

## テイラー・システムと

## ウォータータウン砲兵工廠事件

岡山 礼子

## 序

一 テイラーシステム導入の原因

二 鋳物工のストライキ

三 抵抗の底にあるもの

結びにかえて

## 序

テイラー・システムは、フレドリック・W・テイラーとその一派のひとびとによって樹立された経営管理方式である。それは一九世紀の末から二〇世紀初めにかけて、アメリカの産業界を捲巻した管理運動の結実として生れた。

すなわち、一八八〇年には、アメリカ機械技師協会 (American Society of Mechanical Engineers) が設立され、初め

「工学および機械構成にかんする技術および科学の振興」を目的とした。けれども、一八八六年の大会に提出されたヘンリー・タウンの論文「経済家としての技師」を契機として、協会の仕事は、工場管理の技術にかんする研究・検討へと変わってゆかざるをえなかった。協会を支える社会的背景には、産業革命後の実業界の要請があった。労働階級の漸次強くなりつつあった抵抗に逢着して、労働力の集約的な利用方法が考えられねばならなかったのである。

ところで、フレドリック・W・テイラーの若い日の夢は、ハーバードを卒業して弁護士になることであつた。悪性の眼疾のため、その夢を断念しなければならなかつたテイラーは、小さなポンプ工場の徒弟として四年間、木型工および機械工の仕事を習得したのち、一八七八年、フィラデルフィアのミドヴェイル

製鋼会社に入社した。二才のときである註。

註 テイラーは一八七四年にハーバードの入学試験に合格した。しかし、その眼疾は、「目を使う職業を選ぶのはいけない」との医者の忠告によって、かれの将来への夢を砕いた。もしこの眼疾がなかったなら、かれの将来の進路は大きく変わっていたであろう。ところで、ミドヴェイル製鋼会社は、当時、従業員約四〇〇人、五、六棟の荒廢した工場建物ではあったが、社長ウィリアム・セラーズのもとに技術的に優秀な従業員が集められていたといわれる。小林靖雄「科学的管理と労働」一九一頁参照。

はじめかれは、木型工および機械工として働き、その後、機械工場の時間記録と作業監視の書記となり、そこで工場を掩う「組織的怠業」systematic soldieringの事実を発見した。それは出来高制を採っていたこの工場において、労働者たちが可能だと思われる作業量の三分の一位しか働いていない、という事実であった。旋盤職長になった後にかれは、この組織的怠業の排除に乗りだす。後年、「科学的管理」scientific managementと名づけられた管理方式への道は、これを端緒として始まったのである。

かれの組織的怠業排除の試みは、三年間にわたって労働者たちの反抗をまきおこした。それはテイラー自身にとっても惨めなたたかひであった。「他人と絶えず争わねばならないような生活は生きるに値いしない」と、のちにかれは当時を回顧して

いる。街に出たテイラーには「罷業破り」grabと罵言が飛び、かれの子には石が投げられた。

だが、上級管理者のテイラーにたいする支持とかれの天性の資質が、この三年間の闘争をかれの勝利に帰せしめた、といわれている(1)。だが、そこで成就された労資協同の態勢が、労働者自身、経営における労働組合の存在意義をみとめていなかった基盤の上に成りたつていたことは、明白な事実である(2)。ミドヴェイルにおける一八九〇年までの在任期間においてかれの組織的怠業排除への試みはその原因を探ることから始まった。当時、機械技師協会では、怠業の原因を出来高払制度の態様にあるのだと目していた。かれはそれに反対して、その原因は賃率の決定そのものにひそむことを確信した。賃率は、従来の「推測的方法」guess workに代位すべき科学的方法で決定されなければならぬ。そのためには、賃率決定の基礎として、労働者の一日の公平な作業量に課業が決定されていなければならぬ。一八八四年には、鍛冶工場で一六吋旋盤による金属切削作業にたいする時間研究が試みられた。課業決定のためには、時間と動作の分析が必須であった。

一八九五年の機械技師協会のデトロイト大会には、ミドヴェイルで実施した一〇年間にわたる管理方策をまとめた論文が提出された。「1の出来高給制度」A Piece-Rate Systemである。ここには、要素的賃率決定部と差別的出来高払制度を柱として、テイラー・システムの構造の原型があった。

一八九〇年にミドウェイルを退社したテイラーは、八年間、顧問技師として各会社の工場管理の顧問をつとめるが、一八九八年、レスレム製鋼会社に招かれ、そこでの研究と実践をふまえて、一九〇三年のサラトガ大会に、「工場管理論」Shop Managementを提出する。そこにおいてテイラー・システムの管理体系は整えられ、「技術としての管理」management as a artの樹立が提唱される。「このような管理は雇主と労働者の双方に満足をあたえ、最善の利益が両者に共通であることを明らかにし、両者を完全な協同にみちびくものでなければならぬ。」だから、「労働者の要求である高い賃金と雇主の要求である低い労務費の両立が管理の基礎であり、このような条件を維持する原則を明らかにし、管理制度の改善のための処法を指示」することが目的とされた(3)。

それは労働者にたいする課業の設定と課業の効果的な実施のための方策を中心として織りなされていた。みずからの管理制度を「課業管理」task managementとして名づけていたかれにあっては(4)、すべては課業に賭けられていた。なぜなら、雇主と労働者の利害の対立とそこから起因する賃率切り下げの問題、そしてそれから生ずる組織的怠業と生産性の低下という問題は、すべてその原因が課業の欠如に求められていたからである。

だが課業管理実施のための諸方策——課業決定ないし時間研究を主な仕事とする計画部の設置、労働者に課業を確実に達成

させるために考案された職能的職長制度と指図表制度をつうじて、労働者から管理者への、あるいは労働者から資本への「熟練の移転」が必然であった。さらに、「成功にたいする高い支給と失敗にたいする損失」という原則は、課業の達成をめぐる差別的賃金支払制度をつうじて、個々の労働者の苦汗の労働を強制した。なぜなら、一日の公平な作業量としての課業の決定は、一流の労働者によってのみ遂行できるような困難なものであること、が理想とされたからである。したがってテイラー・システムが、経営の場に置かれ客観的な機能を果すとすき、テイラーの主観的な意図がどうであろうとも、労働者と労働階級の抵抗をひきおこすことは必然であった。

「東部鉄道賃率事件」を契機としてテイラー・システムが科学的管理の名のもとに広く知られるようになったとき、「能率屋」の活動とあいまってテイラー・システムの普及の歴史が始まる。「科学的管理普及の歴史は、同時にそれにとたいする労働者階級の闘争の歴史でもあった」(5)。このようにして、ポストン西郊八哩のウォータータウン砲兵工廠において、テイラー・システム導入の排撃運動がおこる。それは一九一一年八月一日、鋳物工のストライキとして顕在化した。ストライキは一週間でおさまったが、労働者と組合の持続的な抵抗運動は、ついに政府をして一九一五年に、時間研究とプレミアム・システムの陸海軍工廠への適用禁止、さらに一七年には全官業にわたっての適用禁止という措置をとらしめたのであった。ウォーター

タウン砲兵工廠事件は、一砲兵工廠に端を発したとはいえ、その波及してゆくところは世の耳目をそばだたせるものがあった。だがこの「科学的管理排撃運動が労働者階級の集中の表現であった」(6)と評されるほどには、この事件の内実は明らかにされていいない。それは何故に、いかにして生じたのか。どのような諸状況がそこに存在したのか。

それは「ある日、突如として一労働者の反対を導火線として反対運動へ展開した」ものなのか。あるいは「労働組合の煽動がこれらをそのような行動に衝りたてた」のか。このような解答はさきの問いに答えるにはあまりにも皮相である。さらに、テイラー・システムにおける労働と資本の利害の対立という見地にたつて画一的な答えを割りだして行くことは、生き生きとした歴史の素材を無視する危険をおかすであろう。それではどのような解答が用意されるべきであろうか。そのためにはウォータータウン砲兵工廠を舞台として当時の状況が再現されてみなければならぬ。小稿はそれをつうじて、前記の問いに答えようとするものである。

- (1) 小林靖雄「科学的管理と労働」二四頁
- (2) 前掲書三二頁。また Taylor, A Piece-Rate System, Pa. 83~84
- (3) Taylor, Shop Management, p. 22
- (4) Taylor, op. cit., pp. 42, 43, 44
- (5) 長谷川広「労務管理論」一四六頁

(6) 長谷川広 前掲書一四六頁

#### 一、テイラー・システム導入の原因

一九〇九年から一五年にかけて、ウォータータウン砲兵工廠は、アメリカのソーシャル・ドラマの主要部分を演じた。当時工廠は、北は工廠街 the Arsenal Street、南はチャールズ川のゆるやかな彎曲に沿って、ほとんど八七・五エーカーを占め、五つの主要な建物——鍛冶工場、機械工場、組立工場、鋳物工場、管理事務所に分かれ、約五〇〇人の民間従業員を雇用していた(1)。

一九〇九年四月、テイラーとその協力者、カール・G・バーン Carl G. Barth は、陸軍軍需省長官クロイツァ將軍 General Croizer の求めによって、テイラー・システム導入の可能性を調査するために、ウォータータウン砲兵工廠を視察し、それぞれ報告書を提出した(2)。ここに、のちの「事件」の幕は切って落されるのである。

では、砲兵工廠へのテイラー・システムの導入はなぜ企図されたのであるか。テイラーとバーンの訪問が実現するまでには、つぎのような経緯があった。

砲兵工廠(3)は、軍需省のなかでの鍵的存在であった。兵器生産の発展のうえに、ヨーロッパにおけるスコダ、クルップ、ヴィッカースが果たしていたような意義をもち、また私企業の入札にたいする比較材料として大きな役割を果たした。さらに軍需

省のなかには、工廠にたいするいちじるしい誇りの感情があった。工廠で製造される製品の質へと、そこで働く労働者の熟練と技能についてであった。工廠は軍需省の価値ある伝統の要素であった。したがって長官クロイツァーが、議会委員会の前で、かれの工廠の経営と、資金の必要を訴えるために証言したとき、その熱情はなみなみならぬものがあつた。工廠の維持と近代化のために、資金の必要は火急であつた(4)。

(1) Hugh G. J. Aiken, *Taylorism at Watertown Arsenal*, 1960, pp. 85~86

(2) *ibid.*, p. 87 ベースの報告書は詳細をきわめていた。

もしテイラー・システムの採用が決定するときには、指導実施の責任がかれに委ねられることが予期されていたからである。

(3) 陸軍工廠は、ウォータータウンの他に、Roch Island, Frankford, Springfield, Watervlietがあつた。

(4) Aiken, *op. cit.*, p. 51. 当時工廠の設備とメソッドに新式のものはない一つなかつた。建物および工具の多くが、南北戦争時代からのものであり、その改善には政府支出金が必要であつた。工廠の資金は政府支出金でまかなわれ、主として陸軍法 the Army Act と国防工事法 the Fortification Bill に拠つてゐた。

けれども、事は簡単に運ばなかつた。クロイツァーは軍需省への資金獲得ではなく、工廠への注文をいかにしてとるか、と

いう問題に直面してしたのである。そしてかれは種々の偏見に遭遇しなければならなかつた。そこには工廠が私企業にくらべてコストが高く能率が悪いという一般的な信念があつたからである(1)。

この偏見から軍需省を護るために、まづクロイツァーは、工廠の特定の製品の原価を私企業のその契約価格に比較するという仕事を始めた。それによって工廠の製品の原価について弁護の余地をみだし、ついでに工廠の生産性の高さということを正当化しようとしたのである(2)。

一九〇一年から一九一五年のあいだのクロイツァーの年次報告書には、この原価比較についての議論がくりかえし述べられている。そして一般に、反復生産の場合には、工廠の生産費は私企業の契約価格と同等であるか、あるいは低い場合もあることを、論証できたのである(3)。

けれども、反復生産でない場合には、クロイツァーを満足させるような結果とはならなかつた。そしてそれはとくに、ウォータータウン工廠において顕著であつた(4)。

だからクロイツァーも一九一二年には、「ウォータータウン工廠の原価は、他の工廠におけるよりも、民間会社に比して、満足すべき状態だとは思わない」と、委員会の前で認めざるをえなかつたのである(5)。

ウォータータウンのためにかれが比較しなければならなかつた私企業は、ミドヴェイルとベツレエムであつた。ウォータータウン

タウンと同様な砲架の製造はこの両社しかおこなっていないからである。そして両社ともつねに、ウォータータウンよりもより低廉な価格で入札していた。その価格のなかに、ウォータータウンではけつして含まれていない利潤部分まで含まれていたのに。そしてクロイツァーとともにわれわれもすぐ気付くように、この両社こそテイラーがその管理方策を実践したところであった。クロイツァーが関心をもったのは偶然ではなかった。そして軍需省にテイラー・システムが採用されるとすればまづウォータータウンに白羽の矢がたてられたのも偶然ではなかった。

(1) Aiken, *op. cit.*, p. 52

(2) *ibid.*, p. 53

(3) *ibid.*, p. 56 たとえば smallarms ammunition の製造において、フランクフルト工廠では、千ラウンドあたり二六・九五ドル。私企業からの購入価格は三四—三五ドルであった。

(4) たとえば、ウォータータウンで一九〇六—七年度の顕隠砲架は五六、九八七・一八ドル。一九〇七年九月の私企業からの購入価格五一、〇六二・一五ドルであった。

(5) Aiken, *op. cit.*, p. 57

ところでクロイツァーにとっては、まさに一九〇九年以前に民間専門家を依頼し、さらに新しい管理制度を敷かねばならぬ今ひとつの理由があった。それは軍需省要員の不足ということ

であった註。

註 一八七三年から一九〇一年まで、軍需省における最低職位は中尉であったので、砲兵連隊から軍需省入りをする場合、砲兵少尉は自動的に中尉に昇進した。もちろん、軍需省入りには選抜試験があったが。一九〇一年の法改正で自動昇進がなくなり、一九〇六年法が効果をあらわすまで、軍需省要員はいちじるしく減少した。したがってこの時期に軍需省入りを希望した者は、軍需省の仕事につよい魅力を感じたからであり、それ以外の誘因はなかった。 *cf.*

Aiken, *op. cit.*, p. 60

この要員の不足は、テイラー・システム採用の決定へ、べつの意味で影響した。それは要員の充足をおこなわないでも、工廠の監督、管理の要求を満しうるような管理制度の採用という下地をつくったのであり、テイラー・システムはまさにそのようなものとして考えられた。新しい管理制度への要求は緊急であった。一九〇四年の年次報告書では「軍需省は現在の要員ではその仕事をつづけることができないし、仕事の量と質は低下しつつある」と述べられ、「士官要員の補充に手がうたれなければ、民間技師の雇用をなさざるをえない」と予告されている(1)。一九〇五年には、オーバー・ワークの緊張があらわれはじめたことが鋭く指摘され、総員五九人のうち八人は年間をつうじて病にたおれている、と報告された。そしてクロイツァーは、一九〇六年にテイラーにたいする交渉を始めたのであ

る。

ところでかれが改正に努力した「一九〇六年改正法」は、その効果として軍需省への若い士官の供給をふたたびもたらすものであったが、それは、三年後の一九〇九年において実際には可能であった<sup>(2)</sup>。一九〇九年にカール・パースが雇用されたひとつの理由には、就任以来はじめて若い士官の流入を確保しえたクロイツァーが、その最初に受け入れた士官の群を、もつとも進んだ管理制度のもとで訓練しようとしたからである。それがテイラー・システムであった<sup>(3)</sup>。

(1) Aitken, op. cit., p. 60

(2) 一九〇六年にウエスト・ポイントを卒業したものは、二年間の軍隊経験ののち、サンデイ・フックで陸軍工廠の製品の設計、運営の研究のために一年間を費やさねばならなかった。したがって一九〇六年に陸軍士官学校を出て軍需省入りを希望しても、三年たたないと、実際に軍需省で働くことができなかった。cf., Aitken, op. cit., p. 60.

(3) テイラー・システム採用期間中の陸軍工廠長は、ロツクアイランドがフランク・E・ホップス中佐、スプリング・フィールドがS・E・ブランド大佐、フランクフルトがジョージ・モントゴメリイ少佐、ウオーターヴェリートがW・W・ギブソン中佐、ウオータータウンがウィラー少佐（のちにまもなく大佐に昇進）であった。これ

らのひとびとが、クロイツァー長官およびウィリアムス少佐（ウオータータウンでパースと共に働くよう選拔された）とともに、テイラー・システムの実用性と有効性について評決し、これによって軍需省はテイラー・システムを工場管理の標準的メソッドとして保持する試みを決定した。Aitken, *ibid.*, p. 63

このように、軍需省がテイラー・システムに関心をもたなければならぬ理由があったのと同様に、テイラーたちにとつても、軍需省におけるその採用を切望しなければならぬ理由があった。

軍需省にテイラー・システムが採用されるということは、テイラーの目的とメソッドにたいする公けの承認の印となり、テイラー・システムへいちじるしい威信を与えることになる。この機会に逃さるべきものではなかった<sup>(1)</sup>。

さらにウオータータウンは、金属工場であり、その種の工場においてこそテイラーのメソッドは初めて考察されたのであった。すでに実践していたものを適用することは、おそらく容易なことであったし、高速度鋼の採用による原価通減の可能性は、完全な利益をもたらしてくれよう<sup>(2)</sup>。

そしてさらに重要なことは、そこでかれらに委ねられようとしていた仕事は、政府の規定が許すかぎりにおいて、全事業場の再組織ということであった。たんに新しい原価制度や備品管理の手續きを確認しようとする問題ではなかった。これは減多

に到来しない機会であった(3)。

したがってテイラーは、かれの教義に忠実なバースをウォータータウンに送るべく奔走した。ウイラー少佐がむしろガントを望んでいたにもかかわらず(4)。そしてまたクロイツァー長官の「労働者の疑惑と不満と敵意への懸念」を「工廠の労働者のもつ議会への圧力活動の心配」を無頓着にしりぞけて(5)、テイラー・システムの採用を切望したのであった。

- (1) Aitken, op. cit., p. 78
- (2) *ibid.*, p. 79
- (3) *ibid.*, p. 79 テイラーたちは、これと同じ程度の自由を他の二つの事業場(the Tabor & Link-Belt company)でもかもつていなかった。
- (4) *ibid.*, pp. 79~81
- (5) *ibid.*, pp. 66~67

## 二、鑄物工のストライキ

ウォータータウン砲兵工廠におけるテイラー・システムの導入は、たんなる原価制度の改善や機械設備の合理化ではなかった。生産性の上昇と原価の通減の意図のもとに導入されたテイラー・システムは、合理的な管理制度の敷設をめざしたのである。それは伝統的な管理方式に代位する「革新」であった。そしてこの革新はたんに技術的革新にとどまらず、労働者の社会的諸環境Ⅱ工場内の社会的・人間的諸関係の人為的な変革を意

味したのである。新しい権限と統制のシステムが樹立され、それまで親しまれ知悉されていた役割 *roles* と行動様式が覆がえされた。それはドラスティックな変化であった。そしてそこには新しい不安と恨みと憤りが創りだされたのである。

一九一一年八月一日から一八日までの一週間にわたる鑄物工のストライキは、このような「変革」を背景として起されたものであることに注意しなければならぬ。それは労働者の抵抗の集中的表現ではあったが——なぜなら、もしこのストライキが起きなかったなら、労働者の不満・抵抗は隠されたままにとどまっていたかもしれない——、軍需省や工廠の幹部が評価したようには、労働組合の煽動によって動かされたものではなかったのである。したがって、労働者の抵抗の根源にあるものを探りだすためには、まづストライキの発生と経過を明らかにすることが必要であろう。

一九〇九年六月にカール・バースはテイラー・システム導入の仕事を始めたが、一九一〇年までにその第一段階の仕事を終了した。炭素工具鋼に代わって高速度鋼が採用されていちじるしく生産性を高めたが、機械・工具の組立・設計が変えられなければならなかった。ベルトの維持と修繕が標準化され、計算尺が使用されて、工具のスピード、オクリは管理者によって指示された。一九一〇年の四月なかばまでには機械工場が、一年の一月には鍛冶工場が、そのすべての作業を計画室からの指令によって統制された。したがってつぎになさるべき仕事は



課業の設定であった。パースによる「時間研究専門家の雇用」という勧告によって、テイラーの推挙になるドワイト・メリック Dwight Merrick が雇われ、一九一一年六月から機械工場における時間研究が始まった(1)。

このようにテイラー・システムの導入は、機械工場に中心をおいておこなわれた。八月のはじめまでに、一〇人の機械工が時間研究にもとづくプレミアム制で働らぎ、「ストップ・ウォッチをもった時間研究員がそばに立っていると神経に触る」という一人の機械工の苦情をのぞいては、これに対する反対は生じなかったのである(2)。

したがって砲兵工廠の幹部たちがつぎのように考えたのもきわめて当然であった。「機械工場で成功していることを他の工場になぜ適用できないのか」「実際とくに鋳物工場はその生産性においてもっとも標準にみたく、原価もたかいたに(3)と。しかも鋳物工場は機械が入らず手労働で行なわれていたから、作業の速度は労働者の手に依存していた。幹部たちは「そこにおける怠業をうち破るためにもなにごとかを為さねばならなかったのである(4)。

かれらは、六インチ頭砲の砲架の鋳造のためにプレミアム制を採ることをきめた。基準時間は従来の原価記録簿から算定され、非常に寛大であったので、プレミアム制のもとで働いた五人の鋳物工は作業速度をはやめなくてもプレミアムを受けられることができた。これは七月二十七日から八月九日までおこなわ

れたが、怠業を排除しようとしてプレミアム制に頼り、かえってその杜撰な基準時間の設定のゆえに怠業の存在に思いなやまねばならなかったかれらは、八月九日に機械工場で働らいていたメリックに命令する、「明朝から鋳物工場で時間研究を始めよ」と。工廠幹部は、時間研究にもとづく課業設定をおこなおうと決めたのである(5)。

(1) Arken, op. cit., p. 135

(2) *ibid.*, pp. 135~136

(3) *ibid.*, p. 136

(4) *ibid.*, p. 140

(5) *ibid.*, p. 144

メリックが八月一〇日の朝、鋳物工場に姿をあらわしたとき、労働者はそのことについてなら説明をあたえられなかった。

かれはストップ・ウォッチをもって作業の観察を始めた。かれが遅んだ作業は荷鞍の鞍頭 *ommel of a pack saddle* の鋳造であった。かれは数回その作業の時間を計り、かれが必要動作だとみなした時間を除外して、二四分を課業時間として決定した。基準時間は慣例によって課業時間の三分の二時間を加えて四〇分と算定された。プレミアムはここから附加されるのである(1)。

鋳物工場は小さい工場であった。だからそこにいるひとはだれでも、そこで何が起っているかを知ることができた。メリック

クは鋳物工場で見知らぬひとであったし、かれの持っているストップ・ウォッチはだれでも認めることができた。メリックが時間の記録をとった鋳物工ヘンドリイ Hendry のかたわらでは、鋳物工パーキンス Perkins が働いていた。かれは自分の懐中時計でひそかにヘンドリイの作業時間を計っていた。もちろんパーキンスは不必要動作の排除ということを知らなかつた。かれはヘンドリイが最初の鑄造に五〇分、つぎの鑄造に四九分かつたことを知り、かれの仲間たちはパーキンスの時計のほうがちがっていないことを信じたのである(2)。

一方、ヘンドリイは職長ラーキン Larkin に、課業時間二四分はあまりにも短かすぎ、とてもこの時間では仕事ができなことを訴えた。ラーキンからこの訴えをきいたウィリアムス少佐は、ラーキンからその作業に適当な時間が五〇分ぐらいであると告げられて、基準時間を恣意的に五〇分にひきあげたのである(3)。

その日の夕方、夕食のあとで鋳物工たちは、その日に起つたことを話しあい、そして翌日からも時間研究が行なわれるとすればどうすれば良いか、を決めるために集会をもつた。かれらはボストンの各地域と郊外に住み、市街電車で通勤していた。普通一日の仕事が終り翌朝出勤するまで顔を合わせることはなかつたからこの集会は異例のことであった。それはかれらの危機感の強さをものごとがたっていた。だれもこの集会を招集しなかつたけれど、かれら全員がこうすることが最善の方法だと考え

たのである。したがってこれはいかなる公的な集会ではなかつた。ましてや組合の指令にもとづくものではなかつた(4)。

かれらはこの一日の経験において、時間研究によって決定される時間が決して神聖なものではないこと、時間研究員も自分たちと同じような従業員であり、かれの決定は覆すことができること、そしてさいごに、結局時間研究は不正であるとの教訓をえていたのである(5)。なぜなら、メリックが二四分だといつたのに対し、パーキンスの時計は五〇分だと告げていたではないか。

この集会で問題にされたことは、鋳物工クニー Conroy の証言から明らかにすることができる。ここでは、メリックとパーキンスによる時間の記録のいちじるしい相異が問題になり、メリックの不正さだと了解された。しかし、この不正さはメリック個人の問題ではなく、テイラー・システムの全般的傾向として考えられたのである。反対はメリックに対してなさるべきではなく、時間研究とプレミアム制度に向けられるべきだと結論づけられた(6)。

この集会それ自体をみれば、そこからストライキが発生する可能性はならみられなかつた。時間研究の継続を止めて欲しいとの「請願書」がつくられ全鋳物工が署名した。もし時間研究が明日からもつづけられるようであつたなら、それを工廠長へ提出することが申し合わせされ、さらに明日からストップ・ウォッチのもので作業をするよう指示されたものは、それを拒否

しなければならぬことが決められた。請願書はその夜つくられ、翌朝八時までには、鋳物工全員一八名と若干の鋳物工助手がそれに署名した(7)。

- (1) Aitken, op. cit., p. p. 144~145
- (2) *ibid.*, p. 145
- (3) *ibid.*, p. 146
- (4) *ibid.*, p. 148~149
- (5) *ibid.*, p. 147~148
- (6) *ibid.*, p. 149
- (7) *ibid.*, p. 149

「最近鋳物工場における鋳物工にとりまして非常に不快な状態がありました。本日、鋳物工のひとりにストゥブ・ウォッチが向けられるにおよんでそれは極限に達しました。わたくしどもはもはや寛容の限界を超えるものと信じます。(中略)この方法は本質において反アメリカ的であり、わたくしどもは、貴方がただちにその継続を破棄されることを切望致します。

わたくしどもはこの請願をなしますことを正当と信じます。なぜなら二年前に貴方は鋳物工の委員会において、鋳物工場の生産高は満足すべき状態であると述べられておりますし、さらにクローイツァー將軍は「労働者の反対があるときはテイラー・システムのいかなる部分をも導入しない」と言明されていたのであります。わたくし

しどもはここにテイラー・システムのこの部分にたいして、鋳物工の賛成が得られないであろうことを申し述べる次第であります」

「請願書」はすでに提出されるばかりに用意され、八月一日の朝はこうして明けた。鋳物工たちは出勤し、メリックもストゥブ・ウォッチをもってあらわれた。この日かれが選んだのはクローニイであった。クローニイはかれに集まる仲間の目のなかでそれを拒絶した(1)。

クローニイはその拒絶によって鋳物工場事務室に招かれ、ウィリアムス少佐から、時間研究が始められた理由を告げられた。かれは時間研究に反対したことを認め、それが個人的な理由でなされたのではないことを述べた。クローニイは『証言』でいっている。「ウィリアムス少佐はやや語気を強めて、その朝鋳物工場を観察しようとしていることを繰り返かえし、私に服従するか、しないかとたずねました。私はできないことを答えました。すると少佐はいいました、『君は臆首だ』(2)」と。

クローニイが鋳物工場にかえり、集まった仲間たちにとこの次第を告げると、かれらは持ち場を離れた。そしてストライキが始まったのである。

- (1) Aitken, op. cit., p. 151
- (2) Taylor System Hearings, pp. 1888~1889. testimony of Joseph R. Cooney. cf., Aitken, op. cit., p. 152

(∞) Aitken, op. cit., p. 152

一方、クーニイが時間研究を拒否しているとき、「請願書」は職長およびウイリアムス少佐を経て工廠長ウイラー大佐に届けられた。「この最後通牒 ultimatum —— 請願書をかれはそう呼んだ——をほとんど読みおわらぬうちに、鋳物工のストライキを聞いた」かれは、それが組合の煽動によるものだとかちに結論づけたようである。なぜなら、鋳物工クーニイは、ウイリアムス少佐に「個人的に反対しているのではなく、『組織』が反対した“the organization” objected」と語ったというのではないか(1)。

ところで、国際鋳物工組合 the International Molders' Union の役員もストライキが起ったこと、そしてそれがシリアスなものであることに疑いをもたなかった。ポストン支部がそれをきいたのは一日の昼であったが、ただちにとられた行動は、マサチューセッツ州の全上院・下院議員に、ストライキの鋳物工たちが軍需省から公正な扱いを獲得するための援助を求めた手紙を送ることであった。さらに A・F・L の書記フランク・モリソン Frank Morrison には、鋳物工の手紙の写しを同封して、ストライキの取捨のための尽力が求められた。これらの書簡はすべてつぎのような調子のものであった。鋳物工たちは不愉快な状態のもとで働くよう要求されている。かれらは工廠長に抗議を提出したが無視された。かれらが望んでいることは、かれらの苦情の公正なる聴取と権威ある調査である、

と。

国際鋳物工組合本部からウオータータウン砲兵工廠の調査をなすよう送られたジョン・フレイ John P. Frey は、地方支部の熱狂的なストライキへの支持をみいだした。また工廠の門のまえをパトロールする着剣した兵士たちをみた。ウイラー大佐からは、あえて政府に向かってストライキをした鋳物工の無法さを激怒している印象を受けた。大佐への説得に失敗してフレイがワシントンへ帰った数日後に、執行部は公式にこのストライキを承認したのである(2)。

自然発生的な職場放棄からストライキに入った鋳物工たちの行動は、組合の規約を破ったものであったけれど、それは政府に対するストライキであった。この紛争は組合の目によって、組織労働者の目によって見守られねばならなかった。さらには、ストライキの原因は組合がすでに積極的に表明していたテイラー・システムへの反対だったではないか。ストライキへ公式な承認をあたえる以外に選ばれるべき道はなかった(3)。

けれども、この紛争を調停する努力はつづけられていた。だれもストライキのつづくことを望んではいなかったからである。

ウオータータウンの鋳物工はかれらの苦情の公正な聴聞会と権威ある調査がなされることを望んでいたのだし、ウイラー大佐はストライキ中の鋳物工に代わるべき新しい鋳物工を獲得することに失敗していた。そのうえ、ストライキを促進させること

はかれの経歴に傷をつけることであった。

組合にとっても、ストライキが起ったというだけで十分なことだった。

さらにクロイツァー長官にとって事態の早期の收拾は絶対命令であった。陸軍長官と議会の火急の調停がおこなわれる可能性に気付いて、かれは鋳物工がただちに職場に復帰するのを希望した。そして副官トムブソン中佐に、実状の公正な調査を命ずることによって、かれは鋳物工の希望を入れたのである(4)。

八月一八日に、クーニィを含めた鋳物工たちは、「まるで通常の休暇があげて出てきたように」(5)職場に復帰した。ストライキは鎮まった。だが抵抗は消失したのではなかった。それはウォータータウンから議会へと、たたかいの舞台を変えたにすぎなかった。労働組合の議会にたいする、政府企業におけるテイラー・システム適用禁止の法令を求めている圧力活動が始まったのである。

(1) Atken, op. cit., p. 152

(2) *ibid.*, p. 154

(3) *ibid.*, p. 155 the International Molders' Journal,

XLVII, No. 9, Sep., 1911

(4) *ibid.*, p. 155~156

(5) *ibid.*, p. 156 ウィラー大佐がのちに述べたことば。

### 三、抵抗の底にあるもの

ストライキは抵抗の集中的な表現であった。それはクーニィの解雇命令を契機として、自然発生的な職場放棄に始まった。だがその底には、労働者の抵抗の潜められてあるものが、不平、不安、恨みが存在していたはずである。われわれはそれを労働者の『証言』(1)から探ることがができる。かれらの「反対」はなににもとづいていたのか。

まづそこでみられるものは、テイラー・システムに対する「不信」(2)であつた。

ウォータータウンの幹部たちは、テイラー・システムの導入によって惹き起される「変化」が、労働者にとっても有利である、と確信していた。しかし労働者は、その説得を、「永続的な福祉の保証」を受けいれることができなかったのである。

まづ皮肉なことには、テイラー・システムの導入が労働者にとって、直接的に即時的に利益であるということを確信させるためにインセンティブ制度の採用がおこなわれたが、このインセンティブ制度がかえって労働者の疑惑をひきおこし、それを大きくするだけであつた。クーニィの『証言』によれば、「新しいシステムに対する疑惑は、より多くの収入が稼げるといふ事実によって増した」のである。かれはより多くの生産高を上げたとは思わなかつた。にもかかわらずより多く稼げるといふことは、その背後になにか不吉な目的が隠されているにちがひなかつた(3)。なにか邪悪なことが進行していて、自分たちはそのなかで、だまされているのか、買収されているのか、

どちらかである。これが労働者のプレミアム制度にたいする一般的な態度であった(3)。したがってプレミアム制度は、効果的なインセンティブにならなかったし、ましてや労働者の「不信」を除くすべとはならなかった。そしてそれはかえって労働者のモラルを阻害したのである(4)。

つぎには賃率切り下げの問題があった。

そこでは職務が変化しなかり、賃率の切り下げはおこなわれない、との保証がなされていた。しかしこれを信じた労働者はほとんどいなかった。なぜなら、それに反する事実が存在したからである。

たとえば、機械工チネイ Orrin Cheney の示した例はつぎのごとくであった。ある機械工助手は一日に一・八四ドルを稼いでいたが、こんど与えられた職務は以前に機械工がおこなっていたもので、その機械工によつては二・六六ドルが得られていた。そしてその機械工は以前に三・〇四ドルで他の労働者が働らいていた職務に変えられた。したがってその当事者たち自身をとつてみれば、だれも賃金の安くなったものはいないが、職務それ自体の賃率は切り下げられたのである(5)。労働者たちが予感した賃率切り下げの危惧は、杞憂ではなかった。そして工場の幹部たちは、生産方法の変化によつて賃率の切り下げをおこなう権利の保持を、強調していたのである(6)。

ところでテイラーの教義にしたがえば、科学的な時間研究によつて課業の設定がおこなわれる場合には、賃率切り下げは不

必要であると、主張されていたのであった。この賃率の切り下げは右のような巧妙なやりかたでおこなわれたのであったが、さらに労働者の賃率切り下げにたいする危惧、不安のなかに、この時間研究にたいする不信がひそんでいた。

時間研究にたいする不信はさまざまなかたちで存在した。

それはことに熟練工にとつて、個人の尊厳を傷つけるものとして映じた。それは職人の伝統と、製品の質に賭けた誇りを傷つけたのであった。「時間記録をおこなうものは、老練な鋳物工でなければならぬ……すくなくとも実地経験のある労働者でなければならぬ」。クニーのこの証言は時間研究員の能力と資質についての批判であったが、その底には、時間の記録がおこなわれる、ということへの強い憤りがあった。経験年数三八年の鋳物工ジョセフ・ヒックリン Joseph Hokin は「いつも見守られているという理由によつて」時間研究に反対した。「時間研究員の偏見が課業時間の設定を高くしたり低くしたりすること」への抗議もさることながら、「ストップ・ウォッチを持ったひとが、仕事中そばに着いていられると、奴隷になりさがったような気がして、どうにも我慢ができなかった(7)」という憤りが強かった。

つぎに時間研究によつて設定される課業は過重であった。テイラー・システムのもとの作業の肉体的影響について問われたヒックリンは答えている。「凄い過労……家に帰つても何もすることができない。ただ寝るだけです(8)」と。

労働者のテイラー・システムへの抗議の底には、以上のよう  
な要因がひそんでいた。

したがって、テイラー・システムへの抵抗をたんに労働組合  
の煽動に躍らされたもの、と視る工廠および軍需省幹部の考え  
かたはまちがっていた。「公聴会における労働者の証言を組合  
のプロパガンダの直接の反映とみることは困難」であり、労働  
者はその職場で遭遇した問題を語るのに、「外の組織からこと  
ばを借りる必要はなかった」のである。「かれらは、みずから  
が嫌悪するもの、不正だと思ふものを知っていたし」、また  
「それゆえにこそかれらは力をこめて語ったのである」<sup>(6)</sup>。

(1) 労働者の証言は、トムブソン中佐の調査と、議会にお  
けるテイラー・システムにかんする公聴会でなされたも  
のである。

(2) Aitken, op. cit., p. 211

(3) Taylor Papers, Crozier to Taylor, Feb., 10, 1912,  
cf. Aitken, *ibid.*, p. 211

(4) *ibid.*, p. 212

(5) *ibid.*, p. 212~13

(6) *ibid.*, p. 213

(7) テイラー・システム公聴会における鋳物工ジョージ・  
ミラーの証言。cf. Aitken, *ibid.*, p. 216

(8) テイラー・システム公聴会におけるヒックリンの証  
言。cf. *ibid.*, p. 216

(6) Aitken, *ibid.*, pp. 221~222

だがこのような抵抗の姿勢が一般にみられたとしても、スト  
ライキは何故に鋳物工場で生じたのであろうか。

それはさきにもたように、クニーの解雇命令を契機とし  
て、自然発生的な職場放棄に始まった。一八人の鋳物工は、  
「時間研究が原則として反アメリカ的であるゆえに、その継続  
をただちに止めて欲しい」と請願したのであり、まえもってだ  
れもストライキを意図したものはいなかった。かれらにとって  
は、不公正な時間研究の拒否は当然であったし、それが認めら  
れなかったとき、ストライキは事実上始まったのである。

したがって鋳物工場におけるストライキの発生は、まづ時間  
研究をおこなう場合の管理の不手際まさにその直接の原因があ  
ったとみられよう。なぜなら、バースによる機械工場における  
時間研究にたいしては、ひとりの労働者の「神経にさわる」と  
いう苦情しかなかったのであり、バースはそれを始めるまえに  
細心の注意を払ったのである。

さらに鋳物工の請願書にみられるように、鋳物工たちは工廠  
の幹部が鋳物工場の生産性について満足している、と思ひこん  
でいたし、労働者たちの反対を押しきってテイラー・システム  
の導入をしないと約束した、と思ひこんでいた<sup>(7)</sup>。だから誤  
解はこのようなところにも伏在していたのである。機械工場の  
作業のルーティン化が軌道にのってから、鋳物工場は計画室の  
コントロールのもとにはいることになっていたので、突如とし

て、メリックが姿をあらわすまで、鋳物工場にたいしては、テイラー・システム導入のいかなるかたちもみられなかったのである。そしてこのことは、さきの鋳物工たちの確信を深めていたのである。

さいごに重要なことであるが鋳物工場の技術的な構造との関連が考えられよう。『証言』においても、とくに鋳物工場においては、厳密な時間研究と公正なプレミアム制の実施が不可能だ、との申し立てがあったのである。

そこでおこなわれる作業の性質をみると、標準化はいちじるしく困難であった。鋳物工場では三つの金属が鋳解・鋳注・鋳造されねばならなかった。青銅はほとんど毎日、鋼鉄は週に一度か二度、鋳鉄は月に三度か四度の割り合いであった。鋳注作業の日は、鋳物工場の残りの作業は機能を停止した。なぜなら、経験を積んだ助手がその正規の持場から離れるからである。さらに製品の種類の多様さと機械設備の貧困さがこの困難を助長した。二つのクレーンと若干の空気動力装填機があるだけで、作業はほとんどすべて手作業であった(2)。

だからヒックリンが主張したように「多くの待ち時間がある」ゆえに、「この工場はストップ・ウォッチにむかない」のであり、「プレミアム制のもとではすべて同じ作業条件が労働者にたいして用意されなくてはならないのに、それは鋳物工場では不可能」だったのである。さらに、機械設備の不足が労働者の不平を促進した。クレーンはプレミアム制の労働者にあたえら

れ、日給制の労働者からとりあげられた。以前ではクレーンの使用は職場の慣行で規制されていた。そして「お互いによることでその使用を譲りあっていた」。設備の劣悪さは、プレミアム制に内包される労働者相互間の分裂的な競争を悪化させたのである(3)。

機械工場では、高速度工具鋼の採用によってそのいちじるしい生産性の上昇が明らかであった。テイラー・システムのもつ効果としてこれは労働者を納得させたものであるかもしれない。しかし鋳物工場ではこのようなことはなんら起らなかったし、誇りたかきクラフトの尊厳がただ傷つけられただけだったのである。

(1) Aiken, *op. cit.*, p.

(2) *ibid.*, p. 86

(3) *ibid.*, p. 218~219

#### 結びにかえて

ウォータータウン砲兵工廠におけるテイラー・システムの導入が何故に労働者の抵抗にあわなければならなかったのか。この問いに答えるために、抵抗の顕在的な、集中的な表現としての鋳物工のストライキに焦点をあわせてみたのであった。そしてそれが自然発生的な職場放棄から始まったという点において、ストライキの背後によこたわる労働者のテイラー・システムに対する諸批判を、探りだしてみたのである。そこにはテイ



ラー・システムにたいする「不信」がみなぎっていた。時間研究の不正さや賃率切り下げの事実、プレミアム制度を直接の原因とする労働の強化、いちじるしい疲労感などが訴えられた。テイラー・システムの導入は、軍需省と工廠幹部の信念にもかかわらず、労働に対立するものとして機能したのである。

テイラー・システムの果たしたこの機能を明らかにするために、軍需省と工廠の幹部、さらにはテイラーたちがとなえた「生産性の増大、コストの減少」の内容をふりかえってみる必要がある。

議会におけるテイラー・システムにかんする特別委員会に提出されたウィラー大佐の証言においては、テイラー・システム導入後の生産費の減少はつぎのごとくであった。これは一二インチモーター・キャリジの部品セットについてのものである。

《導入前》

《導入後》

《コスト減》

	導入前	導入後	コスト減	%
労務費	四三・八五ドル	三五・五ドル	三〇・八五ドル	四三・三%
工場経費	三三・八ドル	三三・五ドル	三・八六ドル	一・二六%
原料費	六五・〇三ドル	三六・二ドル	四三・〇三ドル	三三・六%
計	一四二・六七ドル	一〇七・二〇ドル	六五・七五ドル	四六・二%

この事例においては、一セットあたりの原料費は半分以上、労務費は五分の二以上減少し、総生産費においても約五分の二の減少をみせている。これはテイラー・システムの効果をものがたるものであったのだろうか。分析するつぎのような事実がこの背後にかくされている。

まづ、このいちじるしい原料費の低下は、原料の使用効率が高まったことをそのまま意味しなかった。管理の計画室への集中が行なわれたために発注の重複がさけられたのである(1)。

労務費については、作業員 *productive* と非作業員 *unproductive* の分類が変化したことに注意しなければならない。たとえば鋳物工場においては、一九〇九年(導入前)において、八五人の労働者のうち作業員が七三人、非作業員が一二人であったが、テイラー・システム導入後の一九一〇年には作業員四五人、非作業員二四人で、作業員から非作業員へのふりかえが行なわれているのである。このなかでいちじるしいのは、鋳型工助手であつて導入前には全員作業員のなかにはいつていたが(三一人)、導入後には作業員に一名、非作業員に一二名となつている。労務費の分析にとつて重要なのは、作業員しかそのなかに算定されないということであり、また労務者数の減少もみおとされてはならない(2)。

さらに労務費減少のあきらかな原因として、インセンティブ制度の採用があげられる。たとえば鋳型コストについてのつぎの事実をその証明としてあげてみよう。六インチ顕隠砲架のある部品製造はプレミアム制採用以前は四三・三五ドルであったが、採用後は二四・八七ドルであった。一七・四八ドル、四一・二八%のコスト低下であるが、労働者はプレミアムを四二・五%稼いでいたのである。だから、労務費の減少の主原因は、この場合、プレミアム制にあつたのである。労働者は、プ

レミアム制のもとで、以前慣れていた作業時間よりもより速く課業を達成するために衝りたてられたのであって、この作業時間の短縮が労務費減少の大きな理由であった。そしてまたこの作業時間の短縮は、ウイラー大佐がホクシイ R.F. Hoize に答えた生産性の増大一五〇%をもたらししたものである(4)。

以上の点を考慮すれば、「テイラー・システムのもとにおける生産費の減少は、原料費の五〇%の減少と生産性の一五〇%の上昇に負う」(4)といっても過言ではないのであって、この生産性の上昇は労働者のいぢじるしい労働強化によってなしたげられたのである。

したがって労働者がテイラー・システムに反対すべき客観的な条件はここにあったのであり、それは計画室の設置にもなう手順制度の確立による「熟練の移転」の定着のなかで進行したのであった。

この熟練の移転は、「古いシステム」に代わるべき「新しいシステム」の樹立であった。古いシステムは、労働者にとつては外からの圧力によって破壊されたのである。労働者が慣れ親しんでいた作業方法、速度、職場組織はこわされて、新しい秩序がうちたてられ、しかもそれはかれらももっていた既存の利益を踏みにじったのである。かれらはそれに敵意をもたざるをえなかった。この点の理解を忘れてはならないと思う。テイラー・システムに対する抵抗は、この「新しいシステム」に対する不信に支えられていたからである。

さらに鋳物工場でストライキが爆発したことは、そこにおける技術構造と関連しての作業集団の在りかたに注意をうながす必要がある。

鋳物工場はこの工廠のなかで小規模な工場であり、しかも鋳物工には高い熟練が要求されていた。事実かれらは経年数の高い熟練工であった。そして作業遂行上に労働者の判断の含まれる余地が非常に大きかった。セイルズ I. R. Scales によれば、このような特徴をもつ場合、集団のもつ圧力活動は大きいとみられている。しかも集団の外から、集団に対する圧迫が加えられるとき、それは抵抗への行動の誘因となる。セイルズにしたがえばここに「利益集団」Interest group の存在をみる(5)。

鋳物工場における作業工程上において、その技術構造のなかで自生的に形成された集団 task group が、成員の利益を害される状態に達したとき、集団成員の利益をまもるために、利益追求動因の意識的な結実として、利益集団の存在を指定することが出来る。一八人の鋳物工の請願書提出は、まさにこのような利益集団の圧力活動として解されないだろうか。そしてこの小集団の行動がまさに利益集団の行動であったからこそ、労働組合の階級的な利益擁護テイラー・システム排撃運動のなかに生かされていったのではあるまいか。

したがってウォータータウン砲兵工廠事件は、けっして労働

組合の煽動にもとづくものではなかった。そしてそれは「労働階級のテイラー・システムに対する闘争の集中的表現」ではあつたけれども、けつして労資関係の広い次元においてのみ説かざるべき問題ではなかつたのである。

すなわち、工廠に導入されたテイラー・システムは、「新しい変革」として既存の社会的・人間的諸関係を打ち破り、それを根本から覆へたこと、そしてさらにそれがそれまで労働者の享受していた諸利益を害するかたちで行なわれたこと、に注意しなければならぬのであつて、それには《工場レベル》における諸状況が考慮されなければならないのである。なぜなら、この点を見落しては、《何故鋳物工場でストライキが生じたか》

の理由を明らかにすることはできないと思われるからである。

一方、ウォータータウン砲兵工廠事件において、軍需省、工廠側が遭遇した問題は、「経営における人間」の問題であつた。これをひとつの教訓として、それはやがてつきに来るべき人事管理の展開を約束したのであつた。

- (1) Aiken, *op. cit.*, p. p. 193, 199
- (2) *Ibid.*, p. 193
- (3) *Ibid.*, pp. 203, 205
- (4) *Ibid.*, p. 207
- (5) cf. L.R. Sayles, *Behavior o fIndustrial Work Groups*, 1958