

# 象徴としてのシュミット

——経営学と人間——

三 戸 公

はじめに——ロビンソン・クルーソウとシュミット——

1. シュミット物語

〔付説〕シュミットとヘンリー・ノール

2. テイラー・システムとしての科学的管理とシュミット

3. テイラリズムとしての科学的管理とシュミット

4. 精神革命としての科学的管理とシュミット

むすび シュミットの象徴性——ロビンソン・クルーソウと対比した——

はじめに——ロビンソン・クルーソウとシュミット——

周知のように、ロビンソン・クルーソウは、経済学の象徴的人物として古典派経済学以来多くの学者によって取り上げられている。マルクスは彼に価値の何たるかを語らしめ商品の物神性を映し出す鏡としたし、ウェーバーは彼を資本主義を生み出しやがて鉄の檻の住人となる運命の男ととらえている。経済学がよってもってたつ経済人（ホモ・エコノミックス）という人間仮説の原型はロビンソン・クルーソウである<sup>1)</sup>とされている。

では、経営学において、経済学におけるロビンソン・クルーソウに比べられるような象徴的人物がいるであろうか。私は、経営学を学びはじめてすぐ、その人物を見つけた。彼の名はシュミット Schmit である。彼は、経営学の父として経済学の A. スミスになぞらえられる F. W. テイラー (Frederick Winslow Taylor 1856~1915) の『科学的管理の原理』(Principles of Scientific Management, 1911) に出て来る人物である。かつて私がシュミットにおいて

1) 拙稿「象徴としてのロビンソン・クルーソウ」(『立教経済学研究』第50巻第1号, 1996, 7)を参照されたい。

見出した経営学の象徴性は、経営そして経営学をいかなるものと把握するか私の経営観・経営学観とともに変化して来た。だが、シュミットが経営学における象徴的人物であるという把握は、その内容を深化・拡大しつつも続けられている。

「シュミットが経営学の象徴的人物である」といっても、ロビンソン・クルーソーが超有名な人として誰にも知られているのに対して、シュミットは経営学を学んだ人以外には知られてはいないし、経営学を学んだ人にとってさえシュミットを知る者は必ずしも多くはない。経営学を学ぶ者の多くが、テイラーそして彼の創り出した科学的管理を既に乗り越えられた過去のものとして取り扱い、したがってテイラーの書いた原典などこれを繙く者が少なくなっているからである。テイラーないし科学的管理の学説史的研究者はもちろんシュミットの名を知っていることは言うまでもないが、シュミットを象徴的人物としてクローズ・アップさせたものはいらぬだろうか。

では、シュミットは経営学における象徴的人物であるという言説はいくばくの説得力をもちうるであろうか、それは、テイラーの創出した科学的管理が経営および経営学にとって如何なる意味をもつか、そしてシュミットが科学的管理においていかなる位置、いかなる意味をもつ人物であるかの把握にかかっている<sup>2)</sup>。

シュミットを画いたテイラーにおいて、彼は既に象徴的人間であった。シュミットは科学的管理を〈銑鉄運搬作業〉に適用した実験において、当時平均1日12トンと47トン運んだ男である。だが、シュミットは実在の人物ではない。銑鉄運搬作業の実験材料として選ばれた男がおり、現実に実験はなされた。しかし、その男の名はシュミットではなかったし、実験の経過とその内容はテイラーの記述とはかなり異なっている。テイラーは現実の事実立脚しつつも仮構の物語をつくり上げたのである。シュミットは仮構の物語りの主人公であり、既にテイラーによって象徴性は付与されて生み出された人物である。

物語りの主人公の現実性と仮構性、そしてそこより帯びさせられる象徴性という観点からすれば、デューフォアの創り出したロビンソン・クルーソーも全く同じである。ロビンソン・クルーソーの漂流孤島生活は仮構の物語りであるが、そのもとになる事実としてアレキサンダー・セルカークの1709年から4年4ヶ月におよぶ漂流孤島生活の実話がある。実話もさりながら、それをもとにした作品となって象徴性は高められる。ロビンソン・クルーソーもシュミットも、両者ともに生まれながらにして象徴的人物である。デューフォアもテイラーもともにそれぞれに象徴性をあたえてこの世に送り出している。そして、読者もまたそれぞれに新しい象徴性を彼等に付与しうるのである。

それにしても、ロビンソン・クルーソーは1冊の本として描かれ、世界中で文庫本で流布さ

---

2) 科学的管理とはいかなるものか、科学的管理の三つの概念とそれぞれがいかなる射程をもつものであるかについて、拙稿「科学的管理の現在——三つの概念とその射程」(『中京経営研究』第7巻第1号)で論じた。本稿の基礎的論究でもある。

れ子供用のさまざまな版で親しまれているのに対して、シュミットはテイラーの『科学的管理の原理』Principles of Scientific Management の中の一節の中に登場するにすぎない人物であるし、この本の原書も訳書も今では古本屋で探すしかない。

このようなシュミットに経営学の象徴性を付与するという作業は、果たしてどれほどの説得性をもたせうるであろうか。そしてシュミットを論じて経営学の何たるかをどれほど語りうるであろうか。経営そして経営学の現在にまでシュミットの射程を伸ばして、現代に生きる吾々の運命についていくばくを語りうるであろうか。

毎週長時間の立教経済教授会で、アカデミックな史学に生きた田中正義教授とロマン・ローランに傾倒しそのように生きる久保田順教授の間に席をえたことは、まことに有り難いことであった。この稿をもって、久保田名誉教授記念号に加わることが出来たことをよろこぶ。

## 1. シュミット物語

まず、テイラーの描き出したシュミット物語りのすべてを紹介しよう。さいわい、それほど長いものではない<sup>3)</sup>。

著者がはじめてベスレハム・スチール会社に科学的管理を導入しようとしたとき、最初に着手した仕事の一つは銑鉄運びであったが、それはその作業に1日の標準作業量である〈課業〉を設定することであった。

スペイン戦争の開戦当時に工場の側の空地に約8万トンの銑鉄が小さな山のように積まれていた。銑鉄の価格が非常に安かったので置きっぱなしにされていたのである。だが、戦争が始まるとすぐ銑鉄価格が昂騰したので全部売って仕舞った。

銑鉄（俗称でズクと呼ばれ、銑鉄はハガネ、鍛鉄はウチモノ）は92ポンドのナマコ状の1人で持ち運べる形状となっているが、このズク運びはただ力があり辛抱強い男なら誰にでも出来る単純労働である。我々は、この極めて初歩的な作業を、これまでの旧式の日給制や出来高制でやるよりも1日の標準作業を課業として設定しそれを基準にして賃金を支払う課業制度にした方が優れていることを、この機会を利用して作業員にも工場所有者にも支配人にも大々的に示したのである。

ベスレハム・スチール会社は5つの溶鉱炉をもち、その製品は長年にわたって1のズク班に

---

3) F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911. Herper & Brothers, pp. 40~48, 上野陽一訳, 上野陽一訳・編『テーラー・科学的管理』技報堂, 238~244頁, に支としてよった。

よって運ばれていた。この班は当時75人ばかりであった。皆なかなかよいズク運びたちであり、その上にすぐれた職長がいた。彼はかつて彼自身ズク運びであり、職長として当時としてはどこよりも早く安く仕上げていた。

鉄道の支線が積まれたズクの端に沿って構内にひきこまれていた。貨車の片側には踏板が傾斜してかけられており、ズク運び人夫は重さ約92ポンドのズクをそれぞれ自分の山から各自取り上げて斜めにかけて踏板上を登って貨車の端にそれを落とした。調べてみると、この組では平均1日1人で12.5イギリス・トン（約12.5トン）を積み込んでいた。我々がこの作業を研究してみたところ、驚くべきことを発見した。それは一流のズク運びの1日の作業量は12トンではなくして、47ないし48トンであるべきだということである。この課業は我々にとってあまりにも大きく思えたので幾度も研究をし直してみたが、我々は間違っていないことをあらためて確認した。

一度び我々が一流のズク運びの1日の適当な作業量が47トンであることを確認したとなると、科学的管理を導入しようとしている我々にとって直面する問題が、明らかに我々の前にあった。これまで1日12.5トンの割合でなされていたが、これからは1人1日47トンの割合で8万トンの銑鉄を貨車積みすることが、我々の義務となった。しかも労働者にはストライキを起こさず、彼等と悶着を起こさずに、この仕事を仕上げる。そして、以前の1日12.5トンの割合で仕事をしてきたときよりも、47トンという新しい割合で貨車積みする方が彼等にとってもっと幸福であり満足であるようにすることが我々のさらなる義務であった。

我々の為すべき第1段階は作業者の科学的選択であった。この種の管理において作業者を扱かうには、労働者を1人ずつ個々に語りかけ取り扱かうことが不動の原則である。それは、それぞれの労働者がそれぞれの能力と限界をもっているからであり、1人1人を発達させて最高度の能率と繁栄をもたらすのが目的であって、労働者を集団としてとり扱かおうとしているのではないからである。

我々はまず適当な労働者を見付けることから始めた。そこで我々は3・4日この75人の労働者を詳細に観察した。その結果、1日47トンの割合でズクを運びうる体力をもっているように見える4人の男を選び出した。次いでこの4人についてそれぞれ注意深い研究をした。できるだけ過去にさかのぼって過去の経歴を調べ、各人の性格・習慣・野心などについてすっかり調べ上げた。そして最終的にこの4人の中からこれと思える男を1人選び出した。その男は小柄なペンシルベニア育ちのオランダ人で、彼は朝工場に来るとき元気で急ぎ足でやって来て、夕方仕事を終えて帰宅するときも約1マイルばかりの道を元気でまた急ぎ足で帰ってゆくことが観察されていた。彼は1日1.15ドルの賃金で働いていながら、既に少しばかり地所を買ひこみ、朝工場に行く前と帰宅後自分のために小さな家の壁をつくっているということがわかった。彼はとてつもない“ケチ”で、金を何よりも大事にする男だと噂されていた。彼の事がある男が我々に、“1ペニイ銅貨が馬車の車輪ほどに見える男”と言った程である。この男を我々はシュミット（Schmichth）と呼ぶことにしよう。

次にわれわれの為すべき仕事は、シュミットに1日47トンの銑鉄を運ばせ、しかも彼にその仕事を喜んでさせることに限定されることになった。この事は以下のようになされた。シュミットはズク運びの組の中から呼び出され、おおよそ次のように話しかけられた。

「シュミット、君は高い値打ちの男 (high priced man) かね。」

「さあ、あなたの言うことがわかりません」

「分からんことはないだろう。私が知りたいことは君が高賃金をもらう値うちの男かどうかということだよ。」

「さあ、あなたの言っていること、分からんす。」

「そうかね、ともかく私が聞いている事に答えてくれ。私が知りたいことは、君が高い値打ち男かそれともそこらあたりの安い連中と同じなのか、ということなんだ。1日に1.85ドル稼ぎたいのか、それとも安い連中と同じように1日1.15ドルもらって満足するような人間かどうか、それが知りたいんだ。」

「1日1.85ドル欲しいかって。それが高い値打ちの男っていう意味ですか。そりあもう、私は高い値打ちの男ですよ。」

「どうも、手間のかかる男だなあ。そりあむろん君は1日1.85ドル欲しいだろう。誰だって欲しいさ。だが、そんなことは君が高い値打ちの男だということとはまったく関係ないということ、君は知らねばならん。さあ、私の聞くことに答えてくれ、時間をムダにしちあこまる。こっちに来たまえ。あそこにズクが積んであるのがみえるだろう。」

「ええ」

「貨車も見えるだろう」

「ええ」

「よし、君が高い値打ちの男なら、明日は1.85ドルでズクを貨車貨車に積み込むんだ。さあ、ぼやぼやせずすぐ答えるんだ。君は高い値打ちの男かどうか、言うんだ。」

「はあ、明日あの貨車にズクを積み込んだら、1.85ドル貰えるんですか。」

「そうさ、むろん貰えるよ。1年中毎日、山のようなズクを貨車積みすれば、毎日1.85ドル貰えるよ。それが高賃金の値打ちの男っていうことだ。しつかり分かったね。」

「はい、よく分かりました。明日はあのズクを貨車に積み込めば1.85ドル貰えるんですね、毎日やれば毎日なんですね。」

「そうとも、そうとも。」

「そうすると、私は高い賃金の男なんですね。」

「そうだ。だがちょっとまった。それには君は朝から晩までこの人の言う通りにちゃんとやらなければならない。君はこの人を知ってるね。」

「いいえ、今がはじめてです。」

「それでは、君が高賃金の値うちのある男だったら、明日は朝から晩までこの人の言う通り

にちゃんとやるんだ。ズクをとって歩けと言われてたら、とって歩く。腰をかけて休めと言われてたら腰をかける。1日中そうするんだ。それから、決して口答えをしてはいかん。高い賃金をもらう値打ちのある男は、言われた通りにちゃんとやって、決して口答えはしないものなんだ。分かったね。この人が歩けと言ったら歩く。腰かけろと言ったら腰かける。そして、決してこの人にさからってはいけない。さあ、明日の朝はここに来て働いてくれたまえ。晩には君が高い賃金の値打ちの男かどうかわかるだろう。」

以上はかなり乱暴な言い方である。実際、教育された機械工や多少とも知的な労働者には、こんな言い方をするわけにはいかない。だが、シュミットのような精神的反応のにおい男にはこういう言い方がむしろ適当なのであって、決して不親切ではない。なぜなら、こういう言い方をしたほうが、彼が欲しがっている高い賃金に彼の注意をむけて固定させ、仕事がつくとともに出来ないだろうと思うほうに注意がいかないようにするのに効果的だからである。

いよいよシュミットは仕事を始めた。彼の側で時計をみている人から指示される通りに1日中、規則的な間隔をとって働らいた。“さあ、ズクを取り上げて歩け。さあ、腰をおろして休め。”彼は働けと言われた時に働き、休めと言われたときに休み、夕方5時には47.5トン貨車を積み終えた。そして、彼は実際このペースで働き決して疲れるということにはなかった。そして、著者がこの会社にいた3年間ずっと彼はこの課業を果たしていた。そして彼はこの期間を通じて平均的に1日1.85ドル若干こえた賃金を稼いでいた。それまで彼は当時のベスレヘムの賃金相場の1日1.15ドル以上のことはなかったのである。それは、課業方式のもとで働いていない他の労働者たちが受けとっている賃金より60パーセントも高い賃金を彼は受けとっていた、ということである。その後、つぎつぎに労働者を選び出し、1日47.5トンの割合でズクを運ぶように訓練し、皆がその割合でズクを運ぶようになり、彼等のまわりの他の労働者たちより60%以上も高い賃金を受けるようになった。

#### 〔付説〕 シュミットとヘンリー・ノール

テイラーによるシュミットについての直接的な記述の部分を訳出したものが以上である。

私はこの部分を最初に読んだとき、This man I will call Schmidt という箇所にはひっかかった。シュミットは本名ではないのかな、すこし修飾して書かれているのかな、と思った。後に、D. A. レンのThe Evolution of Management Thought, 1979 (車戸実監訳『現代経営思想』マグロウヒル好学社)の第6章「科学的管理の出現」を読んだとき、シュミットの実際の名前はヘンリー・ノール (Henry Knolle) である、という記述を読んで納得した。そして更に、原田実「テイラーの〈銑鉄運搬作業実験〉について——レッジ=ペローニの研究に関連して——」(『九州大学経済学研究』第42巻合併号)により、実際のシュミットすなわちH. ノールのベスレヘム製鋼会社における〈銑鉄運び実験〉の実際の状況をかなり詳しく知ることができた。原田教授の許しを得て、利用させていただく。

1899年3月、ベスレヘム製鋼会社副社長R. ダヴェンポート (Robert. W. Davenport) とテイラーは、銑鉄の貨車積込み作業を日給制から出来高制 (単純な出来高払賃金ではなく、課業管理=テイラー・システムの一環としての差率出来高賃金) へ切り換えるために、ギレスピーとウォル (James Gillespie and Hartley Wolle) に実験と観察を命じた。この二人によるレポートが残されている。

ギレスピーらは、当時いくつかあった班の中から20人からなる大部分が大男で力持ちのハンガリー人たちの班の班長ハック (John Haack) に、10人を選んで課業出来高制で働かせるように依頼した。だが、3月18日の開始日から、この10人は新しい出来高制のもとでは働かなかった。副工場長セイヤー (Robert Sayre, Jr.) は10人に解雇を申し渡し、実験は挫折した。

ギレスピーらに対し、別の班の班長エンライトが自分の配下を説得して実験に当たらせようと申し出たので、受け容れた。オランダ系4人、アイルランド系3人からなる7人であったが、彼らは課業出来高制で仕事をするに脅しをかけていたハンガリー系のハックの班とは全く義理もなく無関係の労働者たちであった。オランダ系の1人がヘンリー・ノール (Henry Knolle) であった。初日3月30日に出勤して来たのは5人だけだった。翌31日は3人に減り、その日の午後にはノール1人だけになり、彼は平均12トンのところを、その日は45.75トン運び、1.75ドル稼いだ。ノールはやせており体重135ポンド (62kg弱) にみたなかった。

4月1日にハンガリー系のドダッシュ兄弟が加わったが、体力は十分にあったが、出来高をあげることが出来ず8日にやめた。ノールは、3日には49トン、5日には55トン積込んだ。また、ハックの班のハンガリー人が2人加わったが、「解雇されたハンガリー人から脅され生命の危険を感じる」と言って、もとの職場に帰った。

5月中旬には、新しい出来高制に対する偏見や抵抗は弱まり、この実験に加わる労働者も増え、ノールをこえる出来高を上げる者が出て来るようになった。この重作業で負傷したり疲労したりした者は、退職ではなく、復帰できるようになるまで軽作業に配置転換されたことが、偏見・抵抗の弱まった理由の一つである。

そして、ギレスピー=ウォル・レポートはノールに対する賛辞で結んでいる。「われわれはまたヘンリー・ノールの仕事が賞賛されるべきであると考え。彼はわれわれとともに新出来高作業班に最初からつねに加わり続けた唯一の人間である。彼は最初から最大限に働き、そのことによって、現在の賃率でも、立派な労働者なら高い賃金がとれることを例証したのである。」

なお、ベスレヘム製鋼会社の記録では、ノールは1871年5月9日ペンシルヴァニア州シマーズヴィル (Shimersville) で生れ、グッドウィル消防会社 (Goodwill Fire Company) の志願消防夫を続けており、1952年2月25日没、ベスレヘム記念公園内の消防隊墓地に葬られた。

さて、ラドガース大助教授のレッジとアルバータ大助教授ペローニが、ギレスピー=ウォル・レポートの内容を利用しながらテイラーがノールやギレスピーらに正当な評価を与えていないことを非難し、テイラーが読者の理解を助けるためとはいえ、仮構や創作をまじえているこ

とは許されないとする批判<sup>4)</sup>を、原田教授は紹介している。その上で教授は、テイラーの物語ったシュミットとギレスピー＝ウォル・レポートのH. ノールの実験観察結果とは、多くの細かい点で喰い違っているとしても、本質的な面ではかえってよく一致してさえいると言えるのであって、テイラーが述べるシュミットの通りに実験しても結果は実際の資料と大差ないものとなるだろう、と推測する。その上で経営学とくに労務管理における理論や技法が一般に実験や事例にもとづいて為されているときと、同じことが為されているにすぎないと結んでいる。

シュミットはテイラーが創り出した人物であり、シュミット物語りはテイラーの創作であり、フィクションである。それは、テイラー・システムないし科学的管理の何たるかを示すためにつくられたものである。そして、創り出されたシュミットはテイラーの指導のもとに為された実験において主役を演じた労働者H. ノールの実験を踏まえて描き出されたものである。実際のセルカークの漂流の事実にもとづいたデュフォーのロビンソン・クルーソーに対して、文学作品ではないシュミット物語もまた現実の実験をふまえながらも同じくフィクションであり創作なるが故に、象徴性を豊かにもつことになったのである。

## 2. テイラー・システムとしての科学的管理とシュミット

シュミットは経営学における象徴的人物である、と言った。何故、そのように言うことができるのか。それは、経営学がいかなる学問であるかの把握にかかっている。

経営学は前世紀の末葉から今世紀の初頭にかけて、ドイツとアメリカで生れて来た。ドイツにおいては経営経済学として、社会経済学に対する個別経済学、国民経済学に対する企業経済学ないし私経済学として、その頃次々に設立せられた商科大学の中心的科目として大学教授たちによって担われて来た。そして、アメリカにおいては工場管理の学 Shop Management として、イギリスを凌駕して発展しつつあった機械制工場の機械技師たちによって創られたアメリカ機械技師協会 American Society of Mechanical Engineers によって主導せられた能率増進運動の中から成立して来た。マネジメントの学、能率増進の学として成立して来たアメリカ経営学は、その時、経営経済学としての性格を色濃くもっていた。それは、ASMEと畧称されるアメリカ機械技師協会の当時副会長だった H. R. Towne (Yale & Towne Manufacturing Company 社長) の ASME に工場管理部会を設けようではないかという提案論文「経済家としての技師」1886年<sup>5)</sup>の冒頭に鮮やかに書き出されている。私は、この論文をもってアメリカ経営学の呱呱の声とする。

4) C. D. Wrege and A. G. Perroni, *Taylor's Dig Tale : Historical Analysis of F. W. Taylor's Piglron Experiments*. Academy of Management Journal, Vol. 17 No. 1, 1974.

5) Henry R. Town, *The Engineer as an Economicist*, 1886, この論文の拙訳は『アメリカ経営思想批判』未来社に、若干のコメントをつけて付録として収めている。



「われわれアメリカ人の全国民の名前の頭文字の組み合わせ文字、すなわち、われわれの貨幣単位のシンボルであるドルは、フィートや、分や、ポンドや、ガロンなどの示す記号と殆んど同じような頻度をもって、技師の計算の指標に結びつけられている。技師の仕事の最終的結果は、たいていの場合、ドルとセントの問題、すなわち貨幣的価値の問題に帰着するのである。このように述べることは、すべての技師の仕事にとって当てはまることであるが、とくに機械技師の仕事について当てはまることなのである。何故なら、彼らの職能が、他の場合よりもしばしば、工場の諸作業を組織し監督する執行的義務を含むからなのである。

最善の成果を確保するためには、生産的労働の組織は、単に生産される商品およびそれに採用されている工程について、技師として実際に精通しているばかりでなく、さらに同じように、賃銀・供給・費用・会計、その他生産経済や生産コストに入り込み影響を与えるすべてのものに関連ある不可欠な諸要因をいかに観察し、記録し、分析比較するかの実践的な知識を持っている人たちによって指揮・統制されなければならない。」

タウンは、工場の生産技術を担う機械技師たちに向って、単に生産技術の工学的な改善実施ばかりでなく、それを同時に貨幣価値的につかみ直し原価・利益・価格という経営経済的側面を統合的に把握する経営家・経済管理者たるべきを説き、同志を糾合し能率増進運動の拠点をASMEの中に創り上げたのである。

この運動の中で、タウンは分益制 The gair Sharing Plan, 1889 を発表し、能率増進によって原価引下げで生じた利益部分を労使によって分ける制度を提唱した。続いて発表せられたハルサー F. A. Halsey の割増賃金制 The Premium Plan of Paying for Lahour, 1891もまた、近代的管理の成立として画期とされるテイラーの科学的管理＝テイラー・システムの最初の著 Shop Management 1903に至る明確な里程標である<sup>6)</sup>。

当時、現場における労働者の管理は職長の手の中にあつた。職長は配下の労働者を自分の手で集め、仕事をさせ、監督し、彼の手から賃金を支払う万能職長であつた。機械技師たちが、機械の改善、機械の使用法の改善・指導をする過程の中で、次第に職長に代つて現場の管理者になつてゆく。その最初のステップは、労働の対価である賃金の支払方法の改善であつた。賃金支払形態は自然生的なものとして、時間賃金（日給制も当然含む）と出来高賃金である。労働の尺度として時間と出来高が考えられるところから自然生的なものとして古くより成立していた。この賃金形態にまさに人為的な賃金形態としてハルサーは割増賃金という形態を提起したのである。そして、それは現場で広く採用され、ローワンその他の類似の割増賃金の支払方法が考案せられていった。

労使＝労資対立の中では、時間賃金という支払方式は、単なる時間稼ぎの怠業を生む。そこで出来高賃金という支払方式が採用されるわけである。だが、頑張つて出来高を多くあげると、

6) 三戸公・鈴木辰治・上田鷲沢『タウン、ハルサー、ローワン賃銀論集——分益制・割増制』未来社。

平均的な日給賃金に見合うように単価切下げ rate cutting がなされる。更に出来高をあげるとまた賃金切下げがなされる。そして、それに対応して今後は労働者の側から組織的怠業がなされることになった。このような局面でハルセーは登場したのである。

ハルセーは、1日の標準作業量を課業 task として設定し、課業を達成した労働者に対し課業をどれほど超えて作業をしたかに応じて割増＝プレミアムをつけて支払おうとしたのである。そのプレミアムに対してどのような額で支払うかについていろいろの考案がなされ、それぞれの考案者の名を冠してハルセー割増制とか、ローワン割増制と称されたわけである。まさに課業という時間と出来高を統合した概念をつくり上げ、時間賃金と出来高賃金とを結合した賃金形態を創り出したわけである。だが、それでもなお、組織的怠業はなくならなかった。この時、テイラーは初め課業を超えた者と課業に達しない者との異なる率の賃金を支払うという差率出来高制を提案したが、更に課業の改定を経験や勘によって決めるのではなく科学的に決定するということを軸として、全く新しい管理の体系を構築することになった。

1日の標準作業量である課業を設定し、課業をどれだけ達成したかによって割増しを支払う割増制が、組織的怠業を防ぎ終息させることが出来なかった。割増制のもとでも作業量が上がり割増しが増加したとき、出来高払いと同じようにレート・カッティングがなされたからである。テイラーは課業の設定を経験やそれまでの記録によらず科学にもとづいて行ったのである。テイラーの目標は組織的怠業の根絶であり、作業量の増大であり、それにもとづく労使の繁栄であった。作業の科学にもとづいて課業はどのように決められたかを具体的に示せば、次の通りである。

まず、作業の動作研究・時間研究および作業条件の研究をする。作業は動作に分解され、無駄な動作は除き、有効な動作の一連をつくり上げる。それぞれの動作とその一連はストップ・ウォッチで計測され、最短・最速のものが是とされる。作業の用具・環境も適切な方向に整備せられる。この作業分析・作業研究はそれぞれの作業を遂行するのに肉体的・精神的に最適の労働者すなわち一流の労働者 first class man が選び出されて為される。

一流労働者によってなされる最適動作の一連が最適の作業用具を用いてなされ、それをストップ・ウォッチで最短・最速で遂行して標準作業時間が決められ、更に毎日の作業の継続を可能にする労働力再生産のためのゆとり、休憩時間とその配分が加味されて、1日の標準作業量が決定せられる。

このようにして設定せられた課業の実施は作業現場・工場現場を根本的に変革した。すなわち、これまで現場の支配的立場に立ち、その役割を担い果たしていた職長すなわち万能式職長の存在の根拠を一切奪った。彼に代って職能式職長すなわち作業の準備係職長・標準作業方法通りに指導する動作係職長、そして検査係職長に修繕係職長を置き、その上に計画部をもうけてそこに手順係・指図書係・時間原価係・訓練係の書記を置くことになった。課業通りに個々の労働者が作業することにより、作業工程は完全に計画部に握られることになった。万能式職長

の手によって集められ、アメとムチで働かされていた労働者は、それぞれの作業の達成可能な最適労働者が選別採用配置され、教育訓練され、職能式職長のもとで作業して課業を達成し、課業の達成度にもとづいて賃金が支払われることになった。もはや組織的怠業など生ずることなど過去のものとなった。

以上の課業の科学的設定とその実施による組織的怠業の排除と作業量の著しい増大、その結果高として賃金と低労務費の実現による労使の繁栄を、テイラーは以上のようなシステムすなわちテイラー・システムの創始によって実現した。

テイラー・システムと呼ばれるこのシステムをテイラーと彼の追従者たちは科学的管理と命名したが、このシステムの成立こそ、近代的管理の成立であり、テイラーによつてアメリカにおける経営学がうち建てられたのである。そして、シュミットはテイラー・システム＝科学的管理における象徴的人物である。

シュミットは、先のシュミット物語で示されたように、銑鉄運搬に最適の労働者として多くの労働者の中から十分な調査によって、選び出されたテイラーのいわゆる〈一流労働者〉(first class man)である。そして、シュミットは動作研究・時間研究によってつくり上げられた標準作業の方法を標準的な手順と時間配分によって、標準作業量＝課業を教育・訓練によって、指示通りに遂行し達成する毎日を送るのである。

その結果、従来の作業方法では1日平均12.5トンを選んでいたので、シュミットは毎日47トン運搬し、それまで平均1.15ドルの賃金を稼いでいたのを毎日1.85ドル稼ぐことになった。シュミットはこれまでより、作業量を3.75倍増加して賃金にして1.61倍多く受け取るようになった。ここに高賃金と低労務費の秘密があり、高賃金・低労務費を実現することとなった。

テイラー自身、この銑鉄運びのシュミット物語りにおいて彼の創り出した科学的管理の本質が物語られていると言ひ、科学的管理の本質が物語られていると言ひ、科学的管理の他の具体的事例のショベル作業、レンガ積み作業、自転車用球の検査作業、金属切削作業の前にもって来て、『科学的管理の原理』を論述している。

テイラー・システムの成立には、二つの基礎的要因がある。一つは機械の発展であり、いま一つは労働組合の運動である。いずれも、資本制生産様式の一定の発展段階をまっけて、はじめて生れて来るものである。資本制生産は利潤追求の生産であり、利潤はマルクスより喝破せられたように、労働時間の延長・労働の強化・労働の生産性の向上の三者を究局的な基礎とする。マルクスは絶対的剰余価値の生産、相対的剰余価値の生産の二範囲にわけている。

自然生的な1日の労働時間は、資本制生産によってはじめて無制限的に延長せしめられ、それに対抗して成立して来る労働組合運動によって時間短縮が実現することになる。後にメーデーとして世界的な記念日となる1日8時間労働の要求のストライキは、1886年5月1日にシカゴに起ったことはよく知られるところである<sup>7)</sup>。利潤追求は、大筋において労働の強化・労働の生産性の向上に向かわざるをえなくなる。労働の生産性の向上はより進んだ生産方法・機械

の発展によって可能となるが、機械の発展は万能機・専門機・単能機の段階的発展を辿る。万能機段階における作業現場は、労働者の熟練を多く必要とするので労働者がそれぞれに自主的に作業をすることになり、現場出身の職長の支配下でアメとムチの管理のもとにおかれる。専門機段階になり、はじめて大幅に熟練度が軽減し、作業現場はようやく学校出の機械技師たちの支配下におかれるようになる。機械技師達が機械の発展・機械操作の方法、作業方法の研究をはじめ、労働の生産性の向上と労働の強化すなわち能率増進の運動を展開したのである<sup>8)</sup>。

能率増進運動の頂点に立ったのがテイラーである。古い伝統的な管理ともいえないような成行管理 drifting Management は、彼によってはじめられた作業の科学にもとづく労働の生産性と労働の強化の近代的換言すれば科学的な管理のシステムによって超克せられた。それは資本主義の独占段階において成立し来った管理システムである。このような意味をもつテイラー・システムをその成立の現場において典型的にかつ代表的に一身において体現しているシュミットこそ、近代的経営したがって経営学そして資本主義の独占段階を象徴する人物と把握してさしつかえあるまい。

### 3. ティラリズムとしての科学的管理とシュミット

テイラー・システムは何よりもまず技術的・具体的な管理の体系である。したがって、それは技術的な発展とともに乗り越えられ過去のものとなる。すなわち、機械がテイラー・システムを成立せしめた専門機的段階から単能機段階へと進み、機械別工場から部品別工場へと進み、ベルト・コンベアによる移動組立生産方式を生み出したフォード・システムの出現により、過去のものとなった。そしてまた、ホーソン実験によるヒューマン・リレーションズの発見とそれにもとづく管理方式は、テイラー・システムを過去のものとしたと把握する。技術的体系としてのテイラー・システムを科学的管理と把握するなら、それは過去のものとなり、シュミットもまた限られた段階・限られた時代における管理の象徴的人物として過去のものとなる。

だが、科学的管理はテイラー・システムとして把握されると同時にテイラー・システムを生み出し、それを支える原理としても把握される。その原理・その思想をティラリズム＝テイラー主義と言う。そして、ティラリズムは原理であり思想なるか故に、テイラー・システムという具体的な技術体系・管理体系の限界をこえて、その後発展を続ける具体的な技術体系としての管理の中に生き続けることになる。

科学的管理をティラリズムと把握し、資本主義の独占段階に成立し発展をつづける現代的管理の基本原則として把握してみせたのがH. ブレイヴァマンであった。そして、彼はシュミット

7) 基礎経済科学研究所編『労働時間の経済学』青木書店。

8) 拙著『装置工業論序説』有斐閣は、機械と装置の段階的発展と組織について論じている。また、近代的管理が成立して来る事実と論理を大島雄一『近代的管理の成立』成文堂。

トをテイラリズムの象徴的人物として取り扱っている。

#### a. テイラリズムとマルクス主義

ブレイヴァマンは、彼の『労働と独占資本』1974<sup>9)</sup>の中で、私がさきに紹介したシュミット物語の全部を同じように掲げている。そして、シュミットを軸にしてテイラリズムを三つの原理にまとめ説明している。彼もまた独占資本のもとにおける象徴的人物としてシュミットをとらえたわけである。

ブレイヴァマンはテイラリズムの第1原理は、「これまで労働者たちがもっていた伝統的知識を全て集め、この知識を分類し、集計し、規則・法則・公式にまとめ上げることが管理者の任務となる」と把らえる。このテイラーの言は、労働者の技能を労働過程から引き離し、労働過程を熟練・伝統・労働者の知識から独立させ、労働者を全面的に管理者に依存させること、とブレイヴァマンは説明している。

第3原理は、「頭脳労働は可能なかぎり職場から取り去り、これを計画部に集めなければならない」ということである。このテイラーの言を、ブレイヴァマンは次のように説明している。管理者側に統制を保証するためにも、労働者を低廉化するためにも、構想と実行とは別々の職務とされねばならず、また、この目的のために、作業過程の研究は、管理者側のものとされねばならず、労働者のものとされてはならない。研究の結果は、単純化された指令に基づく単純化された課業という形だけ労働者に伝達され、それ以外は、何も考えず、指令の基礎をなしている技術的理由やデータについて理解することもなく、指令に従うことだけが労働者の義務とされているのである。

第3原理は、課業の観念である。テイラーの言葉を引用すれば、「科学的管理において最も顕著な要素の一つは、おそらく課業という観念である。この課業は、為すべきことだけでなく、それを行なう方法とそれに要する時間と詳細に規定するものである。科学的管理は、これ等の課業を作成し実行させることのうちに主として存するのである。」

ブレイヴァマンは以上のテイラリズムの3原理を次のようにまとめている。第1原理が労働過程にかんする知識を収集し、それを発展させることであり、第2原理がこの知識を管理側の排他的領分に集中すること——それとともに、ちょうどその逆の関係としての、労働者側でそのような知識の欠如——であるとすれば、第3原理は、知識にたいするこの独占を、労働過程の各段階とその遂行様式を統制するために、用いることである。

ブレイヴァマンは、科学的管理をテイラリズムと捉らえ、テイラリズムは労働者のもつていた熟練・知識の一切を管理の側にうつし、管理者の計画のままに労働せしめることと把握した。それは資本制生産のもとにおける労働者の労働の資本のもとへの形式的包摂に続いて起り深化

9) Harry Braverman—*The Degradation of Work in the Twentieth Century*, 1974. 富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店。主として、序説と第1部。なお宇野哲夫の力稿「熟練の衰退と科学的管理—H. Braiermanをめぐる諸批判」聖マリアンヌ大学一般教育紀要 第10巻がある。

する実質的包摂の具体的現実的な過程であり、様相と把握する。いふなれば、テイラリズムは資本のもとへの労働者と彼の労働の実質的包摂の具体的・現実的指導原理である。したがって、命じられた課業を、指示される通りに動作し、指示される通りの速度で働らき、指示通り休息し、1日の作業量を指示通りに為し遂げる実験台となり、その通りに働く作業員となり、他の労働者の手本となり彼等を自分と同じような作業員たらしめたシュミットこそ、テイラリズムの象徴的人物であり、独占資本主義段階のもとにおける労働者の象徴である。

計画と執行の分離、精神労働と肉体労働の分離を中核とするテイラリズムが、資本主義生産の個人の意思をこえて貫徹する基本的原理の具体的・現実的な意識的原理であるとするなら、それは資本主義生産の廃絶せられた社会になるまでは、消滅し廃絶せられることはない。労働者が主人公となり、自らが計画し執行する精神労働と肉体労働が統合せられた社会すなわち社会主義社会が来るまでは、シュミットは象徴として生き続けることになる。

だが、ロシア革命にはじまるソビエト連邦その他国々の壮大な社会主義国家の建設は、マルクスが目指した社会主義の理想としての「1人1人の自由な発展が全ての人の自由な発展の基礎なる共同体」の実現に向っては進まなかった。すなわち、計画と執行の分離・精神労働と肉体労働の分離の止揚・統合の道を進まなかった。むしろ、社会主義国家はそれ自体が抑圧の器となった。そして、社会主義諸国家は1990年のソ連邦とともに解体を進めている。

ブレイヴァマンは1974年当時立って、ソ連邦において計画と執行の統合が実現されていない現実をみていた。マルキストとしての彼はその現実を率直に認めたが、本来あるべきではないものの存在を次のように説明している。「計画と執行の分離の生産様式を生み出したものは資本主義であり、社会主義ではない。ソビエト主義においては、このような生産様式は反映的形態・模倣的形態にすぎないものであり、それは過度的形態としてやがて消滅すべきものとして存在するにすぎないものである。」マルキストとして現実把握をする模範的解答というべきである。狂信的なマルキストは、マルキンズムに矛盾するような現実を、その存在さえも認めようとしなかった<sup>10)</sup>。

ともあれ、社会主義を標榜した諸国家の多くが解体したいま、計画と執行の分離・精神労働と肉体労働の分離を象徴するシュミットは、これからも依然としてその象徴性を失うことなく、これからも生き続けるのであろうか。また、社会主義諸国の解体の進行は資本主義から社会主義へという歴史把握の見直しを迫るものがある。その新しい史観のなかでシュミットはいかな

10) Alfred Sohn-Rethel, *Geistige und Körperliche Arbeit*, 1970. 寺田光雄・水田洋訳『精神労働と肉体労働』合同出版もまたマルクス主義の立場からテイラー主義について論じているが、ソビエトにおける肉体労働と精神労働の存続現象について、次のように論じている。「資本主義的私的所有の廃止が、生産組織に対する指令を篡奪者官僚階級に移すに過ぎた暁、それによって社会主義のために獲得されるものは何もない。」

私もかつて、この問題を『官僚制——現代における論理と倫理』未来社、1973において、マルクス、レーニン、ウェーバーに關説しつつ論じた。

る位置と意味を与えられるであろうか。

#### b. テイラリズムとドラッカー

科学的管理をテイラー・システムとしてではなく、これをライラリズムとし把握し、しかもテイラリズムの超克を唱導し、いわばドラッカーイズムとも言うべきものを展開したのが、P. F. ドラッカーである。いうなれば、ドラッカーはシュミットの象徴性に終止符を打ち、シュミットを過去の人として完全に葬むり去ろうとしたのである。

多くの論者が科学的管理をテイラー・システムと把握し、これを過去のものとして取り扱っているのにたいし、ドラッカーは〈働く人間とその仕事の管理〉に関するかぎり、ビューマン・リレーションズや人事管理学派の抬頭にもかかわらず、現場の管理は依然として科学的管理を基礎においていると把らえた。「それは科学的管理の考え方である。科学的管理は仕事に焦点を置いている。その精髓は、(1)仕事を組織的に研究し、(2)仕事を最も簡単な要素に分析し、(3)それらの要素の一つ一つについて労働者の仕事の仕方を組織的に改善することにある。科学的管理は基礎概念ばかりでなく、直ちに適用しうる道具と技術とを備えている。科学的管理の有用性は容易に証明することかできる。というのは、その適用の結果は、生産高の増大という、目にみえ、そして容易に測定できる形で表れるからである。」

まさに、彼は科学的管理を「管理の考え方」「管理に関する一つ体系的な哲学」「管理の指導原理」と把握している。具体的なテイラー・システムではなく、テイラリズムと把握しているのである。だが、テイラリズムには二つの盲点があり、一つは技術上の盲点であり今一つは哲学上の盲点である、と極めて根本的な問題を指摘する。

第一の盲点は、作業分析において作業の分解・分類・分析に力点が置かれ、諸動作を組み立てて一連の作業にまとめ上げることが軽視され、これが積極的に取り上げられていないことである。すなわち、分解・分析とは全く違った異次元のものであり、この二者は車の両輪の如く不可欠のものであるにもかかわらず、統合がないがしろにされていること、これが第1の問題であると指摘する。

第2の盲点は、科学的管理は〈計画と実行の分離〉を基本的信条としていることである。ここでも、統合の欠如の問題がみられるが、その上更に〈計画と実行の分離〉という考え方の底には、一方において少数の知識の独占者と他方における多数の無智者の存在の秩序を指向し、“依らしむべし・知らしむべからず”の思想がひそんでいる、と言う。たしかに、仕事を分類すれば計画と実行の二者に分解できるであろう。だが、仕事は本来この二者よりなるものであり、この二者を含み統合せられたものが一つの職務とせられるべきものであって、その二者をそれぞれ別個の職務とすべきではない。一つの仕事が計画と実行に分解できるからといっても、計画する者と実行する者がそれぞれ別人でなければならないという理由はどこにもないのであって、一つの職務がそれぞれ計画と実行の両者をもっていなければならないのだ、とドラッカーは力説する。そして、その技法をも提示したのである。ドラッカーは、テイラリズムの終焉

を宣告し、したがって哀れなシュミットの死を告げ、新しい労働者像を提案したのである。

ドラッカーがテイラーイズムとしての科学的管理を超える理論と技法を提示しえたのには、テイラーがテイラー主義を唱導した時代背景とドラッカーがドラッカー主義ともいわれるべきものを生み出した時代背景の違いがあると思われる。

テイラー主義は、アメリカが資本主義の母国であり世界の工場といわれたイギリスを万能機段階から専門機的階へと追いこし、更には単能機的階に入ってゆこうとしていた時期であり、技術的には熟練労働の単純労働化の時代そして労働組合運動の労働時間短縮の闘争 8 時間労働日の実現しつつあった時代に、生まれるべくして生まれる運命にあった。それに対して、ドラッカーが〈計画と実行の分離〉を超克した全く新しい管理の次元をきり開くことを可能にした時代背景とその中で生き思索した過程はいかなるものであったのであろうか<sup>11)</sup>。

ドラッカーイズムと云うものの形成は何よりもまずドラッカーの人間観にある。その人間観は、ナチズムの抬頭そしてナチズムによって職を奪われ、大陸からイギリスへ、そしてアメリカに渡って、ナチズム批判の文筆活動を展開して行く中で鍛えられ、明確なものとなって結実していった。

ドラッカーは人間の本性を自由すなわち責任ある選択であると把握する。自由は気ままや束縛のないことではなく、置かれた環境の中で意思決定することである。人間は神と違って限られた知しかもっていないから意思決定は必ず過ちや誤りをおかす選択であり、したがってその選択は過ちや誤りに対する責任を負う選択である。自由とは、責任ある選択であり、人間の本性である。責任なき選択はまだ幼き幼少期のものであり、人の上に立って責任なき選択をするものは許されざる人でなしである。優越をたのみ責任意識なきヒットラーと彼に率られるナチスを許さざるものと把らえたのである。

彼は第二次大戦を全体主義の秩序によるかあるいは自由主義を基調とするかの産業社会の未来構想の戦いであると把握し、大戦後は〈自由にして機能する産業社会〉の建設のための文筆をふるうことになる。産業社会の基礎的・代表的な制度は大企業であり、大企業を自由にして機能するものとして維持発展せしめること、すなわち〈自由にして機能する管理〉の理論と技法の構築に励むのである。

〈自由にして機能する管理〉とは、大企業がそしてその各々の部署が、そしてそれぞれの部署の各人一人一人が、自ら目標を選択・設定し、自らが選択・設定した目標達成に責任をもつことを、管理の基本に据える。彼は目標管理を提唱したのである。そして、その為には組織を中央集権的ではなく、可能なかぎり分権的に、各部門から最終の個人単位にいたるまで選択・

11) 拙著『ドラッカー』未来社、および拙稿「ドラッカーの終焉」、「経営者支配の正当性——コーポレート・ガバナンス論としてのドラッカー」(『中京経営研究』創立記念号および第6巻2号を参照されたい。なお、桑原源次「ドラッカーのテイラー再評価に関する覚え書、(1)(2)(3)」(『白鷗大学論集』Vol.8 No.1・2)あり。



決定と遂行の責任主体たらしめる〈分権的組織づくり〉をすべきであるとする。

分権的組織でなされるそれぞれの労働者とその仕事は、必然的に〈計画と実行の分離〉せられたものではなく、何をどのように行なうかの選択をそれぞれの労働者がなし、そしてその選択したものを自ら遂行し、それに責任をもつものでなければならぬ、とするのである。すなわち、組織を構成するそれぞれの職務は、それぞれに計画と実行の分離したものではなく合体したものとすべきであり、それはもともと人間本来のものとして可能であり、しかもそのようなものであるからこそ機能的である、と論じたのである。

彼の〈計画と実行の分離〉の止揚の理論は、産業社会の発展とともに益々現実味を加えていったのである。

ドラッカーは、産業社会の発展の中に知識社会の成立・発展をみる。その社会は多分にドラッカー理論によって牽引せられた部分もある。それは、これまで企業を生産・流通の機能を通じて利潤追求を目的とする存在とみていたのに対して、企業を社会における構造的な制度であり、従って企業維持こそ企業にとってだけでなく社会にとっての至上命令となり、利潤は企業維持のための不可欠の費用・未来費用であると把握し、企業目的は顧客の創造であり、それはマーケティングとイノベーションの二機能によってのみ可能となり、利潤は費用であると同時に目的達成の尺度である、との理論をたてたことによる。この理論により、世界は利潤追求に伴う一切のマイナス・イメージを払拭し、マーケティングとイノベーションのサバイバル競争の修羅場と化したのである。そして、マーケティングとイノベーションを担うのは知識労働者であり、知識労働者が肉体労働者に代って、役割的にも量的にも主役の地位を占めるようになって来たのである。企業において、資本でも、資源でも、労働でもなく、知識こそが決定的な要素となり、知識を担う労働者の管理こそが、管理の戦略的課題となってきた。

従業員の主力が肉体労働者であるときは、〈計画と実行の分離〉は有効・適切な指導原理となりえたであろう。そして、それを明示的に論述し、その技法の基礎を置いたのがテイラーであり、彼の唱導するテイラリズムであった。だが、知識労働者においては〈計画と実行の分離〉はむしろ機能のブレーキにすぎない。〈計画と実行の統合〉こそが、知識労働者の機能性を高める指導原理である。その唱導者がP・ドラッカーである。

〈計画と実行の分離〉を終息させ、〈計画と実行の統合〉の理論と技法を唱導するドラッカー主義によって、われわれは地に墮ちたマルクス主義に代って、新しい明るい未来を夢み展望することが可能となったであろうか。否、むしろ戦後50年ドラッカー理論の深くグローバルな受容によって築かれてきた現実には、世紀末というよりむしろ終末論の様相を世界は呈しつつあるかにみえる。ソ連圏の解体とともに、世界は二つの世界から一つの世界、すなわちマーケティングとイノベーションのサバイバルのグローバルな戦争の場となり、企業がそれぞれの生き残りをかけた目標達成は、同時にその随伴的結果としての地球の自然環境の破壊を生んで止まるところを知らない。いわくオゾン層破壊、いわく大気汚染・温暖化・異常気象、いわく土壌汚

染・水質汚濁・森林枯渇・砂漠化・いわく動植物の種の絶滅。そして、社会不安・社会紛争のグローバルな拡大・深化。

人間の本性・人間の尊厳をうたい、その実現を企図してその実現を達成するかにみえた彼の理論と技法が、何故に人間の心身の健康な存続を脅かすようになったのか。それは、彼のとらえる人間の本性である自由すなわち責任ある選択が企業の機能、組織体の機能の理論的基礎として手段となり、企業そしてもろもろのノン・ビジネス・オーガニゼーションの組織的行動が生み出す目的的结果の達成のための責任論と墮し、組織体が生み出す目的的结果に必然的にともなって生ずる随伴的结果に対する責任が軽んじられ、無視せられるようになっていったからである。人間は限られた知しかもたず、必らず過ち・誤りを冒さざるを得ない存在であり、それに対しては責任を負わねばならず、責任ある選択こそ自由の本義である。と喝破したのがドラッカーである。人間の巨大集団たる組織体の選択が、巨大な富を生むと同時に人間をふくめて全ての生き物の生存を危うくしつつある結果に対して責任をとらないとすれば、絶望的な未来しかない。

たしかに、テイラー主義はドラッカー主義によって超克せられ、現実もまたそのように進行しつつある。テイラーリズムの象徴としてのシュミットは死んだ。だが果して、科学的管理は完全に過去のものとなり、シュミットは死んだか。

#### 4. 精神革命としての科学的管理とシュミット

科学的管理は、具体的な技術的体系としてのテイラー・システムを指す場合と、仕事と働らく人間の管理の指導原理としてのテイラーリズムを指す場合とがあることを述べ、そのいずれの場合においてもシュミットはその象徴的人物たるの意義をもつこと、そしてドラッカーがシュミットの死を宣告したことを述べた。だが、更に科学的管理は異次元の第三の概念をもつものとして把握される。そして、この場合においてシュミットはなお象徴性を保持しうるであろうか。

この第3の意味における科学的管理の概念は、1912年1月に4回にわたって開かれた下院の「科学的管理特別委員会における陳述」において、テイラーによって表明せられたものである。この特別委員会が開かれるにいたったのは、テイラー・システムの導入に激しく反対しその採用禁止を求める労働組合の抗議によるものである。アメリカ労働総同盟の委員長S、ゴンパーズは、科学的管理について次のように言っている<sup>12)</sup>。

彼は、テイラーが叙述したシュミットを引用して、「とうして、40%の賃金を稼ぐのに、400

12) J. T. Mckelvey, AFL Attitudes toward Production, 1952. 小林康助・岡田和秀訳『経営合理化と労働組合』風媒社。p. 34.

「%の生産率をあげなければならないのか」と問い、「生きている機械を完成させる機械化」と論じた。彼は言う。「現場で労働している最終労働者に原材料を供給する機械の体系化はことさらに真新しいものではないが、しかし熟練機械工を理論的にもっとも有用な仕事につかせるために、肉体的・精神的にかれらを科学的につくりあげ、築きあげ、たたきあげ、そして迅速に仕事をさせようとするのは、われわれをして心そのものまでも魔法にかけてしまうものである」と。

テイラーは委員会で、次のような陳述をおこなった。「科学的管理は能率のシカケではない。能率を増進するためのあるシカケでもない。またはそういうシカケの一群をさしているのでもない。また新しい原価計算法でもない。新しい賃金支払法でもない。出来高払法でもない。割増払法でもない。賃金支払法ではない。また工員のソバに立ち時計をもって、何か紙にかくことでもない。時間研究ではない。動作研究または人の動作の分析ではない。やたらに沢山の伝票を作り、「この式でやって下さい」といって、これを多くの人に分けてやることではない。機能的職長制度のことでもない。その他、一般に科学的管理といったときに、多くの人が心に浮かべる工夫をさしているのではない。科学的管理という言葉を書けば、上に述べたような幾つかのことを思いだす。しかし科学的管理はこれ等のドレカを指しているのではない。」ここでは彼はテイラー・システムを科学的管理ではないと、断呼として主張している。

では、科学的管理とは何か。その本質は何か。

彼はそれは精神革命であり、それは偉大なる精神革命 the great mental revolution であるという。精神革命の内容は何か。それは労資双方の〈心からなる兄弟のような協働〉 hearty brotherly cooperation と〈経験から科学へ〉の二者であると言うのである。

第1の柱〈心からなる兄弟のような協働〉は、敬虔なキリスト教徒としてのテイラーの心からなる願いである。だが、この柱は能率化・科学化・機械化の流れの中では霞んでゆく運命を辿るかにみえる。そして、第2の柱〈経験から科学へ〉は大きな流れとなり奔流となって進んでいった。ともあれ、テイラーは科学的管理を精神革命であると宣言している。そして、この精神革命が科学的管理の第3の概念である。

第2の柱である〈経験から科学へ〉について、テイラーは「これまで作業者がもっていた伝統的な知識の全てを集めて一団とし、それを分類し、分析し、そこから規則・法則を導びき出し、更に作業者を直接的に有効に助ける方式を創り上げる」とことと説明をしている。科学とは何かについて様々な難しい定義がなされているが、テイラーのそれは極めて具体的であり明快である。彼は「科学とはデータを集め (gathering), それを分類し (classifying), 分析し (analyzing), 表示し (tabulating), そこから法則・規則 (law&rule) を導びき出し、更に作業に直接に役立つ方式 (formula) を創り出すことである」と把握している。このテイラーの定義に、補足をするとすれば、データの蒐集に関しては何についてのデータであるかの限定が加えられるべきこと、そして分類と分析にはいかな方法をもってするか限定がなされるべきであ

るということである。すなわち、科学はその対象と方法に関する限定を必要とし、その限定のもとでのみ成り立つものであり、その限定のもとでのみ言いうることであり、有効であるということである。したがって、限定を失なえば、科学たりえないということである。そこに、科学は細分化、専門化の道を限りなく進むさだめにある。

さて、テイラー・システムにおける科学の対象は作業であった。そして作業の科学はテイラーの弟子達によって確立し発展して行き現在にいたっている。バース計算尺で知られるバース、ガント・チャートをつくり出したガント、動作記号とつくり出したギルブレス等々。そして現在、人間の作業の一切そして、人間の行為が次々に科学の対象として研究されつつある。スポーツの科学、勉強・研究の科学、さらにはセックスの科学・娯楽の科学等々。

テイラーの作業の科学の次に登場して来たのが、人間関係の科学である。作業と作業条件との研究を企図して始めたホーソン実験が、人間関係・勤労意欲の対象領域を発見し、新しい研究分野をきり開き、経営社会等・経営心理学さらには行動科学を成立させ、それにもとづく管理技法が展開され現在に及んでいる。

作業も人間関係も、それはいずれも管理そのものの研究ではなく、科学化ではない。ファヨールにはじまる管理そのものの研究はプロセス・スクールとして形をととのえて行くが、やがて理論的にはバーナード・サイモンに始まる現代管理論によって乗り越えられ、その科学化の道がひたすらに押し進められている。C・バーナードによって組織が研究対象として大きく据えられ、さまざまな方法でアプローチされ、管理の中核的機能としての意志決定の科学がH・サイモンによって確立し、さらに組織と環境との関係の精緻化によって組織文化・市場・技術等の新たな研究領域が登場するとともに、意志決定論は戦略論として具体的展開をみせている。

人間の行為、作業、そして人間協働における科学化が、ライラーによって始まり、そして次々にその研究対象の領域を発見し、その精緻化が推し進められつつあるのである。すなわち、テイラーに始まる経営学の研究の一切はいずれもテイラー自らが最後に宣言した〈経験から科学へ〉の精神革命の途上にあるのであり、科学的管理の第三範疇に属するものである。

では、この科学化という科学的管理の第三範疇の観点から、シュミットはいかなる象徴性をもちうるであろうか。

シュミットは、銑鉄運搬作業をするのに最適の労働者として選び出され、なまこ（海鼠）状の普通の人やと運搬できる位の大きさの銑鉄の塊を、どのようにして持ち上げ、どのように持ち、運搬し、降ろすかの動作分析・時間分析をし、最短時間で最大の運搬量を持続的になすための休憩時間分析も加味してつくり上げた科学的な作業方法＝マニュアルに従順に従って、標準的な作業量を長期間にわたってこなした人物である。

科学的管理は一流の労働者で標準・マニュアルに忠実な人物すなわちシュミットを選び出し、シュミットによって成り立つ。一流の労働者とは、特定の作業を為すのに最適の人物のことを言う。そして、テイラーは人間をそれぞれに特性をもち何等かの特定の作業の一流労働者であ

ると考えていた。たとえば、犬に狩猟犬がおり、闘犬がおり、競争犬がおり、愛玩犬がおり、救助犬がおりといったように、全ての人はそれぞれに一流労働者たりうるのであり、すべての人はシュミットたりうる、とテイラーは考えていた。シュミットはマニュアルを指示通りに従順にマスターし、マニュアル通りに作業し、標準通りの数値化された成果を上げなければならない。そして、標準以上の数値の成果をあげてはじめて高賃金を受けとる。科学は事物をどこまでも細分化し、客観化し、数値化し、マニュアル化し、標準を設定し、序列化する。人間の創り出した科学が、人間に命ずるところに人間は従がい、容易にそれに抗しえない。

テイラーの『科学的管理の原理』を読み、シュミットの登場する箇所を読み、エネルギーに満ち溢れ、1ペニー銅貨が車輪ほどにも大きくみえる程お金を大事にし、しかも頭の働らきがにぶく従順な銑鉄運びに最適な牡牛のような男に出合った大学教授たちは、思わずほほえむ。だが、シュミットにはほほえんだ大学教授が、すこし自らをふり返ってみれば、自分がまさにシュミットその人であることに気がつくはずである。

アメリカでは、既に「年次教員評価」の制度<sup>13)</sup>がとり入れられて久しい。学科長は、次の項目をふくむ印刷物をととのえる。1. 各教員の講義内容と目標の記述、2. 学生による評価(評価項目30~40)、3. 同僚による評価(評価項目15~20)、学部長による評価(評価項目10)。大学教授として適格として採用された教員が教授内容の明確な標準的記述とその配分と教育方法の呈示をまず求められる。教育と研究のそれぞれの細部にわたる分析にもとづく評価項目・評価基準を設けて、学生および同僚そして学部長から評価せられ、それが数値化せられて序列化される。その結果、その職に止どまりあるいは去り、昇給しあるいは降給となる。この制度を大学改革の名のもとに、わが国にも文部省は導入することを大学設置基準の中に入れた。さらに任期制導入も国会を通った。大学教授は1人残らず、その職に最適の労働者たる一流労働者でなければならず、彼は数多くの項目に分けられた講義(準備、内容、方法、態度等々)の評価を学生から受け、研究に関しては同僚の教官から詳細な評価を従順にうけねばならない。詳細に分析され順序立てられた一連の評価項目は、そのまま教育と研究のマニュアルである。マニュアル通りに教育し研究して、はじめて評価され点数表示され序列化される。マニュアルにはずれたものは、良くても評価されず、悪くても評価されることはない。職にとどまり、昇給を願えば、忠実にマニュアル通りにするほかない。それぞれの教員の評価数値から標準値は算出され、各人は標準に達し標準をこす努力をしなければならない。標準的な授業内容を計画的に年間配分して授業することを求めるシラバス授業も既に実施されつつある。

一流労働者としての適格性、そして標準作業と標準作業量そしてマニュアルに従順・忠実であることを実証した人物シュミットは、肉体労働者時代における象徴的人物であった。そして知識社会といわれる現在における典型的な知識労働の職務担当者たる大学教授もまたシュミッ

13) 三戸公「資料：アメリカにおける<年次教員評価>、その様式と実例」(『立教経済学研究』第38巻4号、1985)

トが肉体労働において科学的管理のもとで賦与せられた基本的特徴を知識労働の担い手として全たく同じようにもっている。大学教授もまたシュミットであり、現在においてなおシュミットはその象徴性を寸分も失うことなく大学教授において保持しつづけている。

## むすび、シュミットの象徴性

### ——ロビンソン・クルーソウと対比——

ロビンソン・クルーソウは、自主独立・勤勉と節約・合理的態度という近代人として、また経済人モデルの原型としての象徴性をもっていたのに対して、シュミットはいかなる象徴性をもっているか。

彼は始めから協働体系・組織体の中に組みこまれ、管理者の管理化に置かれた存在であり、自主独立の存在ではない。彼の勤勉と節約は自主的なものではなく、管理者の粗暴なあるいはブリミティグなかたちであろうと科学的に洗練せられたかたちであろうと、それは〈アメとムチ〉によって強制され誘導せられた節約と勤勉である。そして彼もまた合理的な行為をするが、それもまた自主的自発的なもの彼自らの積極的な合理的精神から流露するものではなく、それは強制された合理的態度・合理的行為である。テイラー以前すなわち19世紀末において労働の現場は、それまで職長のもとにそれぞれの熟練・技能にもとづいてなお自主性を喪失しきってはいなかった。だから、創意と刺戟 initiative and incentive の管理、成行管理 drifting management と言えりもした。それが、資本の実質的体躯としての機械体系が専門機となるに及んで、労働者は熟練をしたがってまた自主性を大幅に喪失せしめられ、更にテイラーの科学的管理によって作業における熟練・技能が科学によって管理の側に移転せられるようになったのである。

ロビンソンの自主独立にかわって、シュミットは命令に対して従順であり、組織に対して忠実である。シュミット物語の中にシュミットの従順と忠実は如実に画かれている。それは、シュミットの素材としての、ノールの記録にも十分に現われている。自主的に勤勉なのと他律的に勤勉なのとの違いは、自分の意思に従うのと他人の意思に従う勤勉との違いであるが、後者は更に指示せられたマニュアルに従って標準通りに仕事量をこなす勤勉である。すなわち、科学的管理下のシュミットの労働は、同じ他律的強制的な労働であっても、命令者の専断的な気まぐれの、場当たりの、楽なあるいは無理な命令に従うのではなく、周到に準備され、科学的に基礎付けられた指示に従う労働である。

ロビンソン・クルーソウの従者フライデーは、クルーソウのもつ銃の力とクルーソウのもつキリスト教に支えられた人格にもとづいて、クルーソウに従い彼の命令通りに行動した。シュミットは彼の命令者の人格によって服従したのではなく、示された科学的に組み立てられたマニュアル通りに行動し標準通りの仕事量を達成すれば高賃金が貰えるからである。

シュミットの原資料となったH. ノールは典型的な肉体労働者であった。彼は機械が万能機から専門機に進んだ段階における肉体労働者であった。専門機が単能機段階に進んだ流れ作業のコンベア・システムの労働に組み込まれた労働は、コンベアの速度に合わせて機械の要求するごとく僅かの単純動作を反覆するだけのものとなる。チャップリン画くところのモダン・タイムスに象徴されていること周知である。ここでの労働者もまた、マニュアルにもとづいて標準作業をするという限りにおいて、彼もまたシュミットの労働者であり、シュミットである。ただ、指示者・命令者が人間から機械にかわったにすぎないのであって、機械も人間も、この時機械と人間とを同じく律しているものは〈科学〉であり、合理性であり、機能性である。だから、労働者の持続性に支障をきたすとすれば、作業を規制する機械の速度を加減し、作業の単調性がマイナスと分かれば、作業者の意欲を増すような作業内容に組み替えることになる。ジョブ・エンラージメント、ジョブ・エンリッチメントがこれである。更には〈労働の人間化〉も。その場合もまた、目的合理的に科学的に機能的に処理せられるという点におけるかぎり、そこにおける労働者は依然としてシュミットと何等異なるところはない。

機械が単能機段階から更にオートメーション段階に進めば、主力は肉体労働者から知識労働者に移って来る。知識労働者は自ら何をするか、それをどのようにやるか、そしてそれを何時までに成し遂げるかの目標を設定し、自分の意思にもとづいて自己管理・自己統制をする。知識労働は自己管理労働でなければ、十分な成果をあげることは出来ない。他律的な肉体労働者たるシュミットと自律的な知識労働者とはその点から言えば全く異なるかにみえる。だが、現代の知識労働者は自主的・自律的であるからといって、彼はロビンソン・クルーソウではない。どこが違うか。

ロビンソン・クルーソウの自主性・自律性はあくまで独立自尊の自立である。だが、現代の知識労働者の自主性・自律性は独立自尊の自立性ではない。さきに示したように、知識労働者の典型である大学教授の現実にはロビンソンとは余りにも異なり、彼はシュミットとそっくりである。彼は、H. ノールが実績を示し、シュミットが観察調査の結果、一流労働者すなわち特定の作業の適格者として選ばれたように、大学教授もまた研究者・教育者として適格であるとの幾つもの試験・論文審査・面接を経てはじめて採用され、彼はさまざまな規則にもとづいて1週間を1ヶ月を1年を規則的に過ごし、公的なまたは私的な絶えず改善されるマニュアルにもとづいて教育と研究の労働を遂行する。その行為の評価は昇進・昇格・勤続と解雇につながる。law and ruleそしてformulaに従って行動するのがシュミットのギリギリの本質とすれば、現代の知識労働者の典型たる大学教授もまたシュミット以外の何者でもない。

自主的・自律的に労働するかにみえた大学教授がロビンソンではなく、シュミット以外の何物でもないのは、ロビンソンが孤島の唯一人の住人であるのに対して、大学教授は大学という組織体の一員に過ぎない、という点にもとづく。ロビンソンは神に対して従順であり忠実であった。大学教授は組織に対して従順であり忠実であらねばならず、組織維持のためにつくられ

た法・規則に従順・忠実でなければならず、彼は組織を構成する職務の適格者たることを示し続けることによってのみ、すなわち標準化された職務内容を規則に従いマニュアル通りにやって数値付される目標を達成して、はじめてその存在が許される。シュミットと大学教授の違いは、後者がなお自分は何がしかの自主性・自律性を保持しているとの幻想をいただいている点だけかも知れない。シュミットもまた自分は高い値打ちの男＝高賃金を貰う値うちのある者として自分を示すのだという意識＝自主性・自律性をもっていた。

いずれにしろ、人間労働が個人労働ではなく協働労働すなわち組織的労働の時代に入って来て、企業がその代表的存在として巨大な組織体として把握され、組織が具体的な人的体系・物的体系として武装して巨大化し、マーケティングとイノベーションのサバイバル競争の時代に入って来た。そして、協働労働すなわち組織体の行動の科学化の初発に立った肉体労働者シュミットの象徴性は、組織体の主力となり科学化を担う知識労働者たちにおいても、その象徴性は毫も失われてはいない。

そして、神の僕として忠実に生き神の栄光のもとに心身ともに満ち足りて生きたロビンソンに対して、現代に生きるシュミットはいかに生きているか。

資本主義の曙に立ったロビンソンはやがていなくなり、やがて〈精神なき専門人・愛情なき享楽人〉たるニヒツどもが溢れてる豊かさを謳歌する時代になるだろうと今世紀の初めにウェーバーは予言したが、その通りとなった、人間でもなければ神でもない組織と科学に使える科学者・研究者というかの精神なき専門人が主役であり主力である組織の時代となり、彼らの主人公たる組織がつくり出す巨大な豊かな目的的结果に伴う随伴的结果が<sup>14)</sup>もはや地球の自然環境の危機的状况を一刻も放置することを許さぬ段階に達し、様ざまの社会不安を日を追い年を追って深化増大させつつある今世紀末を迎えている。

かつて〈クオ・ヴァデイス、ドミネ主よ、いずこに行きたもう〉と求め、やがてロビンソン・クルーソウを生み、神の嘉みしたもう現世を創り出そうとした社会がやがてニーチェをして「神は死んだ」と言わしめる時代を迎えた。そして、今世紀の初頭に生きたシュミットとその子供たちがつくり出した現世は、今やダンテの地獄篇を彷彿させるものとなりつつある。

炎降る、焼けつく大地に炎降る。

神と自然の為すわざに、敢えて背きし者の群。

焼けただれ、焦げつく大地に、炎降る。

---

14) 拙著『随伴的结果』文真堂。