

[資料紹介] 科学的管理の生成と発展 : ナドワーニ ー『科学的管理と労働組合』について

その他のタイトル	[Material] Scientific Management and the Unions
著者	高堂 俊彌
雑誌名	關西大學商學論集
巻	3
号	1
ページ	79-100
発行年	1958-04-30
URL	http://hdl.handle.net/10112/00021812

科学的管理の生成と発展

——ナドワニー『科学的管理と労働組合』について——

高 堂 俊 彌

資本主義の競争から独占への発展の中で登場する、個別資本の経営労働力に対する意識的保護―支配の二重構造的管理体系を、「近代的経営労働管理」と性格づけるならば、十九世紀末のアメリカ独占資本確立期を背景に成立した、テイラーの科学的管理は、こうした近代的管理制度の萌芽であったといえよう。

当時あたかも、管理技師グループの頭脳を集中した企能率増進運動 (efficiency movement) が、テイラーの新しい管理制度に統合されて行く過程を通して、われわれは近代的管理制度成立の必然的承諾を跡づけるのである。かくて、二十世紀前半をつらぬくアメリカ管理技術の発展過程を、「科学的管理の生成と発展」のうちに求めることは、経営労働管理の本質を

歴史的に検証する一つのアプローチであるといえよう。同時にまた科学的管理の歴史をめぐって、そこに経営と労働の関係を集約的に分析することも、経営労資関係の発展を追跡する具体的な足場を準備することになる。

あたかも小橋で、われわれのとりあげる M・J・ナドワニー『科学的管理と労働組合』(Milton J. Nadworny, Scientific Management and the Unions, 1900—1932. A Historical Analysis, 1955) は、右に述べたようなアプローチを試みて、われわれの興味を誘うものであった。それはテイラーの科学的管理を軸として、アメリカ管理制度の展開を理解し、ひいてこの科学的管理の歴史を介して、アメリカ経営労資関係の変遷を

理解しようとするものであった。もちろんそれらは全面的にはわれわれを納得させるものではないが、それにもかかわらず、著者が豊富な資料を基礎に、ユニークな接近を試みている点と、一般的にあって、他にこの種の俯瞰的研究の比較的乏しい実情から、この分野の研究を意図するものの手引として、その価値は高く評価されるべきものであらう。ちなみに、本書の章別構成は次のようである。

- 一、テイラーシステムの起源 (The Origin of the Taylor System)
- 二、発展と敵対 (Expansion and Opposition)
- 三、ブランドニスと東部鉄道賃率事件
(Brandeis and the Eastern Rate Case)
- 四、労働組合の闘争宣言 (Labor Declares War)
- 五、バリケードの突破口 (Cracks in the Barricades)
- 六、ホクシー調査 (The Hoxie Investigation)
- 七、精神革命 (A Mental Revolution)
- 八、協同熱 (Cooperation Fever)
- 九、科学的管理運動の回顧
(Scientific Management in Retrospect)

以下その大要を紹介しよう。(註)

(註) この書の紹介は、すでに島弘氏によってなされている(同志社商学第九卷第一号)。同稿は適切な指摘を含んでいるが、主として勞

資対立の側面に焦点が向けられている。しかし本稿では著者の立場を捉えるのに重要な、後半の問題点も重視して、全般的な跡付けを試みた。

一 「科学的管理」の成立期

——一九世紀末——

合衆国では南北戦争(1861~65)後、各経営体は一般に、その規模と活動範囲を急速に拡大し、生産方法も漸く複雑化しつつあったが、この間における製造工業の高度な機械化傾向は、「実業家」(Businessman)ないし「産業将帥」(captain of industry)を、工業経営の技術的問題からひき離しつつあった。このような中で、機械的工業生産の技術的必要性に応じて登場したのが「機械技師」(mechanical engineer)で、やがて彼等が産業の中心的人物となって活躍するのである。(註) またま一八八〇年におけるアメリカ機械技師協会 (American Society of Mechanical Engineers) の創設は、この歴史の上で重要な意義をもつものであった。この A. S. M. E は専門技術者グループの母体として、企業経営の技術的諸問題に熱心な討議と研究を示したのであるが、なかでも一八八六年の会合で提出されたタウン(Henry R. Towne)の論文「エノニストとしての技師」(The Engineer as an Economist) は企

業管理に関する先駆的論文と評価されるに充分なものがあつた。この論文は、協会のメンバー達に、技術的問題と同時に管理の問題について考慮すべきことを示唆したに留まつたが、そのこととはまた、 Δ 「エノノミスト」 Δ としての技師の責務をクローズアップする効果を示したのである^(P2)。

周知のように、当時能率の増進を実現するための管理方策として日程に上つていた主要課題は賃金支払方法のそれであつた。たとえはハルセイ (Frederick A. Halsey) は、「生産および労働問題の Δ 解決 Δ の根源として、賃金支払方法に注目し「統制」 Δ やがて彼は日給制 (day wages) と出来高給制 (piece-work payment) の双方を拒否し「 Δ いむ Δ 」 Δ 「割増賃金制」 (premium plan) を主張した。

ハルセイの論点はこうである。「日給制の下では、生産増加による全体としての利益も結局は雇主に帰属するから、労働者はいきおい生産制限を行うことになり、そうなれば雇主は「その生産物に法外に支払う」 (pays extravagantly for his product) ことになるし、「出来高給制」の下では、生産の増大 (したがって賃金支払額の増加) は必然的に、雇主に総労務費削減のための賃率低下を行わせ、その結果はまた、労働者の生産制限による報復をうけることになる。かくて、基本的には賃金を引上げ、しかも単位コストを引下げる「割増賃金制」こそが、賃率低下を排除する合理的方

科学的管理の生成と発展 (高堂)

法となる。これは「節約時間」分に対して一定の割増賃金 (premium) を支給する方法であつて、このような、時間賃率の一定歩合を限度とした賃金増加は、常に生産量の絶対的増大に裏づけられているから、全体としての労務費の削減と矛盾しない^(P3)。

こうしたハルセイのプランは「時間節約プラン」 (time-saving plan) としての本質をもつものであつたが、ここにとり入れられた「時間」の要素こそ、過去十年以上もテイラーの関心をひいてきたものであつた。ハルセイのプランは広く普及することにはなかつたが、この新しい要素を定めるテイラーの考えは、 Δ 「A Piece Rate System, Being A Step Toward Partial Solution on Labor Problem. 1895」 Δ の中、「差別的出来高給制」 (differential piece rate) となつてまとめられた。

テイラーはこの賃金プランは報酬と罰則を基礎とした二つの異つた賃率をもつとして、所定時間以内での作業遂行には高い賃率が、反対に失敗の場合には、きわめて少額の賃金が支給されることになつてゐる。このため、怠けもの (the slothful) はスピードアップを促されるが、仕事場から追い出され、全体として「高級」労働者から構成される労働力を創出することになる^(P4)。

テイラーのこの賃金プランは「基礎賃率決定部門」 (elementary rate-fixing department) と「最善の労働者管理法」 (the best method of managing men) の二つの付加的要素を含む

科学的管理の生成と発展(高堂)

ものであった(P4)。これは課業(works)をその構成部分に分解し、ストップウォッチで計測する「要素時間研究」(elementary time study)をもって賃率決定の正確な基礎を準備しようとする。テイラーはこの点を合理化すれば、労資紛争の重大な原因は一掃され、雇用者と労務者の友好関係が維持されると考えて、こうした一連の方策を最善の管理法であると見たのである(P4~P7参照)。

このようなテイラーの意見の底をつらぬくものは、労働組合に対する強い反感であった。すなわち、彼は労働組合を本質的に、破壊的なもの(destructive and stultifying)と見なし、彼の賃金支払法は「労働組合とストライキを無用ならしめる」と主張した。彼によれば、各労務者を「様に平均的作業水準ないし賃金水準に固定させる団体交渉の実行は、個人的価値に応じて賃金を支給し、したがって各労務者の野心を刺激する効果のある彼のプランには「全く劣る」ものであった。(P5)

おもうに、「テイラーシステムの主要目的は、労務者の生産量を増大することであったから、テイラーが時間研究を『科学的管理の基礎』と考えたことはまさに当然であった」(P6)。ストップウォッチによる「精密な時間研究」は、労務者の遂行すべき「最短時間」(the quickest time)を決定するための手段に他ならず、それが高賃金の基礎したがって労務者の協力

を確保しうる有力な手段を準備するものになると考えたのである。

さて著者はテイラーシステムの骨子を右のようにとらえ、それらの中に認められる諸特質(specialties)が、「テイラー自身の生活経験に密接な関係をもち、その明白なあらわれであった」(P7)ことを検証する。これに関連して著者が特に注目したのは、テイラーがミッドウェール製鋼会社(Midvale Steel Company)で十年以上にわたる実地経験を通して、出来高賃金支払法の欠陥に気づく一方、そこから発生する労資の不和を解消し、双方の利益を調和させる管理計画を考慮するにいたった経過である。すなわちテイラーは「協力への最大の障害は、経営者が『適正な一日の仕事』(a proper day's work)を設定するものについて無知なことだと考えて、この『事実』を見しようとした」(P9)。この考えに沿って、テイラーは更に「スレーム製鋼会社(Bethlehem Steel Company)で、労務者疲労(worker fatigue)」、シムソン作業(Shoveling)」、フリンダ検査(ball-bearing inspection)」、銑鉄運搬作業(pig-iron handling)」、金鼠削り作業(metal-cutting)などについての実験を進め、同時に雇用者と労務者間の、「親密な友好的

協力」(intimate, friendly cooperation)をもたらすための管理制度を作らうと努力したのである。

ところで「テイラーには『協力』ということは経営者が、労働者の伝統的な知識(traditional know-how)をよせ集めてこれを『法則』と公式に組織化すること」(F₉)を意味していた。それゆえ彼にとって、「協力」のための労働者の役割は、いまやこの法則ないし公式に従うことだけの消極的なものであるのに、雇用者の役割こそまさに積極的なものであると考えられた。

テイラーは、一九〇一年ヘスレム会社退職を機に、過去二十年以上にもわたった実地の研究と別れ、以後はもっぱら彼の「課業管理」(task management)を、経営者に熱心に説得する案内役、指導役、宣伝家であらうとした。かくして、「テイラーシステムは奇妙にも、その名の示すテイラーその人以外のものの手で産業に導入される」(F₁₃)こととなった。

二 産業への導入・紹介期

二十世紀初頭の数年は、テイラーの優れた協力者たちの努力によるテイラーシステム紹介の時期であった。ここでガント

(Henry L. Gantt) やバーンス (Carl G. Barth) の活躍は勿論、メリック (Dwight V. Merrick) 、ハサウェイ (Horace

K. Hathaway) 、リック (Morris L. Cooke) 、ケンダール (Henry P. Kendall) の功績を無視することができない。

だがこのような実業界への滲透の過程で、これら設置者(systematizer)たちの人気が高まるにつれて、それにつけこもうとする山師(quack) があらわれた。彼等はいま「労働者にのみ負担をかけて、彼等を不当にスピードアップしようとするインセンティブ制度」にたより、「作業条件を標準化する方法を知らなかつたり、不注意であつたりした」(F₁₈)から、テイラーのもとへ実業界からの愚痴や非難がむけられたのは当然であつた。しかしテイラー派が唯一の管理コンサルタントではなかつた。さきの山師たちとは別に、ヘマーンソン(Harrington Emerson) のような人もいたからである。

ヘマーンソンは、いわゆる「ヘマーンソン式ボーナス制」(Emerson bonus plan) を中心とする彼の制度を考案し(F₁₉)、みずからテイラーシステムと区別して「科学的管理者」(scientific manager) に対し「能率技師」(efficiency engineer) の呼び名を用い、「能率増進運動」(efficiency movement) を先導した(F₃₅)。なおこのような「テイラーの」(したがって科学的管理の) もっとも重大なライバル(F₃₆)であつたヘマーンソンが、後に「東部鉄道貨車事件」の証言台に立って、科学的管理の発展の上に重要な役割を果したのは興味深い。

科学的管理の生成と発展 (高堂)

八四

さてこの時期に、「近代的管理」者グループに参加した最も重要な人としてギルブレス (Frank B. Gilbreth) も忘れることができない。彼について特に指摘されていることは、その労働組合に対する態度であった。周知のようにティラー自身は、つとに労働組合を敵視し、忌避し、「どのような工場でも、労働組合が組織化されていないかぎりうまく運営される」(P21)と断言していた。事実、彼やその親しい同僚たちは、彼等の制度を組合の結成されている工場へは適用しなかった。しかしギルブレスはティラーとちがって、「組合の影響を根絶しようとは考えなかったし、組合との交渉を選んだ」(P22)のである。その意味で彼は、「ティラーの同志達のうちで、組合と協働を求めた唯一の人であったし、組織労働者に対して同情を示した、科学的管理運動上唯一の人であった」(P22)。

ハーン (Harlow S. Person) によれば「一九一一年までは、科学的管理をめぐる労資の紛争は起らなかった」(P23)といわれ、一般にもそのように信じられているが、これはむしろ、科学的管理の下では決してストライキは行われていない」というティラーの執拗な声明と、何とんでも、「このシステムに対する単一の呼び名『科学的管理』ないし『ティラーシステム』

という名称は一九一〇年始めに通用したのを欠いていたことが、組織労働者の反対を導くことをきわめて困難とした」(P23)わけで、いわば皮相な認識にすぎない。事実、ティラーの関係したあらゆる工場から、組合加盟労働者は立退いたし、エマソン式方法 (間接的にはティラー式方法) は American Locomotive Company でストライキを助長し、若干の海軍工廠 (navy yard) や陸軍兵器廠 (arsenal) では、ティラー式方法への反対が表明された。こうした組合の態度は、特にプレミアムおよびボーナス制度をめぐる批判的であった。そして一九一一年以前には、強力な組合の存する工場で、ティラーシステムないしその類似制度が採用されたのは、陸軍兵器廠 (United States Army arsenals) を除いてほんの一例にすぎなかった」(P26)。

さてティラーシステムを最初に採用した政府事業は海軍であったが、それらは一九〇六年以来ティラーの信奉者エヴァンス技師 (Naval Constructor Holden A. Evans) やグッドリッチ大將 (Admiral Casper F. Goodrich) の努力と、ハサウェイやパースらによる実地指導に負うものであった。しかもティラー自身は「政府施設 (Government shops) にはストの危険は

何もない」(P30)と確信しこのシステムの採用の実現に特に熱心となつて、この分野に積極的な関心を示したのである。そして管理者側から示された不安ないし疑義に対して、ティラーは「強大なアメリカのドルは、労務者のタイムスタディに対するどのような敵対をも鎮圧するだろう。というのは、如何なる反対も『タイムスタディが自分達に高賃金をもたらすと気付けば』止むからである」(P32)と断言していた。やがて一九〇九年には、ウォータータウン兵器廠 (Watertown Arsenal) にもティラーシステム採用の機が熟した。一九一〇年をまたずして、科学的管理はかなり普及を示していたのである。まことに、二十世紀の最初の十年はティラーとその協力者たちにとって一般に成功的で、きわめて満足すべき足取りを辿つた。

「しかしながら、科学的管理はいまだに、その正式の名称を与えられてはいなかったし、より多くの一般的注目を受けてはいなかった。それらはまさに東部鉄道賃率事件 (Eastern Rate Case) とブランドイス (Louis D. Brandeis) による、一九一〇年に与えられることとなつたのである」(P33)。

三 「科学的管理」運動の積極化と

組合の活発な敵対期

科学的管理の生成と発展 (高堂)

一九一〇年は、科学的管理運動の歴史の上で注目すべき出来事を含んでいた。すなわち東部鉄道賃率事件 (Eastern Rate Case) とブランドイス弁護士 (Louis D. Brandeis) の証言がそれである。

一九一〇年春東部の諸鉄道会社は、従業員に対する賃金引上の裏付けとして、州際商業委員会 (Interstate Commerce Commission) に対し、運賃値上の申請を行った。これに対して、利用者側である東部の運送業者たちはブランドイス以下数人の顧問弁護士をたてて法廷闘争に入った。ブランドイスは鉄道公社は運賃値上以外の方法でも利益を維持しようと主張して、その論拠に、いわゆる科学的管理法の採用の効果述べた。(P34)

従来、ティラーの方式化した「近代的管理法」について何等の一般的名稱も付けられていなかった。ブランドイスは法廷での証言にあたって、そうしたものに對する肩書の必要を感じ、ガント、ギルブレス等の専門家と協議の結果、「最も適切な呼び名」(the likeliest ear-and-ear catcher) として科学的管理 (Scientific management) なる語を提起したのである。ここに初めて、この名稱が公式に承認された(P35)。

さて査問会でのきわめて劇的な証言は、「科学的管理」の採用によって可能となるという、いわゆる「一日一〇〇万ドル」(million-dollars-a-day) 節約説(P36)であったが、これに関し

て、プランデイスがエマーソンを証人として、この考えを進めたことは、彼がティラーの(そして科学的管理の)最も重大なライバルであっただけに興味深いことであった。しかしながら鉄道業者たちは終始この提案を「根拠のない、夢想家の妄想である」と頑強に反対しつづけた。しかも、鉄道労働組合の側も、もし委員会が運賃値上を却下すれば当然組合員の賃上げは取消されると考えていたことと、つとに科学的管理に対して、それが反組合的でスピードアップを助長するものだと信じていたから、鉄道会社と歩調を合わせていた(P.38)。だがその甲斐もなく翌年二月に、委員会は運賃値上を却下する結果となった。

この事件を契機に、科学的管理をめぐる多くの記事と論文は、新聞・雑誌をにぎわし、その人気は次第に高まっていったが、他方ではエマーソンの後継者たちや鉄道業者ならびに労働組合からの攻撃をも受けた。だがこの間に、ギルブレスはティラーに対して、△管理の法則▽に関する彼の論稿の整理を勧め、これが一九一一年に『科学的管理の諸原理』(The Principles of Scientific Management)の標題で出版された。

ティラーはこの中で、「最善の管理が其の科学である」ことを立証しようと意図して、いわゆる「管理の四原則」を明らか

にしたのは知られるところである。この場合、ティラーが特に念頭に描いていたものは、右のような管理の哲学が、新しい管理技術の底をつらぬくものでなければならないということと、それは、「労働者と管理者の間の、彼等の相互の義務に対する態度における『精神革命』(mental revolution)からもたらされる『密接、親密な人間の協力』である」ということであつた(P.42)。

なおこの年には相前後してガント、エマーソン、ギルブレスの業績が発表されたことも管理の歴史上意義深いことであつた。

ガントの『作業・賃金及び利潤』(Work, Wages, and Profits)は、とりわけ、労働者の産業訓練を強調するもので、これは第一次大戦中、軍需作業における不熟練工訓練の必要に因つて、大きな意義を示した。エマーソンの『能率の十二原則』(Twelve Principles of Efficiency)は管理への哲学的アプローチを「明確に定められた理想」「高き常識」「充分な相談」「公正な処置」等、十二の原則によつて提起するものであつた。またギルブレスの『動作研究』(Motion Study)は、労働者の動作研究についての基礎概念を明にした。(P.42)

さてこうした文書によつて、広汎な注意がひきつけられた一方では、管理の側と労働組合側の議論も活発化した。とりわけ

A・F・L副会長ダンカン (James Duncan) は、科学的的管理

に対して「それは団体交渉を否認するから、『産業奴隷制』

(industrial slavery) への手段である」(P43)と非難した。この

ような中で、A・S・M・Eは「産業管理技術の現状」に関する報告を作成するための経営補助委員会 (Sub-Committee on Administration) を準備したが、この委員会の意見は、科学的

的管理に対し、それが、産業諸問題の処理と解決のための最上の手段であると強い賛意を示した「多数派」と、この方法は、産業害悪の救済にとって何らの万能薬でもないとして前者の主張を否認した「少数派」に分れていた(P44~45)。しかし何れにしても、東部鉄道賃率事件らしい、科学的管理に示された一般

の関心の異常な高まりと、更に直接的には先の「多数派」論文に示された広い賛意に刺戟されて、テイラー派の人々により、彼等の理想や実践の報告を永続的に発表しうる公式の機関が成立される結果となった。一九一一年に創設された「管理科学促進協会」(Society for the Promotion of the Science of Management) がそれである。これは後に「テイラー協会」(Taylor Society) と改名されたが、現在の「管理振興協会」(Society for the Advancement of Management) の前身

科学的管理の生成と発展 (高堂)

をなすものであった。

ところで一九一〇年以來、テイラーシステムの産業への現実の滲透という事実は、大衆一般、労働組合、企業指導者ならびに連邦政府にその普及についての異常な関心呼び起したのであるが、中でも労働組合の批判ないし挑戦力 (challenging force) の高まりは、ようやくその勢力を拡大しつつあった。まことにアルスタイン (David Van Alstyne) がのべたように

「科学的管理者にとっては、科学的管理が労働組合にも利益をもたらすものであることを、組合に納得させる以上の大きな問題は無い筈である」(P47)ということが今や表面化したのである。

ほんらいテイラーにとって、組合と団体交渉は『干渉』を意味するということが、組織労働者に対する不信の根本的理由であった(P49)。すなわちテイラーは、「自分の管理制度は作業と生産を支配する自然法則をあきらかにした」と信じていた。管理者のしなければならぬことは、「管理の△法則▽を決定し適用するうえに必要な統計資料を掴む技術を正しく利用する方法を採ること」であった。したがって「労務者の役割はこれに較べれば単純で、単に実験のための問題を与え、技師の

決定を堅く守ること、いいかえれば『自然法則』に則ること」につぎるものであった。それは、「科学的事実」について交渉することなど全く不可能であった」ことを意味した。

このようにしてテイラーは、自分の計画は組織労働者の反対の増大を恐れないと確信し、彼等の妨害をもっともしなかったが、一九一一年初めに、組織労働者はテイラーの主張を反撃する運動にのり出した。

あたかも『管理の科学』の一般的喝采のあげ潮に応えるかのよう
に、一九一一年初頭A・F・L執行委員会は「プレミアム及びボーナス制度」が、労働者の安全上、必要な限度以上に駆使するように計画され、災害の増加と健康を破壊する理由で、この制度を攻撃する決議を採択した。A・F・Lは、この決議は、この新しい運動をうちまかすことはないとしても、その発展は阻止しようと考えて
傘上の組合に「スピードシステムの拡張に対する闘争を指令した。

A・F・Lのゴンパース(Samuel Gompers)は、労働者を「機械化」する一連の試みを次のようにしんらつに罵った。「諸君ら賃金労働者一般は単に産業上考慮された機械にすぎないのだ。……諸君の機械としての長さや巾や厚さばかりか、堅さや順応性や、柔順さや一般的徳用性までが確かめられ、望むままに利用されるのだ。だから科学は、諸君が屑の山敷みにされるまで、諸君からしほりとるのだ」と(P.51)

わけてもクラフトマンの利害を代表したAFLの指導者にとつての脅威は、テイラーシステムが「クラフト組織とクラフト独

占を破壊しようとして形成された武器と考えられた」ことである。ほんらいクラフトマンは彼等の技能を独占的に維持してみずから特権的地位を築いてきたが、あたかもテイラーの計画室と職能的職長制はこの「クラフト」の秘密を脅かすものであった。事実テイラー派にとっては、「彼等の蒐集した全ての知識によって未熟練労働者を訓練し、クラフトマンと競争させることは簡単であった」。だからゴンパースには、「テイラーシステム」に対する闘争は組合主義保存のためのものであった」(P.53)。

怠業(soldiering)についてのテイラーの非難に対して、ゴンパースはテイラーの方法が古い強制作業(force-work)、暴虐的監督、苦汗制度(sweating)の脱直し以外の何ものでもない、強ちに労働者を弁護した。そしてミッドウェールの「産業屠殺場」で訓練を受けたものが「非人間的」管理制度をつくったのは、まさに当然なのだと指摘した(P.54)。

だがゴンパースはその後のこの問題について、更に進んだ発言も研究も行わなかった。しかも一部の新聞・雑誌はギルブレスが製紙工場で試みた能率制度を弁護して、組合のストライキを強く非難する論説を掲げたのであるが、鋳物工組合(Molders Union)と国際機械工組合(International Association of Machinist)はテイラーシステムに反対して敢然と立上ったの

である。ちなみにロックアイランド兵器廠の機械工組合が、テイラーンシステムの拡張を企画した陸軍省プランに反対したのは、科学的管理に対する組合の態度の最初にして完全な声明であつた。

機械工組合は「過激な方策を具体化し、非民主的原理を唱える」この制度の採用に組し得ない。すなわち過度労働、奴隸化、熟練労働者の排除「最大の能率を発揮し得ない」普通労働者への排除から生ずる恐るべき失業問題、労働者の労働条件決定への発言権否認、ストップウォッチの非人間的不正の使用がそれである。(P.55)

このように、テイラーンシステムと組織労働者が対決せられたのは、海軍工廠と陸軍兵器廠であつたから、当時の組合運動の主要目標は政府施設に向けられていた。こうした組合の動きはロックアイランド事件以来深刻化して遂に議會を動かし、聴問会の開催にまで発展した。ところがその後、ウオタータウンでは依然としてこの制度が継続され、加うるに鑄造工場でタイムスターデイが試みられるに及んで、鑄物工組合はストライキに突入し、再び議會に対する組合の圧力が加えられた。かくて、政府事業における『テイラーンシステムその他の管理制度』を調査し、その労使に及ぼす影響及びこの制度の設置の結果を理解するための資料を掴むため、議會の決議に基いて、一九一

科学的管理の生成と発展(高堂)

一年十月から翌十二年二月にかけて聴問会が開かれた。この聴問会は、当時までの科学的管理の歴史に関する最高の公式記述を出したと同時に、テイラーンシステムに対する組織労働者の反対の最も明瞭な表明を準備した。

鑄物工組合のオリーフリー会長は、労働組合の反対があるのは「労働者が一定出来高の価格の決定に何らの発言も有しない処である」と端的に述べている。そして彼は、不熟練ないし半熟練労働者を、クラフトマンの仕事を行うように訓練する「技術」こそA.F.Lの殆んどの組合に対する重大な脅威であると見たのである。

またウオタータウンの一労働者はストップウォッチの屈辱について「時間がどれほどかかるかを発見することには反対しないが、恰も自分達が競争馬や自動車であるかのように、自分達の前に立ちふさがることには反対するのだ」と述べている。(P.61)

これに対してテイラーの行った証言は、きわめて重要なものであつたが、それは彼の一貫した信念を徹底し、科学的管理の非難を防ぐ手段としてその「精神革命」論を強調したものであつた。

この点に関する彼の供述はこうである。「……科学的管理はその本質上、特定の産業施設に雇われる労働者の側に完全な精神革命を伴う。これは労働者の、仕事や、仲間や、雇主に對する自分の義務についての完全な革命である。同時にそれは管理側の職長、監督者、

事業所有者、取締役会、の同じ管理側の仲間や、労働者や、日常の諸問題に対する自分の義務についての完全な精神革命を伴うものである。このような両者側の完全な精神革命なくして、科学的管理はありえない。」(P.62)

このようにテイラーは彼の管理制度を弁護するに際して、その機構的要素 (mechanical factors) から社会的心理的要素 (social and psychological factors) を切り離し、とくに後者を強く主張したことは、彼の究極の拠りどころに既に組合を納得させ得ないものが潜んでいたことを示すものであろう。ただ著者はこれについて、更に積極的には触れられるところがない。しかしながら、「雇用者の単なる精神的態度といったところであまりにも可变的かつ空想的で、労働者の物質的福祉の基礎には耐ええない」(P.64)と結論した委員会報告こそ、かえって示唆に富んだものと言うべきであらう。もっとも一部から、このような委員会の立場は「組合の側に立つもの」と非難されただけども、結局は何らの立法措置も勧告されることなく見送られる結果となった。A・F・Lも一九二一年以後、年々の大会においてテイラーシステム攻撃の決議を採択したけれども、労働組合機関紙では、さしてこの問題に注意も注がれなかった。しかしながら、組織労働者は科学的管理を法律によって政府施設

から排除しようとの努力は続けたし、こうした議会活動が、やがて民間企業への前例として役立つことを希望していたのである。

四 「科学的管理」の実態の究明と調査

——批判から協力への新しいきざし——

さて一九二一年に活気を帯びた科学的管理対労働組合の論戦も、その後一時的小康状態を保ったのであるが、この数年間のうちに、科学的管理の民間企業への著しい普及が印された。

トンプソン (C.B. Thompson) の算出によれば、一九一五年初めには工場、自治体、銀行、デパートなど一四〇の施設に導入され、そのうち二〇は完全な採用で、残りは原価計算、事務その他の営業部門に適用された。そして、当時まで、この制度の下にカヴァーされた労働者は六三〇〇人以上であった (P.85)。

それと同時に、この時代を通じて、テイラーシステムに対する弁護と批判の論争は、より現実的なたちで展開されたことを注目しなければならぬ。一九二四年に、労資関係委員会 (United States Commission on Industrial Relations) が主催した聴問会の証言もその一つであった。そこでの証人は個人の組合員労働者ではなく、「アメリカの労働組合の有力な指導者連」であったが、この証言は、著者によれば組合側の態度の重要な変化を示すものであった。たとえば委員の一人であつ

たA・F・L書記長レンノン(John B. Lennon)は、「若し経営の側から組合との協力が示されるなら、プラン全体に対する組合の反対は避けられよう」(P74)と発言して、組織労働者の科学的管理に対する新らしい態度を示唆した。そしてコンパースもまたこの発言を支持したといわれている。「もはや科学的管理は絶対の害悪(an unalterable evil)ではなく、団体交渉によって矯正可能なもの」(P74)と考えられるようになった。

一方、管理技師達の態度の中にも、テイラーの信条を固執する正統派とは別に、アルスタイン、ブランデイス、バレンタイン等は、「デモクラシーを通して、能率を達成する」(P75)との強い信念を抱きつつあった。それにもかかわらずテイラーは「タイムスタディなどの全ての問題は、科学の問題であって団体交渉の必要はない」(P77)と断言し、生産の制限や団交を要求する故をもって依然として組合に反対し続けていたのである。

さてこうした中で、ウオータータウン兵器廠労働者が、陸軍長官宛のティラーシステムに関する陳情書作成のために、エマソン・グループの能率技師チップマン(Miner Chipman)を雇い入れたことは、「科学的管理の歴史上、この科学の代表者が労働組合の依頼をうけて、労働者の雇傭条件を調査」(P80)

科学的管理の生成と発展(高堂)

した最初の出来事であった。一九一四年の全部を費して彼が試みた仕事は、ティラーシステムに対する労働者の態度の調査を主とするものであった。

チップマンは兵器廠従業員に対して三四二通の質問書を送ったが、返送された三三五通のうち、二二四人のものはこの制度に反対し、好意を示したのは一六通、意見なしが五通であった。しかもこれら反対者の過半数(すなわち二三人)は非組合員であった。

(P.79-80)

チップマンは結論として、「労働者はタイムスタディとかブルミアム・ボーマナス制度それ自体に反対するものではなく、それらの採用され方に反対するのだ」と信じ、それは非民主的な状態で「労働者に何の発言も許すことなく、天下り式に押しつける」ところに彼等の憤激を買ったのだと考えて、「その救済は産業民主主義の方向に存する」ということを示唆した。

もちろん、そうだからと言って、チップマンは全面的に組合の立場に立っていたのではなかった。事実、彼が、後にA・F・Lの「反ストプウオッチボーマナス」立法に反対したので、組合から解任されている。著者はこの点について論及していないが、そのことは二つの示唆を与えるであろう。すなわち第一に、能率技師の中からこのような批判が出た程、ティラーシステムはその本質上、非民主的性格を有していたということ、第二には、彼の唱えた「産業民主主義」と現実の労働者の望んでいた民主的措置とは必ずしも同一のも

科学的管理の生成と発展(高堂)

九二

のではなかったということである。

それにもかかわらずテイラーは、これをエマーソン派が、テイラー式管理を攻撃するために労働組合を利用したものだと考えたが、実際上はもっと近くの彼のグループの内部からも批判の声が出ていたのである。すなわちバレンタインがそれであった。「科学的管理の理論は、経営者は労働者を個人として処理すべきであるという教理のうちに築かれていた。……バレンタインは今やまさに反対の提案をしたのである。科学的管理は労働者をグループとして処理すべきだ」と(P81)。彼は「労働組合主義は明瞭な民主主義発展の一形態である」と確信し優先的ユニオンシップ制を提案したのである。これに対しては一部から「組合への無条件降伏の提案」だとする非難も出たが、テイラー派の中でも最も彼について詳しいケンダール(Henry Kendall)が、彼の主張を認めて、「科学的管理はやがて組合員の優先的取扱の必要がある」ことを主張するに及んで、テイラーは更に動搖させられた。

こうした中で、一九一四年春の聴問会以来陸軍法案、海軍法案への修正案は相次いで可決され、一九一五年三月には最初の「反能率」規定の立法化を見たのである。ところで、この時期に

おける他の大きな出来事は、労資関係委員会が、科学的管理に關する詳細かつ具体的な資料を整備する必要から特別委員会を指名して着手せしめた実態調査(いわゆる「ホクシー調査」Hoxie Investigation)であった。

詳しく言へば、労資関係委員会が一九一四年春の聴問会の後、実情調査の必要からシカゴ大学教授ホクシー、工業顧問バレンタイン、国際銻物工雜誌編集長フレイ(John P. Frey)の三氏にそれを委任した。このホクシー委員会は翌一九一五年一月から四月にかけて三五の該当施設の調査を行い、その報告書として「科学的管理と労働者」(Scientific Management and Labor, 1915)を提出した。なお、この調査の時期にテイラーは世を去った。一九一五年三月二十一日であった。

ホクシー調査の報告書は、職能式職長制や労働者の科学的選択、訓練その他このプログラの細目の利用上にはきわめて多くの相違があることを明らかにした。なかでも、テイラーシステムの礎石であるタイムスタディと課業の設定にもっともばげしい変化と欠陥を指摘した。すなわち報告書はこれを、「人間の偏見から生じがちな不同、不正確、不法に基いた個人的な判断と意見の混みもの」(P91)と批判し、そこには何ら正式の規則に従った手順はなく、単に恣意的処理が行われているにすぎないことを示した。

ところで、この調査の結論に最も重要な影響力をもったのは、科学的管理の労働者に対する社会経済的影響の問題であった。これについて報告書は、「伝統的な作業知識の蒐集と課業の専門化によって、熟練職(craftmanship)と熟練技能(craft skill)を破壊するような科学的管理の傾向を、クラフトユニオン存続への重大な脅威である」と見なし、そのことは「労働者を個別化し、団体交渉を排除して、相互の間の如何なる平等形式をも妨害し、労働者の弱化と雇用者の強化をもたらす」(P.92)ことを指摘したのである。このような「デモクラシーの不備」をついた報告書の根柢には、管理技師達の態度を「労働者の福祉を技術的な問題」としてしか理解していなかった点に正しく捉えた観点があつたことは重要であらう。

管理技師達は「つまり、大抵の場合、労働問題なるものは、工場内の生産問題の一面として生起し、従つ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」と考へていたとホクシーは考へた。

さてホクシー報告書は以上のような個々の観察を試みながら結論として「科学的管理はそれが最高にして最適に用いられた時には、『真の生産機構』上の最高の発展を示し、実際に産業革命の重要な局面である」(P.93)と述べたにすぎなかった。そし

科学的管理の生成と発展 (高堂)

て、科学的管理は産業にとつて最も有益なものであることを立証したが、その創出した社会問題の解決には無力であるとして、「産業民主主義の機会」のために努力すべき義務を組織労働者に示唆した。

ティラーその人はすでに、この報告書を見ないまま世を去つていたが、これにはきつと不満であつたろう。ティラー派の人々、わけでもパーソン等のこれに対するはげしい敵意も容易に理解されうところである。だがそれに反して、A・F・L指導者達はこの結果に頗る満足していた。フレイもゴンベースも、「今やティラー式方法を批判するための論拠となる資料を手にした」(P.95)と喜んだところに明らかであらう。

ホクシーはだが、彼の当初の計画を更に進めることなく一九一六年六月に死んだが、彼の残した役割はまことに意義深いものがあつた。このことを著者は次のように記している。

ホクシーは管理制度の社会的欠点を指摘することによって、科学的管理前進のために偉大な貢献をした。彼はそうすることにおいて、この運動に、現実の實踐と、高い理想の一そのの接近を促す役割を果たした。ホクシーの目標は管理運動と労働組合の間の「協定のための共通基盤」を創り出すことであつた。これに関する彼の仕事の直接的な影響を跡付けることは困難ではあるが、彼が、労資両グループの中に重大な考え方をより上げ、多くの結果をもたらしたことは

疑ないところである（P.96）。

五 経営と組合の協力期（一九三二年まで）

——歩みよりから協調へ——

さて、以上に見たような科学的管理と労働組合の対立と批判の時期にひきつづいて、著者は第一次大戦とその結果のうち、両者側の「精神革命」から歩みよりの事実を検証しようとして試みられる。それは第一次大戦に管理—組合協力の直接的契機を求める、著者の論理の展開に重要な根拠をなすものと考えられる。

テイラーの死、ホクシー報告、△反ストップウォッチ▽立法が科学的管理に対する一般の関心を高めつつあった時期に、バレンタインの「産業デモクラシー」論は、また産業における実地の経験をうけて「科学的管理運動における潜在的革命の基盤をつくり出した」（P.101）。こうした情勢の中で、議会では一九一六年に再び「ストップウォッチ、プレミアム—ボーナス制度」の被害を防止する法案が上提され、製造業者グループの反対運動にもかかわらず可決された。

しかしながら、ようやく高揚しつつあった科学的管理と労働組合の関係に対する関心も、あたかもその年にヨーロッパで勃

発した大戦に向けられ、翌年の米国の参戦を機として、数多くの科学的管理グループは政府の仕事に参加していった。事実そのことは結果としては、科学的管理技術の普及に少なからぬ効果をもったようであった。このように戦争は科学的管理者たちに種々の重要な機会を与えたが、同時にまた組合にとっても利益となった。ウイルソンの政策は軍需産業の団体交渉を正式に促進し、組合指導者層を各種の行政面にひきいれ、A・F・L は心から戦争への協力を誓ったのである（P.104）。ちなみに、労働者に組織化と団体交渉の権利を与えて、産業格差を解決しようとして「戦時労働局」（National War Labor Board）の新設は、労働者のかつて経験した中の最大の勝利であった。

右のような次第であったから、政府の仕事の上でテイラー派と組合側がしばしば同席し、彼等はすべて、連邦政府が組合の承認と団体交渉を保護、奨励した処に関係していたのである。だからこうした環境の下で彼等は、やがて団体交渉は有効で安全であることを悟り、むしろそれを尊いものと見はじめたのである。事実ロックアイランドを始め若干の兵器廠で、労働者と管理者との関係を改善する協定が結ばれていったことは、そのあらわれであった。

なお、こうした時期に、他方では、ガントらによる『The New Machine』運動の提唱があったことも、それが本質上、多分に浪漫的な性格ゆえに、失敗ではあったが、興味深い。すなわち、彼等は、「健康で能率的な経済の維持には技師の役割が必須である」という、ヘンソン (Thorstein Veblen) やファーンソン (Charles Ferguson) の理論に基づいて、「まさに瓦解せんとしてゐる」アメリカの事業組織を技師の力で立て直そうと唱道するものであった。そして彼等の指導理念は「社会に対して提供されるサービスは、利潤よりも遙かに重要である」ということであった。技師の役割への再認識を喚起したこの運動も、一九一九年ガントの死によって終ったが、この理想のあるものは、一九三〇年代の「テクノクラシー運動」(Technocracy movement) に持ちこたれていった (P.107)。

しかしながら、戦時中を通じて組合の勢力拡大の事実にもかかわらず、一方では相前後して出現した「ホルンシェイズム・ロシア」の影響は、アメリカの労働組合運動を、革命運動につながるものとして、世論をひきつけることとなった。戦時中には一方で組織労働者の運動と、他方個々の工場における「工場委員会」(shop committee) —— それは「会社組合」(company union) として知られてきている —— の二種の労働者組織が拡大したのであるが、各経営体はもっぱら、「組合主義の普及を阻止し、労働者を一そう強力に会社に結びつける手段として」(P109) 後者すなわち、「会社組合」を積極的につくり出した。こ

科学的管理の生成と発展 (高堂)

うした推進者たちの考えは、この組織は未組織労働者に発言の機会を与えるばかりでなく、労働者を組合の企業機関や国際機関の支配から逃れさせるものだと言うことであったが、「実際には殆んど組織労働者を除外して、未組織労働者と積極的に交渉」する傾向にあったことは見落してならない。

この間にも、「彼等の採用した管理方法は、自動的に『労働問題』を解決するのだ」というテイラー派の保守的信念に対して、パレタインを始め「修正主義者」グループの影響は次第に強められていた (P112 ~ P113)。

とかくする中に戦争は終結したが、この時コンバースは、いち早く「労働者の権利と特権の正当な擁護」のために、「国内産業の健康を強化すべく、彼等の組織の協力を申し出る」体勢を整へた。それは「産業生産の増大に協力する労働組合の政策」として、今日まで貫いている「戦時中に根ざした新しい伝統」であったが、この「生産増強という新しい概念に沿って、科学的管理者とそのプログラムに対する態度の変化」(P115) があらわれたのである。

クック、コンバース、ミラー (A・S・M・E会長) の共編
で一九二〇年に刊行された 『Labor, Management, and

Productivity』は、科学的管理と労働組合の双方の歴史上に新しい時代の到来を印すものであった。まことに「コンパースが科学的管理の社会における有力な会員と合同で、生産の問題に関する雑誌を刊行したという事実」(P.116)は二つの運動に新しい光を注ぐに十分なものであった。これを契機にコンパース始め執行委員達は、技師協会その他の会合に頻繁に関係したのである。「労働者の抵抗は——とコンパースは言った——管理の概念と方法を、人間化(humanize)するのに役立つのだ」と。こうした「労働者の喜びと満足に、テイラー派も遂に『彼等の初期の方法の誤り』を認めた」(P.117)。

パーソンは、やがて到来すべき重大な変化の原因を次の三つの影響に見た。(一)戦前に起った労働者の偏見は消滅しないまでも、公然かつ積極的反対は中止されるようになる。(二)戦時中の経験から、組合も経営も共に、科学的管理技術は、人間味のある協力的管理策と矛盾しないことを学んだ。(三)組合も経営も、戦時戦後を通じて、管理者や技師達がこうした賢明な方策の導入に先頭に立っていたことを認めた(P.117)。

やがてこうした胎動は、一九二一年、アメリカ技師連合協会の初代会長フーパー(Herbert Hoover)の命令のもとに、産業における生産低下の原因を究明する調査が着手され、科学的管理運動に密接な関係者達で「無駄排除委員会」(Committee

on Elimination of Waste)が結成されるに及んで具体化した。この調査によって、産業上の無駄の大半は、経営側の管理上の責任であることが明らかとなり、産業は、その「目の子算」式方法(rule of thumb method)が非難されて、生産コストを分析し、節約を実行し、『無駄を排除する一そう能率的方法を設定すべき賢明な努力を行う』ように勧告された(P.121)。かくして、著者は「科学的管理者達が調査を行い、その結論を準備するに当って演じた役割は、彼等の「産業の真理」発見の能力に対する組合の尊敬を高めることとなった」し、同時に組合は、科学的管理の真価を更めて認識する結果となったと指摘している。

かくて戦後最初の数年の出来事は、「科学的管理と労働運動の両者に真の革命を示した」が、同時に赤色労働組合の脅威に對抗して強力に展開された「オープン・ショップ」運動(open shop drives)、雇用者側の産業温情主義(industrial pattern alism)、敵対的なウイルソン行政と、戦後恐慌の影響は労働組合の後退を促した。こうした傾向を阻止し、矯正しようとして組合は「労資協力制度」(union-management cooperation)のプログラムを求めたのである。ちなみにポルティモア・オハイオ鉄道会社で成功的に実施された、いわゆる「B&O」

ン」はその一例であった。

このプランの根柢は、組合が、「会社の経済状態を改善すべく、経費の削減に会社と協力」し、「雇用の安定・賃金増加・作業条件の改善」を期待するものであったが、そのことは「科学的管理」の採用に協力することに他ならなかった。あたかもこの国の鉄道工場は、久しく過大な経費と不安定な雇用に悩まされ、戦後の賃金切下げに対して組合のストライキが深刻化していた時、このプランは「労資合同委員会」を設置して、職務分析・作業の計画化・雇用・諸設備の改善を処理し、労資双方の期待した結果を実現することが出来たといわれている。その詳細については、ここで直接触れないが、要するにこうした「協調熱」(Cooperation Fever)の高まりは、生産に対して闘争した旧来の労働組合主義を清算して、生産を増大する手段を選んだ「新たな、溫和しい、思慮のある労働組合主義」(P.150)のあらわれであり、それこそまさに、本質的には「科学的管理の諸原則」と一致するものであったと見られている。

このプランは一九二二年、B&O会社で着手され、二四年には傘下各工場に普及を見た。この年A・F・Lはこのプランを正式に認め、その後二十年代を通して、各鉄道会社に採用された。このような発展の中で、一九三〇年に「フェーデレーションリスト」紙上にA・F・L

科学的管理の生成と発展 (高堂)

の政策を要約した(労働組合の、科学的管理原則)が発表された。それは十六の原則を含むものであったが、これらのうち「組合の承認」および「労働者の経営参加(合同委員会制度)」以外は、完く、テイラー主義に一致したものであった(P.138)。

まことにゴンバースの後継者グリーン会長(William Green)は、A・F・Lが「生産という要素の重要性を世界で真先に自覚した労働組織体」(P.132)であると誇り高く声明したが、同時に科学的管理の指導者達の喜びも当然であった。こうして組合『科学的管理の協調熱は、一九二九年を前にし急速な発展を辿ったけれども、行手には不吉なデッド・ロックが待ちかまえていた。世界大恐慌がそれである。

「組合指導者と科学的管理者の、生産と人事の問題に対する活発な努力にもかかわらず、対抗できなかった一つの問題は不況であった。組合とテイラー派の協力で仕組まれた救済策をもってしても、産業状態の悪化には追いつけなかった」(P.139)。

一九二七年にこのプランを採用した、ナウムキグ綿糸会社(Naumkeag Steam Cotton Company) やクリーブランドの織維工場は、遂に三一年以降相次いでこの協定を破棄し、その結果は賃金切下、解雇とこれに対するストライキ闘争を見たのである。不況にも坐礁しなかった協力プログラムは、B&Oプランにすぎなかった。しかしながらこうした一部産業の事例と

は別に、産業一般は一九二〇年代の安定期には組合の協力提案を拒否していたし、三〇年代初期の悲惨な数年にも応じようとはしなかったので、久しくこの運動を続けてきたA・F・Lも遂にこれを断念し、ここに科学的管理と組合にとって、殆んど限りなき協力の機会を孕んでいた十年間は、終りを告げたのである(141)。

あたかも一九三〇年代は管理運動における指導者がテイラー・ブレントインの仲間や直弟子達の手から、企業に関係せる専門家へと交替することになり、やがて「テイラー」の名も「科学的管理」の言葉も使われなくなって「科学的管理運動」に一つの終止符が打たれた(152)。

だが何れにしても労働組合と科学的管理の二十年以上に涉った対立―協力関係の結果は、アメリカ労働運動と経営管理プログラムに強力な影響を及ぼしたことは否定できない。科学的管理の経営に対する貢献は、「作業測定 (work measurement) と生産及び原価管理のプログラム」であったし、他方労働組合は、「労資協力制」の経験を通して管理向上の技術的方法を理解することができた。

おもうにアメリカの廿世紀における企業経営の発展が、労働組合にその交渉力強化の立場から、タイムスタディやインセン

ティブ制度などの綿密な知識を要求したが、まさに「その過程はテイラー派の技師達の手で促進された」のである。彼等は組合に、今日の「進歩した管理」の諸問題の技術工学的洞察と現実的な知識を与えたのであって、この特種な技能の習得こそテイラーの後継者達との親交時代に跡付けられ、同時にそこから経営管理プログラムのその後の発展方向と、労働組合政策の進展に直接的影響が波及するのである(153) (154)。

六 批 評

以上においてわれわれは、冗長に過ぎたけれども、忠実に著者の論点を紹介した。みられるように、この本を貫く著者の論理は「科学的管理の生成と発展」を「科学的管理と労働組合」の二十年にわたる接触を通して具体化し、競争を契機とする敵対から協力への変遷過程のうちに、現代アメリカの経営管理と労働組合運動の歴史的動因を求めようとするものであった。

すでに始めにも指摘したように、著者がつとめて豊富で、しかも貴重な資料をもとに、刻明な叙述を展開されてこの種の数少ない研究を示されたのであるが、同時にそれらが、ややともすれば皮相的なアプローチにすぎず、歴史的事象の背後にある政治経済的諸要因の正しい分析に欠けている点である。この点

こそ、歴史記述の支柱であるべき限り、本書がわれわれを必ずしも納得させ得ない論理を伴うことは避けられない。それは、本書の貴重な貢献にとってきわめて惜しまれることであるが、かえてこれが「アキレスの踵」であるかも知れない。ちなみにそれらの二三を指摘するならば、次のような問題があげられるであろう。

まず第一には、「科学的管理」の成立をめぐる、その社会経済的諸事情の分析が十分でないということである。おもうに、近代的管理としての「科学的管理」の登場は、競争から独占への資本主義の発展を背景に必然化した、管理技術としての本質を含むものであったが、著者はこの点について深くは触れていない。むしろ「この運動は、産業の要求に対する反射鏡として機能した単なる受身のものではなく、……全くそれを指導した個々の技師の思想と行動によって形成された」(P142)と言う視点が、強く押しだされているのである。だからここでは、「科学的管理」の歴史的性格が尙され、したがってその本質が明確には把握されないことになる。およそ能率の増進ないし生産の増強という課題は、抽象的、一般的には資本主義の全過程を貫く資本の要求であって見れば、その具体的、歴史的な規定こ

科学的管理の生成と発展(高堂)

そが、この場合まず前提となるであろう。それには先ず十九世紀末、アメリカ資本主義の正しい経済的分析が不可欠のものと思われる。

さて次には、右の点に関連して当然に問題となる「科学的管理」の本質規定である。ここでは多くに触れないけれども、その根本的な一点をとりあげるならば、著者自身、「科学的管理」におけるティラーの支柱「精神革命」論に「社会的心理的要素」(P62)を指摘して、その観念的性格の一端に接近されながら、ついにかえてこの面の安易な検証にのみ論理を展開されて、全体としては本質的アプローチから遠のいてしまったように思われる。

したがってその安易な検証の一つが、「科学的管理」に対する労働組合の態度の分析にも、あらわれてくるのは当然であろう。本書がこうした問題を、A・F・Lすなわちクラフトユニオンズムにおいて取り上げているものは、すでにホクシー報告で明らかにされたところでもあるが、著者のこの踏襲は、一面でA・F・Lの「クラフトユニオンズム維持」のための敵対という面は指摘しながらも(P53)、かえて低賃金や労働強化、雇用の不安定の集中的に波及する未熟練ないし未組織労働者の立

科学的管理の生成と発展 (高堂)

場が放置されたまま、もっぱら組合指導者のイデオロギーに労資協調の過程を跡付けられることとなった。かくてその意味では、科学的管理と労働組合、就中 A・F・L の関係をもって、「科学的管理と労働者」の關係に置き換えないことは勿論、逆に労資幹部の階級協調主義の突進を明日に暴露する結果となるのである。労働運動の歴史を跡付ける場合には、一般組合員 (rank and file) の動向を中心に置くことは勿論のこと、広く未組織労働者も含めた労働者階級の状態との絡みあいの上で試みられねばならない。

(註)
最後に、著者は「労資協力制」の一部の実例を通して、「協調熱」の成熟を実証され、こうした経営と組合の態度の発展に次の時期へのつながりを求められたのであるが、われわれが以上において指摘してきた著者の論理からは、きわめて安易な結論が暗示されるであろう。だが、今日までの管理制度の発展の跡をふり返るならば、著者の皮相的な方法は、人事管理から人間関係管理へと展開される管理技術の複雑な歩みを一面的にか捉えることができぬのではなからうか。われわれはこの本から教えられた多くのものを通して、この点を正しく理解していかねばならない。

(註) 「労資協力制」を紹介するものとして次のものがある。

C. R. Daugherty: Labor Problems in American Industry, 1948.
K. Braun: Union-Management Cooperation, 1947.
L. A. Wood: Union-Management Cooperation, 1956.
D. Yoder: Personnel Management and Industrial Relations, 1956.
W. H. Knowles: Personnel Management, 1955.
なまこの制度の意義も積極化するものとして、苗木正治「労資関係と経営管理」(昭二十六年)参照。

執筆者紹介

- | | | |
|-------|------|-------|
| 安田 信一 | 教授 | (商学部) |
| 広田 司朗 | 助教 | (商学部) |
| 来住 哲二 | 専任講師 | (商学部) |
| 高堂 俊彌 | 専任講師 | (商学部) |