

# 經濟論叢

第十三卷 第四號

---

労働問題と社会政策……………	岸本英太郎	1
ヒルファディング創業利得説の批判序説(二) ……………	岡部利良	24
科学的管理法の分析について……………	小野寺孝一	50
林業労働の存在形態(三)……………	林業労働研究班	59

## 書評

Sheldon, Charles D., <i>The Rise of the Merchant Class in Tokugawa Japan 1600—1868</i> , N. Y., 1958 ……………	堀江保蔵	75
---	------	----

---

昭和三十四年四月

京 都 大 學 經 濟 學 會

## 科学的管理法の分析について

小野 寺 孝 一

### 一、序

ここで論考しようとするのは、一般に経営管理法といわれるものの分析方法に關する事項である。経営管理法を分析する場合における方法論である。方法論である故に抽象的に論をすめる事も出来るのであるが、ここでは具体的に考えてみよう。

そこで、経営管理法としてテイラー (F. W. Taylor) の「工場管理法」をとりあげたい。テイラーのこの著述はその後の管理法の一つの出発点となったと考えられるものであり、一つの具体的に存在する、初歩的ではあるが代表的な管理法である。この点から経営管理法の分析方法を論考する具体的な対象物として適當と考えられる。この故に、今ここで経営管理法の分析方法を論考し説明するのにテイラーの科学的管理法、なかにて彼の工場管理法をとりあげる。論題の「科学的管理法の分析について」という意味はテイラーの科学的管理法を論考する事に

よって、経営管理法の分析方法を説明する事を意図するものである。

(1) F. W. Taylor, *Shop Management*, 1903.

一般に経営管理法の分析といっても従来種々の方法が考えられて来た。即ち、単に技術として把握する方法、あるいは経営技術的に把握する方法、また経営管理論的に把握する方法、更に個別資本説としての方法、イデオロギー論(上部構造説)としての方法、この様に種々の方法が主張されて来た。たしかに管理法の分析をなすには方法論が前提とならざるをえないのである。もしこれを欠かかんか単なる技術の羅列に終つてしまひ、便覧(Handbook)としてしかその存在を主張しえないであらう、経営管理法を研究するにははつきりした方法論が必要なのである。しかしながらそれが単に方法論に終つたのでは問題にならない。この点を意識してこの論を展開してゆきたいと思う。

(2) 例えば、大木秀男、経営技術学。

考ふるに経営管理法は窮極的には商品生産の行程に關するものである。商品が周知の様に、使用価値と価値の統一物として生産されるからには、経営管理法は労働過程と価値過程の合一的なものにほかならない。即ち経営管理の方法はかかる性格をもつものとして本質的には理解されるべきものと考えられる。

しかしながら従来これに基いた分析は使用価値的側面を欠くかあるいはそうした傾向にあった。即ちそれを欠いでは経営学が成立しえぬといわれる技術的内容を十分に受容する能力をもっていないかった。そのためかかる考えに基きながらとどのつまり経営技術学という様なものの提案をみる事にもなり、更には上部構造説さえ出現するに到った。ここではこれらの諸論即ち経営管理論的方法論や上部構造説に直接ふれるのではないが、十分に考慮して論を進めてゆくつもりである。問題は経営管理法を如何なる方法によって分析するかという事である。そしてそれを具体的にテイラーの科学的管理法によって説明しようとするのである。それ故に間接的にはあるが本論においてとりあげる方法論と他の諸論との関係も自ずと表明される事にならう。

- (3) 経営学論集二七集、三戸公、個別資本運動の展開、七四頁。
- (4) 大木秀男、経営技術学。

結論的にいえば経営管理法は、一つの内的論理をもつ体系によって把握出来るものではないと考える。従来、経営学乃至経営経済学が対象と考えていたものは結局、二つの視点から分析

する以外にないと考える。そして更にこの二つの視点の相互関係において分析する以外にないと考える。その一つは資本の主体的論理そのもの、それではなければ行為的体系的としての経営管理論的方法によるものである。しかし後者は経営技術の理解の仕方原因して、もう一つの視点よりの方法との関係の把握に問題がある。もう一つの視点とは要するに自然科学に基礎をおく技術、即ち自然科学的内的論理をもつ方法である。

この一つに工学又は工学の系としての経営工学がある。他に心理学の方法によるものがあるが本論ではテイラーの科学的管理法において説明を展開するので一応、工学的方法のみに限定する。一つの視点即ち、資本の主体的論理としての方法は具体的には商品を生産を使用価値と価値の形成課程として分析する経営経済学によるものである。これは周知の様に批判的立場のものであって、この批判的立場の故に、工学的な方法と密接に共助するとき、工学的方法による分析は、経営管理法においてその内的論理を明確に照し出されるものと考ええる。なぜならば、経営管理法は資本の主体的行為の下に成立するものであるからである。この場合経営経済学の代りに経営管理論的な立場を工学的な方法による分析と共にとりあげる事も出来よう。しかし経営管理論的体系は工学的な方法によるものと、方法としては共助する事を要しない。前者は後者を単に技術として内包しようもの、内的論理はもとより、相互関係も特に關連するもの

ではなく、別個に研究されてしかるべきものである。この故に経営工学の面ではその体系が明確さを欠く場合がおこると考えられる。かくて経営管理法は経営経済学的方法と工学的方法とを以て分析されるものと考ええる。

(6) 山本安次郎、経営管理論、三五頁。

生産力の発展は経済上の合則性すなわち一定の社会的、経済的構造の特殊性から生じ、経済学によって研究される合則性に従うものである。この理論から経営現象を対象的に批判したのが経営経済学である。一方、生産力という場合、生産の技術的組織、技術的関係もその要素として含まれる。たとえば協業、分業から生ずる生産力。この技術的組織、技術的関係はそれ自体の特殊な合則性から生ずる独自の内的発展の論理をもつ。これはまさしく経営の技術というものを含むのであるが、それは自然科学、工学に属する研究対象にはかならず、経営工学と概称されるものと考ええる。問題はこの二面から、具体的に成立する経営管理法、ここではテイラーの科学的管理法を分析する事である。唯この二つの方法は常に相関連して考えられる事は重要である。なぜなれば経営管理法は生産技術に基盤をおくのであるが、資本の主体的行為の下に成立するものだからである。以下こうした考えから論を展開してゆきたい。

二、科学的管理法の分析(一)

一 科学的管理法の問題点、テイラーの科学的管理法は一八八〇年から一九〇〇年のアメリカ資本主義の独占段階の確立過程の産物である。米國資本主義の繁栄と二度の恐慌、その間の独占段階の確立の過程における合理化政策の一端であり、具体的にはアメリカ機械技術者協会(The American Society of Mechanical Engineers)の能率運動のそれである。そしてテイラー自身は出来高払の賃率引き下げに對する労働者の怠業の問題解決より出發した。彼自身はそこにおいて高い賃銀、安い工費という唱い文句を目標とするが、これらは経営管理が資本の主体的行為としてのみ成立する限り当然の事にはかならなかつた。一九〇三年に發表された「工場管理法」がこの彼の考えをまとめたものである。内容は「第一章、総論」「第二章、各種の賃銀支払制度」「第三章、工場の組織について」「第四章、単位時間の研究」「第五章、労資関係と管理法の中心問題」となっている。課題は第二章の賃銀制度の論考から説きおこされて、管理法の中心となる課業の設定が出来高払制から課業式出来高払制への過程において導き出される。この課業の設定は作業の動作時間の精密な研究を前提とする。しかしその説明に加えて課業設定のための工場組織、これらの論考が「工場管理法」の内容となつている。なかんづく中心問題は時間研究である。「工場管理法」の原理としては(a)大いなる一日の課業課業は漠然とした不定のものであつてはならない。内容と輪廓

がはっきりとして、それをやりおおせるに、やさしすぎない事、(b) 標準条件、標準化した条件と用具とによつて、課業が確實に完了出来る条件をつくつてやる事、(c) 成功したら多く支払う、その代り(d) 失敗したら損をする様にする、この様に説明している。しかし要点となるのは課業の設定とそのための時間研究にほかならない。これを目的にかなう様に設定しうるための諸々の手段と、これを現実に施行する方法から「工場管理法」は出来ている。「管理法成功の土台としての単位時間研究」といつている様に「この全制度は単位時間の精細な科学的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。」結局以上をせんじつめると労働者の意業を解決する事に発し、更にその管理をより合理的にするために課業の設定、単位時間研究をとりあげたという事が出来る。その後の展開はこの解決以外のものを要求した。テイラーのかかる研究の出発点となつた労働者の抵抗はその後も依然として止む事はなかつた。それは質的に異つて来たとしても問題は周知の様に大きくなるのみであつた。資本主義の発展と共にこの現象は必然的な事であらう。かくてこれに感じた幾多の管理法が案出される事になる。こうした中でテイラーの方法への批判は幾多なされている。これらのうち単位時間研究に対するものは生理学、心理学的見地から検討され、技術的にテイラーの非科学的である点が指摘されて来た。しかしこれは当

然の事であつて彼自身の説を少しも不定する事にはならないであらう。むしろこの結果は科学的な課業の設定を可能ならしむる筈である。よしんば科学的に課業の設定が不可能としても、より近似値においてなしうる事は明らかである。テイラーの管理法の問題点が上記の様な自然科学的課業の設定如何に関する点のみあるとするなら解決は困難なものではない。

(6) ヴァルガ、世界経済恐慌史、一巻、二巻。

(7) F. W. Taylor, *Shop Management*, 一章、二章、A Pierce-Rate System のサマタイトル「労働問題の部分的解決に対する一試みとして」一八五八年。

(8) F. W. Taylor, *Shop Management*, 1911, republished by the McGraw-Hill Book Co., New York, by special arrangement with the American Society of Mechanical Engineers, p. 1422.

(9) F. W. Taylor, *op. cit.*, p. 1368.

(10) 藤利重隆、経営管理総論(新訂版)四六頁を参照。

(11) F. W. Taylor, *op. cit.*, p. 1364.

(12) 内海義夫、労働科学序説、七二—八四頁。

テイラーは一九二一年に「科学的管理法の原理 (Principles of Scientific Management)」と称する著述を発表してゐる。この中で「科学的管理法の根本はある広大な一般原理、一定の哲理から成つてゐる。」と記してゐる。ここでは先著と異つて、

本質は科学的哲学理であると主張されている。即ち科学的管理法の本質は哲理にまで昇化するのである。この変移は何によるのであろうか。外因的には一般に次の様に説明されている。即ちこの時代の背景によるとされる。一九一〇年東部地方鉄道会社が貸銀増大を要求したのに対し、荷主側からテイラーの管理法による能率改善の餘地ありとして反対されて賃上げ出来なかつたのを始めとして、一九一三、一四年のA.F.L年次大会の科学的管理法反対決議、一九一五年議会の軍工廠、郵政局におけるその管理法の禁止等、はげしい労働運動の状況がテイラーをして労働組合に言及するを慎重ならしめ、且つ具体性を脱して哲理の中にその本質を主張させたものと考えられる。一九二二年の科学的管理特別委員会で行ったテイラーの供述は科学的管理法が時間研究でも職能的職長組織でも差別出来尚制度でもなく、且つその総体でもないとしている。「工場管理法 Shop Management」で彼が述べた事は後にはこの様に、より観念的なものにもまで高められているのである。この傾向はその後のテイラーの使徒運によっても受けつがれている。近くは E. H. Anderson 氏はその本質的なものを科学的態度 (Scientific Attitude) だとしてこれを各々の面に応用してゆくのが科学的管理法にはかならないとしている。この様な推移は何によるものであろうか。これはテイラーの管理法の本質的な点から考える事によってのみ解決される所であらう。

(3) F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, p. 28.

(4) Hearing before Special Committee of the House of Representatives, 1912.

(5) E. H. Anderson, 'The Meaning of Scientific Management, *Harvard Business Review*, Vol. XXVII, November 6, 1949.

二 科学的管理法の分析、たしかに使用価値ある物を製作するのに最も合理的な方法が存在する事は論をまたない。工学的にいつても、また人間労働の生理、心理的にいつても、そこに一定の合理的な方法がある筈である。テイラーは一面この合理的な方法を労働作業において追求したといつてもよい。彼のこの追求の手段が科学的に、即ち自然科学的にあやまりであつたとしても、より正しい手段によってその基準は求められるわけである。それなのに問題はこれのみではないという理由は何によるのであろうか。使用価値ある物の生産は実験室の中の生産ではなく市場に販売されるべき商品の生産として行われる。それ故ここには経済的要求が貫かれざるをえない。これは当然の事であるが、この要求の下の商品生産は合理化標準と合致しえない事が起つて来る。ひいてはこれが彼をして科学的管理法において、課業の概念を単に哲理に抽象化せざるをえなかつた理由と考えられるのである。これは次の理由のため更に理論的

に説明する心要がある。例えば資本主義企業での経営の問題はその商品生産のための一切の要素要因の相互間の関係で、経営共同体が順調に発展する様な法則を見出すにあるというのである。この考えからすると自然科学的合理化規準と経済的求めとが本質的に別個のものとして考えられるのではなく、これらが全体として体系的に何らかの考えによってその論理性を求めらうという事になる。この為に理論的に説明する必要がある。

資本主義的経営のなかで行われる生産行程は労働過程であると同時に価値増殖過程である。一方では生産手段と労働力とを組み合わせ生産を行い、特定の生産物をつくり出す労働過程であると同時に、貨幣の回転によって現象する価値増殖過程である。それ故この価値増殖過程の中で労働過程は行われる事になる。しかしながらこの両過程のそれ自体の内的発展の論理は実質的には別個のものである。労働過程それ自体は、それ自身の特殊な合理性から生ずる独自の内的発展の論理をもっている。所がこの労働過程が行われるのは価値増殖過程の中であって、その価値増殖過程においてはその価値増殖過程の論理がある。

この二つの論理法則は共に同一の商品生産行程にあるけれども労働過程の法則と価値増殖過程の法則とは全く異質な法則である。それ故経営共同体の発展の法則をこの二つのものを加え合せたものとしてつかむ事は不可能である。所でこの場合、次の事を考えねばならない。労働過程自体の論理法則と価値過程

のそれとは異質である故に混合されうるものではないが、労働過程自体の中に資本の主観的な判定にまつ所の余地が少なからず残されている様な場合は価値過程の法則が大きな地位を占める事となる。

#### (9) K. Marx, *Das Kapital*, 第五章。

重要な基盤となるのは時間研究が技術的にはきりりと基準を設定する事には餘地があるという事である。即ち能率基準の決定は前述した様に技術的にも十分に解決されているのではない。時間研究も動作研究も本来はただ実際にどうなっているかの状態を明らかにするだけのものであって、それから直ちに標準を導き出しうる性質のものではない。<sup>16)</sup> よしんば技術的に解決されたにしても、能率基準を設定するかどうかは使用価値生産に絶対的な条件ではない。かくてここにテイラーの管理法には価値過程が大きく入りこんで来る事になる。所でテイラーの「工場管理法」で述べているのは課業の単位時間研究によって労働者の怠業を解決するという事であった。これは当座的には有効であったが、その後の問題の続起と共に彼の科学的管理の本質の觀念化をひきおこした。考うるにこの推移の、ひいては彼の根本的な問題は支配的に価値過程が入りこむのを単に労働過程——単位労働時間の研究——によってのみ解決しようとした理論的な誤りに基くものである。これが彼の課業の考えの退後。そして彼をして科学的管理法の本質は広大な一般原理、一定の

哲学から成るといわしめた根本的な理由である。

(17) 古林喜楽、賃銀形態論、四七頁。

(18) J. Ermanski, *Theorie und Praxis der Rationalisierung*,  
 1927, S. 86.

以上は、商品生産においてその管理法に労働過程のみならず  
 価値増殖過程が支配的に存在するのだから、労働過程のみならず  
 象をあつかう事によって問題を解決する事は困難である、とい  
 うのである。ここで次の問題を附加して上記の点をはっきりさ  
 してみよう。例えば、「経営技術学は資本主義的生産関係のも  
 とにおいて労働行程に成立する機能技術を一応価値行程から抽  
 象して、それを労働費用との関連において、技術組織の合理性  
 を判断する最小労働費用の原則の発見を任務とする。」とい  
 論に対して、「資本主義生産関係のもとで労働過程に成立する  
 機能技術を価値形成過程から抽象しても企業経営の中において  
 その技術的組織の合理性を求めようとするなら、結局労働費用  
 との関連において求めるよりほかない。この労働費用というの  
 は実は価値過程であるから結局労働過程と価値増殖過程との統  
 一として考える以外にない。」<sup>20)</sup>というこの考えは経営管理法制  
 度を経営技術学という一体系として考えたもの、即ちそれ自体  
 に発展論理をもつ技術として経営管理制度をみとめようとした  
 考え、これを批判したものである。所でテイラーの場合は「勞  
 働過程に成立する機能技術を価値増殖過程から抽象して企業経

営の中において技術的組織の合理性を求めると一点に問題がある  
 のではなく、労働過程と価値形成過程とを混合して考える点に  
 問題があるわけである。

(19) 大木秀男、経営技術学、二〇頁。

(20) 馬場克三、個別資本と経営技術、八七頁。

### 三、科学的管理法の分析(一)

以上時間動作研究による課業の設定をとりあげて問題を扱っ  
 たのであるが、次は賃銀形態及び管理組織について簡単に論を  
 重ねたい。既述の様にテイラーの管理法は時間動作研究による  
 合理化を経ての課業の設定とそれを中心とした賃銀形態と管理  
 組織とよりなるものである。テイラーの管理法の分析方法を説  
 明するには課業、賃銀形態、組織の全体を取扱かわねばならな  
 い。賃銀と組織は設定された課業の実施方式にはかならない。  
 課業設定は賃銀、組織を介して経営管理法を形成している。そ  
 れ故テイラーの賃銀形態の根本となるものは課業制出来高弘  
 もなく機能的職長制度でもなく、課業そのものにはかならない。  
 それ故テイラーの管理法を分析する問題の中心は結局、この課  
 業のそれである。然しこの意味からは既に分析し終っている。  
 ここに更に筆をすすめる理由は賃銀形態にはもっと別の面があ  
 るからである。さきには課業を経済学もしくは経営経済学より  
 分析し、それと同時に経営工学的面による分析の方法をうつし

出したのであるが、ここで経営経済学よりの分析と共に、その経営工学的なもう一つの面、即ち管理法が生産手段の、具体的には機械の発展段階に対応した面をもつという事である。

テイラーの賃銀制度もその時代の生産技術に適應したものにほかならない。<sup>22)</sup>初期の機械化の段階、これがその基礎であった。

これが賃銀制度にその特徴をうち出したのである。この段階の生産技術が結局、賃銀制度に順応するをえなくしたのである。生産技術が進展して流れ作業を可能とし、あるいは装置の生産が主体的になって来ると、も早管理の実施方式は主体的には賃銀制度にたよる事を不心要とする。この段階では賃銀は生産管理から離れて来る。そして賃銀の問題は労務管理として積極的な独立性を樹立する事となる。<sup>23)</sup>この段階では工場管理は先に賃銀制度として遂行されていた任務の中心的作業を標準原価に基く原価管理に移行する。<sup>24)</sup>この様に工業技術を基盤として、その対応として経営管理があらわれる限り、それは資本の意志そのものの行為ではなく、それ自体合理的な發展論理をもつ事になる。経営管理はその一面で生産手段である事は争はれえない。それ故先の工学的な方法によって経営管理を経済学による分析と共に分析する必要があったと同様に、生産手段の機械化に應じたものとして、工学の系的方法によって分析がなされなければならぬ。

(2) L. F. Urwick, *The Pattern of Management*, p. 39.

科学的管理法の分析について

ではテイラーは彼の時代の Conventions に従ったと述べているが、これは単に慣習に留まるまい。

(22) 参照「経営技術的構造の合理化はまさにこの様な機械化の進展において理解されなければならない。」藻利重隆、*経営管理総論*（新訂版）二六頁。

(23) 藻利重隆、前掲書、第一章。

(24) NACA, *How standard costs are being used currently*, p. 7.

しかしこの場合も資本主義的企業経営の価値過程に基いてその現実形態が決定される事はいうまでもない。生産手段に対応した管理方式は制限的ではあるが絶対的ではない。それは資本が見出して利用するものにほかならない。それ故生産手段の機械化段階に適應して経営管理が実施されるとは限らない。この事は労働過程と価値増殖過程の統一運動として分析批判する事によつて明確にとられるところである。しかしテイラー賃銀形態の場合、この面からの分析は更に特論するまでもない。それ故ここでは機械化段階に対応する体系が明確にされなければならない事に言及するに留める。

#### 四、結び

課業決定は本質的には以上分析して来たように労働過程によつてのみ、具体的には時間動作研究をおしすすめる事によつて

のみなしうるものではない。それは常に価値過程の主体としての生産関係、具体的には資本の支配的運動とそれに対応する労働者の力、例えば組合との交渉において最後のには成立するものである。テイラー自身もその経験から労働者の協力という点を強調する事によってこれを具体的実践場では認めざるをえなかった。<sup>25)</sup> それにもかかわらずその主調は労働過程と価値形成過程との混合という誤りが貫ぬかれる。即ち支配的に価値過程が入りこむのを単に労働過程——単位労働時間の研究——によってのみ解決しようとした理論的誤りが存在する。この様に把握すれば一方においては課業決定における経営工学的な、又労働科学的な単位時間研究は直接的決定的な課業基準を導き出さなぬものの、その設定には現実に積極的にその資料として参加しうる。こういう限界を明確につかむことが出来よう。この点は管理形式としての賃銀についても同様である。

④ F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, p. 36.

テイラーの管理法といわず、一般に広く科学的管理法にも次の様に云う事が出来る。それが資本主義企業における管理法として発生し存在するからには労働過程と価値過程との結合した性格をもつ。そして外見的には労働過程的なものが価値過程の故に明確さを欠くという事さえおこって来る。もし労働過程における管理法の原理を明確につかまうとするなら、上記の様に

経営経済学的批判を必要とするものと考える。即ち経営管理法をとらえ分析するには資本の主体的行為の批判の学を必要前提とし、且つ経営工学的なそれによらなくてはならない。

資本の意志そのものの体系、あるいは行為の主体体系として経営管理論なるものがある。これと経営工学的の方法によって経営管理法を分析することも考えられる。これについては別稿にゆずるが、結論的に述べると経営管理論はその体系に技術的存在として経営工学的な技術を包含するもの、それらは学問的には何らの交渉のない独立的なものである。

これに反し批判の学としての経営経済学をとりあげた場合、それは上述の如く経営工学的な論理範疇を明確ならしめ、その特殊な合則性から生ずる独自の内的発展の論理の把握を可能ならしめる。

④ 山本安次郎、経営管理論、三五頁。

本論は経営管理法の分析方法を説明するため科学的管理法について分析して来た。即ち課業、時間研究について、また賃銀形態についてその分析の方法を考えて来た。そして資本の意志の主体的行為の批判の学と共に経営工学的の方法によるべき事明らかにした。これは一般に経営管理法を分析するときなされるものと考ええる。即ち経営管理法は二つの面、経営経済学的方法は経営工学的の方法によって分析される。そして後者の論理と前者によって、より明確に照らし出されるものである。