

F. W. テイラーと二つの公聴会証言

廣瀬 幹好

はじめに

アメリカ合衆国下院は、その委員会において過去3回、テイラー・システムないしは能率システムとしての科学的管理 (Scientific Management) を審議の対象とするべく「公聴会」(Hearings) を開催した。最初は、1911年4月28日から5月1日まで実施された労働委員会 (Committee of Labor) による、「テイラーのショップ・マネジメント・システム調査」(Investigation of Taylor System of Shop Management) のための公聴会である¹⁾。次は、1911年10月4日から1912年2月12日まで実施された特別委員会 (Special Committee) による、「テイラーおよびその他のショップ・マネジメント・システム」(The Taylor and Other Systems of Shop Management) を調査するための公聴会である²⁾。そして3回目は、1913年12月末から1914年9月にかけて労使関係委員会 (Commission on Industrial Relations) が開催した公聴会であり、そのうち「能率システムと労働」に関する公聴会は、1914年4月13日から16日まで実施された³⁾。

以上3回の公聴会において、テイラー自身が証言を行なったのは、特別委員会と労使関係委員会での公聴会の2度である。前者における証言が1912年1月25日から30日にかけて4日間行なわれ、質疑応答を含み12時間以上に及んでいることは周知の通りである⁴⁾。テイラーは、後

1) Committee on Labor (1911), *Investigation of Taylor System of Shop Management*, Hearings before the Committee on Labor of the House of Representatives, 62nd Congress, 1st Session on House Resolution 90 (Washington, D. C.).

2) Special Committee (1912), *The Taylor and Other System of Shop Management*, Hearings before the Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management, under authority of House Resolution 90 (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office).

3) Commission on Industrial Relations (1914), *First Annual Report of the Commission on Industrial Relations* (Washington, D. C.), pp. 10-45; Commission on Industrial Relations (1916), *Industrial Relations, Final Report and Testimony Submitted to Congress by the Commission on Industrial Relations Created by the Act of August 23, 1912, Vol. 1* (Washington, D. C.: Government Printing Office), pp. 763-1024.

4) Copley, Frank B. (1969, originally published in 1923) *Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management* (New York: Augustus M. Kelley Publishers), Vol. II, p. 347.

者においても1914年4月13日のみの証言ではあるが、質疑応答を含み4時間を超える証言を行なっている⁵⁾。それぞれの公聴会が開催された背景には、1911年春以降テイラーの一連の著作が出版され、テイラーの主張と自分たちの考えの隔たりを自覚してじょじょにテイラーの主張に反対する運動を展開していった労働組合の影響という要因があるという点で、共通している⁶⁾。

労働委員会による公聴会は、アメリカ合衆国政府が所有するロックアイランド兵器廠への科学的管理導入に反対する国際機械工組合の動きに対応し、アイオワ州選出の下院議員ペッパー (Irvin S. Pepper) が提出した決議案「テイラーのショップ・マネジメント・システム調査」に基づくものである。

特別委員会による公聴会は、科学的管理が導入されていた政府所有のウォータータウン兵器廠での鑄造工たちによるストライキ (1911年8月1日～7日) をきっかけとした、特別委員会を設けて「テイラーおよびその他のショップ・マネジメント・システム」を調査するという下院決議90 (1911年8月21日) に基づき実施された⁷⁾。

労使関係委員会による公聴会は、上記の二つの委員会のように直接的な労使紛争をきっかけとして行なわれたものではない⁸⁾。そして、委員会の仕事の範囲も幅広いものになっている。

5) "Testimony of Mr. Frederick W. Taylor," (April 13, 1914), in Commission on Industrial Relations (1916), pp. 765-810.

6) 科学的管理と労働組合との関係についての歴史研究を代表するものは、以下に示すマッケルヴィ (Jean Trepp McKelvey) およびナドワーニー (Milton J. Nadworny) による二つの研究である。両者は同じ時期 (1900-1932年) を研究対象にしているが、問題意識を異にしている。書名に明らかなように、マッケルヴィは労働組合 (AFL) の態度を、ナドワーニーは科学的管理と労働組合の関係を中心に分析している。両者ともに優れた研究であるが、科学的管理の研究としては、ナドワーニーのものがより深く、有益かつ示唆に富んでいる。McKelvey, Jean Trepp (1952), *AFL Attitudes towards Production, 1900-1932* (New York: Cornell University Press). [小林康助・岡田和秀/訳 (1972) 『経営合理化と労働組合』, 風媒社] Nadworny, Milton J. (1955), *Scientific Management and the Unions, 1900-1932: A Historical Analysis* (Cambridge, Mass: Harvard University Press). [小林康助/訳 (1977) 『新版 科学的管理と労働組合』, 広文社]

7) 下院議長により任命された3名の委員からなる委員会の目的は、「テイラーおよびその他のショップ・マネジメント・システムの政府工場への適用可能性、従業員の健康と利益への影響、賃金と労務費への影響、ならびにこのシステム導入の結果を徹底的に理解するために関連するその他の問題を調査する」(Special Committee (1912), p. 3), ということである。1911年10月4日の公聴会は午後2時から始まり、最初に証言台に立ったのは、鑄物工の代表John R. O' Learyである。ウォータータウン兵器廠におけるテイラー・システムに関する代表的研究は、次の業績である。Aitken, Hugh G. J. (1985, originally published in 1960), *Scientific Management in Action: Taylorism at Watertown Arsenal, 1908-1915* (NJ: Princeton University Press).

8) ナドワーニーは次のように述べている。「科学的管理と組織労働者との紛争は、1911年に突然異常な激烈さを生み熱気を帯びたが、その後まもなく影をひそめるにいたった」(Nadworny, Milton J. (1955), p. 68. [小林康助/訳(1977), 111頁。ただし、訳文は必ずしも訳書と同一ではない。以下、同様]), 「ほぼ2年間、比較的休止状態であった科学的管理と組織労働者との紛争が、ワシントンでふたたび公然と調査されつづ

すなわち、「能率システムと労働」に関する公聴会のみならず、政府関係者や学識経験者などの「専門家の提案」(Suggestions of Expert Witness) および「団体交渉における協約」(Trade Agreements in Collective Bargaining) に関する公聴会が開催されている⁹⁾。しかしながら、その背景に労働組合の影響があるのはまちがいない事実である¹⁰⁾。

さて、本稿が考察の対象とするテイラーの二つの証言、すなわち1912年初頭の特別委員会公聴会での証言と1914年4月の労使関係委員会公聴会での証言は、「1911年から1915年に至る科学的管理と組織労働者との間の純然たる敵対の時期」¹¹⁾に行なわれたものである。他方で、この時期以前、すなわち「出来高払制度」, 「ショップ・マネジメント」, 「科学的管理の原理」の発表に至る時期、組織労働者は科学的管理に無関心であったわけではないが¹²⁾、明確な敵対宣言をしておらず、科学的管理に逆風が吹いていたわけではなかった¹³⁾。このように、テイラー

ゝつあった。1914年に、労使関係のすべての局面に関する公聴会を行ない、特に関心のある領域を調査するために、合衆国労使関係委員会が設けられた。委員会は、『能率システムと労働』に公聴会の一部を当てた」(Ibid., p. 73. [同上訳書, 118-119頁])

9) 労使関係委員会の最終報告書に含まれている研究調査責任者であるBasil M. Manlyの報告書(9名の委員のうち、委員長Frank P. Walsh他3名が署名)は、22の項目からなり、第18項目が「科学的管理」にあてられている。この報告書については、Commission on Industrial Relations (1916), pp. 11-152を参照のこと。労使関係委員会は、1912年8月23日の議会制定法により設置され、1913年10月23日に最初の会合をもった。委員は上院の助言と同意を得て大統領が任命する9名(委員長Frank P. Walsh)であり、労使それぞれの代表3名以上を委員会構成の要件としている(任期満了前の辞任、交代が1名あった)。公聴会の進行役は、委員会法律顧問William O. Thompsonと研究調査責任者のBasil M. Manlyである。以上については、次を参照のこと。Commission on Industrial Relations (1914), p. 1, 5, 10; Commission on Industrial Relations (1916), p. 6.

10) 「1911年以降、AFLの年次大会はテイラー・システムを非難する決議を採択し続けたが、当時の労働組合機関誌では、この問題にほとんど注意が向けられなかった。しかしながら、組織労働者は、科学的管理の方法を政府に導入させない立法化の努力を続け、そのような議会行動が私企業においてもみならうべき例として役立つことを期待した」(Nadworny, Milton J. (1955), p. 67. [小林康助/訳 (1977), 101頁])

11) McKelvey, Jean Trepp (1952), p. 12. [小林康助・岡田和秀/訳 (1972), 29頁]

12) ナドワーニーは次のように述べている。「1910年以前における課業管理システムに対する労働者の態度は、これまで一般的に無視されてきた。というのは、管理者もマネジメント史の研究者も、Harlow S. Personの次の言葉を信じたからである。すなわち、『科学的管理に関する労働者と管理者との間の紛争は、……1911年より前にはなかった。ほぼ30年間テイラーはさまざまな工場において科学的な技法を発展させてきた。そして、労働者はこれに注意を払ってこなかった』、と。そして、そのことが労働指導者によってさえ、額面通りに受け入れられているのである。……加えて、システムに統一した名前がないことが(1910年になって〔1910年10月以降——引用者〕、『科学的管理』ないし『テイラー・システム』という名前が流布するようになった)、『科学的管理』に対する組織労働者の態度を理解するのを非常に難しくしていた。それにもかかわらず、しばしばコンサルタントや雇用主が落胆したように、労働組合がこの新たな動きである諸方法に注意を向けたことは明らかである」(Nadworny, Milton J. (1955), p. 23. [小林康助/訳 (1977), 36頁])

13) 「1910年までに、科学的管理は成熟していた。すなわち、一連の明確なやり方を身につけており、考えを同じくする人々の集団と顧客を拡大していた。そしてまた、たくさんのライバルや模倣者がいた。労働組合は、反対の動きを示していた。落胆と失敗もあった。しかしながら、20世紀の最初の10年間は、押し

が著作を発表した時期と二つの証言を行なったときとでは、科学的管理に対する労働組合の態度が大きく異なっているのである。

そこで本稿では、以上の背景を念頭に置いたうえで、二つの証言におけるテイラーの科学的管理の主張とそれに対する質疑応答の内容を詳細に検討し、整理する。そこにある問題意識は、これらの証言におけるテイラーの主張、とりわけ精神革命の主張とそれ以前の彼の主張との一貫性を検証することにある。

第1節 下院特別委員会でのテイラー証言

1. テイラーの陳述¹⁴⁾

テイラーの陳述は、特別委員会委員のウイルソン (William B. Wilson) を議長として、1912年1月25日(木)と26日(金)に行なわれた。25日は、午前10時40分から午後4時55分まで(この間、12時から午後2時5分まで、2時28分から2時58分まで休み)、翌26日は、午前11時から行なわれた(12時から午後2時まで休みをとっているが、再開された陳述の終了時間は不明)。以下、テイラーの陳述の概要をみておきたい。

ウイルソン議長から、どのようにして、いつ、どこで科学的管理を発展させたのか、またその本質的特質は何かということを自由に述べるように告げられたテイラーは、陳述の冒頭、次のように述べている。

「議長、科学的管理の発展に至る初期の歩みについて話す前に、科学的管理の本質を明らかにしたいと考えている。科学的管理をとり囲む雰囲気 (atmosphere) といってよいかもしれないもの、真の科学的管理に付随しそれにふさわしい心情 (sentiments) を明らかにしたい。私が明らかにしようとするこの心情は、一方では管理者側にいる人々にとってもっとも重要なものであるとともに、他方で科学的管理のもとで働く人々にとって本質的

なべて成功であり、テイラーや仲間たちにとってはまったく満足すべきものであった」(Ibid., p. 33. [同上訳書, 48頁])

14) テイラーの証言 (Testimony of Mr. Frederick Winslow Taylor) はSpecial Committee (1912), pp. 1377-1508, 彼の陳述 (direct statement) はpp. 1377-1426に収録されている。なお、証言は以下の文献に再録されている。Taylor, Frederick Winslow (1912), "Taylor's Testimony Before the Special House Committee," in Taylor, Frederick Winslow (1947), *Scientific Management, Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management, Testimony before the Special House Committee* (New York and London: Harper & Brothers Publishers). [F・W・テーラー著, 上野陽一訳・編 (1969) 『科学的管理法 (新版)』, 産業能率短期大学出版部] 本稿において、上野氏の翻訳書を参照したが、引用文中の翻訳は特別委員会記録に基づき筆者が行なったものである。以下、引用が多数となるので注記は原書のみ示す。また、翻訳の文体は、会話体をとっていない。

でもっとも重要なものである。というのは、システムの発展についての詳細や手立てについての陳述は、それらの目標を理解していなければ、有意義というよりむしろ誤解を招きかねないからである」¹⁵⁾

生産制限の実情とその原因

ここでいう「科学的管理の本質」, 「科学的管理をとり囲む雰囲気」, 「真の科学的管理に付随しそれにふさわしい心情」を説明する前に、まずテイラーは、労働者による生産制限の実情とその原因について述べる。

「この国の労働者に関する、またこれまで以上に私の注意をひいているもっとも重要な事実は、一般の労働者が、仕事を速くせずに遅くすること、一日にできるだけ多く生産するのではなく生産を制限することが自分や仲間の利益になると信じていることである」¹⁶⁾

なぜ労働者は、仕事を遅くし生産を制限することが自分たちの利益になると考えるのか。

テイラーは、第1に、労働者が「生産が増加すれば必ず彼らの仲間の労働者の多くが失業することになるということを固く信じている」こと、第2に、「欠陥のあるマネジメント・システムが一般に用いられている」ことに原因があると主張する¹⁷⁾。そして生産制限が広く行なわれていること、ならびに労働者からすればそのような行動を正当化する理由があるということ、この点を理解することが以下の主張の基礎をなすと述べている¹⁸⁾。

科学的管理の本質と精神革命

以上の陳述を踏まえ、次にテイラーは、科学的管理の本質の説明に入る。周知の内容ではあるが、概要をみておきたい。テイラーは、科学的管理が諸種のシステムのような能率装置ではないと述べた上で、その本質は「大なる精神革命」(great mental revolution)にあると主張する。

「その本質において、科学的管理は、どのような工場や産業であれそこで働く労働者の側での完全な精神革命が欠かせない。すなわち、労働者の側での、彼らの仕事、彼らの仲間、そして雇用主に対する彼らの責務に関する完全な精神革命が。そして同じく、科学的管理には、管理者側にいる人々（職長、工場長、事業所有者、取締役会）の側での完全な精神

15) Special Committee (1912), p. 1378.

16) *Ibid.*

17) *Ibid.*, pp. 1384-1385.

18) *Ibid.*, p. 1386.

革命が欠かせない。すなわち、彼らの側での、管理者仲間、労働者、そして日々のあらゆる問題に対する彼らの責務に関する完全な精神革命が。労使双方においてこの完全な精神革命が起こらなければ、科学的管理が存在しているとはいえない¹⁹⁾

ここでいう労使双方にとっての責務に関する完全な精神革命とは何か。役割は異なるとはいえ、労使が共に負わねばならない責務とは何か。それは、労使双方が協力して、余剰を生み出すということである。テイラーは、これまで労使双方の関心が「余剰の適正な配分」(proper division of the surplus)に向けられていたが、余剰を増やすことに目を向けることこそが重要であり、科学的管理のもとではそれが可能になると主張する。

「この新しい見方に変わるのが科学的管理の本質であり、これが労使双方の中心理念になるまでは、科学的管理は存在しない。協力と友好という新しい理念が不和と戦いに変わるまでは、科学的管理は存在しない²⁰⁾

さらに、余剰に向けた労使双方の精神革命に加えて、労使双方が古い個人的判断や意見でなく正確な科学的調査と知識を本質的なものとして認識するという精神革命が、科学的管理の存在にとって絶対に欠かせない、とテイラーは述べる。

「最大限の余剰を生み出すために協力する責務に関して、また意見や古い経験則や個人的知識を正確な科学的知識におきかえるの必要性に関して、管理者と人々の精神的態度が変化しなければ、科学的管理は存在することができない。／これらの二つは、科学的管理に絶対に欠かせない要素なのである²¹⁾

科学的管理の原理と管理者の責務

以上の陳述を行なった後、テイラーは、古いマネジメントの最良のものに対比しながら科学的管理の特質、優れている点、すなわち周知の科学的管理の原理の説明を行なう。

「創意と刺激のマネジメント (management of initiative and incentive) に対して、科学的管理はまず次のような大きな優位性をもっている。科学的管理のもとでは、労働者の創意 (勤勉, 善意, 工夫) が絶えず確実に得られるのに対して、古いマネジメントの最良なものにおいて、この創意が得られるのは突発的かついくぶん不規則的でしかない。……科

19) *Ibid.*, p. 1387.

20) *Ibid.*, p. 1389.

21) *Ibid.*

学的管理のもとで得られるはるかに大きな利点は、新しく、非常に重要で、そして並はずれた負担と責務 (burdens and duties) を管理者側の人々が自発的に引き受けることから生じるのである。／これらの新たな負担と責務は独特で非常に重大であり、古いマネジメントに慣れている人にはほとんど想像がつかないものである。科学的管理のもとで管理者側の人々が自発的に引き受けるこれらの責務と負担は、四つに分類できる。この四つの新たな責務が、(適切かどうかは別にして)『科学的管理の原理』と呼ばれているものである²²⁾

以上の引用に引き続き、テイラーは、四つの責務ないし原理を詳しく説明した上で²³⁾、それらを次のように要約する。

「第1、科学の発展、すなわち過去には労働者の手に委ねられていたあらゆる知識を管理者側に集めること。第2、労働者の科学的選択と絶えざる能力開発。第3、科学と科学的に選択し訓練した労働者の結合。第4、管理者と労働者の間で常に生じる持続的で親密な協力」²⁴⁾

科学的管理の原理の説明の後、次のように述べ、具体的に科学的管理の原理を適用した事例についての陳述が続くのである。

「私が述べたなかで最も重要なことは、会社の労働者と管理者が、先に述べたように精神革命を起こし、科学的管理の原理が正しいやり方で職業や産業に適用されれば、古いマネジメントの最良のもの、また特に優れた『創意と刺激』のマネジメントのもとでよりも、はるかに大きなよい成果が必ず生まれるのである」²⁵⁾

科学的管理の原理の適用事例

テイラーはまず、銑鉄運びの事例を簡単に紹介したうえで、ショベル作業の事例を詳しく説明する²⁶⁾。続いて、レンガ積み作業の事例²⁷⁾、1878年に一労働者 (a day laborer) として雇わ

22) *Ibid.*, p. 1393.

23) *Ibid.*, pp. 1393-1395.

24) *Ibid.*, p. 1397. 第4の原理については少し説明が必要であろう。テイラーは、第4原理を説明する際、この原理が他のものより理解が最も難しいと述べ、これを労働者と管理者との間でのほぼ均等な仕事の分担であり、また両者の協力であるとも説明している (*Ibid.*, pp. 1395-1396)。この引用からは、第4原理は、管理者が自らに相応しい役割を分担し、労使の持続的で親密な協力を実現するという管理者の責務を示したものだということになる。

25) *Ibid.*, p. 1396.

26) *Ibid.*, pp. 1397-1405.

27) *Ibid.*, pp. 1405-1411.

れた機械工場 (Midvale Steel Works) におけるテイラー自身のマネジメント改革の経験²⁸⁾, もっとも複雑な機械作業である金属切削作業の事例 (最後の事例) を詳細に説明し²⁹⁾, 最後に, 次のような言葉で陳述を締めくくっている。

「私が明らかにしたいことは, 科学的管理のもとでは, どんなに小さなことでも科学的調査の対象になるということである。ショップで働くすべての人のどのような動作も正確で入念な研究の対象となり, その動作がなしうる最善で最速なものであるかどうかを調べる。これが雇用主のとる新たな精神的態度であり, これまでとは根本的に異なるものである。雇用主と従業員双方の古い考えのもとでは, これらのさまざまなことをすべて誰かの判断に任していた。新しい考えは, すべてに科学的調査を必要とするということであり, 私はこのことを明らかにしようとしているのである」³⁰⁾

2. 質疑応答

特別委員会の3人の委員

二日間にわたるテイラーの率直な意見表明, 陳述が終わり, 1912年1月27日と1月30日に質疑応答 (cross-examination) が行なわれた。以下, 質問者がどのような問題意識と意見をもちて質問を行なったのか, その概要を検討したい。その前に, 3名の特別委員会委員 (下院議員) の人物像をみておこう。

28) *Ibid.*, pp. 1411-1416. ここでテイラーが力説したいのは, 次のことである。「科学的管理は検証されていない新しい理論ではない。単なる理論では決してない。科学的管理の理論に関心もたれ調査の対象となったのは, ここ数年のことにすぎない。しかし, 科学的管理自身は, ほぼ30年間の間にじょじょに進化してきたものである。……それゆえ, 科学的管理は, 理論ではなく長い間かかって進化した結果なのである」(*Ibid.*, pp. 1415-1416)

29) *Ibid.*, pp. 1416-1425. この事例は他の事例に比べて科学研究の必要性が特に大きいとして, テイラーが力説している事例であるので, 特徴的だと思われる陳述を以下に引用しておく。「高度な仕事の場合, そこにおける科学的法則は非常に複雑であり, 高給を得る機械工は, 低賃金労働者以上に, 自分よりも高い教育を受けた人々に協力してもらわなければ, 法則を発見することやこれらの法則にしたがって仕事のできる人を選択, 能力開発, 訓練することができない」(*Ibid.*, p. 1416)「金属切削の技法にはかなりの科学が含まれており, 非常に複雑なので, 年がら年中旋盤を扱うのに適している機械工では, 専門家の手助けがなければその科学を理解することもその法則にしたがって仕事をすることも, 不可能である」(*Ibid.*, pp. 1418-1419)「『創意と刺激』のマネジメントの根本原理 (すなわち, 根本思想) は, あらゆる問題の解決を労働者個人の手に乗せるのに対して, 科学的管理の思想は, 解決を管理者の手に乗せる。……/科学的管理のもとでは, 経験則に替えて法則を発展させることだけでなく, あらゆる労働者に公平にもっとも速く作業する方法を教えることが, 管理者の責務であり喜びとなる。……科学的管理のもとでは, 正確な科学的知識と方法が浸透し, 遅かれ早かれ経験則にとって替わるのはまちがいない。他方, 古いマネジメントのもとでは, 科学的法則にしたがって働くことは不可能である」(*Ibid.*, pp. 1419-1420)

30) *Ibid.*, p. 1426.

議長のウィルソン（ペンシルヴェニア州選出）は、この調査を行なう決議を主導した人物であり、統一鉱山労働者組合（United Mine Workers）の元書記長である³¹⁾。当時、彼は下院労働委員会議長の職にあり、後の大統領ウイルソン（Thomas Woodrow Wilson）政権下で労働長官となる民主党議員であった。レッドフィールド（William C. Redfield）も民主党議員（ニューヨーク州選出）であり、科学的管理について多くの知識をもつ製造業者であった。そして、彼もまた後の大統領ウイルソン政権下で商務長官となる人物であった。ティルソン（John Q. Tilson）は、いわば調停役として選ばれた共和党議員であった³²⁾。

1月27日の委員会

記録には、議長のウィルソンとティルソン委員が出席とある。午前11時に始まった委員会がいつ終了したかの記録はない。そして、この日ほぼすべての質問を行なったのはウイルソンであり、ティルソンはわずかに2度、ウイルソンの質問を補足する簡単な発言を行なっただけである。

ウイルソンは、Midvale工場でのテイラーの初期の経歴およびそこで怠業が広く行なわれていたことを確認したうえで、テイラー自身のいう怠業の意味をたずねた。これに対してテイラーは、「ショップ・マネジメント」において怠業について述べている部分を読み上げ、自然的怠業と組織的怠業を区別していること、後者こそが最も問題であると考えている旨の説明を行なった³³⁾。これを受けて、ウイルソンは、テイラーが怠業問題を解決し、生産性向上を成功させたことにより、労働者に過労をもたらしたのではないかと質問を続けているが、これに対してテイラーは、作業速度の増加を単なる考えに基づいて行なったのではなく、自分自身が実際に働いてみた上で、過労とならない程度に決めたのだと反論した³⁴⁾。

ウイルソンは、次に、テイラーの作業改善が一般の人々に与えるメリットについて質問している。テイラーとの間で少しのやりとりが行なわれたが³⁵⁾、重要なのは、そのあとの質問である。ここでウイルソンは、労働者に負担がかかることになるということ、すなわち科学的管理と失業との関係を確認しようとしているのである。

「機械に大きな改良がなされたり、なんらかのシステムが導入されれば、同じものをつく

31) Nadworny, Milton J. (1955), p. 60, 164. [小林康助／訳 (1977), 92, 105頁] ここでナドワーニーは、この決議案に対して議会で多くの反対があったにもかかわらずウイルソンが巧みに通したと述べ、その経過の概要を示している。

32) 以上の3人の人物概要は、主にCopley, Frank B. (1969), Vol. II, pp. 345-346による。

33) Special Committee (1912), pp. 1429-1431; Taylor, Frederick Winslow (1911), "Shop Management," in Taylor, Frederick Winslow (1947), *Scientific Management*, pp. 30-35.

34) Special Committee (1912), pp. 1431-1433.

35) *Ibid.*, pp. 1433-1435.

るのに少ない人数ですむようになるのではないか。またそのような改善の結果として社会の人々が利益をうける一方で、彼らが完全に恩恵を受けるようになるまではその改善の影響で混乱状況になり、これを再調整 (readjustment) するまでは、そこで働く労働者にすべての負担がいくのではないか」³⁶⁾

「労働節約機械が導入されれば再調整が必要になることは、観察と経験からわかっている。また、再調整の間、労働者に苦難が及ぶということもわかっている。私が明らかにしたいのは、再調整の間、科学的管理が労働者の面倒をみる方法をなにか行なってきたのかということであり、この点を明らかにするために、一連の質問を行なったのである」³⁷⁾

以上の質問に対して次のように述べ、テイラーのこの日の陳述は終了した。

「科学的管理のもとでは、仕事についている各労働者を正確かつ入念に研究する。すべての工場において、労働者の可能性や性格を研究し、彼らが自分にもっとも適した仕事を行うことができるように細心の注意を払って訓練することを主な任務とする人々を配置する。……このシステムのもとで労働者が困る場合が一つだけある。どのような工場にも必ず怠け者が一定数いる。どうしようもない怠け者である。そのような人を見つけたときには、彼が怠けないように、そして彼がすべき仕事をさせるようにできるかぎりのことを行なう。一般的には、長い間根気よく努力すればうまくいく。いくつかの例を思いおこすと、古いシステムのもとで最悪の怠け者であった人たちが、科学的管理のもとでついには鍛えられ、職長になったことがある。なぜならば、辛抱強く断固としてしかも親切に扱い、そして、昇進できるという期待を与えたので、彼らは精力的になり、自分の仕事への関心を高めたのである。だが、どうしようもない怠け者のままでいる者もいることはいる。彼らが変わらないということがはっきりすれば、科学的管理を導入している工場から出て行ってもらわねばならない。科学的管理には、彼らを受け入れる余地はない」³⁸⁾

1月30日午後の委員会：午後2時から5時まで

記録には、議長ウイルソンの他、レッドフィールドとティルソン両議員が出席し、午後2時委員会開始とある。午後5時の休憩まで、委員会は3時間続いた。

冒頭、科学的管理のもとで向上した能率のうち、仕事のシステム化によるものと労働者の作業速度の増加 (speeding up) によるものの割合を問うウイルソンに対して、テイラーは、科学的管理のもとではそのような速度の増加はないと反論し、無駄な動きをなくすこと、すなわ

36) *Ibid.*, p. 1436.

37) *Ibid.*, p. 1439.

38) *Ibid.*, pp. 1439-1440.

ち怠業をなくそうとしているのだと述べている³⁹⁾。この答えを受けて、ウイルソンは、雇用主の労働者に対する支配力を確認するべく、質問を続ける。

「怠業であるかどうかということ、また使うべき身体エネルギーの適量を誰が決めるのか」⁴⁰⁾

雇用主が決めるのではないかとの考えをもつウイルソンの発言に対して、テイラーは、もし彼らが一方的に無理なことを決めたとしてもうまくいくはずはないし、科学的管理のもとではそのようなことはなく、労使が協力し公正で入念な調査が行なわれるのだと繰り返し述べている⁴¹⁾。

ウイルソンは納得せずさらに質問を続け、「工場にはひとりの支配者がいるということ、彼の指示や方針に労働者の団体は干渉（interfere）できないということが、まさに科学的管理の本質ではないのか」⁴²⁾、と厳しい質問を投げかけた。これに対して、テイラーは、干渉を認めることはできないけれどもあらゆるかぎりの方法を通じて協力（cooperate）を求めるのだと答えた。ウイルソンは、そのような協力が意味するところは支配者の指示や方針への服従なのではないかと述べ、団体交渉の問題についてのテイラーの考えを質していく⁴³⁾。テイラーが団体交渉不要論者であることは周知のことであるが、彼はここでも同様の発言を行なっている⁴⁴⁾。

その後、ウイルソンは、科学的管理のもとでの賃金や労働時間、時間研究に関して質問し、とくに時間研究が恣意性、強制力をもっているのではないかと、そして管理者の指示にしたがわない者を失業に陥れるのではないかとこの厳しい批判を投げかけた⁴⁵⁾。テイラーは、次のように

39) *Ibid.*, p. 1440. ウイルソンの質問の背後には、科学的管理が労働強化を伴うことを聞き出そうとする意図が読みとれる。それゆえテイラーは、本来働くべき速度よりも速く働かせることを意味する“speeding up”はない、と答えたのである。

40) *Ibid.*, p. 1441.

41) *Ibid.*, pp. 1441-1442. テイラーは次のように述べている。「私たちの工場において決められる課業は、ほぼ例外なく労働者であった人が設定する。……議長にはぜひ次のことを記憶しておいていただきたい。第1に、科学的管理のもとでは労働者と管理者はもっとも親しい友人だということ、第2に、科学的管理のもっとも特徴的なことの一つ（古いマネジメントの方法と区別される要素の一つ）は、働いている従業員はすべて、自分が公正に扱われていないと感じたとき管理者に伝えることができ、公正で入念な調査が行なわれるということ。労働者を完全に公正に扱おうとしないならば、科学的管理の存在する余地はない。それが科学的管理の本質そのものなのである」(*Ibid.*, p. 1442.)

42) *Ibid.*, p. 1443.

43) *Ibid.*, pp. 1443-1445.

44) 科学的管理のもとでは団体交渉が不要になると主張した後、テイラーは、「古いマネジメントのもとでのように、科学的管理のもとでもし労働者が求めるのであれば、団体交渉を認めるべきでない理由はまったくない」(*Ibid.*, p. 1444.)、と自分が団体交渉否定論者ではない旨の発言をしている。

45) *Ibid.*, pp. 1445-1452. 質問の厳しさは、ウイルソンの次の言葉にもはっきりと示されている。「管理者ノ

述べている。

「私の観察では、合衆国において通常は優れた労働者 (good workman) が5日間も失業することはまずない。通常この国では、有能な労働者の需要にはかぎりが無い。……優れた労働者は絶えず求められており、あなたが述べたような状況は存在しない」⁴⁶⁾

これを受け、ウイルソンは次のように質した。

「科学的管理のもとでは、労働者として一流 (first-class) でなければ彼のいる場がない、もし彼が特定の仕事において一流でなければ役立たずで、追い出されなければならないということなのか」⁴⁷⁾

テイラーは、議長ウイルソンの一流の理解が自分のこれまで説明してきた一流の概念と違っていると、質問に答えるためにはまず一流の定義をしたいと申し出たところ、ウイルソンは頑なにこれを拒否し、何度もテイラーと押し問答をした。この状況をみかねた他の二人の委員、レッドフィールドとティルソンは、共にテイラーの申し出の方が正しいとしてウイルソンを批判した結果、テイラーが説明を始めることとなった⁴⁸⁾。

テイラーは、一流労働者とは、一定の仕事をするのにふさわしい能力をもち実際にその能力を発揮しようとする労働者のことであり、それ以外の二流 (second-class) 労働者とは、身体的には一流労働者と同じ能力をもっているがそれを発揮しようとしなない者、および身体的にも精神的にその仕事に適さない者のことである、と説明した⁴⁹⁾。

この説明を受けて、ウイルソンは、この一流でない労働者を科学的管理ではどのように扱うかと尋ねた。テイラーは、「あきらめる」、「科学的管理のもとでは、働くことができるのに働こうとしない人のいる場所はない」と回答した。これに対し、ウイルソンは、そのような人のことを聞いているのではなく、テイラーの定義する一流概念に合わない人のことを聞いているのだと反論するが、テイラーは、どの労働者にも自分が一流となる仕事が見つかるはずであり、一流になれない人は働くことができるのに働こうとしない人だけだとの主張をくりかえし、こ

「のすべての力によって個人を圧迫し、管理者の方針を実行させるというのが、科学的管理、すなわちテイラー・システムのやり方なのではないのか」 (*Ibid.*, p. 1451)

46) *Ibid.*, p. 1452.

47) *Ibid.* ここでテイラーのいう「優れた」労働者は、テイラーの言葉でいえば「一流」労働者のことであるので、ウイルソンは一流という言葉を用いたのである。ウイルソンの質問の意図は、優れた労働者とはどのような労働者であるとテイラーが理解しているのかを明らかにすることにあつたと思われる。

48) *Ibid.*, pp. 1452-1454.

49) *Ibid.*, pp. 1454-1456.

の議論は平行線をたどった⁵⁰⁾。そこで、ウイルソンは、質問ではなく彼自身の科学的管理批判を次のように展開した。

「あなたは私の考えをまちがって理解しているので、それを正したい。雇用主であれ誰であれ、労働者が1日にどれくらい働くべきかを独断的に決定する権利はない、と私は考えている。もし当該労働者以外の人が決めるのであれば、彼の仲間すべてと雇用主との間で協議して決めるべきである。雇用主が独断的に決める筋合いではない。科学的管理の導入によって雇用主に大きな精神的変化が起こったとしても、そうである」⁵¹⁾

テイラーは、反論する。

「科学的管理のもとであっても団体交渉またはその原理を適用すべきだ、と議長は考えているようだ。私はあなたが正しくないというつもりはないし、そう考えることに少しも反対しない。そして、団体交渉に反対したこともない。だが、私がいいたいのは、科学的管理の原理のもとではその必要性がなかったということだけだ。労働者には、管理者と同じように公正な一日の労働の設定を行なうすべての実験に参加する自由と機会がある。労働者と管理者が協力して共同実験を行なうことは、科学的管理においては実際に普通のことであり、その結果に労使双方とも満足してきた。私が強調したいのは、これらの実験の結果が労使双方にとって満足するものでなければ、科学的管理は存在しないということである」⁵²⁾

以上のテイラーの発言を確認するやりとりが少し行なわれた後、ウイルソンは、科学的管理導入以前にまして労働者の労力を増やすことによって生産を増加させる特別の必要あるいは経済的な必要があるのか、との質問をふたたび行なった⁵³⁾。テイラーは、労苦を増やすのではなく怠業をなくし生産を増やすのは、貧困をなくし富を増加させるためであると述べるが、ウイルソンは、生産ではなくその分配が問題だと主張する。すなわち、彼は、科学的管理のもとでは雇用主という支配者がおり、彼が分配を決定しているので、生産の増加は労働者の利益にならないと考えているからである。そのことは、次の発言に明らかである。

50) *Ibid.*, pp. 1456-1458. ここにはテイラーとウイルソンとの間で、一流について評価が大きく異なっていることが示されている。

51) *Ibid.*, p. 1458.

52) *Ibid.*

53) *Ibid.*, p. 1460. 一度目の質問については、p. 1440を参照のこと。

「もし科学的管理が善の力にも悪の力にもなるならば、そして科学的管理のもとにただ一人の支配者がいてこの支配者の決める法則への干渉が認められないのであれば、科学的管理のもつ悪の力に対して労働者は自らをいかにして保護すればいいのか」⁵⁴⁾

「もし法の強制が、これを犯す力をもつ人の意思次第であるとすれば、その人に法を強制する見込みはたいしてないのではないか」⁵⁵⁾

これに対して、テイラーは、科学的管理の機構が悪用される可能性がありうることは認めながら、科学的管理の機構の乱用は科学的管理とは無縁であることをくり返し強調している⁵⁶⁾。

さて、ウイilsonの次の主たる質問は、周知の科学的管理の四つの原理、とりわけ第3原理に関するものである。彼は次のように述べる。

「労働者が仕事の仕方についての指示に従わなければならないならば、彼は単なるロボット(automaton)になってしまい、結局熟練とその価値を減らしてしまうのではないのか」⁵⁷⁾

もちろんテイラーは反論するが、以上の点についてのやりとりがしばらく続き、この日の午後の質疑は終了した⁵⁸⁾。

1月30日夜間の委員会：午後8時から⁵⁹⁾

再開後、ウイilsonは、アメリカの労働者は他国の労働者よりもより生産的であるのに、労働者に多大なエネルギー支出を課し苦痛を与えてまで生産性を高める必要がどこにあるのか、と質問する。テイラーは、各人が自分にふさわしい力を発揮していないという考えをもっているので、無駄を省いて生産性を高めることの必要性を説き、ウイilsonのいう無用の労力、苦痛の強制という主張に反論する⁶⁰⁾。

54) *Ibid.*, p. 1462. テイラーは、これまで、科学的管理の「機構」(mechanism)が悪用されることもあり、その場合には科学的管理の存在はないと述べてきたのである。ウイilsonは、機構の悪用の可能性をテイラーに確認したにもかかわらず、その直後に、このような質問を行なった。したがって、テイラーは、悪の力になる科学的管理はなく、また科学的管理に支配者はいないと反論している (*Ibid.*)。

55) *Ibid.*, p. 1463. この質問は、科学的管理のもとでは労働者も雇用主も規則や法則 (rules and laws) にもとづいて事業が行なわれる、すなわち法の強制があるとのテイラーの見解に対する批判である。すなわち、科学的管理のもとに雇用主という支配者がいると考えるウイilsonにすれば、規則や法則は雇用主の意のままになるものにすぎず、彼の不徳を統制することができないのである。

56) *Ibid.*, pp. 1462-1464.

57) *Ibid.*, pp. 1466.

58) *Ibid.*, pp. 1466-1471.

59) 終了時間は記録されていないが、証言記録の分量は昼間の委員会よりも多く、少なくとも午後11時過ぎまで続いたと思われる。

60) *Ibid.*, pp. 1471-1473.

これに対して、ウイルソンはこれまでの主張と同じく、何が苦痛で何がそうでないかに関しては雇用主が絶対的な決定権をもっているのではないかと、との批判を続ける。だが、テイラーもまた、科学的管理のもとでは管理者も労働者と同様に労使で作り上げた法則にしたがうので、恣意的力や命令はなく、管理者が違反した場合にはそれに対処できるようになっているとの主張をくり返している⁶¹⁾。

いくつか別の議論が行われた後、ウイルソンは、ギルブレスのレンガ積みの例をとりあげ、生産増加に対して労働者への配分が少ないのではないかととの質問を行なった。この議論にはレッドフィールドやティルソンも加わっている。この議論に関しては、労働者の労働だけではなく他の要因（特許装置）も原因して生産が増加した、というテイラーの具体的な説明を、ウイルソンも了解したようである⁶²⁾。

この後いくつかの質問と議論が行われた。たとえば、金属切削装置と金属切削の技法との関係、金属切削技法の普及状況、科学的管理の実施に伴う工場労働者の削減ないし移動の状況、時間研究の行ない方、科学的管理導入によるテイラーの利益等についてである。これらの質疑を主導しているのはレッドフィールドおよびティルソンであり、またそれ以前の議論のように激しい対立はみられず、主にテイラーに対して事実確認をしているように思われる。

たとえば、時間研究についての質疑がしばらく行なわれた後、ストップウォッチで時間研究をするのは労働者にとって非アメリカ的で侮辱的であり、また迷惑かつ神経をいらだたせるという陳述があった、とレッドフィールドが質問している⁶³⁾。これに対して、テイラーは時間研究をする際の事情説明を行ない、さらに次のように述べている。

「時間研究に反対するのは、それが神経をいらだたせるからではない。本当の理由は、仕事をするのにどれだけの時間がかかるかを雇用主に知らせたくないからである。雇用主がこの知識をもてば、怠業することが難しくなるからである」⁶⁴⁾

テイラーのこの主張に対して、ウイルソンは、ストップウォッチのような不正確な方法を使った時間研究によって賃金を決めるのが正しくないからではないかと批判しているが、テイラーはこの批判には直接答えずに、時間研究の方法と労働者がそれに反対していない事実を説明している⁶⁵⁾。

この後、レッドフィールドは、労働者たちと話してみて彼らが科学的管理の導入に反対する

61) *Ibid.*, pp. 1473-1476.

62) *Ibid.*, pp. 1480-1483.

63) *Ibid.*, p. 1498.

64) *Ibid.*, p. 1499.

65) *Ibid.*, pp. 1499-1500.

根本理由は何だったかと質問した。テイラーは、多くの仲間の労働者が職を失うことになるという事実とは異なる考えをもっていることだと答えた。また、テイラーは、ウォータータウン兵器廠の労働者が反対するもう一つの理由は、機械工組合長のオコンネル (James O'Connell) が全米の機械工組合労働者に送った文書に科学的管理についてまったく誤ったことを書いてることによる、とも答えている⁶⁶⁾。

この後少しの間質疑が行なわれた。そして最後に、議長が「科学的管理が導入された工場で団体交渉が行なわれているものを一つも知らない」と述べたか」と問い、テイラーが「一つも思い浮かばない」と答えて、委員会は終了した⁶⁷⁾。

第2節 労使関係委員会でのテイラー証言

1. テイラーの陳述

労使関係委員会は1914年4月13日、午前10時に開始された。冒頭、委員長ウォルシュ (Frank P. Walsh) は、公聴会の議題を能率システムないし科学的管理の適用によって雇用主と従業員との間に起こる問題にできるかぎり限定してほしいとの提案を行ない、トンプソン (William O. Thompson) に進行を委ねた⁶⁸⁾。以下、テイラー陳述の概要をみていく。

産業界が直面している深刻な事実とその改善

トンプソンから、能率システムと労働について、能率システム実施の際の労働者の働き方に関する説明を求められ、テイラーは次のように述べている⁶⁹⁾。すなわち、産業界が直面しているもっとも深刻な事実、労働者がゆっくり働く (go slow) ことが自分の利益になると信じていることである。彼らがそのような考える理由の一つは、生産増加が仲間の労働者の失業をもたらすと信じているからであり、労働組合指導者も同じ考えをもっているが、科学的管理は過重労働をもたらすことなく能率を向上させるのであり、これを導入することによって人々が

66) *Ibid.*, pp. 1500-1503. テイラーが陳述で示したオコンネルの批判文 (National Labor Journal, Washington D. C., January, 1912) には、次のように書いている。「団体交渉の代わりに、テイラー氏は個人契約を主張する。組織労働者の方法のどのような主張も、免職となる。このシステムが試みられるところでは、労働紛争が起こるかシステムの導入が失敗している。だから、このシステムは、労働組織を破壊し、人々を事実上の奴隷にし、賃金を引き下げる。そして、人々の間に疑惑の空気を生み出して、人々は互いを裏切り者かスパイとみなすようになるのである」 (*Ibid.*, p. 1501)

67) *Ibid.*, p. 1508.

68) "Testimony of Mr. Frederick W. Taylor," (April 13, 1914), p. 765. ウイルソン委員長以外の委員は、次の8名である。John R. Commons, J. Borden Harriman, Frederic A. Delano, Harris Weinstock, S. Thurston Ballard, John B. Lennon, James O'Connell, Austin B. Garretson.

69) *Ibid.*, pp. 766-770.

職を失うのではない。

もう一つの理由は、現状の出来高システムのもとでは生産を増やしても賃金単価が切り下げられるという事情があるからである。労使ともにこの悪しき状態を改善する方法を知らないが、科学的管理はこれを改善し怠業をなくす努力である、とテイラーは述べる。

「現状について労働者は責められるべきではないし、雇用主も同じである。多くの雇用主はじめ、職長、監督たちは非難する。賃金切り下げを行なっている人も非難する。それが産業における悲しむべき現実である。それを誇るひとは誰もいない。労使どちら側においてもそのような人がいるのを聞いたことがない。だけども、良い方法がないのである。／私が強調したいのは、そのことである。おそらくこのことが科学的管理に関するもっとも重要な事実ないしはその一つである、ということに注意を促したい。科学的管理の原理を確立するまさに第一歩は、この怠業という害悪を取り除こうとする真摯な努力であるということを強調したい」⁷⁰⁾

さらにテイラーは、科学的管理の導入により労働者の賃金が増加するが、それは科学的管理のもとで労働者が手にする最大の利益ではなく、労働者が彼らの雇用主をもっとも親しい友人とみなすようになることが最大の利益であり、その実例として科学的管理のもとで働く労働者のストライキを経験していないとの説明を行なっている⁷¹⁾。

科学的管理とは何か

科学的管理は能率の工夫や機構ではなく、また一般に科学的管理だとみなされているさまざまなものでもない⁷²⁾と述べたうえで、テイラーは、労使双方の精神革命の重要性を強調する。

「科学的管理は存在できないし、存在しない。労働者の側で自分たちと雇用主に対する責務に関して完全な精神革命が起こるとともに、雇用主の側でも等しく労働者たちに対する責務に関して大きな精神革命が起こるまでは。この大きな精神的変化が起こるまでは、科学的管理の存在はあり得ない。それが絶対に必要なことである」⁷²⁾

つまり、科学的管理のもとでは、労使双方が余剰の配分を重要なことと考えるのではなく余剰を大きくすることができるので、敵対的態度や不和がなくなる。「配分に目を向けることから剰余を大きくすることが重要だとの見方への変化、これが労使双方で起こる大きな精神的変

70) *Ibid.*, p. 771.

71) *Ibid.*, pp. 772-773.

72) *Ibid.*, p. 773.

化の一つであり、このことを強調したい」⁷³⁾、とテイラーは主張する。

科学的管理の原理 (管理者の責務, 負担)

テイラーは、古いマネジメントの最良のものとは比べて、労働者の創意、善意、大きな努力がいつも確実に得られることが科学的管理の利点だが、これよりも重要なのは、管理者側の人々がこれまでには聞いたこともないような新たな責務と負担を引き受けることだとして、次のように述べ、周知のこれらの責務 (原理) について説明する。

「大きな改善を行ない、科学的管理を古いマネジメント方法の最良のものよりもいつも必ず優れたものにするのは、管理者側の人々が自発的に引き受ける大きな責務である。これらの新たな責務は大きく四つに分類される」⁷⁴⁾

「科学的管理の四大原理をくり返せば、第1に経験則に替えて科学を発展させること、第2にすべての労働者を科学的に研究し、訓練教育することにより能力開発すること、第3に科学と訓練した労働者を結合すること、第4に工場のあらゆる仕事を労使でほぼ等しく分担することである。すなわち、実際の仕事が二つに分かれ、一つは労働者が引き受け、もう一方は管理者が引き受けるのである」⁷⁵⁾

以上の説明に続き、テイラーは、ショベル作業⁷⁶⁾とマシン・ショップ作業の例⁷⁷⁾をあげ、科学的管理の原理、すなわち管理者の責務の重要性について説明する。この二つの事例においてテイラーが強調しているのは、どのような作業にも科学的研究が重要であるということと、この科学を発展させるのは管理者であるということであり、それによって生産は増加し、労使の協力が可能になるということである。

マシン・ショップ作業の例示の冒頭、テイラーは、作業の科学が非常に高尚なものであって労働者がこの科学を理解することは不可能であると述べ、金属切削の科学発見の経験、その重要性について説明している。

「過去には労働者の頭の中にあった知識 (information) が、外に出て法則や科学になり、そして労使の協力を通じて、労働者と会社が膨大な産出の増加を得ることが可能になっている」⁷⁸⁾

73) *Ibid.*, pp. 773-774.

74) *Ibid.*, p. 775.

75) *Ibid.*, p. 776.

76) *Ibid.*, pp. 777-781.

77) *Ibid.*, pp. 781-788.

78) *Ibid.*, p. 784.

テイラーは、マシン・シヨップ作業において発見した科学、新しい法則（new code of laws）を代表するものは計算尺（slide rule）と時間研究（time study）であり、管理者と労働者は共にこの法則にしたがわねばならないというのが科学的管理の本質だと述べた上で、その設定への労働者の関与に対する当然の批判を想定して、次のように続けている。

「注意を促したいのは、マシン・シヨップ産業において初めて、意見（opinions）が意味をもたないということである。労働者の意見も職長の意見も意味をもたない。これらの法則が両者を支配する。しばしばいわれてきたことだが、『そうかもしれないが、これらの法則を発展させたのは管理者ではないのか。労働者は参加していない』、というかもしれない。……労働者は、法則を発展させるためのすべての作業、機械を操作するという作業を行なっている。妙な話だが、彼らは法則発展の半分の仕事をしている。そして、他の人、労働者から訓練受けて成長した人、訓練を受けた観察者が法則の研究をし、記録し、役立てるのである」⁷⁹⁾

「次の三つのことが起こりうるし、実際に起こっている。第1は、この法則に何か間違いがあるということであり、第2は、管理者側の人がこの法則を間違っ理解して誤りを犯すことである。／第3は、労働者を正しく訓練しておらず、彼が仕事に向かない、あるいは何かの理由で間違いを犯すかもしれないということである。……管理者も間違いを犯すし、人々も同じである。わたくしが強調したいのは、間違いが起こったときに、労働者が、『間違っている。この法則は間違っている。課業を適切に行なえなかった』ということが必要だということである。……／それから、調査が行なわれなければならない。計算尺が間違っているのか、労働者が間違っているのか。調査には、労働者が参加する。彼は調査の一員である。労働者はそれが誤りか正しいかについて、絶えず納得する。もし、誤りがあれば、法則は変えられる。もちろん、それが誤っていた場合である。当初、多くの観察に誤りがあったが、すぐに実践の中で徹底的に議論された。労使が会合を持ち、両者が誤りを正すことを望むからである」⁸⁰⁾

テイラーによれば、法則は、管理者側の強制ではなく労使の合意（common consent）によって生まれたものであり、それゆえこの法則のうえでは両者の利害が一致しているのである。したがって、労働組合の登場する余地はない。テイラーは述べる。

「法則は管理者と人々の上にある。まさに、米国法が政府役人と人民の上にあるように。科学的管理のもとでは、労働組合の代わりに法則が問題となる。……／私は労働組合を信

79) *Ibid.*, p. 785.

80) *Ibid.*, pp. 785-786.

じているし、労働組合は成果をあげている。だが、以前には団体交渉の主題であったことがそうではなくなっているところでは、私たちの前にあるのは事実 (facts) である。事実が正しい場合も間違っている場合もある。もし間違っていれば、専門家によって正しい事実が見つげ出されるにちがいない。……これら多くの物事は団体交渉の問題ではなく、事実なのである。正しいか誤っているかであり、真実を見いだすことが労使双方にとっての利益となるのである」⁸¹⁾

以上の主張の後、計算尺による問題解決について少し説明して、テイラーの全般的な陳述は終了した。

2. 質疑応答

まず、ウェINSTOCK (Harris Weinstock) が、科学的管理のもとで労働者が自身の賃金や割り増しの決定についての発言権をもっているかとの質問を行なった。これに対して、テイラーは、古い考え方からすれば発言権はないといえるが、ある種の発言権をもっているとして、調査における労働者の協力の事例を示した。しかし、ウイルソン議長に議論を呼ぶ返答を略すように指示され、テイラーは、労働者が発言権を要求すれば与えるが、彼の経験からそのような要求はなかった、と再度ウェINSTOCKの質問に答えている⁸²⁾。

次に質問に立ったハリマン (J. Borden Harriman) は、無節操な雇用主が労働者の仕事の速度を上げない保証があるかと質問する。テイラーは、法則に準拠するということが保証であり、間違いがあった場合にはその誤りを見つけだすと答えている。システムそれ自体が過度の仕事や速すぎる作業速度を防いでいるというテイラーの説明に、ハリマンも納得した⁸³⁾。

デラノ (Frederic A. Delano) やバラード (S. Thurston Ballard) の事実確認的な質問とテイラーの返答をはさみ、午後1時の休憩まで、テイラーとオCONNELL (James O'Connell) の長いやり取りが行なわれた。オCONNELLはいくつもの質問を行なっている。

まず、この委員会の任務は産業不穏 (industrial unrest) の根本原因を探ることだが、能率の問題が産業平和にとって本質的だと思うかとの質問に、テイラーはその通りだと答えた。オCONNELLは、テイラー・システムも含め非常に多くある能率システムのうちでテイラー・システムを実施している工場やそこで働く従業員数について確認したうえで、テイラーのいう一流労働者とは選ばれた少数の者ではないかと批判を行なう。テイラーはこれに反論し、一流労働者は

81) *Ibid.*, p. 787.

82) *Ibid.*, pp. 788-789.

83) *Ibid.*, pp. 790-791.

選ばれた人ではなく仕事に適した人である旨、例を示しながら周知の主張を行なっている⁸⁴⁾。

オコンネルの質問は続き、テイラー・システム実施工場における労働時間の減少やストライキなどについて尋ねた⁸⁵⁾。「能率システムが実施されているところで一度もストライキを経験したことがないとあなたは述べている」とのオコンネルの質問に対して、テイラーは、「私は決してそうはっていない。断固としてそれは違う。私は、科学的管理を採用しているところではストライキがなかったといったのであり、能率システムは何千も存在している」⁸⁶⁾と答えている。

またオコンネルは、テイラーが著書の中で会社は株主に配当を支払うためにあることを従業員が常に忘れてはならないと述べているが、その通りであるかと質問したが、テイラーは、主張の断片をとらえるのは公正ではないと反論した。すなわち、その部分全体では、会社は労働者を尊重し、かつショップの能率を最高にしなければならないことを所有者に述べているのである。引用箇所は、労働者の能力を高めて高い賃金を与えるのが所有者の義務だと述べた後、他方、そのことには限度があり、会社を従業員の訓練学校だと考えてはならず、すべての従業員は各ショップが最初から最後までいつも所有者に配当を支払うためにあることを忘れてはならないと述べたのだ、と⁸⁷⁾。

この後短時間、ギャレットソン（Austin B. Garretson）との間で過重労働についての簡単な質疑が行なわれ、午後1時に休憩となった。

午後2時再開の委員会は、ウェINSTOCKの質問で始まった。彼は、科学的管理のもとの労働者の所得増加は一時的であり、結局は減少するとの組織労働者の代表などの批判、また分業をますます細分化し熟練労働者を不熟練労働者に置き換えるとの批判の真偽について質問した。テイラーは事実の説明を通じて、批判は当たらないと反論している。さらに、ウェINSTOCKは、科学的管理にとって何よりも重要である労働者の善意と心からの協力を、テイラーがどのようにして確保したのかと質問した。これに対して、テイラーは、最初はシステム導入に反対があったが実際に教えて理解させる（object lesson）ことによって、結局は可能となったと説明している⁸⁸⁾。

続くギャレットソンとの短いやり取りの後、議長の指名によりトンプソンが質問に立ち、テイラーとの間で長時間にわたって激しい議論が行なわれた⁸⁹⁾。

トンプソンは、課業設定のための時間の測定方法、賃金の割り増し、システムの導入等に関して質問した。その意図は、所有者の決定への労働者の参加可能性について、より正確にいえ

84) *Ibid.*, pp. 792-793.

85) *Ibid.*, pp. 793-794.

86) *Ibid.*, p. 794.

87) *Ibid.*, pp. 794-795.

88) *Ibid.*, pp. 796-798.

89) *Ibid.*, pp. 798-806.

ば、所有者の経営権の絶対性についてのテイラーの考えを問いたただすことにあった。たとえば、科学的管理のもとで割り増しの大きさを誰が決めるのかとのトンプソンの質問に対して、テイラーは一連の調査によってであると答えたが、トンプソンは、調査者を雇うのもシステムの導入を決めるのも所有者であるので、所有者が全権をもって労働者を支配しているのではないかと、詰問している⁹⁰⁾。

「実際問題として、システムの導入を決めるのは所有者であり、あなたのシステム〔科学的管理——引用者〕のもとでの法則あるいは彼の事業の直接的な研究から得た法則が実現されるのは彼を通してであり、これが課業として労働者を支配するのではないのか」⁹¹⁾

「あなたの研究において、あるいは法則の適用において、個々の労働者はシステムの選択や調査が必要な時の調査者の選択に関して発言権がないのではないのか」⁹²⁾

テイラーは、システム導入に際して労働者に相談 (consult) をしないということはまったく考えられないし、そのようなことは聞いたことがないと返答するが、トンプソンは次のように同じ質問をくり返している。

「要素作業に必要な時間を決定するとき、あなたは調査者がこれを決定するという。この調査者は、所有者ないし所有者が任命した人によって選ばれた人であり、彼が決定を行なうともいう。この要素作業を行なうのに実際に必要な時間を最終的に決定する調査者の選択に、従業員はどのような発言権をもっているのか」⁹³⁾

テイラーは、これに対して、答えることのできないような質問であり、質問の意図が分からないと主張するが、議長は、記録係に命じてトンプソンの先の質問を読み上げさせ、テイラーに返答を促した。この後、トンプソンとテイラーとの間で、労働者の発言権についての議論が続いた。トンプソンは、調査者の選択権が労働者にはないこと、そして (所有者の支配下にある) 調査者が要素作業の時間の決定者であることを確認しようとする。テイラーが、最初の準備 (preliminary) としてはそうだけれど、他方では、と説明を続けようとする、トンプソンが答えは十分であるとして、テイラーの陳述を遮った⁹⁴⁾。

テイラーは納得せず、議論は続いた。トンプソンは要素作業に要する時間の最終決定権の所

90) *Ibid.*, pp. 798-801.

91) *Ibid.*, p. 801.

92) *Ibid.*

93) *Ibid.*, p. 802.

94) *Ibid.*, pp. 802-803.

在を尋ね、テイラーも、最終的には従業員が決定すると答えている。ただし、テイラーは、従業員が既定の法則をすべて変えられるかとのトンプソンの質問に対しては否定し、間違いがあれば調査によってこれを正すと述べている。テイラーは、経験的調査から科学的事実が発見できるとの信念を示すが、トンプソンはこの考えにはまったく否定的であり、激しいやり取りがしばらく続いた結果、議長がこの議論を止めた⁹⁵⁾。

この後は、議長のウイルソンとのやり取りが続く。生産増加の要因、疲労についての研究方法、賃金増加などの情報を得るための質問をした後、ウイルソンは、科学的管理の導入によって多数の労働者が労働組合を去ったと指摘している部分を「ショップ・マネジメント」から引用して⁹⁶⁾、具体的な状況を尋ねた。一通り説明したテイラーは、ウイルソンの了解を得て、次のように述べている。

「私がいいたいのは、私の知るかぎり、科学的管理に関わっている人で労働組合員であるかどうかで少しでも差別をした人はいないということである。いずれにせよ、差別については聞いたことがない。私の知るかぎり、私たちの工場において、人が労働組合員かそうでないかが問題になったことはない。私たちは、労働組合が労働者に対してしようとしているのとまったく同じことをしようとしている。私たちは、高賃金、時間短縮、労働条件の改善を求めている。私たちは、労働組合が求めているのとまったく同じことを求めている」⁹⁷⁾

ウェINSTOCKとウイルソンの簡単な質問とテイラーの返答の後、オCONNELLは、能率システムが完全に実施されれば労働組合は存在しなくなると思うかとの質問を行なった。この最後の質問に対して、テイラーは次のように返答し、証言は終了した。

「私は、決して労働組合がなくなることを期待しているのではない。人々の共同に心から賛成している。労働組合の原則に重大な修正を期待しているのではない。現在、たいいてい

95) トンプソンは、「法則 (a code of laws) は生命のないものであって、何も決めることはできない」と述べるが、テイラーは、「世の中に法則ほど力のあるものはない。発展させられた法則がものごとを決める。そして私たちは、法則が正しいかどうかをさまざまなショップに見に行くように労働者にいつている」と反論する (*Ibid.*, p. 804)。さらに、トンプソンが「あなたのシステムには最終決定するもの (final determining source) がないということか」と質したのに対して、テイラーは次のように述べている。「法則の漸次的進化を除いては。これらの法則は、一方ではなく労使双方の協力によってじょじょに進化する。労使双方に満足を与えることを通じて、それらは検証される。それが絶えずくり返されなければならない。法則はこうして進化する。慣習法が進化するのとまったく同じである。ショップの法則も、諸国を統治する慣習法とまったく同じように進化する」 (*Ibid.*, pp. 805-806)

96) Taylor, Frederick Winslow (1911), "Shop Management," p. 69.

97) "Testimony of Mr. Frederick W. Taylor," (April 13, 1914), p. 810.

の労働組合はやむなく闘争組織になっている。私が期待するのは、教育機関であり、相互に助け合う機関である。私は、労働組合が大きく変わることを期待しているが、なくなっ
てほしいとは決して思わない。私は、労働組合が新しい考え、すなわちすべての人にとっ
ての基準 (a standard) となる考え、すべての立場にとっての法則 (a set of laws) にし
たがうように変わることをただ望んでいるだけである」⁹⁸⁾

第3節 科学的管理と精神革命

テイラーは、既述のように、二つの証言において労使双方の精神革命の重要性を強調してい
る。この精神革命の主張はどのような意味をもっていたのだろうか。たとえばある論者は、テ
イラー証言の主内容は精神革命の提唱であり、また科学的管理と精神革命との関連が明らかで
はないと述べている。

「『テイラー証言』においてテイラーのもっとも強く主張するものが、いわゆる『精神革命』
(the great mental revolution) であることは、すでに多くの人びとによって指摘せられて
きたところである。だが、このいわゆる『精神革命』がはたしてなにを意味するもので
あるのか、またそれが『科学的管理』とはたしてどのような関係をもつものであるのかと
いうことは、必ずしも明らかであるとは思われない」⁹⁹⁾

また、テイラーは精神革命についてこれまでも一貫して述べてきており、証言においては労
使協調を特に強調しているとする、次の主張もある。

「〔証言で述べられた——引用者〕これら『精神革命』の二つの『部分』あるいは『要素』
をそれぞれ『協働』ならびに『科学』としてとらえるならば、それらはいずれも『科学的
管理の諸原則』において『管理の四大根本原則』とよばれていたもののうちに含まれると
いうことである。……『精神革命』論は少なくともそれが対象としていることがらそのも
のに関する限り、『管理原則』論と異なるところがないといわれよう。ただ、『精神革命』
の二つの『要素』または『部分』のそれぞれに対する取扱いに端的にみられるように、『精
神革命』論としては科学的管理をつらぬく労資協調の理念をしめすことに多くを傾けてい
るのである」¹⁰⁰⁾

98) *Ibid.*

99) 藻利重隆 (1964) 『労務管理の経営学 (増補版)』, 千倉書房, 295頁。ここでいう「テイラー証言」とは、
1912年の下院特別委員会公聴会での証言のことである。

100) 中村瑞穂 (March 1968) 「『テイラー証言』考 (中) ——科学的管理運動史研究 (5) ——」『武蔵大』

「この証言でのテイラーの主張には、『工場管理』ならびに『科学的管理の諸原則』におけるそれと比較して、基本的に異なる点は特になくといえよう。しかし、科学的管理を構成する諸要素が労働者階級との対決という視点からあらためて整理され、より詳細に論じられているのを見ることができる」¹⁰¹⁾

労使紛争とともに背景とする二つの証言についての本稿での検討を踏まえ、科学的管理における精神革命の意味について、以下で考察する。

特別委員会証言においてテイラーの主張する精神革命は、古いマネジメントの最良のものと科学的管理を決定的に区別する理念である。すなわち、それはまず、最大限の余剰を生み出すために労使が協力する責務についての精神的態度の変化であり、また意見や古い経験則や個人的知識を正確な科学的知識に置き換える必要性に関しての精神的態度の変化である。テイラーは、労使双方でこの精神革命が起こることが科学的管理の本質であると主張する。なぜならば、古いマネジメントのもとではこのような新しい精神的態度への変化は期待できないからである。

おそらくテイラーは、科学に基づくという後者の精神的態度の変化が、労使の協力という前者の精神的態度の変化を可能にすると考えているのだと思われる¹⁰²⁾。そして、意見や古い経験則や個人的知識を正確な科学的知識に置き換えるというこの負担と責務を主に担うべき管理者の側での古い考えからの精神的態度の変化こそが、科学的管理の根幹をなすと考えているのであろう。なぜなら、彼には、科学的知識の探求は労働者ではなく管理者にふさわしい役割であるとの信念があるからである。それゆえ、テイラーは、管理者の新たな負担と責務を科学的管理の原理と呼び、その重要性をとりわけ強調するのである¹⁰³⁾。

周知のように、科学的管理の原理は四つの要素からなる。第1は経験則に替えて科学を進展させること、第2は労働者の科学的選択と絶えざる能力開発、第3は科学にしたがって労働者に作業をさせることである。そして、第4は、以前にはすべて労働者が担っていた仕事のうち管理者にふさわしい科学の発見という役割を、管理者が分担するということである。以上の負担や責務を管理者が引き受けるといふ精神的態度の変化が起こることによって初めて、上に述べた精神革命が可能になる、とテイラーは考えたのである。

『学論集』、第15巻第6号、43-44頁。ここでいう「テイラー証言」も、1912年の下院特別委員会公聴会での証言のことである。

101) 中村瑞穂 (August 1968) 「『テイラー証言』考 (下) —— 科学的管理運動史研究 (6) ——」 『武蔵大学論集』、第16巻第2号、49頁。

102) 向井武文氏は、精神革命の本質を「科学主義の実現による労使協調主義の達成」(向井武文 (1970) 『科学的管理の基本問題』、森山書店、85-86頁) であると述べている。なお、「労使資協調主義」および「科学主義」という精神革命の2要素の呼称は、藻利氏に基づいている。

103) テイラーは、古いマネジメントの最良のものに対する科学的管理の二つの利点のうち、管理者が新たな

二つの証言において、テイラーは、科学的管理が個々のシステムや能率装置、すなわち機構とは異なることに注意を促したうえで、精神革命こそが科学的管理の本質であると述べている。既にみたように、テイラーの二つの証言は、激しい労使対立という背景のもとで行なわれた。そのことは、本稿で詳しく示したように、証言での質問者の厳しい質問内容、テイラー批判にも明らかであろう。したがって、証言におけるテイラーの精神革命の主張が、「労資協調の理念をしめすことに多くを傾けている」¹⁰⁴⁾、「科学的管理の導入に対する促進条件としてきわめて重要な意義をもつものである」¹⁰⁵⁾のも、当然である。

テイラーの精神革命の主張を正確に理解するのは、容易なことではない¹⁰⁶⁾。テイラー自身が多様に表現しているからである。しかし、筆者は、精神革命の主張がテイラーに対する批判をかわす方便では決してなく¹⁰⁷⁾、科学的管理の基本理念を示したものであると考える。精神革命は、科学に基づくこと、そして労使が生産性を高めるべく協力(協働)するということへの精神的態度の変化を意味する。すなわち、精神革命は、科学に基づいて協働を実現するというテイラーの一貫した信念であり、それを具体的に示したものが、科学的管理の四つの原理なのである。

周知のように、「出来高払制度」には「労働問題の解決への一歩」という副題がつけられている。テイラーは、この論文において、自ら考案したシステムならば労使の利害対立をなくして高い生産性を確保できると主張している。この要素別賃率設定部門および異率出来高制度からなるマネジメント・システムによって、「労使双方の側の互いに好ましい精神的態度 (proper mental attitude)」¹⁰⁸⁾を生みだすことが可能になると述べているのである。

「ショップ・マネジメント」においても、テイラーは、マネジメントの実践にとって労使関係の改善が最も重要であると述べている。

「労使双方に最終的な満足を与えず、労使双方の最高の利害が共通していることを明らか

な負担と責務を担うことがより大きな利点であると述べている。Special Committee (1912), p. 1393および “Testimony of Mr. Frederick W. Taylor,” (April 13, 1914), p. 775を参照のこと。

104) 本稿、注100を参照のこと。

105) 藻利重隆 (1964), 331頁。

106) テイラーの精神革命についての解釈が多様であることは、向井武文(1970), 77頁に簡単に示されている。

107) 「M. J. Nadwornyは精神革命の意義を全く否認し、これを科学的管理の濫用から生ずる非難を回避するための『いかがわしい策略』に過ぎないと考え、この点に関するテイラーの主張は正直なものではないとまで極論している」(向井武文 (1970), 77頁) 向井氏が指摘するナドワーニーのテイラー批判については、次を参照のこと。Nadworny, Milton J. (1955), p. 42, pp. 62-63. [小林康助/訳(1977), 64-65頁, 94-95頁]

108) Taylor, Frederick W. (1895), “A Piece-Rate System, Being a Step toward Partial Solution of the Labor Problem,” *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, vol. 56, p. 875. 「出来高払制度」におけるテイラーのマネジメント思想については、廣瀬幹好(December 2012)「出来高払制度とショップ・マネジメント」『関西大学商学論集』, 第57巻第3号, 107-114, 124-127頁を参照のこと。

にせず、そして対立でなく労使双方が協調できるような完全に心からの協力を実現しないようなマネジメントのシステムや計画は、考慮に値しないといって間違いない¹⁰⁹⁾

労使関係を改善し、労使双方の最大満足をもたらす最良のマネジメントを保証するものは何か。科学的時間研究がまさにそれである。科学に基づく協働の実現、これが科学的管理の基本理念なのである。

課業管理の基本思想、根本をなす原理を明示した「科学的管理の原理」においても、テイラーの主張は変わらない。

「科学的管理は、大発明でも驚くべき新発見でもない。しかしながら、科学的管理は、過去には存在しなかった要素が『結合』(combination) したものである。すなわち、古い知識を集めて分析し、分類して科学的法則や規則をつくり、そのことにより、管理者および労働者が、互いに、そしてそれぞれの責務と責任に対する精神的態度を変えろということである。また、労使双方が新たに責務を分担し、古いマネジメントの考え方では不可能なほど親密に信頼して協力するということである。……/科学的管理は単一の要素ではなく、それら全体の結合であり、次のようにまとめることができるだろう。科学(経験則でなく)。/調和(不和でなく)。/協力(個人主義でなく)。/最大生産(生産制限でなく)。/各人の発展(最大能率と繁栄への)」¹¹⁰⁾

この引用に、科学に基づき協働を実現するという理念がはっきりと示されている。テイラーにとって、科学は基準、すなわち誰もがしたがわなければならない法則なのである。それゆえ、労使双方がこの新しい考え方に立てば、労使の対立はなくなる。これがテイラーの精神革命の主張の意味するところなのである。

おわりに

労使の責任の分担という科学的管理の第4原理は、科学をうみだす前提となる原理である。

109) Taylor, Frederick Winslow (1911), "Shop Management," p. 21. 「ショップ・マネジメント」におけるテイラーのマネジメント思想については、廣瀬幹好(December 2012), 114-123頁、および廣瀬幹好(March 2014)「ショップ・マネジメントと科学的管理の原理」『関西大学商学論集』、第58巻第4号、119-130, 140-144頁を参照のこと。

110) Taylor, Frederick W. (1919, originally published in 1911), *The Principles of Scientific Management* (New York and London: Harper & Brothers Publishers), p. 140. また、次のようにも述べている。「『創意と刺激』のマネジメントを科学的管理に変える際の非常に大きな問題は、管理者ならびに労働者の精神的態度と習慣に完全な革命を起こすことである」(*Ibid.*, p. 131)

すなわち、この原理は、科学的管理をそれ以前のマネジメントのやり方（創意と刺激のマネジメント）と区別する決定的要素である。それゆえ、テイラーは、第1から第3までの原理について、「たいていの場合、『創意と刺激』のマネジメントのもとでも初歩的にわずかながら存在しているが、そこでは重要な意義をもつものではない。他方、科学的管理のもとでは、これらはシステム全体の本質をなす」¹¹¹⁾、と述べているのである。なぜならば、第4原理を欠くところに他の原理は十分に機能しえないからである。

管理者が科学の創造という新たな責務を引き受けて具体的に行なうマネジメントの実践が、第1から第3までの原理に示されているのである。第1原理は経験則に替えて科学を発展させること、第2原理はすべての労働者を科学的に研究し、訓練教育することにより能力開発すること、第3原理は科学と訓練した労働者を結合することである。これらの原理の意味するところは、科学に基づく協働の実現なのである。

科学的管理の機構と基本理念を分離し、後者をシステムを批判から守るための手段にすぎないと主張するナドワーニー（Milton J. Nadworny）に対して¹¹²⁾、アーウィック（Lyndall F. Urwick）は、テイラーの精神革命は科学的管理の本質であると反論し、次のように述べている。

「どのようなビジネスであっても、株主の所有する財産ではなく人間の協働システム（a system of human co-operation）であるとみなすべきだと、テイラーは述べていた。……協働システムはすべて、そこに参加する人々が、（a）共通の目的と（b）共通の思考方法をもっていなければ、十分に機能しない。テイラーは、ビジネスにおいて、この共通の思考方法が科学的方法であるべきだと考えたのである」¹¹³⁾

アーウィックが指摘するように、テイラーは、労使双方が科学的調査および知識に依拠するという共通の思考方法が、余剰の増加という共通の目的をめざした労使の協力を可能にすると考えたのである。すなわち、テイラーは、人間の協働システムのマネジメントを、科学的基準に基づく思考方法の上に築こうとした。人間努力の調整としての労使の協力が、科学的思考方法の共有によって実現可能になると考えたのである。それゆえ、精神革命の主張は、批判を逃れるすべではなく、まさに彼のシステムの基本理念なのである。

科学的思考方法が労使の協力を実現するというのがテイラーの信念ではあるが、他方で、二つの証言における質疑でのテイラーへの厳しい批判にも示されているように、科学が協働の実

111) *Ibid.*, p. 37.

112) Nadworny, Milton J. (1955), pp. 41-42. [小林康助/訳 (1977), 64-65頁] 本稿注107を参照のこと。

113) Urwick, Lyndall F. (March 1958), "The Integrity of Frederick Winslow Taylor," *Advanced Management*, vol. 23, no. 3, p. 10. アーウィックはまた、ナドワーニーがテイラーの業績を一貫して「システム」と呼んでいると指摘している (*Ibid.*)

現をもたらすとの精神革命の主張は、テイラーの入念な説明によってもなかなか受け入れられなかったという現実がある。すなわち、「科学に基づく労資協調というテイラーの説は労使対立の激化という事実によって裏切られ反証された」¹¹⁴⁾のである。

この事実を踏まえれば、テイラー自身がどのような理念をもっていたのかということとは別に、科学的管理の理念をどのように評価するのか、すなわち科学的管理の理念の限界は何かを明らかにすることが必要となる。この課題については、機会を改めて検討したい。

114) 稲村毅 (February 2006) 「【書評】 廣瀬幹好著『技師とマネジメント思想—アメリカにおけるマネジメント思想の生成, 1880年~1920年—』」『関西大学商学論集』, 第50巻第6号, 152頁。