

科学的管理法の研究

〔増補版〕

島 弘 著



経営学は科学が技法かたえず問い直されている。本書は、現代経営学の原型をテイラー・システムの中に求め、その今日的意義の解明を意図した。増補版では、「管理における計画と執行の機能的な分離」とその具体化としての「計画室」の意義を究明している。

科学的管理法の研究

〔増補版〕

島 弘 著



有斐閣ブックス

著者略歴

昭和26年 同志社大学商学部卒業
昭和30年 同志社大学商学部専任講師
昭和33年 同志社大学商学部助教授
現在 同志社大学商学部教授
現住所 宇治市関町26



科学的管理法の研究〔増補版〕 <有斐閣ブックス>

昭和38年12月20日 初版第1刷発行
昭和54年3月20日 増補版第1刷印刷
昭和54年3月30日 増補版第1刷発行

¥ 1,900.

著 者 しま 島 ひろむ 弘

発 行 者 え 江 くさ 草 ただ 忠 あつ 允

発 行 所 株式会社 有 斐 閣

東京都千代田区神田神保町2〜17
電話 東京 (264) 1311(大代表)
郵便番号 [101] 振替口座 東京6-370番
本郷支店 [113] 文京区京京大学正門前
京都支店 [606] 左京区田中門前町44

印刷 株式会社天理時報社
製 本 新日本製本株式会社

© 1979, 島 弘. Printed in Japan
落丁・乱丁本はお取替えいたします。

3334-083830-8611

増補版へのはしがき

アメリカにおける経営学の研究は、第二次大戦後、急速に発展をしたが、同時に、その発展を学問としてどう体系化するかが一つの大きな問題であった。経営学は、技法 (art) か、科学 (science) かは、たえず、問いなおされているといつてよい。その意味で、経営学の原型の分析を企てた本書の意図はいまでも生きているといつてよい。それは、現代の経営学の原型をテイラー・システムのなかにもとめ、それによる基本型の認識を企てると共に、現代の発達した経営学からみたテイラー・システムの意義の認識を企てるものであるといふべきであらう。

この増補版を出版するにあたって、一つは、「序論」で展開した「方法論」をもう一度考えなおしてみ、経営組織を分業論との関連ではりさげ現代経営学における経営組織論の解明の基礎理論をめざした論文を補論としてつけ加えて、より具体化をはかった。さらに、まゑに、テイラー・システムにおける計画と執行の分離とその具体化としての「計画室」の意義をその本質との関連で初版ではかなり強調したのであるが、この考え方と、現代経営学で発展しつつある経営計画論との関連を経営学の発展のなかで位置づけてみた論文を補論としてつけ加えた。このことで、一つは、計画室という制度はそのままでは発展しなかったが、そのなかにつらぬかれている計画と執行の分離という考え方は、その後の理論的發展のなかでつらぬかれていることが明らかになると思う。その他、初版以来、アメリカにおいても経営学の学問的性格が問われるとともに、その歴史的研究およびその原型としてのテイラー・システムに関する論文や著書が多く出版されているのであるが、そのうち、とりいれられるべきものを最少限では

あるがとりいれた。とくに、一九世紀にアメリカでかなり支配的にみられた「内部請負制」との関連での、テイラー・システムの各制度の関連についての、研究をとりいれることによって、さきに指摘した「管理における計画と執行の分離」の管理理論上の意義をより明確にしうるものと思われる。

計画と執行の機能的な分離と、それぞれの担当者の間における権限委任の關係については、企業内における社会的労働の發展とともに考えなければならぬし、また、その關係を、管理における民主的組織の關係として、また、官僚制との關係において把握することは、現代社会における重要な課題と考えられる。この点を究明するためには、「経営計画論」の役割が、かなり重要と思われるのであるが、その点のさらなる説明は今後に期したい。

テイラーの研究は、古くして新しい問題を生みだしているのでこの増補版が必ずしも最善のものとはいえないとしても、著者としての現在の考え方をまとめたものといえるであろう。同時に、これと現代経営学や労務管理との関連をさらに追求したいと思っている。

一九七九年一月

島 弘

は し が き

科学的管理法ないしテイラー・システムは経営学成立の指標としてとられるばあいが多い。それは、アメリカにおける経営学が、はじめ、体系的な形においてあらわれたものであるという理由によるであろう。本書は、このような科学的管理法が何故にその成立の指標としてとられねばならないかを追求することを第一の目的としている。それは、同時に、経営学の性格をもときあかすことになるであろう。何故なれば、それを成立の指標とすることは、その基本的性格が成立したということの意味するからである。

そこで、本書において、追求せねばならない問題は、具体的な経営実践の過程において、将来発展すべき芽をいかにテイラーはひろいあげ、独占成立後の近代的経営の実践指針を導き出してきたかという問題である。その意味において、本書においては、テイラーが、具体的な経営実践をいかにおこない、いかなる問題にぶつかり、それをいかに総括し、理論化したかという問題に重点をおいて追求をおこなった。それ故に、本書においては、テイラーがいかに述べたかというよりは、いかにおこなったかを中心として追求をおこなっている。

このばあい、一つの問題は、一八八〇年より、一九〇〇年にかけては、まさに独占資本の成立期であり、独占段階における近代的管理の成立期でもあるということである。このことをいろいろな管理方法の争いの中から、いわば、近代的管理として将来発展すべき科学的管理法として、また、その近代的管理法の成立・発展の方向として問題をとらえてみた。この意味において、アメリカ政治史・経済史にふれている。

このような分析の中から近代経営学の成立の問題への追求をおこなおうとしたのであるが、この問題への接近の方向づけをおこなったものが第一章である。それは、企業経営における本質的な矛盾とそれの資本家的・経営者の把握とそれへの方針形成・実践およびその現実との矛盾といった構造を把握しようとしたものである。もちろん、ここでは、分析の視角のみが明らかにされているのであって、この構造はさらに具体化されねばならないものである。

このような分析視角に立って、第二章においては、科学的管理法の生成の基礎となった「能率増進運動」を分析し、科学的管理法生成の準備的段階を明らかにし、第三章において、テイラーの実践過程において、これらの前提の下に科学的管理法が形成され、展開されたかを明らかにしている。

そして、第四章においては、これらの実践活動が総括化されていく方向を分析すると共に、そこでは、第一章に展開した分析方法に立って、科学的管理法の批判と評価を示した。このような評価の上に立って、第五章において、労働運動と衝突しながらも、近代経営学としての方向へ地歩を固めていくことを明らかにしようとした。

そして、これらの展開において、科学的管理法の個々の要素は、その時期までの経営実践によって形成されていたのであり、テイラーによる科学的管理法の形成は、それらの要素の一つのシステムに体系化し、独占資本主義の段階における近代的経営の発展すべき方向を示したところにあるといえることができるであろう。そこに、近代経営学の成立の意義と経営管理制度の本質を明らかにすることができるであろう。このような意味での科学的管理法の本質と役割をアメリカ資本主義の発展の中でもとめようとしたのが、本書である。

科学的管理法についての研究は多く、また、これは労務管理・生産管理の問題について研究するばあいには必ず

とおらねばならない研究であるともいえる。これらの研究の中で本書を出版する理由は、以上のようなねらいによるからである。多くの先学の諸先生の忌憚のないご批判をお願いしたい。

本書ができたのは、同志社大学商学部 of 諸先生のたえざるご指導とはげましによるものであり、また、学界の諸先生のいろいろなご批判によるものである。この機会に心からなる感謝の意を表したい。その中でも、岡村正人教授のご指導とご鞭撻がなければ、このような研究はけっしてできあがらなかったであろう。また、わたくしに学問研究のきびしさを教えてくださった平山玄教授、専門と学問的立場をこえてご指導とはげましをいただいた長尾義三教授、専門分野で、たえず批判と激励をいただいた今井俊一教授に感謝の意を表したい。最後に、出版にあたって、有斐閣京都支店岡村孝雄氏に大変お世話になった。厚く感謝の意を表したい。

一九六三年一月八日

島 弘

目次

増補版へのはしがき

はしがき

第一章 序 論

第一節 資本制企業と剰余価値

第二節 資本の蓄積と独占の形成

第三節 経営制度の成立

補 論 管理組織について

I 資本制生産と指揮の発生

II 分業と指揮

III 社会的分業と工場内分業

IV 工場内分業の意味

V 工場内分業と管理組織

第二章 「能率増進運動」の展開

第一節 アメリカ資本主義と「能率増進運動」

I アメリカ資本主義の発展

II	独占企業の生成	六〇
III	労働運動の発展	六〇
IV	能率問題の発生	六〇
第二節	タウンの「分益制度」	六一
I	技術者と管理問題	六一
II	「分益制」の考え方	六一
III	「分益制」の内容	六一
IV	「分益制」の問題点	六一
第三節	ハルシーの「プレミアム制度」	六二
I	「プレミアム制度」の出発点	六二
II	「プレミアム制度」の内容	六二
III	「プレミアム制度」の問題点	六二
IV	能率増進運動の限界	六二
第三章	テイラー・システムの展開	六三
第一節	アメリカ資本主義とテイラー・システムの生成	六三
I	テイラーの幼年期と管理問題との萌芽関係	六三
II	テイラーの青年期と製造工業の発展	六三
III	経営者による現場の管理の統一化	六三
IV	労働運動の前進と労資関係	六三

V	労働運動とテイラー・システム	二〇
第二節	ミッドヴェール製鋼会社における展開	二〇
I	ミッドヴェール製鋼会社とテイラー	二〇
II	金属切削の研究	二二
III	時間研究の発生	二六
IV	基本的賃率決定部	二三
V	「一つの出来高給」	三七
第三節	適用産業の拡大と経営視野の上昇	三三
I	経営者と技術者	三三
II	コンサルタント・エンジニアと経営管理	三三
III	工具鋼の探究	三八
IV	技術者型から管理問題へ	四〇
V	近代的工場管理への発展	四七
第四節	ベスレーム製鋼会社における全面的展開	四九
I	ベスレーム製鋼会社への導入の前提条件	四九
II	高速度鋼の発見	五三
III	製造部長と管理組織の整備	五七
IV	旋盤用計算尺の発明	六一
V	計画部の創設	六六

VI	計画部の機能と役割	一七
VII	職能的職長制度の創設	一七六
VIII	管理組織と職能的職長制度	一八五
IX	賃金支払制度の改善	一八九
X	会計制度の改善	一九七

第四章 テイラー・システムの普及とテイラーによる理論化

第一節 「工場管理」とその構造

I	管理論の普及と教育への専念	二〇三
II	「工場管理」の内容	二〇五
III	「工場管理」批判	二二
IV	テイラー・システムの諸企業への普及	二二八
V	テイラー・リストの生成	二三三

第二節 東部鉄道運賃率事件

I	アメリカ機械技師協会会長に就任	二三四
II	独占的鉄道業の発展と東部鉄道運賃率事件	二三七
III	公聴会における論戦	二三三
IV	「管理科学促進協会」と「テイラー協会」	二四一

第三節 「科学的管理の原理」

I	「科学的管理の原理」の発表の背景	二四四
---	------------------	-----

II 「科学的管理の原理」の主張……………	二四〇
III 「科学的管理の原理」の制度とその思想……………	二四四
IV 「科学的管理の原理」の意義とその批判……………	二五八
補論 「計画室」から「経営計画論」への展開……………	二六三
I 経営計画論の意義……………	二六三
II 経営学成立期における把握……………	二六三
III 分析的枠組の形成……………	二七〇

第五章 テイラー・システムと労働組合……………二七七

第一節 ウォータータウン兵器廠事件の発生……………	二七七
---------------------------	-----

I 兵器廠における能率問題の背景……………	二七七
II ウォータータウン兵器廠への導入の内容……………	二八三
III 労働問題の発生……………	二九一
IV 能率問題をめぐる労働組合の方針……………	二九五
第二節 議会特別委員会におけるテイラーの証言……………	二九六
I 議会特別委員会の公聴会における両当事者の証言の概要……………	二九六
II テイラーの証言……………	三〇一
III テイラー・システムの骨格……………	三〇七
第三節 ホキシイ報告書……………	三三三
I 独占資本主義への生成と社会問題の発展……………	三三三

II	能率問題の社会問題への発展.....	三二五
III	ホキシイ報告書の内容.....	三三〇
IV	テイラーの死と労資協調導入への出発.....	三三七

第一章 序 論

第一節 資本制企業と剰余価値

單純なる商品生産とは異なつて、資本制生産は剰余価値の生産であり、具体的には利潤の生産であるといわれている。單純なる商品生産の基礎である小経営においては、その生産者は自分自身で生産手段を所有しその生産手段で生産活動をおこなう。このばあいには、生産活動の結果としての生産物はその生産者の所有物であることは明らかである。彼はそれを販売し、貨幣を受取り、それでもつて自己の必要とする商品を購入する。すなわち、彼の生産物を彼の生計を維持し彼の生活上の欲望をみたすために販売する。だから、小経営の生産者、すなわち、大抵のばあい数人の補助生産者と共に生産活動をおこなう親方は、自分が必要とする商品を購入し得る貨幣を得られる生産物を生産すれば、それ以上仕事場で苦勞する必要はなかった。また、他方では、自分の所有する生産手段と自分と数人の補助生産者の労働力の限界をこえては、生産を拡大できなかった。それ故に、彼は利潤のための生産、生産のための生産をしらなかつたし、また、できなかった。しかし、このような商品生産は生産手段の分散を伴い、「生産手段の集中を排除するのと同様に、同じ生産過程の内部における協業や分業、自然にたいする社会的な支配や調整、社会的生産諸力の自由な發展、をも排除する。」⁽¹⁾(以下とくにことわらないばあい傍点原文のまま……注筆者)だから、この生産様式が一定の程度まで發展すれば、その内部で、それ自身を破壊する物質的手段をうみだし、この自己労働にもとづく私的所有を破壊する。生産諸力はこのような狭い生産からとびだし、古い生産様式を破壊する。この破壊は生産手段の生産者よりの収奪、つまり、生産手段と労働力との暴力的分離の過程であり、一方の極に

資本として運動しうるだけの価値量、他方の極へ労働力以外に売るべき何物もたない労働者を産み出す。すなわち、多数による少量の生産手段の所有より、少数による多量の生産手段の所有への転化過程である。こうして、生産労働をおこなう生産者は生産手段の所有から排除され、生産手段は少数の資本家に独占的に所有される。そして、生産者たる労働者は自己の労働力を売ること以外に生活手段を得る方法はなく、そのことによってのみ生産手段と結合される。それ故に、この資本家階級による生産手段の排他的・独占的所有こそが、他人の労働を搾取し、剰余価値を成立せしめる基礎となる。⁽²⁾

生産手段の所有より排除された労働者は、自己の労働力以外何ものもたないので、労働力を売ることによって自己の生活手段を獲得する。生産手段を独占する資本家は、生産活動をおこなう労働力を必要とする。そこで、資本家は労働者が販売する労働力を購入する。それ故に、労働力を自由に販売し得るし、また、しなければならぬ「自由」なる労働者が、資本制生産様式には基本的に必要である。このことによってのみ、資本家は剰余価値を生み出す商品たる労働力を購入し、それを使用することによって、投下した価値以上の価値、つまり剰余価値を獲得し、資本家が投下した価値は、価値をうむ価値となり、資本となる。

直接的生産者からの生産手段の分離は、同時により少数の資本家への生産手段の集積をうみ出す。そして、そのことによってのみ、質料的にみて、社会的に利用される共同の生産手段、たとえば機械体系への発展を可能ならしめ、他方では、その生産手段を使用する労働者の結合が組織される。だから、ここでは、生産手段の集積・生産の社会化・労働の社会的生産力の発展は、蓄積される資本の量・資本家の独占する生産手段の価値等に依存する。⁽³⁾すなわち、資本家の蓄積する資本の量が増加すればする程それらは発展する。生産過程における労働者の社会的結合・生産の社会化、つまり社会的生産の発展は資本の増大に依存する。それは同時に、このような社会的生産を組織する精神的諸力能 (Geistige Potenzen) は資本家によって集積されることを意味する。それは、「自立する農民ま

たは手工業者が——未開人が戦争の全技術(Kunst)を個人的狡智として行っているように——たとえ小規模にもせよ発展させる(entwickeln)知識・洞察および意志は、いまではもはや、作業場の全体にとって必要とされているにすぎない。生産上の精神的諸力能は、多くの方面で消滅するが故に、一方面でその規模を拡大する。部分労働者たちが失うものは彼等に対立して資本において集積される。」⁽⁴⁾それ故に、これ等の精神的諸力能は、一般の労働者には消滅し、資本家の手に、拡大した規模で、労働者に対立して集積される。

かくて、社会的労働の発展の度合が資本の蓄積に依存するとすれば、諸労働の結合から生ずる生産力は資本の生産力⁽⁵⁾、しかも、資本自身の胎内から生まれ出る諸力として現象し、そのことは、個別的労働者を資本の指揮と規律に従わせ、さらにその等級的編成をつくりだす。すなわち、それ等は資本の運動そのものに組合わされる。個々の労働を分解し、さらにそれを全体的に編成する精神的諸力能は資本の力としてあらわれ、そのことによって生ずる労働の社会的生産力は、資本の生産力として現象し、その精神的諸力能は部分労働者に対し彼等を支配する力として対立させる。「この分離過程は、資本家が個々の労働者に対立して社会的労働体の統一と意志とを代表する単純協業においてはじまる。それは労働者を不具な部分労働者たらしめるマニファクチュアにおいて発展する。それは、科学を自立的な生産力能として労働から分離して資本に奉仕させる大工業において完成する。」⁽⁶⁾ここでは社会的労働を統一し指揮し管理する精神的諸力能は、資本によって資本の本性としての価値増殖と密接不可分離に統一される。それ故にこそ、むしろ価値増殖の基礎がこれらの諸力能にもとめられるという転倒的把握がおこなわれる。

「資本家は人格化された資本たるかぎりでのみ、一の歴史的価値と……歴史的事存権とを有するのである。その限りでのみ、彼自身の暫時的必然性が、資本制生産様式の暫定的必然性のうちに含まれている。だがその限りではまた、使用価値および享楽でなく、交換価値およびその増加が彼の推進的動機である。……かかるものとしては、彼は貨幣蓄藏者と同様に致富衝動を有する。……そして競争は、各個の資本家にたいし資本制の生産様式の内在的