

テイラーの組織，ファヨールの組織 —組織化のテクニックのために想定された組織像—

三浦 雅 洋

1. はじめに
2. テイラーの組織：科学的管理法で想定された組織像
3. ファヨールの組織：管理原則で想定された組織像
4. まとめ

1. はじめに

いわゆる組織の理論とは、経済学における一般均衡理論のような原理ではなく、組織に関するさまざまな理論研究や調査結果から構成された「組織に関する知識体系」をさしている。そのため、ひとたび組織の理論を学びはじめると、われわれはすぐにテイラーの科学的管理法とファヨールの管理原則に遭遇することになる。経営学のパイオニアとして、テイラーやファヨールの名は、いまやどんな経営学の教科書にも掲載されており、彼らの主張は経営学の世界を超えて広く知られたものとなっている。しかしながら、彼らの主張が広く理解されているということは、そのまま彼らの主張の意味が深く理解されているということではない。テイラーやファヨールは、組織の理論にどのような一石を投げ、組織の理論のなかで、いまどのような一翼を担っているのか。本論文では、テイラーとファヨールは、それぞれ科学的管理法と管理原則という「組織化のテクニック」を考案したことを確認すると同時に、これらのテクニックを実践するための組織像として、現実の組織とはかけ離れた「経済合理的な組織像」を想定していたことを明らかにしていこう。

2. テイラーの組織：科学的管理法で想定された組織像

19世紀末、ドイツでM. ウェーバーが企業組織の経済合理的な側面を「官僚制」として描き出した少し後で、アメリカではフレデリック・テイラーが能率向上のために生産活動を組織化するテクニックとして、「科学的管理法 (Scientific Management)」を体系化した ([14])。この節では、まずフレデリック・テイラーがいかなる人物であったのかを簡単に振り返るとともに、テイラーがどのようにして科学的管理法を体系化していったのかをみていこう。そして、こうした作業に基づいて、テイラーが、科学的管理法を実践するための「あるべき組織像」として「経済合理的な組織像」を想定していたことを明らかにしていこう。

2.1. テイラーの人物像：高い知性と教養をもった労働者

フレデリック・テイラーとは、いかなる人物であったのか¹⁾。テイラーの生涯とその功績から考えたとき、テイラーという人物は、高い知性と教養をもった労働者であったといえる。1856年、フィラデルフィアの上流家庭に生まれ育ったテイラーは、弁護士であった父の跡をつぐべく、1874年にハーバード大学法学部に入学する。しかし、大学入学のための猛勉強によって著しく視力を低下させてしまったため、テイラーは弁護士の道を早々と諦め、入学したばかりの大学を中退してしまう。その後、彼の視力は回復したものの、テイラーは再び大学に戻ることなく、フィラデルフィアのポンプ製造企業であったハイドロリック工場に就職して、鑄型工と機械工になるべく修行を始めた。そして、瞬く間に管理者となって、才能を発揮した。

なぜテイラーは、大学に戻らなかったのだろうか。テイラーが若き日を過ごした19世紀末という時代は、まさにアメリカが農業立国から工業立国へと変貌しつつあった時代であり、そうした時代の先端をいく職場で、テイラーはいたい何がおこっているのかを自分の目で確かめてみたかったのではないかとい

われている ([06])。

フィラデルフィアでの修行をはじめて4年後、テイラーはミッドベール製鉄所に転職した。その後、テイラーはミッドベール製鉄所に12年間にわたって在籍するが、この間、彼はのちの科学的管理法につながる貴重な体験をつみ重ねていく。その背景として、ミッドベール製鉄所が、テイラーにとっては都合のいい職場であったことがあげられる。すなわち、ミッドベール製鉄所の経営者はテイラーの父の友人であり、ミッドベール製鉄所の経営者の息子のひとりがテイラーのテニス仲間で、のちにテイラーはその妹と結婚するほどの人間関係を構築できていたからである。

そんな新しい職場への大きな期待とは裏腹に、ミッドベール製鉄所の生産現場において、テイラーが目当たりにしたのは、経営者の目を盗んでは職場ぐるみで仕事を怠ける労働者の姿であった。プロテスタント的労働観をもって育ってきたテイラーにとって、労働者が仕事を怠けること、それも職場ぐるみで怠けるといふ組織的怠業は、見逃すことのできない大きな問題であった。高い知性と教養をもったテイラーは、早速、生産効率を改善するために、どのようにして組織的怠業を解消するのかという問題に取り組むことになる。

既にテイラー自身が工具としての経験を積んできたことから、テイラーは、労働者たちがなぜ組織的怠業に加担するのか、その理由を知っていた。それは、労働者たちが素早く仕事を済ませてしまうと明日の仕事や仲間の仕事がなくなると恐れていたこと、さらに労働者は素早く仕事をこなすことで実施的な賃率が下がってしまうと恐れていたことであった。組織的怠業について、テイラーは次のように述べている²¹⁾。

「組織的怠業は、雇主のほうにその仕事はいったいどのくらいの速さでできるものなのかを知らせないように怠けているというのが、実はいちばん多い。ほとんどすべての工場の工具は、こういう目的で怠けているといってもよい。日給制、出来高払制、下請制その他普通の制度でやっている大工場では、仕事をのろのろとし、しかも相当の速さでやっている

ように雇主に思わせる方法を案じるのに熱中しない有能な工具はいない
といてもよい。]

「こういうことになる原因はどこにあるか。思うにすべての雇主は日給であるか出来高払いであるかを問わず、この種の工具の1日の収入はせいぜいこのくらいでよいという高を頭からきめているからである。すると工具のほうでも、雇主が考えている自分の収入はだいたい幾らであるか見当がついてしまう。もし今までよりもっと多くの仕事ができることが雇主にわかれば、雇主はなんとかしてそれだけの仕事をさせ、しかも賃金はそれだけ増さずにすます方法を見出すにちがいない」

要するに、仕事と賃金の関係について、労働者と経営者の双方が互いに信頼しあえる関係を構築できていないことから組織的怠業が生じていると考えて、テイラーは、仕事の内容や量について、経営者や労働者が自分たちの思惑や経験で恣意的に決定するのではなく、もっと経営目的や生産効率から考えて、できるだけ客観的（科学的）に決定する方法を採用することができれば、賃金をできるかぎり客観・公平に支払うことができるようになるので、労働者と経営者の間にも信頼関係ができ、組織的怠業も解決できるのではないかと考えるようになった。こうした考え方を、当初、テイラーは「課業管理」と呼んで、仕事の内容や量について厳密に決定する方法を探究した（[14]）。

2.2. テイラーの探求：動作研究・時間研究による課業管理

ある特定の仕事はどのくらいの速さでおこなうことができるのか。そして、その仕事はどのくらいの速さでおこなうべきなのか。課業管理についてのテイラーの研究は、彼が「一流の工夫」と呼ぶ労働者の動作と時間に関する研究から始まった。ここでは、テイラーが好んで使ってきた「シヨベルの科学」という実験話を用いて、労働者の動作と時間に関する研究とはどのようなものなのかを理解してみよう。

ショベルの科学とは、製鉄所で工員がショベルで鉱石をすくう作業をおこなう時に、どれほどの量の鉱石を、どのようにすくうべきなのかを経済合理的に分析したものである。テイラーは、工員がすくう鉱石その他の材料の量について、また工員が使うショベルについて、以下のような実験と分析をおこなった³⁾。

「はじめに、(2人の一流の工員に)ショベルの荷重のきわめて重い仕事をさせた。すなわち一定の大きさ・重さのショベルで、非常に重い鉱石をすくわせた。そして2人を構内の2カ所に出して、同じ種類の仕事をさせ、その時間を計測するために、それぞれに観察者をつけた。もちろん、この2人の仕事については、すべて条件を同じにした。観察者の判断の誤りをなくするため、その2人が普通の一流工員であることを確かめるためであった。観察者は各工員が1日ですくったショベルの数を記録した。そして1日の終わりに各工員の扱った鉱石の総重量を測り、これをショベルですくった回数で割った。第一の実験の結果は、ショベル1すくいの平均荷重が38ポンドであり、この荷重で1日で25トンをおこなした。」

「そこでわれわれは、ショベルの先を切って、少し短くした。その結果、(ショベル1すくい)38ポンドは入らなくなり、34ポンドの荷重となった。次の日、この34ポンドのショベルをもって仕事にでかけたところ、1日30トンの仕事ができた。(中略)ショベルを更に切ってみた。今度は荷重がほぼ30ポンドになった。出来高はさらに増した。それから徐々にショベルを小さくするにしたがって、1日の出来高は増していったが、しまいに1すくいが21または22ポンドのときに最大の成績をあげることがわかった。」

「工員たちは、めいめいにショベルをもっていた。そしてショベルの大きさは仕事の種類を問わず、みな同じであった。さて常識からいっても各

人が毎日すくう特定の材料がちょうど21.5ポンドになるショベルをもたせてやる必要がある。鉋石のような重たいものには小さなショベルを、灰のような軽いものには大きなショベルをもたせる。それには大きなショベル室をつくり、そのなかに、工員が使う道具を全部しまっておく。各種のショベルを十分に備えておく必要がある。ある1日にすべての人が同じ仕事をするというようなときにも、ちょうど21.5ポンドになるような望み通りの大きさのショベルが揃わなければならない。それから各人には毎日最も適した特定の仕事を与えるようにして、その仕事に適した特定のショベルを与えるようにしなければならない」

このように、テイラーは労働者の動作とそれに要する時間を研究することによって、「ショベルで材料をすくう」といった比較的単純な作業に対しても科学的分析が成り立つこと示した。そして、こうした科学的分析に基づけば、労働者が1日になすべき標準作業を特定できる。さらに標準作業に基づけば、より多くの課業を成し遂げた労働者に対してはより多くの賃金を支払うことができ、標準作業を達成できなかった労働者に対しては賃金を削減することができる。こうして賃金の支払は、実に単純明快、客観・公平なものとなる。

このような課業管理に関する一連の考え方を、テイラーは、「管理における4つの原理」としてまとめている⁴⁾。①大いなる1日の作業（毎日なすべき課業をはっきりさせておかなければならない）、②標準条件（労働者各人にその課業としての十分な仕事を与える）、③成功したら多く払う（課業を達成した労働者各人にはたくさん払ってやる）、④失敗すれば損をする（課業達成に失敗した労働者各人は、そのための損失を受け入れなければならない）（[14]）。

2.3. 科学的管理法としての体系化：職能別職長と計画部

テイラーは、動作研究・時間研究をというテクニックを用いて、標準作業を弾き出し、労働者と経営者の双方が互いに理解し合える関係の構築をめざしたが、彼の探求の矛先は、組織全体の能率を向上させるためには、どのような組

織を構築すべきなのかという問題へと向かっていった。ショベルの科学のなかで、テイラーは、労働者一人一人の能率を向上させるために、組織がどうあるべきか、その方向性について次のように述べている⁵⁾。

「すくべき各種の材料に最も適した道具を研究して、これを作り、構内で働く400名から600名の工具に対し、あまり手数をかけずに、適当なショベルを供給してやる必要がある。それには（組織全体の）仕組みがある。少なくとも1日前から仕事を組織して計画しておかなければならない。われわれはこの計画をたてるうえでとても大きな困難に直面したが、それは工具に関する困難ではなく、むしろ管理に関する困難であった。」

テイラーは、とにかく組織全体の能率を向上させるためには、労働者の課業遂行については、労働者自身に任せるのではなく、仕事の準備から労働成果の管理まで、管理者が労働者の活動全般にわたって管理することが重要であると訴えた。ただし、労働者の活動全般にわたって管理できるような「万能型管理者」というものはめったに存在しない。そこでテイラーは、万能型管理者が担っている管理業務全般を幾つかの職能に分類して、特定の職能管理だけを担当する「職能別職長」という管理職を設けて、これらに適した管理者を養成することによって、すみやかに課業管理を全社的に推し進めることができるようになる」と説いた（[15]）。

具体的な職能別職長として、テイラーは次のような職長をあげている。①仕事の流れおよび順序を決定する「仕事の順序および手順係」。②工具、材料、出来高賃率など全ての指導事項について情報を提供する「指導票係」。③作業に要する時間と原価を管理する「時間および原価係」。④労働者の美点と欠点を記録し、労働者の選抜や解雇を管理する「工場規律係」。⑤仕事の準備一切を管理する「準備係」。⑥仕事の速度を管理する「速度係」。⑦機械の保守点検を管理する「修繕係」。⑧仕事の質を検査・監督する「検査係」（[14]）。

これらのなかでも、特に主導的な役割を果たすのが指導票係となるが、その指導の内容について、テイラーは「計画部」という組織の専門部署で策定すべきであると強調する。具体的には、計画部は、仕事の内容や遂行速度、出来高賃率、職能別職長の選抜と育成、労働者の採用と解雇など、組織がおこなうべき仕事について全般的に策定するべきであるとしている。計画部を新設する利点について、テイラーは次のように述べている⁶⁾。

「いろいろな組織の改革を行ったり、計画部を新設したりすると、追加的な費用が増えて、全体的な費用がかかるように思われる。そこで当然起こってくる問題は、工場全体の能率増進は果たしてこうした費用を賄うのに足りうるかどうかである。しかし、よく考えてみると、新たに加わるの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、1つたりとも今まで工場ですべてこななかったものはない。計画部を新設するといっても、それは計画する仕事を1箇所に集めるだけである。いままで頭脳を要する計画策定は、たいてい賃金の高い工具にやらせていただけで、(中略)本来、彼らは書記的な仕事に向いているわけではない。だから、こういう仕事を一緒にして、計画策定になれた適任者にやらせるだけのことである。」

要するに、テイラーは、科学的管理法を推し進めて組織の能率を高めるためには、これまで労働者が有してきた課業遂行の決定権を労働者から取り上げ、あくまでも組織が課業遂行の決定権を保持するべきであることを強調した。こうしてテイラーは、高い能率を達成するために、計画と実行を明確に分離したトップダウン型の組織を描き出した ([04])。

動作研究・時間研究にもとづく課業管理、差別出来高払いの賃金制度、職能別職長の創設と育成、計画部の新設など、生産活動の組織化からはじまり能率の高い組織の構築にいたるテイラーの一連の考えは、やがて「科学的管理法 (Scientific Management)」として体系化されていった ([15])。1890年、テイ

ラー自身も充実した日々を過ごしたミッドベール製鉄所を離れ、マニユファクチャリング・インベストメント (MIC) 社という製紙企業の総支配人に就任した。さらに、その3年後の1893年、テイラーはMICの総支配人の職を辞めて、科学的管理法によりアメリカの能率向上のためにコンサルタントして独立した。テイラーは、コンサルタントとして、ステール・モーター社、ベスレヘム製鉄所などで能率向上の指南に従事した。そして1906年、テイラーはASME (アメリカ機械学会) の会長に就任した⁷⁾。また、テイラーは、創設されたばかりのハーバード・ビジネス・スクールからも講義を要請されるなど、アメリカ産業界において揺るぎない地位と名声を勝ち得るにいたった ([15])。

2.4. テイラーの組織：生産活動を組織化するテクニックとその組織像

ここまででテイラーの人物像と彼の主要内容をみてきたが、これらを前提として、テイラーの科学的管理法が、組織の理論において、どのような意味にもっているのかを考えてみよう。

まずテイラーの科学的管理法とは、「生産活動を組織化するテクニック」として理解できる。既に見てきたように、テイラーは、組織的怠業の問題を解決するために、また組織全体の能率を向上させるために、動作研究と時間研究を駆使することによって、生産活動を組織化しようとしてきた。テイラーの科学的管理法が、能率向上に大いに役立ったテクニックであったことにはもはや異論の余地はない。マネジメント思想の進化を研究してきたレンは、テイラーこそアメリカにおけるマネジメント思想の中心人物であり、テイラーの科学的管理法こそ、アメリカの企業が所有経営者型企業から専門経営者型企业へと発展するなかで、専門経営者が威厳をもって駆使できるテクニックであったと指摘している ([15])。同じように、マネジメント思想の歴史の変遷を端的に説明しているクレーナーも、マネジメント思想の大家の栄光と挫折を綴っているフープスも、テイラーの科学的管理法こそ、能率向上のための実践的方法論であると述べている ([01], [04])。

そして、もう1つの意味は、テイラーが、科学的管理法を実践するための組

組織像として、「経済合理的な組織像」を想定していたということである ([09], [11], [13])。彼の主著『科学的管理法』のなかで、テイラーは、組織全体の能率を向上させるためには長い時間と多大な費用をかけてでも、経営者は現状の組織を、計画と実行を明確に分離して、トップダウンで労働者の仕事を管理できる組織へと変革することが絶対的に必要であると力説している。

しかし、テイラーが想定した組織像とは、あくまでも「あるべき組織像」であり、「現実の組織」とはかけ離れていた。科学的管理法が生産活動を組織化するテクニックとして実業界で高く評価される一方で、科学的管理法を实践できる理想の組織像へ、現実の組織を近づけることは極めて難しかった。

現実の組織が複雑で、思うように科学的管理法を实践できないことについて、フープスは、労働組合の幹部が科学的管理法を能率向上のテクニックとしてではなく、労働搾取の方法として位置づけて、厳しく非難したことをあげている⁸⁾。1900年代後半、AFL (アメリカ労働総同盟) を率いていたサミュエル・ゴンパースは、科学的管理法を導入したにもかかわらず、アメリカ政府のウォータータウン兵器工場の能率が向上していないことに目をつけ、科学的管理法を「労働者を単なる機械とみなすような手法」であるとして厳しく糾弾した。この糾弾の矛先をかわそうとしてテイラーは、組織の改変を待たずに歩合制の導入に踏み切ったため、後手に回った動作研究・時間研究が人件費を抑制するためのものとして労働者に捉えられてしまい、激しい反発とストライキを招いてしまった。このストライキによって、科学的管理法は必ずしも役立つものではなく、労働者を苦しめるテクニックであるとも解釈されるようになり、テイラーの名声は著しく傷つけられたと、フープスは述べている ([04])。

このように科学的管理法に反発するストライキが起こったことは、科学的管理法を導入すれば自動的に組織の能率が向上すると考えることはできず、生身の労働者から構成される現実の組織は、テイラーが想定した組織像よりもはるかに複雑であることを意味していた。

3. ファヨールの組織：管理原則で想定された組織像

経営学のパイオニアとして、科学的管理法を体系化したテイラーとならぶ双璧が、「マネジメント（管理）」の概念を定義して、管理原則（Management Principles）を提唱したアンリ・ファヨールである。この節では、アンリ・ファヨールがいかなる人物であったのかを簡単に振り返るとともに、ファヨールがどのようにして「マネジメント（管理）」の重要性を発見し、自らの経験則を管理原則として提唱したのかをみていこう。そして、これらの作業に基づいて、ファヨールもまた、管理原則を実践するための「あるべき組織像」として「経済合理的な組織像」を想定していたことを明らかにする。

3.1. ファヨールの人物像：マネジメントの発見者

アンリ・ファヨールとは、いかなる人物であったのか⁹⁾。ファヨールの生涯とその功績から考えると、ファヨールという人物は、自身のキャリアから組織におけるマネジメント（管理）の重要性を発見し、「マネジメント（管理）するとは何か」をはじめて言葉で表現した人物であったといえる。では、ファヨールは、どのようにしてマネジメントの発見者となったのだろうか。

1841年、アンリ・ファヨールは、父アンドレの赴任地であったトルコ・イスタンブールで生まれた。生誕後、フランス国内に戻り、ラ・プルト、リヨン・リセの学校で学んだファヨールは、1858年、サン・テチエンヌの鉱山学校に入学する。その2年後の1860年、ファヨールはコマントリー・フルシャンボー社に就職し、1918年に社長に就任するまで、ほぼ生涯のすべてをこの鉱山会社の発展のために捧げた。この鉱山会社での経験に基づいて、ファヨールは、組織におけるマネジメントの重要性を発見し、マネジメントを表現し、マネジメントの体系的な理論を構築して、マネジメントの教育を普及させようとした。こうした一連の取り組みについて、ファヨールは、次のように振り返っている¹⁰⁾。

「この研究は、私の産業人としての長年にわたる観察と実験に基づいてい

る。その研究は私の個人的な知識の観点から始められてが、それは半世紀にわたって絶えず大きくなっていく管理責任の重さと、実験の積み重ねのなかで、増え続けてきた知識に導かれ、そして検証されてきた。それらは私の大規模鉱山事業の技術者、鉱山事業所長、社長へと続いた仕事の経験のなかで身につけられてきたものであり、それはあたかも私に任された仕事を、そして私自身の人生を貫く、一本の糸のようなものであった。」

3.2. ファヨールの発見：マネジメント（管理）の重要性とそのテクニック

それでは、ファヨールにとって、マネジメント（管理）とは、どのようなものであったのだろうか。まずは鉱山会社においてファヨールが、現業員として、管理者として経験してきたエピソードを交えながら、マネジメントが企業活動の成否をいかに左右するのかをみていこう。以下は、20歳のファヨールが経験した、組織における不甲斐ない経験である¹¹⁾。

「1861年6月、私がサン・テドモンの堅坑にいたとき、サン・テチエンヌの堅坑の責任者がやってきた。彼は、私が開いた作業現場を締める命令を坑夫長に下した。夜には、報告があり、その責任者はなぜ彼がそのような決定をしたかを説明したという。その説明は、すぐにやらなければならないような、かつ緊急の自体をまねくものではないというものであった。それは、命令の正しい経路を無視しなければならないようなものでは決してなかったのである。では、なぜそのようなことが行われたのか。それは習慣のようなものになっており、他の部門でも、よくそのようなことが認められていたのである。それは特権を認めたり、また若い技師のやる気を削いだりする、好ましくないやりかたである。」

こうしたファヨールの経験を、組織の理論でいう「ライン」という言葉を用いて説明すれば、彼の経験は、他のラインの管理者がやってきて、自分の働い

ているラインの仕事を止めてしまったということになる。このような指示命令システムの混乱がなければ、ファヨールが働いていた堅坑ではそれなりの生産量をあげていたはずであった。ファヨールに言わせれば、権限を誤って理解することや命令を悪用することは、組織の能率をたちまち引き下げてしまう恐れがあるので、みんながマネジメント（管理）とその重要性については正しく理解することが重要なのだということになる。

こうして若き日の経験からファヨールが強い関心を寄せたのは、まさにマネジメント（管理）の問題であり、彼が「マネジメント（管理）とその重要性は正しく理解されるべきである」と考えるようになるのはごく自然な流れであった。それでは、ファヨールは「マネジメント（管理）」をどのように表現したのだろうか。自身の経験と思索の集大成として、1916年に出版された『産業ならびに一般の管理』のなかで、ファヨールは「マネジメント（管理）」について、次のように説明している¹²⁾。

「事業の経営過程で生起するすべての活動は、次の6つのグループに分けることができる。①技術的活動（生産、製造、加工）、②商業的活動（購買、販売、交換）、③財務的活動（資金の調達と運用）、④保全的活動（財産と従業員の保護）、⑤会計的活動（棚卸、貸借対照表、原価計算、統計など）、⑥管理的活動（計画、組織、命令、調整、統制）」

つまり、ファヨールは、企業が展開する生産活動や販売活動、労働力の調達や管理、財務管理や会計処理といった諸活動と明確に区分することによって、マネジメント（管理）の輪郭を描き出した（[02]）。ファヨールは、生産や販売など「容易に観察できる企業活動」と切り離すことによって、それらの活動の背後にあるが、「容易には観察できないマネジメント（管理）」の輪郭を浮き彫りにしてみせた。そして、マネジメント（管理）の重要性について、次のようなエピソードを語っている¹³⁾。

「火災は鉱山技師たちの大きな関心事であった。先の鉱業所長は、そこで健康を損ねてしまった。それが、1860年の時点での、炭鉱火災に関しての理解であった。そして5年後、幸いにもそのような状況は克服された。すなわち、新しい手法が、坑内火災との闘いをより楽に、より安全なものにした。(中略) 採鉱技術が変化するなかで、火熱と大火の原因が徐々に解明されてきた。長い間火災に悩まされてきた問題が、解消されたのである。しかし、恐るべき問題をなお抱えることになる。会社の支配人が後に私に言ったのは、私の指名したのは、迫り来る困難な問題を解決する役割を担わせるためであった、ということであった。(中略) 経営委員会のメンバーが、私の年若さを指摘した時、彼は面白おかしく次のように言った。私は65歳、ファヨールは25歳。これは丁度良い。技術的に見れば、私には状況は理解できていた。私の関心はますます管理的な視点に向けられていた。私は先ず、私よりも年上の夜勤の仲間たちに私の権威を受け入れさせなければならなかった。」

若干25歳にして、ファヨールは、その優れた能力を期待されて管理者の仕事に任されるが、それは炭鉱火災を防止するという厄介な問題を解決するためであった。上記でも述べているように、ファヨールは、炭鉱火災を防止する技術として水療法を理解していたので、ファヨールにとっての真の問題は技術的課題ではなく、いかに年上の坑夫に若い自分の権限を受け入れさせるという管理的課題であった。若干25歳であったにもかかわらずファヨールは、自分が管理職に抜擢された本当の意味を理解し、こうした管理的課題を克服して、当時の会社を悩ませていた炭鉱火災という問題を根本的に解決してみせた。

それでは、マネジメント(管理)とは、具体的には、どのような活動をさすのだろうか。彼の名著『産業ならびに一般の管理』のなかで、ファヨールは、「マネジメント(管理)とは、計画し、組織し、命令し、調整し、統制することである」と定義している([02])。あらためて説明するまでもなく、「計画する」とは、将来の事業環境を予測して、企業がとるべき行動計画を策定するこ

とであり、「組織する」とは、その行動計画を実行できる仕組みを作り上げることを意味する。これらのうえで「命令し、調整し、統制する」とは、しかるべき命令を発し、より具体的な行動を調整して、目的達成にむけて推進するべき行動を推進し、見直すべき行動を見直すことを意味する。こうした管理者が果たすべき役割の重要性、とりわけ計画と組織の重要性について、ファヨールは、コマントリー炭鉱が直面した資源枯渇問題とその問題への対応をあげて説明している¹⁴⁾。

「長い時間、真剣に考えて、1875年に、私は支配人に、鉱山は20年間にわたって毎年50万トン採掘が続くと資源は枯渇すると考えるにいたった研究を公式に伝えた。当時、コマントリー炭鉱は会社の大きな利益の源泉であったので、その報告が辛く、厄介なものであることは容易に理解された。確かに、それは好意的には受け入れられなかった。(中略)コマントリー鉱山の炭層を維持するためのあらゆる可能性を模索しながら、この厄介な結果を軽減するための、よりよい方法を見出すことが必要である。進行計画が、社長の発意のもとに、鉱山と工場との間の統一された協定として作成されねばならなかった。(中略)しかしながら、将来への見通しは、これといって修正されなかった。そして回避できない、遠からず到来する終焉という思いがわれわれの全ての作業に及んでいるという、悲しみのベールは引き裂かれなかった。(そこで)規模の拡大という励みの代わりに、われわれの活動は方法の改善に向けられたし、労働者の安全と衛生面、また機械の改良、個人の利益向上などへと向けられた。」

このようにファヨールは、組織の管理者という視点から、早々と炭鉱資源の枯渇という問題に着目し、その問題解決に取り組んできた。すなわち、彼は資源が枯渇するまで、どのように鉱山を閉山し、どのように鉱山で雇用していた労働者たちを処遇し、どのような事業転換を図っていくのかを非常に長いタイムスパンのなかで模索し、着実に実行していった。彼の先見的な計画によって、

ファヨールが社長を務めた鉦山企業は、今日のフランスにおいても立派に事業を継続しているが、もしこうした計画が立案されなければ、事業が突然中断されることとなり、今日まで企業が存続することはおそらくなかった ([15])。

このようにファヨールは、大局的な観点から、マネジメント（管理）の概念を定義しているが、その一方で、管理者が日々直面する仕事についても、彼が長年にわたって繰り返して使ってきた経験則を、次のような14の「管理原則 (Management Principles)」としてまとめている¹⁵⁾。

- ①分業の原則：分業を進めることで、労働の専門性を高めて能率の向上を図る
- ②権限の原則：組織における役職に応じて、人に服従を要求する力を与える
- ③規律の原則：恐怖よりも尊敬にもとづいて人を服従させる
- ④命令一元性の原則：従業員は1人の上司から命令を受けるべきである
- ⑤指揮統一の原則：組織においては1人のトップと1つの計画が必要である
- ⑥個人的利害の一般的利害への従属の原則：個人的な野心や怠惰を捨てるべきである
- ⑦報酬公正の原則：利益は公正に分配されるべきである
- ⑧集権化の原則：部下の役割を増やすことが分権化で、部下の役割を減らすことが集権化である
- ⑨階層組織の原則：究極の権限をもつ権威者から最底辺の地位に至るまでの管理者たちの連鎖を構築する
- ⑩秩序の原則：適所適材と適材適所を保証するべきである
- ⑪公正の原則：親切と正義の結果として公正が生じる
- ⑫雇用安定の原則：整然とした要員計画と要員配置をおこなうべきである
- ⑬創意工夫の原則：すべての個人に努力と熱心さを求めるべきである
- ⑭従業員団結の原則：組織内部に調和とまとまりを生み出すべきである

これらの管理原則について、ファヨールは、原理原則とは呼んでも、これらはいくまでも経験上で最もよく使った管理の経験則であり、永久不滅のものというよりは、常に更新されるべきものであると述べている ([02])。こうした彼の姿勢は、やがて組織理論の世界に登場してくる管理過程学派 (School of Management Principles) やコンティンジェンシー学派 (School of Contingency Approaches) へとつながっていく。すなわち、ファヨールが先鞭をつけた14の管理原則は、1920年代以降、イギリスやアメリカの研究者によって、その他の管理原則が次々と追加されて、瞬く間に、数百もの管理原則へと拡張されていった ([03])。また、1960年代には、それぞれの管理原則には、それを適用すべき状況があり、管理原則と状況との適合度こそ重要であるという管理原則の状況適合性も重視されるようになっていった ([05])。

3.3. ファヨールに対する評価：管理概念の呪縛と管理原則の限界

以上、ファヨールが主張したマネジメント (管理) の概念と菅原原則について、彼自身が体験してきたエピソードを交えて説明してきた。それでは、ファヨールが生み出したマネジメント (管理) の概念と管理原則には、一般的には、どのように評価されているのだろうか。

まず、ファヨールの管理概念は、今日では当然視されるようになり、そのぶんわれわれの思考を強力に支配するものとなっている。ファヨールは、「マネジメント (管理) とは、計画し、組織し、命令し、調整し、統制することである」と定義したが、マネジメント思想の歴史を研究しているレンによれば、こうしたファヨールの功績は過小評価されているという。すなわち、ファヨールの管理概念は、いまでは「マネジメント・サイクル」や「PDCA サイクル」などとして、あまりにも一般的になりすぎてしまって、かつてマネジメント (管理) という概念がない時代に、またそうした概念の重要性があまり認識されていなかった時代に、マネジメント (管理) の概念化に注力した人間がいたことなど完全に忘れ去られているというのである ([15])。

その一方で、今日のわれわれが「マネジメント (管理) する」ということを、

「計画し、組織し、統制する」という意味で使っている事実は、ファヨールの管理概念が、良い意味でも悪い意味でも、われわれの思考を強力に支配する用語となっているということを物語っている。こうした意味では、ファヨールの管理概念は、経営学における最大級の成功であったといえる。

こうしたなか、カナダの経営学者ヘンリー・ミンツバーグは、われわれの思考を呪縛しているファヨールの管理概念を再構築することに挑戦している。ミンツバーグは、実際の経営者がプロジェクトを立ち上げし、それを成し遂げていく現実のプロセスを詳細に記述することによって、実際の経営者が必ずしも事前に入念な計画を立案したり、それを秩序正しく実行したりしているわけではないと力説している ([07])。今日の経営学において、ミンツバーグの一連の研究は、組織の理論に大きなインパクトを与えているが、それでも一般的には、「マネジメント（管理）する」ということは、あいかわらず「計画し、組織し、統制する」ことであると固く信じられているのである。

一方、分業の原則や命令一元化の原則といった管理原則は、「マネジメント（管理）する」ために具体的になにをすればよいのかを、われわれに簡単に教えてくれる手短な処方箋として世界に広まっていった。『産業ならびに一般の管理』が出版された後、1920年代になると、ファヨールの管理原則は、イギリスやアメリカでも広く知られるようになり、クーンツ&オドンネルの組織研究に代表されるような管理過程論へと拡張されていった ([03])。さらに1960年代になると、それぞれの管理原則を効果的に適用できる条件を特定しようとする状況適合理論にもつながっていった ([05])。

3.4. ファヨールの組織：管理活動を組織化するテクニックとその組織像

ここまででファヨールの人物像と彼の主要内容のみてきたが、これらを前提として、ファヨールの管理概念や管理原則が、組織の理論において、どのような意味にもっているのかを考えてみよう。

まずファヨールの管理原則とは、「管理活動を組織化するテクニック」として理解できる。既のみてきたように、ファヨールの管理概念と管理原則は、初

心者に「マネジメント（管理）するとはなにか」を教えてくれる手短な処方箋（テクニック）であった。しかし、それは同時に、「素朴なテクニック」でもあった。

1940年代、サイモンは、管理原則について注意深く検証し、原則と原則間に数々の矛盾があること、原則を効果的に適用できる条件が十分に特定されていないことを厳しく指摘し、管理原則にはなんらの科学的な裏付けもないと糾弾した（[12]）。例えば、数多くの地区で身体検査や予防医療などの看護業務を能率的に展開したいというとき、サイモンによれば、分業の原則はなんの役にも立たないという。分業の原則によれば、分業を通じて職務の専門化を高め、結果として能率を向上させることになるが、はたして地区ごとに専門化すればいいのか、それとも身体検査や予防医療など機能ごとに専門化すればいいのか、分業の原則は明確には教えてくれない。つまり分業の原則を知っているというだけでは、われわれは現実的な問題を解決できないというのである。

このようにファヨールの管理原則は、マネジメント（管理）について教えてくれる手短なテクニックであると同時に、経営学の黎明期に登場してきた素朴なテクニックでもあったといえる。

そして、もう1つの意味は、テイラーと同じように、ファヨールもまた、管理概念や管理原則を実践するための組織像として、「経済合理的な組織像」を想定していたということである（[09], [11], [13]）。テイラーが能率向上のために、科学的管理法を組織に植えつけようとしたのに対して、ファヨールは「秩序なき世界に秩序を与える」という目的で、管理概念や管理原則を主張した。ファヨールの考え方に寄り添えば、「秩序なき世界に秩序を与えれば、そこに秩序が芽生える」ということになるのだろう。こうした意味で、ファヨールは「あるべき組織像」を掲げさえすれば、現実の組織は、少しずつでも「経済合理的な組織像」へと近づいていくと考えたのかもしれない。しかしながら、若き日にファヨールがみた「不甲斐ない管理者の命令」も、「面倒くさい仕事を若い管理者に任せようとする経営者の邪な思惑」も、実際には現実の組織の一部分である。秩序ある世界を模範として示し、あるべき組織像を掲げさえす

れば、現実の組織が変わるのかと改めて問うたとき、現実の組織がそのように単純なものではないことは明らかである。

4. まとめ

以上、本論文では、組織の理論において、テイラーの科学的管理法とファヨールの管理原則がどのような意味をもっているのか、そして彼らが主張を展開するなかで、どのような組織像を想定してきたのかを明らかにした。

労働者としての訓練を積んだテイラーは、組織的怠業という問題を解決するために、動作研究と時間研究を基盤とした課業管理という管理手法を考案した。この課業管理という手法は、やがて組織全体で能率を向上させるという科学的管理法へと体系化されていった。要するにテイラーの科学的管理法とは、生産活動を組織化するテクニックであった。そして、こうしたテクニックを実践するための組像として、テイラーは、目的を可能なかぎり合理的に達成しようとする「経済合理的な組織像」を想定していた。

管理者としてのキャリアを歩んできたファヨールは、マネジメント（管理）という問題を解決するために、マネジメント（管理）の概念を定義し、管理原則を提唱した。ファヨールの提唱した管理の概念と管理原則は、管理者として何をなすべきかを教えてくれる手短な処方箋であったが、それは、管理活動を組織化するテクニックであった。そして、こうしたテクニックを実践するための組像として、ファヨールもまた、目的を可能なかぎり合理的に達成しようとする「経済合理的な組織像」を想定していた。

テイラーとファヨールが活躍したのは、マネジメント（管理）とは何かという問題の認識にもまだ乏しい、まさに経営学の黎明期であった。このような時代にあって、ウェーバーと同じように、テイラーとファヨールもまた、彼らの主張を展開するための組織像として経済合理的な組織像を想定していた（〔08〕）。こうした組織像の想定から透けて見えるのは、テイラーにしてもファヨールにしても、現実の混沌とした組織にあるべき組織像を与え、しかるべき

テクニックを植え付ければ、組織は変わり、組織全体の能率も向上するだろうという楽観的な見通しである。しかしながら、実際には、テイラーが問題とした組織の怠業も、ファヨールが問題とした権限の誤用も、現実の組織の一部であり、問題解決のテクニックを駆使すれば、たちどころに解決できるような問題ではなかった。なぜこのようなことが起こるのかを正しく理解できなければ、これらの問題を正しく解決することもできないはずであった。このような認識が一般的になるまでには、まだまだ数多くの組織研究を積み重ねる必要があった。

注

- 1) テイラーの人物像については、Wren (1994) 邦訳書、ならびに北野 (1977) に基づいている。
- 2) Taylor, F.W. (1911) 邦訳書, p.65。
- 3) 「ショペルの科学」に関する記述は、Taylor, F.W. (1911) 邦訳書, pp.367-378. より要点のみを抜粋。
- 4) Taylor, F.W. (1911) 邦訳書, pp.91-92。
- 5) Taylor, F.W. (1911) 邦訳書, pp.371-372。
- 6) Taylor, F.W. (1911) 邦訳書, p.93。
- 7) アメリカ機械学会 (ASME: American Society of Mechanical Engineers) は、アメリカを中心として機械工学を中心とした分野の規格化や標準化を推進・認定する団体。
- 8) Hoopes, J. (2003) 邦訳書, pp.98-101。
- 9) ファヨールの人物像については、Peaucelle, Jean-Louis (2003) 邦訳書、ならびに Wren (1994) を参考にしている。特に Peaucelle, Jean-Louis (2003) 邦訳書は、ファヨールの『産業ならびに一般の管理』を構成するはずであった第3部と第4部を所収しており、ファヨールの人物像や管理者としての具体的な体験を知る上で、重要な資料となっている。
- 10) Peaucelle, Jean-Louis (2003) 邦訳書, p.107。
- 11) Peaucelle, Jean-Louis (2003) 邦訳書, p.109。
- 12) Fayol, H (1979) 邦訳書, pp.4-5。
- 13) Peaucelle, Jean-Louis (2003) 邦訳書, pp.111-112。
- 14) Peaucelle, Jean-Louis (2003) 邦訳書, pp.118-119。
- 15) Fayol, H (1979) 邦訳書, pp.31-68。

[論文] テイラーの組織, ファヨールの組織
—組織化のテクニックのために想定された組織像— (三浦)

参考文献

- [01] Crainer, S. (2000) *The Management Century : A Critical Review of 20th Century Thought and Practice*. Jossey-Bass. (嶋口充輝, 岸本義之, 黒岩健一郎訳『マネジメントの世紀: 1901-2000』東洋経済新報社, 2000年)
- [02] Fayol, H. (1979) *Administration industrielle et generale*. Edition presentee par P. Morin Dunod. (山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985年)
- [03] 二村敏子 (1989) 「管理過程論の系譜」, 土屋守章, 二村敏子編『現代経営学説の系譜』有斐閣の第3章として所収。
- [04] Hoopes, J. (2003) *False Prophets: The Gurus who created Modern Management and Why Their Ideas are Bad for Business Today*. Basic Books. (有賀裕子訳『経営理論 偽りの系譜—マネジメント思想の巨人たちの功罪』東洋経済新報社, 2006年)
- [05] 岸田民樹 (1989) 「コンティンジェンシー理論の系譜」, 土屋守章, 二村敏子編『現代経営学説の系譜』有斐閣の第7章として所収。
- [06] 北野利信 (1977) 『経営学説入門』有斐閣新書。
- [07] Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management*, Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991年)
- [08] 三浦雅洋 (2015) 「ウェーバーの組織概念: 経済合理性を追求するための『あるべき組織像』」, 『経営論叢』第5巻1-2合併号, pp.141-161, 国士館大学経営学会。
- [09] Morgan, G. (1996) *Images of Organizations, 2nd edition*. Sage Publishing.
- [10] Peaucelle, Jean-Louis (2003) *Henri Fayol : Inventeur des outils de gestion*. Edition Economica. (ジャン-ルイ・ポーセル編著, 佐々木恒男監訳『アンリ・ファヨールの世界』文真堂, 2005年)
- [11] Pugh, D. S. and D. J. Hickson. (1999) *Great Writers on Organizations, the 2nd omnibus edition*. Ashgate Publishing. (北野利信訳『現代組織学説の偉人たち』東洋経済新報社, 2003年)
- [12] Simon, H. A. (1997) *Administrative Behavior, 4th edition*. Free Press. (二村敏子, 桑田耕太郎, 高尾義明, 西脇暢子, 高柳美香訳『経営行動』ダイヤモンド社, 2009年)
- [13] Scott, W. R. (1981) *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice-Hall International, Inc.
- [14] Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. Harper & Row. (上野陽一訳編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部, 1969年)

- [15] Wren, D. A. (1994) *Evolution of Management Thought*. Wiley. (佐々木恒男
訳『マネジメント思想の進化』文眞堂, 2004年)