

テイラー・システムの原理

副田, 満輝

<https://doi.org/10.15017/4362410>

出版情報：経済學研究. 21 (1), pp.1-31, 1955-07-20. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



テイラー・システムの原理

副 田 満 輝

目 次

は し が き

一 テイラー・システムの『本質』

二 テイラー・システムの原理

三 テイラー・システムにたいする組織労働の反対

は し が き

テイラー・システムについてはその本質が問題にされる。テイラー・システムないし科学的管理法の本質は何であろうと、私にとつては、むしろその原理のほうが重要であり興味がある。原理とその展開の方法とによつてその本質は規定さるべきものと思つている。テイラー・システムまたは科学的管理法の原理を私は、労働過程にかんする計画と執行との分離、その意識的な、系統的テイラー・システムの原理

な、強制的な分離のなかにみる。そしてこれは、テイラーが、労働者の結合された知識を取上げてこれを管理の側に移すこととして、自らにこの仕事を課し、そしてそこから彼の仕事をはじめたところのものである。これはテイロリズムのアルファでありオメガである。そしてこのことは資本制生産のもとにおける労働疎外の仕上げでもある。この点から、テイラーの諸論文並びに私の手許にある関係の諸著を読み直してまとめたのが本稿である。引用文が多いのもそのためである。

本稿において私はテイラー・システムないし科学的管理法という語を用いて、これら二つに同じ意味をもたせたが、原理にかなるかぎり私はこれらの言葉の区別にこだわる必要を感じなかつたからである。言葉の点から言うと、表題のように『テイラー・システムの原理』と云うよりも『テロリズムの原理』としたほうがびつたりすると思うが、あえてそれにもこだわらなかつた。

一 テイラー・システムの『本質』

テイラー・システムについては、その本質がよく問題にされる。テイラー・システムの本質はなんであるかという問題である。そして或る人はこれを『真の科学の発展』にもとめ、他の人はこれを『課業制度』にもとめるといつたぐあいである。^(一)

テイラー・システムについて殊さら本質論が問題になるのは、理由のないことではない。責任の一半はテイラーその人にある。彼が彼の管理方式の名称にこだわったことそのものがすでにそのことを暗示している。彼は彼の管理方式が最初

かれの初期の論文（一八九五年）の題名にしたがつて世間から『一つの出来高払制』（a piece-rate system）と呼ばれたのにたいし、後で、賃金制度はテイラー方式の一つの要素にすぎず、しかも比較的重要でない要素にすぎないものとして不満の意をもらし、ついで彼の第二の主論文『工場管理論』（一九〇三年）が発表されてからは、その内容が課業理念に充たされていたところから課業制度と呼ばれるようになったが、これにたいしテイラーは、タスクという語の響きがいかにいかめしくて、システム本来の精神である正義と一致しないというのでこれに反対し、且つ、あるシステムを呼ぶのにその発案者の名を冠せるのは穩当でないとして、テイラー・システムという呼称にも満足することができず、結局、彼を取りまく協力者たちの選定にかゝる科学的管理法という名称を採用するにいたつたのである。^(二)

さらに、テイラーみずからその『科学的管理の原理』のなかで、科学的管理法の本質を云い、そしてそれを管理の機構と區別している。たとえば――

「科学的管理法の今日にいたるまでの發達史をみると、一言警告を要することがある。管理の機構をその本質またはその土台である哲学と見誤つてはならない……」^(一)「しかし不幸にもこれらの論文の讀者は大てい科学的管理法の機構をもつてその真の本質と見誤つてゐる。科学的管理法は根本的に或る一定の一般原理、或る一定の哲学から成り立つており、この一般原理ないし哲学はいろんな方法で適用できるのであつて、或る一人の人、或いは一団の人々がこれらの一般原理を適應するばあいの最善の機構であると信ずるところのもの」^(三)の記述を、原理そのものと混同してはならない。

「一定の基本的原理、一定の哲学は、しかし、以下において与えられるものもろもの實際例のすべてにおいて、例証されるところのもの

——すなわち科学的管理法（副田）——の本質として認められるであろう。しかして、科学的方法がよつてもつて普通の、または『目
の手算式』方式から異なるところの広汎な諸原理は、その本性において極めて簡単であるので……」^(四)

これらの引用文でもわかるように、テイラーは、科学的管理法の本質をまた哲学ともいい、さらには原理とも云つて
るのである。これは彼のつぎの言葉のなかに要約されている。「科学的管理法は、その本質においては、或る一つの哲学
であつて、これは前述のごとく、要するに四大根本原理の結合に帰着する。」^(五)

ここで、テイラーが本質というものを哲学や原理と同一視したことをとやかくとあげつらうわけには行かない。はつき
りさせておかねばならないことは、テイラーは、本質——科学的管理法の——を原理と同じ意味に解しているとい
ことである。彼は或るときはこれを精神^{スピリット}ともいつている。

ところで前記引用文中の謂わゆる四大根本原理とは、一般に科学的管理法の四原理または四原則として周知のものであ
つて、テイラーはこれをその諸著作——『原理』と『証言』——の諸所で述べているが、そのもつとも簡単な表現では次
のようになつている。^(六)

一、一つの眞の科学の発展

二、労働者の科学的選択

三、労働者の科学的教育および啓発

四、労使間の親密な友誼的協力

この四原則がテイラーによつて最初に述べられているのは、『原理』の第二章科学的管理法の諸原理においてであつて、そこではこの四原理なるものは、本来、在来^{（七）}の管理方式に対比して、新しい管理方式すなわち科学的管理方式のもとにおいて管理者が引き受くべきところの新しい重責（new and heavy burdens）として取り上げられているのである。すなわちいわく

「これらの新しい責任はつぎの四つに群別される。

- 一、労働者の仕事の各要素について一つの科学を展開して旧式の目的子算的方式（rule of thumb method）によつて代ること。
- 二、労働者を科学的に選択して、然るのち訓練し、教育し、啓蒙させること。従来は労働者が自分で自分の仕事を選び、自分で訓練していたが、これを止めること。
- 三、すべての仕事が開闢された科学の諸原理にのつとつて為されるように労働者と心から協力すること。
- 四、仕事と責任とが、管理者と労働者とのあいだで殆んど平等に分割されること。労働者よりも管理者のほうに適した仕事は管理者のほうで引き受ける。これまで殆んどすべての仕事と、責任の大半とは労働者まかせになつていた。」

旧来の経験的な目的子算的管理方式に対比して新しい科学的管理法のもとにおいて管理者が引き受くべきこれらの新しい四つの重責、これらをテイラーは原理——または要素——と呼んでいるのである。そしてこれら四者のうち、最初の三つは旧管理方式中の最良のものである創意と刺戟による管理方式（initiative and incentive）のもともすでに「初歩的な形でわずかながら」ないでもなかつたが、科学的管理法においてはこれらが全体系の真髓（the very essence of the

whole system)を為すものであるとしている。第四の要素ないし原理については、これは旧式の管理法中最良のものにおいててもまったく無かつたものであり、むしろ丸で反対のものであるとして、この点を要約していわく「要するに『創意と刺戟』の管理法のもとでは、実のところ、全問題が労働者まかせになつてゐるが、科学的管理法のもとでは問題のたつぷり半分は管理者の役目になつてゐる。」

在来の管理諸方式のなかには全然なかつたか、あるいはそれらのうち最良のものにおいてわずかながら芽生えかけていた新しい諸要素——これらが、科学的管理法のもとにおける管理者の新任務として打ち立てられ、これらの新任務が、科学的管理法の諸原理としてまず打ち出されたのである。そしてテイラーは、これらの原理を、それらの結合を、さきに見たように、ときに科学的管理法の本質と呼び、あるいは根柢にある哲学とも、あるいは精神とも呼んだのである。テイラーの語法の粗雑さは問題でない。要は、テイラーが、科学的管理法の本質を云々するとき、彼はこの語をどのような意味に用い、どのようにして打ち出したかと云うことをはつきりさせておけばそれでいいのである。繰返して云えば、テイラーは、本質というものを原理、四原理の結合にとらえ、そしてこの四原理は、これを旧管理方式にたいする科学的管理法の四大任務として打ち出したのである。云つてみれば彼の原理は旧管理方式にたいする批判の原理、または差別原理として打ち出されたのである。このことをはつきりと頭のなかに入れておくことが肝要である。

テイラー・システムの本質については、今日のわが国では、『真の科学の発展』よりも課業制度のなかにこれを求めるのが通説のようである。ところが、さきに引用した科学的管理法の四原理のなかには、課業の考えは直接にはあらわれて

いない。そこで論者たちは、これはテイラーが課業制度にたいして受けた世間の非難と批判を回避せんとして、この点をぼかしたのだ、そしてそのため例の四原理もひどく抽象的なものになつてしまつたのだ、としている。テイラー・システムの本質を課業制度のなかに求むる側の代表的な一人である藻利重隆氏はいう、「テイラーは課業觀念を『原理』から解放することによつてついにその特質を放擲してしまつた。これは恐らくはテイラーが、彼の提唱する諸種の制度に対する非難と攻撃とに遭遇して、これを回避すると共に、更に独り経営管理のみならず、あらゆる人間行動に対しても妥当し得べき科学的管理を主張せんとしたことに禍いされたのであらう。かくしてテイラー・システムの正しき理解を妨ぐべき種子は、テイラー自らの手によつて蒔かれてゐるのである。しかし課業觀念を、従つてまた課業制度をはなれてテイラー・システムを把握することはついに不可能と言わねばならない。」

テイラーにたいするこのような批判は一部の真理をふくんでゐる。事実、藻利氏も指摘されるごとく、彼の『工場管理論』（一九〇三年）では、彼は彼の管理法の目標、原理および方法を論じて、目標——これは例の高賃金低労務費である——を達成するためには、つぎの『原理』を実行しさえすればいいとして、次の四原理をにかけてゐる。すなわち

- 一、大なる一日の課業
- 二、作業条件の標準化
- 三、成功にたいする高い支払い、失敗にたいする低い支払い。
- 四、課業は一流労務者でなければ達成できないくらい難しいものにする。

これで見ると、テイラー・システムは正しく課業制度である（第一原理）。第二以下の諸『原理』はこの課業制度を実施するにあつての前提要件ないし方法以外のなものでもない。この四原理をさきに述べた科学的管理法の四原理と比較してみると打つて交つている。前者の核心ともなり、また文字どおりそのアルファにしてオメガであるところの課業観念は、後者ではまつたく影をひそめている。これには、タスク・システムという言葉のもつ強制的な響きを避けようとするテイラーの気持が影響していることは否めないであらう。

ところで、『工場管理法』の原理は、工場管理または経営管理としてのテイラー・システムそのものを、いきなりその内容にそくして、少くとも、その方法にそくして規定したものである。これにたいして、『科学的管理の原理』は、さきに述べたように、在来管理方式にたいする批判として、それとの差別において展べられているのである。つまり科学的管理の原理は、批判の原理であり、差別の原理なのである。テイラーは科学的管理の本質をここに求め、そしてこれを或は哲学といい精神とも云つたのである。

およそ或る事物の本質を何にもとめ、どのようにして求めるかは、その人の意図なり、立場なり、視角なり、要するに見る人の体系によつて自ら異なるものである。無条件に何か一つものでなくてはならぬという性質のものではない。したがつて、科学的管理の原理のなかに課業観念が認められなくなつたと云つて向きになる必要はないようである。

テイラーは課業観念を放擲したわけではない。『科学的管理の原理』において新管理者の四大任務としての四原理を展べたあとこれに引きつづいて、テイラーは課業観念について述べている。「おそらく近代科学的管理法における最も顕

著な単一の要素 (The most prominent single element) は課業觀念である。」と書き出しながら、次いで、各労働者の日々の仕事量つまり日課が計画され、それが労働者の課業として課されること、この課業はその詳細が指導票に指示されていること、この課業を完遂すれば三〇—一〇〇パーセントの賃金増を受けることを述べ、さらに、課業の度合にふれたのち、「科学的管理法は、大体 (very largely) 〇これらの課業を準備しかつこれを遂行することに存する」と結んでいる。

ちなみに、ここで述べられていることは、さきに引用した『工場管理法』における四原理と大同小異である。テイラーは『理原』の諸所で科学的管理が内容的に課業管理であることを表明している。たとえば、「管理者と労働者とのあいだのこの緊密な友誼的、個人的協同、これこそ近代的な科学的、または課業管理の本質にぞくするものである。」

『原理』においては、科学的管理の原理を追求することによつて、テイラー・システムの内容をなす課業方式—課業觀念および制度—が影を薄くしたことは否めない。課業方式は科学的管理法の機構を構成する一要素—最も重要な要素ではあるが—に格下げされている。しかし、科学的管理法の原理を追求しようとするかぎり、このことは当然の成り行きと云わねばならない。原理のなかに、自分の考える本質がみ当らないからと云つて、テイラーを責めるのはいささか見当ちがひであろう。『科学的管理の原理』における原理が原理であるとするならば、『工場管理』における原理は、むしろ原理を展開する方法にすぎないとみるべきであろう。

しかし『証言』(一九一二年)においては事情はいささか異なる。ここでは彼は議長に問いつめられて、科学管理法をもつ

て『新しい精神状態』であるとか、労使双方における『完全な精神革命』であるとか、『労使双方にたいする正義』であるとか云い、しかもこれらの正義なり精神革命なりが実現されないかぎり、科学的管理の機構が取り入れられても、科学的管理法なるものは存在しないのである、と述べているが、ここに至つては行きすぎも甚だしく、荒唐無稽ですらある。たんなる精神論に墮している。

ホキシはこの点テイラーの痛いところを衝いている。テイラーが彼の科学的管理法のもとでは一度もストライキの起つたためしがないと云つて自慢していたのを皮肉つていわく、

「科学的管理法のもとでは一度もストライキが起つたことがないというテイラー氏の供述の意味することは何であるかと云えば、それは単に、もしストライキが起れば科学的管理法——テイラー氏が考えている意味での——は存在しないということ、ただそれだけのことである。私は科学的管理法の実施されている工場でストライキの起つたれつぎとした事例を数回目撃している。これらの工場では他の工場よりもストライキの数はたしかに少い。しかしそれは大体において組織労働者がほとんど雇われていないためである。」^(四)

そして彼はその調査報告書の作製にあつては、科学的管理法をその理論や主張についてよりもむしろ、主としてその適用の実際——その方法と結果——について、判断することにしたのである。^(五)

私はテイラー・システムまたは科学的管理法の本質論にこだわらずにたようである。以上私の云いたかつたことは、テイラー・システムないし科学的管理法の本質が何であるとか、何でなくてはならないとか云つたことではない。テイラー

が本質といっているのは、原理のことであり、そしてその原理がテイラーによつてどのようにして打ち出され導き出されたかと云うことである。何べんも繰返すようにそれは在来管理諸方式にたいする批判原理として打出され導き出されているのである。在来の經驗的な非科学的な管理方式にたいする科学的管理の批判原理であり差別原理である。比論を社会主義にとるならば、空想的社会主義にたいする科学的社会主義の關係がそれである。われわれは、空想的社会主義にたいする科学的社会主義の批判原理をもつて直ちに、そして常に、科学的社会主義の本質、たときめこんで、それを云々するわけには行かない。ある物の本質を何とみるか、どのようにみるかは見る人の体系にそくして決定される問題である。

本稿で私は私なりの科学的管理法の本質をせん索しようとするのではない。むしろ、私は、テイラーが伝統的管理方式の批判原理として打ち出した科学的管理の原理そのもののなかに、テイラー・システムないし科学的管理法の一つの特徴的事実をとらえたいのである。一つの特徴的事実というのは別に新しいことではない。すでに管理労働と執行労力との分離、または一般的には精神労働と肉体労働との分離として云われているところのものに他ならない。私には、テイラー・システムないし科学的管理法の本質が何でなくてはならないかということよりも、このことの方にはるかに興味を感じるのである。管理労働と執行労働との分離はマニユファクチュア、すなわち資本制生産の始め頃から認められるところのものではあるが、科学的管理法におけるその意義は、このいわば自然發生的な、盲目的な分離の傾向が、一介の技師テイラーによつて、はつきりと認識されて、これが計画的に、系統的に押し進められたところにある。近代的な経営管理の理論と實際はテイラーによつて始めて系統的に切り開かれたのである。

註一、我が国では真の科学の発展をとなえる人に村本福松氏『商工経営経済論』、『生産管理』があり、課業制度説をとる人に藻利重隆氏『経営労務論』、清水晶氏『経営能率の原理』などがある。

二、この間の事情は彼の『証言』^{「テイラー」}の冒頭に述べられている。邦訳テイラー全集、Ⅱ、二〇七—二〇八頁。なお、科学的管理、という名称がきまるまでのいきさつについては、国松豊『科学的管理法綱要』大正十五年、二九頁、参照)

三、Frederick W. Taylor : *The principles of Scientific Mamagement*, New York, 1934, pp. 28—29.

上野陽一編、テイラー全集、同文館、一九三三年、第一巻、二二—二二頁。

四、*The Principles*, p. 35, 邦訳テイラー全集Ⅰ、二八頁。

五、*The Principles*, p. 130, 邦訳全集Ⅰ、一二二頁。

六、*The Principles*, p. 130, 邦訳全集Ⅰ、一二二頁。

七、*The Principles*, pp. 36—37, 邦訳全集Ⅰ、二九頁。

八、*The Principles*, p. 38, 邦訳全集Ⅰ、三二頁。

九、藻利重隆『経営管理総論』一三七頁。

一〇、*The Principles*, p. 39, 邦訳全集Ⅰ、三二頁。

一一、*The Principles*, p. 26, 邦訳全集Ⅰ、二〇頁。

一二、『証言』は、一九二二年一月、議会に設けられた『テイラー及びその他の管理制度を調査する議会特別委員会』(Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management) に答えて、委員たちの質問に応えた答弁の議事録である。

一三、『証言』のなかでテイラーは科学的管理の本質についてたとえ次のように言っている。

「科学的管理法の本質は新しい精神状態 (the new state of mind) である。その真の本質は、(管理者および労働者の) 双方の義務にかんする新しい完全な精神革命を意味する」(Testimony, p. 250; H. S. Person 編テイラー選集 *Scientific Management*, 収録。)

「科学的管理法の原理は労使双方にたいする正義にもとづかなければならないのであつて、双方が満足し幸福にならないかぎり、それは科学的管理法ではないのである。」(Ibid., p. 181)

「労働者にたいして絶対的正義を行おうとするこの条件が存在しないかぎり科学的管理法は存在しない。これこそが科学的管理法の本質である。」(Ibid., p. 181.)

一四' Robert Franklin Hoxie : *Scientific Management and Labor*, 1921, p. 135.

一五' 「テイラー氏は彼が打ち出した原理の一つでも犯されたら、科学的管理法は存在しなくなると云つてゐる。この言分を受けいれでもしようものなら、どこまで行つてもつかみどころはなく、科学的管理法の現実の性格と諸傾向、並びに労働厚生に及ぼすその影響について意義のある結論を導き出すことはできなくなる。この論法は云つてみれば、教会や国家は一定の根本原理の上に立つてゐる、そしてこれらの原理の一つでも実際面で犯されたら、教会や国家は存在しなくなる、と云うにひとしい。科学的管理法とは、この点、社会または物質界における他のものと同じである。それは実際あるところのものであつて、その弁護論者とか反対論者たちの理念がかくかくありとしていると云うものではない。労働者や社会一般はある個人の心のなかにあるような科学的管理法の理論に関心があるのではなくて、その実際の適用においてそれが厚生にいかに影響するか、その仕方に関心をもつてゐるのである。」Hoxie: Ibid., p. 5.

二 テイラー・システムの原理

——計画と執行との分離——

テイラー・システム生成の直接の動機は、例のシステムティック・ソウルジャリング（組織的怠業）を克服することであつた。テイラーはこの組織的怠業の原因を検討して、それが管理者側と労働者側の双方にあるとしてゐる。管理者側の原因、つまり責任というものは、要するに、作業上の知識が貧弱で万事労働者まかせであつて、せいぜい諸種のインセンチヴによつて労働者の労働意欲を駆り立てようとするにすぎない。なかんづく作業に要する時間についてまったく無知であることが致命的な欠陥であると指摘した。管理者側の知識がいかに労働者側のそれに劣つてゐるか、そして従来は管理者がいかにしてこの労働者の知識を引き出すことにあくせくしてゐるかについて次のように述べてゐる。

「今日各業界で行われている作業方法は、適者生存の理によつてそれぞれ発達してきた有効な方法にはちがいないが、その方法たるや千差万別であつてそこには何ら統一性というものはみられない。しかし、これらの方法が代々口伝えによつてほとんど無意識のうちに伝えられてきている伝承的、経験的なものであることを思えば、これは当然である。……しかもこれらの経験のないし伝承的な知識の総体は、職人めいめいの主な資産（asset or possession）となつてゐるとつてよい。普通の管理法の最良のものにおいてすら、管理者みづから次のことを十分承知してゐる。すなわち、その下に働いてゐる部下にして二〇ないし三〇の職人に従事している五〇〇人から一〇〇〇人の労働者が、このような伝承的な知識の総体をもつてゐることを。管理者の側には曾つてその職にあつて一流労働者であつた者が今日職長や場長となつてゐる者もある。しかし大抵の職長や場長は誰れよりも知つてゐる、彼ら自身の知識と個人的な熟練とが、彼らの下で働く全労働者の結合された知識と熟練とにくらべるとはるかに劣つてゐることを。だから最も経験のある管理者は最良のそして最も経済的な仕事の仕方の問題はこれを卒直に労働者にぶちまけて相談することにして

いる。そして自分たちの任務は、労働者の最善の努力、最大の仕事、その伝承的な知識、熟練、工夫並びに善意——要するに労働者の『創意』を引き出して雇主のため最大の利益をあげることにある、としている。⁽¹⁾（傍点は副田）

ここで、テイラーは作業上すなわち労働過程にかかわる知識と熟練とが労働者の側にあつて管理者の側にないと云い、また管理者側にあつてもその下で働く多数の労働者の結合された知識と熟練とにくらぶれば物の数でもないと言うのである。しかしテイラーはこの事実を指摘するだけではない。彼は部下である労働者の側にあつて主人である管理者の側にないところのこの結合された知識と熟練とを、労働者から取りあげてこれを管理の側に移すことを思い立つたのである。

一八八〇年、テイラーがミッドヴェール製鋼会社の職長となつてはじめて管理の側に立つようになったとき、彼は彼の下で働く旋盤工たちのあいだに組織的怠業が行われていることを目撃したが、始めのうちはこれをどうすることもできなかった。それを、彼は、自分の知識が彼の下で働く労働者たちの知識よりも貧弱であるからだと考え、幹部の許しをえて、差し当り、労働者並みの知識だけなりと身につけなくてはならないと思つた、と『金属の削り方について』のなかで述懐している。⁽²⁾

『金属の削り方について』は一九〇六年アメリカ機械学界（A・S・M・E）においてテイラーが発表したもので、金属の削り方という一つの具体例を中心として彼の管理方式のエッセンスを述べたものである。『科学的管理の原理』に先立つこと五年であるが、この論文はテイラー・システムないし科学的管理法の真髄を知るうえで重要な文献の一つであるように思われる。この論文で、彼は彼の管理の内容である課業制度——タスクとその上に立つ差別的出来高賃率を述べた

あと、結びにおいて彼は次のように述べている。

「これまでいろいろのべてきたところを要約すれば、工場、生産、高に直接影響するところの、重要資料の決定と計画とを全部、工人の手からとりあげてしまつて、中央部にいる少数の人々に集中すべきことを力説したのである」(傍点(一)は副田)われわれは『金属の削り方について』のなかに『工場管理法』(一九〇三年)から『科学的管理の原理』(一九一三年)にいたる中間のかけ橋をみる事ができる。すなわち、『金属の削り方について』の右の結論がいわば核となつて『原理』に發展するのである。それと同時に、管理の内容としての課業制度——これを以て『金属の削り方について』は書き出されているのであるが——は若干背景にしりぞく恰好になつたのである。

労働者側の結合された知識と熟練とを取りあげてこれを管理の側に集中すること、とくに知識を、これこそテイラー・システムまたは科学的管理法の原理である。そしてこのことこそ、テイラーが科学的管理法の原理として掲げているところの第一のもの、すなわち「科学の發展」の内容にはかならない。彼は『証言』のなかでも科学的管理法の原理を説明してその第一原理たる「科学の發展」を敷衍して述べている。「科学の發展、すなわち従来労働者の頭のなかに保存されてきたすべての知識を管理の側の人々に集めること」と(五)と。この第一原理以外の諸原理は、いわば、この第一原理を展開し適用するための派生的な原理にすぎないとも見られる。彼は第四原理について云う。

「『創意と刺戟』の管理の哲学では、労働者めいめいが、彼の作業の細目と同様その一般計画についてもほとんど全責任を負うようになつてゐる。そればかりではない。そのうえ労働者は実際の肉体労働の一切合切を遂行しなければならないのである。これに對し、

一つの科学の発展では、たぐさんのルール、法則並びにフォームユラができて、これが労働者めいめいの判断に取つて代るのである……。科学的データが実際に使用できるためには、これらの書籍や文書を保存する部屋が一つ必要であり、計画を立てるための机が必要である。かくて旧制度のもとでは、労働者によつてその経験を土台として為されていた計画案のすべてが、新制度の下では、科学の諸法則にしたがつて管理者によつて為されるのである。よしんば、労働者が科学的データの発展と使用とに向いてゐるとして、彼としては、彼の機械仕事と机仕事を同時にやるということとは肉体的に不可能であらう。こういうわけで、大抵のばあい、まず計画するために或るタイプの人間が必要であり、そしてこれを実行するのに全く別のタイプの人間が必要であることは明らかである。^(六)

労働過程における計画と執行とのまつたき分離、そして計画立案およびこれにとものう判断的な一切のもの、すなわち管理的なもの一切を労働者から奪いとつてこれを管理の側に移すこと、というより管理労働としてこれを設定すること、これがテイラー・システムないし科学的管理法の第一原理である。この分離の歴史はこれを溯ればずつとふるい。しかし、テイラー・システムの意義は、創始者テイラーが、この自然発生的な傾向を、人為的、計画的、系統的に強引に押しすめたところにある。分離の傾向はすでにあつたとは云え、旧来の管理では、單純出来高制——さもなくばせいぜいこれを時間給との混合型であるハルシー制度——のような賃金支払方式をもつて、あたかも経営管理のすべてであるかの如く考え、これによつて労働者の労働意欲を引き出すことに一所懸命であつて、直接労働過程にかかわることはすべて労働者まかせであつた。何を作るかということは別として、どのようにして作るか、すなわち、どのような要具で、どのような方法で、どれだけ作るか、なかんづくどのようなスピードで作るかと云うようなことは直接には一切労働者まかせになつ

ていたのである。結局、旧管理者は労働過程の外に立つて労働者の労働意欲を駆り出すことが精一杯であつたのである。これにたいし、テイラーは直接労働過程そのもののなかにはいりこんで、労働過程において今なお残つていたかぎりでの計画的なものの判断的なものをすべて労働者の側から取り上げてこれを管理の側に集中することを狙つたのである。

ところで、労働過程における労働者の知識や熟練を取りあげてこれを管理の側にうつすと云つても、知識や熟練は外界の物ではない。それは労働者の頭と腕のなかにある無形の資産であり、いわば彼の本質である。したがつてそれを労働者から取り上げるということは、まず管理の側においてこれに取つて代る知識と熟練とを展開させること以外に手はない。そしてこのことが、第一原理にいう「科学の発展」にほかならない。このようにして取り上げられた知識と熟練とが、管理の側で集積され「科学」によつて精練され、体系化されて、管理の資産とされたのち、改めて労働者に厳かに指図——指導票——として下されるのである。そして労働者は、この指図——もともと自分のものであり自分の本質でもあつたところのもの——を仰ぎ、それを「有難く頂戴する」（本稿二二頁六行目）のである。労働の疎外以外のなものでもない。これが「一つの科学の発展」というものの内容である。資本の原始的蓄積が直接生産者からその手の延長である労働手段——物的資産——をもぎとつて資本制生産の前提要件を準備したとすれば、テイラー・システムないし科学的管理法は、資本制生産のもとにおける労働者の頭の腕と一体となつて残存していたところの労働者の最後の資産——知識と熟練という精神的資産を収奪してこれを管理すなわち資本の側に移し、これによつて資本制生産の最後の仕上げをしようとするものである。労働者の本質的な知識と熟練とはすでに、産業革命において労働者から機械の側に移されていた。それで

もなおその跡に取り残されていた労働者の知識と熟練とを人為的に、強引に、系統的に、最終的に取りあげようとするのが、テイラー・システムないし科学的管理のねらいでありその原理なのである。産業革命において知識と熟練とが、生産手段たる物的対象の側に移されたのになんとして、テイラー・システムにおいてはそれは管理に、すなわち管理の人と組織の側へ移されたのである。

資本制生産方法のもとでは、労働の生産力は資本の生産力としてあらわれる。資本制生産のもとでの労働の生産力は、本質上、結合された労働の生産力である。この結合された労働の生産力が疎外されて資本の生産力として現象するのである。テイラーが職長としてはじめて管理の側に立つたとき、目をつけたのは労働者の「主な資産」である結合された知識であつた。彼はこれが管理の側になんことをおそれ、これを如何にして取りあげるかに腐心したのである。これが彼に新しい管理方式を考えさせるきっかけ、すなわち原理となつたのである。

平たく云えば、いわゆる計画と執行、指揮労働と執行労働、管理職と作業職との意識的、系統的分離、これがテイラー・システムないし科学的管理法の原理である。

本質という言葉を使う使わぬは別として、テイラー・システムないし科学的管理法を、計画と執行との分離においてとらえている人は少くない。たとえば『F・W・テイラー、科学的管理法の父』の著者コープレイは、テイラーの管理法（彼はテイラーの組織とシステムについて語っている）を旧来のそれと区別するにあつて、経営労働における管理

と執行との意識的分離を強調している。彼は職能別分業の原初が管理職能の執行職能からの分離にあるとして、この分離こそテイラーが何よりもまず取り上げたものであるとして、およそ次のようなことを述べている。この原初的分業は一八八〇年代のアメリカではまだ『不十分かつ本能的』であつて、計画的職能の大部分がいまだ執行労働者の側にあつた。当時の管理者は執行職能のみに重点をおいて、いまだ計画者、^{プランナー}技師^{エンジニア}としては駄目であつた。同年代頃機械の複雑化にともなつてその操作と設計にかんする知識も複雑になりはじめた。知識は或る程度複雑となるとどうしても一つの科学にまとめられざるを得なくなる。これには従業員大衆も寄与することはできるが、これを指導することはできない。この任務はわれわれがマネジメントと呼ぶところの単一の力によつて企てられなければならない。諸職能を明確に規定して分離する彼の仕事をはじめたのは、彼が彼の下ではたらく労働者たちのため科学的な遂行水準を設定することができるようにと、その労働者たちを一切の計画上の仕事から解放して、この仕事を労働者たる彼みずから一手に引受けたときである。これによつて彼は、計画と執行とはまったく別々の職能であるという原理に終止することになつた。……テイラーは彼が雇つた最初の二人の労働者を一人は指導票係りに、他の一人は時間係りにして彼の職長職を援助させることにした。この二人は書記労働者として、机をもたなければならなかつた。そして当然、これらの机は老大な時間研究の記録と並んで据えられることになつた。これらのものこそ、のちにテイラー・システムのもつとも顕著な特質となるべき一部局すなわち計画部のそもその初め——肉眼でみえる——であつたのであると。^(七)

タウン分益制で知られているH・R・タウンは、すでにテイラーの『工場管理法』について計画と執行の分離を語つてゐる。

『工場管理法』は実に一つの新しい科学——産業管理の科学——の基礎をなすものである。——建設工事のばあい理想的な技師とは、最低のコストで最善の仕事をする人のことである。同じように産業活動においても、最善のマネジャーとは、各労働者が最善の能率を発揮し、その能率に応じて報酬を与えられるように、彼の統制下にある諸力を結合する人のことである。テイラー博士は、このことをなし遂げるためには、作業の計画を、その執行から引きはなすことが肝心であることを結論的に証明した。そして前者のためには正しい精神を有する訓練された専門家を充て、後者には彼らの課業に適した正しい肉体をもち、かつ課業の実施にあたつては専門家の指導を有難く頂戴する人を用いなければならないことを。」(傍点は副田)

G・D・H・コールはその著『賃金支払いの方法』のなかで産業自治の建前から、テイラー・システムを批判している。「かかる事態にたいして反対であることは、いやしくも自治の価値を信ずる者にとつては自明のことであろう。それは、エキスパートの掌中に知識を集積して、被治者^{ガヴァーニ}にたいしては、彼らを統御^{コントロール}する制度の何たるやについてきわめて莫然たる概念しかもたせないのである。」^(九)

以上、私はテイラー・システムまたは科学的管理法の特徴を、労働過程における計画的、判断的なものと執行的なもの——簡単に計画と執行——との系統的分離のなかにみてきた。これはテイラー・システムまたは科学的管理法の本質というよりは、むしろ原理といったほうが適切である。そしてテイラーが『科学的管理の原理』のなかで展べようとしたのは、正しくこの原理である。それを彼は「一つの科学の発展」と呼んだのである。そして、この「一つの科学の発展」は、その内容においては、労働過程における計画と執行の分離、最後の分離である。これは資本制生産のもとにおける

労働疎外の完成への出発であると同時に、給して人間労働が工業化の過程において必ず一度は何らかの形において経過しなければならぬところの一局面であると云えよう。

註1、*The Principles*, pp. 31—32, 邦訳テラー全集、I、二五頁。

二、「即ち切り込みの深さとスピードと送りとをどういう工合に組み合せれば最も早く削りあげることができるかという点についての私の知識は、私に対して反抗同盟をつくつていた工人たちの知識よりもはるかに劣つていたのである。しかし工人たちができるべき仕事の半分も仕事をやつていないということだけは非常につよく確信していた。そこで私はついに幹部の許可をえて、いろいろの実験を試みることにした。その当時の目的は少くとも私の部下と同程度の知識だけは、どうしても得ねばならぬという積りであつた。」

(邦訳テラー全集、II、一三九頁。)

三、邦訳全集、II、一六六頁。

四、『金属の削り方について』は、彼の管理法の目的から始まつている。即ち、

一、日々予め詳しい指圖書をつけて、各工人に一定の仕事を割りあてておくこと、但しその各仕事には要素毎に合理的なゆとり時間を定めておかねばならぬ。

二、予定の時間以内に一定の仕事をしあげた工人には、特別に多くの賃金を与へ、余計の時間を費した工人には普通の賃金を支払ふこと。(邦訳テラー全集II、一三五頁。)

これは結局、課業制度に外ならない。これから始まつて、さきに本文で述べたような結び——すなわち労働者からの計画的なものの収奪——に終つている。

古川栄一氏は、『金属の削り方』の意義をさして認められていないようである。いわく「なおテイラーはこの二つの著作の中間にお

いて『金属の削り方について』(On the Art of Cutting Metals, 1905)と題する論文を発表している。しかし、これはあの『ルートの使用法』と同様に技術的研究であつて、科学的管理法の発展にとつては直接の關係を有するものではない。」

(古川栄一、「経営管理総論」一五頁)

五、前掲 *Testimony*, p. 48, 邦訳全集、Ⅱ、二三三頁。

六、*The principles*, pp. 37—38, 邦訳全集、Ⅰ、一二〇頁。

七、F. B. Copley : *Frederick W. Taylor, father of scientific management*, 1923.

八、Taylor : *Shop Management*, Forward by H. R. Towne, pp. 9—10, 前掲 *Scientific Management* 収録。

九、G. D. H. Cole : *The payment of wages*, 1928, p. 65.

三 テイラー・システムにたいする組織労働の反対

労働過程における計画的なもの、判断的なものの一切を労働者から取り上げて、労働者には執行的なものだけを残すということは、要するに労働者を自動人形に還元することである。従来、労働者の人格を構成するものと自他ともに認められていたところの労働上の知識と熟練とが奪われることは、労働者にとつては、その人格を奪われることである。人格を、自己の本質を他者に明け渡すことである。たんに明け渡すだけではない。一たん明け渡した自己の本質を、他者すなわちここでは管理者のそれとして、それに対して平身低頭し、その指揮と命令にしたがわなければならないのである。そしてこのことはまた熟練労働者を不熟練労働者につき落すことであり複雑労働を単純労働に還元することである。

そしてこの点こそ、当時の組織労働者——彼らは熟練工であつた——がテイラー・システムないし科学的管理法に反対し抗議したもつとも重大な点の一つである。G・D・H・コールも述べている。「本制度は労働者を単なる自動人形に変えてしまう。機械制生産が過去において彼に残しておいてくれた選択の自由さえも奪い去つて、今まで熟練職であつた仕事をたんなる不熟練の機械作業に還元するものであるとして、反対されている。」^(二) また一九一一年四月、時の機械工労働組合の会長オー・コンネルが科学的管理法反対の回状を發して全労働者に呼びかけたときの、反対理由もこの点にあつた。^(三)

例のホキシーは、科学的管理法にかんする労働者の態度について次のように述べている。一般に労働組合は本質上オポチュニストであつて、科学的管理法にたいする組織労働者の見解や態度はひじように区々である。そのなかにあつて、労働総同盟の執行委員会の見解はアメリカ組織労働のそれを大体に代表するものと見ることができであろう。そして、つぎの六大項目のもとにその組織労働の反対意見を一々列挙している。一、科学的管理法の一般定義、二、労働者の福祉との關係において、三、産業民主主義との關係において、四、科学的管理法の非科学的性格、五、科学的管理法の非能率、六、科学的管理法と産業不安。

第一の科学的管理法の一般定義では、組織労働は科学的管理法を「管理の科学」(science in management)から區別して、「科学的管理法は、その精神と本質において、狡猾にしくまれた苦汁制度(a cunningly devised speeding-up and sweating system)である」と見ている。第二項以下六項までに列挙されているたくさんの諸批判は、これを要約す

ると、(イ)極端な労働強化、(ロ)労働者の人格の無視、(ハ)科学的管理法の非科学性と非能率、に帰着する。右のうち、ここで直接問題なのは(ロ)であるが、これに関する細目を拾つてみると次のようである。(括弧内の数字は前記の六項目の番号)

「『科学的管理法』は生産と利潤の増大を目的として用いられた一つの仕組みであつて、労働者の人格、権利および福祉にたいする配慮を削減する。」(一)

「科学的管理法は労働者をもつて単なる一つの生産手段とみ、機械、道具にたいする半自動的な附屬物に還元してしまう。」(二)

「科学的管理法は機械にかんする教育と熟練とを破壊する。」(二)

「科学的管理法は熟練せる技能を排除する。」(二)

「科学的管理法は熟練工を不熟練工の状態におとす。」(二)

「科学的管理法は熟練工を不熟練工と競争させる。」(二)

「科学的管理法は労働者から思考、創意、成就感、仕事の悦びを奪い、労働者を知的に萎縮させ圧迫する。」(二)

「科学的管理法は労働者の個性と発明の才を破壊する。」(二)

「科学的管理法は報導や方法の莫大量を雇主の掌中に収めて、労働者の犠牲においてそれを使用する。」(二)

「科学的管理法は労働者の伝統的知識、判断および熟練のすべてを集めて管理の側へ移し、作業にかんする労働者の創意と熟練とを管理の手に独占する。」(三)

「科学的管理法は人間的要素を考慮しないで、人間をまるで機械のように取扱う。」(四)

「科学的管理法は慣習、氣質、作業のしきたりを無視して人間性の根本原理をおかし、労働者の修得せる熟練を最低限に押し下げる。」(四)

「科学的管理法は人格を侮辱し、その方法たるや労働者の正直と公正を疑いかつ直接問題としてゐることの証左である。」(一六)

これで見ると、科学的管理法にたいす組織労働者の反対は、もつぱら、熟練工としての反対であることが理解される。つまり彼らは、彼らの人格を形づくつていたところの労働過程における計画的、判断的なもの、すなわち知識と熟練とを収奪されて単なる労働者につき落されるのをおそれて一所懸命に反対したのである。そこには、曾て労働者たちが機械によつて熟練を、そして何よりも仕事そのものを奪われるのをおそれて機械にたいして反抗したと同じような面がないでもない。

労働者の伝統的な熟練が排除され、在来の意味での熟練労働が不熟練労働に還元されることは、近代工業生産技術上の一つの歴史的必然である。テイラー・システムの意義は、何べんも繰り返すように、この傾向を意識的にとらえて、もろもろの人為的な組織と制度とをつうじて、系統的に、強引にこの過程を押し進めようとしたところに在る。およそ、資本制生産のもとでは、労働者は、技術の改善進歩にたいして積極的ではありえない。組織労働者のばあいとくにそうである。熟練が奪われ、労働が強化され、なかんづく仕事そのものを奪われはしないかをおそれるからである。

ホキシーは彼の報告書のなかで、『近代工業と職業熟練』^{Professionalism}と題して International Molders' Journal から長い引用をしている。これは長くはあるがわれわれの問題について非常に興味がありかつ重要であるとおもわれるのでそれを翻訳してみよう。

「賃金労働者の一大資産は彼の技能 (craftmanship) であつた。技能とは、ふつう道具や材料を上手に操従する能力と考えられているが、真の技能というものは実はそれ以上のものである。その真に本質的要素は手先の熟練や技巧ではなくて労働者の頭のなかマインドに貯えられている或る物である。この或る物は、一部は、道具や材料や、それから伝承と経験によつて労働者につたえられた作業方法やの性格と用法とにかんする身についた知識のことである。しかしこれにも増して重要なのは、道具や材料の変化だけでなく、作業条件の変化から起つてくるいろいろな困難を克服することを可能にする知識である。過去においては、道具や材料の上手な取扱ひ方と、頭脳の技能とは労働者の身のなかに一体となつて労働者の所有であつた。そしてこの職業上の知識と熟練とを賃金労働者側だけで所有していること、すなわち、労働者だけがこれらのものをもつていて、雇主がこれらのものについて無知であるということ、こうであればこそ労働者は組合を組織し、雇主から比較的好条件を勝ち得ることができたのである。労働組合の力と、組合員の条件を向上させる組合の能力とは、何よりもまずこの唯一の所有にかかつていたのである。

これが事実であるとしたら、組合運動ユニオンイズムと組織労働者ユニオンイズムとにたいして下される最大の打撃が熟練イ、イ、イ、イからの知識の分離であることは火を見るよりも明かである。けだし、多年の経験を経てはじめて身につく職業知識とは関係なしに、道具を使う熟練がえられるとしたら、不熟練工から『熟練工』をつくることは、殆んどすべての職業において数日ないし数週間間で間に合うようになるであらう。そうなれば、どの職業でも労働の供給はほとんど無制限となつて競争がはげしくなるであらう。職人は實際雇主の思いのままになるであらう。

最近、職業上の知識と熟練との分離はますます広かつ急速に行われている。この過程は二つの主な形態で示されている。一つは機械の導入と、道具、原料、製品および過程の標準化——これによつて大規模生産が可能になる——並びに労働者の専門化である。このばあい、各労働者はほんのわずかの職業知識と熟練とを必要とし、且つ行使しうるにすぎない。幅はせまくなり下からののはげしい競争にさらされているが、それにしても彼はなお職人クラフツマンである。第二の形態は——この方がもつと危険で油断がならないのであるが、そのくせわれわれの大部分はその重大性については目覚めていない——このばらばらの職業知識を全部集めてそれを体系化し、そしてそ

れを雇主の掌中に集積し、そして然るのち、細目指示の形でのみこれを小出しする。すなわち特定の比較的細かいタスクの機械的遂行に必要な知識だけを、一人一人の労働者にあたえるのである。この過程が、熟練と知識とをてつて的に引き裂くことは明かである。この分離が完了すると、労働者はいかなる意味においても職人ではなくなつて、管理の生きた道具にすぎなくなる。労働者はもはや、特別の職業知識とか職業熟練とかを必要としなくなり、よしんば彼にそれらを修得する能力があつてもそれは無用であり、術をあるく誰もが彼の競争者となる。熟練工にして、彼らだけがもつている職知識と熟練とを彼らから奪おうとするこれらの諸力のいずれかから安全な者は一人もない。フロンティア・トレードと呼ばれるものだけが今日万能職人(all-round craftsman)に依存している。これらの職業といえども、いつなんどき、標準化され体系化されて、この二重の専門化の過程に引きづり込まれるかわからない。これこそ組織労働の当面する最大の問題である。けだし、もしわれわれにして、アメリカの労働者が半熟練のおそらく殆んど無組織の大衆となることを欲しないならば、新しい保護法を発見して、これまで組合が獲得した労働条件と生活水準とを守らなければならない。かつ何らかの方法を発見して、労働者がその熟練を狭められ、その職知識を盗まれることによつて矢つぎ早やに失つてゐるものを労働者に取り戻さなければならない。⁽¹⁾

引用文としては余りにも長い右の文章、しかしこれほど簡潔にテイラー・システムないし科学管理法の原理と方法——これらのものにこそ本質はもとめらるべきであらう——を云いあらわしたものはあるまい。そこにはテイラー・システムとか科学的管理法とかいう言葉は使われていないけれども、そして、熟練工中心の組織労働からの批判としてそれなりの制限はあるけれども、要するに労働者がめいめい多年の経験をつんではじめて獲得し彼の人格の本質をなしているところの職業知識が管理によつて奪いとられ、寄せ集められ、体系化されたのち、これが管理側の資産として、改めて労働者に

小出しされ、労働者はそれによつて単なる労働者につき落される。このことを組織労働はおそれている。あたかも、かつて資本の原始的蓄積において、労働者の生きた手の延長たる死んだ労働手段が強力的に資本家によつて収奪され、集中されたのちあらためて資本として彼らにあてがわれたように。

引用文では、計画と執行との分離をいわないで、職業上の知識と熟練との分離を云つてゐるが、これはテイラーがもつぱら知識を、労働者の結合された知識を云々し、これをいかにして管理の側に取りあげるかに腐心したことに照応するものであろうか。もつともあとのほうでは知識と熟練とがともに奪われるといい、熟練工から半熟練ないし不熟練工につき落されることを云つてゐる。

引用文では、知識をもつて労働組合存立の根本的条件であるといつてゐるが、これはクラフト・ユニオンについてはそうであるが、組合一般については当らない。しかし、このことは、他面、テイラーが科学的管理の原理の適用によつて労働組合は無用になるとして、組合運動を排除しようとした誤つた考えと表裏の關係にある。

引用文は、この種の労働の疎外が基本的には機械の導入にもとづく技術学的必然であることを認め、そして、科学的管理法——この名称は使われてないが——がこの歴史的傾向の別な方法による意識的計画的な促進者であるとしている。いわばこの歴史の必然のなかにおいて日毎に失われていく労働者、熟練労働者の本質たるクツツマンシップを何らかの形で取戻さなければならぬことを強調している。

これに対して当のホキシ―は、科学管理法は機械について産業革命をさらに推進める新しい刺戟であるとし、したがつ

て科学的管理法にたいする反対や対策も、こうした時代の要求に応えるものでなくてはならないと述べている。彼もまた、最後に、労働者の側において失われてゆくものの恢復について一言している。「かくの如き事情のもとで、真に必要なものとされているものは、かかる傾向を抑圧したり直接統制をしたりすることではなくて、社会的に補足することであり知識を殖やすことである。なかんづく、かかる傾向を率直にみとめたうえで、労働者が失いつつある内容を労働者の生活のなかに取戻してやる方法を考えることが肝要である。」^(四) ホキシ―は疎外の社会的技術的必然をみとめて、その恢復の必要とその大まかな方向とをほめかしただけで、その具体的内容にはもちろんその場でないとして立ちいつてはいない。

テイラー・システムないし科学的管理法の本質を何れにもとめるにせよ、以上述べたような原理をもつそれが、近代産業技術の発展の線に沿うたものであることは否定できない。云われるように産業革命が労働手段の側の変革によつて労働の生産性を高めたのにたいし、それによつてテイラー・システムは労働主体の側における合理化をつうじて労働能率の増進を狙つたものであつた。産業革命が機械の導入によつて労働の重荷から人間を解放するどころか却つて重荷を加重したように、科学的管理法の資本家的充用が、労働の生産性の増進によつて労働負担を軽減しないで、却つて労働強度の増進によつてそれを重くしたことは認められなければならない。ことに、たとえ科学的管理法が実施されようとも、そこに労使協調がなく、労働不安があり、さらにそれがストライキにまで発展するにおいては、いよいよもつて科学的管理法なるものは存在しないと云い、労働組合をもつて労働不安の種蒔き手としてこれを排除しようとするに至つては、テイラー

の時代錯誤は甚だしい。もしかくの如きであるとするなら、科学的管理法なるものは資本主義のもとでは全く存在しえないものとなるであろう。或いはそう云うふうに考えてもいいかも知れない。私はテイラーのことを考える度毎におもう。もし彼がソヴィエトに生れていたらと。そしてテイラーとかの銑鉄運びのシュミットがスタハーノフと重なりあつて私の頭にうかんでくる。

註一、G. D. H. Cole : *Ibid.*, pp. 57—58.

二、オー・コンネルの反対理由は大きくは次の四つである。

- (イ) テイラー・システムにおける職長は、労働速度の規制者 (pace maker) であること。
- (ロ) 計画部および作業指導票制度は労働者になんら判断の余地をあたえず、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。

- (ハ) 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。
- (ニ) テイラーは、団体協約ではなく、個人契約を主張する。

(小林靖雄『科学的管理と労働』六二—六三頁。)

三、R. F. Hoxie : *Ibid.*, pp. 131—133.

四、R. F. Hoxie : *Ibid.*, p. 136.