

〈書評〉

中川誠士著『テイラー主義生成史論』

裴 富 吉

I はじめに

日本における経営学の研究史は、アメリカ経営管理学の研究史といっても過言ではない。日本の経営学は一般的に、戦前にはドイツ経営経済学から骨をとり、戦後にはアメリカ経営管理学から肉をとりながら理論形成をしてきたと理解されている。しかし、戦前においても、アメリカ経営管理学の研究、とくに工場管理学を中心とする科学的管理法の実践的成果を紹介・導入・受容・消化・応用しつつ、実用科学的な経営理論の構築がさかんにおこなわれていた歴史的事実をみのがしてはならない。

ただ、アメリカ経営管理学の研究志向に関しては、学界の場に生きる純粋理論家を主とした研究と、実際界の場で活躍する実践理論家を主とした研究とが並行的に実在していた（三戸 公『個別資本論序説〔増補版〕』森山書店、昭和43年、222頁を参照）。前者を代表する「学会」は日本経営学会〔創立：1926年〕であり、後者のそれは日本経営工学会〔創立：1950年（創立当初の名称は日本工業経営学会）〕である。

日本における科学的管理は、当時アメリカでも流行語であった「能率増進」の手法として大正のはじめころより移入され、しかも事務処理面に応用された。その後、技術者によって生産面に応用されるようになり、規格統一事業とあいまって、販売・労務・計理・官庁事務などにひろく活用、研究されるようになり、今日におよんでいる（桐淵勲蔵編『工業経営総論〔増訂版〕』日刊工業新聞社、昭和35年、23頁）。

日本においてはそうした歴史的事情もあって、科学的管理法の理論的・実証的な研究はきわめて旺盛におこなわれてきたのである。本稿が論評にとりあげることにした

中川誠士著『テイラー主義生成史論』（森山書店、1992年）も指摘するように、日本における科学的管理法の研究は、「これまでそれこそ汗牛充棟の優れた研究が蓄積されてきたのである」（同書、はしがき、1頁）。

日本における科学的管理関連の主要な研究業績としては、下記のものゝすでに与えられている〔戦後作のみ、初版公刊の順。*）印は増補・改訂版などのあるもの〕。

- ①清水 晶『経営能率の原理』同文館、昭和24年*）。
- ②小林靖雄『科学的管理と労働』布井書房、昭和28年。
- ③笛木正治『科学的管理』日本経済新聞社、昭和33年。
- ④川崎文治『科学的管理批判』森山書店、昭和33年。
- ⑤山本純一『科学的管理の体系と本質』森山書店、昭和34年*）。
- ⑥島 弘『科学的管理法の研究』有斐閣、昭和38年*）。
- ⑦向井武文『科学的管理の基本問題』森山書店、昭和45年。
- ⑧桑原源次『科学的管理研究』未来社、1974年。

したがって、今日の段階においてテイラーの「科学的管理」に関する研究を敢行するとすれば、研究の視点到確実な新鮮味が要求されることとなる。評者〔裴〕は、これらの諸研究と今回公表された中川〔以降は筆者とよぶ〕の新著とのちがいはなにかという問題意識をもちながら、論評をくわえてみたいと思う。

Ⅱ 概 要

「はしがき」……産業の再生とその競争力の回復への模索が、ここ数十年来つづいている「科学的管理」の母国アメリカでは、温故知新の源泉として再びテイラーと「科学的管理」に対する関心が高まっている（はしがき、1頁）。日本の立場からみれば、日本の経営は日本における「科学的管理」の導入への対応を軸に形成されたといえる（2頁）。

筆者は、「経営学説史におけるテイラーの地位は経済学説史におけるアダム・スミスのそれに相当する」もの（4頁。桑原源次『科学的管理研究』11頁も参照）であるといわれてきた、そのテイラーの思想を労務管理論の形成史のなかで位置づけようとする（3頁）。

序章「甦るテイラー」……筆者は、テイラーの復権をとえたる所説を手掛かりに

「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を考察する（本文、1頁）。また、テイラーの思想をあくまで経営思想として考察する。すなわち、テイラーの考えを経営思想として正当に評価するには、その共通の前提を獲得するために、テイラーの経営や管理に関してその言説の背後にある部分にまでふみいる必要がある。テイラーの考えはテイラリズム〔テイラー主義〕として普及し、今日まで継承されてきた（8-9頁）。

ドロッカーは〔1976年〕、テイラーの思想はのちの人間関係論や職務充実、QWLの先駆をなし、多くの批判に反して産業における民主主義を実現させるとともに、今後とくに発展途上国の工業化と先進国における精神労働の作業研究をすすめるうえでますます重要になる、と予測している。その後、この指摘に与するような主張がいくつか現れている（3頁）。

第1編「『科学的管理』形成の背景」（第1章から第4章まで）

第1章「本書の基本的視角—Braverman 論争との関連で—」……ブレイヴァマン『労働と独占資本』（原著1974年、岩波書店、1978年）は、科学的管理に対する労働者の抵抗を無視ないしは軽視している（15頁）。労働過程とその統制の発展に関していえば、①統制という現象は、管理と抵抗の相互作用によって、その具体的なありようと変化の動因を与えられており、②また管理と抵抗は、おのおの技術的統制と社会的統制の2つの領域をもち、そしてこの2つの領域は相互に補完的な関係にある（24頁）。

第2章「内部請負制度の解体—『組織的怠業』問題の背景—」……本章は、労働者統制論者による労働史研究を手掛かりに、「科学的管理」形成の背景である「組織的怠業」問題の歴史的な諸相を明らかにする（27頁）。19世紀末の「労働者統制」の実態の解明には、当時の代表的な労働制度であった内部請負制度を検討する必要がある（32頁）。19世紀末の作業現場では、熟練労働者が作業過程の細部を支配していた。19世紀末の労働者統制の本質は「クラフツメンによる生産」（craft production）であった（41-42頁）。テイラーのいう「組織的怠業」とは、19世紀末の労働者統制であり、「科学的管理」形成における重要な契機である（43頁）。

第3章「クラフツメンの自治と『生産高の制限』」……クラフツメンによる作業現場の自治あるいは管理への抵抗こそ、経営管理〔論〕史における一論点である「生

し、彼自身においては、アイデアはある統一性をもっていた。テイラーの理論は、それ以後の理論にくらべて洗練さを欠く粗朴なものであり、管理論として一定の限界を有する。しかし、矛盾する要素を統合する論理〔「精神革命」論はその未熟な試みであるが〕を十分に与えられずに、対立する要素が提示されるのであれば、それは論理的破綻である。恐らく、テイラーはこの破綻を承知で矛盾する議論を展開した。そうならば、テイラーがそうしようとした意図に注目したい。テイラーは既存のさまざまなアイデアを「総合」している。ここになんらかの意図をみいだしたい(118-120頁)。

テイラーの貢献の評価は、19世紀末の25年間のなかで検証されることが必要である。彼の活動はなんらかの意図のもとにおこなわれている以上、それはテイラーの思想の一部を構成するはずである(121頁)。

テイラーは自身の矛盾を意識せずに議論を展開したという仮定は、一見説得力のある土台-上部構造論的な説明である。しかし、テイラーの逆説的な一生と世紀転換期のアメリカの錯綜した情勢をみると、その仮定は単純にすぎる。社会体制が内包する矛盾を、直接的に個人における矛盾にむすびつけることは、乱暴である(122頁)。

テイラーの著作における矛盾は等閑にされてきた。テイラー自身の著作のなかには矛盾はあっても、現実におこなわれている〔おこなわれた〕もののなかには矛盾は存在しない。現実におこなわれている〔おこなわれた〕ことを「科学的管理」あるいはテイラーの考えの表われとみなすと、テイラーの語ったことのなかにも矛盾は存在しないということにもなる(122-123頁)。

筆者は、テイラー・システム、テイラリズム、「科学的管理」とのあいだに、概念的に画然とした区別をつける。①「科学的管理」→テイラー自身の執筆したもの、談話および実践活動、これらの背後にある理念を「」つきで「科学的管理」とよぶ。②テイラー・システム→テイラー自身が関与しなかった管理実践の場に《採用されたものとしての》「科学的管理」、およびその修正・発展の形態、これらの制度あるいは手法の側面。③テイラリズム→テイラー・システムの背後にある理念、あるいは《解釈されたものとしての》「科学的管理」、およびその修正・発展(125頁)。

「技師のイデオロギーとしての『科学的管理』」——テイラーと同時代の管理論者との関係にまで立ちいった、精緻で膨大なすぐれた研究がある。だが筆者は、それ

らにおける位置づけと自説の「科学的管理」概念とのあいだにはズレがあると《仮定》する。この《仮定》は、「科学的管理」における矛盾としてテイラー自身がなんらかの矛盾をかかえながら、その理論的克服の結果を対立する論理の同時提出というかたちでしか表現できなかったことの反映ではないかというのである。この《仮定》の背後には、テイラーのある「意図」が存在したことを示唆する。

それでは、その「意図」とは「誰のための・なんのための」意図か。テイラーが自身の主張を実施し、労働者からうばった直接的生産過程の統制権を、当然そのまま企業家に手渡すつもり〔意図〕であった、と思いきんできたのではないか。あるいは、そう仮定することに、迂闊にもなんの疑問ももたなかったのではないか。「科学的管理」における矛盾について代替的説明をしようとするのであれば、その意図に関して、これまで「述べられなかった《仮定》」を立てる必要がある(131-132頁)。

筆者の《仮定》は、こうである。テイラーの意図は、「科学的管理」の論理の整合ではなく、技師が能率を増進するための「第三者の促進者」として労使間に立ち、彼らの「秘密の知識」を駆使して問題を解決し、「科学的管理」をひとつの職業として保持していくことであった。こうした「テイラー戦略」を実現するための戦術として、論理的には対立している諸要素が、実は共通の目的のもとに統合されている(140頁)。

第6章 「F. W. テイラーと『テイラー戦略』 ……筆者は、テイラーの「科学的管理」は、最初単なる経営イデオロギーとしてではなく、その仮面のしたに、世紀転換期に出現しつつあった技師に代表される「新しい中間階級(ミドルクラス)」が、当時の特定の状況のなかで彼らの能力にふさわしい職業を創造し、彼らにふさわしい社会的地位と収入と企業内でのオートノミイを永続的に確保していくという戦略的意図を秘めた、〔技師〕のイデオロギーとして、「特別の」願望として、構想されたと仮定する(149頁)。曖昧さのしたに隠された真意＝「テイラー戦略」を発見することが必要である(152頁)。

テイラーのねらいは、工場における職員に対する需要の飛躍的な増大にあった。「科学」を理解できる知識と教育をそなえた、テイラーに似た経歴の持ち主たちが、恐らくその需要を満たすことが予定されていた(159頁)。テイラーの著作全体をつらぬく根本原理は、「労働過程にかかわる計画と執行の分離」であり、「課業」は彼の思想

全体を凝縮して表現する。「課業」は「科学的管理」の「イデオロギーの中心」になる。「課業」は「テイラー戦略」の橋頭堡を技師に提供する。それは、管理がわにおいて技師が一定の独立性を確保することを、理論上、約束するものとなる(153-155頁)。

筆者は、「精神革命」論がその後の管理論の発展の出発点となり、また「精神革命」論がテイラーの議論のなかで重要性を増していったことを、彼の思想が単純な技術決定論を脱して〔労務〕管理論へと成熟していったものであると評価する。「精神革命」論は、テイラーの「科学的管理」のなかに存在する矛盾の要素の露呈であり、それらを統合しようとする試みでもある。なぜなら、科学的に設定された「課業」の指示どおりの遂行は、従業員の「協調」がなければ成就しないからである。ここに「科学的管理」の最大の矛盾がある(166-167頁)。「精神革命」論は「科学的管理」への批判に対するテイラーの逃げ口上というよりは、「テイラー戦略」を「科学」と「協調」という労使双方が容易に否定できない価値基準によって《表現しなおした》ものである(168頁)。

「科学的管理」の深層問題 → 「攻撃的合理性」「完全な正直さ」(170-175頁)。

テイラーの跡を継ぐ「テイラー戦略」の追求者たちは、「精神革命」論における問題意識を継承し、生産問題と社会問題・人間関係を解決していくことを、インダストリアル・エンジニアが、企業と社会のなかでひとつの「階級」として認知されるための試金石と考えて活動した。テイラーの思想は、彼らによって発展させられ、彼らが直接の媒介者となることによって、新しい管理論に「現実」に架橋されたと考えられる(177頁)。

第7章「『科学的管理法の原理』発表をめぐる諸問題—1907～1911年におけるF. W. テイラーとM. L. クック間の書簡—」……クックは、テイラーのように理念上ではなく、現実の「テイラー戦略」の追求者として、まず医師や法律家のような伝統的専門職の有していた権威を、科学的管理技師〔「テイラー戦略」の担い手となるべき「新しい中間階級」〕が獲得することに、意を注いだ(218頁)。

第8章「F. W. テイラーの経営理念—1914年10月12日、YMCAにおけるテイラーの講演について—」……テイラーの経営理念の最深部には、自然法則を道徳法則たらしめようとする信念が潜んでいる。この信念は「テイラー戦略」と表裏をなしている

(247頁)。ただしテイラーのこの信念は、当時のアメリカの状況ではそのまま服用すればかえって身をそこなう劇薬であった。この劇薬は、専門家の自治という副作用が無視できるほどに希釈され、企業家的配慮の糖衣をかけられてはじめて、資本主義的企業において良薬〔テイラー主義〕たりえた。このような調剤の処方箋は、テイラー自身が「精神革命」論においてしめしたそれに近いものである(249頁)。

テイラーは、自己の信念をオブラートでつつみこむ配慮をしてみせた。とくに「協調」という標語のもとに、テイラーの根本的信念への「同意」を獲得しようとした。彼は、その「同意」を獲得するための具体的な方法までは思いつかなかった。それでも「協調」の重要性を力説し、その後の管理論の発展のパイオニアたりえた。専門家的職業の拡大と自治という隠された目的を追求し、同時にこの追求の実践的・理論的営為が卓越した管理あるいは管理論でもあることが要求されていた。テイラーにとって「精神革命」論は、その二重の使命を遂行するうえできわめて重要な役割になっていた(250頁)。

終章「『科学的管理』から人事管理へ」……1910年代前半の論議の焦点は「科学的管理」における「人間的要因または要素」の問題であった。テイラーとそのグループは、「科学的管理」が《人間的》で《民主的》でもあることを積極的に主張していた(269頁)。テイラーの労働と管理に関する根本的な考えかた・信念は、単に「個人的能率原理」「人間労働に関する原子論的理解」「個別化原理」として定義される以上のものをふくみ、究極的には自然法則を企業の法たらしめようとする信念である(270-271頁)。問題は、異なった信念をもつ人々の行動を、「できるかぎり」テイラーの信念が要求するものに近づけることであった。ここに1910年代後半における議論の中心的テーマとなる「同意」が浮上する(271頁)。結局、「テイラー戦略」は貫徹されようとした〔その成否は別として〕と考えられるし、その後のテクノクラシー運動やニュー・ディール政策の思想的底流ともなったのである(291頁)。

Ⅲ 論 評

(1) 今回の中川著『テイラー主義生成史論』は、日本において20年近くとどえていた科学的管理法に関する研究書単行本の公表である。その中身は、明らかに新しい分

析視点をたずさえている。このことはとくに、第5章「F. W. テイラーの両義性」と第6章「F. W. テイラーと『テイラー戦略』」において提示された仮説の説明に表現されている。テイラーの「科学的管理」は、その著作に書かれている議論の矛盾した内容と、またテイラー自身が実践していた内容とをよくつきあわせて検討されるべきだとする。

つまり、テイラーの理論的主張をその表層の発言に即して読みこんで、そこにある矛盾点を批判的に考察するだけでは不十分である。むしろ、そうした矛盾はそのままうけとめて、テイラー「科学的管理」の議論内容を、その管理実践における現実の様相とあわせて分析すべきだという。そうすれば、テイラーの考えていた真意：意図〔誰のための・なんのための〕がより鮮明化するはずだというのである。

この主唱は、ほとんど納得のいくかたちで究明がなされていると評価できる。テイラーのかくされた〔かくさざるをえなかった・表面に出せなかった真の〕意図は、能率増進の「秘密の知識」を駆使して、企業現場の管理問題を解決していく専門家的職業＝「第三者の促進者」：「新しい中間階級」の社会的な定座であったという。このように、テイラーの理論展開と実践活動とをからめて解釈すれば、筆者のいう「テイラー戦略」の意味も鮮明になるわけである。

したがって、冒頭でかかっていた関連する研究書のうち、比較的 新しい著作である桑原『科学的管理研究』が、その末尾部分で指摘しているような、「テイラーはもっとも奇妙な人物である」ために「矛盾した性格と行動」をしめた（同書、270頁、272頁）という点は、今回の筆者の解明によってかなり説明できたこととなろう。

(2) 筆者の研究は、テイラーの「科学的管理」が「人事管理」の方途にまで論点が継続していることも指摘する。しかしながら、テイラーの意図は、いわゆる人事・労務管理の通常的な諸課題にむけられているのではなく、その背後にある労働と管理についての根本的な考えかたや、信念、価値観といったものにむけられていたのである。そのことは、前項(1)の「テイラー戦略」の意図に説明されていた。本項(2)の点は、(1)の分析と密接な関連があることを意味している。

(3) 筆者のテイラー研究は、最近までのアメリカ経営管理学の研究成果を活かしたものである。目先の、欧米ものの流行学問に対する追従と盛衰のはげしい日本の経営

学界において、テイラー研究という地味な研究分野に従事することは、そうとうにつらいことと察せられる。

(4) 評者がいちばん気になる論点は、筆者が経営思想史的な観点を想定していることにある。筆者は、テイラーの思想をあくまで経営思想として考察しようとする。これは、テイラーの考えを経営思想として正当に評価するためには、その共通の前提を獲得するためにも、テイラーの経営や管理についてのその言説の背後にある部分にまでふみいる必要があるからだとする。『テイラー主義生成史論』という題名からもわかるように、「主義」ということばがそのなかに使用されているのは、テイラー科学的管理論の背景にある経営思想〔史〕的要因を抽出しようとする意図があるからである。

この筆者の方法的姿勢ないしは意識に、評者は全面的に賛同できる。ただ、評者がわからの欲でいえば、筆者は「経営思想史」的な方法的枠組をはっきりとせしめているわけではなく、ここに評者の気になる点がある。このことは、評者が自分の経営思想史的な視座をまがりなりにも用意できているつもりだからといって、そういうのではない。筆者は筆者なりに、明確な研究上の方法的見地をしめしておいたほうが得策でもあり、内容研究にさいしてもより能率的であろうと考えるのである。評者は、方法上の考えの点では、百家争鳴、甲論乙駁の状態のほうがよいのではないかと思う。

(5) 全体的印象。いずれにせよ、経営思想としてテイラーの思想を考察しようとするのであれば、そのさい当然必要とされるはずの、経営思想〔史〕的な問題意識：方法的な視点を、筆者流のものとして、なんらかの形式をもって具体的、個性的に提示してほしいと思う。このことは、実質内容の分析と主張が積極的かつ説得的であるから、なおさら強く感じる点となる。

このたびの著作『テイラー主義生成史論』は、従来のテイラー研究書とは一線を画することのできる意欲的かつ斬新な究明をおこなっている。訓詁解釈学に終始しやすい日本の経営学説〔史〕的な研究を確実におおきく前進させている。それゆえ、この利点をさらに確固とし、飛躍させるためにも、上述の指摘をしてみた。

(6) その他。評者は、テイラーの科学的管理法に関する研究専門家ではない。したがって、今回の『テイラー主義生成史論』のこまかい内容分析は論評の対象外である。

こちらの論評は、これだけの業績であろうから、他からの言及が期待できるものと考えている。なお筆者は、日本における「科学的管理」の受容の特質について、「科学的管理と『日本的経営』, 1910~1945年—『計画と執行の分離』の観点から—」, 九州大学『経済学研究』第56巻第5・6合併号, 1992年1月を公表している。あわせて参照に値する論稿である。

(森山書店, 1992年6月。はしがき5頁, 目次4頁, 本文300頁, 索引10頁)

— べえ ぶぎる 1992. 8. 30 —