

甦るテイラー：最近における「科学的管理」研究の 動向について

中川，誠士

<https://doi.org/10.15017/4481539>

出版情報：経済學研究. 51 (6), pp.107-138, 1986-09-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



甦るテイラー

——最近における「科学的管理」研究の動向について——

中 川 誠 士

目 次

- はじめに
- I テイラーの死と復活
- (1) Drucker, Fry, Locke の所説
- (2) Bluedorn の所説
- II 産業社会学からのアプローチ—— Littler の所説——
- (1) テイラー主義の原理的構成
- (2) テイラー主義と官僚制の関係
- III 職務再設計論からのアプローチ—— Kelly の所説——
- (1) テイラーの「科学的管理」の源泉
- (2) テイラー主義固有の特徴
- (3) 経営戦略としてテイラー主義
- 結びにかえて

はじめに

The Academy of Management Review の第11巻第2号(1986年)は、アメリカ経営学生誕100周年¹⁾を記念して、経営学における8人²⁾のパイオニアの業績の再検討を特集している。その特集の序言において、A. C. Bluedorn (特集の本文においては F. W. テイラーを担当している)は、「我々は今日、管理に関して100年前に知られていたよりも多くのことを、本当に知っているだろうか？」と謙虚にも問い、暗に

現代の管理における「科学的管理」の重要性を示唆しているようである³⁾。今日において「科学的管理」という些か色褪せたかみえるテーマを研究するにあたっては、それを仮に歴史的研究の対象として限定するにしても、何らかの大義名分が必要であろうが、その一つの根拠はやはり、Bluedorn が示唆するように、現代の生産と労働の管理における「科学的管理」の重要性を問い直すことから得られるのではないかと考える。

本稿の目的は、不当に貶められるきらいのあったテイラーのいわば復権を唱える何人かの論者達の所説を手掛かりにして、「科学的管理」の現代的意義を探り、逆にその地点からテイラーの「科学的管理」以降の管理と管理論の生成を展望するための視座について考察することにある。

I テイラーの死と復活

かつて J. Boddewyn は「目下のところエルトン・メイヨーの亡霊が管理者の戦後世代を支配しているようである。しかし F. W. テイラ

1) H. R. Towne が、1886年5月26日に、アメリカ機械技師協会で「経済家としての技師」を発表してから、今年で100年になる。

2) 因みに、経営学の開拓者として選ばれたのは以下の8人である。F. W. Taylor, Frank and Lillian Gilbreth, Mary Parker Follett, Henri Fayol, Chester I. Barnard, F. J. Roethlisberger, William J. Dickson.

3) Allen C. Bluedorn (ed.), "Special Book Review Section on the Classics of Management", *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, 1986, p. 442.

1) J. Boddewyn, "Frederick Wynslow Taylor Revisited", *Academy of Management Journal*, Vol. 4, 1961, p. 100.

一という妖怪もまだ完全には死んでいない」²⁾と述べ、また桑原源治教授は「やがて死ぬべき定めであろうが、なかなか死ぬぬのが彼テイラーである」³⁾と自著の序文を書き始められた。しかし1970年前後を起点としたQWL等の職務再設計論への関心が高まった時期には、桑原教授の擧げに倣えば、テイラーに象徴される「科学的管理」は、確かに未だ死んでいないにしても、だからこそ死ぬべきであるという言わば死刑宣告を受けたかの如くであった。

例えばアメリカにおけるQWL運動の出発点ともなった健康・教育・福祉省のWork in America (邦訳『労働にあすはあるか』)は、労働者の職務不満と生産性の低下の大きな原因の一つとして、時代遅れのテイラー主義を挙げ、テイラー主義の弊害を根絶するための諸方策を提案した³⁾。またQWLや「労働の人間化」の具体的方法として屢々言及される自律的作業集団の提唱者E. L. Tristは、「科学的管理」の衰退を、技術的発展の必然的結果と見做した。Tristによれば、現代の労働をめぐる諸問題の原因は、「科学的管理」が第1次産業革命の技術に適合した作業組織編成原理(「組織の機械理論」)であるにもかかわらず、それが依然として第2次産業革命の技術に基づく作業組織を支配していることにあるという⁴⁾。しかしTristは、高度の複雑性、変動性、不確実性そして相互依存性によって特徴づけられる第2

次産業革命の技術に基づく作業組織が支配的になるにつれて、「科学的管理」とは正反対の原理(分権化・非官僚制化・参加的民主主義)が要請され、そしてそれらの原理は既存の第1次産業革命の技術に基づく作業組織の編成にも影響を及ぼすようになるとしている⁵⁾。

しかしながら、価値判断的に「科学的管理」を肯定するか否かは別にしても、「科学的管理」の重要性を再評価する研究が、近年現われてきている。周知の様に、その様な研究の口火を切ったのはH. Bravermanの『労働と独占資本』(1974年)であり、その後Bravermanを継承して、経営ではなくて労働の視点から「科学的管理」の歴史的あるいは現代的意義を追求する研究が陸續として登場している⁶⁾。とはいえ、それらの研究は確かに「科学的管理」の重要性を強調しはするが、それは現代資本主義を分析するためのツールとなる概念⁷⁾としての重要性であって、労働の視点からそれ自体に重要性を認めている訳では勿論ない。

5) Cf., *ibid.*, pp. 114~114. Kellyは自律的作業集団のこの様な一般的適用可能性を否定し、状況によっては「科学的管理」が有効であると主張する。(Cf., John E. Kelly, "A Reappraisal of Sociotechnical Systems Theory", *Human Relations*, Vol. 31, No. 12, 1978). このKelly論文については、風間信隆「社会技術システム論」, 村田稔編著『経営社会学』日本評論社, 1985年, 第4章を参照されたい。

6) その様な研究の代表的なものとしては差し当たり次の2冊を挙げておくべきであろう。Dan Clawson, *Bureaucracy and the Labor Process*, 1980. Andrew Zimbalist (ed.), *Case Studies in the Labor Process*, 1979.

7) Wood & Kellyはこの点について次の様に述べている。「テイラー主義とその意義についてのブレイヴァマンの評価を理解する鍵は、法則が支配するシステムとしての彼の資本主義についての構造主義的概念にある。」(Stephen Wood & John Kelly, "Taylorism, Responsible Autonomy and Management Strategy", Stephen Wood (ed.), *The Degradation of Work ?*. 1982, p. 76).

2) 桑原源治『科学的管理研究』未来社, 1974年, 1頁。

3) Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, *Work in America*, 1973, pp. 17~23, 岡井紀道訳『労働にあすはあるか』日本経済新聞社, 1975年, 36~43頁。

4) Cf., Eric Trist, "A Socio-technical Critique of Scientific Management", D. O. Edge & J. N. Wolfe (ed.), *Meaning of Control*, 1973, pp. 95-98.

しかし、1976年の P. F. Drucker の論文「科学的管理の再発見」(“The Coming Rediscovery of Scientific Management”)を恐らく嚆矢⁸⁾として、経営的視点に立つ側においても、「科学的管理」の重要性を、しかも歴史的なそれだけではなくて、現代の生産と労働の管理における重要性を再評価し、滅亡に瀕する「科学的管理」を救い出さんとするかの如き試みが現われ始めている。本節では Drucker 以外に L. W. Fry, E. A. Locke, A. C. Bluedorn の所説を検討する。四人の論文はどれも、従来のテイラーに対する批判に反論し、そして「科学的管理」と現代の管理論・管理実践との類似点を指摘することによって、「科学的管理」の現代における重要性と妥当性を証明するという形式をとっている。ここでは評価はできるだけ差し控えて、一先ず四人の言説に耳を傾けてみよう。(尚、Drucker, Fry, Locke と Bluedorn との間には、評価の方法と結論において、一定の相違がみられるので、節を二つに区切って論じたい。)

(1) Drucker, Fry, Locke の所説

はじめに3人の論文の簡単なプロフィールを紹介したい。先ず Drucker であるが、彼はかつて Practice of Management (1954年)において「行動の原理と分析の原理との混同」と「計画と執行の分離」という二つの盲点ゆえに、「科学的管理」は労働者とその仕事の管理の問題を完全には解決していないと評した⁹⁾にも拘ら

ず、どういう訳か、1976年の論文²⁾においては、前述の二つの盲点に関しては全く逆の解釈を示したばかりか、テイラーは現代世界にマルクスやフロイトにも匹敵する影響力を与えたとまで賞賛し、「科学的管理」の重要性は益々高まっていると結論づけている。Drucker は主に『科学的管理法 特別委員会における供述』(1912年、以下『供述』)に拠りつつ、テイラーの中心的テーマが産業的調和であり、「科学的管理」の技法、制度、原理は産業的調和という目的を達成する手段であることを強調する。

Fry の論文³⁾は『科学的管理法の原理』(1911年、以下『原理』)を重視するが、そこに示された四原理のうち特に第3原理(労使間の友誼的協調)を「科学的管理」の本質として強調し、テイラー・システムはそれを実現する手段と把握している点で、Drucker の論文と同主旨である。唯、Fry は以上の強調によって、テイラーを組織行動論者として位置づけようとしている点が興味深い。また Fry においては、「科学的管理」の要素を、歴史的状況に左右されるものと普遍的なものとの区別しようとする見解が不十分ながら示されている。

Locke の論文⁴⁾もまた基本的には Drucker 論文と同主旨であるが、彼が自画自賛するように、Locke は Drucker や Fry よりも、一層体系的にそして網羅的に、テイラーと「科学的管理」の再評価を展開している。それゆえこ

8) ここ10年位の期間において最初のものであった、という意味でこの言葉を使っている。

1) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954, pp. 280~288, 現代経営研究会訳『現代の経営 下』ダイヤモンド社, 1965年, 133~146頁参照。

2) Peter F. Drucker, “The Coming Rediscovery of Scientific Management”, *The Conference Board RECORD*, Vol. 13, No. 6, 1976.

3) Louis W. Fry, “The Malignant F. W. Taylor: A Reply to His Many Critics”, *The Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 1, 1976.

4) Edwin A. Locke, “The Ideas of F. W. Taylor: An Evaluation”, *The Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 1, 1982.

表1 テイラー思想批判の妥当性

批判	批判者	妥当か?	適切な事実
作業動機づけについての不適当な理論 (金銭的誘因だけ)	Little (1982) 行動科学	みかけ倒し, なぜならいかなる完璧な理論も提出されていない	金銭と目標が最も有効な動機づけ要因
社会的諸要因の無視	Trist (1973) Aitken (1960) 人間関係論	No	SMは特に協調を促進し社会的要素のネガティブな影響を除去するために設計されている。感情の認識
独裁主義	Dickson (1974) Clawson (1980)	No	知識の支配の強調 (SMの本質)
過度の専門化	Trist (1973) Drucker (1954)	部分的にYes	専門化は専門的知識を極大化し, 労働者を職務要件に適合させる。(しかし多能工化の利益の可能性は無視されている)
人間を機械視	Trist (1973) Cooley (1977) Bell (1972)	No	感情ではなくて, 知識に基づいた方法
労働者の搾取	Upton Sinclair Braverman (1974)	No	管理は能率の増大の利益に, ある程度貢献している
反組合主義	労働組合	No	良好な管理の下では組合は不必要
不正直	Wrege & Perroni (1974) Wrege & Stotka (1978)	No	不完全な, あるいは虚偽の知識に基づく言いがかり

注)「批判者」の項は, Locke, Kelly (1982) を参考にして論者が付け加えた。
出所) Locke, op. cit., p.22.

では, Locke による問題の整理の跡を部分的に辿りつつ, 第1に従来のテイラー批判の検討, 第2に現代経営におけるテイラーの思想と技法の地位という点から, 3人の所説に言及していきたい。

Locke は従来のテイラー批判を八つの論点から検討しているが(表1参照), 特に上記 Drucker 以下の3人の反論が集中している, 不適当な動機づけ理論, 社会的要素の無視, 独裁主義, 労働の細分化, 不正直という五つの論点をとり上げ, この順序に従って論述していくこととする。

第1の批判点, つまりテイラーは動機付け要

因として, 金銭的誘因だけしか想定していなかったという従来の批判に対する3人の反論には, 二つの力点がある。一つは, 金銭的誘因がやはり動機づけ要因として最も重要であるという主張であり, もう一つは, テイラーは金銭的誘因以外の動機づけ要因にも言及しているという主張である。

前者の主張に関しては, Locke は, テイラーの金銭的誘因の強調⁵⁾は「期待理論」の信条と一致するとし, 彼はそれを証明すべく, 金銭, 目標設定, 意思決定への参加, 職務充実という

5) これは言うまでもなく「率を異にする出来高払制度」を指している。

四つの動機づけ技法の有効性を検証した利用できる全てのフィールド研究を分析した。それによると、奨励給制度から生じた業績達成改善の中央値は30%で、この数字は他の三つの動機づけ技法による改善の結果よりも高かったという⁶⁾。

後者の主張に関しては、Lockeは「課業制度」⁷⁾を目標設定に基づく動機づけ技法として捉え直している。前述のLockeの研究によれば、目標設定は金銭的誘因に次いで2番目に有効な動機づけ要因であって、それから生じた業績改善の中央値は16%であったという⁸⁾。FryとDruckerは、課業制度を目標設定に基づく動機づけとは捉えていないが、やはりテイラーが仕事それ自体を動機づけ要因と考えていたと明言する。Fryによれば、正しい条件の下で働くときは、脅したり賺したりして働かされる

ときよりも仕事に専念することそれ自体に満足を見い出すことができるというD. McGregorの立場は、「科学的管理」の本質を語るときのテイラーの立場⁹⁾に一致しており、それゆえテイラーは部分的にセオリーYを主張しているのだという。しかしテイラーが人間を本質的に怠惰とみなしている点¹⁰⁾で、テイラーはセオリーYを完全に信奉しているとはいえ、テイラーの立場は寧ろ「セオリーYとセオリーXという両極端の間の連続体に沿ったどこかにある」¹¹⁾という。またDruckerは、テイラーは今日の用語でいえばquality of lifeに関心があったのであり、賃金収入に対する不満は動機づけを破壊する述べている点¹²⁾で、「後の人間関係論やフレデリック・ハーズバーグの全ての研究に先んじていた」¹³⁾と評価している。

さらに、以上の様なテイラーの動機づけ理論の多元性は、Fryによれば、Lawler & Suttleによって修正されたMaslowの「欲求階層説」によって傍証されるという。Fryが言うには、教育もなく豊かでもなかったテイラーの時代の労働者は、自己実現よりも生活の糧を得ることに心を悩ましていたがゆえに、テイラーは第一に金銭的誘因を強調したのである。しかしテイラーは「各従業員の最大繁栄というのは、同職の人たちよりも、高い賃金をとることばかりではない。各人を最高能率の状態に発達させ、そ

6) Locke, op. cit., p. 18.

7) 「課業」が目標であることの意味は、それが漠然不定の命令ではなくてその内容と輪郭のはっきりした命令に基づくということにある。(Cf., F. W. Taylor, *Shop Management*, 1903, pp. 63, 64, 69, *Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, 上野陽一訳編『科学的管理法』産業能率短期大学, 1969年, 91, 96頁)。

8) Locke, op. cit., p. 18. Wrenのデュポン社とGM社における科学的管理の導入についての議論(Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, Second Edition, 1979, pp. 203~205, 車戸實監訳『現代経営管理思想——その進化の系譜——(上)』マグロウヒル好学社1982年, 235~237頁参照)は、課業と「目標による管理」(MBO)との間に歴史的な結びつきが存在することを示唆していると、Lockeはいう(Cf., Locke, op. cit., p. 16)。Bluedornも「大なる一日の課業」を強力な動機づけ要因として規定しており、この意味でテイラーは「達成動機理論」を(D. C. McClellandよりも50年も早く提唱していたのだという(Bluedorn op. cit., p. 444)。またBoddewynによれば、部下が金銭的誘因とひきかえに上長によってなされた意思決定を進んで受け入れる点で、課業概念はバーナードの「無関心圏」あるいはサイモンの「受容の範囲」に非常に似ているという(Boddewyn, op. cit., p. 106)。

9) Cf., F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (以下 *Principles*), 1911, pp. 9, 26, 128~130, 139~140, *Scientific Management*, 邦訳, 227, 242, 324, 325, 332, 333頁。

10) Cf., *ibid.*, p. 19, 邦訳, 235頁。

11) Fry, op. cit., p. 127.

12) Cf., F. W. Taylor, *Taylor's Testimony Before the Special House Committee* (以下 *Testimony*), 1912, pp. 23~24, *Scientific Management*, 邦訳, 350頁。

13) Drucker, op. cit., p. 23.

して生来の能力の許すかぎり、最高級の仕事をできるようにし、更に進んでは、できるかぎりそういう仕事を与えてやることを意味する。そしてむしろこの方が高い賃金をとることよりも大切であると考える」¹⁴⁾と述べている様に、組織における社会的・心理的要因を無視していたのではない。つまり、テイラーの時代の労働者は今日の労働者と同様に複雑であったが、彼らにおいて、尊敬・承認・自己実現への欲求は、安全や保護への最も基本的な欲求の下に隠れていた訳である¹⁵⁾。

テイラー批判の第2の論点は、テイラーが分析において労働者を孤立した存在として扱い、労働者の能率に対する物的環境の影響のみを強調し、社会的環境の影響を考慮しなかったという批判である¹⁶⁾。この問題は第1の批判点とも関係が深いが、その焦点は寧ろ「その部分の総計以上に決してならないある社会的全体であり、そして共同体には決してならないある結合」¹⁷⁾（組織の機械理論）を創造しようとしたとされるテイラーの組織観に関わる。

しかし Locke によれば、テイラーの「組織的怠業」についての考察は、テイラーが社会的要素を無視しなかったことの何よりの証しになる。そして Locke は、「組織的怠業」の考察はホーソン実験よりも数十年早い「非公式集団」の発見であり、テイラーはこの社会的要素に気付いていたからこそ、実践において労働者を個別的に扱うことを主張したという¹⁸⁾。さらに、

Locke がテイラーを非公式集団の発見者とするのは、テイラーが「感情の論理」を認識していたことを示唆する箇所³⁰⁾をテイラーの著作の中に幾つか見出し出しているからである。テイラーは例えば次の様に述べている。「工員はその職長からガミガミとどなられてもその中に人間味と慈愛の感情がこもってさえいるならば、かえってそれを嬉しく思うものである」¹⁹⁾「われわれの生活上にはこの感情が大きな働きをしている」²⁰⁾「つまり工員の上に位する人は、工員の立場に立って、工員に話しかける方がよい。…上役の人が部下に話しかけるでもなく、あたかも機械の一部のように見なして、しらんかおをしているようではいけない。…工員が心中にあることを打ちあける機会を得ること、殊に雇主にそれを話す機会をうることはひとつの安全弁である」²¹⁾

また Fry はこの点に関して「テイラーは非公式集団の存在と、その逆機能的側面を認識していた一方で、同時にその機能的属性を無視していた」²²⁾と評している。しかし Drucker はその機能的属性のテイラーによる認識をも主張しているようである。Drucker はその根拠として、『供述』のなかのメイヨー病院の例²³⁾を挙げ、その例によってテイラーがチームワークの価値を十分に認めていたと主張している²⁴⁾。

19) Cf., F. W. Taylor, "A Piece Rate System," *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, Vol. 17, 1895, p. 880, 上野陽一訳編『科学的管理法』, 36頁。

20) Taylor, *Shop Management*, p. 80, 邦訳, 104頁。

21) *Ibid.*, p. 184, 邦訳, 193~194頁。

22) Fry, op. cit., p. 127.

23) Taylor, *Testimony*, pp. 200~203, 邦訳, 476~477頁。尚、メイヨー病院におけるテイラー主義的な運営については、ヘレン・クレイプサトル、加地正郎・菅正明訳『メイヨーの医師たち』近代出版、1982年に僅かではあるが言及されている。

24) Drucker は、ここでは明らかに文脈から外れ

14) Taylor, *Principles of Scientific Management*, p. 9, 邦訳, 227頁。

15) Fry, op. cit., p. 127.

16) Cf., D. R. Davies & V. J. Shackleton, *Psychology and Work*, 1975, p. 17.

17) R. Jeffrey Lustig, *Corporate Liberalism*, 1982, p. 186.

18) Locke, op. cit., p. 18.

また Locke は、テイラーが一貫して労使の対立を協力に置き換えることを主張し、「精神革命」を唱えた点で、職場の社会的要素の管理だけではなくて企業外の社会革命もまたテイラーの思想の射程内にあるという²⁵⁾。

「計画と執行の分離」という「科学的管理」の原理は、かつてそれをテイラー主義の一つの盲点と捉えた Drucker に代表される様な、第3の批判点つまり「科学的管理」を経営による独裁とする見解を生み出してきた。また、それは同時に銑鉄運搬実験における Schmidt に象徴される「のろまな牛」「自動人形」「歯車」といった「科学的管理」にまつわるネガティブな労働者イメージの源泉となり、またその様なイメージはそのままテイラーの労働者観を表徴するものとされてきた。

しかし Locke によれば「独裁とはそれが権限であるというだけで権限に服従する信念、つまり服従のための服従を意味する」が、その様な信念はテイラーの思想の対極に位置するものであって、テイラーは何よりも事実つまり道理・証拠・実験に基づく発見への服従を主張したのだという。つまりテイラーが提唱したのは権限の支配ではなくて知識の支配であった訳である²⁶⁾。

Drucker は『供述』におけるテイラーの言葉を引いて、「科学的管理」が独裁であるどこ

た引用をしている。テイラーは、メイヨー病院の事例を、チームワークの重要性を強調しようとしてではなくて、「科学的管理」の四大原理の実践例として提出している。

25) Locke, op. cit., p. 19.

26) Locke, op. cit., p. 19. しかしテイラー自身がよく認識していた様に、「科学的管理」にとって肝要であるのは、知識それ自体による支配ではなくて、誰がその知識を所有するかという点にあった。(Cf., Taylor, *Shop Management*, pp. 98~99, 邦訳, 120頁, *Principles*, p. 36, 邦訳, 250頁, *Testimony*, p. 360, 邦訳, 40頁)。

ろかボスを除去する民主主義であり²⁷⁾、管理側に全ての統制権を与え労働者を管理から分離²⁸⁾しようとは必ずしもしなかったという²⁹⁾。Locke も、テイラーが多額の賞金を払って労働者に方法の改良案を提出させることを奨励³⁰⁾し、また「我々の進歩の10中9までは工員の献策によるといってもよい」³¹⁾と述べていることを拠り所にして、「科学的管理」が労働者を全ての意思決定から排除する独裁ではなく、労働者を単なる「歯車」にするものでもなかったと主張する³²⁾。

第4の論点は、テイラーが労働の過度の細分化と専門化を推奨し労働の非人間化を促進したという批判である。Drucker もかつてはこの点を「行動の原理と分析の原理の混同」という言葉で批判したのであるが、20年余の時の経過の内に評価を逆転させ、むしろテイラーには細分化した労働を再統合する考えがあったことを強調するようになった。Drucker はテイラーが力説している管理者の義務の一つ、「各工員

27) 「科学的管理法において何かしらトリドロコがあるとするれば、旧式の管理法において親方と称していたものが科学的管理法においては工員の世話係になるということでもあります。工員のために世話をやき、八方手を尽くして助けてやるのが職長の義務であります。(中略) 科学的管理法は真のデモグラシー(傍点引用者)であります。」(Taylor, *Testimony*, pp. 216~217, 邦訳, 487~488頁)。

28) 「朝から晩まで、各工員の仕事は、管理者の仕事とあり継ぎのように組合っていく。(中略) 双方が親しく個人的に協力していくのであるから、激しく争いを起こすというようなことは、事実上できないのである。」(Ibid., p. 45, 邦訳, 363頁)

29) Drucker, op. cit., pp. 24~25.

30) Taylor, *Principles*, p. 128, 邦訳, 324頁, *Testimony*, pp. 199~200, 邦訳, 475頁。現代のQCサークルを予見していたかの様なこのテイラーの考えを、意思決定への参加の拡大を意図したものと捉えるか、それとも熟練の解体の促進を意図したものと捉えるかは、俄には決し難い問題である。

31) Taylor, *Testimony*, p. 196, 邦訳, 473頁。

32) Locke, op. cit., p. 19.

の性格と性質と動作を研究し、一方においては、その能力の限度を明らかにし、他の一方においては発達の見込みのあるなしを調べ(中略)それからこれらの工具に対して、進んで系統的な訓練と援助と教育とを施し、できうればこれに昇進の機会を与え(中略)自分のもって生まれた性質に最も合致した仕事、その会社で彼のために待っているところの仕事の中で最も高級であり、おもしろくもあり、利益もあるもの」³³⁾に労働者を就かせるよう努力することに、「テイラーは労働者を一つの繰り返し作業に限定するよりはむしろ、職務と仕事をより豊かにし(enrich)、それらをより大きくする必要性を強調した」³⁴⁾と考える根拠を見出ししている。

Locke は寧ろ、テイラーが労働者だけでなく職長³⁵⁾に対しても最大限の専門化を要求したこ

とを積極的に肯定し、「テイラーが過度に専門化を強調しすぎたという批判を評価するためには、どの程度の強調が過度の強調であるのかを尋ねなければならない」³⁶⁾とこれまでの批判を皮肉っている。

また、職務充実理論は極端な専門化が労働者に精神的能力の全面的な活用の機会を与えないゆえに低いモラルと動機づけの欠如を導くと論じるが、テイラーは精神的能力のある人には複雑な仕事を、ない人には単純な仕事を割り当て³⁷⁾、そして単純な仕事をマスターしてしまつたらより複雑な仕事に昇進させる³⁸⁾ことを主張しているのであつて、「この点でテイラーは個別化された職務充実(傍点引用者)をよく承認していたのかもしれない」³⁹⁾と Locke は言う。

最後の論点は、テイラーは不正直であつたという、テイラーの人格に関わる批判であり、これは特に最近の二つの論文において表明されたものである。即ち、一つは銑鉄運搬作業実験についてテイラーが嘘偽を述べたと主張する Wrege & Perroni の論文⁴⁰⁾であり、他の一つは『科学的管理法の原理』の内容の殆どを、テイラーが門下生の一人 Mollis L. Cooke の In-

33) Taylor, *Testimony*, p. 42, 邦訳, 361~362頁。
しかしテイラー証言のこの部分を、ドラッカーが解釈する様に、テイラーが労働の過度の細分化とは無関係であることの根拠とすることには無理がある。テイラーは『供述』の別の部分では、議長の「工具は同じ仕事を繰り返し繰り返しやるというのが科学的管理法における要素のひとつではありませんか」と「科学的管理法では(中略)できるならひとりの人には一つの作業をさせた方がよいということを証明しようとしているのではありませんか」という質問に答えて、寧ろこれを肯定しているのである(*Ibid.*, pp. 203, 204, 邦訳, 478, 479頁)。

34) Drucker, *op. cit.*, p. 24.

35) 職長における専門化、つまり職能的職長制に関しては、Drucker がこれを「我々が現在マトリックス組織と呼んでいるもの」(Drucker, *op. cit.* p. 24)と考えるのに対し、Locke はその概念は明らかに現在受け入れられていないし、全然実践的ではないと評価する。しかし、職能的職長制の意義は、副田満輝教授が言われる様に、それが「管理における計画と執行の分離」のいう原理を内に含むものであつたことにあるのではないか(副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房、1977年、226~225頁、参照)。Little 和 Kelly も副田教授と同主旨の指摘をしている(Cf. Craig R. Little, "Understanding Taylorism", *British Journal of Sociology*, Vol. 29, No. 2,

1978 p. 190, John E. Kelly, *Scientific Management, Job Redesign and Work Performance*, 1982, p. 11.)。

36) Locke, *op. cit.*, p. 19.

37) この様な考えは、テイラーの所謂「一流労働者」の概念に現われている(Cf., Taylor, *Shop Management*, pp. 27~28, 邦訳, 59~60頁)。

38) Cf., Taylor, *Testimony*, p. 42, 邦訳, 361~362頁。

39) Locke, *op. cit.*, 19. 唯、Locke は現在の様な急激に技術革新が進む時代には、一つの狭い専門のために何か月もかけて労働者を訓練することは必ずしも能率的ではなく、場合によっては「職務充実」の方が多能工化やモデューラ生産といったテイラーの予想もしなかった様なそれによって受ける恩恵ゆえに有利であることを認めている(Cf., Locke, *op. cit.*, p. 19.)。

40) C. D. Wrege & A. G. Perroni, "Taylor's Pig

表2 現代経営におけるテイラーの思想と技法の地位

	妥当か?	今日、受容されているか?	(その後の発展)において証明されたこと。
哲学			
科学的意思決定	Yes	Yes	管理科学, OR, 原価計算, etc.
労使協調	Yes	部分的にYes	より大なる労使協調(しかし紛争は消滅していない)
技法			
時間動作研究	Yes	Yes	その広汎なる使用, 標準時間
標準化	Yes	Yes	多くの領域における標準化された手続き, 人間工学
課業	Yes	Yes	目標設定, MBO, フィードバック
ボーナス	Yes	益々Yes	スキャンロン・プラン, Improshare のような報酬システムの急増は, 職務充実や組織開発研究における金銭の役割の考察を必要ならしめている
個別化された労働	部分的にYes	部分的にYes	集団, 集団的思考, Social Loafingの危険性の認識, 集団的意思決定の状況理論(しかし集団職務はしばしばより能率的である)
管理側による教育	Yes	Yes	従業員訓練に対する管理者の責任
科学的な労働者の選択	Yes	Yes	産業心理学と人事管理の分野の発展
労働時間の短縮, 休憩	Yes	Yes	40時間(あるいはそれ以下)労働週, 休憩時間の一般的使用
統制構造			
職能的職長制	No	No	明らかに受け入れられていないし, 実践向きではない

注)「統制構造」の欄は, Lockeの論旨より判断して, 論者が付け加えた。尚, Improshare とは, インダストリアル・エンジニアの Mitchell Fein が開発した新しい奨励給制である。

出所) E. A. Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation", *Academy of Management Review*, Vol.7, No.1, 1982, p.22.

dustrial Management と題する未発表の原稿から剽窃したと批難する Wrege & Stotka の論文⁴¹⁾である。

Wrege & Perroni は, 彼らが発見した James Gillespie と Hartley Wolle によって作成された銑鉄運搬作業実験のオリジナル・レポートとテイラーの著作とを対照することにより, テイラーは実験に関する三つのデータ(例えば銑鉄のトン数)において嘘偽を述べている

こと, Schmidt はテイラーの言う様な「科学的に選択された労働者ではなかったこと等を批判する⁴²⁾のであるが, 特に興味深いのは所謂「重労働の法則」に関する批判である。Wrege & Perroni は「重労働の法則」が「2人の並み外れた労働者」の作業結果に基づいていたことをテイラーが認めていなかったと批判する⁴³⁾。しかしながら『原理』においてテイラーは「ズク運びのような仕事に適する一流の労働者は1日のうち, 42%だけ荷をもち, 58%は休

-tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-iron experiments", *Academy of Management Journal*, Vol. 17, 1974.

41) C. D. Wrege & A. M. Stotka, "Cooke Creates a Classic: The Story Behind F. W. Taylor's Principles of Scientific Management", *The Academy of Management Review*, Vol. 3, 1978.

42) Wrege & Perroni 論文については, 原田實「テイラーの『銑鉄運搬作業実験』について——レッジ・ペローニーの一研究に関連して——」『経済学研究』第42巻第1〜6号, 1977年を参照されたい。

43) Wrege & Perroni, op. cit., p. 21.

んでいなければならない』⁴⁴⁾と明らかに述べている様に、この法則はそもそも特別の労働者を前提としたものであったと Locke は反論する⁴⁵⁾。またこれに関連して Wrege & Perroni は、労働者の休憩時間についてテイラーは嘘偽を述べていると批判する。つまり『原理』で言及されている休憩時間は、腰を下ろして動作を止めた休憩時間ではなくて、銚鉄を積んだ後の戻りの歩行だけを休憩時間と見做しているというのである⁴⁶⁾。しかしながら Locke は、テイラーの『原理』を注意深く読めば分る様に、「重労働の法則」の眼目は「どの位荷を負うていることができるか」という点であって、荷を負っていることと必要な休憩時間の長さの関係を問うているのではないという。また Locke は、テイラーが「普通10本か20本積み込むと腰をかけて休むことになっていた。これは貨車から山へもどっていく時間以外にこれだけ休むのである」⁴⁷⁾と述べていることに関して、Wrege & Perroni が少しも触れていないと逆に批難している⁴⁸⁾。

次に Wrege & Stotka による批判に対しては、Locke は事実は全く逆であるとし、次の3点に亘る反論を試みている。第1に、Wrege & Stotka からして認めている様に⁴⁹⁾、Cooke 自身が彼の原稿の内容をテイラーに負っていることを告白しているのであって、Cooke の原稿の方がテイラーの談話や著述に基づいていると Locke は主張する⁵⁰⁾。この点に関しては Fry も「もし実際 Cooke の材料がテイラーの談話

に基づいていたのなら、テイラーが Cooke を剽窃したと批難するのは馬鹿げている』⁵¹⁾と述べている。第2に、テイラーは Cooke に事前に通知し、Cooke の同意を得た上で『原理』を出版したという。第3に、テイラーは、『原理』が Cooke の出版する予定だった同類の本の売れ行きを阻害した場合には、『原理』の印税の全てを Cooke に提供することを約束していたという⁵²⁾。

以上の様に、Drucker, Fry, Locke は、主な従来のテイラーへの批判に悉く反論していることから分かる様に、彼らはテイラーの思想と技法のほぼ全てが現代の経営において妥当であり、受容されていると評価している。特に Locke は、テイラーの思想と技法の現代経営における妥当性とその受容度を網羅的に検討し、その結果を整理して表2を作成している。それゆえ、現代経営におけるテイラーの思想と技法の地位については、3人の所説を一々取り上げず、表2において妥当であるが部分的にしか受容されていないとされる「労使協調」と、テイラーの技法の言わば代名詞である「時間動作研究」について若干付言するに止める。(尚、「個別化された労働」と「職能的職長制」の評価については、既に触れた。)

テイラーの労使協調の哲学が部分的にしか受容されていないとされるのは、確かに一般的に労使関係は今や世紀転換期の頃に較べて遙かに友好的になったが、労使紛争が完全に消失した訳ではないからである。この一つの理由は、パイの配分について依然として労使の間に見解の不一致があるからであると Locke は言う。テ

44) Taylor, *Principles*, p. 60, 邦訳, 269頁。

45) Locke, *op. cit.*, p. 21.

46) Wrege & Perroni, *op. cit.*, p. 21.

47) Taylor, *Principles*, p. 61, 邦訳, 269頁。

48) Locke, *op. cit.*, p. 21.

49) Cf., Wrege & Stotka, *op. cit.*, p. 738.

50) Locke, *op. cit.*, p. 21.

51) Fry, *op. cit.*, p. 128.

52) Locke, *op. cit.*, p. 21. しかし Locke は、第2と第3の反論に関しては、その根拠を提示していない。

イラーの言わば、パイを大きくすれば高賃金低労務費によって労使協調が達成されるという考えが完全には実現しないのは、Lockeによれば、テイラーが予想もしなかった要因、つまりパイが大きくなるにつれて欲望の方もそれにつれて増大するという事情があるからであるという⁵³⁾。

また時間動作研究は工業化した国々においては今や常識的なものになっているが、Druckerによれば、この技法が更に一層重要になってきているのは、第1に未開発国と発展途上国が「科学的管理」を必要とする段階に到達しており、第2に先進国においても精神労働の作業研究が今後必要性を増すからであるという⁵⁴⁾。因みに、「科学的管理」の精神労働への適用に関しては、M. J. E. Cooleyが、既にそれによって精神労働においても労働の衰退が進みつつあることを警告している。精神労働は今までは寧ろ「科学的管理」によって「聖域」化され時間動作研究やスピードアップの適用を免れてきた分野であったのだが、機械（コンピューター）化の進展とともに肉体労働と同じ過程を辿りつつあり、今や精神労働のためのサーブリッグスさえ開発され始めているという⁵⁵⁾。

53) Ibid., p. 15.

54) Drucker, op. cit., pp. 26~27.

55) Cf., M. J. E. Cooley, "Taylor in the Office", R. N. Ottaway (ed.), *Humanizing the Workplace*, 1977, pp. 71~73. Cooleyが言及している精神労働におけるサーブリッグスとは、Work Study誌に紹介されているYalcと称する精神労働のための動作研究技法である。それは精神労働の要素を大きく入力、処理（基本的計算動作と基本的論理動作）、出力に区分し、さらに入力・出力を五つの基本的動作（Yalc）、処理を21の基本的動作（Yalc）に細分し、動作研究の基準とするものである（Cf., "A Classification and Terminology of Mental Work", *Work Study*, June, 1974, pp. 23~29）。またCooleyは精神労働への「科学的管理」の導入が原因となって起きた事件の例として、ロールス・ロイス社のブリストル工

(2) Bluedorn の所説

以上、Drucker, Fry, Lockeの所説をざっと見てきたことから先ず明らかになることの一つは、かつて死刑を宣告されあるいは実際にはめったに実施されることがないままで主張されたりしたことのある「科学的管理」が、一見して無限とも言える研究や註釈を生み出し続けているという、「奇妙な逆説」²⁾とでも言うべき現象が存在することである。そしてこのことは、少なくとも「科学的管理」が解決済みの過去の問題としては片付けられず、それには今日においても研究の必要性のある何らかの問題点が潜んでいることを語っている様である。

とはいえ、テイラーの死を宣告し労働組織の変革を高唱する側においては、論者の都合によって無理やりに「科学的管理」をスケープゴートに仕立て上げて登場させることが常套手段となっているきらいがあるし、逆に「科学的管理」の今日における重要性を強調する側においては、極論するならば、今日の経営管理の要素で「科学的管理」の要素でないものはないという論調がある。確かに「現代の会社組織にみられるインダストリアル・エンジニアリングと記録にかんする広大な諸部門は、その起源を、科学的管理運動に引き続いて成長した計画・評価・設計の諸部門にもっている」³⁾のであろうが、

場で、現場労働者だけではなくでデザイン・スタッフにも交替制や作業計測技術を導入しようとしたことから1970年に合同機械工労働組合AUEWとの間で起きた労使紛争を挙げている（Cooley, op. cit., P. 69）。

- 1) Cf., Richard Edwards, *Contested Terrain*, 1979, pp. 97~104.
- 2) John E. Kelly, *Scientific Management, Job Redesign and Work Performance*, 1982, P. 3.
- 3) Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, 1974, P. 126, 富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店, 1978年, 142頁。

それらがそのまま「科学的管理」であるということには明らかに無理がある⁴⁾。Nadworny が言う様に「科学的管理の組織や哲学は一つずつ産業や企業に吸収されてゆくかのように、徐々に影をひそめていった⁵⁾とみるのがやはりより無理のない捉え方であろう。しかしその一方で、後に述べる Kelly が主張している様に、所謂「労働の人間化」に関わる職務再設計が「科学的管理」の対極にあるものではなくて、その延長線上にあるものと捉えることも可能である⁶⁾。それゆえ現代においても「科学的管理」に重要性があるとすれば、それはストップ・ウォッチや時間動作研究といったテイラー主義の決まり文句を超えた何かであると考えざるをえない。

この様な意味において、Bluedorn のテイラーに対する評価には、Drucker 等のそれとは一線を画するものがある。

Bluedorn は先ず、テイラーの著作の中で読む必要があるのは、『工場管理法』と『供述』だけだと断言する⁷⁾。Boddewyn が言う様に、テイラーの著作に関わらず「文脈から外れて引用することが、論争家の古いトリック⁸⁾」であるのであって、それからすれば Bluedorn の判断はこれはこれで一つの見識といえる。そして彼は、テイラーの著作の様な経営学の古典の現代における意義を評価するにあたっては、以下

の様な評価の基準が必要であるという。即ち、

- ① その本の内容のうち、管理についての現在の知識という文脈において、何が妥当であり、貴重であるか？
- ② その本の内容のうち、管理についての現在の知識という文脈において、何が妥当ではなく、また貴重でもないか？
- ③ その本に含まれていることで、何が失われ、忘れられてきたか？ これらの失われ忘れられてきた考えを、後世の論者のものとする誤りを我々は犯していないか？
- ④ 何世代かにわたって、その本の内容が孫引きされてきたことによって、何が誤解されてきたか？⁹⁾

それではこれらの評価基準に従って、Bluedorn が述べていることを整理してみよう。

評価基準①はテイラーの思想の現代的意義を最も基本的に規定するものであると考えるが、この基準からみて、テイラー思想の内容のうち現在の管理論において依然として重要である部分を、Bluedorn はその重要度に応じて3段階に分けて抽出している。その中で特に重要な部分は、「高賃金 低労務費」という管理の第1目標を、六つの原理によって実現するという関係であるという。六つの原理とは、周知の如く「大なる1日の課業、標準条件、成功したら多く払う、失敗すれば損する」という普遍的原理、「課業は一流の工具でなければできないくらいむずかしいものにする」というコンティンジェントな原理¹⁰⁾、そして『科学的管理法の原理』において初めて原理の地位まで高められたがその前に既に『工場管理法』において最も詳細に

4) Cf. Clawson, *op. cit.*, P. 204.

5) Milton J. Nadworny, *Scientific Management and the Unions*, 1955, P. 152, 小林康助訳『科学的管理と労働組合』ミネルヴァ書房, 1971年, 229頁。

6) Palloix, Chave, Montmollin 等のフランスの産業社会学者は職務充実を Neo-Taylorisme として理論化しようとしているほどである (Cf., Maurice de Montmollin, *Le Taylorisme A Visage Humain*, 1981)。

7) Bluedorn, *op. cit.*, P. 443.

8) Boddewyn, *op. cit.*, P. 101.

9) Bluedorn, *op. cit.*, P. 442.

10) Taylor, *Shop Management*, PP. 63~64, 邦訳, 91~92頁。

展開¹¹⁾されていた「管理者と工員とはほぼ均等の職責を分担すること」¹²⁾（計画と執行の分離）という原理である。つまり Drucker 等がテイラーの哲学と技法のあれもこれもが現代において重要であると主張するのに対し Bluedorn は原理に注目するのである。

二番目は、テイラーのオリジナルではないが、テイラーが著作の中で言及している三つの概念である。これらは現在の管理論において未だに妥当性を保っている¹³⁾。即ち、「命令の一元性の原理」¹⁴⁾、「例外の原理」¹⁵⁾そして「権限と責任均等の原理」¹⁶⁾である。

3番目は、現在の管理論において標準的な考えとはならなかったが、それでも洞察力に富み、現代においても注目に値すると Bluedorn が評価する、テイラーの推奨した二つの方針である¹⁷⁾。これらは労働者の昇進に関わるものである。一つは、組長や工員の能力がどんどん進歩しても上の地位に空席ができない場合には、別の会社にその人に相応しい地位を捜してやるという方針である¹⁸⁾。もう一つは、「自分の代わりになるべき後任者を養成したうえでなければ昇進はできない」という方針である¹⁹⁾。

第2に、評価基準③からの評価に関しては、現在の管理論において重要な知識となっているが、その最初の主張者がテイラーであることが忘れられている二つの考えを、Bluedorn は指摘している²⁰⁾。一つは今日、計画的変革 (planned change) と呼ばれているものについてのテイラーの考察である。テイラーは、新制度を実施すると決定した以上は「その一部を『試みに』やってみることはとんでもない誤り」²¹⁾であり徹底的に行うべきであると主張するが、同時にそうするためには、先ず1人の労働者にだけ新制度を適用することから始め、適用を一人ずつ徐々に拡大してゆくべきこと²²⁾を、そして重役や株主の理解を十分えた上で実施すること²³⁾を奨めている。これは、Bluedorn によれば、Cyert & March の dominant coalition の承認と維持の考えにつながるものであるという²⁴⁾。

もう一つは管理優先順位についてのテイラーの考察である。テイラーは「なすべき仕事はかなり複雑な場合には、りっぱな設備はもっているが組織の貧弱なものよりも、設備は貧弱でも組織のよい方が成績があがるものである」²⁵⁾と述べ組織を設備よりも優先すべきであることを主張している。Bluedorn によれば、現在でも実践においてテイラーのこのアドバイスを守らないことによる失敗が多いという²⁶⁾。

最後に、評価基準②からみると、テイラーの考えにも現代において到底受け入れられない部

11) Cf., *ibid.*, PP. 95~124, 邦訳, 117~140頁。

12) Taylor, *Principles*, P. 130, 邦訳, 325頁。

13) Bluedorn, *op. cit.*, P. 445.

14) Cf., Taylor, *Shop Management*, P. 106, 邦訳, 127頁。Bluedorn によれば、テイラーは職能的職長制によって命令の一元性の原理に徹底的に違反する必要性を主張したのだという。尚、命令の一元性の原理と職能的職長制の関係については、副田, 前掲書, 244~247頁を参照されたい。

15) Taylor, *Shop Management*, PP. 109, 126, 邦訳, 129, 142, 143頁。

16) 「責任者には必ずそれに相当する権限を伴わせることを忘れてはならない。」(*Ibid.*, P. 136, 邦訳, 150頁。

17) Bluedorn, *op. cit.*, PP. 445~446.

18) Taylor, *Shop Management*, P. 142, 邦訳, 155~156頁, *Testimony*, PP. 205~208, 邦訳, 479~481頁。

19) Taylor, *Shop Management*, P. 143, 邦訳, 156頁。

20) Bluedorn, *op. cit.*, P. 446.

21) Taylor, *Shop Management*, P. 136, 邦訳, 150頁。

22) *Ibid.*, P. 134, 邦訳, 149頁。

23) *Ibid.*, PP. 128~129, 邦訳, 145頁。

24) Bluedorn, *op. cit.*, P. 446.

25) Taylor, *Shop Management*, P. 62, 邦訳, 90頁。

26) Bluedorn, *op. cit.*, P. 446.

分があることを Bluedorn は指摘している²⁷⁾。一つは、テイラーが、科学によって作業の質・量、賃金を決定できるという可能性を主張したに止まらず、それを道徳的水準という絶対的地位にまで高めたことである²⁸⁾。Bluedorn はこの点を「テイラーの科学的管理についての著作の中の最大の弱点であり、彼に対する在り来りの批判よりも一層根本的な弱点である」²⁹⁾と述べている。もう一つは、テイラーが黒人、イタリア人、ハンガリー人に対して、侮蔑的な言葉を使用している点である³⁰⁾。

以上の様な Bluedorn によるテイラーの評価は、次の3点即ち、評価の基準を提示していること、テイラーの考えのうち特に原理的側面に注目していること、そしてテイラー思想における今日的限界をも指摘していること、において Drucker 等に較べてより深化した理解を示した。しかし、Bluedorn は、テイラーの現代的意義を、主に理論的な面からだけ検討し、過去から現在に至る企業の実践においてどれ程テイラーの考えが現実を支配したかという点から考察していない。また、これは Drucker 等の他の3者にも共通することだが、Bluedorn は彼の評価基準③を余りに安易に適用しすぎるきらいがある。確かに、テイラーの著作には、テイラー以後の論者達の理論や概念のいわば原石が、散りばめられているのかもしれないが、だからといって、テイラーの現代的妥当性の証明を、

単にテイラーの考えと現代の理論との類似性、共通性を指摘することだけで終わらせることはできないのである。また、テイラーの理論がテイラー以後の論者に、具体的にどのように継承されたかという点が等閑にされているのである。要するに、テイラー主義なりテイラー・システムの現代的意義は、理論と実践の両面から歴史的に研究される必要があると考える。そのためには、安易にテイラーを現代の理論に結びつけることを禁欲し、先ず「科学的管理」の原理それ自体に更なる考察を加える必要がある。

II 産業社会学からのアプローチ—— Littler の所説——

前節の最後で提示した様な視角からテイラー主義を検討している最近の論者の一人として、C. R. Littler がいる。Littler によれば、テイラー主義はこれまで産業社会学において、単に一つの抽象的観念体系 (ideas system) として論じられてきたという。この様な見方からすると、テイラー主義は、自らが生み出した対立物ゆえに産業心理学や人間関係論によって乗り越えられてしまった、既に信用の失墜したイデオロギーということになる¹⁾。ところが、前述した Braverman の様に、テイラー主義は今日に至るまで作業を組織する上での重要な設計基準であり続けているとする見解が現われ、支持を得つつある。この様な認識上のギャップを Littler は「テイラー主義の逆説」と呼んでいるが、この逆説が生じているのは、産業社会学がテイラー主義を観念としてのみ扱い、観念の制度化

27) Ibid. P. 447. 尚、Bluedorn の評価基準④からのテイラー思想の吟味は、主にテイラーの労働者観に関わるものであるが、これは先に述べた Drucker 等の見解と重複するので割愛した。

28) Cf., Taylor, *Principles*, PP. 142~143, 邦訳, 334~335頁。

29) Bluedorn, op. cit., P. 447.

30) Cf., Taylor, *Shop Management*, P. 147, 邦訳, 159頁, *Principles*, P. 72, 邦訳, 278頁。

1) Cf., Michael Rose, *Industrial Behaviour, Theoretical Development Since Taylor*, 1975, pp. 31~62.

表3 Littler によるテイラー主義の原理的構成

分業	統制構造	雇用関係
(1) 最大限の断片化という一般的原理	(1) 課業統制の原理 (計画部・標準化)	最少交互作用モデル (minimum interaction model)
(2) 計画と執行の分離	(2) 職能的組織	
(3) 直接労働と間接労働の分離	(管理の分業)	
(4) 技能資格と訓練時間の最少化	(3) 時間研究と監視システム	
(5) 資材運搬を最小限に短縮	(4) 奨励給制度	

出所) C. R. Littler, "Understanding Taylorism", pp188-192より作成。

(institutionalization) を考察してこなかったことによるという。なぜなら管理についての新しい観念は、それが企業において制度化されて初めて現実的な意味をもちうるし、さらにその制度化には次の様な特徴があるからである²⁾。

第1に、制度化とその普及のプロセスには時間がかかることである。知識人の観念と活動家の実践との間には常に歴史的なずれが存在する。例えば、人間関係論は、それが理論的に誕生したのは1930年代であったのだが、制度的に重要になったのは、アメリカでは1940年代、イギリスでは1950年代であった³⁾。

第2に、文化的・歴史的環境が異なる場合、制度化とその普及の時期あるいは程度が違ってくることである。例えばイギリスにおけるテイラー主義の全盛期は、アメリカと異って、1911年と1915年の間ではなくて第1次世界大戦と第2次世界大戦の戦間期であったのである⁴⁾。

従って Littler は、以上の様なテイラー主義に関わる認識上のギャップを埋めるべく、テイラー主義を制度化という観点から検討し、それを作業組織の一形態そしてその下に横たわる原理として取り扱うことを主張する。

(1) テイラー主義の原理的構成

制度化という観点からみると、テイラー主義は人間関係論の出現とともにその暗黒時代に入ったのではなくて、テイラー主義から派生した理解と知識は、IE 技師と生産技師の活動を通じて産業内で制度化され、また IE 部門の創設として結果し、ゼネラル・エンジニアやゼネラル・マネジャーの訓練において深く定着している訳である。この様な制度化されたテイラー主義、つまり「作業組織形態としてのテイラー主義」は、「理論と同様に実践を念頭において」分業、統制構造、およびそれらが予定する雇用関係という三つの範疇から分析すると、各々の範疇は次の様な幾つかの原理に基づいていると Littler は主張する¹⁾ (表3参照)。

アメリカとイギリスを同一視し、アメリカにおける結論をそのままイギリスにも適用する様な誤った傾向があったといい、彼はそれを Ambrit Fallacy と呼んでいる (Ibid., p. 187)。また Littler はテイラー主義の導入とその影響についての日本、アメリカ、イギリスの比較も行っている。(Cf. C.R. Littler, *The Development of the Labour Process*, 1982)。

1) Littler, op. cit., P. 188.

2) Cf., C. R. Littler, "Understanding Taylorism", PP. 185~187.

3) Ibid., P. 187. Clawson もこの点を、次の様に述べている。「テイラーの重要性を評価する時、彼が生きていた時期そしてテイラー・システムが論争の最大の焦点であった時期が、必ずしもテイラー・システムが最も急速にあるいは最も広汎に採用された時期ではない、ということが理解されねばならない。」(D. Clawson, *Bureacracy and the Labor Process*, PP. 208~209)。

4) Littler, op. cit., P. 187. Littler によれば、

第1に分業は、労働の最大限の断片化 (fragmentation), 計画と執行の分離 (テイラーの第4原理)²⁾, 直接労働と間接労働の分離, 技能資格と訓練の最小化, 運搬の最小化の五原理に基づいており, これらは「熟練の解体」の動因を構成する。しかしだからといって, テイラー主義は分業の増大の原因でしかないと考えられるべきではない。寧ろテイラー主義は, 熟練の解体だけでなくその調整という問題の原因であり, 結果でもあった。なぜなら歴史的にみて, テイラー主義誕生の母体となった「体系的^{システムテイック}管理運動」は, より巨大化した工場, より専門化した機械, これらにもかかわらず旧態依然たる万能的な職務役割, そして内部請負制の失敗といった要因が生み出した「新しい分業の統合という問題」に対応しようとするものであったからである³⁾。

第2に, 統制構造は, 課業統制の原理 (テイラーの第3原理)⁴⁾, 職能的組織, 時間研究と監視システムの創造, 奨励給制度という四つの「原理」に基づいている。

課業統制の原理とは, 「科学と工員とを一緒にする」⁵⁾こと, つまり具体的には計画部門が作業の質とスピードとそのやり方を規定し, また諸条件を標準化することによって, 作業の観察可能性を高めることを意味する⁶⁾。

課業統制の原理は計画部門だけによっては実現されえず, 職能的組織の原理を必要とする。つまり計画部 (手順係, 指導票係, 原価および時間係) によって設定された課業は, 執行部 (準備係, 速度係, 検査係, 修繕係) によってその遂行が監督され, そしてその結果がまた計画部によって統制される必要があるのである⁷⁾。この原理はめったに実行に移されたことがないゆえに, 一般に忘れられているが, これは二つの点で重要である。一つはこれが管理の分業という考えを表わしていることである。もう一つは, これが決してテイラーの突飛な考えではなくて, 「強力すぎる職長や内部請負人」の存在という歴史的事実を前提とした十分に根拠のある考えであったことである⁸⁾。

〔「時間研究と監視システムの創造」の原理の Littler の説明には, 納得のいかない所がある。先ずこれが原理であるかどうかという点も問題であるが, このことを別にしても, Littler が時間研究の制度化を「部下の活動に対する独立した監視システムの創造」⁹⁾と捉えている点が疑問である。時間研究は監視システムの一つの基準を提供するものではあろうが, それ自体監視活動であろうか。また Littler は「時間研究と日程計画は労働者(傍点は引用者)が書き込む職務カードと時間票に基づいている」¹⁰⁾と述べ

2) Taylor, *Principles*, P. 130, 邦訳, 325頁。
 3) Littler, *op. cit.*, P. 189. Littler はクラフト・システムから「科学的管理」へという歴史的発展のプロセスを唱える Braverman や Montgomery (Cf., David Montgomery, *Workers' Control in America*, 1979) を批判し, 内部請負制から「科学的管理」へという発展を提唱する (Littler, *op. cit.*, PP. 194~196)。しかし思うに, Littler が制度という形式的側面を重視するのに対し, Braverman 等は労働や管理の実態からみたその制度の実質的側面を強調しているのであって, 両者は同じプロセスを異なった観点からみているにすぎない (Cf., Clawson, *op. cit.*, PP. 71~166)。この Littler が提起した問題に関しては次の二つの論文を参照されたい。鈴木良隆 「『内部請負制』は19世紀イギリスの工場における作業組織を有効に説明するか?」, 塩見治人 「アメリカにおける工場制度の変質と内部請負制度」『経営史学』第20巻第2号, 1985年。
 4) Taylor, *Principles*, P. 36, 邦訳, 250頁。しかしこれは Littler の論旨からすると, 寧ろ「テイラーの第1原理」に該当するのではあるまいか。

5) Taylor, *Testimony*, P. 43, 邦訳, 362頁。
 6) Littler, *op. cit.*, P. 189.
 7) Cf., Taylor, *Shop Management*, PP. 91~148, 邦訳, 115~160頁。
 8) Littler, *op. cit.*, PP. 190~191
 9) 10) *Ibid.*, P. 191.

ている。Littler は計画部における 給与係等の仕事を時間研究係の仕事と混同しているのではあるまいか。〕¹¹⁾

最後に、「奨励給制度」の原理とは、賃金と労働力の支出との取引条件が労使双方の暗黙の了解に基づいて決まる従来の方式を、使用者側が「公式的に」そして「一方的に」に取引条件を決定する方式に移行させることを意味し¹²⁾、賃金支払い形態それ自体とは直接関係がない¹³⁾。

そして統制構造に関わる以上の四つの原理は、作業の観察可能性 (observability) を高め、また「労働の安定性」(effort stability) と「労働の強度」(effort intensity) を統制することを通じて、全体として組織における「計算可能性」と「予測性」を保証する。それゆえ官僚制という観点からみたテイラー主義に基づく統制構造の特徴は、それが作業研究、監視システム、奨励給制度によって労働力の支出水準を決定し固定化することを通じて、組織内の計算可能性をウェーバーの官僚制モデルよりも増加させている点にある¹⁴⁾。

第3の雇用関係に関わる原理は、第1の分業に関わる五つの原理と、第2の統制構造に関わる四つの原理とが労働者と使用者に与える影響から導き出される。この第3の原理を Littler は職務設計論の L. E. Davis の用語を借りて「最小交互作用モデル」と呼んでいる¹⁵⁾。Davis によればこれは「個人と組織の間には技能

・訓練・関与・個人の寄与の複雑性などの点で最小限の結びつきしかなく、それに引きかえ組織の方は、マンパワーの使用に当たって最大限の独立性と柔軟性をもつ……換言すれば、組織は、個人の有用性・能力・モチベーションへの依存を少なくするために、要員の互換性を最大限にする(最小の訓練で)ことを求めて努力する」¹⁶⁾ 様な関係である。つまり第1の分業に関わる原理が、「技能・訓練・関与・個人の寄与の複雑性」という点での組織の個人に対する依存度を弱め、また第2の統制構造に関わる原理が組織内の計算可能性と予測性を高める結果、「要員の互換性」を最大化し、組織が労働力を使用するに当たって「最大限の独立性と柔軟性」をもちうるような雇用関係が成立する訳である。

(2) テイラー主義と官僚制の関係

以上の様に Littler はテイラー主義の原理的構成とその内的関連を分析しているが、彼はさらにテイラー主義の原理をウェーバーの官僚制の概念に関連づけて考察しており、これは Littler 論文の大きな特色の一つとなっている¹⁾。

16) L. E. Davis, "The Design of Jobs," in L. E. Davis and J. C. Taylor, *Design of Jobs*, 1972, P. 302, 近藤隆雄監訳『新しい仕事の設計』建帛社, 1978年, 114頁。

1) Clawson によれば、官僚制をその遠隔的で非人格的な性質から特徴づけるウェーバー的な理解が、アメリカ社会学においても一般的であるという。その様な理解は、例えば、次の様な一節にも表われている。「官僚制的統制は、その統制の基礎として、『会社規則』や『会社方針』という非人格的な力を確立する。(中略)しかし一度目標や構造が設定されると、管理過程は、職長や監督や資本家の個人的権力の意識的介入や彼らの恩恵を必要とせずに進行する」(R. Edwards, *Contested Terrain*, P. 131)。これに対して、Clawson は官僚制を遠隔的というよりは寧ろ現場に密着したそして人格的な統制として特徴づけることを主張す

11) Cf. Taylor, *Shop Management*, PP. 102~120, 邦訳, 123~137頁。

12) Littler, op. cit. PP. 191, 197~199.

13) 「科学的管理法からいうと、どんな賃金支払方法をとろうと、それはつけたりの事柄にすぎない。」(Taylor, *Principles*, P. 34, 邦訳, 248頁)。

14) Littler, op. cit., PP. 199~200.

15) Ibid., P. 192.

表4 合理的—合法的権限についてのウェーバーの枠組み

統 制 の 構 造	雇 用 関 係
(1) 継続的組織と規則による拘束 (W.A.1)	(1) 生産と管理の手段からの分離 (W.A.5)
(2) 階層制 (W.A.3)	(2) 官職の非専有 (W.A.6)
(3) 必要で境界を定められた権力による体系的分業 (W.A.2)	
(4) 作業の業績は、技術的で合法的な規則に支配される(+専門化された訓練) (W.A.4)	
(5) 記入される記録と伝達事項 (W.A.7)	
(6) 統一化された統制された統制システムすなわち独裁制 (W.B.10)	(3) 形式的に自由な労働 (W.B.1)
	(4) 契約に基づく任用 (W.B.4)
	(5) 技術的・職業的分類に基づく選択 (W.B.5)
	(6) 前任権と業種に基づく昇進システム (W.B.8)
	(7) 固定された俸給と年金権 (W.B.6)
	(8) 専任、すなわち唯一の主要な職業 (W.B.7)

注) W.A. は合法的権限体系の特徴 W.B. はその理念型の特徴
(出所) Littler, op. cit., p. 193.

Littler によれば、テイラー主義を官僚制の概念に関係づけるためには、ウェーバーのモデルの中身にある基準に従って区分することが必要である。即ち Littler はウェーバーの官僚制モデルの内容を、合法的権限システムの特徴(W.A.)と合法的権限システムの理念型の特徴(W.B.)に区分し、さらにそれらの特徴を、統制構造に関わるものと雇用関係に関わるものとに分類している(表4²⁾参照)。

次に Littler は表4の各項目がテイラー主義に該当するかを、一つ一つ検討している。

る。それゆえ、漠然とした規則や指令にかえて課業制度による詳細な統制を確立し、職能的職長制に代表されるように多数の管理者が意識的に介入することを必要とする「科学的管理」こそ、Clawson によれば、官僚制の典型ということになる(Clawson, op. cit., PP. 248~249)。

2) Littler, op. cit., P. 193. この表からは四つの特徴(W.A. 8, W.B. 2, W.B. 3, W.B. 9)が漏れているが、Littler の説明によると、それは、即ち W.A. 8は官僚制の特徴ではなく、単に「合法的支配は ずいぶんまちまちな形をとる」(マックス・ウェーバー、濱島朗訳『権力と支配』みすず書房、1954年、14頁)という記述であるにすぎないし、また W.B. 2, W.B. 3, W.B. 9は各々、W.A. 3, W.A. 2, W.A. 5, W.A. 6の繰り返しであることによる。(Littler, op. cit., P. 201).

先ず統制構造との関連からみていくと、テイラー主義は W.A. 1 と W.A. 3 を当然視している。またテイラー主義者達は体系的な分業(W.A. 2)、科学に基づく規則によって支配される作業遂行(W.A. 4)、そして記述された指図と伝達のシステム(W.A. 7)を導入しようとした。そしてテイラーの計画室という考えは、統一的な統制システム(W.B. 10)を実現しようとする試みであった。

また雇用関係との関連においては、テイラー主義は、W.A. 5, W.A. 6, W.B. 1, W.B. 4, W.B. 7 を当然のこととして受け入れる傾向がある。科学的選択の概念(W.B. 5)は、テイラーの著作において明示された主要な原理である。しかしテイラー主義は昇進システム(W.B. 8)と固定給制(W.B. 6)を伴わない。

従って、以上の検討の結果、テイラー主義は統制構造の官僚制化を意味するが、雇用関係の官僚制化を意味しないと、Littler は結論づけている³⁾。

3) Ibid., P. 193.

『テイラー主義を理解すること』の目的は、作業組織の過去の形態を分析することだけではなく、現在のそれを把握することでもである⁴⁾と考える Littler の把えるテイラー主義とは、分業・統制構造・雇用関係という三つの範疇に関わる一群の原理の構造ということになるが、これは言い換えると労働・管理・労使関係という観点からテイラー主義を理解しようというものであり、労務管理論あるいは経営労務論の立場からテイラー主義を追究しようとする我々にとって、示唆に富む結論だといえる。

しかし、Littler の分析には、同時に次の様な問題点があると考えられる。第1に、Littler による原理の構成においては、テイラー主義の技法や機構が原理と同列に扱われていることである。例えば統制構造における奨励給制度の「原理」に関して言えば、原理としては、その一部は課業統制の原理に包摂されるものであるし、残りの一部は金銭による動機づけの原理とでも言うべきものとして新たに提示される必要があるものであると考える。

第2に、Littler は「理論と同様に実践を念頭において」⁵⁾考察すると明言したにもかかわらず、結論を引き出す根拠となった実践そのものには、何ら言及していないことである。

第3に、Littler はテイラー主義を雇用関係の官僚制化を意味しないと結論づける根拠として、テイラー主義が昇進システムを伴わないことを挙げていることである。しかし実際は、Bluedorn が指摘した⁶⁾様に、テイラーは昇進についての二つの方針を打ち出しており⁷⁾、『供

述』においてもそれらが「科学的管理法の特色である」⁸⁾と断言しているのである。

さらに、J. E. Kelly はこの Littler の論文をコメントして、次の様な批判点と疑問点を指摘している。第1に、Littler によって提出された原理のうちの幾つかは、テイラー自身の著作と実践からではなくて、1950年代中頃にアメリカの研究者達によってなされた職務設計原理のサーベイから引き出されていることである。つまり Littler は、先ずテイラーの著作だけからテイラー主義の概念を引き出し、而うして現代の管理実践に対するその影響力を検討するという手順を踏まず、最初からテイラー主義と戦後アメリカの管理実践との同一性を仮定し、その基礎の上にテイラー主義を概念化しているのである⁹⁾。

また以上の様な問題があるゆえに、第2に、Littler の提出した一群の原理には、歴史的状況に左右されるもの (contingent) と普遍的なもの (universal) とが区別されないままに混在していることである¹⁰⁾。

そして第3に、それらの原理のうちに歴史的状況に左右されるものがあるとするならば (Littler 自身も職能的職長制の希少性に注目しているが)、テイラー主義は、例えば「最小交互作用関係」あるいは「労働の断片化」なしに概念化されうるのではないかという疑問が出て来る¹¹⁾。

それでは次に、これらの問題点を深く掘り下げ、作業現場の内だけでなくその外の環境をも

143, 邦訳, 155~156頁。

8) Taylor, *Testimony*, P. 207, 邦訳, 480頁。

9) John E. Kelly, "Understanding Taylorism: Some Comments", *The British Journal of Sociology*, Vol. 29, 1978, P. 205.

10) Ibid., PP. 205~206.

11) Ibid., P. 204.

4) Ibid., P. 200.

5) Ibid., P. 188.

6) Cf., A. C. Bluedorn (ed.), "Special Book Review Section on the Classics of Management", PP. 445~446.

7) Cf., Taylor, *Shop Management*, PP. 142~

視野に入れて、テイラー主義の現代的意義を探ろうとしている Kelly 自身の所説を検討してみよう。

Ⅲ 職務再設計論からのアプローチ — Kelly の所説 —

先に述べた Littler に対する批判に加えて、Kelly は、テイラー主義の概念化の試みに関して、これまで次の様な誤った方法が採られてきたと批判している。即ち、テイラーの著作全体の彼方此方から論者の意図に都合の良い所だけを抜き出してきたり、彼の著作の中の一つだけを取り上げてそれをテイラー主義の純粋な表現とみなしたり、あるいはテイラー主義の要素のうちの一つだけ（例えば時間動作研究）を強調したりすることによって、テイラーの著作全体に虚偽の統一性を押しつける傾向があったと言っているのである¹⁾。

これに対して Kelly は、テイラーの理論は一括して扱われるべきものではないと主張し、テイラーの考えが「出来高払制私案」(1895年)から彼の死(1915年)までの間に発展・変化したこと、そしてそれゆえにテイラーの考えの中には部分的に矛盾している所があることに注目する²⁾。従って、Kelly は、先ずテイラー自身の著作におけるテイラーの考えの発展と変化を把握することから始める。

(1) テイラーの「科学的管理」の源泉

テイラーの「科学的管理」の基本的な考え方、つまり1日の合理的な生産高の基準を決定しそ

れを達成するために、作業を分析してそれを幾つかの要素作業に分解し、その各々に要する時間を計測してその作業の最短時間を決定し、率を異にする出来高払制度によってそれを実行させるという考え方は、1895年の「出来高払制私案」において初めて示された³⁾。そしてこの様な考え方を実現するためにテイラーは「単価決定部」を創設することを提唱した⁴⁾のであるが、この段階でのテイラーの主張の力点は、時間研究⁵⁾よりも、賃率の設定それ自体と、機械の故障等による作業の中断なしに労働者が製品を完成することができる様な作業条件を整備すること、つまり機械・工具・設備等の標準化に置かれていた⁴⁾。ここで Kelly は、テイラーの技術的發展への貢献を重視し、テイラー主義を社会的と技術的の両側面からなるものとして捉えている⁵⁾が、この段階ではどちらかと言えば

1) Cf., Taylor, "A Piece Rate System", PP. 869 ~874, 邦訳, PP. 19~27. この基本的な考え方は、テイラーの次の言葉に集約されているかもしれない。「一日にどれだけの仕事ができるはずであるかを知ること、たとえ一流の工具でも最大スピードまたはその近くで作業させることは、まったく別のことである。」(Ibid., P. 871, 邦訳, 23頁)。

2) Ibid., P. 868, 邦訳, P. 18.

3) 時間研究は、『工場管理法』において最も重視され、また最も詳細に説明されている。「この全制度は単位時間の精細な科学的研究を土台としているもので、この研究は科学的管理法の要素として最も重大なものである」(Taylor, *Shop Management*, P. 58, 邦訳, 85頁)。

4) Cf., Taylor, "A Piece Rate System", P. 877, 邦訳, 31~32頁。

5) Clawson も Kelly と同じ様な見解を示している。Clawson によれば、テイラー主義と技術あるいは組織との関係については、これまで二つの考え方があったという。一つは Hugh G. Aitken の様に、高速度工具鋼が実現可能にした回転スピードがテイラー・システムを要請したとする技術決定論的な見解 (Cf., H. G. Aitken, *Taylorism at Watertown Arsenal*, 1960, P. 103) であり、一つは Drucker や Braverman の様に、テイラー主義と技術の発展とは関係がないとする見解である (Cf. H. Braverman, *Labor and Monopoly*

1) Cf., J. E. Kelly, *Scientific Management, Job Redesign and Work Performance*, PP. 3~6.

2) Ibid., P. 5.

技術的側面の比重が大きかったのである⁶⁾。

次の1903年の『工場管理法』においては、基本的考えに変更はないものの、強調点の変更があり、また新たに幾つかの論点が付け加えられる。1895年においては、合理的な生産高の水準を達成するという目的に対して、金銭的誘因と設備の改善がその手段として強調されたのであるが、今や、第1に賃金よりも仕事それ自体が重要な問題となり⁷⁾、第2に、単価決定部が計画部に発展したことに象徴される様に、「技術の恩恵」よりも「組織の恩恵」が強調される様になったこと⁸⁾が大きな強調点の変更である。

新たに付け加えられた主な論点は、課業と職能的職長制度である。従来の個々人の仕事は、より精緻化した作業研究に基づいて作成され計

画室より個々人に発せられる「指導票」(instruction card)によって、明確にその量と質と方法を規定された毎日の生産目標、つまり課業になる⁹⁾。また課業は、その達成の結果が、個人毎に計測され、翌日には個々人にフィードバックされる¹⁰⁾ことによって、動機付け要因としての意味を付与される¹¹⁾。そして職能的職長制度の中の「計画部」がこの課業を設定し、「執行部」が課業の遂行を厳密に監督するのである¹²⁾。

これらの発展は、テイラー主義を、単なる労働や機械の研究から工場全体の管理システムを確立する理論へと進化させるものであって、Kellyによれば、テイラーの「科学的管理」の成長の頂点を印すものだという¹³⁾。

そして1911年の『科学的管理法の原理』には内容的な新たなる展開はみられないが、それは以上の発展と変化を四つの原理、即ち(i)真の科学を発達せしめること、(ii)工員の科学的選択とその科学的教育及び発達、(iii)労使間の友誼的協調、(iv)管理者と工員とはほぼ均等の職責を分担すること¹⁴⁾、という形で要約している。

Capital, P. 86, 邦訳, 94頁, P. F. Drucker, "Work and Tools", in M. Kranzberg & W. H. Davenport (eds.), *Technology and Culture*, 1972, PP. 192~193). Clawson は、前者の見解に関しては、時間的順序から言って時間研究の開始が金属切削実験に先行していたのであって、それは因果関係を逆にしてしていると評し、また後者に関しては、テイラーは時間研究によって労働者のスピード・アップに成功した時、同時にある技術的限界(工具鋼の融解)に陥ったがゆえに高速度工具鋼を開発しなければならなかったものであって、つまり高速度工具鋼なしには「科学的管理」は不可能であったと評して、両者を退け、組織と技術の両方が、統制を確立する手段として、テイラー・システムの不可欠の部分であったと結論づけている(Cf., D. Clawson, *Bureaucracy and the Labor Process*, PP. 243~245)。

6) このことは、テイラーの次の言葉にも表われている。「単価決定部という言葉はかなり大きさに聞こえる。ただしたいの工場においては実際において一人あればすむ。」(Taylor, "A Piece Rate System", P. 876, 邦訳, 29頁)。

7) テイラーは次の様に述べている。「前に述べた四原理(a大なる1日の課業, b標準条件, c成功したら多く払う, d失敗すれば損する)は、日給, 出来高払, 賞与付課業制度または率を異にする出来高払制度のどれにでも適用してさしつかえない。」(Taylor, *Shop Management*, P. 71, 邦訳, P. 97)。

8) Cf., Taylor, *Shop Management*, P. 62, 邦訳, 90頁。

9) Cf., *Ibid.*, PP. 44, 63~64, 邦訳, 75, 91~92頁。

10) *Ibid.*, PP. 52~53, 邦訳, 81~82頁。

11) Kelly, *op. cit.*, P. 12. いみじくも、テイラーは次の様に述べている。「普通一般の人間は、一定の課業すなわち一定時間内にこれこれの仕事をしなければならないというめやすを自身で立てるなり、またはだれかほかの人が示してくれるなりしたときに、はじめて最大の成績を上げるものである。(中略)この点においてはわれわれ大人も一生の大部分を通じて『大きく変わった子供』にすぎない」(Taylor, *Shop Management*, P. 69, 邦訳, 96頁)。

12) Cf., *Ibid.*, PP. 100~104, 邦訳, 122~125頁。

13) Kelly, *op. cit.*, P. 12.

14) Taylor, *Principles*, P. 130, 邦訳, 325頁。

(2) テイラー主義個有の特徴

さて、以上の如くテイラー主義を発展において捉えた上で、論理の自然な展開として、次に Kelly は、その発展と変化の内にある矛盾を跡づけ、さらにそれらを貫通するテイラー主義個有の特徴を析出しようとする。Kelly はこの個有の特徴を雇用関係と分業という観点から考察し、前者をテイラー主義のイデオロギー的特徴、そして後者をテイラー主義の管理戦略としての特徴として位置づけている³⁾。

雇用関係についてのテイラーの考えは一貫したのではなく、1895年から1915年の間の三つの時期において、テイラーは異なったことを主張している。

第1期つまり1895年から1903年までのテイラーの雇用関係についての考えを、Kelly は、「個別的経済交換」としてのそれと特徴づけている。つまりそこに見い出されるのは古典経済的な雇用関係概念であって、それは、労働者と使用者の主要な関心は各々賃金と利潤であり、そして他のいかなる配慮も厳密に言えば二義的である様な関係である⁴⁾。

1903年から1911年までの第2期のテイラーの考えは、「統制としての雇用関係」として特徴づけられている。第1期の見解から第2期の見解への移行は、テイラーが知識という概念の性格に着目したことから可能になった。第1期では知識は中立的存在として解釈されていたが、第2期では知識と権力との間の密接な結びつきが認識されたのである。このことは、1903年の『工場管理法』において、知識の所在を労働者から管理者に移す方法である時間動作研究の重

要性が他の著作よりも強調されていることと、何よりも漠然たる命令にかえて詳細に仕事の量・質・その方法を規定した指導票によって統制しようとする課業概念によく表われている⁵⁾。

第3期、1911年からテイラーの死ぬ1915年にかけての考え方は、「協調としての雇用関係」と特徴づけられている。つまり、この期には精神革命即ち協調的パートナーシップが重視される様になり、1912年の『供述』では、それは「科学的管理」の機構から切り離されて、その「本質」として言及されるまでになった⁶⁾からである。Kelly によれば、この精神革命は、単に「科学的管理」を労働組合の攻撃から防禦するためにとってつけられた「本質」ではなくて、早くも1895年の「出来高払制私案」において現れ⁵⁾最後まで変らなかったテイラーの思想である⁶⁾(但し、1895年から1912年の間に、精神革命の位置は「科学的管理」の結果からその前提へと入れ替っている)。

以上の様にイデオロギー的構成体としてのテ

3) *Ibid.*, 14~15.

4) Cf., Taylor, *Testimony*, PP. 26~27, 邦訳, 352頁。

5) Cf., Taylor, "A Piece Rate System", P. 875, 邦訳, 28頁。そのことは、「出来高払制私案」に「労働問題解決の一步」(A Step Toward Partial Solution of the Labor Problem)なる副題が付けられていることから、理解できる。

6) Kelly, *op. cit.*, PP. 16~17. しかし、この点を殊更にテイラー主義における大問題として取り上げることは、実践上はともかくとして、理論的には余り意味のないことかもしれない。実践に深く関わる人々にとっては、生産現場に新しい方法や技術を導入するに当たって、労使における精神革命が必要であることは、恐らく自明であろうからである。背景となる時代も場所も異なるが、例えば『トヨタシステム』において次の様に述べられている。「シングル段取りは、単なる技術と見なされるべきではない。それは、一工場における全従業員の状態の変化(傍点引用者)を必要とする概念なのである。」(門田守弘『トヨタシステム』講談社, 1985年, 175頁)。

1) Kelly, *op. cit.*, P. 13.

2) *Ibid.*, PP. 13~14.

イラー主義には、古典経済学と自由主義的個人主義、管理統制の必要性の強調、そして労使間の自発的協調という明らかに矛盾する要素が、多少窮屈そうに共存しているのである。

Kelly は、この矛盾を次の様に解釈している。即ちこれは、一面からみると、テイラーという「あまり教養のない」機械技師が敵対的な社会の反応に遭いつつも理論と実践の体系を作り出していかなければならなかったことの不可避的産物であったが、同時に資本主義的生産それ自体の社会的関係に内在する現実的な矛盾を反映している。つまり「一方において、資本主義的生産は労働力が商品であるという搾取と対立の関係を生み出し、且つそれを必要とする(中略)他方において、労使双方は彼らの特定の産業部門の永続と、それが競争的で収益性が高くあり続けることに、利益を見出す」のである⁷⁾。

そしてテイラーは寧ろこれらの矛盾を(たとえテイラーがそれを矛盾として把握していなかったにしても)そのまま表明したがゆえに、テイラー主義は雇用と労働の理解において巨大な進歩の跡を印したと、Kelly は主張する。つまりその後の産業心理学や人事管理は、テイラーの問題意識を継ぐものであった訳である⁸⁾。

しかし Kelly はテイラーの雇用関係についての考えにおける矛盾を指摘し、解釈するだけで、ここではこれ以上考察せず、後の方で突然雇用関係についてのテイラー主義の個有の特徴は個人主義であると結論づける。この間の論理的な繋がりには判然としないものがあるが、思うに、Kelly の言わんとしていることは、テイラーの提唱する精神革命の一側面つまり「労使

間の友誼的協調」は労働組合(即ち集団主義)抜きのものであり、また労使の間の社会的・経済的關係は個々人の経済的動機と科学(組織的怠業をする労働者集団を個々の労働者に解体すること)によって均衡が保たれるという点で、雇用関係についてのテイラー主義の一貫した特徴は個人主義にあるということであろう。

次の分業という観点からみたテイラー主義の特徴に関しては、テイラー主義の下では労働者は熟練を発揮する機会はずんど無く、管理者の思いのままになる存在であるがゆえに、分業は質的に変容するという見解を、これまで多くの論者が唱えてきた⁹⁾。この様なテイラー主義は必然的に熟練の解体を伴うという見解は、Kelly によれば、次の三つの議論に基づいている。即ち、第1はテイラーが実践において労働を細分化(subdivide)したこと、第2は計画と執行を分離したこと、そして第3はテイラーが極限まで労働を細分化する必要性を主張したことに関わる議論である。しかしながら Kelly によれば、これらの議論には、何れにも多かれ少なかれ適切でないところがあるという¹⁰⁾。

最初の議論の主要な欠陥は論理的なものである。つまりテイラー主義は労働の細分化の原因であるのか、それとも細分化とは無関係であるかを語っていないのである¹¹⁾。また労働の細分

9) Cf., P. F. Drucker, *Practice of Management*; R. H. Guest, "Job Enlargement: Revolution in Job Design", *Personnel Administration*, Vol. 20, No. 2, 1957; R. Lindholm & J. P. Norstedt, *The Volvo Report*, 1975; H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital*; R. Littler, "Understanding Taylorism".

10) Kelly, *op. cit.*, P. 19.

11) テイラーもこの点を『供述』において次の様に述べている。「この点(ごく細かな部分にわかれて作業をすること)は科学的管理法と他の管理法との間に何らの違いはない」(Taylor, *Testimony*, P. 204, 邦訳, 478頁)。

7) *Ibid.*, PP. 17~18.

8) *Ibid.*, PP. 18~19.

化を一人の労働者によって行使される熟練の範囲の減少とする批判は、今世紀初頭の熟練労働者の価値観によって一方的に歪められた捉え方であって、別の見地つまり現在に近づくにつれて比重を増してきた非熟練・未熟練の立場からみれば、それは「諸役割の結合」とも見えるのである。そしてテイラー自身ボールベアリング検査とショベル作業の事例¹²⁾においては、それが可能であったにもかかわらず、さらなる細分化を導入しなかったのである。それゆえに労働の細分化はテイラー主義固有の特徴ではないということになる¹³⁾。

第2の議論は、第1の議論を有利にするために屢々なされてきたものであって、計画と執行の分離は労働者の現場権力を衰退させ、ひいては労働の細分化に拍車をかけるという主張である。計画と執行の分離がテイラー主義における主要な命題であることは疑問の余地がないし、テイラーの著作はどれも「就中、計画と執行の分離から生じる恩恵を示した」¹⁴⁾ものであった。しかしこれが労働者の現場権力の衰退や労働の細分化を導くというのは謬見である。なぜなら、一つには、執行作業から分離される計画的労働の多くは、労働者から管理側に奪われたものではなくて、時間動作研究や体系的な計画や材料の手順計画の様に全く新しい仕事であり、以前にはいかなる作業集団によっても遂行されたことがないものであったからである。それゆえ作業のかなりの実体は依然として労働者に残っている。とはいうものの、それでも、これまで労働者が遂行していた仕事においても、例えば工作機械の段取り仕事の様に、金属切削実験

によってその知識が集められチャートや計算尺という形でそれが管理側の手の中に置かれるものもでてくる。しかしだからといって、この知識の集成とそれを管理側が所有することが、必然的に労働の細分化と現場権力の衰退と管理の強化を導くということにはならない¹⁵⁾。例えば Braverman は、「統制についてのゼロ・サム概念」に基づいて、管理側が生産過程を研究し知識を獲得すれば、労働者側はこの知識を失い、あるいはこれを取り戻すことができないことを暗に主張し、また労働者統制から経営者統制への単純なる歴史的移行を想定している¹⁶⁾。しかしながら例え管理側が知識を蓄積したとしても、生産に従事している労働者は、彼らが訓練と経験によって蓄積してきた知識を、依然として所有している。つまり「その状況において変化することは、知識の所有ではなくて、その独占なのである。」¹⁷⁾

最後の議論も最初の議論から導き出されるのだが、テイラーは単に労働を直接労働と間接労働に下位区分しただけではなくて、それを極限まで細分化したという批判である。これは、前述した様に、Drucker がテイラー主義における「分析の原理と行動の原理の混同」として指摘したことであり、つまり「ちょっとみると極端に思われるくらいまで（仕事を）こわけをする必要がある」¹⁸⁾という時間研究における方法をテイラーはそのまま実践にも適用したという主張である¹⁹⁾。

15) *Ibid.*, P. 22.

16) S. Wood & J. Kelly, "Taylorism, Responsible Autonomy and Management Strategy", PP. 76~77.

17) Kelly, *op. cit.*, P. 23.

18) Taylor, *Shop Management*, P. 168, 邦訳, 179頁。

19) Kelly, *op. cit.*, P. 23.

12) Cf., Taylor, *Principles*, PP. 64~72, 86~89, 邦訳, 272~281頁, 290~299頁。

13) Kelly, *op. cit.*, P. 19~22.

14) *Ibid.*, P. 22.

しかし、例えばショベル作業の分析において、テイラーは確かにその作業をショベルを満たす動作とその中身を投げる動作とに分けた²⁰⁾が、言うまでもなく、実践においてそれらの二つの動作を二人の労働者にやらせた訳ではないのである。つまり「分析の原理と行動の原理を混同してきたのは、テイラーではなくて、幾多の彼の批判者の方である。」²¹⁾

またテイラー自身が場合によっては労働の細分化に限界があることを論じている。「日々種々雑多の仕事をするようになっていて、そのなかには一つとしてひとりが一日かかってやるほどにまとまったものはない。その雑多な仕事もこれに要する時間が日々少しずつ違ってくるというような場合（中略）この場合にはいくつかの仕事をまとめて、これを1日分の課業としてこれができることならひとりに課す。」²²⁾そして以上の箇所を拠り所として、「大なる一日の課業」という基本的原理は、テイラーが細分化した労働を再統合する必要性をも認識していたことを表していると Kelly は言う²³⁾。

分業とテイラー主義との関係についての以上の考察から明らかになったことは、労働の細分化はテイラー主義においてその目的ではなくてその一つ的手段にすぎないということであり、それゆえ労働の細分化はテイラー主義固有の特徴ではないということである²⁴⁾。

20) Taylor, *Shop Management*, PP. 168~169, 邦訳, 179頁。

21) Kelly, *op. cit.*, P. 23.

22) Taylor, *Shop Management*, P. 71, 邦訳, 97~98頁。

23) Kelly, *op. cit.*, P. 23. これに対して、先に述べた Locke と Drucker は、テイラー主義が労働の細分化と関係がないことの根拠を、一流労働者の概念とテイラーの推奨した昇進についての方針に求めた。

24) *Ibid.*, P. 24. しかし、テイラーは次の様にも言っている。「労働はこれを細かくわけるほど仕事

さて Kelly は、イデオロギーと管理戦略という観点からテイラー主義固有の特徴を検討した後、さらにその固有性を雇用関係、動機づけ (Kelly はこれら二つを戦略と位置づけている)、技法そして目標という四つの見出しの下に整理している。即ち、テイラー主義の、雇用関係についての特徴を個人主義、動機づけの特徴を金銭的誘因の中心性²⁵⁾、技法についての特徴を時間動作研究、そして目標についての特徴を労働者の統制と生産性の増大と規定し、これら戦略・技法・目標からなる複合体が、管理実践としてのテイラー主義の独自性を構成すると最終的に結論づけている²⁶⁾。

しかし、既に少し触れた様に、この最終的結論と Kelly がこれまで行なってきたテイラー主義の分析との間には、論理的な繋がりという点で、判然としないものがある。

第1に、Kelly は Littler を批判して、先ずテイラーの原典を分析してからその現代への影響を検討すべきことを主張し実際そうしているのではあるが、Kelly はテイラーの時代と現代との間の期間における理論と実践にはほとんど触れずに (Kelly は歴史的考察を目的としている訳ではないので当然といえば当然だが)、いきなりその現代の管理への影響を語るのである。

第2に、Kelly によるテイラーの原典の検討、特に雇用関係と分業という観点からのテイラー主義の特徴づけが、四つの見出しの下でのテイラー主義についての最終的結論に、どのように

がよりよく、より経済的にできるようになる」(Taylor, *Principles*, P. 38, 邦訳, 251頁)。

25) Kelly はこの他に、課業概念における目標設定の精密化と昇進の可能性にもテイラー主義の動機づけの特徴として言及している。(Ibid., P. 26).

26) *Ibid.*, 25~26.

結びつくかが明らかにされていないのである。

(3) 経営戦略としてのテイラー主義

テイラー主義の個有の特徴についての最終的結論を Kelly が導出する過程には、以上の様な問題があったし、その結論自体の当否も今後の研究の課題としなければならないが、Kelly がこれまで言及してきた論者達とは異質のテイラー主義の概念化を試みているのは、そもそも Kelly が、彼の職務再設計論を構築するための基礎としてテイラー主義を位置づけるという、極めて現代的で実践的な意図から出発してテイラー主義を分析しているからである。

ところで、Kelly が職務再設計論の研究を始めたきっかけの一つは、Work in America に対する彼の失望からきている。この本は周知の様に寧ろ職務再設計熱の火付け役となったのであるが、Kelly はこの本を次の様に評している。「疑問のある 仮定や不確実な 証拠で満たされており、その福音主義的な説教は、その本に不愉快な楽天主義を過剰にもたらしている。」¹⁾

それゆえ、Kelly は、この Work in America が依拠している様な従来の職務再設計論に疑問を抱き、その素朴な仮定を批判し、より現実的な観点から職務再設計論を構築しようとするのである。

従来の職務再設計論は「多様性や興味を欠如した厳密に規定された狭い職務は、従業員の不満足・アブセンティズム・労働移動ゆえに産出高の減少をもたらす。しかし、もし職務が満足と動機づけを提供する様に設計されるならば、従業員の福利と使用者の経済的利益は、ともに満足される」²⁾ という素朴な仮定に基づいてお

り、雇用不安・失業・劣悪な作業条件・賃金といった問題とその経済的基礎を等閑にしてきた。そして不況が到来し、大量失業時代になるとともに、職務再設計熱も冷め、その様な仮定に基づいた職務再設計論も東の間の輝きを失った訳である³⁾。

しかし Kelly は不況の下でも、あるいは不況の下でこそ、職務再設計が必要になると主張する。なぜなら、不況下でも労働市場ではなくて製品市場での競争に対応して企業が職務を再設計する必要性がでてくるし、職務の境界線 (demarcation) を維持する組合の力は不況によって弱められ、このことは分業と作業実践を変更する機会と誘因を使用者に与えるからである⁴⁾。

それゆえ Kelly は、作業における単調感・繰り返し・自律の欠如といった観点からではなく、競争的な製品・労働市場と企業内部の技術的構造という広汎なコンテキストから生じる生産問題と原価問題への対応という観点から、職務再設計論を構築しようとする。そして、金銭的誘因・作業方法・作業統制を強調するテイラー主義はその依然として有効な基礎であると Kelly は考えている⁵⁾。とはいえ Kelly は、テイラーの哲学・技法・原理の全てが現代において有効であると主張している訳ではない。Kelly は次の様に述べている。

「テイラーが詳らかに述べて推薦したことの多くは、確かに、機械製造産業全体で、そしてかなりの程度サービス産業で標準的実践になった。それは、我々が現代経営の基盤として描写

3) *Ibid.*, PP. v~vi.

4) *Ibid.*, P. vi.

5) *Ibid.*, PP. viii~x. Kelly の職務再設計論については、風間信隆「職務再設計の条件適応的展開——J. E. Kelly の所論を中心として——」『明大

1) *Ibid.*, P. vii.

2) *Ibid.*, P. ix.

する（であろう）職務記述書や計画化された作業の流れやシステム化された在庫管理や精密な原価計算の様な実践であり、そしてそれらが現代の管理の普遍的特徴であればある程、それらはもはや、意思決定という観点では、戦略的選択としては存在しない。⁶⁾

従って、戦略・技法・目標によるテイラー主義の特徴づけには、様々なコンテキストにおけるテイラー主義の実施の有効性を判定する基準としての含意があると考え⁷⁾。

またこの様な捉え方は、実践としてのテイラー主義の相対化の試みでもある。これまで言及してきた論者たちがそうであった様に、何らかの意味で現代におけるテイラー主義の重要性を主張する人たちには、テイラー主義を労働過程との関わりにおいてだけ取り上げ、これを絶対化する傾向があった。例えば Braverman は、テイラー主義を「資本主義的生産様式のあからさまな表現⁸⁾」と捉える様な一種の絶対化を行っている。しかし他のコンテキストをも視野に入れて考察すると、テイラー主義以外の管理戦略が存在することもまた当然のこととして頷ける。今更言うまでもないことではあるが、確かに「経営一般は単純に労働だけをめぐって展開するのではない⁹⁾」のである。

それでは次に、Kelly の分析枠組に従って、

商学論叢』第66巻 第3・4号、1984年、並びに倉田良樹『新しい労働組織の研究』中央経済社、1985年、115～120頁を参照されたい。但し、倉田教授は Kelly やその他の本稿で扱ってきた論者達とは異なって、「科学的管理」を技術決定論に立脚した（同上書、11頁）人間を機械視する（同上書、140頁）教授のいわれる「新しい労働組織」の対極に位置するもの（同上書、73～75頁）として把握されており、「科学的管理」に対する従来通りの評価を採用されている。

6) Kelly, *op. cit.*, P. 25.

7) *Ibid.*, P. 28.

8) Braverman, *op. cit.*, P. 86, 邦訳, 95頁。

9) Wood & Kelly, *op. cit.*, P. 77.

製品市場、労働市場そして技術的構造というコンテキストからテイラー主義の現代的な有効性をみてみたい。

製品市場の条件とテイラー主義に基づく生産過程との間には第2次大戦後まで問題はなかったといえるかもしれない。大量生産を促進するテイラー主義は、拡大する市場に適合的であった。しかし戦後の経済的活況の期間における需要の多様化という現象は、狭い範囲の製造品目と長い生産ランに基づいた従来の組立てラインとの間にある矛盾を生ぜしめた。つまり「剰余価値の実現は、消費者の様々な需要に適合する様に、製造品目の範囲を拡大し続けることを命令した。剰余価値の生産は、長い生産ランを保証し、従って製品・部品・工具の交換ゆえに失われる生産時間を最小化するために、製造品目の範囲が狭く維持されるべきであると命じた¹⁰⁾（傍点引用者）のである。

この矛盾を解決するために採られた主要な戦略は、計画的な製品の陳腐化や流通過程の再組織であったが、少数の企業は組立てラインを短縮したり、それを全く廃止したりして生産を再組織する戦略を採った。つまり「企業は、幾つもの短縮されたラインや単一の作業場の各々において同じ製品に特殊化することができ、従って製品変更の頻度を減らすことができる。この傾向は経営理論においては職務の充実として説明される。」¹¹⁾

この製品市場の条件の変化に伴う細分化された労働の逆転は、Kelly によれば、テイラー主義の廃棄を意味しない。なぜなら「組立てラインのその様な変容は、屢々作業役割の一種の個別化へ、集团的誘因にかえて個人的誘因へ、そ

10) *Ibid.*, PP. 85～86.

11) *Ibid.*, P. 86.

して労働者の明視性の増大から生じる経営統制の増大へと導く」¹²⁾からである。また「これらの新しい労働役割は、必らず個別化というテイラー主義的戦略の中のテイラー主義的技法——時間動作研究——によって決定」¹³⁾される。確かに「これらの事例の多くは、個別化された作業役割の計算可能性の増大と同時に、生産の直接的側面についての労働者の統制と経営者統制の増大をも含んでいる。」¹⁴⁾しかし「統制についてのゼロ・サム概念」を支持しないならば、これはテイラー主義とは矛盾しないのである¹⁵⁾。

次に労働市場の条件という観点からみると、上述の様なテイラー主義的な大量生産システムの再組織化の大多数の事例は、イギリスにおいては、組合密度の低さ、弱い労働組合組織、そして女性従業員の高い比率によって特徴づけられる電気エンジニアリング部門で生じている¹⁶⁾。

最後に技術的構造の条件に関しては、例えば Braverman の様に「製造産業を同質的な部門として暗黙に取り扱う」¹⁷⁾という傾向がこれまでみられた。しかし「テイラーの研究自体、熟練労働者を雇用する機械工場におけるバッチ・エンジニアリング生産を中心に展開した」¹⁸⁾のであって、それゆえ Kelly は差し当り、J. Woodward に従って、技術的構造を大量生産・バッチ生産・連続的プロセス生産に区別して考察することを主張している¹⁹⁾。

この様に技術的構造を区分すると、テイラー主義の限界は明らかに連続プロセス生産において現われる。テイラー主義における個々の作業

役割についての正確な指導票は、相対的に予想できる作業のインプットに依存している。しかし生産において不測の変化が起こるところでは、例えば炭坑・繊維・ある種の化学の様に原料における変動があるところや金属製造業や処理加工のある部門の様な生産過程それ自体に変動の起こるところでは、テイラー主義的技法の適用は、資本にとって一連の「諸問題」を引き起こす。つまり、作業負荷は個々人の間でかなり異なるし、相互依存的な生産過程ゆえに、暇な者がいるかと思えば非常に忙しい者もいる。また突然の作業の急増は生産システムを緊張させがちだし、その様な緊急事態に備えて万能工のプールを維持しようとするれば労務費の増加を招く。それゆえこの様な技術的條件の職場には、社会技術システム論が推奨する自律的作業集団がより適格的であると Kelly は主張するのである²⁰⁾。

以上の検討から、テイラー主義は豊富な労働力の供給、拡大する製品市場、弱い組合組織、そして大量生産あるいはバッチ生産というコンテキストの下では適切な戦略であると Kelly は結論づけている様である。²¹⁾ 思うに、これは、テイラー主義の現代的意義の評価としては、最も客観的で妥当な部類に入るのではあるまいか。

結びにかえて

既に1914年において、ホクシーはその理念や理論に拘わらず現に実践されているものこそが「科学的管理」だと主張し、これに対してテイラーがその哲学や原理なき実践は「科学的管

12) Ibid., P. 86.

13)14)15) Ibid., P. 86.

16) Ibid., P. 87.

17) Ibid., P. 85.

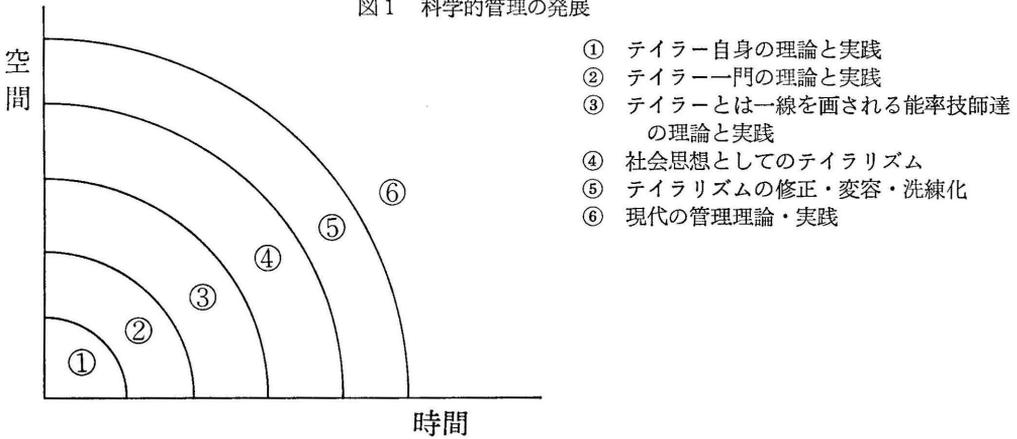
18) Kelly, *op. cit.*, PP. 24~25.

19) Wood & Kelly, *op. cit.*, P. 85.

20) Ibid., PP. 86~87.

21) Ibid., P. 89.

図1 科学的管理の発展



理」ではありえないと反論するという「科学的管理」の解釈をめぐる対立があった¹⁾。そしてその当時から今日に至るまで「科学的管理」をめぐる見解はさらに多様化し混乱してきている。この多様化と混乱の様相を Wood & Kelly は、次の様に簡潔に整理している。「テイラー主義の実施と効能についてのいかなる結論も、部分的には、それが最初にどの位幅広い意味において定義されたか、ということにかかっている。テイラー主義についてのある人の定義が広ければ広いほど、ブレイヴァマンの様に、その人はテイラー主義を普及したのものとしてみなすし、一方定義が狭ければ狭いほど、そのことはテイラー主義の影響の程度が小さかったことを暗示している。」²⁾そして Wood & Kelly の指摘したいずれの立場にしても、テイラー主義の正当な評価に到達しているとはいいい難い。

「科学的管理」をめぐる理解と評価がこの様に多様化し混乱してきているのは、Wood & Kelly が示唆する様に、各論者が共通の、而も

正当な手続を経て「科学的管理」を概念化していないからであろう。そしてその様な手続きは、Wood & Kelly の言う様な、広義のあるいは狭義のテイラー主義のいずれかだけに視点を固定する従来の方法とは、少なくとも別のものではなからうか。

さて、これまでテイラー主義の現代的意義を再評価しようとする何人かの論者を検討してきたのであるが、これらの検討からテイラー主義なり「科学的管理」の意義を歴史的に考察するための視座が浮かび上がってきたとするならば、それは、第1に理論と実践を含めてテイラーのオリジナルなものの分析から出発すべきであるということであろう。

ところで、これまでテイラー主義、テイラー・システムあるいは「科学的管理」という言葉を厳密に区別せずに使ってきたが、仮にこれらを「科学的管理」と総称することにすると、「科学的管理」という用語は、最も広義に解すれば、テイラー自身の理論と実践、テイラーの門下生の理論と実践、テイラーとは一線を画される能率技師の理論と実践、そしてこれらの発展の結果テイラー自身から離れて独り歩きしてきた、しかしそれでもテイラリズムやテイラー

1) Wren, *The Evolution of Management Thought*, p. 256, 車戸實監訳『現代経営管理思想—その進化の系譜—(上)』, 311頁, 参照。

2) Wood & Kelly, "Taylorism, Responsible Autonomy and Management Strategy", p. 74.

・システムという名を冠した理念や技法の全てを含んでいると考える(図1参照)。

それゆえ第2に、テイラーのオリジナルなもののうち何が図1の各々のレベルにおいて修正され変容し、あるいは何が生き残ったかを、経済的・社会的・政治的環境と関連づけながら³⁾、そして Kelly の指摘する様なコンテキストという制約条件を考慮しつつ検証することが必要であろう。そして以上の様な手順を踏むことによって、これまでの「科学的管理」研究の方法に対してなされてきた重要な批判、つまりテイラーの単なる思考や理論をあたかも現実の過程であるかの様に描くという過誤⁴⁾を克服することができるのではないかと考える。

またその様な手順においては特に、「科学的管理」の影響が産業だけではなくて社会全体に広がったことを考察すること、つまり図1で言えば④のレベル、社会思想⁵⁾あるいは政治思想⁶⁾としてのテイラー主義を考察することが、「科学的管理」の解釈をめぐる多様性の原因を解く上での一つの鍵を提供すると考える。そして、

3) Cf., *Ibid.*, pp. 272~291, 邦訳, 331~351頁。

4) Cf., Richard Edwards, "Social Relations of Production at the Point of Production", *Insurgent Sociologist*, Vol. 8, Nos. 2~3, 1978, P. 109.

5) 例えば角野信夫教授は、経営思想と社会思想との関係を次の様に述べられている。「アメリカ経営思想の生成が産業化の発展とともに生じたものであるとしても、産業化それ自体は社会の構造変化に伴う制度化された価値や規範によって正当化されねばならなかった。それ故、アメリカ経営思想の生成もまたその社会的背景を形成する社会思想の変遷の中で捉えられねばならないのである。」(角野信夫「アメリカ経営思想の生成(上)——社会的背景を中心に——」『愛媛経済論集』第3巻第1号, 1983年, 28頁)。

6) 科学的管理を現代アメリカの政治理論の源泉の一つと考える Lustig は、次の様に述べている。「テイラーはその当時気付いていなかったけれども、科学的管理の出現は、本質的に重大な政治的事件であった。」(Lustig, *Corporate Liberalism*, p. 189)。

これまでテイラー主義における一種の論理的破綻として取り扱われる傾向のあったテイラーの「精神革命」論の現実的意義は、このレベルについての研究においてこそ捉え直されるであろう。

そもそも19世紀末に単なる機械工場の能率増進を目的として生れたはずの「科学的管理」が、今だに多くの人々の頭の中に取り憑いて離れないのは、思うに、一つにはそれが革新主義(Progressivism)という政治運動に取り上げられた結果、大きな社会的影響力を及ぼしたからである⁷⁾。つまり、端的に言って、社会思想・政治思想としての「科学管理」という問題は、「科学的管理」が、世紀転換期における経済的・社会的・政治的環境の激変から生じた諸矛盾を解決しようとした革新主義運動の二つの流れにおいて、つまり人民の弁護士ルイス・D・ブランダイスに代表される下からの改革運動においてはトラストから人民を守る手段として、またハーバート・クローリーに代表される上からの改革運動⁸⁾においては社会全体を工場のように能率的・調和的に運営するための理論として称揚されるという過程を経て、国家の規制あるいはそのリーダーシップとテクノクラシーを是認する様なイデオロギーが形成されるのを助長し、未来のニュー・ディールを準備したという問題であった⁹⁾。

7) 周知の様に、「科学的管理」という名称自体、革新主義の重要な担い手であったブランダイスによって、東部鉄道賃率事件の際に命名されたと言ってもいいものである。(Cf., Nadworny, *Scientific Management and Unions*, p. 35, 邦訳, 50頁)。

8) ブランダイスとクローリーが革新主義運動において果たした役割の差異については、新藤栄一「社会改革と大衆運動」斎藤真編『総合研究アメリカ③——民主制と権力』研究社, 1976年を参照されたい。

9) Cf., Samuel Haber, *Efficiency and Uplift*,

この問題を追求するに当たっては、当時の社会思想や政治思想の吟味も然る事ながら、我々の関心からすれば、第1に当時の労働組合や企業家団体あるいは ASME や管理科学促進協会の様な専門家団体の動向とそれらが「科学的管理」思想の社会的受容に果たした役割、第2に「科学的管理」に対する様々の社会的反応によってテイラーのオリジナルのうち何がどの様に変容したかということが、差し当りの論点となろう。つまり企業をめぐる様々の機関の働きかけやそれへの抵抗を経て、「科学的管理」思想がいかに社会的に定着したかを追究する必要があると考えるのである。例えば、労働組合 (AFL) は、1920年代には「科学的管理」に対して協力的であったが、1920年以前においてはそれに激しく抵抗していた¹⁰⁾。また企業家も世紀転換期の労働不安の解決策として「科学的管理」だけを選んだ訳ではない。インタナショナル・ハーバスターや NCR の様な大企業は、企業内における温情主義的な福利厚生と企業外における労働保護立法の促進によって特徴づけられる「産業改善運動」(Industrial Better-

ment Movement) を推進した¹¹⁾。テイラーは課業制度が飲酒の習慣を一掃した例¹²⁾を挙げている様に、「勤労が徳性と幸福を生み出す側面を強調した」¹³⁾のであるが、テイラーが「二次的の重要性しかない」¹⁴⁾と断じた産業改善運動においては、「徳性と幸福が勤労を生み出すという側面」¹⁵⁾が強調されたのである¹⁶⁾。

ところで、思うに、以上の様な手順を踏んで研究した果てに得られる、テイラー主義の最後まで残る固有の特徴とは、やはり副田満輝教授の言われる様に、「労働過程にかかわる計画と執行の分離、その意識的な系統的な、強制的な分離」¹⁷⁾という原理ではあるまいか。副田教授の言われる「テイラー・システムの内容」¹⁸⁾すなわち課業制度の方は、何十年にも亘る洗練化の過程を経て、恐らくテイラーのオリジナルとは別物に変容しているのに対して、「計画と執行の分離」の原理はそのままの形で益々現代社会を支配しているようであるからである。正にこの原理こそ「テイラリズムのアルファであり、オメガ」¹⁹⁾であろう。

Scientific Management in the Progressive Era 1890—1920, 1964, 小林康助・今川仁視訳『科学的管理の生成と発展』広文社, 1983年, Bradley Rudin, "Industrial Betterment and Scientific Management as Social Control," *Berkeley Journal of Sociology*, Vol. 17, 1973; Lustig, op. cit., pp. 185~192; Daniel A. Wren, "From the Management of Production to the Management of Society", *The Conference Board RECORD*, Vol. 13, No. 6, 1976; C. S. Maier, "Between Taylorism and Technocracy: European Ideology and the Vision of Industrial Productivity in the 1920 s", *Journal of Contemporary History*, Vol. 5, No. 2, 1970; Judith A. Merkle, *Management and Ideology, The Legacy of the International Scientific Management Movement*, 1980, pp. 260~263.

10) Nadworny, op. cit., pp. 143~144, 邦訳, 219頁。

11) Rudin, op. cit., pp. 60~67.

12) Taylor, *Shop Management*, p. 56, 邦訳, 85頁。

13) Haber, op. cit., p. 20, 邦訳, 34頁。

14) Taylor, *Shop Management*, p. 200, 邦訳, 206頁。

15) Haber, op. cit., p. 20, 邦訳, 34頁。

16) また産業改善運動を代表する全国市民連盟 (NCF) を大企業の洗練された指導者の機関とみなし、オープン・ショップ運動を代表する全国製造業者協会 (NAM) や全国金属業協会 (NMTA) を中西部の比較的小規模の企業家からなる組織とみる従来の見解に対して、両者の間の相違は社会的背景ではなくて戦術的なものであり、「両者は同じ企業集団に訴えたのである」という David Montgomery の主張は重要な論点となると考える。(Cf., Montgomery, *Workers' Control in America*, pp. 60~63).

17) 副田満輝『経営労務論研究』, 198頁。

18) 同上書, 228頁。

19) 同上書, 198頁。

従って、我々に残されている課題とは、副田教授がテイラーの原典から折出されたこの「科学的管理」についての命題を、Kelly や Littler や Bluedorn 等の「科学的管理」についての結

論と共に、今度はテイラーの片言隻句から一旦離れて、過去から現在に到る管理の実態の具体的文脈において検証することではなかろうか。