寺澤正雄著

テイラーフォード ドラッカー

東京 森山書店刊

著者紹介

寺沢正雄（てらさわ・まさお）1932年，九州大学法文学部卒業，同大学助手，福岡大学教授，名古屋工業大学教授を経て，現在，名城大学客員教授，名古屋工業大学名誉教授，法学博士。

その間，名古屋大学，愛知教育大学，南山大学，名古屋商科大学，中京大学などの講師を兼任。

1958年，日本生産性本部専門視察団員としてアメリカの工業経営，1964年，アジア生産機構日本代表として，インドその他の企業経営実態，1971年，世界教育視察団員として欧米の教育事情，1974年，生産性比較研究の目的をもって欧州諸国を研究視察。

主な著書

「工業経営原理」「工業経営学概論」「工業経営便覧」（分担執筆）「近代工業経営学」「経営者と経営権」「近代経営学」「ドラッカー・システムの研究」「ドラッカー経営学の基盤と構造」

著者との協定により検印を省略いたします

テイラー フォード ドラッカー

1978年8月25日 初版発行

著者 ©寺澤正雄

発行者 菅田直実

発行所 有限会社 森山書店 〒101 東京都千代田区神田小川町1－3 小川町ビル
電話 東京 (03) 293—7061(代表) 振替口座 東京 8—32919

落丁・乱丁本はお取りかえいたします　印刷・向上印刷　製本・永沢製本

序　文

プラグマティズムは、純粋にアメリカ人の風土と生活の中で生成した哲学で、理論よりも行動を優位におくものであり、実証主義とか実用主義とか訳されているが、なかなか概念づけ難い内容をもった思索体系である。このプラグマティズムの科学的構造をみると、「倫理的には功利主義的傾向」「論理的には実証主義的傾向」「心理的には自然主義的傾向」の三つの合成からなり、そのいずれの面にアクセントを置くかによって、その形状と流派とが、科学、芸術などの各方面で分れていったのである。

アメリカの経営学は、広大な国土と資源、活力に満ちた民衆の影響を受けたため、経営管理学派が主流となり、テイラー（F. W. Taylor）ギルブレス夫妻（The Gilbreths）ガント（H. L. Gantt）バーンズ（L. B. Barnes）バーナード（C. Barnard）ドラッカー（P. F. Drucker）などの学者が現われたのである。

経営学の研究に当っては、その主たる対象をなににおくかによって、経営経済学派、経営管理学派、経営社会学派の三つに大別することができる。そして各国の経営学はその国の民衆や研究方法の相違によって、アメリカ経営管理学派、ドイツ経営経済学派、ソビエト経営経済学派、などと呼ばれている。

本書では、アメリカのプラグマテイズムを代表する経営学の「経営管理学派」に属する人々のなかで、独自のマネジメント・システムを構成したとみられているテイラー、フォード、ドラッカーの三人について、その略歴、業績およびマネジメント・システムの構成内容、構造要素、構造原理を解明することにしたのである。

第一のテイラーは、アメリカ経営学の創設者とも、科学的管理の父（Father of Scientific Management）とも呼ばれている。

彼の『科学的管理に関する諸原則』なる著書は、社会に工場の存在する限り体系的管理に関する権威ある思想を研究せんとする者には最も重要な価値ある文献である。また、この書の出版は、二〇世紀の初頭におけるマネジメントの科学に対し、最もすぐれた貢献をしたものとされている。

もともと、当時の一般の人々も、テイラー自身も、マネジメントというものは、教室において読んだり、教えたりして学ばれるものとは信じていなかった。

それは実行によって学びとられなければならないと考えていた。それ故、この著書がどのようにして出来てきたかを知る必要がある。

当時、科学や技術の進歩によって、管理原則の重要性が必然的に取上げられた。そして科学的管理の概念も盛り上ってきた。

その結果、一九〇九年にテイラーはアメリカ機械技師協会（ASME）へ管理原則を強調する目的で論文を提出したのであった。

この協会は約一年間、なんらの処置をとることなしにこの論文を放置しておいた。この時期――一九一〇年後半――ワシントンにおける連邦商業委員会の聴問会におけるテイラーの陳述が一般公衆の強い関心を呼んだ時、「科学的管理」という名称がはじめて使われたのであった。新聞紙や月刊紙がこれを適切な名称と考えて、そのまま使ったために急激に有名となり、特別に派遣された記者がテイラーに面会を求めて記事を発表した。そこで、テイラーはアメリカ機械技師協会から論文を引取り、これを私費で一九一一年出版したのであった。これが有名な科学的

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

管理原則となったのである。

テイラーの晩年は不遇であったが、その後におけるアメリカでの高い評価は、その不幸を償うて余りあるものにしている。

（F. W. Taylor, Scientific Management, 1964, pp. vi—vii. から翻訳したものである。）

第二のフォードは、アメリカ自動車産業の父、現代ビック・ビジネスの創始者、マスプロとオートメーションの推進者、フォード・システムの創設者として、世界的な名声を得てきた。

フォードの奉仕機関としての企業の経営は、そのマスプロ生産方式と相まって、世界一の自動車生産と世界一の私財を蓄積させたが、彼のワンマン・マネジメントの横暴さと、産業界の実状を無視した労働組合否定主義（anti-unionism）の故に、業績は凋落し、一九四五年には破産寸前の状態にまで落ちてしまった。

フォード二世の分権制と労使関係改善と経営管理の近代化により、現在は、その地位を回復したが、ゼネラル・モーターズ（GM）に追い越され、昔日の隆盛を見るにまでにはいたっていない。

しかし、フォードが自動車産業経営にあたって残したところのビッグ・ビジネスは社会への奉仕機関として経営さるべきであるとの原則と移動組立機械による大量生産方式の原則とは、今後も存続し続けることであろう。そして自動車の存在する限り、彼の名は長く長くたたえられるであろう。

第三のドラッカーは、大学の教授として最も永続的な貢献をしてきたほかに、スタンフォード大学のアージェイ・ミラー教授の述べているように、

「多年にわたって学界と産業界の効果的な橋渡し役になり、双方に便益をもたらした。

彼の教授内容と著作は実社会の経験で裏打ちされ、充実されており、産業界全般が、彼の思想と洞察を応用して

得るところがあった。」

ということが言えよう。

また、わたくしが、現在、最も期待しているのはハーバート大学のクリス・アージリス教授の次のような批判だ。

「ドラッカーは、まれにみる、高度の分析力と、とりわけトップの効果的な管理行動の基礎となる諸要件についての理解力を併せ持っている。

――なかには経験主義的な研究者ではないとして、彼を批判する社会科学者もいるかも知れないが、私は、その点でドラッカーを咎めるつもりはない。彼が経験主義的な研究者だったとしたら、はたしてあのような、概念上の先駆的な寄与をなし得たかどうか疑わしい。かりに私が彼を咎めるとしたら、彼の、コンサルティングを基とする〝非科学的な〟研究方法の中に、実は、社会科学の新しい方法論の種子が胚胎していることを、彼がまるで認識していないかにみえることを咎めたい。新しい方法論といったが、それは、社会科学を純粋に応用可能なものにするうえで、是が非でも必要な方法論である。」（ジョン・J・タラント著　風間禎三郎訳「ドラッカー――企業社会を発明した思想家」二一――二四頁）

アージリス教授が指摘されている方法論の欠如は、わが国の学者によっても、一、二指摘されてきている。

この点は、いつかはドラッカー自身によって解答されるかも知れないが、わたくしや多くの学者は、ドラッカー・システムは人間革新と経営革新をめざした、プラグマティズムに根ざした実証的、社会科学的方法論を基底にした壮大な体系であるとみることが固定化しつつある。

ドラッカーは晩学であり、謙遜な人柄であるから、特に、方法論を名乗ることなく、学界の批判に任せているの

ではあるまいか。

さて、わたくしは、テイラーとフォードに関しては、すでに、二、三の論文を書いて来ているし、ドラッカーに関しては、

「ドラッカー・システムの研究」

「ドラッカー経営学の基盤と構造」

なる二冊の著書を出版し、しかも後者については、「日本図書館協会選定図書」にしていただいている。それ故に、いまさらこの三人を取りあげる必要はないではないかと疑問を持たれるかも知れない。しかし、この三人を切り離して考えることは、それぞれ異なった人間であるから当然である。それと共に、この三人の相互の関係をみると、三人を併せて論ずることの方が、わたくしには、より重要であると思われるのである。

テイラーとフォードとをあわせて研究することは、ドイツのゴットル教授、日本の宮田喜代蔵、藻利重隆教授などによって行なわれ、極めて高い評価を受けてきている。

アメリカのプラグマティズムに根ざした経営管理論の発展の系譜を眺めてみると、ハイネス教授（W. W. Haynes）マッシー教授（J. L. Massie）および藻利重隆教授などが示しておられるように、テイラー、フォード、ドラッカーを同一学派に属するものとみることは穏当な主張といいうるであろう。

こうした思索の過程を経て、わたくしは、本書を出版することにしたのである。

わたくしは、学者としての後半世において、ドラッカー教授との「出会い」を持つことによって、学問的にも、人間的にも、非常に楽しい、恵まれた研究生活を過すことができた。公私にわたる厚意あるドラッカー教授の助言と対話については、再三再四、わたくしの別の著書のなかで述べてきているので、改めてここに書き立てることはしたく

ない。

ただ、この著書をいつかは書く気持ちもあって、二〇年ほど前の一九五八年には、

テイラーが初期の「時間研究」を行ったベツレヘム工場をフィラデルフィア市にたずね、

フォードが自動車生産に成功したデトロイト市郊外のリバー・ルーヂのフォード自動車会社の工場を見学し、

ニューヨーク大学にドラッカー教授をたずねたことなどは、その後の二〇年ほどになる研究と生活と共に、いまわたくしの脳裏に走馬燈のように、淀みなく流れてくる。

こうして、いま、この三人を結びつけて説くことができることは決して偶然からではない。強い希望と信念が凝ってこの本となったことは、人間として、学者として、心から嬉しく喜びにたえないことを、この本を手にして下さるすべての人に申上げて感謝をささげたい。

おわりに、この本の出版を引受けて、種々御配慮下さった森山書店の各位に、深く御礼申上げて筆をおくことにしたい。

昭和五十三年六月十二日

寺澤正雄

目次

第一章　序　論……一
第一節　アメリカのプラグマティズム……一
第二節　プラグマティズムと経営管理システム……三
第三節　アメリカ経営管理システムの系譜……五
㈠　システムの概念（六）　㈡　経営管理システムの類型とその展開（八）
第二章　アメリカの第一次産業革命とテイラー……一一
第一節　アメリカの産業革命……一一
第二節　第一次産業革命とテイラー……一四
㈠　第一次産業革命（一四）　㈡　第次一産業革命とテイラー（一七）
第三章　テイラー……一九
第一節　科学的管理法生成の背景……一九

(一) 自然的背景（一八）　(二) 社会的背景（一九）　(三) 経済的背景（二〇）
第二節　テイラーの生涯と業績……二一
(一) テイラーの生涯（二一）　(二) テイラーの業績（二三）
第三節　テイラー・システムの構造……二五
(一) 精神革命（二五）　(二) 課業管理（二八）　(三) 機能的職長制度（三一）　(四) 差別出来高給制度（三五）
第四節　テイラリズムとその批判……四〇
(一) テイラリズム（四〇）　(二) テイラー・システム批判（四一）
第四章　アメリカの第二次産業革命とフォード……四四
(一) 第二次産業革命（四四）　(二) 第二次産業革命とフォード（四七）
第五章　フォード……四九
第一節　自動車産業とフォード……四九
第二節　フォードの生涯と業績……五一
(一) フォードの生涯（五一）　(二) フォードの業績（五五）
第三節　フォード・システムの構造……五六

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

(一) 生産の合理化（五六）　(二) 経営の自主化（六一）
第六章　フォーディズムとその批判など……六四
第一節　フォーディズム……六四
第二節　フォード・システム批判……六六
第三節　フォードとテイラー……六八
第七章　アメリカの第三次産業革命とドラッカー……七一
(一) 第三次産業革命（七一）　(二) 第三次産業革命とドラッカー（七五）
第八章　ドラッカー……七七
第一節　ドラッカー経営学の基盤と特質……七七
(一) ドラッカー経営学の基盤（七八）　(二) ドラッカー経営学の特質（八三）
第二節　ドラッカーの生涯と業績……九一
(一) ドラッカーの生涯（九一）
(二) ドラッカーの業績（九三）
(1) 経済人の終り（九三）　(2) 産業人の未来（九五）　(3) 会社という概念（九七）

(4) 新しい社会と新しい経営（一〇〇）　(5) 現代の経営（一〇三）　(6) 変貌する産業社会（一〇七）　(7) 明日のための思想（一一〇）　(8) 創造する経営者（一一三）　(9) 経営者の条件（一一五）　(10) 断絶の時代（一一六）　(11) マネジメント——課題、責任、実践（一二三）　(12) 見えざる革命——来たるべき高齢化社会の衝撃（一三〇）……一三四

第九章　ドラッカー・システムの構造……一三四

第一節　序　論……一三四

第二節　経営者のビジョンと職務……一三五

(一) 序論（一三五）　(二) ビジョンの設定（一三六）　(三) ビジョンによる自己統制（一三九）　(四) 三つの職務をはたすこと（一四三）　(五) 時間と機会に焦点をあわせる（一四四）　(六) 効果的であること（一四七）　(七) 後継者を育成すること（一四九）

第三節　企業の概念と構造……一五二

(一) 企業の概念——企業の目的は顧客の創造（一五三）　(二) 企業の三重機能（一五三）　(三) 企業の二重構造（一五五）　(四) 三重機能と二重構造との一体化（一五六）　(五) 市場活動（マーケティング）（一五六）　(六) 革新（一五八）　(七) 資源の生産的利用（一五九）　(八) 利益の目的と機能（一六〇）

第四節　産業社会の基盤……一六六

(一) 概説（一六六）　(二) 自由（一六七）　(三) 大量生産（一六九）

第五節　産業社会の構成単位と構造関連……一七二
㈠　概説（一七二）　㈡　産業社会の構成単位（一七四）　㈢　産業社会の構造関連（一七八）
第六節　連邦式分権組織……一八五
㈠　概説（一八五）　㈡　組織の目的（一八六）　㈢　組織の機能分析（一八七）　㈣　組織の形成原則（一八九）　㈤　連邦式分権組織（一九〇）　㈥　事業部組織（一九七）
第七節　労務管理……一九九
㈠　労務管理に関する学派（一九九）　㈡　労使関係――二重忠誠の実現（二〇六）　㈢　職場社会と労働組合（二〇九）
第八節　賃金……二一一
㈠　賃金の概念（二一一）　㈡　流動費用としての賃金（二一三）　㈢　所得としての賃金（二一三）　㈣　団体交渉による解決（二一三）　㈤　所得と雇用の予告制度（二一四）　㈥　退職基金社会主義（二一七）
第九節　未来に取組む教育と知識……二一八
㈠　教育と知識の地位（二一八）　㈡　教育革命（二一九）　㈢　知識は未来をつくる（二二二）
第十章　ドラッカーイズム……二二五
第一節　序論……二二五

第二節　人間革新の原理……二二六
㈠　経営者（二二七）　㈡　教育投資（二三〇）　㈣　労務管理（二三一）
第三節　経営革新の原理……二三四
㈠　顧客の創造（二三五）　㈡　連邦式分権組織（二三七）　㈢　必要最少利益（二三八）
第十一章　ドラッカー・システム批判への再批判……二四一
第一節　序　論……二四一
第二節　一面的なネオ・フォーディズム観……二四二
㈠　ドラッカー経営学は制度学派ではない（二四二）　㈡　顧客の創造と必要最少利益とは両立する（二四五）　㈢　管理の科学化（二四八）　㈣　一面的なネオ・フォーディズム観（二五〇）
第三節　ドラッカー・システムは規範論ではない……二五五
㈠　多元論に立つ実践的方法論（二五八）　㈡　自由にして機能する産業社会（二五九）
第四節　産業社会論か、経営管理論か……二六二
㈠　ドラッカー経営学の本質（二六二）　㈡　産業社会論か、経営管理論か（二六三）
第十二章　総　括……二六六

補論　ドラッカーと無限の革新……二七一
——毛沢東と無限の革命——
㈠　はしがき（二七一）　㈡　ドラッカー経営学の本質と特徴（二七四）　㈢　経営管理学の展開（二七七）　㈣　経営学を生きる（二八二）　㈤　むすび（二八一）
事項索引……（1～5）

第一章　序　論

第一節　アメリカのプラグマティズム

アメリカの哲学、経営学、企業論、経営管理論、生産管理論をつらぬいて認められる共通の特徴は、プラグマティズム（Pragmatism）と呼ばれる実証主義、実践主義、実益主義、実用主義的な認識が根底に存在するということである。

プラグマティズムについての研究は、パースの門を叩かねばならない(1)。

チャールズ・サンダース・パース（Charles Sanders Peirce）は一八三九年九月、アメリカ・マサチューセッツ州ケンブリジ市に生まれ、一九一四年四月、亡くなるまで、長い生涯であったが、彼はつねに不幸であった。当時のマサチューセッツ州は清教徒の巣であったから、パースの引きおこした離婚事件をいやな目で見た。一八六七年から五〇年間、つぎつぎと論文を発表したにもかかわらず、アメリカの大学はどれも、彼を正規の教授として迎えようとするものはなかった。

しかし、彼の死後二〇年とたたない一九三一年になって、ハーバート大学は多大の資金を投じて彼の遺稿を集め、八冊からなる「パース全集」を発行し始めた。世界の学界にパースの名声が定まったのは、この全集が出てからのことであった(2)。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com