

タイトル	<論文>科学的管理の生成と展開
著者	岡田, 行正
引用	北海学園大学経営論集, 1(1): 1-27
発行日	2003-06-30

# 科学的管理の生成と展開

岡 田 行 正

## 目 次

- I 序
  - II 科学的管理生成の背景
  - III 科学的管理の体系
  - IV 科学的管理の普及と精神革命
  - V 科学的管理と労働組合
  - VI 結
- <参考文献>

## I 序

近代的労務管理論は、世界で最も早く、典型的なプロセスを経て資本の独占段階に到達したアメリカにおいて成立した。資本主義が独占段階に到達し、企業が大規模化・複雑化したアメリカにおいて、企業経営はもはや、従来通りの場当たりの勘と経験による管理では維持できなくなり、組織的・体系的・計画的な管理が不可欠になったからである。

このように資本の勢力が強化されるのにもない、労働者側は、その経済的地位の低下ならびに労働条件の悪化を阻止し、自らの立場を擁護するために団結し、資本に対抗するようになった。一方、資本は労働強化、労働時間の延長を暴力的に推し進めた初期資本主義下の管理に代わり、労働運動により短縮された一定労働時間内における労働能率・労働生産性の向上、労働時間の内包的延長＝労働強化を図るとともに、労働組合の組織的抵抗を抑制し、労働者の資本に対する従属性を高めるための近代的・合理的な管理諸技術の体

系化が求められることになった。ここに近代的労務管理論は、独占体の形成と労働組合運動を主要な2つの契機として成立するにいたるのである<sup>1)</sup>。そして、テイラー (F. W. Taylor) の科学的管理 (Scientific Management) は、このような資本の要請に応えるものとして出現した最初の体系的、近代的な労務管理論であるといえる。

そこで本稿では、テイラーの科学的管理が生成する過程について再考し、科学的管理が意味するものを明らかにするために、テイラー自身の著書論文について検討することとする。テイラーは、次のような諸論文を発表している。

1. *Notes on Belting*, 1893.
2. *A Piece-Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem*, 1895.
3. *Shop Management*, 1903.
4. *On the Art of Cutting Metals*, 1906.
5. *The principles of Scientific Management*, 1910.

また、これらのほかに1912年の「アメリ

---

1) 森川譯雄 (2002) 『労使関係の経営経済学 ～アメリカ労使関係研究の方法と対象～』 同文館, p.85, 参照

鈴木幸毅編 (1997) 『工業経営研究の方法と課題』 (工業経営研究会創立10周年記念出版) 税務経理協会 (森川譯雄「第8章 工業経営研究と労務管理」) p.140, 参照

カ下院特別委員会における聴取書」(*Taylor's Testimony Before the Special House Committee, Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90*)、およびアメリカ機械技師協会(American Society of Mechanical Engineers: ASME)の討論におけるテイラーの主張の記録もまた貴重な資料である。

以上のなかから、本稿では、テイラーの主張を理解するために重要なものとして、特に2. 3. 5. および「アメリカ下院特別委員会における聴取書」をとりあげ、科学的管理の体系と特質について考察していく。また、科学的管理の普及にともなう労働組合の反応と、それに対する産業界の対応についても検証を試みることにする。

## II 科学的管理生成の背景

南北戦争(The Civil War, 1861~1865年)後の19世紀後半におけるアメリカは、産業資本主義の確立期であると同時に、独占資本主義的傾向をより強めていった時期であった。まず、1869年に鉄道がアメリカ大陸を横断したのにもとない交通革命が起こり、それは同時に通信革命をも引き起こした。これらのイノベーションが引き金となり、鉄鋼業をはじめとして多くの産業が飛躍的に発展し、企業規模も巨大化し、産業の集中化がもたらされた。一方、それに必要な労働力は主として言語・習慣を異にする雑多な不熟練移民によって供給され<sup>2)</sup>、雇用労働者数も飛躍的に増加した。また労働組合の勃興や労働力の不足から賃金が比較的高く<sup>3)</sup>、さらに10時間労働制から8時間制への労働時間短縮運

動などから労働力の集約的な利用に迫られていた<sup>4)</sup>。このようななかで企業間競争はますます激化し、とりわけ工場の能率的管理が注目されるようになった。

ところが、当時、アメリカ産業において採用されていた賃金支払制度は、労働者が努力して出来高を増大させればさせるほど、それに応じて労働者の受け取り賃金所得額もまた増大していく、という単純出来高給制度(single piece-rate plan)であった。したがって、単純出来高給制度は、労働者にとって、最も労働刺激の高い賃金であったといえる。しかし、当時の賃率(wage rate)は、何ら科学的根拠に基づいて設定されたものではなく、労働者が1日に遂行する作業量についても経営者の経験と勘によるものであった。そのため、現実には、労働者が懸命に努力し出来高を上げても、それが経営者の予想以上に達すると、労働能率増進と労務費節減のため経営者による賃率切り下げ(rate cutting)が断行された。このような賃率切り下げが再三にわたって行われ、これに対する労働者の不満・反発は高まり、労働者は組織的怠業(systematic soldiering)をもって対抗することとなった。つまり、労働者は一致団結して組織的怠業という対抗手段をとる以外に、経営者による賃率切り下げを防止する途はないと考えたのである。

ところで、この組織的怠業現象は、一般に労働組合の発展ということと短絡的に結合させて、組織的怠業=労働組合の生産制限と解釈する論者が多い<sup>5)</sup>。しかし、労働騎士団(The Noble Order of the Knight of Labor, 1869年結成)、アメリカ労働総同盟(American Federation of Labor, 1886年結成)も、当時すでに存在し、組織化の動向はきわめて

29-30.

2) 森川譯雄『前掲書』, p.90

3) 古林喜楽(1953)『賃金形態論』森山書店, pp

4) 森川譯雄『前掲書』, p.90

5) 『前掲書』, p.91

高かったにもかかわらず、労働組合運動は国家と企業とによる種々な弾圧政策のため、しばしば壊滅的な打撃を受けており、労働組合はまだ十分な発展を遂げているとはいえなかった<sup>6)</sup>。これは、当時の全賃金労働者数に占める労働組合に加入する組合員数の割合からも明らかである<sup>7)</sup>。そのため、怠業はむしろ、労働組合が未組織である場合、あるいは労働組合が弱体でストライキの失敗の恐れが強いときに発生しているものであり、したがって組織的怠業＝労働組合の生産制限という形で、両者は簡単に結びつかない<sup>8)</sup>。それゆえ、労働組合の組織化の動向は、きわめて高かったにもかかわらず、企業と国家の弾圧によって組合は十分な発展を遂げることができなかつたという現実の中で、経営者の一方的な賃金切り下げを容易にし、他方で労働者側はその対抗策として、ストライキなどの直接的な闘争よりも、むしろ組織的怠業の方をとることによって、それが蔓延していったのである。

このように企業間競争がますます激化し、能率増進・向上が切実な課題となった企業は、その方法として単純出来高給制度を採用したが、そのことがかえって組織的怠業をもたらし、この緊要な問題に取り組まなければならない状況にあった。

1880年に設立されたアメリカ機械技師協会(American Society of Mechanical Engineers: ASME)は、まさにこの問題に直面したのである。アメリカ機械技師協会は、機械技師であると同時に企業家、工場経営者た

ちによって「工学および機械構成に関する技術と科学を振興させること<sup>9)</sup>」(to promote the arts and sciences connected with engineering and mechanical construction)を目的として設立された当時唯一の全国的研究組織であった。タウン(H. R. Towne)<sup>10)</sup>の「分益制」(Gain-Sharing, 1889)<sup>11)</sup>やハルシー(F. A. Halsey)の「割増賃金制」(The Premium Plan of Paying for Labor, 1891)<sup>12)</sup>は、このように単純出来高給制度がもたらした経営者の賃率切り下げと、労働者による組織的怠業との問題を解決する積極的試みとして登場した。これらはともに、賃金支払制度の問題を扱ったものであったという点に共通性がある。その意味では、アメリカ労務管理研究は直接的には、賃金支払制度からはじまったとってよいであろう。

タウンの「分益制」とは、獲得された利潤全体ではなく、利潤形成に際して労働者自身の貢献による諸要因の範囲内でのみ、利潤分配に参画させるというものであった。また、ハルシーの「割増賃金制」とは、労働者の日給を保障したうえで、定められた作業予定時

6) 『前掲書』, p.91

7) 当時のアメリカにおける労働組合の発展動向と組織的怠業との一連の関係について、森川譯雄教授は、当時の様々な統計データを提示されながら、綿密かつ詳細な分析をされている。

詳しくは、森川譯雄「第5章 F.W.テイラーの労使関係思想」『前掲書』を参照されたい。

8) 『前掲書』, p.93.

9) Drury, H. B. (1918), *Scientific Management, A History and Criticism*, 2nd ed., New York: Columbia University, p.32

10) 先の1886年、タウンがASMEの機関誌に発表した論文「経済家としての技師」(*The Engineers as an Economist*, 1886)には、企業経営の科学化、つまり管理の科学(Science in Management)の認識とその開発の必要性が主張されおり、アメリカ経営学生成期に経営学研究の必要性を提唱した代表的な歴史的な文書として位置づけられている。

Towne, H. R. (1886), *The Engineer as an Economist*, *Transactions, ASME*, Vol. 7. (三戸公「附録 タウン『経済家としての技師』(訳)』『アメリカ経営思想批判』未来社, 1966年)参照。

11) Towne, H. R. (1889), *Gain-Sharing*, *Transactions, ASME*, Vol.10.

12) Halsey, F. A. (1891), *The Premium Plan of Paying for Labor*, *Transactions, ASME*, Vol.12.

間内に作業を達成すれば節約時間の一定割合を割増として支払う制度であった。

このように彼らは、組織的怠業が経営者による賃率切り下げに起因するものと認識し、組織的怠業の解決の糸口を賃金支払制度に求めたのである<sup>13)</sup>。それゆえ、当時一般に実施されていた単純出来高給制度こそが賃率切り下げの根因をなすものと解し、これに代わる新しい賃金支払制度の発案に努力したのである。勿論、彼らによる新しい賃金支払制度が、能率増進や組織的怠業に対してある程度の前進をもたらしたことは事実である。しかし、これらの賃金支払制度も、けっして経営者の賃率切り下げと労働者の組織的怠業とを根本的に解決することはできなかった。

それは、「賃率そのものに対する科学的決定」という重要課題に取り組むことなく、賃金支払制度の問題としてのみ捉えたからである。つまり、作業方法、作業速度、用具の使用方法等を主として過去の経験と勘に基づく成行 (drift) にまかせる成行管理 (drifting management) に依存したままの状態、賃金支払制度の合理化による刺激のみによって労働能率増進と労務費節減を図ろうとした点にこそ、「創意と奨励による管理」(the management of initiative and incentive) の限界があったといえる。

これに対して、組織的怠業が経営者による賃率切り下げに起因するものと認識しつつも、その解決を賃金支払制度の問題としてではなく、賃率決定方法 (rate fixing) の問題として取り上げたのが、テイラーであった<sup>14)</sup>。

### III 科学的管理の体系

#### 1. 「1つの出来高給制度」

テイラーが1885年に発表した最初の論文「1つの出来高給制度～労働問題の部分的解決への第一歩として」(A Piece-Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem) は、テイラー・システムの端緒をなすものであり、その後も一貫して主張し続けた基本的な問題意識と具体的解決策とが述べられている。それは副題にも示されているように、労働問題の解決と賃金制度の合理化とを目指したものであった。

テイラーは、本論文の序文 (introduction) で次のように述べている。

「普通の出来高給制では、使用者と労働者とは永久に相対立しなければならない本質をもっており、また高い能率を発揮する労働者は、必ずある程度の罰を受けなければならないようになってきている。このようにして、この制度が労働者の勤労意欲を低下させるのは、甚だしいことである。この制度のもとにおいては、最も善良な労働者でも、いつも一偽善者として働くことを余儀なくされ、また使用者の侵略に対抗して闘争の渦中に自らはいらぬわけにいかない状態にある。

しかしながら、私が案出した制度は、理論的にも、その結果からみても、ともに正反対である。この制度のもとにおいては、各労働者の利害と使用者の利害とを一致させ、高い能率をだすものには、より多くの割増金を支払うのである。したがって、労働者は日々の仕事について、最も品質のよいものをできるだけ多く生産することが、自分たちにとって永続的な利益であるということにすぐ理解する。<sup>15)</sup>」

13) 漢利重隆 (1958) 『労務管理の経営学』千倉書房, pp.131-132.

14) 『前掲書』, p.132.

15) Taylor, F. W (1922), A Piece Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem, 1895, in Thompson, C. B., ed.,

すなわち、普通の出来高払制度のもとでは、労使の対立は必然的であるが、テイラーの提唱する制度にしたがえば、この対立は解消しうるものであると主張しているのである。そこには、当時の労使関係一般が「ほとんど闘争状態同然の敵対関係」にあるという認識から出発して、この対立関係 (antagonism) に代えて協調 (harmony) をもたらすことこそテイラー・システムの中心をなす、という主張が端的に表現されている<sup>16)</sup>。

テイラーは、1878年にフィラデルフィア (Philadelphia) のミッドヴェール製鋼会社 (Midvale Steel Company) に一職工として入社し、その後1890年まで同社で能率増進に尽力してきた<sup>17)</sup>。この論文は、彼が職長に昇進してから退職するまでの約10年間、同社において彼自ら行った管理制度に関する実験的研究の成果であった。

この管理制度とは、テイラーによれば、次の3つの要素からなっている<sup>18)</sup>。

- ①要素的賃率決定部門 (elementary rate-fixing department)
- ②差率的出来高給制度 (the differential rate system of piece-work)
- ③日給労働者管理の最善の方法と信じられるもの (what he believes to be the best method of managing men who work by the day)

この3つの要素のなかでも、テイラーは、第1の要素的賃率決定部門と第2の差率的出来高給制度とに関して、従来の方法を比較検討しながら、積極的主張を試みている。そし

て、ここに彼の管理制度の独自性をみることができ<sup>19)</sup>。

第1の要素的賃率決定部門とは、要素的賃率決定の職務を遂行するために特に設置される部門を意味する。要素的賃率決定とは、まず各作業をそれぞれ多数の要素別に細分化し、その各要素動作の遂行に必要となる時間をストップ・ウォッチで精密に測定する<sup>20)</sup>。さらに、こうして測定した各要素作業を分類・整理し、記録・保管する<sup>21)</sup>。以上の手続きを基礎にして、新しい作業の賃率を決定する場合には、まずその作業を要素動作に分解し、ついで各要素動作に必要な時間を先に記録したもののなかから選び出し、これらを合計してその作業全体の総標準時間を算出するというものである<sup>22)</sup>。

賃金問題をめぐって行われる労使間の闘争、いわゆる労使関係の問題を解決するためには、まず労使双方が各作業の遂行に必要とされる時間、しかも最速時間 (the quickest time) を知らなければならない、とするのがテイラーの主張であり、これを解決するための方法を要素的賃率決定に求めたのである。これは、当時アメリカ産業界に蔓延していた生産の不能率が労働者による組織的怠業に起因し、組織的怠業は経営者による賃率切り下げに誘発されて発生するものと認識しつつも、その解決を賃金支払制度の問題としてではなく、

19) 一方、第3の要素については、この論文のなかでほとんど触れられていない。唯一、「日給制度で働く労働者を管理する方法として提唱する制度は、『人に支払うのであって、地位に支払うのではない』というところが主要点である。各労働者の賃金は、できるだけ熟練の程度、その作業に尽くす努力の程度などによって決めるべきであって、占めている地位によって決めてはならない。」(Ibid., pp.637-638. 『前掲訳書』, pp 4-5, 参照) と述べるにとどまっている。

20) Ibid., p.637. (『前掲訳書』, p.4, 参照)

21) Ibid., p.637. (『前掲訳書』, p.4, 参照)

22) Ibid., p.637. (『前掲訳書』, p.4, 参照)

*Scientific Management*, New York: Harper & Low, p.636. (上野陽一訳編『科学的管理法<新版>』産業能率短期大学, 1969年, p.3, 参照)

16) Drury, H. B. (1918), *Ibid.*, pp.191-193.

17) 小林康助 (2000) 『現代労務管理成立史論』同文館, pp.40-41.

18) Taylor, F. W. (1922), *Ibid.*, pp.636-637. (『前掲訳書』, pp.3-4, 参照)

賃率決定方法の問題として捉えたからにはほかならない。それゆえ、テイラーは、合理的な賃率決定の方法として要素的賃率決定の必要性を唱えるのみならず、これを実施するための管理機構を問題とし、要素的賃率決定を担当する要素的賃率決定部門の設置を提唱したわけである。

ところで、このように要素的賃率決定部門によって決定される最速作業時間は、労働者の作業について最高能率を獲得するための第一歩ではあるが、1日の作業量を示すに過ぎない。そこでテイラーは、労働者に最高能率を発揮させるための手段として、管理制度の第2の要素である差率的出来高給制度を主張することとなる。

差率的出来高給制度とは、出来高給制度の一種ではあるが、同一作業に対して高低2種類の賃金単価を決めておき、個々労働者の仕事の達成度によって賃金を支給するという制度であり、この点が単純出来高給制度とは異なる<sup>23)</sup>。設定された作業が所定の最短時間 (the shortest possible time) で、しかも仕損じなく行われた場合、つまり質と量において標準作業が達成されたときには高率の賃金を支給し、標準作業が達成されないときには低率の賃金を支給するのである<sup>24)</sup>。また、労働者に高率の賃金を支給する場合には、他の同業種の会社が普通に支給するよりも高い賃金を支給するように単価決定しておかなければならない<sup>25)</sup>。

以上のように、テイラー・システムの当初の形態は、要素的賃率決定部門および差率的出来高給の2つの制度に見出すことができる。しかし、ここで注意しなければならないのは、テイラーがこの2つの制度の重要性に軽重の差を認めているということである。テイラー

は、これについて「工場生産量を増加するための2種の工夫、すなわち、差率的出来高給と科学的賃率決定部門とのうちで、後者は前者よりはるかに重要である。<sup>26)</sup>」と述べている<sup>27)</sup>。このように、テイラー自身も、要素的賃率決定部門は、テイラー・システムにおいて絶対的な地位を占めるものであるが、差率的出来高給は必ずしもそうではないと指摘しているのである。要素賃率決定部門の絶対性に関する主張は、この部門を特に設置しなければ、要素的賃率決定は行われえないとするテイラーの見解によるものと解すべきであり、したがって、彼の主張の真意は、部門の設置そのものではなくて、部門を設置して行われるべき要素的賃率決定そのものにこそ絶対的意義を認めていると解さなければならない<sup>28)</sup>。つまり、テイラーは、この要素的賃率決定こそが、組織的怠業や能率増進のみならず協調的労使関係を構築するための最善の方法と考え、テイラー・システムの最初の形態における中心的な構成要素としたのである。そして、要素的賃率決定は、しばしば科学的賃率決定 (scientific rate-fixing) ともいわれるように、その後、テイラーが「時間研究」(time study) とよぶこととなる方法によって、各作業の標準時間を確定し、これに基づいて賃率を決定することを意味するのである。一方、

26) *Ibid.*, pp 662-663. (『前掲訳書』, p 28, 参照)

27) また、テイラーは、差率的出来高給制度と要素的賃率決定部門との関わりについて、以下のようにも述べている。

「労働者と管理者とか調和的協働の相互的利益を会得し、たがいに他方の権利を尊重するようになるならば、差率的出来高給制度はもはや絶対的に必要な制度ではなくなってくる。それに対して、賃率決定部門は (特に非常に多種類の作業を含む会社にとっては)、絶対的に欠くことのできないものとなる。」(*Ibid.*, pp 662-663 『前掲訳書』, p 28, 参照)

28) 藻利重隆 (1965) 『経営管理総論 (第二新訂版)』千倉書房, p 45, 参照

23) *Ibid.*, pp 637-638 (『前掲訳書』, pp 4-5, 参照)

24) *Ibid.*, pp 637-638. (『前掲訳書』, pp 4-5, 参照)

25) *Ibid.*, pp 637-638. (『前掲訳書』, pp 4-5, 参照)

差率的出来高給制度は、後に述べる『工場管理』(Shop Management)において科学的管理の機構(mechanism of scientific management)の一環として捉えられるようになる。

## 2. 『工場管理』

「1つの出来高給制度」から8年後の1903年に、テイラーは、『工場管理』と題する論文を発表した。ミッドヴェール製鋼会社を退社したテイラーは、その後、数年間を能率顧問として諸会社の能率増進に努め、さらに1898年にベスレヘム製鋼会社(Bethlehem Steel Company)に入社し、1910年まで同社において工場管理の研究と実践とに従事した<sup>29)</sup>。その間の成果をもとに、テイラーは、工場の管理制度を体系的かつ具体的にこの論文のなかで著したのである。

先の論文において、テイラーは、要素的賃率決定の必要性と、これに基づく差率的出来高給制度の有効性とを主張したにすぎないのであるが、『工場管理』においては、さらに進んで、いわゆる「管理の技術」(the art of management)の確立を目指して、より積極的な論述を試みている<sup>30)</sup>。この「技術」の最も重要な部分を形成するものが、使用者と労働者との関係である<sup>31)</sup>。テイラーは、労使双方に満足をあたえ、両者に最善の利益をもたらすものでなければならないという問題意識のもとに、組織的怠業<sup>32)</sup>を克服し協調的労使関係を構築する方法を作業量と賃金の問題

に求めた。そして、それは課業制度と高賃金・低労務費政策として表しうるものとして、『工場管理』のなかでさらに詳細に論ずることになる。では、テイラーは課業制度と高賃金・低労務費政策によって、旧式管理法のもとでの組織的怠業を基調とする険悪な労使関係を、いかにして協調的な方向へ変革していくとしようとするのであろうか。

### 課業制度

まず、テイラーは、賃率切り下げが行われないような確実な課業(task)を決定することに着手した。課業とは、公正な1日の仕事量(a fair day's work)ないし1日の適正な仕事量(a proper day's work)のことである。課業は、労働日の長さ÷標準作業時間=課業という形で算出されるが、テイラーは、合理的な課業設定(task-setting)は個々の仕事に要する標準作業時間の問題だとして、従来から行われてきたいわゆる推測の方法(guess work)ないし伝習的方法(rule-of-thumb method<sup>33)</sup>)に代わる科学的な標準作業時間の確定にとりかかった。そして、そのためにテイラーが求め、開拓した方法が、時間研究、より正確には要素時間研究(elementary time study)である。テイラー自身もテイラー・システムの「全制度は精確

以下に引用するテイラーの文献は、Taylor, F. W. (1947), *Scientific Management, with a Foreword by Harlow S. Person*, New York: McGraw-Hill.に所収されている。

1. *Shop Management*
2. *The principles of Scientific Management*
3. *Taylor's Testimony Before the Special House Committee, Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90*

33) これは「目の子算的方法」「目の子算法」ともよばれる。

29) 『前掲書』, p.48.

30) 『前掲書』, p.49.

31) 『前掲書』, p.49.

32) テイラーは、怠業には自然的怠業(natural soldiering)と組織的怠業(systematic soldiering)との2種があることを指摘している。そして、後者の組織的怠業こそが、当時の非能率の最も重大な原因をなすものであり、労使ともに迷惑している最大の害悪だと述べている。(Taylor, F. W. (1903), *Shop Management*, pp.30-32. 上野陽一訳編『前掲訳書』, pp.62-64, 参照)



で科学的な単位時間研究に依存しているものであり、この研究は科学的管理の最も重要な要素である。<sup>34)</sup>」と述べ、この課業設定のための時間研究の重要性を強調している。

このようにして「精確で科学的な単位時間研究」による標準的な課業が設定されるようになると、労使関係の改善も可能となってくる。つまり、旧式管理法では仕事の完了に要する時間に関して正確な知識が欠けていたため、労使間に猜疑心と誤解が生じ<sup>35)</sup>、無知と騙しあいによる怠業が行われていた<sup>36)</sup>。ところが、時間研究に基づいた課業設定も、またそこから日賃金÷課業＝単価によって算出される基礎賃率も、合理的根拠があり、当て推量やごまかしは加わらず、不正の入る余地もないため、労使とも満足を得ることができ、怠業もなくなると考えるのである<sup>37)</sup>。

34) Taylor, F. W. (1903), *Shop Management*, p.58 (『前掲訳書』, p.86, 参照)

35) *Ibid*, p.30 (『前掲訳書』, p.61, 参照)

36) *Ibid.*, pp.45-46. (『前掲訳書』, pp.75-76, 参照)

37) 「課業管理法では、労使ともにはっきりした目標をみつめて進むことができ、またどんな方法を用い、どれだけの時間で仕事を完了すべきかについて、何ら疑いをはさむ余地がない明確な指示が存在する。」(*Ibid*, p.42 『前掲訳書』, p.73, 参照)

「単価を決定するのに、多少なりとも当て推量を加えてやる代わりに、正確な知識をもって行うから、労働者が作業を控えたり、怠業したり、あるいは仕事に要する時間について使用者側を欺くなどというような気風が全くなくなってしまう。したがって、使用者側と労働者側の間に、感情か険悪になったり、闘争が起こったりするようなことが全くなくなる。」(Taylor, F. W. (1922), *A Peace Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem*, 1895, in Thompson, C. B., ed., *Scientific Management*, New York: Harper & Low, p.637 『前掲訳書』, p.5, 参照)

### 高賃金・低労務費

以上のように、時間研究によって設定された課業は、合理的根拠をもち、科学的な客観性と精確性とを有するものとして、怠業克服と労使協力との基礎が課業制度のうちに求められている。しかし、テイラーは、さらにこの課業制度を高賃金・低労務費政策と結びつけることによって、そこに労使協力の完全な姿を見出そうとするのである<sup>38)</sup>。

テイラーは、「労働者が使用者に対して、何よりも求めようとするものは高い賃金 (high wages) であり、使用者が労働者に求めるものは何にもまして低い人件費 (low labor cost of manufacture) である。この両者の要求は、一見するところ互いに矛盾しているようであるが、けっして対角線的に反対しているものではない。それどころか、どんな種類の仕事においても、例外なく両者を一致させることが可能なのである。<sup>39)</sup>」と述べている。つまり、科学的管理に底流しているのは、「高賃金・低労務費の原則」(principles of high wages and low cost) として表しうるものであり、これは終始徹底して貫かれているのである。

では、「高賃金・低労務費の原則」をいかにして実現していくのであろうか。これについてテイラーは、以下のように述べている<sup>40)</sup>。

#### ①大なる日々の課業 (a large daily task)

会社における各労働者には、その地位の上下にかかわらず、明確に規定された毎日の課業が提示されなければならない。この課業は、絶対に漠然とした不明確なものであってはならず、慎重かつ完全にその内容と輪郭が定められていなければならない。

38) 森川譯雄 『前掲書』, p.98.

39) Taylor, F. W. (1903), *Shop Management*, p.22 (『前掲訳書』, p.55, 参照)

40) *Ibid*, pp.63-64 (『前掲訳書』, pp.91-92, 参照)

また、課業は容易に達成できないものであることを要する。

②標準的な諸条件 (standard conditions)

各労働者には、課業として十分な1日分の作業量 (a full day's work) を与える。それと同時に、労働者に対して標準化した条件と用具を提供し、確実に課業が達成できるようにしてやらなければならない。

③成功した場合の高賃金 (high pay for success)

各労働者がその課業を達成し得たときには、必ず高賃金を受け取らなければならない。

④失敗した場合の損失 (loss in case of failure)

各労働者が、その課業を達成し得なかったときには、早晚その労働者は確実に損失を受けなければならない。

さらに、テイラーは経営組織が十分に発達を遂げたときには、多くの場合、次のような第5原則が追加されなければならないと述べている。

⑤課業は、一流労働者によってのみ達成されるほど、困難なものでなければならない。

つまり、第1原則および第5原則に示されるように高い水準の課業の設定と<sup>41)</sup>、他方で

は第3・4原則による高賃金を含む差率的出来高給などの諸制度<sup>42)</sup>によって、労働者には高賃金を、使用者には低労務費をもたらすことができることみたのである。

また、テイラー・システムは、第2原則の標準的な諸条件や課業の設定と運営をあらかじめ決定・実現するための機構をそなえている。このような科学的管理の機構 (mechanism of scientific management) として、

の平均よりも30~100%だけ多く支払うこと。」(Ibid., pp. 28-29. 『前掲訳書』, p.60, 参照) が必要であると提示している。

しかし、ここで注意すべき点は、以下のことである。

「テイラーのいわゆる最高能率 (maximum), あるいは最速時間は、決して過労を強いるものではないのみならず、長時間にわたって不断に継続的に実行しうるものでなければならない。換言すれば、むしろ、こうした意味において『一流労働者の最適能率』(optimum) を課業設定の基準にしようとしたのだと解すべきであろう。テイラーをして、しばしば『最高能率』を叫ばせたものは、ひとえに、組織的怠業が横行しており、したがって、きわめて不能率な生産を結果していた当時の経営事情にほかならないと解すべきであろう。彼が、『公正な』といい、また『適正な』とよぶとき、それは一時的な『最高』ではなく、持続的な『最高』、すなわち『最適』をいい表そうとしているのだと理解しなければならない。」(藻利重隆 (1965) 『前掲書』, p.58.)

42) テイラーは、彼の経験をもとにしながら、最大作業量を達成するためのより具体的施策として、職種に応じた賃金増額の率を以下のように示している。(Ibid., p.26. 『前掲訳書』, p.58, 参照)

「・普通のありふれた機械作業のように、特別の頭脳も、特別の訓練も熟練もいらず、また特別の骨折もいらない普通の工場作業 ……………30%  
 ・普通の日雇労働で頭脳もいらず、特別の熟練もいらないが、労働が激しく、体力を要し、疲労の大きい作業 …………… 50~60%  
 ・機械工の仕事のような細かくむずかしい仕事で、特別の熟練と頭脳に加えて、かなりの訓練を必要とするが、その代わりに肉体労働の激しくない作業 ……………70~80%  
 ・熟練、頭脳、細心さ、肉体労働を必要とする作業 ……………100%」

41) テイラーは、すべての職種の労働について研究した結果、「一流の労働者は普通の労働者よりも2倍から4倍の仕事をしうることが可能であるということを見出した。」(Ibid., p.24. 『前掲訳書』, pp.56-57, 参照) と述べている。そのため、「各会社の目的とすべきことをまとめてみると、  
 ①各労働者にはその精神的肉体的能力の許すかぎりにおいて、できるだけ最高級の仕事を与える。  
 ②自分の属する階級の一流労働者が、健康を損なうことなく、なしうる最大量の仕事を各労働者にさせること。  
 ③一流の労働者が果たしうる最大速度で作業を達成した場合には、仕事の性質に従い、その職種

テイラーが自ら実施し、提唱したのが、計画部制度 (planning department)、職能的職長制度 (functional foremanship)、指導票制度 (instruction card system)、差率的出来高給制度 (differential piece rate system) などにみられる諸制度である。

このように、テイラー・システムは課業設定と運営のための諸制度からなり、単なる賃率設定の合理化にとどまるものではない。この制度が「課業管理」(task management)ともいわれているように、課業を中心とする総合的管理体系にまで発展させている。それは、従来の能率給のもとにおける管理のように、1日になされるべき仕事量を明確に指示することなく、もっぱら賃金の刺激だけにたよって、漫然と目標ないし能率を高めようとする、いわゆる成行管理ないし「創意と奨励による管理」とは、基本的に異なっているのである。

以上のように、『工場管理』においては、先の論文「1つの出来高給制度」でテイラーが主張した要素的賃率決定の方法を時間研究の問題として体系化・精緻化するとともに、差率的出来高給制度に新たな諸制度を付け加えることによって、課業制度としてのシステムの総合化・精練化がなされている。

### 3. 『科学的管理法の原理』

『工場管理』が発表されてから8年後の1911年に、テイラーは『科学的管理法の原理』(*The principles of Scientific Management*)を著した。これはテイラーの最後の著書であり、先の「1つの出来高給制度」や『工場管理』での管理に関する実践的研究を概括し、その成果に原則と理念ないし哲理(philosophy)とを結合することによって、科学的管理の本質を提示しようと努めたものである。

テイラーは、『科学的管理法の原理』のなかで、先の『工場管理』で指摘した管理の4

原則ないし5原則に代えて、次のような原則を提示している<sup>43)</sup>。

- ①真の科学の発展 (the development of a true science)
- ②労働者の科学的選択 (the scientific selection of the workman)
- ③労働者の科学的な教育・開発 (his scientific education and development)
- ④管理者と労働者との心からの友好的協働 (intimate friendly cooperation between the management and the men)

このように『工場管理』では、テイラー・システムの特徴が課業制度に求められ、課業管理による高賃金・低労務費の達成が強調されたのに対して、『科学的管理法の原理』では、それが「真の科学」(第1原則～第3原則)と労使協調(第4原則)という抽象的・一般的な理念におきかえられているのである<sup>44)</sup>。

ところで、この4原則のうちテイラーの最も重視しているのが、第1原則の「真の科学」を発展させることである<sup>45)</sup>。そして、第2原則～第4原則までの諸原則は、いずれもこの発展された「真の科学」を基礎としてはじめて可能になると考えられている<sup>46)</sup>。つま

43) Taylor, F. W. (1911), *The principles of Scientific Management*, p.130 (上野陽一訳編『前掲訳書』, p.250, 参照)

44) 森川譯雄『前掲書』, p.101, 参照

45) これは、テイラーが『科学的管理法の原理』の序文のなかで、「最善の管理は、はっきりとした法則と原理を土台とする真の科学であることを証明する。更にすすんで科学的管理の根本原理は、きわめて簡単な個人の行為から、きわめて細かな協力を必要とする大会社の仕事に至るまで、あらゆる人間の活動に応用できることを明らかにする。」ことが、この論文執筆の目的のひとつであると述べていることから明らかである。(Ibid., p.7『前掲訳書』, p.224-225, 参照)

46) 雲嶋良雄(1964)『経営管理学の生成～実践論的経営学への道～』同文館, p.25, 参照

り、発展した科学に基づいて、労働者を適材適所に採用・配置し(第2原則)、労働者を教育・開発し(第3原則)、すべての作業が遂行されるように労使が協力かつ協働すべきこと(第4原則)を意味しているのである。

では、テイラーがいう「真の科学」とは、何を意味するのであろうか。テイラーは、第1原則の内容について「これまでの伝習的方法をやめ、労働者の各要素作業について漸次科学をもってこれに代えていくこと。<sup>47)</sup>」と述べ、銑鉄運搬作業の科学(the science of handing pig iron)、シャベル作業の科学(the science of shoveling)、レンガ積み作業の科学(the science of bricklaying)、金属切削作業の科学(the science of cutting metals)などについてとりあげている。つまり、彼の主張する「真の科学」とは、労働者の作業方法そのものに関する科学であり、作業を遂行するうえで最も合理的な方法を明らかにする「作業の科学」(science of Laboring)をさしているといえる。テイラーは、こうした科学の重要性を強調して、「各労働者の動作は、どんなに単純なもので、ことごとく科学になりうる。この論文の目的の1つは、この点を読者に明確に理解してもらふことにある。<sup>48)</sup>」と述べている。そして、このような科学を発展させることこそが<sup>49)</sup>、『科学的管理法の原理』を構成する第

1原則をなすものと捉えているのである。それゆえ、第2原則および第3原則に示されている「科学的」という語も、第1原則の「真の科学」、つまり「作業の科学」を意味しており、それを基礎としたうえで展開されているといえよう。

このように先の『工場管理』に展開された諸原則は、そのすべてが課業観念を中心として、課業管理の特質を明確に表しているのに対して、『科学的管理法の原理』に述べられている原則のうちには、課業観念さえ示されていない<sup>50)</sup>。これは、テイラーが科学的管理において課業観念を「管理の原理」(essence or one set underlying principle or one philosophy of management)としてではなく、「管理の機構」(mechanism of management)の最も重要な要素として規定するようになった現れでもある。

テイラーは、科学的管理の内容を説明するにあたって、「管理の原理」と「管理の機構」との混同をいましめるととも、原理をとまわらない単なる「機構」は真の意味での科学的管理ではないと主張している<sup>51)</sup>。すなわち、

⑤ 不要な動作をすべて取り除いた後、最も速く最も優れた動作ならびに最も優れた工具を集めて一連の作業を構成すること。(Ibid., p.117. 『前掲訳書』, p.316, 参照)

50) 藻利重隆(1965)『前掲書』, pp.65-66, 参照

51) さらに、テイラーは、「管理の機構」と「管理の原理」とについて次のように述べている。

「管理法に用いる手法(管理の機構)とその本質または土台となる考え方(管理の原理)とを混同してはならない。手法ないし管理機構の諸要素(the elements or details of the mechanism of scientific management)としては、次のようなものがあげられる。

- ・時間研究と、これに要する道具と方法
- ・職能的職長制度
- ・各職で使用される工具と用具の標準化および労働者の行動と動作の標準化
- ・計画室あるいは計画部の設置
- ・管理における例外原則の適用

47) Ibid., p.26 (『前掲訳書』, p.241, 参照)

48) Ibid., p.64. (『前掲訳書』, p.272, 参照)

49) テイラーは、科学を発展させる方法について、次の5段階を示している。

- ① 分析しようとする作業に、特に熟練した労働者を10人ないし15人選ぶこと。
- ② この選んだ労働者が仕事をする際に用いる一連の要素動作および工具を正確に研究すること。
- ③ 各要素動作をなすのに要する時間をストップ・ウォッチで測定し、そのなかから各要素動作を遂行するのに最も速い方法を選びだすこと。
- ④ 誤った動作、遅い動作および無駄な動作は、すべて取り除くこと。

彼は次のように述べている。

「科学的管理の実施に際して採用された手段のうち、細かな工夫および科学的管理へ移行するにあたってとられるべき順序について説明された論文は、これまでいくつか発表されている。しかしながら、不幸にもこれらの論文を読んだ読者の多くは、科学的管理の手法と真の本質とをとり違えている。科学的管理の根本は、ある広大な一般原理、一定の哲理からなり、色々な方法で応用することができる。したがって、ある人が、この手法こそ一般原理を応用した最も優れた機構であると考えたものを読んだだけで、直ちにそれを原理そのものと混同してはならない。<sup>52)</sup>」

換言すれば、テイラーの主張する科学的管理は、「原理」と「機構」との内面的統一においてのみ正しく理解することができるものであり、「原理」から切り離された単なる「機構」は、いかにそれが精巧なものであるとしても、けっして科学的管理とはよぶことができないのである<sup>53)</sup>。

このようにテイラーは、科学的管理における「原理」の重要性を強調したうえで、さらに科学的管理の本質を形成するものは、単一

- ・ 計算尺および同種の時間節約用具の使用
- ・ 労働者への指導票の作成
- ・ 課業理念の導入
- ・ 差率的出来高給制度の導入
- ・ 生産用具および製品分類のための記録システムの使用
- ・ 手順制度の採用
- ・ 近代的な原価制度の導入

しかし、これらのものは管理上用いられる手法（管理の機構）を詳しく列挙したものにすぎない。科学的管理の根本は、一種の考え方（管理の原理）である。この考え方（管理の原理）は、前述したように科学的管理の4大原則の結合したものにほかならないのである。」（*Ibid.*, pp.129-130 『前掲訳書』, pp.324-325, 参照）

52) *Ibid.*, pp 28-29. (『前掲訳書』, p.243, 参照)

*Ibid.*, pp 128-129 (『前掲訳書』, p.249, 参照)

53) 雲嶋良雄『前掲書』, p.68, 参照

の要素 (a single element) ではなく、多数の要素の結合体であるとも述べている。このような諸要素については、以下のような5つに要約されている<sup>54)</sup>。

1. 伝習ではなくて、科学 (science, not rule of thumb)
2. 闘争ではなくて、協調 (harmony, not discord)
3. 個人主義ではなくて、協働 (cooperation, not individualism)
4. 生産量の抑制にかえて、最大生産量を目的とすること (maximum output, in place of restricted output)
5. 各労働者を開発して、その最大の能率と繁栄とを実現すること (the development of each man to his greatest efficiency and prosperity)

しかし、このように列挙されている諸要素も、第1の要素は「真の科学」を、第2～第5の要素は労使協調の理念を、それぞれ異なった視点から表現したものであるにすぎない。その意味で、テイラーのいう「原理」「原則」および「本質」という用語には、それほど大きな相違はなく、用語を換えながらそれぞれ科学的管理について迫っているものとおもわれる。

以上のように、テイラーは、先の論文『工場管理』において、テイラー・システムの特徴を課業制度に求め、課業管理による高賃金・低労務費の達成を強調してきたが、『科学的管理法の原理』では、それぞれ「真の科学」と労使協調という抽象的・一般的な理念におきかえ主張していると捉えることができよう。

しかし、一方でテイラーは、「旧来の『創意と奨励による管理』をやめて、科学的管理に移ることは、実に大変化であって、管理者も労働者も根本的に『精神的態度および慣行

54) *Ibid.*, p 140 (『前掲訳書』, p.333, 参照)

の完全なる革命』(a complete revolution in the mental attitude and the habits)を行わなければならない。この精神的変化は、決して急にできるものではない。たぐさんの実物教訓をみせると同時に、個々の教育を施し、新制度は旧式の仕方に比してはるかに優れたものであることを、十分に納得させたうえでなければ変更はできない。このように労働者の精神的態度を変化させるためには、当然長い時間を要し、2～3年、時には4～5年さえも必要となる。<sup>55)</sup>とも述べている。

このようにテイラーは、「真の科学」と労使協調とを高唱しながらも、その主張は次第に「精神的態度および慣行の完全なる革命」へと傾倒していくのである。しかし、これは当時のアメリカ産業界で、テイラーの科学的管理が認知されはじめたものの、それはテイラーが目指した根本「原理」とは乖離して、単に手法ないし「機構」としてのみ科学的管理が使用されはじめたことに、テイラー自身が危惧しはじめたからであろう。それゆえ、彼は、科学的管理があらゆる人間行動についても広く妥当しうべき普遍的原理であることを主張するために「精神的態度および慣行の完全なる革命」を強調するようになったと考えられる<sup>56)</sup>。そして、その後この傾向はさ

らに強くなっていくことになる。

#### IV 科学的管理の普及と精神革命

##### 1. 科学的管理の普及と問題

科学的管理が広く一般の関心をあつめるようになったのは、1910年にアメリカ北東部における数々の鉄道会社が、鉄道運賃の値上げ要求を州際商業委員会(the Interstate Commercial Commission)に提起したことにはじまる。鉄道会社側は、会社の営業費(operating costs)増大と従業員の賃金値上げとを主要な理由としてあげ、運賃の値上げを主張した<sup>57)</sup>。委員会は、この問題に関して同年7月から11月にかけて数回にわたって審査および聴聞会(hearings)を開いたのであるが、その際、荷主側は運賃の値上げを強硬に反対したのである。荷主側の反対理由は、鉄道会社の経営自体が不能率な状態にあると指摘することにはじまり、科学的管理を導入して経営の合理化をはかるならば、鉄道会社側は運賃を値上げせずとも、十分に経営を健全化しうる、という提唱ならびに論証に求められた<sup>58)</sup>。このような一連の聴聞会の結果、荷主側の主張が支持され、鉄道会社側の運賃値上げ要求は拒否されることになった。一方

55) *Ibid.*, p.131. (『前掲訳書』, p.326, 参照)

56) 「テイラーの提案と実施とは、その当時においてすら、必ずしも一般の歓迎をうけるものではなかった。すなわち、一方においては、労働者側、ことに労働組合の不平と反抗とに悩まされたのみならず、他方においては、資本家側の疑惑と逡巡とに逢着して、当惑せざるをえなかったのがテイラーであった。彼が課業観念を放棄してしまったゆえんの一半は、こうした非難と攻撃とを回避して、科学的管理が、ひとり経営管理のみならず、あらゆる人間行動についてもまた広く妥当しうべき普遍的原理であることを主張しようとしたことにも、帰せられるべきであろう。彼の措定する科学的管理の諸原則は、きわめて抽象的であり、それだけに、内容がきわめて曖昧であり、その解釈に多くの余地が残されていることはいうまでも

ないのであるが、それ自体としては、必ずしも誤りではないであろう。」(藻利重隆(1958)『前掲書』, p.137.)

57) 鉄道会社側は、「賃金が鉄道営業費全体のほぼ2分の1を占め、しかもそれが1910年の春には5～8%へと上昇したため。」(Drury, H. B. (1918), *Ibid.*, pp.15-16.)と主張している。

58) 荷主側の弁護にあたるブランドイス(L. D. Brandeis)は、「適当な能率制度または科学的管理の導入によって、合衆国の鉄道会社は、1年間に3億ドル、あるいは1日に100万ドル以上の節約をもたらすことができる。」(Nadworny, M. J. (1955), *Scientific Management and the Unions 1900-1930 A Historical Analysis*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. 小林康助訳『科学的管理と労働組合』ミネルヴァ書

で、このいわゆる東部鉄道運賃事件（the Eastern Railway Rate Case）の聴聞会における両者の陳述の一部始終は、当時の新聞・雑誌等に大々的に掲載され、それによって科学的管理の名称は一躍脚光を浴び、アメリカ産業界に急速に普及することになったのである。

しかし、産業界での科学的管理の普及は、科学的管理の正しい理解と認識にたつたうえでの健全な発展に直接結びつくものではなかった。むしろ、科学的管理の本質を理解せず、科学的管理という名のもとに「見せかけの科学的管理」を様々な会社に売り込み広める、いわゆる「能率屋」（efficiency expert or efficiency man）が続出し、それはそのまま科学的管理に対する批判となっていった<sup>59)</sup>。ヨーター（D. Yoder）は、このような状況にいたる経緯について以下のように述べている。

「東部鉄道運賃事件によって全国的に続出してきたものこそが、いわゆる『能率屋』であって、彼らは競って見せかけの科学的管理

を、無知な多くの会社工場に売りつけ、これによって私腹を肥やすことに成功しえたのである。しかし、その結果は、科学的管理に対する信用を失墜させたのみならず、かえって、これに対する資本家の誤解と、さらには非難をすらかうような事態を招来したのである。<sup>60)</sup>」

「テイラーに習ったと自称する者たち（his would-be imitators）、いわゆる『能率屋』の行動は、一般に科学的管理の信用を失墜させるとともに、それによって労働者が科学的管理運動に反対するようになったという点で、多大な影響を及ぼしたのである。<sup>61)</sup>」

このように産業界における科学的管理の普及は、一方で科学的管理に対する労働組合の懐疑的・否定的態度を漸次強化させることに繋がっていったのである。つまり、労働組合は、現に行われている科学的管理に対しては、これを廃棄しようとするとともに、東部鉄道運賃事件以後の科学的管理の普及・拡大の傾向にそなえては、事前にこれを防止しようとする意図をもつようになっていったものと解することができる<sup>62)</sup>。このような状況の中で、労働組合側の動きが特に激化し表面化したのは、東部鉄道運賃事件以後の1911年ウォータータウン兵器廠（Watertown Arsenal）における科学的管理排斥運動であった。ウォータータウン兵器廠事件は、以下のような経緯で勃発するにいたった。

かつてテイラーが勤務していたこともあるミッドヴェール製鋼会社は、陸軍関係の製品も扱っていた。そのため、テイラーも陸軍と関係があったことから、当時の兵器廠長官クロツィアー（W. Crozier）は、兵器廠にも科

房，1971年，p.52，参照）というエマースン（H Emerson）の叙述を引用して、鉄道会社側を攻撃した。

これに対して、鉄道会社側は、「1日100万ドルは鉄道会社によって節約可能である——もしも50万人の労働者が解雇されるか、それとも賃金が徹底的に切り下げられるのならば——。」（Nadworny, M. J (1955), *Ibid* 『前掲訳書』, p. 53, 参照）などと反撃した。

59) 藻利重隆教授は、このような能率屋について次のように述べている。

「彼らは科学的管理を売物にすることによって私腹を肥やしたのであるが、しかも、それにもかかわらず、彼らは、科学的管理の本質をわきまえず、その多くは、科学的管理の名において成行管理を売り歩いたのであって、ここに成行管理と科学的管理との混同が生じ、成行管理がただちに科学的管理にほかならないとする誤解を生じ、成行管理に対す非難をそのまま科学的管理に対して放つこととなったのである。」（藻利重隆（1958）『前掲書』, p 8.)

60) Yoder, D. (1933), *Labor Economics and Labor Problems*, Prentice-Hall, p.544.

61) Yoder, D (1942), *Personnel Management and Industrial Relations*, 2nd ed, Prentice-Hall, pp 43-44

62) 藻利重隆（1958）『前掲書』, pp.140-141, 参照

学的管理導入の方針を決定したのである。クロツィアーは、ボストンに程近いウォータータウン兵器廠をその候補地として選び出し、1909年にテイラーの協力を得て、まず機械工場に科学的管理を導入した。この機械工場への科学的管理の導入は、難なく行われ、それ相当の成果をあげるようになった。そのため、次は鋳物工場にも科学的管理の導入が可能であるとの判断から、1911年8月、時間研究係がストップ・ウォッチを手にして工場に出勤し、鋳物工の1人に時間研究を実施したのである。しかし、その様子を側で見ていた別の鋳物工が科学的管理の導入であると見抜き、それを同僚に告げたことが発端となり、その翌日から鋳物工たちは一斉に職場放棄し、科学的管理導入拒否のストライキに突入したのである<sup>63)</sup>。この事態は、議会も黙視しえないものとなり、結果として1912年に「テイラー・システムおよびその他の工場管理制度調査下院特別委員会」(the Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management)が設置され、査問会が開かれることになった<sup>64)</sup>。この委員会の目的は、科学的管理が労働者に課す諸種の条件、ならびにそれが労働者におよぼす影響など、

その実態を明らかにし、政府工場における科学的管理導入を禁止すべきかどうかを調査することにあつた。この査問会では、テイラーも自らの見解を述べるとともに、諸委員からの質問にも答弁することになった。

この査問会でのやりとりを所収しているものが、「アメリカ下院特別委員会における聴取書」(*Taylor's Testimony Before the Special House Committee, Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90*)<sup>65)</sup>である。

## 2. 「アメリカ下院特別委員会における聴取書」

『科学的管理法の原理』の刊行から1年後の1912年に実施された査問会でのやりとり「アメリカ下院特別委員会における聴取書」(以下「テイラー証言」と表記)のなかで、テイラーは、科学的管理の本質として、労使双方の側における「完全な精神革命(a complete mental revolution)<sup>66)</sup>」と「従来」の個人的判断や意見に代えて、精確な科学的

63) このウォータータウン兵器廠で起こった科学的管理導入拒否のストライキは1週間で収拾したのであるが、この事件を契機に、労働組合の科学的管理に対する闘争方針は、これまでのように個々の企業でその阻止闘争を展開していくのではなく、政府に働きかけて科学的管理導入禁止の立法化を勝ち取ろうという方向へと転換されていくことになった。(Mckelvey, J. T. (1952), *AFL Attitudes toward Production, 1900-1932*, New York: Conell University. 小林康助・岡田和秀訳『経営合理化と労働組合』風媒社, 1972年, pp.33-34, 参照)

64) この委員会は、レッドフィールド(W. C. Redfield), ウィルソン(W. J. Wilson) およびティルスン(J. Q. Tilson)の3氏によって構成された。

65) 「アメリカ下院特別委員会における聴取書」あるいは「特別委員会における供述」は、「テイラー証言」(*Taylor's Testimony Before the Special House Committee*)ともよばれている。(以下, *Taylor's Testimony Before the Special House Committee* と表記。)

66) Taylor, F. W. (1912), *Taylor's Testimony Before the Special House Committee*, p.27. (上野陽一訳編『前掲訳書』, p.352, 参照)

テイラーは、別の箇所でも次のようにも述べている。

「労使双方の側の精神的態度に、次のことに関する変革が成立した後でなければ、どのような経営といえども科学的管理が存在するとはいえない。すなわち、余剰(surplus)をできるだけ多くするためには、互いに協働する義務(duties)があり、意見(opinions)または古い伝習的ないし個人的知識(the old rule-of-thumb or individual



研究、科学的知識を用いること<sup>67)</sup>」とを掲げている<sup>68)</sup>。なかでも、労使協調としての前者が特に強調されている点が注目される。

これは、科学的管理が実際の経営の場においては、「管理の原理」から乖離した「管理の機構」としてのみ実施され、課業制度は労働強化の機構として導入され、高賃金・低労務費という労使の経済的利害の調和ももたらされなかったため、労働組合の強い反対に遭遇したことに起因する。それゆえ、テイラーは先の『科学的管理法の原理』において「真の科学」と労使協調とを2つの柱として主張しながらも、同じ論文のなかで労使双方の根本的な「精神的態度および慣行の完全なる革命」をも徐々に唱えるようになったことは、その端緒であるともみてとれる。そして、労使の対立が激化するのにもとめない、かえってテイラーは、労使協調思想そのものをより

いっそう強く主張するようになり、ついには精神革命こそ科学的管理の本質であると断言するようになったのである。テイラーは、精神革命の内容について、次のように述べている。

「科学的管理の本質 (in its essence) は、個々の仕事に従事している労働者側に完全な精神革命を起こすことである。つまり、労働者側が自分の仕事、仲間、使用者に対する義務 (duties) について完全な精神革命を起こすことである。同時に、管理者側に属する職長、工場長、経営の所有者、取締役会なども、同じ管理者側に属する仲間、労働者、および自分たちの日常のすべての問題に対する義務について、完全な精神革命を起こすことである。この大いなる精神革命こそが、科学的管理の本質である。<sup>69)</sup>」

つまり、テイラーは労使双方の側に義務の観念を変革させることを強調しているのである。ところが、彼は別の箇所でも精神革命について、次のようにも説明している。

「科学的管理を発展させるためには、まず双方の精神的態度を完全に变えて、戦いに代える平和をもってすること、争いに代える兄弟のような心からの協働をもってすること、反対の方向へ引っぱらずに同じ方向へ引っぱること、疑いの目をもって監視する代わりに相互に信頼しあうこと、敵にならず友達になることが必要である。この新しい見方に変わってくることが、科学的管理の本質である。これが双方の中心的観念になったうえでなくは、科学的管理は存在しているとはいえない。この新しい協働および平和の観念 (this new idea of cooperation and peace) が、古い不和と争いの観念にとって代わらなければ、科学的管理は発展しえないのである。<sup>70)</sup>」

ここでいう精神革命とは、闘争主義から協

knowledge) に代えて、精確な科学的知識をもってする必要がある。」(Ibid., p.31 『前掲訳書』, p.355, 参照)

67) Ibid., p.31 (『前掲訳書』, p.355, 参照)

68) テイラーは、これに関連して次のようにも述べている。

「第1に、ある会社がわれわれの管理法を用いている、という意味を再度明確にしておかなければならない。私が直接の証言において、多言を費やしてきた精神革命を、その会社の管理者が成し遂げ、また労働者も実質的に同じ精神革命を成し遂げなければならない。したがって、両方の側が、実際上の敵ではなく味方となったうえで（これか私のいう精神革命であるが、しかし、これだけでは科学的管理の形成にとって十分ではない）、さらにこれに加えて、管理者側の人びとが、すべての事実 (facts) を科学的に研究することか自分たちの義務 (duties) であると認識し、経営のあらゆる要素 (elements) について科学的研究を実施するようにならなければならない。会社がこれらの2つの段階を通過したとき、はじめてその会社は科学的管理を行っているということができるのであって、それまでは科学的管理と称することはできない。」(Ibid., pp.280-281. 『前掲訳書』, p.536, 参照)

69) Ibid., p.27. (『前掲訳書』, p.352, 参照)

70) Ibid., pp.30-31 (『前掲訳書』, p.354, 参照)

働および平和の観念へと精神的態度を切り換えることを意味する。したがって、テイラーは、精神革命の内容として義務と協働に対する意識変革をあげているといえる<sup>71)</sup>。では、いかにすればそのような変革が可能となるのであろうか。

精神革命が科学的管理の本質であるためには、精神革命と科学的管理固有の具体的内容との間に内面的関連性が認められなければならない<sup>72)</sup>。これに関しては、先の『科学的管理法の原理』で主張された第4原則(「管理者と労働者との心からの友好的協働」)について「テイラー証言」のなかでなされている説明が注目される<sup>73)</sup>。

すなわち、テイラーは、この原則の具体的施策とは、「工場内の仕事を管理者と労働者との間でほぼ均等に分割(an almost equal division)することである」と述べている。旧式管理法のもとでは、大部分の仕事が労働者によって行われていたが、科学的管理のもとでは、それを2分割し、一方を管理者側の仕事と定めるのである。したがって、この新管理法のもとでは、労働者の行う仕事はどんなに些細なことでも、労働者が仕事を行う前にまず管理者側が準備を行い、朝から晩まで各労働者の仕事は、管理者側の仕事と照応し、組み合わせさせていくのである。労働者が何かすると、管理者側が何かする。次に管理者側が何かすると、労働者が何かするというように、「労使間のこのような密接、親密、個人

的な協働(this intimate, close, personal cooperation)」のもとでは、事実上、激しい争いが起こるにはいたらないのである。テイラーは、このように科学的管理実施工場で一度もストライキが発生しなかったのは、主としてすべての仕事を労使双方で2分した点に起因すると考え、それゆえ、「科学的管理は、不和(discord)よりも、むしろ協調(harmony)をもって主義とする管理法であると考える。<sup>74)</sup>」と主張するのである。

また、彼は先の論文『科学的管理法の原理』のなかでも、「労働者と管理者との間における仕事または責任の均等な分担による労使の親密な協働こそが、近代科学的管理、すなわち課業管理の本質とするところである。<sup>75)</sup>」と述べ、この第4原則を特に強調している。この仕事の均分とは、「旧式管理法のもとでは、労働者が個人的経験の結果に基づいて、すべての計画を行ってきたのであるが、新制度のもとでは、必ず管理者側が科学の法則に従って計画しなければならない。<sup>76)</sup>」、「おそらく近代科学的管理において最も大切なことは課業観念(task idea)であろう。管理者は少なくとも1日前に各労働者の仕事を十分に計画する。<sup>77)</sup>」というテイラーの論述からも明らかなように、計画職能と執行職能とを分離し、前者を管理者側に集中することを意味している。

以上のように、旧式管理法のもとでは統一した職能として労働者によって担われていた計画職能と執行職能とが、テイラーの主張する科学的管理、すなわち課業管理のもとでは分離分担される。しかし、それによってか

71) テイラーは、別の箇所でも次のようにも述べている。

「科学的管理の本質は、この新しい心の状態である。その根本的本質は、双方の義務(duties)、すなわち一方の他方に対する義務についての新しい完全な精神革命にある。戦争の状態を平和の態度に切り換えることにある。」(Ibid., p.250. 『前掲訳書』, p.513, 参照)

72) 森川譯雄『前掲書』, p.106.

73) Ibid., p.44. (『前掲訳書』, p.363, 参照)

74) Ibid., pp.44-45. (『前掲訳書』, pp.363-364, 参照)

75) Taylor, F. W. (1911), *The principles of Scientific Management*, p.26. (『前掲訳書』, pp.241-242, 参照)

76) Ibid., p.38. (『前掲訳書』, p.251, 参照)

77) Ibid., p.39. (『前掲訳書』, p.252, 参照)

えって両職能間には結合性、依存性が高まり、相互補完的、協働的な労働組織が形成される。したがって、仕事ないし責任の分化によってもたらされる計画および執行の両職能を担当する者の間には、責任感と協働意識とが生まれる。つまり、科学的管理のもとでは、責任分担による協働をもとにして精神革命が可能となると解されるのである。これは、一種の経営共同体思想を示すものにほかならない<sup>78)</sup>。

さらに、テイラーはこのような根本的見地から、「従来、製造工場では、労働者側も管理者側も、双方の共同の努力 (joint efforts) によってもたらされた余剰 (surplus) をいかに分配すべきかということに、その思想と興味の大部分が集中されていたといってもよい。<sup>79)</sup>」と述べている。ここには、余剰分とは労使共同の努力によって1つの全体として獲得されたものであるため、賃金はコストではなく余剰の分配分だとする思考が含まれている。つまり、高賃金・低労務費における意味の費用概念は捨象され、賃金と利益の包括概念としての余剰という共通の基盤を設定することによって、労使の利害の一致を主張しようとする素朴な利益共同体的思想がみられる<sup>80)</sup>。

しかし、従来は「労使双方ともに、この余剰に目をつけ、一方は賃金として、一方は利益として、できるだけ多くの分け前を得ようとしていた。過去における労使間の大きな紛争は、この余剰の分配をめぐる発生したものであるといってもよい。<sup>81)</sup>」と述べているように、テイラーも賃金と利潤とが対立的・抗争的関係にあることを認めざるをえない。

ところが、科学的管理のもとでは、余剰の

増加によって賃金も利益もともに増加することによって、労使の利害の調和が生じるといえる。しかし、この場合、精神革命が前提であり、余剰の増大は結果的現象であると捉えられている。テイラーは、次のように述べている。

「科学的管理のもとにおいて、労使双方の精神的態度に大革命が起こるというわけは、双方とも余剰の分配の仕方をそれほど大切なことと思わないようになるからである。そして、双方ともこの余剰を増やすことに懸命になる。その結果、余剰が増えたと、それをどのように分配するかについて争う必要がなくなってしまう。お互いに逆らって力を出すことをやめ、同じ方向に力を合わせて働くと、共同の努力によって生じる余剰は非常に大きなものになってくる。敵対と闘争とに代えて、友好的協働と助け合いとをもってすれば、この余剰がいままでよりずっと多くなって、労働者の賃金も増すことができ、製造家の利益も増すことができるようになる。<sup>82)</sup>」

以上のように、テイラーの説く精神革命は、課業管理における計画機能と執行機能との分化によって生じる労使の協働的な関係を背景として主張されたものと捉えることができる。また、余剰の増大についても、この精神革命を前提としてもたらされるものという見解がみてとれる。したがって、職能分化による労使双方の相互補完的・協働的組織の形成がテイラーの主張するような精神革命をもたらしているのか、その実現可能性が次なる問題として浮上してくる。

しかしながら、このような組織の形成は、労働過程における生産の一般的特徴を示すものにほかならない。現実の資本制的経営における管理は資本の機能であり、利潤獲得を究極の目的としている。使用者は賃金と引き換えに労働力を獲得し、資本蓄積のための生産

78) 『前掲書』, p.107.

79) Taylor, F. W. (1912), *Taylor's Testimony Before the Special House Committee*, p.28. (『前掲訳書』, p.353, 参照)

80) 『前掲書』, p.107, 参照

81) *Ibid.*, pp.28-29. (『前掲訳書』, p.353, 参照)

82) *Ibid.*, p.30 (『前掲訳書』, p.354, 参照)

活動を展開する。したがってこの場合、賃金は労働者にとっては、自己の生命維持のためのものであるとともに、一方で使用者にとっては損失として取り扱われるため、両者はまさに対立的・敵対的關係におかれている。企業内の分業関係における管理する側と管理される側との協働的行為は、この利潤獲得の過程のなかに組み込まれているがゆえに、前者は後者によって否応なく内包され、制約されているのである。そのため、現実の経営の場では、テイラーが科学的管理の本質として力説した精神革命の生じる必然性は存在しないといえる。

だからこそ、テイラーは「今日私の言おうとすることの大部分は、この大いなる精神革命を起こさせることに関係をもっている。<sup>83)</sup>」としながらも、他方では、本来テイラー・システム固有の内容から導き出されるはずだった精神革命が、「労使双方の中心的観念になったうえでなくては、科学的管理は存在しているとはいえない。<sup>84)</sup>」と述べ、テイラーの見解自体、その因果関係、意味するところがけっして明確ではないのである。

しかし、テイラー・システムの実態が管理機構を整備することによって、資本に対する労働の従属性を高め、労働強化の手段となるにつれて、精神革命という現実的基盤をもたない一種の経営共同体理念は、労使協調思想を強調することにより、課業管理の現実的作用から目をそらさせ、それを抵抗なく実施することによって、資本の利潤追求活動をより円滑にするための潤滑油的役割を果たすようになる<sup>85)</sup>。

83) *Ibid.*, p.27. (『前掲訳書』, p.353, 参照)

84) *Ibid.*, pp.30-31. (『前掲訳書』, p.354, 参照)

85) 『前掲書』, p.109.

「彼(テイラー)は自らの『精神革命』論こそ、いかなる乱用がその機構から起ころうとも、科学的管理の非難を擁護する一つの手段である、と考えていた。」(Nadworny, M. J. (1955), *Ibid.*, p.62.

## V 科学的管理と労働組合

アメリカ下院特別委員会によって行われた一連の査問会(「テイラー証言」)の結果、同委員会は、1912年3月、ついに科学的管理導入禁止の必要性はないという結論をだすにいたった<sup>86)</sup>。これは、労働組合にとって、とうてい満足のいくものではなかった。そのため、労働組合の科学的管理に対する反対運動は、さらにいっそう激しく続けられることになった。具体的には、1913年および1914年のアメリカ労働総同盟の年次大会において、「科学的管理導入反対」の決議となって結実していった。

このようななかで、科学的管理に対する労働組合の反対をそのまま放置しておくわけにいかなくなり、政府の労使関係委員会(the United States Commission on Industrial Relations)もこれに対処せざるをえなくなった。

同委員会では、さらなる調査の徹底を期してシカゴ大学(University of Chicago)のホクシー(R. F. Hoxie)を主査に、経営者代

『前掲訳書』, p.90.)

「われわれは、次のような意見によって、これまでの議論を要約できるであろう。つまり、テイラー・システムにおける『協調』と『科学』とは、ともに非常に有益ではあるものの、現実的には賃金決定機構をスムーズに運営するための潤滑油であって、巧みな対策に過ぎない。」(Drury, H. B. (1918), *Ibid.*, p.205.)

86) このような調査結果にいたる委員会の見解は、次のようなものであった。

「いわゆる科学的管理は、その経過した日時が短く、それが労働者の健康および賃金におよぼす影響、また賃金と生産コストとに与える効果などを正確に判断するには不十分である。したがって、委員会は現在この問題に対して法律を作成することを促進するように助言すべきであるとも、またそれが便宜であるとも考えていない。」(Commons, J. R. (1966), *History of Labor in the United States, Working Conditions*, Vol.III, p. 134.)

表のヴァレンタイン（R. G. Valentine）と労働者代表のフレイ（J. P. Frey）とを委員とする3名の小委員会（subcommittee）を設置した。この小委員会による調査報告が、「ホクシー報告書」（Hoxie's Report）といわれるものである。

では何故、労働組合は科学的管理に猛烈な反対をしたのであろうか。「ホクシー報告書」によれば、科学的管理に対する労働組合の批判ないし反対理由には、きわめて多くの論点がみられる<sup>87)</sup>。しかし、ヨーダーが示すようにこれらを次の4つに要約するならば、労働組合の科学的管理に対する反対理由は、きわめて明瞭に解することができる。ヨーダーは、次のように要約している<sup>88)</sup>。

- ①分配の不公正 — 科学的管理は、労働者が能率増進によって生み出した利益のすべてを労働者に提供するものではなく、あくまで経営者の利益を増大しようとするものであって、所得の不公正は分配（unfair distribution）を意図するものである。
- ②労働者の機械視 — 科学的管理は、労働者を機械と同一視し、生産における人間的要素（the human element in production）を無視する傾向をもっている。

87) 科学的管理に反対する理由は、3節22項目に分類され、その項目の多くは、さらに細かく類別され、最終的には41種目と多数にのぼっている。分類は、以下のとおりである。（Hoxie, R. F. (1915), *Scientific Management and Labor*, New York, London: D Appleton & Co., pp.169-177）

- ①科学的管理の一般的性格および精神に関するもの 8項目（15種目）
- ②科学的管理の作業条件、労働者の性格および厚生、ならびに社会におよぼす影響に関するもの 12項目（14種目）
- ③時間研究および動作研究、ならびに奨励賃金制度に関するもの 2項目（12種目）

88) Yoder, D. (1933), *Ibid.*, pp.548-554  
Yoder, D. (1942), *Ibid.*, p.44.

③経営独裁主義の提唱 — 科学的管理では、すべての計画（planning）を経営者側が担当し、労働者は単にそれにしたがうに過ぎない。それゆえ、科学的管理は、経営民主主義（industrial democracy）に逆行して、経営独裁主義（industrial autocracy）を提唱するものである。

④労働組合の否定 — 科学的管理は、労働組合の存在理由を否定するものであり、科学的管理と労働組合との両者は両立しえない。科学的管理論は組合否定論（anti-unionism）である。

以上のような科学的管理に対する反対理由は、はたして妥当なものなのであろうか。

まず、「①分配の不公正」についてみてみると、労働組合によるこの反対理由は、労働組合側が、科学的管理とは能率増進によって生み出されたすべての利益を労働者に分配せず、わずかにその一部を分配するにすぎないと捉えていることに起因すると理解することができる。

科学的管理は、東部鉄道運賃事件を契機として産業界から脚光をあびることとなり、このような状況のなか、科学的管理の名のもとに「見せかけの科学的管理」が、いわゆる「能率屋」によって産業界に急速に導入・普及されていった。この「見せかけの科学的管理」とは、成行管理にほかならなかったわけであるが、その意味で、労働組合による「分配の不公正」という反対理由は、この「見せかけの科学的管理」に対して向けられた非難として当然なものであると理解できる。

では、テイラーが主張する本来の意味における科学的管理も、はたしてこのような不公正な分配を意図（to aim）するものなのであろうか。「見せかけの科学的管理」とは、成行管理にほかならなかったわけであり、本来の意味における科学的管理は、こうした成行管理に代わるものとして発案され登場してきた。テイラーは、成行管理のもとで起こって

いたこのような状況に対する解決を求め、差率的出来高給制度を科学的管理の機構の一部として具体的に提唱している。事実、この差率的出来高給制度は、従来までの賃金支払制度よりも、その支給する賃金の増加率が、労働者の能率の増加率よりも高い。しかしながら、この差率的出来高給制度も、利益のすべてを労働者に分配するものではなく、あくまで利益の一部を分配するにすぎなかった。それゆえ、テイラーの目指した本来の意味における科学的管理についても、労働組合による「分配の不公正」という非難は妥当性をもつこととなる。

また一方で、時間研究についてみても、時間研究自体から技術的に主観性を排除することは不可能であり、自然科学のような「厳正科学」(exact science)として確立できるものでもない<sup>89)</sup>。さらに、時間研究に基づく課業の設定と実施が具体的な管理体系として経営にとりいられる際には、資本の目的と不可分の関係にあることから、それは利潤追求

目的に制約されてくる。したがって、現実の経営の場では技術自体が、その面から歪曲され阻止される傾向をもっている。まして、技術的にも客観的判断の入る余地が多分にあるとき、課業の決定に対して資本の目的がより強く作用する。このようにして、現実の時間研究は経営的に利用され、労働強化のための手段となり、課業が経営側で一方向的に決定されるときには、当然その標準自体がより高い水準へと引き上げられる傾向があったのである。それゆえ、「分配の不公正」という科学的管理に対する労働組合の反対理由は、主観性の入り込む余地のある時間研究が能率増進と相まって恣意性のある労働強化へと結びつき、その結果生み出された利益であるにもかかわらず、そのすべてを労働者に分配しなかったということへの非難の現れだと捉えることができよう<sup>90)</sup>。

89) 「確かに、要素時間研究によって、間違った動作、遅い動作、不必要な動作を除去して、合理的な無駄の少ない動作を見出し、それをもとに動作を標準化する可能性が開かれることは、テイラーのあげる実例が示すとおりである。しかし、どんな動作が不要な動作であるかについての判断は必ずしも明確なものではなく、表面上は無駄のように見える動作でも、全体としては決して余計なものではないこともありうる。そこには、個人の主観的判断の入る余地が多分に存在するのである。さらに要素時間の決定でも、被測定者の選択、作業条件、観測回数、さらに、測定値をもとにして行われる代表値算出の方法などどれをとっても、個人的判断を免れることはできない。また、休息、事故による遅れ、不可避の遅れなどについての余裕率も同様に、客観的、絶対的なものとして決定できるものではない。」(森川譯雄『前掲書』, p. 102.)

尚、森川譯雄教授は、テイラーの主張する時間研究が包摂する問題点について、さらに具体的かつ詳細に分析・論究されている。(『前掲書』, pp. 101-104, pp.201-221, 参照)

90) しかしながら、一方で藻利重隆教授は、この点に関する労働組合による科学的管理に対する反対理由について、次のような見解も述べておられる。

「(②労働者の機械視と③経営独裁主義の提唱と)の反対理由は、まさに科学的管理の核心に触れるものであり、われわれはその主張の妥当性を肯定せざるをえない。もっとも、機械的生産にその端を発する近代的経営は、その程度の問題を別とすれば、当初からすでにこのような特質をもっていたものと解せられる。しかも、こうした近代的経営の合理化を志向する科学的管理が、同じ特質によって非難せられるとするならば、それは必ずしも科学的管理のみの罪ではないであろう。問題は近代的経営のすべてに関連するからである。ただ、それにもかかわらず、科学的管理においてとくにこのことが問題とせられるゆえんは、ここにおいて、それがいちじるしく強化せられたことによるものと解せざるをえないであろう。そして、このことに関して、われわれは二つの問題を理解することが出来る。その第一は、科学的管理による合理化が、労働者の作業の合理化に関して、必ずしも適切でないことに由来する問題であり、第二は、科学的管理が一般的に合理化を高度化することに由来する問題である。」(藻利重隆(1958)『前掲書』, pp.8-9.)

「②労働者の機械視」について、これは科学的管理の核心に迫る重要な問題である。それは、その後、人事管理（Personnel Administration; Personnel Management）が生成するのに際して根源的な要因となるからである。

科学的管理の中心に据えられている課業管理において、合理的な課業設定を行うためには、個々の仕事に要する標準作業時間の科学的決定が不可欠となる。ところが、時間研究ないし要素時間研究によって標準作業時間を決定するためには、その前提として作業の標準化（job standardization）が必要となる。作業の条件および方法が統一（unification）されなければ、標準作業時間の確定は不可能だからである。しかし、この作業の標準化は、能率増進の見地から次第に唯一最善の作業水準（one best way）の統一を求めるようになる。つまり、テイラーは、唯一最善の作業を確立することこそ、能率増進の第一前提であると考えようになったのである。そこで、彼が主張したものこそ「作業の科学」であり、この科学を確立することによってはじめて唯一最善の作業が確定されることを信じ、多大の努力を傾注することになるのである。そして、この「作業の科学」が時間研究によって確立されると考え、時間研究は標準作業時間決定のための時間測定の方法から、「作業の科学」を確立するための研究方法へと転化されることとなる。

しかし、労働者の作業改善が物理的な時間研究の方法で確立される「作業の科学」によって提供されうるとするテイラーの見解は、最善作業（the best way）とは物理的な最速作業以外のなにものでもないとする彼の理解を示すものであり、おのずから、テイラーは人間の作業を機械の作業と同一視するものだとする非難を生じさせることとなる<sup>91)</sup>。科学

的管理は人間を機械と同一視し、人間的要素を無視する傾向をもつとする労働組合の非難の根幹は、ここに起因するものと理解することができ、その妥当性を認めざるをえない。

「③経営独裁主義の提唱」という労働組合の非難は、主として科学的管理の機構に対するものと理解することができる。テイラーは、科学的管理の機構として、第1に標準作業時間ないし課業の設定および課業を基準とする生産計画の樹立に関して計画部門を設置し、第2に計画どおりに生産を実施するための厳密な統制に関して職能的職長制度および指導票制度を採用し、さらに第3に労働者に対する能率奨励のために差率的出来高給制度を採用している。しかし、このようにして生産計画が、科学的決定の名のもとに経営者によって一方的独断的に行われ、労働者はたんに命ぜられるままに働くにすぎないものとして実施されるときには、科学的管理の機構自体も、おのずから独裁的機構に傾倒する可能性を有することを否定できない。その意味で、「経営独裁主義の提唱」という労働組合からの科学的管理に対する非難の妥当性は、認めざるをえないであろう。

しかし一方で、多数の労働者が一定の場所において協働する近代的工場経営においては、各労働者の勝手気ままな活動は許されず、必ず労働者のよるべき労働秩序が不可欠となり、それがあつた種の拘束労働をなすことは否定するべくもない<sup>92)</sup>。それゆえ、工場経営におけるある種の専制性ないし独裁性の存在は、科学的管理特有の問題というよりも、むしろ近代的工場経営には少なからず含有されている問題ともいえよう。

「④労働組合の否定」という非難について検討してみると、当初テイラーは「多くの製造業者は、労働組合を使用者および一般大衆だけではなく組合加入者にとっても百害あつ

91) 藻利重隆（1958）『前掲書』、pp 10-11.

92) 『前掲書』、p 15、参照

て一利もないもののように思っているが、私は必ずしもそうは思わない。労働組合、とくにイギリスの労働組合は労働時間を短くし、待遇を良くし、賃金労働者の労働条件を改善し、組合員ばかりでなく世界に対しても大きな貢献をなした。<sup>93)</sup>と述べ、労働組合の積極的意義を認めているようである。

ところが、テイラーは、「労使間の関係を調整する諸方法のなかで、労働組合と交渉する制度 (the system of treating with labor union) とは、ちょうど真ん中の位置 (a middle position) を占めているものであると考える。<sup>94)</sup>」とし、さらに続けて次のように述べるのである。すなわち、労働者全体に対する賃金・労働条件を決定する方法よりも、「個人個人の価値によって賃金を支払い、それによって労働者の野心を刺激する方が良い。そして各自の所属階級の平等出来高、または平均賃金の程度に制限することをやめてしまうのが良いと考える<sup>95)</sup>」というのである。一流労働者が差率的出来高給によって高い賃金を得ることのできる科学的管理に比べて、各労働者に平均出来高、平均賃金をもたらすような労働組合による団体交渉制度は、はるかに劣ると主張しているのである<sup>96)</sup>。そこには、労働者の個別的価値にしたがって高賃金の支払いを可能にするという科学的管理の優位性の主張がみられる。そして、このことがテイラーの労働組合に対する非難となって現れることになる<sup>97)</sup>。

93) Taylor, F. W. (1903), *Shop Management*, pp. 185-186. (『前掲訳書』, p.195, 参照)

94) *Ibid.*, pp.185-186. (『前掲訳書』, p.195, 参照)

95) *Ibid.*, pp.185-186. (『前掲訳書』, p.195, 参照)

96) *Ibid.*, pp.183-186. (『前掲訳書』, pp.193-196, 参照)

97) 「今日のような労働組合のやり方では、かえって労使双方の繁栄を妨げることが多い。全部がそうだとはいわないが、そういう場合が多いことは事実である。」(*Ibid.*, p.187. 『前掲訳書』, p.196, 参照)

このように、テイラーの主張は、労働組合の存在意義はいちおう認めるが、現実における労働組合は、生産制限的・闘争主義的傾向をもち、労働者の悪平等化、科学への不当介入をもたらし、労使繁栄の妨害となり、労使協調に反する組織になっているという点にある<sup>98)</sup>。このことは、当然、科学的管理がそれに対するアンチテーゼとして、それを克服する存在となることを意味する<sup>99)</sup>。つまり、テイラーの労働組合論、さらに団体交渉論につ

---

「組合員に対して仕事をゆっくりせよと命ずる場合、成る程と思われるようなまい言葉を使っているが、よく分析してみると間違いであることが解る。すなわち、組合では、『公平な1日の仕事量以上の仕事を工具に強いてはならない』と言っている。成る程それに相違ない。しかし、それを実際に応用する仕方はまるで間違っている。……(中略)……労働組合が『公平な1日の仕事量』という言葉を実に口実にして、のろい劣等工具以上の仕事を一流工具にやらせまいとするのは、ちょうど立派な荷車馬の仕事をロバなみに制限しようとするのと同じことであり、不都合きわまることである。昇進、高い賃金、時としては労働時間の短縮なども、工具としてもっともな希望である。しかし、どんな方法によるにせよ、出来高を制限することは、結局は賃金を下げる方法であることを理解しなければならない。」(*Ibid.*, pp. 188-190. 『前掲訳書』, pp.197-198, 参照)

さらにテイラーは、現実の労働組合について、次のように分析している。

「労働組合の現状をみると、組合員は組合に対して組合費を納め、また組合のために時間を費やしているが、彼らはこれを一種の投資と考え、毎年を配当を予期しているようである。1年ごとに賃金が上がるとか、労働時間が短くなるとかしなければ、組合に組合費を納めたかいないと考えているようである。組合の指導者はこのことをよくわきまえており、とくに組合から給料をもらっている専従役員の場合には、不平のあるなしにかかわらず、これを扇動することに全力を注ぐ傾向がある。その結果は当然、労使間に友情よりも敵意を助長することになる。」(*Ibid.*, pp.187-188. 『前掲訳書』, p.196, 参照)

98) 森川譯雄『前掲書』, p.114.

99) 『前掲書』, p.114.



いても、結局のところ、その不要論に到達することになるのである。しかし、前述したように、科学的管理が労働強化の機構、資本の利潤追求目的のための手段となる現実の企業経営では、これは労働組合の阻止・分断策として作用することになり、労働組合側の「④労働組合の否定」という非難は、こうした実状に対して向けられたものだといえる<sup>100)</sup>。それゆえ、科学的管理として現実の経営という場で実施された労働組合の阻止・分断策と、科学的管理論者の組合否定論との間には、なんら内面的つながりをもたないことも指摘せざるをえない<sup>101)</sup>。

以上、科学的管理に対する労働組合の反対理由について検討した。しかし、このような労働組合の強烈な抵抗にもかかわらず、アメリカの第1次大戦への参戦（1917年4月）は、特に軍需産業において科学的管理の全般的採用を余儀なくすることとなる。戦争は、一方において労働力の不足を結果するにもかかわらず、他方において軍需生産増強を要請し、おのずから能率的生産を促進するからである。そして、ここにはじめて科学的管理は、アメリカ産業界において本格的な実施の段階に入る事となる。しかしながら、労働力の不足によってかえってその地位を高めてきた労働者ないし労働組合の納得をえたうえで科学的管理を円滑に実施するためには、経営者側は一方で労働組合運動の意義を承認すると

ともに、他方において科学的管理そのものに対して反省をし、その短所・問題点の改善に最大の努力を傾倒せざるをえなくなったのである<sup>102)</sup>。

## VI 結

以上考察してきたように、テイラーの基本的問題意識は、一貫して、組織的怠業にみられるような険悪な労使関係を、いかにして協調的な方向へ変革していくかという点におかれていた。したがって、このようなテイラーの主観的意図に即しつつ、その現実的影響と客観的成果を分析していくことが、科学的管理を最も的確に把握する方法であると考えられる<sup>103)</sup>。

102) 『前掲書』, p.9, 参照

ナドワーニー (M J Nadworny) は、第1次大戦以後の労働組合運動の高揚と、それにとりまう科学的管理との関わりについて、次のように述べている。

「第1次世界大戦以後、労働組合主義は、この国の大部分の労働者たちをまきこむまでに拡大していったので、労働組合の承認と団体交渉とを回避することができなかつたものと、信じられている。なにか回避することができないものとして起こってくるかを考慮して、科学的管理者たちは、経営管理の自らの概念の修正に着手しはじめた。戦後、かれらが政府機関の労働組合指導者たちと維持していった心からなる協力関係は、より快適で・より受け入れ易いものに変化させることであった。予期されていた労働組合の発展は1921年以後実現されなかつたが、テイラー主義者たちは、すでに自らの新しい哲学を流行させていた。すなわち、労働は科学的管理と矛盾するものでなかつたので、自らの議論の論理や自らの個人的な好みによって、かれらはそれを提示したり・承認したりしてゆかなければならなかつた。おかしなことではあるが、科学的管理の哲学の修正にとってもっとも重要な役割を演じたものこそ、長期的な現実よりはむしろ労働組合の成長そのものであった。」(Nadworny, M. J (1955), *Ibid* 小林康助訳『前掲書』, pp 221-222.)

103) 森川譯雄『前掲書』, p 116, 参照

100) 森川譯雄教授は、この点に関して、次のように述べられている。

「労働組合および団体交渉の不要論の修正は、かえってその後の労働組合の発展によってもたらされたことに注意しなければならない。すなわち、標準課業の設定や、それをもととする単価の決定に対し、労働組合は団体交渉を通じて参加・介入するようになり、しかもそこでは、テイラーの開拓した動作・時間研究は、組合が労働知識を獲得し、交渉力を高めるために利用されているのである。」(『前掲書』, pp.115-116.)

101) 藻利重隆 (1958) 『前掲書』, pp.3-4, 参照

テイラーは、当初、課業決定の科学性・客観性と高賃金・低労務費とによって組織的怠業を克服し、労使協調を実現しようとしていたと捉えることができる。しかし、現実の経営という場における課業管理の合理的利用の実態が明らかになるにつれて、実質的には課業管理を意味しているにもかかわらず、テイラーは次第に科学と精神革命とを高唱するようになる。これは、課業管理のもとで計画職能と執行職能とを分化することによって、精神革命を達成することができ、管理者と労働者との間にはかえって結合性、依存性が高まり、相互補完的・協働的な労働組織が形成されると考えたことに起因している。

したがって、テイラーの精神革命という一種の経営共同体の思想は、課業管理、すなわち作業ないし労働の問題に基礎をおいているといえる。しかし一方で、課業管理も精神革命も労働の個別的把握をその内容としているため、現実の企業経営の場では、労働組合・団体交渉・経営参加を否定ないし阻止する施策として利用される性格を包含するのである。

このように科学的管理は、課業管理という近代的管理技術と、精神革命という労使協調思想との結合によって、労働者の組織化への高まりと抵抗とを弱めつつ、企業に対する労働の従属性を高め、労働強度を増すことに貢献するものとなっていった。そのなかで現実的基盤をもたないテイラーの精神革命は、労使協調思想を強調することにより、課業管理の現実的作用から労働者の目をそらさせ、それを抵抗なく実施することによって、資本の利潤追求活動をより円滑にするための潤滑油的役割を果たすようになる。他方、労働組合はこれに対して反発を強め、科学的管理排斥運動を強化することとなる。産業界における科学的管理の導入と普及は、資本の論理と相まって労働強化の手段として用いられ、これに対して労働組合が抵抗し、非難したからである。このような労働組合運動によって、産

業界は労働組合からの非難を無視することができなくなり、科学的管理そのものに対する見直しを迫られることになる。さらに、第1次大戦の参戦による労働不足と能率的生産とを契機として、労働組合はその地位を向上させることとなり、科学的管理は、労働組合の非難に対応する形で、労働能率増進の施策を修正していくこととなる。テイラーの科学的管理における採用、教育訓練、職務分析の問題は、後の1920年代に発展した人事管理において、基本的な視点は異なるにしても、とりわけ重視されるようになる。

付記：本稿は、平成14年度：(財)私学研修福祉会助成による国内研修の研究成果の一部である。国内研修中、本稿をまとめるにあたって、森川譯雄教授(広島修道大学)から温かくかつ貴重なご教示、ご指導を頂いた。心からお礼申し上げる次第である。また、国内研修にあたり、北海学園大学ならびに私学研修福祉会の関係各位に多大なご配慮を賜った。記して、謝意を表したい。

## 〈参考文献〉

- 1) 伊藤健市(1996)『〔増補版〕労務論講義』晃洋書房
- 2) 泉 卓二(1978)『アメリカ労務管理史論』ミネルヴァ書房
- 3) 稲村 毅(1985)『経営管理論史の根本問題』ミネルヴァ書房
- 4) 岩出 博(1989)『アメリカ労務管理論史』三嶺書房
- 5) 植藤正志(1995)『アメリカ経営管理の生成』森山書店
- 6) 大島俊一(1997)『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
- 7) 奥田幸助(1976)『アメリカ経営参加論史』ミネルヴァ書房
- 8) 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博(1992)『労務管理入門〔増補版〕』有斐閣
- 9) 海道 進・三戸 公編(1968)『アメリカ労務学説研究』未来社
- 10) 海道 進・森川譯雄(1999)『労使関係の経営学』税務経理協会
- 11) 川崎文治(1958)『科学的管理批判』森山書店

- 12) 菊野一雄 (1982) 『労務管理の基礎理論』 泉文堂
- 13) 木元進一郎 (1977) 『人事管理論の基礎』 千文堂
- 14) 木元進一郎 (1986) 『労務管理と労使関係』 森山書店
- 15) 桑原源次 (1974) 『科学的管理研究』 未来社
- 16) 雲嶋良雄 (1964) 『経営管理の生成 ～実践論的経営学への道～』 同文館
- 17) 小林英夫 (1988) 『アメリカ労働史論 ～ウィスコンシン学派の研究～』 関西大学出版部
- 18) 小林康助 (1985) 『アメリカ企業管理史』 ミネルヴァ書房
- 19) 小林康助 (2000) 『現代労務管理成立史論』 同文館
- 20) 古林喜楽 (1953) 『賃金形態論』 森山書店
- 21) 古林喜楽 (1979) 『経営労務論』 (古林喜楽著作集第2巻) 千倉書房
- 22) 古林喜楽 (1984) 『労務論論稿』 (古林喜楽著作集第7巻) 千倉書房
- 23) 古林喜楽 (1985) 『労使関係論』 (古林喜楽著作集第8巻) 千倉書房
- 24) 西郷幸盛・相馬志都夫 (1988) 『アメリカ経営管理発展の研究 ～Industrial managementの展開と management theoryの成立～』 八千代出版
- 25) 坂井正廣編 (1992) 『人間・組織・管理 ～その理論とケース～〔新版〕』 文眞堂
- 26) 島 弘 (1979) 『科学的管理法の研究』 有斐閣
- 27) 島 弘 (1981) 『現代の労務管理』 有斐閣
- 28) 白木他石編 (1986) 『現代人事労務管理論』 八千代出版
- 29) 鈴木幸毅編 (1997) 『工業経営研究の方法と課題』 (工業経営研究学会創立10周年記念出版) 税務経理協会
- 30) 田島司郎 (1981) 『アメリカ労務管理形成史』 ミネルヴァ書房
- 31) 橋 博 (1990) 『科学的管理形成史論』 清風堂書店
- 32) 津田眞激 (1972) 『アメリカ労働運動史』 総合労働研究所
- 33) 津田眞激 (1977) 『人事労務管理の思想』 有斐閣
- 34) 角野信夫 (1998) 『アメリカ経営組織論〔増補版〕』 文眞堂
- 35) 中川誠士 (1992) 『テイラー主義生成史論』 森山書店
- 36) 仲田正機 (1985) 『現代アメリカ管理論史』 ミネルヴァ書房
- 37) 長谷川廣 (1960) 『労務管理論』 青木書店
- 38) 長谷川廣編 (1974) 『人事管理論』 日本評論社
- 39) 平尾武久 (1984) 『アメリカ労務管理の史的構造 ～アメリカ鉄鋼業を中心として～』 千倉書房
- 40) 平尾武久・伊藤健市・関口定一・森川 章 (1998) 『アメリカ大企業と労働者 ～1920年代労務管理史研究～』 北海道大学図書刊行会
- 41) 笛木正治 (1969) 『労務管理発展史論』 同文館
- 42) 副田満輝 (1977) 『経営労務論研究』 ミネルヴァ書房
- 43) 副田満輝・原田実編著 (1981) 『経営労務論』 ミネルヴァ書房
- 44) 三戸 公 (1966) 『アメリカ経営思想批判』 未来社
- 45) 三戸 公 (1981) 『経営学 ～増補版～』 同文館
- 46) 三戸 公 (2000) 『科学的管理の未来』 未来社
- 47) 三戸 公 (2002) 『管理とは何か ～テイラー, フォレント, バーナード, ドラッカーを越えて～』 文眞堂
- 48) 宮坂純一 (1986) 『経営労務論〈上〉』 杉山書店
- 49) 向井武文 (1970) 『科学的管理の基本問題』 森山書店
- 50) 藻利重隆 (1958) 『労務管理の経営学』 千倉書房
- 51) 藻利重隆 (1965) 『経営管理総論 (第二新訂版)』 千倉書房
- 52) 森川譯雄 (1996) 『アメリカ労使関係論』 同文館
- 53) 森川譯雄 (2002) 『労使関係の経営経済学 ～アメリカ労使関係研究の方法と対象～』 同文館
- 54) 山口博幸 (1992) 『戦略的人間資源管理の組織論的研究』 信山社
- 55) 山本純一 (1969) 『科学的管理の体系と本質』 森山書店
- 56) 渡辺 峻 (2000) 『人的資源の組織と管理 ～新しい働き方・働かせ方～』 中央経済社
- 57) Clawson, D (1980), *Bureaucracy and Labor Process: The Transformation of U. S Industry, 1860-1920*, New York, Monthly Review Press (今井 資監訳『科学的管理生成史』 森山書店, 1995年)
- 58) Commons, J R (1966), *History of Labor in the United States, Working Conditions, Vol III*
- 59) Drury, H B (1918), *Scientific Management, A History and Criticism*, 2nd ed, New York: Columbia University
- 60) Filipetti, G (1953), *Industrial Management in*

- Transition*, Richard D. Irwin, Inc. (小林康助監訳『経営管理論史』同文館, 1996年)
- 61) Gilbreth, F. B. (1911), *Motion study*, Princeton, N. J.: D. Van Nostrand Co.
- 62) Gilbreth, F. B. and Gilbreth, L. M (1917), *Applied Motion Study*, New York: Sturgis & Walton Co.
- 63) Halsey, F. A. (1891), The Premium Plan of Paying for Labor, *Transactions, ASME*, Vol. 12.
- 64) Hoxie, R. F. (1915), *Scientific Management and Labor*, New York, London: D Applefon & Com.
- 65) Hoxie, R. F. (1923), *Trade Unionism in the United States*, 2nd ed., New York, London: D. Applefon & Com.
- 66) Kathler, G. E. and Johnson, A. C. (1971), *The Development of Personnel Administration, 1923-1945*, Graduate School of Business, The University of Wisconsin, Madison, Monograph, No.3, January. (菊野一雄訳『アメリカ労務管理発展史——1923~45年——』石崎書店, 1981年)
- 67) Mckelvey, J. T. (1952), *AFL Attitudes toward Productio, 1900-1932*, New York: Conell University. (小林康助・岡田和秀訳『経営合理化と労働組合』風媒社, 1972年)
- 68) Merrill, H. F. (1960), *CLASSICS IN MANAGEMENT*, the American Management Association, Inc. (上野一郎監訳『経営思想変遷史』産業能率短期大学出版部, 1968年)
- 69) Nadworny, M. J. (1955), *Scientific Management and the Unions 1900-1930 A Historical Analysis*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. (小林康助訳『科学的管理と労働組合』ミネルヴァ書房, 1971年)
- 70) Nelson, D. (1980), *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, The University of Wisconsin Press. (小林康助・今井 齊・今川仁視訳『科学的管理の生成』同文館, 1991年)
- 71) Spender, J. C. and Kijne, H. (1997), *Scientific Management Frederic Winslow Taylor's Gift to the World?*, Kluwer Academic Publishers, Boston, Massachusetts, USA. (三戸 公・小林康助監訳『科学的管理 ~ F・W・テイラーの世界への贈りもの~』文眞堂, 2000年)
- 72) Taylor, F. W. (1922), A Peace Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem, 1895, in Thompson, C. B., ed., *Scientific Management*, New York: Harper & Low. (上野陽一訳編『科学的管理法〈新版〉』産業能率短期大学, 1969年)
- 73) Taylor, F. W. (1947), *Scientific Management, with a Foreword by Harlow S. Person*, New York: McGraw-Hill. (上野陽一訳編『科学的管理法〈新版〉』産業能率短期大学, 1969年)
- 74) Towne, H. R. (1886), The Engineer as an Economist, *Transactions, ASME*, Vol. 7.
- 75) Towne, H. R. (1889), Gain Sharing, *Transactions, ASME*, Vol. 10.
- 76) Yoder, D. (1933), *Labor Economics and Labor Problems*, Prentice-Hall.
- 77) Yoder, D. (1942), *Personnel Management and Industrial Relations*, 2nd ed., Prentice-Hall.