

経営学における人間の問題

石岡 雅憲

1. 経営経済学から経営管理学へ

第二次世界大戦が終結してから半世紀になろうとしている現在、経営学の推移の跡を回顧すれば、隔世の感はいよいよ深い。第二次大戦以前のわが国の経営学は経営経済学と呼ばれ、坂本藤良はそのルーツとして①官房学（カメラリズム）と②私経済学、および③わが国の商人学の3つをあげている。

官房学はドイツ・オーストリアの君候中心の富国政策を内容とし、16世紀に始まり、1830年代のアダム・スミスの経済学の導入により衰えたものであるが、^a財政学、^b一般行政（警察行政）、および^c私経済学の3分野より成る。この私経済学はさらに農業・森林・採鉱に関する経済と都市経済（商・工業経済）に2分されており、個別経済（個体経済）つまり経済主体としての経済単位ごとの経済を考察するものであった。¹⁾

私経済学から商事経営学が生れ、古くからあった商業学を脱皮して、国民経済学に従属する特殊部門としての個別経済研究という学問分野の存在が主張されるに至った。そこでは国民経済学には2つの視点からの考察が可能であると考えた。その一つは社会経済的視点であり、他は私経済的視点であるとし、後者が経営経済学である、というのである。²⁾

この他に坂本藤良はわが国の商人学の系譜をうけて、明治期において商業学が盛んとなり、商業経済学へと発展してゆく過程にも触れている。³⁾

さてこの経営経済学は、第二次大戦後も大学において講義されていた。

昭和40年頃の経済学のテキストの代表的な著書の一つ、古川栄一著『新版 経営学入門』は書名は「経営学」であるが、その経営の内容は経営経済学に他ならない。そこでは「経営学が研究する経営経済学の基本的な特質は、これをつぎの三点にもとめることができる。すなわち、それは ア 个体経済であること、イ 生産経済であること、さらに、ウ 経済性の発揮を目標としているということである。以下のこの意味の経営経済を、本書では簡単に経営とよぶ」「社会経済が个体経済相互の流通とか交換によって生ずる経済関係、ないし経済秩序について研究する学問であるのに対して、経営学は統一的意味によって支配され、運営されている経営経済を専門的に研究する学問⁴⁾」であると述べられている。社会経済学は無意思無計画の社会的経済現象を研究するのに対して、経営学は各个体経済の意思と計画に従って運営されるが故に、この両者はそれぞれ独自の領域をもつ、と主張している。

このような経営経済学とは違うもう一つの経営経済学が存在していた。それは中西寅雄が経営経済学の認識対象を「個別資本の運動」に求めたことにより発生した学説⁵⁾であって、「批判的経営学」または「マルクス主義経営学」と呼ばれ、昭和41年に刊行された馬場克三著『経営経済学』はこの流れに立つものである。

これらの経営経済学はドイツの経営経済学の学説に基づくのに対して、経営管理学はアメリカの経営学を基礎にしている。山城章はアメリカの科学的管理法（Scientific Management）導入はドイツ経営経済学の導入より古く、「戦後のわが国では、ふたたびアメリカのマネジメント（management）を内容とする経営学が研究せられ、現今のわが国、とくに實際界を風靡するものは、この学派であると解してよかろう。」⁶⁾と述べている。この『科学的管理法』は1910年アメリカ機械技師協会の大会において発表され、翌1911年にF・W・テイラーが1903年に発表した『工場管理法』と同時に出版された。この2年後の1913年（大正2年）に星野行則が邦訳し

ているのがわが国へ紹介した最初と思われる。その後のちの日本能率協会および産業能率短期大学の創始者上野陽一が1932年（昭和7年）に全訳を出版している。

わが国に本格的なアメリカ経営学が導入されるようになったのは、昭和30年（1955年）2月に「日本生産性本部」が設立され、同年「トップ・マネジメント視察団」が、翌31年に「マーケティング専門視察団」がそれぞれアメリカに派遣されて以来のことである。敗戦の復興が朝鮮戦争により急激に進み、昭和30年12月に鳩山内閣のもとに「経済自立5ヶ年計画」が作られ、32年には岸内閣が「新長期経済計画」を作成し、昭和35年12月には池田内閣が有名な「国民所得倍增計画」を発表し、⁸⁾以後わが国は世界に類例を見ない高度経済成長を続けることになった。当時の産業経済界の指導者であった経営者にアメリカ経営学の与えた影響は測り知れないものがあったといえる。

経営学の著書についていえば、坂本藤良著『経営学入門』⁹⁾がその最初のものであったといえる。この簡単な新書判の著書は、忽ちベストセラーとなり、「経営学ブーム」を巻き起し、アメリカ経営学がわが国の企業経営者に不可欠のものであるという認識が一挙にわが国経営者層に広まったのであった。またピーター・ドラッカー著『現代の経営』（“The Practice of Management,” 1954の邦訳）がダイヤモンド社から昭和40年（1965年）に出版されたことも特記すべきことと思われる。その後のドラッカーの『断絶の時代』（“The Age of Discontinuity,” 1964年の林雄二郎邦訳）は日米同時出版でダイヤモンド社から昭和44年に出版され、広く読まれたのであった。

経営経済学から経営管理学へ第二次世界大戦後のわが国の経営学の流れは大きく変わってしまった。わが国の現在の経営学は、主としてアメリカ経営学とフランスのファヨールの学説を基礎とする経営学（経営管理学）をその内容とするものである、といってよい。（マルクス主義経営学は本来

的に企業の存在を否定するものであり、1991年ゴルバチョフによるソ連共産党解散宣言によって、ソ連各地に市場経済が導入されるようになった。従ってマルクス主義経営学は、完全に学説史的存在となってしまうている。)

これを理論的にみれば、前述の国民経済学（社会経済学）に対する個体経済（私経済）における意思的計画的統一主体を研究するという認識対象の問題は、現在においても不変である。それでは何がこの両者を分けているのであろうか。私はこの両者を分ける最大の論点は、人間の扱い方にある、と考える。経営経済学にあっては、国民経済学と全く同様に、人間はすべて「エコノミック・マン」つまり「経済人」として没个性的に扱われ、経済合理性に従うものと規定される。しかし現在の経営学（経営管理学）にあっては、人間は生き方は個性差をもち、個々に意思決定しつつ自らの行動を選択するものとされる。その最初で最も代表的なものが、テイラーの『科学的管理法』であると私は考えている。以下において具体的にこの問題を検討してゆきたいと思う。

2. テイラーの『科学的管理法』概説

まず順序としてテイラーの『科学的管理法』の概略を述べておこう。その邦訳はすでに述べた通り大正2年に星野行則が行い、昭和7年に上野陽一が全訳しているので、詳細は上野陽一訳書『科学的管理法』⁷⁾により知ることができる。要約は拙著『経営学論攷』¹⁾の第5章「経営学の歴史」および第7章「経営概念の検討」、また拙稿「経営学の基調としてのテイラー・システム」¹⁰⁾正統2篇を「現代科学論叢」に発表してある。

さて、テイラー等がこのような経営学の研究を開始した19世紀末のアメリカは大工場の新設が始まる時代であり、それはまた依頼主である資本家と契約した親方が、その都度注文に応じて徒弟を使って完成させた製品を

依頼主に納入するという、従来からの古い形式が崩壊してゆく時代でもあった。機械や工具などは原材料と共に工場側がすべて準備し、雇われた工員はこれらを使って作業する、という現在の形式が定着していった。製造指図書が考案されたり、適正な賃金の決定法が模索され時間給から出来高給へと研究が進められていった。これらの変革の中心になったのが各工場の技師達を結集して1880年に設立されたアメリカ機械技師協会（American Society of Mechanical Engineers, 略称 ASME）である。この当時の事情は『経営思想変遷史』にくわしい。そこにはヘンリー・メトカーフの「管理の科学」やヘンリー・ロビンソン・タウンの「経済学者としての技術者」など初期の論文が集録されている。¹¹⁾ その巻末の「訳者あとがき」に訳者上野一郎はつぎのように述べている。

当然のことながら、初期の研究者に共通しているのは、業績向上への関心、しかも工場作業というものを中心とした関心であった。バベッジ、メトカーフなどの考え方は、テイラーに至って最高調に達した。そして、テイラーはあまりにも経営をメカニカルにとらえ、人間的要素を無視したと非難されるようになったのである。確かにその傾向がないとはいえないが、テイラーをよく読んでいただくと、世間一般で抱かれているテイラー観に多少の修正が必要だと感じられる人も出てくると思う。また、バベッジは電子計算機の先駆者としても知られているし、メトカーフはカード・システムを採用しているといったようなあまり知られざる一面もわかっておもしろい。

ガントはテイラーと似たような考え方をもっていたが、人間的要素を重視した初めてのエンジニアであった。日本ではテイラーはあまりにも有名であるが、ガントももっと見直されてよい人だと思う。¹²⁾

ここでテイラーの生涯と業績をみてゆくことにしたい。フレデリック・ウインスロー・テイラー（Frederick Winslow Taylor）は1856年3月20日、フィラデルフィアに生れ、数え年14歳から16歳まで、1869年から1871

年まで、両親と共にヨーロッパ各地を旅行、帰国後17歳でハーバード大学の入学試験に合格したが眼病のため進学を断念してポンプ工場の徒弟となった。23歳の時にミッドベール製鋼所に就職、同製鋼所に1889年まで在職した。その間1883年に通信教育で工学修士（ME）の称号を得、1886年に「アメリカ機械技師協会」（ASME）の会員となった。この年には前記メトカーフとタウンの論文が発表され、アメリカ経営学の生誕の年とされている。¹³⁾ 1893年に「ベルトについて」をASME大会で発表、1895年には「出来高給制のシステム私案」を発表。1898年に「高速度鋼」を完成（1900年のパリ博覧会で金牌受賞）、1901年に業界を引退してコンサルタントとなり、無償の奉仕を続けた。1903年に「工場管理」を発表、1906年に「金属切削法について」を発表し、ペンシルヴァニア大学から名誉博士号を授与され、1909年に各地で「成功論」を講演し、同年ハーバード大学で「管理法」を講義する。1910年ASMEにおいて「科学的管理法の原理」を発表し、この論文は翌1911年に『工場管理』と共に著書として出版された。その翌年1912年にアメリカ議会において「査問委員会」が開かれ、4日間計11時間の特別委員会における供述は、1912年発行の国会議事録に収録されている。同年1912年には「経営科学を促進する学会」（Society to promote the science of management）が結成された。しかしそれから間もなく、1915年3月21日に肺炎のためテイラーはフィラデルフィアの病院で数え年60歳の生涯を終えた。

この略歴で知られるように、テイラーは理系の教育を受け、技師としての生涯を送っている。従って彼の研究成果には、「ベルトの使い方」（Notes on belting）、1893年、「金属の削り方」（On the art of cutting metals）、1906年、さらに高速度鋼の研究がある。しかしテイラーは自然科学的な面での研究成果を、製鋼所の現場において経営面に活用することになったのである。

経営面における最初の成果「出来高給制私案——労働問題解決法の一步」

(A piece-rate system, being a step toward partial solution of the labor problem) 1895, についてテイラーは、この論文の目的は「よき管理法の基礎として、単位時間の研究の必要なことを論ずるにあった」と述べているが、同時に、世人の関心は賃率の相異に集ってしまった、と不満の意を表明している。この論文は、①単価を決定する方法、②賃率を異にする出来高払制度、③日給で働く工員をもっともうまく管理する方法、の3要素から成るものである。テイラーは3要素のうち最初の単価決定法（動作研究と時間研究）に自信をもち、その重要性を信じていたのである。

しかし当時は、親方が自分の裁量で従弟に支払う賃金を決定する名残りがあった。新しい工場労働者にとっては、「働きすぎないように」という労働組合の怠業の考え方が滲透していた。テイラーは工場の現場でこの怠業を体験しており、その原因は3つの誤解に基づくものと考えていた。

- ① 出来高が増加すれば、その仕事に従事する工員が失業させられる。
- ② 工員は、故意に怠けたり仕事を遅らせたりしなければ、自己の利益が守れない。
- ③ 工員の努力の大部分が浪費されてしまうような非能率的な目分量方式（rule of thumb）の存在。

テイラーはこれらの誤解を排除して「高賃金低原価」を実現し、労資双方の繁栄を実現したいと考えた。そのために「真の科学」が必要だと考えたのである。上記の誤解は労資双方にとって全く無益のものであり、管理者と工員との間にもっとはっきりした責任の分担がなされなければならない、とテイラーは考えたのである。かくてテイラーの「科学的管理法の原理」の本質は「精神革命」であり「労資協調」であるという、テイラーが「査問委員会」で力説している結論が生れてきたのである。

しかし当時の状況は、山本純一によれば、多数の移民が年々流入し（1881－1901年に523万人）、これらは貧困かつ低能力であり、1900年の移民の21.9%は文盲であった、という。

生産力の急速な伸びと所得格差から生ずる購買力の低迷の結果として恐慌が起り、労働市場の不統一による労働者の激しい移動が見られた。さらに重工業においては販売価格切下げ競争の結果、トラストが形成され、中規模機械工場経営者にとっては、仕入と労賃による生産費増大と製品の販売価格は切り下げなければならないという生産費低減の要請によって、死活の問題となっていた。

この対策の一つとして労資間の利潤分配制が考えられ2案が考案された。その一つはハルシイ・プレミアム制に見られるように、プレミアム制（割増制）であり、これは工員による平均以上の超過生産が行われた場合、その超過部分を労資で分配する案である。もう一つはタウンの分益性であり、それは一定期間の生産費の節約部分を賃金額に比例して支払う方法である。¹⁴⁾

テイラーはこれらの論議の行われている時期にそれらの欠陥を排除するのには、「真の科学」、つまり客観的科学的原理を根拠とする方法を採用する必要性のあることを確信したのである。その方法は工員の作業を要素動作（サブブリッグ）に分解する「動作研究」と、作業時間を測定する「時間研究」であった。かくの如くにして「一つの出来高給制度」が登場してきたのである。山本純一は、「まさに『一つの出来高給制度』は、経営の『管理論』の代名詞」といい、「この小論文にすでにテイラー・システムといわれ、科学的管理といわれる管理論の基礎を明確にみることができる」と述べている。

このアイデアはテイラーが25歳の時、フィラデルフィアのミッドベイル製鋼会社において工場作業の一部に適用して顕著な効果をあげたのがその最初であり、1883年に職長として「工場のあらゆる種類の作業を要素に分けて、それらの各要素に要する時間を測定しておき、それによって、それぞれの職務の最速時間を発見するほうが、過去の職務の記録を調査し、推定によって適正価格を決めるより単純ではないか」と思いついた時にはじ

まっている、という。これが「要素的賃率設定法」なのである。¹⁵⁾

1903年に発表された「工場管理」は、前の1893年発表した論文を精密化したものといえる。ここでは、前にアイデアとして発表された「単価を決定する法」が「工場管理の科学」(The science of industrial management)に整理され体系づけられた。組織による作業を「計画」と「執行」に区別するようになる。この論文は5章より成り、その第1章は総論であるが、テイラーはここで工場管理を「工学の如く精確な法則をもつ技術であるべきだ」と主張し、第2章において次の「管理の4原則」を確立している。

- ① 大なる1日の課業 A large daily task
- ② 標準条件 Standard conditions
- ③ 成功したら多く払う High pay for success
- ④ 失敗すれば損する Loss in case of failure

第3章は工場の組織を述べ、「計画室を代表する機能職長」および「計画を実行に移す機能職長」各4人、計8人を説明する。これがいわゆる「機能組織」の導入であり、計画と執行の分離である。

第4章は、単位時間の研究で、用紙とストップ・ウォッチの用法、資料の整理法を説明し、指図カードの用法とその効用を延べている。第5章では労使関係と管理法の問題を論じ、「工員が1日になすべき仕事の量、1日の労働時間の最大限は、組合や重役会がきめるべきものではなく、専門の時間研究者によってきめられるべきだ」とテイラーが主張していることは注目されるべきである。

要するにこの論文は「課業管理」(Task management)の確立が最大の特徴であり、時間研究と動作研究の成果をふまえて、機能組織を提唱し、計画と執行の分離を行うことにより、管理と人の問題から技術の問題として認識する道を拓いたものといえる。

『科学的管理法の原理』はその第2章に、「科学的管理法の原理」と「普

通の科学的管理法の原理」との本質的差異がどこあるか、について検討し、つぎのように述べている。

その本質的相違点は、「旧式管理法のもとでは、経営の成功は殆んど全面的に労働者のイニシアティブを得ることにかかっている。そしてこのイニシアティブが実際に得られるのは全く珍しいことである。科学的管理法のもとでは、工員のイニシアティブ（つまり彼らの勤勉・善意・創造性）が絶対的な等しさで、また旧制度において可能であったよりも大きな程度まで得られる。そしてこの工員の側における改良に加えて、管理者は過去には夢想もしなかった新しい負担、新しい任務、および責任を引受ける」¹⁶⁾ところにある、と述べている。

このことが後に論ずるように、テイラーの「科学性」についての難点とされるのであるが、ここではこの論文の内容がショベル作業の研究、レンガ積みの研究、自転車用球の検査作業の改善、金属と削る作業の研究などの研究成果が詳細に述べられていること、およびここに示された「管理の4大原則」とを示して、この節の結びとする。

- ① 真の科学を発展せしめること（The development of a true science）
- ② 工員の科学的選択（The scientific selection of the workmen）
- ③ 科学的教育および発達（His scientific education and development）
- ④ 労使の友誼的協調（Intimate Friendly cooperation between the management and the men）

以上において「科学的管理法」の要点を述べた。

3. 科学的管理法の評価

テイラーの「科学的管理法」の評価は2分されている。高い評価は第1次大戦中にフランス政府がフランス国内の全軍需工場に「科学的管理法」の採用を義務づけたことをあげうる。アンリ・ファヨールの偉大な業績が

1950年代になるまで世に広まらなかったのは、ファヨールの母国であるフランスが、ファヨールではなくて、アメリカのテイラーを支持したからである。ファヨールの長男ジョセフがアメリカ留学中にテイラーに心酔し、「フランス管理協会」の創設者の一人となり、テイラーの「科学的管理法」の普及につとめ、のちに会長、最後にはこの協会の名誉会長をつとめたのである。¹⁷⁾

ピーター・F・ドラッカーは近著の中でテイラーは「世界的に大きな影響を与えた」と高く評価している。

19世紀において、マルクスをはじめ、あらゆる経済学者にとって、生産量を増やすためには、より激しく働くか、より長く働くしかないということが、公理となっていた。しかし一人のアメリカ人、フレデリック・W・テイラーが、人類の歴史上はじめて、工場労働を研究と分析の対象にするという、かつて誰も考えなかったことを行った。彼は、より賢明に働くことによって、生産量を大幅に増やせることを示した。

本当の意味でマルクスとマルクス主義を打ち負かしたのは、テイラーだった。

テイラーの「科学的管理」は、生産量を大幅に増やしただけではない。それは、製品価格を引き下げ、したがって需要を増大させながら、労働者の賃金を引き上げることを可能にした（事実彼は、賃金を大幅に、場合にによっては2倍、3倍に上げさせてから、工場へ出向いて生産性向上の相談にのった）。

テイラーの貢献がなくとも、工業労働者の数は急速に増加したであろう。しかしその場合、彼らは、マルクスの言う搾取されたプロレタリアとなっていたにちがいない。テイラーのおかげで、工場で働く工業労働者の増加は、収入と生活水準の向上を伴った。彼らは中流階級となり、ブルジョアとなっていた。生活様式や価値観において保守

的になっていった。彼らはマルクスの革命主義者とはならなかった。¹⁸⁾

フレデリック・テイラーとその科学的管理法は、世界的に大きな影響を与えたにもかかわらず、不評だった。特に学界では不評だった。一つの理由、いや、その最たる理由は、アメリカの労働組合が、今世紀始めの数年間、テイラーを激しく攻撃したからである。労働組合は、当時、この国のすべての軍需生産が行われていた陸軍造兵廠と海軍造船所において、労働に関するあらゆる研究を禁止することにさえ成功していた。(中略)

どのような仕事も、技能を必要としない一連の動作に分解し、再びそれをまとめ上げれば仕事になると言った。それらの仕事を学ぶ者は、誰でも「一級の労働者」となり、「一級の賃金」に値するようになれるとした。彼はそれを学ぶ人間は、最高級の技能を要する仕事を行ない、しかも完璧に行なえろとした。(中略)

当時、造兵廠や造船所の熟練工は、非常な高給ををっていた。当時の医者より高く、テイラーが言う「第一級の労働者」が期待し得る給与の3倍を支払われていた。したがって、技能と熟練の神秘性を否定したテイラーが、破壊を企てる悪性の異端として、彼ら「労働貴族」たちの怒りを買ったのは当然だった。¹⁹⁾

現在、われわれは、テイラーが正しかったことを知っている。確かに、1941年当時のアメリカには、光学機器の職人などほとんどいなかった。そして、近代戦は、まさしく精密光学機器を必要とし、それも大量に必要とした。しかし、アメリカは、テイラーの科学的管理法を用いることによって、数ヶ月のうちに半熟練工を養成し、熟練工を擁するドイツがかつて作ったことのないような高度の光学機器を作り出した。おまけに、その大量生産を可能にした。そしてその頃には、テイラーの言う第一級の労働者たちは、その生産性を高め、1911年当

時の熟練工が夢想だにすることのできなかつた高給をとるようになっていた。²⁰⁾

これらはテイラーの科学的管理法が実施された事実的結果を評価したものであり、テイラーはそのような高い評価を受けるに価するだけの貢献をしていると私は考える。しかし学説的にみれば、「科学的管理法」が「課業管理」で達成した科学性を「精神革命」の導入より失わせた、という藻利重隆の評価もある。

けだし、労資協調主義が、科学管理の方法によってその実現を志向するテイラー自身の理念であることは、すでにのべた。このことは、精神革命の第一の内容とせられるものが、科学的管理そのものの本質をなすものではなくて、科学的管理の実施によってその実現の期待せられるものであり、科学的管理そのものとは別のものであることを意味する。したがって、科学的管理が、はたして、テイラーの意図するとおりに、こうした精神革命を実現し、あるいはこれに貢献しうるものであるかどうかは、別に検討を要するものだと思はざるを得ない。これに反して、精神革命の第二の内容とせられるものは、それが、封建的な伝統主義から、近代的な合理主義を象徴する科学主義への精神的態度の転換を意味するものであるかぎり、まさに、合理化・能率化を端的に志向する科学的管理の前提条件をなすものと解せざるを得ないであろう。だが、これも、科学的管理そのものの本質をなすものではなくて、たんにその一般的な前提条件をなすにすぎないことをわれわれは注意すべきであろう。

(中略) テイラー・システムの本質的意義と、これを実施するための諸手段とを識別するということは、近代的経営管理の原理としてのテイラー・システムを正しく理解するために必要なことであり、したがって、こうした意味において管理の「原理」とその「機構」とを截然と区別することは、テイラーの進むべき正しい方途を意味するもの

だといわなければならない。けれども、それはどこまでも、テイラー・システムの特質を活かす方法において行われなければならない。ところが、テイラーは、課業観念を「科学的管理」の「原理」から追放することによって、ついに科学的管理ないしテイラー・システムの特質を放擲²¹⁾してしまった。

これは、「工場管理」において確立された「課業管理」の科学性が、「科学的管理法」に「精神革命」を導入したことにより失われてしまった、というのである。「精神革命」は本来「科学的管理」とは別のものであり、実施のための前提ないし条件となるべきものである、というのである。だが、経営とか管理とかいうものは「自然科学における科学性」とは別のものであり、「ヒト」がからんでくるところに特徴がある。つぎの山本純一のいうところは、「社会科学における科学性」の立場からの主張である、と私は理解している。

以上によってわれわれは、テイラーが提示するところの科学的管理の本質が、協益目的のための最大生産性を獲得するところの「計画」にもとづいた、経営管理の体系下にあつて、かえってその管理体系の精緻な構造によって管理と労働との組織的活動を達成する意図にいでたと了解される。したがってテイラー的人間関係論たる精神革命本質論は、上限においては協益性という労資関係上の価値分配の目的を樹立し、下限においては、労働過程の技術的側面をまず作業の方法の計画とその実施を管理と労働で分割しあい、両者が結合することによってはじめて協益目的の実施過程において最大生産性を確保しうる体制をきづいている。そして今日人間関係論でいうところのフォーマル組織は精緻な技術的組織で網の目のように仕組まれ、労働と管理の人的接触を現場管理者の技術を通じてたかめようとするのである。²²⁾

さてテイラーの科学的管理の目的が、協益性と協働性にあるとすれば、その基本的方法が科学的調査と研究におかれていることはいうま

でもなく、それがシステマティックな時間研究であることも異論はないであろう。彼の時間研究の方法には心理・生理その他労働科学の批判と発展のますます旺盛ならんことを祈らざるをえない。しかし彼が最適労働と目的とを分析して、その基本的方法をば時間と方法研究においたことは、今なお輝く真理である。そしてこの分析的方法が目的分析と労働分析をとおして、価値・技術・労働・資材の面から総合的に計画化されるときに、それがたんなる作業（労働・機械）の科学から管理の科学へすすむ道であることをテイラーに学んだのである。²³⁾

最後に一言しておきたいことは課業理念である。すでにみたようにそれをたんに標準と解する限りでは制度概念の域をでない。しかしそれを個別作業計画と解するとき、それは全と個との関係において、二重の構造をもつものとして本質に参加しうるであろう。（中略）テイラーはその経営管理の体系において、作業の科学に立脚しながら、それを計画によって時間空間的に、あるいは価値行程技術行程的に総合していることは、その方法の巧拙にかかわらず正鵠をえたものといわねばならない。²⁴⁾

ここでは、後段の学説についてみてゆくことにする。藻利説は1903年の「工場管理」で完成した「課業管理」が1910年の『科学的管理の原理』では、精神革命、あるいは労資協調を本質とする、となっており、その科学性が失われた、というのである。これに対して山本説は、目的論的性格をもつ経営にあっては、別の観方をすべきだ、と主張する。すなわち、「上限において協益性という労資関係上の価値分配の目的を樹立し、下限においては、労働過程の“計画と実施”を管理と労働で分割し、両者の結合により最大生産性を確保しうる体制を作り上げた」、と評価しているのである。私はこの山本説に同調したいと考えている。

4. マネジメントはArtか

科学は本来「技術的」性格のものであった。それは経済学が社会科学として成立する過程において精密科学を目指し、その範を物理学に求めたことによっても知りうるのである。近代科学は実証的でありかつ客観的である。この「実証主義的態度」は大きな特色である。また西欧近代科学には「人間による自然支配」の意図がある。また心臓を単なるポンプとみる「機械論」的態度がある。この「実証主義」「人間による自然支配」「機械論」の三つが17世紀にF・ベーコン、ガリレイ、デカルト、ハーヴィー、ニュートンらによって形成された西欧近代科学の特徴である。²⁵⁾

科学における真理性を、いわゆる普遍妥当性に求めるとき、いつでも、どこでも、誰にでも妥当する命題が要請される。そこでは当然のこととしてヒトの個性は問題外とされるのである。従って機械論的な発想では、ヒトは没个性的に同質化され、「物化」されてしまうことになる。考えれば、個性をもつヒトを没个性的に扱うことは正しいことではない。だが、「経済学が“自然科学”の時代において一つの自然科学として見られ、これと同一の方法に従って扱われたことに何の不思議があろうか」²⁶⁾、というわけで、テイラーが1903年の「工場管理」において、自然科学的な方法で「課業管理」を完成させたことを、時代の所産として私は肯定する。(テイラーが技師として理系の人であることもこれに関与しているであろう)。従ってまた藻利重隆の科学観も、あながち不当なものとして退けることはできないと思う。

テイラーは全く善意で、労資双方によいようにと「科学的管理法」を考案したのである。「科学的」に、作業動作を要素に分解し、作業時間を測定し、標準作業と定めそのための訓練をすれば、すべての工員は「一流の工員」となることができ、疲労は少くて能率は向上し、工員は多くの資金を手に入れることが可能となり、企業側も無駄を省き、生産性向上による利

益の増大を実現できる。テイラーは、このような素晴らしいことを考案して感謝されることがありこそすれ、批判や反対のあろう筈はない、と信じていたに違いない。テイラーの考案には多くの同調者がいた。ギルブレス夫妻やガントやその他多くの助力があって、いわば共同研究のような形で「科学的管理法」は完成してゆくのである。（最初この同調者は「テイラー・システム」という名称を使っているのだが、テイラー自身が自分の名を使うことに気乗りしなかったので、「科学的管理法」という名称に決定した、といういきさつがある）。しかし前にも触れた通り「労働貴族」と労働組合による反対に出会うことになった。その誤解をとくための努力を続けるうちに、『工場管理』発表後の7年間に、テイラーはヒトの問題に直面していることに気づいたのであろう。「ヒトは機械ではない!」。機械なら回転を早めて一個当りの作業時間を短縮できる。しかしヒトはやる気なければ、うまくできないばかりでなく、やろうとしないこともある。ヒトには個々人の意思があり、それぞれ生き方を選択する自由がある。能率的な新しい方法を採用するか否かは、作業に従事する工員または労働組合がきめることである。テイラーはここで前述のように、「精神革命」を主張し、それがなければ「科学的管理」は実現できない、というようになった。「本質」というのは、上述の経過をふまえてのことばであった。

経済学的視点においては、経済合理性に従ってヒトは行動すると考えるところであろうが、経営学ではそうではない。経営学では社会学的視点や心理学的視点が採用され、行動科学的方法が導入される。エルトン・メイヨーとレスリスバーガーの人間関係論が生まれる原点は、テイラーの「精神革命」にあったと考えてよい。こう考えれば、自然科学的視点を外れたところに真の経営学発生の機縁があり、そこにこそテイラーの真価が認められなければならない、と私は考える。

ところで「マネジメントはartである」という説があり、ピーター・ドラッカーも使っている。artをいかに解するかにもまず問題があるが、芸術

としてのartを考えてみよう。第一の特色は技術（テクニク）を必要とする。音楽・絵画・工芸その他，芸術といわれるものは技術的にすぐれている。第二に個性がある。技術をいわゆる普遍妥当性において使うのではなく，芸術家の個性の表現として技術（テクニク）がある。第三に感性を重視する。

しかしマネジメントにおけるartは，芸術的artとは違うと思われる。マネジメントにも技術が必要であり，経営者の個性が経営に大きく作用する。また感性も大切である。しかしそれらはいずれも芸術的な意味合いとは違う。それは経営の技術が自然科学の技術とも違うのと同様である。感性というより直観というのが妥当するものが経営にある。

かつてピーター・ドラッカーは経営を次のように述べているので引用する。

経営の良否を判断するものは結局事業の業績である。百の知識よりも実際に達成された成果こそが良否の判断のなによりも重要な基準であるのみならず，すぐれた業績の達成が事業経営の目的でもある。したがって，経営とは科学でも専門職業でもない。この両者を含むものではあるが，経営とは実践（プラクティス）にほかならない。（中略）経営を科学的に，また専門的に行おうとするばかまじめな努力は，企業活動における〈攪乱的要因〉——つまり，リスク，景気変動，無益な競争，消費者による非合理的な〈商品選択〉といった予測のできない要因——を除去せんと試みることによって，必然的に経済的自由とその発展能力の芽をつむような結果を招かざるをえないのである。²⁷⁾

このように，科学でも技術でもartでもなく，これらを総合的に包み込んだ「実践」である，といっている。これと同じ意味のことを近著でもドラッカーは述べている。

マネジメントとは，実践と実用である。その成否は，結果によって判定される。すなわちそれは技術である。しかし同時にマネジメント

は、人間にかかわるものであり、人間の価値観や成長や、発展にかかわるものである。すなわちそれは、人文科学である。マネジメントは、社会構造や地域社会とかかわりを持ち、影響を与える。ここにおいても、マネジメントは人文科学である。さらに、著者をはじめ大勢の経営管理者とともに長年働いてきた者が知りえたように、マネジメントとは、人間の精神すなわち良かれ悪しかれ人間の本質に深くかかわるものである。

したがってマネジメントは、まさに伝統的な意味におけるリベラルアート、一般教養である。知識の基本、自己認識、英知、リーダーシップにかかわりをもつがゆえに、それはリベラル、教養と呼ばれるべきものであり、実践と実用にかかわりをもつがゆえにアート、技術と呼ばれるべきものである。

かくして経営管理者たるものは、心理学や哲学、経済学や歴史など、人文科学と社会科学に関するあらゆる知識と洞察を身につけなければならない。さらに物理科学を身につけなければならない。また倫理学を身につけなければならない。しかも彼らは、それらの知識を、²⁸⁾効率と成果に結びつけなければならない。

これにより、ドラッカーのいうartは技術を意味していることがわかるが、しかし彼のいう技術は理論としての技術ではなくて、応用ないし実践の技術の意味をもつものであることもわかる。だからマネジメントにこのような実践の技術としてのartの必要性をいうのであるが、「マネジメント即art」とはいわない。もっと広く、いろいろの要素を包摂したものとしてマネジメントを理解しているといえる。それはアンリ・ファヨールが、

管理という問題には厳密なものも絶対的なものもすこしもない。そこにあるすべてのものは程度の問題である。われわれは同一原理を同一の条件のもとで二度適用することはほとんど決して必要ではない。多様で変り易い状況、同じようにさまざまに変り易い人間、そしてそ

の他の多くの可變的な要素を考慮に入れておかねばならない。

したがって、これらの原則は順応性に富み、あらゆる要素に適合することができるのである。これらの原則の用い方を知ることが問題である。それは知性と経験・決断力と節度を是非とも必要とする難しい技術である。²⁹⁾

アンリ・ファヨールのこの言葉は、経営の技術がテクニクのそれではなくて、アートのそれであることを示している。そこで私の考えるのは、テイラー、エルトン・メイヨー、バーナード、ドラッカー、そしてこのファヨールはすべて現場において、実地に学んで立論しているという事実の重みについてである。テイラーのテクニクの技術が経営のアートに進むことが可能となったのは、現場で作業を研究し、それがおのづからヒトの問題に進んでいったからなのである。テイラーはそのことを理論化してはいないが、その萌芽がのちに見事に開花したということができるのである。

- 注 1) 石岡雅憲著『経営学論攷』，東京学芸館，平成元年，111頁。
- 2) 坂本藤良著『経営学史』，ダイヤモンド社，昭和34年，第2篇 欧州経営学史，145－158頁。
- 3) 同書，247－285頁。
- 4) 古川栄一著『新版 経営学入門』，経林書房，昭和41年，28－29頁。
- 5) 馬場克三著『経営経済学』，税務経理協会，昭和41年，12頁。
- 6) 山城章著『経営学要論』，白桃書房，昭和42年，18頁。
- 7) F. W. Taylor 著上野陽一訳『科学的管理法』，産業能率短期大学，昭和32年初版，昭和41年10版，「本全集発行の主意」，2頁。
- 8) 石岡雅憲著『商学：方法と体系』，現代科学研究会，昭和57年，107頁。
- 9) 坂本藤良著『経営学入門』，光文社，カッパ・ブック，昭和33年4月刊。
- 10) 現代科学論叢 第1集，昭和42年12月16日発行。第2集，昭和43年11月21日発行。
- 11) “Classics in Management” by H. F. Merril, 1960, American Management Association. 上野一郎訳『経営思想変遷史』，産業能率短期大学出版部，昭和43年，29頁，45頁。
- 12) 同書，494頁。

- 13) 経営経済研究所編『経営全書』, 税務経理協会刊, 1961年(昭和36年), 26頁。
- 14) 山本純一著『科学的管理の体系と本質』増補版, 森山書房, 昭和34年初版39年増補版, 68-85頁。
- 15) 同書, 106-107頁。
- 16) 前掲, 石岡『経営学論攷』, 120頁。
- 17) 佐々木恒男著『アンリ・ファヨール——その人と経営戦略　そして経営理論』, 文真堂, 1984年, 16頁。
- 18) “The New Realities: In Government and Politics, In Economics and Business, In Society and World View,” by Peter F. Drucker, Harper and Row, 1989. 上田惇生・佐々木実智男共訳『新しい現実——政府と政治, 経済とビジネス, 社会および世界観にいま何がおこっているか』, ダイヤモンド社, 1989年, 邦訳271-272頁。
- 19) “Management for Future,” by P. F. Drucker, Truman Talley Books Dutton, 1992. 上田惇生・佐々木実智男・田代正美共訳『未来企業——生き残る組織の条件』, ダイヤモンド社, 1992年, 124-125頁。
- 20) 同書, 126頁。
- 21) 藻利重隆著『経営管理総論』(第二新訂版), 千倉書房, 昭和40年, 69-70頁。
- 22) 前掲山本『科学的管理の体系と本質』, 272頁。
- 23) 同書, 273頁。
- 24) 同書, 274-275頁。
- 25) 広重徹・伊東俊太郎・村上陽一郎共著『思想史のなかの科学』, 木鐸社, 1975年, および村上陽一郎著『西欧近代科学——その自然観と歴史と構造』, 新曜社, 昭和46年, 参照。
- 26) A・アモン著山口忠夫訳『理論経済学の対象と基礎概念』, 1927年原著, 再版の邦訳, 有斐閣, 昭和12年, 12頁。
- 27) “The Practice of Management” by P. F. Drucker, 1954. 現代経営研究会訳『現代の経営』上巻, 11頁。
- 28) 前掲P. F. ドラッカー著『新しい現実——政府と政治, 経済とビジネス, 社会および世界観にいま何がおこっているか』, 邦訳335頁。
- 29) “Administration Industrielle et Générale-Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle,” by Henri Fayol, Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, 1916. 佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』, 未来社, 1972年, 邦訳41頁。