慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	科学的管理法の総体的考察
Sub Title	The total analysis of scientific management
Author	野口, 祐
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1956
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.49, No.12 (1956. 12) ,p.850(14)- 862(26)
JaLC DOI	10.14991/001.19561201-0014
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19561201-0014

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田學會雜誌　第四十九卷　第十二號

科學的管理法の總體的考察

野口祐

序　科學的管理法究明の現代的意義——科學的管理法の分析觀點——
第一章　科學的管理法形成の基本的、歴史的條件
第二章　科學的管理法の理論構造の把握
第三章　科學的管理法の本質規定について
第四章　科學的管理法の結果と限界
結　論　——その批判的考察——

序、科學的管理法究明の現代的意義

現在我が國で生産性向上運動が「生産性向上本部」を通して強力におし進められつつあるが、その事業計畫の特徴的な點は經營管理方式の刷新（經營に關する科學的管理の調査、研究及び普及のための研究會、講習會の開催）、企業内諸訓練の實施（國内各種訓練組織を綜合的に動員して經營者、監督者、從業員の訓練を行う）にあると見ることが出來る。

之等アメリカ的經營管理方式は西ドイツ、フランス、イギリス、日本等々に系統的に導入せられているばかりでなく、一つの國民運動的性格をもつて表れている所が、合理化運動の一つの發展と見ることが出來るであろう。このような現實の中で一つは現代の多樣化された經營管理のまさに原基形態として、我々は科學的管理法の内部構造と役割を明確にすることが必要であろう。次に戰後日本の經營管理方式の重點が請負＝標準賃金形態によるやり方から、二十五年以後のTWI、WSP、PDI、MTP、CCS等の生産、勞務管理等のひいては經營管理それ自體のやり方によつて遂行せられ始め、生産性向上↓運動の本格的に開始された昨年からは生産コスト切下げのための原價意識の昂揚という形での原價管理が急速度に確立されつつあるばかりでなくフィードバックを中軸にするオートメーションの諸形態が系統的に入りつつあるが、之等經營管理の重點は移動しながらも總合的に運用されている前瞬形態として、科學的管理法の生成、發展、確立、變化の過程を總體的に把握するばかりでなく、最後に經營管理の適用の結果として我が國の勞働組合を急速に企業別勞働組合を變化させる條件を作り出しつつあるが、アメリカの場合E・レーデラーが指摘するように科學的管理法の結果に對してアメリカ勞働組合がその對抗上職業別勞働組合から産業別勞働組合に變化したと云われているが、現在から見ればまさに端緒的な意義をもつているものと云えよう。

このように科學的管理法を系統的總體的に把握することは、現在生産向上運動の軸心としてとられているアメリカ式經營管理の全體系の本質及び役割をとく重大な出發點になるであろう。

本稿は次のような内容から成立つている。

一、科學的管理法形成の基本的、歴史的條件

一般的には、テーラー自身でさえも科學的管理法形成の原因を「組織的怠業」にもとめているが、(註一)直接的には一面そのようにも云われ得ようが、又他方からは大工場制度の確立と生産組織としての機械體系の完成によつて發生したものであるとも考えられている。(註二)併し我々はこれ等の表面的な原因をより掘り下げて究明すべきであろう。

周知の通り資本の有機的構成の高度化は利潤率低下傾向の法則を必須化せしめるが、(註三)この阻止のために資本は工場内の勞働を組織し、秩序立てる。しかも全社會的生産自體に於いて混沌し、蓄積された富の購買者を見出し得ないばかりでなく勞資の對立を激化させる。そして獨占資本は以上の傾向をより強化さし生産力の增加は生産と消費の矛盾が産業資本制下におけるよりも擴大深化するし、この矛盾は恐慌を激化させずにはおかない。

これ等の中で獨占組織の強化は、(1)獨占企業による勞賃の切下げ—消費力の壓迫、(2)非獨占資本からの剩餘價値收奪の強化—非獨占部門に於ける利潤率の減少、(3)銀行資本は非獨占資本に對し商品價値の低下にも拘らず、貸付利子を引下げない。この結果遊休生産設備價格が資本費用となり、非獨占企業の利潤率を更に切り下げる。(註四)しかし他方獨占資本は固定費の回收の迅速性を要求し、又合理化による勞働の強度化をもたらす。そして獨占價格を通じての超過利潤への追求は價格闘爭を激化し、特に恐慌期には競爭がとくに特徴的な形をとつてあらわれ生産費切下げのための諸手段を益々必要とするのである。

その上勞働條件の悪化は勞働問題の解決をも迫られるに至るものであり、いわばコスト切下げのための手段であると同時に勞働運動緩和の管理として科學的管理法成立の基本的意味がくみとれるであろう。

そこで次にアメリカ資本主義の發展過程を基礎にして分析すると

次のように考えられ得るであろう。

テーラーが明確に指摘するように、科學的管理法の發生の基盤はトラスト時代に外ならないが、(註五)具體的にその歴史的背景の變化は第一に資本の蓄積、資本の有機的構成の高度化として、アメリカの工業の有機的構成は、一八八九年には 4.4:1 が一九〇四年には 5.7:1 一九二九年大恐慌前は 6.1:1 になつた。次の（第一表から見ると）一九五〇年から五〇年間の生産額は一三倍以上の増大、企業規模は同じく擴大しているが特に一八九九年以降の飛躍的増大は資本の集積を單的に物語るものである。

特に獨占資本の形成が確立された一九〇四年のセンサスの研究によると（第二表）、全國製造工場數のわずか一一・二%（生産高一〇萬弗以上）のものが總生産物價値の七九・三%を生産しており、又わずか〇・九%（生産高百萬弗以上）のものが總生産物價値の三八%を占めるに至つていた。

他方資本の集中はトラスト運動と對應して一八八七年から一九〇三年までである。一八八七—一八九七年の一一年間に、資本額一四億一千四百萬弗の企業結合が八六あるが、トラストとして産業上十分な支配を確保したものは八六の結合のうち二〇か二五ぐらいであつた（第三表）。

所が一八八七年—一八九七年終り、一八九八—一九〇〇年の三年間に、一四九の企業結合が資本額三七億八千四百萬弗をもつて形成された。三年間に、それ以前の一一年間に比し數において約二倍、資本額において二倍半以上の増加となつている。(註六)

之等トラストの進行は激しい反對に出會い、一八九〇年のシャーマン反トラスト法の通過によつて信託制トラストの結合は禁止されたがそれに對して獨占資本は持株會社制によるトラストを形成した。これは各州に於いて次々に會社法が改正され持株會社制度によるトラストの形成が可能となつてからである。(註七)資本の集積、集中による剰餘價値と、剰餘價値率と利潤率は第四表によつて明白なように剰餘價値、剰餘價値率の上昇に對して減少していることがはつきり把握せられるであろう。

この發展の過程の中で把握され得る恐慌の特質こそ重要な條件に外ならない。我々にとつて大切なのは一八七〇年代の空前の技術的進歩の後におこつた一八七三年恐慌を出發として一八八二年、一八九三年、一九〇三年、一九〇七年恐慌に至る過程が問題となるであろう。しかもその中における勞働者の運動が重要であろう。

一八七三年の恐慌はアメリカ資本主義の嵐の如き昂揚過程を中斷させたと云える。取引所破綻の結果、一八七三年までに破産件數は五千件にのぼりその金額は二二八五千ド

第一表　日米の發展

（金額千ドル）

	企業數	賃勞働者數	主要馬力數	資本	資金	材料費	生産額	附加價値
1849	123,025	957,059		533,245	236,775	555,124	1,019,107	463,983
1859	140,433	1,311,246		1,009,856	378,875	1,031,605	1,885,862	854,257
1869	252,148	2,053,996	2,346,142	1,694,567	620,467	1,990,742	3,385,860	1,395,119
1879	253,852	2,732,595	3,410,837	2,790,275	947,945	3,396,824	5,369,579	1,972,756
1889	355,405	4,251,535	5,938,635	6,525,051	1,897,220	5,162,014	9,372,379	4,210,356
1899	512,192	5,306,143	10,097,893	9,813,834	2,320,938	7,343,628	13,000,149	5,656,521
1899(ｽﾀ)	207,514	4,712,763		8,975,256	2,008,361	6,575,851	11,406,927	4,831,075
1904	216,180	5,468,383	13,487,701	12,675,581	2,610,445	8,500,208	14,793,903	6,293,695
1909	268,491	6,615,046	18,675,376	18,423,270	3,427,038	12,142,791	20,672,052	8,529,261

Statistical Abstract of the United States 1923. p. 189.

第二表　製造工場の増大規模

工業	年度	工場數	一工場當り平均 資本	勞働者數	生産物價値
			弗		
農機具	1910	640	400,439	79	228,639
	1900	715	220,571	65	141,549
	1890	910	159,686	43	89,310
	1880	1943	31,966	20	35,327
	1870	2076	16,780	12	25,080
	1860	2116	6,553	8	9,845
	1850	1333	2,674	5	5,133
綿製品	1910	1324	621,025	286	474,616
	1900	1055	442,882	287	321,517
	1890	905	391,183	242	296,112
	1880	1005	218,412	185	209,901
	1870	956	147,182	142	185,659
	1860	1091	90,362	112	106,033
	1850	1094	68,100	84	56,553
鐵鋼	1910	654	2,281,828	426	2,105,737
	1900	668	858,371	333	1,203,545
	1890	699	591,085	250	683,124
	1880	699	294,692	197	418,583
	1870	726	161,523	103	274,878
	1860	542	82,283	65	99,341
	1850	468	46,716	53	43,650

T. W. Jenks & W. E. Clork Trust Problem 1927, p. 16.

第三表　1887—1900 年間の企業結合

年度	企業結合數	總資本（株式社債）
		千弗
1887	8	216,226
1888	3	23,600
1889	12	152,179
1890	13	155,156
1891	17	166,200
1892	10	193,412
1893	6	239,015
1894	2	30,400
1895	6	107,255
1896	5	49,850
1897	4	81,000
小計（1887—1897）	86	1,414,293
1898	20	708,600
1899	87	2,243,995
1900	42	831,415
小計（1898—1900）	149	3,784,010
總計（1887—1900）	235	5,198,303

E. Jones Ibid. p. 39.

第四表　Table VIII. Surplus Value, Capital and Rate of Profit in Five Decades of Manufacturing

(BILLIONS OF DOLLARS)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
YEAR	VALUE OF PRODUCT	WAGES V	COST OF MATERIALS AND FUEL	VALUE ADDED IN MANUFACTURING 1—3	PROFITS AND OVERHEAD 4—2	SURPLUS VALUE S	VALUE OF CAPITAL ASSETS INCLUDING LAND	TOTAL CONSTANT CAPITAL 3+7 C	TOTAL CAPITAL 2+8 V+C	ORGANIC COMPOSITION OF CAPITAL 2+8÷2 $\frac{V+C}{V}$	RATE OF SURPLUS VALUE 6÷2 S/V PERCENT	RATE OF PROFIT 6÷9 S/(V+C) PERCENT
1889	9.37	1.89	5.16	4.21	2.32	1.35	3.24	8.40	10.29	5.44	71	13.1
1899	13.00	2.32	7.34	5.66	3.34	1.95	5.02	12.36	14.68	6.33	84	13.3
1899	11.03	1.89	6.39	4.65	2.76	1.62	4.06	10.45	12.34	6.52	85	13.0
1904	14.25	2.44	8.23	6.02	3.58	2.30	5.70	13.93	16.37	6.71	94	14.1
1909	19.95	3.21	11.78	8.16	4.95	2.90	8.46	20.24	23.45	7.30	91	12.5
1914	23.05	3.71	13.81	9.24	5.53	3.20	11.60	25.40	29.12	7.84	86	11.0
1919	59.96	9.61	36.23	23.74	14.13	8.23	24.60	60.83	70.44	7.32	86	11.7

ルに達し、工業と商業に強い打撃を與えた。そして一八八二年兩度の恐慌によつて技術革命が著しく促進される反面、「最ストライキ」として有名な石炭勞働者の鬪爭を中心として、一八七八年以來勞働者は綱領を定めて勞働組合組織を統一强化した。一八八二年の恐慌に際しては婦人、兒童勞働者が工場、鑛山に多數流入してきた。この中で不熟練工を中心とする多數の勞働者が新しく勞働騎士團に組織され、その他はアメリカ總同盟に參加し、特に前者は恐慌によるコスト切下げ―「賃下げ」に對して「企業戰術」によつて二萬八千から七〇萬に增大したと云われている。[註八]

次の一八九三年恐慌によつて銑鐵と鋼鐵が最高の低落を示し、銑鐵生産高は一八九二年三月の七九萬二千瓲から一八九四年六月には三二萬九千瓲に低下した。これは投機熱の過大によるもので、破産鐵道會社は五六社、アメリカ全國の四分の三、その一年間の銀行の破産數は四一五行に達したが、他方就業勞働者の年平均賃金は、一八九三年に五一六%、一八九四年には八%、全恐慌中を通じての低下率は一三%のためシカゴ鐵道ストライキを中心として一五萬鐵道勞働者が參加した。

以上の資本の集積、集中と恐慌を基礎に獨占資本主義への移行が完成するのであるが、一九〇三年の完成年度に比較的短いものであつたがとにかく一般的經濟恐慌は明白に起つている。

所で一九〇七年恐慌は從來のどの恐慌よりも深刻であつた。石炭産額の低落率は、一九〇七―一九〇八年のデータによると一三・四%に達した。銑鐵生産も同期に三八・二%低落した。その上莫大な移民勞働力の移住があり一九〇七年一二八萬五千人にのぼり、これが失業の增大にはくしやをかけ鋼鐵トラストは勞働者を半減させたし、その他工場閉鎖、操短が續行し、三〇〇―四〇〇萬の失業者に達したと云われている。[註九]

以上のように恐慌を契機とする資本の集積、集中の强化―獨占資本の確立過程の中で、出來高給による賃率の增大、利潤の增大の制限、蓄積の停滯を阻止するための「賃率の切下げ」による「組織的怠業」を如何に防止するかが科學的管理法形成のまさに基本的歴史的條件に外ならない。

（註一）F. W. Taylor "A Piece-Rate System" 1895.
淡利重匡「經營勞務管理論」一九四九年　一三六頁。
（註二）古川栄一「經營學概論」一〇頁。
清水晶「經營能率の原理」一三頁。
（註三）K. Marx "Das Kapital" Vol. III. 邦譯二一七八頁。
（註四）豐崎稔「獨占企業論」一四頁。
（註五）F. W. Taylor "Shop Management" 1903. 邦譯全集第一卷一二七頁。
（註六）鎌田正三「アメリカ獨占企業」九頁。
（註七）E. Jones "The Trust Problem in the United States" 1923. p. 39.
（註八）今井俊一「經營勞務論」六八頁。
（註九）ヴァルガ「世界經濟恐慌史」一四一頁。

二、科學的管理法の理論構造の把握

本項では、テイラーの以上の條件の下に、いくつかの史的條件の中で、自らの歴史的變化を四段階に分けて解明しよう。

このように科學的管理法の內部構造は矢張りいくつかの段階によつて確立され變化されたものであるが、本稿ではこれを四段階に分割すると同時にその特徴的な段階を二、三の段階におくことが最も事態を明確ならしめるであろう。

先ずその準備段階は獨占資本形成期である一八九五年の "A Piece-Rate System" に外ならない。テイラーは一八七八年二十二歳でミッドヴェイの製鋼所に入社して一八九〇年退社し、以後八年間顧問技師を續ける中で總括したものであると同時に、他方一八八二年と一八九三年の恐慌により急速に押し進められた能率增進運動と勞働騎士團による勞働運動の中で形成されたものに外ならない。つまり「賃率切下げ」と「組織的怠業」へのまさに積極的解答がこれである。

テイラーは出來高給にもとづく「成行管理」は賃率切下げによる「勞働問題」を必ず引き起す故に「賃金問題」の解決という形をとつて現れざるを得なかつたと云つている。(註一)

「一つの出來高給制度私案」に於ける中心眼目は、(1)要素的賃率決定部、(2)差別的出來高給制度、(3)日給勞働者の管理方法として最善と信ぜられる方法であるが、前二者が特徴的であるが(1)の中心は出來高給の賃率の決定のためには成行的でなく、要素的作業に分解し、それに必要な所要時間を記錄し、この記錄を集約して全所要時間を算出した。

他方要素的賃率決定の遂行の手段として差別出來高給を提案した。つまり同一の仕事に對して二つの異なる賃率を定め、仕事を可能な最短時間に完成し、併もそれが完全なる條件を具備している場合には高率の賃金を支拂い、これに反してその仕事をより長い時間を要し、或いはその仕事になんらかの不完全なる箇所があつた場合には低率の賃金を支拂う所の制度である。

云うまでもなくこの新しい出來高給制度にあつては賃率が正確に決定せられ、優秀なる勞働者を自動的に選擇し、最高の生産性をあげさせ、低コストをもたらす所にあるが、あくまでも要素的賃率に基礎づけられた出來高給の改善であり、次の「工場管理論」への橋渡しの役割をしたものに外ならない。(註二)

たしかに一方ではテイラーは出來高の限界を發展させたかも知れないが、他方では勞働强化と剩餘價値增大のテコとしての個數賃金形態をよく巧みに＝完全利用の形態に經驗を總括したに過ぎなかつた。(註三)

次に一八九八年のベスレヘム製鋼會社に入つて一九〇一年までの間、同社に於いて工場管理の研究と實踐とに從事する間に彼の管理體系はようやく成熟したものの如く、その成果として工場管理が形成され、又テイラー・システィムの全貌を知るとも云われているが(註四)たしかに一面そのようにも考えられるが「工場管理」が一九〇三年の恐慌時に、しかも獨占の確立期に出されたことは決して偶然でなく、特にベスレヘム製鋼はまさにリンダーマン家（地方財閥）と、會社の株式の約四分の一と社債の大半をもつウァートンによつてコントロールされていたが、テイラーの實踐を協力したのは金融資本の代表者であり又工業獨占の代表者でもあつたウァートンであることも偶然ではない。

當時の資本の集積、集中＝トラスト運動の中では工場管理を意識的に押し進めるもののみが發展したのである。まことに「獨占の子」としてそれ以前の「成行管理」――部分的改善と次への橋渡しとしての一つの出來高給も――に對して「工場管理」が生れ、テイラーがその意識的推進者に外ならなかつたのである。

先ず管理の目的として「各經營者と勞働者の利害は相反しない。」と規定した上で、最高の經營の基礎は「高賃金、低コスト」であるとした。(註五)そしてこの目標達成の原則として、(1)大いなる一日の課業、(2)標準的な條件、(3)成功したら高額の支拂、(4)失敗に對する損失、をあげているが、要約すれば標準的な諸條件の下で課業管理を行い差別的な出來高拂制度と結合させると云うことであろう。つまり一方では標準諸條件による標準作業量達成のために時間研究と動作研究＝各要素の時間及び全作業の時間を測定、種々なる要素から最も合理的な作業方法を建設、及び作業工程を徹底的に分割して、その基本要素に分解することであるが、(註六)他方では差別出來高賃金制度とそれを客觀的に保障する管理組織としての企畫部と職能式職長制度、指導票制度である。しかも企畫部は職能式職長をテコにして勞働者を指導票でもつて系統的に把握する組織にほかならないであろう。

テイラーの云う眞の課業管理は以上のように生産增大のための標準作業量の設定と賃金制度、管理組織の全體系を總括したものに外ならない。

たしかに以上の内容は何を示すのであろうか。より具體的な例證を基礎に理論的に集約しよう。

その典型的な例としての銑鐵の貨車積み作業

第一表

	舊いシステム	新しいシステム
貨車づみに從事する勞働者數	五〇〇人	一四〇人
平均一人當りつみこみ量	一六トン	五九トン
平均賃金	ルーブル 二・三〇	ルーブル 三・七五
積込み一トン當りの工場主の費用	カペック 一・1/2	カペック 〇・2/3

次にクズ運びの例として平均一日一人一二トン半つみこんでいたのが、一日平均四十七トンから四十八トン運ぶべきであると、

第二表

	舊制度	課業制
一人一日の平均トン數	十二トン	四七・五トン
一人一日の賃金	一・一五ドル	一・八五ドル
一トン當り費用	〇・〇〇九二ドル	〇・〇〇三八ドル

作業四〇〇%、賃金六〇%增大、生産費約四〇%の低下。六〇%の割增賃金のために約四倍の作業量。つまり時間と動作研究の結果は勞働强化と作業の單純化のために實質賃金の賃下となる。所が勞働强化が行われた場合でも以上の二つの場合の基準賃率はこのままであるが、率を異にして出來高給によると次のように、標準量とした一〇コを生産した場合にも三〇%の賃率切下げが、標準量に達せぬときには實に五〇%の賃率切下げが行われている。

第三表

	生産量	單價	總數
舊制度	四コ―五コ	五〇セント	二・〇〇ドル
新制度	一〇コ	〔三五セント	二・五〇ドル
	九コ以下	二五セント〕	三・五〇ドル

文字通り「課業に基いた差別的な出來高拂賃金制度」は二重の賃下げと勞働强化に外ならずそれを保障するための「管理組織」に依存しているのである。「課業管理」とは前者後者の統一物であり、後者のみでなく差別的出來高給をのぞいては課業管理は決して成立せず藻利氏の見解(註七)はその意味から技術主義的ワクをこえていないと云わねばならぬ。

勞働の合理化は（エネルギー理論もその例外でない）資本制度の

制限の中で育成されつつあると云い、あくまでも資本制の價値法則の反對物であることは(註八)「課業管理」のもつ内部矛盾が見事に證明している所のものである。

つまり「管理組織」でさえ資本の勞働の支配、統制機構の一環である限り技術的な管理組織の反對物であり、その意味から云つて「課業管理」は矢張り「一つの限界」にぶつからざるを得ないのであろう。

「科學的管理法の原理」は一九〇七年の獨占確立後の最初の恐慌を契機にしかもテイラー個人としてはそれまでの研究を總括し、體系化しようと考えたものである。そして具體的には次の四つの原則を指摘した。(1)眞の科學を發展せしめること。(2)勞務者を科學的に選擇すること。(3)勞務者を科學的に教育し發展せしめること。(4)管理者と勞務者とを親密に協働せしめること。(註九)

所でこの四大原理は云うまでもなく、第一原理と二、三、四の原理に集約せしめられるがテイラーは此處では先ず課業管理よりも管理科學の確立にあるが、その具體的な内容として第一原理は作業の科學や勞働科學に求めているが、それは時間研究と結合されている。たしかに此の第一原理の中には多くの人々の指摘するように課業概念は消滅したように見えるかも知れないが、實質上は課業時間の短縮化の基礎として眞の科學の發達が規定されていると見なければならず、その意味から科學的管理法は批判の原理であり、課業方式は科學的管理法の機構の一構成要素に格下げされているものであり、原理を展開する方法に過ぎなくなつているのである。(註十)

二、三、は勞務者の科學的選擇、科學的教育等現代のTWI、採用管理等の勞務管理の源流として非合理的な勞働强化を合理的に粉飾するため科學的な形で押し進めることであり、又最後の第四原理は全く新しい要素であつて管理者のもつ役割の提起と、管理勞働と執行勞働の分離と、精神勞働と肉體勞働の分離が自然發生的でなく意識的に發展させられているばかりでなく、兩者の協調が勞資協調の形で前面に出されたことである。

つまり一方では作業の科學によつて課業時間を短縮化する事で勞働强化と作業のより一層の單純化による賃下げを、他方科學的選擇と科學的教育によつてよりそのことを保障し、管理勞働と執行勞働の分化の明確化と協働にもとづいて資本と勞働の對立を緩和することに根本的内容があるわけである。

「工場管理」は文字通り「生産管理」を中心としていたが、「科學的管理法の原理」は前著の「生産管理側面」の具體的進化と同時に「課業管理」のもつ内部矛盾を緩和するために「勞務管理側面」が原理的な形で明確化されたと判斷せられるであろう。「工場管理」と「科學的管理法の原理」の兩者は一面では課業管理による課業時間の短縮化と勞働の標準化をもたらし、他面では賃金制度管理組織、勞務管理等が系統化せられて來たと云つてよいであろう。この確立を基礎として、そしてこの内部矛盾の一層の展開を補完するものとして、新しい管理技術が提起せられざるを得なくなつて來た。その代表例として管理計算制度をあげることが出來得るであろう。

その出發點として賃金形態と經營計算の結合としての勞務者の節減乃至標準化＝時間研究を基礎とする割增制にあつては、標準時間による製品の標準量が豫測され、賃金制度の刺激による勞務費の標準化の可能性が與えられると同時に一九〇三年恐慌は獨占段階に入つて初めて慢性的性格をそなえ一九一三年第一次大戰前まで續いたが、その中に於ける固定費の流通困難はアイドルコストの問題を提起すると同時に、會計學者の間接費論の展開は能率技師によつて未來計算として綜合されたのである。(註十一)同時に會計は企畫部門中の一職能として位置づけられて、指導票と關聯づけられて部門計算を完成するに至つた。

云わば勞務費の標準化と間接費の標準化を契機に標準原價計算という管理計算體系を確立する基礎をきづいた點に、「科學的管理法」のもつ大きな側面は否定し得ない。

（註一）Drury, "Scientific Management" A History and Criticism. 1918. p. 31.
（註二）The Taylor Society "Scientific Management in American Industry" 1929. p. 8.
（註三）F. B. Coply, "F. W. Taylor, Father of Scientific Management" 1923. Volume I. p. 311.
（註四）藻利重隆「經營管理總論」七四頁。
（註五）F. W. Taylor "Shop Management" 1911. p. 22.
（註六）宮田喜代藏「經營原理」二七九頁。
（註七）藻利重隆「經營管理總論」八一頁。
（註八）風早八十二「勞働の理論と政策」九頁。
（註九）F. W. Taylor "The principles of Scientific management" p. 130.
（註十）副田滿輝「テイラー・システムの原理」經濟學研究。
（註十一）辻厚生「經營研究」一九五四年一六號　一二頁。

三、科學的管理法の本質規定について

二に於けるような原理のその展開の方法を規定する本質については今迄も幾つかの見解が指摘せられるがその代表的な二、三を指摘すれば、先ず課業制度に科學的管理法の本質を求める前述の藻利重隆教授や中西寅雄教授(註二)があり、他方眞の科學を本質とするものに村本福松教授(註三)の見解もあるが、この發展としてはディヴィス教授の云う「科學的管理法なるものは、單に科學的なる研究方法を經營問題の解決に對して應用することであるにすぎない。(註三)」という形に變化させてしまうし、又最近フリードマンの如きは「科學的管理は我々に産業關係の科學であるばかりでなく、勞働者と近代産業技術の間の關係の科學である。(註四)」と擴大された内容をもつようになつて來ているが、特に前二者については㈠で解明ずみの問題であるから此處では取扱わないが、新しい見解としては勿論藤林教授もすでに述べてはいるが(註五)、副田氏が指摘するように「金屬の削り方」で勞働者の結合された知識と熟練を取り上げてこれを管理の側に集中したと云われているが、テイラーは明かに「科學的管理法」の原理の中で一つの科學によつて體系化され、管理の資産となつた後に指導票として回流される計畫と執行の分離にその本質を求めているし(註六)、又他方岩尾教授も管理という精神勞働は各種勞働者の活動が分裂し、發展したものであり、それが資本家による勞働力の消費の方法として同時に反抗克服の道具として用いられていると。(註七)

以上のような成果を土臺としながら科學的管理法の體系化とその本質の解明は必須の問題であろうと考えられる。

先ず科學的管理法の體系化とその内部矛盾こそが本質把握の基礎前提であるが、第一に科學的經營生産組織をもとにして（その内容は科學的作業組織＝(1)最善の勞働條件の保障、(2)最適の勞働者の選擇訓練と時間、動作研究、と管理組織（企畫部―職能式職長制度―作業指導票であるが）前者の科學的作業組織は一面勞働強化のテコであると同時に他面剰餘價値增大の基礎であるが、管理組織はこの勞働強化を推進し、矛盾緩和する組織であるが、この矛盾は資本制的管理組織である限り擴大深化する。しかも他方では資本家は益々超過利潤を得ようとして差別出來高＝苦汗賃金制度を結合させるだけでなく、一つの科學管理計算制度によってもコスト切下げの手段にし、超過收取と勞働組合を分裂し否定する役割を附加しようとする。之等によっても矛盾はより深化するために管理者と勞務者の協働という産業平和論勞資協調制度を確立せざるを得なくなつた。

以上は總體的な體系を述べたのであるが之をより基本的視點から集約すれば、生産の社會的性格と占有の私的資本主義的性格の矛盾は、具體的には管理の社會的性格と資本主義的私的管理の矛盾が、獨占資本主義の形成確立の中でこの管理の社會的性格と獨占資本家による私的獨占管理の矛盾のために獨占體による超過收取も獨占價格の設定のために意識的に科學的管理法の形成として特に超過收取のテコとして生み出されて來たものである。

そして具體的な管理形態としては「一つの科學」としての生産管理と勞働者の抵抗緩和のための勞務管理と、數字をテコにした原管理の萌芽形態としての管理計算制度が、原理と展開の中でバラバラに指示されながら、一貫して獨占資本主義の最大限利潤追求のための獨占體の超過收取の手段として又要求として系統的に、抽象的な表現の多い科學的管理法の中に貫徹していることである。

（註一）藻利重隆「經營管理總論」九九頁。
中西寅雄「經營經濟學」三二―三三頁。
（註二）村本福松「生産管理」一五六頁。
（註三）Davis "Organization and Management" 1940. p. 14.
（註四）Friedman "Industrial Society" 1955. p. 39.
（註五）藤林敬三「科學的管理法と産業心理學」三田學會誌二一卷。
（註六）副田滿輝「テイラー・システムの原理」
（註七）岩尾裕純「社會の上部構造と經營制度の特質」經濟評論一九五六年二月號。

四、科學的管理法の結果と限界

周知の通り科學的管理法の結果は、第一に勞働生産性による（科學的作業組織）相對的剰餘價値の增大よりも勞働強化にもとづく超過收取の方にあることはすでに實證的にも理論的にも明確にせられた所であるが、又テイラーは作業に關して勞働者は單に自利心の動機のみ有する一個の機械なりと見做した結果、「經濟人の論理」によつて人間要素を把握していたとも見られるが、これは本質的には矢張り、人格無視＝自己疎外の徹底化として把握すべきであろう。

そして科學的管理法施行は最初賃金が增加するが、しかし何千萬という勞働者は失業し、殘つた勞働者は賃率切下げ、差別賃率の中で三倍も四倍も集約的に働き、過勞、疾病に落ち入り、その結果失業する。

その結果は明かに「勞働問題」、「賃金問題」解決のための科學的管理法は逆に「勞働問題」をより廣く深い範圍で提起せざるを得なくしている。その典型的實例としてボストンのウォータータウン兵器廠で一九〇九年に導入して以後一九一一年にストライキが發生したことや、その後一九一三年になつて反對運動が激化したことによつてうなずけることである。その反對の主要な點は前述の外このシステムは非生産的勞働者數を增加し、他の民間の競爭會社に敗れるに至ること（註二）や、その他勞働者と經營者との間の協同的な關係を破壞すること、等をあげている。

最後に終局的には勞働組合を分解させるだけでなく、否定することがその結果としてあげられるであろう。たしかにフレイやフロウレンスの云うように科學的管理法は非民主的且つ非科學的であるばかりでなく、職業別組合解體の條件と同時に産業別組合形成の可能性を作り出すのである。（註三）

之等科學的管理の總體的結果にもとづく狀態は一時は勞働者を勞働運動から阻止する役割をもつが、矢張り勞働運動を激化させずにはおかなかつた。これこそ科學的管理のもつ本質的矛盾とその社會的限界である。

他方一九二三年以後、特に第一次大戰後の好況期にあつては固定資本の投資が增大するにつれ、その主内容が設備投資より流れ作業組織による工程管理のためのベルト類に投下されるにつれ高度の「創意と奬勵」のテイラーの科學的管理は、コンベアーによつて單純化され、その速度もこれによつて客觀化され規定される結果、物化と自動化の客觀的管理としてのフォードの體系にとつてかわられざるを得なくなる。これこそ一つの歷史的限界に外ならないと云い得るであろう。

總じて科學的管理の矛盾は以上の社會的歷史的限界によって變化せざるを得なかつたわけであるが、それは必然的に獨占資本の基本的矛盾の管理制度的反映であると同時に管理形態の變容をもたらさざるを得ないであろう。具體的には科學的管理法の内部に體系的に集約化されていたものの分化と相對的獨自化であり、管理制度の開花とも呼び得るものであろう。

（註一）木元進一郎「人事管理の基本問題」三二頁。
（註二）Thompson "Scientific Management" 1922. p. 746.
（註三）Florence "Fatigue and Unrest" p. 92.

結論――その批判的考察――

本論を終結するについて資本は特に獨占資本は勞働力の合理化を科學的に行うように見えるが、たしかに生産過程に則して云えば勞働過程の組織化は、なかんずく勞働力それ自體の組織化は行い得るが、現實の勞働行程はあくまでも價値增殖行程の物質的基礎である限りに於いては利潤追求の見地から勞働力の非合理的な收取を行うものである。

獨占資本主義の獨占體は最大の超過收取を意識的に行うが、その

手段の一つとしての科學的管理の基準設定も、從つて非合理的な最高基準を設定するようになるであろう。

この基準は勞働の標準化をもととしているらしいが、その土臺である動作研究や時間研究の中からは嚴密な科學的な正確な決定がなされないだけでなく、具體的な現實の經營においては管理者側で專斷にまかせられている限り、能う限りの高い標準が押し上げられるのである。(註一)

特にその勞働の標準化は動作、時間研究によつて複雜勞働を單純勞働化し、超過收取に對應して意識的に最高基準を設定するもので、一面勞働科學者が、テイラーは生理學、疲勞の問題について考慮をかき、勞働者の過勞をうみ出すおそれがあり、それにもかかわらず科學的という形容詞をつかうのは正しくないと批判しているが、他面本質的には矢張り以上の內容こそが科學的に對して、まさに「非科學的」といわれ得る所以であろう。

而も同時に「科學的」となお主張し得ないのは勞資對立の激化にともなつて、その對抗を緩和、抑制するためでもあることは後半の管理計算制度をもつてすることでも明かである。

（註一）　古林喜樂「賃金形態論」四八頁。

（附註一）　本稿は紙數の關係上、重點的に記したため充分でなかつた。特に恐慌、景氣循環の性格と科學的管理法の關聯についてより究明すべきであるとともに、管理計算制度との結合について深化の必要がある。

（附註二）　又本稿は次稿のフォード體系論と現代の經營生產管理方式——オートメーションをも含めて——の序說的部分であり、工業經營史的發展の一環でもある。より深化された內容は現實の日本工業經營の批判的分析を明確ならしめるためにたえず端緒にもどりながら行なう考えでいる。

（附註三）　次の文獻にも負う所が多い。

一、土屋喜一郎「テイラアー・システムについて」經濟集志二十一卷。

二、Thomson "The Theory and Practice of Scientific Management" 1917.

三、敷田禮二「アメリカ工業會計制度の確立過程に於ける諸問題」立敎經濟研究十卷二號。

＊本稿は經營學會關東部會の發表の一部分であり、又慶應義塾學事振興資金の一端である。

經營政策論展開への一試論

——アメリカにおける經營學の形成——

關口操

一、はしがき
二、世界恐慌と經營管理制度發展の傾向
三、第二次世界大戰終結までのノウ・ハウ・マネジメントへの分化
四、第二次世界大戰後の經營政策論の展開
五、結　語

一、はしがき

一九五四年の第十回國際經營會議における、第六部門『經營者の左右しえない外部條件』の討議課題に對して、アメリカの經營管理促進國際委員會（Council for International Progress in Management）の報告は次に示す序文によつて始められている。

即ち「合衆國で當課題に對して準備したこの論文では、企業の政策樹立に際し影響を與える最も基本的な要素を取扱つた。即ち租稅と信用の二要素は、勿論政策樹立に影響を與える要素ではあるが、しかしこれ等の要素は、當論文で扱つている基本的な經濟的諸要因の表面的現れであるに過ない。我々は、經營者の政策樹立に對する影響力を考える場合には、國家の基本的・經濟的・政治的・社會的環境や、習慣や、その基礎的思潮を檢討し、それに對處することが最も大切であると考えるものである」(註二)と。

經營政策の樹立に當つて、經營の外部條件に對する配慮がなされることはいうまでもないところであるが、その外部條件の具體的把握とそれに對する配慮の程度の多樣であることは、單に企業經營の規模、業種許りでなく、更に國民經濟の構造や世界經濟における地位等によつて特徵づけられ得るものである。にも拘らず、一九二九年からの世界恐慌、一九四一年—四五年の第二次世界大戰という世界的規模の社會的、經濟的問題を契機として、經營政策の轉換は規模・業種・國民經濟の構造等々を超えた基本的な共通問題に當面せざるを得ないかの如くである。此處にいう經營政策論とは、かかる一九二九年以降の企業經營の基本的な問題を明らかにするために、經營管理諸制度の發展過程と社會的、經濟的背景との照應を基礎にしながら、經營管理の理念創造（Ideenschöpfung）の面をとり上