

科学的管理と労働組合：テイラリズムの組合観を中心として

田島, 司郎

<https://doi.org/10.15017/2920542>

出版情報：経済論究. 15, pp.1-27, 1964-03-25. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：



科学的管理と労働組合

——テイラリズムの組合観を中心として——

田 島 司 郎

目 次

は じ め に

1. 労働組合に関する科学的管理の見解
2. 科学的管理に関する労働組合の見解
3. 科学的管理の労働組合観

す び に ひ か え て

は じ め に

科学的管理ないしテイラー・システムが、近代化的経営管理の成立と発展に重要な役割を果していることは、すでに周知のことである。アメリカ資本主義が、ようやく急速な発展を示しつつあった時代（19世紀末葉——今世紀初頭）当時の労働問題、就中、賃率切下げ *rate-cutting* と、それに伴う組織的怠業 *systematic soldiering* の解決を目的として、テイラーによって創められた科学的管理が、本来、経営労務管理的性格、とくに、その内容として、労資関係管理的側面を著しく含んでいたことは当然である。科学的管理のこの側面⁽¹⁾に関しても、すでに多くの紹介や研究がある。

だが、ここで必要と思われるのは、テイラーやその他の科学的管理の創造者たちの著述の中にみられる諸見解の整理・註釈ではなく、労資関係、とくに労働組合に関する科学的管理の諸主張の本質的内容を正しく把握するためには、科学的管理そのものの『原理』がいかなるものであるか、そして、それと組合に関する諸主張とがどんな関連の下にあるのかということを明確に理解しておくことであろう。

科学的管理の原理と、その展開の方法とによってその労働組合観の本質も規定されるべきものであると思われるからである。

科学的管理の『原理』を、いかにとらえるかという点では、本稿は、副田満輝教授の見解に依る。教授は、科学的管理の原理を、「労働過程にかんする計画と執行との分離・その意識的な、系統的な、強制的な分離」のなかにもとめられる⁽²⁾。かかる視角から、テイラーリズムの労働組合観を検討し、その性格を明らかにすることが、本稿の目標である。

科学的管理という概念は、ここでは、テイラー・システムという用語のもつそれと同義のものとして取扱うことを附言しておこう。

(1) F.W. Taylor. Shop Management. P.21. 邦訳P.58

「……簡明な定義でもつてしては、到底、科学的管理法の何たるかを記述することは出来ない。しかし、労資の関係がこの管理法の最も重要な部分を占めていることは、論をまたない。」

※以上テイラーの諸著述, Shop Management. Principles of Scientific Management. Testimony Before the Special House Committee からの引用はすべて, Scientific Management. Harper or Brothers Pablischer 1947 版による。

なお邦訳については、上野陽一訳編「テイラー科学的管理法」技報堂1957版による

(2) 副田満輝「テイラーシステムの原理」経済学研究, Vol. 21, No1.

1 労働組合に関する科学的管理の見解

テイラーの労働及び労働組合に関する見解は、諸著作の随所に亘つて散見されるが、それに関する体系的な整理されたものはみあたらない。従って、ここでは、便宜上、ホキシイ報告において、簡潔に要約されている科学的管理の労働に関する諸主張⁽¹⁾を挙げ、大づかみにそれをみておくこととする。

1. 一般的意義

科学的管理とは、避け得る無駄の排除、生産過程や生産方法の改善及び生産物の公平かつ科学的な分配により、雇主 employer、労働者、並に社会全体の共通の利益に役立ち得るように、産業技師によって考案された一つの制度である。

2. 基本原則

それは、労資間には利害の調和が存在すること、及び一般的高賃金、よりよ

い雇用条件は低い労務費によって確保できるという基本的な経済原則に立脚している。

3. 事実及び法則との関連。

それは、労資関係において、力と意見の支配に代えて事実と法則の支配を置こうとする。それは当推量を正確な知識によって代置し、労資双方を平等に規制する自然法則を確立せんとする。

4. 科学的、民主的性格。

それは、時間および動作研究によって、正確かつ科学的な作業方法を発見し、それを発展せしめる。それは労働者の科学的選択を可能ならしめるとともに、労働者に合理的な労働条件を与える。それは労資双方に発言の機会を与え、個人的権威に対してではなく、事実と法則とに対する双方の服従を求める。かくてそれは民主的性格をもつ。

5. 生産能率

それは、産業上の組織や設備を改善・発達させ、それらを標準化し、労働者の訓練と能率を増進させる。それは、最近の産業上の生産方法の下では失われ破壊されつつあるのではあるが、すべての労働者の伝統的な職業上の知識や熟練を、よせ集め、組織化し、かつ、組織的に伝達 transmitするのである。それ故、それは生産物の量的増大のみならず、質的改良をもなすのである。

6. 労働者の厚生。

科学的管理は、その科学的方法と、民主的精神によって、労働者にその精神的・肉体的能力にもっとも適した課業を与え、その能力に応じて公正なる報酬を与える。かってない程の機械操作上の訓練をほどこし、すべての労働者へ「一流」になる道を開き、昇進と栄転の機会を与える。精神的な刺激と励みを与え、労働者の自尊心と独自性を促進する。勝手な課業変更や専断的な賃率切下げ、収入の減少から労働者をまもり、賃金を上げ、労働時間を短縮し、雇用の安定と永続性を保証する。工場内処罰のきびしい行為を減少させ、かくて、それは、労資の友好関係を促進するので、労働者の自己防衛の手段としての団体交渉や労働組合主義を不必要ならしめ、ひいては、ストライキや産業上の争議をふせぎ、社会不安の原因を取除くものである。

ここでは、3項、「事実および法則との関連」が、その組合観をみる場合に、極めて重要な意義を有する点を指摘するにとどめておこう。

- (1) Robert F. Hoxie, *Scientific Management and Labor*. 1921. D. Appleton and company New York and London.
Part I. 2. The Claims of Scientific Management relative to Labor.
pp. 7—9. および Appendices. I. p.137.

2 科学的管理に関する労働組合の見解

ホキシイ報告に要約される科学的管理の労働に関する見解と対比させつつ、次に、組合の側からの見解をみよう。当時の激しい反対運動をリードした理論のなかにそれを求める。この運動がかかげる反対理由を、総括的に吟味、検討することより、^{テイラー・システム}科学的管理の、労働組合に対する見方、考え方—組合観を明らかにする手がかりをつかもうとするのが、ここでの課題である。

(一)

科学的管理に対する労働組合の反対理由を精密に分析するにあたって、その代表的見解をしる有力な資料としては、当時のアメリカ労働総同盟(AFL)の見解をとりあげることができよう。当時、全アメリカ組織労働者の過半を翼下にするAFLは、1914年、シャルト大会において、「科学的管理に対する非難」を決議している。この決議文の原文を吟味する機会をえないが、ホキシイ報告書中の「科学的管理に対する労働組合の反対」(付録V、および第1部、⁽¹⁾3)は、当時のAFL中央執行委員会の見解を正当に反映するといわれていることより、ホキシイ報告を中心に、当時の労働組合の総括的な見解をみてゆくこととする。

ホキシイは、労働組合の管理的管理に対する態度について、首尾一貫した、しっかりした権威のある言明が作成されていないこと、さらに、本来、労働組合とは機会主義的であり、種々の性格を代表するものである。それ故、いろいろの科学的管理反対の声はあるが、各々の組合員に対して責任をもつ程の権威

ある発言をすることのできる個人や^{グループ}団体はない点を指摘しながらも、⁽²⁾ A F L 中央執行委員会の編集になる反対意見を、この問題についての最権も威のある見解として認めている。

重複、多岐にわたる広汎な反対意見の論述をホキシイは、次の6点に要約している。⁽³⁾

1. 科学的管理の一般的定義。

労働組合は、所謂科学的管理 (so-called scientific management) または、能率制度 (efficiency system) を F・W・テイラー、H・L・ガント、エマーソンらの人々により指導され、またその模倣者により実施される生産増加と利潤追求のための一方法であると理解する。これは、管理における科学 (science in management) とは明確に区別されるべきであり、労働組合は、機械の改良や真の能率的管理によってもたらされる無駄の排除や生産増加には反対しない。組合の反対は、所謂科学的管理にのみむけられるのである。

2. 労働者の厚生。

「科学的管理」とは、生産と利潤の増大を目的として考案されたものであり、他方では、労働者の人格、権利、厚生への配慮を減少せしめる傾向がある。

それは、労働者をたんに生産手段と見做し、機械の半自動的の附展品たらしめる。

本質からいって、それは巧妙に考案された一種のスピード・アップ制度であり、苦汗制度である。それは、知力より筋肉と速さにプレミアムをおき、労働者をガムシヤラ亡者やはや働き屋にしたてあげ、神経と肉体の消耗の限界へかりたて、過大速度化し、過剰緊張化し、課業の強度と範囲を増大させる恒常的傾向を示し、すべての労働者を、最速稼働させるむきがあり、労働者のエネルギーの最後の1オンスをも搾り出す目的をしめし、そして、課業が完遂された場合は、それが充分なものでないと主張するのである。科学的管理は労働と課業の専門化する最近の傾向を強化する。それは、機械的教育と熟練について破壊的である。それは、課業の一つを遂行することに労働者を局限するところの分ぎめ課業 (minute tasks) の連続に作業を細分化する。熟練の技術を排除

する傾向がある。職業 (trade) を学ぶ機会を労働者から奪いさる。熟練労働者を非熟練労働者の条件へ地位をひきさげる。そして、それは、課業の専門化と習熟技術の破壊をつうじて、労働者の競争的分野を狭め、団体交渉力を弱める。科学的管理は日労働と日賃金を課業労働とプレミアム・ボーナス支払制度によって置き換える。それは、生計費の次々の増大を考量に入れずに賃金水準を設定する。賃金水準を現況の低水準に釘づけにするむきがある。賃金額に制限を設ける。賃率切下げに対する何の保証もしない。それ自身組織的な賃率切り下げ装置である。直接的にかつ恒久的に多くの賃金を引きさげるむきがある。そして、結局、同一或いはより少ない賃金でより多くの労働を目的とするものである。それは、労働時間を長くし、就業期間を短かくする。雇用の安定と継続性を少なくする。そして過剰生活と失業をもたらす。それは、労働者を単調なおきまり仕事に運命づけ、考察力、創意性、労働の完遂の喜びをうばう。知識に関しては、労働者を萎縮させ、抑制する。労働者の自主性と創意性を破壊する。産業災害の危険を増加させる。労働者の健康を害し、産業活動と稼働能力の期間を短める傾向があり、労働者の早期老化をもたらしがちである。それは、不法に労働者を傷つけるために用いられるかもしれぬ情報や方法の多くを資本家の手にゆだねる。組織的なブラック・リスト制をしきらいがある。言明された原則や実施事項が濫用されるのを防ぐ何の保証も提供しない。

3. 産業民主主義との関係。

「科学的管理」は非民主的である。何故なら、それは、何が公正であるかの決定を経営者のみの判断に委ね、労働者の民主的な安全防衛 (safeguards) の発言を制限する産業専制主義への復帰であるからである。それは、労働者の継承的知識、判断力、熟練のすべてを、よせ集め、経営の側へ移換し、作業に関する労働者の創意性、技術を独占する傾向がある。それは、採用や解雇、課業の設定、賃率決定や全般的解雇用諸条件に関する労働者の発言を、通常は許さない。それは、不必要な経営上の専制と微罰を著しく強める。労働者の発言 (presentation) を妨げ、職場の苦情に対する配慮を払わないむきがある。労働者相互間に疑惑と競争の気風をもち込み、かくて、連帯と協力の精神を破壊

する。労働者を各々人として以外に取扱うことを拒否する。労働組合と相容れず、それに対し破壊的である。労働組合により確立されたすべての防衛的規則や規律を破壊し、組合員に対しては差別待遇する。それは、団体交渉とは相容れず、破壊的である。

4. 非科学的性格。

「科学的管理」は労働に関して非科学的である。

それは、諸要素のすべてを考慮に入れるのではなくて非情な機械を取扱うと同様に、人間（労働者）を取扱う。作業についての慣習、性質、伝統に無知であることより、人間本性の基本原則をおかし、労働者がみにつけている技能を軽視する。それは、「不生産的労働者」例えば書記労働に従事している如きを著しく増加させる。それは、課業の決定に関して、非科学的かつ不公正であり、賃率算定の公正かつ科学的ないかなる根拠ももたない。それ自身まったく生産の問題に関与しているだけで、一般的には、肝要な分配の問題を無視している。基本的な正義の原則を分配問題に適用することをさまたげ、無限に遅延させている。それは適者生存の原則（the principle of the survival of the fittest）にもとづき、労働者の肉体的厚生を無視しがちである。

5. 非能率的性格。

「科学的管理」は、基本的に非能率的である。

それは、全般的な長期的の経済効率を発展させえない。生産物の質の犠牲において量の増加を強調し、生産物と作業の質をひき下げがちである。それは、広い分野への適応性に欠けている。それは、既に事実の上でその誤謬が証明済みの理論的概念である。

6. 産業上の不安との関係。

「科学的管理」は産業不安の諸条件を緊張せしめる。

それは、労働者気質を誹毀し、その方法は、労働者の誠実と公正に対する疑惑と直接的疑問の証拠である。それは、その下での労働者を満足させ得ないばかりか、反対に、著しい嫌悪をもってみられている。それは、労働者相互を対立させ、労働者層の調和と協力を相互の疑惑と反目におきかえ、労資間の対立関係を激化させる。それは、抗争問題を増し、産業上の闘争状況を防ぐ何の保

証もなく、ストライキに対し貢献する。

以上の6項に要約された反対論は、相互に関連し重複しているが、それに検討を加える前に若干の成文化された他の資料をみておこう。

1911年4月、国際機械工学労働組合 (International Association of Machinists) 会長オー・コーネル (O'Connell) の公表した、科学的管理反対の「回覧」の要旨は、次の如くである。⁽⁴⁾

1. テイラー・システムにおける職長は、労働速度の規制者 (pacemaker) であること。
2. 計画部および作業指導案制度は、労働者になんら判断の余地を与えず、その熟練を排除し、普通の労働者を用いるようにすること。
3. テイラーは労働者の自尊心を信頼せず、最良の労働者が早い速度で働いているのに対して、ストップ・ウォッチを用いる。そして彼が不必要だと考える動作に要する時間を排除し、労働者を恐しい速度で働かせる。それは次の7つの手段によって行なわれる。
 - (a) この最高標準に到達させるため賞与を支払う。
 - (b) 労働者の動作を標準化し、労働者を自動人間 (automaton) にする。
 - (c) 労働者に概ね1セントから60ドルに至るまでの罰金を課す。
 - (d) テストを行なった後、最高速度に達しえないすべての労働者を解雇する。
 - (e) 不満をもつ労働者を解雇し、命令通りに作業する労働者だけは雇傭しておく。
 - (f) 労働者を、最高の速度に駆りたてるようにさせるため、職長にも賞与^{ボーナス}を与える。
 - (g) 差別的出来高制度を創設し、労働者が最大限に消耗するように最高の刺激を与える。
4. テイラーは、団体協約ではなく、個人的契約を主張する。そして、組織労働者が、この個人的契約以外のいかなる方法を主張しても、解雇されるのである。

1913年、6月、ウォータータウン兵器廠の労働組合から兵器廠長官宛に書簡の形式で発せられた、テイラー・システム廃止の抗議文によると、労組の主張は次の5つの要点をもっているといわれる。⁽⁵⁾

1. ストップ・ウォッチ法は、正常な能力を超える労働強化の方法であること。
 2. ストップ・ウォッチ法および割増賃金制度の導入以来、負傷者が増加していること。
 3. このシステムは、決して賃金を高めていないこと。
 4. このシステムによって、非生産的労働者数を増加し、他の民間の競争会社に敗れるに至ること。
 5. このシステムは、労働者と雇主との間の協同的關係を破壊すること。
- 以上の諸点である。

ヨーダー (D. Yoder) 教授は、科学的管理に対する労働組合の反対、批判をまとめて、次の4つに要約している。⁽⁶⁾

1. 科学的管理は所得の不公平な分配を目的とする。何故ならば、それは、労働者に対して能率増進の成果を与えようとしないからである。
2. それな、労働者を機械と見做して取扱い、生産における人間的要素を無視しようとする。
3. それは、産業専制主義を企てるものである。何故ならば、すべての計画立案は経営者によって行なわれ、労働者は単にその指図に従わせられるのみだからである。
4. それは、労働組合に反対している。

(二)

以上を要するに、労働組合の科学的管理に対する反対理由は、大きく2つに分類されるように思われる。その1は、科学的管理はその原理＝「執行と計画の分離」が内包する論理に従って、旧来の職場における熟練労働者の技能・知

識・自主性を奪い、それを経営の側に一括置き換えるものであることより、
 熟練労働者としての反撥・批判がこれである。ホキシイ要約によれば、2.「厚生」における「労働者の機械視」，「熟練労件者の非熟練工への転化」，「考察力・創意性・生産のよこびの萎縮」や、3.における「労働者の知識を独占する傾向」などがこれであり、オー・コーネルの回覧においては、4.を除いて、全般にわたって、熟練工の視点からの批判が貫かれている。ウォータータウン労組の抗議文の1. 2. がストップ・ウォッチ批判で占められているのも、それが時間研究（これこそ、テイラーの原理展開の基本的方法なのであるが）の技術的土台であることより当然といえよう。

ヨーダー教授の要約も、2.機械視、3.産業専制主義において、明らかに、第1類に展するものと見做すことができる。

第2の反対理由は、これとは別に、科学的管理の原理から導き出される、労働組合組織そのものに対する攻撃的側面に向けられるものである。ここでの批判は、従って、たんに熟練労働者としてではなく、組織労働者としてのそれといえるであろう。

ホキシイ要約中の、2.の「団体交渉を弱める傾向」，「組織的ブラック・リスト制」，3.の産業民主主義に関係しては、「労働者相互間の疑惑と競争の気風の導入」，「連帯と協力の精神の破壊」，「団体としてではなく、個人としての取扱いの傾向」などがそれである。オー・コーネル回覧の4項。ヨーダー要約においては、最後に、簡潔に「それは、労働組合に反対する。」と述べられている。

ところで、当時のアメリカの代表的労働組合は、職能別組合組織であった。従って、熟練工、即ち組合員であり、熟練工の立場からの批判と組合員の立場からのそれとは、実際には、表裏一体であり、不可分の関係のものである。彼等にあつては、熟練工の知識と技能に対する攻撃は、即ち組合に対する攻撃と意識されたであろうことは、容易に推測されるところである。

A F L 執行委員長 Gompers は1911年、3月、テイラー著、「工場管理法」⁽⁷⁾を読み終えて、副委員長 Duncan へ送った手紙で次の如く述べている。

「私はこれ（＝科学的管理法……田島）は大変なものだということを疑わない。

何故ならば、それは熟練労働者を最低数まで減少させ、その大多数を不熟練労働者軍の中へなげこんで、低賃金をおしつけるということを意味するからである。」Gompers は、それ故、テイラリズムに対する闘争は、組合防衛の闘争であると信ずるのであり、4月のEasleyへの手紙では、「すべての科学的管理の主張者は、科学的管理が組織労働者の破壊・排除・放棄という性格をもつものとして規定している。」と述べるのである。Gomders にあっては、熟練工への攻撃は、直ちに組合組織へのそれと理解されているのである。

たしかに職能別組合主義 craft-unionism の気風の下における、熟練工的視角の枠のなかでは、2つの批判が混在してはいるが、われわれはここに、明確にそれらの反対＝批判の性格を区別しなければならない。

何故ならば、2つの批判を発する主体は同一であっても、その批判の対象がことなるからである。科学的管理の原理的側面とその方法における性質の側面が、おのおの、労働組合に対していかなる作用を及ぼしたか、それに対し、組合はどのように反応してゆくか、この相互関連の分析の中から、科学的管理の組合観が明らかとなるものと思われる。従って、科学的管理の組合観を明確に把握するためには、組合のそれに対する反対・批判を、熟練工的視点からのものと、組合員の視点からのものを、論理上区分して理解しておくことが必要であらう。

- (1) Robert F. Hoxie. Scientific Management and Labor 1921

D. Appleton and Company New York and London.

- (2) R. F. Hoxie. op cit, pp. 13—14.

- (3) R. F. Hoxie op cit, pp. 14—19

- (4) 小林靖雄「科学的管理と労働」pp. 62—63.

Official Circular No. 12, International Association of Machinists.

C.B. Thompson, The Theory and Practice of Scientific

Managaement, 1917. pp. 37—38.

Milton J. Nadworny, Scientific Management and the Unions.

1900—1932. A. Historical Analysis. Harvard University Press 1955.

p. 56.

「機械工は抵抗を通じてこの制度（科学的管理法）の有用性をうちやぶるのに成功しなければ、それは我々の職業と組織が、低賃金と、生活を破壊する程の重労働と長時間労働と、一般的には、耐え難い労働条件を伴って、うちやぶられることを意味す

るであろう。」

International Association of Machinists, Official Circular Number 2
(Apr'l 26. 1911) .

- (5) C. B. Tompson, op. cit. p. 741—741.

Report of the Ordnance 1913.

小林靖雄, 前掲書pp. 74—75.

- (6) D. Yoder. Personnel Management and Industrial Relations. 1942. p. 43.

- (7) M. J. Nadworny. Scientific Management and the Union 1955. P.58.

“I have no doubt that it would mean that very thing, for it would reduce the number of skilled workoers to the barest minimum and impose low wages upon those of the skilled workers who would be thrown into the army of the unskilled…….”

- (8) M. J. Nadworny. ibid. p. 53.

“There is not one of the advocates of his scheme [scientitic management] who does not predicate it upon the destruction, the abandon ment of organized labor.”

3 科学的管理の労働組合観

科学的管理の原理的内実＝「労働過程にかんする計画と執行との分離・その意識的な、系統的な、強制的な分離」は、その具体的展開過程において、鋭い労働組合の反対を惹起するにいたったことをみてきた。

労働組合の反対理由の主要点は、まさに、この原理的内実にもとづくものであった。

ここでは、この原理的側面からの論理的帰結としての科学的管理の「労働組合観」を明らかにしよう。

(一)

組織的怠業の克服という原生的使命を帯びて登場する科学的管理は、単純出来高給制度の非刺激性の批判から出発し、それにかわる「差別出来高給制度」^{テイラー・システム}
The differential piece rate system. の設定を主張する。差別出来高給制度の理論構造は、高賃金と低労務費という2つの条件を同時に具体化する科学

的方法としての「時間研究」と、それにもとづく「^{タスク・システム}課業」制度である。「一流の労働者が適当な環境のもとになしうる作業（生産物）の量と、普通の労働者が現実に行なっているそれとの著しい相違⁽¹⁾」を指摘し、労働者各自に最も適した作業量を設定するためには、作業の単位時間に関する正確かつ科学的な研究が必要であり、これこそ、まさに、時間研究 **time-study** であり、あるいはテイラーのいう新しい経営管理制度の最も重要な方法的前提条件である、ともいえよう。時間研究にくわえ動作研究 **motion-study** などの分析の総合的な結果として、労働者の1日になすべき作業量、すなわち、テイラーのいう課業 **task** が決定される。ここで注目しなければならないのは、生産物の数量＝課業は、経験や推量、過去の記録や団体交渉などによって決定されるべきではなく、客観的な科学的方法にもとづく事実のうえに決定さるべきものである⁽²⁾という基本的理念が貫かれている点である。

時間・動作研究および課業制度は、その本質において、科学の名の下に、労働者から職場における自主的な計画・判断にもとづく作業の分野を、一括経営の側に移換する役割を果すものであった。この移換を完了するためには、旧来の「工場管理」組織では不充分であり、ここに、テイラーは経営管理組織の改編を問題とせざるをえなくなるのである。機能的職長制度 **functional foremanship** および、計画部制 **planning department** がそれである。

当時、工場の最も普通の組織は、直系組織、**line organization** 或いは、軍隊組織 **military organization** と呼ばれる如く、経営者の命令が下部へ、直線的に伝達される組織形態であり、この形態では、すべての労働者は1人の職長に、一切の指揮命令ないし援助をうけ、職長はまた1人の上司に、一切の指揮をうける。このような万能的職長の任務を、機能的・専門的に区分し、大きく現場の機能と企画の機能に分け、それぞれをさらに、準備・速度・検査・修繕と、段取・指図書・時間および原価・監督に細分し、各個に専門的な職長、すなわち機能的職長を設けることがそれである。⁽⁴⁾

組織の形態が垂直的な性格の強いものである場合には、職長は、その多くの職務を遂行するためには幾多の資質をそなえていなければならない。⁽⁵⁾そして、それは人間の精神的、肉体的限界をはるかに超えるものであるとすれば、そこ

では、職長の指揮命令ないし援助の徹底・浸透せぬ作業工程・或いは作業環境が存在していることであり、それは、労働者が、自個の判断でなんらかの決定をなし行為する余地が充分にあったことを意味する。これは、職長が、労働者の伝統的経験＝熟練 **craft** に依存していた状況ともいえるかもしれない。機能的職長制度は、いい換えれば、かかる職場における熟練労働者の労働上の知識と経験を、根こそぎ奪いとり、これを経営の側に集中移換するものともいよう。集中移換された部門が、計画部である。

この計画部こそ事業所のいわば頭脳としての意味をもつものであり、テイラー自身の言葉によれば、「工場の計画および純粹の頭脳の仕事を一カ所に集中⁽⁶⁾する」ものである。

計画部門の設置という主張は、別に計画部門のために新しい仕事をつくりだす、というのではない。むしろ従来現場で職長ないし労働者が雑然と行なっていた計画・判断の作業を、整理して、この部門へ移すということであり、これまで多くのものが、無秩序にかつ不能率に行っていたところを、少数のしかし十分訓練されたものによって、順序よくかつ合理的に行くとするものであるといわれている。しかし、そのことは他方では労働者から一切の計画・判断的作業を切り離すことであり、労働者には執行的のものだけお残すということの意味する。

(二)

科学的管理の制度が内包する原理は、その具体的展開過程において、本質的に、当時の **AFL** を中心とする職能別労働組合の利益と対立するものであった。^{テイラー・システム} 科学的管理を貫く原理とは、複雑労働を単純労働に還元し、熟練労働者を不熟練労働者へつき落とし、要するに、労働者を自動人形に還元することである。こゝで奪いさられる労働上の知識と熟練こそ職能別組合員にとっては唯一の財産であり、本質的価値あるものであったからである。

労働上の経験的知識と熟練は、本来、熟練労働者の人格を形成するものであり、従つて、時間研究・課業制度の導入に伴い結果する伝統的な熟練の排除と、熟練労働の不熟練労働への還元は、労働者の機械化であるとともに、同時に、熟

練労働者の非人格化であり、従って、職能別組合 *craft-union* の基盤そのものの崩壊を意味するのである。

ところで、近代産業における工業生産技術の進歩の根本的傾向は、まず、機械による労働者の個人的熟練の排除、熟練の機械への移転であり、生産過程における機械の優位、労働者の狭い作業分野への専門化であり、そして経営における生産過程の機械化傾向の進展は、管理そのものをも漸次、組織化・体系化し、機能化するに至るは当然であり、科学的管理を、この傾向の意識的・人為的系統的な推進・体系化をなしたものであるとすれば、それは近代的生産技術の進歩の当然の帰結であり、その出現は一つの歴史的必然であるともいえる。(8)

このような科学的管理の組合観が、本来、反職能組合的であることは当然であり、他方 *AFL* の科学的管理に対する反対が、もっぱら、熟練工としての反対であることが理解されるのである。そのかぎりでは、*AFL* の反対運動は、かつて、産業革命当時イギリスの労働者が行った「機械打こわし」運動と本質的には相違のないものと見做れることとなる。一般に、労働者は、産業上のあらゆる新しい変化に対して不信の念をもっているといわれる。それは彼らが、長い経験によって、かかる変化は、直接に、間接に、彼らに不利であると確信しているからである。科学的管理に対する当時のアメリカ労働者の反対は、こうした伝統的ないし本能的な要素も加わって、さらに激しいものとなったといえよう。しかし、科学的管理の労働組合観がいかなるものであったか、その全貌をとらえるという課題に、それに対する労働組合の反対理由の分析のなかから接近してゆく場合、以上の分析のみでは、極めて不十分といわねばならない。たしかに、科学的管理反対運動は、かつて労働者たちが機械によつて、経験的熟練と仕事そのものを奪われるのを怖れて機械を打ち毀したと同じ側面をもっともいえよう。しかし二つの事態はその運動形態上質的に異ったものである。前者がいわば感覚的な、本能的な盲目的な反乱行為であるに対し、後者は、組職労働者の組織的行動であり、従って、一定の理論に基づく指令によって統括された集団行動であるといえる。それ故「科学的管理反対」運動の機械打毀し運動の側面のみを強調することは、労働組合が、まさに組合として、何故これに反対したのかという点が着過される

こととなり、従って、科学的管理が内包する、反組合的性格そのものへの接近も充分になしえないこととなろう。

既に反対理由の分類・検討でみてきたように、労働組合の唱える反対理由のなかには、科学的管理のもつ、組合否定的性格そのものにむけられるものがある。組織労働者は、厚生の問題、その非科学性・非能率性を非難するとともに、産業民主主義及び産業上の不安との関係のなかで、敏感にも、科学的管理のもつ組合否定的性格を見抜いて「労働者を個人として以外に取扱うことを拒否する。」「労働組合により確立されたすべての防衛的規則や規準を破壊し…団体交渉制とは相容れず……労働組合に対して破壊的である」と述べ、更に、「それテイラー・システム(科学的管理)は、労働者相互を対立させ、労働者間の調和と協力を、相互の疑惑と反目におきかえ、労資の対立関係を激化させる」ともいっているのである。これらの発言は、熟練工として、労働者階級中にその特権的地位を確保・維持するためのものというよりは、むしろ、組織労働者として、組合組織の存続を防衛・強化するという視点からなされているとを明確に理解しなければならない。

組合の反対理由を、熟練工の立場からのものと、組織労働者＝組合員の立場からのものとを質的に区別して考えるならば、前者の立場からの批判は、まさに、科学的管理の原理そのものへ対してなされるものであり、後者の立場からのものは 科学的管理の原理と、その展開の方法にむけられるものであろう。

(三)

科学的管理の組合観の全貌をとらえるためには、従って、その原理の展開方法においてそれがどのような本質的性格をものものであるかをみななければならない。大胆に言えば、(「労働過程にかんする計画と執行の分離」)

という原理的内実は、テイラーにおいては、管理技術としては、時間研究——課業、管理組織としては、能職長制——計画部制という方法をとって展開された。これらの方法を貫く本質的性格は、テイラーのいういわゆる科学主義の思潮である。テイラーにあっては、科学的方法による処理は、まさに、自然科学者の実験が因果律の示す一定の論理的構造に沿って行われるのと、まったく同様であった。例えば、テイラーにおいては、時間研究および動作研究は、最善・最

易かつ最も生産的な運動（作業）を支配する法則を見出だす正確な科学的方法であるといわれている。⁽⁹⁾

ここでは、特定の作業を行う特定の労働者の最善・最易かつ最も生産的な作業時間及び動作は、いわゆる「客観的に科学的な事実」an objective scientific fact の発見・分析によって明かとなるわけである。「客観的に科学的な事実」とは、全く観察者からは独立して存在するものである。観察者の唯一の職務は、それを発見することであり、それは観察者の意思または判断によって変更されるべきものではなく、従つて、誰が観察しても結果は同一でなければならない。

タスク
課業設定に関しても、事態はまったく同様である。労働者たちが過労することなしに完成しうる課業の正確な科学的な表示は、客観的な「科学的な事実」の追求に求められるのである。従つて、テイラーにあっては、時間決定、課業決定、さらに賃率の決定などの一連の管理上の判断は、雇主や職長、或いは労働組合の恣意的な判断によって決定されるべきものでなく、それらの諸決定を規制する一定の自然法則 natural law に基づいて行われるべきものであり、それを行うものは、将に、科学的管理法の専門家であるとするのである。この自然法則の尊重・神聖視こそ、テイラーの科学主義のきわだった特質をなすものである。⁽¹⁰⁾

管理組織に展開された方法に、かかる本質的性格が如何に貫徹されているかをみれば、まず、機能的職長制度において、万能的旧型職長と熟練工との恣意的判断によって侵害されていた法則の支配を、職長職務の機能分化によって、再建し、計画部設定によって、この法則の支配機構を制度として確保するのである。つまり、計画部は、工場におけるすべての計画、判断、決定を行なう法王聴でありそれは、労資の意思を超越した、絶対的真理の具現者である。⁽¹¹⁾計画部は、時間・動作研究をはじめ、課業の決定（機能的職長のそれをも含めて）、賃率および支払方法の決定、諸作業工程の手順や進行状況の管理をも含め、あらゆる計画・判断の理管中枢機構となるのであり、「近代工学的方法においては、いまや機械工学は製図室に集中されるように、近代的管理法は計画部に集中されている」⁽¹²⁾のである。テイラーの科学主義の論理によれば、この計画部は、「事実と法則」⁽¹³⁾に従つて正義を行なう総司令部であり、その司令部業務の遂行者は、科学的

管理法の精神と知識を ^{エンジニアリング・エキスパート} かねそなえた 専門的技術者 ⁽¹⁴⁾ でなければならず 支配人 ⁽¹⁵⁾ や工場長や職長などの管理すべきところではないのである。

何故ならば、この業務には、厳密な科学的方法と態度が必要であり、「客観的に科学的な事実」の分析にもとづく、自然法則の発見と、その適用を遂行 ⁽¹⁶⁾ するには、従来の経営者、職長は、余りにも無智であり、無頓着である故に、その資格に欠けているからである。

以上、テイラーの原理的内実の展開の方法——管理技術としての時間研究・課業制、管理組織としての機能的職長制・計画部制——を貫く本質的性格としての科学主義の思潮をみてきた。科学的管理の組合観の特質はこの本質的性格によって、規定づけられているように思われる。そしてその特質に対して、熟練工としてではなく、組織労働者としての組合の批判がむけられているのである。

そこで、この科学主義の性格が、如何に、科学的管理の組合観に一定の特質を与えているかをみよう。

それをつぎの3点に絞って考察しよう。

まず第一は、科学主義は、労働者を集団としてではなく、個人としてとり扱う傾向である。組織的怠業を征服する目的の為に、個々の労働者に、時間研究に基づいて設定される、従って、事実と法則に基づき科学的・客観的妥当性をもつ課業 ^{タスク} を与えようとする科学的管理にあっては、当然、労働者ひとりづつの能力と最高度の能率が問題なのであり ⁽¹⁷⁾ 集団としての労働者の取扱は、むしろ、その科学主義的管理方法を発揮する土壌を失わしめるものであろう。この点こそ、その組合観を規定づける基調的前提である。

次には、これの論理的発展としての、組合による団体交渉制の無用視という性格を挙げることができる。賃金をはじめ諸労働条件の決定については、科学主義の原則に従えば、これらは当然、計画部を中心とする純粋に科学の問題であり、労資の恣意的判断にもとづく団体交渉によって決定さるべきものではないのである。第三には、その精神革命論の主張である。この主張の内容は、労資双方の精神的態度に関して次の2つの変革を要請するものである。その第一は労資斗争主義ないし労資敵対主義 (The old idea of discord and war)

より労資協調主義 (The new idea of cooperation and peace) への精神的態度の変革であり、第二は伝習主義より科学主義への変革である。

労資間の利害の対立を解消し、逆にその調和を可能ならしめるものが科学的管理であること。従って労資の斗争の敵対関係そのものは氷解さるべきものであること。かかる新しき管理法の運用に際しては、労資ともに、その科学的方法の普遍妥当性に対して絶対的信頼を奉ずべきこと。テイラーの精神革命論のいわんとすることは、要約以上のことである。

労働者を個人としてのみ取扱い、その集団を認めないとする主張とともに、テイラーは、それが、怠業・貧弱な技能・能率に基づかない報酬・古い職長によって惹起される焦躁感を除去することより、団体的精神は却って促進されると主張しているが、実際には、社会的連帯感・協同精神は減退し、個人主義的傾向は助長されるであろう。各々の労働者は各自の課業に専心するだけで、その課業達成に失敗すれば、自分の賃金が減るだけであり、それは他の労働者の賃金には何らの影響をおよぼさないからである。個人別の労働契約の下では、職場における諸条件改善の要求と行動——これが組合運動の基礎であるが——は、集団的なものへ発展する余地はない。従ってここでは、労働者の保護、防衛手段としての団体交渉制そのものも否認されるのである。

経営における労働者の利益に関係する一切の事柄、例えば、雇傭・解雇・課業決定・賃金その他の諸労働条件の決定に対して、労働者の発言を拒否し、経営の意思決定に対する一切の労働者の参加——例えば、労働組合との団体交渉、協約の締結等——を排除しようとするのであり、それは、先に述べた如く、テイラーにあっては、科学的に客観的な事実に基づく法則、真の科学の樹立によって、このような団体交渉・協約の締結が不必要となるという洞察に基づいているのである。科学的管理の下においては、団体交渉制は無用化し、従って、その生命的機能を喪失した労働組合は、以後その存在を維持する⁽²¹⁾とすれば福祉、厚生団体的なものへ転化すべきものとなるのである。

これより、テイラリズムの組合観を、簡潔に要約すれば、労働組合不用論と規定づけられないことはない。つまり、科学主義に基づく新しい管理制度の導入は、不可避免的に、旧来の組合業務の決定的部門を空洞化し、その結果、組合

なるものは無用の長物化するとみるのである。しかしながら、第三点の精神革命論をみ、ひるがえって、第一点をみると、その組合観の特質は、たんなる不用論を超えて、鋭く組合の否定を含んでいることを見出すのである。労働組合は、あってもなくともよいというよりはむしろ、積極的にその存在が科学的管理にとって障害であることを主張しているのである。職場における労働者を各々個人として取扱うことは、すでにみたように、労働組合の組織論の基盤をほりくずすものであり、団体交渉権を有せぬ組合とは、本来、もはや労働組合としての基本的機能を失っているものといえないことはない。更に、精神革命論に含まれる労資協調の思潮は、労資の制害の対立状況を認めず、従って、労働者の利益を守りさらに発展さすべく、資本と対するという労働組合の本質的な存在の意義そのものを否定する内容を含んでいる。他方、精神革命論のもう一つの内容である、科学主義の思潮は、すでに幾度も述べたように、経営者や労働組合の恣意的な判断を、法則の支配に置きかえるということであり、換言すれば、「事実および法則に対して、経営者ならびに労働者が協同的に服従すること。すべての労働者の不平と抗議は、経営者または労働者のいずれか一方の意思によるのではなく、発展しつつある法則の大法典 the great code of laws によって決定され、両者の間には、ただ科学と事実という調停者があるのみである。」⁽²³⁾ということを意味する。ここに、科学主義を貫く論理の帰結は、その組合観においては、疑いもなく、その否定論であることが明かである。

(四)

テイラー・システム

科学的管理の原理を「計画と執行の分離」としてとらえ、その内実の展開方法を色どる性格を科学主義とみてくるとき、その論理的帰結としての、労働組合否定論を得たのであるが、小林靖雄氏においては、事情は、われわれと同様ではない。氏の見解によれば、テイラリズムの組合観は、必ずしも、その否定論ではない。

『……………一体科学的管理ないし課業管理は、テイラーの主張するような論理によって、労働組合の機能そのものを否定する必要があったのであろうか。われわれは必ずしも、その必要性を認めないのである。何故ならば、たとえ課業が個々の労働者について決定されねばならないとしても、それは直ちに組合の

否定の理由とはなりえないからである。

またこのような課業管理の実現が、決して直ちに労働者と経営者の団体交渉、または組合運動の不必要を導くものではないのであろう。⁽²⁴⁾』

われわれと小林氏との相違は、まず科学的管理の原理をいかにとらえるかという出発点から始まる。われわれが、それを「計画と執行の分離」に求めるのに対して、氏においては、それを「^{タスクシステム}課業制度」に求められる。その結果、われわれは、課業を時間研究と同一次元において、原理の展開方法としてとらえ、その本質的性格としての科学主義を抽出するに対して、氏においては、テイラーリズムの科学主義と、それが組合観におよぼす役割の厳密な分析が脱落することとなるのである。従って、「テイラーの主張するような論理によって、労働組合の機能そのものを否定する必要」はなくなり、課業決定が集団にではなく個人別に行なわれたとしても、「それは直ちに組合の否定の理由とはなりえない」のである。

小林氏にあっては、課業設定を可能ならしめる理論的背景＝自然法則の神聖視と、超階級的科学主義の權威性が理解されず、その論理的帰結たる組合否定論が看過されるのである。

テイラーの組合観が、必ずしもその否定を意味するものではないとする立場に笹木正治教授もたれる。

『彼（テイラー）が労働組合を批判しているのは、必ずしも、これを否定しようとするのではない。テイラーが提唱しているところは、実は、労働組合が組合員のために、その実現をめざしているところと内容的には、まったく変りはないのである。彼と労働組合の相違は、むしろ方法ないし手続の違いである、⁽²⁵⁾ といつてよいであらう。』（傍点、田島）

ところで笹木教授の論旨に従えば、テイラーの組合観が否定論でないのは、科学的管理と労働組合が同一目的を志向していることによるのである。たしかにテイラーは、労資双方の利益を同時に増大せしめ得るとして、自負と確信を随所に披歴してはいる。しかし、これをもって、「労働組合が組合員のために、その実現をめざしているところと内容的にまったく変らない」問題を、テイラーが提唱しているといえないのは自明である。笹木教授の論旨は、ここ

では二つの問題点を含んでいるように思われる。まづ第一に、当時の労働組合が職能別組合であったこと、従って、その目的とするところは、熟練工の特権的地位の擁護を中心とする労働諸条件の改善と安定にあること。他方科学的管理の原理が意味するところは、これらの熟練労働がもつ労働上の知識や判断、その他計画にかかわる一さいのものを経営の側に移しかえることであるとすれば、両者の実現の目的が内容的に一致しているというのは、一体、何をいわんとするのだろうか。たんに、方法や手続の相違ではなく、両者の間には、根底的な目的の相違があるとみるべきであろう。これは、科学的管理がもつ資本主義的经营における管理技術としての特質を、どの程度明確に理解するかにかかると問題であるように思われる。第二の問題点は、両者の相違は方法ないし手続のみで、その目的とするところが同一であれば、前者は後者を否定するものではない、という論理が成立つのだろうかという点である。

既にみたように、科学的管理は、その科学主義を旗印に、時間・動作研究、課業、機能的職長制、計画部などの一連の方法を展開する。労働組合の方法ないし手続とは、団体交渉を軸とする組織的・集团的行動である。

われわれは、この両者の方法のなかに、前者が後者を否定する要因があるのを具体的に指摘するのである。

一般的にいて、その方法において決定的に相反する性格をもつ二つの運動体は、かりに、その目標が同一であったとしても、相互にその存立を否定しあうのは当然であろう。

笛木教授にあっては、従って科学的管理に対する労働組合の反対は、要約すれば、「誤解」によるものであったのである。⁽²⁶⁾

テイラー自身、その諸著作の随所に組合否定と読みとれる言説があるが、他方では、組合に一定の意義を認める見解も述べている。⁽²⁷⁾
⁽²⁸⁾

また、自己の経歴を述べたのちに、科学的管理の超階級的性格——階級的中立性を主張している。その客観的な評価は別として、その科学主義の論理からいえば、テイラーは、首尾一貫しているといえよう。

しかし、テイラー自身がいかん、科学的管理の労資両階級からの中立性を主

張しようとも、それが独占確立期のアメリカ資本主義の歴史的発展過程のなかで果たした役割を客観的に評価するならば、独占資本主義下の労務管理の新しいページをつくりだしていったことを認めなければならない、しかも、それは、テイラーの主観的意図とはかかわりなく、資本の管理技術として攝取されていったことも疑うことはできない。⁽²⁹⁾ そのかぎりでは、超階級的中立性の主張は、荒唐無稽ですらある。

科学的管理は、他のすべての管理技術と同様に、一つの歴史的所産である。機械的合理化を急速に押し進める当時のアメリカにおける生産力と生産関係が、自らに照応する一定の管理技術を要求するのであり、科学的管理こそ、その要請に応えるものであった。

従って、それを貫き、色濃くその本質的性格を形成する科学主義も、一介の技師テイラーの個人的特性に根ざすとみるより、それはそれなりに一定の歴史的必然性をもつものである。ここで注目すべきは、ただ、資本の管理技術が、ティラリズムとして学問的真理という紛飾を施されて現われてくるということのみである。⁽³⁰⁾ 科学的管理の組合観が、結論的には、組合否定論であることは、それが資本制的機械化過程における労働疎外の完結を意味するとすれば、むしろ当然のことといえるかもしれない。

(1) Taylor, Shop p.p. 25 邦訳 p. 60

(2) Taylor, principles, p.p. 38. 89. 邦訳 p. 236

「……………旧式管理の下においては、工員が個人的経験の結果を基礎として、すべての計画を行ってきたのであるが、新制度の下においては、必ず管理者が科学の法則に従って計画を行なわねばならない。」(傍点は田島)

(3) Taylor, Shop. p. 98. 邦訳 p. 117

(4) Taylor, Shop, p. 100 邦訳 pp. 118—120.

(5) Taylor. Shop. p. 96. 邦訳 p. 115.

ティラーによれば、軍隊式組織の職長の資格条件は次の9つである。

1. 知力 2. 教育 3. 特別の知識または専門の知識 ・ 手先の器用または体力 4. 才能 5. 精力 6. 押し 7. 正直 8. 判断または常識 9. 健康

(6) Taylor, Shop, p. 110 邦訳 p. 125

(7) Taylor, principles, p. 105 邦訳 p. 121

「今一つ機能的職長制の利益は、これによって、管理法の4つの原理を工員のみ

ならず、職長にも適用し得ることである。即ち、職長にも1日中になすべき課程を与えることができる。」

- (8) 副田満輝「テイラー・システムの原理」経済学研究

Vol. 21, No.11, pp. 21—22.

- (9) R. F. Hoxie, Scientific Management and Labor 1921

D. Appleton and Company. New York and London p. 100.

- (10) M. J. Nardwory, Scientific Management and the Unions. a historical analysis. p. 49

Taylor was confident that his system of management had uncovered the “natural laws” governing work and production.

All that management had to do was to use the “correct” method of employing the techniques to obtain the statistical data necessary for determination and application of the “laws” of management.

- (11) Taylor, shop, p. 110 邦訳 p. 125

「工場は、いな事業のすべては、経営者や監督者ないし職長によって管理されるべきではない。それは計画部門によって管理されなければならない。事業全体の毎日の常規的な仕事は、この計画部門の各種の機能的要素によって運営されなくてはならない。従って少なくとも理論的には、計画部門以外の経営者や監督者ないし、その補助者が1月ぐらいいなくても事業はきわめて円滑に運営できるのである。」

- (12) Taylor, Shop, p. 66. 邦訳 92 p.

- (13) Taylor, A Piece Rate System. p. 17 邦訳 p. 22

「……その管理組織は基礎的事実および原則を認めてとりいれておかねばならぬ。……これらの事実や原則の大部分はもっとも厳正な道德家が「正義」とよぶものとほとんど同じものであることがわかるであろう。」

- (14) H. B. Drury, Scientific Management

A History and Criticism. 1922. pp. 214—5

Among the various persons cooperating, the scientific management men say that the more intelligent should rule;

the workmen should leave the working-out of the science of wage and tasks, as well as all important direction of industry, to those best fitted for same, namely, the management.

- (15) H. B. Drury. ibid. p. 215

「短くいえば、よい management とは、よい父親が子供になすと同様に、それらが自分で選ぶよりも、より満足のゆく方法で注意深く、労働者を方向づけてやることである、とするのが科学的管理の哲学である。」

- (16) Taylor, Shop. p. 52 邦訳 p. 64

「いろいろの仕事を上上げるに要する時間について雇主も職長も全く無智であ

り、同時に工員自身も大部分無智である。……どんな管理法を採用すべきか、それを適用するにはどんな方法をとるべきかについて、雇主は無頓着であり、無智である。」

(17) Taylor, Shop. p. 99 邦訳 p. 118

(18) Taylor, Principles, p. 43. 邦訳 p. 241

「科学的管理法においては、労働者をひとりずつ別々に取扱うことを原則とすべきである。何故ならば、労働者には、各特別の能力があり、限度があり、各人を発達せしめて、最高度の能率と繁栄をもたらすのが目的であって、労働者を集団として取扱おうとしているのではないからである。」

(19) Taylor's Testimony Before the Special House Committee.

Pp. 149—150 邦訳 Pp.406—7

議長「科学的管理法を行なった工場で団体交渉制をしいているものがどのくらいありますか。」

テイラー「旧い意味の団体交渉を実施しているところは、1つありません。……労資双方に敵対的態度がなくなり、双方協力して公平な標準をつくり、互にこれに服従するという気分になれば……団体交渉などは必要ではなく、実につまらぬものになってしまいます。……労働者側から不満や抗議が出た場合……直ちに十分な科学的調査をいたし、その結論が、双方から正しいものとして満足されるで続けます……」

(20) R. F. Hoxie, op. cit. Pp. 104—5.

(21) Taylor, Shop, pp. 56—57 邦訳 p. 85.

なお、テイラーは、計画部の任務の一つとして、労資共同出資による災害相互保険組合を提唱している。

(22) H. B. Drury, op. cit. p. 214.

「科学的管理は労働組合の組織の存続を認めるかもしれないが、しかし、そこでは少なくとも、組合の最も重要な機能はすべてつみとられるのである。科学的管理は労働者が理解するには、余りに複雑であり、それ故に、労働組合は科学的管理をコントロールすべきではない。しかし、最も基本的な理由は、労働組合が生命を奪われるのは、この制度の下では、もはや、労働組合が世話べき何もないからである。」

(23) R. F. Hoxie, op. cit. p. 99.

(24) 小林靖雄「科学的管理と労働」昭和28年布井書房 労務管理シリーズ p. 142.

(25) 笛木正治「科学的管理」日本経済新聞社昭和32年 経営管理全書 第78巻 p. 38

(26) 笛木正治「労資関係と経営管理」森山書店 p. 59.

「……以上の如く、科学的管理に対する労働組合の反対は、科学的管理の主張、性格、並にその労働組合に対する誤解。労働組合の科学的管理に対する認識不足。並にそれを助長せしめた雇主乃至経営者の態度という3点に求められる。簡単

にいえば、両者それぞれの誤解によるものであるとみてよいであらう。」（傍点は田島）

27 Taylor, Piece, Introduction, p. 2. 邦訳 p. 3

「……この制度（科学的管理法）の効果からでてくる主な利益の一つは、労資間に非常に親しい感情をつくりだし、ひいては、労働組合やストライキなどは全く不必要になってしまうことである。」

Taylor. Shop, p. 191 邦訳 186 p.

「……その所為が公平であり善良であるかぎり、組合労働は神聖であるが、その所為が悪ければ、忽ち外道である。労働組合員も非組合員もその権利は同じであり、ボイコット、暴力脅迫、非組合員の圧迫は排斥すべきである。このような暴君的な行為は、全然反アメリカ人的であり、アメリカ人は決してこれを許さないと思う。」

Taylor. Shop, p. 邦訳 p. 184.

「労働組合の現状をみるに、組合員は組合費を納め、これを一種の投資と考え、毎年の配当を予期しているようである。一年ごとくらいに賃金があがるとか、時間が短くなるとかしなければ、組合費を払ったカイがないと考えているようである。組合の指導者はよくこれをわきまえており、特に組合から給料をもらっている場合には、不平があるないに拘らず、これを煽動することに全力を注ぐ傾向がある。その結果は当然、労資の間に友情を作らないで、反感を養うことになる。」

28 Taylor, Shop. p. 185 邦訳 p. 182

「……私は他の階級に生まれた友達を沢山もっているとともに、労働者階級にも沢山の親友をもっていることに誇りを感じている。……私は、職長、機械主任、製図主任、技師長、工場長、総支配人、監査役、販売部長など、種々の地位を経たとともに、見習工、労働者、機械工、および組長として、数年間は工員の生活を送った関係上、この二つの階級に対して、等しく同情をもっているのである。」

29 今井俊一「経営労務論」—現代におけるその性格と系譜— ミネルヴァ書房 昭和30年 第2章、2、

「テイラーの思想は、一貫して労働者階級に対する非妥協的な独占的ブルジョアジーの要求に妥協＝順応しているのである」

内海義夫「労働科学序説」 1953. 法律文化社 p. 66

「かれ（テイラー）の立場は、資本にもっとも忠実な管理人のそれであり、労働者の組織的抵抗をうちやぶり、独占資本の至上命令をもっとも忠実に実施する管理者の態度にほかならない。」

30 H. B. Drury. op. cit. p. 223.

「…諸利害の正しい調停方法として、科学的な方法があるかどうかは疑わしい。テイラー博士の剰余分配は、労働者に対して、たとえ満足すべきものであったとしても、経営に対して可能な最高の利潤をもたらすという意味においてのみ、科学的

に精密なのである。」

It is questionable whether there is a "Scientific" way in which a correct reconciliation of interest can be affected.

Dr. Taylor's method of dividing the surplus, even if quite satisfactory to the workman, is scientifically exact only in the sense that it gives the highest possible returns to the management.

むしろにかえて

科学的管理が労働者を機械視するという労働組合の非難に関連して、機械的原理に基づくのではなく、人間的な原理に基づいて人間労働を取扱かう、つまり、人間労働の生理学的ないし心理学的考察を加味することによって一応その批判に答えることが出来るとする見解がある。この見解に従えば、アメリカにおける一次大戦後の人事管理の発展によって、科学的管理のかかる欠陥は補完されたこととなる。ところで、科学的管理のもつ組合否定的体質は、人事管理においてどのように引つがれていくのであろうか。更に人間係論をはじめ今日の労務管理技術のなかで、そのおのおのの労働組合観は、どのようなものであろうか。これらの問題は、次の機会にとりあげられるべきであるが、そこで、接近の方法は、科学的管理のそれとの関連においてなされるべきであり、その意味では、小稿は、経営管理論の発展に伴う組合観の変遷の序説をなすものである。

(完)