科学的管理の世界
——レーニンとウェーバーの言説をめぐって——

三戸　公

目　次

はしがき
Ⅰ．レーニンの科学的管理観
　1．第1論文「苦い汗を絞り出す〈科学的〉方式」
　2．第2論文「テイラー・システムは機械による人間の奴隷化」
　3．第3論文「ソヴエト政権の当面の任務」より
Ⅱ．ウェーバーの科学的管理観
　1．科学的管理は規律の最終的帰結
　2．官僚制組織と規律，予言
　3．〈鉄の檻〉予言は当たったか
　4．予言は当たらなかった—ミッツマン『鉄の檻』によせて—
　5．意欲されなかった結果—随伴的結果—
おわりに

はしがき

科学的管理 Scientific Management の創始者として，テイラー（F.W. Taylor, 1856～1915）を経営学の父と位置づけ意味づけることには，誰も異存はない。もっとも，科学的管理をどのようにとらえるについては，必ずしも一様ではない。ある者はこれを具体的な技術的な体系としてのテイラー・システムと把らえ，またある者はテイラー・システムを成り立たしめ形成している指導原理としてのティラリズムと把らえ，さらにはまた彼自身が晩年に主張した〈対立から協調へ〉と〈経験から科学へ〉の精神革命として把らえることも可能である。そして，その三者の把握は，それぞれに現代においてもつ意味を異にしている。その事については，既に私は論じている[1)]。

同じく経済学の父としての位置を与えられているアダム・スミス（Adam Smith, 1723～1790）に，テイラーは時になぞらえられるが，テイラーが社会･人文科学においてもつ意味そ

1）拙稿「科学的管理の現在——3つの概念とその射程」（『中京経営研究』第7巻第1号1997.9）。

して現代社会においてもつ意味は，アダム・スミスをはるかに超えるものをもっている，と私は思っている[2)]。

テイラーないし科学的管理が現代社会においてもつ位置と意味を把らえたものに，テイラーよりほぼ10年後れて生れそして死んだ2人の同時代の巨人ウェーバー（Max Weber, 1864～1926）とウラジミール・イリイッチ・レーニン（1870～1924）の科学的管理に関する言説がある。レーニンは，「汗を絞り出す科学的方式」1913年[3)]と「テイラー・システムは機械による人間の奴隷化であ」1914年[4)]と題した小論文を『プラウダ』紙上にのせ，1917年10月革命の翌年1918年3月に執筆した「ソヴエト権力の当面の任務」[5)]の中でこれを取り上げている。そして，ウェーバーは大著『経済と社会』の「支配の社会学」で〈規律〉に関して論じた項の中で，科学的管理に言及している[6)]。出現したばかりのテイラー・システムに対するまことに素早い二人の対応である。いずれも短かいものであり，ウェーバーのものはワン・パラグラフに過ぎない。だが，二人の巨人のそれぞれの社会観・歴史観において看過することの出来ないものとして，言及すべくして言及したものてある。

レーニンとウェーバーはテイラー・システムないし科学的管理をどのように把握したであろうか。二人が示した科学的管理そのものについての理解は先に示した三つの把握をそのまま全体として受けとるという点において全く同じである。だが，当然のことながら，その位置づけ意味づけにおいては全く異なっている。それぞれの見解はいずれも科学的管理を媒体として現代社会の深奥に迫り，現代社会の根幹にかかわる把握である。その把握の当否は，二人がそれぞれに行っている科学的管理に関する予言によって，世紀末の現在においてどちらが当っていたかをみることができる。もっとも，すべての予言の当否の確定はいかなる次元において判断するかによって単純明快に確定されないものではある。科学的管理が現代社会においていかなる位置を占め・いかなる意味をもつかを，レーニンとウェーバーの言説の検討によって観てゆくことにしよう[7)]。

2）拙稿「象徴としてのシュミット」（『立教経済学研究』第51巻第3号，1998.1）。なお，この稿は「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1997.7）を承けて書かれている。

3）ソ同盟共産党中央委員会付属マルクス・レーニン主義研究所編・レーニン全集刊行委員会『レーニン全集』大月書店，第19巻。

4）同上『レーニン全集』第20巻。

5）同上『レーニン全集』第26巻，及びレーニン二巻選集刊行委員会編『レーニン二巻選集』（社会書房），第二巻第9分冊。

なお，『レーニン全集』第19巻，第20巻からは引用が長きにわたったので，大月書店にその旨の許可をいただいた。

6）Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soqiologie. 世良晃司郎訳『支配の社会学――経済と社会，第Ⅱ部第9章・5節-7節』創文社，p.52及び浜島朗訳『権力と支配』みすず書房，p.257。

7）レーニンとウェーバーが科学的管理をどのように把らえていたかについて，私は既に拙著『経営学』

Ⅰ．レーニンの科学的管理観

レーニンは，テイラー・システムという言葉を使っており，科学的管理という用語を使っていない。だが，テイラー・システムという用語で示すものは，科学的管理をテイラーが論じた通りにその技術的な体系として，また指導原理として，さらに本質としての精神革命とも把握している。そして，彼のテイラー・システムに関説した文書三編は，いずれも短かい。だが，これによってマルクス・レーニン主義といわれているものの真髄が鮮やかに画き出されているように，読みとれる。さいわい，いずれもそれ程長いものではない。原文を要約して紹介することにしよう。

1．第1論文「苦い汗を絞り出す〈科学的〉方式」，「プラウダ」第60号，1913.3.14.

「アメリカは資本主義の先頭に立っている。技術の最大の発達，進歩の最大の速度――すべてこうしたことが，古いヨーロッパを強制してヤンキーに後れまいとつづかせている。アメリカの技師フレデリック・テイラーの方式は，現在ヨーロッパで，またある程度ロシアでも，最も多く論じられている。

この〈科学的〉方式はどういうものであるか？　それは，同一の労働日のあいだに労働者から三倍もの労働を搾りだすことにある。もっとも才能ある器用な労働者を労働させ，一つ一つの作業，一つ一つの動作に費される時間の量を，特殊な時計で――秒で，何分の一秒で――記録し，もっとも経済的でもっとも生産的な作業方法を作りあげ，映画フィルムで優秀な労働者の作業を再現する，等々。

科学と技術の進歩は，資本主義社会では苦い汗を搾りだす技術を意味する。テイラーの著書から実例を示そう。銑鉄運搬作業は旧方式に比べて〈科学的〉新方式では，賃金の支払の資本支出は2分の1以下と低下し，労働者は4倍も働らいて，利潤を増大させている。」

さて，テイラー・システム以前の管理は，〈創意と刺戟〉方式 Inisiative and incentive method と呼ばれる。それは労働者が経験と勘で彼の創意にもとづいて働き，管理者は単純なアメとムチで，せいぜい賃金の額と支払方法で刺戟を加えるといったものであった。この労働者の経験にもとづく作業を科学を用いて分析し，標準的作業方式・作業時間・1日の標準作業量を課業として設定し，その課業を基礎とした管理方式がテイラー・システムである。

このテイラー・システムが資本家的生産様式のもとにおいて，いかなる様相を呈し，いかなる役割を果すかを，レーニンはテイラーの論述に拠りながら画き出している。

（同文館，1978.1）のⅢ．組織と管理，2.科学的管理」の補論(1)・(2)として略述した。この度，あらためてこの問題に取り組んでみた。20年の歳月がいくばくの深まりをみせたであろうか。

『資本論』の用語をもって言えば，資本の生産過程における剰余価値生産とりわけ相対的剰余価値生産の観点からする活き活きとしたテイラー・システムの把握と分析が単純明快に示されている。

テイラー・システムがいかなるものか具体的に説明し，それが労働の強化・労働の生産性の向上によって，いちじるしい労働者数の減少，1人当り生産量の増大，1人当賃金のわずかの増大，資本支出の減少という成果をテイラーの論述の中から表示し，資本主義経済は労働者の苦い汗を科学的に絞り出し利潤に物化させるものであり，更にテイラー・システムは〈科学的〉方式による苦汗制度として段階を画するものだという認識を示している。

2．第2論文「テイラー・システムは機械による人間の奴隷化である」（『プチ・プラウド』第35号，1914.3.13.）

この論文は，第1論文の翌年に発表されたものであるが，それを踏まえさらに大きく展開されている。次のように書き出される。

「資本主義は，一分間も一つところにとどまっていることはできない。それは前へと進まなければならない。現代のような危機の時代にはとくに競争が激化するが，この競争は，生産を安上がりにするためにますます新しい手段を発明することをよぎなくされる。だが，資本の支配は，このような手段をすべて，労働者をいっそう抑圧するための道具に変えてしまう。テイラー・システムは，このような手段の一つである。」

レーニンが以上のように言った1904年の資本主義と1998年のポスト資本主義・脱資本主義とさえ言われている現在とどこが違っているのであろうか。資本主義という言葉は最近では〈市場原理〉にかわり，よい品より安くの競争として美化され，この原理の更なる浸透・拡大が声高に叫ばれている。だがそれは，マーケティングとイノベーションの1分の休みない弱肉強食のサバイバルの競争であり，人は皆このサバイバル競争に自らを狩り立てる。

「最近，アメリカでは，この方式の支持者たちが，次のような方法を採用した。材料を工場へとどけるばあい，それをある職場から他の職場へ持ち運ぶばあい，製品を搬出するばあい，一分間でも余分に費さないようにするための，新しい工場建物の設計がいくつもつくられる。もっとも優秀な労働者の作業を研究するために，その労働強度を増すために，すなわち，労働者をいっそうひどく〈追いまくる〉ために，科学・技術が系統的に利用される。

たとえば，一人の組立工のまる一日の作業が映画にとられた。彼の動作を研究したうえで，この組立工が腰をかがめるために時間を空費しないですむように，とくべつ高い腰掛がそなえつけられた。組立工の補助者として，少年工が一名つけられた。この少年工は，機械のそれぞれの部分品を，一定の，もっとも目的にかなったやり方で組立工に手わたさなければならなかった。数日後には，この組立工は，その機械の組立て作業を，以前に費した時間の四分の一で完了したである！　労働生産性のなんという進歩だろう！……だが，労働者の賃金は，四倍で

はなく，たった一倍半あがるだけであり，それも最初のうちだけである。

あらたに就職した労働者は，工場の映像室へつれていかれ，ここで彼の受持作業の〈模範的〉動作を見せられる。労働者は，この模範に〈追いつく〉ことを強要される。一週間たつと，労働者は，映写室で彼自身の作業ぶりをうつした獲意義を見せられ，それが〈模範〉と比較される。」

ここで画かれているテイラー・システムは，第1論文で画かれたものより遥かにすすんでいる。第1論文のテイラー・システムは，テイラーの『工場管理』(1903) に拠った内容であるが，第2論文のこのテイラー・システムは，テイラーの『科学的管理の原理』(1911) の内容を更にこえて進んだものを画いている。科学的な作業分析の具体的に進んだ手法，そしてマニュアルの作成とそれを未経験な労働者にマスターさせるのに映画の利用。そして，材料を搬入し，製品を搬出するまでの間，工場の建物の設計・機械の配置と配列・そこにおける労働者の一切の労働の最速作業のマニュアル化と習熟による一分一秒の無駄の排除という叙述は，まさに〈ジャスト・イン・タイム〉方式を連想させ，〈トヨタ生産システム〉を彷彿とさせるではないか。レーニンは，科学を利用した管理の方式・システムの一切をテイラー・システムと把握している。テイラーが自ら〈科学的管理〉と称えた通りに把らえていたのである。すなわち，レーニンはテイラー・システムを，単に作業の科学にとどまらず，また作業の科学にもとづいた管理システムにとどまらず，工場における一切の要因の科学化とそれら一切の科学化の全体を綜合する管理のシステムを科学的管理と把握していたのである。

このような認識をもっていた彼は，科学的管理を企業レベルでの意味を論ずるに止まらず，これを社会的レベルにまで拡大してとらえ意味づけている。

「これらの大がかりな改善はすべて，労働者の利益に反するやり方でおこなわれる。それは，労働者にたいする圧迫と抑圧を増大させ，しかも，工場内部での合理的な，賢明な分業の範囲を出ないのである。

では，社会全体の内部における分業はどうか，という考えがうかぶのは当然である。資本主義的生産が全体として混乱した，混沌(こんとん)たる状態にあるために，今日どんなに大量の労働がむだになっていることだろう！　市場の需要がわからないため，原料が何百という買占人や仲買人の手を経て製造業者の手にわたるまでに，どれだけの時間が空費されることだろう！　たんに時間だけでなく，生産物そのものも失われ，破損する。そして，無数の小仲買人の手を経て製品を消費者の手もとにとどけるためにも，時間と労働が空費される。

資本は，労働者をもっと抑圧し自分の利潤をふやすために，工場の内部では労働を組織し，秩序だてる。だが，社会的生産全体では，あいかわらず混沌状態がおこなわれ，増大し，それが恐慌をもたらす。そのときには，蓄積された富は買い手が見つからず，幾百万の労働者は仕事を見つけることができないで，失業し，飢えに瀕する。」

工場は多数の人間の協働体系であり，分業のシステムである。分業システムは自然発生的分

業として，経験により機能的なものにつくり上げられ，更に資本制的分業として機能性の追求は自然生的な年齢的・性的なものを超えて追求され，なおも機械制分業となって進行する。テイラーの科学的管理はこの段階において成立する。科学的管理は，機械と機械の操作と，機械化されていない残余作業と，それら一切を目的合理的に機能化し管理してゆくシステムである。そのようにとらえていたレーニンは言う。「科学的管理は，工場内部での合理的な・賢明な分業の範囲を出ないのである。」

工場内部の分業は意識的・意思的・計画的になされ，それがテイラーによって科学的管理としてなされる段階に達した。だが，社会全体の分業すなわち社会が必要とするさまざまな消費財と生産財のバランスのとれた分業的生産は，資本制生産のもとにおいてはその全体を意識的・意思的に計画し統制する主体は存在しない。無政府的生産である。さまざまな消費財と生産財が必要な量だけバランスをとって生産され再生産されているのは，市場のはたらきである。だが，不足と過剰が物価を高下させ，物価の高下によって生産が調節されるわけであるが，その予測・予想は常に適中するとは限らず，生産量の長期の抑制は企業を死に到らしめる。しかも，景気変動・景気循環の波は自然法則のごとく自己貫徹する。

科学的管理は資源・資材の無駄を省き，エネルギー消費を縮減し，工場内の人的・物的資源の無駄と，一分一秒の時間の無駄を省く。だが，それとは逆に工場内の科学的管理が進めば進むほど，社会的分業の無政府制から来る無駄は増大する。売れない商品の集積の増大，それは資源の無駄，労働の無駄，時間の無駄であり排棄である。そして失業。

科学的管理を契機として，工場内分業と社会内分業の矛盾の増大は放置されるはずはなく，科学的管理は社会内分業の領域に入ってゆかざるをえない。レーニンは言う。

「テイラー・システムは，その創始者が知らないうちに，またその意思に反して，プロレタリアートが社会的生産全体をその手ににぎり，社会的労働全体を正しく配置し秩序だてるため自分自身の労働者委員会を任命する時を，準備する。大規模生産，機械，鉄道，電話――すべてこれらは，組織された労働者の労働時間を四分の一に短縮し，彼らに現在の四倍も多くの福祉を保障する，幾多の可能性をあたえる。そして社会的労働が資本への隷属から解放されるときには，労働者委員会は，労働組合の援助のもとに，これらの，社会的労働の合理的配置の原則を適用できるであろう。」

科学的管理は工場内分業の場において成立し発展する。だがやがて科学的管理は工場内分業の枠をこえ，社会内分業の領域にまで拡大し，社会内分業を無政府制から意識的・意思的・計画的なものとし統制的なものとする必然性をもつ，とレーニンはとらえた。テイラーはそこまでは思っていなかったろうが，そうなるに違いないとレーニンはとらえた。科学化・合理化の内的・外的進化は必然であり，科学的管理は工場内の枠をこえるに違いない。工場内の科学的管理が進めば進むほど，工場内の合理化が進み無駄が排除されればされるほど，社会内分業は非合理的となり，無駄と失業を増大するわけであるから，その無駄と失業の克服と社会的生産

の合理化は実現の方向に向かわざるをえない。その担い手は，工場内分業の科学的管理のもとで搾取と抑圧にあえぎ，失業の不安と現実に脅かされている賃金労働者＝プロレタリアートである。彼らは資本制生産の科学的管理のもとで4倍働いて2倍たらずの賃金をえているのだから，自分達が社会的分業と工場内分業の主人公となって科学的管理を発展させるならば，「労働時間を4分の1に短縮し，4倍も多くの福祉を保証する」ことが出来る，とレーニンは言うのである。

社会主義社会は資本家階級を打倒し，プロレタリアートが権力を掌握し，社会的分業を無政府的ではなく計画的に行なう社会である。レーニンは，科学的管理を資本制生産が生んだ科学を利用した最高の搾取形態であり，更にそれは社会主義社会を生み出す契機でもあると把握していた。

では，彼は社会主義革命の実現したあかつきにおいて，科学的管理をいかに位置づけ意味づけたであろうか。

3．第3論文「ソヴエト政権の当面の任務」

レーニンは，1917年10月革命の翌年3月に，「ソヴエト政権の当面の任務」という代表的な論文を書き，その内容は党中央委員会によって審議され，「ソヴエト政権の当面の任務についての六つのテーゼ」として要約され，5月に党中央委員会の名において発表されている。その中に，テイラー・システムについて言及した箇所がある。「六つのテーゼ」においては，第5番目のテーゼとして出てくる。

彼はこの論文において，まず呱々の声をあげたばかりのロシア・ソヴエト共和国が帝国主義列強の中においていかなる地位・いかに困難な立場に立っているかをのべる。それに対応して，急速なる経済力の高揚・強力な国防力の充実とソヴエト軍隊の創設・ソヴエト政権の確立と国際プロレタリア革命の成熟をはからねばならぬと大きくとらえる。具体的には生産と分配と消費の新しい計画経済のシステムを創りあげねばならぬ。その為には，生産と分配すべての経済的記録と計算との統制の包括的な会計的システムを必要とする。ブルジョアジーを完全に打倒しプロレタリア権力が生産と分配の全記録・計算を全人民的に統制しなければ，計画経済の実現は不可能である，という。そして次に，「いまとくに日程にのぼっているのは労働規律と労働生産性向上の諸方策である」という第5テーゼが出て来る。その箇所を引用しよう。

「働くことを学ぶこと――ソヴエト政権は，この任務をば，その全土にわたって，人民のまえに提出しなければならないのである。この点での資本主義の最後の言葉であるテイラー・システムは，資本主義の一切の進歩と同様に，――ブルジョア的搾取の洗煉された残忍性と，きわめて豊富な科学的成果――作業の際の機械的運動の分析や，余計な不器用な運動の除去や，最も正しい作業方法の考案や，最も優秀な計算および管理の制度の採用などという，きわめて豊富な科学的成果とを，そのなかに結合しているのである。ソヴエト共和国は，この領域での

科学および技術の成果のうちの貴重なものは一切，どんなことがあっても，自分のものとしてとり入れなければならない。社会主義の実現如何は，われわれが，ソヴエト政権とソヴエト的管理組織とを資本主義の最新の進歩と結びつけることに，成功するか否かによって，決定されるであろう。われわれは，ロシアでテイラー・システムの研究と教習をはじめ，その系統的な試験と応用とをはじめなければならない。」

まさに，天才の筆致である。これ以上に見事なテイラー・システム＝科学的管理の何たるかを語った言葉があるだろうか。テイラー・システムは資本主義の最後の言葉である。それは，作業における機械的運動の分析，余計なもの無駄な労働の排除，最も正しい適切な作業方法の考案，更に最も優秀な計算制度と管理制度の考案・採用を科学的成果にもとづいて行なうものである，と言う。

だから，どんなことがあっても，ソヴエト・ロシアはテイラー・システムを導入し，定着させ，発展させねばならない。社会主義が成功するかどうかは，ソヴエト政権がテイラー・システムの導入の成功如何にかかっている，とまでレーニンは言っている。

資本主義社会における科学的管理は科学的な残忍な搾取制度である。社会主義のもとにおいては，搾取制度ではなく労働者の幸福の基礎である。また資本主義下の科学的管理は工場内分業の枠内にかぎられるものであるが，社会主義下の科学的管理は工場内分業と社会内分業の全体を統一的に為されるものであり，社会全体の生産と分配が科学的に計画・統制され，それは個別企業と生産と分配の計画を統制と統合的に科学的管理しなければならぬ。それが社会主義経済であり，科学的社会主義というものである。だから，彼によって，「社会主義の成否は科学的管理にかかっている」という予言が生れてくることになる。

レーニンは，「社会主義の成否は科学的管理にかかっている」といった。私はこれを予言という。この予言は，レーニンの意図に反して適中した。レーニンは科学的管理の導入と発展によって，〈4分の1の労働時間で4倍の福祉の実現〉を約束した。だが，その約束は実現されることなく，1991年にソヴエト政権は崩壊し，社会主義は壮大な実験に終った。

ソ連邦の崩壊はさまざまに論じられている。レーニンのこの予言の通りに受けとるのが正解だと思う。生産関係においては，資本家階級を打倒し，プロレタリア政権を樹立することには成功した。生産力においては市場経済を計画経済に変えた。そして，国家経済・産業経済・企業経済を科学的管理によって生産性の著るしい向上をはかり，搾取と抑圧を根絶し豊かさを実現するはずであった。失敗したとすれば，科学的管理による生産性の向上において資本主義諸国に後れをとり，豊かさを実現することが出来なかったからである。

レーニンの指示通りにソ連は科学的管理の導入と発展に力をそそいだ。少なからざる研究が日本にも紹介されている[8)]。

8）エルマンスキイ『合理化の理論と実際』は日本にも翻訳された。内海義夫『労働科学序説』（法律

ではなぜ，科学的管理の導入と発展において，ソ連は社会主義諸国において後れをとったのであろうか。それは，科学的管理の発展において社会主義経済よりも資本主義経済の方が遥かにまさっているからである。

計画経済の下では，個別企業は計画を達成すればよく，超過達成による企業報償金が生産性向上の刺戟になるにすぎない。それにたいして資本主義経済のもとにおいては，個別企業はマーケティングとイノベーションのサバイバル競争を強制されており，マーケティングとイノベーションは言い換えれば科学的管理をいかに推し進めるかの戦いである。戦いであるというのは，科学的管理発展競争に敗ければ企業倒産と従業員の失業である。科学的管理の発展に企業の死活がかかっているのであるから，社会主義は資本主義にかなうはずはない。計画経済と市場経済の差が，レーニンの号令通りに科学的管理の研究が学者たちによって推進されたにもかかわらず，現実の企業の現場において，その後れを追いつくことも出来ず，ますます引き離され，豊かさを国民に実感させなかったことが最大の理由である。

社会主義ソ連の崩壊は，この豊かさ実現の失敗とともに，社会主義が理念的に求め実現を約束する搾取・抑圧に代えるに自由であり解放であった。資本家による搾取と抑圧，貨幣・資本のもとに人間が従属さる市場経済をプロレタリア独裁・計画経済によって廃絶し，自由と平等と平和が実現するはずであった。だが，ソルジェニーチンによって告発されたように，ソ連は〈収容所群島〉と化した。自由を謳歌したのは束の間，やがて抑圧の度を強めていった[9]。

この社会主義が自由をもたらさず抑圧の度を強め，豊かさをもたらしえない事をつとに指摘していた学者がいる。マックス・ウェーバーである。彼は，社会主義は抑圧の器である官僚制を一元的国家官僚制として強化するものであり，計画経済は実物経済・実物計算を基礎におくものであり，それは貨幣経済・貨幣計算に基礎をおく形式的・実質的合理性において遥かに劣るから豊かさをもたらさない，と把握していたのである[10]。

文化社，1954）他はソ連の科学的管理研究の状況を紹介・論評している。

9）大崎平八郎「20世紀のなかのソ連社会主義――諸説の検討と疑問の提示――（『立教経済学研究』第51巻第3号，1998.1）は，「ソ連社会主義はなぜ崩壊したのか」の諸説の紹介・検討と自説の開陳である。大崎教授は，私のここでの「社会主義の成否は科学的管理にかかっている」というレーニンの予言が意に反するかたちで当ったという拙論をどのように受けとられるであろうか。

10）M. ウェーバー「社会主義――1918年，ウィーンにおけるオーストリア将校への一般教養講話」（M.ウェーバー，濱島朗訳『権力と支配』みすず書房・付録），濱島朗『ウェーバーと社会主義』有斐閣。

私もかつて，「官僚制と社会主義」（拙著『官僚制』未来社，1973第1章）でマルクス・レーニンそしてウェーバーがこの問題をどうとらえていたかをみた。

Ⅱ．ウェーバーの科学的管理観

1．科学的管理は規律の最終的帰結

マックス・ウェーバーが，科学的管理に言及している箇所がある。そこを取り上げることにしよう。

「アメリカ式の〈科学的管理〉方式 System Des “scientific management” においてであり，この方式は，右の点では，経営の機械化と規律化との最終的帰結を実現している。ここでは，人間の精神的肉体的な装置は，外界，すなわち道具や機械が，つまり機械作用が，人間に提示する諸要求に完全に適応させられ，彼自身の有機的構造によって与えられるリズムは無視されて，個々の筋肉機能への計画的分割と最善の力の経済とを構成することによって，労働諸条件に適合するように，新たなリズムを与えられる。この合理化の全過程は，ここ〔経済的経営〕においてもどこにおいても，とりわけ国家的官僚装置にあっても，支配者の処分権力下に置かれている物的経営手段の集中と，歩調を合わせて進行する[11]。」

たったこれだけである。だが，ここで言っていることの意味は深く重い。彼がここで言っていることを一言でいえば，「科学的管理は経営の機械化と規律化の最終的帰結の実現である」ということである。この命題はいかなる根拠をもって立てられているであろうか。そして，それはどれほどの意味を現代社会においてもつものであるか。それにはまず，規律とは何かを明らかにしなければならない。

ウェーバーは言う。個人の行為の意義を後退させ，変形させ，根絶やしにする全ゆる力の中で最も抗し難い力をもつものが〈規律〉である。規律は個人的カリスマそして伝統的支配の身分的名誉にもとづく階級構成をも変形・根絶する。

では，このようなカリスマ的支配・伝統的支配をも後退・変形・根絶させる力をもつ規律とは何か。彼は次のように定義する。

「規律は，内容的には，受けた命令を徹底的に合理化された形で――すなわち計画的に訓練された・精確な・一切の自己の批判を無条件に排除するごとき仕方で――遂行すること，もっぱらこの目的のみに内面的志向をたゆまず集中すること，以外の何ものでもない。この標識に，さらに，命ぜられた行為の画一性（グライヒフエルミツヒカイト）という〔規律の〕第二の標識がつけ加わる。」

では，規律が命令と服従の一形態であるなら，同じく命令服従の形態であるカリスマ的・伝統的・合法的支配の三類型とどのような位置関係にあるものであろうか。この支配の三類型は，支配の正当性に根拠をおくものであり，服従者が彼の主観において服従する根拠をもつが故に服従するものであり，その服従の積極的な根拠による三つの分類である。したがって，主観性

11）ウェーバー，世良晃司郎訳『支配の社会学Ⅱ』創元社，p.522。

による三類型と自己の批判を一切排除する没主観性に立つ規律とは本質的に異なる。したがって規律はカリスマ的支配・伝統的支配のもとにおいても存在し，並存しうる。合法的支配もまた，法の形式的合理性・実質的合理性を服従者が問題にするかぎりにおいては主観的なものであって，それは没主観的なものではなく，規律とは異質のものである。だが，合法的支配の純粋型として官僚制支配となると，情況はちがってくる。

官僚制組織は規則中心で作られたシステムであるから，法的支配の純粋型と言われる所以である。規則中心ということの中味は，目的合理的に計画的に構成された職務体系の各職務は命令権と服従の義務とその強制装置とを規則でもって定め，その各職務はそれを遂行する意思と能力をもった資格者を規則で定めて任命することによって成立するものである。

かくして，官僚組織は，〈命令が徹底的に合理化された形で，計画的に訓練され・精確に・没主観的に合目的的に行為する〉ものとなり，規律の行きつくところとなる。だから，ウェーバーは言う。「一般的に言えば規律，特殊的に言えば規律の最も合理的な落し子たる官僚制・この両者はひとしく〈没主観的〉なるものであり，それ自体としては迷うことなき〈没主観性〉に徹して——規律の奉仕を望みまた規律を作り出すことに自己を役立てる。」

ウェーバーは，次に軍事規律を規律の有力な起源として論じた後に，「経済的大経営の規律」をとり上げ，そこでさきに引用した科学的管理に言及した箇所を出している。では，何故，〈科学的管理は経営の機械化と規律化の最終的帰結の実現〉であるのか。

軍隊の規律は規律一般の母胎であり，経済的大経営における規律は規律を教える第二の偉大な教師である。後者の規律には奴隷労働による古代のプランテーション，そして中世・近世の賦役労働による大農場や鉱山・土木の大経営の規律がある。これに対して近代資本主義的経営における規律は，先行諸形態の規律が伝統の制限によって奴隷所有者も領主も縛られていたので，規律は徹底することなく緩るく，牧歌的な一面さえあったのに対して，徹底的に目的合理的なものとなった。

資本制的経営においては，最高の利益をあげるためには如何にすべきか，その努力をしなければ存続が許されないという完全に合理性追求の基礎の上に，その為に何等かの物的手段の合理性が追求されるとともに，箇々の労働者の合目的的な選択・訓練と労働支出の計測がなされることになる。それは，作業および作業をとりまく一切の諸条件を，科学的に分析し，法則化し，数値化し，一切の無駄をはぶいた一連の動作に組み立て，マニュアル化し，その成果を数値化する科学的管理によって，規律はまさに最終的帰結にまで行きつく。その現実的様相を彼は次のように画く。「人間の精神肉体的装置は，外界すなわち道具や機械が，つまり機械作業が人間に呈示する諸要求に完全に適応させられ，彼自身の有機的構造によって，労働諸条件に適合するように新たなリズムを与えられる。」動力源によって，合理的に配列された全ての機械が一斉に動き，それぞれの機械を作動させる作業とそれに従属する機械化されていない残余作業の一切が，科学的に分析され最短時間で遂行される一連の動作がマニュアルとしてつくり

上げられ，全ての作業者はマニュアルを習熟する事によって規律体系は完成する。ウェーバーはこれを〈経営の機械化と規律化の最終的帰結の実現〉と言ったわけである。

2．官僚制組織と規律，予言

機械と人間を目的合理的に組み上げた規則中心の組織体，その機械化と規律化の最終的帰結の実現を，機能性の観点からではなく人間性の観点から把握すると，いかなる現実と未来が見えてくるであろうか。彼は，それを次のように把らえている。

「生命のない機械は，凝固した魂である。機械の魂はまさしく凝固しているというこの事態こそ，人間を仕事にかりたてる力，そして日常の労働生活を事実工場でみられるように支配的に規定する力を，機械に与えているのである。生きている機械もまた凝固している。生きている機械の役を演じているのは，訓練を受けた専門的労働の特殊化・権限の区画・勤務規則および階層的に段階づけられた服従関係を伴っている官僚制的組織である。この生きた機械は，あの死んだ機械と手を結んで，未来の隷従の容器をつくり出す働きをしている。もしも純技術的にすぐれた，すなわち合理的な，官僚による行政と事務処理とが，人間にとって，懸案諸問題の解決方法を決定するさいの，唯一究極の価値であるとするならば，人間は，多分いつの日か，古代エジプト国家の土民のように，力なくあの隷従に順応せざるをえなくなるだろう。なぜならば，官僚制は，他のいかなる支配構造と比べてみてもお話にならぬくらい確実に，ああした仕事をやるからである。[12]」

現代は普遍的に合理化の進展する社会であり，合理性・機能性を追求する合法的支配の純粋型である官僚制組織が〈科学的管理〉下におかれたときその最終的段階・完成形態を迎える。だが，この限りなくまた比類なく機能的・合理的な官僚制組織は，そのゆえに限りなく抑圧的であり，止めどもなく人間を抑圧し，人間はこの抑圧の容器の中で反抗すら不可能な存在となり，古代エジプトの土民のごとくひたすら隷従に順応するばかりである。そして，古代エジプトにおいてモーゼが父祖の地に導いてくれたように，カリスマの出現を待つほかないであろう，と言うのである。この予言をいま世紀末に立ってふり返ってみて，果して当ったというべきか，あるいはまた当っていないというべきか。

ウェーバーは資本主義であれ社会主義であれ，いずれにしろ現代は普遍的な合理化・官僚制化の時代であるとみている。だから，社会主義革命がなった翌年の1918年，レーニンが先に掲げた「ソヴエト政権の当面の任務」の論文と布告を発表し，「さあ社会主義国家を建設しようではないか」と夢をふくらませ，その具体的建設のプログラムを述べた同じときに，ウェーバ

---

12) M.Weber, Parlament und Regierung in neugordneten Deutschland. 中村貞治・山田高生訳「新秩序ドイツの議会と政府——官僚制度と政党組織の政治的批判」（ウェーバー『政治・社会論集』世界の大思想・23，河出書房），p.329。

ーはその未来は全たく暗いと言いきったのである。

「国家的官僚制は，私的資本主義が除去された暁には，独裁的に威力をふるうだろう。今日では私的官僚制と公的官僚制とは，並行して，少なくとも可能性としては対抗して，活動しているから，とにかくある程度互いに抑制しあっている。しかしもしそのようなことになりでもしたら，この二つの官僚制はただ一つの階層的秩序（ヒエラルヒー）の中に溶けこんでしまうであろう。それは古代エジプトの再現のごとくであるが，ただ古代エジプトの場合とは比べものにならぬほど合理的な形で，そして合理的なるが故に逃れられぬ形で，それが再現することだろう。」[13)]

社会主義国家の建設は，一元的な国家官僚制であり科学的管理によって国家も企業も一切の組織体を一元的に科学的管理をもって一元的に管理統制する体制の建設であり，その建設作業の進展はそのまま逃れようなき抑圧体制の桎梏の強化である。ソ連はウェーバーの言う通りとなった。〈一人一人の自由が皆の自由の基礎となる共同体〉へ向うはずの社会がまったく逆の方向へ向かわざるを得なかった根拠はここにある。一元的国家官僚制のもとでは，個人は国家に対し訴訟を起すことも出来なければ，労働組合はストライキをうつことは出来ない。そして，ソ連は〈収容所群島〉としてある作家によって告発され，内から崩れた。

資本制生産の社会もまた官僚制的国家であり，国家と企業その他諸々の組織体からなる二元的ないし多元的な官僚制国家である。ソ連社会主義国家が解体し，中国もまた市場経済の方向に編成替えしつつある現在，資本主義諸国の未来は，ウェーバーの予言通り人々は抑圧の器の中で呻吟し，古代エジプトの土民のごとく隷従に順応するばかりの年月を送ることになるのであろうか。この問いに答えるためには，今一度〈科学的管理は経営の機械化と規律化の最終的帰結の実現である〉という命題にたち戻る必要がある。

この命題に続いて，次の文章がすぐ後に置かれている。「科学的管理のもとでは，人間の自主的・自律的な精神的・肉体的な能力の発揮は完全に無視されて，機械を主とする労働条件に適合せしめられ，機械の作用に即応して有機的な生理的リズムは機械的リズムとする労働を余儀なくされる。」そしてこの人間の機械への従属の形で進行する規律の最終形態が抑圧の器への隷従として把握されたのである。そしてまた，規則中心でピラミッド型に組み上げられた官僚制組織という，「生ける機械」の部品と化した人間の運命を抑圧の器への隷従とウェーバーは把握したわけである。この組織部品としての人間，機械作用に即応する機械的労働の二要因にもとづく抑圧・隷従の深化という機能化・合理化と手をたずさえて進む人間の運命について，彼はほとんど呟きにも似た様相で語るのみである。彼が理論として展開し精細に論じているものは，合理化であり，機能性である。この観点から彼の官僚制論は長々と分析され論述されている。だから，「ウェーバーは官僚制の機能性を論じた学者である」，と組織論の研究者たちは位置づけている。

13）同上，同頁。

3．予言は当ったか

——レーニン・ウェーバー以降の科学的管理——

科学的管理の発展すなわち機能化の伸展は，ウェーバーが1918年に把握した人間労働の機械化・抑圧化の深化の方向には単線的にはかならずしも進まなかった。

たしかに科学的管理がテイラー・システム段階のときは作業の科学にもとづいて最速・最大を標準とした課業の設定とその実施の体系であり，人間の機械的化であった。ところが，工場内における科学が新たに人間関係という新たな領域を開拓するに及んで，労働の機械的化の方向は労働の人間化の方向へ転換して来た。職場の人間関係が従業員の作業意欲に大きな要因として作用し，労働意欲・志気・モラールが能率・機能に決定的ともいえる要因として研究されるようになり，その研究にもとづく技術の開発が進められてきた。経営社会学・経営心理学・行動科学なる科学分野が成立してきた。労働意欲そして動機＝モチベーション，更にはリーダーシップの科学的研究が推進せられてきた。

ウェーバーリアンと呼ばれるアメリカ社会学者の一群がいる。彼らはウェーバーの官僚制研究はその機能性を論じたものであり，逆機能性を研究し克服すべきであるとした。規則中心で動く官僚制組織において，規則を懲罰的なものから安全・衛生的性格のものにかえる，職務内容の専門化・細分化・貧困化の方向から職務拡大 job enlargement，職務充実 job enrichment の方向へ，職務階層のピラミッド化をフラット化へ，その硬直性をダイナミックの方向へ，等々が提言され実現しつつある[14)]。

科学は更に組織をつかまえた。組織はシステム・アプローチによって組織の構成要素を目的・伝達・意欲の三者として，それぞれの分析とその関係分析に進み，組織とその成員との組織均衡論も成立して来た。この領域をきり開いたC.バーナードによって近代管理論は成立し，科学的管理はテイラー・システム段階を脱することとなった。さらに，バーナード理論に連結させたサイモンの意思決定の科学が成立して来たとき，経営学者たちはテイラーそしてウェーバー官僚制論を過去のものとなし超克せられたとした。

ドラッカーもまた，彼の先行者の誰よりも高く評価した上でテイラーリスムの葬送をドラッカーイズムの提唱によって宣言した。すなわち，人間の本性は〈責任ある選択〉であり，計画と実行の分離を説くテイラリズムを超えて，全ての労働・職務内容は計画と実行の二要因を含むべきであり，その組織形態として分権制その管理様式として目標管理を設計し提唱した。

労働の人間化といわれる動向は，生産が機械中心から人間中心に移行してきた趨勢に伴なっている。生産における決定的要因が機械であった時代すなわちテイラー・ウェーバー・レーニンの時代は，道具から機械への時代をすぎ，機械が万能機から専門機へと発展し，ようやく専門機から単能機段階に達しようとした時代であった。人間労働は機械に奉仕する肉体労働中心

14）拙稿「組織理論とビューロクラシー——高宮晋に関説しつつ組織理論の回顧・評価・展望」（『組織科学』1987. 冬季号）。

であった。だが，機械の自動化はオートメーション段階へと進み，機械はさらに頭脳作用の機械化としてのコンピュータ・パソコン段階へと進んで来た。技術はハードもさりながらソフト重視となり，生産における決定的要因は機械その他の物的資源ではなく人的資源となり，肉体労働から知識労働の時代となってきた。知識労働者の管理には，機械の付属物としての肉体労働者の管理すなわち人間の機械化は通用しない。知識労働者の管理は自主性の保証であり，勤務形態・組織形態さえも代えてきた。タイム・カード制廃止，フレックス・タイム，在宅勤務等々，時間による拘束はゆるみ，拘束的労働は自主的な労働形態をとるにいたった。更には，ピラミッド型組織形態の硬直的な階層制も，管理階層の減少，フラット化が進められ，弾力的なプロジェクト・チーム，マトリックス組織等々が生み出されてきた。

経済人仮説に立つ伝統的な管理論に代ってバーナードの全人仮説に立つ管理論が出現し，サイモンの意思決定の科学が成立するに及んで，ウェーバー官僚制論は完全に過去のものとして葬り去られたかの観がある。すなわち，テイラー・システムを古典的・機械的モデルとし，それはヒューマン・リレーションズを出発点とする動態的・動機的モデル——ウェーバーの機能論を肯定しながらも官僚制組織の逆機能制の指摘とその克服を論じたアメリカの一連のウェーバー学者の見解——へと進み，さらに組織が意思決定のシステムとして把握されるにおよんで，ウェーバー官僚制論は完全に克服されたとされるようになった。

4．予言は当らなかったか

——ミッツマン『鉄の檻』によせて——

ウェーバーのあの暗い予言は，過去のテイラーの時代，すなわちウェーバーの時代を背景とした組織，テイラー・システム段階の科学的管理で武装せられた組織の現実を反映したにすぎないものであろうか。A. ミッツマンもまたそのような見解を，『鉄の檻——マックス・ウェーバー，一つの人間劇』[15] なる一冊でもって表明している。その序論に言う。

「ウェーバーのペシミズムを通じて語られていることは，歴史的真理でもなければ科学的真

---

15) A. Mitzman, The Iron Cage, A Historical Interpretation of Max Weber, 1971. 安藤英治訳『鉄の檻——マックス・ウェーバーの人間劇』創文社，

訳者安藤英治教授は，「内容的に言っても訳者の私と著者との間にはかなりの共通点がある」と，「訳者あとがき」の中で言っておられる。教授は果してミッツマンと同じ〈鉄の檻〉の現代的把握をしておられるのであろうか。それとも私に近いところに立っておられるのであろうか。

山内靖教授は『マックス・ウェーバー入門』（岩波新書）において，この〈鉄の檻〉の条りを『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の「最後のドンデン返し」と評し，これが言いたいが為に『プロ倫』と呼ばれているこの本は書かれている，とさえ言っておられる。さらに，こうも言っておられる。「このような大塚さんの解釈には，プロテスタンティズムそのものが〈意図せざる結果〉として官僚制の〈鉄の檻〉を用意してしまう，という歴史の根源的な不確実性・運命性に対する感受性が欠けています」と。〈意図せざる結果〉を〈意図した結果〉とどこまでも並置し複眼的に把握しようという拙論と山内教授は何を共通なものとし，またどこに違いがあるのであろうか。

理でもない。ウェーバー自身がそこに囚われていると見ていた〈鉄の檻〉と，われわれの現代世界との間には驚くほどの類似性があるが，それにも拘らずわれわれの選択の自由は彼のものよりはるかに開かれたものであり，もろもろの価値はわれわれにとってはるかに流動的であって，われわれは人間味を失った官僚制に抗して自分の運命を自分で切り開くことを決意している。ウェーバーのヴイジョンの中核には，ただ彼の時代の真理が横たわっているにすぎない。」

ミッツマンは，ウェーバーの理論・ヴィジョン・予言を，「近代社会は不可避的に合理化の進行する社会であり，それは限りなく官僚制化の拡大・激化する社会であり，それは“鉄の檻”と化して人間を隷従に順応せしめる」と把握し，そのペシミスティックなビョジョンはウェーバーの家系・生い立ち・性向・生活・境遇・そして当時の社会状況により生れたものであり，〈鉄の檻〉はウェーバー個人の心的傾向と彼の生きた限られた時代背景を超えるものではないことを，『鉄の檻』と題して論じたのである。

たしかに，人は生いたち，境遇に生きる。人は環境に生き，環境を越えて生きることは出来ない。ウェーバーもまた時代の子である。だが，同じ環境のもとにある人がとらえたものを，他の人もまたそれを同じように把らえるとは限らない，人間とは何か，社会とは何か，歴史とは何か，その深奥に迫る才能と努力によって，同じ事象をいかに位置づけ意味づけるかは異ってくる。人は時代に生き，そしてその時代を超えうる。少なからざるウェーバー学者たちが，さまざまにウェーバーを把らえ論ずる。そして，それぞれが画くウェーバー像は異なってくるのと同じである。そして，ミッツマンはウェーバーを合理化・官僚制化・鉄の檻化というシェーマにおいて把らえ，それがウェーバーの生涯といかにかかわっているかを論じ，時代を超えないものであり，彼のヴィジョン・予言は当っていないと論じいる。果して前世紀から今世紀の始めに生きたウェーバー理論の射程は，今世紀の終りにはとどいていないものであろうか。それは既に過去の理論となっているであろうか。

「魂をこま切れにする官僚制的人生観のこの圧倒的支配から，わずかに残されている人間性を保持するためにはこの組織に対して何を対置すべきか」と，ウェーバーは機能性を求めて進みつつある見通しうる限りの未来まで続く現代が内包する苦悩を一身に担おうとした。そのウェーバーの苦悩は，官僚制組織への嫌悪感，周囲の大学教授たちの鈍感と俗物性へのやりきれなさという個人的感情にすぎないものであり，その枠を大きくは越えるものではなかったのであろうか。

彼の個人的な官僚制組織に対する感情から出発したであろう彼の問題意識は，個人的枠をこえて，世界諸宗教と社会秩序との関係を探究させ，経済と社会との関係とりわけ支配の諸類型を析出させ，法的支配その純粋型としての官僚制組織の精細な機能的分析に向わせ，その分析と分かち難い事象として官僚制組織の抑圧的傾向をとらえた彼である。彼の個人的感情は厳しく理論的把握，壮大な歴史的把握によって昇化せられたものとなっている。したがって，彼の理論と理論的枠組みとの関連を問うことなく，彼の理論・彼のヴィジョンを彼の個人的性向の

次元に引き戻し切り捨てるわけにはいかない。

ミッツマンは，「われわれは官僚制組織〈鉄の檻〉に抗して自分の運命を自分の力で切り開く決意をしている」と言う。その決意表明の基礎は，われわれの時代はウェーバーの時代と比べて遥かに大きく選択の自由が開かれ，硬直的な社会は大きく流動的な社会へと進みつつあるからだ，というのである。果してその通りであろうか。私は先に科学的管理の発展は，テイラー・システムの強制的・機械的硬直的性格のものから，自発的・自主的・流動的な内容へと理論も技法も進んで来たことを述べたが，この事実はまさにミッツマンの主張が真なるものであるかにみえる。それにもかかわらず，私にはミッツマンの主張こそ，彼の現代社会における官僚制組織との関わりにおける個人的感情に立脚するものであり，しかもその感情の昇化・客観化は不徹底であるように思える。彼の社会認識・歴史認識の体系の中で〈鉄の檻〉の位置と意味が問われなければならない。

官僚制組織における諸個人に与えられた拡大しつつある自主性・自律制・自由そして組織の弾力性は，そこにおける人間が官僚制組織に抗して獲得したものではない。組織の本性である組織維持と機能性が強制労働よりも自発的労働を指向したからである。知識労働が肉体労働よりも重要となり，知識労働の生産性に組織の存続は左右されるようになり，知識労働は強制労働では生産性を発揮することが出来ず，可能なかぎり自律性・自主性を賦与することが機能性を発揮するからである。奪い取った自由であれ，与えられた自由であれ，自由は自由である。だが，組織が与えた自由はあくまで限定した自由であり，無制限・無限定の自由ではない。すなわち，組織が与える自由は組織の存続，機能性の発揮のかぎりにおける自由である。

より具体的に言えば，組織目的を有効的に達成するための手段的性格のものであり，手段を目的とした目的達成行為を自発的・自主的・自律的に行なうものである。組織目的を最高目的とし，その目的を分割し細分化した目的を自主的に達成しようとする労働である。それは自分で目的を設定し，目標を定め，行為を自己統制し，目的を達成し，それに責任をもつ労働である。他人が目的を示し，目標をかかげ，その達成を強要する労働ではなく，一切を自己管理する労働である。しかも科学的管理の現実的な具体的労働としてなされる労働は，フォーミュラ・モデル・マニュアルが示され，標準が設定され，一切が数値化され，序列化され，それに応じて処遇される労働である。世界の大学教授の処遇は，この科学的管理下の自由な労働の動向の中にある。

肉体労働のみが強制のもとにおかれたウェーバーの時代，当時大学教授はまだ知識労働をフォーミラ・モデル・マニュアルの下におく科学的管理段階にまで発展していない。ウェーバーが現代の科学的管理下の大学官僚制のもとで生きたら何と言うであろうか。彼は魂のこま切れ・魂の圧迫を嘆いたが，魂さえ管理下におき，自由に自主的・自律的に働らくことを促迫する管理環境を何と言うであろうか。このような環境に生きているミッツマンは管理される自由の拡大の動向の中に生きて，「選択の自由はウェーバーの時代より拡大したから官僚制＝〈鉄の

檻〉に抗して自己の運命を自分できり開く」という決意表明をしている，あのウェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の末尾の条りの嘆きは，誰に向って述べられているか。彼の決意表明の基礎は，いくばくの対象把握・確かさをもつものであろうか。

たしかに組織は流動性をもち始め，労働力の移動の機会をまし，労働は自主性をむしろ強制されさえして来た。自己実現という人間の最高の欲求をさえ，組織は満足させようとさえしはじめた。何で，この時勢に〈鉄の檻〉論か。ウェーバーは，「抑圧せられる」とは言わない。「隷従に順応する」という。管理のもとにおかれる自主性・自律性によって推進せられる〈選択の自由〉を素直に肯定するミッツマンの主張は，まさに隷従に順応した主張と評されるべきであろうか。

5．意欲されなかった結果

——随伴的結果——

ウェーバーは，長々と『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』を論じ来たって，最後にあの信仰・勤勉・禁欲の資本主義の担い手たちが〈鉄の檻〉の住人と化し，「精神なき専門人，心情なき享楽人，これらどうしようもないニヒツどもが生れてくる」との予言のワン・パラグラフを置いた。そしてまた官僚制組織の機能制を周到・綿密に分析した長い『支配の社会学』では，官僚制の〈鉄の檻〉化については論じていない。そして，別の論文『新秩序ドイツの議会と政府』の中で，たった2つのパラグラフで「古代エジプトの土民のごとく隷従に順応せざるを得なくなるだろう」と言う。何故，積極的な明るい側面に関しては綿密な学問的な分析を周到に展開しながら，負の側面に関しては文学的な人を射すくめるたった一本の凄い矢を放つだけなのか。その疑問を解く鍵は次の一節にあるように思われる。

「いっさいの出来事は大きく連関しあっているものであるからして，意図されたその目的をいつかは達成するのだが，それとは別に，それといっしょに生ずるようないろいろの結果をば，確認することもできるのである。そのときわれわれは，その行為者にたいして，かれの行動の意欲された結果と，意欲されもしないのに生じてきたことの結果とを，彼が秤量するこができるようにしてやるのであり，このようにして，次の疑問にたいする回答を与えてやっているのである。すなわちそれは，意欲された目的が達成されると，それ以外の価値が傷つけられることが予想せられるというかたちにおいて，その達成には「どんな犠牲がともなうのか」という疑問である。大多数のばあいに人間の努力の目的となるものはすべて，この意味において何ほどかの犠牲を払うものであり，ないし犠牲を払うことがありうるのであるから，責任をもって行動する人間が自己反省をするばあいには，その行為の目的と結果との交互の秤量ということ

16）M.Weber, Die “Objectivctivctät” sozial-wissenschaftlicher und sozial-politischer Erkentnis, 1904. 出口勇蔵訳「社会科学および社会政策の認識の〈客観性〉」（『ウェーバー・政治社会論集』世界の大思想・第23巻，河出書房），p.54。

なしにすまされるものではない。」[16)]

ウェーバーがここで述べていることは，人間の行為は意図された目的をもって為されるが，そのとき一切の出来事はすべて連関し合っているものであるから，必らず意欲されなかった結果（die umgewollten Folgen）が伴なって生ずる。だから，意欲された目的が達成されると，意欲された価値以外の価値が傷つけられ，犠牲を伴なう。従って，責任をもって行動する人間は意欲した合目的的結果とそれに伴なって生ずる意欲されなかった結果とを比較秤量することになる，ということである。そして，これにつづいて，比較秤量の素材提供には科学は役立ちうるが，比較秤量して行為を継続するか・やめるか・異った方法をとるか，どの価値をとり，どの価値を捨てるかについては，科学は何も応えることは出来ない，と科学の役割・限界を明らかにするのである。だが，ここでまず重要なのは人間の行為は意欲された目的が達成されたかどうかの結果と同時に，意欲されなかった諸結果が必らず生じるという，いわば自明ともいいうる程の事実の指摘で[17)]ある。

この動かし難い事実の把握に立脚して，ウェーバーは合理化・機械化・官僚制化を把らえ分析した。人々が合理化・機能化を求めれば求めるほど官僚制化は進展する。だが，機能性の追求は人間のもつ他の諸価値を犠牲にせざるをえない。機能性のひたすらな追求は豊かさをもたらすではあろうが，人間の魂を枯らしてゆく，人を〈鉄の檻〉の住人と化す。だから，官僚制組織の機能性を分析することは同時に抑圧性の深化の指摘であると，彼は考えていたのであろうか。意欲せられた目的としての豊かさ，その手段としての協働行為と官僚制組織の機能性の追求，機能性の追求として強化せられる官僚制組織の強化，それはそのまま人間を抑圧する意欲されざる結果である抑圧性を深化させる，という図式において理解できる。ウェーバーはそのように把握していたのであろうか。そのように，彼は明言はしていない。

彼は，「責任をもって行動する人間は」行為の目的と，行為の結果生れてくる意欲せられた結果及び意欲されなかった結果とを必らず比較秤量し，そしてその個人の良心・世界観にもとづいて行為の続行あるいは中止を決める，と言っている。では，豊かさ・機能化と抑圧化の比較秤量はどうするのか。人は豊かさ・機能化をあくまで求めて，〈鉄の檻〉の中で豊かさに酔うことに満足するであろうことを，ウェーバーは嘆いたのであろうか。

人間行為における意欲せられた結果と意欲されなかった結果との問題を「あまりに明白であるがために無視されがちな事実であり，この事実を第一義的に重要事として研究を進める」と宣言した学者がいる。C.I. バーナード（1886～1961）である[18)]。彼は求めた結果がどれほど達成されたかを〈有効性〉とし，求めた結果と求めなかった結果の両者が行為者にどれほどの満

17）池内秀己「ウェーバー理論と随伴的結果」（経営哲学学会第14回全国大会1997.9.13 報告）は，意図せざる結果・随伴的結果に言及したウェーバーの諸業績における箇所を指摘しつつ論究を進めた。

18）C.I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹『経営者の役割』ダイヤモンド社。

足・不満足をもたらしたかを〈能率〉と概念づけた。個人行為においては能率いかんが行為の続行か，中止を決めることになる。だが，協働行為＝組織体においては，能率は個人が組織体における行為を続行するかどうか，組織が個人に提供する誘因と個人が提供する貢献のバランスとなる。それは，個人が組織において行為する満足・不満足の問題だからである。

さて，ウェーバーもバーナードもともに求めた結果と求めなかった結果の問題を主として個人レベルでのみ論じて組織レベルで論じていない。すなわち，バーナードは組織体が求めた結果を有効性の問題として把握したが，組織が求めなかった結果については一言も触れていない。この問題がスッポリと抜け落ちている。ウェーバーは，官僚制組織における機能性の追求と抑圧性の深化の併進を意欲された結果と意欲された結果として把握することの類推を可能にしているが，個人行為においては比較較量・行為の続行・中止に言及しながら，組織行動においては触れることはない。ただ，隷従に順応するばかりと個人の在り様について述べるだけである。

ここで，意欲した結果・意欲しなかった結果，求めた結果・求めなかった結果という個人的色彩・主観的色彩をもつ言葉に代えて，つき離した客観的な表現，個人的行為にも組織的行為にもいずれにも通る言葉として，それを目的的結果と随伴的結果と表現したらいかがでであろうか。そう表現したら，バーナードのような，またウェーバーの不徹底から抜け出ることが出来ると思われる[19]。

個人的行為においては，随伴的結果の問題は個人的レベルにおいては重大問題となりうる場合もあるが，それは社会的には必らずしも重大事とはかぎらない。もっとも，個人的行為が社会現象の一環である場合は話は別である。だが，組織的行為においては，随伴的結果は極めて重要な問題である。それは，目的達成のためにどこまでも多額の資金，人員，機械と設備，科学・技術の諸手段が投入され，巨大な厖大な精密な目的的結果が生み出されると同時に，それと同じかあるいはそれ以上の随伴的結果が生れてくる。この随伴的結果が自然環境に投げこまれたとき，地球危機と呼ばれはじめた自然環境破壊が進行しはじめた。また，社会に随伴的結果が及ぼす事象こそ社会不安の増大である。

企業その他の組織体が，目的達成のために注ぎこむ時間とエネルギー，人と金，それが生み出す随伴的結果を組織体の構成要員，とりわけ経営者が自己の責任として取り組まないかぎり，破壊した自然環境によって自己の存続が不可能となるまで，随伴的結果の生産は続くであろう。企業を主力とする官僚制組織に諸個人はからめとられ，その従属の下で生きる。それは家族を分断し，バラバラにし，大家族を核家族，核家族を単身家族として生物的・社会的な人間の基礎的単位を破壊する。そして，各組織体は単身化した家族の一人一人の即物的諸欲求を掘り起し拡大して，財とサービスを提供する。教育制度として官僚制的組織化した学校は，官僚制組織社会に即応し適応する人材を送り出すべく官僚化した教師たちが子供に接する。そこで育ち

19）拙著『随伴的結果』文真堂。

つつある次の社会を担う青少年の心の暗と犯罪の多発は，「あまりにも明白であるがために無視される」随伴的結果という人間行為の根本に横たわる問題であり，今こそわれわれはこの問題に積極的に目を向けなければならない。

おわりに

〈科学的管理〉とその創始者テイラーの呼んだテイラー・システムが出現したとき，その意義を当時の誰よりもまたその後の誰よりも大きくそして深くとらえたのが，レーニンでありウェーバーであった。

レーニンは，「テイラー・システムは資本主義最後の言葉である」といい，「ブルジョア的搾取の洗練された残忍性と極めて豊富な科学的成果」と分析した。そして，革命後直ちに「社会主義の成否はテイラー・システムの摂取・発展にかかっている」と言った。そしてウェーバーは，「科学的管理は経営の機械化と規律化の最終的帰結の実現である」と言った。

レーニンは，人類が長く階級社会をすごし，その最後の段階において科学的管理を生み出し，そして階級なき社会において決定的に重要なものが科学的管理である，と把握していたわけである。そしてウェーバーもまた，長い人間の歴史において人間協働が存在し，そこで必要不可欠なものが規律であり，規律は軍隊を母胎として発展してきたが，資本制企業で成立した科学的管理においてその最終的帰結を実現したといっているわけである。二人とも人類史的な把握をしている。だが，科学的管理の展開する未来について，レーニンはオプティミスティックに把握しており，ウェーバーは逆にペスミィスティックにとらえている。そして，二人はそれぞれ科学的管理に関説した予言をしているが，その予言はそれぞれに今の時点でその当否を判断することが出来る。

レーニンの科学的管理観は，テイラーと基本的には近似している。それは，科学的管理それ自体は善でもなければ悪でもなく，それを使う人の善意か悪意の意思の如何に応じて善か悪を為す力を発揮すると，両者ともにみていた。

レーニンは，資本主義のもとにおいては資本主義は搾取・抑圧の社会であるから，科学的管理は労働者を搾取・抑圧する手段として作用し，社会主義社会は階級なき社会であるから，それは労働者に自由と豊かさをもたらす手段となる，と把らえていた。テイラーが同じような把握をしていたことを示す鮮やかな場面がある。それは，科学的管理反対の波頭に立たされた議会の特別委員会における彼の陳述の一駒である。

議長　あなたは科学的管理のシクミ（mechanism）は善をなす力でありまた悪をなす力であるといわれたことがありますね。

テイラー　ありました。

議長　科学的管理は善をなす力でありまた悪をなす力であるとするならば，そして科学的管理は一人の

統制者しか認めない，その統制者の規定に対しては何らの干渉もしないということになると，科学的管理の中の悪をなす力にたいして工員がその利益を擁護する方法がないわけではありませんか。

テイラー　議長，それは科学的管理ではありません。科学的管理の下に旧式の専制者はいないということは明らかにしたつもりです。科学的管理の下において事業の中心にいる人は数百回の実験によって得られた規則や法則によって支配されます。この点は工員と少しもちがいません。そして出来たところの標準は公平なものであります。科学的管理の下において出来たものは公平な法典であります。他の管理法においては，イロイロの問題を任意の判断で解決しようとするから，どうしても意見の不一致を免れない。然るに科学的管理においてはそれを慎重に細かく研究する。しかも工員と管理者とが相協力して研究するから，双方が満足するような結果が得られるのであります。

レーニンもテイラーもともに，科学的管理を手段と考え，手段は使い手の意思如何によって善あるいは悪をなす力となると考えていた。そして，レーニンは社会主義を善・資本主義を悪ととらえ，テイラーは善人もおれば悪人もいるが，悪人はいつまでも悪を為しつづけることは出来ない，と考えていた。

そして，ここで注意しておかねばならぬ大事なことがある。それは，テイラーが科学的管理と科学的管理の仕組み mechanism とを分けて考えているということである。テイラーは科学的管理の本質を精神革命にありと考え，その精神革命の内容は〈対立にかえるに協調・友愛〉と〈経験から科学へ〉の二者であると主張した。だから，単なる〈経験から科学へ〉を実現した仕組みを彼は科学的管理と呼ばない。そこには〈経験から科学へ〉を実施した仕組みが同時に〈対立から協調・友愛〉の精神が実現せられたものでないかぎり，テイラーは「科学的管理とは呼ばない」と明言し強調するのである。

テイラーそしてレーニンは，ともに科学的管理を使う人の意思を問題とした。そのとき，善意は常に善，悪意は常に悪の結果を生むとは限らない，という人間世界の深淵を二人はどれだけ覗いていたであろうか。

ウェーバーの科学的管理観はペシミスティックである。彼もまた科学的管理を手段として把握している。科学は手段であり，科学的管理もまた手段である。テイラーそしてレーニンと同じように，科学的管理を手段視しながら，何故彼らと同じようにオプティミスティックに把握せず，ペシミスティックに把握したのか。それは，手段そのものしたがってまた科学的管理がもつ手段性そのものをさらに深く問うたからである。

手段は目的達成の手段である。それは，したがって機能性を重視する。いかに目的を達成せしめるか，いかに最大の効果を最小の犠牲で達成せしめるかを追求するものである。それ自体は善でもなければ，悪でもないように思われる。だが，目的達成は常に特定の目的の達成であり，諸他の目的の達成ではない。もろもろの価値のうち，特定の1つの価値の実現を目指すものである。

組織は特定の価値実現の手段である。すなわち，機能性を求めて，人間は協働し，それは分業に進み，道具や機械・装置をつかい，分業体制を組織としてつかみ直し，組織の機能性を追

求して科学的管理にまで到達する。その認識は，レーニンもウェーバーも同じである。だが，組織が巨大化し，人間の諸価値の実現をそれぞれが担いはじめ，それが科学的管理のもとに置かれはじめると状況は変ってくる。組織維持こそが社会にとって最重要課題となり，社会の基底となり，社会存続の最重要課題となる。しかも，そのとき，組織体の機能性追求は容易ならざる状態を迎えることになる。それが随伴的結果の問題である。

人間の目的的結果の追求は，常に意図せざる随伴的結果を伴なう。それは，特定の価値の実現であると同時に随伴的結果による諸価値の犠牲であり，疎外であり，破壊である。（意図せざる結果による他の諸価値の満足の問題はここではとりあげぬ。）個人的行為の場合は常に，目的的結果と随伴的結果との比較秤量がなされ，その行為の継続か中止かの意思決定がなされる。だが，組織体が社会制度として社会の基盤となって来るとその行為の中止は容易に為されることではなくなる。ウェーバーは，機能性の追求が科学的管理下の組織体でなされる段階に及んだとき，意図せざる随伴的結果による諸価値の犠牲が途方もなく増大してゆく必然をペシミスティックに予想していたのである。

おそらく，私のこのウェーバー観は当っていると思う。ウェーバーは，以上のようにまとまって言ってはいない。だが，以上のように把握すれば首尾一貫する。ウェーバーの以上の科学的管理観に対峙する思想を，彼以前そして彼以降誰が呈示しているであろうか。

科学的管理の成果が人を地球圏を越えて運び，神の為した種の創造の秘密の一端を探って新しい種の創造を為しつつある現実に酔い誇る人は幸わせである。だが，その科学的管理が環境に投げ出す随伴的結果が自然環境を破壊し，社会不安とりわけ次世代の心を限りなく傷つけてゆく過程を眺める人は，ペシミスティックにならざるを得ない。

科学は技術として具体化し機能性を発揮してはじめて意味をもつ。それは組織を動かす科学的管理の一環となって測り知れぬ力を発揮する。だが，科学は人に何を為し，如何に生くべきかは教えない[20]。知ったからにはそれから離れられぬ善悪には，科学はいかに進化しても答えることは出来ぬ。如何なる価値をとり，如何なる価値を捨てるかについては，科学は何も答えることは出来ない。個人にとって如何に生き，何を為すべきか程大事なことはない。そして，人は個人としては生きえず，世間の中，社会の一員としてのみ生きる存在であるから，社会がいかなる価値を重視し，いかなる価値を犠牲にするかによって，諸個人それぞれの求める価値は実現され，あるいは実現されない。

諸個人のもつ価値体系に強制的に影響力を与えるものは彼の所属する組織体である。企業であり，学校であり，病院であり，軍隊等々であり，そして自治体であり国家である。国家において，企業や学校において，それぞれの組織体において，いかなる価値をとり，いかなる価値を犠牲にするかについて，科学は何も答えることは出来ない。

---

20) M.Weber, Wissenschaft als Berufe. 1919. 出口勇蔵『職業としての学問』（『ウェーバー・宗教社会論集』河出書房）。

ウェーバーは，科学的管理の未来をペシミスティックにとらえた。個人なら意図した結果と意図せざる結果の比較秤量を必らず行なうのに，組織はそれを為すことはないと考え，そこから生ずる災いから逃れるにはカリスマを待つほかないと考えたのであろうか。カリスマを待つほかないのであろうか。

学問が雪崩をうって科学となった。科学は常にトータルなものとして存在している現実から対象をどこまでも限定し・細分化・専門化し，また方法を限定し，鋭利にして把握したものであって，それ以上でもそれ以下でもない。このことについて科学者はどれほど自覚しているであろうか。そして，科学はいかに生き何を為すべきかについては，何も答えることの出来ない存在であることを，そして組織は特定の価値のみ追求して他の諸価値は軽視し無視するものであることについてどれほど認識をもっているであろうか。

この認識・自覚なき科学者は科学者であっても人間ではない。彼等を「精神なき専門人・心情なき享楽人，このどうしようもないニヒツども」の出現として，ウェーバーは今世紀のはじめに予言したのである。

神ヤハウェは人アダムを取って，エデンの園に置き，これを耕し，守らせられた。神ヤハウェは人に命じて，言われた。「園のどの木からでも，存分に食べてよろしい。しかし善悪を知る木からは，食べてはならない。おまえがそれを食べたときには，必ず死ぬであろう」[21]。

---

21)『聖書の世界・第1巻・旧訳Ⅰ』講談社，pp.32-33。