

## 科学的管理と経営者：独占移行期における労資関係をめぐって

その他のタイトル	Scientific Management and the Employer
著者	高堂 俊彌
雑誌名	関西大学商學論集
巻	10
号	2
ページ	95-111
発行年	1965-06-30
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00021566">http://hdl.handle.net/10112/00021566</a>

## 科学的管理と経営者

——独占移行期における労資関係をめぐって——

高 堂 俊 彌

本稿でいう科学的管理とは、アメリカ資本主義の発展史上、十九世紀末から廿世紀十年代にいたるいわゆる独占移行期に形成期に生成したF・W・テイラーの管理法に代表される、かつての成行制度に代る意味での科学的な生産管理諸技術を総括した名称である。

ところで、わが国でもこの種の管理技術については古くから数多くの優れた紹介や研究が示されているが、とりわけ敗戦後の生産性向上に合理化運動の展開に対応して、にわかにもその再確認が進められているのは周知の通りである。たゞその際、一方の側における特徴的な傾向として見逃しえないのは、そしてそれらがまた、わが国における経営学研究の主流の名において進められてきたのであるが、こうした諸研究が、それ自体如何に詳細で優れた事実の追跡であったにせよ、その視点が主としてこの種管理技術に制度の技術的な側面、いふなれば生産力的側面にむけられていたということであった。

しかしながら、実は社会経済的事象といりわけ経営現象は、それらの土台としての経済発展の成熟程度に対応して、きわめて歴史的な性格を帯びていることは否定しえない。そうだとすれば、こうした技術主義的、生産力的接

近は具体的な社会的諸関係ないし体制の枠から切り離された、きわめて一面的で無内容な理解になりかねないと言わざるを得ない。その意味では、こうした生産力の即自的發展に働らきかけ、またはそれに反応する社会的な側面、とりわけ経済的諸力の重視こそが基本的視点であるべきであって、そこに始めて、この種技術ないし制度の本質的な性格が把握されると言えるであろう。

かくてわれわれは、右のような接近の一つの手がかりとして本稿を試みたのであって、それは独占移行⇨形成期における科学的管理の産業界への浸透過程における経営者⇨資本の意識的反応をとりあげたものである。そこではティラーを始めとするこの種技術の創設者たちの個人的意図や真意は如何なるものであったにせよ、独占移行⇨形成期における競争的資本の政策として機能したその本質と、敵対的労資関係の現実から眼をそらすことはできないであろう。

④ たとえばティラー・システムの紹介は、古く星野行則「学理的事業管理法」（大正二年）を皮切りに特に、第一次大戦以後、昭和初期にかけての産業合理化運動の時期にかなり活潑に行われた。

平井泰太郎「経営学文献解説」二一七頁、平井編「産業合理化」一三八頁以下参照。

## 二

一八八〇年代における西漸運動の終焉、したがっていわゆるフロンティアの消滅は国内市場の外延的拡大に限界を示し、しかも工業生産力の発展は資本間の競争を著しく激化させることになって資本の集積および集中がきわめて大規模に促進された。⑤ ちなみに八〇年代を通じて形成された工業生産部門の巨大独占組織は、一八八二年の石油トラストを始め二十四のトラストに及んでいる。このような独占化の傾向は、その後ジャーマン反トラスト法

(一八九〇年)の施行をくゞって新らしい装いをとり、さらに一八九三―七年恐慌の回復とともに一そう活潑に進められた。この時期に最大の金属トラストU・S・スティールの設立(一九〇一年)を始め、砂糖、ウイスキー、マツチ、煙草、鉄道、ゴム、鉄鋼などの各産業に大規模な企業合同がみられたのは周知の通りである。

ところで右のような独占移行期を通じて展開された激烈な資本間の競争は、労働時間の延長や労働強化を促進する資本の専制的な方策を推進せしめ、全体としての労働者の状態を悪化させた結果、賃金切下げ反対と労働日短縮の要求を中心とする抵抗運動も広汎に進められていた。<sup>③</sup>

しかしながらこの国の労働者運動は、つとに旧移民を主体とする少数の熟練労働者層と、新移民を中心とする量的にも質的にも複雑な一般労働者群をかゝえて微妙な利害の対立を見せながら、やがて労働騎士団(一八六九年結成)その他にみられた政治権力斗争の失敗から、政治斗争を捨てゝ経済的取引に徹することに活路を求め一八八六年にアメリカ労働総同盟(AFL)を結成してクラフト・ユニオンの保守的大同団結を実現した。その後AFLはS・ゴンバースのもとに、その一八九七年大会において明日にビジネス・ユニオンズムの旗幟をかゝげ独占資本との取引に乗りだした。かくて九〇年代の後半から一九〇〇年代の前半にかけていわゆる労資の《蜜月》時代(“honey-moon” period)が築かれたのである。<sup>④</sup> かくてこの時期には、一九〇四年を頂点として組合員数が飛躍的に増大し、強力な組織「労働トラスト」が形成された。

だがそれにもかゝかわらず、こうしたバラ色の蜜月は永続しなかった。一九〇三年秋口に発した独占段階最初の恐慌によって見事に裏切られたのである。ちなみに右のような労働運動のあげ潮の時期を通じて、資本はつとに「労働トラスト」切りくずしの準備を進めてきたが、恐慌期を画して一そう活潑に資本の失地回復を意図した「組合主義一般に対する撲滅運動」(a crusade against unionism in general)に乗りだすにいたり、アメリカ労働

運動は、全く新しい事態に直面することになった。というのは雇用者の反組合的攻撃そのものは新しいものではなかったが、これまでの反対は、「労働騎士団のような特定の組織や、一日八時間労働といった特定の要求に反対する特殊な雇用主グループの手で行われた」が、今や新しい攻撃は、「全ての組合主義及び全ての労働者の要求への反対を意図した全国的規模での」組織的運動として展開されたのである。こうした組合に対する積極的攻撃は「オープン・ショップ運動」open shop drive として知られているが、その第一次攻勢はまさに一九〇〇年代から第一次大戦に至るまでの時期を通じて具体的に推進され、独占支配確立の地ならしのために組合運動に露骨に対決して、その発展に巧みに楔をうちこんだのである。<sup>⑥</sup>

あたかもこのような時期に登場した「科学的管理」は、独占段階初期の複雑な事情に対応しながら、資本の効果的な労務統轄に資する格好の技術＝制度として利用され、何よりもこのような資本の意図に導びかれて受け入れられていったのである。

- ① 神野・宇治田「アメリカ資本主義の生成と発展」一四〇頁以下
  - ② Jean Trepp Mckelvey, *AFL Attitudes toward Production, 1900—1932, 1952*. pp.2~6.
  - ③ Carroll R. Daugherty, *Labor Problems in American Industry, 1949*, p. 333.
  - ④ ちなみに、この時期における全労働組合員数の増大は、一八九七年から一九〇一年の間に四四・七万から一二・四万へと二倍以上になり、一九〇〇年から一九〇四年の間にも八六・八五万から二〇七・二七万へと二倍以上になり、そのうちAFL組合員の場合は、この同じ時期に五四・八三万から一六七・六と一きょに三倍も増大した。
- (Philip S. Foner, *History of the Labor Movement in the United States*. Vol. III. *The Policies and Practices of the American Federation of Labor, 1900—1909*. 1964. P.27)

⑤ Ibid. P.33

⑥ Ibid. P.36 傍点引用者

⑦ Carroll R. Daugherty, op. cit., P.333.

オープン・ショップ攻撃の影響はこの時期を通じて組合員数の上にもかなりの低下ないし横ばいの状態を結果させた。それらは一九〇四年の数字を時にして、一九一一年に至るまで、それを上廻ることがなかったし、特にAFLは一九〇四年から一九〇六年の間に、二二万の組合員を失っている。

右のことは、組合費収入を減少させ、組合財政にも大きな打撃を与えた。(P. S. Foner; PP.32~3, P.60)

さて強力な「労働トラスト」の形成に対抗する経営者の組織化は、すでに各地の雇用者協会 (Employers' Association) によって進められ、組合のクローズド・ショップ制に対抗し、地域ぐるみのロックアウトや協約の破棄のために団結して組合攻撃をかけていた。そしてこれと密接に歩調を合わせた市民同盟 (Citizens Alliance) も、その会員を経営者のみならず、非組合員その他の全市民に開放することによって組合労働者を孤立させる広汎な戦線を結成していた。<sup>⑧</sup>このように反組合＝オープン・ショップ運動は次第に急速なひろがりを見せていたが、なお全国的なリーダーシップには欠けていたので一九〇三年にいたりかゝる反組合エネルギーの効果的な結集を意図して雇用者協会と市民同盟の全国的連合体を結成する動きが熟した。あたかも一八九五年に組織されていた全国製造業者協会 (National Association of Manufacturers) がその指導的役割を果すことになった。こうして頭初二四の雇用者協会を結集して統一を見たアメリカ市民産業協会 (Citizens Industrial Association of America) は、クローズド・ショップを非米活動であると攻撃する規約を公式に採択して、<sup>⑨</sup>一九〇六年には全国の殆んど四五〇都市に組織の根をおろすにいたった。このほか、一九〇二年には製造業者による秘密会員組織のアメリカ反ボイコット協会 (America Anti-Boycott Association) が結成されて積極的な組合攻撃を展開していたし、一九〇一年に機械工組合 (Machinists' Union) との協約を破棄してオープン・ショップを強行した全国金属業者協会 (National Metal Trades' Association) や、一九〇四年に鋳物工組合 (Molders' Union) との交渉を拒否した全国鋳造業

者協会 (National Founders' Association) 一九〇五年に橋梁・鉄材国際労組 (International Association of Bridge and Structural Ironworkers) との交渉を破棄した全国建材業者協会 (National Erectors' Association) 等々の全国同業者協会 (National Trade Association) の積極的な反組合活動も無視できない<sup>⑥</sup>。更にまた一九〇七年に、多くの市民産業協会や全国雇用者グループ、反ホイット協会その他の攻撃的な反組合グループが全国製造業者協会 (N.A.M.) の指導のもとに大同団結して全国産業防衛会議 (National Council of Industrial Defense) を結成し、主として労働保護立法の成立を阻止するために強力な政治的圧力団体としての役割を果たした<sup>⑦</sup>。

- ① Harry A. Millis & Royal E. Montgomery, *Organized Labor*. 1945, P.97
  - ② Philip S. Foner, *op. cit.*, P.38
  - ③ H. A. Millis & R. E. Montgomery, *op. cit.*, PP.96~7
  - ④ Philip S. Foner, *op. cit.*, 40
- Clarence E. Bonnett, *History of Employers' Associations in the United States*. 1956. P.479

三

さてアメリカの独占移行Ⅱ形成期における労資関係は右に見たように、「密月」時代の失地回復を意図した資本の組織的な攻撃によって特徴づけられる。いしかえるならば、この時代をつらぬいた資本の組合政策は、きわめて抑圧的なものであったといえる。しかし、積極的に労働者に接近して企業忠誠心を育成し、組合組織とストライキを無力化させるためのいわゆる△厚生資本主義 Welfare Capitalism▽のイデオロギーも萌芽的であったにせよ登場していたことは注目せねばならない。<sup>⑧</sup>

それではこの時代に見られた組合攻撃の具体的な方法はどのようなものであったか。この点でわれわれはそれらの性格を大きく次の三つに分類してみた。すなわち第一は、後述するような各種の反組合的運動に示される直接攻撃的な抑圧方策である。第二には、いわば鞭に対する飴の政策として、労資の協調態制を準備しようとした試みである。そして第三は、こうした地ならしのうえに、あるいはむしろ間接にはそれらに効果的な役割を果しながら、直接に資本合理的な生産政策を積極的におし進めようとしたものである。

いま雇用者団体が展開した組合攻撃の第一の方法をあげると次のようである。すなわち、組合員製品の不買運動。オープン・ショップ運動中の雇用者への財政的援助。スト破り (strikebreaker) の派遣。敵意のある新聞のポイコ (poison) の強制。映画や出版物を利用した組合主義非難のプロパガンダ。スト破りのための軍隊、警察、秘密機関の利用。組合屈服のための法廷斗争。労働立法粉碎のためのロビー工作などである。このような圧力は雇主こそ「個人的自由の擁護者」(defenders of individual liberty) であるという立場から公然と加えられたし、当時最高のオピニオンリーダーであったハーバード大学のエリオット総長 (C. W. Eliot) も「スト破り (Scab worker) を「現代のもっとも立派な英雄の手法」(a very good type of modern hero) であると称賛したほどである。<sup>③</sup>

ところで、右のような抑圧政策と同時に、一種の譲歩＝懐柔策も見られたのであるが、それは一方でボーナスプランや持株制による利潤分配 (profit-sharing) に代表される「厚生生活活動 welfare activities」<sup>④</sup>であり、他方は「御用組合 company union」の育成と「従業員代表制 Employee Representation」の導入である。こうした方策が試みられた背景のものは、先にのべた攻撃的方法が、いわば組合組織化への労働者の動機には消極的のしか対



処しえなかつたことを認め、一歩進んで労働者側に接近し、彼等に企業におけるパートナー意識を与え、その忠誠心と協力を期待するところにあつた。もちろんこのようなアプローチはいまだに系統的に制度化されたものではなかつたが、第一次大戦以降のこの種のプログラムの発展に、初期的な型を設定したのである。

さて独占移行期における資本の組織的な組合対策は右に見たように、いわば鞭と飴の二面的アプローチを示したのであるが、同時に何よりも個々の競争的資本に意識されたものは、より積極的なかぎりなき利潤と蓄積の拡大であつた。あたかも、こうした要求をきわめて「科学的」に、したがって効果的に充たすものがかの「科学的管理 Scientific management」であつた。しかもそれは、一方でなしくずし的に労働組合を破壊しながら、同時に生産能力を極度に刺激して利潤を高める効果を約束したゆえにまことに魅力的な制度であつた。かくてたとえ、一九〇三年の『工場管理論』(Shop Management)の刊行を経てその制度的特質を世に問うたテイラーシステムは、一九一〇年の東部鉄道賃率事件(Eastern Rate Case)によってあらためて強く産業界一般の注目をうけたのであるが、すでにその前年の一九〇九年当時において二二二施設で普及をみていたといわれている。

まことにテイラーにとっては、労資紛争の原因を一掃し繁栄をもたらすための「最善の管理法」は、何よりも要素時間研究(elementary time study)を基礎にして設定された公正な「課業」の管理に他ならなかつたが、こうした考えの底をつらぬいていたものは、労働組合に対する強い反感であつたことは明らかである。彼はそれゆゑにこそ組織の力と意見に対して、みずから事実と法則の支配を築こうとしたのである。けだしテイラーによれば「科学的事実について交渉することなど全く不可能」な筈であつたからである。かくて彼は組合の干渉を排除するために、分析的方法を重視し、これを事実と法則の発見という名において、きわめて科学的な形式を準備したのである。しかも労働者に、その「個人的価値に応じて賃金を支給する」彼の制度こそやがて彼等を繁栄させ進歩せし

めうる唯一の方法であると説いて公然と団体交渉の破壊をおし進めたのである。<sup>⑥</sup>

あたかも独占移行＝形成期における「オープン・ショップ運動に集中された資本の意図は、何よりも組織の挑戦に対する失地回復であった」、そのことはほんらい「雇用者の「絶対的権限」(absolute authority of employer)を防衛するため」のものであった。その意味で労資双方の繁栄を掲げた科学的管理のイデオロギーはまことに時宜を得て開花したというべきである。ヘンデイクスの指摘したごとく「オープン・ショップ運動は、科学的管理運動の発展と手を携えて進んだ」のであった。

- ① Philip S. Foner, op. cit., PP.42～3 Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry*. 1956. P.273.  
むしろこうした意識的な分配管理が系統的に制度化されたのは、第一次大戦頃からであった。(Harry A. Millis & Royal E. Montgomery, op. cit. P.158 Robert W. Dunn, *The Americanization of Labor. The Employers' Offensive against the trade unions*. 1927, P.191)
- ② Philip S. Foner, op. cit., PP.42～5
- ③ H. A. Millis & R. E. Montgomery, op. cit., P.97 Henry Pelling, *American Labor*. 1960. P.107  
「その「クロムズ・ショップ」な「ユニオン・ショップ」は専制主義を意味し、オープン・ショップこそ自由を意味する」という主張に対して「組織労働者側は、「オープン・ショップ」推進者たちの求めた唯一の自由は、「独占を形成し、搾取を自由にする」と反駁した。(P. H. Foner, op. cit., P.56)
- ④ C. R. Daugherty, op. cit., PP.636～7.
- ⑤ P. H. Foner, op. cit., P.42. しかし「たとえば、持株制としても、実際の利益は「会社幹部と、株式に対して十分に支払われる収入のある熟練労働者に帰属した」だけである。(Ibid. P.43)
- ⑥ Ibid. P.43. 「なみだ」Tead は一九二二年を「初期的な welfare work がなされる「人事部」(personnel department) の業務と「ソ」の運を「ソ」に「ソ」た「ソ」の。」(L. L. Heckmann & S. G. Huneryager, *Management of the Personnel Function*. 1962, PP.13～5)

何れにしても、このような福利活動を中核としたいわゆる「人事管理」(personnel management)の本格的な制度化は第一次大戦後である。(C. R. Daugherty, op. cit. PP.592~3) 尤もな「wellfare capitalism」のイデオロギーは「繁栄の廿年代」(Roaring twenties)を時期と認識された。(L. L. Heckmann & S. G. Huneryager, op. cit., P.4) しかも、この時代における人事管理の発展は、戦後のコーン・シン・マン運動を特徴づけるものであり、何よりも組合勢力を回轉する意図は「御用組合」の創育を遂行した。(C. R. Daugherty, op. cit., P.630 Millis & Montgomery, op. cit., PP.157~160)

この「company union」は、その後、一九三二年の産業復興法(NIRA)や、一九三五年の労働関係法(NLRA)の保護をうけて、合法的に発展し、一九三二年当時には組合員二百六十万(全組合員の四〇%)、一九三五年当時では組合員二百五十万(全組合員の五九・五%)にも及ぶものであった。(G. S. Watkins and others, The Management of Personnel and Labor Relations, 1950, P.30) 尤もした戦後のコーン・シン・マン運動の担持は Robert W. Dunn, The Americanization of Labor. The Employers' offensive against the trade unions. 1927. 参照。

- ① C. Bertrand Thompson, The Theory and Practice of Scientific Management. 1917, PP.37~9.
- ② Milton J. Nadworny, Scientific Management and the Unions. 1900—1932, 1955, PP.4~7.
- ③ Robert F. Hoxie, Trade Unionism in the United States. 1923, PP.301~2.
- ④ M. J. Nadworny, op. cit., P.49.
- ⑤ P. S. Foner, op. cit., PP.43~4. Paul Devinat, The American Labor Movement and Scientific Management. (International Labor Review, vol. XIII no.4, 1926) P.467.
- ⑥ Reinhard Bendix, Work and Authority in Industry. Ideologie of Management in the Course of Industrialization. 1956, P.275.
- ⑦ Ibid. P.274.

さてわれは廿世紀初期のアメリカにおける労資関係の特徴を、オープン・ショップ運動の展開の中でとらえ、とりわけ科学的管理運動の進行をそれらにかゝわらしめて理解しようと試みた。ところで、ベンディクス (Reinhard Bendix) によれば、ほんらいオープン・ショップ運動は資本家の経営における「絶対的権限」を防衛する為に促進されたものであったが、あたかも科学的管理は、経営組織の複雑化に対処して、この「権限」の回復をバックアップする方向を示した点で当時の資本家層にアピールしたのであって、その意味では独占移行期における経営イデオロギーを指導したものであると指摘されている。たしかに、当時の労資関係の基本的性格を考察するならば、科学的管理に託された資本の期待の一面が理解される。けれどもベンディクスのように、科学的管理が、単に資本の「絶対的権限」防衛ないし回復にイデオロギ的にアピールしたと解消し去りうるものであろうか。われわれはむしろ、科学的管理が、資本の期待に側面から地ならしの役割を果したという消極的なものととまらず、もっと積極的に、当時の競争的資本家の能率向上に利潤増大という基本的欲求に答える格好の「生産」政策として、おし進められたものと見るべきであると考えらる。

おもうに、一九世紀の後半を画して産業資本主義の段階に突入したアメリカ産業界は、一方でほんらいの労働不足を大量の複雑な移民労働に依存しながら、他方では機械生産の急激な発展を進めていた。こうしたなかで、産業資本間の競争の激化は賃金カットと労働時間延長に代表される執効なコスト切下げの方策を促したが、同時に旧移民ないしアングロサクソン系白人労働者を主体とする熟練労働者の間で、みずからの相対的高賃金を維持し、その利害を擁護する組織化が試みられ、その根強い排他的意識のうえにいわゆるクラフト独占も進められた。かくて複

難な労働関係を基盤とした資本の勞務統轄の困難性と、成行きまかせの管理法 (initiative and incentive method) のディレンマが組織的怠業 (systematic soldiering) というかたちの生産制限 (restriction of output) を一般化することになったのである。あたかもこうした事態を身をもって体験したテイラーにとって科学的管理の樹立に捧げられたその生涯こそ、「経営における労働問題すなわち勞資関係の問題にはじまり、勞資関係の問題に幕をとじた」といえるであろう。

ところで、右のようなテイラーの問題意識は当時の競争的資本家のそれをきわめて忠実に代表するものであったが、彼の描いた解決法は、何よりも勞資の△精神革命▽を基盤にした生産増大のプログラムであって、この点では、久しく労働組合の力の前で全く無力であり不甲斐なかつた資本の潜在的欲求不満をうち破る力強い方向を示したものと見えよう。その意味で、一面ではたしかに△絶対的権限▽の回復を志向する資本の願いに側面からアピールしたわけである。しかもテイラーの場合、生産増大の具体的足場と考えられたのは、労働過程における伝統的な勞務者のイニシアティブを經營∥資本の側にとり戻すことであつたが、そのさい彼は事実と法則の支配から意見と交渉の余地を全く排除して、これを公正かつ正確な△科学▽の形式において合理化し正当化したところに、そのかぎりでのきわめて廿世紀的な説得力が示されたわけである。

ここでわれわれは、テイラーリズムの本質が、合理的な科学主義(∥科学的管理)と非合理的な勞資協調主義(∥心からの協働)という矛盾する二つの要素が、矛盾しながらも△精神革命▽という經營イデオロギーに統一されているところにあつたことを注意しておかねばならない。テイラーがみずから『科学的管理の原理』(Principles of Scientific Management, 1911) や議會特別委員会での証言を通じて繰り返した△精神革命▽の論理も、それがまさにテイラーリズムの真隨であるにもかかわらず、きわめて觀念的かつ独善的であつたが、その宗教的觀念にも

似たぬぎがたい頑固さは、彼の真意とは別に、かえって独占を弁護する大きなイデオロギー的力となったことを否定できないであろう。ベンディクスの指摘するように、オープン・ショップのイデオロギーは、「自由の擁護」と「個人の進歩」に味方してスペンサー流の適者生存説を軸にしたがら、いわゆる新思想運動(the new thought movement)の中で新しい経営理念として基礎づけられたのであるが、あたかもティラーリズムは「精神革命」という理念の中で、科学主義的接近と協調主義的接近を統一しようと試みたのである。しかもその場合における協調主義は、まさにオープン・ショップのイデオロギーとして、彼自身の弁解は如何なるものであったにせよ、あきらかに組合否認＝破壊のうえに立ったものであった。この点では、第一次大戦後における産業民主主義的協同意識(Cooperation or industrial partnership)の発生と区別せねばならない。

かくてティラーシステムに代表される科学的管理運動の展開は、イデオロギー的には、きわめてタイムリーに当時の競争的資本家の期待に答える本質を備えていたのであったが、それにしても、これが現実的に競争的資本の政策として積極的に作用したのは、何よりもその「合理化」され「科学化」された生産機能に他ならない。ただし激烈な企業間競争を背景にして生産の独占的再編成にせまられていた個々の資本にとって、生産能率の一そうの増大こそが現実の力であったからである。

まことに、独占段階における企業間競争は、相互に不断の超過利潤獲得をうながすが、まさ科学的管理の導入はこれを実現する手段として利用されたのである。しかしながら時間・動作研究によって設定された「課業」を、差別的出来高給によってきわめて刺激的に遂行させる方式は剰余価値＝利潤を増大する基礎であると同時に、明らかに労働強化を促進したし、企画部に集中的に再編された管理組織はクラフトマンの熟練の秘密を奪ってその組織を意識的に破壊する役割を果すことになる。かくて、こうした矛盾を回避して一そう有効にその機能を発揮させるた

めには、必然的に矛盾の緩和が試みられねばならない。ここに「管理者と労務者の協働という産業平和論」労働協調制度をはっきりと確立せざるを得なくなった<sup>⑧</sup>「ゆえんが存するといえよう。

だがここでテイラーの提起した労資協調論はあきらかに資本の譲歩を意味するものではなかった。彼はこの点をカムフラージュするために「精神革命」の倫理を掲げたのであるが、結局科学的管理のもとでは労資の利害が一致し、やがて双方の繁栄をもたらすと説いた背後のものは何であったか。いうまでもなく、それは「高賃金・低労務費」(high wages and low labor cost)に示されるプリンシプルである。科学的管理の採用によって労務者の能率が増大し、したがって当該企業の生産性が高まれば——当該生産物が社会的平均価値以下であるかぎり——超過利潤がもたらされる。この場合利潤の増大は少なくとも相対的に労務費の低下を示すし、利潤の一部を賃金にまわせば高賃金が実現したようにみえる。しかし「科学的管理法は労働の生産性を増すことによってよりも、むしろ労働の強度化によって生産高を増す。今科学的管理法によって労働の強化が増し、八時間のうちに十時間分の労働が詰めこまれたとする。この能率増進によって九時間分の賃金が与えられたとする。このときには外形は正に high wages and low labor cost である。しかし本質的には賃金は切り下げられている」といわざるを得ない。ここにオープン・ショップ推進者たちの利害を巧みに正当化したテイラー式協調論の本質がうかがわれるのである。

その意味では、テイラーの基本的立場は一貫していたともいえる。それは彼が「労働組合主義の最も悪い点」を「生産制限」の実行であると断定し、そのかぎりできわめて意識的に組合と対決したのであって、そこには最初から譲歩や妥協がなかった<sup>⑨</sup>。かくて、テイラーリズムの強力な物質的基礎が、とりわけ「分配」よりも「生産」の科学的合理化にあったことは、一面において独占移行Ⅱ形成期における科学的管理の積極的性格を明らかにすると同時に、他面では、やがてこうした生産主義のゆえにみずから矛盾を深化せしめたという歴史的性格をも示すのであ

- ① Reinhard Bendix, op. cit. PP.274~5.
- ② 山本純一「科学的管理の体系と本質」(昭三四年)二五四頁
- ③ 野口祐「経営管理論史」(昭三五年)七六頁
- ④ 正確「Hearing Before Special committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90. (January, 1912)
- ⑤ Reinhard Bendix, op. cit. PP.255~8.
- ⑥ Ibid. PP.259~263.
- ⑦ テイラーは一方ではしきりに「労働組合には反対するものでなく」と前置きして、生産制限以外は「賃上げ要求も、時間短縮要求も有害ではなから主張する。(Taylor's Testimony Before the Special House Committee. P.183) しかし、科学的管理のもとでは「経営責任者の政策に依りて労働者の組織的干渉が許されなから」という質問に対し「最初は「協力」ができるが、干渉は許されなから」(Testimony. PP.147~8)と答へながら後にはこれを否定して、「多くの場合、その必要がなければ、仮にあるとしても、それは実際に行つて見ると言えることである」と詭弁を用いている。(Testimony, PP.226~7)結局、彼が認める組合というのは、「社会のあらゆる階級から賞賛され」その「経費は会社が支払つてゐるから組合員の負担がなく」雇主の「組合の役員として活動」して、文字通り「会社の利益と組合員の利益が一致し、結びつてゐる」もので、ふみじくも自ら認めるように「労働組合という語をあてはめるのが不適当な」ものといふことにならぬ。(Taylor, Shop Management. PP.56~7)
- ⑧ Reinhard Bendix, op. cit. PP.281~2.
- ⑨ 野口祐「前掲書」七九頁
- ⑩ Taylor, Principles of Scientific Management. PP.9~10.
- ⑪ 古林喜楽「経営経済学」(昭二十七年)一三二頁
- ⑫ テイラーはつと「生産制限」を攻撃した。「労働組合がそのメンバーに対して行ふ最悪のことは一日になすべき仕事の科学的管理と経営者(高堂)



「生産を制限することである」(Shop Management. P.188)し、「昇進や高賃金や、場合によって、短縮時間も、労働者の正当な願いであるが、生産を制限するような計画は、如何なるものも、結局は賃金を引下げる方法であることを知らねばならぬ」(Shop Management. P.190)と力説し、「何びとも故意に生産を制限するものは民衆から奪うものである」として「これを証言してやる」(Testimony. P.19)。かくて労働組合は、まさに生産制限に従事する故にその害悪は絶対に許せないということとなるのである。(Testimony. P.183)

⑩ この点でホクシーが科学的管理に対する労働組合の反対運動を評価しながら、科学的管理の推進者たちは「労働者の福祉を技術的問題」と看做し、「大抵の場合、労働問題なるものも、工場内の生産問題の一面として生起し、したがって、これが解決されるかぎり労働者の福祉とその正当な要求も当然解決される筈である」と考えていたし、このことは「科学的管理の当初よりの特徴的な態度であったようにおもわれる」とのべて、その生産主義的限界を鋭く指摘した点に注意すべきであらう。(Robert Franklin Hoxie, Scientific Management and Labor. 1916. P.120 Milton J. Nadworny, op. cit. P.92)

## 五

われわれは右に、テイラーの科学的管理の本質的特徴を指摘しながら、それが独占移行期における資本運動にどのように反射していったかを、オープン・ショップ運動下の労資関係にかゝわらしめて理解しようとして試みた。そこでは科学的管理が△絶対的権限▽の回復に腐心しつゝあった資本の期待に強くアピールしたイデオロギーとしてだけでなく、さらに進んで超過利潤をいち早く獲得する有力な生産力的槓杆としての積極的な役割を期待されていたものと理解された。

だが何れにしても、テイラーにとって幸運であったことは、独占移行期を通じて巾広く進行したインフレーションの影響がこうしたテイラーリズムの基本的立場を効果的に推進する役割を果たしたということである。というのは、

この時期を通じて進められた生産過程の大規模機械工業化のプロセスのなかで、労働の質に大きな変化がもたされたが、とりわけ製鋼業に見られたような九〇年代以降、従来の分散的な生産工程から連続的な一貫工程への推移は、今までの旧型熟練工（万能工）に代って新しい機械設備に適応した小数の新型熟練工（単能工）や、多くの半熟練、不熟練労働者を創出せしめた。テイラーがミッドヴェールやベスレームの製鋼会社での実験を基礎にして提起した科学的管理は、こうした技術的变化による労働の細分化に対応して、その標準化を進めたものと見られる。<sup>⑥</sup>しかもそのうえ、このような旧型万能工に代る新型単能工の登場と、更には複雑な移民労働を根幹とする多数の未熟練労働者の進出という新しい事態を背景にして、一方では、伝統的なクラフト・ユニオン内部に微妙な利害の対立をめぐる組織的動揺があったことと、他方で、広く労働組織一般にクラフト独占を脅す一種の間隙が生じたところへ、科学的管理がきわめてタイムリーに働らきかけたと見るべきであろう。

それだけに組織労働の立場は深刻であった。なかでもAFLにとっては、まさにその存立の基礎を脅す組合主義の死活にかかわる事態として受けとられ、遂に組織をあげて公然とこれに対決する構えを見せ、議会に対する政治運動にまで発展するのである。けだし、科学的管理のなしくずしの導入が、やがてオープン・ショップの勢のつて次第に拡大される傾向にあったし、とりわけ東部鉄道賃率事件を経て一般的注目をうけるに及んで、陸海軍の兵器廠が組織労働の面目をかけた抵抗線とならざるを得なかったからである。

⑥ 越村信三郎編「最近の独占研究」二五四頁