

1900年代におけるマネジメント思想

——ファヨールによる原理提示，テイラーによる課業管理——

岩谷昌樹*

Management Philosophy of the 1900s
- Fayol's Presentation of Principles, Taylor's Task Management -

Masaki IWATANI

Abstract

Management philosophy was born in the 1900s. Its origins can be found in two sources: France and America. In France, Henri Fayol is the founder. Fayol argues that a theory of management is necessary because (1) Management is an activity that can be found in all types of organizations. (2) Management skills become more important the higher the hierarchical organizational position. (3) Management can be taught. Fayol's theory was written in French and was slow to be translated into English, and it took about 40 years for it to begin to be appreciated in America. On the other hand, first management philosophy spread worldwide from America in this period. It was created by Frederick Taylor, who sought to improve productivity by completely eliminating wasted time in factories. Therefore, American business administration theory began with this task management advocated by Taylor. Taylor believed that the purpose of management should be to bring unlimited prosperity to managers and maximum wealth to workers. This scientific management method had an influence on the history of management theory until the 1930s, but after the war it turned into business engineering and fell out of the mainstream of management theory. Nowadays, scientific management is applied in the fast food industry. The layout of machines and equipment in McDonald's stores is designed to allow staff to work efficiently. Cooking times are also standardized, such as the time it takes to make hamburgers and fry frying fries. Manualized customer service is also based on

* 東海大学経営学部教授

tailism, in that it eliminates waste from the production line.

キーワード：ファヨール，伝統的管理論，テイラー，科学的管理法

1. 1900年代でのトピックス

まず，本稿が考察対象とする1900年代のマネジメントに関するトピックスを見ておこう。

会社では1902年，ペプシ・コーラ社（ペプシコ）が創業した。主力商品の『ペプシ・コーラ』は1894年にノースカロライナ州の薬剤師ケイレブ・ブラッドハムが消化不良の治療薬として販売した飲料が元になった。消化酵素のペプシンが含有されていたことから『ペプシ・コーラ』という名称が付いたのは1898年のときだった。

現在，ペプシ・コーラは日本でもサントリーフーズが製造・販売していて，世界規模で愛飲されるドリンクの1つであるが，製造元のペプシコは第一次世界大戦中での砂糖相場の乱高下が原因で1922年に破たんを経験している。その際にブラッドハムは，1919年にコカ・コーラ社をエイサ・キャンドラー（コカ・コーラ社初代社長，後にアトランタ市長）から買収したアーネスト・ウッドラフ（投資家）に，ペプシコ売却を依頼した。

だが，ウッドラフが「1ドルの価値も無い」と見なしたことで却下になり，ロイ・メガーゲル（投資家）の手に渡る。しかし，これも経営不振のため1933年にペプシコはチャールズ・ガズ（ドラッグストア，ソーダファウンテン経営者）に買収され，それ以降ではボトリング販売によって経営は安定した。

1903年には，ミシガン州でフォード・モーター・カンパニーが設立された。創業者で，後に「自動車王」と呼ばれたヘンリー・フォードは，それまでに2度自動車会社の立ち上げに失敗していたが，3度目の正直を地で行った。1910年代にはマネジメント史に残る大量生産方式を導入した。中でも1913年に実現したベルトコンベアでの流れ作業による組み立て工程は，フォード生産方式（フォーディズム）の象徴となった。

また，フォードと生涯の友人関係にあったのが，ともに自動車殿堂入りを果たしたトーマス・エジソンであった。出会いは1896年，フォードがエジソン電灯会社の社員だった時である。フォードが発明したガソリン自動車の説明をエジソンにすると，テーブルを叩きながら喜んで，激励したという。

付記すると，自動車殿堂（Automotive Hall of Fame：1939年設立，ミシガン州ディアデールド：デトロイト都市圏）には他にウォルター・クライスラー，アルフレッド・スローン，リー・アイアコッカ，エンツォ・フェラーリ，ジョン・ボイド・ダンロップなどが

選出されており、日本からは本田宗一郎、豊田英二、豊田章一郎、豊田喜一郎、石橋正二郎などが選ばれている。

1908年には、ウィリアム・デュラントがミシガン州にゼネラル・モーターズ（GM）を創業した。そのとき、デュラントはビュイック・モーター（1903年創業）の社長でもあり、1908年に『オールズモビル』、1909年には『キャデラック』『エルモア』『オークランド（後のポンティアック）』などを買収して、それらをGM傘下とした。

一時期、負債超過のためにGMの経営権を失ったものの（1910年～1916年はバンカーズ・トラストが支配権を有した）、1916年には株を買い戻し、再び社長となり、1917年には『シボレー』を傘下に収めた。この復活を支援したのは、ピエール・デュボン（デュボン社社長）であったが、1920年のデュラント追放もデュボンによるものだった。これにより、GM社長の座に就いたアルフレッド・スローンによる経営は、1920年代のマネジメント史のメインテーマとして位置付いている。

商品では1900年、イーストマン・コダック（1881年にジョージ・イーストマンとヘンリー・ストロングが設立したイーストマン乾板会社が前身。1892年に社名変更）が、同社初のカメラ製品『ブローニー（ブラウニー・ボックス・カメラ）』を1ドルで発売したことで、写真が一気に普及した。当初のスローガンは「あなたはボタンを押すだけ。後は私たちに任せを（You Press the Button. We Do the Rest.）」というものだった。

コダックは世界で初めてロールフィルム（1888年）や、デジタルカメラ（1975年）を開発したメーカーであり、「コダック・モーメント」が「写真撮影の決定的瞬間」を意味する言葉として定着していた。ところが、自社が先駆けて開発したデジタルカメラ事業に時代のニーズに合わせて踏み切ることができず、フィルム事業に軸足を置いたままであったことで2012年に経営破たんし、翌年に再上場した。

人物では1901年12月5日に、ウォルト・ディズニーがイリノイ州シカゴで生まれた（1966年12月15日、満65歳没）。ミッキーマウスを始めとしたキャラクターの生みの親であり、「大人も楽しめるテーマパーク」としてディズニーリゾートも建設した。アカデミー賞では個人受賞最多記録（26賞）を有する。1999年には米誌『LIFE』の「この1,000年で最も重要な功績を遺した世界の人物100人」に選出された。

1906年にはイギリスで、チャールズ・ロールズとフレデリック・ロイスが「世界最高のクルマ」をつくる目的で、ロールズ・ロイス社を設立した。当時のイギリス車は、ドイツやフランスと比べて技術面で遅れており、広く普及できる普遍的な設計も欠いていたため、ロールズはイギリス人としてヨーロッパ大陸レベルのイギリス車が無いことを残念に感じていた。

そのとき、電気器具メーカー・ロイスをマンチェスターに設立し、試作車『10HP』を

岩谷昌樹

製作したロイスに会い、その卓越した走行性能と常識的でありながら最先端を行く設計に驚いたロールズは、このクルマの販売を一手に引き受けることを決めた。

その後、ロールズ・ロイスはモータースポーツでの宣伝や、1931年には同じイギリスのスポーツカーメーカー『ベントレー』の買収などを通じて、高級車の代名詞となった。だが1960年代では技術革新に後れを取り、航空機用ジェットエンジン開発での損失もあり、1971年に経営破たんし、国有化された。

この間に、ロールズは1910年に国際飛行大会での乗機の墜落による事故死を遂げ、ロイスも1911年に大腸ガンを患いながらの経営であり、ファウンダーによる経営は限られたものであったが、『シルヴァーゴースト』『ファントム』といった最上級モデルが同社のブランドを支え続けた。

現在では、BMWがウエスト・サセックス州グッドウッドに設立したロールズ・ロイス・モーターカーズ社でロールズ・ロイス・ブランドの乗用車（ファントムシリーズなど）を製造・販売している。また、『ベントレー』はフォルクスワーゲンが製造・販売を引き継いでいる。

2. ファヨールとマネジメント・プロセス・スクール「伝統的管理論」

以上のようなトピックスのあった1900年代にマネジメント思想は誕生した。その源流は、フランスとアメリカの2つに求められる。

フランスでは、アンリ・ファヨールが鼻祖である。ファヨールは1860年、コマントリ炭鉱会社（後のコマンボール社。戦後にはアンフィーという名称になる）に鉱山技師（鉱業エンジニア）として就職し、1925年に逝去するまでの65年間、同社に携わり続けた。1988年から1918年には社長に就任し、研究開発に力を入れ、その後の化学工業へのシフトや精密機械工業に特化する礎を築いた。

これについてファヨールは「自ら革新的な管理方法による成功」と見なし、自著では「同一の鉱山、同一の工場、同一の財源、同一の販路、同一の取締役会、同一の従業員であったにも関わらず、ただ管理の革新的方法の影響のみによって、会社は衰退への歩調と同じ歩調で上昇していった」（ファヨール邦訳1985, p. 221.）と記した。

ファヨールは地質（堆積）学者という研究者としての顔もある（1893年にドレース賞を授与されるほどの貢献をしている）が、管理職や経営職の実務体験をもとに、マネジメントの理論化に取り組んだ。ファヨールにとって理論は「一般的な経験によって試され、確かめられた原理、規則、方法、手続きの集合」であった。その理論が管理については存在せず、実業学校での管理教育の教理（ドグマ）も無い。それを提示しようとしたのである。

レンは、このようにファヨールが、マネジメントの理論が必要である理由として、①管理は全てのタイプの組織に置いて見出される活動であるから。②管理能力は階層的組織上の地位が高くなればなるほど、より重要になるから。③管理というものは教えることができるからと指摘する (Wren 1994. / 邦訳2003, p. 203.)。

ファヨールの著作は、フランス語で1917年に『産業ならびに一般の管理』と題して刊行された。原題の「管理」にあたる言葉は「アドミニストレーション」であり、MBA (経営学修士) のA (アドミニストレーション) である。フランス語では1979年に新版も出され、版を重ねている。

英訳は1929年, 1949年, 1984年, 1988年と4度なされた。1929年版は広く配布されなかったが, 1949年版の公刊をもって広く知られるようになった (斎藤 1983, 第3章)。

日本語訳には1958年 (都築栄, 風間書房) 1972年 (佐々木恒男, 未来社) 1985年 (山本安次郎, ダイアモンド社) の3冊がある。また, 1989年の『経営改革論』 (佐々木恒男, 文眞堂) をもって, ファヨールの著作は全て邦訳された。最も多く訳書が出たのはスペイン語の10回であり, 他にもイタリア語, ドイツ語などヨーロッパ各国で多くの言語に翻訳されている。

その著においてファヨールは, 組織を人体に擬えられる生命有機体のようなもの (英訳では body corporate : 法人組織体, 邦訳では「社会体」と訳された) として捉えた。そうした社会体としての企業は規模に関わらず, 以下の6つの活動 (職能グループ) から成り立つとした。

- 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：資本の調達と管理
- ④保全的活動：財産と従業員の保護
- ⑤会計的活動：財産目録, 貸借対照表, 原価, 統計など
- ⑥管理的活動：予測, 組織, 命令, 調整, 統制

予測：予測できる将来に備えて, 活動計画を策定すること

組織：必要な経営資源を企業に備え付けること

命令：従業員を機能的に働かせること

調整：全ての事業活動の間に調和をもたらすこと

統制：全てのことが計画通りに進むように監視すること

このうち, 管理的活動がマネジメントであり, 6つある企業活動の中の1つとして位置付けられた。マネジメントは, どの組織 (行政, 軍隊, 病院, 教育, 郵便局など) にも応用が可能であり, その原理 (基本原則, 普遍的特徴) は次の14にまとめられた。

要するに、本質的な職能は5つの要素（管理的活動以外の活動）から構成される過程であり、すでによく知られていたが、それらを遂行する管理的活動のために必要な14の原理を初めて示したのである。つまり、経営（government）と管理（administration）を明確に区別した先駆者がファヨールだったのである。原理を定めたのは、それがなければ暗黒と混沌の中で働くことになるからだった。ファヨールは、原理は灯台であり、自分が現在どこにいるのかを判らせるものであるが、港への航路を知っているものだけにしか役に立たないものであると捉えていた。

14の原理とは分業、集権化、階層組織、命令の一元化、指揮の一元化、全体利益の優先（個人的利益の全体的利益への従属）、従業員への報酬、組織メンバーの安定性、権威（権限-責任）、規律、秩序、公正、結束（従業員の団結）、創意性である。

①分業は、職能の専門化と権限の分化をもたらすもの。②集権化は、権限の集中と分権化の程度を決めること。③階層組織は、上位権限者から下位の担当者に至る責任者の配置のこと。④命令の一元化は、担当者は唯一の責任者以外から命令を受け取ってはいけないこと。⑤指揮の一元化は、責任者と計画が唯一であること。⑥全体利益の優先は、一担当者や集団の利益が企業全体の利害に優先されることがあってはならないこと。⑦従業員への報酬は、提供されたサービスへの対価であり、公正な報酬を保証し、有益な努力に報い、熱意を奨励し、合理的限度を超えた過剰報酬支払いは行なわないこと。⑧組織メンバーの安定性は、新しい職務遂行に慣れるまでに時間がかかり、その間での不安定性がもたらす遺憾な結末を除去するため。⑨権威は、相手が納得した上で服従する、職務に結び付いた規定上の権限のこと。⑩規律は、服従、精励、活気、態度など、敬意の外形的象徴といえるもの。⑪秩序は、適材適所のこと。⑫公正は、確立された約定を実行すること。⑬結束は、力を創り出すものであり、労働組合にその力が表れる。⑭創意性は、計画の立案と、その実行のことである。

これら14の原理は、経営者が関心のあること、もしくは関心を持たなければならないことである。そして、これらの原理が効果的に実行されるには、経営者は「管理すること」つまり「計画し、組織化し、命令し、調整し、統制する」必要があるというのが、ファヨール理論の中核である。これに関して、ファヨールは次のように示した。

経営という仕事は、不可欠な6つの職能の実行と達成を内容とする。もし、これらの職能の1つが遂行されないなら、その企業は死滅するか、弱体化する。いずれの企業の従業員も6つの職能を遂行できなければならないが、大規模な企業の上級担当者にとって、最も必要な能力は管理的能力である。良き管理者は責任を取る勇気を持ち、それを自身の周りに広めなければならないというのである。

こうしたファヨールの「実証的経営（administration positive）」は「マネジメント・プ

ロセス・スクール（管理過程学派：クーンツが1961年に付けた名称）」に継承された。

この学派には、アーウィック（『経営の法則』1943年／邦訳1961年、『現代の経営哲学』1953年／邦訳1958年）、ブラウン『経営組織』（1947年／邦訳1958年）、デイヴィス（『管理者のリーダーシップ』1951年）、ニューマン（『経営管理』1951年／邦訳1958年）、クーンツとオドンネル（『経営管理の法則』1955年／原書3版1964年の邦訳が1965-1966年に4冊に分けて刊行。原書6版1976年の邦訳が1979年に5冊に分けて刊行）などの研究が含まれる。

このうち、アーウィック、ブラウン、デイヴィスはマネジメント・プロセス・スクールの古典理論に、ニューマン、クーンツ、オドンネルは、その近代理論と見なされる。中でもニューマンの著書が刊行された1950年代はマネジメント・プロセス・スクールの近代化が進み、ファヨールとアーウィックの理論が、その後の研究成果が組み込まれた近代的な内容とともに蘇った復興期であり、黄金期でもあった（二村 2002, p. 31.）。

マネジメント・プロセス・スクールは、戦後デミングによって提唱されたPDCAサイクルの基盤になる概念（経営管理の5段階：計画－組織－経営資源の調達－監督－統制：プランニング、オーガナイズ、アッセンブリング・リソースズ、スーパーヴァイジング、コントローリング）などを示し、1960年代初頭までは「組織一般の経営学」として、マネジメント論のメインストリームにあった。

しかし、バーナードを創始者としてサイモンなどが継承した近代経営学（協働システムや非公式組織などの問題を含むモダンな理論）が確立したことで、ファヨール理論とその継承者たちは「伝統的管理論」ないし「業務学派（オペレーショナル・スクール）」に位置付くことになった。

特に論理実証主義者のサイモンは、この学派に批判的で、その管理原則は科学的ではない（原則間に矛盾があり、諺や格言の域を出ない。概念定義の厳密さにも欠ける。管理と統括、予測と予見、命令の一元化、指揮の一元化などは区別不可能）と見なした（Simon 1997／邦訳2009, p. 44.）。近代経営学の視座である人間関係におけるコンフリクトの概念が業務学派に欠如していることが、その後のマネジメント思想の展開上、大きなウィークポイントとなった。

ただし、そのサイモンの科学的方法論も後にミンツバーグが「マネジメントはサイエンスではなく、アートやクラフトの要素が重要な実践的行為である」と主張したことで、その限界点が明らかになった。

ミンツバーグも、経験的に管理職能を導出したファヨール理論には批判的で、マネジャーの仕事（管理的活動）をほんやりとは表すが、マネジャーが実際に何をこなしているかを明らかにしていない。沈黙考して計画を立てる熟考型マネジャーは、マネジャーの実像（忙しなく雑用に追われ、細切れに仕事をこなす、場当たりの対応する様子）とは大

大きく離れているとして、その管理職能とサイクルは神話であると指摘した (Mintzberg 1973/邦訳 1993)。ミンツバーグは定性的手法により、実証的にマネジャーの仕事を導き出した。

とりわけ1960年代は、クーンツが「マネジメント・セオリー・ジャングル」と自身の論文 (*The Journal of the Academy of Management* 1961/ *Harvard Business Review* 1962) のタイトルに付けたように、意思決定論や行動科学が発達し、戦略論やコンティンジェンシー理論が生まれた「経営理論の密林」時代であった。

そうした百花繚乱の経営理論の中で、マネジメント・プロセス・スクールは学派固有の内容で発展する機会を失い、近代経営学の視点 (意思決定の議論、社外関係の確立、バーナードやサイモンの議論、ステークホルダー論、提携、競争戦略、コンティンジェンシー的分析など) を幅広く取り込む学際的なアプローチに踏み込まざるを得なかった。これにより、総花的な展開になってしまい、木に竹を接ぐような様相となり、マネジメント・プロセス・スクール自体が密林状態になってしまったのである。

サイモンは、クーンツの「マネジメント・セオリー・ジャングル」という見方にも批判的で、多種多様な学派の乱立は経営学界に混沌とした状態にはしておらず、対立というよりも研究上の分業を行なっているだけであると捉えた。

ニューマンは「現在の研究では、アドミニストレーションとマネジメントという語を区別しても何ら実際上の目的の役には立たない」(Newman 1963, p. 13./邦訳1973, p. 8.) と記し、自身のスタンスと比べて、他学派の視点や切り口のほうがトップ・マネジメントの実践に資することを自認するに至っていた。また、組織の捉え方も静態的なクローズド・システムないし公式 (フォーマルな) 組織の枠組みから脱し切れていないことも限定的な展開に留まる結果となった。

ポーセルは、こうしたマネジメント・プロセス・スクールの挫折は、ファヨールが採った「アクション・リサーチ (行動と研究が相互反映する連続的なプロセスを通じた変革を志向すること)」に近い実験的方法の難しさと継承者たちがそれを放棄したことによると解釈する (ポーセル 2005, p. 357.)。

3. テイラー「科学的管理法」

ファヨールの理論はフランス語で綴られており、英訳されるのが遅く、アメリカで評価され始めるまでに約40年を要したこともあり、世界的に最初のマネジメント思想が広がったのは、アメリカから発せされたものとなった。

それは、工場における無駄の時間を徹底的に省いて、生産性の向上を図ることを追求し

たフレデリック・テイラーによるものであった。「科学的管理の父」というのがフィラデルフィアのウェスト・ローレル・ヒル墓地にあるテイラーの墓に彫られた碑銘であり、また、没後初めて出版された伝記（Copley 1923）の副題でもあった。それは経営学のパイオニアであることを示すに十分な贈り名である。

The Oxford Handbook of Management Theorists (2013) では「テイラーはあらゆる経営学者の中でも、最も極端で、かつ相反する感情的反応を引き起こしてきた人物である。彼は賞賛的であるとともに、激しい批判の対象にもなってきた」（Conti 2013, p. 11.）と評されている。以降で述べるように賞賛とは科学的管理法を唱え得たこと、批判とは労働者を機械仕立ての身体部位として捉えたことである。

そうしたテイラーからアメリカ経営学（経営管理論）は始まった。テイラーは、マネジメントの目的を雇用主（経営者）には限りない繁栄をもたらし、働き手（労働者）には最大限の豊かさを届けることであるべきだとした（Taylor 2006／訳書2009, p. 10.）。

ポンプ製造工場での木型工（patternmaker）・機械工、工作機械会社ミッドベール・スチール社での組長（gang boss）・職長（foreman）・主任技師などのキャリアを積んだ後、テイラーは1893年から1901年まで経営コンサルタントとして活動した。その間の1898年から1901年にはベスレヘム・スチール社にも勤務した。

こうした職業体験の中で、テイラーは科学的管理法についての研究に取り組み、その成果を ASME（the American Society of Mechanical Engineers：アメリカ機械技師学会）で発表し、論文にしていった。退職後では、それらの原稿をもとに理論を完成させ、1911年に図書として刊行した。特にベスレヘム・スチール社は、科学的管理法を試す場所となったことから「テイラー主義（テイライズム）の揺りかご」（Pruijt 2000, p. 443.）とも称された。

その問題意識は、ミッドベール・スチール社での労働者を観察することに始まった。彼らは「働くふり」をしており、わざと作業を遅らせていた（holding back）。なぜなら仕事を熱心に早く進める動機を持っていなかったからである。

当時のアメリカ製造業では、出来高払制度が一般的であった。出来高に応じて賃金が増えていくのだが、労働者が能率を上げて以前よりも多くの所得を得ようになると、コスト削減のため、単位当たりの労務費を引き下げている。

この雇用者による賃率切り下げは「金の卵を産むガチョウを殺す」のような行為であり、それが続くと、工場での作業の量やスピード、方法、手順は労働者任せだったので、彼らはガラガラと時間を浪費して仕事に取り組んだ。意識的に生産制限を行なう「足踏み（marking time）」は「組織的怠業（systematic soldiering）」と見なされた。

こうした「成り行き管理（drifting：労働者の気分次第で生産量が変動すること）」ある

いは「自主性とインセンティブを柱としたマネジメント（労働者が最大限の自主性を発揮して仕事に取り組み、経営者はその見返りに特別な報酬を与えること）」に基づく労使関係を解決するため、テイラーは1日に完了すべき仕事の量を「課業（task）」として定めた。

テイラー自らも、この「課業理念（task idea）」は近代科学的管理において最も重要な要素であると述べている。それは、下記に述べるように、仕事の速度問題の統制（control）が完全に使用者（経営者）側にあることによる。

1903年の“Shop Management”という論文では、非能率が生じる理由を「マネジメントが注意深い思考と研究が要求される工学の根本原理のように厳密で明快に定義された法則を持つ技法として、まだ見なされておらず、人の問題、すなわち、適材を得れば方法はその人に任せれば巧く行くという古い考え方がある」ことに求めていた（*Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, vol. 24, p. 1341.）。

そのように、これまでは人材が第一に据えられてきたが、これからはシステムを第一に据えなければならないとテイラーは考えた（Taylor 2006／訳書2009. p. 6.）。

そこでテイラーは、課業を達成したら賃金を割増する。達成できなかったら定額だけ支払うという仕組みを考案した。課業を客観的に設定するために、1つの仕事において熟練労働者がどのくらいの時間を費やしているかをストップウォッチで計っていった。各業務を最も単純なパーツに分けて、どのくらいの時間でどのくらいのことができるのかを数字で示し、それを標準的な作業時間としていき、「工場レベルの管理（shop management）」を整備した。

当時、経営者は、1つの仕事がどのくらいの時間でできるのかを知らなかった。誰も仕事の性質を調べようとしなかったのである。そうした非効率性や無秩序に苛立ちを覚えたテイラーは、ストップウォッチを持ち、何がどのくらいかかるのかを綿密に調べた。仕事を正確に測ることで、経営者がその仕事を行なうための最も良い方法を確立できると考えたからだった。

このように、経営者には生産可能な量を示し、労働者には自身に期待されていることを明らかにしたので、出来高払いの率やボーナス、ペナルティを客観的に設定できた。双方がすべきことを測定に基づいて理解できたので、生産は増加した。

ちなみに1秒単位で測ることのできるストップウォッチを開発したのは、1816年、時計作りを趣味としていたルーブル美術館の職員であった。天文学研究者が望遠鏡のレンズを星が横切る時間を正確に測ることができるとするために開発したとされる。それから1世紀後にテイラーが、時間に基づく労働の管理を生み出すために用いたのである。

テイラーの功績は、まず「時間を意識する」という考えを工場に持ち込んだことにあった。それまで教会でしか告げられなかった時刻が、工場のサイレンや場内の時計で知らさ

れるようになった。そして、マネジメントを科学として捉え、仕事場に精密さや規律といった科学的な成果を豊富に持ち込んだことにあった。

具体的には、次のような原則を示した。

- ①「大いなる1日の課業」の設定（第1原則）…企業にいる人は誰でも、しなければならぬ毎日の課業をはっきりとしておかなければならない。
- ②標準的作業条件（第2原則）…各人には、その課業として十分な1日分の仕事を与える。
- ③成功したら多く払う（第3原則）…各人が課業を達成したなら、必ずたくさん払わなければならない（ボーナス）。
- ④失敗すれば損をする（第4原則）…失敗すれば、そのために損を被らなければならない（ペナルティ）。
- ⑤企業が成長してきたら、課業は一流の労働者でなければできないほど難しいものにする（ハードルを高く設定し直す）。

このように、科学的管理法は課業を設定して、それを遂行させるという「課業管理(task management)」が主な内容となる。これには次に挙げるような研究ならびに制度がある。

①時間研究 (time study)

まず、仕事に熟達した一流の労働者10~15人を選び出し、彼らの作業を細かく分けて、それらの動作・手順・道具を検討する(要素研究)。次に、ストップウォッチで動作を測定し、無駄な動作や遅い動作を排除する。そして、最も速くて最も良い道具を選択して、それをもって達成される最短の作業時間を発見する。最短の作業時間に余裕時間を加えて、標準作業時間を決定する。この標準作業時間に基づいて、課業を決定する。

時間研究と同じ関心を持っていたのが、テイラーの熱心な支持者だったフランク・ギルブレスの「動作研究」であった。フランクはASMEではマネジメントに関する論文が正当な評価を得るのは難しいと判断して、独立した組織として管理科学促進協会を設立した。これはテイラー没後、テイラー協会となった。1936年には産業技師協会と合同して管理推進協会となり、現在ではアメリカ経営協会の一部となっている。

ただし、テイラーのほうはフランクを信用できずライバル視した(Nadworny 1957, pp. 23-34.)。ともあれ、どちらの研究も、疲労を減らして生産性を高めるために動作を省くというのが共通した目的だった。

また、フランクの妻のリリアンは、マネジメントの成功は仕事ではなく、人間次第であり、科学的管理の下では、個人の特性が選抜、刺激、労働者福利といった「精神的、肉体的、道徳的、金銭的な幸福全般」を決定付けると見なした(Gilbreth 1914, p. 1.)。したが

って、経営者は労働者の特性を強化して、各人の能力を最高度に発展させることをめざさなければならないとした、

リリアンはASMEで初めての女性会員であり、ミシガン大学から名誉工学修士号を授与された最初の女性であり、パーデュー大学とニューアーク大学でマネジメントの最初の女性教授であった。そうした点から、リリアン・ギルプレスは「マネジメントのファースト・レディ」と呼ばれた（Greenwood, Greenwood and Severance 1978, p. 2.）。

②計画部制度（planning department）

計画部は、課業を決定して、それをもとに生産計画を立てる管理職能である。頭腦的な仕事を計画部に集中させることで、計画と執行（計画部と職能的職長：ホワイトカラーとブルーカラー）を分離する。近代工学が製図室を中心とするように、近代マネジメントの中心は計画部にある。経営者が労働者にしてもらいたいことを正確に理解して、労働者がそれを最善かつ最も安価に行なうようにするために、計画と執行の分離は欠かせない。

③作業指図票制度（instruction card system）

作業指図票は、仕事の微細な点（作業方法・手順・各動作に必要な時間・工具番号など）を詳しく記入したものであり、これにより、企画部が労働者に作業を指図することで、能率化が図られる。

④職能的職長制度（functional foremanship）

これまでの組織で1人の職長が行ってきた仕事を8人の職能別の職長に分担させる。現場の職長（executive functional boss）は準備係（班長：gang boss）、速度係（speed boss）、検査係（inspector）、修繕係（repair boss）に分ける。企画部の職長（functional boss）は仕事の順序・手順係（order of work or route clerk）、指図票係（instruction card men）、時間・原価係（time and cost clerk）、工場訓練（規律）係（shop disciplinarian）に分ける。この8人の任務遂行によって、課業の達成が保証される。

これは、後の職能別組織（ファンクショナル・オーガニゼーション：生産、営業、人事など業務内容によって組織を編成するもの）の雛形となった。

また、サンタ・フェ鉄道のコンサルタントだったエマーソンは、この制度をライン・アンド・スタッフ（ラインが生産・物流・販売・営業などの実務を担当し、スタッフが企画・調査・法務・総務などの補佐的な役割をする）という組織形態へと発展させた。

テイラーのように各人に作業場における特定の職能についての責任と権限を与える（指揮系統を分割する）のではなく、専門的知識の利点を維持するために、ラインのメンバーはスタッフの計画（設定した標準）に基づき、いつでもスタッフの助力を利用して能率的に作業を行なえるようにした（Emerson 1912, p. 69, 112.）。

エマーソンは富を創造するのは労働や資本、土地ではなく、アイデアであると見なして

いた (Emerson 1913, p. x.)。当時のアメリカ産業全体にはびこっていた無駄 (資源浪費) と非能率という悪害の根源は、組織に欠陥があるためであるとし、理想の明確化、良識、有能な助言、規律、公平な扱いといった人間相互の関係原理を実践に適用したのである。

⑤差別出来高給制度 (differential piece-rate system)

課業を達成した者には高率の差別的出来高賃金を支給し、達成できなかった者には低率賃金を支給するという課業を基準とした賃金支払制度によって、自発性をあおる。この制度は、工員と雇主の間に非常に親しい感情を作り出すので、労働組合やストライキなどは全く不必要になる。

当時、こうした科学的管理法の影響力は強く、専業主婦が歩数を少なくして無駄な動きをなくすために台所を改良したほどだった。これは家政学 (女性が自己向上をめざすための自由な時間を生み出すための学問であり、こうした家庭での効率性の追求が洗濯機などの家電が普及する土台となった) への適用である。

家政学を主導したのは女性誌『レディース・ホーム・ジャーナル』の記者クリスティン・フレデリックという若い女性ライターだった。家庭での女性の労働時間を減らすことで、自由な時間を増やすために、テイラーの考えを取り入れたのである。例えば「レイヤーケーキの材料を混ぜる (10分)」, 「バスルームの掃除」 (20分) といった具合に1つずつの家事にかかる時間を決めることを提唱した (Jeffrey 2005, p. 91.)。

そうした家政学への影響も与えた科学的管理法の下地となった論文名が “The Gospel of Efficiency (能率の福音)” (*The American Magazine*, 1911, March, April, May, 71 (5) (6), 72 (1)) となっていたことからもうかがえるように、効率性の向上を優先したものであった。

テイラーは効率性を高めるために次の4点を発展させた (Jones and George 2013, p. 36.)。①労働者が課業を実行する方法を研究し、労働者が有する非公式な仕事の知識を全て収集し、課業の実行方法を改善する方法を実験する。②課業を実行する新しい方法を書いた規則と標準作業手順を体系化する。③課業のニーズに合ったスキルと能力を持つように、労働者を注意深く選び、確立された規則と手順に従って課業を実行するように訓練させる。④課業の成果の公正ないし許容レベルを確立し、許容レベルを超える成果に対する報酬を提供する給与システムを開発する。

ただし、こうした効率性一辺倒の追求は、搾取的な労働を強いることになり、労働者を機械視しているという批判をテイラーは生涯にわたって受け続けることになった。実際にテイラーは、労働者には極力、考えないことを望んでいた。科学的管理のシステムに賛同しない労働者は無知だと見なしたのである。

こうした倫理 (慈善的管理) を欠いた機械的管理の考え方には当然、労働者側からの反

発が大きかった。各地でストライキが起こり、労働組合の指導者は、テイラーは「悪魔の生まれ変わり」であり、経営側の策士だと非難した。

この点から、テイラーの評伝では偉大なマネジメント・グル（聖人：saint）でありながら、アンチ・ヒューマニスト（悪魔：devil）でもあるといった具合に（Kanigel 1997）、その業績には賛否両論ある。中には、テイラーを「妄想強迫の性格が異常なほど強い人間」、「神経症な奇人」と評するものもあった（Braverman 1974, pp. 91-92. / 邦訳 1978, p. 101.）。

そのような評価を受けるテイラー自身は、亡くなる3週間前にクリーブランド広告業者クラブで次のように語っていた。「科学的管理は一歩ずつ進化するものであり、1つの固まった理論ではない。あらゆる場面において、実践が理論に優るのである。科学的管理に関係している私の知人たちは全て、何か良いものが他に見つかれば、どのような計画や理論をも進んで捨て去っている。科学的管理には不変のものはない」（Copley 1923, p. 348.）。

ここから知り得るのは、晩年においてテイラーは、唯一の方法というものはないので、経営者は体系的な調査をなして、より良い方法を見出すように絶えず努めなければならないことを自覚していたという点である。

4. テイラーとファヨールへの評価

1958年、マーチとサイモンは、工業組織を舞台に人間を効果的に使うことを研究したテイラーは、一般的な組織論の課題である「人間特性と組織内の社会的・課業的環境との相互作用を分析すること」を実質的に自らに課したが、実際にはルーチンの製造作業において、機械の付属物としての人間をいかに使うかという、かなり狭い範囲の行動を研究したという（March and Simon 1958 / 邦訳 2014, p. 16.）。

その目的は、生産工程において非効率な生物としての人間を、最善可能な方法で使うためであり、それには人間という汎用機械をより効率的な専用機械に変える詳細な行動のプログラムを作る必要があったからだと見なす。

この研究のおかげで、組織内の従業員個人の生産活動の測定精度はかなり向上した。その点で科学的管理法は、自身たちが取り扱う「生理学的組織論（組織内人間行動における心理学的側面）」というよりは、機械化やオートメーションに関連した「古典的組織論（生産の基礎である肉体的活動に焦点を当てるもの）」であると位置付けた。

そう捉えるマーチとサイモンによれば、テイラーの貢献は仕事を効率的に組織する一般原則ではなく、具体的な状況での効率的方法の発見と、その確実な適用のための作業手続きのほうにあったとされる。時間研究の発明は、いわば細胞説というよりも顕微鏡を発明

したようなものであると評する (March and Simon 1958/邦訳 2014, p. 25.)。

1975年、ミンツバーグは、マネジメントを計画・組織・調整・統制という4つの言葉で縛ったのはファヨールだが、マネジャーが実際に行なっていることをほとんど説明しておらず、マネジャーが仕事をする時に考えている、曖昧な目標を暗示する程度のものであると指摘した。

例えとして、工場が火事になったという知らせを受け、その代替供給ができるかどうかを外国の子会社に問い合わせている時や、退職者に金時計を贈呈している時、業界関係者と会合している時などを挙げ、それらは4つのいずれにも該当しないとす。

実際のマネジャーは、①休息をほとんどとらずに、1つの仕事が終われば、次の仕事をこなすというハイペースで動く。②1つの仕事は短時間(わずかに数分)で片付けられる。③1日の仕事に決まったパターンは無く、仕事は多様である。④仕事が(電話などで)中断されることをむしろ求める。⑤毎日繰り返す仕事は少ないということを観察から見出したのだった。

要するに、半世紀以上もの間、経営学は進歩と変化に向けて邁進し過ぎたがゆえに、マネジャーは何をしているのかという根本的な問いかけをしてこなかったと見なすのである (Mintzberg 1975, 2007/邦訳 1980, 2007, pp. 5-6.)。それは「キュービズムの抽象画とルネッサンス時代の絵が違うのと同じ程度に、ファヨールの古典的見解とはかけ離れている」という表現は言い得て妙である。

ミンツバーグは、テイラーについては、直感の領域から離脱して意識的分析を強めていくことに先鞭を付けた者であり、これによって以降の組織は進歩したと評する。1960年代での戦略プランニングというアプローチは、その考えを継ぐものであり、思考することと実行することを分離して、その専門家(戦略プランナー)をスタッフとすることが唯一最善策とされた。

だが、真に優れたマネジャーは、左脳の効果的な活動(明確さ、論理、分析など)だけでなく、それを右脳の効果的な活動(予感、判断、合成など)と結び付けることができる (Mintzberg 1976, 2007/邦訳 1977, 2007, pp. 82, 86.)。プランニング(分析)を直観と創造性で統合する戦略思考が必要であり、それが総合的なビジョンを生むのである。

この点で、戦略的プランニングは戦略思考の無い戦略プログラミング(既存の戦略やビジョンを具体的な言葉で表現し、その詳細について詰めること)に過ぎず、テイラーの最も重要なメッセージである「業務プロセスはフォーマルにプログラムされる前に、それ自体について十分理解されなければならない」ということを見逃していたと、ミンツバーグは捉える (Mintzberg 1994, 2007/邦訳 1994, 2007, pp. 236-237.)。

総じて、科学的管理法は生産性を上げ、コストを下げ、低価格を可能にすることで、よ

り多くの売上げと大きな利益を得るためのものであり、信頼や個人の価値、機知、知性への尊敬の念といったものがない「人間味の無い科学」として見なされた。テイラーにとって経営者は「意思決定のために情報を集める者」であり、測定することが仕事であった。このことで、新たなタイプの経営者が生まれることとなった。それは監督や観察に専念する中間管理職（ミドル・マネジメント）である。

ドラッカーは、このテイラーの基本的洞察について、「事前の計画が優れているほど仕事が容易になり、成果をあげるようになり、生産的になることを指摘した」、「まさにこの考えを基礎として、今日のマネジメントの全てがある」と評価しながらも、「計画と実行の分離は、計画する者と実行する者とは別の人でなければならないということ意味はしない」と、その思想の欠点を指摘した（Drucker 1954／邦訳 1996, pp. 150-151.）。

また、企業の管理は非人間的な側面（事実による管理：fact-control）で行なわれるべきだと考えていたフォレットは、科学的管理法について1925年に次のように評した（Metcalf and Urwick 1941／邦訳 1997, p. 84.）。

「命令を非人格化する傾向があるということが、科学的管理の最大の貢献の1つだと思ふ。科学的管理の本質は状況の法則を発見しようと企てることである、と考えることができるであろう。科学的管理の下では、マネジャーも労働者と同じように命令を受ける立場にある。なぜならば、両者がいずれも状況の法則に従うからである」

この指摘からも分かるように、科学的管理法の基礎にあるのは、経済人モデルだった。それは「人間は経済的利害によって動機づけられるという考え方」に基づく管理である。

仕事に関するキリスト教の考え方も、これに関することがある。善悪の知識の実を食べてはならないという神の命令に背いたアダムは、エデンから追放され、過酷な労働が科せられた。神はアダムにこう言った。「お前のゆえに、土は呪われるものとなった。お前は、生涯食べ物を得ようと苦しむ」（『旧訳聖書 新共同訳』創世記3章17節）。「お前は顔に汗を流してパンを得る。土に帰るまで」（3章19節）。このように仕事は必要だが、苦痛を伴うものとなるのを「アダムの呪い」という。イブには、出産の苦しみが与えられた。Laborに陣痛の意味があるのはそのゆえんである。

この経済人モデルは1920年代から社会人モデル（人間は集団の中に作用する感情や気分、心理の論理に規定されるという考え方）へと移行していった。これは、労働というのが「レイバー（labor）外部からの強制で他律的に働くこと」から「ワーク（work）自己実現を伴う形で自発的に働くこと」へと認識が変わったことを示しており、昨今では「プレイ（play）楽しんで仕事をする事」がなければならないと見なされている。

さて、ここでファヨールとの関係を見ると、テイラーの『科学的管理法』は1913年にフランス語訳され、ファヨールはそれを注意深く、熱心に読んだことがファヨールの講義録

で確認される。テキストをノートに取る際、自身の反応についても記し、多くの点で同意し、心の底では賞賛したと見なされる（ポーセル 2005, pp. 32-33, 44.）。ファヨールが著作を刊行した理由の1つに、フランスにテイラーの思想が普及されることに対抗して、自分の独自の考えを発表しようと刺激されたことがある（ポーセル 2005, p. 102.）。

一方、テイラーはファヨールの著作が刊行される2年前に逝去（1915年没）しているの
で、存在は知らないままであった。ここで、ファヨールとテイラーの提唱した管理形態の
比較をまとめると、下記のようになる。

推奨された管理形態	ファヨール型労働	テイラー型労働
個人の統制	命令の一元性、自発性が望ましい	多数の職能的職長、自発性なし
技能養成	長期的、全職務を対象	短期的、1職務を対象
分業形態	多能性	専門化
計画化	全作業期間につき総合	職務の連続性に対して詳細に
賃金	高賃金、出来高給制	高賃金、差別的出来高給制
主要な関心事	安全性と原価	生産性
労働者の代表制	労働組合なし	労働組合なし
道具	労働者の所有	経営者の所有
作業方式	自由	課業

出所：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』文眞堂 2005年、49ページ
表2 ファヨールとテイラーにより推奨された管理形態。

科学的管理法は、以降の展開においては1930年代までは経営学説史に影響を与えていたが、戦後においては経営工学のほうに転化していき、マネジメント論の主流から外れていった。

だが、ブレイヴァマンが1974年に、依然として「テイライズムは生産の世界を支配している」（Braverman 1974/邦訳 1978）と記しており、2011年にはブラウンらが、21世紀の職場でも高学歴の知識労働者に、個々の労働者の暗黙の知識を標準化するために、テイラーが行なった方法が採られているとし、それを「デジタル・テイライズム」と呼んでいる（Brown, Lauder and Ashton 2011, pp. 65-76.）。

そうした科学的管理法は、日本では1913年に『学理的事業管理法』（星野行則訳、崇文館出版）という題名で翻訳されたのが最初であり、その後『科学的経営の原理』（山田佐八訳 文雅堂 1921年）『能率増進科学的経営管理法』（坂本国三郎 下出書店 1922年）も出版された。

中でもテイラーの邦訳に注力したのが、産業能率短期大学の創始者であり、「能率の父」と呼ばれる上野陽一であった。1932年に『テイラー全集Ⅰ 著述』1933年に『テイラー全集Ⅱ 論文』（ともに同文館）の編訳を出版し、1957年には『科学的管理法』（技報堂）を「能率学」と名付けて翻訳し、日本経営学の端緒を開いた。その訳書の新版が1969

年と1983年に産業能率短期大学から刊行された。その後の長い間では日本語訳書は絶版状態であったが2009年に、中谷彪らが『科学的管理法の諸原理』（見洋書房）、有賀裕子が『科学的管理法』（ダイヤモンド社）と題して、それぞれ新訳をリイシューした。

現在において、科学的管理法の適用が見られるのはファストフード業界である。マクドナルドの店舗の機械や設備のレイアウトは、クルーが効率良く動くことができるように設計されている。また、調理時間もハンバーガーを作る時間、フライドポテトを挙げる時間などが標準化されている。マニュアル化した接客も、生産ラインから無駄を省くという点で、テイライズムに基づくものである。

無駄を省くという点では、吉野家においても深刻な人手不足を補うため、省人化した店舗への改装が進み、客が商品を自ら席まで運ぶセルフ型が増えている。これにより、従来店よりも店員の歩数が1日当たり3割の削減になっており、店舗当たりの労働時間が4時間短縮されたといわれる。

参考文献

- 経営学史学会監修、佐々木恒男編著『経営学史蔵書Ⅱ ファョール』文眞堂 2011年
経営学史学会監修、中川誠士編著『経営学史蔵書Ⅰ テイラー』文眞堂 2012年
斎藤毅憲『経営管理の基礎』同文館 1983年
佐々木恒男『アンリ・ファョール その人と経営戦略、そして経営の理論』文眞堂 1984年
廣瀬幹好『フレデリック・テイラーとマネジメント思想』関西大学出版部 2019年
二村敏子「管理過程論の形成と発展」経営学史学会編『経営学史辞典』文眞堂 2002年
アンリ・ファョール著、佐々木恒男編訳『公共心の覚醒 ファョール経営管理論集』未来社 1970年
ジャン・ルイ・ポーセル編著、佐々木恒男訳『アンリ・ファョールの世界』文眞堂 2005年
H. ファョール著、佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社 1972年
H. ファョール著、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
Braverman, H., *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, 1974. / 富沢賢治訳『労働と独占資本 20世紀における労働の衰退』岩波書店 1978年
Brown, P., Lauder, H. and Ashton, D., *The Global Auction, The Broken Promises of Education, Jobs and Incomes*, Oxford University Press, 2011.
Conti, R., Frederick Winslow Taylor, edited in Witzel, M. and Warner, M., *The Oxford Handbook of Management Theorists*, Oxford University Press, 2013.
Copley, F. B., *Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management*, 2 vols., Harper & Row, 1923.
Drucker, P. F., *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954. / 上田惇生訳『新訳 現代の経営（下）』ダイヤモンド社 1996年
Emerson, H., *Efficiency as a Basis for Operations and Wages*, Engineering Magazine, 1911.
Emerson, H., *The Twelve Principles of Efficiency*, Engineering Magazine, 1913.

- Gilbreth, L. M., *The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste*, Sturgis and Walton Co., 1914.
- Greenwood, R. G., Greenwood, R. A. and Severance, J. A., "Lillian M. Gilbreth, First Lady of Management," edited by Susbauer, J. C., *Academy of Management Proceedings*, 1978.
- Jeffrey, L. M., *Design in the USA*, Oxford University Press, 2005.
- Jones, G. R. and George, J. M., *Essentials of Contemporary Management*, fifth edition, McGraw-Hill, 2013.
- Kanigel, R. M., *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Viking, 1997.
- March, J. G. and Simon, H. A., *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958. / second edition, Blackwell, 1993. / 高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ 第2版 現代組織論の原点』ダイヤモンド社 2014年
- Metcalf, H. C. and Urwick, L., *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Harper & Row, 1941. / 米田清隆, 三戸公訳『新装版 組織行動の原理 動態的管理』未来社 1997年
- Mintberg, H., *The Nature of Management Work*, Harper & Collins, 1973. / 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房 1993年
- Mintberg, H., "The Manager's Jobs : Folklore and Fact," *Harvard Business Review*, July-August 1975. / 邦訳「管理者の職務：その伝説と実際の隔たり」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1980年2月号 / Mintberg, H., *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organization*, Free Press, 2007. / DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『H. ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社 2007年第1章所収「マネジャーの職務：その神話と事実との隔たり」
- Mintberg, H., "Planning on the Left Side and Managing on the Right," *Harvard Business Review*, July-August 1976. / 邦訳「計画は脳の左で、経営は脳の右で」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1977年2月号 / Mintberg, H., *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organization*, Free Press, 2007. / DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『H. ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社 2007年第2章所収「計画は左脳で、経営は右脳で」
- Mintberg, H., "The Fall and Rise of Strategic Planning," *Harvard Business Review*, January-February 1994. / 邦訳「戦略プランニングの効用と限界」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1994年5月号 / Mintberg, H., *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organization*, Free Press, 2007. / DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『H. ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社 2007年第7章所収「戦略プランニングと戦略思考は異なる」
- Nadworny, M., "Frederick Taylor and Frank Gilbreth—Competition in Scientific Management," *Business History Review*, vol. 31, no. 1, Spring 1957.
- Newman, W. H., *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, second edition, Printice-Hill, 1963. / 高宮晋監修・作原猛志訳『経営管理 第二版 組織と管理の技術』有斐閣 1973年
- Pruijt, H. D., "Repainting, Modifying, Smashing Taylorism," *Journal of Organizational Change*

岩谷昌樹

Management, vol. 13, no. 5, 2000.

Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, Cosimo, 2006. /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

Simon, H. A., *Administrative Behavior*, fourth edition, Free Press, 1997. /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

Wren, D. A., *The Evolution of Management Thought*, fourth edition, 1994. /佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化 第4版』文真堂 2003年