

二つのテイラー像 ——P. F. ドラッカーの科学的管理観をこえて——

三 戸 公

目 次

はじめに——衝撃、テイラー像・科学的管理観——

1. ドラッカーのテイラー像
 2. 三戸におけるテイラー像の推移
 3. 両者の異同
- おわりに——要約と問題——

小林康助教授退職記念号に寄せて

小林康助教授は、日本の経営学会に偉容を誇る佐々木吉郎を主峰として醍醐作三、藤芳誠一、木元進一郎と続いてゆく明大山脈の雄峰である。佐々木先生にも親しくしていただいていた私が、小林さんと初めて親しく語り合ったのは池袋西武デパートの屋上である。それが何時だったか覚えていない。だが語り合い、一度で心を許し合う仲となった。

小林さんは、『中京経営研究・相馬志都夫先生追悼号』（9巻1号）に寄せた文章の中に、次のように私にふれて書いておられる箇所がある。「相馬さんが中部企業研に出席され、開口一番、“今度三戸さんがうちにみえるよ。”それは私にとって大きな衝撃であり、ショックであった。というのは、三戸公教授と私とのつき合いは40年以上にも達し、今日でもときどきお会いしている仲だからである。以下略」これを読んだとき、その後くり返して読み、そして今あらためて、言い知れぬものを覚える。小林さんのそれぞれの人に対する熱き思いである。そして、それに応えるに足らざる私の思いである。

小林さんがどのような人であるかを深く知ることになったのは、Scientific Management,

Frederic Winslow Taylor's Gift to the World, by J. C. Spender and Hugo Kyne, 1997. の監訳の仕事をして2人でする機会に恵まれたからである。この本は、米・欧・日の科学的管理研究者の筆になるものであり、日本からは『テイラー主義生成史論』（森山書店、1992）をもって学界を瞠目させた中川誠士教授が加わっておられ、日本の科学的管理研究の第1線の方々の分担によって三戸・小林監訳『科学的管理, F. W. テイラーの世界への贈りもの』（文真堂、2000年）としてなった。二人が監訳者となったのは、私がようやく〈経営学は管理学であり・科学的管理の学であり・科学的管理こそ20世紀最大の出来事であり・21世紀は科学的管理の帰趨にかかっている〉との認識に達したからであり、そして小林さんは日本の科学的管理研究において他に懸絶した業績をあげ寄与・貢献してこられた研究者であるからである。業績一覧を掲げれば一目瞭然であるが、それはこの記念号に載るであろうから省略する。

小林さんは、いつも明るくはきはきしておられ、率直であり、豪放でさえある。だが、一緒に仕事をして今更のように、細心であり・綿密であり、旺盛な責任感の持ち主であることを知った。そして思い出した。私の師馬場克三に

同門のある男が「〇〇さんが神経質なのを知ってビックリしました」と言ったとき、先生は吐き捨てるように「神経質でなかったら研究者には成れませんよ。」

そして、小林さんはこの仕事を通じてかねて悪くしておられた眼を一層悪くされた。お詫びのしようもない。

この仕事をはじめるとき小林さんは「コブプリイをやりたいたんですがねえ。」と言った。私もそう思っていたが、その時は応答しなかった。Frank Barkley Copley, Frederick W, Taylor, Father of Scientific Management, 1923. あの厚い2巻本の邦訳である。科学的管理は、テイラーという人間、そして彼の経営実践によって生み出され創り出されたものであり、そして彼自身によってその技術的体系が・そしてその原理が・さらにその本質が陳述されたという事実こそ、科学的管理の何たるかを知る上で不可欠のことがらである。だから、テイラーの伝記はテイラーの死後間もなく出たコブプリイのものをはじめ、その後もテイラーの人と業績を結ぶ著作が続いているのは当然である。だが、テイラー伝の邦訳はまだみない。小林さんの夢＝私の願いは、何時実現されるであろうか。

小林教授の退職を記念して寄せる論文としては、やはり科学的管理にちなんだものを書くべきであろう。だが、『科学的管理の未来——マルクス、ウエーバーを超えて』（未来社。2000年）および『管理とは何か——テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて』（文真堂。2002年）で、自分のものはほとんど出し尽くしたように思う。しかしながら、強調したいところを押さえ難い気持ちになお失せていないので、重複をためらわず、若干スタイルを変えて論じてみたい。

はじめに

——衝撃、テイラー像・科学的管理観——

F. W. テイラーに対して最高の賛辞を贈ったのは、P. F. ドラッカーである。この賛辞は他に比類を見ない懸絶したものである。それは、彼がテイラー協会の後進である経営管理振興協会から最高賞であるテイラー・キイの受賞記念講演として為されたものである。彼の言うところは次のように要約できる。

青年期の息子が父親に反逆するのは自然なことだ。これまで、経営学者たちがテイラーに反抗してきたのも当然のことだ。だが、今や経営学も十分に発達し、反逆は意味をなさないまでに進んだ。そこで、更めて父テイラーの業績を振り返り、再評価すべきだと思う。

テイラーは、自然科学におけるニュートンにも比すべき存在である。彼なくして現代物理学はありえない。テイラーの作業研究・組織研究によって、はじめて今日の管理論の用具と概念をもつことが出来たのだ。テイラーがシステムティックな思考と分析、組織の目的指向的な学問の成果としての生産性の向上。それは人類史的な意義をもつ。現在華やかに展開せられつつある管理諸科学（OR、システムズ・アナリシス、人間関係論等々）一切の経営学の発展は、テイラーを基礎としている。

この〈生産性向上〉こそが資本主義・共産主義を超え、現代の産業文明の未来を切り開く唯一の適切な道であり、彼はそれを創出した社会哲学者であると言うことも出来る。

テイラーは管理学 Management という学問分野を創り出しただけでなく、身をもって管理とは何か、管理の学徒はいかにあるべきかを、理論と実践、研究と実験、実行と教育の統合を一身に一生をかけて追求した。われ

われは、テイラーを始祖とするディシプリンに従うものであることを、誇りをもって主張しようと確信する。

この論文「F. W. テイラー——プロフェッショナル・マネジメントの先駆者」(Frederic W. Taylor——The Professional Management Pioneer, Advanced Management Journal, Vol. 32, No. 4, Oct. 1967 PP 8-11) の邦訳を『ドラッカー全集 5』(ダイヤモンド社, 1972年, 井上恒夫訳) で読んだとき、正確に言えば2度目に読んだとき、衝撃を覚えた。(以後この論文を「テイラー頌」論文と略記する。) 1度目に読んだのは、訳書が出てすぐの頃であり、2度目に読んだのは2000年のはじめ頃である。いかなる衝撃であるか。⁽¹⁾

私は1999年に経営学史学会の統一論題「経営学百年——鳥瞰と未来展望」を「経営学の主流と本流」と題して報告したとき、大きな自負心をもって、次のように語り始めた。

「20世紀の最大の出来事は、2つの大戦でも、社会主義国の成立と崩壊でもなく、テイラー・科学的管理の成立と展開である。そして、21世紀は科学的管理の帰趨にかかっている。そして、経営学は科学的管理の学であり、成立以来長く蔑視の中にあったが、ようやくその全容を示し、社会諸科学の中でその中枢を占め、最重要な学となった。このことを他の社会諸科学の学者たちは気付いていないし、経営学者もまたどれほど自覚しているであろうか。」

この見解をことある毎にくり返し述べてきている。だが、自分がようやく辿り着いたと思っていた把握を、ドラッカーは既に30年も前に述べているのではないか。両者の言っていることは、次の3点である。

1. テイラーの業績は人類史的意義をもつ。
2. テイラーの創始した科学的管理こそ経営学であり、テイラー以降の一切の管理諸学

説はテイラー・ディシプリンの枠内であり、その発展である。

3. そして今や経営学は社会諸科学の中で重要な学となって来た。

全く同じことを言っているドラッカーに一言も触れることなく、語るとはまるで盗作である。しかも、私は1度は読み赤線をたくさん引いているのに。何故だ。

思いめぐらせば、1度目に読んだとき私の問題関心がそこに無かったからだ。心そこにあらざれば見れども見えず、聞けども聞こえず。だが、まったく関心が無かったわけではない。だから赤線を引いている。そして、それはイン・ブットされ、無意識のうちに脳中で育っていたのであろう。意識しようとすまいと、われわれは全て先学の業績の上に立っている。⁽²⁾

更に考える。ドラッカーと私とは、どのように経営学と出合い、彼はどのように自分の経営学を創り上げてゆき、私は学んできたかが同じではないから、全く同じようなことを言ったとしても、その内容はかなり異なるものがある筈である。ドラッカーと私のテイラー像・科学的管理観の違いをはっきりさせたい。

同じような経営学観を示しながら、両者の違いは、既に彼の「テイラー頌」の中に露頭は出ている。その点を問題としよう。まず、ドラッカーがどのように経営学に出会い、そしてテイラーに出会い、そしてテイラー観を成長させて行ったか。そして、私の場合はどうであったか。そこに自ら、両者のドラッカー像・科学的管理観の違いが出て来ることになる。

1. ドラッカーのテイラー像

ドラッカーは、どのように経営学に出会い、テイラーに出会い、彼の言葉によればテイラーに反逆し、後に最高の賛辞を呈する存在に変わって行ったか、それを先ず見よう。

ドラッカーはヒットラー・ナチズム批判の *The End of Economic Man*, 1939 (上田惇生訳『経済人の終り』ダイヤモンド社) および、第2次世界大戦の歴史的意味を問うた *The Future of Industrial Man*, 1942 (田代義範訳『産業人の未来』未来社) を書くことによって、新しい史観を提示することによって社会思想家として出発した。

その彼が、当時のアメリカを代表する会社 GM のコンサルタントとして迎えらるることによって、彼は経営学に大きく接近することになり、*The Concept of the Corporation*, 1945 (下川浩一『現代大企業論』未来社) を書いた。この本について、ドラッカーは後になって彼の自伝的著作 1979 年の中で、次のように言っている。

「当時マネジメントに関する著作物はほとんどなかった。かりに、あったとしてもごく内輪に配られるだけであった——たとえば、チェスター・バーナードの 1938 年の著作『経営者の役割』のように講演の再録として、あるいは、メリー・パーカー・フォレット女史のリーダーシップと紛争解決に関する先駆的な論文のように、少数の専門家を対象とする研究論文として。当時は、マネジメントに関する著作の読者層、つまりマネジャー層といったものさえ存在していないかに見受けられた。大部分のマネジャーが、自分がマネジメントを実践しているなどとは思っていなかったのだ。一般大衆も、金持がいかにして富を築いたかには関心があつたが、〈マネジメント〉などという言葉は耳にしたこともなかった。⁽³⁾……そして、この本は発刊と同時に大ヒットし何度版を重ねても買い手は無くならず、今なお多くの人から読まれ利用され、ここ 30 年間のマネジメント・ブームの火付け役を果たした、と続けている。バーナードとフォレットの名前だけがあげられ、そして、この2人とりわけバーナード理論にドラッカーが多く

のものを学んだことが、この本では読みとれる。そして、テイラーの名は見えない。

彼は、この本について更に語っている。経済学者・社会学者・政治学者等の社会諸科学の研究者たちはこの本を評価することなく、むしろうさん臭い物と見做した。だが、この本はマネジメントという学問の確立に大きく貢献したと確信する、と述懐している。日本では、この本が注目され取り上げられること極めて少なく、今日に及んでいる。

現代大企業の何たるかを内部に入り込んでつかむことが出来た彼の現代社会＝産業社会論は豊かな内容をもって再把握しなおされることになった。*The New Society*, 1950 (現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社) がそれである。彼はこの本で、現代社会を大企業が決定的・代表的・構成的な制度であり、経済的・統制的・社会的な制度とする社会であり、この産業社会の秩序原理を論じた。

現代社会をこのように把握すれば、彼の論ずべき課題は、大企業をいかに健全に維持し運営するか、これが現代社会にとって最も重要なことである。この課題を書ききったのが、*The Practice of Management*, 1954 (上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社) である。

この本が戦後世界を変えたと言ってもよいかも知れぬ。この本によって、これまで「利潤追求が企業目的とされていたのに、それを〈顧客の創造〉に切り換え、利潤は回収すべき費用と把握し、利潤にまつわる一切の負のイメージを払拭した。顧客はいかにして創造できるか。それはマーケティングとイノベーションの2者であり、これこそ企業の基本的な機能である、とした。これにより、世界は企業のみならず、社会のあらゆる分野がマーケティングとイノベーションのサバイバル・ゲームに引きずり込まれて来た。

そして管理＝マネジメントはいかになせばよ

いか。産業社会の管理は、ヒットラー国家社会主義・ソ連社会主義のように独裁的・集権的に行ってはならぬ。それは人間の本性＝自由にもとる。〈自由にして機能する管理〉をしなければならぬ。それは、既存の管理方式を超克しなければならぬ。それは、テイラーの科学的管理であり、〈計画と執行の分離〉を基本原則として構築せられた管理方式である。これをいかに超克するか。自由＝責任ある選択の貫く管理は、一切の職務を〈計画と執行の統合〉の方向にむかって再編成すること、集権制から分権制に組織を変革し、組織構成員の最上層から最下層までがそれぞれに目標を設定し目標を実現し責任をもつ体制すなわち目標管理を構築すべきだ、と弁じ管理方式の原則と技法を展開したのである。

彼はここに、テイラー・システムに対してドラッカー・システムを、テイラリズムに対してドラッカーイズムを提唱したのである。彼はこのとき、科学的管理をテイラー・システムの技術的体系そしてその技術的体系を成り立たしめている原理・原則として把握している。そして、その超克を意図し実現した自負を示している。ともあれ、この書物によってドラッカーはマネジメントの巨人となり、戦後世界をリードしつづける。

彼は傑出したコンサルタントとして現実に触れつつ現代社会を新たに見つめ、現代社会論を書き、管理の理論と技法を示しつづける。America's Next Twenty years, 1957（中島正信ほか訳『オートメーションと新しい社会』ダイヤモンド社）、Landmarks of Tomorrow—A Report on the “Post Modern” World, 1959（現代経営研究会訳『変貌する産業社会』ダイヤモンド社）が、その前者であり、Managing for Results, 1964（上田惇生訳『創造する経営者』ダイヤモンド社）、The Effective Executive, 1966（上田訳『経営者の条件』）の2冊の管理書

はロングセラーを続け改訂版が出される程である。

今やドラッカーは誰もが認める管理学の第1人者となり、ドラッカー自身、自分の力で評価低き管理学が社会諸科学に肩を並べ、さらに最要な学として認識せられるようになったと自負するに到っている。その時彼は、テイラー協会の後身である経営管理振興協会から最高の賞であるテイラー・キーの1967年度の受賞者となった。そして、冒頭の“テイラー頌”講演が生まれたのである。

彼がここで言っていることは、まさに彼はわがことを言っていると私には聞こえる。「青年期の息子が父親に反逆するのは自然なことだ」と書き始め、中程で「年を重ね成熟するにつれて、われわれはテイラーとの相異点を力説する必要は少しもなく、テイラーを始祖とする学徒であることを誇りとするまでになっている。」

ドラッカーは、テイラーの作業研究・組織研究が現代管理論の基礎となったこと、そして彼によって生産性の向上という産業社会の未来を健全に切り開く資本主義でも共産主義でもない第3の道が示された、というところに、テイラーの意義を頌えている。ではその後において、ドラッカーはテイラーについてどのように言及しているであろうか。

「テイラー頌」講演の2年あと、ドラッカーはThe Age of Discontinuity, 1969（林雄二郎訳『断絶の時代』、上田惇生『新訳』ダイヤモンド社）を出し、ドラッカー・ブームを惹き起した。日本では〈断絶〉が流行語となった。この本ほど、ドラッカーの特質を示している本はないように思える。彼は自分をアカデミズムの人間ではなくライター・文筆家だと言う。彼は現代社会をとらえ管理を論ずる。彼は社会をどのように把握するか。彼は非連続 discontinuity の連続として把らえる。あるものは生まれ成長しつづあり、あるもの最盛期を迎え、またあるも

のは衰退しつつある。その全体の流れが社会である。だから今、生れ成長しつつあるものを見れば未来が分かるという訳である。彼は未来に関するものを多く書き、未来学者としてもとり扱われるようになる。

この本は、第Ⅰ部・知識技術、第Ⅱ部・世界経済、第Ⅲ部・組織社会、第Ⅳ部・知識社会の4部構成から成っている。彼の洞察力・未来展望の確かさを、今あらためて驚く。テイラーは、第Ⅱ部の6章「貧困国の生産性向上」で登場して来る。貧富・階級斗争を克服したのはマルクス理論ではなく、テイラーによる科学的管理＝生産性向上によったのであると述べている。

そして、第Ⅳ部の第12章「知識経済」において彼は再びテイラーをとり上げている。「知識経済に進む最も重要な第1歩は、科学的管理によって踏み出された。19世紀の最後の10年間にF. W. テイラー（1856-1915）によって始めて手がけられた技能労働の分析と研究の体系的応用がそれである。教育ある者が技能労働自体を研究の対象に値するものとして取り上げたのは、歴史上テイラーがはじめてであった。」

更に語をついで、「しかもより重大なことは、テイラーの科学的管理はともに誤まれる資本主義と社会主義との間に第3の道を切り開いたことである。」「職務に対して知識を用いることによって、経済のパイを大きくすることが可能だと、テイラーは示して見せたのだ。これによって妥協の余地のない階級斗争を、より高い生産性の成果の配分という妥協にかえたのである。」

さきの「テイラー頌」論文の主旨は、そのまま組織社会・知識社会と把握されるようになったこれからの社会の中で、いかなる意味をもつものであるかが、語られている。別に加えられても、減ぜられてもいない。

『新しい社会』1950を把握したドラッカーは、その社会を健全に維持する基本的な課題として『管理の実践』1954を書いた。そして更に、こ

れからの社会を組織社会・知識社会として把握した書『断絶の時代』1969を書いたドラッカーは、その社会の処方箋ともいべき839頁（訳本では上621, 下739）の大著 Management : Tasks, Responsibilities, Practices, 1974（野田一夫他訳『マネジメント』ダイヤモンド社）を書いた。だが、この本では、「科学的管理法ではもはや生産性を向上できなくなった」とも言っている。

これまでは、ドラッカーがどのように〈管理〉の問題に出会い、どのように管理論を展開し、その中でテイラーをどのように論じてきたかの推移を追ってみて来た。だが、その後1990年代に入るまでテイラーはとり上げられることなく過ぎていく。その間、彼は旺盛な文筆活動を続け少なからぬ多彩な著書を出している。が、それについては触れない。

Managing for the Future, 1990（上田訳『未来企業』ダイヤモンド社）、Post capitalist Society, 1993（上田・佐々木・田代訳『ポスト資本主義社会——21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社）他において、テイラーが取り上げられている。『未来企業』では「生産性の新たな課題」と題する第13章で、〈科学的管理〉を生産性向上の原点と捉え、マルクス・マルキシズムを真に打ち負かし階級斗争にピリオドをうったものは生産性向上であると、既に紹介したドラッカーのテイラー観をくり返し、新しいものとすればテイラーの時代は肉体労働労働中心であり現代から未来は知識労働中心であることを述べているに止まる。

『ポスト資本主義社会』においてもこの把握はおおむね変わるところはない。第1部「社会」、第1章「資本主義から知識社会主義へ」、第3節「生産性革命」においてとり上げられていることを見ただけでも分かるであろう。だが、この章でとり上げられ取り扱われているテイラーは意味合いが違ってきている。それは資本主義か

らポスト資本主義を論じ、その文脈の中でテイラーがとり上げられていることによる。この章は知識・技術を軸として、〈産業革命〉を論じて資本主義の抬頭とマルクスをとりあげ、〈生産性革命〉を論じてテイラーを取り上げ、更に新たに〈マネジメント革命〉として知識中心で体系化される組織社会＝ポスト資本主義社会におけるマネジメントの意義と役割を略述している。ここでは、自分の創り出した〈マネジメント〉をテイラーの科学的管理を超えるものとしてはっきり位置づけている。⁽⁴⁾

この把握は、The Ecological Vision, 1993(上田・佐々木・林・田代訳『すでに超った未来』ダイヤモンド社)の第6章「マネジメントの役割」の中でも、明確に示されている。この論文は、実は1969年度CIOS国際マネジメント会議における講演であり、新しい社会すなわち〈組織と知識の社会〉を論じた『断絶の時代』と、その時代・社会の課題に応える『マネジメント』1974の間になされたものである。新しい現実に応えるマネジメントは、旧来の前提に立ったものではありえないとし、旧来の前提を6項目あげ、その前提4「マネジメントは肉体労働者を主要関心事とする」、前提5「マネジメントは1つの科学であり、少なくとも1つの体系である」の代表としてテイラーをあげている。組織と知識の社会においては、それに即応したマネジメントが要請されており、それを示したものが彼の『マネジメント』である。だから、この本ではテイラーの名は出てこない。この本では、企業のみならず全ての組織に通ずるマネジメントが論じられており、肉体労働者ではなく知識労働者中心のマネジメントが論じられている。

以上において、ドラッカーにおけるテイラー像および科学的管理観の推移のあらましが述べられた。

2. 三戸におけるテイラー像の推移

いかなるテイラー像・科学的管理観をもつかによって、その人がいかなる経営学・管理観をもっているかが、自ら問われ示されることになる。それを、ドラッカーにおいて示した。私もまた、どのようにテイラーに出会い、どのように科学的管理観を変えて来たかを語りたい。そしてまた、その過程でドラッカーに出会い、ドラッカー像を変えながら今日に到っている。それを語りたい。

敗戦の翌年、戦後民主化の疾風怒涛の時期に大学に入り経済学を学んだ。学部講義の大半はマルクス経済学であった。貧困・抑圧・戦争の資本主義から豊かで自由で平和の社会主義へが、思想界の主流であった。ひたすら『資本論』を読んだ。研究室に残り、ひたすら『資本論』を読み続けた。だが、経営学の研究室に残ったため、脇目で経営学の本を読んだ。指導教授馬場克三先生は、資本論による個別資本説に立つ学者である。

日本の経営学は、昭和の初頭「骨はドイツ(経営経済学)・肉はアメリカ(管理学)」と形容される内容をもって展開され、戦後は戦時中の停滞を取りかえすべく、ドイツ経営学とりわけアメリカ管理学の再学習と新理論の導入・摂取が行われていた。テイラー再学習、人間関係論導入、また、当時実態調査に行った八幡製鉄や三井炭鉱その他の会社では動作研究・時間研究の作業分析・テイラーシステムの実施とそれに対する労働組合の反対等の現場に出会ったりした。

戦後10年(1955)、学会あげて「経営学の再検討」に取り組んでいた。私は馬場五段階説を最上の方法論として紹介しそれを批判する報告をすることによって、学会に出た。この時、〈骨はドイツ・肉はアメリカ〉はほとんど揺らいでいなかった。当時の馬場敬治「バーナード・サ

イモンを学べ」発言は、「アメリカ一辺倒」に進む第1声とも言えるであろうか。この報告を体系的に展開して『個別資本論序説——経営学批判』（森山書店、1959年）を書き、アメリカ経営学批判に向かった。

最初にとり上げたのはテイラーであり、「テイラー・システム小論」（『同志社商学』1960）を発表した。この論文で、私は科学的管理即テイラー・システムと基本的には把らえていた。これを、その成立、技術的構造・価値的構造・その本質と展開し、「本質」の節を次のように結んでいる。

「テイラー・システムこそ、近代的経営管理の最初の体系、すなわち経営諸現象に存する法則性を調査・研究・分析によって客観的に把握し、それを意識的に適用することによって経営技術をつくり、これらに体系的に支えられた管理として最初のものである。具体的に言えば、……。それは、労働者の生産における相対的な主体性を決定的に奪い去り、労働の資本への実質的包摂を飛躍的に押し進めるものである。」

私はこの「小論」を読みかえし、今もなおこのテイラー・システム観を捨て去っていないことをしる。だが、現在のテイラー観はこれにつけるものではない。それは後述するところとなる。なお、「小論」でテイラー・システムを作業の科学的分析による課業（1日の標準作業量）の設定方式とその課業を実施する体系・仕組みの2者からなるという把握が示されているが、この度中西実雄『経営経済学』（日本評論社・1932年）を開いてその先蹤を見る。個別資本説の創始の方法論的観点からのみ取り上げていたが、やはりテイラー・システムを論じた箇所にも多くの赤線を引いており、断りもなく使っているではないか。

そしてこの「小論」の結びを書き得たのは、私がひたすらに資本論を読みながらも、最初に書いた本が『装置工業論序説』有斐閣、1957年）

であり、それを書くに当たって戦後に大きく展開された技術論論争に関心をもち、正統派労働手段体系説に対する武谷意識的適用説の統合的把握を意図していたからである。そしてこの本は、実態調査にもとづいているが何よりも、装置製造の会社に4年間勤めた経験が背後にあるからだと思う。資本論ばかり読んでいた私をして、この本を書かしたものは、私の体験である。そのとき、そのようなことは全く意識していなかった。ただ、価値と使用価値・生産関係と生産力において、価値とともに使用価値も重要であり、両者の統一的把握が必要であり、生産力の基礎をなす技術、それを具体的に装置・装置工業において把らえてみよう、と思っていたのである。

私のアメリカ経営学批判はテイラーにつづき、制度学派のバーリ・ミーンズの会社支配論、ゴードンのビジネス・リーダーシップ論、バーナムの経営者支配論に向かい、そしてドラッカー批判に向かった。これらの諸論攻はさきの「テイラー・システム小論」と「メーヨイズム小論」を加えて、『アメリカ経営思想批判』（未来社・1965年）となった。この本には、「ドラッカー大量生産革命論批判」と「ドラッカー現代大企業論批判」の2編を載せている。

このドラッカー批判の2編を、今開いてみる。ドラッカーの著作を『経済人の終り』から『現代の経営』までを忠実に紹介し、つづいて題名に焦点を絞って彼の現代社会論・現代企業論批判を試みている。そして、次のように結んでいる。

「われわれは、以上によって、ドラッカーのように、産業社会一般における経済法則のまゝに資本主義的産業社会と社会主義的産業社会との差異を無視ないし軽視することができないことをあらためて確認するのである。だからといって、われわれは、ドラッカーの産業社会一般の経済法則の把握を無益であると言おうとしてい

るのではない。それは、さきにそれなりに容認したとおりである。だが、現実には産業社会一般は地球のどこにも存在しない。それは特殊としての資本主義的産業社会とか、社会主義的産業社会が存在するだけである。したがって、彼の把握した産業社会の経済法則ないし企業原則は、資本主義的経済法則あるいは社会主義的経済法則によって限定をうけたものとして再把握されなければならないのである。⁽⁷⁾ そのようなものとしてドラッカー理論を取り扱わぬかぎり、それは資本主義擁護論の役割を果たすにすぎないか、あるいは逆にこれを頭から独占弁護論だとして超越的非難を浴びせるに終るであろう。」

そして、更に語を継いでいる。

「論を閉じるにあたって、われわれもまた〈自由にして機能する社会〉の招来を願うものであることを、表明する。だが、〈自由にして機能する社会〉の内容は、ドラッカーに多くの共感を覚えつつも彼のそれとかならずしも同じものであるかどうかは知らない。われわれは、不況と失業と貧乏が根絶せられ、しかも社会の成員一人一人が自由に各自自身の価値と信条をもち、それを表明し、しかも各人が彼の能力に応じて社会において地位と機能が保証せられる社会としての〈自由にして機能する社会〉を望む。そのような社会は夢想のものなのであろうか。」

この文を書いたころ、ようやく社会主義の現実を疑いはじめていた。貧困と抑圧と戦争の資本主義にたいする豊かで自由で平和を約束する社会主義の現実を疑っていた。ハンガリー事件・チェコ事件・ソルジェニーチンの告発、これが社会主義の現実か。何故だ。私はマルクスを読みかえし、彼の生きた時代背景を彼とても超えることは出来ないが、資本主義経済を論じてマルクス以上のものがないことを確認し、また初期マルクスにも少なからぬ共感を覚える。では、何故に肯定できぬ社会主義の現実が生じ

たのか。そして、このような疑問をいだいた私を認容しないマルクス主義者。マルクスの最も好きな言葉は「あらゆるものは疑いうる。」

社会主義の理想に共感しつつも、社会主義の未来を資本主義よりさらに抑圧的なものとなることを予言したウエーバーを読み始めた。そして、支配を所有より一元的に把握するマルキシズムから脱した。批判する対象であったドラッカーは、彼の自由＝責任ある選択論を通して、むしろ傾倒的な対象となった。私は『ドラッカー——自由・社会・管理——』（未来社、1972年）を一気に書き上げて、ミイラ取りがミイラになったと揶揄されたりした。私は、資本の問題・マルクスの理論も大事だが、組織の問題・管理の問題もそれに劣らず重要であるという認識をもつに到ったのである。そして、そこにドラッカーを再発見したのである。

私は、この本で経営経済学から管理学へ移行する第1歩を踏み出した。この本で最も力を入れたのは〈自由〉論である。そして、ドラッカーはアウグスチヌスの自由論を現代社会に引き寄せ、〈自由にして機能する管理〉の構築を目指した規範と理論と技術の3者をもった管理論者であると把握した。そして、この把握は、ドイツ経営経済学を学んで理論学派・規範学派・技術論学派の3分類把握に立ち、自分を理論学派に位置づけていた把握を、大きく転換させるものとなった。

そして、マルクスに依拠した学問のみを社会科学の真なるものとし他を似而非科学であると批判の対象とする科学観からの脱却は、私に〈科学とは対象と方法の限定の上に成り立つ学問である〉という認識を得させた。

ドラッカーから多くを学び、次々に出す新しい本から少なからぬ知見を得た。だが、ドラッカーは私が全面的に追随することの出来る存在ではない。それは、彼の資本主義観であり、彼の組織論の不徹底である。前者については、『産

業人の未来』を書き、『新しい社会』を書いたにもかかわらず、The Unseen Revolution : How Pension Fund Socialism came to America, 1976 (佐々木・上田訳『見えざる革命』ダイヤモンド社), Post Capitalist Society, 1993 (上田・佐々木・田代訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社)を書かしておる。後者について現代社会を組織社会と捉えているにもかかわらず、現実の具体的把握・ハウトウを追うあまり理論的追究が不十分であり、そのことを彼自身も述懐している。その渴を、私はウエーバーとりわけバーナードに求めた。

『ドラッカー』(1971)につづいて私は、『官僚制——現代における論理と倫理』(未来社, 1973)を書いた。アメリカ管理諸学説を学び、とりわけドラッカー、バーナード、フォレットを読み、それぞれについて幾つかの論文を発表して来た。

さて、私はこれまで特にドラッカーのテイラー像・科学的管理観について、特別な関心をもつことなく過ごして来た。それでも、関心がないわけではなく、次々に出版される彼の著作を読み、赤線が引かれており、かなりはつきりしたものが、つくられてはいた。

それは、何よりも『現代の経営』を幾度か読むうちに、I. 管理の本質, II. ビジネスの管理, III. マネジメントの管理, IV. 組織の管理, V. 従業員と仕事の管理の内容を逆の順序で再構築し直し、それをテイラー・システムに対してドラッカー・システムとして把握するようになっていた。

すなわち、ドラッカーはテイラーの科学的管理を「テイラー・システムの指導原理は〈計画と執行の分離〉である」と把握し、それを超えるものとして、〈計画と執行の分離〉は人間の本性に反するものであり、全ての仕事＝職務は〈計画と執行の統合〉の原則によって組織せられるべきであるとした。このような職務内容をもつ

た組織は、それぞれの職務担当者が自己責任を自覚的にもって職務遂行する仕組みであり、それは、個人とともに組織の全ての単位が、計画権限と執行権限をもち自己責任をもつ分権制組織が構築されることになる。そして、そのような組織は当然、事業目的・課題達成のための目標達成が自覚的・自律的に為され評価せられる目標管理となる。このような管理システムは提唱者の名を取り、ドラッカー・システムとしてテイラー・システムに対比して把らえるべきである。そしてテイラー・システムは肉体労働者が主導的な時代に即応したものであり、ドラッカー・システムは知識労働者の時代に即応したものである。そして、ドラッカーはテイラーを生産性向上の道を切り開いた創始者であり、それは資本主義・社会主義をこえる第3の道である、とまで言っているが、それは言いすぎではないか。以上が私がとらえたドラッカーのテイラー像・科学的管理観であった。

なお、私の科学的管理観は、最初に書いた「テイラー・システム小論」と次に紹介したドラッカーのそれと、いまひとつ『経営学』(同文館, 1978年)のIII・「組織と管理」の2・「科学的管理法——テイラー・システム」である。これには、補論1「科学的管理の意義——レーニンとウエーバー」と補論2「官僚制」が付加されている。この時、科学的管理をいかなる文脈において把握しようとしていたかが、十分にうかがうことが出来る。そして、今読みかえしてみると、本文の終りに「科学的管理の本質」と題して次のように書いている。

「テイラー・システムは管理を科学的手法にもとづいて体系化した最初のものであるところに画期的意義がある。すなわち、これまでの知識・熟練・方法その他を集め、区分し、分類し、分析し、もって法則・原則を導き出し、形式化しそれによって技術をつくり出し、それによって管理を行う、その統合的体系をうちたてたの

である。彼は〈精神革命こそが科学的管理の本質である〉と証言しているが、科学的管理こそ、その後、現在に到るまで管理の根幹である。」

私はここではテイラー把握を、それはそれとして、アメリカ管理諸学説研究をつづけて来て、管理の科学化の道を進む多数の研究者たちを主流と名付け、人間とは何かに立って管理とは何かを根底的・体系的に問う一群を本流と名づけ、両者の源流はテイラーであると把握する見解を発表した。最初の発言は1986年のバーナード生誕百年記念の集会の時であった。だが、私はこの時テイラーと主流との関係は明確につかまれているが、テイラーとそれに続く本流のフォレットとの内的連関が十分につかまれているままに、過ぎていた。それが、はっきりする機会が予期せず訪れた。そして、私のテイラー像・科学的管理観が明確な形をとって立ち現われ、私の管理観もようやく一つの段階を迎えることになった。

1996年のはじめ、「ロビンソン・クルーソウとシュミット」と題するエッセーを書こうとして、書き直すうちに思わず5年を要して『科学的管理の未来——マルクス、ウーバーを超えて——』（未来社、2000年）と成った。経済学の象徴的人物としてとり上げたマルクスとウーバーのクルーソウと経営学の象徴的人物として私がとり上げるテイラーのシュミットを対比させることによって、経済学と経営学の世界を画こうとしたものである。気づかずして、頭の中で育っていたテイラー像・科学的管理観がこの本によって自ら形をとって来たのである。

私は、科学的管理をテイラー・システムという技術的体系として把握すると同時に、テイラー・システムの指導原則・原理の理論体系としても把握するが、更にこれをテイラー自身が言ったように〈対立からハーモニーへ〉と〈経験から科学へ〉の精神革命と把握するのである。それによって、管理学の主流と本流がテイラー

といかなる関係に立つか、そしてこの科学的管理観がレーニン・ウーバーの科学的管理観を超える世界を開示してくれた。そして、冒頭の〈私の科学的管理観〉を野心をこめて発言することになった。

その時、私は冒頭にひいたドラッカーの〈テイラー頌〉論文を読んで愕然としたのである。私と同じことをドラッカーは既に言っているのではないか、しかも前に1度それを赤線ひいて読んでいるのではないか。やがて心も静まり想う。同じようなことを言っていたとしても、そして私はドラッカーから多くを学びながら、かなり異なった問題意識のもとに研究してきた者として、その内容はかなり違ったものであり、同じであるはずはない。どこが違うか。それは容易にみつかった。それは、ドラッカーの科学的管理観は作業の科学の創始であり、それが生産性向上という経済学・社会学的意義の強調であり、私のそれはテイラーが言う〈ハーモニーと科学〉の精神革命の意義という強調点の違いにある。

私は、テイラーを基軸に据えて管理諸学説を主流と本流に分けて『管理とは何か』（文真堂、2002年）と題して1書にまとめるべく用意していた本に、新たに「精神革命としての科学的管理——『テイラー証言』考」と題する章を書き加えて上梓することにした。だが、なお書き足りないものを覚える。科学的管理とは何か、経営学とは如何なる学かの本根にかかわる問題として、この機会にふたたび筆を取っている次第である。⁽⁵⁾

3. 両者の異同

ドラッカーと私のテイラー像・科学的管理観を対比させることによって、管理とは何か、経営学とは何か、その把握をより深くより豊かにしてゆきたい。

(1) 人類史的意義の根拠をめぐって

ドラッカーはテイラーを作業に対する知識を人類史上初めて適用することによって、その後の管理の諸科学の基礎を創ったと把握する。私もそう思う。だが、私はそれをテイラーの〈精神革命〉に立って把握する。すなわち、〈対立からハーモニーへ〉と〈経験から科学へ〉の後者に立って把握する。私はこのいわば宣言を人類史的なものと捉え、作業の科学、テイラー・システムはその第1号であると捉えられるのである。人類はその生誕以来数万年、十数万年を経験にもとづいて行為し生きて来た。それを「科学によって行動しようではないか」と言ったのである。この科学は、行為の有効的達成のための科学であり、技術・技法のための科学である。テイラー以前にルネッサンス以降分科の学としての科学が発展して来、それが技術に応用せられてもいた。だが、テイラー以前の科学とテイラーの科学とは決定的に異なるところがある。それは、テイラー以前の科学・19世紀までの科学は真善美の追求、真理の探求の科学であった。科学は同時に哲学でもあった。その科学がテイラーによって、特定目的の有効的達成のための科学となり、機能性追求を本質とする技術の前段階の科学となった。そして技術もまた科学となった。真理・知そのものの探求を目的とする科学が手段のための科学となったのである。20世紀の後半になってテイラーの科学こそ科学であり、19世紀までの真理追求の科学は科学ではなくなってきた。そして、今や大学の研究・教育の大半はテイラーの科学を指向するものとなってきた。

テイラー〈精神革命〉のいま1つの柱は〈対立からハーモニーへ〉である。ハーモニーは異なった音や異なった色が一緒になって美しい心地よい音楽や絵画となるように、異なった考え・利害をもつ人々が調和あり満足できる状況を生み出そうという規範である。テイラーはそれを高賃金・低労務費の実現によって労資の対

立と職場の不和を克服しようとした。そして、「単なる能率増進のための諸技術とその体系すなわちハーモニーの追求を含まないものを私は科学的管理とは呼ばない」と明言した。だが、作業の科学を重視する人々はテイラーのこの発言をそのまま受けとめることを拒否して現在にまで及んでいる。

このテイラーの〈精神革命〉すなわち2つの規範に対して、ドラッカーは直接的には触れていない。ドラッカーさんは〈精神革命〉を叫んだ『テイラー証言』(1912)を読んだことは有るのであろうか。Frederic Winslow Taylor : Scientific Management, comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management, Testimony before the Special House Committee. Harper & Brothers Publishers, 1947 を手にすることは有ったであろうか。聞いてみたい。(6)

さて、いまあげたテイラーの本は、彼の3冊の主要著作が載せられている。Shop Management はテイラー・システムの技術的体系が画かれ、The Principles. はテイラー・システムの原理・原則が記述せられ、Testimony. は科学的管理の本質として規範が語られている。私はここに、ドイツ経営学が学派分類としてつかまえた経営学の学問内容である技術・理論・規範の3領域が自ずから3つの業績として出されていることに驚く。経営学はまさにこの3領域から成り、多くの者は、そのどれか1領域を重点的に追求している。私はこのようなものとして、経営学をとらえる。ドラッカーの場合はどうであろうか。

ドラッカーは、明らかにこの3領域をもったライターである。彼は、現代社会・現代企業をいかに把握するか理論書を書き、テイラー・システムに対してドラッカー・システムとも言えるべき技術的体系を構築した『現代の経営』を書き、イノベーションの理論と技法の書 Inova-

tion and Entrepreneurship, 1985（小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社）等を書いている。そして、彼は自由論をもち自由という規範を掲げた管理を標榜し、更に大著『マネジメント』のまえがきの中で「マネジメントは規範であり、少なくとも規範となりうるものが、本書の全体を通して主張せられている」と言っている。

では、私がドラッカーのテイラー像・科学的管理観について同意できないところは、どこであろうか。それは、科学的管理が現代社会においてもつ意味の違いにある。

ドラッカーは、テイラーの作業の科学の創始が人類史上はじめてであり、それに立って生産性向上の道がきり開かれ、それは資本主義・社会主義を超えた産業社会における第3の道と論じた主旨に、異論をもつのである。既に指摘したように、私はテイラーの作業の科学を人類はじめてと位置づけ、それが管理諸科学の出発点となったことに同意する。それを〈経験から科学へ〉の管理規範のもとに把握する。それは、彼が人間協働そして管理の科学の創始者として把握する。そして、限定された対象として作業につづいて人間関係・組織・意思決定・環境等が管理の科学の対象として登場して来ていると把握する。そして、この管理の科学化を追求する研究者たちを管理論の主流と名づけた。

だが、テイラーが管理論の創始者としての意義はこれにつきるものではなく、〈経営から科学へ〉とともに、〈対立からハーモニーへ〉の規範を大きくかかげたことである。彼は人間協働そして管理の最大規範として〈ハーモニー〉をかかげたのである。これを欠いた技術的体系を科学的管理と言わぬとの言明については、既に紹介した通りである。〈ハーモニー〉は今風に言えば〈統合〉である。異種・異質の諸要因の統合こそ管理の第1規範と彼は主張していると思う。そこに、管理がかかわる諸科学を統合的に

把握し、人間協働・組織がはらむコンフリクトの統合を目指す学として、テイラーは管理論をうちたてたことを、ドラッカーは積極的に「テイラー頌」で唱い上げるべきであったのだ。そして、ドラッカー自身これまた自分の前の注目すべき経営学者としてノミネートしたテイラー、フォレット、バーナードはこの系列に立つ管理学の本流である。そして、またドラッカーもまたその巨人である。だが、彼自身はその位置と意味を意識的につかんでいない。

更に追求すれば、生産性向上こそ産業社会における資本主義・社会主義をこえる第3の道という彼の見解が俎上の登ることになる。彼は、テイラー自身が「科学的管理は高賃金・低労務費を実現して、労資の対立・職場内の不和を克服して永久平和をもたらすことを意図し、それを可能にするもの」と主張していることにそのまま追随している。そして先進国においては階級斗争がなくなったのは、テイラーの〈生産性革命〉によるものであり、「近代を創った人間はダーウィン・マルクス・フロイトとよく言われるが、マルクスに代わってテイラーを掲げるべきである」(『ポスト資本主義』訳本 82 頁)と言っている。

テイラーは職人から出発し、職長となり、技師となり、工場長となり、コンサルタントとしての経歴をもつ人物であり、彼の生きた時代に全人生をかけて生み出した技術的体系の原理・原則と規範を述べることによって、科学者・理論家・思想家・哲学者の域に達した人物である。だから、彼の思想・哲学は、彼の生きた現場に則して理解されねばならぬと同時に、それを超えた世界・時空にわたって把握されうるものである。ドラッカーもまた、そのように指摘している。すなわち、マルクスの社会主義革命に対置して、生産性革命の提唱者として、テイラーを位置づけているのである。

私は、「マルクスに代えてテイラーを」という

生産性革命というドラッカー説をとらない。しかも、ドラッカーは生産性革命につづくものとしてマネジメント革命を提唱している。生産性革命は肉体労働者が主力をなしていた時代におけるものであり、知識労働者が主力となって来た時代に即応するものはマネジメント革命である、と言うのである。そして、生産性革命におけるテイラーの位置になぞらえてマネジメント革命における彼自身を置いている。肉体労働者の作業の科学化とそれを支える課業管理のテイラー・システムを生産性革命と名づけ、知識労働者によって担われるイノベーションとそれを支える分権制・目標管理のドラッカー・システムをマネジメント革命と言えば言えるであろう。だがテイラー自身は、テイラー・システムの創始者でありながら、その技術的体系に全く固執していない。彼はテイラー・システムという流布している呼称をきらって科学的管理と呼称し、その本質は精神革命であり、その内容はハーモニーと科学であると言った。彼こそ、従来の管理に対して、人類が生まれてこの方経験にもとづいた行動・協働行動をして来たのに対して、〈経験から科学へ〉、そして更に〈対立をやめてハーモニー〉を掲げて管理世界を切り開いたのである。この人類史的な革命の変革の流れを、ドラッカー・システムは1歩も踏み出してはいない、と私はとらえる。

(2) テイラーとマルクスをめぐって

まだ問題が残っている。それは、テイラーの生産性革命が資本主義・社会主義を超えた第3の道というドラッカーの把握である。もし、それが真なりとすれば、たしかに彼の言うように、マルクスはテイラーにより完全に過去のものとして捨て去られた存在・葬り去るべき存在であろう。たしかに、ブルジョアジーとプロレタリアートの階級対立とその止揚を説いた『共産党宣言』のマルクスは、過去のものとなったと言え言えるであろう。だが、『資本論』のマルク

スは未だ生きており、過去のものとなっていない。

私は、現代社会をマルクスのいう意味での階級社会であるとは把らえないし、現代社会を組織と知識の産業社会であると言うドラッカーに反対しない。だが、現代社会はマルクスの時代そして現在も依然として資本制生産社会であり、資本制生産は疑いもなくあらゆる地域全ての人々の生活に深く深く浸透して現在に到っている。市場原理・市場経済という言い方が一般的となって来たが、ことは同じである。市場原理の貫徹する経済は利潤なくしては成り立たぬ経済であり、ドラッカーはそれを未来費用の回収といい、顧客の創造が企業目的であり、それはマーケティングとイノベーションによってのみ可能と喝破した。それは生産性向上の競争経済であり、優勝劣敗のサバイバル・ゲームの世界である。リストラ・失業・倒産の世界であり、後進国の貧困と飢餓の世界であり、自然破壊・社会不安増大の世界である。市場原理第1主義のアメリカが環境破壊にブレーキをかけようとする京都議定書に加わることを拒むなど象徴的である。マルクスの時代と現代との資本制生産社会の違いは、ドラッカーが指摘するように、かつて、その所有者に社会的地位と社会的機能と所得を与えた財産はなくなり、今や財産は諸個人の消費財の質量原資となった。かつて個人が所有した生産手段は機関所有になって来た。だが、資本制生産・市場経済はますます市場原理第1主義となり、その矛盾は〈生産性向上〉によって解消されるのではなく、むしろ増大の一途を辿っている。

その資本制生産の論理を本質と現象・抽象から具体に向かって論述し、その部分と全体を画いたのが『資本論』であり、著者マルクスである。時代の進展は『資本論』を追いこして行っているが、資本制生産社会の最深部・基本的法則をとらえてこの書を越すものを、私は知らな

い。『共産党宣言』は時代後れの書となった故に、マルクスの資本制経済の分析の書『資本論』を無視し、更には資本制経済＝市場経済が現代社会においてもなお深化・拡大している現実から目をそらすことは出来ない。こう言えば、もっと簡単である。われわれは、貨幣と商品なくしては生きてゆくことは出来ない社会に生き、貨幣・商品・資本の運動法則の外で生きることが出来ない社会に生きている。ドラッカーの言うように、現代は組織と知識の時代である。だが、組織と知識の発展は生産性の向上をもたらすが、それ自体は資本を排除し資本にとってかわるものではない。企業が資本の法則から一步をはみ出すことは出来ず、そのことを前提にして企業の存続をマーケティングとイノベーションによる顧客の創造を企業目的として企業維持することが、現代社会の最重要課題だと説くドラッカーを、私は〈資本物神の預言者〉と言うのである。

もちろん、この資本制経済の問題が彼から完全に払拭されているわけではない。だからこそ、彼は『見えざる革命——いかに年金基金社会主義がアメリカに到来したか』を書き、さらに『ポスト資本主義社会』の題名の書を著して資本主義に対するこだわりを見せている。そしてまた、彼は企業機能をマーケティングとイノベーションの2者であると説きながら、イノベーションに関しては『イノベーションと企業家精神』を書いている。そして、イノベーションの技術的・経済的表現としての〈生産性向上〉について一貫して論じ、テイラーをその始祖として奨揚しているにもかかわらず、マーケティングについては一書も著していない。マーケティングを論ずるとなると、その技法・技術を示すとともにその技法・技術の基礎をなす原理・原則を論じなければならない。それは市場とは何か、市場はいかなる法則をもって動いているかを論じなければならない。それは個別資本と総資本の運動

法則について、自づから触れざるをえないことになるはずである。彼はマーケティングとイノベーションを2大機能としてかけながら、前者については詳述することなく、後者のみを〈生産性向上〉問題としてこれを社会経済の根幹問題として論を重ねるのである。

おわりに ——要約と問題——

いかなるテイラー像・科学的管理観をもつかは、いかなる管理観をもち経営学とはいかなる学であると考えているかによって異なる。テイラーの業績を読むことなしにはテイラーの深奥に迫ることは出来ないが、またテイラーの業績を読むことだけでは彼の位置と意味を読み込むことは出来ない。

ドラッカーは、テイラーを自然科学におけるニュートンの地位を社会科学において与え、テイラーの作業の科学を人類史的意義をもつと言う。私もそう思う。そして、作業の科学は経営諸科学の基礎となり、テイラー・ディシプリンこそわれわれ経営学徒のディシプリンであり、そのことを誇りをもって言えるまでに経営学は成長しているという把握についても、賛意を表する。

だが、作業の科学を人類史的といい、テイラーをニュートンに対比して把握するというとき、私はドラッカーの把握をふくみながら、それをこえた把握をする。すなわち、〈対立からハーモニー・経験から科学〉の精神革命こそ科学的管理の真髄だと言ってその礎石を据えたテイラーを人類史的・ニュートン以上と言うのである。ドラッカーは〈経験から科学へ〉の1本柱しか見ていない。それも十分とは言えない。

〈対立からハーモニー〉をとり上げたとき、テイラーは具体的には労資の対立・職場内の不和を人間とは本来いかなるものかの把握に立つて現実的な方策を求めた。そして、この規範を

実現しようとするとき、テイラーはそこまで踏みこんでいないが、ハーモニーとは何か、人間協働におけるハーモニーとは何か、すなわち統合とは何かが不可欠の課題となる。その解明に大きな業績をあげたのが、M. P. フォレットである。彼女は夫婦から学校・企業・国家・国際間にまで及ぶ人間関係・組織における一切の対立・コンフリクトの統合を問題とした。

ハーモニー＝統合を実現するためには、対立する諸要因の体系的把握を必要とする。協働体系を異なった諸要因に分解し、その統合の理論的体系をシステム・アプローチを駆使して構築したのがC. I. バーナードである。

そして、ドラッカーはフォレット、バーナードを学びつつ、肉体労働者中心時代のテイラーシステムに対して知識労働者中心時代に即応したドラッカー・システムを構築したのである。その時、ドラッカーはユダヤ・キリスト教の人間観に立つ規範と理論と技術の管理の3領域を兼ね備えたテイラー以来の巨人となった。そして、彼をふくむ学統は彼のテイラー像・科学的管理観をこえて、テイラーの徒であることを誇りをもって言えるまでに経営学は成長しているという把握にも全面的に賛意を表する。

だが、彼が作業の科学の社会科学的意味として、これは生産性向上の最初の記念すべき、礎石であり、これこそ資本主義・社会主義をこえた第3の道の提唱者としてマルクスを超えた唯一の社会哲学者である、とドラッカーが言うとき、私はこれに追随することは出来ない。

ドラッカーは、『資本論』を読んだことがあったであろうか。あったとしたら、「生産性向上」を「相対的剰余価値の生産」としてマルクス理論の大きな柱として論じていることに止目するはずである。そして、マルクスが「労働」に対するすぐれた科学的分析をしていることに無関心ではありえなかったはずである。そして、マルクスとテイラーの労働と作業〈科学〉の異同

についても看過することはなかったであろう。ドラッカーはライターでありアカデミズムの徒ではないから、その点についてこれ以上言う必要はない。

ともあれ、彼は把握する科学的管理観の延長線上に巨姿を現している。すなわち、彼の言っている科学的管理は管理の科学化・科学＝技術化を指向するものであり、私の言う主流に彼は属するものである。だが、ドラッカーの諸業績はまさに本流の巨人というべき存在である。彼は名著『マネジメント』に〈課題・責任・実践〉と副題を付け、この三者を貫くものを規範として把握し、この書を規範の具体的展開論述と言いつ、この本によってマネジメント論は全く新しい次元に立ったとの自負を表明しているが、そのプロト・タイプは既にテイラーによって打ち出されていることを認識していない。

以上のドラッカーと私のテイラー像・科学的管理観の異同は、全てテイラーの〈精神革命論〉の理解の違いに縁由すると思われる。ドラッカーは「テイラー証言」を読んでいなかったのではないか。読んでいたら、私と同じようなテイラー像・科学的管理観をもったと思う。ドラッカーの業績はそのことを示している。ドラッカーは、テイラーシステムの原理・原則を論じた『科学的管理の原理』を中心とし、そこからテイラー像・科学的管理観をつくり上げている。

しかしながら、ドラッカーが「テイラー証言」を読み、〈精神革命〉論の決定的な重要性について私と同じ把握をもったとしても、なおドラッカーと私のテイラー像は限りなく接近することは無いように思われる。あるいは接近するかも知れない。それは、マルクス像・資本主義観をめぐるドラッカーと私の違いであり、更にはこの問題を軸としてテイラー・科学的管理はどのように把握されるかの問題である。

ドラッカーはテイラーを作業の科学——生産性向上——資本主義・社会主義を超えた第3の

道——マルクスの超克という見解を「テイラー頌」論文でまず示した。そして、大著『マネジメント』をまとめたドラッカーは、テイラーをも含めて旧来のマネジメントの次元を全く新しい次元に引き上げたと自負したとき、彼に新しい歴史認識が生まれた。それは、知識を軸とする歴史認識である。資本主義社会はテイラーによる知識の仕事への適用にもとづく生産性革命により過去のものとなり、ポスト資本主義社会は知識の知識への適用を組織をもって行う〈マネジメント革命〉によって第二次大戦後に展開しはじめた、と論じ、〈マネジメント革命〉の旗手としての自負をもつに到っている。

興味深い立論である。だが、彼は資本主義ないしは資本制生産社会の把握において不徹底である。彼は資本の所有を重視し、資本の機能を注視しない。彼の説くマーケティングとイノベーションは資本運動の担い手たちの自己存続の不可欠の行為原則であり、そのみが自己存続のサバイバル・ゲームの手段であるという認識に達していない。だから、この存続をかけた行為によって展開する資本運動の世界のプラスの側面を注視しても、マイナスの側面を注視しない。知識において資本運動に奉仕する内容をもつもののみ、機能性追求の知識だけが重視せられる動向に対する憂慮がない。

生産性革命のテイラーに対してマネジメント革命のドラッカーという図式は成立しうる。肉体労働時代のテイラー・システムに対する知識労働時代のドラッカー・システムという把握である。だが、テイラーとドラッカーの違いは、テイラーの切り開いた世界の外にドラッカーは1歩も出ていないのである。テイラーこそマネジメント革命の創始者である。だからこそ、他人の使うテイラー・システムという呼称を使わず、科学的管理という表現にこだわったのである。そして、ドラッカー・システムは、テイラー・システムを段階的に超えてはいるが、科学的管

理は1歩たりとも超えていない。しかもハーモニー命題が腰くだけとなっている。

ドラッカーは科学的管理のいま1本の柱、これなくしては科学的管理とは呼ばぬとテイラーの言った〈対立からハーモニー〉をわがものとするべきであった。ウェットなハーモニーはドライな表現をすれば統合・インテグレーションである。テイラーは当時のコンフリクト、資本運動が惹き起こすコンフリクトを職人・職長・技師・技師長の経験から把握した労資と職場内の不和・対立のハーモニー・統合を見据え、それを克服するものとして科学的管理を提唱した。つづくフォレットの統合は、地域社会、国家、国際間のコンフリクトまで視野に納めた。バーナードは組織と環境の一切のコンフリクト発生要因を分析した。有効性と能率の2原則をうちたてた。機能と統合である。

テイラー、フォレット、バーナードに続いたドラッカーは、せつかく人間の本質を自由＝責任ある選択ととらえてマネジメントのドラッカー・システムを構築したのだから、ドラッカー・システムが惹き起こす諸々のコンフリクトをインテグレートすべきであったのだ。彼は経営者の資格要因の第1にインテグリティをあげているではないか。彼の統合は〈計画と執行の統合〉に向かって、彼が喝破した企業活動たるマーケティングとイノベーションが惹き起こす諸々のコンフリクトに向けられること、あまりにも少ない。現代社会・現代文明を論ずるマネジメント学者たるドラッカーのこのような欠落は、ただに資本に対して所有的アプローチをもってするだけで、機械的アプローチを欠除していることによる。ドラッカーの自由は本来統合・ハーモニーと切り離し難い概念ではなかったか。

では、テイラーの科学的管理をもって資本運動にいかに対処するか、科学的管理と資本運動とはいかなる関係にあるか、この問題について

は、稿をあらためて論ずることになる。

注

- (1) 「テイラー頌」論文を2度目に読む機会を与えられたのは、桑原源次「ドラッカーのテイラー再評価に関する覚え書(1)(2)(3)」(『白鷗大学論集』Vol. 8-2, 9-1, 2, 1994, 1995)のおかげである。戦後日本のテイラー研究史を飾る『科学的管理研究』(未来社・1974)の著者による丹念な業績である。この論文によって、私は「テイラー頌」論文を再度読むことになった。この桑原論文を読むことなしに、この稿はない。
- (2) この引用文は、経営学史学会編(第7輯)『経営学百年——鳥瞰と未来展望——』(文眞堂, 2000年)に掲載されたものと同じではない。紙数が制限されたため、予稿をそのまま、許容枚数のところまでを載せた。報告のフル原稿は、「科学的管理——その展開と未来」と改題して「AURORA」(道都大学 Management Review No. 2, 2000)であり、引用文はその「はじめに」の部分である。
- (3) P. F. Drucker: Adventures of a Bystander, 1979 (風間禎三郎訳『傍観者の時代』ダイヤモンド社) 403頁。
- (4) 生産性革命は、知識を軸にとらえられたものだが、テイラーの作業の科学の背景にある科学教育の状況を画いたものに、大島雄一『近代的管理の成立——管理者としての機械技師群の形成の研究』(成文堂, 1997年)がある。
- (5) 科学的管理はテイラー・システムの技術的体系として、アメリカでも特に日本ではとらえられていた。アメリカでこれが成立した時、労働組合の激しい反対運動に会い、日本でテイラー研究の最盛期を迎えたのは、日本の労働組合運動の解放された敗戦後であった。小林康助教授によって訳された Milton J. Nadworny: Scientific Management and the Union, 1900~1930, A Historical Analysis, Harvard University Press, 1955 (小林康助訳『科学的管理と労働組合』1970「新版」1970) Jean T. McKelvey: AFL Attitudes toward Production, 1900~1932, Cornell University, 1952. (小林康助・岡田和秀訳『経営合理化と労働

組合』風媒社, 1972)なども、そのような関心を満たすのに大きなものがあった。どちらの本も、アメリカ総同盟と科学的管理との対立・斗争そして和解・協調を十分な資料を示しながら画いている。この度、開いてみてこの本のもつ奥行は当時学んだものより更に深いものであることを知る。

日本の科学的管理把握を新しい次元に引き上げてくれたのが、中川誠士『テイラー主義生成史論』(森山書店, 1992年)である。だが、この本の「精神革命」評論は私とは異なる。積極的な評価をしていない。積極的に評価したものとしてわずかに知るものは、これも小林康助教授の次の訳書である。

George Filipetti: Industrial Management in Transition, 1953 (小林康助監訳『経営管理論史』同文館, 1994年)

この書の第1章で著者は次のように言っている。「科学的管理の本質的特徴をなす〈精神革命〉は、産業の領域ではますます重要な関心事となりつつある」と言い、「現代の管理の諸技法・諸原則およびその態度の一切の基礎はテイラーによって構築された」と言っている。この発言のかぎりでは、私の把握と全く同じである。だが、彼の書物の展開は、「精神革命」の〈経験から科学へ〉の柱のみに立っており、〈対立からハーモニーへ〉の柱が重視せられていない。

- (6) 上野陽一訳ならびに編『テーラー・科学的管理法』(技報堂, 1957)。この訳本には原書にない「I 出来高私制私案」と「V 成功論」が付加されている。ドラッカーが手にしたのは、The Principles of Scientific Management by F. W. Taylor, M. E., ScD. Past President of A. S. M. E., Harper & Brothers. 1911 だけであろうか。

参考文献

1. F. W. Taylor の諸著作及び関連書
2. P. F. Drucker の諸著作及び関連書
3. 三戸公『科学的管理の未来』(未来社, 2000年)
三戸公『管理とは何か』(文眞堂, 2002年)

以上