

F. W. テイラーの生い立ちと性格

—— 科学的管理法の性格の一考察 ——

石 岡 雅 憲

はじめに

拙稿「経営学の基調としてのテイラー・システム」正統¹⁾2篇を発表してから、ほぼ15年間が過ぎた。この間私はもっぱら方法論の研究に従事して来たが、勿論この間にも、経営管理論から離れていたわけではなかった。経営学方法論は、経営学説や経営現実から離れては研究し得ないからである。

ところで何故いまテイラーを論ずるのか。それは経済学において、「スミスに還れ」といわれるように、経営学においても全く同様に「テイラーに還れ」といわれるのである。およそ学問の進展は必ず分化の方向に向かう。しかもその分化は、平均的に、均等な速度で先端を揃えて進展するのではなく、不均整な形で進展するのが常である。ある一分野だけが、または、ごく少数の分野だけが先行して、跛行的な状態を呈するのが常態である。先端にいる分野は更に進もうとし、全体との調和が乱されるばかりでなく、問題の根本を見失う危険さえ生まれてくる。しかしその現場にいる者には、この全体状況や問題の出発点はとかく忘却されて、現在只今取り扱っている問題に集中没頭することになる。かくて「テイラーへ還れ」、という警告が出されることになる。

だがしかし、「果してテイラーが原点か」という問いが出るに違いない。

それはこの論文を含めて、一連の拙稿がこれに答えることになるのであるから、その問題はひとまずおいて、テイラーのいわゆる「テイラー・システム」または「科学的管理法」についての評価を少し述べておこうと思う。

C. S. ジョージ 2 世は、テイラーについて次のように述べている。

テイラーによれば、マネジャーはむちで打って人を働かせる代わりに、マネジングについての新しい哲学と接近法を開発しなければならない存在になっている。経営者は自分たちの職務を計画、組織、統制の諸要素を具体化するものとして理解するために、より幅の広い、より包括的な考え方に変わらなければならないとした。(中略)

テイラーのマネジメントの哲学は、彼の諸原理に表面的な検討を加えて推測するよりも、ずっと深いものであった。彼の多くの著作と彼の生涯の仕事を研究してみると、テイラーの主要なテーゼは、すべての社会にとってもっともよいことは、すべての共通した努力に対し、科学的な方法を適用して、労使が協力することをとおしてのみ実現できる、といっているのが妥当であろう。彼が心から信じていたことは、人間は与えられた天然資源の量をもってスタートしたものであり、またこれを利用する手段だけに、人間の努力が適用されるものであることであつた。²⁾

次に占部都美博士の説をみてみよう。

テイラーの科学的管理法といえは、多くの人は時間作業研究を中心とする労働技術的研究を想起しがちである。しかし、テイラーの科学的管理法は、このような労働技術論と組織論との二つの部分によって構成されているとみるのが正しい。実際には、テイラー自身は時間研究の創始者ではない。むしろ、この時間研究とその他のさまざまな経営技術的な要素を体系化し、科学的管理法という独自の体系にまで樹立した点に、テイラーの偉大な功績があるのである。³⁾

雲嶋良雄教授の見解は次の通りである。

F.W.テイラーの生い立ちと性格

かくしてわれわれは、テイラーの現実に展開したものが、じつは労働者の作業を合理化するための課業管理制度およびその前提としての作業方法に関する純粹理論であり、そうした意味でこれら二つの研究をいずれも「技術論」(Technologie)として特質づけられるべきものということができる。それは、技術それ自体に関する因果法則の究明を課題とする没価値的理論をなすものであり、そのかぎりにおいて科学性を主張しうるものであるが、われわれはそれがただちに真の意味における科学的経営管理の原理をなすものではないことを注意しなければならないのである。(中略)

われわれはテイラリズムが「経営管理に役立つ技術に関する理論」ではありえても、けっしてただちに、「経営管理そのものの基礎理論」をなすものではないと考えざるをえない。そしてこのことは、テイラーの努力にもかかわらず、テイラリズムが未だ企業ないし経営管理の実践理論として十分なる理論体系をもつに至らなかったことを意味しているわけである。⁴⁾

テイラーに関しての記述は、あらゆる経営書のどこかに見ることができる、といっても過言ではない。それ故ここで抄出を重ねることは差控えた⁵⁾いが、現在テイラーの研究として高く評価されている藻利重隆博士の説を最後に抄出しておきたい。

経営学は経営的生産の組織的全体をその研究対象とする科学である。この意味において、それは、個々の労働者ないし作業者をその研究対象とする労働科学(作業学)、ないし人間工学とは明確に区別せられなければならない。課業管理は、労働科学的見地においてではなくて、経営学的見地において論ぜられなければならないのである。(中略)

これを要するに、課業管理ないし時間管理を本質とするテイラー・システムの課題は、個々の作業について考えられる労働能率(作業能率)の増進にあるのではなくて、経営そのものについて全体的に見出される経営能率の増進にあることを知らなければならない。個別的な労働能率の合計が、ただちに経営能率を意味するものではないのである。ところで、経営能率を中心とする課業管

理の研究こそは、まさに、タウンのいわゆる「経営管理の科学」ないし「科学的⁶⁾管理の科学」の確立を約束しうるものであろう。

藻利博士の指摘される通り、テイラーの研究は「経営学的見地において論ぜられなければならない」。とすれば、「経営学的見地」とはいかなるものか、を先ずもって鮮明にしなければならなくなる。したしここでは、先ずテイラーの経歴を探ることにしたい。ショージ2世は「テイラーのマネジメント哲学」について触れているが、テイラーがいかなる生い立ちをし、いかなる性格の人物であったかを知ることにより、テイラーの意図したものを正しく把握できるのではないかと私は考えるのである。山本純一教授がフランク・B・コウプレイ著『フレデリック・W・テイラー—科学的⁷⁾管理の父』2巻につき、「コウプレイは、テイラーの伝記を単に“特定の個人の歴史”として書くのではなく、テイラーの生涯をみつめることによって科学的⁸⁾管理の精神とその方法を明らかにしようとしている」と述べられたその伝記から、テイラーの生い立ちとその性格を見てゆきたいと思う。そして、そうすることによってのみ、「彼の諸原理に表面的な検討を加えて推測するよりも、ずっと深い」テイラーの哲学を知ることができると思うのである。

- 注 1) 『現代科学論叢』第1集, 1967年, 同誌第2集 1968年発行。
- 2) “The History of Management Thought” by Claude S. George, Jr., Prentice-Hall, 1968, pp.86-87, p.89. 菅谷重平訳『経営思想史』(同文館, 昭和46年), 142頁, 146頁。原訳書の「テラー」を「テイラー」に改めて本論の統一をはかった。以下同じ。
- 3) 占部都美編『経営学のすすめ』(筑摩書房, 1970年), 95頁, 第4章「管理論の原点」より。
- 4) 雲嶋良雄著『経営管理学の生成—実践論的経営学への道』改訂版(同文館, 昭和46年), 34頁, 35頁。
- 5) 岩尾裕純編著『講座経営理論Ⅱ 科学的⁸⁾管理の経営学』(中央経済社, 昭和47年), 26頁, 注(1)。
- 6) 藻利重隆著『経営管理総論』第2新訂版(千倉書房, 昭和40年), 91頁, 93頁。傍点原著。

- 7) “Frederick W. Taylor : Father of Scientific Management”, by Frank Barkley Copley, 1st ed., 1923, Harper & Brothers, Reprint 1969, Augustus M. Kelley.
- 8) 山本純一著『科学的管理の体系と本質』増補版（森山書店，昭和39年），95頁。

1. アメリカ植民開始の事情とテイラー一家の系譜

テイラーの業績は偉大であるが、それが偉大であるだけ常人とは違ったところがある。まず異常な忍耐力と努力が目につくが、また発想の特異も注目される。そのような個性がいかにして生成したのか、それをここでは検討しようと思う。そこには遺伝と環境という二つの要因が考えられる。本章では主として遺伝について考えたいが、勿論生物学的なそれではなくて、家系について見てゆくことにしたい。

テイラーの先祖は、父方も母方もともに、アメリカ合衆国の建国以前、すなわちいわゆる植民地時代にイギリスからこの新大陸に渡って来た。したがって、アメリカ人の中のアメリカ人、由緒正しいアメリカ人ということが出来る。だがこの場合、何故彼らがイギリスからアメリカに渡って来たのか、ということが考えられなければならない。ここには他の要因と共に宗教上の問題が大きく作用しているように思われる。残念ながら、宗教上の知識に乏しい私は、僅かに文献を通して理解するのみであるが、アメリカ移住と新世界に赴かざるを得なかった当時の事情を先に概観することにしよう。

1) 植民開始の事情

周知の如く、スペイン女王の援助によってクリストファ・コロンブスがアメリカ東岸の西インド諸島に到着したのは、1492年のことである。イギリス王ヘンリー7世はその直後、イタリア人探険家ジョン・ガボットを

新大陸の探険に派遣した。彼はセント・ローレンス河口に達し、ここをアジア東岸と信じてイギリス国旗を立て、イギリス国王の領有権を主張した。しかしイギリスの探険はここで中止されてしまった。その間にスペインやフランスなどが南北アメリカに進出していった¹⁾。

ヨーロッパ諸国が新大陸を求めたのは、富と各地の特産物を入手しようとしたからである。これに対して、新大陸へ移住しようとした人達は、旧いヨーロッパに見切りをつけていた。北アメリカに渡航した白人達は、「自発的にやってきた²⁾」のであった。このような選択を彼らにさせた原因をビーアドは次のように述べている。「それ〔原因〕はヨーロッパの歴史全体である。旧世界における人間社会の初まりから存在する野蛮と文明との間の長い闘争がそれである。そして、また、そういう移民たちが生活していた時代の不安騒乱がその直接の動機である³⁾」、と。

17世紀の初めから植民時代の終るまで、国際間の諸戦争、内乱、宗教上の論争と迫害、政治上の抗争、君主独裁の発揮、社会的変動など、特に目立ち、貧困は増大し、野蛮な刑法が制定され、これらは相互に影響し合っ^てヨーロッパはまさに崩壊しつつあったのである。

イギリスでは、1350年から1600年までの間にいわゆる「囲い込み」が行なわれ、農地を失なった農民が労働者になったこと、海外貿易や大規模経営の資本を集めるジョイント・ストック・カンパニー（株式会社）の制度が始められたこと、このような産業革命の影響をうけて、1620年と1635年に不況が起ったことなど、経済上の変化が起きていた。この経済上の問題と共に、宗教上の混乱が大きかった。

マルチン・ルターによって始められたプロテスタント改革は、イギリスに渡来した。この影響をうけて、国王ヘンリー8世（1509－1547）は、英国教会がカソリック法王の下位に立つことを拒否し、次のエドワード6世（1547－1553）はプロテスタントをイギリスで公認した。ところが、その次に即位したメアリー女王（1553－1558）は、これをカソリックに

改宗してしまった。ヘンリー 8 世の娘であるエリザベス女王が 1558 年メアリー女王の後に即位すると、カソリックを廃して再びプロテスタントに改宗し、次第に英国国教（アングリカン教会）が発展し他の教派を異教として禁止する方向に向っていった。

このような目まぐるしい変転の後に出来上ったアングリカン教会は、ローマン・カソリックでもないし、過激なプロテスタントでもない、いわば両者の政治的な妥協の産物であった。従って、ローマン・カソリックもプロテスタントも、熱心な信者は共に満足してはいなかった。かくて、ジョン・カルヴィン一派を含めて、プロテスタントのセクトがいくつか生まれることになった。

カルビニズムを信ずる者でフランスにいたのはユグノー派であり、スコットランドにはプレスビテリアン派（長老派）が、オランダには改宗派が、そしてイギリスにはピューリタン派（清教徒派）がいた。これらの四つのグループはアメリカのイギリス領植民地に移住して来て、アメリカ建国に大きな寄与をすることになる。すなわち、カルビンの宗教的信念は、直接的政治、知的自由、および個人主義をその固有のものとしており、また、富や財の所有者は、神に対して道徳を弘め、教育と宗教を進めるといふ責務を負うものと考えていた。この考え方により、人々の勤勉、質素、節約を奨励したので、アメリカの植民地の思想はこれに大きく影響された。⁴⁾

17 世紀初めのイギリスは人口過剰であったから、彼らを生活させかつ本国の製品の市場となりうる植民地をもちたいという気分になっていた。それ以前に、費用がかかり過ぎたために、ハンフリー・ギルバート卿のニュー・ハウンドランドの植民、および、ウォルター・ラリー卿のノース・カロライナの植民に失敗していたが、1588 年に当時無敵を誇っていたスペイン艦隊を撃破して以来ちょうど 100 年目に当る 1688 年にイギリス名誉革命が成功し、議会の力が王権を上廻るようになってから、イギリスの

アメリカ植民は順調に進むようになった⁵⁾。

当初イギリス商業資本家は植民事業の意味を解せず、利潤のためのみにアメリカを開発しようとし、17世紀初めには国王から土地開発の特権を得ようと努力していた。イギリス法によれば、アメリカにおいてイギリスが権利を有する土地はすべて、イギリス国王に属することになっていたからである。国王はそこで2種の法的機構を創設した。その第1は「会社制」(コーポレート)の機構で、王から特許状を受けた個人の集団が法人としての「会社」(カンパニー)を創設するものであり、その第2は、「領主制」(プロプライエタリー)の機構で、国王から土地を下付され統治権を与えられた者が植民地を創設することができるのである。この「会社」も「領主制」も共に、土地所有権、通商権、施設権、その他の権利が認められた⁶⁾。

最初に成功したイギリス植民地は、「会社」形態の「ロンドン会社」で、1607年にヴァージニアのジェームズ・タウンに開設された。イギリスからオランダに逃れたピューリタンのグループは、1620年にヴァージニアに到着した⁷⁾。以後最後の植民地ジョージアがサヴァナに創設された1733年までに、イギリスの13の植民地ができた⁸⁾。当然この地区の住民はイギリス人が大部分を占め、生活習慣、言語、思想などイギリス流であった。今日の合衆国の東岸には、1760年までに150万人以上の人々が住んでいたといわれている。この地帯は地理的特徴により南部(ヴァージニア、メリーランド、南北両カロライナ、ジョージア)、中部(ニュー・ヨーク、ペンシルヴェニア、ニュー・ジャージー、デラウェア)、北部(カネティカット、ロード・アイランド、ニュー・ハンプシャー、マサチューセッツ)の3地域に区分される⁹⁾が、テイラー家の歴史は、主としてこの中部を舞台に展開される。

2) 父方 テイラー家の家系

テイラー家はクェーカー教徒である。クェーカー教徒は1675年に初めてデラウェア河口のセイレム（ウエスト・ジャージー）にやって来た。その後彼らはデラウェア河を北上してバーリントンに移った。イギリスのダービー郡生まれのサムエル・テイラーがマルタ号に乗って1677年にこのバーリントンにやって来た。彼の名は第32番目の土地所有者として記録されている。彼はバーリントン郡のチェスターフィールドに住みつきスザンナ・ホースマンと結婚して9人の子を残した。その子供（第2世代）の中にロバートがいた。ロバートはサラ・ウッドワードと結婚し、その子アントニー1世（第3世代）はアン・ニューボルドと結婚し、その子アントニー2世はメアリー・ニューボルドと結婚し、その子がフランクリン（第4世代）でフレデリック・テイラーの父である。

テイラー家の家系は立派なもので、アントニー1世は独立戦争に参戦したし、アントニー2世は商人となり、共同事業を行なったトーマス・ニューボルドの妹と結婚して大貿易商人となり、38歳で引退、デラウェア河を渡り対岸のペンシルヴェニアのブリストルに400エーカーの土地を購入、以後買増して大地主になった。彼はファーマーズ・ナショナル・バンク・オブ・ブリストルの設立者の1人であり、頭取もつとめた。アントニーは1世も2世もニューボルド家から嫁をとったが、このニューボルド家の先祖も1678年から1681年までの間にイギリスから渡米したクェーカーのニュー・ジャージー植民の最古参であり、1685年に450エーカーの土地をバーリントン郡内に所有し、以後財産を守って¹⁰⁾きた。（なお、ここで世代をいうとき、日本式に渡米した人を1世とし、その子を2世としている。コウプレイはアメリカで生まれた者を第1世代としているので、1世代ずつ差が出ていることを注意しておく。）

3) 母方 ウィンスロー家の家系

フレデリック・ウィンスロー・テイラーの母エミリー・アンネット・ウィ

ンスローの先祖は、1620年にメイフラワー号でプリマウスに上陸したウィンスロー家のエドワードとギルバートの兄弟ではなく、1629年にメイフラワー号でマサチューセッツ湾のセイレムに上陸した彼らの弟ケネルム・ウィンスロー2世（第1世代）がエミリーの先祖である。エドワードはこの移民団の中で Mr. と尊称された8人のうちの1人であるというから、ウィンスロー家がイギリスにおいて卑しい家系でなかったことは確実である。

ケネルム2世の兄エドワードは1617年にヨーロッパ大陸を旅行して、ジョン・ロビンソンと知り合い、ピルグリムに参加することにした。渡米後のエドワードは、プリマウス植民地知事ウィリアム・ブレッドフォードに随い何回かイギリスに往来している。このことは、彼が植民地における指導者の1員であったことを証明するものである。

ウィンスロー家の人々は技術的才能があり、インディアン戦争に参戦したケネルム2世の子ルテナント・ジョブ・ウィンスロー（第2世代）は造船を業とした。その子ジェームズ・ウィンスロー（第3世代、彼の時代にピューリタンからクェーカーに改宗した。）は1687年にマサチューセッツのフリータウンに生まれ、1728年にメイン州のファルマウスに移り工場を建てた。ウィンスロー家の系図書によれば、彼はここで the First Friend (Quaker) in Falmouth になった。ジェームズの子供7人のうち少なくとも3人は the Member of the Society of Friends となった。このことは、彼らがクェーカー教徒の中でも特に信仰が厚く、教徒の信望も厚かったことを示している。この3人の子供の1人、長男のネイサン（第4世代）はオールド・ファルマウスに家を建て、その家族は100年以上もここに住んだ。

ネイサンの第5子ジョン（第5世代）は家を継ぎ、 Celebrated Quaker Minister also a Mechanic と呼ばれたが、彼はクェーカーの牧師であると同時に機械技師でもあった。彼はクェーカー教徒のリンダ・ハッカーと結

婚したが、その5人の男子はそれぞれ成功した。その中でイレミアとアイザック（第6世代）は捕鯨で活躍し、1812年の戦争直後、フランス政府に招かれてフランスに渡り、ハーブルに住んだ。兄イレミアはここで死に、その家族はそこに残ったが、弟のアイザックは妻サラ・ハッセイとの間に1822年1人娘のエミリーを生み、1829年にこの家族はアメリカに戻った。このエミリーがフレデリックの母である。イレミアもアイザックも、誠実で正直な人として有名であったといわれている。

このウィンスロー家の人達はそれぞれ相当の人物であったらしいが、結婚した相手も立派な人達で、殊にアイザックの妻サラの母はサンクフル・ハッセイと呼ばれ、遠くまで馬に乗って説教をしたという情熱的で有名な女牧師である。このサンクフル・ハッセイの母サンクフル・ピュリトンは、アイザックの父ジョンとクェーカー教会で知り合いの仲であった。ところでこのサンクフル・ハッセイには2人の娘があり、姉のコンホート・ハッセイはジョンの第2子ネイサン2世と結婚し、妹のサラは前述の如く第3子アイザックと結婚した。従ってフレデリックの大祖母がこの有名なサンクフル・ハッセイであり、彼はこの大祖母の気質を母から受け継いでいるといわれている。

やや脇にそれるが、後に関係するところがあるのでここで触れておけば、サラの姉でネイサン2世の妻になったコンホート・ハッセイには3人の娘があった。長女のルイジア・マリア・ウィンスローは、クェーカー教徒ではないサミュエル・E・シーウォールと結婚して早く死に、3女で末娘のハリエットがその後妻になった。このシーウォール家はトランセンデントリズムの運動に興味をもち、この家には進歩的な知識人、例えばソロー、ラルフ・W・エマーソン、チャニング、ウィリアム・L・ギャリソン、M・チャイルド等が集合して論談した。¹¹⁾

4) 父フランクリンと母エミリー

フレデリックの両親の性格は極めて相反していたといわれている。父フランクリン（第5世代）は物静かで忍耐強く、思索的な学者肌の人であった。これに対して母エミリー（第7世代）は気性の強い活動的な頑張り屋で社交的な女性であった。この矛盾した静と動、保守と革新という両面的な性格がそのままフレデリックに同居した。以下ややくわしく具体的にそれをみてゆこうと思う。

フランクリンは1822年に、アントニー2世とメアリー夫妻の11人の子供の末子として、ペンシルヴェニア州のビュック郡に生まれた。ペンシルヴェニア大学をM.A.の学位を得て卒業した彼は、すぐにフィラデルフィアに移り、法律事務所に勤めた後、1844年に自分の法律事務所を開業した。フランスから帰ってからフィラデルフィアに住んでいたエミリーの父アイザックは、ここで妻をなくした。ここでフランクリンはエミリーと出逢い、1851年6月、クェーカー流の結婚式をあげた。この結婚式はフィラデルフィア市長が出席する盛大なものであったが、クェーカー教徒からは「無秩序」だと思われ、後にエミリーはクェーカー教徒をやめたといわれている。

フランクリンは生涯胃弱に悩まされ、時には軽い癪癪持ちになることもあった。従って法律事務所も左程隆盛にはならず、彼は生涯を通じて財産を増やすことも減らすこともなかった。彼は57歳で法律事務所をやめ、精神薄弱児のための訓練学校の理事となり、終生、歴史と語学に関する知的興味を持ち、勉強を続けた。

この夫婦は結婚してから2年目の1853年にジャーマンタウンに移転した。この町は1680年代にドイツ人により開かれたが、この当時はすでにイギリス系の人々により支配されており、すべてにイギリス風で、今でもイギリス式のクリケットが盛んであるという。この家で1854年に兄エドワードが、1856年3月20日弟フレデリックが生まれた。その後この町の西方に家を新築して再び転居、ここで第3子メアリ・ニューボルド・テイ

ラー（後に義弟となるC・M・クラークの妻となる人で、クレアレンス・M・クラーク夫人となる。1910年バーモント州マンチェスターの彼女の家で、父フランクリンは88歳の生涯を終えた）、および第4子が生まれた。この間この夫妻は奴隷廃止運動に力をつくした。その後南北戦争が終り、1869年にこの家族は3年間ヨーロッパの旅に出て、1872年ジャーマンタウンに戻ると第3番目の家を新築した。

ここに新しく家を建てたのは、エミリーがアイザック・プーグ夫人の家の近くに住みたがったからである。ここにはルクレシア・モットが来たり、超越論的哲学者やイギリスのユニテリアン派の指導者ジェイムズ・マーチノーやその妹ハリエットらが訪れた。18世紀末から19世紀初頭にかけて、ジャーマンタウンでは宗教上、社会上、政治上の討論が止むことなく続けられていた。この地のユニタリアン教会の地区聖職者（ミニスター）としてサミュエル・ロングフェロー（ヘンリー・ワーズワースの弟）やチャールズ・ゴートン・エイムズが在職していた。ニュー・ヨークが商業の中心であるのに対して、ボストンやフィラデルフィアは当時のアメリカ文化の中心地であり、その中核がジャーマンタウンであった。

このような文化活動にエミリーは進んで参加し活動したが、フランクリンはメンバーに名を重ねてはいても集会には参加しなかった。このようにこの2人の行動は対照的であった。

エミリーの子供に対する教育は厳格で、本を与えるときには事前にこれを読み、不適當なところはピンで留めておくのであった。彼女はフランス訛りの英語を話したが、クェーカー流の話し方を理想とし、家事は規則通り行なわせ、コック、ウェイトレス、車夫などすべて黒人を雇った。これらの使用人が家族同様に扱われ、中には35年間も共に住んだ者もいるというから、使用人に対する取扱い¹²⁾はよかったといえよう。

最後にピューリタンの精神がテイラー家の人々に、植民地の人々にも同様に、大きな影響を与えていることを述べておこう。

ピューリタンとは8世紀頃アルメニヤからバルカン半島東部にかけて住んでいた人々に対するギリシャ語の呼び名で、カサリともいった。ギリシャ語のカサリの語源は Katharos で pure「清い」という意味があり、これから英語のカソリックが生まれたといわれている。

この人々は西進してイタリアへ、更に南フランスに進み、12世紀の終りにはその最盛期を迎えた。イギリスにピューリタンが拡まったのは14世紀であり、最初はオランダ語の「片言をいう人」を意味する「ロラード」 Lollard と呼ばれた。このピューリタンは独特のドクトリンを持つものではないから、厳密には宗派の一派としてのセクトと呼ぶのは不適當で、この人々のニックネームのようなものだ、という説もある。

しかしピューリタンには明らかに一つの特徴がある。それは自由に考えること、すなわち果敢な知的探求の精神があることである。先見、偏見、悪習などを一掃して真理を探求する精神がピューリタンの特質であり、ベンジャミン・フランクリンはこの精神を具現した代表者といえるであろう。

クェーカーについてはあまり触れてこなかったので、ここで少し付言しておく

クェーカーは、上述のピューリタンから派生したものであり、殊更に厳格に教義を守ったといわれている。しかし時間の推移と共に衣裳や話し方に特徴をもつというような、世俗化が次第に顕著になって来る。そうすると、真のクェーカーは、このように世俗化し形式化したクェーカーに反逆することこそ、クェーカーらしい行き方だと考えるようになる。¹⁴⁾ エミリーのクェーカー教会の脱退もこう考えてよいであろう。

注 1) チャールズ・ビーアド他著松本重治他訳『新版 アメリカ合衆国史』(岩波書店、1964年)、3—5頁。

2) 同書、14頁。

3) 同書、15頁。なお、同書は1618年から1776年までの間にヨーロッ

パで行なわれた戦争を列挙している。1618—48年（30年戦争）、1648—59年（西仏戦争）、1667—68年（譲渡戦争、ルイ14世）、1672—78年（仏蘭戦争）、1689—97年（パラティン伯領戦争）、1702—13年（スペイン王位継承戦争、「アン女王戦争」）、1739—48年（「ジェンキンズの耳」戦争、「国王ジョージの戦争」）、1756—63年（7年戦争）。

- 4) “The United States: Experiment in Democracy” by Avery Craven and Walter Johnson, Ginn and Co., 1947, pp. 11—14.
- 5) ibid. pp. 15—16.
- 6) 前掲『新版 アメリカ合衆国史』, 9—10頁。
- 7) 同書, 18—20頁。本書では「ヴァージニア会社」とあるが、ビーアドの前掲書（12頁）およびレオ・ヒューバーマン著小林良正・雪山慶正訳『アメリカ人民の歴史』上巻（13頁）に「ロンドン会社」とあるのに従った。
- 8) 北から順にこれを記録すれば、①ニュー・ハンプシャー（一部はマサチューセッツより派生したもので、1679年に独立）、②マサチューセッツ（1630年マサチューセッツ湾会社の下に清教徒により創設）、③ロード・アイランド（マサチューセッツから派生した二つの植民、ロード・アイランド植民地とプロヴィデンス植民地の合同したもので、1663年に国王から特許状を与えられた）、④コネティカット（1635年マサチューセッツから派生したコネティカット河畔地方と、その海岸地方の拓植地とから成り、1662年に国王の特許状により正式合併）、⑤ニュー・ヨーク（1624年オランダ西インド会社の下にニュー・ネザランドの名で創設されたが、1664年イギリス人に奪取されて改名）、⑥ニュー・ジャージー（オランダ人に創設され1664年イギリス人に奪取されて上記に改名）、⑦デラウェア（オランダ西インド会社の下にオランダ人により、次にスウェーデン南方拓植会社会により植民されたが1664年イギリス人の手に帰し、1682年ウィリアム・ペンの領主権下におかれた）、⑧ペンシルヴェニア（1681年チャールズ2世がウィリアム・ペンに領主権を与えた。1682年にフィラデルフィアに最初の植民地を設定）、⑨メアリランド（1632年ボルティモア公を領主として特許が与えられ、1634年チェザピーク湾の拓植を開始）、⑩ヴァージニア（1606年ジェームズ1世から特許状を与えられたロンドン会社の下で行なわれ、1607年のジェームズタウンに植民創設）、⑪ノース・カロライナ（他の植民地から来た開拓者により拓植され、後ヴァージニア会社の管轄下にあった全カロライナ地域に1665年特許を得た領主の手に移り、1729年王領植民地として独立）、⑫サウス・カロライナ（1665年領主に下付された。後1729年以

後独立), ⑬ジョージア (1732 年ジョージ 2 世により会社に下付され, サヴァナに 1733 年創設)。前掲『新版 アメリカ合衆国史』, 11—12 頁。

- 9) 前掲『アメリカ人民の歴史』, 28—32 頁。
- 10) “Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management” by Frank Barkley Copley, vol. 1, pp. 23—33. Harper Bros., 1923, A.M.Kelly, 1969.
- 11) ibid., pp. 35—40.
- 12) ibid., pp. 45—53.
- 13) ibid., pp. 25—26.
- 14) ibid., p.39.

2. テイラーの生い立ちと性格

テイラーの生い立ちを述べるに先立って, 上野陽一氏編の「テイラー年表」を示しておこうと思う。本稿はこの年表の前半, つまり彼がミッドベール製鋼所に勤務中のところまでを扱う予定である。

1) テイラーの生い立ち (徒弟時代まで)

既に見た如く, フレデリック・ウインスロー・テイラーは, 1856 年 3 月 20 日に父フランクリンと母エミリーの第 2 子としてフィラデルフィアのグリーンタウンに生まれた。少年の頃の遊び友達の中には, 後にミッドベール工場の所有者の 1 人となるフィラデルフィアの銀行家 E・W・クラークの子供のクレアランス (この人はフレデリックの妹メアリーと結婚することは前に述べた) とジョセフの兄弟がいた。

母エミリーは, 実務的な教育と共に礼儀正しくなるような教育も施した。彼女はまた宗教的な教育もしたが, それは俗化したクェーカーのものではなかった。かくてフレデリックは卑俗なものを真から嫌うようになった。彼は生涯酒類も煙草も嗜まなかった。

テイラー年表		上野陽一編
関係工場	年代……年令	事 項
エンタープライズ・ ポンプ工場徒弟	1856……1	3月20日フィラデルフィアの自宅で出生。
	1869……14	両親に伴われてヨーロッパ旅行。
	1871……15	
	1872……17	ハーバード大学入学準備のためニュー・ハンプシャーのエクセターに学ぶ。
	1874……19	入試合格、しかし眼を悪くして家庭に帰り休養。その後エンタープライズ・ポンプ工場の徒弟になる。
	1878……23	ミッドベール工場に入社。
	1881……26	カール・バースがミッドベールに入社。
	1882……27	職長となる。
	1883……28	通信教育で Stevens Institute から M.E. の称号を受ける。
	1884……29	結婚。初めて率を異にする出来高払いを行なう。
ミッドベール	1886……31	A. S. M. E. の会員となる。タウンが「経済人としての技術」を発表。
	1887……32	技師長となる。ガントがミッドベールに入社。
	1889……34	スチーム・ハンマーを発明。
マヌファクチュア リング・インベ ストメント	1890……35	ミッドベール退社。
	1893……38	「ベルトについて」を発表。 はじめて能率顧問技師(コンサル タント)を職業とする。
	1894……39	
シモンズ ロリング クランプ造船所	1895……40	「出来高制のシステム」を発表。

ノーザン エレクトリック スチールモータ ース	—	1896…41	
シモンズ ロリング	—	1897……42	
	—	1898……43	高速度鋼完成。
	—	1899……44	バース計算尺完成。
ベスレヘム	—	1900……45	パリ博覧会に高速度鋼を出品し て金牌を受ける。
	—	1901……46	能率界を引退し、以後無償で奉仕。
	—	1903……48	「工場管理」を発表。
テーパー・リンク ベルト	—	1904……49	ハタウェイがリンクベルトに 入社。
	—	1906……51	「金属切削法について」を発表。 ペンシルヴェニア大学より名誉 博士号 Sc. D. を受ける。
ウォータータウン 兵器廠	—	1909……54	「成功論」を各地で講演。ハーバ ード大学において管理学の講義 を行なう。
	—	1910……55	鉄道運賃値上げ問題が起る。
	—	1911……56	「科学的管理法」を発表。
	—	1912……57	「工場管理」再版発行。
	—	1915……60	査問委員会が開かれる。経営科 学を促進する学会を結成。 3月21日、フィラデルフィアの 病院において肺炎のため死去。

彼が13歳の時にこの家族はヨーロッパに長期の旅行をする。先にフランスに、後にドイツに滞在した。ベルリンでは女家庭教師について語学を学んだので、彼はフランス語もドイツ語も流暢に話すことができた。また毎日2時間のピアノのレッスンも受け、ウェーバーの「舞踊会への招待」が弾ける程の腕前であった。彼は音楽よりもグラフィック・アートに興味をもっていた。父母から研究ないし仕事としてコンサートや博物館や美術館を訪問させられた。夜は父が本を読み見学の助けとしていた。このほか旅行中でも彼は学校に通い幾何学や数学を学んだ。この旅行中で変わっているのは、彼が鳥の卵を買い集めて、アメリカに持ち帰ったことである。

ところでこの間に彼は全くのドイツ嫌いになってしまった。それはドイツの子供は遊びの時でも、勝つことばかり考えて反則を平気でやるようなフェアでないところがあったことや、ドイツの男が女性を虐待するのを見たからである。彼のフランスびいきとドイツ嫌いは生涯変わることがなかった。

この家族は1869年の冬に南ドイツに行き、オーストリー、イタリアを経てスイスに旅行し、69-70年の冬はパリで過ごした。70年の春にはオランダ、イギリス、ノールウェー、スウェーデンを旅し、そこからデンマークのコペンハーゲンに行き、ドイツに戻った。彼はこのヨーロッパ旅行でヨーロッパの文化をまのあたり学び、その後の生涯に益するところは多大であったと思われる。

1872年にヨーロッパから帰国して直ちに、彼はニュー・ハンプシャー州のエクスターにあるフィリップ・エクスターに入学してハーバード大学の入試に備えた。両親は彼を医者か法律家にしたいと考えていた。彼はよく勉強して2年目には首席になった。学科のほかに彼はスポーツにも精を出した。彼は野球の投手であったが、当時は下手投げや横投げが普通であったのに、彼は上から投げ下ろして審判と喧嘩したことがあった。

この入試準備時代に忘れてならない事件が二つある。その一つは、この

学校の数学の教師が試験の時に時計を使って最初にできた学生の手をあげる時間などを調査し、答案を書くのに要する平均時間を知ろうとしているのを目撃したことである。のちの「時間研究」と密接に関係する事件である。もう一つはニュー・ヨークである牧師が労働者に話しかけているのを聞いたことである。その教師は、「神は永遠に有益であるが故に、永遠に神である」といったのである。プラグマチズムの国アメリカらしい話である。ティラーも実用性を尊重した人である。そして観念的なものを排し明確で実体的で証明できる事実以外は、何も信じようとはしなかったのである。

1874年6月のハーバード大学の入試には、彼は優等で合格した。しかし眼疾のため読書を禁じられたので止むなく進学を断念して、ジャーマンタウンに帰った。それまで肉体労働を嫌っていた彼は、18歳で成型工と機械工の徒弟として、フィラデルフィアの小さなポンプ製造会社 (the Enterprise Hydraulic Works) に入ったが、その工場にはティラー家が出資していた。

この会社に入る前に、彼は人生の教訓を受けた。それを教えてくれた人は彼の伯父キャレブ・N・ティラーで、ファーマーズ・ナショナル・バンク・オブ・ブリストルの頭取である。この銀行は前述した彼の祖父アントニー2世の創設したものである。この伯父はまたビュック・モンゴメリー地区から最初に下院議員に選ばれた共和党員でもあった。キャレブはフレデリックに、「もし君が成功したいなら、私の言うことを守りなさい。雇主が朝7時に仕事を始めることを望んでいたら、常に7時10分前迄に行きなさい。雇主が夜6時迄働いてほしいと望んでいたら、常に6時10分過ぎまで仕事をしなさい。この意味がわからぬ者には、成功する能力はない」と言った。また「何事が起こっても、どんなひどい扱いを受けても、48時間よく考えて冷静になってからでなければ、決して仕事を止めてはいけない」とも言った。これは彼の生涯の大切な教訓となった。

徒弟をしている間に、1876年にフィラデルフィアで万国博が開かれた。語学のできるフレデリックは従兄弟の1人に頼まれて、ニュー・イングランドの製造工業の代表団の1員として参加した。この時、ある大会社の社長から「君は成功するためにどんなアイデアを持っているか」、ときかれた。フレデリックは、「機械工になって日給2ドル50セントを稼ぎたい」と答えると、この社長は、「私が君位の年頃で徒弟をしていた頃には、廻りの徒弟の誰よりも正確な仕事をしたいと思い、それができると次に、今迄やった仕事よりもっと正確な仕事をしたいと思った。私の全人生を通じてこれが唯一の理想だった。私は他の誰よりも早く仕事をしたが、早さには余り関心を持たなかった。私はいつもよりよい仕事をしようとしていたのだ」と言った。

彼は後年「成功論」と題して各大学その他で講演をして歩いたが、これらの話がその講演の内容である。彼はこれらの話に感銘し、終生これを守り、他人にも守って貰いたいと思っていたのである。

彼の徒弟生活は1874年の後半から1878年の終りにかけて4年間になるが、最初の年は無給、2年目と3年目は週給1ドル50セント、4年目は1人前になれたので、週給3ドル支給された。4年間で徒弟を終了するのは早い方だといわれている。成型工になるためには、複雑な機械製図を読んだり翻訳したりする能力が必要であるが、彼は先祖からの血筋に大いに助けられた。

この時代に、彼の性格を示すエピソードがいくつかある。彼が12歳のとき、悪夢でよく眼れなかったことがある。彼は眼れない原因が悪夢にあり、それは寝る時の姿勢と関係があることをつきとめた。それを直すために、彼は皮帯と木の先端のついた馬具のようなものを考案し、寝るときにはこれを用いた。寝ていて姿勢が悪くなると、木の先端が背中を押して目が覚める仕掛けである。この道具のおかげでまもなく悪夢を見なくなり、これの使用を止めたという。まさにスパルタ式のやり方である。ここに彼

の何事も徹底しなければ止めないという性癖と、目的を達するためにはいかなる困苦にも耐え抜くという意志の強靱さを看取できる。

次に彼が16歳のときのことがある。当時ビン・バッグという遊びがあった。子供達が2列に並び、先頭からうしろに豆袋を渡してそのスピードを競う遊びであるが、このままだと豆袋が過ぎてから次の豆袋が来るまでに待ち時間が長くなる。それで彼は各列を2分して、中央から両端に豆袋を渡すようにさせ待ち時間を減らした。ここにも彼の状況分析とそれに対する対策の立案がみられ、この待ち時間の解消などは怠業の解消と似通うところが面白い。

このようなテイラーも、毎日の労働と労働している人々を尊ぶことを知っていた。子供を何人も連れた黒人の召使いが坂で困っているのを見て手押車を押すのを手伝ってやったり、ビル工事の現場を通りかかって、厚板を運んでいる労働者に肩を貸してやったりしている。

彼の話し方は極めて早口だった。しかし彼の容姿は女性的で小柄な方であつたので、女装して劇に友人と出たとき、写真屋が女装に気づかなかつた、というエピソードがある。晩年のテイラーは口髭を蓄えているが、若い頃は髭はなかったのであろう。

彼は毎日10時間も働いて、スポーツではクリケットのスター選手であり、合唱団ではすぐれたテナーであつた。一面極めて自己に厳しいテイラーであるが、反面遊ぶこともなかなか上手であつたらしい。

このようにして22歳になったフレデリック・テイラーは、1878年に徒弟を終えてミッドベールに入社した。

2) ミッドベール時代のテイラー

テイラーがミッドベール製鋼会社に入社した1878年は、わが国の明治11年に当り、西南の役のあつた頃である。日本は政治的にみれば明治政府ができてはいたが、議会制度はまだ行なわれていなかった。産業界では

江戸時代の手工業の段階にとどまっていた。しかしイギリスではすでに産業革命が相当に進み、大規模工場が動力を用いて大量生産を始めていたのである。1832年にはチャールス・バベジが、科学的原理の必要性を産業界に警告していた。アメリカにおいてもヨーロッパの産業革命の影響を受け、スチーム・エンジンの導入が進み、1832年にはフィラデルフィアのボールドウィン機関車製造工場において最初の機関車が製作されていたのである。これに続く第1次世界大戦によって、アメリカの工業生産は大きく飛躍したのである。1870年代に比して1880年代は、賃銀労働者の増加率で2倍、利益金は3倍になった。

19世紀末のアメリカにおいて、フィラデルフィアはニュー・ヨークとシカゴに次ぐ大都市であったが、出版と商業と金融では首位を占め、機械、機関車、鉄製品、造船、カーペット、羊毛綿製品、皮革製品、製薬、化学工業などが盛んであった。テイラーの勤務したミッドベール製鋼会社は、フィラデルフィアの北方、ジャーマンタウンの丘陵の麓に位置していた。テイラーの家から約2マイルのところ³⁾にあった。

当時アメリカの工場は、親方を中心に経験や勘にたよって作業するのが普通であった。しかしミッドベール製鋼会社では、かなり進んだやり方がとり入れられていた。この会社の沿革の概略は次の通りである。

南北戦争直後の1867年に、フィラデルフィアの資本家達が地元の製鋼所を創設しようとして、イギリスの技術を導入して始められたのがこの会社である。製鋼法についていえば、1910年頃に電気炉が開発されるまでは、「るつぽ」「ベッセマー」「平炉」という3製鋼法が用いられていた。この会社が初めて創られた時は、イギリスの会社名をとって、ブッチャーズ製鋼所という名称がつけられ、技法としては「るつぽ」を採用した。この製法は機関車の車輪には不向きで、費用がかかりすぎたために大きな欠損を計上した。そこで大口債権者のうちの2人、機械工具メーカーのウィリアム・セラーズと銀行家のE・W・クラーク（すでに前述）が会社を再

建し「ミッドベール製鋼会社」と命名し、1873年セラーズが社長に就任した。テイラーはこのセラーズを当時最高の技術者だ、と賞讃⁴⁾している。

ウィリアム・セラーズは1824年にペンシルヴェニア州デラウェア郡に生まれた。彼は1682年にイギリスからペンシルヴェニアに渡来したクエーカー教徒の1人サミュエル・セラーズの子孫にあたる。彼は父の設立した私立学校で14歳まで学んだ後、7年間伯父の工場で機械工の徒弟をつとめた。彼には学歴はなかったが、学問的な雰囲気⁵⁾が家庭にあり、1864年から1867年までフランクリン・インスティテュート・オブ・フィラデルフィアの学長をつとめ、ペンシルヴェニア大学の理事を37年間つとめている。この他彼は機械工具の営業をし、エッジモア鉄会社の社長職にあった。機械工具の発明考案者としてのセラーズは、イギリスのワイトワースに比較される第1級の機械技師であった。

このセラーズのもとで働いていた技師にはヘンリー・R・タウン、ウィルフレッド・ルイス、カール・G・パースなどがおり、後に科学的管理法の推進に当って、テイラーを助けてくれることになる。

ところでセラーズは、「よい機械は見た目もよい筈だ」という信念を持っていた。これはテイラーが生涯持ち続けた「優美なものにはすべて無駄がない」という考え方と密接な関係がある。われわれはここに無駄の排除は効率がよいばかりでなく、美しいのだ、という考え方をみるが、それは「時間研究」「動作研究」に一貫している思想といえるのである。セラーズの無駄を省き標準を設定するという考え方は、テイラーの思考の本質的部分を構成しているといつてよい。

前述したように、ブッチャーズ製鋼所をミッドベール製鋼会社として再建する仕事は社長のセラーズとクラークの手にゆだねられたのであるが、実務はニュー・イングランド生まれのチャールス・A・ブリンレイとラッセル・W・ダベンポートと、それを補佐したスウェーデン系でジャーマンタウン生まれのギリアム・アルツェンの手にゆだねられていた。

F.W.テイラーの生い立ちと性格

ブリンレイとダベンポートはエール大学のO・D・アレン教授に師事して化学と冶金学を学んだ。アレン教授は実務にも明るく、有名なフィラデルフィアのクエーカーであるジョセフ・ワートンからニッケルの研究を依頼されたことがある。ワートンはペンシルヴェニア大学のワートン金融経済学校の創設者であり、産業界に科学的知識を導入する必要性を認識していた人で、いわば産学協同の先覚者であった。ワートンは後に、作業のシステム化を導入するために、テイラーをベツレヘム製鋼所に入社させることになる⁵⁾。

さて、ブリンレイとダベンポートが着任後約1年、総監督のサミュエル・ミドルトンが病死し、ブリンレイがその後任となり、ダベンポートは製鋼の責任者となり、アルツェンもブリンレイの助手として着任した。当時は現場の人達は科学的方法など無視しており、経験にだけ頼っていたから、彼らは古いやり方を打破するのに大変な苦勞をした。しかしその苦勞の甲斐あって、平炉法を採用してから機関車の車輪や車軸の品質向上に成功した。その後1875年に米国海軍から大砲を受注し、1881年には6インチ全鋼砲を受注した。この時は米国内15社のうちで受注の申込みをしたのはミッドベール製鋼会社だけであった。こうなり得たのは、ブリンレイのおかげであり、実験とその記録を蓄積し得る完全なシステムが出来ていたからである。ブリンレイは1882年にダベンポートに職を譲って退職するが、彼の在任10年間に100人足らずだった工員が600人に増加し、工場の建物も設備も改善されたのである。この発展の状態とその原因となる科学的方法の重要性をテイラーはまのあたり見ていたのであった⁶⁾。

ところでテイラーがミッドベール製鋼会社に入社したのは、1873年の長期不況が終ろうとする1878年のことである。彼は最初徒弟を終えた機械工として入社し、2ヶ月程で事務職に転じ、6年以内に機械工場の職長から全工場の営繕主任、設計主任、遂に技師長となり、出世街道をまっしぐらに突進していった。

このスピード出世には、家族の問題が考えられる。この会社の大株主はクラークであり、家族ぐるみの交際があった。クレアレンス・クラークは幼友達で、妹と結婚して義弟であり、テニスのダブルスのパートナーとして全米チャンピオンになっている。つまり引き立てられるチャンスがあった。しかしそれだけでは説明として十分ではない。彼自身の能力と努力がなければ、どんなよい引き立てでもうまくゆかないからである。

1886年にクラークの株はチャールス・J・ハラー1世に買収された。彼はブラジルで造船業を営み、後に市街鉄道で大成功して産を成し、フィラデルフィアに戻ってミッドベール製鋼会社の株の過半数を入手してセラーズを社長の座から追い出してしまった。1887年頃からハラー父子が実権を握るようになった。

テイラーの最初の上司はブリンレイであったが、役職の低かった彼は間もなく退職したこの人とは余り接触はなかった。次のダベンポートの下で長く働いたが、ダベンポートもブリンレイも工員の扱い方は旧式で、容赦なく厳格にするのがよいと考えていた。ダベンポートは1888年にミッドベール製鋼会社からベツレヘム製鋼所に移り、後にテイラーがベツレヘムに入るのに若干の助力をするのであるが、彼はテイラーの経営管理のメカニズムを評価こそしたが、その哲理までわかったかどうかは疑わしい。結局テイラーを一番よく理解してくれていたのは、セラーズであったとい⁷⁾てよい。

注 1) F.W.テイラー著上野陽一訳『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), 巻末(526頁の次)。この表は数え年の年令である。この年令は原表では「トシ」となっている。また「事項」は「デキゴト」が原表の見出しである。Copleyの伝記 Vol. p.260に従って、1906年名誉博士号を得たことを加えたほか、若干表記を改めたところがある。またこの『科学的管理法』の原本, Harper & Bros.の著書の「Forword」に H.S.Personは、テイラーは1885年に ASME 会員になったといっている。

- 2) op. cit. "Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management", Vol. 1, pp.55-93.
- 3) ibid. pp.99-100.
- 4) ibid., pp.106-108.「るつぼ」は19世紀半ばには旧式になっており、切削具や兵器や特殊な硬度を要求されるものにだけ使われ、「ベッセマー」はイギリス人ヘンリー・ベッセマーの考案した方法で、1858年には商業ベースに乗り、安価の故に建築材向けとして用いられた。「平炉」はこれより少し遅れて開発され、製品が信頼できるので、重圧や磨耗に耐える必要のある鉄道軌条その他のものを造るのに用いられた。
- 5) ibid., pp. 108-111.
- 6) ibid., pp. 111-114.
- 7) ibid., pp. 116-124., pp. 129-137.なおテイラーがダベンポートから技師長に昇進させられたのは1884年で、正式に取締役¹⁾に就任するのは1887年ハラーの時代になってからである。

3. テイラーの性格——むすびに代えて

テイラーは成功するために必要な要素について彼なりの考えをもっていた。第1は性格（身心を統制する能力と同意できないものには同調しない能力）、第2は常識、第3は大学で受けるような知的訓練である。知識と実務経験については、技術の歴史的理論的知識は25%で、実務経験は75%だという。実際に使える知識、有用な知識を彼が重視していたことがこれでもはっきりしている。

ミッドベール製鋼会社に入社して科学的教育の必要性を痛感した彼は、初めハーバード大学で、のちにスチーブンス工科大学¹⁾で通信教育によって1883年6月にM. E.の学位を受けている。この勉強期間中勤務にも精励し、残業も日曜出勤も進んで行なった。毎日4時間か5時間の睡眠で間に合わせるよう工夫し、毎日3時間の学習を欠かすことはなかった。

もはや紙数の関係でテイラーが管理職となってから、工員の激しい抵抗に耐えながら科学的方法の導入に成功してゆく過程を具体的にみてゆくい

とまはない。しかし既に見たところによっても、彼の生い立ちから、彼の性格の骨子は知り得ると思う。そしてテイラーの性格が科学的管理法の性格を決定していると私は考えるのである。

まず第1にテイラーの性格には、家系が大切な位置を占めている。しかしそれは「親の威光」という意味ではない。前述のスピード出世も親密なクラーク家がハラーによって株を買収された後に、ハラーによって重役に昇進させられていることからそれは証明できる。つまりテイラー個人の實力と努力が大きいのであって、この努力をさせるものこそがキューカーとしてのテイラーの家系にあったといえるのである。使命感と誇り、これこそ家系の賜物である。

第2に両親の影響がある。物静かな父と活動的な母の両面がテイラーに同居していたことが、性格や地位の違う人々に接するときには有利に働き、テイラーはうまく適応することができたといえる。また両親のヨーロッパ旅行にみられるような、よい意味での教育熱心が、厳しくてやさしい、また卑俗に陥らぬテイラーを形成したといえる。

第3にテイラー個人の性格についていえば、使命感に燃える情熱が、あらゆる困苦を超克させたといえる。科学的管理運動に対する激しい抵抗と誤解³⁾に屈しなかったのは、彼の情熱のおかげである。あくまでも真理を探求しようとするテイラーは、その目的の為には苦勞を厭わなかった。科学を工場に導入することを使命として、彼は次々と難問に挑戦し克服していったのである。

テイラーには多くの同調者と協力者がいる。これらの人々は、テイラーの科学的管理法の正当性と必要性を認めたが故に同調し協力したのである。テイラーがその性格が謙虚であり協力者の力働を發揮させたから同調者が随ったのである。無駄を省くことにより効率を上げること、つまり科学を工場に導入すること、その目標の正しさ、それを設定させたのもテイラーの性格によるものであるし、またそれと共に、その運動を推進させ成

功に導いたものもテイラーの性格であるといえるのである。

- 注 1) 山本前掲『科学的管理の体系と本質』改訂版 89 頁以下に「テイラー小伝」があり、「スチーブンス工科大学」と訳されているのに従った。これは Stevens Institute (at Hoboken, New Jersey) である。テイラーは少年時の滞欧によりフランス語ドイツ語を免除され、歴史なども免除されて2年半で学位を得ている。M.E.は工学修士である。
- 2) op. cit., pp. 127-129.
- 3) 「科学的管理法特別委員会における供述」をみると、誤解の大きさと性質がよくわかる。テイラー著上野陽一訳編 前掲『科学的管理法』, 313—504 頁。