

# 「工業経営技法の現状」と科学的管理

廣 瀬 幹 好

## 要 旨

アメリカ機械技師協会（ASME）の年次会合（1912年）において設けられた管理分科会での報告「工業経営技法の現状」とこれをめぐる議論は、当時のマネジメント改革の動向とりわけ F. W. テイラーの科学的管理の位置づけを理解するための重要な素材を提供している。本稿は、しばしば非人間化の象徴としてとらえられる科学的管理について、マネジメント改革の中心的役割を担った ASME の技師たちがどのようにとらえているのかを考察することにより、テイラーのマネジメント思想の意義を明らかにする手がかりをえることを目的としている。

キーワード：アメリカ機械技師協会（ASME）、テイラー（F. W. Taylor）、科学的管理（Scientific Management）、熟練の移転（Transference of Skill）、労働節約的マネジメント（Labor-saving Management）

## I はじめに

ASME（The American Society of Mechanical Engineers）の第33回年次会合は、1912年12月3日（火）から6日（金）まで、ニューヨーク市で開催された。この大会は、会合委員会の小委員会（Sub-Committees of the Committee on Meetings）が中心となって企画した初めてのものであり、普段と違って多様な専門的なプログラムが実施された注目すべき大会であった。ASME の年報によれば、会期中に開催された専門分科会は九つ、最終日

(6日金曜日の午前)は「管理分科会 (Administration Session)」だけに時間が割かれ、工業経営 (Industrial Management) に関するこの分科会に多くの人が参加した、と記録されている<sup>1)</sup>。

この分科会において「管理に関する小委員会」(Sub-Committee on Administration) が作成した「工業経営技法の現状」(The Present State of the Art of Industrial Management) は、当時多くの機械技師の関心を集めつつあった重要な問題である工業経営という領域について、ASME が初めて集团的に調査研究し、年次会合で報告した貴重な報告書である<sup>2)</sup>。この報告書およびこれに関する議論は、当時機械技師がマネジメント問題をどのようにとらえていたのかを理解するのに有益な素材を提供しているのである。

後に述べるように、ASME を代表する人々からなる委員会が作成したこの報告書は、テイラー (Frederick W. Taylor) を含めた当時のマネジメント改革の動向を調査したものであるが、とりわけテイラーの科学的管理を重視し、彼のマネジメント改革における貢献を高く評価する内容となっている。

その意味では、報告書およびこれに関する議論を詳細に検討すれば、科学

---

1) ASME (1912), “The Annual Meeting,” *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, vol. 34, pp. 602-606. “Industrial Management” は、製造企業の経営管理を意味する言葉である。本稿においては、これに「工業経営」の訳語を当てる。

2) この報告書は次に示すように、多数派報告と少数派報告に分かれている。Dodge, J. M., et al. (1912), “The Present State of the Art of Industrial Management: Majority Report of Sub-Committee on Administration,” *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, vol. 34, pp. 1131-1150; Vaughan, H. H. (1912), “The Present State of the Art of Industrial Management: Minority Report of Sub-Committee on Administration,” *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, vol. 34, pp. 1151-1152.

多数派は J. M. Dodge (委員長)、L. P. Alford (事務局長)、D. M. Bates、H. A. Evans、Wilfred Lewis、W. L. Lyall、W. B. Tardy、H. R. Towne の 8 名の委員からなり、少数派は Vaughan 一人である。また、内容的にみても、少数派報告書は多数派報告書を基本的には承認している。多数派報告書を完全な形では承認できないとして少数派報告書が批判するのは、多数派報告書には何か特定のシステムのみが万能であるかのような記述がみられるという点である (Vaughan (1912), pp. 1151-1152)。さらに、報告書の議論における Vaughan 自身の発言も参照のこと (“Discussion on ‘The Present State of the Art of Industrial Management’,” *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, vol. 34, pp. 1215-1217)。以下、本稿で「報告書」あるいは「報告」という場合、断らないかぎり多数派報告を指す。

的管理について当時の ASME の機械技師たちがどのような見方をしていたのか、すでに公衆に広く知られていた科学的管理に対する労働組合の厳しい批判をどのように受けとめていたのかということについて、ある程度の理解を得ることが可能であるように思われる。テイラーのマネジメントについての考えと、他の機械技師たちの考えの共通点と差異を見いだすことが可能なのではないのか。科学的管理の非人間性批判がしばしばみうけられるけれども<sup>3)</sup>、公平を期するためには、まずテイラーの理念を同時代の機械技師たちの中に位置づけることが不可欠である。

そこで本稿では、当時の ASME 会員たちのマネジメント改革に関する基本理念を示していると考えられる「工業経営技法の現状」の報告と議論を素材として、科学的管理、すなわちテイラーのマネジメント理念が彼らにどのようにとらえられていたのかを検討する作業を行なうことにしたい。

まず次節では、この報告書の内容をできる限り正確に把握することにした

## II 工業経営技法の現状

報告書は冒頭、工業経営に関連する近年の顕著な現象として、次の八つの特徴を挙げている。第1、鉄道運賃率の値上げをめぐる州際商業委員会の公聴会において示されたマネジメント原理への幅広い関心。第2、雇用主の側におけるこの問題への強い関心の急増。第3、マネジメントの新たな諸方法に対する労働組合の反対。第4、これらの問題について調査するための各種委員会を設置するなどの合衆国政府による認識の高まり。第5、マネジメントに関する文献の急増。第6、マネジメントの原理の適応を促進することを目的とした二つの協会の形成<sup>4)</sup>。第7、マネジメントの新たな要素を熱烈に支持する人々と、それに断固反対する人々への分化。そして第8、最も顕著

3) たとえば、廣瀬幹好（June 2014）「F. W. テイラーと二つの公聴会証言」『関西大学商学論集』、第59巻第1号、109-137頁を参照のこと。

4) “The Society to Promote the Science of Management” および “The Efficiency Society” のことである。

な現象としての、マネジメント原理の適用による作業の進歩という疑いなき証拠の存在。

以上のように、報告書は、まず委員会調査の背景であると考えられる工業経営に関する近年の顕著な現象を列挙し、およそ以下に示す項目にしたがって説明する<sup>5)</sup>。

#### ＜製造業の原理＞

報告書が主張する製造業の原理とは、熟練の移転 (transference of skill) の原理であり、これが生産部門には十分に適用されてこなかったというのが、ここでの主張の要点である。

産業発展の基本原理は、分業の進展に加えて熟練の移転がある。労働節約的機械は、手工業から機械工業（製造業）へと産業の革命をもたらした。1794年のモズリー (Henry Maudsley) によるスライド・レストの発明が、熟練職人の行なう旋盤の制御をスライド・レストの機械運動に置き換えたように、伝統的な職業上の熟練、すなわち設計者や発明家の特殊で独特な熟練が機械に移転されてから、熟練がまったくないかほとんどない作業者が機械を操作して製品をつくるのが可能になった。これまでは機械に焦点を当て、これが生産の基本単位だとみなしてきたのである。

しかし、製造業を成功させるためには、単に良い機械を手に入れただけでは十分ではない。機械化以外の重要な要因、すなわち工場の経済性を入念に統制することが必要である、とバベッジ (Charles Babbage) が指摘しているが、これは、作業について事前に徹底して考え、この考えを労働者に移転するという近代的やり方の重要性を指摘したものである。

5) アルフォードの伝記の著者は、管理に関する小委員会設置にはテイラーの *The Principles of Scientific Management* 出版を巡る ASME 内部の問題が特に関係しているとアルフォードが述べていると指摘している (Jaffe, William J. (1957), *L. P. Alford and the Evolution of Modern Industrial Management* (New York: New York University Press), p. 35)。しかし、この問題が委員会調査にどのような影響を与えたのかについては、残念ながら報告書の記述からは理解することができない。テイラーの論文掲載の事情については、さしあたり次を参照のこと。廣瀬幹好 (December 2013) 「*American Magazine* 誌における『科学的管理』」『関西大学商学論集』、第58巻第3号、58-61頁。

バベッジの時代から現在まで、工場の経済性に最も寄与してきたのは製図室の進歩である。製図室では技術データの収集、諸結果の予測とスタッフ組織の形成が行われ、その結果として機械設計の技法が非常に発展した。19世紀の後半には、発明のおびただしい増加、機械や工具への熟練の移転の著しい進展があった。産業組織は一人の経営者が管理するにはあまりに巨大すぎるほどで、組織は設計部門と生産部門から構成され、各部門にはそれぞれ責任者が置かれるという状況である。設計部門に関していえば、この部門は機械および生産工具に熟練を移す手段であり、高度に発展を遂げて組織化されてきた。実験、調査、詳細な研究が絶えず求められ、望む結果を得る助けとなった。仕事は高度に専門化され、従業員の給与も高く、管理者や経営責任者が自らの時間の多くをこの分野に割くことも、珍しくはない。

他方、生産部門とはといえば、近年までバベッジの時代とあまり変わらず、設計部門の発展と対照的な状態のままであった。労働者は、製図室で設計された工具や機械を与えられ、自らの熟練によって望ましい質と量の仕事をすることが期待された。生産部門や従業員にマネジメントの熟練を移転する努力がなされることはほとんどなかった。すなわち、労働者が生産の編成単位として考慮されることが、ほとんどなかったのである。

#### <変化の特徴>

しかし、過去20-25年の間に、多くの生産管理者の態度にたしかな変化が生じた結果、労働者に対して大きな注意が向けられて来ている。利潤分配、割増、ボーナスなどの労働者への報酬制度、および福利厚生、産業改善、工場の物的条件の改善などが進んできた。また他の傾向としては、従業員間および労使の人的関係の改善であり、実験心理学を利用して工場の労働条件を最良のものにする努力である。

だが、最も重要なのは、生産問題に対する精神的態度の変化である。すなわち、問う態度、研究する態度、当該問題に影響するあらゆることを入念に調査する態度、正確な知識を探求し、発見された事実に基づいて行動を起こす態度の発展である。すなわち、調査手段としての時間研究や動作研究の利

用、研究結果を実行するものとしての計画部門、そして労使協力を促進する賃金支払い方法が発展してきたのである。

これらの変化はすべて、設計部門よりも生産部門により大きな影響を与えている。熟練の移転の原理が生産の領域に及んでおり、マネジメントの熟練が工場におけるすべての作業に意識的に適用されているのである。すなわち、「製図室は〔機械——引用者〕設計の計画部門であり、計画部門は生産の製図室なのである」<sup>6)</sup>。

#### ＜マネジメント技法の新たな要素とは＞

マネジメント技法に新たな要素はないとの見解がある一方、新たな要素を主張する見解が存在する<sup>7)</sup>。これらの見解は、事実を確認して研究し、これを労働者の教育および産業のあらゆる部門を統制するために体系的に適用するための意識的努力についての考え方を示している。そこで、これらの見解を熟練の移転という基本原理に照らしてみれば、現在の工業経営における顕著な要素を見いだすことができる。すなわち、「産業のあらゆる活動に熟練の移転を意識的に適用する精神的態度」<sup>8)</sup>である。

「あらゆる」という言葉が重要なのである。すでにみたように、機械や道具という限定的な領域へのこの原理の適用は、長きにわたって非常に発展してきた。だが、生産部門、とくに労働者への広範な意識的適用は、この四半世紀に行なわれるようになったにすぎない。

報告書の主張を要約すれば、次のようになろう。いまや産業は、労働者の熟練を機械に移転する段階から、システムや方法としてのマネジメントの機構 (mechanism) に移転する段階に発展しているということである。機械の効率化による生産の統制から、システムや方法を通じた生産の統制という生産問題に対する精神的態度の発展が、マネジメント技法の新しい要素である、と報告書はとらえているのである。

6) Dodge, J. M., et al. (1912), p. 1137.

7) *Ibid.*, pp. 1138-1139.

8) *Ibid.*, p. 1139.

### ＜精神的態度の発展＞

こうした精神的態度の発展を例証するために、報告書は、付録2として16編の論文の内容を簡潔に紹介する<sup>9)</sup>。そして、テイラーの“Shop Management”を「工業経営に関する最初の完全な説明であり、この著者の後の著述とともに、今日、工業経営に関して包括的に概説した唯一のものである」<sup>10)</sup>と高く評価し、テイラーの研究を工業経営技法の現状の到達点であると位置づける。明示されていないが、その理由は、報告書がマネジメント技法の新しい要素とみなす「産業のあらゆる活動に意識的に熟練を移転するという精神的態度」を、テイラーの研究が代表しているからであろう。

### ＜労働節約的マネジメント＞

テイラーの功績を高く評価しながらも、報告書は、工業経営における新たな動向を説明する言葉を、「科学的管理」ではなく、「労働節約的マネジメント」と名づける。その理由を、次のように説明する。工業経営に関する論文がたくさん提出されるようになってから、科学的管理 (scientific management) という言葉が一般的にまたあいまいな形で使用されるようになった。この言葉によって、一般的にはマネジメントが技法 (art) でなく科学 (science) であると受け取られている。しかしながら、科学的管理という言葉の正しい解釈は、科学的方法を用いたマネジメントということであり、主に物理学や心理学など諸科学の科学的方法を利用するということである。

他方、労働節約的マネジメントという言葉は現在の産業の傾向を示しており、過去の進歩としての労働節約的機械という言葉との完全な類似性があるので、より正確に理解されやすいという利点があるからである、と<sup>11)</sup>。

### ＜工業経営を規制する原理＞

この労働節約的マネジメント、すなわち管理者が獲得した知識の労働者への移転（熟練の移転）を徹底するためには次の三つの原理が不可欠となる、

9) *Ibid.*, p. 1149.

10) *Ibid.*, p. 1140.

11) *Ibid.*, pp. 1140-1141.

と報告書は述べる。すなわち、第1に経験を体系的に利用し、第2に人びとの努力を無駄なく制御し、第3に適切なリーダーシップを通じて人々からいっそうの努力を獲得するということである<sup>12)</sup>。最も重要なものは第1原理であり、これは、過去の経験を体系的に蓄積し、標準化し、そしてこれを様々な活動に適用するということである。この原理を基礎に、第2は人々の努力、すなわち諸活動を目標達成に向けて無駄なく調整すること、そして第3はこれらの人的努力を効果的にするということである。

分かりやすくいえば、過去の経験の徹底的な利用を通じ、人間的要素に十分な配慮を払いながら、人びとの努力、製造業において行われている諸職能を調整するということである。

#### <マネジメントの実践>

さらに報告書は、工業経営を規定する以上の三つの原理の説明に続き、労働節約的マネジメントを実践する（熟練を移転する）うえで経営側での十分な理解と準備が必要であるとして、次のように述べている。

近代マネジメントについての一般的な理解は、これが労働者を害するほど強いて生産を強化する傾向があるというものだが、この考えは誤りである。労働節約的マネジメントを実施するうえで最も影響を受けるのは一般労働者ではなく、経営者（executive）や生産に携わらない労働者（non-producing labor）である。彼らは、研究し計画し指揮しなければならない。知識と熟練を移転するためには、まずそれらを獲得しなければならない。

そのためには、実施を焦ってはならない。失敗する場合の原因は、たいて

---

12) 報告書では、以上の三つの原理は、報告書をまとめるうえでの調査結果を要約したものであると述べられている。しかしながら、ここに示した3原理は、本委員会の事務局長であるアルフォードとチャーチが共著論文の中で提示したマネジメントの3原理である（Church, A. Hamilton & Alford, L. P. (May 30, 1912), "The Principles of Management," *American Machinist*, pp. 857-861）。チャーチ自身が報告書の討論の中で、委員会が提示しているマネジメントの三つの規定的原理はアルフォード氏と私が導き出したものだが、この原理の定式化はかなりの程度アルフォード氏に負っている、と述べている（"Discussion on 'The Present State of the Art of Industrial Management,'" p. 1157）。

い二つある。経営者が精神的態度を獲得するのを失敗することと、適応をあまりに急ぎすぎるということであり、後者が主な失敗の原因である。当委員会としては、マネジメントの方法のどのような変化であれ、急ぐことの危険性を強調したい。

新たな方法を実施しようとする人が、必要な知識をもち、十分な標準を設定した後に、これらの方法を実施するという仕事を始めることができる。すなわち、最善の達成可能な作業条件を設定し、標準に達した各労働者への適正な報酬とともに明確な課業を与えることである。このようなやり方は、機転と忍耐が必要であり、リーダーシップと模範が力強い協力を獲得する上での強い支援となるのである。そしてまた、労働者の訓練は欠くことのできないものであり、必要とされる熟練を獲得するまで、すなわち、それが当たり前になるまで、辛抱強い教育と手助けが必要である。

#### <労働節約的マネジメントの広範な成果>

そして最後に、労働節約的マネジメントの実施がもたらす広範な成果に触れて、委員会は次のように報告書を結んでいる。

労働節約的マネジメントが成功しているところでは、広範な成果がもたらされている。すなわち、生産費の減少、大幅に迅速な配送、賃金増加をともなう労働者の一日当たり大幅な生産増加、労働者の満足の改善である。労働者の満足については、ストライキがほとんどないことに示されている。労働節約的機械は、今日私たちが享受しているものすべてを快適にした。労働節約的マネジメントも、そのような快適さをもたらすことを約束する。それが適正に実施されれば、労働を保護し、かくして社会全体に貢献する。消費者の便益はいまだ一般的には感じられないだろうけれど、すでにある程度は達成されており、そして、生産の増大の当然の帰結として、達成され続けるだろう。

### Ⅲ 委員会報告をめぐる議論

#### 1. *American Machinist* 誌の評価と委員会のまとめ

*American Machinist* 誌は、ASME の月刊誌に掲載されたこの報告書を再録し<sup>13)</sup>、その内容を次のように高く評価している<sup>14)</sup>。大半が工業経営の近代的方法を実践している製造工場の所有者からなる ASME 委員会が準備したこの報告書は、注目に値する。そこでは、工業経営における近年の顕著な特徴は、あらゆる産業活動に熟練の移転の原理を適用しようとする態度であると述べている。そして、この新しい態度を科学的管理というよく知られた言葉ではなく、労働節約的機械と対比して労働節約的マネジメントと表現している。

労働者から機械へ熟練を移転した労働節約的機械によって計り知れないほどの恩恵を受けてきたのと同様に、熟練の移転（管理者から労働者への）を基礎原理とする労働節約的マネジメントも、より一層大きな利益をもたらすといってよい。本誌は、これまで労働節約的機械の発展を一貫して支持してきたように、マネジメントが最善のものとなる労働節約的マネジメントの発展を支持する、と。このように、*American Machinist* 誌の編集者は、近年のマネジメント改革の動向への支持を示している。

さて、委員会報告をめぐる議論は、午前中の分科会の予定時間（午前10時から午後1時）では足りず、大幅に延長して5時間を超えるほど白熱して行なわれた。*American Machinist* 誌の編集者は、この議論の内容を次のように評価している<sup>15)</sup>。

第1の特徴は、この分科会が年次会合最終日である金曜日に配置されたに

13) 12月の年次会合に先立ち、報告書は、多数派報告の付録および少数派報告を除き、*The Journal of the American Society of Mechanical Engineers* (ASME の月刊誌) の1912年11月号に掲載されている。

14) The editorial (November 7, 1912), "Labor Saving Management," *American Machinist*, pp. 787-788.

15) The editorial (December 19, 1912), "Management," *American Machinist*, p. 1043.

もかわらず、普通では考えられないほど出席者が多く、しかも熱心な議論が行なわれたということである。第2は、討論者がすべて、節度をもった建設的な議論を行なっているということである。第3は、労働者に対する強制や駆り立ての態度ではなく、人間的精神 (humane spirit) に立って議論が行なわれているということであり、これが最も重要なことである。討論者たちは、労使相互の利益という精神をもってリーダーシップを発揮することが従業員の協力を得ることを可能にするという考えを共有しており、このことが委員会報告のいう熟練の移転の意味するところである。

マネジメントに関する議論において、初期には人間的な精神という見方はほとんどなく、こうした変化がみられたのはここ4、5年のことに過ぎない。多くの著名な製造業者たちがこのような観点を強調する議論に参加したことは、たいへん有意義なことである。このような変化は時代の流れに対応するものであり、近代工業経営を成功に導く特徴であろう。

委員会報告に関する議論に関して、その参加者は26名に及んでいる。そして、報告内容は、おおむね好意をもって受け入れられたようである。議論の最後に委員会が次のように述べていることから、そのことが推測される。

「報告について多くの議論が行なわれたこと、ならびに報告の受けとめられ方に、委員会は大いに満足している。／若干の異議も示されたけれど、報告は全体としては承認されたように思われる」<sup>16)</sup>

もちろん、いくつか異議もだされた。しかし、委員会は、これらに対して以下のように応答している。

まず第1は、ゴーイング (Charles B. Going) からの批判に対する反論である。ゴーイングは、報告書のタイトルと報告内容が一致しておらず、報告は委員会自身のマネジメント理論の表明であり、「工業経営技法の現状につ

---

16) "Discussion on 'The Present State of the Art of Industrial Management'," p. 1226.

いての断片的アイデアの提示」にすぎないと厳しく批判している。これに対して委員会は、違った評価もあるとしてガント（H. L. Gantt）の委員会報告に対する高い評価を対置する。すなわち、「委員会は現在進行している運動の精神を完全に理解しており、45段落から58段落の記述〔「マネジメントの実践」の部分——引用者〕は、報告書の主題の優れたまとめである」、というのがガントの評価である。

第2に、トンプソン（C. B. Thompson）からの近代工業経営に対する労働組合による批判を過小評価すべきでないとの指摘や、労働者の非人間化という批判に対する取り組みが十分ではないとの指摘に対して返答している。前者については、工業経営（労働節約的マネジメント）のもたらす広範な成果についてすでに報告書で示していると反論するとともに、後者については、委員会報告をともに評価しているコバーン（F. G. Coburn）とガントの意見を対置している。すなわち、「委員会は、科学的管理あるいは労働節約的マネジメントの『人的関心』という側面について述べている。この側面を欠いていると批判する人もいるけれども」、とコバーンが述べていること、および「ガントは近代マネジメントの最良のものによって労働者が利益を得ているということを明らかにしている」というのが、委員会の見解である<sup>17)</sup>。

## 2. 労働節約的マネジメントと科学的管理

テイラーも、この議論の参加者の一人であった。彼は、報告を次のように評価している<sup>18)</sup>。たいていの著者たちは、これまで労働者の頭の中にあった知識を科学に替える必要性を強調してきた。個人的経験を科学的知識に替えることについて詳しく論じ、その重要性を指摘してきた。しかし、本委員会は、管理者によって獲得された後に労働者にこの知識を移転することに、主として焦点を当てている。この観点からすれば、科学的管理を「産業のあらゆる活動に熟練の移転を意識的に適用する精神的態度」として要約すること

17) *Ibid.*, pp. 1226-1227.

18) *Ibid.*, pp. 1194-1201.

は、まったく正しい。そして、科学的管理の最も重要な要素である労使双方における精神的態度の変化の重要性に委員会が注意を向けているのも、正に適切である。

テイラーの発言はかなり長いですが、全体としてみれば委員会報告に対して肯定的に評価している。おそらくその理由は、委員会が科学的管理という言葉を使用していないけれども、科学的管理の精神を委員会報告が基本的に共有している、とテイラーが考えたからであろう<sup>19)</sup>。ただし、既述のように熟練の移転という概念によって、委員会がもっぱら管理者から労働者への知識の移転を強調していることに対しては批判的である。テイラーは、発言の最後に近い部分で次のように述べている。

『「管理者から労働者への熟練の移転』という委員会による新しいマネジメントの定義を受け入れる場合、はっきりしているのは、管理者が自らこの知識を手にするまでは知識や熟練を移転できないということである』<sup>20)</sup>

テイラーと同様な批判が複数あり、その一人である科学的管理論者のハサウエーも、次のように述べている<sup>21)</sup>。

「委員会はこれまで第二義的重要性しかないとみなされてきた要素の一つを強調しているにすぎない。／熟練が移転される前に、まず管理者は知識と熟練を集め記録しなければならない。これらの知識や熟練は、今までは多くの労働者がばらばらに所有しており、その多くは無意識に継

19) 先に示したように、委員会は、テイラーの“Shop Management”を「工業経営に関する最初の完全な説明であり、この著者の後の著述とともに、今日、工業経営に関して包括的に概説した唯一のものである」、と評価している。

20) *Ibid.*, p. 1201.

21) ハサウエー (H. K. Hathaway)、ギルブレス (Frank B. Gilbreth) などの討論を参照のこと。

承されてきたものである」<sup>22)</sup>

この指摘は、委員会報告が、知識の獲得を重視するのではなく獲得した知識の移転を強調している、との批判である。周知のように、課業管理としての科学的管理の本質は、作業の科学的研究によって課業を設定することである。それゆえ、科学的管理論者が課業の実施に力点を置く委員会報告を批判するのは当然であろう。

とはいえ、委員会報告も、「工業経営を規制する原理」の第1原理で述べているように、知識や熟練の獲得という側面をまったく軽視しているわけではなく、委員会が科学的管理の基本理念を受け入れているのは、間違いない事実であろう。また先に示したように、委員会報告は、過去20-25年の間の変化のなかで「最も重要なのは、生産問題に対する精神的態度の変化である。すなわち、問う態度、研究する態度、当該問題に影響するあらゆることを入念に調査する態度、正確な知識を探求し、発見された事実に基づいて行動を起こす態度の発展である。すなわち、調査の手段として時間研究や動作研究の利用、研究結果を実行するものとしての計画部門、そして労使協力を促進する賃金支払い方法が発展してきたのである」、と述べているのである。

以上のように、委員会報告を全体としてみれば、科学的管理を中心とするマネジメント改革の動向を反映したものであると思われる。

では、科学的管理を含むマネジメント改革の労働者に及ぼす影響を、ASMEの技師たちはどのように考えていたのであろうか。科学的管理の評価に関わる重要な論点の一つであるこの点について、次に検討することにした。

### 3. 近代マネジメントと労働者

この点については、委員会報告の説明や、C. B. トンプソンによる指摘に

---

22) *Ibid.*, p. 1218.

対する委員会の返答にみられるように、ASMEの技師たちは、マネジメント改革が労働者に与える影響を肯定的にとらえていることがわかる。「近代マネジメントについての一般的な理解は、これが労働者を害するほど強いて生産を強化する傾向があるというものだが、この考えは誤りである」<sup>23)</sup>、と委員会が述べているのは、その証左である。と同時に、委員会は、適応の急ぎすぎが主な失敗の原因であるとして、十分な準備の重要性と適応を急ぐことの危険性を強調している。

さらに、委員会は、労働節約的マネジメントの広範な成果として、次のように述べているのである。

「労働節約的マネジメントがうまくいっていると思われるところでは、生産費の低減、出荷日の設定とこれに対応する配送の大幅な迅速化、労働者の産出高増と賃金の増加、労働者の満足の向上、という成果がもたらされている。労働者の満足の向上は、新しいマネジメントのもとではストライキがほとんどないことや、変化した条件のもとで働く人々が、同じ工場にいながら新しい方法のもとで働いていない仲間の労働者たちのストライキに加わることを拒むという事実を示されている。こうした状況は、たびたび起こっているのである。……労働節約的機械は、私たち皆が享受している快適さをもたらした。労働節約的マネジメントは、この快適さをさらに拡大することを約束する」<sup>24)</sup>

議論の中で、C. B. トンプソンは次のように述べている<sup>25)</sup>。労働者が科学的管理に反対しているというのは事実であり、時間研究、事前の詳細な計画と細部にわたる指図、そして労使間の分配の公平性に対して、三つの根強い批判がある。しかし、労働者に対する教育や労働組合の協力を得る努力を行

23) Dodge, J. M., et al. (1912), p. 1143.

24) *Ibid.*, p. 1147.

25) "Discussion on 'The Present State of the Art of Industrial Management'," pp. 1159-1162.

なうことによって、このような問題を解決し、科学的管理を展開してゆくことが可能となる。さらに、科学的管理が「人間性を破壊する」(dehumanizing)との批判も、このシステムの下で働いている人々の実際に照らして判断することが大切である。科学的管理を導入した工場の多くは、従業員の余暇、仕事への関心、知識が増加し、福利が向上しており、テイラーや特にガントはこうした問題を無視してはいない。

さらに、労使の適正な関係を築くことの重要性を強調するガントの意見<sup>26)</sup>、労使間の分配問題のさらなる研究の重要性を主張するキンボール (Dexter S. Kimball) の意見のように<sup>27)</sup>、科学的管理の根本問題を考えるうえで重要な指摘もなされた。しかし、これらの意見も科学的管理を否認するものではなく、さらなる改善点の指摘であると考えらるべきであろう。結局、報告書をめぐる議論を全体としてみれば、近年のマネジメント改革が労働者に悪影響を及ぼすものだととらえる参加者は、いなかったのである。

#### IV おわりに

管理に関する小委員会が報告した「工業経営技法の現状」は、鉄道運賃率の値上げをめぐる州際商業委員会の公聴会を契機とする雇用主のマネジメント問題への関心が急増し、またマネジメントの新たな諸方法に対する労働組合の反対がわき起こり、そしてこれらの問題を調査するために合衆国政府が各種委員会を設置するという状況の中で作成されたものである。多くの関心は、科学的管理に向けられていたのである。

したがって、機械技師のプロフェッショナル協会としての ASME が工業経営技法の現状について調査するのは、当然のことであったと思われる。

すでに述べたように、委員会は、マネジメントの新しい動向を「熟練の移転」による「労働節約的マネジメント」であると命名し、科学的管理とは呼ばなかった。しかしながら、テイラーの科学的管理をその代表であるとみな

26) *Ibid.*, pp. 1165-1182.

27) *Ibid.*, pp. 1210-1213.

し、議論に参加した ASME の機械技師たちもこの考えを基本的に了承したこと、既述の通りである。ナドワーニー (M. J. Nadworny) によれば、「委員会報告の結論は、科学的管理が産業問題に対処し解決する最善の方法であるとの強い支持を与えた」、「近代工業経営の理念と技法を発展させてきた ASME が、科学的管理は『焦眉の課題』であると最終的に言明したとき、テイラーの勝利は明らかとなった」<sup>28)</sup>。

C. B. トンプソンやキンボールが指摘するように、新しいマネジメントを展開するうえで、拙速を戒め労働者の教育と労働組合の協力を得ることの重要性や、労使間での分配の公平性の実現という問題が残されているとの認識は示されている。そしてまた、マネジメントが科学であるとのテイラーの考えは、委員会の受け入れるところとはならなかったし、少数派報告などにおいて科学的管理を高く評価しすぎることへの批判も存在した。

しかしながら、ASME の機械技師たちは、科学的管理が労働者に負担を強いる非人間的なものであるとはみなしていない。そしてまた、近代マネジメントの新たな要素、すなわち「産業のあらゆる活動に熟練の移転を意識的に適用する精神的態度」を象徴している科学的管理、すなわちテイラーのマネジメント思想の進歩性を共有しているのである。

(筆者は関西大学商学部教授)

---

28) Nadworny, Milton J. (1955), *Scientific Management and the Unions, 1900-1932: A Historical Analysis* (Cambridge, Mass: Harvard University Press), p. 44, 45. [小林康助／訳 (1977)『新版 科学的管理と労働組合』広文社、68、69頁。但し、訳文は翻訳書どおりではない]