



Title	橘博著「現代生産管理論」生産合理化の歴史と理論
Author(s)	川崎, 文治
Citation	経営と経済, 43(4), pp.139-145; 1964
Issue Date	1964-01-31
URL	http://hdl.handle.net/10069/27661
Right	

This document is downloaded at: 2019-04-23T12:49:24Z

橋 博 著 「現代生産管理論」

生産合理化の歴史と理論 (昭和三十八年十一月ミネルザ)
(書房B六・二九二ページ)

川 崎 文 治

一

かねて地道な研究を問われていた著者が今回新稿を加えて「現代生産管理論」として纏められたのを機会に二、三の感想を述べてみたい。

まず本書は副題として「生産合理化の歴史と理論」が掲げられ、次の様な篇別をもっている。

は し が き

前篇 企業経営の発展と生産管理

第一章 産業資本主義段階における生産の管理

第二章 独占資本主義段階における生産管理の本格的形成

第三章 合理化方式と生産管理の展開

第四章 総合管理と生産管理

生産合理化の歴史と理論

第五章 ドラッカーの経営管理論と経営組織論

後篇 生産管理の体系と原理

第六章 生産管理職能の形成過程

第七章 基本賃金方式と労務管理

第八章 刺戟賃金方式と労務管理

第九章 「成行管理」の限界と克服

第一〇章 テイラー・システム形成の諸条件

第十一章 テイラー・システムにおける「課業」の設定

第十二章 テイラー・システムにおける「課業」の運用

第十三章 テイラー・システムにおける生産管理の基本的原理

第十四章 テイラー・システムにおける生産管理の個別的原理

むすび

さて社会科学の研究に当り理論、歴史、政策の三要因（或いは側面）の一体的理解と特化とは古くからいわれていることだが、この点について著者は先ず資本主義的工業経営における生産管理方式の形成を産業資本主義から独占資本主義の段階について歴史的に考察し（前篇）、現代経営管理の基幹たる生産管理方式の原型と管理的思考の源流をテイラー・システムに求め、その歴史的形成過程、体系的特徴とその実践原理について理論的分析を与える（後篇）ことを闡明される（はしがき）。そしてどちらかといえば後篇に力点が置かれている様で、テイラー・システムの分

析を通じて著者の解釈による諸原理の整理がちみつに行われていて示唆を与えられるものがある。とくに基本原理と実践原理の整理など。

著書もいわれる様に経営学の他の分野に比べて、生産管理の方面では、その技法の発展にも拘わらずその理論―殊に経済学的背景をもつその展開は必ずしも多くはない。わが国では略古典に畿い中西寅雄教授の「経営経済学」（昭和六年）における接近から、古林喜楽教授の「経営労務論」（昭和十一年）などを閲して近くは藻利重隆教授の「経営管理総論」（昭和二十三年）などいくつかの業績によって夫々立場の相違はあれ、経営学ないし経営経済学の固有の領域の地固めがなされてきたが、その中でも生産管理領域の理論づけには尚問題を残していると思われる。本書の著者も又それに向って努力を傾けられたわけで、その限り貴重な試みといわねばならない。ところで労務管理領域以上にその技法の方が先に発展した生産管理の領域では、それだけ理論づけに当って生じる困難性は多いともいえるし、著者の与えられる多くの示唆にも拘わらず、その意図が貴重なだけにわれわれとして若干の注文をつけてみたいところもあるので、以下願わくば暫らく著者の寛容を俟って若干のものを取上げさせて貰おう。

二

先ず管理技法でなく「生産管理の諸問題を、現代資本主義の正しい経済学的分析を基礎として解明する」（はしがき）場合必要なことは、生産管理過程自体のウエイト追求であろう。それは前篇第一章第四節「資本主義的生産の形成、確立および拡大の条件」に続き後篇に入り「管理活動の意義」、「管理活動の特質」（一二四―一二七ページ）として展開されているが、その中心は「資本主義的企業の特質として：管理活動の諸過程は、すべて技術的諸内容をふくみながら、剰余価値獲得につらなる価値的側面により規定されている」（一二六―一二七ページ）ということ

あるが、この「価値的側面」或いは「価値的契機」（一二六ページ）と生産管理過程との関連追求がもう少し欲しいと思われる。それは端的にいつて価値生産過程としての労働過程を対象とし、価値に関連する抽象的労働概念と、社会的に平均的な労働条件の下での社会的平均的熟練と強度によって平均利潤に先ずあやかり、さらにその平均を抜くことによる超過利潤収取の意図の実現と結びつくところである。而もそれが使用価値生産という具体的労働と共にある処に、技法の問題が産業別の労働態様に従って異りながら展開される。以上のことを中心にして組織論或いは賃金論というものが位置づけられるべく、著者の接近はその限り「剰余価値の獲得における準備、遂行・総括をふくめた全般的行動過程」（一二六ページ）と生産管理過程が管理活動の歴史的初期性格解明の裡に重合して埋没している様である。生産管理過程の過程的認識の上で、その歴史的ウエイトの推移をみるべきではなかったかと思う。

以上の基本認識に関連して本書の篇別構成をみると、「現代」「生産」管理論として「現代」性の表現のためには、テイラー・システム分析を主体とする後篇をも、歴史的叙述としての前篇の中に入れ、ドラッカー辺りの組織論などが最後に来る方が整う様である。さらに欲をいえばその上で前篇に展開されている現代のIEへの過程の文献史的意義の上に、後篇にとられた様な理論分析が加えられたらばと思うのも私一人ではあるまい。

三

尚以下少しく著者の示唆に沿って検討を加えてみよう。

四

第四章総合管理と生産管理で「現代」生産管理技法が文献と共に紹介されるが、前にも触れた様に、「紹介」を基

本的論理の中に融かして欲しかったと共に、そこまでの分析とドラッカーの関連的位置づけはもう少し必要ではなからうか。とくにそれが経営管理論と経営組織論を取上げるものであるだけ、「生産管理論」が埋没するおそれなしとしない。しかし著者の問題設定に則するときその総括（一〇一—一〇四ページ）は適切であるが、著者による積極的批判（一〇四ページ及び一一六—一一八ページ）ももう少し欲しい所である。尚それに関して分権管理上の「企業全体に共通の会計、計算制度」がドラッカーにおいて「故意に除外され」、「各部門単位の自律性、独立性を促進する契機」は「ほとんど無視されている」（一一七ページ）といいつてよいであろうか。

(二)

後篇に入り先ず「システムを有しない生産管理」（第六章）が説かれるが、この様な「機能的欠陥」をもちながら、それでも「剰余価値獲得を有効にはたし」（一一三〇ページ）たこの分析が欲しいし、続く「基本賃金方式と労務管理」については、その生産管理論的解釈の問題もさることながら、賃金管理方式が刺戟賃金方式へと発展し、成行管理と表裏しつつ、テイラーによる課業理念による管理基準へと転化する過程の分析は見事だが、「現代」生産管理論と「基本賃金方式」との結びつきは、まさしくアメリカ的「職務給」体系の在り方の中に求めらるべく、換言すれば、課業と職務給との関連、或いは同一労働同一賃金論の基盤を顧みるべき意義もあるのではないかと思う。序ながらハルシー方式における「賃率きり上げ」（一五六、一五七ページ）についてはその儘通じるであろうか。

(三)

最後にテイラー・システム論に入ると、客観的形成条件と主体的条件との絡み合い分析がさらに望まれると共に、主体的条件のうちで、「課業」設定についてファイリッフス・イクセター・アカデミーでの数学教師が生徒の問題解答の

「経過時間」を「普通の日課」とみなした（一九四ページ）とあるが、彼自身の述懐によれば、教師自身の解答時間と生徒の解答時間の比率を求めて、常に二時間位の問題にしたのが、恐らく「精神的時間研究」の最初であろうといつておろ（F.W.Taylor: *Testimony in Scientific Management*, p.259）、この点全体時間研究の中での精神時間研究とその問題性（時間研究の近似性格など）と共に拙著（「科学的管理批判」第七章pp.129-132）で取上げた処である。

尚拙著については「課業」概念の要約として取上げられているが（一九九ページ）、これは私自身によるテイラーの表現の要約であつて、私自身のものではないことは、拙著序文に明らかにした処である。このことはそこで、「このよいうな「課業管理の下では、第一に『明確な目標』を労使双方が見つめ、第二に作業の方法や所要時間についての『明確な指導』によって、何等疑点を残さない」¹としたのは私自身でないことを知って貰う為に重要なことなのである。蓋し私自身は拙著を通じて「疑点」をこそ追求したからである。

次に「課業」設定における“control of speed”とその決定権限の所在（主体）論の必然的結びつきを今少し強調してもよいのではなかつたかと思ふと共に、課業の一流水準—標準基準性格の指摘と共に、いわゆる平準化（F.W.Taylor: *Shop Management in: op. cit.*, pp.166-168）の契機を挿入しながら、それにも拘らず高水準とそれへの「強制」要因を必要とした所以を展開されると一層強力であつたらう。しかし続く「課業」の性格分析（二一八—二二五ページ）は要を得たものである。さらにこれに「課業」の設定と運用自体が「課業」化されるという組織の自動性原理（拙著第十一章）をも加えることはできないか。

さて最後に初めにも触れた様にテイラー・システムにおける生産管理の基本的原理と実践的原理の集約的把握は貴重だが、次の二点だけ念を押しておきたい。

その一つは「コストの把握」において、「高賃金、低コスト政策」が、標準を達成した者への高率、不適格者への低率と直ちに結びつけられ、「低賃金、低コストの原則」（二五一―二五二ページ）と解される点である。これは勿論高賃金（と見えても）、高能率（強度化）によって低労務費化するという生産性上昇契機と結びついたものであるわけだが、私の誤解であれば幸いである。

第二点はテイラー・システムの主要体系として「課業」設定と、「課業」運用の体系としての計画部制等と認識した場合、計画部と時間研究―課業設定機能との関連である。いわば設定主体と運用主体の問題にかかわるがひとまずここで指摘するにとどめたい。（cf, Taylor: *Shop Management*, pp. 111-120）

以上著者の本書における目的追求の熱意と示唆的努力につられて、数々の妄語を連ねてしまったが、これも本書の意図を発展させようが為のものであり、その様な契機を与えられた著者に感謝すると共に、「むすび」の終りに自ら課された諸問題（二九二ページ）への接近について、われわれ自身にも教えを頂きつつ、その解明の日を祈ってやまないものである。妄言多謝。

—一九六三・一二・二—