

科学的管理法と労働組合

— 1910～1932年の史的分析—

仲宗根 栄 一

目 次

序	22
I 対 立	24
1. 東部鉄道運賃率事件	29
2. 敵対関係の激化	36
3. ウォータートウン兵器廠事件	40
4. 科学的管理法の普及と労働組合の反撃（以上本号）	44
II 対立の緩和	
1. 労使関係委員会の開設	
2. バレンタインの謀叛	
3. 議会における科学的管理法の禁止立法	
4. 議会における「反ストツプ・ウォツチ法」の成立	
III 協調と恐慌	
1. 大戦中の科学的管理法と労働組合	
2. 従業員代表制度と労働組合	
3. 人間的要素の重要視	
4. 科学的管理論者と組合指導者の融合	
5. 組合勢力の退潮と労使協調政策	
— バルチモア・オハイオ計画を中心に —	
6. グリーンとクックの労使協調論	

7. 恐慌と労使協調政策の変容

序

今日、経営管理論を問題にする場合に、何よりもまずはじめに考慮されなくてはならないのは、科学的管理法（Scientific Management）という問題であろう。それは、アメリカにおける経営管理論が科学的管理法によってはじめて、体系化されたという理由だけによるものではない。

科学的管理法の成立とその発展の過程において顕在化した諸問題は、とりもおさず近代的経営管理論の諸課題そのものと考えられるからである。

ここで、われわれが取り上げようとする科学的管理法と労働組合のリアクションの過程で表面化した諸問題もまさにその一つにはかならない。

すなわち、経営側にとって、組合の自発的な協力を獲得し、生産能率の向上をはかることは、経営と組合が成立した当初から今日に至るまで、その基本的な課題の一つであることには、いささかも変わりはない。

従って、はじめて近代的な経営管理技術としての体系を整えた科学的管理法を、南北戦争（the Civil War, 1861-65）を契機に飛躍的な発展を遂げつつあったアメリカの企業が、どのように受けとめ、そして科学的管理法の推進者達が、いかに労働組合に対処してきたのかを跡づける試みは、今日における労使関係の方向と在り方を探るさいにも、あながち無駄ではないであろう。

ここで、時代背景としての1910年秋の東部鉄道運賃率事件（the Eastern Railroad Rate Case）にはじまり、1932年に頂点に達したパニックに至る期間のアメリカ資本主義は、着実な発展、大戦、リセッション、未曾有の繁栄、そしてパニックといったように、まさに幾多の変遷を体験した。このため、科学的管理法と労働組合のリアクションの姿態も、こうした状況によって、大きく影響を受

けざるをえなかったことはいうまでもない。

そこで、こうした状況との関連を見失わないために、必要なぎり、アメリカ経済史や労働運動の動向等についても言及することにしよう。

こうした問題意識と分析視角に基づきながら、1910年秋の東部鉄道運賃率事件にはじまり、1914年4月のミルウォーキーでのウィスコンシン州労働総同盟大会におけるテーラー (Fredrick W. Taylor) と組合代表者の対立に至るまでを科学的管理法と労働組合の敵対関係の時期と画し、両者の熾烈極まる抗争がいかに展開されたかを追求するのが、第1章である。

ここでは、主として二つの問題に焦点を定める。その一つは、労働者の手中にある熟練を管理側に移転しようと試みた科学的管理法と労働者の熟練の独占、作業管理上の自治権の保持等、伝統的なクラフト・ユニオニズムの立場を強調する熟練労働者の組合、アメリカ労働総同盟 (American Federation of Labor) との対抗関係に関する問題である。

そして次に、科学的管理法の個別的労使関係を基底とする団体交渉否定ないし組合無用の論理と労働者の集团的結束に基づく協約的・集团的労使関係を提唱する労働組合運動の潮流との相克が中心的な問題となる。

第2章においては、1914年の合衆国労使関係委員会 (the United States Commission of Industrial Relation) における科学的管理法に関する公聴会から、1916年の議会における科学的管理法禁止立法の成立に至る期間を、敵対関係の緩和の時期とし、次の二点に着目したい。まず第一に、この公聴会を契機として、労働組合の科学的管理法に対する態度が、科学的管理法なるものは、団体交渉の力によって改革され得るものであるという方向に変わってきたことであり、科学的管理法側からも、組合を科学的管理法の手続き過程の中に参画させるべきであるという見解をもつようになった人々が登場してきたことである。

そして第二に、アメリカの第一次大戦への参戦を目前に、政府が国民的合意を獲得するべく、労使の対立の重大な原因をなす科学的管理法の政府部門における実施を厳しく禁止したことである。

そして、第3章においては、大戦という非常事態を背景に、国家政策を優先させるべく、科学的管理法と労働組合の対立は、休戦状態に入り、両者は一致・協力して政府の戦時政策に協力した。しかも、政府の戦時政策に対する労働者の全面的な協力を得るべく、ウィルソン大統領によって戦時産業における団体交渉の承認が勧告されたために、両者は団体交渉制度の下において、働くようになっていた。このように、両者にとって、協働という、はじめての体験を通じて、相互の理解を深め科学的管理法と労働組合は、急速に接近するようになり、やがて、以前には予想もつかなかった両者の協調の時代が到来する。そして、こうした協調の基調は、1932年に頂点に達したパニックによって破棄されるまで続くことになったのである。こうした科学的管理法と労働組合のリアクションの展開過程を、歴史的な分析を試みることによって解明しようとしたものが本稿である。

I 対 立

まず、本稿の理解を助けるために、科学的管理法の生成と発展を、主として、労働問題との関連で概観し、テーラーの労働組合ないし労使関係観を明らかにしておく。

いささか教科書的で、しかも長きに失する感は免れないが、あえて概説することにしたい。

周知の通り、18世紀中葉のイギリスに端を発した産業革命は、その後次第に欧米諸国に波及し、19世紀の後半には、これらの国々においてもほぼ終息をみた。こうした産業革命の進展は、生産過程の機械化を基礎とする機械制工業の確立を促し、生産力の飛躍的な発展をもたらした。しかしながら、アメリカにおいては、その当時、なおその基礎が形成されつつにあったにとどまり、根本的には、まだ農業国であったといえる。

アメリカにおいて、機械的生産方法を基底とする工場制工業が急速に普及し、驚異

的な生産力の発展をもたらしたのは、南北戦争以後のことである。

このように、生産過程の機械化によって、生産力の飛躍的な発展をみたが、それと同時に、当時きわめて非能率な状態に放置されていた工場労働者の作業条件の合理化が焦眉の課題として提示された。そして、こうした要請に応えんとして登場したものが、まさに、19世紀末葉から、20世紀初頭にかけて、アメリカにおいて展開された、いわゆる「能率増進運動」(the Efficiency Movement)にほかならない。この「能率増進運動」は、機械的生産方法の普及の過程で、社会的重要性を相対的に高めつつあった機械技師達の団体であるアメリカ機械技師協会(American Society of Mechanical Engineers)によって担われることになった。しかしながら、労働能率の増進の方法を、もっぱら、賃金支払制度の改善に求めようとする「能率増進運動」によっては、当時のアメリカの企業全体に蔓延しつつあった経営者の賃率切下げ(rate-cutting)と、これに対抗する手段としてとられた労働者の組織的怠業(systematic soldiering)を根本的に解決することはできなかつた。⁽¹⁾

タウン(Henry R. Town)の分益制(Gain Sharing System)やハルシー(F. A. Halsey)の割増制(Premium Plan)等は、その代表的なものである。

そこで、テーラーは、こうした隘路を改善し、労働者の作業能率の向上をはかるために、「能率増進運動」とは異なった賃金支払制度の合理化の問題と取り組んだ。この成果を集約したものが、1895年、デトロイトにおけるアメリカ機械技師協会の大会において発表された「一つの出来高給制度」(A Piece Rate System)である。彼は、この論文において、従来の賃金支払制度の革命的な欠陥は、賃率設定の非科学的な方法にあることを指摘するとともに、次のことを提唱した。すなわち、第一に、要素別賃率設定部(elementary rate-fixing department)を創設し、賃率を時間に従って、科学的に決定すること、さらに、第二には、「差別的出来高給制度(differential rate system of Piece work)を採用して、労働者の個人的向上心を鼓舞しなければならないということであった。

さらに、テーラーは、自己の管理理論を発展させるべく、1903年には、画期

的な論文を発表した。いわゆる、「工場管理論」(Shop Monagement)こそがまさに、それにはかならない。これをもって、彼は、自己の名を歴史上不朽のものにすることになったのである。

ところで、「一つの出来高給制度」においては、労働者の作業管理の問題を、もっぱら、賃金支払制度の問題として取り扱っていたのであるが、「工場管理論」においては、労働者の作業能率の向上は、単なる賃金支払制度の合理化のみによって改善され得るものではなく、工場全般の作業管理制度を合理化し、改善しなければならないと認識された。

この論文において展開された特徴的なものは、「一つの出来高給制度」における要素別賃率設定部が、「企画部」(Planning department)として発展したことである。「企画部」は、課業設定と課業管理の二つの任務を遂行する科学的管理法の根幹として位置づけられた。

この場合、課業の設定は、ストップ・ウォッチを駆使した作業時間研究に基づかなければならず、しかも、それは、一流の労働者(firt class men)によって遂行され得るものでなければならぬとされた。⁽²⁾

そして、こうした設定された課業の達成に成功したものには、高い賃金(high pay for success)を支給し、失敗したものには、損失(loss in case of failre)あるいは罰金(punishment)を課す仕組みになっていた。⁽³⁾

従って、労働者が、それは、労働者の過労をまねくものであり、ストップ・ウォッチによって労働者の作業時間を測定する如きは、労働者を機械視し、侮辱するものはだしい、と反対したことは、容易に推測され得ることである。

このように、労働者の作業時間は、労働組合の交渉によってではなく、専門の時間研究技術者によってのみ科学的に決定されるべきものであるとされ、しかも、この時間研究技術者によって決定された時間以内に、課業を達成したものには、高い賃金を与え、失敗したものには、罰金を課すというテーラーの課業概念は、個別的労使関係を前提としたものと考えることができる。

このことは、彼が1909年に発表した「科学的管理の諸原理」(The Principles

of Scientific Management) の中において、「管理者と労働者の間の緊密かつ親密な個人的協調」、「この緊密かつ親密な労使間の個人的協調こそが近世科学的⁽⁴⁾管理あるいは課業管理の本質である」と述べていることから明白である(傍点筆者)。従って、それは、労働組合という団体の形態をとり、少なくとも、作業時間や賃金といった基本的な労働条件の決定については、経営者との団体交渉を求め、それが決裂した場合には、争議権に訴えることを基調とする労働組合運動の理論とは本質的に相容れないものといえる。換言すれば、テーラーの構想は、まさに団体交渉否定ないし反組合主義(anti - unionism)であり、協約的、集团的労使関係を提唱する労働組合運動の潮流とは、相対立せざるをえない本質を内包するものである。

ここで、留意しなければならないことは、こうしたテーラーの労働組合観は彼の偶然の思いつきではなく、彼の提示する管理の科学に服することを、労使双方に要求する彼の科学的管理法のメカニズムの論理的帰結にはかならないということである。

そこで、こうしたテーラーの組合無視の論理に対し、労働組合側が強く反発するようになったことは、容易に予測され得ることである。

ところで、一方、労働組合運動の歩みはどうであつたろうか。一べつしておこう。前述したように、南北戦争を契機に、アメリカの生産力は、飛躍的な発展を見たが同時に、それは、賃金労働者の数を急激に増大させる要因ともなった。⁽⁵⁾

そして、戦争による物価騰貴は、こうした労働者階級の生活を極度に脅かすようになっていた。こうした状況を背景に、戦争後半においては、強大な全国組合がいくつか結成されるに至った。1863年に、デトロイトにおいて組織された機関手組合(Brotherhood of Locomotive Engineers)は、その先駆的なものであるがそのほかにも、煉瓦職工、鉄工、煙草職工等の労働組合が組織された。さらに、1866年には、全国労働組合(National Labor Union)が結成され、1870年には、全国に約40組を数える全国的な労働組合が存在するまでに至った。その他、各種職業の労働者をもって組織する全国的な労働組合としては、労働騎士団

(Knights of Labor) があり、そして、後年、アメリカにおける最も代表的な労働組合運動の組織として知られるようになったアメリカ労働総同盟 (American Federation of Labor, 以下これを A. F. L とよぶこととする) が結成されたのは、1886年に属する。特に、A. F. L は、ストライキやボイコットを主要な闘争手段として用いていた。こうしたストライキがアメリカの産業界において一般化してきたのは、1870年代に入ってからのことである。その後、労働争議は、遂次増加の一途をたどり、1886年に至っては、最高潮に達したといわれている。これらの争議の主たる目的は、一般に、賃金の引き上げと労働時間の短縮にあった。特に10時間労働制の要求、ならびに、それに続く8時間労働制の実現を目指す労働組合の攻勢には、極めて顕著なものがあつたように思われる。この結果、著しい発展を遂げつつあつたアメリカの製造工業は、今や、こうした労働争議のために、⁽⁶⁾ 極度に脅かされるようになっていた。

このことが、前述の能率増進運動と、それに続く科学的管理運動の発展の重要な契機の一つをなしていたことはいうまでもない。

〔注〕

- 1) テーラーは、労働者の怠業には、自然的怠業 (natural soldiering) と組織的怠業 (systematic soldiering) の二種類があることを指摘した。そして、後者こそが当時の非能率の最も重大な原因をなすものと考えた。

F. W. Taylor, Shop Management, 1911. PP. 30-32.

- 2) Ibid., P. 25

Taylor testimony Before The Special House Committee 1912,
in F. W. Taylor, Scientific Management, 1947. PP. 168-
180

- 3) F. W. Taylor, Shop Management; P. 75

- 4) F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management, 1919
P. 26

- 5) 1859年から1899年に至る40日間に、アメリカでは、経営の数は三倍、労働者の数は4倍、工業製品の価額は7倍、そして投下資本の額は9倍に激増したといわれている。

L. Huberman: We, The People, 1947, P, 49.

- 6) 労働運動史の概要は、主として、次による。

Henry Pelling, American Labor, 1962

I. 1 東部鉄道運賃率事件

パーソン (H. S. Person) によれば、「科学的管理法に関する労働組合と使用者との抗争は、1911年までは起っていない。それは、テラーが30年間、諸種の工場で科学的管理法を発展させている間、組合が、それに対して一向注意を払¹⁾わなかったからである」。といわれる。それに、テラーも、「科学的管理法の下²⁾では、ストライキは、一度も起ったためしが無い」としばしば述べている。事実、顕著な組織的なストライキは起っていない。

しかしながら、1911年までには、テラー・システム (Taylor System) に対し固有の名称が付与されていなかったために、科学的管理法に対する当時の組合の態度を跡づけることは困難である。しかし、いずれにせよ、1911年に至るまでは、科学的管理法を実施している会社においては、比較的ストライキはなく、科学的管理法は、その推進者達の努力によって、遂次普及・拡大されるようになり、着実な発展をみたものといえる。しかし、こうした静寂は、東部鉄道運賃率事件によって、はかなくも破られた。

1910年の春、アメリカのポトマック川とオハイオ川の北部、それにミシシッピー川の東部において、事業を営む各鉄道会社は、従業員の賃金の引き上げを認めることになったが、これに対応して、同年の初夏には、州際商業委員会 (The³⁾ Interstate Commerce Commission) に運賃率の値上げを申請した。

いわゆる、独占禁止の趣旨に基づいて、アメリカでは、鉄道運賃の変更は、州際

商業委員会の承認を得なくてはならないからである。運賃率の値上げの理由は、賃金の引上げが定期的に認めなければならないものである以上、こうした賃金の上昇が企業財政を圧迫するというにあった。

そこで、委員会は、こうした値上げの申請を審査するために、1910年8月から12月にかけて、公聴会を開くことにした。

これに対して、荷主側は、値上げ反対のための弁護士団を結成し、その指導者には、著名なる「人民の弁護士」(People Lawyer)、ブランダイス(L.D. Brandeis)を迎え、公聴会を舞台に、鉄道会社側と対決することになった。

これが有名な、いわゆる、「東部鉄道運賃率事件」(the Eastern Railroad Rate Case)である。

ブランダイスは、最初、鉄道会社が能率的に運営されているものと考えていた。ところが、鉄道会社側の証人達の証言が進むにつれて、会社の経営に極めて無駄が多いことが明らかになってきた。そこで、彼は、会社の非能率な管理を理由に、会社側を攻撃することができると考えた。そして、そのための武器として、科学的管理法を用いることを決意した。

ところが、テラーによって体系化された近代的管理方式には、この時まだ、統一的名称は付与されていなかった。

テラー自身は、むしろ、タスク・マネジメント(Task Management) と呼ん

4) だ方が適当であると考えていた。しかし、実際には、「テラー・システム」や「エマーソン・システム」(Emerson System)、それに「ガント・システム」

(Gantt System) といったような個人的名称が与えられていたに過ぎなかった。

このため、ブランダイスは、1910年10月に、ガント(Henry R. Gantt)のニューヨークのアパートにおいて、攻撃プランを作成するとともに、使用すべき名称を協議するために、ガント、ギルブレス(Frank Gilbreth) およびケント

5) (R. K. Kent) と討議の機会をもった。

この時、科学的管理法(Scientific Management) という名称が、最も、適切かつ人々の耳目をひくものとして提案された。

もともと、「科学的管理法」という用語そのものは、ここではじめて使われたものではない。すでに、テラーが、その著書、「工場管理論」において用いているし、⁶⁾また友人への手紙の中でも使用している。

そして、結果的には、この提案が採用されることになり、ここにはじめて、「科学的管理法」という総括的・一般的名称の確立をみるに至ったのである。

その後、ブランダイスは、「科学的管理法」の有する積極的な面を主張し続け、1910年11月には、遂に、衝撃的な「一日百万ドル節約」の実現可能性を発表した。

この「百万ドル節約」の証言には、1904年から、7年にかけて、サンタ・フェ (Santa Fe) 鉄道会社において、実際に、科学的管理法を適用してきたエマーソン (Harington Emerson) が立った。この他、科学的管理法側の証言者としては、タウン (H.L.Town)、ギルプレス、ガント、ケント、ハザウェイ (H.K.Hathaway) 等がいた。

こうしたエマーソンによる驚異的な証言を、ブランダイスが発表したことによってテラーの科学的管理法の名称は、この事件の経過に深い感心を払っていたマス・コミを通じて、一躍、アメリカ全土の中に広がっていった。

これに対して、バルチモア・オハイオ鉄道 (the Baltimore & Ohio Railroad) 会社の社長、ウィラード (Daniel Willard) は、ニューヨーク・タイムス紙上において、一日百万ドル節約は、50万人の労働者を解雇するか、もしくは、賃金を徹底的に引き下げる手段に訴えるのであれば、実現可能であると述べた。

こうしたウィラードの発言は、ある意味においては、ブランダンスがあげようとした条件、すなわち、解雇や賃金カットによってのみ、はじめて、費用は、節減され得るものであるという論理に対して、ウィラードが執着していることを示すものであったといえる。

それに、イリノイ・セントラル (the Illinois Central) 鉄道会社の副社長、パーク (W.R.Park) は、「ブランダンスという男は、おどけた奴で、道化師⁷⁾であり、すでに失敗を立証された出来高給制度の昔話をむしかえすものである。」

とブランダイスを非難した。

一方、鉄道労働組合は、会社側と協力してブランダイス・エマーソン・テーゼに強力に反対し続けた。それというのも、もし委員会が運賃率の値上げの申請を否決した場合には、自動的に、会社側によって組合の賃金の引き上げも無効にされることを恐れたからにはかならない。これこそが、鉄道労働組合をして科学的管理法に反対せしめた直接の理由であった。

この公聴会における組合代表者の科学的管理法に対する反対の趣旨としては、科学的管理法が反組合と労働のスピード・アップを意図するものであるという点にあった。

しかし、委員会は、こうした鉄道会社と組合側の怒力にもかかわらず、1911年2月には、運賃率の値上げの申請を否決するに至った。その理由は、主として、「過去における諸鉄道会社の純利益は、きわめて大きく、その従業員にもつと高い賃金を払っても、なおかつ適当な配当金を支払うことができる。」⁸⁾ということにあった。しかしながら、「科学的管理法は、どこでも実験段階にあり、従って、この時期に、鉄道会社に対して、どれだけの価値を有するものであるか疑問である。」⁹⁾と結んだ。

これに対して、ブランダイスや科学的管理法の推進者達は、委員会がこのように科学的管理法の意義を明確に承認しなかったことに対しては、若干、失望を禁じえなかったが、しかし、いずれにせよ、科学的管理法の一般的な目的を承認したことについては、一応、満足していた。

しかし、彼等にとって、最も重要なことは、この公聴会を通じて、「科学的管理法」という適当な名称を獲得したことであり、かつ、この事件を契機として、テーラーの科学的管理法の名称を一般社会にも広く普及せしめることができたことであった。テーラーも、こうした発展を喜んだものの一人にはかならない。

この意味において、東部鉄道運賃率事件の果たした役割は大きかった。

こうした状況を反映して、1911年には、ガント、エマーソン、ギルプレスおよびテーラーがそれぞれ重要な著作を発表した。

特に、これらの中でも、テーラーの「科学的管理の諸原理」(The Principles of Scientific Management)は、最も重要かつ有名であった。

これは、彼の他の著作に比較して、多分に自叙伝的内容をもっていて、一般大衆向けに書かれたものであった。

このほか、テーラーの著作の影にかくれて、さほど目立たない存在にあったが、ガントの「作業、賃金および利益」(Work, Wages and Profit)、エマーソンの「十二の能率原理」(Twelve Principles of Efficiency)、それに、ギルブレイスの「動作研究」(Motion Study)も看過し得ないものであった。

一方、労働組合は、東部鉄道運賃率事件をきっかけに、科学的管理法に対して重大な関心を払うようになった。そして、まもなく科学的管理法の問題は、労働組合と科学的管理法の指導者達によって、クラブや公開討論会の場で、論議されるようになった。

1911年3月には、ニューヨーク経済クラブ(New York Economic Club)において、タウン、ブランダイス、ギルブレス、エマーソン、およびA. F. Lの副会長、ダンカン(James Dancan)が論議を交した。その席上において、ダンカンは、科学的管理法なるものは、労働者の社会経済的利益を擁護する組合との団体交渉を拒否することによって、労働者を奴隷の如く酷使しようとたくらんだ「産業奴隷制度」(industrial slavery system)への一つのステップであると攻撃するとともに、さらに、それを団体交渉を拒否することによって、組合の存立の基盤をつき崩そうとしたものであると、テーラーに非難を浴びせた。これに対して、ブランダイスは、同一工場内において、科学的管理法と団体交渉が存立し得ない理由¹⁰⁾はどこにも見当たらないと主張した。

そして、その後も、同じような議論がダートマス大学(Dartmouth College)やアメリカ経済学会(American Economic Association)等においても行なわれたが、両者の溝は、拡大することはあっても、縮小することはなかった。

このように、組合の反対に遭遇したにもかかわらず、1910年以降の科学的管理法は、一躍名声を護得し、しかも常に、討論の中心的な議題にすえられるように

なった。

そのことは、アメリカ機械技師協会にとって、十分満足のいくものであった。そして、その後直ちに、アメリカ機械技師協会は、「産業管理技術の現状」(the Present State of the Art of industrial Management) についての報告を行なうために、「管理に関する小委員会」(Sub-Committee on Administration)を開催することを任命された。

こうして、科学的管理法の隆盛の下においては、労働組合は、もちろんのこと、経営者、一般大衆、ならびに連邦政府までもが科学的管理法の動向に注目するようになった。

そこで、科学的管理法の推進者達は、管理問題について自由に討論し合い、発表することのできる何らかの公式の永続的な組織を設立しようと考えた。1911年創設された「管理科学促進協会」(the Society of the Promotion of the Science Managment)がそれである¹¹⁾。

こうした科学的管理法の発展の過程において、その推進者達は、労働組合との激しい対立に遭遇することになったのであるが、彼等の組合に対する態度には、一つの根強い反目があったことは否定できない事実である。

例えば、その一つとして、テラーは、科学的管理法の下においては、作業時間や賃金が組合との交渉によってではなく、専門の時間研究技術者によって科学的に決定されるべきものであるとされ、しかも、科学的管理法は労働者の利益をも考慮に入れているから、労働組合というものは、早晚、その必要性を失うだろう、という組合無用論ないし団体交渉否定論を展開してきたということは、前述の通りである。さらに、その他の科学的管理法の推進者達も、組合の指導者を、全く誤った指導者であると確信していた。そして、その中においても、最も犯罪的な指導者は、いうまでもなく、ゴンパース(Samuel Gompers)であるとされ、しかも、彼は、最も騒々しい大衆扇動家であると烙印が押されていた¹²⁾。こうした彼等の組合不信の最も根本的な理由は、組合や団体交渉が、事実と法則に基づく科学的管理法に対する力による干渉を意味するということにあった¹³⁾。

何故なら、科学的管理法の下においては、課業達成に必要な作業時間やその報酬としての賃金は、組合との交渉によってではなく、専門の時間研究技術者によつてのみ決定されるべきものとみなされていたからである。¹⁴⁾

このことから理解できるように、彼等の団体交渉否定ないし反組合主義の思想は本質的には、こうした彼等の科学的管理法のメカニズムによって基礎づけられていたものと考えなければならないであろう。

<注>

- 1) Milton J. Nadwony, Scientific Management and the Unions 1955. P. 23.
- 2) Fredrick W. Taylor, Shop Management, PP. 68~69.
- 3) M. J. Nadwony, op. cit., PP. 34~37.
Frank B. Copley, Fredick W. Taylor, Father of Scientific Management, 1923, Vol. I, PP. 6-8.
- 4) Hugh G. T. Aitken, Tayloism at Watertown Arsenal Scientific Management in Action, 1908-1915, 1960, PP. 14-15,
- 5) F. B. Copley, op. cit; Vol. II, P. 372
ナドワーニーは、この他に、この会議の参加者にブリトン工場 (the Brighton Mills) のシール (Henry V. Sheel) をあげている。
M. J. Nadwony, op. cit ; P. 35
- 6) F. W. Taylor, Shop Management, P. 61. 65. 68
F. B. Copley, op. cit ; Vol. II, PP. 371-372
- 7) M. T. Nadwony, op. cit ; PP. 37-38.
- 8) F. B. Copley, op. cit ; Vol. II, P. 373.
- 9) M. J. Nadwony, op. cit., P. 38
- 10) Ibid., P. 43.
- 11) それは、テーラーの死後、1915年に、彼の功績と名誉をたたえて、テーラー協会と改称された。

F. B. Copley , op . cit . , Vol. Ⅱ, P. 383.

12) M. J. Nadwony , op . cit . , P. 48.

13) このことは、テラーが、1912年1月25日から、31日にかけて、「テラー・システムとその他の工場管理制度を調査するための下院特別委員会」(the Special committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other System of Shop Management)において、議長の問題に答えて、次のように発言していることからいえることである。

〔議長〕企業内に一人の経営者が存在し、いかなる労働者の団体もその経営者の指令や政策に対して干渉することは許されないというのが科学的管理の本質ではないのか。

〔テラー〕可能なかぎりの方法をつくして労働者の協力を得ることが必要である。しかし、干渉は決して許されない。

Taylor's Testimony Before The Special House Committee 1912,
in : F. W. Taylor , Scientific Management , 1947 , PP. 147-
148 .

14) F. W. Taylor , Shop Management , PP. 186-187.

I . 2 敵対関係の激化

A . F . L の執行部は、東部鉄道運賃率事件を契機として発展しつつあった科学的管理法に対して報復するべく、1911年の早々には、まず「割増制もしくは賞与制度」(the Premium or Bonus System)を批判する決議案を採択した。

この決議案の内容によれば、これらの制度は、労働者の作業上の安全にとって、必要な限度を越えて、労働者を酷使するために、事故を増大させ、労働者の健康をこねるといったものであった。

つづいて二月には、ゴンパースが、動作研究とその試みは、労働者を機械視するものであると非難を加えた。特に、ゴンパースにおいては、テラー・システムは、

職能別組合 (craft Union) の職能 (craft) の独占性を破壊するために形成された一つの武器であると考えられていた。¹⁾

ここに、我々は、熟練労働者の組織である A . F . L と産業革命以降急速な発展を遂げつつあった近代的な産業管理技術としての科学的管理法との拮抗関係を詳細に読み取ることができる。

すなわち、A . F . L の創立の基盤となった熟練は、本来、熟練の秘密の力に依存するものであって、その熟練は、制限された少数の徒弟に排他的に伝達されるべき性質のものであった。そこで、こうして獲得された熟練は、労働者にとって、いはば、一つの財産であるとなされ、従って、労働者の作業管理上の権限と主体性は熟練労働者が独占的に保持すべきものであると考えられていた。

このように、労働力の供給を制限し、作業管理上の主体性と権限を独占することによってはじめて、熟練労働者の熟練は、高い銭的報酬と強力な交渉上の地位を獲得することができた。そこで、科学的管理法は A . F . L にとって、こうした労働者の手中にある熟練を管理側に移転することによって、熟練労働者の未熟練化を図ろうとしたものであるとなされたわけである。事実、科学的管理法は、こうした熟練の移転 (transference of skill) を企図したものであったことは周知の通りである。

さらに、1911年4月の A . F . L の機関紙、「フエデレーションист」

(Federationist) の主張において、ゴンパースは、テーラーの怠業非難に対抗して、労働者を精神的に擁護した。すなわち、ゴンパースによれば、「テーラーの方法は、『新しい条件を装った昔の強制労働制、強圧的な監督制および苦汗制度』の焼直し以外の何ものでもない」と彼独特の調子によって、テーラーを論難するとともに、「ミッドヴェール (Midvale) という『産業屠殺場』において、訓練されたもののみが、『非人間的な管理制度を作り出すことは、至極当然である。』²⁾」と述べた。

こうした組合のテーラー・システムに対する非難の続く中で、1911年3月には、ギルプレスが契約を受けて、科学的管理法の導入を進めていたニューヨークの

ユニオン・ペーパー・バック会社 (The Union Paper & Bag Company) において、差別的出来高給、割増賃金制度等に反対してストライキが起った。このストライキは、一応、組合側の勝利に終わったが、しかし、反面、ストライキに対してはマス・コミの批判を受けたために、組合としては、不本意にも世論から孤立せざるを得なかった。しかしながら、これに屈服することなく、鋳物工組合 (Molders Unions) と国際機械工組合 (International Association of Mechanists) は、テラー・システムに対して、敢然と戦いを挑んだ。

1911年4月、「国際鋳物工雑誌」(the International Molders Journal) の主筆、フレイ (Jhon P. Frey) は、管理制度の欠陥は、すべて、労働条件の決定過程に対する労働者の参画権を否定するところから生ずるものであり、団体交渉の否認は、組合の事実上の否定を意味するものであると指摘した。

さらに、国際機械工組合も、直接、口頭で追撃を加えた。

すなわち、同じく4月に、ロックアイランド兵器廠 (Rock Island Arsenal) の機械工達は、彼等の工場にテラー・システムを適用しようとしている軍需品補給部 (Ordnance Department) の計画に抗議するために、ワシントンに委員を派遣し、クロッツィアー (Crozier, General William) 将軍と陸軍大臣のディキソン (F. Dickson) に対し、彼等の反対の意思を書状で明らかにしたのである。それは、科学的管理法に対する組合の立場について述べた最初の委曲をつくした声明書であった。しかも、それは、科学的管理法に対する当時の組合の意見を総括的に典型的に代表していた。その要旨を述べれば、次の通りである。

すなわち、「機械工達は、急激な処置を具体化し、非民主的な原則を唱導するような制度を導入する必要を認めることはできない。特に、テラー・システムは、労働者の過労と奴隷化、熟練機械工の排除、最大の能率を達成できない労働者の放逐によって惹起される恐るべき失業問題、労働条件の決定のさいの労働者の発言権の否定、およびストップ・ウォッチという非人間的で不公正な用具の使用を内包している。」³⁾ ということであった。

これに対して、クロッツィアー将軍は、その派遣委員達に対し、ロックアイラン

兵器廠に、テーラー・システムを導入しようとする計画を、そのような反対行動があったからといって、変更するわけにはいかないと主張した。

しかし、実際には、テーラーの科学的管理技術は、ロックアイルランド兵器廠には導入されず、主に、ウォータータウン（Watertown）とフランクフォード（Frankford）の両兵器廠に限定されることとなった。

しかし、このように、組合が勝利をおさめた例は、ごくまれであった。

国際機械工組合は、その後も、引き続き、「公文書」（Official Document）を組合員間に回覧させ、最近のこうした科学的管理法の有する危険性に対し、警告を発した。その内容は、およそ次のように要約される。

すなわち、「機械工は、最早、彼の熟練的判断を用いることを要求されない—何故なら、企画部が十分な指図を与えるからである。

機械工の名誉は、最早、信頼されない—何故なら、ストップ・ウォッチが機械工の仕事の時間を決定するからである。

目的を達成するために、テーラー・システムに対する組織的な報復の可能性は、妨げられる—何故なら、個人的な交渉のみが許されているにすぎないからである。」⁴⁾ というものであった。さらに、会長のオコンネル（James O'Connell）も、科学的管理法によって、熟練工が完全に排除されてしまうかもしれないと警鐘をならし、「機械工は、こうしたシステムの必要性を、抵抗をもって破壊することに成功するだろう。さもなければ、このシステムは、一般に随伴する低賃金、生活破壊的な重労働、長時間労働およびその他の耐えがたい諸条件を押しつけて、我々の職業と組織の一掃にとりかかるだろう。」と科学的管理法に対する強固な反対の姿勢を明らかにした。⁵⁾

この公文書は、「公式回覧状ナンバー・ツー」（Official Circulate Number 2）と称され、組合の科学的管理法との闘争に重要な役割を演じたが、同時に、それは、テーラー・システムに対する熟練職人の恐怖心を暗に示すものでもあった。ここでこうした労働組合の科学的管理法に対する反対理由を要約してみると、およそ次のようになるであろう。

(一)、労働者の機械視、(二)、労働と搾取の強化、(三)熟練の破壊 (四)、労働条件の決定過程における労働者の発言権の否認ないし団体交渉の否定 (五)、課業の非達成者を誠首することによる失業、以上五項目に大別できよう。

<注>

- 1) ホクシーは、科学的管理法が、熟練を基礎とする職能別組合に対して、きわめて大きな脅威となることを認めている。
R. F. Hoxie , Scientific Management and Labor, 1966,
P P . 1 2 9 - 3 1
- 2) M. J. Nadwony , op. cit . , P . 54
- 3) Ibid . , P P . 55-56 .
- 4) Ibid . , P . 56 .
- 5) Ibid . , P . 56 .

I . 3 ウォータータウン兵器廠事件

労働組合の科学的管理法に対する熾烈極まる反対闘争があったにもかかわらず、ウォータータウン兵器廠においては、依然として、科学的管理法の実施が継続されていた。

しかし、クロツィアー将軍は、同兵器廠においても、労働者とのトラブルが起こるのではないかと極めて憂慮を深くしていた。

そこで、こうしたクロツィアー将軍に対し、テーラーは、たとえ労働者が騒動を起すようなことがあったとしても大事に至ることはない確信をもって保証を与えた。このように、これまで、何ら騒ぎのなかったウォータータウン兵器廠においても、バース (C . Barth) の時間研究助手であるメリック (D . V . Merick) が課業設定に役立てる情報を収集するために、鋳物工に時間研究を実施しようとしたことが導火線となって、遂に、8月24日には、24名の鋳物工のストライキが勃発した。

鋳物工たちは、「この方法（時間研究……注筆者）は、大体において、非アメリカ¹⁾的であり、直ちに、停止されんことを要求する。」と指揮官の陸軍大臣、ウィーラー（C・B・Wheeler）に陳情書を提出した。ところが、その陳情書は、ウィーラーによってはからずも無視されたために、彼等は、別の陳情書を作成して、マサチューセッツ州選出の上下両院の全議員にそれを送付し、その問題で彼等を援助するよう要請した。そこで、クロツツイアー将軍は、このことが政治問題に発展することを恐れて、8月14日には、労働者が異議を唱えているテラー・システムは一部²⁾といえども採用しないことを約束した。

こうして、短期間ではあったけれども、ウォータータウン兵器廠における鋳物工のストライキは、遂に、科学的管理法の問題を議会の舞台にまで持ち込むに至った。ここで、議会は、3人の議員で構成する「テラー・システムとその他の工場管理制度を調査するための下院特別委員会」の設置を任命した。それは、政府工場におけるこれらの制度の労働者の健康と賃金支払いに及ぼす影響、その賃金と労務費の關係に及ぼす影響およびこの制度についての完全な理解のために必要な事実の調査を目的とするものであった。

この委員会は、議会労働委員会議長のウイルソン（H・Wilson）、ニューヨークのレッドフィールド（W・C・Redfield）およびコネチカ州のティルソン（T・Q・Tilson）下院議員によって構成され、1911年から、12年2月12日にかけて開かれた。そして、この間、委員会は、ウォータータウン兵器廠を訪問するとともに、ボストン、ニューヨークおよびワシントンで公聴会を開いた。³⁾この公聴会には、陸軍兵器廠ならびに海軍工廠の労働者、管理技師、組合指導者、実業家、軍需品補給部や海軍の士官等が証言を行なった。

この証言において、鋳物工組合の会長、オラリー（J・R・O'Leary）は、賃率設定のさいの労働組合の地位について、簡潔に次のように述べた。「出来高賃率の決定にあたって、労働者が何ら発言権を有しないために、組合は、科学的管理法に反対⁴⁾するのである。」とされた。

さらに、未熟練工ないし半熟練工に熟練労働者の仕事を代行させようとする科学的

管理の手法は、A・F・L傘下の組合に対し、重大な脅威を与えるものであると強調した。また、陸軍兵器廠ならびに海軍工廠の労働者は、労働のスピード・アップに異議を唱えた。このように、労働者側の証言の内容には、彼等の従来の主張とあまり変わりはない。

これに対し、科学的管理法側の証言には、エマーソン、ガント、バース等が立ったが、彼等は、「彼等の方法は、決して『激しくたゆまず努力すること』を強調するものではなく、『能率』をこそ強調するものであり、もしそこに困難があるとするれば、それは、労働者の側ではなく、使用者の側にあるのであって、彼等の方法は生産において大きな節約を生み出して⁵⁾きた」と能率の向上に対する科学的管理法の貢献を力説した。

さらに、タウンやクロツタイア将軍も、科学的管理法を擁護する証言を行なった。

しかし、こうした科学的管理法側の代表者達の証言の中で、最も重要かつ抜群に最長のものは、テーラーの証言であった。

彼の証言は、1912年1月25日からはじめられ、31日まで続けられた。

しかし、その内容は、彼の著書、「工場管理論」と「科学的管理の諸原理」の中で発表した意見の繰り返しにすぎなかった。

もちろん、ここでも彼は、組合の生産制限を非難するとともに、彼の方法は、労働者に、さして大きな負担を課することなしに、労使双方に共通の繁栄をもたらすものであるという労使共同繁栄論を強調したことは、いうまでもない。

さらに、「科学的管理の諸原理」の中でも明らかにしたように、テーラーは、この証言においても、彼の管理機構それ自体では、必ずしも良いとも悪いともいえるものではなく、その機構を利用する労使双方の態度如何にかかっているという趣旨の⁶⁾いわゆる「精神革命論」(mental revolution)を提唱した。)。

ここに至っては、テーラーは、全く、観念的な精神主義に陥入っているものと思われるが、同時に、それは、彼の当初の期待とは逆に、労働組合の徹底的な抗戦に遭遇した彼の苦悩を示すものでもあったといえよう。

何故なら、彼は、彼の方法が労使双方の繁栄を保証するために、やがては労働組合

も進んで彼に協力するようになるであろうと確信していたからである。

ところが、現実には、彼の期待とは全く逆に進展していったために、彼は、なす術を失い、ただ単に、科学的管理法を用いるさいの労使双方の精神的な能度の変更を期待するという受動的で消極的な姿勢に変わってきたものと思われる。このように、テーラーの組合と管理問題に対する姿勢と論理は、現実の労働組合の熾烈な攻勢の中にあって、以前に比べかなり抽象化され、後退するようになった。

1912年3月9日、委員会の報告が行なわれた。委員会は、科学的管理法が工具や部品を標準化し、作業を組織化するとともに、ルーチン化し、さらに切削機械の正確なおくり（feeds）と速度を定めた点については、一応、功積を認めた。しかし、「雇用者の単なる精神的な態度ということだけでは、労働者の物質的な福利がたよる基礎としては、あまりにも可変的であり、実体のないものである」とテーラーの精神革命論を批判するとともに、「ストップ・ウォッチは、作業の出来高が遂行される時間を測定することはできたとしても、作業が遂行されるべき時間まで決定することはできない⁶⁾」とストップ・ウォッチの使用に疑義を唱えた（傍点筆者）。しかしながら、委員会は、「種々の政府工場のいかなる工場管理制度の選択も、大半は、行政自体の問題であって、委員会は、現在、この問題についての立法化⁷⁾を勧告することを時宜に則したものであるとも、便宜であるとも考えていない」と結論づけた。こうした委員会の報告は、一面では、科学的管理法の功積を評価しながらも、他面では、その内包する欠陥を暴露することとなったために、その推進者達にとって、全面的には、承服しがたいものであった。一方、労働組合にとつても、その主張とはかけ離れていたために、満足し得ないものであった。

<注>

- 1) Hugh G. J. Aitken, O.P. cit., P. 150
- 2) Ibid., P. 150.
- 3) F. B. Copley, O.P. cit., Vol. II, P. 346

- 4) M. J. Nadwony, O.P. cit., P.P. 60-61
- 5) Ibid., P. 61
- 6) Ibid., P. 64
- 7) F. B. Copley, O.P. cit., Vol. II, P. 349

I . 4 科学的管理法の普及と労働組合の反撃

特別委員会の結論が出されてから、1914年に至る期間は、科学的管理法と労働組合との間には、大した軋轢もなく、その管理方式は、その推進者達の努力によって多くの企業に導入されるようになった。

例えば、ガントは、ユニオン・タイプライター社 (the Union Typewriter Company) とチエニー絹織物工場 (Cheney Silk Mills)、ハザウエイとクック (Mouris L. Cooke) は、プリマウス索条会社 (the Plymouth Cordage Company)、そして、バースは、主として、フランクリン自動車会社 (the Franklin Automobile Company) を中心に活躍した。

さらに、金融機関までもが科学的管理法の導入を求めてきたために、ボストンのオールド・コロニー信託会社 (the Old Colony Trust Company) においてはテラーの指導のもとに、科学的管理法が導入されるようになった。

また、公共機関では、クックがフィラデルフィア市長の要請に基づいて、1911年から、1915年の間に、科学的管理法の適用によって「130万ドル」の市の経費の節約に成功した。¹⁾ それ以外に、経営者達独自によっても、科学的管理法の導入が多く行なわれた。例えば、その中には、ヴィラード (Oswald G. Villard) やフェイス (Richard A. Feiss) 等がいた。

なお、その他の重要な領域である政府施設の軍需品補給部、例えば、ウォータータウン、ロック・アイランド (Rock Island)、およびスプリングフィールド (Springfield) 等においても、この期間には、テラーとバースが科学的管理法の導入に成功した。

このように、1911年から、14年に至る期間においては、科学的管理法は、民間企業のみならず、労働組合の反対にあって中止を余儀なくされていた政府施設の工場内にも急速に普及するようになった。こうした科学的管理法の広範囲にわたる発展は、その推進者達の経営コンサルタント業務の拡大に対する多大な熱意と経営者達の生産能率向上への気運とが結晶したものといえよう。

約二年余り小康状態の続いた科学的管理法と労働組合の対立も、こうした科学的管理法の急速な普及の過程で、再び表面化してきた。1914年4月、テーラーは、労働組合の科学的管理法に対する認識を改めさせることを目的に、ミルウォーキーにおいて開かれたウィスコンシン州労働総同盟の大会（meeting of the Wisconsin Federation of Labor）に出席して、講演を行なった。ここにおいて、テーラーは、新しい論理の展開を試みることはせず、労働組合が彼の提唱するシステムに敵対すること自体損失を意味する。何故なら、彼のシステムは、労働者の利益をも考慮に入れているからであると強調するにとどまった。

これに対して、組合代表者のアリファス（N.P. Alifas）は、テーラーの著書「工場管理論」なるものは、テーラーが反組合主義者であることを実証する何ものでもなく、テーラーの時間研究による労働者の作業時間の測定の如きは、労働者の²⁾労働を強化するものであると反論した。労働組合にとってみれば、すでに、テーラー・システムが組織労働者の正当な要求を満たすように考案されたものでないことは、あまりにも明白ではあったが、しかし、組合執行部は、この大会において、科学的管理法を非難する決議文の採択を求めるようなことはしなかった。これは、1911年において、テーラーが非難された国際機械工組合の、かの有名な「公式回覧状ナンバー・ツー」当時の「行動か死か」の絶叫からみれば、隔世の感があった。

1914年3月3日には、印刷工組合（Typegraphical Union）の組合員であり、その後、ニューヨーク州労働部（New York State Department of Labor）の雇用局長（the Superintendent of the Bureau of Employment）となったポートナー（A. J. Portnar）は、フィラデルフィアにある科学的管理法のモ

デル工場として有名なテーバー (Tabor) とリンクベルト (Link - Belt) 工場を訪れ、科学的管理法と労働の問題に関して、テーラーと議論を交した。

この時、パートナーは、テーラーに対し、テーラー・システムが、どれ程、人間的要素を考慮しているかを問い質すとともに、テーラー・システムの生産能率の向上に対する貢献の有無ではなく、利益の公正な分配に対し、どれだけ寄与してきたかを証明するよう求めた。そしてまた、彼は、労働者が団体交渉以外に信頼し得る機関がないということを言明する一方、テーラーにおいて、労働組合が何故に必要³⁾であるかを説明するよう迫った。しかしながら、組合無用論は、すでに、テーラーにおいては、当然のことであって、今さらという感をテーラーに抱かせたことはいうまでもない。

その後、二ヶ月もたらず、二人は再会したが、対立は解消され得なかった。テーラーは、こうした組合指導者達との論争において、本意としては、相互の理解と反情の生まれることを期待していたものと思われるが、現実には、逆に、彼の反組合意識を一層強める結果になったものと思われる。

それは、彼が「私が労働組合の指導者達と討論を交した時は、いつでも、彼等が科学的管理法について主張していることは、全く真実ではない」⁴⁾、「労働組合は、現在においては、主として、闘争のために、不和のためにある」⁵⁾と、彼が過去において、主張していることからいえることである。

〔注〕

- 1) F.B.Copley, op. cit., Vol. II, PP. 395-6.
- 2) M.J.Nadwony, op. cit., P.70.
- 3) Ibid., PP. 71-73.
- 4) F.B.Copley, op. cit., Vol. II, P. 403.
- 5) Ibid., P. 407.