

## 研究ノート

# ドロッカーの テイラー再評価に関する覚え書 (2)

桑 原 源 次

はじめに

- 1 『現代の経営』(1954年)におけるテイラー再評価
- 2 「フレデリック・W・テイラー——プロフェッショナル・マネジメントの先駆者」(1967年)におけるテイラー再評価  
〔以上前号〕
- 3 「来たるべき科学的管理の再発見」(1976年)におけるテイラー再評価  
〔本号〕
- 4 「新たな生産性革新の挑戦」(1991年)におけるテイラー再評価  
〔以下次号〕

む す び

### 3 「来たるべき科学的管理の再発見」（1976年）\* における テイラー再評価

#### <予備的考察>

斬新な問題意識のもとに、ごく最近の内外文献にいたるまでくまなく渉猟して、意欲的なテイラー研究を一貫して精力的に進めてこられた中川誠士氏は、ドラッカーのこの論文の意義と重要性について（ただし、この論文の具体的内容については、数行を費やして、ごく簡単に触れておられるだけである）、「真の意味でのテイラーの復権を主張するものであった」と評価するとともに、さらに一步踏み込んで、「この Drucker の論文を恐らく嚆矢として、経営的視点に立つ側においても、『科学的管理』の重要性を、しかも歴史的なそれだけでなく現代の生産と労働の管理における重要性を再評価する試みがいくつか現れるようになった」と指摘し<sup>1)</sup>、それらの事例としてフライ (Louis W. Fry)、ロック (Edwin A. Locke)、ブルードーン (Allen C. Bluedorn)、およびウェアリング (Stephen P. Waring) の諸研究を挙げておられる<sup>2)</sup>。

中川氏によるドラッカーのこの論文の評価は、全体として、筆者も賛成である。ただ、ここに事例として挙げられているフライ（オハイオ州立大学）の論文「中傷された F. W. テイラー——彼の多くの批判者たちに答える」（1976年）<sup>3)</sup> は、いわれるような「経営的視点に立つ側」の研究には相違ないけれども、ドラッカー論文と同じ年のほぼ同じ時期に前後して別個に発表されているのであって、フライ論文を氏の文脈においてここで取りあげることについては、率直に疑問を提示しておきたい。また、やはりここで挙げられている歴史家ウェアリング（アラバマ大学）の著書『変容されたテイラーイズム——1945年以降における科学的管理の理論』（1991年）は、戦後のアメリカ企業管理思想を、権力と価値にかかわる政治理論として解釈しようと試み

\* Perter F. Drucker, "The Coming Rediscovery of Scientific Management," *Conference Board Record*, Vol. 13, No. 4, June 1976, pp. 23-27.

た壮大な構想の意欲作であるが、一義的に「経営的視点に立つ側」の研究とばかりはいい切れないように思われる（なお、ウェアリングは、彼の研究に先行するフライやロックの研究は、参考書目中に一次資料として挙げてはいるものの、本文中では一切触れていない）。

とはいえ、中川氏は特に触れておられないけれども、著者のウェアリングがテイラーに関する当のドロッカーの見解を前掲書の二箇所を取りあげ、それぞれに重要な論評を加えている点は注目されなければならない。一つは、『現代の経営』のなかのボデウィンがさきに取りあげたのと同じ箇所（本稿 1 参照）に関するものであるが（ただし、ウェアリングは、彼の前掲書のなかのどこにも、ボデウィンの前記論文はおろか、彼の名前すら挙げていない）、他は、本節で取りあげられた「来たるべき科学的管理の再発見」に関するものである。ウェアリングは、ドロッカーのこの論文について、次のような論評を加えている。すなわち、

1950年代における仕事革新（work reform）の開幕を促進したピーター・ドロッカーもまた、テイラーの思想はつねに職務充実と似かよっていたと論じた。歴史を書き換えようとする驚くべき試みにおいて、彼はテイラーがあとになってハーツバーグ（Frederick Herzberg）とマグレガーによって表明された見解の多くをすでに創始していたと主張した。……。テイラーのコーポラティスト的レトリックを強調することによって、しかも、彼の指示はどのようなわけで人びとを計画者（planners）ときわめて単純化された職務の執行者（performers）とに分離するよう要求したのかを無視することによって、ドロッカーはビューロクラットをコーポラティストの衣裳で飾ろう試みた<sup>4)</sup>。

みられるとおり、ウェアリングの歴史叙述は、テイラーの科学的管理によって代表させたビューロクラティズムとメイヨーの人間関係論によって代表させたコーポラティズムとの対抗関係と相互浸透の過程というシェーマによって展開されている。あらかじめ、このことを確認した上で、われわれはまず

ウェアリングの論評を手がかりとして、ドラッカーのこの論文の予備的な考察をしておくこととしたい。

順序が前後することになるけれども、ドラッカーがテイラーによる計画者と執行者の分離の理由を不問に付したという指摘からみてみよう。この指摘は、なるほど、この点に直接触れていない「来たるべき科学的管理の再発見」に関してはそのとおりかも知れないが、しかし、実にきちんとした分析が行われている『現代の経営』およびその改訂増補版ともいべき『マネジメント』に関しては（本稿1参照）全く当てはまらない。したがって、ドラッカーのこの論文だけを取りあげて、なんの断りもなく、一方的にそのような断定をくださるのは、事実をゆがめる恐れがあり、決して公正とはいえないであろう。ただ、われわれとしては、ウェアリングが『現代の経営』を取りあげた他の箇所では、テイラリズムを「官僚制的統治の政治哲学」(the political philosophy of bureaucratic government) と規定し、つづけて、「政治理論が分るマネジメントの権威者ピーター・F・ドラッカーがテイラーの科学的管理を『労働者と仕事に関する一個の体系的な哲学も同然』と評した時、彼はそれをはっきり理解したのである」<sup>5)</sup>と指摘している点に注目せざるをえない。これをもって推測するならば、ウェアリングは端的に彼自身のこの規定そのものをここで挙げて欲しかったのではなかろうか。そうだとすれば、ウェアリングは彼自身のシェーマに必要以上にこだわっているというほかはないであろう。

つぎに、ドラッカーが「テイラーのコーポラティスト的レトリックを強調」したという指摘をみてみよう。しかし、この指摘の検討にはいるに先立って、われわれは科学的管理の原典であるテイラーの三部作\*\*のそれぞれの内容や特徴について、ごく簡単ながら触れておく必要があると考える。さいわい、

※※ Frederick W. Taylor, *Scientific Management: Comprising Shop Management* [引用は SM と略す], *The Principles of Scientific Management* [引用は PSM と略す], and *Testimony Before the Special House Committee* [引用は Testimony と略す], New York: Harper & Brothers, 1947. 上野陽一訳, 『科学的管理法』(新版), 産業能率短大出版部, 1969年(ただし, 訳文は必ずしもこれによらない)。

前記のブルードーン（ミズーリ大学）——彼がドロッカーのこの論文からなんらかの刺激を受けていることは、中川氏の示唆しておられるとおり、まず間違いのないところであろう——が、この三部作に対して、簡潔ながら、すこぶる要を得て、しかも公正妥当な「文献解題」（1986年）を物しているの  
 で、これに就いてみてみよう。ブルードーンは、「三冊の精選のあいだには多くの重複がある」としながらも、それぞれの特徴について、次のように概括している。すなわち、『工場管理論』（1903年）は「テイラーが唱道したとおりの科学的管理に関する最も完全かつ詳細な記述」であるが、『科学的管理の諸原理』（1911年）は前者の「簡約版」（a condensed version）にすぎない。これに対して、『証言』は前二者の「重要な追録」（a major supplement）である。というのは、1912年1月25日（木）、26日（金）の二日間にわたった下院特別委員会でのテイラーの冒頭陳述は実質的に前二者の繰返し  
 といつてよいが、彼が彼の冒頭陳述を締め括ったあとで、1月27日（土）と30日（火）の二日間、委員会によって行われたテイラーに対する尋問は「価値がある」からである。「委員会のメンバーたちは、今日のわれわれがテイラーに尋ねるだろうと思うような質問の多くを、テイラーに対して行った」と<sup>6)</sup>。そうだとすれば、テイラーの三部作のうち、単冊をもって科学的管理の真髄を会得せしめるものは『証言』にとどめを刺すといっても差支えない  
 のではなからうか。

このようにみえてくると、テイラーの三部作のうち、ドロッカーが、かねてから、「科学的管理に関する最も円熟した、かつ最も説得力のある陳述」〔『現代の経営』p. 282, 邦訳書（下）135頁〕として『証言』を最重要視し、この論文では、「彼〔＝テイラー〕の最も包括的な陳述」〔p. 23〕として『証言』を最も頻繁に引用ないし参照していることも、決してゆえなしとはしないのである。しかも、私見によれば、「テイラーのコーポラティスト的レトリックを強調」したというウェアリングの指摘は、やはりこうしたドロッカーの『証言』重視に多分にかかわりがあるとみられるのである。

その理由はこうである。1911年8月、合衆国陸軍直轄のウォータータウン

兵器廠（Watertown Arsenal）において、科学的管理の導入過程で発生した労働争議は、科学的管理調査の下院特別委員会の設置という事態をもたらしたわけであるが、この委員会が行った公聴会で関係者の一人として陳述・証言を求められたテイラーは、この時、いわば正念場に立たされていたとみてよいからである。したがって、時には緊迫したやり取りのあいだで行われた彼の証言のなかには、見方によっては、レトリックを用いて巧みに尋問をかわそうとした「言逃れ」（quibbling）がいくつか散見されると取られても、ある程度は、やむをえないところかも知れない。しかしながら、成心を去って、虚心に『証言』を読み返してみると、テイラーは「よくわれわれの代りをしてくれる」<sup>7)</sup>委員会のメンバーたちの尋問にいちいち誠意をもって対応し、うむことなく、しかも緩急自在に、自分の真意を誤りなく正確に伝えようと最大限の努力を払っている様子が、速記録の行間から、ひしひしと感じ取られるのも紛れのない事実なのである。したがって、ウェアリング自身に即してあえていうならば、この場合、ウェアリングは、頭からテイラーを生粋のビューロクラットと見立てることをやめ、みずからのシェーマを内なるテイラーその人にこそ適用すべきであったのではなからうか。

さらに加えて、「歴史を書き変えようとする驚くべき試み」という批判的な意味をこめた指摘にも簡単に触れておきたい。さきに、ドラッカーがいみじくも指摘したように（本稿2参照）、テイラーは最初の本格的なマネジメントの理論家であると同時に、また並はずれてすぐれたマネジメントの臨床家でもあった。したがって、『証言』（反対尋問部分だけでなく、冒頭陳述部分をも含めて）はもちろんのこと、『工場管理論』や『科学的管理の諸原理』についても、テイラーの核心に触れた、きらりと光る、鋭い観察に裏打ちされた論述は、その後のマネジメントの発展を萌芽的に示唆するだけでなく、時には、明らかにその先取りをしているとさえ考えられるのであって、いまさらのこのようにわれわれを驚嘆せしめるとともに、われわれの学問的興味をそそってやまないのである。この点、ブルードーンは、終始抑制のきいた冷徹な口調ながら、「今日、テイラーの著作は確かに読むだけの価値

がある。つまり、そのなかには、わざと攻撃目標として立てられた薄弱な議論 (the strawman) が例によって数世代にもわたる二次資料のなかで提示したものなどとでも及びもつかないような価値のあるものが含まれているということである」と指摘し、さらに、「テイラーの著作のなかには、私が想像していたよりもはるかに高尚なマネジメントの論述が見いだされるのである」とも告白しているのである<sup>8)</sup>。

### <本 論>

予備的な考察を一応終えたので、さっそく、われわれは本節の課題であるドロッカーの論文「来たるべき科学的管理の再発見」それ自身の検討におもむくこととしよう。ドロッカーは、ほかならぬテイラーその人の事例を挙げ、「知の歴史 (intellectual history) において、ある人物が実際に言ったり行ったりしたことと、彼が言ったり行ったりしたと広く考えられていることが、かくも完全に食い違っている事例は少ない」〔p.25〕として、『証言』を中心としたテイラーの三部作の丹念な原典研究にもとづきながら、「無知に真っ向から反対して」〔p.25〕、「真実のテイラー」〔p.24〕に肉薄しようとしていることが、まずもって注目されなければならない。この点、ドロッカーのこの論文に触発された事例として中川氏がさきに挙げられた四人の論者のうち、まさしくロック (メリーランド大学)こそ、「経営的視点に立つ側」に身をおきながら、こうしたドロッカーの問題意識を自覚的かつ明示的に継承し、さらに体系的な細目にわたってこれを実証的・数量的に発展せしめようとしていることが知られるのである。というのは、ロックは、彼の論文「フレデリック・W・テイラーの思想——一つの評価」(1982年)の冒頭において、「筆者は、ドロッカーの明白に提示された論点のすべてにわたってというわけではないけれども、テイラーが彼の批判者たちによって完全に理解されたり、その真価を認められたりしたことがまだ一度もなかったという点では、ドロッカー (1976年) と同意見である」<sup>9)</sup>とはっきり述べているからである。

ところで、ドラッカーは、当然のことといえようが、まず最初に、テイラーの生涯を懸けた事業の主題（テーマ）とそのための前提条件の構築という基本的な問題の解明から取りかかっている（なお、ドラッカーはテイラーからの出所をいちいち明示していないので、本稿においては、できるだけ本文中に示しておくこととした）。すなわち、再三再四繰り返されたテイラーの中心的な主題は、産業上の闘争を協調に代え、産業的事業所における恐怖を相互信頼に代える必要性であった。そのために、テイラーは次のような四つの主要な変更を必要とした〔p. 23〕。

ドラッカーによれば、第一の必要性は高賃金であった。実際、テイラーは科学的管理、すなわち、仕事と課業の体系的研究を導入し始めるどの経営者に対しても、事前に、30パーセントから100パーセントの賃金増加を約束して欲しいと要求した〔SM pp. 25-26 and passim, 邦訳書57-58頁, PSM pp. 12 and passim, 邦訳書229頁, Testimony pp. 133-34 and passim, 邦訳書429頁〕。それにもかかわらず、ドラッカーによれば、テイラーは経済的誘因（economic incentives）がひとりで人間行動を動機づけるだろうとは信じていなかった。もちろん、彼には「モチベーション」という言葉はまだ知られていなかったが（彼は「インセンティブ」という言葉を使っている）、彼は賃金所得に関する不満が主要な阻止要因であり、かつモチベーションを損うということがないとすれば、高賃金はひとりでモチベーションを提供するものではないと述べた理由で、事実上、後年の人間関係論学派またはフレデリック・ハーツバーグの研究のすべてに先鞭をつけた〔p. 23〕。

ドラッカーによれば、第二の必要性は、仕事の間違ったやり方からくる肉体的過労と身体的損傷を除去することであった。再三再四、テイラーは科学的管理がつらい肉体的骨折りを軽減し、精力を保持すると指摘した。再三再四、彼は伝統的なやり方にもとづいた仕事がいかに負傷や疲労や精神的緊張をもたらし、才能をにぶらせ、かつ身体をすり減らすかを指摘した〔pp. 23-24〕。

ドラッカーによれば、第三の必要性は、人間の個性を十全に発展させる手



段の提供によって、産業上の協調を生み出すことであった。この点、テイラーは次のように述べている。すなわち、

各労働者の性格、性質、および成績を慎重に研究して、一方においては、彼の限界を明らかにし、他方においては、さらに重要なことであるが、彼の養成の可能性を調べることが、経営者側にある人びとの責務となる。それから、この労働者に対して、できるだけ慎重かつ体系的に訓練と助力と教育を行い、可能な場合にはいつでも、彼に昇進の機会——彼のもって生まれた能力に合致し、かつ彼の会社内で彼に開放されている仕事のうち最も高級で、最も面白く、最も有利な仕事を結局は彼に遂行させるようなそれ——を与えることが、経営者側の責務となる。こうした労働者の科学的な選択と彼の養成はただ一回だけの行為ではない。それはなおも年々つづいて、経営者側の継続的な研究題目である〔Testimony p. 42, 邦訳書361-62頁〕。

テイラーはこの必要性を他人に説いただけでなく、彼自身もそれを実行に移した〔p. 24〕。

ドロッカーによれば、最後にして第四の必要性は、旧式の管理のもとにおける「親方」(the "boss")の排除であった。この点、テイラーは次のように述べている。すなわち、

科学的管理の特徴が何かあるとすれば、旧式の管理のもとで以前は親方と呼ばれていた人びとが、科学的管理のもとでは、労働者たちの使用人 (the servant of the workmen) になるという事実である。労働者たちの世話を焼き、八方手をつくして助けてやるのが彼らの責務である〔Testimony pp. 216-17, 邦訳書487-88頁〕。

さらに加えて、テイラーが「職能的職長制度」("functional foremanship") といったものの意味は、われわれが現在「マトリックス組織」("matrix organization") と呼ぶものである。彼は「古典的組織」("classical organiza-

tion”) やその「ヒエラルキー」(“hierarchy”)とは無関係であった。というのは、それは疑いもなくテイラーの基本的な諸原理に反するからである〔p. 24〕。

以上、四つの変更の必要性は、いずれも、一見決まりきった平凡な指摘のようにみえながら、さすがにドラッカーならではのきわめて示唆に富んだ鋭い指摘であって、彼の眼を通した科学的管理の全体像を把握するための必要にして十分なキイ・ワードを提供しているといつてよい。しかし、そうはいつでも、部分的に疑問点や問題点が全く見当たらないというわけではない。ここでは、思いつくままに、若干の疑問点・問題点を取りあげて、前記のロックやブルードーンの所論を参照しながら、論評を加えることとしたい。

まず、第一の必要性に関する箇所の後段について、筆者はテイラーの三作のなかからその動かぬ出所を探し出すことができず、正直なところ、いささか困惑しているところである<sup>10)</sup>。よって、この点にかかわるロックの見解をみておくこととしたい。経営学の教授であると同時に心理学（組織心理学）の教授でもあるロックは、テイラーによる金銭的誘因の重視について、「金銭は、それが不適切な動機づけ要因（an inadequate motivator）だという理由で、ホーソン研究（the Hawthorne studies）の時代から現在にいたるまでの社会学者たちによって、しばしば攻撃されてきたけれども、テイラーの主張——金銭こそ労働者の最も欲するものであるというそれ〔SM p. 22, 邦訳書55頁, PSM p. 10, 邦訳書228頁〕——が全面的に間違っていたわけではない<sup>11)</sup>と指摘している点が目立たなければならない。ロックによれば、「ホーソン研究に関する新しい分析は動機づけ要因としての金銭の軽視が誤りだったことを示しており、また、最近の著書・論文は労働者たちを動機づけるため再び金銭の使用を提唱している<sup>12)</sup>」からである。

ところで、ロック自身も、彼の指導する学生たちと共同で、金銭（money）、目標設定（goal setting）、意思決定参加（participation in decision making）、および職務充実（job enrichment）という四つの動機づけ技法の生産性向上への有効性を調べたすべての入手可能な実地調査（それらは主としてブルー

・カラー労働者を対象としていた) について、綿密な数量的解析を行った。その結果によれば、金銭がどの非金銭的技法 (nonmonetary technique) にも抜きんでて、最も有効な技法であり、なかんずく、個人的奨励給制度が集団的奨励給制度よりも有効であることが判明した。また、金銭に次いで有効な技法だと判明したのは目標設定、すなわち、テイラーがいうところの明確な課業の割当 (assigning specific tasks) であった。こうした結果に対して、ロックは、「テイラーは人間の動機づけに関する完全な理論に取り組むということは何もしなかったが、人は彼の技法の有効性と、少なくとも有効な技法として彼の時代以降あらたに付加されたものがほとんどないことに、強い印象を受けるにちがいない」と述べている<sup>13)</sup>。

他方、ロックは、「テイラーが労働者に対して最大限の特殊化を強調したということは疑う余地がほとんどない」としながらも、ドロッカーの第三の変更の必要性にかかわってくる問題について、「しかしながら、留意されねばならないのは、テイラーがつねに労働者たちを彼らの能力に応じて職務に釣り合わせることに賛成の論を唱えたという点である」と指摘し、「この点で、多分テイラーは個別化された職務充実 (individualized job enrichment) に賛成だったろう」と推測している<sup>14)</sup>。みられるとおり、ここでは——さきにみたドロッカーの場合も同様であるが——、「職務充実」が、垂直的な職務変更のみならず、水平的な職務変更をも含んだものとして使われているのであって、前者を職務充実と名づけ、後者を職務拡大 (job enlargement) と名づけて、両者を区別する特殊ハーツバーグ的な使い方とは異なっていることが留意されねばならない。かてて加えて、周知のように、ハーツバーグは金銭を個人の業績に影響を及ぼさない「衛生要因」(hygiene factors) の一つとしてとらえているのであって、影響を及ぼす「動機づけ要因」(motivators) の一つとしてはとらえていない。このようにみえてくると、ロックが、「筆者はテイラーがハーツバーグの理論に先鞭をつけたとするドロッカーの主張には賛成しない」<sup>15)</sup> といっているのはまことにもっともな次第であって、筆者もまたロックに賛同せざるをえないのである。

とはいえ、ロックは、テイラーが人間関係論学派の研究に先鞭をつけたとするドラッカーの主張に対しては、別途に、彼とは異なった論拠から同調している点が注目されなければならない。周知のように、ホーソン研究のうち、配電器巻き線作業観察 (the Bank Wiring Observation) は、労働者たちが生産高の制限につながる非公式的な諸規準を発展させていたという事実を確認したことで重視されてきた。ロックは、「この発見は、労働者たちが孤立した個人 (isolated individuals) として誘因に反応するという、テイラーの申し立てられた仮定に反駁するものだと主張されてきた」とした上で、「実際は、テイラーは決してそうした仮定を立てなかった。実のところ、彼はホーソン研究の研究員たちよりも数十年早く全く同じ現象をすでに確認していた。彼はそれを『組織的怠業』と呼んだ。テイラーは生産高の制限を実際に認識してただけでなく、科学的管理の主要目標の一つはそれを除去することであった！」と指摘している<sup>16)</sup>。なお、この点は、ロック自身が明記しているとおおり、つとにポデウインの注目するところであったが<sup>17)</sup>、ブルードーンもまた、「組織的怠業」というレッテルのもとに、「テイラーはホーソン研究が始まる20年以上もまえに非公式組織 (彼はそれをそのように呼びはしなかったが) の目立った諸特徴を述べた」と指摘している<sup>18)</sup>。

さらに、ロックは、テイラーが労働者のモラルに及ぼす社会的相互比較の影響 (the effects of social comparisons on worker morale) にも気づいていたとして、当該労働者が他の労働者たちの賃金所得と比較して奨励給制度は公正だと認めることの必要性に言及した際の彼の文言を引いている<sup>19)</sup>。すなわち、「感情 (sentiment) はわれわれの全生活において重要な役割を果たしている。労働者が自分の身にあらさまな不公正が加えられていると思う時、特に感情は強く働くものである。」〔SM p. 80, 邦訳書104頁〕ところが、ブルードーンは、この同じテイラーの文言を、テイラー批判のきまり文句の一つにかこつけて、「『自動機械』 ("automaton") 〔Testimony p. 197, 邦訳書473頁〕というレッテルには、労働者たちは感情に動かされずに (dispassionately) 指図に従うものだとする見解が含意されている。それに

もかわらず、テイラーは職場内の感情 (emotion in the workplace) をよく知っていた<sup>20)</sup>として引用するのである。しかし、これは、どう考えてみても、すりかえの論法であって、「テイラーは『感情』(“sentiment”)の重要性を認識していた<sup>21)</sup>といたいのなら、やはりテイラーの真意に沿ったロックの論拠に従うべきであろう。

ここで、われわれは再びドロッカーの所論に立ち戻って先へ進むこととしよう。ドロッカーによれば、「真実のテイラー」はこうである。世人がテイラーのことを読んで知っているすべてに反して、彼は利益にもコストにもかわりがなかった。彼の関心事は、今日われわれが「生産性」(“productivity”)と呼ぶものであった [p. 24]。なお、ドロッカーは、ここで「生産性」という語は「70年まえには知られていなかった語」とわざわざ断っているが、筆者の気づいたところでは、1911年の『科学的管理の諸原理』pp. 141-42, 邦訳書334-35頁には5回、1912年の『下院特別委員会における証言』pp. 209-10, 邦訳書482-83頁には8回出ているので、事のついでに指摘しておく。

また、ドロッカーによれば、経営者側の賛美者であるどころか、テイラーは大いにその批判者であった [p. 24]。すなわち、

われわれの悩みの種の十分の九までは経営者側の人びとになすべき仕事をする気にさせることであって、労働者側に由来するものは十分の一にすぎなかった [Testimony p. 43, 邦訳書362頁。なお、同様な主張は、p. 153, 邦訳書442頁, および p. 195, 邦訳書472頁にも見いだされる]。

このテイラー発言のバランスを取るために、筆者はブルードーンのいう「計画的変更」(planned change)に関する初期コンサルタントとしての同じテイラーの所見を対置する必要があると考える。すなわち、

管理システムの改善に向けてのどんな徹底の変更でも断行し始めるまえに、その変更の主旨を少なくともあらましかけは企業の重役や有力株主に理解してもらうことが望ましく、最終的な

成功を収めるには、大抵の場合、不可欠である〔SM pp.128－29, 邦訳書144頁〕。

なるほどとうなずかされて、今日のわれわれなら「支配的連合 (the dominant coalition) の承認を取り付け、それを文書に記録するよう勧めるだろう」というブルードーンによれば、「重役や株主の支持を取り付けることの最も重要な理由は、変更への彼らの参加 (コミットメント) を得ることであった。テイラーは彼のシステムを組織内に導入し始める時はいつでも、最初の変更が試験的なものとみなされることを望まなかった。彼は誰にでもその変更が恒久的なものだと信じてもらいたかった〔SM p.136, 邦訳書150頁〕。」〔傍点－原文 (イタリック) 〕<sup>22)</sup> うっかり見過ごしがちな箇所をよくぞ拾い上げたものと、ブルードーンの目くばりのよさに改めて感服させられる一例である。

さらに、ドラッカーによれば、個々の労働者だけを見て、作業集団をみなかったという「よく知られた事実」〔p.23〕とは裏腹に、テイラーはチームワークの価値をちゃんと認めていた。彼の証言のなかで、彼はあらゆる手を尽くして、現に動いている科学的管理の最優秀な事例として、ミネソタ州ロチェスターの有名なメイヨー病院 (the Mayo Clinic) に言及した〔Testimony pp.200－3, 邦訳書476－77頁〕。というのは、同病院は10人の内科医と外科医からなる集団が一つのチームとして協働することを可能ならしめるのに成功していたからである〔pp.24－25〕。

同様に、ドラッカーによれば、テイラーは経営者側にすべての支配力 (all the control) を与えて、労働者を管理職能から切り離したいと思っただけではなかった。それどころか、これが彼の言ったことであり、実行したことであった。すなわち、

……この新しい管理方式のもとにおいては、工場労働者が行う仕事は、どんなにちょっとしたことでも、まず経営者側にある人びとの一人が何かをしてからのちに渡したものであ  
る。朝から晩まで一日中、どの労働者の行動も経営者側の対応

した行動のあいだに緊密に組み合わせられる。まず、労働者が何かをすると、つぎには経営者側にある者が何かをし、そして今度は労働者が何かをする。こうした双方のあいだの親密で接近した個人的な協働のもとでは、深刻な問題を抱えるようなことは事実上ありえないのである〔Testimony pp. 44-45, 邦訳書 363頁 傍点一筆者〕。

実際、テイラーは科学的管理を経営者側と労働者たちとの共同任務 (a joint task of management and workers) とみなしたのである〔p. 25〕。

いみじくも、ブルードーンは、テイラーの三部作を通して、「通例、無視されてまだ読まれていないのは、一般の労働者たち (rank-and-file workers) と科学的管理システムにおける彼らの役割とに関するテイラーの積極的な所見である」〔傍点一原文 (イタリック)〕<sup>23)</sup>と指摘しているが、さしづめ、ドロッカーのこの引用箇所などはその最適例の一つとあってよい。ただ、筆者は、ここで、ロックが、「〔無条件にではなく、まずテイラーの唯一最善の方法に習熟した上で、事後的にという限定付きで——筆者〕テイラーは労働者たちからの提案 (suggestions from the workers) を嫌がってはいなかった」こと〔PSM p. 128, 邦訳書324頁, Testimony pp. 148 and 196-200, 邦訳書439頁および473-75頁〕を進んで認めながら、「彼が唱道したのは、権限の支配 (the rule of authority) ではなく、知識の支配 (the rule of knowledge) であった」として、「テイラーは彼の部下たる教育のない肉体労働者たちによる管理事項への参加 (participation in management matters by his uneducated, manual workers) を唱道しなかった。というのは、彼らは唯一最善の方法でみずからの職務を遂行するのに必要な知識をもたなかったからである」と指摘している点<sup>24)</sup>に注目せざるをえない。まことに急所を突いた卓抜な指摘であって、筆者も躊躇なくこれに賛同するものである。したがって、筆者は『現代の経営』で初めて指摘され、『マネジメント』でさらに掘りさげられるにいたった科学的管理の第二の盲点に関する主張 (本稿 1 参照) は、ドロッカーのこの論文においても、基本的には、維持されるべ

きものと信じるとともに、ドラッカー自身による前言の取消しをおわす文言がどこにも見いだせない以上、現に維持されているものとする。それにしても、前掲の二著書と比べて、この点に関する批判色が影をひそめてしまったという感じは否定すべくもない。

最後に、ドラッカーによれば、テイラーは組立ラインとは全くなんのかわりもなかった。まず、事実関係からみると、1903年と1910年のあいだに通信販売工場と自動車工場で最初の組立ラインを別々に発展させたシアーズ・ローバック社のオットー・デーリング (Otto Doering) とヘンリー・フォードとが、テイラーまたは科学的管理のことを聞いたことがあるという一片の証拠もない。他方、テイラーは確かに組立ラインのことは聞いてはいなかった。テイラーが最後に著作した1911-12年には、組立ラインはまだ水平線のかなたにあって、はっきり目に見えるものとはなっていなかった。とはいえ、テイラーは組立ラインに関して大いに批判的であったろうし、また、それをきわめて貧弱な技術と見なしただろうと信じるに足りる十二分の理由がある。というのは、それは彼の基本的な諸原理、すなわち、個々の労働者の創意の開放、作業集団の強化、そして、なかならず、最も適した職務に対する個々の労働者の選択・訓練・養成に違反するからである [p. 25]。

ひるがえって、ドラッカーは、なぜテイラーがかくも誤り伝えられているのかということ自体を問題として取りあげ、「無知に真っ向から反対して」、テイラー擁護の自説を積極的に展開してゆくのである。すなわち、適宜テイラーの論述に沿いながら、ドラッカーが展開する彼ならではのユニークな鋭い分析によれば、こうである。これまでいわれてきたありふれた説明は、テイラーが「19世紀心理学のとりこ」(a "captive of 19th century psychology")であったというのであるが、これは全くのたわ言 (ナンセンス) である。テイラーに関する問題点は、彼が彼の時代にずっと先んじていたので、誰一人として——またはごく少数の人びとしか——彼の言行を理解することはおろか、それに耳を傾けることすらしなかったということである。奇妙に聞こえるかも知れないが、多くの点で、いやそれどころか大部分の点で、テイラー



は今日 Y 理論と呼ばれるもののゆるがない信奉者であった。彼は恐怖による管理 (management by fear) は逆効果だと再三再四言明した。たとえば、労働者を人間としてなかなか認めようとしない組織に対する手きびしい批判において [Testimony p. 159, 邦訳書446頁], 時として、彼はマグレガーのように聞こえ、時として、アージリス (Chris Argyris) のように聞こえた。時として、彼はとてもよくハーツバーグのように聞こえた。今日用語を使用すると、彼は「生活の質」に関心を寄せていた [p. 25]。

たしかに、上にみたようなドロッカーの文脈においては、テイラーが、マグレガーやアージリスはおろか、すでに検討ずみのハーツバーグのように聞こえたとしても、決しておかしくはないであろう。しかし、筆者としては、やはりここで、「19世紀心理学のとりこ」というおきまりの批判それ自身をまともに吟味しておく必要があると考える。さいわい、ロックは心理学者でもあるので、彼の見解を手がかりとして、この点に簡単に触れておくこととしたい。ロックは端的に「テイラー後の研究 (the post-Taylor research) の主な結果は、彼の実践の妥当性を支持するものであった」<sup>25)</sup>と述べて、事実上、こうした批判に反論を加えているが、すでにみたように、後年のホーソン研究との関連で明らかとなった一連の諸事項は、まさにその好適例というべきであろう。このほかにも、ロックによれば、次のような二、三の例が挙げられよう。すなわち、テイラーは、フィードバックを備えた目標設定——彼の部下たる労働者たちは、訓練された「一流労働者」によってのみ達成できるような、困難ではあるが、十分に達成可能な課業を割り当てられると同時に、少なくとも毎日、これらの課業を達成したかどうかを示すフィードバックを与えられた——という点で、今日の動機づけ理論の組織行動修正 (organizational behavior modification) に関する調査結果に先鞭をつけた<sup>26)</sup>。また、テイラーは、人間はなんらかの永続性のある個人的な利益を得なければ、仕事をしたり指図に従ったりはしないものだと信じていたが [SM p. 43, 邦訳書74頁, PSM p. 121, 邦訳書319頁], この仮定は期待理論 (expectance theory) の教義と完全に一致する<sup>27)</sup>。

さらに、ドラッカーによれば、テイラーは彼の証言の冒頭ちかくで、有名な精神革命 (mental revolution) 論を展開した。すなわち、

科学的管理は能率の仕掛け (efficiency device) でもなければ、能率を確保するための仕掛けでもない。また、それは一群の能率の仕掛けでもない。……。私は、実際に能率に役立つ仕掛けである限り、……。どんな能率の仕掛けでも軽んじるものではない。私はそれらの価値を信じるものである。しかし、私が強調しているのは、これらの仕掛けの全部または一部が科学的管理をなすものではないということである。つまり、それらは科学的管理にとって有用な付属物 (useful adjuncts) であると同時に、他の管理システムにとってもやはり有用な付属物なのである。

さて、科学的管理は、その本質において、あらゆる特定の事業所または産業に従事する労働者側の完全な精神革命——これらの労働者たちが自分たちの仕事や仲間や使用者に対して有する責務についての完全な精神革命を必要とする。また、それは経営者側にある人びと、すなわち、職長や工場長や事業の所有者や取締役会の同様に完全な精神革命——彼らが経営者側の仲間や部下の労働者や毎日当面する問題のすべてに対して有する責務についての完全な精神革命を必要とする。そして、この精神革命が双方の側になければ、科学的管理は存在しないのである。

この崇高な精神革命こそは科学的管理の本質 (the essence of scientific management) である [Testimony pp.26-27, 邦訳書352頁]。

しかし、この発言は、1911年、いくつかの経緯をへてハーパー社から出版された『科学的管理の諸原理』よりもずっと先に進んでいたもので、ごく少数の人びと以外はそれについて聞き知ることさえなかった。その代わりに、人びと

が聞き知ったことは、テイラーが科学的管理とはそうしたものではないと断言したもろもろの仕掛けであった。しかも、こうした事態は今日にいたってもそれほど変わってはいないのである [p. 25]。

ドロッカーの解説は、下院特別委員会の公聴会におけるテイラー証言の速記録が戦後になってようやく前記の全一卷本に収められ、その結果、一般の目にも初めて触れるようになったという事実を踏まえて、それまでは、証言で展開された重要な精神革命論も一般にはほとんど伝わっていなかった事情を述べたものであって（その限りでは、まさにそのとおりだといえよう）、肝心の精神革命論の具体的内容や意義については何も触れるところがない。それでは、それがなければ科学的管理とはいえないような精神革命の具体的内容は何か——テイラーによれば、こうである。まず、第一に、「双方が最重要な問題として余剰 (the surplus) の分配から目を離し、この余剰がどのように分配されるかについて争う必要がないくらい大きくなるまで、共に余剰を増すことに注意を向けることである。」〔Testimony pp. 29-30, 邦訳書354頁〕第二に、「双方が、工場内で行われる仕事に関連した一切の事項において、労働者または親方の古めかしい個人的な判断ないし意見を、正確な科学研究と知識に代える必要性を認めなければならないことである。」〔Testimony p. 31, 邦訳書355頁〕

ロックは、第二の事実上経営者側の精神革命、すなわち、「経営管理的意思決定への科学的アプローチ」(a scientific approach to managerial decision making)<sup>28)</sup>が「現代経営管理に受け入れられているということは、疑いのある筈がない」<sup>29)</sup>以上、「彼 [=テイラー] ははっきりとこの目標を達成した」<sup>30)</sup>として、「テイラーは実際に仕事を本気で研究した史上最初の人物であった」[p. 26]というドロッカーの評言を引いている。他方、第一のいわば労使関係にかかわる精神革命については、ロックは、「論理上、人なら誰でも労使間の利害の共通というテイラーの基本的な前提に対して異存はない。彼が科学的管理を応用した工場には事実上ストライキは起こらなかった〔PSM p. 28, 邦訳書243頁, Testimony pp. 33, 193, and 256, 邦訳書356,

470, 517頁]としながらも、「……どんなにパイが大きくても、それをいかに分割するかに関しては依然として不一致がありうる。テイラーは、パイが大きくなるにつれて、さまざまな思惑が起ころうとは思わなかった」と評している<sup>31)</sup>。いずれも的を射た適切妥当な指摘というべきであろう。

なお、この精神革命論に対して、かつて筆者は、ナドワーニ (Milton J. Nadworny) らの研究によりながら、次のようなその論理的矛盾ないし論理的破綻を突いて、否定論を唱えたことがある。すなわち、「諸課業を準備し、かつ遂行する」という課業観念 (the task idea) [PSM p. 39, 邦訳書252頁]ではなく、課業を基軸とする課業管理が意図し、かつその具体的な諸機構 (the mechanisms) の有効的な適用の結果としてもたらされるべき労使双方の精神革命に、科学的管理の本質を求めるにいたったという意味において、科学的管理の哲学からその諸機構を分離したものであり、また、真の科学的管理は諸機構が哲学に奉仕する場合にのみ発現する——これを裏返せば、諸機構が濫用または悪用されるとき、それはもはや科学的管理ではない!——という主張において、科学的管理に対する非難防止の一手段にほかならなかった<sup>32)</sup>。

たしかに、科学的管理を純粋な意味での学問・理論としてのみ把握しようと試みるならば、こうした論理的矛盾ないし論理的破綻を指摘することは比較的容易だといえよう。しかし、学問としての経営管理とプロフェッション (専門職) としての経営管理の両者を確立したテイラーを、両者の資格において再発見すべきであると説いたドラッカーの新鮮な主張に接して、これに賛同するにいたった現在の筆者としては (本稿2参照)、改めてテイラーの精神革命論をそれなりに見直す必要があるのではないかと考えている。というのは、単なる理論家ではなく、同時に臨床家であり、実務家であり、そして、何よりもプロフェッショナル (専門職従事者) であったテイラーが、科学的管理の哲学・思想とその機構・仕掛けとの乖離という思わざる危機的情況に直面して、科学的管理の本来の哲学・思想が労使双方にしっかりと定着し、そうした土壌の上にさまざまな機構・仕掛けが展開される必要性を強調

力説するにいたったのは、至極当然のことと考えられるからである。

さらに加えて、ドロッカーによれば、テイラーはイズムが科学的管理には無関係なことを証明するという人の気に障るような過失を犯したが、この故に、右派も左派もいつまでも変わることなく彼を許さないであろう。「体制」はまずどうでもよいと彼はにおわせている。職務、課業、および仕事こそ重要なのである。経済機構は「資本主義」または「社会主義」によってつくられるものではない。それは生産性によってつくられる。彼は所有者たちの「責務」のことを語ったのであり、彼らの「権利」のことは決して語らなかった。彼は労働者たちの「責任」のことを語ったのであり、彼らが「搾取されて」いることは決して語らなかった。換言すれば、テイラーは「体制」に責任があるとは考えなかったし、また「体制の変更」からくどのような大変化をも期待しなかった。彼の「革命」は“精神”革命であって、社会革命ではなかった。このことは、1910年代の最も大切にされた信念を公然と無視するものであったし、相変わらず、今日の支配的な信念を無視するものである。したがって、テイラーが成功を収めれば収めるほど、それだけ支配的なイデオロギーは彼に敵意を示すようになるにちがいない〔pp. 25-26〕。冷戦終結よりかなり以前のドロッカーの発言ではあるが、今日でもなお新鮮な響きを失ってはいないように思われる。

最後に、ドロッカーによれば、仕事は疑いもなく教育のある人びとの注目に値しなかったにもかかわらず、テイラーがその仕事のことにかかわったという彼らにとってはひどく苦々しい事実がある。テイラーは彼の証言のなかで、「……わが国の教授たちは……ありふれた日常生活に関する事柄のようなつまらぬことに対して『科学』という用語を使用するのに憤慨する」〔Testimony p. 41, 邦訳書361頁〕と指摘しているが、「わが国の教授たち」（われわれなら「知識人たち」というだろう）が憤慨したのは決して「科学」という用語の使用それ自体ではなかった。それは、仕事——砂をすくうショベル作業や銚鉄（ズク）運搬作業のような、きつくて、汚くて、ひどく力のいる骨折り仕事——が知的挑戦の機会を提供するとともに、楽しく、

やり甲斐のあるもの——経済的にも精神的にも——になりうるし、またそうしたものになるべきだという信念なのである〔p.26〕。

このように指摘したドラッカーは、さらに次のようにつづける。すなわち、「教授たち」は「創造性」(“creativity”)はよいことだと思っている。テイラーは体系的で、努力を要する、原理原則に裏づけられた仕事(systematic, hard, principled work)をよいと信じた。いかに「平等」を説教しようと、「教授たち」は「エリート」をよいと思っている。テイラーは「平等」をよいとは思わなかった。彼は人びとが能力は異なっていることを知っていた〔Testimony p.157, 邦訳書445頁〕。しかしながら、彼は誰もがみな自分の適している職務と課業を行い、かつそうしたものとして十分な機会やよい収入や、なканずく、尊敬を得る資格を与えられた「一流労働者」(a “first-rate man”)だとみなした。彼の考えによれば、経営者側は各労働者の最も適している職務を見いだして、その職務に就けるよう彼に助力する責務を有し、また、彼の課業を系統立ててまとめることによって、入用な道具と情報を提供することによって、彼に適切な管理的支援を与えたり継続的訓練を行ったりすることによって、彼が仕事を遂行したり、目的を達成したりすることができるようにする責務を有した。ところが、世の「教授たち」は、今もなお、無意識のうちにすぎないが、仕事は何か奴隷でも行うものと思いがちなのである〔p.26〕。まことに穿った観察であって、筆者としては、辛辣な知識人論には微苦笑を誘われながらも、ただ感服するほかはない。

以上、ドラッカーの所論にできるだけ深く立ち入って詳細に検討してきたことから知られるように、ドラッカーは、『証言』を中心としたテイラーの原典を忠実かつ丹念にたどりながら、「無知に真っ向から反対して」、「真実のテイラー」に肉薄し、もってテイラーの歴史的意義を見直そうとしていることは紛れもない事実であろう。それにもかかわらず、ドラッカーのこの論文の主眼とするところは、その題名に端的に反映しているとおり、テイラーの歴史的意義よりは、むしろ彼の現代的意義の強調にこそあるとみななければならない。なお、ロックは、「テイラーの死から65年以上経過し、しかも、

知識の爆発的増加がこの期間に起こったことを考慮すれば、テイラーの業績は際立っている」としながらも、「肝心な点は、しばしば主張されるように、彼は『彼の時代の背景では正し』かったが、今や時代遅れになったということではなく、彼の洞察の大部分は今日もおお妥当するということである」〔傍点—原文（イタリック）〕と主張しているが<sup>33)</sup>、この点においても、ドロッカーと揆を一にしているのである。

さて、ドロッカーは、「テイラーの最大の衝撃はまだこれから先にあるかも知れない」〔p. 26〕として、二つの場合を想定している。まず、第一に、ドロッカーは、「世界が学習するにつれて」〔p. 26〕という暗示的な見出しのもとに、一般に後発国が古い仕事組織の制約なしに先発国の仕事組織の利点を選択的に採用し、学習しうるという「後発国の伸縮度」<sup>34)</sup>に着目して、低開発諸国ならびに開発途上諸国がテイラーと彼の科学的管理を必要とする段階に到着しつつある。それらの諸国は今や主要目標が高賃金と低労務費——つまり、肉体による仕事 (manual work) の高生産性——でなければならぬような段階に到達したと指摘している〔p. 26〕。ドロッカーによれば、その理由はこうである。「生産不足 (underproduction) が主として低賃金の原因になる」〔Testimony p. 185, 邦訳書465頁〕ということは、過去の合衆国にとって真実であったと同様に、現在、それらの諸国についても真実だからである〔p. 26〕。ドロッカーは、彼の名著『マネジメント』(1974年)では、驚異的な経済発展を遂げた日本と日本の経営にかなりの紙幅を割いているが、早くも、この論文では、まもなく NICS (1988年以降は NIFS) として世界的に注目を浴びることになる地域にびたりと照準を合わせているかのようである。

ついで、第二に、ドロッカーは、テイラーをあらたに研究し直して科学的管理を適用する必要性は、しかしながら、先進諸国——つまり、科学的管理を肉体による仕事に適用して、その結果、発展するようになった諸国——において最も大きいかも知れない。つまり、科学的管理は今や知識による仕事 (knowledge work) に適用されねばならないのであると指摘している〔p. 26〕。

こうしたドラッカーの主張は、この論文に先立つ大著『マネジメント』において表明された彼の基本的な認識にもとづいていることはいうまでもないであろう。すなわち、

企業の分野においてさえ、経営され、組織されるべき支配的な組織体は、ますます製造会社ではなくなっており、一国ないし一種類の市場だけで営業する単一製品の会社ではなくなっており、第一次的に肉体労働者を雇用する会社ではなくなっている。それらの支配的な組織体は、病院や大学といった非企業はもちろんのこと、銀行業ないし小売業のサービス産業の企業である。それらのサービス産業の企業は、多種製品、多種技術、多種市場の企業である。それらはまた多国籍企業である。そして、それらの中心的な人的資源は、ますます肉体労働者——熟練、不熟練を問わず——ではなく、知識労働者になっている〔p.30, 邦訳書（上）45-46頁〕。

さて、「どうやって頭脳を使う知的な仕事（mental work）の生産性を高めるか」〔p.27〕という見出しのもとに行論を進めるドラッカーによれば、テイラーが引証したところの科学的管理の数少ない完璧な事例の一つは、前記のメイヨー病院であったが（テイラーはそれを手柄として全く主張しなかった）、この事実は、取りも直さず、テイラー自身が科学的管理は知識による仕事にも適用されうることを十分に承知していたことの何よりの傍証になる。とはいえ、知識による仕事の生産性を十分に高めるためには、テイラーが取り組まなかった多くの事項を必要とする。それは目的と目標を必要とする。それは優先順位と測定を必要とする。それは有名無実となった任務と不必要となった部課の計画的改廃を必要とする。それはまた組織を必要とするが、テイラーが「職能的職長制度」で得ようとした「マトリックス組織」の方向に主として沿ったものになろう〔p.27〕。みられるとおり、力強いタッチの素描にすぎないが、ここには、「仕事の生産性を上げるには、手業の熟練であるか整然とした知識であるかの別を問わず、その仕事への投入物（イ



ンプット) から出発してはならず、最終製品つまりその仕事からの産出物 (アウトプット) を出発点にしなければならない (そして、このことは、最終製品が物のような有形なものである場合はいうまでもなく、たとえ情報や知識のような無形なものにしても、変わりはないわけである) 」というドラッカーの顧客志向に直結する指示 (本稿 1 参照) が前面に押し出されており何やら今流行のリエンジニアリングの最もオーソドックスな講話を聴いているような錯覚を起こすのは、筆者一人だけであろうか。

さらに、ドラッカーによれば、知識による仕事の生産性を十分に高めることは、やはり「課業研究」 (“task study”) と「課業管理」 (“task management”) を必要とする。それは仕事それ自体の分析を必要とする。それは一連の作業の諸段階、それらの順序、および諸道具の統合などについての理解を必要とするが、そのすべてが科学的管理の概念である。それは別に「創造性」を必要としないが、テイラーが砂をすくうショベル作業や銑鉄 (ズク) 運搬作業などの研究のために開発した、努力を要する、体系的で、分析的・総合的な仕事 (the hard, systematic, analytical and synthesizing work) を必要とする。知識による仕事はテイラーの目標であった高賃金をすでに得ている。今やそれは生産性を達成しなければならないが、それによってのみ高賃金は正当化されるのである。しかも、このことは、なかならず、「精神的態度」の変更と、知識労働者およびその経営者側の双方におけるテイラーというところの「完全な精神革命」とを必要とする [p. 27] 。

最後に、ドラッカーは次のように結んでいる。すなわち、

今日、必要なことは、テイラーを葬ることで、彼を礼賛することでもない。必要なことは、テイラーが一世紀近くまえに着手して、肉体による仕事と肉体労働者のために行ったことを、知識による仕事と知識労働者のために行うことである [p. 27] 。

しかしながら、ドラッカーのこの論文の題名と結論にもかわらず、知識による仕事の生産性革新の問題は、この論文より15年後に発表されることになる彼の論文「新たな生産性革新の挑戦」(1991年)において、初めて真正面

から本格的に取りあげられることとなるのである。

- 1) 中川誠士著、『テイラー主義生成史論』，森山書店，1992年，3頁。
- 2) 前掲書，10-11頁 注14。
- 3) Louis W. Fry, "The Malignant F. W. Taylor: A Reply to His Many Critics," *Academy of Management Review*, July 1976, pp.124-29.
- 4) Stephen P. Waring, *Taylorism Transformed: Scientific Management Theory since 1945*, Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1991, p.158.
- 5) *Ibid.*, p.12.
- 6) Allen C. Bluedorn, "Special Book Review Section on the Classics of Management," *Academy of Management Review*. Vol.11, No.2, April 1986, p.443.
- 7), 8) Bluedorn, "Special Book Review Section," p.447.
- 9) Edwin A. Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation," *Academy of Management Review*, Vol.7, No.1, 1982, p.14.
- 10) この点については、つとにボデウィンが、「機械化または動作研究によって単純化された課業に関する質問に答えて、テイラーははっきりと出来高 (the *piece*) よりもむしろ課業 (the *task*) を強調した」として、引用した『証言』中の一節が当てはまるように思われなくてもいい。よって、参考までに掲げておく。すなわち、

私は完全にはっきりさせておきたいと思いますが、労働者の賃金が生産された出来高に比例すべしということを含意するような約束は、科学的管理にはありません。そのような約束は全くありません。とはいえ、新しい型の約束があります。そして、それはこうであります。すなわち、科学的管理においては、われわれはいつも労働者に申し分なく公正で適切な課業を与えるつもりであります。それはわれわれがみずから躊躇なくやっつけられる程度の課業であり、有能な労働者を決して過労させない程度の課業であります。しかしながら、われわれが新しい進歩したまたはよりよい作業方法を発見するやいなや、誰でも同調してすぐさま新しい方法によって働くものであります。そのことは労働者が従前の方法ではどれだけの出来高を生産していたかの問題ではありません〔*Testimony* pp.232-33, 邦訳書500頁〕。

ボデウィンは、「こうした見解は、その範囲内で部下が『誘因』("inducements") に対して上役の意思決定を進んで受け入れるという、バーナードの『無関心圏』(Barnard's "zone of indifference") またはサイモンの『受諾圏』(Simon's "area of acceptance") と驚くほどよく似ている」と論評を加えている。J. Boddewyn, "Frederick Winslow Taylor Revisited," *Journal of the Academy of Management*, Vol.4, No.2,

August 1961, pp.105-6.

11), 12) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," p.16.

13) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," p.18.

なお、ロックは、利用した実地調査が主としてブルー・カラー労働者を対象としていたことに関連して、同じ箇所で、「これらの結果は、金銭のような外的誘因 (extrinsic incentives) が、ホワイト・カラー従業員にとってよりも、ブルー・カラー従業員にとってより重要であることを示す多くの最近の研究の結果と一致する」としながらも、しかし、「このことは、金銭がホワイト・カラー労働者や専門職労働者にとって重要でないということを含意すると解されるべきではない」とわざわざ指摘している。

14) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," p.19.

15) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," p.19.

16) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," p.18.

17) Boddewyn, "Frederick Winslow Taylor Revisited," pp.101-2.

18) Bluedorn, "Special Book Review Section," p.447.

19) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," pp.18-19.

20), 21) Bluedorn, "Special Book Review Section," p.449.

22) Bluedorn, "Special Book Review Section," p.446.

23) Bluedorn, "Special Book Review Section," p.446.

24) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," p.19.

25) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," p.16.

26) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," p.16.

ブルードーンもまた、「『明確に規定された課業』の設定は、事実上、明確な目標の設定の別な指示である」とした上で、「テイラーは、困難で意欲をそそるが、しかし達成可能な目標 (challenging but attainable goals) の設定を唱道した [SM pp.63-64, 邦訳書91-92頁] ——達成理論 (achievement theory) の必要性がマクレランド (David C. McClelland) の目にちらっと光る50年まえにである」と完全に脱帽している。Bluedorn, "Special Book Review Section," p.444.

27) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," p.18.

28), 29) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," p.14.

30) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," p.15.

31) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," p.15.

32) 拙著、『科学的管理研究』, 未来社, 1974年, 16頁。

33) Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor," pp.22-23.

34) 経済教室・日本再生の条件<3>「情報の戦略的統合必要」(青木昌彦執筆), 日本経済新聞, 1994年1月4日。