

F.W.テイラーの「経営思想」について

——「精神革命」を中心に——

岩 永 宏 治

序

先に、F.W.テイラーの「精神革命」について、それが何を意味するのかを明らかにしようところ⁽¹⁾みたが、その意図は、テイラーの主張が単なるイデオロギー的主張にとどまるものではなく、アメリカ経営学における学説上、重要な意義をもつのではないかという問題意識からであった。そのなかで明らかになったことは、異なった強調点をもったテイラーの「精神革命」に関する主張が、いわゆる「労資協調主義」の提唱と人間関係論がその中心問題としてとりあげ、その実現を主張した「協働的生産の能率化」に関する問題の先駆的主張とを意味するということであった。すなわち、テイラーの「精神革命」の主張は、すぐれてイデオロギー的性格をもった主張であると同時に、「科学的管理の導入に対する促進条件」⁽²⁾についての、あるいは、「科学的管理に対する補完的」⁽³⁾意味をもった主張をしているのではないかということである。

ところで、従来 of テイラーの学説研究においては、「精神革命」はどのように解釈されてきたのであろうか。この点の検討をふまえながら、上記のように理解できるかどうかを確認したい。また、テイラーの「精神革命」を「労資協調主義」と「科学的管理導入の促進条件」として理解

F.W.テイラーの「経営思想」について（岩永）

するだけでは不十分であって、それらの関連を明らかにする必要がある。これらが本稿の課題である。

（注1）拙稿「F.W.テイラーの『精神革命』に関する一考察」（『明治大学大学院紀要』第20集，昭和57年度）参照。

これは、「精神革命」それ自体の解釈を主要な課題としたものであり、抽象的解釈の指摘にとどまっている点でも不十分な分析と思われる。本稿はそれを補う意味をもっている。

（注2）藻利重隆著『労務管理の経営学』（第二増補版）千倉書房，昭和51年，326ページ。

（注3）岩尾裕純著『経営経済学』丸善，昭和49年，105ページ。

I. 「精神革命」の解釈—類型

テイラーの経営思想を究明しようとする場合、まず、取り上げなければならないのは彼の「精神革命」についての主張であろう。というのは、それは、テイラーが著作や「証言」を通じて表明しようとした思想の集中的、統一的表現をなすと思われるからである。そこで、次に問題になるのは、「精神革命」それ自体は何を意味するのかということ、また、科学的管理とはいかなるかかわりをもつのかということである。これらの問題については前述のごとく不十分ながらも一応の解釈をこころみたのであるが、さらに重要なことは、テイラーはいかなる内容をもって、あるいはいかなる思想をもって「精神革命」なる表現をしたのかということである。テイラーの経営思想を明らかにするためには、「精神革命」の理解は不可欠である。そこで、さしあたり従来なされてきた「精神革命」についての諸見解を整理しながら、前述のような私見の理解がなりたつかどうかを確認しなければならない。

「精神革命」それ自体の解釈についてこれまでの諸見解を敢えて機

械的に分類するならば、次のように整理できるようである。⁽¹⁾

①. 「精神革命」は、端的に「労資協調主義」を意味するという理解である。②. 「精神革命」は「労資協調主義」と「科学主義」とを意味するという理解である。③. 「精神革命」自体はいくつかの解釈が可能だが、意義という点から、それはいわば人間関係論の中心問題に対する先駆的主張を意味するという理解である。④. ②の解釈を中心にしながら、③の解釈をそれに付加した理解である。解釈という点からの主要な区分は、以上のとおりである。それぞれ代表的な諸見解を取り上げて検討しよう。

①の理解は、もっとも一般的な解釈のようであるが、次のような諸見解がそれである。「Taylor's Testimonyにおいては、科学的態度もさることながら、精神革命、とりわけ労資協調の主張が強烈である」⁽²⁾、また、「テイラーによれば『経営者と労働者との親密なる協同』が、科学的管理の精髓として精神革命の中核をなす」⁽³⁾、あるいは、「テイラーが科学的管理の本質とよんでいる精神革命の内容は、労資協調の主張そのものである」⁽⁴⁾。さらに、「この哲学は『管理者と労働者との親密なる人格的協力』を唱えたが、それは、相互の義務に対する、両者の態度における労使の『精神革命』からもたらされるものであった」⁽⁵⁾。なお、それをより具体化された次のような指摘もある。「精神革命とは、経営者が、自己の支配権を確立することを前提として、労働者に、生産協力的態度を無条件に要求するものであった」⁽⁶⁾。以上からも明らかなように、ここで解釈されている「精神革命」とは、「労資協調主義」を意味するものと理解されている。もとより「労資協調」の意味するところは論者によって違いがあるようであり、重要な点であるが、ここでは問題にしない。

次に、②の理解は、たとえば、「テイラーの『精神革命』に集中的に示されている経営イデオロギーには、明らかに矛盾する二つの要素——合理的な科学主義（＝科学的管理）と非合理的な労資協調主義（＝心か

らの協働)——⁽⁷⁾があった」という見解や、テイラーの「精神革命論」は、「精神革命の二つの本質的要素たる……管理者と労働者との間の協調的な協働関係の形成と、作業に関する精密な科学の必要性との、相互の関連によって媒介された精神革命⁽⁸⁾」であるという見解に示されているとおりである。

さらに、③の理解は、以上のような諸見解とはまったく解釈を異にするものであり、次のような見解がそれである。「われわれはここに、『労資協調主義の完成』、または『科学主義の完成』、ないしその両者として理解せられる『精神革命』とは全然別個の新しい意味における『精神革命』の提唱を見出す」と解され、「『精神革命』は、いまや科学的管理の導入に対する促進条件をなすものとして理解せられるべきである」と解されている見解である⁽⁹⁾。そして、「精神革命」は、「今日、人間関係論が取り上げている『変更の速度』の克服に関する先駆的問題提起」であり、「変更の導入を促進するための人間的条件の形成として規定しうる」と解釈されている⁽¹⁰⁾。ここで解釈されている「精神革命」とは、いわばテイラーによる人間関係論的主張（以下、テイラー的人間関係論と呼ぶ）を意味するものとされているのであるが、重要な指摘だと思われる。

最後に、④の理解は、たとえば、「『テイラー証言』における精神革命はまったく独立の二要素、すなわち労使協調主義と科学主義とから成り立つ」とされ、「精神革命の真の意義は『科学主義の実現による労使協調主義の達成』に求められる」としながら、その他に、「科学的管理の促進条件としての『社会的ならびに心理的諸要因』に関する初歩的提案が包含されていた」と解釈されている見解⁽¹¹⁾がそれである。このような理解は、「精神革命」が事実上、三つの内容を含むという解釈を意味することになる。すなわち、「労資協調主義」と「科学主義」と「テイラー的人間関係論」とがそれである。

F.W.テイラーの「経営思想」について（岩永）

以上のように、「精神革命」に対して、さまざまな解釈が生じるのは、従来から指摘されているように、テイラーの実務家としての論理的一貫性に欠ける限界や「証言」という特殊な事情のもとでの発言ということなどから察せられるところだが、ただ単に、それにつきるものではないであろう。すなわち、それは、まさに、テイラーが直面していた現実の諸問題のテイラー的反映をも意味すると思われる。つまり、「精神革命」の主張における「混迷と矛盾」は、まさに、現実の「混迷と矛盾」のテイラー的解釈の結果でもあろう。こうした点を考慮して、以上の諸見解を検討しよう。

（注1） 向井武文教授は、かつて、「精神革命」についての評価という点から分類されていたが、ここでは、「精神革命」それ自体の解釈については自明のものとして前提されているようである。ここで、われわれが問題にしているのは、まさに「精神革命」それ自体の解釈についての分類である。（向井武文著『科学的管理の基本問題』森山書店、昭和45年、77ページ参照。）

（注2） 三戸公著『アメリカ経営思想批判』未来社、昭和41年、291ページ。

（注3） 木元進一郎著『人事管理論の基礎』泉文堂、昭和52年、19ページ。

（注4） 山下高之著『近代的管理論序説—テイラー・システム批判—』ミネルヴァ書房、昭和55年、29ページ。

（注5） M. J. Nadworny, *Scientific Management and the Unions, 1900—1932, a Historical Analysis* (Cambridge/Massachusetts, 1955) p.42.

小林康助訳『科学的管理と労働組合』広文社、昭和52年、64ページ参照。

（注6） 橘博著『現代生産管理論』ミネルヴァ書房、昭和38年、248ページ。

（注7） 野口祐著『経営管理論史』森山書店、昭和35年、76ページ。

（注8） 泉卓二著『アメリカ労務管理史論』ミネルヴァ書房、昭和53年、34ページ。

（注9） 藻利著、前掲書、325～326ページ参照。

（注10） 前掲書、330～331ページ参照。

その他に、山本純一教授の、たとえば、「協働的精神革命」、あるいは「テイラー的人間関係論たる精神革命本質論」という表現や次のような指摘は、③と同様な理解に立つものと解してよいであろう。

F.W.テイラーの「経営思想」について（岩永）

「それは、(テイラーの精神革命…筆者) 単なる協調というよりも協働関係における職務にたいする心的態度の変革を主眼としているのであって、また他面人間関係的なコミュニケーションいわゆる上下左右の関係という概念に近い」。(山本純一著『科学的管理の体系と本質』〔第二増補版〕森山書店、昭和44年、257、272ページ参照。)

(注11) 向井著、前掲書、84～86ページ参照。

この場合、教授は、「科学的管理の促進条件としての『社会的ならびに心理的諸要因』に関する」初歩的提案として、テイラーが「三つの提案」を行なったと解釈され、藻利教授の場合は、そのうちの一つである「変更速度の問題」に関する提案についての指摘であるとして、この問題の一層、詳細な展開を示しておられるようであるが、ここでは、基本的に、藻利教授と同様に解釈されているものとして問題にしない。

Ⅱ．「精神革命」の解釈 — (1)

これまでの考察で、さしあたり明らかなことは、「精神革命」それ自体の解釈の違いは、「労資協調主義」、「科学主義」、「テイラー的人間関係論」として把握されたもの（それぞれの理解にみられる違いは、一応別にして）のうち、その一つが「精神革命」を意味するのか、あるいは、それら全体がそれを意味するのかといった次元での解釈の違いということである。そこで、ここでは、このような次元での解釈の違いを、テイラー自身の主張に見られる一貫性のなさという点から取り上げ、検討してみよう。ところで、まず、問題となるのは、「証言」のなかで、テイラーがある時は、「精神革命」が「労資協調主義」と「科学主義」とをさすような発言をしたり、またある時は、それが「労資協調主義」だけをさすような発言をしたりしている点である。この問題は、①と②の理解についての検討を意味する。この点で、まず、テイラーの次の主張が注目されなければならない。

「科学的管理は、ある特定の企業、または産業に従事している労働

者の側での完全な精神革命 (a complete mental revolution) ——仕事に対する、仲間に対する、雇用者に対する彼らの義務に関して、これらの人々の側での完全な精神革命を含んでいます。そして、それは、管理者側の人々——職長、工場長、企業の所有者、取締役会——の等しく完全な精神革命——管理上の仲間に対する、労働者に対する、日常のすべての諸問題に対する彼らの義務に関して、管理者側での完全な精神革命を含んでいます。両者の側でのこのような完全な精神革命がなければ、科学的管理は存在しないのです。

このような偉大な精神革命こそ、科学的管理の本質であります。⁽¹⁾

ここで、テイラーは、「精神革命」を科学的管理の本質として位置づけているのであるが、この点も理解を困難にしているところであり考察を要するが、このように位置づけられた「精神革命」の内容についての発言をつづけてみてみよう。まず、次の主張に注目する必要がある。

「科学的管理は、どんな企業においても、管理者と労働者との両者の精神的態度に、次のことに関して変革が生じたあとで、はじめて存在しているということが出来ます。すなわち、最大限の余剰 (surplus) の生産において協働しようとする彼らの義務と、意見または昔のおおざっぱな (the old rule—of—thumb) , あるいは、個人的な知識を正確な科学的知識におきかえる必要性との両方に関してであります。

これらは、科学的管理の絶対に本質的な二つの要素であります。⁽²⁾

そして、テイラーは、これら二つの要素のうち、前者については、管理者と労働者との協働の努力から生み出された余剰に対して、これまでは、彼らの注意が「この余剰の分配」 (the division of this surplus) に集中していたが、分配ではなく余剰を増やすことに注意を向けるならば分配について争う必要はなくなるのであり、余剰を増やすためには「敵対と争い」 (antagonism and strife) ではなく、「心からの協

働と相互援助」(friendly cooperation and mutual helpfulness)
が必要であり、これが「精神革命」の始まりであるとしている。また、
後者については、企業においてなされる仕事に関連したすべての事柄に、
すなわち仕事に用いられる「手段」(methods) やそれぞれの課業がなさ
れるべき時間のいずれにおいても、昔の個人的判断や意見を正確な科学
的調査と知識におきかえることを、労働者、管理者双方とも本質的なも
のとしてみとめなければならないとしている。⁽³⁾

科学的管理の本質として位置づけられた「精神革命」の内容として、
すなわち、労働者と管理者とがなし逐げなければならない精神的態度の
変革の内容として、テイラーが主張しているのは、ここでは以上のとお
り二つの要素から構成されている。それが、第一に、「労資闘争主義」
から「労資協調主義」への精神的態度の変革と、第二に、「伝習主義」
から「科学主義」への精神的態度の変革とを意味しているものとして理
解できるならば、まさに、ここでのテイラーの主張をみるかぎり、「精
神革命」は「労資協調主義」と「科学主義」とを意味することとなる。⁽⁴⁾
こうした理解がなされていたのは、先に示したとおり、②の見解におい
てであったが、テイラーのここでの主張に関するかぎり、こうした理解
は正しいことになる。⁽⁵⁾テイラーが「精神革命」の内容として、一貫して、
以上のような主張をしているならば、その解釈は②の理解において統一
されていたであろう。ところが、テイラーは、次のように、一貫しない
主張を行なっているのである。

「ある一定の心の状態がなければ、科学的管理は存在できません。し
かしながら、心の状態以上のなにかがなければなりません。第一に、あ
る一定の心の状態、すなわち両側でのある一定の新しい見方がなければ
なりません。両側で平和の観念が昔の戦争の観念にかわらなければなら
ないし、それから、精神的態度のこのような変革に加えて、両者が自分
たちの行動の基礎として正確な事実と正確な情報を求めるようにならな

ければならないのです⁽⁶⁾」

先には、「精神革命」は二重の精神的態度の変革として理解したが、ここでは、テイラーは、そのうちの一つである「労資闘争主義」から「労資協調主義」への精神的態度の変革だけが「精神革命」であると解釈せざるをえないような主張を行なっているのである。さらに、こうした主張を確認してみよう。たとえば、W. C. レッドフィールドの質問に対して、テイラーが次のように述べている点である。

「科学的管理の本質は、一方の他方に対する両者の義務に関して、このような新しい完全な精神革命を含んでいます。そして、その精神革命は戦争の態度を平和の態度におきかえることでもあります。それについてなんら疑問はありません⁽⁷⁾」

また、次の主張もこの点を示すものである。

「私が、直接の証言において詳しく語ってきたこのような精神革命をその会社の管理者がなし遂げ、労働者も実質的に同様な精神革命をなし遂げたあとで、両者が事実上の敵ではなく友人になった（それが私のいう革命ですが、しかしこれだけでは、科学的管理を構成するのに不十分であります）それに加えて、管理者側の人々が、自分たちの企業のあらゆる事実の科学的調査、あらゆる要素の科学的研究をすることが自分たちの義務であるということをもとめたとき、ある会社がこれら二つの段階を経たとき、私はその会社が科学的管理のもとにあるというのであって、そのときまではそうはいわないのです⁽⁸⁾」

以上のテイラーの主張のうち、注目しなければならないのは、「……精神革命は、戦争の態度を平和の態度におきかえることでもあります。……」あるいは「……両者が事実上の敵ではなく友人になった（それが私のいう革命ですが……）」と述べているところである。これらは、「労資闘争主義」から「労資協調主義」へという精神的態度の変革のみが「精神革命」の内容をなすと解せざるをえないような主張をテイラー自身が行なって

いることを意味するものであろう。⁽⁹⁾まさに、ここでのテイラーの主張をみるかぎり、「精神革命」は「労資協調主義」を意味することとなる。こうした理解がなされていたのは、①の見解として示したところであるが、この次元でのテイラーの主張に依拠するかぎり、①の理解は正しいことになる。

以上のことから明らかなことは、①の理解、②の理解のいずれもテイラーの主張とは無関係な「精神革命」の解釈なのではなく、テイラーの主張をふまえたものであり、そのかぎりでは正しい解釈ということである。ところが、同時に、①の理解の根拠からは、②のような理解は誤りであり、また、②の理解の根拠からは、①のような理解も誤りということになる。したがって、この場合、テイラーの主張の一部分をもって、「精神革命」についての解釈を行なうことは一面的にならざるをえないであろう。この困難を解決するためには、さしあたり、両解釈の根拠になっているテイラーの主張を同時に取り上げ、検討し、推論して、一定の解釈に到達する以外ないであろう。

ところで、この場合、まず問題となるのは、先のテイラーの主張のなかで「精神革命」は、それ自体としてではなく、科学的管理とのかかわりで主張されているという点である。しかも、テイラーは、それを科学的管理の本質として主張しているのであるが、こうした発言が「精神革命」の理解を困難にしている一因と思われるので、この点の検討からはじめよう。

この問題については、かつて分析したところであり、⁽¹⁰⁾結論的に示す。まず、二重の精神的態度の変革としての「精神革命」が科学的管理の本質であるということは、科学的管理それ自体の本質、すなわち、科学的管理をまさに科学的管理そのものたらしめるそれに固有の性質ということの意味するものではないということである。というのは、たとえば、テイラーの次のような主張と矛盾するからである。「科学的管理とは、

単に労力節約装置（a labor — saving device）に相当するにすぎないのです。それがすべてです。……もし、科学的管理がそういうことをするための装置であるならば、世界中の労働者すべてが反対しても、それはなし遂げられるであろう⁽¹¹⁾。この発言こそ、科学的管理の本質的内容にかかわる意味をもった主張であるが、「精神革命」と「労力節約装置」とが同じ内容であるならば、本質として理解できよう。ところが、両者は、まったく別個のものであり、それ自体、何ら必然的連関はないのであるから、科学的管理の本質として「精神革命」を理解することは不可能である。次に、その意味を科学的管理の不可欠の前提として考えた場合は、どうであろうか。「労資協調主義」という精神的態度の変革は、「世界中の労働者すべてが反対しても、それはなし遂げられるであろう⁽¹¹⁾」というテイラーの指摘からも、その不可欠の前提としても理解することはできないが、「科学主義」へという精神的態度の変革に関しては、科学的管理の不可欠の前提として理解することができるということである。

次に、問題となるのは、テイラーの先の主張において、「精神革命」の内容として一貫して主張しているのは何かということである。テイラーが一貫して主張しているのは、「労資闘争主義」より「労資協調主義」への精神的態度の変革についてである。したがって、テイラーは、ここに、「精神革命」の「中心的意義を認めていた」ものと理解できるであろう。以上のことから、この問題は、次のように推論せざるをえないであろう。「伝習主義」から「科学主義」への精神的態度の変革は、科学的管理にとっては重要な意味をもつとしても、あえて「精神革命」として主張する必要のないということ、一方、「労資闘争主義」から「労資協調主義」への精神的態度の変革は、「精神革命」の中心的内容として一貫して主張されているものであり、したがって、その固有の内容は、「労資闘争主義」から「労資協調主義」への精神的態度の変革であり、まさに「労資協調主義」として理解することができるということである。⁽¹²⁾

したがって、われわれは、「精神革命」の解釈について①と②の理解の検討の段階では、基本的に①の理解に同意するものである。

ところが、以上の問題は、この次元での検討だけでは十分に理解したことにはならないであろう。③と④の理解の検討が必要である。

(注1) F. W. Taylor, *Testimony Before the Special House Committee, in Scientific Management* (N. Y. / Evanston / London / Tokyo, 1964) p. 27. 上野陽一訳編『科学的管理法』（新訳）産能短大出版部刊、昭和53年、352ページ参照。

(注2) Ibid., p.31. 前掲邦訳、355ページ参照。

(注3) Cf, *ibid.*, pp.28—31. 前掲邦訳、353～355ページ参照。

(注4) 藻利著、前掲書、299ページ参照。

(注5) 「精神革命」の解釈において、②のような理解を示されている論者が、その解釈の論拠とされているのも、以上のテイラーの主張によってである。

(注6) *Taylor's Testimony*, p.256. 前掲邦訳、517～518ページ参照。

(注7) *Ibid.*, p.250. 前掲邦訳、536ページ参照。

(注8) *Ibid.*, pp.280—281. 前掲邦訳、536ページ参照。

(注9) このような主張は、「証言」においてだけでなく、彼の著者である『科学的管理の諸原則』においてもみられるところである。(Cf. F.W.Taylor, *The principles of Scientific Management*, *ibid.*, pp.139—140. 上野訳編、前掲邦訳、332～333ページ参照)。

(注10) 拙稿、26～29ページ参照。

(注11) *Taylor's Testimony*, pp.15—16. 前掲邦訳、345ページ参照。

(注12) 藻利著、前掲書、323ページ参照。

ところで、M. J. ナドワーニーは、H. S. パースンも同様に解釈しているものとして、その序文で取り上げている。(Cf. M. J. Nadworny *ibid.*, p. vi. 前掲邦訳、2ページ参照)。さらに、ナドワーニーが「初期の科学的管理運動の最上の概説の一つ」(Ibid., p.97. 前掲邦訳、157ページ参照)として取り上げているH. B. ドュルリーも同様な解釈を示している。(Cf. H. B. Drury, *Scientific Management, a History and Criticism*, Columbia University Studies in History Economics, and Public Law, Vol.65, No. 2 [London, 1915] p.25.)

Ⅲ. 「精神革命」の解釈——(2)

テイラーの「精神革命」に関する③と④の理解で検討すべき点は、次の二点であろう。第一に、③と④の理解のいずれにも共通している側面である。すなわち、「精神革命」は、科学的管理とのかかわりでは、その「促進条件」をなすものと解され、その解釈としては、「テイラー的人間関係論」を意味すると理解されている点である。第二に、③と④の理解で異なっている側面である。とくに、この点では、先に検討してきた「精神革命」の解釈としての「労資協調主義」や「科学主義」に対する両者の理解の仕方が問題となろう。すなわち、③においては、「テイラー的人間関係論」として理解された「精神革命」が、「労資協調主義」や「科学主義」としてのそれとは「全然別個の新しい意味における『精神革命』の提唱」と解されているように、それは、①あるいは②の理解を含むものとして把握されていないものと思われる⁽¹⁾。ところが、④においては、「精神革命」それ自体の解釈のうちに、「労資協調主義」や「科学主義」の他に、「『社会的ならびに心理的諸要因』に関する初歩的提案」が含まれていると理解されているように、「精神革命」それ自体の解釈としては、両者を含めて理解されているものと思われる⁽²⁾。以上のような諸点を以下検討しよう。

まず、「精神革命」が「テイラー的人間関係論」を意味するという点であるが、その解釈の根拠となるテイラーの主張を藻利教授の所論を中心にしながら検討する。

テイラーは、科学的管理を導入する場合に、V. アルスタインやH. エマーソンが5年かけなければならないところを2年でやろうとして失敗したことを取り上げ次のように述べているが、まずこの点が注目されなければならないであろう。

「ある人が科学的管理の諸原則をある会社に導入しようとする場合、

その会社の所有者，取締役，最終的権力をもつ人々——彼らがそのことを非常に必要とし，それに対して支払わなければならない価格（price）〔それは長い時間と忍耐という価格である〕を理解していなければ，その人への私の忠告は，そのままにしておきなさいというのがこれまでの私の経験でありました。アルスタイン氏（Van Alstine）は，彼が言ったところによれば，科学的管理にかかわるすべての完全な知識を取締役全体（the whole board）が身につけようとさえすることなしに，実施できるものと考えた。そして，彼は科学的管理を導入しはじめたのです。……………

彼は，どの会社でも，まったく不合理なことをなそうとしたのです。彼は5年はかけるべきことを2年でなそうとしました。そして，そうすることによって，彼と彼に加わったエマースン（Harrington Emerson）氏は，科学的管理のまさに本質を，一つの本質的なことをすてたのです。……彼らは，労働者側と管理者側とのいずれもの精神的変化の絶対的必要性（the absolute necessity of the mental change）を無視して先に進めたのですが，その精神的変革は，私が科学的管理の本質として何回も言及したところでは，……彼らが私のところに最初にやってきたとき私が彼らにそうなるだろうといったとおりになってしまったのです。私は彼らに次のようにいったのです。『もし，あなたがたが，十分にゆっくりとやらなければ，つまり，新しい制度が労働者にとってすばらしいものであることを彼らが理解し，そして，適切な気分（the proper frame of mind）に彼らになって，そこで，あなたがたと完全に協働しようとするのをあなたがたが準備しないならば，すべての事がだいなしになるときが来るでしょう』。私が以前にいったように，企て全体の主要な困難は，取締役会によるものだったのです。彼らの態度が悪かった。その事態を最終的に悪くしたのは所有者であったのです。』⁽³⁾

ここでのテイラーの主張はどのように理解できるであろうか。まず明

らかなことは、労資双方の精神的変化とは、科学的管理を導入する場合、それを受け入れ、そのもとにおかれる労資双方の科学的管理に対する精神的準備として主張されているということ、さらに、それは、その実施の具体的実務者、ここでは、アルスタインやエマースンに対しても、同様に主張されているということである。というのは、この場合、アルスタインらは、管理者側での精神的変化がなされる以前に、すなわち、結果を急ぐ管理者側の意向に従って科学的管理を短期間に導入しようとして失敗したからである。こうした導入の仕方は、労働者の反発をまねくことによって失敗したのである。したがって、科学的管理の導入に際して、それをすみやかに実現するためには、受け入れる側の両方の当事者である管理者側も労働者側もそれを受け入れる精神的態度の形成が必要なのであり、それを強く主張しているものとして理解できるであろう。テイラーの以上のような主張のうちに、藻利教授は、「新しい意味における『精神革命』の提唱」を見い出され、「『精神革命』は、いまや科学的管理の導入に対する促進条件をなすものとして理解」すべきとされている。そして、こうした意味における「精神革命」は、「労働者の反対を緩和し、これを克服するための努力」、すなわち、失敗を繰り返すことなく、すみやかに導入が実現するための努力を意味するのであるから、科学的管理は、たとえ、だれが反対しようとも実現するものであるという先のテイラーの主張と矛盾するものではないのであり、ここに、「精神革命」の意義が見い出されると理解されている⁽⁴⁾。さらに、教授は、テイラーの次の主張、すなわち「多くの利益を確保するための必要な機械の物理的改良や各労働者が自分の仕事をなすべき時間のストップ・オッチによる厳密な研究によって伴われる動作研究は、比較的すみやかにすることができます。しかし、300人、あるいは、それ以上の労働者の精神的態度と習慣における変更は、ゆっくりと、一連の長期的な実践教育（ object Lessons ）を通じてのみなし遂げることができる……」⁽⁵⁾

と、物に関する変更と意識に関する変更とは時間を異にするという主張を取り上げて、それは、「変更の速度」の問題を「精神革命」の実現によって克服することを、そのために必要な時間に留意すべきことを強調しているものと理解され、テイラーの「精神革命」は、「変更の導入を促進するための人間的条件の形成として規定しうるであろう」と指摘されている。そして、テイラーの「精神革命」の提唱は、「人間関係論が取り上げている『変更の速度』の克服に関する先駆的問題提起」をなすとして、「精神革命」の学説上の意義を指摘されているのである。⁽⁶⁾

以上が③と④に共通する（とくに藻利教授の所論）理解、すなわち「変更の導入を促進するための人間的条件の形成」という意味での「テイラー的人間関係論」としての「精神革命」の解釈の概要である。こうした理解にかかわるテイラーの主張は、「証言」においてだけでなく、別のところでもなされている。たとえば、『科学的管理の諸原則』のなかでは、テイラーは次のように述べている。

「『創意と奨励』の管理から科学的管理への変更に伴った非常に重大な問題は、管理側のすべての人々と労働者との精神的態度と習慣との完全な革命にある。そして、精神的態度と習慣との変革は、徐々にのみ、労働者への多くの実践教育の実演（presentation）を通じて、なし遂げることができるのである。そして、その実践教育は、新しい方法が古い方法よりもすぐれていることを労働者が認め、完全に確信させる教育である。このような労働者の精神的態度における変革は、いや応なしに時間を要求する。それをある一定の速さ以上に急ぐことは不可能である。」⁽⁸⁾

また、『工場管理論』においても、このような主張がなされている。

「……管理の抜本の変更には、時間が多くの時間が伴う。……というのは、制度の変更は、強い信念と偏見をもつ多くの人々の観念、見地、習慣における変革を伴うからである。」⁽⁹⁾

以上、「精神革命」の主張一般ではなく、ここで理解してきたような

意味での「精神革命」の主張が、「証言」においてだけでなく、テイラー自身の著書においても一貫したものであったということが明らかであろう。ところで、この点で注意しなければならないのは、1912年の「証言」と1911年の『科学的管理の諸原則』とは時間的な隔りはないが、1903年の『工場管理論』とはかなりの間隔があったという点である。そのことは、『工場管理論』と『科学的管理の諸原則』ならびに「証言」との間には、その主張において、新たに加えられ、あるいは、変更された部分があるのではないかということの意味するものと思われる⁽¹⁰⁾。すなわち、それぞれの時期の一定の社会的諸事情、特に、労資関係、あるいは、労資の科学的管理に対する対応などの事情を反映したものが、それぞれの主張においてなされたのではないかということである。ところが、ここで重要なことは、それにもかかわらず、テイラーが一貫して主張したものが、先に「証言」において検討し明らかにした理解とは異なる、まさに、ここで理解したような「精神革命」であったということである。「変更の導入を促進するための人間的条件の形成」、いわば、変化促進の意識形成としての「精神革命」はテイラーの一貫した主張であり、「精神革命」の解釈としては、もつとも的を射たものと理解できるであろう。われわれは、こうした解釈に同意するものである。「精神革命」は、技師テイラーの経営問題に対する、いわば、見方、考え方の労資への啓蒙を意味するのであり、労資がテイラー的見方、考え方の立場に立つ（労資の意識変革）ことを強く訴えたものとして理解できるであろう。「精神革命」それ自体は、以上のように、変化促進の意識形成として解釈することによって、はじめて一貫した理解を可能にするものと思われる。しかし、さらに重要なことは、意識変革一般ではなく、一体、何について意識変革をしなければならないかという点が、すなわち、意識変革をすべき対象が次に問題となる。この点こそ、まさに、第二の問題にかかわるものと思われる。

ところで、第二の問題は、変化促進の意識形成としての「精神革命」の解釈と先に理解した「労資協調主義」や「科学主義」としての解釈との関連である。③においては、「全然別個の新しい意味」として特徴づけられていたように、両見解は、無関係なものとして理解されていたが、④においては、両方を含めて理解されていた。はたして、両見解は、どのようなかかわりをもつのであろうか。この点で重要なことは、「労資協調主義」あるいは「科学主義」のいずれも、変化促進の意識形成の対象を意味するのではないかということである。たとえば、「科学的管理への変更は、……工場におけるすべての人々の彼らの仕事と彼らの雇用者とに対する精神的態度の完全な変革を含んでいます⁽¹²⁾」というテイラーの指摘は、精神的変革を主張する場合の対象を示しているものと理解できるであろう。さらに、先に取り上げた次のような主張は、こうした理解において、はじめて意味をもつものと思われる。

「科学的管理は、どんな企業においても、管理者と労働者との両者の精神的態度に、次のことに関して変革が生じたあとで、はじめて存在しているということが出来ます。すなわち、最大限の余剰の生産において協働しようとする彼らの義務と、……科学的知識におきかえる必要性との両方に関してであります……⁽¹³⁾」

これは、「労資協調主義」や「科学主義」がそれ自体「精神革命」を意味するのではなく、精神的変革をなす対象を意味するものなのであり、「精神革命」を構成する個々の内容をなすものとして、主張しているものと理解できるのではないだろうか。したがって、「精神革命」それ自体の解釈は、まさに、変化促進の意識形成として規定することによって、はじめて全体の関連が明確になるものと思われる。ここでの問題である両者の関連は、以上のように把握できるものと思われる。

ところで、先に、①と②の理解の検討において、「精神革命」は「労資協調主義」を意味するという解釈に同意するとしたのだが、そのよう

な把握とここでの理解とは、いかなるかかわりをもつのであろうか。さらに、この点が問われなければならない。この問題は、ここでの理解をふまえるならば、二つの点での再解釈を必要とするであろう。

第一に、「精神革命」が「労資協調主義」を意味するという表現についてである。これは、その意味が「精神革命」それ自体の解釈としての「労資協調主義」という意味ではなく、「労資協調主義」が労資の意識変革の一つの対象をなす。すなわち、その一つの構成要素をなすことを意味するものとして理解する必要があるであろう。

第二に、それを「労資協調主義」だけに限定したことについてである。この点では、「科学主義」として理解したテイラーの主張が検討されなければならない。なお、「科学主義」として理解したテイラーの主張は、「意見または昔のおおざっぱな、あるいは、個人的な知識を正確な科学的知識におきかえる必要性」という点から理解したものであり、この主張に関する限り、「労資協調主義」と同様に、労資の意識変革の一つの対象を意味するものとして理解できよう。ところが、テイラーは、この点に関しては、次のような主張をも行なっていたのである。

「……それから、精神的態度のこのような変革に加えて、両者が自分たちの行動の基礎として正確な事実と正確な情報を求めるようにならなければならないのです⁽¹⁴⁾」、あるいは、「……それに加えて、管理者側の人々が、自分たちの企業のあらゆる事実の科学的調査、あらゆる要素の科学的研究をすることが自分たちの義務であるということを見とめたとき、ある会社がこれら二つの段階を経たとき……⁽¹⁵⁾」、さらに、「科学的管理は、しかしながら、過去に存在しなかった諸要素のいわば一定の結合を含むものである。すなわち、古い知識が集められ、分析され、区分され、分類されて、それが科学を構成するように、法則や規則にすることである⁽¹⁶⁾」

以上のテイラーの主張は、「伝習主義」から「科学主義」へという精

神の変革を前提として、すなわち、「科学主義」的な意識の形成それ自体が、すでに実現していることを前提として主張されているものと理解できるのではないだろうか。これらの主張は、テイラーが「精神革命」を「労資協調主義」だけをさすものとして主張している根拠として、先に取り上げたのであるが、テイラーがこのような主張を行なったのは、「科学主義」という意識形成それ自体を問題としているのではなく、それ以後の課題を問題にしていたからにはほかならないであろう。つまり、「科学」が必要だとする意識形成それ自体が問題なのではなく、いかなる「科学」を形成するかが、テイラーの主要な問題意識をなしていたからである。それは、「科学」が必要かどうかという点に対立点があったのではなく、作りだされた「科学」が直接、間接に与える効果に主要な対立点があったという事情を反映するものであろう⁽¹⁷⁾。一方で、「労資協調主義」や「科学主義」それ自体は、学資の意識変革の対象を意味するものでありながら、他方で、もっとも必要な、すなわち、もっとも時間のかかる意識変革の実践的課題が「労資協調主義」であると、テイラーは意識していたものと理解することによって、はじめて、一見混乱したようなテイラーの主張が統一的に解釈できるのではないだろうか。したがって、変化促進の意識形成を意味する「精神革命」それ自体は、いくつかの変革対象から構成されるものであるが、問題は意識変革の課題一般ではなく、時間を要することによって、もっとも必要とされる実践的な課題なのであり、その課題が「労資協調主義」であったといえるであろう。「労資協調主義」に限定した意味はここにある。テイラーの「精神革命論」は、以上のように理解できるものと思われる。

(注1) 藻利著、前掲書、323～325ページ参照。

教授は、他方では、「精神革命」の固有の意味は「労資協調主義の完成」のみをさすとしておられるが、この点、どのように理解できるのであ

F.W.テイラーの「経営思想」について（岩永）

ろうか。教授の理解は、解釈それ自体としては、「労資協調主義の完成」としながらも、それは、科学的管理そのものとは無関係である。そこで、再解釈してみると、それは人間関係論的主張の先駆的形態を意味するものと理解できた。しかも、このような理解は、科学的管理の導入にとって、その「促進条件」として、深いかかわりをもつものであり、したがって、「精神革命」は、このように理解することによって意味があるとしておられるものと思われる。しかしながらテイラーが「精神革命」において、まったく別個の「精神革命」の主張をしているものと理解できるであろうか。

(注2) 向井著、前掲書、86～87ページ参照。

(注3) Taylor's Testimony, pp.252—253. 前掲邦訳、514～515ページ参照。

以上のテイラーの主張は、藻利教授が重視して取り上げられ、ここで問題にしている解釈の根拠とされているものである。

(注4) 藻利著、前掲書、325～326ページ参照。

(注5) Taylor's Testimony, pp.93—94. 前掲邦訳、399ページ参照。

(注6) 藻利著、前掲書、327～331ページ参照。

(注7) ところで、藻利教授は、「テイラー的人間関係論」としての「精神革命」が人間関係論の全面的な展開となっているわけではなく、人間関係論的問題の提起にすぎないが、「精神革命」が管理者の問題をとくに重視している点は、注意しなければならないとされ、そして、テイラーの「精神革命論」を「人間関係論的人事管理の先駆的形態」として理解されているが、その際、その先駆的形態を人事管理のそれとして規定されているのは、次のようなテイラーのこの問題への接近方法にもうかがえるであろう。

「労働者に影響を与える最初のわずかな変更も、非常にゆっくりとなされるべきである。そして、初めは、一度に一人の労働者だけ (only one workman) が取り扱われるべきである。……この一人の労働者が完全に確信するまでは、それ以上の変更がなされるべきではない。それから、一人ずつ機敏に改められるべきである」。 (The Principles of Scientific Management, p.131. 前掲邦訳、326ページ参照。) また、「100人中99人が誤るのは、一度に一人を取り扱うかわりに、すぐに多数の人々に影響を与えようとする事である」。 (F.W.Taylor, Shop Management, ibid., p.195. 上野訳編、前掲邦訳、326ページ参照。)

(注8) The Principles of Scientific Management, p.131. 前掲邦訳、326ページ参照。

F.W.テイラーの「経営思想」について（岩永）

- (注9) Shop Management, pp.129—130. 前掲邦訳, 145ページ参照。
(注10) 山下著, 前掲書, 12ページ参照。
(注11) 本稿, II 参照。
(注12) Taylor's Testimony, p.93. 前掲邦訳, 392ページ参照。
このような表現は, テイラーの主張全体にみられるところである。
(Cf. ibid., p.27. Cf. Shop Management, p.130.)
(注13) Ibid., p.31.
(注14) Ibid., p.256.
(注15) Ibid., pp.280—281.
(注16) The Principles of Scientific Management, pp.130—140.
(注17) Cf. R.F.Hoxie, *Scientific Management and Labor* (N.Y./London, 1915) pp.137—139.

結 「精神革命論」と「経営思想」

テイラーの「精神革命」について, これまでの考察から明らかになったことは, 第一に, 「精神革命」それ自体は変化促進の意識形成を意味するということ, 第二に, 科学的管理とのかかわりでは, その「促進条件」として科学的管理の必要な前提をなすということである。こうした把握において, テイラーの「精神革命」は「テイラー的人間関係論」として理解したが⁽¹⁾, 同時に, それは, 技師テイラーの経営問題に対する見方, 考え方の立場に立つことを強く訴えるものとして理解した。すなわち, 意識形成とは, その主体のこれまでの見方, 考え方を変革して, ある一定の視点に立つことを意味するが, この場合の視点こそテイラー的見方, 考え方にほかならないからである。そこで, このようなテイラー的見方, 考え方は, まさにテイラーの経営問題に対する思考内容を意味するが, それがまとめられ, 統一された思考内容となることによって, 一つの経営思想を形成する⁽²⁾。したがって, 意識形成の内容を構成するテイラー的見方, 考え方は, 一つのまとまった思考内容であるテイラーの

経営思想として結実することになる。そして、この場合、テイラーが自己の見方、考え方として、意識変革の主体に強く訴えた思考内容こそ「労資協調主義」と「科学主義」として理解したものにほかならない。それらは、テイラーにとって、変化促進の重要な契機をなすものとして把握されていたのである。すなわち、それらの視点に立つ意識変革こそ、もっとも時間を要するものであり、科学的管理の導入という変化について、それを促進できるかどうかは、それらの意識変革が早く実現できるかどうかにかかっていると、テイラーには意識されたのであろう。ただし、その一貫した主張にも明らかなように、もっとも困難で、時間を要する意識変革として、テイラーが考えていたのは、そのうちの「労資協調主義」であったことは、先に理解したとおりである。われわれは、こうした理解をふまえて、テイラーの経営思想を明らかにするという課題を設定するものであるが、ここでは、問題点を指摘することにとどめて、その考察については、今後の課題としたい。まず取り上げる必要があるのは、意識変革の重要な構成内容として理解した「労資協調主義」と「科学主義」とについてである。

「労資協調主義」については、次のような諸点が重要になろう。テイラーの主張において、われわれがこれまで理解してきた「労資協調主義」それ自体は、一体、何を意味するのかということである。この点では、テイラーの主張全体にある特徴であるが、科学的管理のもとで、いわばその結果として、実現されるべきものとして主張している「労資協調主義」⁽³⁾と、科学的管理にさきだって、いわばその前提として主張している「労資協調主義」⁽⁴⁾とは、テイラーは同じものとして主張しているのかどうかということをはっきりと明らかにする必要がある。その場合、テイラーは、協調すべき主体をどのように把握しているのかという点が考慮されなければならないであろう。さらに、それらの点と『科学的管理の諸原則』⁽⁵⁾において、テイラーが指摘している四大原則の一つにみられる「経営共

同体的理念」や科学的管理の構成要素として指摘しているものとの関連を考察する必要があるだろう。これらの諸点の考察によって、ここでの問題は明らかになると思われる。この問題の考察は、また、次のような点からも、重要な意味をもつのではないだろうか。というのは、テイラーの経営思想は、アメリカ経営学の思想的側面における出発点をもなしており、なかでも、「労資協調主義」といわれるものは、次のような指摘からも明らかなように、そのなかで、一貫して受けつがれてきているからである。

「アメリカ的労務管理は、テイラーの科学的管理法以来、一貫して、労資協調主義もしくは、経営共同体的思考によってつらぬかれてきた」⁽⁷⁾

さらに、テイラーのそれが、「素朴な経営共同体的理念」⁽⁸⁾と把握されているように、萌芽的なものから彼以後のアメリカの経営思想のなかで、次第にととのえられ、発展させられてきたのではないかと思われるからである。⁽⁹⁾

次に、「科学主義」については、まず、テイラーの「科学」それ自体についての理解が問題になろう。すなわち、テイラーの科学観についてである。この問題の考察は、テイラーの管理概念そのものの把握や管理技術についての理解の解明に結びつくであろう。さらに、以上のような諸問題の考察によって、テイラーの経営思想を浮き彫りにしながら、同時に、その思想的基盤をも明らかにする必要があるだろう。すなわち、プラグマティズムや制度学派との内的関連である。今後の課題としたい。

最後に、テイラーの「精神革命論」は、以上の理解からも、アメリカ経営学における思想的側面の研究の分析視角を提供するものとして、重要な学說的意義を有するものと思われるのである。

F.W.テイラーの「経営思想」について（岩永）

- (注1) この点、藻利教授は、人間関係論的問題の提起にすぎないと指摘されていたが、それにとどまるものかどうかは、人間関係論自体の検討が必要となろう。さしあたり、「テイラー的人間関係論」として理解しておく。
- (注2) 白髭武稿「経営の論理」(明治大学『経営論集』第17巻、第1号、昭和44年) 63～67ページ参照。
- (注3) Cf. *Shop Management*, p.55. 130. 前掲邦訳, 84, 146ページ参照。
- (注4) Cf. *Taylor's Testimony*, pp.280—281.
- (注5) この点に関しては、次を参照。(奥林康司著『人事管理』千倉書房, 昭和48年, 110～111ページ参照。)なお、テイラーの「労使概念」については、川崎教授がすでに検討されている。(川崎文治著『科学的管理批判』〔増補版〕森山書店, 昭和45年, 36～40ページ参照。)
- (注6) 「現段階の経営イデオロギーの原理は、はっきりとテイラーの経営思想にきざみこまれているといっても過言ではない。」(野口著, 前掲書, 76ページ。)
- (注7) 長谷川廣著『現代労務管理制度論』青木書店, 昭和46年, 85～86ページ。
- (注8) 藻利重隆著『経営管理総論』(第二新訂版)千倉書房, 昭和40年, 67ページ。
- (注9) この点、木元教授の次のような指摘は注目する必要がある。

「『科学的管理法』の『経営共同体的思想』がその後『人間関係論』や『行動科学』などによって、うけつがれ、発展せしめられたという事実も注目しなければならない。」(木元著, 『労務管理』209ページ。)

この場合、藻利教授、長谷川教授、木元教授のいずれも「労資協調主義」, 「経営共同体的理念」, 「経営共同体的思想」など表現は異なるが、同一のものとして理解されているようであるが、全体の考察を通じて確認したい。また、こうした点の究明がそれ自体なり立つとしても、その「善良な精神のみに偏する」ことによって、その客観的本質を見失わないようにしなければならないことはいうまでもない。(古林喜楽著『経営労務論』〔古林喜楽著作集第2巻〕千倉書房, 昭和54年, 48ページ参照。Cf. R. F.Hoxie, *ibid.*, pp.4—5.)

ただし、このような危具から思想あるいは理念そのものを無視することは、そのもつ客観的役割を見失うことになろう。