

社会経営学とテイラー学説

－Shop Management (1903) の検討を中心に－

Social Management and Frederick Winslow Taylor
－ Focusing on Taylor,F.W., *Shop Management*,1903 －

中道 眞

Makoto NAKAMICHI

日本語キーワード

社会経営学、テイラー、『工場管理』、テキストとコンテキスト、労使紛争

英文キーワード

Social Management、Taylor,F.W.、*Shop Management*、Text and Context、Labor - Capital Disputes

要 約

現代経営学は、「企業中心社会」を形成し維持するための経営学から、地域社会、福祉、教育、家族などの社会の諸組織が共生するための社会経営学へパラダイム転換が求められている。本研究では、科学的管理の父あるいは経営学の父ともいわれているテイラー学説（本稿では『工場管理 (Shop Management (1903))』に限定する）の詳細な再検討をおこなう。テイラー学説は、当時第2次産業革命が進行するアメリカにおいて、社会問題になっていた労使紛争を解決するための研究である。労働者でも使用者でもなく、労使の利害を超えたところの管理、つまり第三者的に「単価決定およびその決定方法」の創設と単価決定部による管理が重要であり、そのために精細な「科学的」単位時間研究が重要であると主張している。テイラー学説は、労使双方の繁栄による社会問題の解決を目指すという社会の諸組織が共生するため経営学と再解釈することにより、経営学の始まりはそもそも社会経営学的であったと再規定される。

Abstract

Modern management studies is required a paradigm shift to the study of Social Management, management studies to coexist for various social organizations such as local communities, welfare organizations, educational institutions and families from management studies in order to maintain to “Japanese Corporate Capitalism” or “Corporate Oriented Society”. This study review Frederick Winslow Taylor’s papers in detail (this paper deals with the “Shop Management(1903)”). Taylor is often referred to the “Father of Scientific Management” or “Father of Management Studies”. When the second industrial revolution proceeded at that time in the United States, Taylor’s research was to resolve the labor-capital disputes. Neither workmen nor employers, there is a need to manage beyond the interests of workmen and employers. That is decision-making responsible for the third party, the planning department. This department is defined by the “scientific” study of unit times. It articulated Taylor’s social management that the fruits of increased productivity had to be shared between workmen and employers.

I はじめに—社会経営学とテイラー学説の再検討の意義

現代の日本社会は、世界的にも第一線の「企業中心社会」であるといえよう。大企業（大規模株式会社）の論理が、行政や地方の中小零細の製造業や農林水産業をはじめ、地域社会、福祉、教育、家族にまで浸透して貫徹している。地域の問題解決は、大企業誘致や高速道路や新幹線に求められ、福祉政策は後退し、教育は競争原理の推進によって国家予算削減が目指され、家族は高学費を負担させられ地域コミュニティの助けも得られず子育てや介護の負担にあえいでいる。地域社会、福祉、教育、家族は、崩壊の危機に直面している。

このような現実の問題に直面している現在、「経営学は、今、競争社会の経営学から共生社会の経営学へのパラダイム転換が求められている」（重本〔2011〕p.4）。「企業中心社会」を形成し維持するための経営学から、地域社会、福祉、教育、家族などの社会の諸組織が共生するための経営学、つまり社会経営学への転換である。

社会経営学とは、「経営学は、商品、サービス、お金、人、情報をどのように循環させるか・機能させるかといった経営手法に関する学問である。これらの循環・機能をとおして社会共生的関係性を形成する手法が社会共生的経営手法（management method for social symbiosis）である。これまでの企業を中心とした経営学が経済競争的経営手法に関する学問であったとすると、社会共生的経営手法に関する学問は社会経営学であり市民経営学である」（重本〔2011〕p.3）¹⁾という視点から、これまでの経営学を再検討して、経営学のパラダイム転換を目指す学問である。

この社会経営学の視点から、これまでの経営学説を再検討することは、経営学にとって重要な課題である。これまでの競争社会を形成し維持するための経営学を再検討するにあたって、その出発点である学説はどのようなものであろうか。

ドイツにおける経営経済学やフランスにおけるファヨール（Fayol, Jule Henri）の学説、さらには経営学の出発点をフォレット（Follett, Mary Parker）に求めるなど、経営学の出発点を巡る議論も存在する。しかし、現代日本の経営学において大きな影響力を占めるのは、アメリカ経営学であろう。そしてそのアメリカ経営学の出発点の一つは、フレデリック・ウィンス

ロー・テイラー（Frederick Winslow Taylor；以下、テイラーと省略）の学説であることに異論はないであろう。

科学的管理の父あるいは経営学の父ともいわれているテイラーの研究やテイラー学説の研究、あるいはテイラー主義や科学的管理に関する研究は膨大である²⁾。おおよそ百年前に登場したテイラー学説は、彼の存命中からアメリカ合衆国（以下、アメリカ）をはじめ、各国において大きな論争を巻き起こした。その後も欧米諸国やソビエト社会主義共和国連邦（以下、ソ連）、日本など世界各国で注目され、様々な見解やそれらに基づく論争が巻き起こったことなども周知であろう。経営学はもちろん、経済あるいは産業に関わる研究者や実業家は、テイラーについて様々に評価している。現代に至っても、テイラーやテイラー学説についての研究が継続して行われ、様々な再評価が行われている。このような事実をもってだけでも、テイラー学説の社会的影響力が現在に至っても大きいことは間違いのないであろうし、特に経営学においては絶大である。

このようなテイラーの学説が、社会経営学においてどのように位置づけられるかについて、中道〔2011〕において既に検討した³⁾が、『工場管理（Shop Management（1903））；以下Shop』と『『科学的管理の原理（The Principles of Scientific Management（1911））以下PSM』の詳細な検討が不十分であった。そこで本稿では、Shopに焦点をあてて検討をおこないたい。

II 社会経営学とテイラー

1. 社会経営学とテイラー学説の経営概念

テイラー学説における経営概念の範囲は、基本的に非常に狭いところから出発しているようである。当時のアメリカ合衆国東部（特にペンシルバニア州）の工場における労使紛争の解決に焦点が絞られているからであり、またその出発は機械技師という立場における経営概念であった⁴⁾。しかしその後、この労使紛争の解決といった社会問題の解決という課題は範囲を拡大し、とりわけ社会との関わりにおいて、あらゆる組織へもテイラー学説は適用可能であると主張されることに変化してゆく。つまりテイラーの経営概念の範囲は、一工場現場から次第に拡大し、工場経営のみならず、あらゆる企業経営、さらには学校や病院なども含めた社会における組織の各分野を包括する概念として主張される。この主張は、テイラー学説の第1の意

図である「労使の最大繁栄」、つまりテイラーの理想と社会の史的現実とが合致するか否かは別にして、企業経営はもちろん、後に行政管理やソ連における工場管理、さらには学校教育へも影響（中谷〔2009〕p.99）を与えていくことになることからしても、ある程度妥当な主張であろう。

そしてこの経営概念の範囲は、社会経営学における経営概念と近似性が認められる。つまり社会経営学においては、企業経営のみならず学校、地域、病院、福祉、家庭等の各分野を包括する概念として経営概念を捉えているからである。この意味で、特にテイラー学説の経営概念は企業経営に限定していない点で、社会経営学と位置付けることができる。

また社会経営学は、現代社会とりわけ日本社会における企業不祥事の克服および企業の社会的責任（CSR）に応えうる内容として経営概念を捉えている点にも近似性が伺える。テイラーの生きたアメリカ合衆国ペンシルバニア州フィラデルフィアでは、ストライキやスト破りが頻発している状況であったことが知られている（Spender〔1996〕pp.7-9；邦訳pp.8-11）。つまり当時の社会とりわけフィラデルフィア社会における労使関係は現代の日本では想像しがたいほど大きな社会問題になっていたということである。これに応えうる内容としてテイラー学説が主張されたと捉えることも妥当ではないだろうか。詳細は後ほど検討するが、仮に妥当だとするならば、テイラー学説は社会問題解決を目指している点で、現代における社会問題解決を目指している社会経営学と重なっている。従ってこの点から見ても、テイラー学説を再検討し、テイラー学説を社会経営学として位置づけることは可能であると考えられる。

2. テイラーの理想と歴史的現実の乖離

しかしながらテイラーの主張をそのテキストによるならば、その主張とは裏腹に、あるいはその第一の主張は無視されたまま、結果的に、労働者の搾取・抑圧の手法としての科学的管理法の提唱者となってしまったと捉えることができよう。テイラーの主張をそのテキストによらず、あるいはそのテキストを様々なコンテキストを重視した解釈、例えば、テキストはある種の別の目的を隠すための嘘の陳述といったような解釈であるとするならばこの評価はあたらな。テイラーの主張とテイラー学説のある種の解釈あるいはその利用方法は、どうやらかなり違っているようである。なぜならば、テイラー

の主張した労使問題の解決は、現代においても未だ解決されてはいないどころか、ますます深刻になっていることから、テイラーの第一の主張である「労使の最大繁栄」が現代におけるテイラー学説の捉え方において重視されているように思えないからである。

テイラーは有名になり、テイラー学説の目的を達成するための方法的側面は社会に浸透していくが、その第一の主張である労使の最大繁栄はおおよそ了解されていない。テイラー学説の意図に反して、その後の解釈および利用は「労使の最大繁栄」を目的としない管理方法となっていく。テイラーの「精神革命」論は、本当の意図を理解してもらえないという悲痛な叫びにも聞こえてくる。テイラーの理想と信念に反して資本家的に利用されてしまったという現実、企業という組織が社会における多様な組織の中で突出した影響を与えている「企業中心社会」において、多様な市民の共存する社会における経営学を目指す社会経営学を構築して、経営学を見直す意義は大きい。

Ⅲ テイラー学説の解釈方法と本稿の構成

1. テイラー学説の解釈方法

先にも記したように、テイラーの研究やテイラー学説の研究、あるいはテイラー主義や科学的管理に関する研究は膨大である。そしてそれら研究における見解は様々であり、ともすれば混乱させられる可能性が高いことは、日本におけるテイラーやテイラー学説研究においても明らかであろう。アメリカやイギリスにおいても、例えばSpender〔1996〕は、「科学的管理に関する多くの議論に浸透したナイーブなレトリックにつかまらないようにするのは難しいことである。このことは、特にそう思い込まれている科学的管理の非人間性にあてはまる。」（p.3；邦訳p.3）と指摘している。また、テイラー学説の再検討についても「産業が現代生活に及ぼす影響に関心を持つ多くの人々は、フレデリック・テイラーと彼の業績にも好奇心を持つ。（中略）彼の主張は驚くべきほど広範な支持者とともに、批判者や懐疑者たちをも引き付けている。テイラーの一生に関しては余りにも多くのことが謎めいており、曖昧であり、説明されておらず、秘密でさえあるので、近い将来膨大な再検討と再解釈および論争が生じてくるであろう。」（p.ix；邦訳p.ix）と指摘している。

このような混乱をさけるためにも、本稿ではテイラー学説を再検討するにあたって、テイラー自身が何を考え、どう主張しているのかを追及することとしたい。つまり、テイラーの言葉による陳述の意図を再現することによって、テイラー学説を再検討する試みである。したがって、テイラーの書いたとされるテキストを詳細に再検討することが第一の方法となる。

しかしながらテキストを重視することは「テキストの意味を解くために必要な唯一の鍵としてテキストそれ自体の自律性を主張し、「全体のコンテキスト」を再構築しようとするいかなる試みをも「余計な、そしてひととき有害なこと」として斥ける」(Skinner [1988] p. 47) といった「テキスト中心主義」の方法を採用することを意味しない。この方法による研究には様々な問題点があると考えられる。Skinner [1988] の叙述をまとめた三井 [1995] によると、その「第一は解釈者が無意識に自分自身の「構え」を用いてテキストを読むことで時代を超越した普遍的な応用性がそこにあると思込み、これを見出すことをテキスト研究の意義とすることである。これは時代の変遷や文化的な相違に起因する言葉の意味の変化を見逃す危険性をはらむ。その結果、著者の本来の意図や意味と全く異なる解釈に陥ることもある。第二の問題は、主張された観念が思想家本人を離れて実体化し、その観念を先取りするものをより前の時代に求めようとするあまり、歴史の忠実な記述とかけ離れていくことである。第三の問題は一人の思想家の思想に一貫性があると思込み、これから外れた主張が見られた場合は読み手側の解釈の失敗であると結論づける傾向に陥ることである」といった欠点があるからである。

したがってテイラーの意図をより正確に再現するために、テキストが書かれた時代の社会に関するコンテキストについても考慮することが必要である。しかしながら、この方法にも注意を要する。つまり「あるテキストの意味を決定し、それゆえにテキストを理解する試みに対して、「最終的な枠組」を提供するのは「宗教的、政治的、経済的な諸要因」のコンテキストである」(Skinner [1988] p. 47) と主張するコンテキスト中心主義をも意味しないということである。

テイラー学説に関して、対立する解釈も含めた様々な解釈の乱立は、テキスト中心主義はもちろんだが、コンテキストを重視するあまりに起こっている可能性も否定できない。Skinner [1988] は、「社会的コンテキストの研究がテ

キスト理解を助ける可能性にもかかわらず、コンテキスト主義的方法論の基本的前提、すなわち所与のテキストの中の観念は社会的コンテキストの観点から理解されるべきだという前提は誤りであり、その結果、理解への導きとなるよりも、むしろ思想史にますます広がりつつある混乱の源となっているということが示されるのである」(p. 104) と指摘している。このような混乱は、「[コンテキスト] は誤って、言われたことに対する決定因として扱われている」

(p. 114) ことから起こっていると考えられる。本稿においてはコンテキストを、「ある人物がその社会において、慣習上承認されうるどのような意味を伝えようと意図することが原理的に可能であったかの決定を助ける最終的な枠組み」(p. 114) として扱うこととする。

よって本稿では、テキスト自体を自立的なものにとらえそこから「普遍的な意味」を探ろうとするのではなく、またコンテキストをテキストに対する決定因として扱うのでもなく、テキストを「一定の状況下での、主体としての個々の思想家の意図に基づく言葉による陳述」として捉えることとする(三井 [1995] pp. 29-31)。

2. 本稿の構成

テイラー学説を再検討するにあたって、テイラー自身が何を考え、どう主張しているのかを追及するために、テイラーの言葉による陳述を本稿の分量が許す範囲において可能な限り再現することとしたい。そのために、Shopの詳細な検討を第1の課題としたい。加えて、Shopに前後する2つのテキスト「出来高給システム(A Piece-Rate System (1895)) ; 以下 PRS」と PSM との関係性を本稿では簡潔に検討したい。

その上で、テイラーの前後する2つも含めて、テキストによる陳述の意図について、コンテキストを検討することによって、テイラーの意図が「原理的に可能であったか」という点からの再検討を試みたい。テイラーが生きていた当時の「宗教的、社会的、経済的な諸要因」をコンテキストとして検討することによって、テイラーが3つのテキストによって示した、あるいは示さざるをえなかった背景を考察する。以上によって、社会経営学としてテイラー学説が位置づけられるかどうかを結論したい。

IV テキストの検討

1. 3つのテキストによるテイラー学説の検討

現存するテイラーのテキストは、良く知られている先に挙げた3つのテキストと1つの議会速記⁵⁾以外にも存在するようである。例えば、技術的テキストとしての論文や手紙、講演記録などである⁶⁾。また当時、科学的管理を支持し共に研究し、テイラーと親しく関わった人々や、反対にテイラーのテキストあるいは科学的管理を批判したり疑問を提示したりした人々によって、テイラーに関するものも含めて科学的管理に関する文献が数多く存在する。しかし本稿では、先に記した方法を用いるためにもShopを詳細に検討し、他の2つのテキストのみをテキストと限定して若干検討することとし、テイラー学説あるいは科学的管理に関する膨大な文献については直接に検討の対象としないこととしたい。

3つのテキストに共通している点は、それぞれのテキストを書いた目的とその目的を達成する方法が、明示的にテキストに記述されていることである。しかもその目的と方法は、ある程度の一貫性が認められる。ある程度と記したのは、若干の変化が伺われるからである。その変化については、本稿では若干の指摘に留めたい⁷⁾。ここでは、それぞれのテキストで明示されている目的と方法をまず確認し、次いでShopを検討することとしたい。

PRSにおけるテイラーの主張は、労使の利害を一致させる「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学的研究」の必要および重要性であることが明記されている。次のテキストであるShopにおいても同じ主張が最初と最後を中心に明記されているが、課業や機能的職長などさらに具体化された方法が詳細に記述されている。そしてPSMにおいては、それまでの労使の利害の一致という目的がさらに強調されて、労使の精神革命へと変化する。つまり科学的管理の基本原則としての労使の精神革命論が展開される。先の2つのテキストにおける方法であった単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学的研究についての役割は後退し、その他手法としての時間研究へ展開されることになる。時間研究以外の手法は、工具標準化、課業、機能的職能制等である。議会速記においては、さらに精神革命が強く表明されてくる。

このような変化は、テイラーの理想あるいは彼の信念が、そのテキストが発表された時期に

おけるテイラーに対する社会からの反応に応じたものであることは想像に難くないであろう。この点は、後ほどコンテキストとの関わりでもう一度検討したい。

繰り返しになるがここで確認したいことは、テキストに明示されているテイラーの一貫した主張は、労使の利害を一致させる「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学的研究」の必要および重要性ということである。その主張に対する社会からの反応が、極端に言えばその主張が受容されないことに対して、さらにその主張が強調されて精神革命論を展開したと捉えることが妥当であると考えられる。

2. “Shop Management” (1903) の検討

Shopの時間的に前に発表されたテキストであるPRSにおけるテイラーの主張は、労使紛争を解決するための「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学的研究」の必要性であった。

当事者である労働者と使用者の労使紛争といった社会問題を解決するために、労働者でも使用者でもなく、第三者的に「単価決定およびその決定方法」の創設が重要であり、そのために精細な「科学的」単位時間研究が非常に重要であると主張したと解釈できるのではないだろうか。後に続くShopにおいてもこの「単位時間の研究」は重視され、この単位時間の研究に対する企業（使用者）の責任についても言及されている。

PRSに続いてShopにおけるテイラーの主張も、労使の利害を一致させる「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学的研究」の必要および重要性である。しかしShopの主な内容は、労使の利害の一致が目的であることをおそらく所与のものとして扱い、内容の大部分をそのための管理法（art of management）に移している。このことが、管理法こそが重要であるという誤解あるいは解釈につながっている可能性も否定できない。後のPSMと議会速記においては再び労使の利害の一致を強く主張し、さらに強調されて精神革命が論じられることになるが、Shopにおける内容の焦点は管理法となっている。あるいは誤解や解釈の違いというよりも、労使の利害の一致はShopにおいてテイラーが主張する管理法を行えばある程度自動的に達成されるというテイラー自身の意図があったのかもしれない。

いずれにしても、労使の利害の一致による労

使紛争の解決が、その手法に還元されるか否かは別として、一貫した主張であることに変わりはない。テキストを検討するまえに、少しこの主張について確認しておきたい。PRSからの主張の一貫性に疑問を呈するような記述が、テキストの冒頭に近い部分に登場する。

「本書を書いた主な目的は、賃金を高くし工費を安くすることが最善な管理の土台であることを主張し、最も困難な事情の下においても、このふたつの条件を実現させるべき一般原理を明らかにし、不完全な制度を改めて、新式の管理法に変更する場合に踏むべき順序を示すことにある。(中略) 高い賃金と低い工費というふたつの条件を備えているものは、管理のよいことを示し、この二者を欠くものは管理が悪いものと見なしてよいと考える」(Taylor [1964a] p. 22 (p. 55))。

さらに、管理のよしあしを判定する標準について記されている次においても、テイラーの意図は高い賃金と低い工費の実現およびそのための方法であると思わせる記述であろう。

「a: 各工具にはその心身の能力の許す限り、出来るだけ最高級の仕事を与える
b: 自分の属する階層の一流工具が健康を損なうことなく、最大量の仕事を各工具にさせること
c: 一流工具が果たしうる最大速度で仕事をした場合、仕事の性質に従い、その階級の者よりも30~100%だけ多く支払うこと
=これはつまり高い賃金と低い工費を意味する
どんな管理制度でも、それが上手く実施されているか否かは、abc条件 (=標準) が備わっているかどうかが一番よい。
(中略) しかし実際はほとんど合格するものがなく、労使ともに損をしている。」(Taylor [1964a] pp. 28-30 (邦訳 pp. 60-61))

これらの部分のみに注目するとテイラーの意図は、低労務費と高賃金を基礎とした管理法あるいは制度ということになりかねない。しかし、次のようにも記されている。

「管理法 (art of management) とは、「工具にしてもらいたいと思うことを精確に知り、彼らからみて最もよくかつ安くこれをなさしめる方法である」と定義されている。簡明なる定義をもってしては、とうてい管理法の何たるかを記述することはできない。しかし労使の関係がこの法の最も重要な部分を占めていることは論をまたない。だからこの問題を論じるにあたり、この点を十分に論じてから、他の側面におよぼうほうがよいと考える。(中略) 労使の双方に満足を与えないような管理法、両者のもつ最善の利害は相互的であることを明らかにしないような管理法、労使互いにおしやるような、互いにひきつけないような、心からの協調心を生じさせないような管理法はどんな制度でも、どんな形式でも論じるに足りない。(中略) しかし世間一般には、このことがはっきり認められていないといつてよい。むしろ経営者の利害は労働者の利害と必ず相反するものであるという風に、経営者も労働者も考えているのが普通である。」(Taylor [1964a] pp. 21-22 (邦訳 pp. 54-55))

「労使の共存共栄に必要な条件をすべて備えているよい管理の例もあるだろう。また同じ制度をとりながら、労使の不和を招き、最後には損失をきたすような条件を備えているために、管理の悪い例とみるべきものに至っては一層たくさんあるだろう。」(Taylor [1964a] pp. 20-21 (邦訳 p. 54))

以上のように、やはり労使双方の満足つまり労使の利害の一致がテイラー学説の目的であることを確認できよう。低労務費と高賃金をも重視していることは否定できないが、その重視は労使の利害の一致という目的を達成するための手法の一つとして重視されていると解釈する妥当性が、前記の記述によって確認できる。

その目的を実現させる方法はShopにおいても、低労務費と高賃金というよりも「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学研究」を重視していることがテキストから確認できる。まず、管理法成功の土台としての単位時間研究についての記述において確認する。

「この全制度 (whole system) は単位時間の精細な科学研究 (scientific study of unit times) を土台としているもので、この研究は科学的管理の要素として最も重大なものである。この点は特に力をこめて説いておきたいと思う。単位時間の精細な科学研究をもってすれば、普通の日給または出来高払の場合においても、だんだんその成績をあげていくことができる。反対にいくら精細な制度をたてても、単位時間の精細な科学研究なくしては十分な結果はあがらない。」(Taylor [1964a] p. 58 (邦訳 p. 86))

続いてPRSとShopにおいて共に重要なのは、率を異にする出来高払制度ではなく、「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学研究」が重要であるといった指摘が続く。この率を異にする出来高払制度はPRSの論題の一部にもなっているのであるが、テイラー自身は後に発表したShopにおいてこの制度、つまり「率を異にする出来高払制度」に主張の力点があるのではなく、単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学研究に力点があると次のように主張されている。

「この全制度 (テイラーの主張する制度; 筆者挿入) は単位時間の精細な科学研究を土台としているもので、この研究は科学的管理法の要素として最も重大なものである。(中略) 私は、1895年「出来高払制私案」と題する論文をASMEの席上で発表したことがある。これを書いた主な目的はよき管理法の基礎として、単位時間の研究が必要なことを論ずるにあった。しかし不用意にも (中略) 「率を異にする」出来高払制度のことを同時に説明したのである。(中略) 単につけたしの意味しかないものであることをことわっておいたのであるけれども、肝心の主旨である「単位時間」の研究にはほとんど論及するものがなく、内外国雑誌は筆を揃えて率を異にする制度を論評するというふうであった。(中略) 私は諸君が本書を書いた主目的を見過ごされたいことを希望する。そして科学的時間研究に対してその重要さにふさわしい注意を払ってもらいたい。」(Taylor [1964a] p. 58. (邦訳 pp. 86-87))

この部分に関してPRSでも、確かに次のように記されている。

「工場の生産高を増す工夫として、率を異にする出来高払制度と科学的単価決定法との二つについて述べたが、後者は前者よりもはるかに重要である。(中略) この制度を適用することによって、工具も管理者もともに、よく調和協力し、かつ互いに他の権利を尊重することが、結局お互いの利益になるものであるということがよく認められてくれば、もはや絶対的に必要な制度ではなくなる。そのかわりに、単価決定部は絶対的になくしてはならないものになってくる。」(Taylor [2000] p. 69. (邦訳 p. 28))

したがって、労使の利害を一致させるためには、率を異にする出来高払制度も重要な方法ではあるが、「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学研究」がより重要で必要な方法であると主張されていることが確認できる。

また Shop の様々な部分で、この方法の重要性について以下のように繰り返し記されている。

「この程度の本では、制度を成功させるために必要な細かな事柄を詳しく説明できない。しかし最も大切なことは、簡単に説明しておく必要がある。中でも第一に論ずべきは単位時間の研究である。これは前にも述べた通り、私の主張する制度においては最も重要な事柄である。これがなくては工具にはっきりした指図を出来ず、また正しいかつ毎日十分な課業を与えて、課業完了の場合は割増をやるという制度を実行するわけにもいかない。要石のないアーチは崩れる。」(Taylor [1964a] p. 148 (邦訳 p. 161))

「各日の課業の中にはいつてくる各項目につき、前もって精密な時間研究をせずに、いきなりこの原理を適用するようなことを試みてはならない。」(Taylor [1964a] p. 71 (邦訳 p. 97))⁸⁾

単位時間の研究の上に、課業をはじめとした様々な制度が想定されていることがわかる。またその単位時間の研究は専門の研究者によってなされ、労使双方の満足、つまり最大の目的である労使の利害の一致であることが次の部分でも確認できる。

「工具が一日になすべき仕事の量、一日の労働時間の最大限度は、ともに工具と雇主の間に論議される重大問題である。これらは、組合や重役会などで決められる問題ではない。専門の時間研究者によって決められるべきものである。著者はこのことを明らかにしようとした。科学的時間研究は、将来必ず労使双方に満足の行くような標準を作りうることを堅く信じて疑わない。」(Taylor [1964a] pp. 186-187 (邦訳 p. 196))

そしてその時間研究は、労使のいずれかが担うのではなく、特別に作られた計画部が担うことが繰り返し記されている。

「工場いや製造部は支配人や工場長や職長などの管理すべきところではない。計画部によって管理されるべきものである。全工場を運営する日々の仕事は、この計画部内にある各種の機能的要素によって実施されるべきものである。」(Taylor [1964a] p. 110 (邦訳 p. 130))⁹⁾

「以上の原理はどれをみても、びっくりするような新しいことはない。ところがどこの工場にいつてみても、この通りにやっているところは一工場もない。皆この規則に反したことを毎日やっている。これだけの原理を実行するには普通の形式の組織とはかなり違ったことをしなければならない。例えばいろいろの注文を引き受ける機械工場の場合に、各工具に対し十分に測定した課業を毎日渡してやるためには、特別に計画部というものを作り、少なくとも一日前には全ての仕事の分配を計画しなければならない。」(Taylor [1964a] p. 64 (邦訳 p. 92))¹⁰⁾

「しかしよく考えてみると、新たに加わった仕事は単位時間の研究だけである。計画部でやる仕事のなかには、一つだって今まで工場でやっていなかったものはない。(中略)近代工学的方法とこの種の管理法との間には非常に似た点がある。いまや工学は製図室に集中されているように、近代管理法は計画部に集中されている。」(Taylor [1964a] p. 66 (邦訳 p. 93))

以上確認したように、Shop のにおけるテイラーの主張の骨子も、労使紛争を解決するための「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学的研究」の必要性和結論づけられよう。当事者である労働者と使用者の労使紛争といった社会問題を解決するために、労働者でも使用者でもなく、労使の利害を超えたところの管理、つまり第三者的に「単価決定およびその決定方法」の創設と単価決定部による管理が重要であり、そのために精細な「科学的」

単位時間研究が非常に重要であると主張したと解釈することが妥当ではないだろうか。したがって、企業を巡る社会問題、特に労使紛争問題に限定されるが、その解決を目指しており、テイラー学説は社会経営学として位置づけることが可能であろう。

(1) Shop Management” (1903) の概略とテイラーの主張

以上、Shop におけるテイラーの主張をその目的と方法について確認した。続いて Shop のテキストそのものについても確認しておきたい。出版の経緯について、上野 (1969) によると次のように記されている。

「ここに訳出した『工場管理法』は1903年単行本として出版されたものである。同年6月、サラトガで開かれた A・S・M・E の席上で発表された時には、あらかじめ印刷して会員に配布され、後同会報告の二四巻に収められた。席上では、いろいろな質問がでて、テイラーはいちいちこれに答えている。中にもタウン、エスマン、ハルシー、ガントなど知名の人々が発言しているが、その時、主として問題になったのは、ハルシー式とテイラー式との相違、労働組合員の取扱いの二項目であった。同会の報告に発表された印刷物と、後に単行本として出版されたものとを比べてみると、席上で行われた質疑応答によってかなり訂正された上で出版されていることがわかる。」(上野 [1969] p. 209)¹¹⁾

原文には目次はなく、最後に詳細な索引が付されているだけである。全体の構成を確認するにあたっては、上野 [1969] に付けられている章番号等を使用することとしたい。上野 [1969] から抜粋した章番号等の目次であるが、図表にまとめたものを参照されたい。

目次において概観すると、当時の ASME における問題意識が第二章のように賃金支払制度であったと解釈できよう。そしてその制度における課業管理と工場組織における職長制度改革が提起されている。次いで計画部の設置と職務について記述され、そのための単位時間研究が相当な分量をもって解説されている。最後にテイラー学説の目的である労使関係についても詳細に検討されている。前著 PRS からの引用が繰り返し記されており、このことから Shop は PRS と一貫した主張であることは明白である。しかしながら、内容の大部分がそのための管理法であるため、これらの方法こそがテイラーの主張であるという解釈が多くあることに留意する必要がある。以下、本稿の方法上重要であるため、分量が大きくなるが先に抜粋して確認した部分を除いて、全文の注目すべき箇所を抜粋した部分の要約をもって概要の確認としたい。そのため、章番号や節番号などは本稿に準ずるのではなく、図表に対応するものである。また、下線部は特に注目している部分である。

図表 上野陽一訳「工場管理法」における番号とその標題の抜粋

<p>序文 初版序文</p> <p>第1章 総論</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 管理法上の2大欠点 2. 管理法のよしあしは何によって決まるか 3. 高い賃金と安い工賃とは一致するか 4. 労使双方の不心得 5. 工具の能力の差 6. 一流工具の成績必ずしも最高にあらず 7. 増給の程度について 8. 工具にとって最高級の仕事を与える必 9. 管理のよしあしを判定する標準 <p>第2章 各種の賃金支払制度について</p> <p>第1節 日給制について</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 二種の怠業 2. 日給制と怠業 3. 日給工具の時間研究 4. 職長いわく、自然の怠業はどうにもならない 5. 組織的怠業 6. ゴルフの球ひろいの世渡りの術 7. 使用者の知らない組織的怠業 8. 両方でだましあい 9. 日給制の下で怠業を防ぐ方法 <p>第2節 その他の賃金支払制度について</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 出来高払と組織的怠業 2. 下請制度の利害 3. 利益分配制について 4. ハルシー式について 5. ハルシー式の欠点 6. ハルシー式と課業管理法との根本的相違 7. 精密な時間研究により課業を確立する必要 8. 時間研究による課業決定の事例 9. 出来高払の実行と反対意見 10. 課業式出来高払制の成績 11. 新制度の実施に伴う精神的態度の変更 12. 一流労働者の価値を認める組織 13. 管理法成功の土台としての単位時間研究 <p>第3節 各種の賃金支払制度に課業の思想をおこむ方法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 技術としての管理 2. 管理形式の選択 3. 設備よりも組織が大切 4. 管理法の四原理 5. この原理を実施するに要する条件 6. 能率増進施設は果たして引合うか 7. 徐々に確実に進む新管理法 8. 課業を与える利益 9. 課業の実行を促す工夫 10. 日給制によって課業を与える場合 11. 出来高払によって課業を与える場合 12. 賞与付課業制度または高率課業制度 13. ガント氏法の特徴 <p>第4節 率を異にする出来高払の価値</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 旋盤作業に適用した事例 2. 仕事の要素に対する時間と賃金の設定 3. 同じ原理を自転車用の球の検査に応用 4. 球検査部における制度改良の成績 <p>第3章 工場の組織について</p> <p>第1節 職長制度の改革</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事業の性質と組織との関係 2. 工場における軍隊式組織 3. 職員の不足と職長の重荷 4. 職長としてもつべき条件 5. 組長のなすべき役目 6. 軍隊式をやめて機能式を採用する必要 7. 軍隊式と機能式との比較 8. 計画を実行に移す機能的職長 9. 計画室を代表する機能的職長 10. 機能的職長制度は職長の養成期間を短縮する 11. 本制度は職長に課業を与えることができる 12. 能力の低い人と入れかえうる利益 13. 軍隊式から機能式にうつる困難 14. 機能的職長制度実施の順序 15. 係主任の必要とその機能 16. 学校管理法との比較 17. 工場からの報告の取り方について <p>第2節 計画部の任務</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 計画部の位置について 2. 工場は計画部によって管理される 3. 計画部のおもな機能 	<ol style="list-style-type: none"> 4. 計画室の仕事に全く新しいものはほとんどない 5. 工場における生産者と非生産者との割合 6. 設備および方法の標準化を土台とする管理法 7. 標準化の必要を示す例 - 高速度鋼の発明 8. ベルト使用法の例 9. 例外の原則の実行の必要 <p>第3節 新組織実施上の注意</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 制度の改革に関する理解の必要 2. 新組織の二大目的 3. 新制度の効果に関する実物教訓の必要 4. 新制度実行の準備 5. 改革は徐々に狭く深く 6. 新制度実施の責任者 7. 試みに改革することの非 8. 着手の個所 9. 職長養成の必要 10. 仕上工場における職長養成の実例 11. 養成すべき職長の選択 12. 職長として必要な性質 13. 仕事の性質と候補者の標準 14. 昇進の秘訣 15. 機能的職長制度実施の手初め 16. 新制度実施に伴う当初の困難 17. 新制度はすべての人に昇進の機会を与える 18. 新制度実施の結末 19. 制度と人 <p>第4章 単位時間の研究</p> <p>第1節 時間研究の準備</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 単位時間研究の必要 2. 時間研究の困難 3. 建築作業の時間研究例 4. 時間研究用紙 5. 時計本とその可否 6. 時間研究用紙の使い方 7. 時間研究用ストップウォッチ <p>第2節 時間研究の方法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 時間観測の結果を記録する方法 2. 時間研究の結果を集計する方法 3. 要素を結び合わせるための公式 4. 工作機械における手仕事の時間研究 5. 条件を詳細に記録する必要 6. 研究結果の整理 7. 観測すべき工具のえらびかた 8. 要素を細分する程度 9. 特殊作業の時間研究 10. 単位時間がきわめて短い場合の計算方法 <p>第3節 時間研究の結果の利用</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 時間研究による課業の決め方 2. 課業を決める係の工具に対する態度 3. 時間研究の適用範囲は広い 4. 時間研究の標準資料を作る必要 5. 工作機械の時間を決定する条件 6. 金属の削り方の研究 7. 機械工場用計算尺の完成 8. 指導票の利用 9. ボイラー室指導票の例 10. 指導票使用の効果 <p>第5章 労使関係と管理法の中心問題</p> <p>第1節 労働組合との関係について</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ミッドベールスチール会社と労働組合 2. 労使間に個人的関係の必要 3. 著者の中立的地位から見た労使の関係 4. 労働組合の進むべき途 5. 生産制限は労働者にとって不利なこと 6. 生産制限は優良工具を犠牲にする 7. 最高賃金と最低賃金 8. 労働組合絶対神聖感 9. 組合員に正当な一日分の仕事をさせる方法 10. 科学的管理法の実行は最初はせまく深く <p>第2節 標準の維持と工具の訓練</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練制度の必要 2. 訓練の手始めとしての罰 3. 最も有効な罰金制度 4. 福利施設の意義 5. 管理に関する学校の必要 6. 管理法改良の例 <p>付録 A SME席上における討論の中から 訳者の問合せに対するハタウエイ氏の回答 (ぬきがき)</p>
--	---

(2) 総論について—上野 [1969] 第一章部分—

1. 管理法上の2大欠点 注目すべき事実
a : 管理という仕事には、色々の要素があるが、一流の工場においてさえ、その各要素の発展が著しく不揃いであり統一性に欠けている。
b : 工場管理のよしあしと配当の支払いとの間には表面上関係がない。
a : 平衡をえていない管理
トラストを構成している諸会社は、ある一人または二人の手腕と努力が中心になって発達してきたものが多い。一般にこのような主脳者は営業部または製造部における割に低い地位から出世して、その部の長となり、そこで特別の腕を現したために、全会社の経営者の地位をかちえた。この種の会社組織を調べてみると、その人の出身の部または課の管理は極めてよくできていることが多い。しかしその他の部は、非常に能率の悪い例を示していることが少なくない。理由は管理がいまだ定則を有する一個の技術として認められていないからである。工学の根本原理は慎重な思索と研究を要する。管理もまた同じく、正確明瞭なる法則をもった技術である。しかし管理は依然人の問題と考えられ、人さえ得られたら方法は全部その人に任せておいてよいというのは古い考え方である。
b : 管理法のよしあしと事業成績との関係
工場管理はいかによくとも会社が成功するとは限らない。立派な工場管理をしていながら、成功していないものもあるし、高い配当をしていながら、工場管理のよくないものもある。工場管理のよしあしによって、成功と不成功とが分けられると考える傾きがあるが、その点、事業の成功は他の条件に関係することがはなはだ多い。会社の所在、財政、能率、特許、合併 etc. (省略)。競争者よりも優良な組織をもっていなければ成功しないというわけでもない。アメリカの工業のうち、最大にして最重要なものの数社においてすら、近代管理法の立場からみて、20~30年も遅れている。旧式も旧式の昔からの日給制度で、ひとりの職長が汗水たらして工員を管理しているところが多い。工員は、その能率いかに関わらず、同じ給料をもらっている。しかし工場管理がよくないからといって、それが配当に影響するということはない。工場管理の悪い点はみな一律であるからである。よって、工場管理のよしあしを配当の多少によって判断できない。管理がよいとか悪いとかいうことは、決してあるひとつの制度または形式に限られたことではない。日給制、出来高制、賞与制(省略)の下において、労使の共存共栄に必要な条件をすべて備えているよい管理の例もあるだろう。また同じ制度をとりながら、労使の不和を招き、最後には損失をきたすような条件を備えているために、管理の悪い例とみるべきものに至っては一層たくさんあるだろう。
2. 管理法のよしあしは何によって決まるか
管理法とは、「工員にしてもらいたいと思うことを精確に知り、彼らからみて最もよくかつ最も安くこれをなさしめる方法である」と定義されている。簡明なる定義では、管理法の何たるかを記述することはできない。しかし労使の関係がこの法の最も重要な部分を占めている。労使の双方に満足を与えないような管理法、両者のもつ最善の利害は相互的であることを明らかにしないような管理法、労使互いにおしやるような、互いにひきつけないような、心からの協調心を生じさせないような管理法はどんな制度でも、どんな形式でも論じるに足りない。しかし世間一般には、このことがはっきり認められていないといつてよい。寧ろ経営者の利害は労働者の利害と(たいていの重要な事柄に関しては)必ず相反するものであるという風に、経営者も労働者も考えているのが普通である。
3. 高い賃金と安い工賃とは一致するか
労働者がその雇主に対して、何よりも求めようとするところは賃金の高いことであり、使用者が何をしてもその労働者に求めようとするところは何にもまして製造工賃の安いことである。例外なく両者を一致させることは出来るものである。著者の見るところからすれば、高い賃金と低い工賃というふたつの条件を備えているものは、管理のよいことを示し、この二者を欠くものは管理が悪いものと見なしてよいと考える。本書を書いた主な目的は、このふたつの条件を実現させるべき一般原理を明らかにし、不完全な制度を改めて、新式の管理法に変更する場合に踏むべき順序を示すことにある。
4. 労使双方の不心得
一般に経営者も労働者も、賃金は高く工賃は安くという条件が、実際に行われるべきものであるとは考えていな

い。しかしこういう考え方(使用者:他の工場より賃金が安い、工員:同じ仕事で他より賃金を余計に取っている)を続けると、結局は必ず悶着を起こして両方の損になることを十分了解してほしい。安定と永久の満足をもたらしうためには、労使ともにその競争者と同等またはそれ以上のことをするほかない。それは十中の九までは、高い賃金と安い工賃を意味し、労使ともにそうなるように努力しなければならない。賃金が高く工賃が安ければ使用者は常にその競争者に対して優勢を保ち、不景気の際にさえ十分な注文を得て工員に仕事を与えることができるだろう。

5. 工員の能力の差
一流の人が適当な条件の下にできる仕事の量と、普通の人が実際にしている仕事の量とは著しく違うものである。賃金を高く払って生産費を安くあげよう理由は、主としてこの点にある。私は全ての種類の労働について研究した(過去30年間の調査)結果、一流の者は普通の者に比べ、たいてい2倍から4倍の仕事ができるといった驚くべき違いがあることを発見した。
6. 一流工員の成績必ずしも最高にあらざ
一流と普通の出来高が著しく違うことは、使用者も知らないが、工員もあまりよく知らない。一流の人の可能性を論ずるにあたり、私は特別に激励されたり特別に努力した場合の成績をいっているのではない。なんら健康に害なく、良い工員が長年続けてやっていける仕事の高をいっている。その仕事の速さは工員が幸福に繁栄する速さを指している。一流工員に、平均より30%から100%余計に賃金を支払えば、彼らは喜んで最大の速さで仕事をすするに違いない。
7. 増給の程度について
・特別の頭脳も、特別の熟練も、特別の勉強も、特別の骨折もいらぬ仕事:約30%
・特別の頭脳も、特別の熟練もいらぬが、肉体労働の激しい仕事:約50~60%
・特別の頭脳・熟練・勉強が必要だが、肉体労働の激しくない仕事:約70~80%
・特別の頭脳・熟練・勉強も必要で、肉体労働の激しい仕事:約80~100%
工員の賃金の少なすぎるのは無論いけませんが、かといって多すぎるのもよくない。働き方が不規則になり、多少無精になり、贅沢になり、道楽におちいる傾向がある。すなわちこのくらい(上記)の収入をえたときは生活はよくなり、貯金をはじめ、一層まじめになり、規則正しく働くようになる。この種の管理法を主張する最大理由の一つはここにある。
8. 工員にとって最高級の仕事を与える必要
各人にはその心身の許す限り、最高級の仕事を与えるようにすることは、雇主と使用人の双方の利益であって、雇主の義務である。
9. 管理のよしあしを判定する標準
a : 各工員にはその心身の能力の許す限り、出来るだけ最高級の仕事を与える
b : 自分の属する階層の一流工員が健康を損なうことなく、最大量の仕事を各工員にさせること
c : 一流工員が果たしうる最大速度で仕事をした場合、仕事の性質に従い、その階級の者よりも30~100%だけ多く支払うこと
=これはつまり高い賃金と低い工賃を意味する
どんな管理制度でも、それが上手く実施されているか否かは、abc条件(=標準)が備わっているかどうかが一番よい。しからは各種管理形式でどれが一番よいかといえば、標準を確実に迅速につくりうる制度が一番よい。しかし実際はほとんど合格するものがなく、労使ともに損をしている。その理由は主に二つ。第1に最も大切なことであるが、仕事を仕上げる時間について雇主も職長も全く無知であり、同時に工員自身も大部分無知であること。第2に、どんな管理法を採用すべきか、適用するにはどんな方法を取るべきかについて、雇主は無頓着であり無知であること。工員の個性、価値および福利に関して無頓着であること。

(3) 各種の賃金支払制度について—上野 [1969] 第二章部分—

第1節 日給制について

工員側が標準を達成する上に最大の障害は、怠業である。

1. 二種の怠業
怠業は2つの原因から起きている。第1は、本能および傾

向として楽をしたがるから（自然的怠業）。第2は、他人との関係から細かい配慮をめぐらした結果として怠ける（組織的怠業）。

2. 日給制と怠業

人を集めて同じ仕事をさせて一日の賃金として一定した金額を支払っている場合、「あの男は始終怠けていて仕事は私の半分しかしないのに給料は私と同じだ。なにも私だけが一生懸命に働かなければならない理由はない」

4. 職長いわく、自然的怠業はどうにもならない

職長が日給工員の状態について雇主から注意を受けたときのように答えたという。「腰かけて休まないように監督することは出来ますが、とにかく働いている限りはこれ以上どうにもなりません」

5. 組織的怠業

労使共に迷惑している最大の害悪は組織的怠業。行われていないところはほとんどない。全て工員が自分たちの利益を守るために熱心に研究して得た結果である。

6. ゴルフの球ひろいの世渡りの術

一時間いくらの給料であるから急いで拾えば報酬の少なくなる勘定である。あんまり早くすると他のやつにどやされるぞ。これは雇主も知っているものでしたのではない。

7. 使用者の知らない組織的怠業

雇主のほうにどのくらいの速さでできるものなのかを殊更知らせないようにして怠けるのが一番多い。仕事をのろし、しかも相当の早さでやっているように雇主に思わせる方法を研究するの^に愛き身を費やしていない有能な工員は一人もいないといってもよい。

8. 両方でだましあい

雇主は実際の記録がでていない限りは工員にこの時間でせよと強制的にすることはほとんどない。工員は過去の記録が一杯であり、これ以上速くは出来ないというようにするのが自分の利益になる。もし精を出して新しい記録を作ると余計に働かねばならなくなる。そこで欲張りな男に対しては八方から誘惑や社会的圧力を加えて新しい記録をだせないようにする。

9. 日給制の下で怠業を防ぐ方法

工員の成した仕事の量とその能率について精密な記録をとり、成績の良い者に日給を上げてやる。

第2節 その他の賃金支払制度について

1. 出来高払と組織的怠業

組織的怠業方法が十分に発達をとげているのは出来高払制度の下においてである。単価の切下げを防ぐには怠業による他ないと決心する。雇主と工員の間に存在すべき相互の信頼はなくなり、お互いに同じ目的のために働いて、その結果を分かち合うという熱意も勘定もなくなってしまふ。

6. ハルシー式と課業管理法との根本的相違

管理者はスピード問題の全処置を全工員に任せきりにしているから、工員はその偏見と出来心によって、あるいは甲の方向にあるいは乙の方向に「タダヨッテ」いく。しかし全体としては、割増に刺激されて速い方のスピードヘタダヨッテいく。

工員は特別な報酬がないかぎり、特別な働きをするものではない点を認めていることは、この方式と課業管理法は一致している。またこの点が従来の管理法と根本的に違う点であるために両制度の本質が同じだと考える傾向が生じた。しかし本質的な点において管理法上両極端に位置する。正反対であるが、両方とも徹底しているので成功している。広くいえば管理の分野にもふたつの組がある。監督者側と労働者側である。旧式の管理法では、どのくらいの速さで仕事を成すべきかを定める権限は管理者側と工員側とがほぼ同じくらいもっている。つまり、工場の記録によって仕事の最短時間を調べて推測を加えて管理者側はこれを手段として工員側と交渉し、かつこれを強いる。これに対し工員側は管理者側をあざむくために怠業で対抗する。このように旧式管理法では仕事を仕上げる速さを両方で決めるので、争いとなり、ケンカとなってしまう。課業管理法の本質は、スピード問題を定める責任は全く管理者側にある。これに反シタウン・ハルシー式は全く工員によって定められる。いずれも統制は一に帰しており、調和を保つために必要とするところである。

7. 精密な時間研究により課業を確立する必要

在来管理法全部の欠点、無知とだましを土台とし、そこから出発していることである。仕事のスピードが徹頭徹尾動揺するように出来ていて合理的に統制されていない。正確な時間知識さえ土台としておれば驚くべき好成績をあげることができる。

根本の目標は賃金を高くし工賃を安くするにある。この目的を達成するためには精密な時間研究を行う必要があ

る。この主張はあまりに理論的で、各自の観察や実験と縁遠いと思うかもしれないので、まずこの研究の実例を示す。

9. 出来高払の実行と反対意見

出来高払で一日当り45～48トンの仕事をする課業を与えた。この試みは工場で初めて出来高払を実行したので、労働者たちも市中の有力者たちもこぞって非常な反対を始めた。もし出来高払が巧くいけば沢山の人が仕事を取り上げられてしまい、労働者だけでなく町全体が困ることになるというのである。間違った議論の上に立つての反対であった。

全部日給から出来高払にかえるには2年ほどかかった。時間の大部分は「単位時間」の研究に費やされた。日給の者と出来高払の者とは全然別の管理になっていた。日給は今までの職長が世話をしており、決して一緒に仕事はさせなかった。

11. 新制度の実施に伴う精神的態度の変更

怠けるということがまるでなくなってしまった。工員の工場外における生活状態を十分に調べてみると、全部のうちで二人だけ酒飲みであることがわかった。課業についていけなくなるので、自然に飲まないことになる。かなり金を蓄えるのもできて暮らし向きは前よりもずっとよくなった。この制度は雇主も満足で、賃金を高くするとともに工費をさげることができる、ということについて明らかに立証した。

12. 一流労働者の価値を認める組織

高い賃金をとることは労働者の権利である。彼らはこの高い賃金をえるために結合したのであるから、これは一流労働者の労働組合であるといつてよい。このような結社は社会のあらゆる階級から無条件で賞賛され尊敬される。労働者・雇主・経済学者・博愛主義者からも同じように尊敬されるだろう。すべての経費は会社が払っているから会費もない。雇主は組合の役員として働き、その規定を履行し記録を保存する。会社の利害は労働者の利害と一致しており、互いに結びついているから。これは雇主が自分で組織して会費をとらないのだから、この組合に加入することを頼んだり勧めたりする必要はない。社会における最良の労働者は皆これに属することを希望している。将来一番残念なことは会員数が限られていることである。

私は多くの人にこの制度を説明したが、中で特に博愛的感情をもっている人は「能力の劣っている労働者が、一流の労働者のために職を失ってしまうこと」を大変哀れに思っているらしい。誠に変なことで、そういう同情はまるで見当外れである。何故ならば当時の労働者需要は十分であり二日以上失業していることはなかったから一流労働者に負けたものも少しも困ることがなかった。従って能力の低い工員を哀れに思うよりは、寧ろ一流労働者のために祝いかつ喜ぶべきことではあるまいか。今まで不幸にもその実力を発揮すべき機会を与えられなかったが、今度幸いにもおりをえて高い賃金がとれるようになり生活が楽になったのである。

第3節 各種の賃金支払制度に課業の思想をおこむ方法

1. 技術としての管理

管理も一個の技術であることを知っている雇主は極めて少ない。一会社の組織を変更しようと思う場合にはまず次のことを慎重に考えなければならない。

- (1) 特殊な場合に最も適した管理の一般的形式を選ぶ必要がある。
- (2) 多くの場合金を使う必要がある。改善を終えて生産費が下がるまでには多額の金を要する。
- (3) 目指す結果が出るまでには相当の時間がかかる。
- (4) 変更を行うにはそれぞれの正当な順序で行う必要がある。正しい一歩一歩を正当な順序で進めていかないと、製品の品質を悪くする危険がある。工員との間に重大な悶着を起こしたり、時にはストライキを起こすことがある。

3. 設備よりも組織が大切

最新式の能率的工場設備が経済的であることはよく承知され、喜んでその費用を出す。しかし最良の組織はいかに費用がかかろうとも、工場の設備そのものよりは、さらに重要なものである。

4. 管理法の四原理

近代工学はほとんど精密科学になっているといつてよい。推量や目見当の部分が無くなってしっかりした原理を土台としている。私の考えは管理法もますます一つの技術となろうとする運命をもっている。管理の第一目標は賃金を高くし同時に工費を下げることである。従つて次の原理を実行しさえすれば、この目標は最も簡単に達せられる。

- a 大なる一日の課業：毎日なすべき課業をはっきりしておかなければならない。また達成が易すぎてもいけない。
- b 標準条件：標準化した条件と用具を与えて確実に課業

- の達成ができるようにしてやる。
- c 成功したら多く払う
- d 失敗すれば損する
- e 組織が発達すれば、この要素を加えるのがよい。課業は一流工員でなければできないくらい難しいものにする。
5. この原理を実施するに要する条件
以上の原理は新しいことはない。ところがどの工場でもこの通りにやっている工場はない。特別に計画部を作らなければならない。標準化も工員や職長の好みではなく徹底しなければならぬし、単位時間の正確な研究や各工作機械も標準化しなければならない。
6. 能率増進施設は果たして引合つか
ちょっと考えると、費用がかかるように思われる。そこで工場の能率増進は果たしてこの失費を償うにたりうるかどうかという問題が起こってくる。しかしよく考えてみると新たに加わった仕事は単位時間の研究だけである。
近代工学的な方法とこの種の管理法には非常に似た点がある。工学は製図室に集中されているように近代管理法は計画部に集中されている。
7. 徐々に確実に進む新管理法
もうひとつ似た点がある。近代工学においては重量と原料費を最少にし、しかも最大効率を有する機械または構造を設計し製作することが割りに確実にできる。近代管理法では、初めに2・3の実例を示せば後は工員側から反対を受けることもなく、高賃金、低工費の目的を達することができる。科学的管理法のもつ著しい利益の一つはストライキの起こらないことである。
8. 課業を与える利益
普通一般の人間は、一定の課業（すなわち一定時間内にこれこれの仕事をしなければならないという目安）を自身で立てるなり他の人が示してくれるなりしたときに、はじめて最大の成績を上げる。我々大人も一生の大部分を通じて「大きくなった子供」に過ぎないのであり、わりに短期の課業を与えて圧力を加えないと、なかなか全力を出さないものである。日々課業を与える方法はもう一つ重大な利益がある。成績の良い者は成功し、悪いものは失敗する。それが毎日はっきりと管理者側に報告される。普通の出来高払では、管理者側では全くこれを知らずにいることが少なくない。
9. 課業の実行を促す工夫
一方において、課業を与えると同時に、これが達成を強制するようにしなければならない。次の二つの原理、「成功には賃金を高く」「失敗には損を」である。ガント氏の「賞与付課業制度」や私の「率を異にする出来高払制度」はこの点が決まっていることである。前に述べた四原理は、日給、出来高払、賞与付課業制度、率を異にする出来高払制度のどれにでも適用してさしつかえない。従ってそれぞれの場合によってどれかを選ぶべきである。しかし課業の各項目に精密な時間研究なしにこの原理を試みてはならない。
11. 出来高払によって課業を与える場合
同性質の一般的仕事がたくさんある場合には課業の考えを加味した出来高払がよい。同時に課業思想を十分に取り入れ、高賃金とその標準収入が得られない場合は必ず辞めさせられることをはっきり承知させておく。課業を維持するゆえんである。
12. 賞与付課業制度または高率課業制度
課業制になると標準化なしに実行することはできない。率を異にする出来高払制度は賞与付課業制度に比べて実行が簡単であり、かつ強制力が強い。実行可能ならば必ず用いるべきである。

第4節 率を異にする出来高払の価値

率を異にする出来高払制の価値を明らかにし、かつ課業はできるだけ単一でかつ短くする方がよいことを説明しておきたい。

(4) 工場の組織について—上野〔1969〕第三章 部分一

第1節 職長制度の改革

1. 事業の性質と組織との関係
組織の性質は管理しようとする事業が異なるに従って、非常に違いがなければならない。雑多の機械を製造する大きな工業会社などは、組織の最も難しい工場のひとつであり、これを例として組織の説明をしよう。
2. 工場における軍隊式組織
ほとんどこの種の工場は軍隊式と称せられる組織になっている。工業会社における命令も、支配人から工場長、職長、副職長および組長を経て、工員に伝えられる。この種の工場における職長や組長の役割は種々雑多であり、生まれつきの素質が必要であり、様々な知識も必要である。だから素質のよい人で多年特別の訓練を経た人でなければ満足に役目を果たせない。大規模機械工場の初め数年間はあまり成功しないのは、適当な職長や組長を得ることが困難なことが第一の原因である。新しい役目を教え込んだ今日でも適材を得ることは依然組織上の最大問題である。工員にその方法を変えさせスピード増加には大して困難を感じなかったが、職場長や職長に旧来の方法を変えさせることはとても困難であった。彼らは皆、旧来の方法で十分だと信じており、今日の地位は異常な性格の力であり、部下を支配する癖がついているので、反対は有力である。
3. 職員の不足と職長の重荷
私の経験によると指導的職員が足りない。軍隊式組織では職長が全工場を完全に運転する責任をもつ。簡単に職長の役目は、①全工場の仕事の割り振り、②全仕事に適切な順序で正しい機械へ行くようにする、③機械を動かす人に何を如何にすべきかを教える、④仕事を監督する、⑤常に一月先を考えて作業を完成させるために工員を増やす用意をしたり工員に多くの仕事を留意したりする、⑥工員の規律を正し、⑦賃金を直し、⑧出来高払の単価を決め、⑨時間記録の監督をする。管理法四大原理第一の課業の限定は、明らかに限定されていない。職長がその日に最も大切と判断した仕事に没頭している間に他の役目は組長や工員の考えで片付けてしまう。第二の課業が実行される条件を揃える事は、全く果たされない。つまり職長が全課業を達成することなど考えたこともないのである。第三第四の高賃金と失敗時の賃下げは適用などできようもない。
5. 組長のなすべき役目
職長は副職長や組長に、自分の役目を分担させて重荷を軽くするようにしている。結果、それらの人達も職長と同じ雑多な役目となる。役目を実行するには、色々な知識と知力上道徳上の性質を必要とするが、一人の人に求めることは無理である。資格の揃った人は次の9特性を必要とする。①知力、②教育、③特別の知識または専門知識、手先の器用または精神力、④手腕（気転）、⑤精力、⑥勇氣、⑦正直、⑧判断または常識、⑨健康。以上の3つを備えている人は沢山あり、4つは賃金が高くなる。5つは見つけにくく、6・7・8はほとんど得られない。
6. 軍隊式をやめて機能式を採用する必要
普通の組長がしなければならない役目だけでも前述九種条件の大部分が必要である。そんな人が仮にあつたら組長ではなく、むしろ支配人か工場長になるであろう。しかし、4つか5つを持っている人はいるので、管理の仕事は細かく分けて、そのひとつひとつの役目をこの程度の人達に分担させた方がよい。管理法なるもの本旨はこうやって仕事の計画をたてることにある。この目的を達するには軍隊式組織をやめて、管理法上に次の二つの変革を実行する他ない。
- (a) 工員も組長も職長にも出来るだけ計画する仕事をさせない。事務的なことは一切させない。頭腦的な仕事に属することは全部工場からとりざり、計画課または設計課に集めて実行的な仕事だけさせる。つまり、計画し指導した作業が工場ですぐ実行されているかどうかを見るのが彼らの役目である。工員に前もって考えることを教えその仕事を指導し教授するために、全時間を工員とともに費やすべきである。
- (b) 軍隊式組織をやめて、機能組織または「機能式」組織といええ。機能的管理とは、管理上の仕事を分割し、副工場長以下全員はなるべく受持つ機能を少なくすることである。可能ならば管理に従事する人を主な機能（役目）一つだけに限る。
7. 軍隊式と機能式との比較
軍隊式では工員は、分けた組の職長か組長、すなわち一人から全命令を受ける。機能式では工員は、各自受持ちの

役目を実行する八人の違った係から、工具は命令や援助を直接受ける。この点が機能的管理法の著しい特色である。すなわち各工具は八つの違う組に属し、その時の仕事の性質によって、八つの機能的係中のどれかの管理をうけることになる。

8. 計画を実行に移す機能的職長

- ①準備係：仕事が機械に取り付けられるまでの準備一切を受持つ。
- ②速度係：仕事が旋盤等に取り付けられてから削り仕事を終えるまでを受持つ。
- ③検査係：仕事の品質について責任をもつ。
- ④修繕係：機械と付属品の手当と保全に決めてある標準が正しく守られているかを注意して監督する。

9. 計画室を代表する機能的職長

①～③は伝票で命令を工具に伝え、さらに工具から報告をとる役目をする。

- ①仕事の順序および手順係：最も経済的に仕上がるように機械から機械への順序を決定する。また機械別または工具別に優先順位を決めて日表を作り工具と係に送る。
- ②指導票係：仕事の微細な点を工具や係に教える指導票を作成し工場へ送る。また困難があった場合には適当な人に解決させる係。
- ③時間および原価係：工具が仕事の時間と原価を記録するのに必要な資料を「時間票」によって送り、報告をうける。
- ④工場訓練係：不良行為（不従順や怠業等）に適切な対策を施す。また各工具の美点と欠点を完全に記録する。このように、軍隊式組織では一人の組長がしている仕事を、機能的（職能的）職長制度では八人の係に分担させる。

12. 能力の低い人と入れかえうる利益

しかし工場内のほぼ全ての機械が能力や技術の低い人に運転され、旧制度より安い人で間に合わなければ、機能的職長制度の主旨が徹底したとはいえない。むしろ熟練機械ほどには沢山賃金はやらないけれども、夫々の給料よりは余計に払ってやった。

13. 軍隊式から機能式にうつる困難

軍隊式の管理法はかならず一般にしみこんでおり工具は二人の職長のもとで働くことはできないものと思込んでいる。

14. 機能的職長制度実施の順序

機能的職長制度の要素のうち、5つか6つを静かに実行し、それが工場内で支障なく行われるようになってから、はじめてその主義を明らかに宣言したほうがよい。

15. 係主任の必要とその機能

大工場に実施する場合、機能別の係の上に主任をおくほうがよい。機能は次の2通りある。

- (1) 部下の係に対し、その役目が何であるかを詳しく教え込むこと、並びに係の者を励まし力付けてやり、工具を是非とも作業指導票の命令を実行させること
- (2) 直接工具の世話を焼く係りが色々あり、その間に何か行き違いが起こったときの調停

16. 学校管理法との比較

大きな新式学校の管理に似ている。専門教育を受けた先生が代わり代わり生徒を教える。一学級一教師制度は旧式で時代遅れである。

第2節 計画部の任務

1. 計画部の位置について

なるべく工場の中心近く、一つ所に纏めたほうがよい。いわば手形交換所ともいべき役をすところなので、各部員が役目を果たすためには度々情報交換をしなければならぬ。支配人、工場長、その助手等の事務室も全て計画室近くになければならぬ。できるなら製図室も近いほうがよい。

2. 工場は計画部によって管理される

工場いや製造部は支配人や工場長や職長などの管理すべきところではない。

3. 計画部のおもな機能

- (a) 機械や作業に対する会社の受注全部について、完全な分析をする
- (b) 全工場の手作業の時間研究：賃金制度選択の基礎となる
- (c) 各機械の全作業の時間研究：賃金制度選択の基礎となる
- (d) 全原材料・貯蔵品・出来上り部品の残高、各機械と工具のなすべき仕事の残高
- (a)(b)(c)を元に、支配人はこれによって仕事の繁閑をあらかじめ調節できる
- (e) 営業部で受けた新しい仕事および納期の約束に関する問合せの分析
- (a)(b)(c)(d)を元に作業時間の見込みと最速納期を販売部

に知らせる

- (f) 製作品目全部の原価ならびに全面的な経費分析表および原価ならびに経費の月別比較表
年末決算と同じように一月に一回完全に決算をしななければならない
 - (g) 給与課：工具の出退も管理する
 - (h) 部品および割掛費目を明らかにする記憶式記号制度：番号よりも誤りの機会を少なくする
 - (i) 資料課：一人に集中して資料に索引をつけさせる
 - (j) 諸標準：公平な課業を日々工具に与えて好結果を得るため
 - (k) 制度および工場設備の維持、チクラ（月別日別の todo カード）の使用
精密な時間表をつくり、仕事の実行および制度の維持に必要な諸報告がいつでもどこにすべきかを毎日明らかにする
 - (l) メッセージャー制および郵便配達制
 - (m) 勤労課：欠員補充や新しい位置のために工具の個人記録をつくる
 - (n) 工場訓練係：勤労課と連係。大工場でないならば勤労課と同じ人でよい。
 - (o) 災害相互保険組合：①けが人の救済②規律維持のために工具に課した罰金を工具全体へ返す
 - (p) 特急注文課
 - (q) 制度または工場の改善
4. 計画室の仕事に全く新しいものはほとんどない
単位時間の研究等を除けば、旧式管理法で工具が工場内でしなければならぬようになっていた。
5. 工場における生産者と非生産者との割合
非生産者（会社役員、事務員、職長、組長、守衛など）の数は生産者の数に比べて出来るだけ少ない方が経済的であることは製造業者の間で信念である。しかし成功している工場を調べるとむしろその逆が本当である。
6. 設備および方法の標準化を土台とする管理法
工具は厳密な意味においては決して責任を負っていない。（計画室による）完全な標準化は絶対に欠くことのできないことであり、これが著者の主張する管理法である。（括弧内報告者挿入）
9. 「例外的原則」の実行の必要
支配人のところに提出すべき書類は管理に関係あるあらゆる事項にわたり、要約した比較対照表だけでよい。過去の平均または標準と対照して例外と認めるべきもの、すなわち特に良い例外と悪い例外を指摘し、現在進歩または退歩の状況が短時間に一見してわかるようにし、もっと大きな政策問題を考えたり、部下の重要人物の性格や適所を研究するゆとりを作ってやらなければならない。
10. 工場からの報告の取り方について
書類で報告してもらわなければならない。出来るだけ書く仕事を省くように工夫し、支払いクーポンを付けておき、報告に間違いがなかった時にはそのクーポンを切り取って賃金帳係に送るようにする。

第3節 新組織実施上の注意

1. 制度の改革に関する理解の必要

制度を変えるのは強い所信と偏見をもっている沢山の工具の考え方、見方、習慣を変えることである。会社の重役ばかりでなく、管理に関係する全ての人に新制度の目的と方法を広い理解ある見解をもたせることが必要である。

2. 新組織の二大目的

工具に二つの大変化を起こすことである。

- (1) 雇主とその仕事に対する工具の精神的態度の根本的革命
 - (2) この感情の変化の結果として、決心も強くなり身体の活動も増してくる。条件も改善され、結果として二倍三倍の生産をなそうようになる
新制度は雇主を工具の敵とせず、むしろこれを友人とするものである。
3. 新制度の効果に関する実物教訓の必要
自分たちの仲間の中に速度を増して、その出来高を二倍三倍にするものが、そこそこにあるのを目の当たりに見て、初めて速度の大増加が可能であることを確信するのだからなければならない。
5. 改革は徐々に狭く深く
新管理法を実施する場合には、全工場にわたって広く浅くやってはいけぬ。ある一所を狭く深くやって、残りの99%は今までの羊飼（職長）に任せておいたほうがよい。
6. 新制度実施の責任者
新制度実施の任に当たる有能な人はめったにいないが、もし得られたらいくら報酬を出しても損はない。支配人は出来るだけ新制度の実行には関係しないほうがよい。変革の進行中旧制度の能率が落ちないように、また生産の質と

量を維持するように注意するだけでも一仕事である。

9. 職長養成の必要

改革者の仕事として最も難しく最も大切なことは工具を導き教える各種の機能的職長を選び、かつ養成することである。

11. 養成すべき職長の選択

職長は汎山養成する必要がある。適当と思われる性質よりもむしろ決してひるまない、いくら叩きのめされても笑いながら起き上がってくる粘り強さ、ブルドックのような我慢と粘りが必要である。

12. 職長として必要な性質

管理者としての仕事に成功するには、二つの性質、①堅忍②構成的想像（何かしら有益なものを自分の心中にもっている少しの事実から作り出すこと）が必要である。

13. 仕事の性質と候補者の標準

仕事の性質によって二種類の型から一つを選ぶべきである。甲種の仕事（改善事業の全期間を通じて非常に変化に富んでいる仕事）は、良すぎる人を選ぶべきであり、乙種の仕事（決まりきった性質のもので大して変化もなく同じ作業を繰り返す仕事）は、まずやと間に合う人を選ぶべきである。

14. 昇進の秘訣

全ての工場は、とどのつまり所有主に配当を払うために存在していることを忘れてはならない。従業員は辛抱してこの事実を忘れないようにしなければならぬ。

15. 機能的職長制度実施の手はじめ

機能的職長の中でまず工具と直接接させるべきは検査係である。品質を落とす恐れがあるからである。次に実施すべきは速度係と準備係である。最も利益を上げる必要がありかつその機会も多いところである。結果は工具にも会社にも確かに効果があることを明らかにする。新管理法実施の主力を簡単な仕事一点に注いで間違いない成功の効果を取めるまでは他に気を移さないこと。かくて利益の結果があらわれたときは、そこにクサビ（仕事に時間制限を持った課業思想）を打ち込む。課業思想は、少しでも標準から下がるとすぐその日の賞与や高率がもたえなくなるから工具も管理者も気づかずにいるわけにはいかない。

16. 新制度実施に伴う当初の困難

新たに機能的職長になるものはいよいよ今までの組長または職長であるが、新制度の元においては、その役目がある特殊の機能だけに限られてしまう。従来何から何までやっていた（報告者挿入：計画と執行の非分離も含めて）職長はまず不満を感じざるをえない。しかしこれは理論的な困難であって、新しい地位では、特殊な資料や先の見通しが入用になり、今までと違って自分の責任がはっきり決められてくる。そしてこの責任を果たすためには全能力と全精力をあげて働いてもなお足りないほど仕事があるために、不満をいういとまがなくなる。

17. 新制度はすべての人に昇進の機会を与える

このように工具に代わって、考える仕事を計画部において一手に引き受けたり、たくさん職長において工具の仕事の世話焼きをさせたりするのであるが、このやり方を否認する人がかなりある。これでは個人の独立、自信および創造力を養うことが出来ないというのである。しかしこういう考えの人は近代産業発達の大勢に背くものである。このような論者は事の真相を見逃しているとしか私には思えない。

例えば計画室および機能的職長制度ができると、今まで機械工でなければできなかった仕事でも、その大部分は利口な一般労働者または助手にでもできるようになることは確かである。これは労働者や助手にとってはなほ結構なことではあるまいか。その人には高級な仕事が与えられたのであって、その仕事のおかげで発達もし、賃金も高くなるのである。機械工に同情するあまり労働者のほうを忘れてしまっただけではない。機械工に対してこのような同情は無駄である。機械工は新制度のおかげで、今まではどうも見込みのなかった高級な仕事に移ることが出来るからである。ことに分任職長または機能職長の制度になると、職長の数が今までよりも余計にいるから、一生機械工で終わる運命であった人でも職長になる機会が与えられるのである。

今日ほど創造力と頭のある人を要求している時代はない。近代の細やかな分業は決して人をかたわにするものではなく、むしろ段々能率の高いところまでもって行って、同時にますます頭の仕事が多くなり、従って単調さがなくなってくるものである。今まで土を掘っていた日雇人夫も、靴工場で靴を作るようになり、土堀はイタリア人やハンガリー人がするようになるだろう。

19. 制度と人

制度と人は両方必要である。最良の制度が実施された上は、管理者の力と熱と、それから権限を尊重する程度に比例して、成功するかどうかが決まる。

(5) 単位時間の研究—上野〔1969〕第四章部分—

第1節 時間研究の準備

2. 時間研究の困難

支配人は自分の工場単位時間の研究をしようと決心しても、これが全く新しい技術、新しい職業であることに気づかずにいる。時間研究という新しい職業の困難は理解されてない。

5. 時計本とその可否

「時計本」は棒作りでその中に一つ二つまたは三つの時計が隠してある。私はスパイ式にする事がいい方法であると思っていない。調べた結果が結局その工具に影響するものならばいっそ大っぴらにやったほうが良い。ただ大騒ぎがおこり時間研究がめちゃくちゃになることが少なくない。大っぴらに時間をとるかどうかは多大の研究を要する。

第2節 時間研究の方法

7. 観測すべき工具のえらびかた

できるなら一流の工具だけについて時間を観測する方がよい。また特別手当を支給する方がよい。時間研究は工具に高い賃金を儲けさせるためのものであるから、工具がこのことを十分に理解さえすれば、研究の邪魔をするどころか協力してくれるものである。

第3節 時間研究の結果の利用

1. 時間研究による課業の決め方

どの位の能力者を標準として課業を決めるか、少なくとも平均成績以上であるが、平均と一流の間でどこを課業に定めたらよいかは、主としてその工場所在地の労働市場による。

2. 課業を決める係の工具に対する態度

工具と交渉するにはどこまでも率直でなければならない。結局全てのことを知りたいために、何でも習いたいと思っていることが工具にわかるように仕向けなければならない。このような決心と率直さの両方を結びつけて初めて、管理者と工具の間に健全でかつ完全な関係を作ることができる。

4. 時間研究の標準資料を作る必要

「Piece-Rate System」(1895) から引用。「単価決定部の仕事に一番困難に感ずることは、適当なスピードに関する資料がないことである。すべての製造家に利用できるような、いろいろの作業の行われるべきスピードを書いたハンドブックが是非とも必要である。」残念ながらまだ実現されていない。殊に機械工場の実地に細かいことを書いた本が欲しい。

8. 指導票の利用

指導票は広く色々なことに用いることが出来る。指導票と管理法との関係は、図面と設計との関係と同じである。

(6) 労使関係と管理法の中心問題—上野〔1969〕第五章部分—

第1節 労働組合との関係について

1. ミッドベールスチール会社と労働組合

「Piece-Rate System」(1895) から引用する。「一度もストライキで反対されたことはなかった。労働組合の成功とは腕のない工具の収入を増すために一流工具の賃金を下げることにすぎない。職長の重大な役目のひとつは工具を詳細に研究して各工具をあくまで公平に取り扱うことであつた。」

2. 労使間に個人的関係の必要

「Piece-Rate System」(1895) から引用する。「どんなによい管理法の制度でも魂をいれずに応用してはいけぬ。雇主と労働者とは、必ず適当な個人的関係を保つように努めなければならない。また労働者を取り扱う場合には労働者の偏見をも考えにいれなければならない。工具が心持を自由にさげ出すことの出来る機会を得ること、殊に雇主にそれを話す機会を得ることは安全弁になる。そして工場長がよくもののわかった人物であつて、部下の工具たちのいうことによく耳を傾けかつ適当な敬意を持ってその事柄を取り扱ってやるならば、労働組合やストライキなどの生ずる原因はなくなってしまう。図書館などの大げさな

慈善施設ではなく、個人個人に対するちょっとした親切や同情のほうがかのくらい工具と雇主との間の友情を厚くするかしれない。]

3. 著者の中立的地位から見た労使の関係

私はわが国の労働者諸君に対して深い尊敬の念をもっている。他の階級に生まれた友人も、労働者階級の友人もいることを誇りとする。この二つの階級に対して等しく同情をもっている。工具と雇主の最善の利害は一致するものであることは、私の固く信じているところである。従って労働組合を批判する場合、自ら労使双方の利益を守っている心持ちである。以下、「Piece-Rate System」(1895)から引用する。「多くの製造家は労働組合をもって、実害があるものと思っているが、私は必ずしもそうは思わない。労働時間の短縮、労働者の待遇改善、賃金条件の改良などで、組合員ばかりでなく、全世界に大きな貢献をした。労働組合と交渉する制度は、資本家と労働者との関係を調節する色々な方法のうちで、ちょうど真ん中の位置を占める。工具としては、ただ固く信じてはかき方法がない。従って雇主の不法に報いるにはストライキよりない。労使双方にとっても満足な状態とはいえない。それよりは、私の考えによると、各個人の価値に従い賃金を払い、それによって工具の野心を刺激する方がよい。そして各自の仕事の種類や階級によって賃金を制限することをやめてしまうのがよいと考える。

4. 労働組合の進むべき途

工具が一日になすべき仕事の量、一日の労働時間の最大限度は、ともに工具と雇主の間に論議される重大問題である。これらは、組合や重役会などで決められる問題ではない。専門の時間研究者によって決められるべきものである。本章においてはこのことを明らかにしようとした。科学的時間研究は、将来必ず労使双方に満足の行くような標準を作りうることを堅く信じて疑わない。

労働組合は、労使双方に利益を与えるような建前にしてはどうだろう。今日のやり方では反って双方の繁栄を妨げることが多い。組合が労使双方に利益になっていない理由は、雇主および労働者の最善の利益に影響する根本原理があるのに、労働者は恐らく理解していない。しかし雇主の方がひどいかもしれない。

6. 生産制限は優良工具を犠牲にする

労働組合が「公平な一日分の仕事」という言葉を口実にして、のろい劣等工具以上の仕事を一流工具にやらせまいとするのは、ちょうど立派な荷馬車の仕事をロバなみに制限しようとするのと同じ事で、不都合きわまる。

7. 最高賃金と最低賃金

仮に一日2.5ドル以下の賃金を支払ってはならないという規定を作ったとする。その結果、1.5ドルの値打ちしかない者に一日2.5ドル支払うことは、2.5ドル以上もらっていた工具の賃金を引き下げなければ競争ができないようになる。すなわち劣等工具を引き上げるために優良工具を引き下げる。人は生まれつき平等ではない。それを平等にしようとするのは自然の法則に反しており、失敗するに決まっている。

8. 労働組合絶対神聖感

行為が公平であり善良である限り労働組合は神聖であるが、行為が悪ければ外道である。非組合工具の圧迫は排すべきである。

9. 組合員に正当な一日分の仕事をさせる方法

- (1) 工具への要求が全く正当であり実行可能であることの絶対的確信。確信を得るには細かな時間研究を徹底的にするほかない。
- (2) 工具に詳しい正確な指図を与えてなすべき事と行う方法を細部にわたって教える
- (3) 最初に管理者は一人の工具に全力を注ぐ。はじめははっきりした指図の与えられる仕事を選んで着手する。
- (4) 管理者側から人を出して指定の時間内に出来ることを実証する用意

10. 科学的管理法の実行は最初はせまく深く

多数の工具に影響する命令や出来高の増加を要求することがよくあるが、組合員を扱う方法としては間違っている。50%余計に作るという、大抵は50%余計に働くことであると考える。従って組合は一般公衆の同情するところになりこれを論拠として戦うことができる。しかし、ハッキリした簡単な理屈の通った命令を出して、これを実行した者に賞与をやることにすれば、組合はこれに従わない者を弁護する途に苦む。完全な指導票を作り、機能的職長が工具の傍で指導して、指定時間内に仕事が出来上がるようにする。組合は「そんなに速く仕事をしてはならない」というが「そんな工具を用いて、そんなおくり、そんなス

ピードでやってはいけない」とはいわない。割増賃金を事務室に保管しておけば、日が経ち割増の額が相当の高になるとしまいいはそれを請求するようになる。そして新しい制度に改宗してしまうものである。一人ずつ改宗させて全工場に及ぼし、そのうちに世論が高まって途は開けるものである。組合が提供してくれるよりはもっと大きな利益を与えてくれることがわかると、彼らは必ず新制度に賛成して納得する。

第2節 標準の維持と工具の訓練

3. 最も有効な罰金制度

罰金制度が一番有効でほかより良い。ただし二条件、①公平無私で判定が正しく正義に基づくもの、②罰金は全部何らかの形で工具に返却すべきもの、を守る必要がある。災害保険組合が安全でかつ悪用される危険が少ないので、工具と会社が出資して、工具に管理させるのがよい。そして罰金は全てこの組合に寄付すれば工具に返したことになる。

4. 福利施設の意義

福利施設は有効なものであるが、それが二次的であることも明らかである。管理法にはもっと大切な根本的要素、作業および賃金という大問題がある。

(7) まとめ

以上、Shop をその全文を要約によって確認した。Shop は、テイラーの主張を実現させるための方法が新たに詳細に記されていることも特徴であるが、改めてテイラーの主張は、労使紛争を解決するための「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学研究」の必要性であることを確認できた。Shop では当事者である労働者と使用者の労使紛争といった社会問題を解決するために、労働者でも使用者でもなく、労使の利害を超えたところの管理、つまり第三者的に「単価決定およびその決定方法」の創設と単価決定部による管理が重要であり、そのために精細な「科学的」単位時間研究が非常に重要であると主張していると解釈することが妥当ではないだろうか。したがって、企業を巡る社会問題、特に労使紛争問題に限定されるが、その解決を目指しており、テイラー学説は社会経営学として位置づけることができる。

PRS に続いて Shop におけるテイラーの主張も、労使の利害を一致させる「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学研究」の必要および重要性であることが確認できたであろう。続く PSM においては、最初に述べたように若干の主張の変化が見られる。1903年の Shop から1911年の PSM の間に変化したのであるが、その主要な変化は、精神革命論を基調とした展開への変化である。これまでもテイラー学説の目的は「労使の利害の一致」であると繰り返し記されているが、PSM のテキストにおいても表現を変えて記されていることに変化はない。しかし、その「労使の利害の一致」は精神革命の結果であって、PSM における第一の目的は労使双方の精神革命となる。いいかえれば、精神革命が達成されない限り

「労使の利害の一致」はないということになる。したがって、精神革命はそれまでの「労使の利害の一致」と同等あるいはより上位の目的として設定されている。

このように考えると、PSMをPRSからShopの論理展開に一貫性を見出すことは難しく、実際にその論理展開あるいは論理構成が大きく変化したと捉えることが妥当であろう。しかしながら、論理展開は変化するが、「労使の利害の一致」が目的であるという点は一貫しているといえる。

また、その方法についても変化する。「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学的研究」が「労使の利害の一致」を実現する方法であったが、PSMにおいては時間研究と動作研究(motion study)はほぼ同様に扱われ、さらに工具の標準化や課業、職能的職長など様々な方法が組織制度という枠組みの中で位置づけられてくる。したがって、方法においても目的と同様に変化している。「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学的研究」という方法は否定されていないという意味において一貫性は保たれているが、もはやその方法のみではなく、組織制度によって目的を実現する方法へ変化している様子が見えるのである。

たとえば「scientific」という用語に注目してみると明らかであろう。Shopにおいてこの用語は、十四箇所登場するが、そのほとんどは「scientific study of the time」「scientific time study」「scientific study of unit times」「scientific management as time study」のように時間研究に関して使用されている。つまりShopにおける科学とは、ほぼ時間研究を意味していた。しかしPSMにおいてこの用語は本文中に百三十箇所登場するが、「scientific study of the time」はただ一箇所のみであり、「a scientific motion and time study」という表現がもう一箇所あるだけである。替って最も多く登場するのは第三テキストのタイトルである「scientific management」である。逆にShopにおいてこの「scientific management」なる用語が登場するのは4箇所のみでありそのうち一つは先に記した「scientific management as time study」であることから、Shopにおける科学的方法はほぼ時間研究に限定され、PSMではその限定から大きく変化して、時間研究を含むより総合的な科学的な管理へと方法が変化していることが認められよう。

V おわりに—テイラー学説におけるコンテクスト

テキストを歴史的、社会的、文化的、思想的なコンテクストとの関わりで解釈する、つまり「一定の状況下での、主体としての個々の思想家の意図に基づく言葉による陳述」として捉えようと試みることも課題であった。そして、Shopを中心にテキストで確認したテイラー学説の主張と本稿の解釈が、果たして可能であるかどうかを、テイラー学説に関するコンテクストにおいて若干確認したい。本稿では二つのコンテクストに注目したい。

第一に、当時の社会状況についてのコンテクストである。テイラー学説を示したあるいは示さざるを得なかった社会状況を確認することによって、労使の利害の一致という目的を立て、精細な時間研究をもって「科学」による管理を提唱したことが妥当であるかどうかを「枠組」として考察したい。

第二に、テイラーの思想的背景といったコンテクストである。本稿において検討したテキストにおいても、さまざまな信念や考え方が登場し、テイラー学説における非人間性と思えるような表現もたびたびみられた。テキストの検討においては、その指摘と検討を意図的におこなわなかった。本稿の第一の課題である社会経営学として位置づけられるかどうかをテキストで検討する際には繁雑になり、本稿の課題に焦点を合わせられないと考えたからである。この点については本稿の最初に記したとおりである。しかし、少なくとも労働者の立場にいなかったテイラーがなぜ労使双方の最大繁栄を願ったのかといったことにも疑問が残る。また第一のコンテクストをテイラーの外在的視点とするならば、第二のコンテクストはテイラーの内在的視点と捉えられ、双方からコンテクストを検討することが、テキストの解釈をより妥当なものへ近づけると考えるからでもある。

まず、テイラー「科学的な管理」を示した或いは示さざるを得なかった背景として当時の社会状況を確認したい。当時のアメリカ合衆国ペンシルバニア州フィラデルフィアなどで見られた社会状況は、Spender〔1996〕によると次のようであったという。

「1873年は銀行破産という別の金融パニックが見舞い、何千というフィラデルフィアの労働者階級の家族が破産した。人種暴動が多数の死者をもたらし、軍隊が秩序回復のために要請された。フィラデルフィアだけで6千以上のサロンがあり、市は汚職、買収、そして政治的ボスに支配された。同時に、フィラデルフィア生活の目に見える構造は毎日変わっていた。(中略) 都市交通はついに徒歩以外の手段での通勤を

可能にし、それによって各職業の労働者調達地域を拡大。

(中略) フィラデルフィアの最初のケーブルカーシステムは1885年に作られ、トロリーカーが出現し、人口と移民が共に増大し、ストライキやスト破りが常態化し、連合組合が形成され、水の浄化は不適切なまま残され、腸チフスの突発も日常茶飯事であった。」(pp. 7-9 (邦訳 pp. 8-11))

また、1865年から1900年までの第二次産業革命、および景気の後退期にテイラーは生きたということも指摘できる。アメリカにおいて独占資本の形成が進んだことは周知であろう。1776年の英国からの独立後、1861年から1865年にかけて南北戦争を経て、急速に拡大する国土と人口は、多くの労働者を必要としていた。独立当初は宗教的迫害などから逃れるために自由を求めて北部欧州の白人が移民していたが、同時にアフリカの人々が奴隷としてアフリカから連行されてきていた。

広大な国土と急速に発展する工業化に対して「相対的に不足した労働者」は、二つの未熟練の労働者が生まれる背景となった。一つは奴隷解放によって黒人奴隷が未熟練の工場労働者となり、もう一つは既に知られていたいわゆるアメリカン・ドリームを夢見た職を求める南欧を主とした人々である。アメリカやドイツを中心とする第二次産業革命は、大規模企業が市場を独占する巨大資本の形成へと向かわせた。例えば工業生産の基本的資材である粗鋼の生産量は、1870年には7万トンであったが、1880年には127万トン、1900年には1035万トンと急速に増大し、イギリスをはるかに凌駕して世界最大の製鋼国となっている(大河内〔1991〕pp. 71-137)。

そしてこのようなアメリカにおける急速な生産量の拡大は、分業の仕組みを、それまでの比較的小さな企業間の競争から、企業組織の効率性の追及へと変化させていく時代であった。また同時に深刻な恐慌を引き起こしていた時代でもあった。労使の対立は激化し、先にみたようにストライキやスト破りが常態化し、連合組合が形成されていった(大河内〔1991〕pp. 138-145)。

このような時代の変化の只中であって、大量の未熟練工を抱える大規模生産現場においては、従来の熟練工中心の生産現場の手法である職長の個人的経験や現場の習慣では対応できなくなっていたのである。新しい企業組織の管理が求められていた時代であった。そしてその新しい管理を議論していたのが、当時の機械技師たちであったことはすでに多くの研究であきらかにされている¹²⁾。本稿で改めて確認する必要もないであろうが、テイラーは機械技師見習いとして働き始めており、1886年に ASME (ア

メリカ機械学会)の会員となっている。本稿で詳細を検討した Shop も含めて前後する2つのテキストも ASME にて発表あるいは発表しようとして執筆されたテキストである。

したがって、労使の利害の一致という目的は、当時の社会状況をかながみると妥当であるといえよう。労使の対立による混乱を解決したいと考えることは、このような状況において不思議なことではないであろう。また精細な時間研究をもって「科学」による管理を提唱したことも、テイラーが機械技師であることを考慮した場合、これもまた不思議なこととはいえないであろう。すでに多くのテイラーに関する研究によって、テイラーの緻密さや頭脳の優秀さなどは指摘されている¹³⁾。

本稿におけるテイラー学説の解釈の妥当性について、外在的コンテキストに従って確認したが、他方、内在的コンテキストによっても妥当性を検討したい。ここでは、宗教的コンテキストのみを思想背景として限定して考察する。

テイラーがなぜ社会問題の解決をテーマとしたのか、あるいはテキストの中で「道徳」「友情」「いじけた心」などについて、宗教的コンテキストを考慮することによって理解が深まる可能性が高いのではないかと考えられる。テイラーは、キリスト教プロテスタントの一派であるクエイカー派(Quaker)¹⁴⁾であるとされている。アメリカ合衆国ペンシルバニア州の創立者であるウィリアム・ペン(William Penn)もクエイカー派であり、フィラデルフィアはその活動拠点の重要な場所であった。

クエイカーはイギリスにおいて、多くの経営者を生んだようである。また、英国の初めての SRI ファンド Friends Provident Stewardship Unit Trust もクエイカーの設立である¹⁵⁾。アメリカにおける活動は定かではないが、テイラーの主張に共通した思想がみられる可能性十分あると考えてもさしつかえないであろう。1918年にロンドンで開催された第一回クエイカー雇員者会議において、社会・経済問題に対するクエイカー派の基本的立場を示した「真の社会秩序の八つの基礎」を引用したい。三井〔2004〕を使用して要約を記すと次のようになる(p. 38)¹⁶⁾。

- 一、人種、性別、社会階層を越えた兄弟愛の実現
- 二、物質的目的に優先して、人間的成長を実現する社会秩序の実現
- 三、経済的、物的な不公正の解消と、全人格的発展の平等性の実現
- 四、個々人の間の障壁撤廃。負担の平等性
- 五、正義・親愛・信頼の重視と、その労使関係への適用
- 六、力による支配ではなく、協力と善意による対立の克服

- 七、生活の基盤としての奉仕の精神
- 八、人間の社会発展のための物的資本の有効利用

テイラー学説における労使紛争の解決とその方法は、これら「真の社会秩序の八つの基礎」と見事に一致しているようにみえる。労使の利害の一致、そして労使双方の精神革命の必要性についても、見事に整合性があるようにみえる。テイラーの思想的背景であるクエイカー的側面、つまりクエイカー社会において妥当である視点から当時のアメリカ合衆国ペンシルバニア州フィラデルフィアの労使紛争をみたとき、その解決に心を砕いて労使の利害一致を説き、さらに労使双方の最大繁栄を目指さない人々に対して精神革命論を展開したことは、その展開の決定因とはならないが「枠組」として検証したときに、その妥当性は確保できるのではないだろうか。

テイラーはクエイカー的な良心と信念に裏打ちされて、社会問題であった労使対立の解決という理想、そしてその対立は解決可能であるという信念をもちつづけたが、晩年および死後も、結果的には、労働強化の手法としての科学的管理の代表者となってしまったと解釈することも可能ではないだろうか。彼の理想に反して、その手法のみが普及し、現代においても労働強化の手法として利用されている現実、悲劇である。

現代におけるCSR（企業の社会的責任）論においても近似した状況がみられることは興味深い。現代におけるCSRは、企業の社会的影響、特に負の影響が増してきたことに対して、市民社会からの要請として浮上してきた社会問題の議論である。しかし財界はもちろん、学界における議論の多くは、企業の自主的な取り組みを論じており、社会の問題というよりも「企業のみ」の自主性が当然視されているという現実がある¹⁷⁾。

経営学の父ともいわれているテイラーの学説の一つのテキストであるShopを詳細に検討したが、そこでは当時の社会問題であった労働者と使用者の労使紛争といった問題を解決するために、労働者でも使用者でもなく、労使の利害を超えたところの管理、つまり第三者的に「単価決定およびその決定方法」の創設と単価決定部による管理が重要であり、そのために精細な「科学的」単位時間研究が重要であると主張している。経営学の始まりの一つとされているテイラー学説は、労使双方の繁栄による社会問題の解決を目指すという大切なメッセージを含んでいる。

注)

- 1) 社会経営学の詳細は、重本〔2011〕、社会経営学研究会〔2005〕、重本〔2002〕などを参照されたい。また近年、経済学においても「社会経済学」という捉え方が起こってきている。「political economy」の訳語が従来は「政治経済学」と訳されていたが、politicalの意味が「政治にかかわる」という意味ではなく、もっと広く「社会にかかわる」という意味であることからエコノミクスとも区別する意味もあって見直されている（大谷〔2001〕p. iii）。
- 2) テイラーに関して、テイラー主義あるいはテイラリズム、科学的管理あるいは科学的管理法、テイラー・システムなど様々な用語とそれに伴う様々な概念が存在することは周知であろう。例えば中川〔1992〕などにおいても指摘されている（pp. 117-142）が、このような様々な用語と概念の混乱が、テイラーの評価を混乱させている一つの原因でもあろう。
- 3) 本稿の検討において必要な部分は、一部、中道〔2011〕と重なる部分もあるので、あらかじめここでことわっておきたい。ただし、研究の全体は中道〔2011〕を参照されたい。
- 4) 経営概念の形成における機械技師の役割は、ASME（American Society of Mechanical Engineers；アメリカ機械学会。19世紀末、アメリカにおける能率増進運動の推進的役割を担った）において工場の管理問題が議論されていたことから非常に大きかった。Towne〔1886〕や廣瀬〔2005〕を参照されたい。
- 5) 正確には、「議会の権限によってテイラー式およびその他の工場管理法を調査するための特別委員会における速記（国会議事録第3巻1300-1508）（Taylor's Testimony Before the Special House Committee〔1912〕）」である。本稿ではリプリント版を使用。オリジナルは次の公式文書である。Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management under Authority of House Resolution90；Vol.III,pp. 1377-1508
- 6) 中谷〔2009〕によるとテイラーの論文などの著作は、共著や議会速記も含めて14存在するようである（p. 98）。
- 7) 各テキスト間の変化に注目した研究も多いが、本稿では詳細には確認しないこととしたい。また、あるテキストにおける矛盾を指摘する研究も多くみられるが、本稿の方法においてはそれを矛盾と捉えるのではなく、テイラーが何らかの意図を伝えようとするための記述として捉える。
- 8) 「この原理」とは、後に詳細を検討する4原理と追加の原理を指している。
- 9) 「計画部内にある各種の機能的要素」とは、後に詳細を検討する17の主な機能のことである。
- 10) 「以上の原理」とは、課業・標準条件・成功報酬・失敗損失の4原理のこと。詳細は後の本文の詳細な検討を参照されたい。
- 11) 本稿では「テイラー」に統一しているが引用文献では「テラー」と表記されている。
- 12) 注4を参照されたい。
- 13) 裕福な家庭の出身で十分に教育を受けていたことやスポーツにおけるテイラーの緻密さの傾向、あるいは弁護士をめざしてハーバード大学に合格したが失明の恐れによってあきらめたことなどはSpender〔1996〕、Wren〔1998〕、中川〔1992〕、廣瀬〔2005〕など、テイラーに関する文献の多くに散見される。
- 14) 正式名称は、Religious Society of Friends。日本では「基督友会」となっている。クエーカー派の歴史は、放浪の預言者ジョージ・フォックス（George Fox）の教えが、イングランド北部丘陵地域に受け入れられた1652年ないし1653年から始まる（山本〔1994〕p. 7）。
- 15) 柴田〔2002〕、エイミー・ドミニ〔2002〕。ちなみにアメリカにおける初めてのSRIファンドPax World Fund6は、メソジストの設立である。
- 16) 詳細はLondon Yearly Meeting of the Religious Society of Friends〔1960〕Chapter12Social Responsibilities, 540（邦訳 山本通〔1994〕pp. 237-238）
- 17) 詳細は中道〔2009〕を参照されたい。

参考文献

- Drucker, Peter F, "Frederick Taylor : The Professional Management Pioneer", *Academy of Management Journal*, October 8, 1967
 Drucker, Peter F, *Technology, Management and Society*,

- Harper & Row, 1970
- Jones, Geoffrey, *Multinationals and global capitalism : from the nineteenth to the twenty-first century*, Oxford University Press, 2005 (安室憲一、梅野巨利訳『国際経営講義：多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣、2007年)
- Nelson, D., *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, The University of Wisconsin Press, 1980 (小林康助他訳『科学的管理の生成』同文館、1991年)
- Nelson, D. ed., *The Mental Revolution : Scientific Management since Taylor*, Ohio State University Press, 1992 (アメリカ労務管理史研究会訳『科学的管理の展開—テイラーの精神革命論』税務経理協会、1994年)
- Taylor, Frederick Winslow, "A Piece - Rate System", 1895, in Witzel, Morgen ed., *Human Resource Management : Volume 5*, Thoemmes Press, 2000. (上野陽一訳「出来高制私案」1969年) 1931年、上野陽一訳・編『科学的管理法<新版>』1969年、産業能率大学出版部)
- , "Shop Management", 1903, in *Scientific Management*, Harper & Row, 1964 (上野陽一訳「工場管理法」1931年、上野陽一訳・編『科学的管理法<新版>』1969年 (産業能率大学出版部))
- , "The Principles of Scientific Management", 1911, in *Scientific Management*, Harper & Row, 1964 (上野陽一訳「科学的管理法」1931年、上野陽一訳・編『科学的管理法<新版>』1969年 (産業能率大学出版部) ; 有賀裕子訳『新訳 科学的管理法—マネジメントの原点—』ダイヤモンド社、2009年)
- , *Testimony*, 1912 (上野陽一訳「科学的管理法 特別委員会における供述」1933年) ; 議会の権限によってテイラー式およびその他の工場管理法を調査するための特別委員会における速記 (国会議事録第3巻1300-1508))
- Towne, Henry R. "Engineer as Economist," *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers* 7 (1886), 425ff. (三戸公訳「経済家としての技師」『アメリカ経営思想批判』未来社、1966年、341-347頁)
- Spender, J.C., Kijne, Hugo J., *Scientific Management - Frederick Winslow Taylor's Gift to the World-*, Kluwer Academic Publishers, 1996 (J-C・スペンダー、H・J・キーネ編、三戸公・小林康助監訳『科学的管理—F・W・テイラーの世界への贈りもの—』文真堂、2000年)
- Skinner, Quentin, edited and introduced by Tully, James, *Meaning and context : Quentin Skinner and his critics*, Princeton University Press, 1988 (半澤孝磨、加藤節編訳『思想史とはなにか：意味とコンテクスト』岩波書店、1999年)
- Wren, Daniel A. & Greenwood, Ronald G., *Management innovators : the people and ideas that have shaped modern business*, Oxford University Press, 1998 (井上昭一・伊藤健市・廣瀬幹好監訳『現代ビジネスの革新者たち：テイラー、フォードからドラッカーまで』ミネルヴァ書房、2000年)
- エイミー・ドミニ、山本利明訳「過去は序幕である」『社会的責任投資』木鐸社、2002年
- 大河内暁男『経営史講義』東京大学出版会、1991年
- 大谷禎之介『図解社会経済学—資本主義とはどのようなシステムか』桜井書店、2001年
- 亀井正義『多国籍企業の研究』中央経済社、1996年
- 中川誠士『テイラー主義生成史論』森山書店、1992年
- 中道真「日本多国籍企業と社会—王子製紙と日本経団連および国連グローバル・コンパクトの事例にみる自主的CSR論の検討を中心に—」足立辰雄・井上千一編『CSR経営の理論と実際』中央経済社、2009年
- 「『多国籍企業と社会』の経営学—新自由主義的グローバルバージョンから新たな取り組みへ—」國島弘之・重本直利・山崎敏夫編『「社会と企業」の経営学—新自由主義的経営から社会共生的経営へ—』ミネルヴァ書房、2009年
- 「テイラー学説の悲劇—F・W・テイラーの理想と社会の史的現実—」重本直利編『社会経営学研究—経済競争的経営から社会共生的経営へ』見洋書房、2011年
- 重本直利『社会経営学序説—企業経営学から市民経営学へ—』見洋書房、2002年
- 「社会共生的経営手法と社会経営学」重本直利編『社会経営学研究—経済競争的経営から社会共生的経営へ』見洋書房、2011年
- 柴田協子「SRI 事始め 1 : 宗教的良心の系譜」『CSR Archive Vol. 002』日本総合研究所、2002年
- 社会経営学研究会編『関係性と経営—経営概念の拡張と豊美化—』見洋書房、2005年
- 廣瀬幹好『技師とマネジメント思想：アメリカにおけるマネジメント思想の生成、1880年—1920年』文真堂、2005年
- 三井泉「アメリカ経営学史の方法論的考察—ネオ・プラグマティズムとマネジメント思想—」経営学史学会編『経営学の巨人』文真堂、1995年、139-147頁
- 「プロテスタンティズムと経営思想—クウェーカー派を中心として—」経営学史学会編『経営学を創り上げた思想』文真堂、2004年、29-45頁
- 山本通『近代英国実業家たちの世界：資本主義とクエイカー派』同文館出版、1994年
- 三戸公「二つのテイラー像—P.F. ドラッカーの科学的管理観をこえて—」『名城論叢』2000年3月号。三戸氏の論稿多数につきその他省略。