

クラフツメンの自治と科学的管理：19世紀末のアメリカ産業における事例を中心として

中川，誠士

<https://doi.org/10.15017/2920641>

出版情報：経済論究. 59, pp.45-75, 1984-07-25. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：



クラフツメンの自治と科学的管理

——19世紀末のアメリカ産業における事例を中心として——

中 川 誠 士

目 次

はじめに

I 鉄鋼産業における一つの具体例

II 労働者による作業過程の統制

III 出来高制度と生産制限

結びにかえて

は じ め に

「今ではもう、一つの古典として受け入れられている」¹⁾ ブレイヴァマンの『労働と独占資本』(Harry Brarerman, *Labor and Monopoly Capital*. 1974) は、出版以来、欧米において、労働過程とその統制をめぐる論争の「触媒」²⁾ としての役割を果たしてきた。そしてその過程で、我国においては既に論じ尽くされた感のあるテーマ、すなわち科学的管理をめぐる諸問題が再びクローズアップされることとなった。しかしながら同時にブレイヴァマンの科学的管理観に対して、次第にいくつかの批判もまた加えられるようになった。それらは詰まるところ、ブレイヴァマンが科学的管理による「労働の衰退」を克明に検証する余りに、資本の支配を不可避的なものとして描き出してしまい、それゆえに将来の労働の在り方に対していかなる展望をも与えていない、ということに集約される³⁾。

そこでそのようなブレイヴァマンの論理の空白を埋める試みの一つとして、

モンゴメリー (David Montgomery) やクロウソン (Dan Clawson) による科学的・管理形成の前後の時代の歴史的・分析が登場したのである。彼らは、内部請負制度に代表される19世紀末の労働制度の下でのクラフツメンによる作業現場の自治あるいは管理への抵抗を「労働者統制」として描き出し、このような「初期の工場労働者の慣行についての鮮明な記憶」⁴⁾に、資本の支配が決して不可避的ではないことの証左を見い出している。

ところでモンゴメリー等が焦点を合わせているクラフツメンの自治こそ、当時の管理者によって「生産高の制限」(restriction of output) あるいは「組織的怠業」(systematic soldiering) として認識されたものと考えるのであるが、かつて土屋守章教授は、「怠業の存否は、常に相対的にしか判断できないもの」⁵⁾であり、「テイラーは、この怠業を誇張して述べた」⁶⁾と主張され、「テイラーの言うように組織的怠業が19世紀末葉における管理上の問題であった」⁷⁾と規定することに疑問を呈せられている。

しかしながら「怠業」を単に出来高制度への抵抗に限定せずに、クラフツメンによる作業現場の統制一般としてとらえるならば、明らかに「怠業」は存在したし、それは当然重要な管理上の問題として認識されたのではあるまいか。本稿は以上の様な疑問を、主としてクロウソンに依拠して考察することを目的とする。クロウソンの意図したこと、すなわち19世紀末の作業現場に労働者による自治の証拠を見い出すことに成功すればするほど、逆に言えばそのことは当時の状況が管理問題として重要であったことを明らかにすることになるであろう。

(注)

- 1) John Storey, *Managerial Prerogative and the Question of Control*, 1983, p.35.
- 2) *Ibid.*, p. 4.
- 3) Cf., *ibid.*, pp. 35~41.
- 4) David Montgomery, *Workers' Control in America*. 1979, p.7.
- 5) 土屋守章「米国経営管理論の生成(2)」『経済学論集』第32巻, 第1号, 1966年, 91頁。
- 6) 同上, 91頁。
- 7) 同上, 90頁。

向井武文教授は土屋教授のこの見解を「組織的怠業不在説」と断じられた。(向井

武文「生産管理と経営学——経営学会大会の討論を中心として——」『ビジネス・レビュー』第13巻、第4号、1966年、65頁。)なお組織的怠業問題についての土屋・向井論争に関しては、中村瑞穂「いわゆる組織的怠業について」『武蔵大学論集』第16巻、第4・5・6号、1969年を参照されたい。

I 鉄鋼産業における一つの具体例

まず初めに、クラフツメンの自治の一つの典型をみることによって、それに内在する諸条件を明らかにしたい。

ストーン (Katherine Stone) によれば、19世紀末の熟練労働者は、生産というものを、労使が対等のパートナーであるところの共同努力 (cooperative endeavor) とみなしていたという。このパートナーシップは、賃金の支払い方法に最もよく反映されていた。例えば鉄鋼産業においては、熟練労働者は *tonnage rate* と呼ばれていた鉄鋼のトン当りの工賃に従って賃金を支払われていた¹⁾。ところでモンゴメリーは、オハイオ州のコロンバス鉄工所 (the Columbus Iron Works) の圧延工達が、いかにこの *tonnagg rate* という制度の下で彼らの賃金を決定し且つ作業現場を支配していたかを、Rollers Roughers, Catchers and Hookers Union の第11支部における1873年から1876年にかけての議事録 (Minute Books) を元にして、次の様に描写している²⁾。

同工場には12人からなる圧延チームが3組存在し、彼らがその組合を構成していた³⁾。1874年1月に同工場がある量の鉄道軌条を再加熱 (reheat) し圧延することを、その圧延チームに請け負わせた時、組合は請負価格を工場長と交渉するために、4人からなる委員会を選出した。委員会は、トン当たり1.13ドルの工賃という会社側の申し出に同意した。そして委員会はその交渉の結果を組合支部に諮り、その承認を得た⁴⁾。次に12人の圧延チームは、彼らの間でその1.13ドルと分配するという主な仕事に取り掛かる。まず各々の成員は、自分自身の職務に対して妥当だと思う価格を申し立てる。そしてそれらが合計される。その結果合計額が1.13ドルよりも3.75セントだけ多いことが判明した。そこで彼らはその数字をもう一度注意深く検討し直し、2人の *runback buggyman* から2セントづつ差し引き、*gang buggyman* には0.25セント付け

加えることによって帳尻を合わせた。最終的に12人の賃率の職務別内訳は次のようになった⁵⁾。

roller (1人)	19.25セント
rougher up (1人)	13セント
rougher down (1人)	10セント
catcher (1人)	9セント
hooker (4人)	8.25セント
runout hooker (1人)	5セント
runback buggyman (2人)	5セント
gang buggyman (1人)	13.75セント

トン当りの工賃の配分の他に、彼らは次のような事項について集団的に決定した。すなわち成員間の作業の割り当て、1日当りの作業量、Hooker のような高熱作業に対する夏期の特別調整、成員の雇用と昇進等である⁶⁾。すなわち換言すれば、「設備や原料の購入と完成品の販売だけが、経営者のすることの全て (all the boss did) であった。」⁷⁾

このように、コロンバス鉄工所の圧延工達は、tonnage rate の個々の労働者への配分を自主的に決定したのであるが、この賃金の支払い形態が労資の対等性を反映したのは、それとともに、tonnage rate がスライディング・スケール (slidling scale) によって支配されていたからである。このスライド制の下では、tonnage rate は、これ以下には下げることのできないある金額以上の範囲で、鉄鋼の価格の変動に応じて決定された⁸⁾。

それゆえに、ストーンによれば、第1にスライド制は、実際のところ、生産におけるパートナーであった熟練労働者と鉄鋼業者 (steel master) との間で利潤を共有するための協約であったという。同時に、スライド制は、労働者が使用者と生産の損失をも共同負担すべきであるという原則に基づいていたので、労働者は鉄鋼価格が高い時には恩恵を受け、低い時には取返して自らの所得を犠牲にした⁹⁾ という。

第2に、スライド制は tonnage rate を直接に鉄鋼の市場価格にくぎ付けにした (peg) ので、賃金決定における使用者の役割は排除された。それゆえに

使用者は、熟練労働者の所得をほとんど支配することができなかった。つまり使用者は、彼らが望む生産水準を労働者に達成させるための誘因として、賃金を使うことができなかったという¹⁰⁾。

さてモンゴメリーやストーンは、以上の様に19世紀末の鉄鋼産業における熟練労働者と使用者の関係を、対等のパートナーとして描いたのであるが、このような見解に対してクロウソンは、それを評価しつつも、それらには素朴すぎる (naive) ところがあるとして次の様に批判している。

ひとつは、モンゴメリーが、コロンバス鉄工所の労働者達は作業についてのあらゆる意思決定を行い、設備や原料の購入と完成品の販売だけが「経営者のすることの全てであった」と述べることによって、あたかも労働者が企業を自主管理していたかの様に描いていることである。しかしながら経営者は、作業の細部を直接的に統制することはなかったが、作業過程に対して大きな影響力を及ぼしていた。使用者は工場の開設、閉鎖、規模、構造、立地を決定した。「設備や原料を購入すること」は、採用される技術を決定的なことでもあった。労働者は彼らが反対する新しい技術の導入に抵抗するかなりの力を持っていたことは事実であるが、鉄鋼産業においては、彼ら自身が彼らの望むような技術を導入することはできなかった。なぜならば、導入する技術の規模と費用を決定するためには、少なくとも所有者の協力と同意を必要としたからである。それゆえに技術は、利潤の獲得が最優先される資本主義の枠組の中でしか、発展することができなかったのである。また設備や原料を購入し製品を販売することこそ、使用者の権力の基礎であった。すなわちそれらは、利潤の支配、資本の蓄積、資本の投下の基礎であったからである¹¹⁾。

もう一つの批判点は、ストーンが「(請負) 価格は市場価格によって決定され」それゆえに「使用者は熟練労働者の所得に対してほとんど支配力が無かった」と述べたことである。ストーンは、このように言う時に、一つの決定的な要素すなわち労使の力の均衡を見落としている。請負価格は単に鉄鋼の市場価格によって自動的に決定されたのではなくて、労使の力の均衡を背景とした労使の交渉によってはじめて鉄鋼の市場価格に釘づけされることができたのである。このことはストーン自身が指摘している事実すなわち、仮に鉄鋼の市場価

格がいくら低くても、これ以下には下げることのできない最低賃率をスライド制の条件として労働者が要求したという事実によって如実に説明される。また経営者の方も、スライド制の下では労働強度を増大させる誘因として賃金を使うことはできなかったかもしれないが、労働強化そのものを図らなかった訳では決してなかった。労働強化の方法としては、物質的誘因とともに強制 (force) もまた使われたからである¹²⁾。

クロウソンは以上の様に批判したうえで、次に19世紀末のクラフツメンの自治の限界として、次の3点を指摘している¹³⁾。第1は、労働者の統制の範囲が生産点だけに限定されたことである。それゆえにその自治は、後に「公権力」を援用した使用者のオープン・ショップ運動¹⁴⁾によって破壊されることになるのである。第2は、自治が常に公権力を背景とした使用者からの攻撃に晒されていたので、過度に防衛的な性格を帯びる様になり、それゆえに作業現場に非能率をもたらしたことである¹⁵⁾。第3は、クラフツメンの自治が労働者間の実質的不平等の上に成立していたことである。鉄鋼労働者や機械工の間では集団請負が標準的な慣行であったが、そのような場合でさえも、彼らが平等の集団ではなかったことを示すいくつかの証拠がある。例えば賃金格差の存在が、高い熟練をもった労働者ほどより多くの特権を保持したことの一つの指標である¹⁶⁾。要するに19世紀末のクラフツメンの自治とは、少数のアメリカ生れの白人で男性の熟練労働者のための自治であり、それは多分に人種及び性差別的なものであった¹⁷⁾。(表1参照)

表1 熟練労働者数の推移, 1870～1910

	熟練労働者 (1)	雇用者数 (2)	$\frac{(1)}{(2)} \times 100$
1870	1,027,242	7,895,334	13.01
1880	1,287,925	10,642,674	12.10
1890	1,982,606	13,895,488	14.27
1900	2,270,214	17,699,686	12.83
1910	3,166,284	23,162,155	13.67

国勢調査局の分類によれば、熟練労働職種には次のものが含まれる。機関士、火夫及び車掌；大工及びさしもの師；石工（れんが及び石材）；塗装工，上ぐすり工及びワニス工；壁張り職人；左官；鉛管工及びガス・スチーム取り付け工；機械修理工；ガラス

工；鉄工；機械工；ボイラー製造工；車大工；家具職人；たる製造工；金銀細工；製本工；彫版工；植字工，石版工及び印刷工；木型工

(出典) Bureau of the Census, *Occupations at the Twelfth Census*, 1904, pp. 23~64, *Thirteenth Census of the United States*, pp. 54~56, quoted in Andrew Dawson, "The Paradox of Dynamic Technological Change and the Labor Aristocracy in the United States, 1880-1914", *Labor History*, Vol. 20. No. 3, 1979, p. 330.

本稿においても19世紀末のクラフツメンの自治を，以上の様な限界を念頭において考察しなければならないだろう。

(注)

- 1) Katherine Stone, "The Origins of Job Structures in the Steel Industry," *Review of Radical Political Economics*, Vol. 6, No. 2, 1974, p. 117.
- 2) Minute Books, Lodge No. 11, Rollers, Roughers, Catchers and Hookers Union (Columbus, Ohio), July 14, 1873-April 28, 1876, quoted in Montgomery, *op. cit.*, p. 12.
- 3) *Ibid.*, p. 11.
- 4) David Montgomery, "Trade Union Practice and the Origins of Syndicalist Theory in the United States," pp. 3~4, quoted in Stone, *op. cit.*, p. 118.
- 5) Stone, *ibid.*, p. 118.
- 6) Montgomery, *op. cit.*, p. 12.
- 7) *Ibid.*, p. 12.
- 8) Stone, *op. cit.*, p. 117.

スライディング・スケールは，1865年には既にピッツバーグのある製鉄所に導入され，25年間にわたって，その産業に普及した。(cf., *ibid.*, p. 117.)

- 9) *Ibid.*, p. 117.
- 10) *Ibid.*, pp. 117~118.
- 11) Dan Clawson, *Bureaucracy and the Labor Process*. 1980, pp. 161~162.

モンズもまたモンゴメリーのこの個所を取りあげ，次の様に批判している。「彼ら（経営者）はまた，原料を購入し，（雇用の水準を決定することによって）生産高の水準を決定し，究極的には最終生産物の販売によって生産された剰余価値を実現した。モンゴメリーの言うように，（設備や原料の購入と完成品の販売）は，経営者のしたことの全て（all）ではあったけれども，それは実はきわめて重要なこと（everything）であったのである。」(Gean Monds, "Workers' Control and the Historians: a New Economism", *New Left Review*, No. 97, 1976, p. 90.)

- 12) Clawson, *op. cit.*, pp. 162~163.

またスライディング・スケールは，必ずしも全ての労働者にとって有利であった

- 訳ではない。Brody が次の様に述べている。「合同鉄鋼組合のスライディング・スケール政策は、賃金構造の永続性を前定としていた。(中略)(それゆえに……引用者)スライディング・スケールは、鍊鉄工場やブリキ工場には適していたが、機械の改良が継続的に賃金構造を変化させていた鉄鋼工場には適していなかった。(David Brody, *Steel Workers in America: The Non Union Era*, 1960, p. 41.) それどころか Soffer においては、スライディング・スケールがクラフト・ユニオンの伝統に反するものであったことが指摘されている。「自律的労働者 (autonomous workmen) を雇用していた産業の多くは、出来高払い制を採用していた。(組合の公認した……引用者) 出来高払い制の中には、賃金の均等化と基本賃金の安定という伝統的な組合の目標と矛盾するものが幾つかあった。この点で特に二つのタイプが重要である。1. スライディング・スケールによって調整された出来高払い制。この下では意外の利得 (windfall gain) と企業の損失とが制度的に労働者と共有された (例えば鉄、窓ガラス、非鉄鉱山において) が、所得の不安定性という重大な犠牲を伴っていた。2. 異なる諸地域における労務費と総原価を均等化するための変動出来高払い制 (variable piecerates)。男性衣服産業と歴青炭坑において行われた。これは従業員の低賃金という犠牲の上に、より小規模で非効率な企業を生き残らせるのに役立った。」(Benson Soffer, "A Theory of Trade Union Development: The Role of the Autonomous Workman", *Labor History*, Vol. 1, No. 2, 1960, p. 154.)
- 13) Clawson, *op. cit.*, pp. 163~166.
- 14) この点に関しては、田島司郎『アメリカ労務管理形成史』ミネルヴァ書房、1981年 95~115頁を参照されたい。
- 15) 例えばカーネギー社のホームステッド工場における合同鉄鋼労働者組合 (the Amalgamated Association of Iron, Steel, and Tin Warkers) との1889年の労働協約は労働者が他の労働者に作業方法を教えたり、工具を貸したりすることを禁止する規則を定めていた。(Cf., J. H. Bridge, *History of Carnegie Steel Corporation*, pp. 201-202, quoted in Stone, *op. cit.*, pp. 118~119.)
- 16) コロンバス鉄鋼所の例では賃金格差は、4倍弱ある。因みに、産業は異なるが、賃金格差の例として表2を掲げる。ここでの格差は約2倍弱であるが、所得の数値は平均値であるので、職種によってはそれ以上の格差があったことも考えられる。

表2 鉄道労働者の年間所得, 1895-1914

年次	熟練労働者 (1)	半熟練および 非熟練労働者 (2)	半・非熟練の年間所得の熟練に対する100 分比 (2)/(1)×100
1895	\$786.14	\$471.95	60.03%
1896	794.88	469.57	59.07
1897	789.16	467.82	59.28
1898	805.35	465.73	57.83
1899	805.31	462.55	57.44

1900	820.05	468.36	57.11
1901	822.94	470.40	57.16
1902	833.62	470.14	56.40
1903	842.13	480.25	57.03
1904	921.24	527.04	57.21
1905	899.59	503.88	56.01
1906	879.17	490.84	55.83
1907	842.39	538.28	57.12
1908	1,043.50	609.54	58.41
1909	978.42	545.74	55.78
1910	1,001.12	561.66	56.10
1911	1,083.43	604.16	55.76
1912	1,101.94	604.74	54.88
1913	1,134.39	632.86	55.79
1914	1,210.02	677.83	56.02

Column (1). 機関士；火夫；車掌；機械工；大工。

Column (2). その他の駅員；その他の列車乗務員；その他の売り子；その他の保線要員
転轍手；信号手；警備員；電信技手；操車係；未着車輛を報告する従業員
その他の全ての従業員と人夫。管理およびホワイトカラー職員は含まない。

(出典) Interstate Commerce Commission, *Fourth, Twentieth and Twenty-seventh, Annual Report on the Statistics of Railways in the United States*, pp. 26~66, quoted in Dawson, *op. cit.*, p. 336.

17) Clawson, *op. cit.*, pp. 165~166.

II 労働者による作業過程の統制

次に前述のコロンバス鉄工所の例のような19世紀末のクラフツメンの自治の基礎であった、彼らの作業の細部についての知識・熟練の内容を、いくつかの産業における機械工の事例を中心にみていきたい。

新製品の創案と設計

19世紀においては、生産過程に直接的にそして緊密に関わる全ての者が、すなわち労働者や職長や請負人が、屢々新製品を創案し設計した。このことは the Waltham Watch Company の C. T. Parker 時計と P. S. Bartlett 時計が、それらを設計し生産した請負人に因んでその製品名を名付けられたという

事実によく現われている²⁾。

また the Whitin Machine Works では、ボルスタ（まくら）軸受け (bolster bearing) においてラベス軸受けの特許権 (the Rabbeth Self-centering principle) に抵触することが判ったので、同社は特許料を支払わずに2倍の回転数に耐えられる新しい主軸 (spindle) を工夫する必要に迫られた。そしてこの新しい主軸は、独立の専門家や大学で訓練を受けた技師によってではなくて、同社の内部請負人の一人、Henry Woodmancy によって1883年に設計されたのであった²⁾。

the Winchester Repeating Arms Company では、1886年に研究所が導入されるまで、起爆剤の調合 (priming mixture) とその生産は、熟練労働者でもあった雷管部門の職長に任せられていた。彼は新しい調合法を見つけ出すために実験を繰り返し、その結果と処方「小さな汚れた帳面」に記録した。それゆえ「この知識を利用できるのはその職長だけであり、彼はその知識を厳密に守った」³⁾ の上で、上級管理者は彼をどうしても解雇することができなかったという。

製作図面の理解

労働者自身が製品を創案・設計しない場合でも、作業過程の手順を決定することが労働者に任されていた。

第1に、製作図面を検討し理解することは、機械工業においては労働者の仕事であった。テイラー・システム導入反対のストライキで名高いウォータータウン兵器廠 (the Watertown Arsenal) での1911年の公聴会の記録によれば、そこでは製作図面と限界ゲージの非常に発達したシステムが存在していたという。職長は先ず彼の部下に作らせる部品の製作図面を数枚与えられる。次に職長は誰がどの部品を作り、どの工作機械を使うべきかを決定し、そして図面を担当の労働者に配分する。しかしながら、このように発達したシステムの下においても、労働者の技能や専門的知識が不要になった訳ではなかった。というのは、図面を検討し理解することが、高い能力を要求する極めて困難な仕事であったからである。図面を理解する上でのこの困難さは、当時の図面が、作業

の遂行上不可欠の重要な部分についての指示を省略した儘の言わば「当て推量の図面」(blind drawings)であったことによる。労働者は見えない (blind) 部分についての必要なデータを補うために、専門的知識と経験を使わねばならなかったのである⁴⁾。

それゆえに当時の一般的慣行であったこの blind drawings とは、もし労働者が図面に指示されている通りに製作したならば、彼に必らずオシカを約束するような代物であった。例えば 1885年の the American Machinists に、Oberlin Smith は 当時の事情を次の様に伝えている。軸 (shaft) を穴に通さねばならない場合、当時の図面は軸と穴の寸法を両方とも例えば直径 1 インチと指示していた。指示通りに製作すれば当然軸は穴を通らないので、このような時、当時の労働者は個人的判断を働かしつつ、限界ゲージを使って、例えば 0.0002 インチの公差 (allowance) で軸を小さめに作ったという⁵⁾。

このように部品の製作は、ひとえに労働者の図面の理解にかかっていたので、彼が図面に取り組んでいる間、彼は職長の管理から自由であった。第 1 に、職長は、労働者が完全に図面を理解し終わるまでは、急き立てたりせずに辛抱強く待っていなければならなかった。職長は図面を理解するのにどの位時間が必要であるのかを知らなかったし、もし労働者が理解を誤まれば、彼は確実に高価な材料を台無しにすることになるからである。また労働者達は、同僚と何時でも自由に問題について話し合うことができた。図面の見えない部分についての判断をお互いにチェックしたり、助言することが必要であったからである。そしてこのことは、全く正当なこととして認められていたのである⁶⁾。

機械の段取り

作業過程の手順の決定には、図面の検討の他に、その重要な要素として機械の段取り (set up) が含まれていた。例えば切削加工において、同じ量の材料を、速い回転数 (speed) と浅いキリコミ (cut) で切削する場合とより遅い回転数とより深いキリコミで切削する場合とは、数学的には同様の結果をもたらすと考えられるが、実際には異なった結果をもたらす。労働者はこのような切削加工において考慮しなければならない変数の全て、即ち回転数、送り (fe-

ed), キリコミ深サ (depth of cut), 工具の種類・鋭さ・鍛え加減, 工具材料のカタサ (hardness), 使用される動力の量, 完成品に要求される品質等の間の最適の関係を決定する (=set up) ために, 彼らの熟練と専門的知識を駆使したのである。クロウソンによれば, この機械の段取りこそ「労働者の職務の全て」であったといっても過言ではないという。それゆえにテイラーは, 16の異なった変数を考慮したある計算尺 (slide rule) を考案することによって, 管理側が機械の段取りをすることを可能にしたのである⁹⁾。

取付具・工具の準備

機械工の場合, 作業の手順に関わる全ての決定をした後で, さらにその職務のために準備しなければならないことがあった。一つは, 作業に必要な取付具や工具を調達してくることである。ウォータータウン兵器廠への テイラー・システム導入の直接の責任者であった ウィーラー小佐 (Major Charles B. Wheeler) は, 1910年当時の同工場に存在していたある常習的な慣行を説明するために, ある別の非政府系工場の管理者の次の様な報告を引用した⁹⁾。

「普通の工場において, 機械を操作している労働者がドグ (dog) かボルトか締め具 (clamp) を必要とする場合に, 彼がそれらを手に入れる最も容易な方法は, 最も近い所にある遊休機械からそれらを勝手に取ってくることである。そしてこのことは彼らが不断行っていることであり, それどころか可能ならば一つ余分に取ってき, 予備としてそれを彼らの機械の傍にしまい込むということも日常茶飯事であった。それゆえに遊休機械を再び稼働させる時には, 紛失した備品を見つけてくることで多くの時間が失われた。つまり新米の労働者が仕事を与えられて遊休機械の一つに割り当てられた時, 彼はまだその工場に不案内なので, 必要な備品を求めて工場の中をあちこちと歩き廻らねばならないからである。即ち彼は誰か必要な備品を持っている者はいないかと, 労働者の間を次から次へと聞いて廻るのである¹⁰⁾。」

この報告は経営者的見地からこのような労働慣行を非能率の原因として強調しているのであるが, 見方を変えれば, 機械工業においては必要な取付具や工具を調達することは労働者の責任であり, そして彼らが職務を首尾よく遂行するためには「人付き合いの良いこと」(sociability) と協力が必要であったことを暗示している¹¹⁾。

上述の引用文は労働者の非能率を強調するために中央物置（central store-room）の存在に故意に触れていないようであるが、当時工具や取付具は通常は中央物置に保管されていた。1870年代と80年代には、物置は一般に全ての労働者に開放されており、彼らは自由にそこから必要な物を取って来ることができた。次第にこのような物置に対する統制が一般に強められはしたが、ウォータータウン兵器廠では1911年においてさえボルト・ストラップ保管室がなお開放されていた¹²⁾。「各々の労働者は、自ら取りに行くか補助工を取りに遣るかして、必要な物を手に入れ、使い終わった時に元の置場に戻すことが許されていた。」¹³⁾そして科学的管理が導入されるまで、「各々の機械は、特殊な工具を除いて、可能な限り工具の完全な補充が認められていた。」¹⁴⁾もし労働者が特殊な工具を必要とするか、あるいは工具を紛失したならば、彼らは他の機械工からそれを借りるか工具室（tool room）から手に入れるかした¹⁵⁾。科学的管理の下では、「全ての工具を工具室に保管し、専門の係員がこれを管理し、工具の出し入れをチェックする」¹⁶⁾ということが方針となった。とはいえ、この方針の下でさえも、労働者が工具を自ら歩いて工具室に取りに行くことは認められていた。それゆえに工具を専門の工具運搬係（tool fetcher）に機械のところに持ってこさせることが、管理の次の課題となったのである¹⁷⁾。

工具の準備には、其の物の調達に加えて、工具の研磨・鍛造が含まれていた。当時は、機械工が自ら工具をもって研磨・鍛造の作業場に赴き、その仕上がりを其処で待つことが慣行となっていた。しかも工具は、標準的な仕様書ではなくて労働者が現在遂行している作業の特別の要求に従って研磨・鍛造された。それゆえに工具が研磨・鍛造されるのを待つ間に、機械工はかなりの時間を失った。それは経営者的見地からすれば損失であったが、労働者にとっては休憩をとり他の労働者と話をするよい機械であった。とはいえ時間の損失を補って余りある利点もあった。一つは、現在遂行中の作業の特別の要求に従って持えられた工具は、より良好な加工を保証したことである¹⁸⁾。またこのことは、工具が会社の所有物ではあれ常に労働者の手元にあったことを意味し、その結果「古い制度の下では、労働者が旋盤（lathe）や平削り盤（planer）の上出来の工具を入手した時、それを大事に使うことが慣習になっていた」¹⁹⁾とい

う。

修理

労働者はさらに、作業過程に関係のあるその他の種々雑多な任務や責任を負っていた。例えば職長の助けを借りて機械を修理することは労働者の仕事の一部であった。本来修理のような困難で非日常的な任務は、寧ろ職長の知職と経験の見せ所のはずであった。しかし実際は労働者の方が職長よりも屢々多くのことを知っていたのである²⁰⁾。このことは、例えばウォータータウン兵器廠の労働者達の次の様な嫌がらせ的行為に現われている。「その機械の具合が悪くなった時、我々はその原因を突き止めるよりは寧ろ、暫くの間そのままの状態に放置していた。(中略) 職長はその機械について私よりも詳しくなかったで、我々が鳩首協議しそして私自身が機械の不調の原因を発見するまで、職長は私に何も指摘することができなかった。」²¹⁾

通常の生産においては、生産に直接的に関わる作業以外の活動にかなりの時間が費やされた。それゆえに「ベルトのズレ (slipping) や機械の故障等のような不断に起こるいかなる事故にも対処しうる」十分な時間を、正規の労働時間として使用者が認めることを労働者は要求した²²⁾。例えばロック・アイランド兵器廠 (the Rock Island Arsenal) の管理者は、出来高制を設定した時、一人の労働者につき工具の研磨等のために約2時間が必要であることを認めたのであった²³⁾。また同工場の労働者達は、次の様に主張して作業の遂行に関する管理者のいかなる制約にも反対した。「人間は機械ではなく、機械でさえも同じ回転数と動力を維持するとは限らない。磨耗した工具は機械から取り外され、研磨され、そして再び取り付けられねばならない。破損したベルトは修繕されねばならない。それゆえに非生産的活動 (nonproductive movements) は不可欠であり、屢々生産的活動と同じ程度に、あるいはそれ以上に重要である」²⁴⁾ と。

使用者による管理問題の認識

以上の様に労働者が事実上作業過程を統制していたことは、使用者の目に

は、労働の強度を強め労働節約機械を導入して能率を高める上での克服されるべき障害と映じた。しかしながら作業過程の細部についての知識と熟練を労働者が保持している限り、使用者には手の施しようが無かった。

繰り返しになるが、製作図面の検討は労働者に全く一任されており、管理者は彼らを急き立てることができなかった。次に労働者は図面についての各々の理解をチェックするために同僚と自由に話し合うことが許されていた。このことは確かに管理者が労働者の動きを把握することを困難にした。つまり管理者には、労働者が本当に作業について議論しているかそれともそうする振りをして単に敷衍している (socializing) のかを到底判断しえなかったからである。また作業現場を自由に徘徊することは労働者にとって作業遂行上の不可欠の条件であったが、これもまた管理者の統制を阻害する要因であった。即ち管理者は作業現場を徘徊している労働者を見掛けても、それが工具の探索か、材料や取付具 (fixture) の調達か、工具の研磨に行く途中か、それとも同僚の所への単なる社交的訪問か容易には判断しえなかったからである²⁵⁾。また以上の様な労働者の作業現場における地位は、工場制度成立期以来の使用者の悩みの種であった労働者による工具や材料の横領 (embezzlement) を依然として可能なものにしていた²⁶⁾。世界産業労働者同盟 (IWW) の創立者の一人 Big Bill Haywood が正に痛烈に言っているのけた如く、「管理者の 脳みそは労働者の帽子の下」²⁷⁾ にあったのである。

〔なお、管理問題発生の基盤について述べる場合、最近の平尾武久教授のアメリカ労務管理形成史についての研究を避けて通ることはできない。平尾教授は、土屋守章教授が管理問題発生 の 基盤を東部機械工業に限定し、その結果「独占形成と管理問題との関連性を否定的にとらえ」たと批判され、「世紀転換期のアメリカ資本主義の構造との関連で管理問題の歴史的 性格を把握するという視角を堅持する限り」、アメリカ独占資本主義の基軸産業たる中西部鉄鋼業に集点を合わすべきであると主張された²⁸⁾。しかしながら管理問題は、独占・非独占を問わず一国の技術水準を決定するような産業 (例えば機械産業) において、先ず土屋教授の言われる「作業現場の管理一般の問題」²⁹⁾ として認識され、次に平尾教授の強調される労働市場構造の変化への対応 (企業内労働市場

の形成や雇用管理等)として認識されたとみる方が、歴史的現実により即しているのではないかと私は考える。この点を今後の研究の課題としてさらに追究したい。]

(注)

- 1) Clawson, *Bureaucracy and the Labor Process*, p. 134.
- 2) Thomas R. Navin, *The Whittin Machine Works Since 1831*, 1950, p. 194.
- 3) Harold F. Williamson, *Winchester: The Gun that Won the West*, 1952, p.143, quoted in Clawson, p. 134.
- 4) United States House of Representatives, *Hearings Before the Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other System of Shop Management*, 3 vols. 62nd Cong., 2nd sess., 1912, p. 319, quoted in Clawson, pp. 135~136.
- 5) Oberlin Smith, "System in Machine Shops," *American Machinist* 8, No. 44, 1885, p. 1, quoted in Clawson, pp. 136~137.
- 6) Clawson, *op. cit.*, p. 136.
- 7) *Ibid.*, p. 137.
- 8) U. S. House of Representatives, *Hearings.*, p. 449, quoted in Clawson, p. 137.
- 9) Clawson, *op. cit.*, p. 141.
- 10) U. S. House of Representatives, *Hearings.*, p. 113, quoted in Clawson, p. 141.
- 11) Clawson, *op. cit.*, p. 141.
- 12) *Ibid.*, pp. 141~142.
- 13) U. S. House of Representatives, *Hearings.*, p.318, 331, quoted in Clawson, p.142.
- 14) *Ibid.*
- 15) *Ibid.*
- 16) *Ibid.*
- 17) Clawson, *op. cit.*, p. 142.
- 18) *Ibid.*, p. 142.
- 19) U. S. House of Representatives, *Hearings.*, p. 333, quoted in Clawson, p. 142.
- 20) テイラーは労働者の知識・熟練が職長のそのの10倍位あったことを指摘している。
(Cf., F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, p. 53, *Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, 1947, 上野陽一訳編『科学的管理法』産業能率短期大学, 1969年, 264頁。
- 21) U. S. House of Representatives, *Hearings.*, p. 443, 445, quoted in Clawson, p. 143.
- 22) *Ibid.*, p. 839, quoted in Clawson, p. 143.
- 23) *Ibid.*

- 24) *Ibid.*
- 25) Clawson, *op. cit.*, pp. 143~144.
- 26) Cf., Henry Roland, "Cost Keeping Methods in Machine Shop and Foundry," *Engineering Magazine* 15, 1898, pp. 468~469, quoted in Clawson, p. 189.
- 27) William D. Haywood and Frank Bohn, *Industrial Socialism*, p. 25. quoted in Montgomery, *op. cit.*, p. 9.
- 28) 平尾武久「管理問題の歴史的な性格——アメリカ労務管理形成史の方法に関連して——」『経済と経営』第11巻第1~2号, 1980年, 参照。
- 29) 土屋守章「米国経営管理論の生成(1)」『経済学論集』第31巻, 第4号, 1966年, 56頁。

Ⅲ 出来高制度と生産制限

第Ⅱ節で述べた様な作業過程の細部についての知識・熟練を基礎としたクラフツメンによる作業過程の統制は, 1870年代以降次第に克服すべき管理問題として経営者の意識に上ってきた¹⁾。そして周知の如く, 管理者の労働者に対する全般的な統制の枠組は, 科学的管理あるいはテイラー主義が企業における官僚制的構造を進展させた時に, 即ち1920年頃に初めて出現した。しかしながらその段階に到達するまでには, 当然ながら労働者による作業現場の自治を侵蝕するための様々の試みがなされねばならなかった。このような初期の管理運動は, クロウソンによれば三つの局面から成るという。即ち出来高制度 (piece-work) あるいはその発展的形態としての 能率給制度 (incentive wage system), 管理記録制度 (management record keeping), そして技術革新 (technological change) である²⁾。ここでは主に出来高制度とそれに対する労働者の抵抗を取り扱い, 科学的管理が成立する上での労働者の自治の意義を探りたい。

出来高制度の下での賃率の切り下げ

さて作業現場における労働者の自治を侵蝕する最初の試みは, 周知の如く出来高制度の実施であった。出来高制度は, 労働者が生産した個数に従って支払うことによって彼らの金銭的関心に訴え, そのことによって請負人や万能職長の様な半独立の媒介者を通さずに直接的に個々の労働者を統制しようとするも

のであった³⁾。Henry Roland は、1896年に次の様に述べている。「殆どの場合において現在行われている試みは、請負人を固定給 (fixed-pay) の職長に替えそして出来高給 (piece-rate pay) で職工を雇うことであり、これは正に、職工には日給で請負人には出来高給で支払っていた 以前の方法の 逆転である。」⁴⁾ 出来高制度の導入以前は、管理者の監視の対象は、個々の労働者というよりはむしろ職長であった。そしてそれまでは「労働者に模範と示し (set the pace), 彼らを督励することは、労働者を実際に使っていた職長だけに要求される任務であった。」⁵⁾ しかし出来高制度の導入とともに、実績に対する報償と処罰は、個々の労働者を直接の対象とすることとなった。そのためには個々の労働者の生産高を正確に把握することが前提となり、それゆえに単純出来高制 (simple piecework) でさえもその実施にあたっては管理記録制度の採用を不可欠の条件とした⁶⁾。

理論的には、出来高制度は、過去の平均的費用を参考にして会社が設定した特定の製品の単価と労働者の生産個数に基づいて賃金を決定する⁷⁾。それゆえに理論的には出来高制度は、生産高を増やせば増やすほど高い賃金を労働者にもたらすはずのものであったが、実際はその様なものではなかった。なぜならば出来高制度は必ず単価の切り下げを伴ったからである。「労働者の所得が、時間給の下での彼の以前の所得に較べて法外に高いと思われる時が必ずやって来る。この時『私は単価の設定を誤っていなかったか?』と自問しない様な管理者はいなかった」⁸⁾ のである。

出来高賃率を切り下げるためには、賃率そのものを切り下げる以外にも方法があった。例えば新しい従業員には初めから低い賃率を適用する一方で古い従業員を配置転換することによって、また過去の生産高のデータを全く新しい作業の最初の賃率設定の参考にすることによって、そして職務内容の些細な変更をその理由にすることによって、賃率の切り下げが行われた⁹⁾。

賃率の切り下げは、例えばロック・アイランド兵器廠の McClellan saddle (鞍) の製造部門では、次の様にして行われた。この部門は1898年まで日給制を採用し、労働者は日給2.25ドルで鞍の一部を1日に8~10個細工していた。このことは1個を22.5~28セントの単価で製造していたことを意味する。さて

1898年に出来高制度が導入されると、1個当りの単価は17セントに設定された。これだけをとっても事実上の賃率切り下げであったので、労働者は以前と同じ金額を得るためにはスピード・アップして生産高を増やさざるとえなかった。しかしその後生産高の増大の後には必ず単価の切り下げが行われ、賃率は17セントから5セントまで下がった。これに対して生産高の方は1日65〜70個まで増大した。つまり生産高が650〜700%増大したのに対して、一日の賃金は約50%しか増大しなかったのである¹⁰⁾。

生産制限

この様な経験を重ねるうちに、労働者の方も、出来高制度の下での「無制限の生産増大は、無制限の賃率切り下げを意味する」¹¹⁾あるいは「出来高制のもとにあっては、仕事をよけいにしても、結局現在もうけているくらいの賃金しかえられないようになっている」¹²⁾ということを次第に教訓とするようになった。と同時に出来高制度の下で無制限に生産高を増やすことは、結局は“one man-one machine” rules や“undermining”（他の労働者の仕事を奪うこと）や“conniving”（同僚が職場の掟 moral code を破るのを見て見ぬ振りをする）等の“dirty work”の禁止を定めていたクラフツメンの不文律を犯すことに繋がり、それは徒弟制度（apprenticeship）や「クラフトの秘密」によって守られてきた雇用についての労働者の既得権を自ら放棄することをも意味した¹³⁾。こうして労働者達は、出来高制度の下で伝統的な労働慣行を意識的に強化すること、生産ノルマ（production quotas）を密かに決定しこれを越えては生産しない様お互いに「社会的圧力」¹⁴⁾（social pressure）をかけること、即ち「生産高の制限」（restriction of output）を実施するようになった。これこそテイラーが「組織的怠業」という「軽蔑的な」¹⁵⁾ ラベルを貼りつけ、「科学的管理」を理論化する上での直接の動機としたものであった¹⁶⁾。

生産制限とは、管理者にとっては克服すべき「怠業」であったが、労働者にとっては作業現場の自治の中で形成されてきた作業ペースや賃金についての「慣行」¹⁷⁾を守るための当然の行為であった。とはいえ生産制限は、公然たる抵抗というよりは、作業についての知識・熟練を使って管理者の目論見の「裏

をかき」¹⁸⁾ (outwit) それを「妨害」¹⁹⁾ (sabotage) し「はぐらかす」²⁰⁾ (circumvent) ことであった。この意味でクラフツメンの自治は、出来高制度という初期の管理活動の下で一定の制約を受けつつも、生産制限という形において存在したといえるかもしれない。

生産制限が実際に存在したことは次の様な事実に現われている。例えばウォータータウン兵器廠の鋳物工の職場では、「彼らの所得は皆2.58ドルから2.62ドルの範囲内にあり著しく画一的であった。」²¹⁾ ロック・アイランド兵器廠では、27人の研磨工 (polisher) が、6カ月の間に行われた4回の抜き打ち検査のどの日をとっても、判でおしたように8時間労働で3.41～3.52ドルの賃金を得ていた。また同兵器廠の武具製造工 (harness maker) は、14時間労働で銃剣の皮製の鞘を、399個でも401個でもなくて正確に400個製造していた²²⁾。

生産制限は結果的にはこのように生産高の制限として現われたが、作業実践としてはそれは製品の品質を一定水準以上（以下ではなく）に維持することと、作業スピードを労働者にとって適度な範囲内に維持することを意味した。そして品質の維持とスピードの維持とは、各々が他方の原因であると同時に結果でもあった。

品質の維持に関しては、そもそも「労働者が余りにも良すぎる製品を作り出す」²³⁾ ということが、19世紀の使用者達の共通の不平であった。使用者はより低い品質の、それゆえにまたより安価な製品を望んでいた。しかしクラフツメンとしての誇りが労働者に品種を落とすことを拒絶させたのである²⁴⁾。

例えばウォータータウン兵器廠の鋳物工 (molder) の間では、鋳型の耐久力を増すために鋳型の上半部 (cope) に釘をうつこと (nailing) が慣習となっていた。これに対して担当将校のウィリアムス少佐 (Major Williams) は、品質の標準を設定する権限が管理側にあることを主張し、テストケースとして nailing を完全に止めることを命令してきた。この時 Gustave Larson という鋳物工は、鋳物工としての彼の名声を汚すことになるという理由で命令を拒絶した。しかし命令通りに作られた鋳物には到る所にひび割れ (scabs) が生じたので、管理側は nailing を再び認めざるをえなかった。そこでウィリアムス少佐は、今度は釘の数を減らして今まで労働者が12時間かけていた鋳物の完成

を7時間で行うよう命じた。それでもひび割れが生じることを労働者達が訴えたので、ウィリアムス少佐は「製品の品質を決定するのは鋳物工ではなくて私の仕事である」と繰り返し強調する他なかった。このように生産制限とは先ず労働者の職人としての誇りに関わる行為であった。ある鋳物工は、出来高制度の賃金に与える影響について尋ねられた時、その質問には答えずに出来高制度の問題は「それが我々をより劣った職人 (inferior workmen) にする」ことにあると答えたのであった²⁵⁾。

一定の品質を維持するためには、作業スピードを労働者にとって穏当な水準にまで抑えることが必要であり、このことが生産制限をめぐる労使の紛争の主要な焦点であった。労働者にとって穏当なスピードとは「職場と家庭の両方で無理のない (reasonable) 生活を可能にするような快適な作業ペース」²⁶⁾ のことであり、このために彼らは作業スピードを、肉体的限界の上限よりもかなり遅くしかもセーブしていることを容易に管理者に見破られる程遅くもない水準に設定していた。そして実際管理者は屢々スロウダウンを見破ることができなかったのである。なぜならば管理者は生産制限の存在を疑ったかもしれないが、生産高に関して「可能であることと可能ではないこと」を知る方法を持たなかったからである²⁷⁾。

そもそも19世紀において、労働時間あるいは生産スピードに対する統制は、普通の労働者の合法的権利として一般に認められていた。一時間に101.6台のベガ (Vega) と苦闘した1972年のローズタウン (Lordstown) の労働者の経験からすれば些かロマンチックとも思える様な事例が、1896年の *Engineering Magazine* に紹介されている。それによるとマサチューセッツ州で10時間労働法が成立したのに伴い、the Whitin Machine Works でも労働時間をそれまでの11時間から10時間へ短縮することが承認されたのであるが、それとひきかえに工場の周りに柵を巡らし門を施錠するという条件が労働者に知れ渡り、ストライキが起きたという。それは11時間労働の下での労働時間の管理が、次の様にルースなものであったからである。

「もし職工が5分か10分遅刻しても気にも留められなかったし、もし彼が午前中に一切のバイを所望したならば工場を抜け出して家に取りに行けば済むことであった。午後

5時になると工場から道を隔てた所にある小さな郵便局に郵便物が届くのであるが、勿論職工が自分宛の手紙が来ているか確かめるためにちょっと郵便局を覗いてみるのは当然の行為であった。今日でも Whitinsville の近郊の池には魚が山には鳥獣が豊富であるが、当時は多くの職工達が銃を携えて工場に出勤し、池に鴨の群れやジャコウネズミ (muskrat) を見かけると、仕事をほっぽり出して猟に出かけたものであった²⁸⁾。」

このような極端な例は別にしても、労働者が作業スピードを決定することは、当時の一般的慣行であった。それゆえに例えばロック・アイランド兵器廠において、管理者が数時間（あるいは数分間）でなしうる仕事量を数字で示し、これに基づいて1日のあるいは1週間の生産高の水準を決定した時、労働者達は次の様に主張してこれを拒絶した。「競争馬は1マイルを2分40秒あるいは2分20秒で走れるが、だからといって2マイルをその2倍の5分20秒あるいは4分40秒で走れるとは限らない。（中略）同様に人間も、30分間あるいは1時間において可能なペースを毎日8時間持続させることはできない」²⁹⁾と。

以上の様に労働者が製品の品質と作業スピードを一定に維持することによって、自ずと一日の生産高の標準が意識され、それは「生産高の制限」として結果したのであるが、労働者は誰もが進んで生産制限を守った訳ではない。なぜなら労働者全体にとっては生産制限は有益であったが、個々の労働者には生産ノルマを無視して「賃率破り」(rate buster)になる大きな経済的動機があったからである。それゆえに当時の作業現場では、生産ノルマを逸脱することを牽制するような「掟」³⁰⁾ (moral code) が個々人の行動を律していたと同時に、古参の労働者が作業集団に対して「社会的圧力」をかけ「威圧する」³¹⁾ ことによって生産制限を強制したのである。

生産制限を逸脱した者に対しては「豚」(hog)等の無数の罵しり³²⁾の他に、罰金や組合からの除名等の制裁が加えられた。例えばロック・アイランド兵器廠においてあるフェンシング・マスク (fencing mask) 製造工は、彼の職務にそれまでよりも2時間余計にかけることを強制した職場の同僚の命令に従わなかったので、武具製造工組合から2ドル（1日の賃金の半分以上）の罰金を課せられた。それでも彼は罰金を払わなかったので、彼は辞職か組合からの除名かのいずれかの途を選ばねばならなかった³³⁾。

また一日の生産ノルマは多くの場合には非公式の討議によって決定されたが、帽子仕上げ工 (hat finisher) の場合の様に全労働者から構成される公式の職場会議 (shop meetings) によって決定されることもあれば、選挙された職場委員会 (elected shop committee) によって決定されることもあった³⁴⁾。

使用者の対応

生産制限を止めさせスピード・アップを実現するためには、使用者は先ず労働者が実際はもっと生産しうることを、即ち生産制限が実際に存在することを証明することが必要であった。それは同時に出来高賃率の切り下げに口実を与えこれを正当化することでもあった。そのために、管理者自身が作業をして模範を示すことと、賃率破りを潜入させることという二つの方法が採用された³⁵⁾。

ロック・アイランド兵器廠の木工作業部門では、前者即ち管理者による実演 (management demonstration) が試みられた。同部門ではある職務の賃率が余りにも低く設定されたので、労働者達が作業を拒否していた。そこで担当将校の Major Lund は自ら仕事をやってみせて、労働者のスピードの遅さと賃率の妥当性を証明しようとした。大工の Mr. Johnson は組合のスプークスマンのアリファス (N. P. Alifas) の質問に答えて、その時の模様を次の様に語っている。「私 (Johnson) は葬式に出席するために午前中 4 時間仕事を休み、正午に出勤したのですが、その時彼 (Major Lund) は丁度仕事 (木材を膠で接合する作業……引用者) を終えたところでした。(中略) 彼は余りにも猛烈に働いたので……文字通り汗でびしょ濡れで……それは物凄しい形相でした。」³⁶⁾しかし Major Lund の作品は検査に合格せず、また彼は後で体の痛みを訴え、彼の目論見は失敗したのであった³⁷⁾。

管理者の実演よりは賃率破りの採用の方がより効果的であったので、使用者はこの方法をより好んだ。賃率破りは他の労働者が生産ノルマを逸脱するまでの過渡期には確かに所得を倍加できたが、だからといって「労働者が生産制限を止めなければ、恐らく永久的に所得を増やし続けることができる」という仮定は到底成立しえなかった。しかしながら個々の労働者の経済的動機を刺激す

る出来高制度其れ自体に、例え生産ノルマの無視が結局は労働者全体の不利益に繋がることを認識したとしても敢えて賃率破りになる例外者を生み出す可能性が内在していたのである³⁸⁾。

例えばウォータータウン兵器廠は Edgecomb という一人の賃率破りを採用したのであるが、彼こそは議会の公聴会 (the congressional hearings) 開催にまで発展した鋳物工ストライキの一要因であった。Edgecomb は他の鋳物工が不可欠と考えていた仕上げと補強のある工程を省略し製品の品質を落とすことによって、驚異的な生産高を達成した。しかしそれは彼への管理者の激励と助力があってはじめて可能なことであった。即ち彼は、他の鋳物工のしていた様な起重機や補助工の共用を拒み、それらを独占して使用し続けた。また彼は他の鋳物工が準備した砂型材料を横取ったりした。この様なことはそれだけで解雇の理由になったのであるが、担当将校が見て見ぬ振りをしたのである。しかし Edgecomb が解雇されるまでに (彼はカナダ人であったので本来合衆国政府兵器廠で働く資格がなかった) 獲得した金額の大きさは、他の労働者を生産高増大への駆り立てたのであった³⁹⁾。

しかしながら結局のところ、生産制限に対するこれらの方策は、生産制限の必要性の意識をなお一層高め⁴⁰⁾、出来高制度反対のストライキを増加させただけであった⁴¹⁾。(表3参照) つまり「能率向上を狙った出来高賃金が、賃率切

表3 ストライキの趨勢, 1881~1905

年次	ストライキ件数 (1)	参加労働者数 (単位千人) (2)	賃金ストライキの 比率(%) (3)
1881	471	101	79.8
1882	454	121	75.4
1883	478	122	77.2
1884	443	117	74.1
1885	645	159	72.9
1886	1,432	407	63.0
1887	1,436	273	54.8
1888	906	103	55.2
1889	1,075	205	59.0
1890	1,833	286	50.9
1891	1,717	245	48.9
1892	1,298	164	50.4

1893	1,305	195	58.8
1894	1,349	505	63.7
1895	1,215	286	69.6
1896	1,026	184	57.6
1897	1,078	333	66.2
1898	1,056	182	63.0
1899	1,797	308	59.4
1900	1,779	400	59.0
1901	2,924	396	46.6
1902	3,162	553	51.2
1903	3,494	532	51.5
1904	2,307	376	42.2
1905	2,077	176	44.5

Montgomery, *op. cit.*, p. 20 より若干修正して作成。なお、原典は、(1)(2) U. S. Commissioner of Labor, *Twenty-First Annual Report*, 1906, p. 15, (3) J. H. Griffin, *Strikes*, 1939, p. 76.

り下げを伴うことによって却って能率停滞を招く」⁴²⁾ ことになったのである。

生産制限の限界

以上の様に生産制限は労働者の側からみれば作業現場の自治を辛うじて守る営為であったのであるが、そこには当然幾つかの限界があった。

第1は、当時の労働者や労働組合が生産制限（即ち労働者による作業過程の統制）を公然たる権利として理論化しなかったことである。つまり生産制限とは、管理者の命令権の絶対的拒絶ではなくて、それを容認しつつもその裏をかき妨害することを意味した⁴³⁾。それどころか当時の労働者や労働組合は実際には生産制限を実施していながら、公式的にそれを完全に否認したのである⁴⁴⁾。この限界は、生産点での統制をいかにして公然たる政治的権力に導くかについての展望の欠如を意味する。この点を Carter L. Goodrich は次の様に指摘している。「産業における個人的自由に対する要求は、産業における政治的権力に対する要求とは一致しない。即ち前者が支配の無いことに対する要求 (desire for no government) であるのに対して、後者は自主管理への参加を求める要求 (desire for a share in selfmanagement) である。」⁴⁵⁾ 正に生産制限あるいは労働者の自治とは、Goodrich の 指摘における前者のことであった。それゆえに労働者は後に、作業過程の統制を合法的権利として主張した使用者

からの攻撃に晒されることになるのである⁴⁶⁾。

第2の限界は、管理者が客観的に妥当な一日の生産高の基準を提示することができなかった（科学的管理以前）のと同様に、労働者の方もその客観的な理論的根拠をもたなかったことである⁴⁷⁾。いわば生産制限の「科学」が存在しなかったことである。つまり生産制限とは、労働者が管理者に分らない様に、作業スピードを例えば「適当だと思われるものにくらべて約1/3くらいに制限」⁴⁸⁾するという「反則行為」⁴⁹⁾（holding action）の繰り返しであった。それゆえに労働者が一度確立した生産高の水準は、その多寡にかかれらず生産ノルマになったが、逆にいえばこのことは使用者が一度単価の切り下げに成功すれば次第にノルマは引き上げられていく可能性があることをも意味した⁵⁰⁾。例えばニュー・ジャージー州の Abram Hewitt の工場では、錬鉄工（puddler）が集団的に生産制限を続けたにもかかわらず、1867年～1902年の35年間に、生産高を104%も増大しなければならなかったのである⁵¹⁾。

（注）

- 1) その一つの指標は管理問題を扱った論文の数の増大である。（1870年代初期：年間平均1本以下→1890年代末：年間平均約25本）（Cf., Clawson, *Bureaucracy and the Labor Process*, p. 167.）
- 2) *Ibid.*, p. 168.
- 3) *Ibid.*, pp. 168～169.
- 4) Henry Roland, "Six Examples of Successful Shop Management," *Engineering Magazine* 12, 1897, p. 401, quoted in Clawson, p. 169.
- 5) Kenneth Kolker, "The Changing Status of the Foreman," *Business History Review*, Vol. 22, No. 3, 1948, p. 91.
- 6) 「（出来高制度）は、完璧な製図室制度（draughting office system）を、（中略）また高度に組織化された出来高仕事室（"piecework" office）と評価・観察・記録・比較の制度を必要とする。」（P. J. Darlington, "Methods of Remunerating Labour," *Engineering Magazine* 17, 1899, p. 448, quoted in Clawson, p. 185.）
- 7) Clawson, *op. cit.*, p. 169.
- 8) J. Slater Lewis, "Works Management for the Maximum of Production," *Engineering Magazine* 18, 1899, p. 203, quoted in Clawson, p. 170.
- 9) Clawson, *op. cit.*, p. 170. ホクシーは科学的管理の下でもその可能性があったことを指摘している。（Cf., Robert Franklin Hoxie, *Scientific Management and Labor*, D. Appleton And Company, 1921, p. 85.）

- 10) Clawson, *op. cit.*, pp. 170~171. 但しこの間の 技術変化の有無については言及されていない。
- 11) United States Commissioner of Labor, *Regulation and Restriction of Output*, 1905, p. 204, quoted in Clawson, p. 176.
- 12) F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911, p. 52, 邦訳, 263頁。
- 13) Montgomery, *Workers' Control in America*, p. 14, 29. この点はテイラーが『科学的管理の原理』の中で指摘した怠業の三つの原因のうちの最初のものであるが、原田実教授はこのような労働者の側の伝統的思考を「賃金基金説 (wage fund theory) に類似した仕事ファンド説 (work fund theory) とでもいうべきもの」と述べられている。(原田実稿「管理技術者の登場とその思想」『講座経営経済学 8 経営理念と企業責任』ミネルヴァ書房, 1979年, 8頁。)
- 14) Clawson, *op. cit.*, p. 149.
- 15) Montgomery, *op. cit.*, p. 27.
- 16) 副田溝輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房, 1977年, 209頁参照。
- 17) Clawson, *op. cit.*, p. 145.
- 18) Montgomery, *op. cit.*, p. 12.
- 19)20) Cf., Clawson, *op. cit.*, pp. 156~157.
- 21) U. S. Commissioner of Labor, *Regulation.*, p. 204, quoted in Clawson, p. 175.
- 22) Clawson, *op. cit.*, p. 176.
- 23) *Ibid.*, p. 146.
- 24) *Ibid.*
- 25) Cf., U. S. House of Representatives, *Hearings.*, p. 134~207, quoted in Clawson, pp. 144~148.
- 26) Clawson, *op. cit.*, pp. 149~150. 第一次世界大戦末期にある製鋼所で未熟練労働者として働いたエール大学大学院生 Charles Walkerは、職場に「のらくらする (dawdle) でもなく一所懸命働く (drive) でもない, ある作業リズムが存在した」と述べている。(Charles R. Walker, *Steel: The Diary of a Furnace Worker*, 1922, pp. 93~94, quoted in Clawson, p. 149.)
- 27) Clawson, *op. cit.*, p. 179.
- 28) Roland, *op. cit.*, pp. 78~80, quoted in Clawson, p. 150.
- 29) U. S. Commissioner of Labor, *Regulation.*, p. 206, quoted in Clawson, p. 152.
- 30) モンゴメリーによれば、この掟は三つの局面、即ち生産制限の遵守、「職長に対する男らしい態度」(“manly” bearing toward the boss), 「同僚に対する男らしさ」(“manliness” toward one’s fellow workers)] から構成されていたという。(Cf., Montgomery, *op. cit.*, pp. 11~15.)
- 31) Clawson, *op. cit.*, p. 177.
- 32) この他に, hogger-in, leader, rooter, chaser, rusher, runner, swift, boss’s pet

- 等の罵しりの言葉があったという。(Cf., Montgomery, *op. cit.*, p. 13.)
- 33) U. S. House of Representatives, *Hearings*, p. 871, quoted in Clawson, p. 177.
- 34) Clawson, *op. cit.*, p. 176.
- 35) *Ibid.*, p. 173.
- 36) U. S. House of Representatives, *Hearings*, p. 845, quoted in Clawson, pp. 173-174.
- 37) Clawson, *op. cit.*, p. 174.
- 38) *Ibid.*
- 39) *Ibid.*, pp. 174~175.
- 40) *Ibid.*, p. 175.
- 41) 例えば機械工組合 (the International Association of Machinists) 会長の James O'Connel は1909年に「ストライキの50%と支払われたストライキ手当 (strike benefits) の60%が、出来高制度に関連している」と評価した。(Mark Perlman, *The Machinists: A New Study in American Trade Unionism*, 1961, pp. 30~31.)
- 42) 原田実, 前掲稿, 9 頁。
- 43) Clawson, *op. cit.*, p. 156.
- 44) Cf., *Ibid.*, p. 178.
- 45) Carter L. Goodrich, *The Frontier of Control: A Study in British Workshop Politics*, 1920, p. 34, quoted in Monds, *op. cit.*, p. 83.
- 46) Clawson, *op. cit.*, p. 159.
- 47) *Ibid.*, p. 179.
- 48) Tarlor, *op. cit.*, p. 49, 邦訳, 260頁。
- 49) Clawson, *op. cit.*, p. 179.
- 50) *Ibid.*
- 51) Montgomery, *op. cit.*, p. 12. 勿論この間の技術の変化による生産性の増大の有無が重要な問題であるが、その点は言及されていない。

結びにかえて

出来高制度は、賃金コストを増大させることなく能率向上を実現することができた限りにおいて、使用者の有効な戦略となりえた。それゆえに事実当時の職業別組合はこれに抵抗したのである。例えば機械工組合 (IAM) は出来高制度を単なる「業績による支払い」(payment by results) ではなくて「職務の新しい概念」であると認識し1902年~1911年にストライキを繰り返した¹⁾。と

はいえ出来高制度が労働者の知識・熟練に依存していた点では、それは依然として「職務の新しい概念」を提供しうる管理制度ではなかった。要するに出来高制度とは、慣行と集団的決定によって緩やかに統制された労働者の共同生産組織を、労働者間の競争と対立によって破壊しようとした前官僚制的管理であった²⁾。

初期の管理活動の一要素であった技術革新も、それだけでは労働者の知識・熟練への依存を払拭することができなかった³⁾。19世紀末ともなると機械の使用は広範となり、それらは屢々複雑でその多くは自動 (automatic) でさえあった。しかし例え機械が自動であっても、ある機械で製造された半製品はさらに次の工程に搬送され、そしてそこでは次の機械の新たな段取り (set up) が行われねばならなかった。それゆえに機械は個々の作業スピードを統制することはできたかもしれないが、機械は労働者の知識・熟練によってはじめて結合されえたので、工場全体の作業スピードを統制するまでには到らなかった⁴⁾。この点を当時の専門家も次の様に指摘している。「工場全体の編成は機械類と調和しなければならない。さもないと機械の導入はさしたる効果を生じないだろう」⁵⁾ と。つまり機械それ自体は、生産の流れの中に「統制の孤島」(islands of control) を提供したにすぎなかったのである⁶⁾。

初期の管理活動は労働者の自治をかなり侵蝕しはしたが、「品質や作業方法やスピードの様な問題の決定権を誰が掌握するかという点に関する曖昧さ」⁷⁾ を克服しなかったがゆえに生産組織其の物は質的に変化が無かった。周知の如くテイラーの非凡さは、労働者が基本的に作業を統制する限り使用者は思う通りに時間合理化と費用合理化を実現できないという認識の上に、権力の所在についての曖昧性の克服を明確に意図し、作業過程を指揮・統制する別の集団即ち経営者 (manager)、技師、事務員を基礎とする全く新しい作業組織の概念を提供した点にある⁸⁾。そしてテイラーは、新しい作業組織を構築するための第一の原理は「今まで工員の頭の中にあった知識を全部管理側に集めてしまうことである」⁹⁾ と述べたのであるが、副田満輝教授が言われる様にこの「労働過程にかかわる計画と執行の分離、その意識的な系統的な、強制的な分離」こそ、「テイラリズムのアルファでありオメガ」¹⁰⁾ であった。

尤もこの分離の過程は、単に技術決定論的に説明されうる様な一直線の過程ではなかった¹¹⁾。この分離に抵抗する労働者の側の一定の主体的条件が、この当時にはまだ存在したからである。この点をモンゴメリーは次の様に述べている。「19世紀のクラフツメンによって行使された統制に対する単純な技術的説明は、十分ではない。仕事を通じて獲得された技術的知識は、同様に仕事を通じて獲得された相互扶助的な掟 (mutualistic ethical code) に埋め込まれ、そしてこれらの両属性が熟練労働者に職場でのかなりの自治と使用者に抵抗する力を与えたのである¹²⁾。」それゆえに逆にいえばこのような主体的条件を破壊しなければ科学的管理は確立しなかったのである¹³⁾。

このような主体的条件の最も重要で基本的な現象形態が、職業別組合であったと考えられる。確かに「生産制限は組合が存在した所と同様に存在しなかった所においても広汎に行われた」¹⁴⁾ けれども、労働者は「組合が存在してはじめて彼らの生産に対する統制に一定の形式を与える (formalize) ことができた」¹⁵⁾ からである。

本稿は科学的管理形成における「組織的怠業」の意義を、主として労働者による作業過程統制の事例をみることによって考察した。そしてこの統制は知識・熟練という技術的側面と、掟あるいは職業別組合という社会的側面から構成されていたことを確認した。科学的管理の形成とは、取りも直さずこれら両側面の管理による破壊・改鑄であったとするならば、次に当時の職業別組合とそれに対抗する使用者や使用者団体の動向の考察に進まねばならない。今後の課題とするところである。

(注)

- 1) Perlman, *The Machinists: A New Study in American Trade Unionism*, pp. 28~29.
- 2) Clawson, *Bureaucracy and the Labor Process*, p. 181.
- 3) *Ibid.*, p. 168. 初期の管理活動のもう一つの要素、管理記録制度は、初期の管理が科学的管理に発展する上で極めて重要な役割を果たしたと考えられる。(大東英祐稿「労務管理——アメリカにおける発展過程について」小林袈裟治、米川伸一、福應健編『西洋経営史を学ぶ(下)』有斐閣、1982年、159~160頁参照。)
- 4) Clawson, *op. cit.*, p. 200.

- 5) H.E.L. Orcutt, "Machine Shop Management in Europe and America," *Engineering Magazine* 16, p. 707, quoted in Clawson, p. 200.
- 6) Clawson, *op. cit.*, p. 167. しかしながらクロウソンは、導入した機械の増加による機械費 (machinery cost) やその他の間接費の増大から操業度の向上が言わば焦眉の急になったことが、科学的管理形成の重大な経済的根拠であったことをも指摘している。(Cf., *ibid.*, pp. 200~201.)
- 7) Storey, *Managerial Prerogative and Question of Control*, p. 90.
- 8) Clawson, *op. cit.*, p. 168.
- 9) Taylor, *Testimony Before the Special House Committee to Investigate the Taylor and Other Systems of Management*, p. 40, 邦訳, 360頁~361頁。
- 10) 副田, 前掲書, 198頁。
- 11) 例えば Aitken は, 科学的管理の成立を「本質的に, 高速度工具鋼の影響に対して兵器廠における作業を適合させるための方法」を考案することであったと説明することにおいて, 技術決定論的立場をとっている。(Hugh G. J. Aitken, *Taylorism at Watertown Arsenal: Scientific Management in Action 1908-1915*, 1960, p. 103.)
- 12) Montgomery, *Workers' Control in America*, p. 14.
- 13) このことは, テイラーが1906年に the American Locomotive Company の経営者に対して, 裏会社 (dummy) を新設しそこに非組合労働者だけを雇うことによって労働組合を破壊することを提案したことに如実に現われている。(Cf., Milton Nadworny, *Scientific Management and the Unions*, 1955, p. 21, 小林康助訳『科学的管理と労働組合』ミネルヴァ書房, 1971年, 29頁。) また事実, 「1911年以前に, 合衆国陸軍兵器廠以外において, 厳然と労働組合の存在していた工場内でテイラーの経営管理方式やその変種を導入していた工場は, 唯一の社のみであった」のである。(*ibid.*, p. 26, 邦訳, 36頁。)
- 14) Montgomery, *op. cit.*, p. 12.
- 15) Stone, "The Origins of Job Structures in the Steel Industry," p. 118.