

[書評] 廣瀬幹好著 『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』

著者	稲村 毅
雑誌名	關西大學商學論集
巻	50
号	6
ページ	139-152
発行年	2006-02
その他のタイトル	M. Hirose, The Management Thought of the Engineers
URL	http://hdl.handle.net/10112/4670

【書 評】

廣瀬幹好著

『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—

(文眞堂, 2005年9月刊)

稲 村 毅

(1)

社会科学の中でも経営学は独特な誕生過程をたどった。経済学や政治学や法学など他の主要社会科学は、何よりも封建制社会から近代資本主義社会への移行に伴って、新しい社会のあり方を究明し基礎づける科学として誕生した。ブルジョア革命と産業革命という社会的大変動が背景要因として作用した。しかし、このとき経営学はまだ胎動の兆しささえ見せていなかった。およそ100数十年後の19世紀末葉に至って、初めて経営学は姿を現した。しかも、経営学の先進国ドイツとアメリカでは対照的な経過をたどった。ドイツでは実業界に人材を送り出す商科大学を中心とするアカデミーの中で生まれたのに対して、アメリカでは工場という実践的現場が誕生の主要舞台となった。経営学がなぜ経済学よりも100年以上遅れた時期に誕生したのかということとともに、経営学誕生の担い手におけるアカデミーの学者に対する工場の機械技師という対照性はどのような意味を持っていたのかということは、経営学の学問的本質に関わる興味尽きない問題であり、これまで様々な形で論じられてきた。ここに取り上げる本書は、これらの問題にアメリカ経営学の側から接近して、とりわけマネジメント思想の形成における技師の役割に改めて光を照射することを通じて、経営学生成史の重要な一断面を浮き彫りにしようとした労作である。

本書の構成をまず示しておこう。

第1章 ASMEの設立

第2章 経済家としての技師

第3章 工学とマネジメント

第4章 機械技師—資本の道具か工学プロフェッショナルか—

第5章 初期技術教育の発展

第6章 インダストリアル・エンジニアリングの生成

第7章 近代マネジメントの起源

第8章 技師とマネジメント思想—F.W.テイラーと人間協働の科学—

著者自身のまとめによると、この構成は大きく3つの部分に分けられる。①アメリカ機械技師協会 (ASME) の設立とそのマネジメント問題への態度の分析 (1～3章)、②機械技師のプロフェッショナリズムとそこにおけるマネジメント意識の発展の検討 (4～6章)、③マネジメントの科学発展の原動力とテイラーのマネジメント思想の評価、がそれである。そこで、これら3つのサブテーマに関する著者の所論を、順を追って見ていくことにする。できるだけ忠実に述べることを心がけるものの、評者の私見による解釈が混入する点もあることを、あらかじめ断っておきたい。

(2)

1880年に設立されたASMEが、アメリカにおける「マネジメント思想」ないし「マネジメントの科学」生成の主要舞台となったことは、広く認められているところである。工場の管理問題について研究すべきことを機械技師たちに初めて提言したタウンも、管理問題への取り組みを科学的管理の体系として完成したテイラーも、また能率増進運動や科学的管理運動に携わったその他多くの論者も、ASMEの会員であり、ASMEの大会で多くの重要な発表を行ったという一事からしても、そのことは明らかである。しかし、それならば、タウンが1886年に行った管理問題に取り組む「経済部門」設置の提唱が、1920年の「マネジメント部会」の設置まで34年間も実現されることがなかったという事実はどう説明されるべきか。1880年の設立から数えれば40年間、ASMEはマネジメントの専門部会を持つとはしなかったことになる。1920年以降はともかく、それまでの間ASMEにマネジメント・フォーラムとしての実があったと言えるのだろうか。なかったとすればなぜであり、あったとすればどのような意味においてだったのか。著者の問題関心は、ASMEそのものの評価を巡って生ずるこのような疑問に向けられる。本書のサブタイトルが「1880年～1920年」という限定された期間を掲げている理由がここにある。

著者は、この疑問に答えるには、何よりもASME自体がマネジメント研究に対してどのような態度をとったのかということを実実に即して検証することが必要であると考え。ASMEにおける会員のマネジメント研究ならば機関誌等での論文発表を見れば分かることだが、ASME自体のマネジメント問題への態度は、それだけでは分からない。ASME自体を種々の側面から分析して、ASMEとマネジメント問題との関係を改めて根底から問い直してみることが、著者にとっての何よりの課題となる。

著者がまず目を向けるのは、ASME設立に参加した機械技師たちの人間像である (第1章)。

創設者たちがどのような人たちであったかが検証される。この点に関しては、当時のアメリカの機械技師たちの間に「ショップ文化」と「学校文化」の対抗関係が存在していたことを明らかにしたカルバートの説が手掛りを与える。ショップ文化の代表者たちは、小規模機械工場ですら機械に関するたつき上げの知識と技能を身につけるとともに機械技師を教育訓練してきた企業家的技師であった。対する学校文化の代表者たちは、1860年代から勃興してきた工学系大学での機械工学教育を受けた機械技師であった。後者は次第に勢力を増す大規模製造工場の雇用技師であり、前者にとっては脅威となる存在だった。著者は、ASME設立時にリーダーシップを握ったのは両者のうちのどちらであったかについて考察を加える。当時のマシン・ショップは大規模工場への移行期の只中であつたとはいえ、依然として企業家的技師が「機械問題に関するあらゆる知識」の担い手としての地位を失っていなかったと指摘し、ASME会員における機械工学コース卒業生の推移や設立時役員の職業構成をもとに、ASMEがショップ文化を代表する機械技師たちによって設立されたものであつたことを明らかにしている。

それでは企業家的機械技師たちによって設立されたASMEが、その後マネジメント・フォーラムとしてマネジメント問題にどのように関わることになったのか。著者はこの問題に一方ではタウン提案に対する初期ASMEの対応の仕方(第2章)と、他方では1910年頃からマネジメント部会設置に至るまでの期間におけるASMEの動き(第3章)の両面から分析を加える。まずASMEの対応についてであるが、タウン提案当時の大会議事録からは、工場管理問題研究の必要性については多くのASME会員の中に共感を呼び、専門部会設置についてもまったく反対するという意見はなかったことが確認できる。タウン自身も好意的な反応を得たという感触を持っていた。しかしまた自らの提案について「ある意味では快く受け入れられ、他の意味では反対された」とタウンが述べざるを得ない現実があつたことも事実であつた。この状況を巡ってこれまでなされてきた3つの解釈について、著者は逐一検討を加える。第1がタウン提案は「きわめて不満足な形でしか受け入れられなかった」とする中村瑞穂説、第2が「1906-1908年までには、ASMEはマネジメント問題の主要フォーラムであることを止めていた」とするカルバート説、第3がタウン論文を「マネジメント問題がASME本来の関心領域の外にあると考えていた技師たちに対するあからさまな挑戦であつた」と見なすアーウィック説である。いずれの説からもマネジメント問題に対するASMEの消極的・否定的態度が浮かび上がる。著者はこのASME評価に挑戦し反論を試みるのであり、ある意味で本書の白眉をなすところといつてよいであろう。

中村説は、タウン提案へのASMEの対応はASME会員としての技師たちの類型別構成の変化に規定されていたと捉える。タウン提案当時の技師は「専門家的技師」「経営者・管理者としての技師」「企業家的技師」からなつていた。このうち「専門家的技師」(先述の学校文化を代表する技師に相当)はASMEがマネジメント問題を取り上げることに批判的であつたが、当初はなおASMEで多数派ではなかつたので、タウン提案を全面拒否することはできなかつた。し

かしその後20世紀に入って「専門家的技師」の比重は高まり、1907年頃からはほとんど完全にASMEの活動は純然たる工学的技術に限定されるようになった。中村説がASMEのマネジメント問題への姿勢を会員構成内の対抗関係の動態と関連させて理解する点を著者は高く評価するが、この説が妥当するにはASMEで当初支配的勢力でなかった「専門家的技師」が20世紀に入って間もなく支配的勢力になったという前提が成立しなければならない。著者は、事実の示すところではタウン提案当時にASMEの支配的勢力であった「経営者・管理者としての技師」および「企業家的技師」は1907年頃の時期においても依然として支配的勢力としてリーダーシップを握り続けていたと批判する。また中村説では、これら兩類型の技師が「専門家的技師」とは異なってマネジメント問題に対して積極的であったことが暗黙のうちに自明のこととして前提されているが、具体的にどのように積極的であったのかを示す必要があるとも著者は指摘する。この点は、著者自身が後段で説明を試みることになる点である。カルバート説は、中村説とは逆にASMEでリーダーシップを握っていた「経営者・管理者としての技師」と「企業家的技師」のマネジメント問題に関する意識の希薄さこそがASMEの同問題への消極性を規定したと見なす。カルバートによれば、ASMEのリーダーたちは、科学的なマネジメントのイデオロギーと実践を説くタウン提案は何よりもショップ文化への挑戦であると受け止めた。この「過度の企業家的偏見」のゆえに彼らはタウン提案に反対したのであり、ASMEはマネジメント問題に取り組む主要フォーラムではなくなったのである。著者は、タウン提案に対するASME会員およびASME自体の反応からしてカルバート説は正しくないばかりか、「過度の企業家的偏見」がなかったならばASMEがマネジメント問題の主要フォーラムであり続けられたともいえないと批判する。アーウィック説は、ASMEがマネジメントの科学の存在可能性それ自体を否定し、あるいはたとえそれが存在するとしても工学協会たるASMEの関心事であるということ否定し続けたという。著者は根拠がないとこれを批判するとともに、次のような見解を対置している。マネジメント研究についてのタウンの「理念」はASMEによって基本的に受け入れられたのであり、ただその手段としての「経済部門」の設置が認められなかっただけなのであって、これをもってASMEの対応が消極的だったと断ずるのは当たらない、と。このようにして、タウン提案へのASMEの対応の消極性を論証しようとする試みは、ことごとく妥当しないと結論づけられるのである。

消極論の多くは1890年代から1910年頃までの時期を対象にしてASMEの態度を論じていたのに対し、著者はさらに1910年頃から1920年の「マネジメント部会」設置までの期間にも目を転じてみる必要があると説く。マネジメント問題の重要性が社会的に認識されるようになったこの時期におけるASMEの姿勢までも視野に入れていないことが、ASMEについての認識の不備の原因になっているというのである。そこでこの期間においてASME評価に関係するいくつかの出来事が取り上げられる。その第1は、ASMEにおける専門部会一般の設置を巡る動きである。タウン提案によるマネジメント問題に関する「経済部門」の設置が長期間実現されな

かったことにASME評価の問題は発しているのであるが、そもそもASMEにおいて何の問題についてであれ専門部会の設置そのものが1920年までほとんどなされていなかったという事実が明らかにされる。1907年に「ガス・パワー部会」が設置されたのを唯一の例外として、工学協会にふさわしいと思われるような技術関連部会さえも1920年まで設置を見ることがなかった。1909年に「マシン・ショッパ部会」の設置要求が出されたが認められなかった。ようやく1918年になって「目的および組織に関する特別委員会」が設置され、その勧告に基づき1919年に専門部会設置の方針が承認され、1920年に一挙10部会の設置に至った。そのうちのひとつが「I E部会」であり、これがアルフォードらの努力で「マネジメント部会」と名称変更して発足したのであった。こうした経緯を明らかにすることを通じて、著者は「経済部門」の設置が長年認められなかったことをもって、ASMEのマネジメント問題への消極性を断ずることがいかに早計であるかを側面から浮き彫りにしているといえよう。第2に取り上げられるのは、1911年に設立された「管理科学推進協会 (SPSM)」（1916年「テイラー協会」と改称）を巡る問題である。同協会はテイラーとASMEの間にあった確執を背景に科学的管理推進を目的としてギルブレスの発案で設立されたことは知られている。しかしその間の経緯を巡っては、同協会の指導者の間でも見解の相違があった。パーソンはASMEがマネジメント問題を取り上げようとしないことへの不満を同協会設立の理由として述べたのに対して、ギルブレスはASMEへのそのような不満や批判的感情が設立理由となったことはないこれを否定した。著者は両者を事実経過に照らして検討し、パーソンに軍配を上げていう。SPSMは確かにASMEによるマネジメント問題への取り組みに対するテイラー関係者の不満から設立された、しかしこれを認めることとASME自身がマネジメント問題に消極的ないし批判的であったと断ずることとはまったく別問題である、と。1912年発表の「管理に関する小委員会」の膨大な報告と討論が、当時におけるASMEのマネジメント問題への積極性を示す例証として挙げられる。

(3)

ASMEの性格をマネジメント問題に対する態度の観点から検討し終えた著者が次に向かうのは、ASMEのプロフェッショナル組織としての性格の問題である。ASMEは機械技師たちが機械工学の発展を目的として設立した組織であった。しかし、機械技師は専門職業（プロフェッション）としての純然たる工学的業務に従事するだけでなく、経営者・管理者的業務にも携わる。プロフェッショナルリズムという専門職業的意識とビジネス・リーダーシップという企業家的・経営者の意識の両面がある。タウンのいう「経済家としての技師」はまさにこのことを意識化したものだった。このように両面性があるということによって、技師の技師としての本来的な側面としてのプロフェッショナルリズムがASMEにおいてどのような形で現れることになったのか、あるいはどのような意味を持ったのかということが問題となる（第4章）。著

者はこの問題を何よりもノーブルの技師論から受け取っている。ノーブルによれば、伝統的文化のない新興産業の技師（電気技師・化学技師）にとっては、大企業に雇用された専門家としての地位を獲得し確立することがビジネス・リーダーシップであり、とりもなおさずプロフェッショナルリズムであった。他方、伝統的ショップ文化の拘束がある機械技師には2類型があった。彼らのうち工学教育を受けた技師にとってはビジネス・リーダーシップは新興産業技師の場合と同じであったが、ショップ文化を身につけた経営者・管理者的技師にとっては当初は独立したコンサルタント地位のうちに、求められるべきビジネス・リーダーシップがあったが、やがてショップ文化の衰退とともに彼らもまた新興産業技師や大卒機械技師と同様に組織人の道へと進んでいった。結局、ノーブルは技師のプロフェッショナルリズムをあくまでもビジネスに従属したものとして捉え、技師をビッグ・ビジネスへの自発的な従属者・奉仕者として描き出した。ここに著者は、技師のプロフェッショナルリズムを階級的視点からのみ評価して工学の担い手としての技師の基本性格を否定ないし矮小化する主張を見出し、ASMEの性格把握のために適用されるべき視角ではないと考える。

そこで著者は、ASME設立期の指導的技師たちの技師としての意識がどのようなものであったかを総体として把握することこそが、ASME理解のためには重要であるという見地に到達する。シンクレアに依拠しつつ、ASME設立に込められた基本理念が改めて検討される。そこから明らかになるのは、指導的技師たちが機械工学をプロフェッショナルな職業として向上・確立させようとしたということ、しかもそれを科学とビジネスとの結合において実現しようとしたということである。機械工学をたんなる科学的知識探求のプロフェッションとしてだけではなく、知識と実践の結合のプロフェッションとして確立するところにASMEの役割が求められた。指導的技師たちの意識が「工学の発展を通じてビジネスならびに社会の繁栄を図るという意味で、ビジネスの観点と固く結びついたものであった」(99-100頁)という意味で、ASMEが目指した機械工学はまさにビジネス・プロフェッションなのであった。こうした観点到照せば、ASMEを「プロフェッショナルな機関」としては機能せず、ただ「エリートの社交クラブ」として機能しただけだったと酷評したカルバートの見解は、機械技師たちのプロフェッショナルリズムから科学的知識探求側面を消し去ってその社会的地位獲得願望にのみ局限する一面性を免れないこととなる。

ASMEにおける機械技師のプロフェッショナル意識が以上のようなものであったとして、それはアメリカでどのように発展したものであったのか。この点を、著者は19世紀末葉における初期技術教育の発展（第5章）および20世紀初頭におけるIE（インダストリアル・エンジニアリング）の生成（第6章）のうちに探らうとする。技術教育は1860年代に開始され、1880年代から世紀転換期にかけて急速に発展した。そこには産業界の要請があり、なかんずく機械工学は時代の寵児として工学の中でも大きな比重をもって専攻卒業生を世に送り出した。そのことを学生数の推移や機械工学カリキュラムの実態などのうちに確認するとともに、大学レベル

における熟練労働者教育と機械技師教育との区別的認識の発展過程が追跡される。機械産業には熟練機械工の養成で十分とする当初の意識から「科学と技法との結合」を体現した技師の重要性を強調する教育観への発展が急速に進み、20世紀初頭には機械技師こそが生産における主役となる時代の到来が告げられるまでになっていた。

このように専門職業としての機械技師の社会的認知が成立するのと時を同じくして、機械工学におけるマネジメント問題への関心と取組みも進行する。この点は機械技師におけるマネジメント意識の養成に関わる場所であるが、著者はこれを20世紀に入ってから1910年頃までにおけるI Eの生成として明らかにする。まずI Eの概念を先駆者たちのうちに探る。I Eという言葉が最初に使った人といわれるガンは、原価計算と工場組織を取扱う「生産の科学」をもってI Eと考えていた。技師における工学的職務に対する経済的職務の存在を指摘したタウンの見解とはほぼ同列のものであった。ディーマー（カンザス大学、ペンシルベニア州立大学）によれば、機械技師の仕事には従来重視されてきた設計と試験のほかに製造という過程がある。設計と試験は技術学的原理によるが、製造は経済性、作業の規則性、人的要素の考慮に基づかねばならない。この機械製造過程に関する科学がすなわちディーマーにおけるI Eであった。それは機械工学から独立した領域として考えられていたので、ディーマーは同時にI E教育課程において設計と試験に関する技術的科目を組織、マネジメント、会計理論、工場会計など一連の諸科目に置き換えた。これに対してはローテンストローク（コロンビア大学）が、機械工学教育を破壊するものとして批判した。ローテンストロークにあっては機械工学そのものに経済的發展原理を導入することが課題であった。著者はディーマーとローテンストロークの立場の違いを、ラインとしての生産管理者養成とスタッフとしての実践的機械技師養成、生産（システム）の経済性重視と機械（生産）の経済性重視、の対照性として分析している。かようにして、1910年頃までにI Eは一義的ではなく多様な概念としてではあったが、一つの科学として明確に生成していたのであり、マネジメント視点を持った産業技師の養成が課題として求められていたことが明らかになった。

(4)

初期ASMEの機械技師たちのプロフェッショナルリズムにおけるマネジメント意識が、結局はI Eというマネジメントの科学の形に具体化したことが明らかになった。ここで著者は、それではなぜ世紀転換期にアメリカでマネジメントの科学が生成したのかという経営学誕生の時代的根拠に関わる問題へと論を進める（第7章）。まず指摘されるのは、近代マネジメントはマネジメント一般ではなくまさに資本主義的マネジメントとして歴史的性格を持つマネジメントだということである。それは資本主義に起源を有する歴史的存在である。レンなどのマネジメント史家が近代マネジメントを産業革命や工場制度に結び付けて理解しているのもこの点を表

しているが、なんといってもブレイヴァーマンが近代マネジメントと資本主義の関係を理論的に明らかにした貢献は大きいと著者は評価する。ブレイヴァーマンによれば、近代マネジメントがそれまでのマネジメントと決定的に違うのは競争の強制法則がマネジメントに協働の生産力を不断に高める圧力として作用する点である。その際、協働における労働者の統制がそれまでの社会におけるのとは違って特別の困難を強いられるということが、マネジメントを意識化させ精巧化する動因となる。なぜなら、「自由な労働契約」の下で働く労働者を統制するにはより完成された精巧な手段を必要とするからである。このようにブレイヴァーマンは労働者統制という観点から、マネジメントの資本主義的本質を理解したわけであるが、これには一つの欠陥があると著者はいう。労働者統制の目的は剰余価値生産にあるが、剰余価値生産のためには労働者統制のみならず生産力の増大もまた必要である。「労働過程の技術的および社会的諸条件」の変革による生産力の向上もまた重要な課題だとすれば、マネジメントは「生産要素」としても把握されねばならない。マルクスは協業が発展すれば資本家の指揮が労働過程そのものの遂行のために必要不可欠な条件となると論じることによって、このことを示した。ブレイヴァーマンはこの生産力側面を見落として、マネジメントを資本主義的生産関係側面だけから説明しようとしたところに限界がある、というのが著者の見解である。

協業が「多くの力が一つの総力に融合することから生ずる新たな潜勢力」を生み出すことから、著者はマネジメントを「集団力としての生産力を創造する力」(182頁)と定義づける。この観点から著者は、労働者統制がブレイヴァーマンにおいては個々の労働者の直接的統制として捉えられているのに対して、マルクスでは集団的生産力の源泉としての協業の統制を問題にしているという決定的相違があると主張する。さらに「労働過程の技術的および社会的諸条件」という生産力側面の発展を単純協業、マニュファクチュア、工場制度という協業形態の発展のうちに分析して、マネジメントの発展を明らかにする。すなわち、マニュファクチュアでは道具という技術的基礎の上に分業に基づく協業という社会的労働組織を發展させることによりマネジメントはかなり意識的で入念なものとなり、工場制度になると、機械体系の導入および社会的労働過程の客観的編制によりマネジメントはその技術的側面への自然科学の意識的応用が可能となる。つまり、生産力の發展段階が近代マネジメントの發展の「原動力」になっていること、そしてマネジメントの科学化の可能性が「工場制度のもとで初めて現実化する条件を獲得する」(184頁)ことが明らかになる。かくして、「工場制度の全面的發展」(188頁)こそがマネジメントの科学發展の決定的な条件であり、そこにこそ19世紀末葉から世紀転換期にかけてアメリカでマネジメントの科学が誕生した理由を考える鍵があるという著者の結論が導かれる。

さて、マネジメントの近代化・科学化への技師たちの営々たる努力の軌跡を追ってきた著者が最後の課題とするのは、その努力の到達点として登場したテイラーのマネジメント思想の評価に関わる問題である(第8章)。ここでの著者の基本的視角は、マネジメントの科学化に果

たした技師の貢献への正当な評価をいかにして確保するかというところに置かれている。テイラーはそうした技師の代表として取り上げられているとあってよい。著者の見解によれば、テイラーの思想に対する世の一般の評価は、積極的か消極的かを問わず、いずれもある一つの重要な点を見落としている。その意味で、テイラーのひいては技師の貢献を正當に評価していない。それは何かといえば、テイラーの貢献は「人間協働の科学」を目指し、その基礎を築いたという点にあったということである。

著者はこの点をまずドラッカーにおける科学的管理評価への批判として指摘する。ドラッカーが科学的管理は生産性を高めたが人間を機械視したと述べたことに対して、人間機械視という見方は「人間労働を組織する上でのその貢献を完全に否定するもの」であり、「人間協働の実現を図る知的体系としてのマネジメントの科学への貢献はない」とする見解であるとして強い疑問を呈するのである(194頁)。そこでまず当時の技師たち自身は科学的管理に代表される新しいマネジメント動向に対してどのような見方をしていたかを探るべく、1912年の「ASME マネジメント・レポート」が取り上げられる。同レポートは、マネジメント技法の新しい要素を「熟練の移転」原理による「労働節約的マネジメント」として捉えている。これは熟練の移転が機械への移転からシステムやマネジメント機構への移転という段階に発展しているという見方であり、ここに著者は、当時の多くの技師たちが「システムティック・マネジメント」の重要性を共有していたことを示す印を見る。「システムティック・マネジメント」という点に、人間協働に通じるものが示唆されていると見てよさそうである。

他方、科学的管理に厳しい批判を加えたのがチャーチであった。チャーチによれば、科学的管理に科学はない。なぜなら、テイラーには手段の適切な使用に関わる分析だけがあって、大きな目的に向けて手段を作り上げることに関わる総合がないからである。生産における人間努力を調整し有機的諸職能を総合することについて研究するところこそマネジメントの科学は成立するはずのところ、テイラーは作業の科学という分析的なことしかしていないので、科学からは程遠い。著者はチャーチのこのテイラー批判の核心を総合＝人間努力の調整に見出して、テイラーこそ人間努力の調整を目指した人であったと反論する。第1に、諸活動の無駄な努力を省く作業の能率化によって生産性向上という目的に向けて諸活動を調整した。しかも計画化がこの調整の鍵をなした。チャーチは計画化の意義を理解していない。第2に労使協調を目指した。労使双方の協力がなければ人間努力の調整は実現できない。テイラーは労使双方が余剰の増加に向けて努力し、かつ科学的思考方法を共有するという「精神革命」によってこそ労使協調は実現されるとした。チャーチが批判するようにテイラーのマネジメント思想は決して単なる「道徳的願望」なのではなく、このように具体的な方法に裏付けられた主張であるというのが、著者の見解といえよう。科学的管理に厳しい批判を向けたものにまた「ホクシー報告」があった。科学的管理は経済的無駄を省き生産性を向上させるという社会進歩の方向に合致するとしつつも、専制的管理を行い産業民主主義を欠くという評価を下したのが同報告であった。

しかし著者によれば、前者の肯定的側面があるがゆえに、後者の否定的側面にもかかわらず、ホクシーは科学的管理の理念の受け入れを拒否できなかつたし、労働者酷使の方法と断ずることできなかつたと解されることになる。

このように見てきた後、著者自身はテイラーを次のように評価する。テイラーは科学決定論者であると同時に規範論者であった。一方では科学を人間行動の絶対的基準とし、使用者も労働者とともに科学的基準に従う義務があるとした。しかも労働者は職務の担い手として実行に専念するもので、使用者の決定を受容し実行するだけで、決定に参加する資格はないとされた。そこに働く人々の創造的能力を軽視する人間観があった。同時に他方では人々の組織への献身と勤勉を美德とし、怠け者は厳しく罰し、努力には報いるという倫理観を持っていた。このような制約された人間観と倫理観が「人間協働の科学へのテイラーの貢献を制約した」(221頁)と著者は見る。ところがそれらはしばしばテイラーの思想が人間機械視の思想と評価される原因ともなる。著者によれば、この評価は当たらない。テイラーの思想はあくまで技師のプロフェッショナルリズムの発展・進化として、つまりは人間協働の科学の思想として捉えるべきであり、人間機械視の思想という見方は技師のプロフェッショナルリズムの意義を矮小化するものである。制約はあるとしても科学への貢献にこそテイラー思想の本質は見られるべきである。かくして「われわれは、人間協働の学としてのマネジメントの出発点にテイラーが位置することを再認識するとともに、マネジメント思想への技師の貢献を、正當に評価すべきであろう」(223頁)という結論的見地に到達するのである。

(5)

本書全体の何より印象的な特徴は、マネジメント論の生成を技師との関係という一点に絞って追跡するその集中性である。これは本書のタイトルからも当然予期されるところではあるが、以上の概要からも分かるように、その徹底性は並々ならぬものがある。マネジメント論生成における技師の役割という設定された課題に対する禁欲的かつ粘り強い研究スタンスに他ならない。ASMEや機械技師に触れることなしにアメリカのマネジメント論の歴史は語れないということはあまりにも周知の事実であるが、しかし文字通り汗牛充棟のマネジメント論の分野で、技師へのこだわりをこれほどまでに堅持してマネジメント論の生成を論じた例はこれまでのわが国文献には見られなかつたところといてよく、実際にはこの禁欲性と粘着性は容易なことではないと知るべきで、それ自体が目玉に値し、貴重である。本書に含まれる成果と価値は、まさしくこの研究スタンスに由来するものと見てよいであろう。

本書の内容的な特徴点を改めてまとめてみるならば、次の諸点を指摘できよう。

まず最初に、タウン提案以後の初期ASMEのマネジメント問題に対する態度評価を巡って、従来見られたいくつかの消極説を吟味し、それらをことごとく覆して積極説を打ち出している。

この点はいわば通念的認識に対する挑戦として貴重な意味を持つとともに、著者自身にとっても研究を進める上での大きな関門がまずはここにあったのではないかと推測される。しかしながらこの成果は、それ自身としてマネジメント論にとってどのような意味を持つものかを必ずしも明らかに示すものではない。ASME自身の態度を確かめることがなぜそれほど重要なのか、ASMEの態度を積極的に評価し、いわばASME擁護にまわる必要性はどこにあるのか、といった疑問が生じうるからである。これらの疑問に答え、積極説の意義が明らかにならなければならぬ。この点を解決すべく登場するのが、機械技師たちのプロフェッショナルリズムとI Eの生成を扱った部分である。

ASMEの指導的技師たちは絶えず科学的知識の探求を機械技師としてのプロフェッショナルリズムの本来的側面として堅持しつつ、同時にこれを社会の要請に応え社会のために役立つビジネス・プロフェッションとして確立しようとした。つまり工学本来の専門職業的側面と企業家的・経営者の側面との統一としてのビジネス・プロフェッションがASMEの機械技師たちが目指したプロフェッショナルリズムに他ならなかった。そしてこのビジネス・プロフェッションを育んだのが他ならぬASMEというマネジメント・フォーラムだったのであり、その帰結として生み出されたのがI Eという新しい一つの独自の科学であり、生産におけるマネジメントの科学であった。ASMEは科学とビジネスを結びつけるためのマネジメント・フォーラムとしての積極的な理念と機能において捉えられるべき存在だったのであり、事実それだからこそI Eという具体的成果を結実したのである。このような事実関連を明らかにするところに積極説を打ち出す著者の目論見があったと解されるのである。それゆえ、積極説とI Eの生成過程の解明が一体となっている点に、本書の注目すべき成果と価値があるというべきであろう。

それでは世紀転換期に機械技師たちの中からマネジメントの科学が生成した必然性はどこにあったのか、そして機械技師の代表者としてのテイラーの管理思想の本質は何であったのか、本書がさらに取り組んだのはこれらの問題であった。前者の問題については、マネジメントの資本主義的・生産関係的性格なしにはマネジメント意識ないしマネジメントの近代的変革意識そのものが発生し得ないという側面の重要性を指摘しつつ、しかしそれだけでは当該時期におけるマネジメントの科学化の必然性を説明できないとして、マネジメントの生産力的性格への注目を促す。「労働過程の技術的および社会的諸条件」(生産技術と労働組織)の発展のうちに科学の適用を可能にする客観的な条件の発展を見るべきであり、機械制大工業たる工場制度の発展こそ、そのような客観的条件を与えるものだと指摘して、「工場制度の全面的発展」という生産力の発展段階のうちにこそ世紀転換期におけるマネジメントの科学生成の必然性があったと主張する。この主張はマネジメント論の必然性を巡って従来からある独占資本主義という生産関係の発展段階との関連を問うという視角の存在を十分承知の上でなされており(191頁、注55)、著者のチャレンジ精神を表す大胆なものであるが、著者自身のうちでは、次のテイラー—評価の問題と密接に関連しているものようである。というのは、テイラー思想の本質が「人

「人間協働の科学」という生産力的規定に求められることとなっているからである。この主張の根拠とされるものは、テイラーが科学的管理の本質として主張してやまなかった「精神革命」論であり、科学による労使協調実現の思想である。著者は労使協調こそが人間協働の基礎であるという。人間機械視や労働者酷使という評価を生むような側面があったとしても、そこにテイラー思想の本質があるのではないとされる。人間協働に本質を求めることによって、マネジメントの科学と技師のプロフェッショナルリズムとの接点が見出されているものと解される。

以上見てきたように、本書は19世紀末葉から20世紀初頭にかけてのアメリカにおけるマネジメントの科学の生成について、その具体的・歴史的過程をASMEに結集した機械技師たちの意識と役割という一貫した観点から実証的・理論的に解明しようとしたものであり、経営学史上の一つの重要問題に関する研究に一石を投ずる貴重な貢献を学界にもたらしたものと評価できる。従来からアメリカ経営学の生成を語るのにASME、機械技師、あるいは技師としてのテイラーとの関連は欠かせぬ主題を形成してきたところであり、専門的な研究もかなり蓄積されてきている。著書としては例えば桑原源治『科学的管理研究』（未来社、1974年）、西郷幸盛・相馬志都夫『アメリカ経営管理発展の研究』（八千代出版、1986年）、原輝史編『科学的管理法の導入と展開—その歴史的国際比較—』（昭和堂、1990年）、中川誠士『テイラー主義生成史論』（森山書店、1992年）、大島俊一『近代的管理の成立—管理者としての機械技師群形成の研究—』（成文堂、1997年）などが挙げられる。しかし、本書のようにマネジメント思想を技師視点という一点から集中的に研究したものは見当たらないところであり、技師に対する位置づけも他にはない独自のものとなっている。その意味でも本書は注目に値するのである。

とはいえ、多くの論点がある中で疑問を感じたり整理を要するように思われたりしたところもいくつかある。また本書の主題範囲からは外れるが、本書に触発されて検討に値すると思ういくつかの事柄もある。それらの若干を述べて、評者の責めを塞ぐことにしたい。

第1に、マネジメント問題に対するASMEの態度問題に関する積極説において、ASMEの態度を判断する基準をどこに求めるかに関してである。中村説に関連して「ASMEとマネジメント研究」と「ASMEにおけるマネジメント研究」の区別が説かれている（33頁）。ASME会員のマネジメント研究の活発・不活発とASME自体の態度とは必ずしも一致しないという含意があると解される。それだからこそASME指導者たちの理念が問題とされている。ただ、1910年頃までについてはASME指導者の構成から指導理念が推定されているが、1910年以後については1912年の「管理についての小委員会」の報告・討論がASMEの積極性の根拠として挙げられているのみで、それ以後1910年代全体におけるASMEの指導者構成ないし指導理念との関連は問われていない。この点、可能ならば一貫した追跡の余地はなかったかと、少しだが気になった。

第2に、マネジメントの生産関係側面と生産力側面に関連して、3点を指摘しておきたい。
① プレイヴァーマンの科学的管理に関する評言「テイラー主義は管理方法と労働組織の発展に

連なるものであって、技術の発展に連なるものではなく、技術の発展に占めるテイラー主義の役割は大きなものではない」に対する解釈の問題について。著者はこの言葉に対して「科学的管理と技術発展とが無関係だと主張するブレイヴァーマンの考えは誤っている」(180頁)と批判し、そこから管理と「労働過程の技術的および社会的諸条件」との密接な関係の説明へと赴く。しかしブレイヴァーマンは上の言葉の直前のところで科学的管理運動を生み出した一つの要因として「生産に対する科学の合目的かつ体系的な適用」を挙げていて(『労働と独占資本』94頁)、科学的管理が技術の発展と密接な関係があったことは認めているとも受け取れる。科学的管理が「技術の発展に連なるものではない」というのは文字通り技術の発展に直結するシステムではないということであり、しかも全く技術の発展をもたさないとはいわず、技術発展に「大きな役割」を果たすものではないといっているのに過ぎない、というあたりが妥当な解釈ではなかろうか。②マネジメントを「集団力としての生産力を創造する力」(182頁)とするユニークな定義に関連して、次の諸点の一考を促しておきたい。これをもって生産力創造機能を全面的に表すことはできない。というのは生産力の創造は協業の生産力だけではなく技術革新による技術の生産力の創造でもあるから。また集団の生産力創造というマネジメント機能があるとして、それは具体的には労働者統制という形をとって現れざるを得ないし、労働者統制は資本家の統制として生産関係的機能でもあり、しかも個別的統制としても集団の統制としても行われるものである。③マネジメント論生成の必然性を「工場制度の全面的発展」に結びつけて理解する著者の立場に関していえば、著者の主張(191-192頁)のようにマネジメント論発展における生産力側面の重要性は十分理解されるところであり、労働と管理の科学化への客観的条件という観点から工場制度に着目したことはきわめて重要な指摘であり、大いに評価できる。その上で、次の2点を注文しておきたい。一つには、その工場制度の「全面的」発展とは具体的にどのような事態を指しているのかをさらに追究してほしい。19世紀末葉の工場制度がどのようなものであったからマネジメント論が生まれる規定的条件になったのだという展開があれば、説得性が増すことはいうまでもないであろう。二つには、あえて生産力の発展段階の重要性を強調する場合、もし19世紀末葉における独占問題との関連をどう処理するのかを考えなくてよいとするのであれば、問題であろう。技師のプロフェッショナルリズムがビジネス・プロフェッションとして現れるものであったことからしても、マネジメント論の生成が生産力的諸条件にのみ関係していたとは考え難い。生産関係に規定された経済的社会的諸条件とどう結びつけて説明するかがマネジメント論を巡る課題の重要な一面をなすことは、著者も否定するわけではないと見受けられるので、この方向をも視野に入れた場合にどのような展開が可能になるか、著者への囑望として楽しみでもある。

第3に、テイラー評価のあり方に関してである。科学的管理には科学化・能率向上という社会進歩にかなう進歩的・積極的な光の側面と労働強化・搾取強化につながる消極的・否定的な影の側面があることは広く指摘されてきた。科学的管理はこれら相対立する諸側面の統一とし

て矛盾的存在なのであり、その適用においてはいかに影の側面を縮小しつつ光の側面を拡大するかという課題に直面するのである。著者の評価では、影の側面である人間機械視や労働者酷使がテイラーの意図したものではないことが強調されて、意図のいかんに関わらず現れた結果的事実としての影の側面を認めるのか認めないのか曖昧なところがある。テイラーの人間観と倫理観が制約したという形で結局は認めているわけであるが、これを認めることが光の側面を評価することに何の支障も与えないということがテイラー評価において肝要なところと評者は考える。光と影の両面ともが本質なのである。著者は光の側面には、科学化から一步進めて「人間協働の科学」を据える。その根拠とされるのが、テイラーの労使協調論である。労使双方が「精神革命」によって科学に従うならば、労使の間に兄弟のような友好的関係が生まれるというものであった。この主張を著者は「人間協働の科学」の基礎として位置づける。しかし資本家と労働者という階級的規定である労使協調を「人間協働」という一般的規定と結びつけるには何らかの媒介的説明が必要となろう。何より、科学に基づく労使協調というテイラーの説は労使対立の激化という事実によって裏切られ反証されたのであった。その意味では、テイラーにあるのは「道徳的願望」でしかないというチャーチの批判は的を射たものだったのではないかと評者には思える。チャーチは作業の科学だけでは人間協働の科学は成立しないという観点から、「有機的諸職能」の解明へと進んだのであった。このあたりは、著者は興味深い問題を論じており、大いに学界の議論を刺激することが期待される。

さて本書は、上述の禁欲的な研究スタンスの一貫性の下にマネジメント論生成に果たした技師の役割を浮き彫りにするという大きな成果を上げたが、読み終わってその成果による刺激の下に、次のようなことを思い浮かべた。一つには、アメリカでは機械技師が経営学誕生の主要な担い手となったのに対して、ドイツではそうでなかったのはどうしてであろうか。アメリカでは新時代の人材を送り出す高等教育機関として工科大学が大きな役割を果たしたが、ドイツでは商科大学がそうであった。この違いはどう説明されるべきか。例えば学問的伝統のほか、何があるだろうか。二つにはIEの生成過程を見ると、工科大学の学者がかなり早くから一定の役割を果たしていたことが分かる。テイラーなどの技師が突出していたために、マネジメント論の生成に果たした大学および大学人の役割が軽視され過ぎたという側面はなかっただろうか。三つには、「マネジメント部会」設置後のASMEのマネジメント問題への取組みはどう変化し、今日ではどうなっているだろうか。これらは本書と直接関係のないことであり、著者に直接向ける質問でもない。マネジメント論をさらに深めるための何らかのよすがにできはしないかと、本書からのヒントで思いついた事柄にすぎない。

以上、言葉足らずのずいぶん勝手な感想と妄想的蛇足を述べた。これらは本書の価値を減ずるものではない。