

# テイラーとフォレット

—アメリカ経営組織論の源泉—

Taylor and Follett.

—on a source of organisation theory in America—

榎 本 世 彦

## はじめに

F. W. テイラー (F. W. Taylor) の理念と実践は、今日でも、なお、さまざまな見解をもって、解説されたり、批判されたりしている。彼が説く、科学的管理法についての諸原理は、経営学の書物の中には、必ずと言っていい程登場するのである。

わが国では、早くも、1913年に、「科学的管理法の原理 (The Principles of Scientific Management)」が「学理的事業管理法」として、星野行則氏により、翻訳されている<sup>1)</sup>。

ドイツにおいては、1920年代初期の時点において、企業経営に対する社会学的視点が形成され始めたのは、工業大学からであった。すなわち、「工業大学にみられる経営問題への工学的接近は、工場の間人間問題に遭遇すると、一つの壁につき当たってくる。この壁をつき破らんとする努力が、工業大学に経営社会学を生むに至るのである。<sup>2)</sup>」と。セミナーの時間にテイラーを原著で読んでいたというヘルパツハ (Willy Hellpach) や、工学的な問題分析方法に対する独自の批判と主張をしたブリーフス (Goetz Briefs) らがいたのである。こうした経営社会学の生成には、また、テイラーの影響によっていたのである。

フランスにおけるテイラーの影響は、彼と併称せられているフェイヨル (Henry Fayol) の、1916年に出版された書物のうちに、テイラーの説の紹介とその感想とが述べられているのである<sup>3)</sup>。山本安次郎教授の指摘にみられる如く、そこには、人間関係論的接近すらみられるという<sup>4)</sup>。

- 1) 星野行則稿『本書によせて』、F. W. Taylor 著上野陽一訳、編「科学的管理法」、産業能率大学出版部、昭和54年度版、19—21頁。
- 2) 市原季一著、「西独経営社会学」、森山書店、昭和40年版、9—11頁。
- 3) Henry Fayol, *L'administration industrielle et générale*, 1916. 都築栄訳「産業並に一級の管理」、風間書房、昭和39年、94—100頁。
- 4) 山本安次郎著、「フェイヨル管理論研究」、有斐閣、昭和30年、11—15頁。

米国土において、テイラーの理論が、経営組織論的接近においていかなる意味を持っていたか、また、それが現代経営学とのかかわりでいかに把握されうるかという視点から、アメリカ経営学の源流を尋ねるのが本稿の主眼である。

テイラーとほぼ同時代に生きた米国の女流経営学者に、M. P. フォレット (M. P. Follett) がいた。彼女は、英米に及ぶ講演活動や、社会奉仕活動を通じて、企業で活躍しているさまざまな人々と接触をなし、相互作用に基づく統合の理論と、情況の法則による事実に基づく管理の累積的権威を<sup>5)</sup>主張した。

テイラーの実践に基づく理論は、旧式の管理法による賃金制度の日給制から、時間研究と機能式組織とによる異率出来高制に展開する過程で、管理の科学化を主張したものである<sup>6)</sup>。

フォレットは、テイラーの管理の科学化を、さらに経営管理の科学化に適用させて、発展させた。

われわれは、機能的組織においてテイラーが管理の原則を主張するものと、フォレットが情況の法則に基づく事実による累積的権威を主張するものの延長線上に、加藤勝康教授<sup>7)</sup>の主張されるバーナード論の、主体的に総合体化したすべてのものの組織観をみるのである。こうした現代経営組織論の源泉とも言うべきものを論じようと、われわれは、F・W、テイラーとM・P・フォレットの経営管理論の展開を意図したのである。

## II テイラーとフォレット

フレデリック・ウインスロー・テイラー (Frederick Winslow Taylow) は、1856年にフィラデルフィアに生まれ、長じて、両親の求めに応じてハーバード大学法学部に進学のため、フィリップ・エクセクター・アカデミー (Philip Execter Academy) に入学し、首尾良くハーバードの入学試験を突破したが眼病を患い、医師の助言で進学を断念せざるをえなくなった<sup>8)</sup>。1874年から、フィラデルフィアにあるフェレルアンドジョーンズ商会 (the firm ef Ferrel & Jones) によって管理された小さな工場に、木型・機械工として徒弟生活に入った。1878年に徒弟期間を終えて、同じフィラデルフィアにあるミッドヴェー

5) Elliot Milton Fox, *The Dynamics of Constructive Change in The Thought ot Mary Parker Follett*, Columbia University, Ph. D., 1970. Published on demand on demand by University Microfilms, University Microfilms Limited, High Wycomb, England. A Xerox Company, Ann Arbor, Michigan, U. S. A.

6) F. W. Taylor, *Scientific Management*, Printed in Japan, First Printig, June, 1964. John Weatherhill, INC., Tokyo. Shop Management, P. 85. 上野陽一訳, 前掲書109頁。

7) 加藤勝康稿, 『Kuhnian paradigm としての Barnard 理論の受容とその展開をめぐる一考察』, 第53回日本経営学会全国大会報告要旨, 23—29頁。

8) E. M. Fox, *op. cit.* 本稿におけるF・W・テイラーの伝記的部分は、フォックスのこの書に依拠したものである。

ル製鋼会社 (Midvale steel co.) に、一人前の職人 (a journeyman)<sup>9)</sup> として入社した。そして、八年間の勤務後の1884年に、主任技師の地位に着いていた。

その間、彼の視力も回復していたので、ホーボケン (Hoboken) にあるスティヴンス技術専門学校 (Stevens Institute of Technology) で、夜間に勉学し、機械技師の資格を得た。こうした、現業作業員 (an ordinary laborer) として働いた経験は、終生、彼を労働者の見解に対する共感を抱かしむる原因となった<sup>10)</sup>。1885年には、アメリカ機械技師協会 (American Society of Mechanical Engineers, ASME) の会員となり、その会合に出席し、経営者たちの議論に、大いなる関心を持って傾聴していた。とりわけ、ヘンリー・R・タウン (Henry R. Towne) の1886年の「経済家としての技師 (An Engineer as An Economist)」という論文には、大変、刺激を受けたようであった。そうした論理の中心点は、プレミアム (premium) 制や差別的賃金制度についてであった。経営者自身が生産性を増大させたり、労働者の作業負担を軽減させることができることなどについては、考えられてもいなかった。そこで、テイラーは、自分の考えていた理念を差別的出来高制 (Differential rate system of piece work) に関する論文の中で書こうと試みたのであった<sup>11)</sup>。1859年には、ASME に、「出来高払制度 (A piece rate system)」を発表した。この論文が取り扱った、出来高数値については大いに注目され、論議を呼んだが、管理技術 (the technique of managing) を論じた個所に関しては、無視された。若きテイラーにとって、このことは大きな失望であった。そこでは、そうした管理技術を、原理的に語っていたのであった。そこで、更に一層の経験を積み、資料も収集しようとしたのであった<sup>12)</sup>。1897年、ベツレヘム製鋼会社 (Bethlehem Steel Co.) に入社し、H・L・ガント (H. L. Gantt) やC・B・バース (Carl G. Barth) らと共に研究をするのである。ここにおいて、以前からの蓄積と新たな工学的な実験 (高速度鋼や金属切削技術及びそのための計算尺など<sup>13)</sup>) 等を経て、1903年に「工場管理 (Shop Management)」を発表した。ASME の人々は、この本を、さっと見過ごしてしまっていたが、H・R・タウン等のような、ものを見抜く力のある人々は、それが経営者の世界で大論争の嵐の中心になる前に、その重要性を認めていた。アメリカの産業は、もちろん、西欧社会の一部にも、テイラー等の科学的管理法が大きな影響力を与えるようになった<sup>14)</sup>。

9) この journeyman という語を、ここでは、徒弟期間を終えた一本立ちの職人という意味で、一人前の職人とした。一人前とは、超一流という意味ではない。F. W. Taylor, op.cit. Testimony, pp. 112-13, 上野訳412-13頁。

10) Fox, op. cit. p. 147.

11) Harlows. Person, Forward, in W. F. Taylor, Scientific Management, pp. xi-xii.

12) F. W. Taylor, ibid., p. xii.

13) F. W. Taylor, ibid., pp. 103-4. 上野訳407頁。

14) F. W. Taylor, ibid., p. xii.

しかしながら、一方では、テイラーの門人カール・バースが語る<sup>15)</sup>次のような動向も、科学的管理法の展開過程においてみられたのである。軍のウォータータウン兵器廠の鋳物工場において、ストライキが生じた。それは、バースが兵器廠の機械工場で科学的管理を実施しているとき、彼のもとで時間研究をしていたドワイト・メリック (Dwight Merrick) を使って、軍の士官が鋳型工の時間研究をさせたことに起因する。鋳型工にことわりもなく、またその援助も得ないで時間研究をしたからであった。メリックは、研究の対象者の承諾や協力を得ずに時間研究を実施したことはかってなかった。

このストライキが原因で、テイラーは、下院特別委員会で証言することになる。テイラーはあからさまに組合を否定していたことが原因であったのか、査問委員会では、元労働指導者であるウイルソン (William B. Wilson) 委員長に、相当嫌がらせの質問を受けたりしている<sup>18)</sup>。しかし、そのウイルソンもテイラーのまじめな性格に触れたゆえか、結局、かなりその敵意を消失したようであった。しかしテイラーが労働者の真の利益のために努力したのであるということは最後までわかりかねたようであると、バース<sup>19)</sup>も語っている。テイラーの生存中は組合が科学的管理に反対の態度を取っていたが、1915年3月12日に死亡してから、組合の指導者達の多くは自らの利益のために科学的管理法を利用するようになった。

次に、こうしたテイラーと後述するフォレットが活躍した当時の、アメリカの時代的背景を問うてみることにしよう<sup>20)</sup>。まず、テイラーが誕生した年代の1850年代から1880年代にかけては、南北戦争とその修復の後、産業化の急激な進展をなした時期であった。

アメリカを二分させた戦争は、通常、奴隷制をめぐる対立であると言われる場合が多いが、その社会的経済的基盤において、両地域は、大きく利害対立をしていたのである。すなわち、英国の商業資本と結合した南部プランテーションの綿花栽培と、北部の新興産業家階層の保護貿易との、対立が存在したのである。戦争の結果南部は北部の支配を受け、北部の紡績産業等の新興工業に対する原材料の補給地化するのである。北軍の勝利は、また、1862年に自営農地法 (Homestead Act) を成立せしめた。これは公有地に五年間定住して開墾するものに土地 160 エーカーを無償供与するというものであった。こうした西漸の進展は、農業の中心地を南部から西北部に移転せしむることとなり、それに伴う膨大な

15) カールG. バース『日本版テイラー全集に序す』, F. W. Taylor 著, 上野訳, 前掲書13—18頁。

16) 同書, 17頁。

17) 同書, 同頁。

18) 同書, 同頁。F. W. Taylor, Scitific Manaement, pp. 168—84, 上野訳452—64頁。

19) Taylor 著, 上野訳, 17頁。

20) 清水博編「アメリカ史」, 山川出版社, 昭和41年。神野璋一郎稿, 『アメリカ的経済形態』, 中山伊知郎編, 「経済学大辞典」, 東洋経済新社, 567—76頁。この個所については、これら二つの著作によった。

鉄道業の発展もみられた。そしてその原資は、イギリスを中心とする外国資本の導入であったが、アメリカ国内の資本も次第に形成されて行った。

1860年代後半から1880年代にかけては、こうした西漸運動の結果と労働力の払底状況からくる農業の機械化の努力、紡績業の一層の発展、鉄鋼業の発展等々、農業も工業も飛躍的隆盛を招いた。1880年代から90年代にかけては次第に、鉄鋼業などにみられる如く大規模化した企業もみられるようになった。そうした大規模企業の抬頭と、1873年と1882年の二度に渡る不況の経験とは、巨大企業化にともなう種々の弊害と相まって、1890年に、シェーマン反トラスト法 (Sherman Anti-Trust Act) を生むことになった。

産業の急成長と拡大の時期も終え、鉄道の乱設に伴う過当競争の結果、倒産する鉄道会社もあった。テイラーが徒弟期間を終えて、就業した1878年は、両不況の中間期であり、各工場も怠業に伴う低生産性等のさまざまな問題を抱えていたときであった。

二十世紀に入ったアメリカでは、さらに、1903年と1907年の二度の不況を経験しながらも、その豊富な国内資源と、テイラー等の近代的科学的経営管理と、海外市場への展開と、新技術及び交通の発展等により、鉄鋼、機械、車輛、自動車、電機工業等の諸部門において、第一次世界大戦 (1914—18年) までに、既に、世界の先進工業国になっていた。

メリー・パーカー・フォレット (Mary Parker Follett) の生きた時代は<sup>21)</sup>、テイラーのそれと重複していて、12年遅く生まれて、18年長らえた。彼女は、1868年から1933年迄の65年間の生涯であった。それは、西漸運動と西部開拓の時代から、パナマ運河開鑿がなされ、プエルトリコとフィリピン島を取得し、第一次世界大戦に参戦して勝利を得た時代でもあった。同時に、その時代はまた、レッセフェール (laissez-faire) の旗幟のもとで、十九世紀以来の工業の成功と同時に、ヨーロッパからの移民の増大は、米国が社会不安を増す要因となり、富める人と貧しい人との対照が顕著になって来た。十九世紀末期から二十世紀初期にかけての時代は、こうした発展の影に当る部門にいる人々に対する眼が注がれることになった。革新主義 (progressive) に基づく社会福祉のために、国家の権限を拡大すべきであり、レッセフェール政策は転換を余儀なくされたのであった。

しかし、フォレットは革新主義思考に基づくさまざまな政治的な運動に直接関係してはなかった。たゞ、「新しい国家<sup>22)</sup>」という題名のもとに、集団の相互的關係におけるネットワークを通して、民衆の政治の諸問題を論じていた。その根底において革新の時代を通じてアメリカの民主主義の確立を信じ、上流社会の学校、研究所、外国旅行、及び、ボストンでのボランティア活動などに活躍してその生涯を終えた。フォレット女史は、社会奉仕活動の経験と、青少年の職業斡旋業務の経験とが彼女の論理を構成する基盤となった

21) 本稿におけるフォレットの伝記部分は、この書によった。21Fox, op. cit. pp. 1-56.

22) M. P. Follett, The New State, Gloucester Mass. Peter Smith. 1965.

が、そのことを通じて、企業において活躍している人々との直接的接触を得られたことが企業に対する彼女の関心を持たせることになったのである。

フォレットの父、チャールズ・アレン・フォレット (Charles Allen Follett) はクインジー (Quincy) に生まれた。1800年頃、ニューハンプシャー (New Hampshire) からボストン地方に出て来たと言われている家族の出であった。南北戦争ではマサチューセッツ志願兵として従軍し、1863年に退役した。後に、機械技術者、商人、新聞販売店、靴製造業などの仕事をしてたと記録されている。彼は1867年12月4日、エリザベス・カーティス・バクスター (Elizabeth Curtis Baxter) と結婚した。次の年の9月3日に、メリー・パーカー・フォレットが生まれた。9歳下の弟ジョージ・デクスター・フォレット (George Dexter Follett) と二人姉弟であった。幼い頃は深い宗教心を持った父親の影響を多く受けたと言われている。しかし、16歳にして父と死別した。その時彼女は、ブレイントリー (Braintree) のタイヤー・アカデミー (Thayer Academy) にて勉学に励んでいた。

そこで彼女は、アンナ・ボイントン・トンプソン (Anna Boynton Thompson) 女史に影響を受けた。フィヒテの観念論についての書物を出していた人であった。その後1888年に、タイヤースクールでの四年間の鍛練の後、フォレットはハーバードの女子校に進学してアルバート・ブッシュネル・ハート (Albert Bushnell Hart) のもとで、歴史学や政治学を学んだ。こうして1888年から1890年迄ハーバードのアネックス (Annex) で送った後、ケンブリッジのニューナムレッジ (Newnham College, Cambridge) で1890年から1891年の間研究生生活を送った。この間、彼女は、主として、ハートの影響を受けて、下院議長長について研究をしていた。そうしたことによって、1896年5月に「下院議会議長 (The Speaker of the House of Representatives)」という書物をニューヨークのロングマングリーン社 (New York, Longmans, Green and Co.) から出版した。1898年6月28日にはラドクリフ校 (Radcliff College—as the Annex had now become) からバッチェラー号の学位を受けた。同校のメンバーになって十年目であり、29歳10ヶ月の年であった。

ラドクリフを卒業後、ボストン近くの上流校で一年近く教鞭をとっていた。ラドクリフに在学中、彼女は、18歳年上の英国女性、イザベル・ブリックス (Isobel L. Briggs) との終生の友情を得た。このブリックス女史を通して、社会事業家のクインジー・A・ショウ (Quincy A. Shaw) 夫人と知り合い、社会奉仕活動に進んで行くわけである。1900年頃、ボストンのロックスバリー (Roxbury) で青少年達の社会的教育的クラブであるボーイズクラブ (Boys Club) を作った。ここで、はじめて彼女は少年達に仕事を探してやるということを通じて、職業指導と配置転換業務への関心を持った。その後、こうした活動のため施設問題で、学校の建物利用に関する運動が生じて来て、さまざまな同様な活動をしていた青少年クラブと共に、ボストン婦人市政同盟 (The Women's Municipal

League of Boston) に参加することになった。この同盟の仕事は、学校解放（この問題についての委員会の議長がフォレットであった）、乳製品造販売上の問題、煙公害、騒音、幼児看護、市場清掃、ねずみやはえの駆除、スラム街の衛生施設等々について関与していた。

こうした運動を通じて、彼女は、相互作用の理論や社会の健全化の意味を確認し、強化して行ったことは確かである。フォレットの青少年クラブでは、ある高校で暖房と照明と家具付の部屋を確保し、イブニングセンター（Evening Center）として1912年に発展して行った。

彼女は、こうした活動を通じて、グループ形成過程を充分観察する機会が得られた。彼女は、そこで、教育的な領域のみならず政治的過程の改善のためにも潜在的な力としてのグループ的な接近法を主張しているのである。ここに、プログレッシブの時代のフォレットの姿がみられるのである<sup>23)</sup>。

### Ⅲ 科学的管理論

F・W・テイラーが、ASMEの技師や経営者達の研究会において、1902年「工場管理」を発表したことは、上述のとおりである。われわれは、経営組織論の視点から、その書物や、その後1911年に出版された「科学的管理の原理（Principles of Scientific Management）」において、テイラーが主張していた所から、何を学び、そして、何に注目しているかを描出してみよう。

まず、テイラーが改善を主張した当時の旧式の管理法によれば、経営者と労働者の利害は相反するものであると信じられていた。安い工費と高い賃金とは一致するものであり、実際に行われるべきであるとは考えられていなかった<sup>24)</sup>。経営者は、工員たちの仕事の量やそれぞれの仕事にどれだけの時間が必要であるかを知らなかったため、賃金もこのくらいぐらいといった目分量で算定する日給制を取っていた。したがって労働者達も、それをどう早く仕上げるかというより、与えられた仕事をなんとなくだらだらと仕上げる方式が一般化していたのである。そうした工場の組織は、軍隊式（military）組織になっていて、支配人から出た命令は、工場長、職長、副職長及び組長を経て、工員たちに伝えられるのである<sup>25)</sup>。この種の工場における職長や組長の役割は種々雑多であり、その仕事をこなすのは大変な素質と能力を要した。こうした組織の下では、工員たちに対する監督指導が充分行きわたらないことになり、工員たちの怠業に対する管理や各作業の時間研究などが行

23) Fox, op. cit. pp. 23-39.

24) F. W. Taylor, op. cit. Shop Management pp. 22-23. 上野訳55—56頁。

25) F. W. Taylor, ibid., pp. 92-93. 上野訳116頁。

われるはずがないわけである。

こうした状況において、テイラーが科学的管理を主張するにいたった契機はどこにあり、また科学的管理とはどういうものであるのであろうかを考察してみたい。

彼が4年間の徒弟生活を終え、ミッドベェール製鋼所に新米の木型・機械工として就職したとき、工場の中の怠業に驚いていたようである。

「全力をあげて最大限度の仕事をしようとせず、むしろとがめられない程度になるべく仕事を少なくしようとする。すなわち当然できる分量よりも、はるかに少しにとどめておこうとする。多くの者は当然なすべき一日の分量の $\frac{1}{3}$ または $\frac{1}{2}$ ぐらにとめようとするのである。もし全力を尽くして一日分最高の生産をなすようなことがあれば、仲間ものから非常な非難を受けることになる<sup>26)</sup>」

テイラーは驚きつつ、こうした一般的な非難や実際にあった圧力のもとに、そうした職場に同化して行ったようである。

「私がまだ機械工として働いているとき、他の工員たちは私に向かってスピードを半分下げを要求し、きかねば工場から放り出すぞと言っておどかされたことがある<sup>27)</sup>。」  
このような怠業の原因を、テイラーは、三つあげて解説している<sup>28)</sup>。

(1)各個人または各機械の出来高が増せば、その業種に属する多数の工員を失業させるという一般的な誤解によるもの。

(2)管理が誤っているために生じる自然的怠業と組織的怠業。

(3)非能率的な目分量方式にもとづくため工員がその努力の大部分を浪費している。

このうち、(1)の怠業は各職業の発達史をみれば、それが誤解であることがわかる。新しい機械や技術の発達により、生産方法が改善されるとその工業全体の生産能力が増大し製品原価を低下させ、一層多くの販売が可能となる。ゆえに、更に多くの生産量を必要とするので、失業者が生じることもない。とりわけ、労働者の味方である自称している労働指導者や組合指導者が、組合員の作業の出来高制限の規定を作ったり、または作ろうとしていることをテイラーは批判している。

(2)の怠業は、管理サイドが各作業の所要時間を充分承知していないために生じるものである。人間本来の本能や傾向として楽をしたがることを示めず自然的怠業と、他人との関係からさまざまな思惑から出現する組織的怠業とからくる。後者は、管理サイドの欠陥と、工員サイドがその仕事の速度を故意に遅くしたり、しかもそうでありながら相当早く仕事をしているように雇主に思わせる方法を研究している。テイラーが受けたように、古

26) F. W. Taylor, *ibid.*, Principles, p. 13. 上野訳230頁。

27) F. W. Taylor, *ibid.*, Shop Management., p. 67. 上野訳94頁。

28) F. W. Taylor, *ibid.*, Shop Management., pp. 15-24. 上野訳232—40頁。



参のものが新入りの社員に一定率以上の仕事をすると、その者は一時的賃金が増加しても、やがて他の者全体がそのペースで仕事しなければならなくなり、そうした記録破りには、八方から圧力がかけられるのである。

(3)の怠業は、課業設定が目分量方式で行われている所からくる。

こうした怠業に対して、テイラーは、旋盤職長に選任されるとすぐに、廃止させようとするのである<sup>29)</sup>。こうした理由は、種々考えられるが、E.フォックスも指摘するとおり<sup>30)</sup>、あらゆる自然の資源のうちで最も重要なものである人間の才能や能力を無駄に浪費するものとして、テイラーは怠業を考えるようになっていたのである。そのために、テイラーは、怠業をなくせば労働者がより高い賃金を得られ、雇用者はより高い利潤を得られ、国民はより安価でより豊かな物資を入手しうるとしたのである。

こうした怠業をなくすためには、まず、テイラーは、工員側にも管理者側にも、精神的な態度を変えてしまうこと、戦いに代えるに平和をもってすること、争いにかえて兄弟のような心からの協働をもってすること、反対の方向に引っぱらずに同じ方向に引っぱること、疑いの目をもってする代りに相互に信頼し合うこと、敵にならず友達になることが大切であるとした。工員の管理者への盲従を説く論理ではなく、工員も管理者も、ともに古い個人的な意見や判断を捨てて、正確な科学的研究と知識とをもって見方を変えるようにするものであると<sup>31)</sup>。

テイラーによれば、このことは、管理者と工員の双方によって科学的な方法が充分認識されたうえで、管理の4原理に従い、どんな能率的な設備をつくるよりも、まず、組織を完成させるという主張となる<sup>32)</sup>。

(a)大いなる一日の課業——毎日の課業を明確にし、課業達成がやさしすぎてはいけない。

(b)標準課業条件——各人には充分なる一日分の仕事を与え、労働者には標準化した作業条件を与える。

(c)成功者に多大の賞与を与える。

(d)失敗者にはその損失填補をさせる。

会社の組織が充分発達したなら次の要素を加える。課業は一流の工員を対象としたむずかしいものであることを。

管理者側にとっても重要なことは、こうした原理の認識の上で一日の課業を決定し賃率を決めることが大切である。目分量式の日給制や、課業測度が工員側で決めてしまわれるタウン・ハルシー方式から、テイラー式賃金制度の移項措置として評価しうるガント式高

29) F. W. Taylor, *ibid.*, pp. 78-85. 上野訳389-393頁。

30) E. M. Fox, *op. cit.*, p. 148. F. W. Taylor, *Principles*, pp. 5-7. 上野訳231頁。

31) F. W. Taylor, *op. cit.*, *Testimony*, pp. 27-31. 上野訳352-355頁。

32) F. W. Taylor, *ibid.*, *Shop.*, pp. 63-64. 上野訳90-92頁。

率課業制度から、課業速度が管理側の決定による異率出来高払に移ることを主張するのである<sup>33)</sup>。

こうした賃金制度は、管理側によって決定される課業速度に基づくべきであり、精密な時間研究に基づくべきであるとする。それは、各課業の時間測定には、一流工員を相手とするか平均工員によるかが問題であるとしながらも、刺激的課業制度であるということも考慮に入れる必要がある。しかし、結局、工場所在地の労働市場などによるべきだがそのさいにも一流工の時間をあくまでも記入すべきであるとしている<sup>34)</sup>。

科学的管理法のもう一つ重要な点は、軍隊式組織にもとづく、組長や職長の繁雑な業務から、機能式組織に変更させることである。

旧式の管理法による職長の役割はきわめて大きい。それには、生まれつきの素質と種々の知識とを持っていなければならない。軍隊式組織のヒエラルヒーの最末端に位置する職長は、テイラーによると、次の役割があるという<sup>35)</sup>。①全工場のために仕事をワリフリする。②すべての仕事が適当な順序で正しい機械に行くようにする。③機械を動かす人には何をいかにすべきかを教える。④仕事をいいかげんにしないように、かつ速く仕事をするように監督する。⑤常に一ヶ月先のことを考えて作業を完成するために工員を増やす用意をしたり、あるいは工員のためにもっと多くの仕事の用意をしたりする。⑥常に工員の規律を正す。⑦賃金を直す。⑧出来高払の単価を決める。⑨時間記録の監督をする。

これらは、全く課業が限定されていないし、その任務の遂行のための条件なども考えることすらできない。したがって、課業達成が望めないのだから、それによって賃金をどうこうすることなどできるものでもない。テイラーの四大管理原則にみごとにはずれている。こうした高度な役割を持つ職長やその補佐役の組長には、次の資質が必要であるという<sup>36)</sup>。①知力、②教育、③特別の知識または専門の知識、手先の器用または精神力。④手腕（気転）。⑤精力。⑥勇気。⑦正直。⑧判断または常識。⑨健康。このような資質をすべて備えている人は、きわめて稀であろう。職長は、通常、旋盤やプレーナやミリングマシンや万力作業を受け持つ副職長または組長に、自分の役割の一部を分担させて、自らの重荷を軽減しようとする。その結果、またも職長自身のものでできなかった大部分の役割がそのまま回されてくる。そこでは、また組長の役割も分析されるということになる<sup>37)</sup>。

こうした職長や組長に必要な資質を全て備えている人ならば、組長などにならず支配人か工場長になるであろう。しかし、これらの条件のうち4つか5つだけを持っている人は

33) F. W. Taylor, *ibid.*, Shop., pp. 72-91. 上野訳97—114頁。

34) F. W. Taylor, *ibid.*, Shop., pp. 174-77. 上野訳184—86頁。

35) E. W. Taylor, *ibid.*, Shop., pp. 94-95. 上野訳11頁。

36) *Ibid.*, p. 96. Shop. 上野訳118頁。

37) *Ibid.*, p. 96 Shop. 上野訳同頁。

世の中にたくさんいる。それゆえ、管理の仕事を細分させて、そのひとつひとつの役目をそうした人たちに分担させるようにする。軍隊式組織を廃止して、管理法上次の二つの変革を実行する<sup>38)</sup>。

①工員はもちろん、組長や職長にも計画職能を担当させることをやめてこれを計画課または設計課にあつめ、職長または組長は、執行機能のみを担当せしめる。

②管理の全分野で軍隊式組織をやめて、職能組織または機能式組織にする。このことにより、管理上の仕事を分割し、副工場長以下すべての人はなるべく受持の仕事を少なくし、できることなら管理に従事する人の仕事はおもな機能ひとつだけに限定する。

機能式組織を具体的に述べると、一人のさまざまな仕事を負わされていた軍隊式組織の職長の任務が、八つの機能に分けられ、8人の職長に分担せしめるのである。

①準備係——仕事が機械に取り付けられる迄の準備一切を行う。

②速度係——各仕事に対して適当な削り道具を用いること。品物の適当な部分から削りはじめること。速度と送りと切り込みとを正しくすること。そしてこれらは、指導票に基づいて行われる。

③検査係。④修繕係。これらの各係の職長は作業の執行面を担当する<sup>39)</sup>。

⑤仕事の順序及び手順係——各部品が組立に必要な時まで、最も経済的に仕上がるように作業順序を正確に決定する係。

⑥指導票係——計画部が工員に執行命令を出す手段としての指導票を送る人。この票に、全般図面、部品番号、原価注文番号、使用する治工具、課業達成時に支払う高率単価または割増など、作業時間、工賃単価等を記入。

⑦時間及び原価係——時間票を工員に送る。

⑧工業訓練係——不従順などの問題工員対策係。以上の各係は計画室にいる機能職長<sup>40)</sup>。

こうした職長制によって、職長の養成を容易にし、各職長に課業を与えることができるので、管理の四大原理を職長にも適用しうる。しかし、こうした職長制を実施するのは、全部を急激に実施するというのではなく、五つか六つを静かに実施に移し、万一、各職業間で対立が生じたならば、各職長の上位にいる主任によって調整させ、解決がつかないと副工場長の所へもって行くというようにして、管理の例外の原理を、テイラーは主張している<sup>41)</sup>。

こうした組織において、とりわけ注意しなければならないのは、計画部の分岐独立と、その管理職能とである。それは、機械または作業についての時間研究、経費分析などの業

38) Ibid., pp. 98-99. 上野訳120-21頁。

39) Ibid., pp. 100-102. 上野訳22-23頁。

40) Ibid., pp. 102-104. 上野訳132-25頁。

41) Ibid., 109. 上野訳129頁。

務を担当しているからでもある。それはまた、全会社（計画室自体も含む）を通じて、制度全体ならびに標準作業方法と用具とを維持することにある<sup>42)</sup>。

以上に論述して来たテイラーの科学的管理法における機能的組織は、それが組織ヒエラルヒーの最末端に位置していて、非常に重要な役割を持っていた職長の機能に焦点を当て、自らの貴重な体験と、科学的な分析の眼とによっているがゆえに貴重なのである。これこそ管理の科学化である、テイラーが述べた管理の科学化は、作業分析の手法に疑義を持ったり、また実践的な面での作業の科学化であるとする見解もあるが、筆者は、改めて、科学とは何かと問うまでもなく、管理の科学化そのものであったと思う。科学化の問題ではなくて、科学的かどうかという問題において、筆者が主張しているのである<sup>43)</sup>。

#### Ⅳ 結 び

テイラーによって始められた管理の科学化の傾向は、M. P. フォレットによって継承せられ、経営の問題として考察されている。そうした点について、彼女は、メトカーフ編、「専門的職業としての企業経営者 (Henry C. Metcalf, editor, *Business Management as a profession*)」に寄稿しており、その論文は、後にメトカーフとアーウィック編「動態的管理 (H. C. Metcalf and L. Urwick, ed., *Dynamic Administration*)<sup>44)</sup>」に編入されている。その論題は、「企業経営が専門的職業となるためにはいかに発展しなければならないか (How must Business Management Develop In Order To Possess The Essentials of A Profession)」である。そこでは、次のような問題を論じている。「(1)どの程度迄企業経営は科学的基礎を持つか。(2)企業経営がもっと科学的になるためには次の段階としてどういうことがなされるか。」と。先ず、前問の展開をみよう。

企業経営管理に科学的な方法が応用されている三つの指標があるという。

「第一に、いわゆる『科学的管理』の発達がある。それは、その発展の初期の段階の後、作業管理の技法についてと同時に経営管理の技法に関心を寄せ始めている。第二に、経営管理の専門化、または『機能化』と呼ばれている方向に進む傾向がますます強くなって来ている。事実、この機能化した経営管理はまた充分進展していない。ある場合には、異なった部門が異質の知識や能力を必要としているという認識以上に、特殊な問題に対する専門家を雇っているということだけである。ある場合には、一層進んで、

42) Ibid., p. 118. 上野訳135頁。

43) 土屋守章稿『米国家経営管理論の生成(二)』、経済学論集三二の一、昭和42年。占部都美著、「経営管理論」、白桃書房、昭和43年、37—8頁。

44) H. C. Metcalf and L. Urwick, ed., *Dynamic Administration the Collected Papers of Mary Parker Follett*, N. Y. and London, 1941, pp. 117-18. この本は、L. Urwick and E. M. Eox, ed., として一部追加されて、同名にて出版されている。米田・三戸訳、「組織行動の原理」、未来社、昭和47年。

計画部門が設けられていることもある。しかし、その計画部門に与えられている力は、工場によって大きく異なっている。ある工場では、頼まれたときだけ、その時間問題になっている事柄を取り上げたり、またある工場では、計画部門は諮問機関にすぎないものである。しかし、たいいていの工場では、近年、さまざまな形で、この経営管理の機能化がみられる。すなわち、さまざまなタイプの問題にはそれぞれ異なった知識体系が必要であるという事実が一般に受け入れられて来ている。第三に、専断的な権威は減少して来ており、確かに、そこに、科学的方法が一層価値を持つにいたる指標がある。今日、その傾向は、問題になっている事柄について最も多くの知識を持ち、そしてその知識を適用するのに最も熟練を持った人に権限を与えることもある。

例えば、採用は、今ではある一定の原則や特定の知識に基づいている。採用業務はそういう知識を持つ人に任せられている。ある特定の地位についているからという理由だけで、その仕事をするのではない<sup>45)</sup>。」

旧式の経営者に代って、作業の科学化と共に、現場で仕事をする人々にその権限と責任とを分与して行かねばならないと唱っているのである。経営者が個人的な魔力や「直観」に依存して専断的にすべてを意思決定した時代から、科学的な基礎に基づく経営として、事実に関与する人々による決定を主張しているのである。こうした視点は、レッセフェールの時代の企業家の自由な活動のまゝに任されていた経営から、プログレッシブの時代の全体的な社会の福利のために経済的な諸力を、慎重にして意識的に統制する方向に移って来たことを示すものであった。そこに、科学的管理から、管理のそして経営の科学化をみようとするものである。

したがって、フォレットは、真の科学的管理の方向として以下をあげている。(1)天然資源の開発の時代は終り、能率的な経営管理がなされなければならない。(2)競争の激化。(3)労働不足。(4)人間関係の倫理概念の拡大。(5)能率的な行為をする責任を持つという意味で、企業を運営することが、一種の公的なサービスのようなものであるとする考え方を展開すること。こうした傾向を基底にして、労使問題（価格を上げないで賃金を増加すること）や、国際関係の面で、戦いに代わり思考がめぐらされ、新しい展開がなされるのであるという。ここに、フォレットが主張するように、関係する両当事者の、支配（一方がおれて他方が支配する形）や妥協（両成敗としてのかけひきのもの）ではなくて、統合の理論を主張する根拠が見い出されるのである。

科学的基礎に依存することを認めた企業が、次にすべきことは、先ず、科学的基準が企業の経営管理全体に適用されねばならないということである。ここに、テイラーの管理論からフォレットの経営管理論への進展の跡をみるのである。企業経営には、技法の面では

45) Ibid., pp. 117-18. 米田・三戸訳166-167頁参照。この文は筆者が訳した。

生産と配給に関する知識と、従業員の面では仲間を公正に取り扱うと同時に優れた結果が生じるように取り扱うにはどうすればよいかという知識とを、要するとされている。従来、前者は、指導の結果よき成果を得られることと考えられていたが、後者は天賦の才であると考えられて来た。オリバー・シェルドン (Oliver Sheldon) が協働の科学はありえないと言ったことに対して、フォレットは批判して、それを樹立しようとしたのである<sup>47)</sup>。そしてそこに、テイラーの管理の科学化から、経営管理の科学を主張したのであると言える。すなわち、協働は、単なる善意の意図とか親切な感じといった事柄のみではなくて、そうした基底に立脚し、機械を取り扱う特別な適性を持っている人と同じような、人々を取り扱う特別な適性を持っている人を研究すべきであるという。

人間関係を伴う経営問題に科学的方法を適用することについては、次にわれわれは、テイラー制度で作業員の仕事を分析したとほぼ同じように、経営者の仕事の分析をする必要がある。われわれは、伝統、偏見、きまりきった型、当て推量等をやめる必要がある。そして、経営者の仕事に対する事実による基礎を見出す必要がある。

「例えば、われわれは、調査、研究、実験の科学的方法を、現業活動や商品にして恐らく生じると思われる需要等に対して適用することによって無駄を除去することによどのようなことを果してきたかを知っている。私は、これと同じことをさらに推進すべきであると信じる。経営者の無駄、管理者の無駄にも、同じような研究と実験とを通用すべきである。<sup>48)</sup>」

こうした後、経営者は、経営の基礎をなす知識の集合を整理し組織することが必要である。科学的な方法といった場合の科学とは、「体系的な観察、実験、論証によって得た知識、整合され整理された体系づけられた知識<sup>49)</sup>」であるという。そこで、科学的な経営のために、(1)研究調査、(2)調査によって得た知識の組織化が必要である。調査、それも継続した調査の重要性は、科学的経営法の例の通り、経営者がますます全面的に認めつつあるのである。しかし、そうした調査の組織化に欠如する所がある。こうした欠如に対して、フォレットは次のように指針を述べている。「私は、各経営者に慎重に記録を取っておくことを要求し、その記録の助けで経営者の経験を分類し、解釈することを職責の一つとしている経営幹部をあらゆる工場に設けるべきであると思う<sup>50)</sup>」と。こうした経験の分類と解釈とは、決定や経営の経験についての体系的な追求がないことや、体系的記録制度が不備なことなどにより、科学的な基礎を成立しがたくしているものを、修正するものである。

46) Ibid., pp. 31-36. 米田・三戸訳43—50頁。

47) Ibid., p. 123. 米田・三戸訳173頁。

48) Ibid., p. 125. 米田・三戸訳176頁。

49) Ibid., p. 123. 米田・三戸訳174頁。

50) Ibid., p. 125. 米田・三戸訳177頁。

こうした記録の必要性和同時に、科学化された経営方針などの事例を發表する新しい學術雑誌の必要性をも、当時にして、フォレットは主張しているのである。

さらに経験の分析と同時に実験も行わねばならない。そうした実験からある一定の標準を生み出すのである。テイラー派の人々は、「標準化」には最終のものといったものがなっていないが、これと同様に経営管理方法、経営技法の固定的標準化を旨すべきでないといふフォレットもいふ。

こうした経営管理を科学的基礎にもとづかせるために必要な準備段階は、経験の分類と知識の組織化であった。そこで、フォレットは、組織化された知識は、トップのものだけの知識とせず、対話、図書、討議会、会議、経営者や管理者の訓練する機会などにおいて、その経営管理方式の体系的な知識を各管理者層にも広めねばならないといふ。

テイラーシステムの一部は、各作業員の職務に対する標準と方法とが、作業員にわかるようにすることであった。そしてそのことで会社側の期待する仕事の質や内容を知らされていた。これは、仕様書とか図面とかによって作業員にも知らされるのである。これと同じような制度を経営管理者に対しても開発すべきであるとフォレットはいふ<sup>51)</sup>。こうした仕事もまた経営者の重要な役割なのである。トップの職務の標準とその方法との認識の必要性も増しているといふ。但し、こうした標準や方法は、権限による認可ではなくて、むしろ、習慣の認可を必要とするということ、それらは一方的に命令されるべきものではなく、たゞ示めされるべきであるということ、また、テイラーシステムの詳細な指示に存在したもの以上にもっと広い弾力性が与えられるべきであるということなどが必要であるといふ。

こうした企業の経営理念は、彼女の主張する論理に生きているのである。経営者の持つ権威は、「究極的権威 (Ultimate authority)」や「最高統制 (supreme control)」と言われるような専断的な権威としてあるのではなくて、したがって人間による管理 (man-control) ではなくて、むしろ、事実による管理 (fact-control) をますます主張しうるものである。中央の管理 (central-control) は上から課せられた管理 (super-imposed control) ではなくて、多数の管理の相互関連による、累積的管理 (cumulative control) を意味する。それゆえ、真の管理すなわち事実による管理、及び、相互に関連した管理は、それぞれの現場の状況の中にある。こうした点に、社会奉仕活動や青少年指導活動によって得られた統合体化の過程の原理が、テイラーの論理と結合しているのを見るのである。テイラーの計画室からくる指導票からの命令は、また、フォレットでは情況の法則に基づく命令の非人間化とその根拠付けの理論となり、事実にもとづく累積的権威と累積的責任の管理として、ボトムアップ論化され、一層の展開がなされているのである。

51) Ibid., p. 129. 米田・三戸訳182頁。

こうした組織は、しかも、次の諸原則によるものとされている。(1)状況のうちにあるあらゆる要素の交互関連としての調整、(2)関係を持った責任者たちの直接的接触による調整。(3)早期段階における調整。(4)継続的過程としての調整<sup>52)</sup>。

状況のうちにおけるあらゆる要素の交互関連としての調整は、調整の過程が実際にいかなるものであるかということであり、またそれは統一体の性格をも示めている。粉争の当事者は、よく相手に立腹しているものだが、実は、相手に与えた自分の影響に対しても腹を立てているのである。こうした相互関係、調整、統合体化の過程は、フォレットの時代のみ原理ではないようである。彼女のこうした統一体の性格は、他の世界にも共通のものであるという。「進歩的な経営上の思考と、科学者や哲学者の最近の思考の発展との間の一致ということである。J. B. S. ハルデン (J. B. S. Haldane) のような生物学者、ホワイトヘッド (Whitehead) のような哲学者、シェリントン (Sherrington) のような心理学者たちは、統一体の本質的性格が、別々の諸要素に対する研究だけではなくて、これらの諸要素の相互作用の仕方を観察することによってもまた、発見されているということを書いて<sup>53)</sup>」と。

本論文はフォレットやテイラーの伝記的部分等、E. M. フォックスに多くを負っている。しかし、フォレットへのテイラーの影響、ないしその展開という視点はあっても、テイラーの管理の科学化、フォレットの経営の科学化への指摘がないのである。テイラーの調査、実験、分析に基づく計画室からの機能的な命令は、フォレットの累積的権威に基づく事実による中央管理としての命令の非人間化に展開している。こうした点こそ、現代組織論におけるバーナード研究の主体的総合体化したすべてのものの組織に通ずるものであるからである。フォレットとバーナードとの脈絡は次の課題としたい。

---

52) L. H. Urwick, ed., *Freedom&Co-ordination*, 1949, 齊藤守生訳, 「フォレット経営管理の基礎=自由と調整」, ダイヤモンド社, 昭和38年, 150頁。

53) 同書, 154頁。