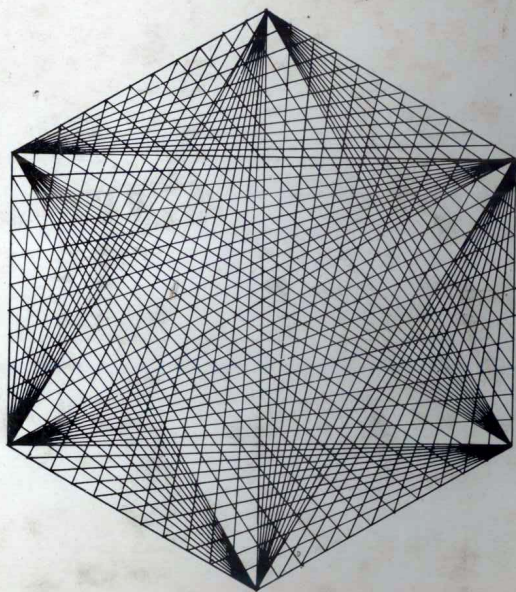


経営能率の原理

《テイラー理論への回帰》

明治大学教授 商学博士

清水 晶 著



同 文 館

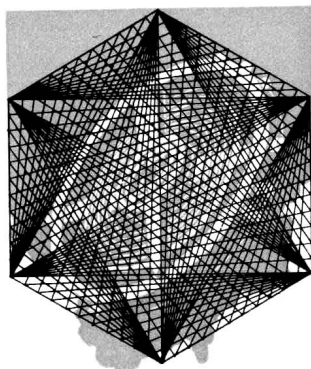
SCC プロフェッショナル・ライブラリー

経営能率の原理

《テイラー理論への回帰》

明治大学教授 商学博士

清水 晶 著



同 文 館



昭和 45 年 5 月 11 日 初版発行

略称—経営能率

SCC プロフェッショナル・ライブラリー

経営能率の原理 テイラー理論への回帰

¥ 1,500

著 者 © し清 みず水 あきら晶

発 行 者 同文館出版株式会社
熊井征太郎

発行所 東京都千代田区
神田神保町1-23 同文館出版株式会社
電話東京(294) 1801 (代表)~4 振替東京42935
〒 101

印刷・藤本綜合印刷 製本・雄正社
落丁・乱丁本はお取替え致します
1034-31701-5258

SCC プロフェッショナル・ライブラリー 刊行のことば

1969年4月

駿台コンサルティング・センター

会長 商学博士 佐々木吉郎

技術革新に始まる経済・産業の変革は、今日、わが国の産業界を根本からゆさぶり続けている。すべての企業は、好むと、好まざるとにかかわらず、この流れに対応し、新しい体制を取らざるを得ないというまことに重大なる時期に直面している。

先に、駿台コンサルティング・センター（SCC）が、企画編集した「SCCライブラリー」は、すでに、30巻発刊され、大変好評を得ている。そこで、さらに高度、かつ学究的な専門的見地より研究分野を広くするために、ここに『SCCプロフェッショナル・ライブラリー』を企画・発刊する段に至った。この『プロフェッショナル・ライブラリー』の企画は、刻々に変化する経営環境を的確に捉え、現代の経営理論および最近のマーケティング理論の立ち場から、生産・流通上の諸問題を解明する、有益なるアイディアと資料を提供しようとする意図によるものである。

もとより、産業界の問題は、多岐にわたり複雑である

SCC プロフェッショナル・ライブラリー刊行のことば

が、われわれは、出来るかぎりの能力をもって、問題の核心を捉え、経営およびマーケティングにかんする、わが国の一流の学者・指導家の協力を得て、敏速かつ正確な解明を提供したいと念願している。

読者各位の絶大なるご支援を願ってやまない。

序

1970年4月

清水 晶

わが国の産業界は、経済再建の 1950 年代、経済高度成長の 1960 年代を経過して、今や経済安定成長の 1970 年代に入ったといわれる。そのような経済条件の変化に対応して、企業経営においては、ただ単に生産性を向上し、またただ単に市場性を拡大するという経営管理の方式だけでは、その経営の維持と発展とが約束され得なくなり、それとともに、否、それにも増して、経営能率を増進し、また安定性の増大を図かるという経営管理の方式が、強く要請されるようになった。

最近、かつて大きな関心を持たれていた「テイラー・システム」ないし「科学的管理法」が、再度び新しい目をもって広く注目され、脚光を浴びて関心を持たれてきているのは、決して偶然であるとか、リバイバルであるとかいうものではなく、こうした企業経営の環境の変化が、然らしめているものと考えられるのである。経営管理の理論において、技術において、また政策において、百花斉放の今日にあって、とかく見失われ勝ちなその基

序

礎原理に立ち帰って、そこから出発することは、まさに今日の企業経営にとって、はなはだ重要なことであるといわざるを得ない。経営管理の「古典」としてバイブル的な存在である「テイラー・システム」ないし「科学的管理法」への「回帰」の意味は、実にここに見出だされるのである。

本書は、このような情勢に鑑て、テイラー自身の説くところに基づいて、できうる限り正しく、そして素直に「テイラー・システム」に端を発する経営能率の原理と、そしてこれを一つの重要な源として発展した現代の経営管理論について、研究し、論述したものである。まことにささやかなる小著ではあるが、この大きな目的のために、少しでも寄与するところがあれば、著者の喜びこれに過ぐるものはない。

本書の前身は、1949年に出版された本書と同名の拙著である。これは、約20版に至るまで版を重ねて、1955年に絶版になった。ところが、その頃まだ幼少であった長男・嵩が、長じて明治大学大学院商学研究科に進み、坂本清教授の門下において経営管理論を学習するに及んで、著者に「これからは、テイラー・システムが新しい目で見直されなければならないのではないですか。あの本を新しく書き改めてはどうですか」とすすめてくれた。それまでは、長男にこのようなすすめを受けようとは思ってもいなかったのであるが、著者も久しく意図していたところであり、専攻の大学院生の提言として受け取って、それに応えるべく、さっそくその研究・執筆に取りかかったのである。ところが、その脱稿を見る以前に、長男は不治の病を得て、帰らぬ人となってしまった。著者は、悲しみのうちに、長男の期待に添いたいという励みの気持ちを持って、研究・執筆を続け、ようやくにして出来上がったものが本書である。ここに、長男の霊前に本書を捧げて、その冥福を祈ることを、読者諸氏に、ご寛容をもってお許し願いたいと存ずる次第である。

本書を学半ばにして夭折した
長男 故清水嵩の霊前に捧げる

CONTENTS

Chapter 1 テイラー・システムの生成—— 1

- 1 アメリカ近代工業の発展…………… 1
テイラー・システム生成の経済的基盤 (1)
アメリカ近代工業の発展 (2) 当時の工業
労働 (4) 労働組合の抬頭と労働争議 (6)
経営管理の問題 (7) 競争の排除と企業の
集中 (9)
- 2 テイラー・システムの生成…………… 11
創意と奨励の管理 (11) ソルジャリングと
レイト・カッティング (12) テイラーの研
究動機 (14) テイラーの研究態度 (16)
テイラーの研究成果 (18)

Chapter 2 Notes on Belting の研究—— 23

- 開題 (23) 本論文の構成 (24) ベルト
使用法の経営学的観察 (26) ベルトの使
用法と賃金問題 (27) 科学的管理法への
発展の芽萌え (29) 諸家の論評 (31)

Chapter 3 A Piece-rate System の研究—— 33

- 1 序 説…………… 33
開題 (33) 出来高給制度私案の意義 (34)

出来高給制度私案の内容 (35)	出来高給制度私案の効果 (35)	一般の賃金制度の吟味 (37)	
2	3つの論点		40
	要素的賃率決定部 (40)	要素的賃率決定の効果 (41)	
	差別的出来高給制度 (43)	差別的賃率の決定方法 (46)	
	日給労働者の管理方法 (47)	本論文の本質点論点 (48)	

Chapter 4 Shop Management の研究——51

1	序 説	51
	開題 (51)	
	管理の技術 (52)	
	高き賃金, 低き労務費 (53)	
	4つの管理原則 (54)	
	2つのソルジャリング (56)	
2	時間研究と標準課業	57
	作業時間にかんする認識 (57)	
	時間研究の方法 (59)	
	標準労働者の選定 (62)	
	猶予時間の必要 (63)	
	標準課業 (64)	
3	課業管理の諸制度	64
	差別的出来高給制度 (65)	
	職能式管理組織 (66)	
	8人の職能式職長 (68)	
	計画部制度 (71)	
	作業諸条件の標準化 (74)	
	除外原理 (75)	
	指図書制度 (76)	
	職長および労働者の選択と訓練 (77)	
	課業理念の構想 (79)	

Chapter 5 On the Art of Cutting Metals の研究——81

開題 (81)	研究の目的 (82)	計算尺と課業管理 (83)	一組みの実用的一覧表 (85)
金属の削り方と各種の管理制度 (86)	研究の副産物的成果 (87)	諸家の討論 (87)	

Chapter 6 The Principles of Scientific Management の研究————89

- 1 序 説……………89
開題 (89) 本論文の目的 (90) 怠業の
普遍性 (91) 怠業の除去と科学的管理法
(92)
- 2 科学的管理法の4大原則……………93
労働者の職務と管理者の職務 (93) テイラ
ーの4大原則 (94) 第1原則の研究 (95)
テイラーの「科学」概念 (95) 作業の科
学 (97) 作業分析と時間研究 (98) 科
学の樹立と課業の設定 (100) 第2原則の
研究 (102) 科学的なる選択の方法 (103)
第3原則の研究 (104) 科学的なる教育の
方法 (106) 第4原則の研究 (107) 親
密なる協調を得る方法 (109)
- 3 科学的管理法の原理……………110
科学的管理法の原理 (110) 科学的管理法
の本質と機構 (111) 機構を形造るもの
(112) テイラー・システムの本質 (113)

Chapter 7 テイラー・システムの本質————115

- 1 本質把握の問題……………115
問題の提起 (115) テイラー・システムと
科学的管理法 (116) テイラー・システム
とテイラーリズム (118)
- 2 テイラー・システムの本質……………118
テイラーの主張する2つの本質 (118) い
ずれを本質と見るべきか (120) 「真の科
学」を本質とする見解 (121) 「真の科学」
に対する吟味 (122) 「課業理念」を本質
とする見解 (123) 「課業理念」に対する

目 次

吟味 (126) 「作業の科学」と「課業理念」 (127) 「作業の科学」と「真の科学」(129)	
3 課業理念の吟味	130
課業理念の意義 (130) 標準課業の設定 (132) 標準としての一流労働者 (133) 標準としての最速時間 (134) 最高能率か 最適能率か (135) 標準選定の政策的要求 (137) 課業が設定される対象 (139)	
Chapter 8 テイラー・システムの形態	143
1 本質と形態との関連	143
問題の提起 (143) 形態を規定する2つの 要素 (145)	
2 課業設定の方式	146
課業設定の問題 (146) 要素的賃率決定部 (147) 時間研究と計画部制度 (147) 作業の科学 (148) 課業設定の方式 (149) 標準の選定 (150) 最適能率標準 (153) レヴェリング法 (154) 「標準」の再吟味 (155) ストップ・ウォッチ法 (157)	
3 課業実施の方式	159
課業実施の問題 (159) 科学的管理法の機 構 (160) 課業管理の制度 (161) 課業 実施の方式 (162)	
Chapter 9 テイラー・システムの発展	165
問題の提起 (165)	
1 テイラー・システムの限界	167
テイラー・システムの限界 (167) 生産技 術における限界 (167) 生産形態における 限界 (170)	
2 テイラー・システムの展開	174
課業理念の展開 (174) 経営管理の計数化	

	(175) 経営管理の標準化 (178) アメ リカ経営学への発展 (180)	
3	テイラー・システムの適用……………	180
	適用経営の拡大 (180) 適用地域の拡大 (183) わが国における発展 (185)	
4	労働問題とテイラー・システム……………	186
	労働運動に対するテイラーの考え方 (186) 資本家側の反対 (188) 労働者側の反対 (189) テイラー・システムと労働組合運動 (190) 労働者の立場からされる非難 (192)	

Chapter 10 経営管理の概念とその職能—— 195

1	経営職能の分化……………	195
	問題の提起 (195) 経営職能の分化 (196) 経営職能の従断的分化 (199)	
2	経営管理の職能……………	200
	管理職能の独立 (200) management と administration (201) management と organization (203) 会計職能の性格と地 位 (205)	
3	経営管理の概念……………	207
	経営管理の概念 (207) 結語 (209)	

Chapter 11 経営管理の諸形態—— 211

1	テイラーによる経営管理形態の分類……………	211
	問題の提起 (211) テイラーの分類にかん する所説 (212) 科学的管理の形態の本質 (215) 科学的管理の形態と漂流的管理の 形態との本質的差異 (217)	
2	ケンダールによる経営管理形態の分類……………	220
	ケンダールの分類にかんする所説 (220) 非組織的管理の形態 (222) 組織的管理の 形態 (224) 組織管理と科学的管理との関	

連 (226)	
3 経営管理の諸形態	227
ケンダールの所説に対する吟味 (227)	経
営管理の諸形態 (228)	結語 (229)

Chapter 12 現代の経営管理論 231

1 経営学の研究の対象と方法	231
マクロ経済学とミクロ経済学 (231)	ミク
ロ経済学と経営学 (233)	経営学における
ミクロ的観察の意義 (235)	経営経済と経
営環境との相互依存性 (238)	
2 経営管理の意義とシステム	240
現代の経営における経営活動 (240)	経営
政策, 経営管理, 経営実施の関連 (243)	
科学的な経営管理のシステム (245)	経営
管理の機能の内容 (247)	
3 経営管理の発展と近代化	251
経営管理の考え方の発達 (251)	過渡的な
経営管理の考え方 (253)	最近の経営管理
の考え方 (256)	

Appendix 経営診断の課題と方法 259

1 経営診断に含まれる諸問題	259
開題 (259)	経営分析による経営批判の経
営診断への反省 (260)	未来への対処を考
察し指導すべき経営診断 (263)	経営診断
における未来の扱い方 (265)	経営環境へ
の経営原則の適用を考察し助言すべき経営診	
断 (267)	
2 経営診断学の成立	269
理論経営学, 経営政策学, 経営診断学の関係	
(269)	経営診断の担当者 (272)

CHAPTER 1

テイラー・システムの生成

1 アメリカ近代工業の発展

アメリカ合衆国が、世界に誇る製造
テイラー・システム
生成の経済的基盤
工業国として第1位を占めるに至っ
た飛躍的發展の歴史は、一般に南北
戦争（The Civil War, 1861—1865）より説き起こされ
るのを常とするのであるが、それは、ただに奴隷解放と
いう社会転換の戦争としてのみではなく、また工業発展
という経済転換の戦争としても、大きな役割りを持つも
のであった。

われわれが今問題とするテイラー・システム（Taylor-system）も、また実に、この工業発展に伴う一つの申し子として生成されたところの経営管理の制度であり、したがってこれを、最も正確に、そして最も適切に理解するためには、それが生成された経済的基盤を、まず明ら

かにするところがなければならない。この意味において、われわれは、まず、南北戦争の当時ならびにそれ以後におけるアメリカ近代工業の発展の歴史と、そしてその下における工業経営の発展の実情とについて観察するであろう。

18 世紀末葉 70 年代頃より、イギリスを母胎として、漸くにして
**アメリカ近代
工業の発展** 発展してきた産業革命 (Industrial Revolution, 1770—1830) の
波が、アメリカに押し寄せ、そこにおいて機械を前提とする近代的な工場制工業 (factory, Fabrik) を形成せしめるに至ったのは、実にアメリカが、いわゆる西漸運動 (Westward Movement) に一応の完成を見た 1840 年以後の事実に属する。しかしながら、その当時においては、いまだその基礎が形造られつつあったにとどまり、本質的には、なお農業国であったといつてよい。

しかるに、南北戦争を契機として、アメリカは、明らかに工業国と称されるべき形態となってきたのであって、それほどに、この時代における工業の発展は飛躍的なものであり、目ざましいものであった。突如としてアメリカが、世界における製造工業国として、第 4 位より第 1 位を占めるに至ったのは、実にこの時代のことに他ならなかったのである。

それでは、アメリカが、この時期において、そのような製造工業の飛躍的な発展を遂げた理由は、何に求められるであろうか。まず第 1 に、南北戦争が挙げられることは、いうまでもなからう。この戦争のための軍需品の需要が、兵器、弾薬、被服、食糧などの著しい生産の増加を要請し、このために、多くの工場が拡張され、新設されたのであるが、それにもかかわらず、そこにおいて生産に従事すべき労働者の多数が戦場に送られ、各工場における労働力不足の苦痛は、極めて深刻なものとなった。

その結果は、それらの多数の工場において、労働力の節約のために、機械の発明と採用を著しく刺激した。南北戦争を契機として、アメリカの製造工業において、機械化された多数の工場制工業が著しく増加し、勢力を占めるに至ったのは、実に戦争の影響によるものであったと見ることができるのである。

第2に、国内の開発と発展が、製造工業の製品の需要を増加し、その目ざましい発展を促進させたということを見逃がすわけにはゆかない。西部地方の急速なる開発は、交通機関の急激なる発展と相俟って、西部地方から東部地方への食料品の大量輸送を可能ならしめるとともに、また東部地方より西部地方への工業製品の輸送を促進した。その結果、東部における製造工業の製品市場は大いに拡大され、また工場は大いに発展するに至ったのである。さらにまた、南北戦争後においては、南部地方は、北部地方に対して、各種の資本とともにあらゆる種類の工業製品を需要した。

かくして、南北戦争を契機として、主として軍需品について著しく発展した製造工業は、また国内市場の拡大によって、さらに拍車をかけて発展することとなったのである。そればかりではなく、工業生産のための原料として、無尽蔵ともいべき森林資源、鉱物資源、農産資源、動力資源などが、この時期において、ますます開発され、供給されるに至ったことも、また重要な原因の一つを構成している。ことに農産資源の供給については、南北戦争そのものが、直接・間接に農業を発展せしめたことを見逃がしてはならない。農産物に対する軍事的需要の激増から、その価格は騰貴し、その結果、生産は大いに促進された。

しかし、戦争のために多数の農業労働者が農場から戦場に送られた結果、労働力の不足は、一層に、はなはだしくなった。もっとも、この労働力不足は、ある程度はヨーロッパよりの移民の流入によって補充得たのであるが、もとより十分ではなく、戦争の進行とともに、その不足は依然として痛感され、それを補うために、農業生産について、労力節約機械の全面的、かつ大規模なる活用が企図されたのである。^{注1)}

このようにして、アメリカの、ことに北部地方の農業生産は、南北戦争によ

注1) 南部地方の農業生産は、むしろ戦争によって、一時的に非常な打撃を受けた。多数の南部の白人は戦場に送られ、農園は荒廃に委され、機械は破壊するままに放置された。後世、南北戦争の運命が、農業機械、なかんずく刈り取り機(reaper)の発明と採用とによって決定されたとさえいわれるのも、実にこのような農業生産上における南北の著しい格差をいうものである。