

アメリカにおける経営管理思想の展開

—独占形成からニューディール期を中心に—

岩 永 宏 治

序

企業・経営に関する観念・理念を含めた理論の総体、すなわち経営思想の本格的な展開は、アメリカでは独占段階以降においてであった。それは、主要には、ほぼ三つの領域で展開された。

第1に、アメリカ的思考方法の確立をめざした哲学、社会思想である。社会ダーウィニズムを批判的に継承して成立したプラグマティズムやそれを基軸として企業や組織の制度論的展開に特徴的な制度学派の思想がそれである。

第2に、労資関係の新たな展開に対する企業家・経営者の組織的、イデオロギー的対応である。それは企業家団体・経営者団体の公式見解として表明されたものである。

第3に、労資とは相対的に独自な立場に立つ技術者や経営学者が、第三者的観点から労資の対立関係の克服を念頭において理論化した学説のなかで表明された経営管理思想である。

これらの諸思想は、それぞれ別々にではなく、相互に影響を与えあるいは補完されながら、以後展開されてきたのである。

本稿は、アメリカにおける経営思想研究の一環として、とりわけその中心的な意義をもつ経営管理思想に焦点を当て、独占形成から1920年代

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

の「相対的安定期」と1929年恐慌後の「ニューディール期」を中心に、この時期に象徴的な経営管理思想についてその特質ならびに基本的性格を明らかにしようとするものである。ここでは、その時期の経営管理思想を、協働思想の生成、展開、確立として特徴づけて考察する。

I 精神革命論と協働思想の生成

1. テイラーの科学的管理論

単なる理念や願望ではない経営管理思想の生成は、管理研究の生成とともにあらわれてきた。経営管理思想は、管理について理論化され体系化された学説のなかの重要な構成要素をなすものである。

アメリカにおける管理研究は、独占形成と労働運動の組織的台頭が新たな展開をみせ生産力拡大のための技術的、組織的变化にもとづいて能率増進が要請されていた時期に、使用者側での賃率切り下げに対する労働者側の抵抗として展開された労働力支出の意識的集団的抑制である「組織的怠業」を直接的な契機としていた。そして、注目すべきは、管理研究を推進したのがこの問題に直面していた産業エンジニアである機械技師であったということである。彼らは資本の直接的な担い手とは相対的に区別され、また同様に、直接的な生産過程の担い手である労働者とも区別される技術者であり、労資関係に対しては第三者的立場にあった。したがって彼らが管理問題にかかわるということは、資本の生産過程の合理的な運動を可能にするための技術的担い手という立場に限定された活動だけでなく、労資対立を克服するための調停者の役割をも担わざるをえないことを意味した。F. W. テイラーもこのような客観的な役割を自覚し、積極的に管理問題にかかわっていった機械技師の1人であった。彼の立脚点が企業・経営の直接的な担い手と相対的に区別されるものであったかは、当時の企業家・経営者の労働問題への対応との比較で明らかである。

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

まず、彼らは、組織的な対抗の基盤を確立するために、「全国製造業経営者協会」(1895年設立) や「全国金属業協会」(1899年設立)など、次々に企業家・経営者団体を結成した。そして、そこを基盤として、一方では、福利厚生的な諸施策としての温情主義政策と他方では、「オープンショップ運動」にみられるような反組合政策という、いわゆるアメとムチの政策を展開した。⁽¹⁾こうした諸政策にみられる彼らの観念は、資本の絶対的権威の擁護、すなわち支配と被支配とを厳格に区別する階級的な観点にもとづくものであった。これに対して、ティラーの場合は、労資双方の利益は共通であるとの確信から出発しているのである。ここでは、本稿の課題に関連する部分を中心にティラーの学説を概観する。

ティラーが管理問題へかかわる場合の立脚点を明確に特徴づけたのが、1903年の『工場管理論』であった。彼にとって管理制度とは、労資双方の利益の共通性を明確にし、両者の協働を実現させるものでなければならぬと考えられていたが、まさに自からそれにこたえるために執筆されたのがこの論文であった。そのなかで、ティラーは、労資協力が両者の目的、すなわち労働者には高賃金、使用者には低生産費を実現することによって可能であるとし、高賃金と低生産費とを同時に実現することが管理の最大の課題であると考え、この課題達成のための原則ならびに手段の確立をめざしたのである。⁽²⁾ここに、ティラーが第三者的立場に立脚して、労資の利益を同時に実現することを自己の使命とするような自覚的、積極的な姿勢が表明されている。そして、この課題を達成するための手段・方法こそ科学的管理にほかならない。

ティラーの科学的管理の体系は、まず目的達成のための4原則として提示された。

1. 日々の高い課業、2. 標準的諸条件、3. 成功の場合の高賃金の支給、4. 失敗の場合の損失、さらに経営組織の発展に伴って必要になる原則の追加として、5. 課業は一流労働者だけが達成しうるような困

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

難なものであること、以上である。

第1原則は、なすべき課業の明確化と達成困難な課業の設定との必要性を、第2原則は、設定された課業の労働者への完全な提供とそれに必要な標準化された諸手段の提供の必要性とを主張したものである。第3、第4原則は、同一作業に高低2種類の賃率を設定し、作業が最短時間で、しかも諸条件を充足して仕上げられた場合には高率で賃金を支給し、そうでない場合には低率で支給するというものであった。第5原則の一流労働者の一流概念をテイラーは特殊な意味で用いている。

以上の諸原則から明らかなのは、テイラーが課業を中心に展開していることである。この場合の課業とは、「公平な一日の作業量」のことであり、それは、労働者が一定の労働時間内に達成すべき作業量、すなわち標準作業量を意味するものであった。このような課業を中心とする管理制度が課業管理にはかならない。⁽³⁾ この課業管理は、作業速度を労働者の判断にゆだねる従来の「成行制度」と異なって、作業速度の管理者による客観的な統制を特徴とするものであった。そして、課業設定のための研究が「動作研究」、「時間研究」として具体化され、テイラーの場合、それはストップ・ウォッチによる合理的な作業時間の計測として行われたのである。⁽⁴⁾ また、彼はこのような課業管理を具体化するための諸制度として、次の4つの制度を取り上げている。

第1に、時間研究による課業設定の機能を担当する「計画部門」の確立、第2に、この計画部門で設定された作業に関するすべての事項、すなわち標準作業方法—動作の手順、要する時間、用具など—が明記された「指図票」制度、第3に、計画部門の設置に伴う工場管理組織の機構改革として、従来の直系組織にかわる「職能的職長組織」の確立であった。この組織は、一方で労働者だけでなく現場の職長や組長からもできるだけ計画労働を除き、これを計画部門に集中し、彼らを執行活動に従事させること、他方では専門化、すなわち管理者の仕事を一つの主要

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

な機能に限定することなどを特徴としていた。そして、最後に、「差別出来高給制度」⁽⁵⁾の採用である。

以上が課業管理を本質とするティラーの科学的管理論の概略である。ところで、こうしたティラーの主張は、当時、労資双方にただちに受け入れられたわけではなかった。とりわけ、労働組合からは激しく反発された。それは、科学的管理に内在する客観的な性格に起因していた。

まず、企業家・経営者側の反発は、これまでの人格的な権限の行使である彼らの判断や自由裁量が否定され、「科学」や「技術」に依拠することが主張されたからである。つまり、その限りにおいて資本の絶対的権威に対する侵害と思われたのである。⁽⁶⁾ところが、科学や技術への依拠、とりわけ課業の設定過程にみられる工学的原理の適用は、これまで労働者の判断に依拠していた労働力支出過程を資本が統轄していく条件であったし、また計画部門制度や職能的職長制度は、計画的精神的労働の管理者側への集中を意味し、資本の専制的性格の強化に導びくものであった。したがって彼らの反発が解消するのは、いわば時間の問題であった。これに対して、労働者側の反発は、同じ過程が、労働者にとっては熟練の解体によって労働の代替性が高められ、労働の機械的化に導びき、また一流労働者を基準とした課業の設定方式が採用時点での科学的選考（適在適所）の制度的基盤の欠落によって、結局は労働強化へかりたて、さらには、差別出来高給制度が労働者間に競争と分断とをもたらすことなどによって、彼らの反発は激しいものになったし、それが解消するまでにはいくつかの条件が必要であった。ティラーは、こうした事態に直面するなかで、いわゆる「精神革命」を提唱したのである。それは、ティラーの管理思想を特徴的に示すものであった。

2. 精神革命と協働思想の生成

ティラーの精神革命についての主張は、1912年の「ティラー証言」の

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

なかで集中的に表明された。彼は、労資双方の精神革命を科学的管理にとって不可欠なものとして主張したのであるが、それは、科学的管理を導入するという現存諸条件の労資双方にとっての変革を、すみやかに実現するために必要であったからである。⁽⁷⁾ すなわち、精神革命は、作業の合理化の志向を固有の本質とする科学的管理にとって、その導入をすみやかに実現するための促進条件をなすものであったのである。そして、ティラーが精神革命の具体的な内容として、労働者と管理者とが成し遂げなければならない精神的態度の変革として主張したのは、第1に、最大限の余剰の生産において協働しようとする意志形成と第2に、従来の個人的判断や意見を正確な科学的調査と知識に置き換えるという、いわゆる「労資協調主義」と「科学主義」とであった。⁽⁸⁾ このうち、ティラーの管理思想として注目する必要があるのは、ティラーが一貫して強調してきた労資協調についての主張である。彼は、労資協調について科学的管理との関連で二重の主張を行っていた。⁽⁹⁾ それは、科学的管理の前提としての労資協力と科学的管理の結果としての労資協力である。前者については、労資協力の形式的成立、すなわち科学的管理の導入を促進するために必要な労資の共通認識の形成によって成立する労資協力であるのに対しても、後者は、実質的成立、すなわち形式的成立を媒介とした科学的管理の具体的実施によって成立する労資協力である。このようなティラーの主張は、『科学的管理の諸原則』（1910年）のなかで主張された4大原則と5つの要約的説明に示されているが、とりわけ、労資間において彼らの意識変革を通じて実現される実質的協調体制とは、次のような協働関係の成立であった。

「どのような人にとっても、周囲の人々の助力なしに、ひとりで個人的偉業を達成しうる時代はすぎりつつある。そして、すべての偉業は、次のような形態の協働でなされる時代が来ている。すなわち、各人が自分にもっとも適する職能を遂行し、自分の個性を保持し、そして、その

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

特殊職能に最高で同時に自己の独創性と正しい個人的創意性とをまったく失わず、しかも他の多くの人々は統制されながら、またこれらの人々と協調的に働くなければならないような形態の協働である。⁽¹²⁾」

こうした協働体制こそ「経営共同体」を意味するものであり、ティラーは、科学的管理の具体的実施の結果として生じる労資双方の意識変革を媒介として、このような経営共同体の成立を展望していたのである。こうして、ティラーの経営管理思想は、「専門職業的意識」に立脚し、労資対立を克服する調停者としての技師の立場の正当化をめざし、その社会的認知を求めるイデオロギーとして展開されたのである。⁽¹³⁾それは、労資対立の克服をめざす科学的管理とそれを受け入れ、その正当性を根拠づける精神革命とから構成されていた。ところが、そのようなティラーの意図とは別に、その客観的性格は、労資協力を基軸として、工学的原理を資本家的に適用することによって、結局は資本の専制的支配の確立へ導びくものであった。したがって、ティラーの経営管理思想は、企業における能率増進、合理化の推進を根拠づけ、それへの労働者個々人の精神的動員の獲得をめざすイデオロギーを、独占形成期の企業・経営の担い手に提供するものであったところにその基本的性格を理解することができよう。また、それは、精神革命の主張に集中的に表明された労資協働体制の確立に示されたように、協働思想の生成として特徴づけることができる。

1873年恐慌から1910年代まで第一次企業合同運動を契機としたアメリカ独占資本主義の確立期における経営管理思想として、ティラーの学説を検討してきた。ティラーによって提起された協働思想は、科学的管理の展開とともに、以後どのような発展をみせるのであろうか。この点で、次に注目しなければならないのは人間関係論的経営管理思想である。

II 人間関係論と協働思想の展開

1. 人間関係論生成の時代的背景

G. E. メイヨー、F. J. レスリスバーガーを代表とする人間関係論について、彼らの学説の検討に入るまえに、アメリカ独占資本主義のどのような背景のもとで成立したのか、まずこの点からみてみよう。

人間関係論の成立は、ウエスタン・エレクトリック社のホーソン工場で実施された一連の実験（1924年～32年）を契機とするものであった。この時期は、第一次大戦後の産業合理化につづく相対的安定期と1929年恐慌後のニューディール期に代表されるアメリカ独占資本主義の繁栄と危機とを象徴的に示した時期であった。第一次大戦後の産業合理化は、戦後恐慌から脱出し、アメリカ経済の新たな発展をめざして、当時、商務長官であった H. フーバーの提案による「産業における無駄排除運動」を中心として推進された。この産業合理化は、無駄の排除を全国民的課題とし、全産業での標準化運動の展開、すなわち経済全体の計画化と個々の企業における全般的、個別的管理の徹底のために、科学的管理を企業活動全体に適用させることであった。⁽¹⁴⁾ この過程では、技術革新とともにフォード・システムに代表される工場全体の管理方式の確立と大量生産体制の実現として結実したことが特徴的であった。

H. フォードによって確立されたフォード・システムは、科学的管理の工場全体への適用による生産方法の変革をめざす工場管理・生産管理の方式であった。その技術的特徴である生産の標準化とベルト・コンベアーを物的手段とした移動組立法とによって大量生産を実現し、工場全体の総合的、同時管理を確立したのである。それは、泰勒の科学的管理をさらに徹底させたものであり、労働の量・強度・速度などを機械のスピードによって客観的に統制するものであった。このフォード・システムを根拠づける企業の指導原理としてフォードによって提唱されたのが、「高賃金・低価格」原理として知られる、いわゆるフォーディズ

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

ムである。それは、総資本の観点に立脚し、またコストだけでなく販売量の問題をも対象とすることによって、ティラーの「高賃金・低生産費」原理を、さらに一步進めるものであった。このような点で、フォードの経営管理思想についても注目しなければならないが、ここでは以上のような特徴の指摘にとどめる。⁽¹⁵⁾

ところで、このような産業合理化運動によって、アメリカ経済は戦後恐慌を回復し、以後1929年まで「永遠の繁栄」といわれる相対的安定期に入ったのである。20年代の安定期には、技術革新による機械・設備の大規模化とともに、企業の集中・合併が激しく展開された。製造業だけでなく金融業、商業、サービス業など産業の各分野で行われた企業集中は、垂直的統合と銀行独占と産業独占との癒着による金融資本の確立とを特徴としていた。この時期の企業合同運動は、企業の巨大化というだけでなく、巨大企業間の結合であり、一国経済全体を左右するほどの規模と資力とをもつほどに企業が成長したことを意味するものであった。それは、生産手段の集積・集中に伴う多数の労働者の共同労働による大規模生産の実現であり、また産業部門間の分業・協業関係の発展による生産の社会化の進展でもあった。⁽¹⁶⁾このような資本の蓄積過程は、資本の圧倒的な攻勢に対して、労働組合の弱体化をもたらした。そのような力関係の変化のもとで団体交渉を残しながらも、労働組合と科学的管理との妥協が成立したのである。受け入れる事実上の基盤は、すでに戦時体制（戦争に勝利するという共通目的をもつ労資協調体制）の経験のなかで成立していたし、それが労働組合の実質的な協力を促し、産業合理化を可能にしたのであるが、さらに、20年代の安定期のなかで推進された経営者側の対労働組合政策、一方で温情主義的な諸施策、他方で徹底した組合弾圧（オープン・ショップの推進、従業員代表制、会社組合の組織化）によって、労働組合がその組合員数を1920年の500万から1921年の350万、1932年には253万まで減少させるほど組織力を低下させ弱体化

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

するなかで科学的管理を正式に受け入れることになったのである。それは、まさに労資協調の成立であり、資本によるイデオロギー支配の確立といえるような状況であったが、ティラーが展望したような実質的な労資の協働体制にはまだ程遠いものであった。というのは、このような形式的な労資協調が成立しながらも、個々の労働者の意識のなかではそれと矛盾する事態が生じていたからである。それは、第1に、フォード・システムに代表される生産方法の変革が労働者の作業を細分化し、単純な動作の機械的な反復によって、疲労感、単調感を増大させ、労働意欲を低下させて労働災害や労働移動を頻発させる事態としてあらわれた。能率向上をめざした合理化が、同時に能率の低下に結果したわけである。また第2に、企業の大規模化が分業と協業の階層体系を一層強化することによって、企業内の相互意思疎通を稀薄にし、企業内での孤立感を高めることによって、労働者の協働意欲を喪失させる事態としてあらわれた。⁽¹⁸⁾したがって、この段階の労資協調とは、能率増進、生産協力という科学的管理についての共通認識にもとづく労資協力の形式的な成立にすぎないものであった。そこで、実質的な協調体制、すなわち労働意欲の向上と心からの協働体制の確立とをいかにして実現するかは、資本の当面する最大の課題であった。人間関係論的管理思想は、まさにこのような要請にこたえるものであった。

2. ホーソン実験とニューデール

人間関係論の成立に導く端初となったのは、先にみたような労働意欲の低下、協働意欲の喪失という事態への対応として実施された産業心理学を基盤とする調査・実験であった。それは、1910年代に確立し、第一次大戦中にその有効性が確認された適性検査や心理テストを内容とする産業心理学を産業分野へ適用することであった。その調査・実験の1つとして実施されたのがホーソン工場での一連の実験の出発点をなす「照

明実験」であった。ホーソン工場における実験の概要は、次のようなものであった。

第1段階の照明実験（1924年～27年）は、「照明の質・量と産業能率」との相関関係の究明を目的とした実験である。その実験の結果は、両者に何ら相関関係は認めらず失敗に終わった。ところが、実験者達は、能率が物理的諸条件以外の別の諸要因、とりわけ労働者の心理的態度によっても影響されることに気づき、労働者の作業能率に影響する要因をさらに究明するために実験を継続することとなったのである。これ以降の実験の成果が人間関係論成立の実質的な契機となったのである。⁽¹⁹⁾ 第2段階以降のホーソン実験は、5つの内容から構成されていた。

①「継電器組立作業実験室の調査」（1927年～29年）、その途中から並行して実施された②「第2継電器組立作業集団の観察」（1928年～29年）、③「電母はぎ作業集団実験室の調査」（1928年～30年）、④「面接計画の実施」（1928年～30年）、⑤「バンク配線観察室の調査」（1931年～32年）

それぞれの内容の詳細な経過については、ここでは言及できないが、ホーソン実験全体の経過と到達点は、ほぼ次のようなものであった。

第1に、作業能率と物理的諸条件の変化との相関関係の確認という「変化一反応」の仮説から出発した実験は、そこに何ら相関関係が認められずその仮説は誤りであることが明らかになった。第2に、一定の物理的諸条件の変化がただちに反応を起こすのではなく、労働者のその変化に対する態度（感情）を通じてあらわれることが確認された。すなわち「変化一態度（感情）一反応」の仮説である。ところが、第3に、労働者の態度（感情）は、それ自体として確認することはできず、各個人の経歴や所属する職場集団の社会的状況といった全体的状況に規定された態度（感情）を通じてあらわれるということであった。その到達した仮説が「変化—個人的来歴・職場の社会的状況—態度（感情）—反応」の仮説である。そして、このような実験の到達点のなかで、とりわけ労

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

労働者の行動を規定しているのは、職場のなかに自然発生的に形成されるインフォーマルな小集団であることが確認されたのである。⁽²⁰⁾

ただし、このような結論への到達点は、実験の最終局面で1929年の恐慌下であり、労働者集団にとってきわめて不安定であったこと、またこの工場には労働組合組織が存在しなかったことなどと関連していることに注意する必要がある。というのは、労働者の行動をとくに規定していたのがインフォーマルな小集団として理解されているが、それ以上に、当時の社会・経済的状況が彼らの行動にその深部において影響を与えたと思われるからである。

ところで、このような到達点から人間関係論の思想的、理論的内容が形成されたのであるが、まさにその時期が1929年恐慌とそれにつづく30年代のニューディール期においてであった。人間関係論成立の直接的な背景をなすこの時期の特徴をみてみよう。

20年代の「繁栄」の推進力であった産業合理化運動は、一方で大量生産方式にみられるような生産財生産部門の拡張・拡大によって生産力を飛躍的に増大させたが、他方では、機械化、単純化による労働過程からの労働者の排除や独占の強化による中小企業の倒産や過剰生産による農学経営の危機など、社会全体の消費力を減少させた。まさに、大恐慌は、このような生産と消費の矛盾に起因して生じた事態である。こうした事態は、アメリカ独占資本の体制的な危機を意味するものであった。それは、アメリカ経済の再生産構造の基盤が瓦解しただけでなく、CIO（産業別組合会議）の成立にみられるように労働運動が高揚し、労資関係がきわめて不安定になったからである。したがって、このような状況の打開は、アメリカ独占資本主義体制の存続にとって緊急の課題であった。その要請にこたえて展開されたのがルーズベルト大統領によるニューディール政策であった。⁽²¹⁾ この展開過程は、次のような新たな状況をもたらした。

第1に、国家の直接的な経済活動への介入である。それは、アメリカ経済のこれまでの指導理念であった自由放任原理の修正を意味し、独占資本は、いまや国家の補完的機能の利用を不可欠とせざるをえないことを意味した。第2に、労働組合の法的承認と労働運動の発展である。労働組合の社会的公認は、ニューデール政策の支柱といわれる1933年の「全国産業復興法」(NIRA) や35年のワグナー法によって確立された。NIRAにおける労働政策は、最高労働時間、最低賃金の制定と団結権・団体交渉権・ストライキ権の承認など労働者の基本的権利の法的保障を支柱としていた。不十分ながらも、全体として労働者保護の基調のなかで、1937年のCIOの成立にみられるように労働運動はさらなる発展を示した。⁽²²⁾ それは、20年代の形式的労資協調から対立への労資関係の新たな展開を意味するものであった。第3に、こうした状況の成立は、独占資本の劣勢を示すことになり、企業やその担い手に対する社会的信頼を失墜させるものであった。というのは、このような事態に対して企業側は、一貫して非妥協的態度を堅持して対応したことによって、対立を激化させ社会不安を助長させるだけであったからである。⁽²³⁾

こうして、独占資本とその担い手にとって、新たな対応が不可欠となつたのである。それは、失墜した社会的威信の回復のために、非常に狭隘化した市場のもとでの資本の蓄積方式の確立と労働組合への対応、そして、何よりもそれを根拠づける指導理念の新たな形成、さらには企業とその担い手の社会的役割に対するイデオロギー的な位置づけの構築であった。こうした要請にこたえて登場したのが、経営管理思想の展開としては人間関係論であった。また「所有と経営の分離」傾向を所有と支配の分離としても理解し、そこから一気に経営者が事実上の支配者であると飛躍させ、しかも彼らの機能を社会的機能に一元化し、企業自体の行動も一元化された社会的責任として主張することによって、企業とその担い手の行動を正当化する制度学派の「経営者支配論」や「企業の

社会的責任論」の展開であった。このようなイデオロギーの展開にも注目する必要があるが、ここでは、経営管理思想としての人間関係論を中心についていく。

3. 人間関係論的管理思想とその特質

人間関係論は、先にみたような時代的背景とホーソン実験の諸結果を素材として、G. E. メイヨーと F. J. レスリスバーガーらによって体系化された。彼らに共通する制度学派的思考方法に立脚した体系化のなかで、メイヨーはその思想的内容を展開し、理論化はレスリスバーガーによってなされた。ここでは、本稿の課題との関連でメイヨーの主張を中心にについていくことにする。

メイヨーの主張は、『産業文明の人間問題』（1933年）や『産業文明の社会問題』（1947年）を中心に表明された。そのなかで、彼は産業社会一般の諸問題から出発し、それを産業文明の危機としてとらえ、その解決策を展望したのである。

まず、メイヨーは、産業文明の危機を社会的解体としてとらえ、その主要な徵候を科学・技術の発展による経済発展によって生じた社会的一体感の喪失や協働意欲の本質的な条件であった社会的な規範の崩壊に見い出す。そして、その原因を、一方では科学・技術の発展による急速な経済発展と、他分では、19世紀以来の古典派経済学の人間観にもとめる。そして、彼は、どの社会の発展にも必要不可欠な問題として①物質的経済的必要の充足の問題と②社会の成員の自覺的協働を維持する問題とがあるとし、かつての社会では、変化が少なく、両者は本質的、無意識的に調和・均衡していたが、急速に変化する現代社会では、その変化・発展に意識的に適応しなければ両者の均衡維持は不可能だと主張する。⁽²⁴⁾つまり、現代の産業文明社会では、社会に不可欠な二つの技能のうち①の経済的、物的必要を充すための技能「技術的技能」は、科学・技術の發

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

展にみられるように十分発達しているのに対して、②の自発的協働の維持のための技能「社会的技能」が未発達のために社会解体の徵候が生じているのであり、その克服のためには社会的技能を発達させること、そうすることによって社会的均衡の維持が可能となり「適応社会」になるというわけである。⁽²⁵⁾ ところで、社会的技能の適用を妨げている古典派経済学の人間観である個人主義的、合理的、論理的に行動をする人間という理解に対して、メイヨーは「協働する存在」としての人間観である社会的行為規範に従う非論理的行動を重視する。⁽²⁶⁾ ところが、社会的均衡の維持を担うべき管理者がこれまで古典派的人間観に依拠し、社会的技能を欠いてきたことが社会解体の状況を生み出したとして、メイヨーは、彼らを社会問題の解決の担い手として位置づけるのである。要するに、メイヨーの主張は、企業・経営の担い手が社会的技能を身につけることによって、社会の均衡維持にとって不可欠な自発的協働を確立するという彼らの社会的役割を強調するものであった。そして、このような観点から、自発的協働維持のために必要な社会的技能の問題を、企業・経営に焦点をあて理論化したのがレスリスバーガーであった。彼の主張の核心は、自発的協働の維持と確立にとって、企業内の成員の全体状況的理解の必要性とそのなかで彼らが所属するインフォーマル組織とその小集団に固有の行動規範の重要性とを明らかにすることであった。

以上が人間関係論の思想的内容の概略である。ここで明らかなように、それはニューディール期の社会的混乱のなかで、社会的威信を喪失した企業・経営の担い手にその混乱を解決する主体としての役割を示し、そのために必要な手段を提示するものであった。その際、メイヨーの主張に特徴的なのは、第1に、企業・経営にかかわる諸問題を社会問題としても位置づけることによって、企業・経営の担い手の行動を正当化し、彼らの社会的認知を求めるイデオロギー的役割をもっていたということである。すなわち、自発的協働の確保による社会的均衡の維持とは、ま

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

きに経営者による個々の企業での労働者間ならびに労資間の協働を確保するための努力が社会的行為、社会問題の解決に不可欠な行為であるとの位置づけを意味するが、それは、客観的には、経営者の役割の再認識と彼らの企業活動の正当化ならびに社会的威信の回復に導くようなイデオロギー的役割を果したものといえよう。第2に、この場合の自発的協働とは、単に形式的に成立するような、しかも上からの一方的な圧力による労資協力ではなく、労働者の個人的、組織的な下からの自発的な労資協力体制を意味するものであったことも特徴的である。このようにみてくると、人間関係論の基本的性格は、心理的関係を社会関係へ置き換える観念論であり、社会的技能や集団固有の感情の意識的統制による労働者の「服従の自発性」（自発的協働）の確保をめざす「人間操縦論」であるといえよう。⁽²⁷⁾こうして、人間関係論的経営管理思想は、一方で個々の労働者のなかに合理化によって生じた労働意欲の減退、協働意欲の喪失という問題に対して、また労働組合の法的承認のもとでの組織的台頭による労資対立の激化に対して、独占資本とその担い手が対応していくためのイデオロジー的手段を提供したものとして特徴づけることができよう。それは、労資の階級関係の協働関係への置き換えによって、しかも社会問題の解決にも通じるという自発的な協働体制の確立を主張することによって、恐慌下で苦悩する企業・経営の担い手に20年代に確立した形式的労資協調体制の限界を明らかにし、彼らがそれ以上に発展した協働体制の確立を志向することを提起するものであったといえよう。ティラーによって提起された協働思想は、このように人間関係論のなかで、さらに展開され発展させられたのである。

III 協働思想の確立

1. 「労資同格」のもとでの協働思想

アメリカにおける独占形成からニューディール期までの経営管理思想の代表的な展開として、テイラー、メイヨーらの学説を中心に考察してきたが、この時期の経営管理思想が彼らの学説につきるわけではない。メイヨーらとほぼ同じ時期に活躍し、時代を先取りしたといわれているように、第二次大戦後の展開にも影響を与えた経営管理思想として、M. P. フォレットや C. I. バーナードの学説にも注目しなければならない。とりわけ、彼らは「科学的管理法の時代と社会人の時代（人間関係論を出発点とする—引用者）との間を、豊かな洞察力をもって結びつけた統合者」といわれているように、これまでの経営管理思想を集約とともに、そのなかで協働思想を確立したのである。また、両者の学説の展開には、たとえば次のような特徴にみられるように共通する面があった。

協働精神の強調、協働する集団のなかの個人としての位置づけとその自己実現の展望、権限概念の新たな構築、経営共同体への志向、経営管理機能の専門職業としての位置づけと経営者のリーダーシップの強調などである。⁽²⁸⁾

そこで、ここでは、フォレットの学説に焦点をあて、彼女の経営管理思想を特徴づけることによって、この時期のアメリカにおける経営管理思想の基本的性格を明らかにすることにしよう。

フォレットの経営学説の中心テーマは、「協働の科学」の確立を柱とした経営管理の「科学化」を実現することであった。そのために、彼女は、第1に、経営管理の科学化の傾向と課題を設定し、第2に、経営内における人間関係を新しい概念のもとで再解釈し、第3に、経営管理の本質ならびに特質を示し、最後に、経営管理の科学化の意義を明らかにしたのである。

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

まず、経営管理の科学化の傾向と課題としてフォレットが強調したのは、次のとおりである。①科学的管理の人間関係をふくむ経営全体への適用傾向、②経営管理機能の普遍性と経営者・管理者の中心的な地位の確立についての認識傾向、③専断的（主観的、恣意的）権限の減少傾向であった。⁽³⁰⁾ 次に、彼女は従来の権限や責任概念を問題にして、それらの所在が機能に附隨するものであると主張する。そして、企業・経営を機能概念で一元的にとらえて「機能的統一体」として理解することを強調するのである。さらに、彼女は、このような機能的統一体としての企業・経営の管理についてどのように理解すべきかを、その性質を分析することによって明らかにしたのである。まず、彼女はそれを「全体状況」として把握し、そこには、「相互作用」「統一化」「創出」という3つの局面があり、それらが機能的統一体の性質を構成すること、そして、その3つの局面は一つの過程の3局面であり、それらの機能的関連づけこそが管理を意味すると主張する。⁽³¹⁾ こうした性格をもつ管理をフォレットは「意識的管理」として把握し、それを「事実にもとづく管理」および「集合管理」として特徴づける。そして、このような意識的管理としての事実にもとづく集合管理の実施のために、次のような管理の原則を提唱したのである。

第1に、関係している責任ある人達の直接の接触による整合、第2に、初期の段階における整合、第3に、特定の状況にある全ての要因を相互に関係づける整合、第4に、継続している過程としての整合。

これらの諸原則のなかで、フォレットは第4原則を重視する。というのは、反復的な問題に直面したとき、常に一定の原則を発見しそれで処理することを可能にして主観的判断による処理を防ぐからである。そして、このことが、一方の他方に対する活動が今日と明日とでは異なる場合の一方の他方による拘束、たとえば奴隸と主人のような関係を、つまり一方が他方に権力を一方的に行使するような関係を克服することがで

き、個人の自由が増大することになると主張するのである。つまり、彼女は、意識的管理の特質としての事実にもとづく集合管理によって、自由または眞の個人主義をも実現することができるのであり、それを組織的に保障するものとして4つの原則を理解しているのである。また、フォレットは、有効な管理のためには対立の処理方法を学ぶことが必要であり、その方法として抑圧や妥協ではなく「統合」によることを強調する。そして、最後に、このような管理の担い手である経営者・管理者を指導者として位置づけ、彼らの主要な機能が「統合」、「目的の明確化」、「長期的見地」であるとし、彼らがこのようなリーダーシップを發揮することによって機能的統一体としての経営の存続と発展が可能であると彼らの役割を強調したのである。こうして経営管理の科学化が実現されることになる。

以上がフォレットの経営学説の概略である。このなかで、彼女の経営管理思想の集中的な表明として注目すべきは、第1に、経営管理の科学化が自由ないし眞の個人主義の実現であるとの主張である。このような理念は、「命令の授与」との関連で「状況の法則」に従うこと、すなわち「命令の非人格化」（科学的管理の特質）が同時に再人格化であるという主張や「服従」と「自由」との関連で展開された機能的統一体への服従が同時に自由の獲得でもあるという主張に端的に示されている。⁽³³⁾ ティラーが科学的管理を労資の共存共栄として、特に経済的利益の実現として位置づけたのに対して、フォレットは、科学的管理の徹底による科学化を人間の自由ないし眞の個人主義の実現としても位置づけることによって、科学的管理の導入に対する、いわば哲学的意義づけを与えたのである。したがって、それは、資本主義的管理の科学化・合理化を受入れる主体の意識形成のために、一層効果的な意味をもつものであったといえよう。第2に、機能的思考方法による企業・経営の把握にみられる労資関係総体の一元的な理解と企業・経営の担い手の指導者としての位

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

置づけ、及び彼らの主要機能としての「統合」による対立の解消についての主張である。それは、制度学派的な思考方法に立脚して、労資の階級関係を機能関係に置き換えることによって、労資協調の単なる形式的成立にとどまらない実質的成立としての経営共同体の確立を展望し、その実現のために労働者、労働組合の自発的協働を要請したものといえよう。しかも、フォレットはそれを労資の「同格」・「同権」のもとでの協働として主張する。さらに、このような課題の担い手である経営者・管理者の機能を専門的職業として位置づけ、彼らの役割の正当性を主張したのである。まさに、ここにおいてティラー以来の協働思想は、確立したといえよう。それは、単なる労資協調の提唱だけではない。経営管理機能との関連で意義づけられた協働体制であり、しかも単なる経済的利益という物質的な条件の実現のためだけでなく、当事者双方の精神的充足をも実現するものとして理解されているのである。

以上のような基本的性格をもつフォレットの経営管理思想は、アメリカ独占資本の危機的時代にその克服をめざす独占資本とその担い手に、ティラーやメイヨーらの経営管理思想以上に有効で体系的なイデオロギーを提供するという客観的役割を担っていたものとして特徴づけることができるであろう。

小 結

アメリカにおける独占形成からニューデール期までの代表的な経営管理思想として、ティラー、メイヨー、フォレットらの学説を検討してきた。彼らの学説の考察だけで十分といえるかどうか問題であるが、ここでは、これまでの検討をふまえて、アメリカにおける経営管理思想の基本的性格ならびに特質を指摘することにする。

まず第1に、各論者の主体的立場やある一定の歴史的状況を反映した重点の違いなどから種々の見解の相違を示しながらも、プラグマティズ

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

ムや制度学派によって提供されたアメリカ的思考方法に立脚し、労資の対立を克服するために管理の課題としての協働体制の理念とその意義づけを中心とした展開であったということでは、各論者ともほぼ共通していたといえよう。しかもまた、アメリカ独占資本の生成、展開に呼応し、直接的には労資の階級対立を反映したものであったということも共通している。

第2に、彼らの経営管理思想のイデオロギー上の客観的役割は、彼らの理念がたとえどうであろうと、基本的には階級関係を協働関係ないし機能関係に置き換え、一元化することによって、企業とその担い手の行動の正当化とそれを受け入れる労働者の精神的態度の確立・意識形成によって資本への自発的協力を働きかけるものであった。

したがって第3に、一面では、企業内分業と協業の合理化のためのイデオロギー的基盤を提供しながらも、他面では、しかも本質的には階級協調（実質的な労働者の自発的服従）による資本の専制支配のイデオロギー的基盤を提供するものであったといえよう。

以上のような基本的性格と特質とをもってアメリカの経営管理思想は展開してきたものと思われる。このような特徴の指摘が正確かどうかは、これまでの検討だけでは、完全に十分だとはいえない。第二次大戦後の展開、特にドラッカーや行動科学的経営管理思想についても検討する必要があろう。今後の課題である。

注

- (1) 田島司郎『アメリカ労務管理形成史』ミネルヴァ書房、1981年、95~96頁参照。
- (2) Cf. F. W. Taylor, *Shop Management*, in *Scientific Management*, 1947, p. 22, 上野陽一訳『科学的管理法』産能短大出版部刊、1978年、55頁参照。
- (3) Cf. ibid., pp. 63-73. 同上訳、91~99頁参照。
- (4) Cf. ibid., p. 44. p. 58. 同上訳、75頁、86頁参照。
- (5) Cf. ibid., pp. 64-65. 98-105. 同上訳、92頁、120~125頁参照。
- (6) R. ベンディクス、大東英祐、鈴木良隆訳『産業における労働と権限』東洋経済

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

新報社, 1980年, 405~408頁参照。

- (7) Cf. F. W. Taylor, Testimony Before the Special House Committee, in Scientific Management, 1964, p. 27. 前掲訳, 352頁参照。
- (8) Cf. ibid., pp. 252-253. 同上訳, 514~515頁参照。
- (9) Cf. ibid., p. 31. 同上訳, 355頁参照。
- (10) 拙稿「アメリカ経営学における経営思想の展開—F. W. テイラーの『協調思想』を中心に—(1)」(『北海道駒沢大学研究紀要』第21号, 昭和61年3月) 参照。
- (11) 4大原則について, テイラーは次のように主張している。
「第1に, かつてのおおざっぱな方法にかえて, 労働者の仕事の各要素について科学を発展させること。第2に, 科学的に労働者を選び, これを訓練し教育し, かつ発展させること, これに反して, かつては労働者が自分で仕事を選択し, 自分で訓練した。第3に, 発展させた科学の諸原則に一致してすべての仕事がなされるよう両者は心から協働すること。第4に, 仕事と責任とを管理者と労働者との間にほぼ均等に分割すること。」
また, 5つの要約的説明は次のとおりである。
「1. おおざっぱではなく科学, 2. 不和ではなく協調, 3. 個人主義ではなく協働, 4. 生産制限のかわりに最大限の生産, 5. 最大の能率と繁栄に導く各人の発展。」
このうち4大原則にみられる労資協力についての主張は, これらの原則が科学的管理の一般的諸原則として述べられることからしても, 科学的管理の結果としての労資協力を意味するものとは思えない。ところが後者の, 特に第5原則は, 科学的管理の結果として生じる労資双方の意識的変革の内容を示したものと思われる。(Cf. F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management, pp. 36-47. p. 140. 前掲訳, 250頁, 333頁参照。)
- (12) Ibid., pp. 140-141. 同上訳, 333頁。
- (13) 中谷哲郎, 川端久夫, 原田実編『経営理念と企業責任』ミネルヴァ書房, 1979年, 2~3頁参照。
- (14) 岩尾裕純『経営経済学』丸善, 1974年, 133~134頁参照。
- (15) フォーディズムについては, さしあたり以下を参照。
向井武文『フォーディズムと新しい経営原理』千倉書房, 1984年。
- (16) 岩尾裕純編『講座経営理論Ⅱ』中央経済社, 1972年, 32頁参照。今井俊一, 山下高之編『現代企業の管理構造』ミネルヴァ書房, 1979年, 55~57頁参照。
- (17) D. A. レン, 車戸實監訳『現代経営管理思想』(上) マグロウヒル好学社, 1982年, 324~325頁参照。
- (18) 奥林康司, 菊野一雄, 石井修二, 平尾武久『労務管理入門』有斐閣新書, 1978年,

アメリカにおける経営管理思想の展開（岩永）

133～135頁参照。

- (19) 同上書, 136～137頁参照。
- (20) Cf. F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1952, pp. 18-22, 野田一夫, 川村欣世訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1974年, 22～26頁参照。
- (21) 神野璋一郎, 宇治田富造『アメリカ資本主義の生成と発展』青木書店, 1943年, 214～224頁参照。
- (22) 同上書, 235～236頁参照。
- (23) 奥林, 菊野, 石井, 平尾, 前掲書, 152～154頁参照。
- (24) Cf. E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1945, pp. 4 -10. 藤田敬三, 名和統一訳『アメリカ文明と労働』有斐閣叢書, 1951年, 4～12頁参照。
- (25) Cf. ibid., pp. 10-15. 同上訳, 13～19頁参照。
- (26) Cf. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1946, pp. 157-160. 村本栄一訳『産業文明における人間問題』日本能率協会, 1967年, 175～178頁参照。
- (27) 権泰吉『アメリカ経営学の展開』日桃書房, 1984年, 134頁参照。
- (28) D. A. レン, 車戸實監訳, 前掲書(下). 393頁。
- (29) 同上書, 416頁参照。
- (30) Cf. H. C. Metcalf, eds., *Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett*, 1941. pp. 117-131. 米田清貴, 三戸公訳『組織行動の原理』未来社, 1972年, 166～184頁参照。
- (31) Cf. ibid., pp. 184-200. 同上訳, 254～277頁参照。
- (32) Cf. ibid., pp. 295-309. 同上訳, 406～423頁参照。
- (33) Cf. ibid., pp. 59-65. 同上訳, 84～93頁参照。

[本研究は、平成元年度駒沢大学学術研究助成(個人研究)による成果の一部である。]