

<論 説>

F. W. テイラーの「怠業・生産制限」論と アメリカ経営管理論生成期の労働問題 (1)

百 田 義 治

目 次

- 第1節 序—本稿の課題—
- 第2節 F. W. テイラーの「怠業・生産制限」論を巡る問題の所在について
—「土屋＝向井論争」の再検討を中心として—
- 第3節 F. W. テイラーの「怠業・生産制限」論について
 - (1) F. W. テイラーの「怠業・生産制限」論に関する中村瑞穂氏の所説について
 - (2) F. W. テイラーの「怠業・生産制限」論再考
(以上本号)
- 第4節 世紀転換期アメリカの労働問題とF. W. テイラーの「怠業・生産制限」論について—「怠業・生産制限」の実態に関する諸説の検討—
 - (1) 「労働組合の作業規制政策」に関する諸説について
 - (2) 「労働者統制」に関する諸説について
(補注) その他の諸説について
- 第5節 世紀転換期アメリカにおける「労働問題」再考
- 第6節 結—生成期アメリカ経営管理論と労働問題—

第1節 序——本稿の課題——

小論の課題は、アメリカ経営管理論生成史研究における論点のひとつであるF. W. テイラーの「怠業 (soldiering) ・生産制限 (restriction of output)」論に関するこれまでの研究の成果と問題点の批判的再検討を通して、一つにはテイラーの所説それ自体に即してみた従来の研究の問題点を「怠業」論議の前提として明確にすることであり、二つにはそのことを前提としてアメリカ経営管理論生成史の一側面を世紀転換期 (独占形成期) アメリカの労働

問題との関連において説明することである⁽¹⁾。

周知のように、アメリカ経営管理論はテイラーの「科学的管理法 (scientific management)」をもって成立し、またそれは近代経営管理制度の生成と符号するものでもあると理解されてきた⁽²⁾。すなわち、「成行管理 (drifting management)」から「科学的管理」へ、「能率増進運動 (efficiency movement)」から「科学的管理運動 (scientific management movement)」へという世紀転換期アメリカにおける経営管理制度改革運動の展開過程において近代経営管理の理論および実践(制度)は生成し⁽³⁾、そうした世紀転換期アメリカにおける経営管理制度改革運動の直接的発生契機は「組織的怠業(systematic soldiering) という労働問題」であったと理解されてきたといえる。例えば、次のような藻利重隆氏の見解はこのようなアメリカ経営管理生成史に関する理解を代表するものであるといえよう。「いわゆる『能率増進運動』ないし『科学的管理運動』は、アメリカにおいて、1880年代に、工場労働者間に頻発した組織的怠業の問題を契機として、この問題を解決するために発生したものであり、-----それは、まさに『労働問題』と直接的な関連をもっている。-----経営管理は、工場労働者間の組織的怠業という労働問題の発生を契機として、その近代的成立と発展をみることになったのである」⁽⁴⁾、と。このように、従来、アメリカ近代経営管理は世紀転換期の「労働問題」、具体的には「工場労働者間の組織的怠業問題」との直接的関連において、その解決を「第1次的課題」⁽⁵⁾として成立・発展してきたものと理解されてきたのであるが、それはテイラーがその諸論稿において展開した近代的経営管理の理論と実践の生成史に関する認識に一致するというよりも、テイラーが「科学的管理法」の「科学性」を根拠づける批判対象として取り上げた制度・理論を「科学的管理法」に先行する制度・理論の歴史として、またテイラーによって管理制度が解決すべき最大の課題とした「賃率切下げ(rate cutting)」に伴う「組織的怠業 (systematic soldiering)」を批判的に検討することなく近代経営管理生成の根本問題とした、換言すれば、テイラーが「科学的管理法」の「正当性」を根拠づけるために描いたシェーマに依拠してアメリカ経

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田) 経営管理論の生成史が理解されてきたといえる。このような理解は藻利重隆氏にかぎらずわが国におけるアメリカ経営管理論史研究の一般的・通説的理解であったといえる。しかしながら、「組織的怠業」―それはテイラーが展開した「怠業・生産制限」論にみられる最も重要な範疇であり、彼に固有の概念ではあるが、しかしまた彼の「怠業・生産制限」論のすべてを包摂するものではない―の問題に限ってみても、それはアメリカ経営管理論生成史の核心的問題として位置づけられ、「この問題の捉え方によってテイラーの管理論史上における地位」⁽⁶⁾が左右されるほど重要な問題であるとの評価がなされているにもかかわらず、「組織的怠業」の歴史的・実証的な検討だけではなく、その所説自体の検討も決して十分になされてきたとはいえない。むしろそれは疑問の余地のない歴史的事実として、また彼の所説も詳細な検討を加えられることなく一般的に受容されてきたといえる。

このような従来の通説的なアメリカ経営管理論生成史の理解に対して、その研究方法のあり方も含めた根本的批判が土屋守章氏によって提起されて以来すでに四半世紀が経過し⁽⁷⁾、アメリカにおける経営管理論史、経営史、管理史、労働史、労使(資)関係史などの研究分野の進展⁽⁸⁾とも相俟って、我が国におけるアメリカ経営管理(論)史研究は土屋守章氏の問題提起に直接・間接に答えたものも含めて着実に前進してきていることは否定しえない⁽⁹⁾。だが、本稿の課題であるテイラーの「怠業・生産制限」論に関して言えば、それは土屋守章氏による従来のアメリカ経営管理論史研究批判の諸論点⁽¹⁰⁾のなかでも最も重要な論点のひとつであったにもかかわらず、土屋守章氏の問題提起を受けて展開された向井武文氏との論争⁽¹¹⁾以外には若干の論稿において言及されるにとどまり⁽¹²⁾、今日においても依然としてその解釈・評価には検討されるべき課題が多く残されており、「組織的怠業」とは何かというテイラーの「怠業・生産制限」論研究の出発点における合意さえみられないのが現状であるといえる。

ところで、アメリカ経営管理論生成史あるいはそれに関連する研究は欧米においても活発に展開されている。特に「この10年間(1969―1979:引用者)は

これまでのどの時期よりも管理史の研究や教育がさかんであった」⁽¹³⁾といわれる1970年代以降の経営史・管理史研究の成果⁽¹⁴⁾および『Labor History』誌の創刊（1960年）以降のアメリカ労働史研究の成果，とりわけ「新労働史家（New Labor Historian）」の研究成果⁽¹⁵⁾には本稿の課題であるテイラーの「怠業・生産制限」論および世紀転換期アメリカの労働問題の検討に有益な視点が示唆されているだけでなく，またこれらの問題に関連する少なくない資料が提供されてきている。さらに，「20世紀における労働の衰退」の副題をもって刊行されたH. ブレイヴァーマン（Braverman）の『労働と独占資本』⁽¹⁶⁾をめぐる論争は，その論点のひとつがテイラー・システム＝科学的管理法の評価にあったために，この論争に関連した研究成果には「科学的管理法」の現代的再評価とともに世紀転換期アメリカの工場労働の実態，労働者像，労働慣行などがかなり実証的に考察されており，有益な検討素材が数多く提供されている⁽¹⁷⁾。わが国における最近のアメリカ経営管理論史研究の多くもこうした欧米における最近の研究成果に触発されたものが少なくない。本稿もまたこうした研究成果に依拠し，テイラーの「怠業・生産制限」論と世紀転換期アメリカの労働問題との関連性を解明しようとするものである。

最後に本稿の課題に関連して，アメリカ経営管理論生成史研究の一環としてテイラーの「怠業・生産制限」論を取りあげる筆者の意図をあらかじめ述べておきたい。言うまでもなく，テイラーの管理学説の研究にとってその「怠業・生産制限」論は不可欠の研究課題であり，小論の課題のひとつもこの点にある。しかし，アメリカ経営管理論生成史あるいはアメリカ近代経営管理形成史をテイラーの「怠業・生産制限」論を無批判的あるいは無条件に援用し，その生成・形成を説明することが正しい方法であるとも考えてはいない。このことはテイラーが「怠業」と認識した事態・現象がアメリカ経営管理論生成期に深刻な事態として存在しなかった，あるいは「怠業」は相対的にしか認識しえない問題であるといったことを意味するものでないことも付言しておかなければならない。労働者・労働組合による「生産制限」の問題は

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田)

アメリカ経営管理論生成期の、したがってまた近代経営管理形成期アメリカのひとつの深刻な労働問題—そのすべてではない—であったことは事実であるが、テイラーの「怠業・生産制限」論、とりわけ「怠業」論は当時の多様な形態において展開された労働者・労働組合の「生産制限」の一部分・一形態に対するテイラーに固有な認識表現であり、それはアメリカ経営管理論生成期の労働問題の一領域である「生産制限」の問題に限ってみてもそのすべてを包摂するものではなく、また「怠業」というテイラーに固有な認識表現は「プロテスタンティズムの権化」⁽¹⁸⁾とも評される彼の労働観または彼の管理制度の普及・宣伝効果の意図⁽¹⁹⁾とも関連し「怠業」というまさに行為者・労働者にとって「軽蔑的な (contemptuous)」⁽²⁰⁾用語でもって説明されたものであると考えられる。従って、テイラーの「怠業・生産制限」論をアメリカ経営管理論の生成と関連づけ説明する場合には、それがただちに無批判的にアメリカ経営管理論生成史あるいはアメリカ近代経営管理形成史を労働問題に関連づけ説明しうる科学的範疇として受容しうるものではないこと⁽²¹⁾、またテイラーの「怠業・生産制限」論はアメリカ経営管理論生成期＝世紀転換期アメリカの労働問題、生産制限に関連する労働問題全般を包摂するものでもないことに留意しなければならない⁽²²⁾。本稿の課題はこのことを明確化することでもある。その意味において本稿は今後のアメリカ経営管理論生成史研究の予備的考察の域をでるものではない。しかし、今日においてもテイラーの「怠業」論、とりわけ「組織的怠業」論はアメリカ経営管理論生成の客観的背景と関連づけ説明される際にはひとつのキー・ワードとして頻繁に使用され、しかもその用語内容が確定されているとはいえない現状にあることを考えれば、本稿の課題はアメリカ経営管理論生成史研究にとって避けないハードルであるともいえよう。

(註)

- (1) 本稿は、拙稿「生成期アメリカ経営管理論研究と労働問題：F. W. テイラー『組織的怠業』論をめぐって」(日本経営学会編『現代経営学の新動向(経営学論集第56集)』千倉書房、1986年、所収)を大幅に加筆したものである。

- (2) F. W. テイラー (Frederick W. Taylor) の「科学的管理法」「テイラー・システム (Taylor System)」は「経営学成立の指標」(島弘『科学的管理法の研究』有斐閣, 1963年, はしがき)であり, また「現代的管理方式の原型」(橋博『現代生産管理論』ミネルヴァ書房, 1963年, はしがき)でもあると理解されている。
- (3) こうした「成行管理」・「能率増進運動」から「科学的管理(運動)」へというわが国における通説的なアメリカ経営管理形成・発展史の理解についてもすでにいくつかの問題が提起されている。J. A. リッター (Litterer) の問題提起を契機とした「体系的管理(運動)」と「科学的管理(運動)」, あるいは「能率増進運動」と「科学的管理(運動)」との関連などはアメリカ経営管理論生成史の根本問題のひとつといえるものであり, 今後の研究課題としたい。さしあたり, 以下の文献を参照されたい。J. A. Litterer, Ph. D. Diss., *The Emergence of Systematic Management as shown by the Literature of Management from 1870 to 1900*, University of Illinois, 1959. 今井斉「体系的管理と科学的管理」『名城商学』第31巻第3・4合併号, 1982年; 壽永欣三郎「経営管理論再考一『能率増進運動』の再検討一」『国学院大学紀要』第14巻, 1980年。
- (4) 藻利重隆『経営管理総論(第2新訂版)』千倉書房, 1965年, 3~6頁。
- (5) 同上, 4頁。
- (6) 今井斉「経営管理論生成に関する諸問題」『名城商学』第31巻第1号, 1981年, 63頁。
- (7) 土屋守章「米国経営管理論史におけるF. W. テイラーの地位の再検討」(日本経営学会第39回大会報告, 1965年10月); 同「米国経営管理論の生成(1), (2), (3)」『経済学論集』第31巻第4号, 1966年, 第32巻第1号, 1966年, 第33巻第1号, 1967年。
- (8) Alfred D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立(上・下)』東洋経済新報社, 1979年); Daniel Wren, *The Evolution of Management Thought*, 3rd ed., 1987. (車戸 實 監訳『現代経営管理思想(上・下)』マグローヒル好学社, 1982年。ただし, 本書は第2版の訳である); Daniel Nelson, *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States 1880-1920*, The University of Wisconsin Press, 1975. (小林康助・塩見治人監訳『20世紀新工場制度の成立—現代労務管理確立史論—』広文社, 1978年); ditto, *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, The University of Wisconsin Press, 1980. (小林康助・今井斉・今川 仁 親訳『科学的管理の生成』同文館, 1991年); David Montgomery, *Workers' Control in America: Studies in the History of Work, Technology, and Labor Struggles*, Cambridge University Press, 1979; Dan Clawson, *Bureauc-*

racy and the Labor Process: The Transformation of U.S. Industry, 1860-1920, Monthly Review Press, 1980; Sanford M. Jacoby, *Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia University Press, 1985. (荒又・木下・平尾・森訳『雇用官僚制—アメリカの内部労働市場と〈良い仕事〉の生成史—』北海道大学図書刊行会, 1989年)

- (9) 中村瑞穂「『テイラー証言』考(上)—科学的管理運動史研究(4)—」『武蔵大学論集』第15巻第5号, 1968年; 同「いわゆる組織的怠業について」『武蔵大学論集』第16巻第3・4・5号, 1969年; 壽永欣三郎「アメリカ経営学生成史論(1), (2), (3)」『国学院経済学』第23巻第3・4号, 1975年, 第24巻第2号, 1976年, 第25巻第2号, 1977年; 同「19世紀末葉のアメリカと管理問題」(山下幸夫編著『経営史—欧米』日本評論社, 1977年, 所収); 同「経営管理論の生成史における根本問題」『国学院経済学』第31巻第1号, 1983年; 同「経営管理生成期の労働問題—賃金問題と『怠業』について—」『国学院経済学』第36巻第1号, 1988年; 塩見治人『現代大量生産体制論』森山書店, 1978年; 泉卓二『アメリカ労務管理史論』ミネルヴァ書房, 1978年; 森杲「大量生産体制の歴史的 성격」『経済学研究』第29巻第4号, 1979年; 中村静治「テイラー・システムの技術史・経営史上の地位と役割」『エコノミア』第68号, 1980年; 西郷幸盛・相馬志都夫『アメリカ機械製造工業の発展と Industrial Management—1860~1900年—』中京大学商学研究叢書編集委員会, 1981年; 西郷幸盛・相馬志都夫『アメリカ経営管理発展の研究』八千代出版, 1988年; 今井齊「経営管理論生成に関する諸問題」『名城商学』第31巻第1号, 1981年; 中川誠士「科学的管理成立の背景に関する一考察」『経済論究』第57号, 1983年; 同「クラフツメンの自治と科学的管理」『経済論究』第59号, 1984年; 平尾武久『アメリカ労務管理の史的構造』千倉書房, 1984年; 広瀬幹好「アメリカにおける Management の形成について」『高知論叢』第19号, 1984年; 稲田勝幸「19世紀末の『管理』問題と賃金形態(1), (2)」『修道商学』第25巻第1号, 1984年, 第26巻第1号, 1985年; 小林康助編著『アメリカ企業管理史』ミネルヴァ書房, 1985年; 仲田正機『現代アメリカ管理論史』ミネルヴァ書房, 1985年; 稲村毅『経営管理論史の根本問題』ミネルヴァ書房, 1985年; 平澤克彦「『管理運動』の歴史的背景について: 19世紀末葉の現場管理体制をめぐって」『商学集志』第56巻第1号, 1986年; 坂本清「F.W.テイラーによる熟練の分解過程と管理システムの形成(1), (2)」『経営研究』第39巻第3号, 1988年, 第39巻第4号, 1988年。
- (10) 土屋守章氏による通説批判の主要論点, したがって次節でみる「土屋=向井論争」の争点は, 大別して, ①管理問題認識の基盤, ②能率増進運動, ③組織的怠業問題, ④テイラー・システムの本質とその歴史的意義などの評価にあったとい

える。以上の論点・争点については、今井齊「経営管理論生成に関する諸問題」を参照されたい。

- (11) 注(7) 土屋守章諸論文、および、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；土屋守章「経営管理論史とF. W. テイラー：向井武文氏の批判に答えて」『ビジネス・レビュー』第14巻第1号、1966年；向井武文「アメリカにおける管理論の生成とテイラー：土屋守章氏の批判に答えて」『ビジネス・レビュー』第15巻第2号、1967年。
- (12) 注(9) 中村瑞穂、壽永欣三郎の諸論稿、および、津島隆夫「テイラー・システムにおける怠業」『岡山商大論叢』第5巻第2号、1970年。
- (13) D. A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 2nd ed., 1979, preface, p. VII. (前掲訳書、序文、XI頁)
- (14) ちなみに、アメリカ経営学会 (Academy of Management) に「管理史部会 (Management History Division)」が新設されたのは1972年の第32回大会からである。
- (15) 野村達郎「アメリカ労働者階級史研究における新動向：19世紀後期の諸問題について」『愛知県立大学外国語部紀要』第10号、1977年、参照。
- (16) Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, 1977. (富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店、1978年)
- (17) 竹田晶次「資本家的統制下の労働について」『立命館経営学』第22巻第1号、1983年；中川誠士「甦るテイラー：最近における『科学的管理』研究の動向について」『経済学研究』第51巻第6号、1986年。
- (18) 桜井哲夫『「近代」の意味』(NHKブックス)、1980年、119頁。
- (19) Cf., D. Nelson, *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, p. 119. (前掲訳書、181頁、参照)
- (20) D. Montgomery, *op. cit.*, p. 27. なお、“soldier”の軽蔑的な意味の語源については、William and Mary Morris, *Morris Dictionary of Word and Phrase Origins*, 2nd ed., Hopper & Row, Publishers, 1988, p. 537, 参照。
- (21) この点に関連して、山下高之氏はテイラー「怠業」論について次のように主張されている。氏によればテイラーのいう「怠業」は「テイラー・システムをテイラーのいう成行管理と区別するために、テイラーによって与えられた論拠にすぎない……資本主義のもとでの階級対立のなかで、個々の労働者によって消極的に、また、労働組合の方針のもとで積極的に行われる、客観的存在としての怠業を否定しようとするものではない。テイラーのいう怠業は、こうした客観的存在としての怠業を正しく反映するものではなく、それをテイラー・システムの論理の立場から、したがってテイラー・システムをかれのいう成行管理と区別して、科学的管理として合理づけるための論拠にしているにすぎない……テイラー・システ

ムの批判的考察にあたって重要なことは、怠業の有無や怠業の性格が問題なのではなく、そのことを論拠としてテイラーが主張している内容が問題なのである」(山下高之『近代的管理論序説』ミネルヴァ書房、1980年、52—54頁)、と。確かに、テイラー・システムそれ自体の批判的考察という山下氏の立論からすれば、「怠業の有無や怠業の性格」は重要な問題ではないであろう。しかし、近代経営管理生成の基盤を問い、経営管理論生成の背景をトータルに解明するためには、まさに「テイラーによってえられた論拠」である「怠業」論の性格を解明し、もしそれが世紀転換期の労働問題の現実を歪曲した「論拠」であるとすれば、その歪曲の内容を現実にとって論駁しなければならないであろう。テイラーの「怠業・生産制限」論が、数多くのテイラー・システムあるいは科学的管理論の研究蓄積にもかかわらず定説が確立されず混乱状況にある理由のひとつは、多くのテイラー・システムあるいは科学的管理論の研究において、テイラー・システムそれ自体が研究される場合には「怠業・生産制限」論は検討の対象外におかれ、テイラー・システムあるいは科学的管理論生成の歴史的背景に言及される場合にはテイラーの「怠業・生産制限」論、とりわけ「組織的怠業」論が世紀転換期アメリカの労働問題そのものとして無批判的に受容されてきたあたりにあるといえよう。

(22) 壽永欣三郎「経営管理生成期の労働問題—賃金問題と『怠業』について—」, 87頁, 参照。

第2節 F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論を巡る問題の所在について

——「土屋＝向井」論争の再検討を中心として——

本節では、戦後わが国におけるアメリカ経営管理論生成史研究における転換点をなした土屋守章氏のアメリカ経営管理論史研究に関する「通説批判」と向井武文氏の反批判、いわゆる「土屋＝向井論争」にみられるテイラーの「怠業」論、とりわけ「組織的怠業」に関する論争点の再検討を通して、テイラーの「怠業・生産制限」論を巡る問題の所在を明らかにしたい。

土屋守章氏は、従来のアメリカ経営管理論研究の方法、特にテイラー経営管理学説の研究方法を以下のように批判された。やや長くなるが引用しておきたい。「学説史的にテイラーを研究するためには、テイラーの所論を精密に分析していわゆる内在的批判を行うことはいうまでもない。しかし単にそれだけでは不十分であり、より広くテイラーの時代の歴史的社会的条件との

関連でテイラーの所論を理解しなくてはならないであろう。従来のテイラー研究は、一方ではテイラーの記述をそのまま借りてきて、それを事実としての時代的背景と誤解し、もっぱら内在的批判に終始する傾向、他方で、その時代的背景をいわゆる独占の時代として極めて非実証的独断的に規定し、超越的な外在的批判をなす傾向、その両極端に走っているように思われた。研究者自らがその時代背景の研究に入っていくという実証的態度は、従来のテイラー研究者にはみられなかった⁽¹⁾、と。このように、土屋氏は、従来のアメリカ経営管理論研究における実証的研究の欠如を批判し、アメリカ経営管理論は「歴史的背景をもった現実の管理上の問題に対する解決策として」生成・発展してきたものであり、その研究は「理論の展開、もしくは重要だと思われる文献の展開を追うのみではなく、その背景にある具体的問題との関連を理解しなければならない」⁽²⁾、という学説研究のあり方に対する当然な立場を主張されたものであった。経営管理学説の研究方法に対する土屋氏の問題提起は、言うまでもなく単にテイラー経営管理学説に関するのみではなく、経営管理学説研究一般において立脚すべき当然な主張であったといえる。

さて、以上のような立場にたってテイラーの経営管理学説を検討された上で、土屋氏は、テイラーの問題認識、すなわち「19世紀末葉に広く採用されていた賃金支払制度であった単純な出来高給制度こそ、組織的怠業をもたらし、ひいては雇用者と非雇用者の間の敵対関係を生じさせる頑兇であった」⁽³⁾というテイラーの問題認識そのものおよびその延長線上にあるアメリカ経営管理論生成史に関するわが国における「通説的」な理解—それは一言でいえば出来高給制度下における組織的怠業という深刻な問題と経営管理論の生成との直接的関連性に関する認識—におけるアメリカ経営管理論生成期の歴史的状況に対する「一般的な認識」の妥当性に疑問を提示されている。土屋氏は、まず第1に、「出来高給制度の評価」に関連して、それが賃率の決定方法や導入方法において「当時の使用者の一つの課題であった」こと、また「出来高給制のもとでは確かに組織的怠業の可能性」があることを認めつつも、「それが当時の歴史的な課題であったとは考えられない」ことを、

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田)
アメリカ機械技師協会 (American Society of Mechanical Engineers :ASME) の機関誌における議論や『American Machinist』誌に掲載されたテイラーと J. A. フィッチ (Fitch) の論文に関する社説などを手掛かりに検討され、「テイラーの言うがままに、組織的怠業が19世紀末葉における管理上の課題であったと、安易に前提することはできない」こと、また「19世紀末葉の大工場では、テイラーのいう如く、労務者による作業進行速度の決定という事態ではなく、作業に対する直接的な監督と統制とによって、労務者を督励する作業現場管理もあり、これによってテイラーの指摘した極端な組織的怠業を、防ぎ得たことであろう」と推測されている⁽⁴⁾。

このように土屋氏は、単純出来高給制度の下における賃率切下げを媒介とした組織的怠業の可能性とそれが「ある程度」は現実存在したであろうことを認めつつも⁽⁵⁾、「極端な組織的怠業の発生を防止していたと考えられる」「作業現場の管理法」が他方において存在していたことを根拠に⁽⁶⁾、「怠業も作業の能率もまた生産に対する関心もともに程度の問題」であり、「怠業の存否は、常に相対的にしか判断できないものである」との認識を示し⁽⁷⁾、出来高給制度下における組織的怠業の克服との関連において近代経営管理論（この場合には「科学的管理法」）の生成を説明してきたそれまでの通説的な理解を根底的に批判する見解を提示されたのである。アメリカ経営管理論の生成に関する研究において土屋氏が示された「組織的怠業」問題に対する見解は次の一文に集中的に表現されている。「わが国のテイラー研究者は-----『組織的怠業』をこそ、当時の管理の問題の中心であり、『管理の科学』を志向させた19世紀末葉に固有な歴史的課題であったと理解している」が、「当時組織的怠業が横行しており、その解決が当時の識者にひとしく認められたところの深刻な課題であったという理解は、テイラーのいうところをそのまま鵜呑みにしているあまりにも無批判的態度である-----怠業の存在は、常に相対的にしか判断できないものであり、組織的怠業といえども決して19世紀末葉に固有な歴史的課題ではなかった-----テイラーに使われている組織的怠業という言葉の意義（は）-----労働者が他の労働者との関係を考慮して

行なう怠業という意味であり、そのかぎりではそれは「超歴史的、普遍的なものである」⁽⁸⁾。繰り返しになるが、テイラーの「怠業」論に関する土屋氏の見解の核心を要約すれば、第1に、「怠業」そのものは普遍的・超歴史的現象であり、テイラーの「組織的怠業」もその「言葉の意義」に沿って解釈すれば超歴史的・普遍的なものであるということ、第2に、従って「組織的怠業」は19世紀末葉における管理の中心問題ではなく、19世紀末葉におけるアメリカ経営管理論の生成を規定する根本要因たるべき「固有の歴史的課題」、「当時の識者にひとしく認められたところの深刻な課題」でもなかったというものであり、それは従来の「組織的怠業」に関する通説的理解の全面的否定といえるものであった。

ところで、以上のような「組織的怠業」問題にかぎらず従来のアメリカ経営管理論生成史研究に対する土屋氏の問題提起は根本的なものであったにもかかわらず、土屋氏の問題提起に対する直接的反論は向井武文氏が通説の立場を堅持し、「米国経営管理論史上におけるテイラーの地位を完全に否認する特殊な新見解」⁽⁹⁾として土屋説批判を展開したにとどまり、土屋氏の問題提起は当時その問題提起の大きさに相応した論議を呼び起こすまでには至らなかった。向井氏の反論は「土屋氏のテイラーの地位を否認する4つの論点」、すなわち①「組織的怠業不在説」、②「課業概念に対する疑問」、③テイラーの提唱した「科学」は「作業の科学」であったのか、④テイラーの功績の評価、について展開されている⁽¹⁰⁾のであるが、ここでは本稿の課題に即して、土屋氏の通説批判に対する向井氏の反論も「組織的怠業」の問題に限定して検討することにしたい。

向井氏は、土屋氏による「テイラーの経営管理学説」に関する研究に対して、「米国経営管理論史上におけるテイラーの地位」は「断片的なテイラー批判の片言隻句をかき集めた超越的批判によってではなくて、むしろテイラー学説の精密な分析にもとづく内在的批判を介して初めて」確定しうるものであると痛烈に批判し⁽¹¹⁾、「組織的怠業不在説」と特徴づけた土屋氏の組織的怠業に関する見解に対して、それを構成する二つの論拠、すなわち「(1)組

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田) 組織的怠業は重要な課題ではなかったという主張と、(2)組織的怠業は超歴史的普遍的現象であるという主張」を、土屋氏が援用した史料の再検討によって反論されている⁽¹²⁾。「史料の解釈の問題」は「土屋＝向井論争」における大きな争点であるが、ここでは組織的怠業を巡る論点の整理が課題であり、史料の解釈は節を改めて論ずることにしたい。

さて、「怠業」問題に関する向井氏の反論は、上記の2点に沿って、テイラーのいう「怠業」問題が「単純出来高給制度の欠陥としての『賃率切下げ』(rate-cutting)と全く切り離すことのできない」19世紀末葉に固有な歴史的課題であり、またそのような「『賃率切下げ』に対抗する労働者の自己防衛行為」は名称は様々であったが「一種のサボタージュとして欧米に広く流布していた」現象であったことを強調している⁽¹³⁾。向井氏によれば、テイラーのいう「怠業」問題の理解にとって決定的に重要なことは、「労働者の生産制限一般」(広義)とテイラー達の問題とした「労働者の生産制限の特殊な形態」(狭義)を区別することであり、前者は「労使関係が存在する限り各種の原因から発生しうるものである」のに対して、後者は「出来高給制の下で使用者側の賃率切下げに対抗して労働者が意識的に行う生産制限、即ち組織的怠業」であり、両者は概念的に混同されてはならないものである。この点において、土屋氏の見解は「現象の表面的な類似性に目を奪われて、その原因を全く不問に附し」たものであり、「出来高給制度の下における賃率切下げを原因とする組織的怠業は、根源的には標準作業時間の非科学的な推測に起因するものであったので、この現象は出来高給制度の普及とともにその弊害として顕在化し、時間研究の普及とともにしだいに消滅して行ったものと解せられるのであって、この意味では組織的怠業は19世紀末葉から20世紀初頭にかけて集中的に現れた特殊な歴史現象であったと解せられる」と結論づけられ、「労働者の生産制限の特殊な形態」である「組織的怠業」の歴史性を強く主張されたのである⁽¹⁴⁾。

以上のように、土屋・向井両氏の「組織的怠業」に関する論争は、それが19世紀末葉から20世紀初頭というアメリカ経営管理論生成期にその生成の直

接的契機たりうるほどの歴史的課題であったのかどうかにおいて根本的に対立するものであった。「土屋＝向井論争」は未決着のままに終息したとはいえ、この論争はテイラーの「怠業・生産制限」論をはじめアメリカ経営管理論生成史を巡りそれまで通説とされてきた幾つかの論点に再検討されるべき課題があることを提起した点においてわが国におけるアメリカ経営管理論生成史の研究史上大きな意義をもつものであったといわなければならない。

「土屋＝向井論争」によって問題提起されたテイラーの「怠業・生産制限」論を巡る研究課題は以下の諸点にあったといえる。

第1に、それまで疑問の余地のない歴的事実として受容されてきた「組織的怠業」が世紀転換期というアメリカ経営管理論の生成期に「特有な歴史的課題」であり、またかかるものとして広く一般に認識されていたかどうかということである。この課題に対しては、「当時の論者の多くが（ハルシーやテイラーだけでなく）組織的怠業を重要な問題として認識していた事実」⁽¹⁵⁾、あるいは世紀転換期アメリカにおける工場労働の実態のなかに「組織的怠業」と認識された現象の存在を「資料的検討」⁽¹⁶⁾によって解明・検証する以外にないであろう。加えて、土屋氏も向井氏も労働者の「生産制限」そのものはアメリカ経営管理論生成期という歴史的な一時期に限定されない労働問題として存在したことでは認識を共有し、また「人間関係論 (Human Relations)」生成の背景となった「ホーソン実験」の最後の調査研究であった「バンク配線作業観察室 (Bank Wiring Observation Room)」⁽¹⁷⁾の課題が「生産制限のもつ社会活動としての側面」⁽¹⁸⁾の解明にあったこと、あるいは土屋氏が援用した史料の一つでもあるS. B. マシューソン (Mathewson) の研究を初めとした多くの「生産制限」に関する研究が現在に至るまで続けられている⁽¹⁹⁾のであるが、資本主義的生産関係に根本的に規定された「生産制限」と世紀転換期というアメリカ経営管理論生成期を特徴づける歴史的段階に特有な「生産制限」との関連性および後者の実態とその歴史的意義がテイラーの「怠業・生産制限」論との関連において解明されなければならないであろう。

第2に、テイラーの「怠業・生産制限」論そのものが再検討されなければならないであろう。特に、テイラーの「怠業・生産制限」論に関しては、「組織的怠業」という範疇がテイラーに固有なものであるだけに、向井氏のいう「テイラー学説の精密な分析」が不可欠な作業であり、そのことを介してテイラーの「怠業・生産制限」論全体の中におけるアメリカ経営管理論生成の直接的契機とされてきた「組織的怠業」の位置づけとその内容の確定がテイラーの「怠業・生産制限」論の議論の前提として避けられない課題であり、アメリカ経営管理論の生成を「組織的怠業」に関連づけ語る場合の当然の前提であるといえる。「土屋＝向井論争」においても「組織的怠業」それ自体の認識そのものにおいて決して一致しているとはいえないのであり、両氏ともテイラーの最大の課題が出来高給制度下における「組織的怠業」の克服にあったとの認識においては一致していても、テイラーの「怠業・生産制限」論全体の中に「組織的怠業」を正確に位置づけて論議が展開されていたのかどうかについては疑問が残るところである。以下に検討するように、テイラーの「怠業・生産制限」論にあっては「組織的怠業」と当時の職能別労働組合の生産制限政策（作業規制政策）とは範疇的には区別されているのであるが、「土屋＝向井論争」においてそれらの関連・異同が明確にされ議論が展開されていたとは思えないところがある。例えば、土屋氏は、テイラーの「組織的怠業」、特に単純出来高給制度下における賃率切下げと「組織的怠業」との関連に言及して、そのような関連性の主張がテイラー関係者に限定された認識であるとし、「単純出来高給制度が賃率切下げを通じて組織的怠業を呼び起こしたことを指摘する」唯一の事例としてH. B. ドルーリー (Drury) の見解を引用し、「労働組合が組織的怠業を指示したという極端ないい方は、この文献以外に見出すことができない」⁽²⁰⁾と指摘されているのであるが、土屋氏が指摘するドルーリーの見解とは、「工場では賃率の切下げがあまりに頻繁にまた必ず行われたために、労働者は何を期待するかを学んでしまった。もし彼らが生産量を増加すると、やがては賃率が切下げられ、よく働いたところで賃金は以前ほど増加しないことがわかる。そ

ここで労働組合は、しばしばその組合員の所得—すなわち生産量—を制限し、これを犯したのものには重い罰金を課した。労働者にとって、速く仕事をしているように見せながらゆっくり仕事をするのは容易なことではなかった。したがって出来高給制度は、その目的としたところを達成することができないとして、多くの人々から非難された⁽²¹⁾、というものである。このドルーリーの見解にみられる“労働組合が組合員の生産高を制限した”ということに関して言えば、“労働組合の生産高制限”については節を改めて詳しく検討するように、「労働組合の公認の政策ではなかった」⁽²²⁾が当時の職能別労働組合の一連の作業規制政策は実質的には生産高制限に結び付くものであり、労働組合の生産高制限政策は当時の組合政策の一つの重要な柱をなすものであったことは否定しがたい事実であったといえる。また、当時の職能別労働組合の作業規制政策をテイラーのいう「組織的怠業」と同一視する見解⁽²³⁾、あるいはテイラーのいう「組織的怠業」の問題と「職業別組合の生産高制限の慣行」との「深い関連」を指摘する見解⁽²⁴⁾もテイラーのいう「組織的怠業」に関する有力な理解として存在している。しかし、テイラーの「怠業・生産制限」論において、土屋氏をはじめ多くの論者が主張するように「労働組合の生産制限」は「組織的怠業」と同一視できるものであろうか。後述するように、科学的範疇として厳密に区別されているとはいえないが、テイラーの「怠業・生産制限」論にあっては、労働組合の「生産制限」と「組織的怠業」とは範疇的に区別して理解されていると考えられる。従って、少なくとも「組織的怠業」というテイラーに固有の範疇に関する論争点の確定には、テイラーの「怠業・生産制限」論そのものが再検討されなければならないであろう。

以上のように、アメリカ経営管理論生成史をめぐる「土屋＝向井論争」によってテイラーの「怠業」論、とりわけ「組織的怠業」論ははじめて研究の俎上に載せられたといえるが、両氏の論争において決着をみたわけではなかった。しかし、テイラーの「組織的怠業」論をめぐる幾つかの研究課題の提起はアメリカ経営管理論生成史の研究に大きく貢献するものであったと言わ

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田) なければならない。改めて言えば、「土屋＝向井論争」が提起したテイラーの「組織的怠業」に関する研究課題とは、第1にテイラーの「怠業・生産制限」論の内容そのものの再検討の必要性であり、第2にそれがアメリカ経営管理論生成期に特有の歴史的課題であったか否か、もしそれがアメリカ経営管理論生成期に特有の歴史的課題であったとすればその歴史的意義が解明されなければならない。しかもそのことがテイラー「怠業・生産制限」論の論理構造との関連性において検討されなければならないであろう。最後に、テイラーの「怠業・生産制限」論やその他の各種の「生産制限」論に対して、当時の労働者や労働組合の立場に立脚した見解を対峙し、テイラー「怠業・生産制限」論の「正当性」に対する評価がされなければならないであろう。

(注)

- (1) 土屋守章「経営管理論史と F. W. テイラー：向井武文氏の批判に答えて」、50頁。
- (2) 土屋守章「米国経営管理論の生成(1)」, 32頁。
- (3) 土屋守章「米国経営管理論の生成(2)」, 85—86頁。
- (4) 同上, 86—90頁。土屋氏が「怠業というテイラーの問題意識そのものが否定されている」(同上, 90頁)とされる「能率主義 (The Gospel of Efficiency)」の特集号である『アメリカン・マシニスト』誌の社説 (*American Machinist*, Editorial, “F. W. Taylor and the Steel Mills”, Vol. 34, March 9, 1911, pp. 463—464)は、『アメリカン・マガジン』誌1911年3月号に掲載されたテイラーとフィッチの論文 (F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management, *The American Magazine*, Vol. 71, No. 5, 1911, pp. 570—581; John A. Fitch, Old Age at Forty, *The American Magazine*, Vol. 71, No. 5, 1911, pp. 655—664) に対する見解を表明したものである。その見解がテイラーの「怠業」認識に否定的なものであることは土屋氏が指摘する通りである。すなわち、仮にテイラーが「怠業」と認識した状況が1880年代のミッドベール製鋼会社が存在していたとしても、テイラーが「怠業」を認識した1880年代とフィッチが体験した1910年前後の鉄鋼会社とではその状況が大きく変化しているにもかかわらず、テイラーは1880年代の鉄鋼会社に見いだした状況を普遍的なものと誤って仮定しているというものである。この点に関連して検討されるべきことは、

19世紀後半から世紀転換期におけるアメリカ鉄鋼業の労資関係および管理制度の変遷との関連において工場労働者の状態の変化を跡づけ、その中でテイラーが「怠業」と認識した事態の存否を問い、もし存在したとすればその具体的存在態様を明らかにすることであろう。19世紀後半のアメリカ鉄鋼業は革新的生産技術の導入と手工的熟練の解体が進展する中で、パドル工や圧延工など熟練労働者が労働過程を統制・支配した旧来の「熟練依存型間接管理制度」＝「内部請負制度（助手制度）」から「近代的直接的管理制度」への移行過程にあり、その過程で資本一賃労働関係も大きく変質した。19世紀後半のアメリカ鉄鋼業における熟練労働者の職場支配の状況はD. モンゴメリーやK. ストーンが「労働者統制（workers' control）」の事例として描くものであり、作業の速度や方法が熟練労働者に規制されていた事実—「機械工場」においても同様な事態にあった—は、テイラーの「怠業」論に何らかの影響を及ぼしたものと考えられる。詳しくは、第4節以降において検討する。（Cf., D. Montgomery, *The Fall of the House of Labor: The Workplace, the States, and American Labor Activism, 1865—1925*, Cambridge University Press, 1987, pp. 9—13; K. Stone, *The Origin of Job Structure in the Steel Industry*, *Radical America*, Vol. 7, No. 6, 1973, pp. 19—24; D. Clowson, *op. cit.*, pp. 71—166; 平尾武久「内部請負制の展開と労務管理の歴史的 성격—産業資本確立期のアメリカ鉄鋼業を中心として—」『経営と経済』第12巻第3号, 1981年; 同「内部請負制の衰退と直接的労務管理体制への転換—1890年代のアメリカ鉄鋼業を中心として—」『経営と経済』第12巻第4号, 1982年。）

- (5) 土屋守章氏は、「人間の行なう集団作業」における「ある程度の怠業」の不可避性について、テイラーのいう「自然的怠業」と「組織的怠業」のそれぞれに対応させて以下のような理解を示されている。「自然的怠業は、肉体的、精神的な休息を欲するという人間の本性によってある程度存在することはやむをえないであろう。-----組織的怠業も、集団的社会的動物であるという人間の本性によって、ある程度存在することは、またやむを得ないであろう。これを全く排除するならば、社会集団が崩壊する。それにも拘らず、人間の行なう集団作業ならば、集団のあるメンバーが他のメンバーの怠業に対し、不満をもつことも、またある程度は致し方ないことである。その意味で、怠業認識は人間の集団作業がある以上、決して尽きることはないものである」（同上, 91頁）。このような土屋氏の「怠業」理解についての検討は本節の以下の諸項においてなされるであろう。
- (6) 同上, 90頁。
- (7) 同上, 91頁。
- (8) 土屋守章「経営管理論史と F. W. テイラー」, 52—53頁。
- (9) 向井武文「生産管理と経営学」, 64頁。

- (10) 同上, 64—65頁。
- (11) 同上, 66頁。
- (12) 向井武文「アメリカにおける管理論の生成とテイラー」, 59頁。
- (13) 向井武文「生産管理と経営学」, 65頁。
- (14) 向井武文「アメリカにおける管理論の生成とテイラー」, 56頁。
- (15) 今井齊, 前掲論文, 68頁。
- (16) 中村瑞穂「いわゆる組織的怠業について」, 192頁。
- (17) 「バンク配線作業観察室」の詳細については, F. J. Rethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Harvard University Press, 1939, pp. 409—510; 進藤勝美『ホーソン・リサーチと人間関係論』産業能率短期大学出版部, 1978年, 115—178頁, 参照。
- (18) 進藤勝美, 前掲書, 118頁。
- (19) Stanley B. Mathewson, *Restriction of Output among Unorganized Workers*, The Viking Press, New York, 1931; Donald Roy, Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop, *The American Journal of Sociology*, Vol. 57, No. 5, 1952, pp. 427—442; ditto, Efficiency and “the Fix”: Informal Intergroup Relations in a Piecework Machine Shop, *The American Journal of Sociology*, Vol. 60, No. 3, 1954, pp. 255—266; ditto, *Restriction of Output in a Piecework Machine Shop*, Ph. D. Diss., University of Chicago, 1952; Richard S. Hammett, Joel Seidman and Jack London, “The Slowdown as a Union Tactic,” *Journal of political Economy*, 1957, pp. 126—134.
- (20) 土屋守章, 前掲論文, 52頁。
- (21) Horace B. Drury, *Scientific Management: A History and Criticism*, Ph. D. Diss., Columbia Univ., New York, 1915, pp. 34—35.
- (22) E. E. Cummins and Frank T. DeVryver, *The Labor Problem in the United States*, 3rd ed., D. Van Nostrand Co., 1947 (1st ed., 1932), p. 235.
- (23) 平尾武久, 前掲書, 147頁。
- (24) 泉卓二, 前掲書, 9頁。

第3節 F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論について

本節の課題は、前節における「土屋＝向井論争」の検討において確認されたテイラーの「怠業・生産制限」論に関する研究課題の一つであるテイラー

の「怠業・生産制限」論それ自体を再検討することである。「怠業」あるいは「組織的怠業」の範疇がテイラーに固有な認識でありながら、「土屋＝向井論争」における両氏の見解を含めてこれまでの数多くの「科学的管理法」（テイラー・システム）に関する諸研究においてテイラーの「怠業・生産制限」論それ自体の詳細な検討はほとんどなされてこなかったといえる。ここでは、このようなテイラーの「怠業・生産制限」論研究の現状の中で、テイラーの「怠業・生産制限」論に関するほとんど唯一の体系的研究といえる中村瑞穂氏の見解⁽¹⁾の検討を踏まえて、テイラーの「怠業・生産制限」論を再検討し、アメリカ経営管理論生成史研究における「怠業」問題を巡る議論の起点を確定したい。

(1) F. W. テイラーの「怠業・生産制限」論に関する中村瑞穂氏の所説について

中村瑞穂氏は、テイラーの「組織的怠業」に関する「土屋＝向井論争」が「アメリカ経営管理論史上における科学的管理の意義」の再検討にとって大きな前進であり、その「意義は決して無視されてはならないもの」であると両氏のこの問題を巡る論争がアメリカ経営管理論史研究に与えた意義を評価されると同時に、「テイラーの怠業に対する認識そのもの」に関する従来の理解に対して疑問を呈し⁽²⁾、テイラーの「怠業・生産制限」論それ自体を詳細に検討されている。その検討の結果として提示されるテイラーの「怠業・生産制限」論に関する見解の独自性は、それが「かなりの包括性と相当程度に厳密な論理性とを有するものであること」⁽³⁾、すなわち、「テイラーが問題としたものは、最も広くは生産増大にとっての障害全般であって、以下、重要度に応じて生産制限一般、労働者による生産制限、作業速度の引下げ、怠業、『組織的怠業』、単純出来高給制度のもとでの『組織的怠業』、という順序で問題が特殊化されて」⁽⁴⁾いること、また「労働組合政策としての生産制限」と「組織的怠業」がテイラーにあっては異なる範疇のものとして概念上区別されていることを主張し⁽⁵⁾、さらにその検討の結果として「組織的怠業 (systematic soldiering)」の訳語としては「制度的怠業」が適切であるという独自の理解を示されたことにあった。以下、その所説を敷衍しつつ検

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田) 討したい。

テイラーの「怠業・生産制限」論の内容は、それが展開されている「諸著作」や「証言」において少なからず「変化」しており⁽⁶⁾、テイラーの「怠業・生産制限」論の評価にはテイラーによる「科学的管理」の普及活動・過程と関連づけた検討が必要であると思われる。この点は次項で検討する。ここでは中村氏によるテイラーの「怠業・生産制限」論の検討が「テイラー証言」に関する詳細な研究に依拠するものであり、「テイラー証言」においてテイラーの「怠業・生産制限」論が最も体系的に展開されているとの考えに立脚されているという前提においてその見解を検討したい。

中村氏によれば、テイラーは、製造業者による生産制限も含めて多様な形態の生産制限の存在を認めている。しかし、テイラーが「ほとんどもっぱら注目したものは、『製造業者』によっておこなわれる生産制限ではなくして、労働者によって実施されるそれであり、しかも作業方法そのものや使用する設備・用具などを限定することによる生産制限ではなしに、直接的に作業の速度を低下させることによるそれであった」⁽⁷⁾。すなわち、テイラーの「怠業・生産制限」論においては多様な形態の生産制限が認識されているとはいえ、その主要な対象は労働者が行う「作業の緩慢化による生産制限」⁽⁸⁾であり、「作業の緩慢化による生産制限」にも、①生産量の増加は失業を招来するという労働者達が抱いている強固な信念にもとづいて行われる生産制限—それは主として労働組合の政策として実施される—と⁽⁹⁾、②「一般に使用されている誤った管理制度」⁽¹⁰⁾から必然的に生ずる怠業—「組織的怠業」(systematic soldiering)—という二種類のものが区別されているのであり、さらに「一般に使用されている誤った管理制度」から必然的に生ずる「組織的怠業」とは別に「自然的怠業」(natural soldiering)が怠業の一範疇として区別されて理解されている。自然的怠業とは「遅い、ゆっくりとした速度で作業をおこなおうとする……人間の自然的本能ならびに性向」に起因するものであるのに対して、組織的怠業は「他の人々との関係によってひきおこされるところの、より複雑かつ慎重な思案ならびに推理」に起因するもので

あり⁽¹¹⁾、「普通の管理機構のすべてのもとで普遍的であり、労働者が彼らの最善の利益を増進するものと考えることがらについておこなう注意深い研究の結果として生まれる」⁽¹²⁾ものである。以上が、テイラーの「怠業・生産制限」論をその原因と方法(手段)に基づいて分類された中村氏の理解の大略であるといえる。

従来の「科学的管理法」に関する諸研究においては、またすでに検討した「土屋＝向井論争」においても、以上のようなテイラーの「怠業・生産制限」論の「怠業」論に関する部分に言及されるにとどまるか、あるいは「労働組合の生産制限」と「怠業」との区別がなされないままに議論が展開され、しかもテイラーの「怠業」論についても「怠業の定義」⁽¹³⁾とされるもの以上に立ち入った検討がなされることはなかったといえる。テイラーが「怠業の定義」とするものの核心的部分は以下のである。「怠業は二つの原因からきている。第一に、人間は生れつきの本能および傾向として楽をしたがるからである。これは自然的怠業と称することができる。第二に、(a)他人との関係から細かい思慮をめぐらした結果として怠けるもの、これは組織的怠業と称することができる」⁽¹⁴⁾。そして、労使にとって最大の害悪は「組織的怠業」であり、それはあらゆる管理制度の下にみられるのであるが、出来高給制度の下において「十分な発達をとげる」とし、「(b)出来高給制度下における賃率切下げに対抗した組織的怠業」が労使双方にとって克服されるべき最も深刻な事態であるとしている⁽¹⁵⁾。すでに見たように、土屋氏は(a)の箇所を組織的怠業の普遍性の根拠とし、向井氏は(b)の箇所を組織的怠業の歴史性の根拠とされたのであった。ここでテイラーが「怠業の定義」とするものは、すでに『工場管理』(“Shop Management”)において展開し、『科学的管理法の原理』(“Principles”)に再録されていたものである。ただし、「怠業の定義」としてはそれぞれの著作・証言において同一の内容が展開(引用)されているのであるが、それぞれの著作・証言における「怠業・生産制限」論の構成は少なからず異なり、したがって「怠業」の位置づけも異なっている。このことがテイラーの「怠業」論を巡って異なった理解を生みだしている一

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田) 因であるとも思われる。この点の詳細は次項で検討することとし、引き続き「怠業の定義」の核心である「自然的怠業」と「組織的怠業」に関する中村氏の見解を跡づけ検討したい。

さて、自然的怠業が「人間の自然の本能ならびに性向」に起因するものであるとすれば、それはすべての個人に可能性として潜在するものであり、「相当な思案と考慮」・「垂範、良心または外部からの圧迫」がなければ、すなわち何らかの人為的強制がなければ人間は緩慢な仕事をするものである。このようなテイラーのいう「自然的怠業」について、中村氏は、「ここ（テイラーの自然的怠業：引用者）での問題は、最も広義に解しても、人間の本性が選好する労働の速度はいかなるものであり、また「低速度の労働が選好される」ということの意味するところは何であるのかということに帰着するとし⁽¹⁶⁾、この問題にテイラーが「自然的怠業」の促進要因としている「多数の人々を一括して同種の仕事につけ、画一的な標準日給を支払う」⁽¹⁷⁾日給労働方式の性格の検討により答えようとされる。

日給労働方式が「個々の労働者の作業量（これは作業方法を一定とすれば作業速度を意味する）と賃金額の間における一定の相関関係の存否を、労働者たちが彼らの間での相互比較を通じて認識することができるような条件のもとで、作業量（したがって作業速度）に対応することのない賃金額を支払うことを意味する」⁽¹⁸⁾とすれば、日給労働方式が促進する低速労働に対する選好性とは以下のようなものであるという。「その場合の労働とは、それをおこなうものにとって、その成果が彼の受け取る報酬の形でのみ把握され、したがって彼にとっては、その報酬を獲得するためのやむをえざる犠牲としかみなされることのないような作業であり、また作業の速度とはこのような作業のために一定時間内に支出される努力の分量、つまり彼が報酬を得るための手段として支払う犠牲の大きさにほかならない。一方、その場合の成果たる報酬は、その大きさをもっぱら経済的価値量の形で、つまり彼に対して支払われる賃金の額においてのみ、しめされるものなのである。かかるものとしての作業を労働者が可能なかぎり低速度でおこなおうとするのは、きわめて当然

のことであって、テイラーのいう自然的怠業とは、実質的にはこのようなことがらを意味するものにほかならないのである」⁽¹⁹⁾、と。

テイラー「怠業」論研究の結果として中村氏が把握される「自然的怠業」とは、労働が「その報酬を獲得するためのやむおえざる犠牲」以外の何物でもなく、労働速度が「報酬を得るための手段として支払う犠牲の大きさ」であるような状況において労働者が選好する作業態度と言えるものであり、これは資本主義生産下の賃労働一般の性格である「疎外された労働」に起因するものであると言えるものである。すなわち、「自然的怠業」とは、「あらゆる社会のあらゆる作業に関して共通してみられるといった性格の現象」⁽²⁰⁾ではなく、それは実質的には「労働が賃労働の性格を帯びていることに究極の原因を有するところの『怠業』である」⁽²¹⁾。作業速度＝犠牲と取得賃金＝成果が対応しない「労働方式」下において、このような性格の「怠業」がさらに促進されることは容易に理解されうる。このように「自然的怠業」は「日給労働方式」下において促進されるのであり、「日給労働方式」そのものが「自然的怠業」を生みだすものではない。かかる意味において「日給労働方式」もひとつの管理制度であるにもかかわらず、テイラーはそれを“systematic soldiering” —中村氏によれば“systematic soldiering”は「制度的怠業」と把握されるべきものである—としては把握していないのであると理解されている。「自然的怠業」が資本主義生産下の賃労働一般の基本的性格に起因するものであるとすれば、それはいかなる資本主義的管理制度をもってしても根本的に除去できるものではない。確かに、「日給労働方式」がもつ「自然的怠業」を促進する事情そのものは、出来高給制度下においては「労働の質や強度が労賃の形態そのものによって制御される」⁽²²⁾ために除去されうる。しかし、テイラーの「自然的怠業」が中村氏が検討されたように「賃労働の性格」に起因するものであれば、それは資本主義的生産様式の根本矛盾に規定されたものであり、いかなる資本主義的管理制度をもってしても「自然的怠業」の根本的除去が不可能なことは言うまでもなく、管理制度の「改善」は対症療法的方法に留まるか、あるいはいっそう矛盾を激化させるものに終

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田) わらざるをえないことは「テイラー主義 (Taylorism)」・「フォード主義 (Fordism)」の普及を通じた管理制度の変遷史が史実により示しているところである。ところで、テイラーの「自然的怠業」に関する以上のような中村氏の理解は、「自然的怠業」を資本主義的生産様式の下における賃労働の性格と関連づけて把握されている限りにおいて経営経済学的方法に立脚した正当なものではあるが、あまりに経済主義的なテイラーの「自然的怠業」の理解ではないかと思われる。この点においては、すでに指摘したように「プロテスタンティズムの権化」⁽²³⁾とも形容されるテイラーの「勤労観」あるいは経営管理論生成期アメリカ(19世紀後半)の半熟練・不熟練労働者の「労働観」や手工的熟練労働者の伝統的な「労働観」や「労働慣行」のテイラーの「怠業」認識への反映とも関連づけた検討が必要であり、テイラーの「自然的怠業」の評価にはなお検討すべき多くの課題が残されているといえる。

次にテイラーの「組織的怠業」に関する中村氏の見解について検討したい。すでにみたように、「組織的怠業」は、その定義に従えば、「他の人々との関係によってひきおこされるところの、より複雑かつ慎重な思案ならびに推理」に起因する怠業、あるいは、「普通の管理機構のすべてのもとで普遍的であり、労働者が彼らの最善の利益を増進するものと考えることがらについておこなう注意深い研究の結果として生まれる」怠業である。ある意味では定義一般に妥当することであるが、一般的定義だけでその内容のすべてを包括的に規定することは不可能である。上記の「組織的怠業」に関するテイラーの定義も、中村氏が指摘するように、それが「労働組合の政策にそっておこなわれる作業の緩慢化」を包括するか否か、また「テイラーがこれ(組織的怠業：引用者)によって実質上どのようなものを考えているのか」も不明であり、このような疑問に対しては「テイラーが『組織的怠業』の名のもとにとりあげている具体的な諸現象の性格」の検討により答える以外に方法はないであろう⁽²⁴⁾。

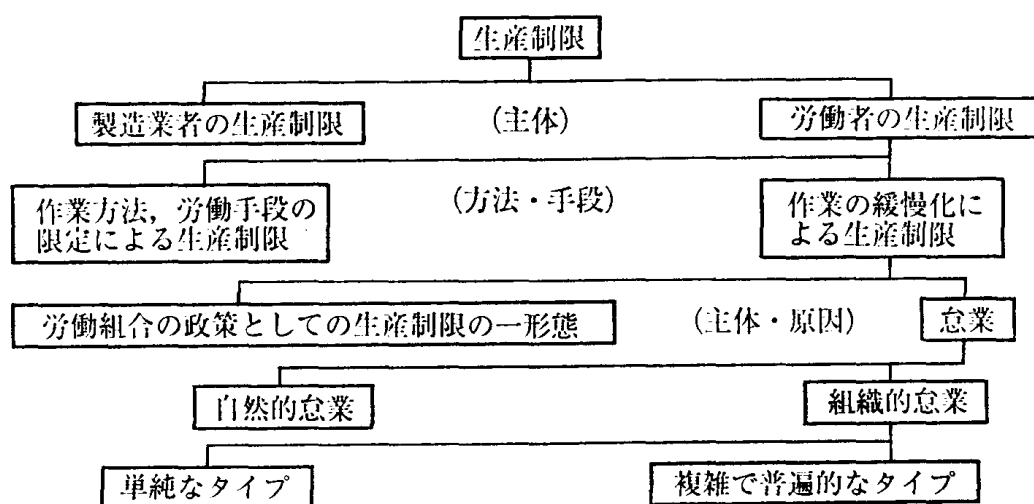
テイラーによれば「組織的怠業」は時間給制度、日給制度、出来高給制度、請負制度などあらゆる管理制度の下において見られる現象である⁽²⁵⁾。このような様々な管理制度の下に現象する「組織的怠業」に関するテイラーの

所説を検討し、テイラーにあって「単純なタイプのもの」と「複雑で普遍的なタイプのもの」に区別されている「組織的怠業」のそれぞれの「タイプ」の特質を中村氏は以下のように把握されている。「単純なタイプの組織的怠業」とは「総量が絶対的に限られた単純な作業を労働者が時間給で実施する場合」に、すなわち、「作業速度の上昇が即時的に取得賃金総額の絶対的減少をもたらすような関係を内在させた賃金支払制度」の下で発生するものであり、「複雑なタイプの組織的怠業」とは「雇用主の意識のうちには、一方では一日当たり支払可能な賃金額が独断的に一定化させられており、他方では労働者の一日当たり実行可能な作業量が経験的にのみ把握されていて、そのような賃金額と作業量との間の対応関係は慣習的にのみ定められているといった賃金支払制度が存在」する場合に発生するものであり、後者の「賃金支払制度のもとでは、労働者が作業速度を高めることは、雇用主の経験的把握になる一日当たり実行可能な作業量をより大なるものとすることによって、一定額の賃金を慣習的に定められていたものよりも多量の作業に対応せしめるような新たな関係を設定すべく雇用主をみちびくことにならざるをえない」⁽²⁶⁾、と。そして、このような2種類のタイプの「組織的怠業」についての検討から、「組織的怠業」とは「ひとたび設定された犠牲＝作業速度と成果＝取得賃金額との間の一定の関係が、作業速度の上昇によって直接もしくは間接に、労働者にとって不経済的である方向にむけて変化させられる可能性が存在する場合に、このような変化を防止する目的をもっておこなわれる怠業」⁽²⁷⁾であり、このような意味において「組織的怠業」は、テイラーがいうように「一般に用いられている誤った管理制度」から生ずる怠業と称するにふさわしく、「時間給制度、日給制度、(単純)出来高給制度など、さしあたり『タウン＝ハルシー制度』以前のすべての賃金支払制度のもとにおいて発生の可能性を有するもの」であり、その発生メカニズムからすれば「制度的怠業」と呼ぶにふさわしいものであると結論づけられるのである(第1図、参照)⁽²⁸⁾。このように「組織的怠業」は、あらゆる賃金支払制度の下で発生可能性をもつものであるが、すでにみた「土屋＝向井論争」におい

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田) ても、また、テイラー自身にあっても、しばしば単純出来高給制度の下での賃率引下げに対抗する目的で労働者によって実施される「怠業」をもって「組織的怠業」とされることについては、「単純出来高給制度は労働者にとって犠牲＝作業速度と成果＝取得賃金額との対応を可能ならしめる制度」であるために、「支払賃金額の絶対的増大を急激にもたらし、それが『従業員の各等級が一日当たり獲得することが正当であると雇用主たちが感ずる最大限の金額』をしばしば越えることによって、雇用主による賃率切下げを頻発させることになった」ためであるとされている⁽²⁹⁾。

テイラーの「組織的怠業(制度的怠業)」に関する以上のような中村氏の研究は、テイラーの「怠業・生産制限」論の内容をテイラーの所説そのものに即して詳細に検討し、その体系を「怠業・生産制限」の行為者(主体)、方法・手段、発生メカニズム(原因)の相違に基づいて整理し、「自然的怠業」・「組織的怠業」・「労働組合の生産制限」を内容的に確定すると同時にそれらがテイラーの「怠業・生産制限」論において概念上峻別されていることを明確化することによって、前節において確認した「土屋＝向井論争」が提起した課題の一つであるテイラーの「怠業・生産制限」論それ自体の再検討と「組織的怠業」概念の内容的確定という課題に答えようとされたものである。

第1図 F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論



(注) 中村瑞穂「いわゆる組織的怠業について」より作成。

確かに、テイラーの「怠業・生産制限」論には、次項において検討するように、「最高能率」・「最高生産性」の達成阻害要因の説明に混乱・矛盾がみられないわけではない⁽³⁰⁾。また、「労働組合の生産制限」と「組織的怠業」を概念的にはともかく現実の行為実態のなかで区別することにはかなり困難があるといえる。そして何よりも、従来の「組織的怠業」に関する理解において必ずしもその内容が明示的ではなかったとはいえ、「組織的怠業」が労働運動の一形態とされてきたことをどのように評価するのか、すなわち「組織的怠業」は職場におけるインフォーマルなものとはいえ労働者仲間・集団の機能として「社会的規制力」をともなった組織的抵抗であった—テイラーは「単純なタイプのもの」についても、「複雑なタイプのもの」についても、「組織的怠業」を労働者仲間・集団の「社会的規制力」の行使と関連づけ説明している—ことをどのように評価すべきであるのか。また、「自然的怠業」についても検討すべき課題が残されていることはすでに指摘したところである。しかし、テイラーの「怠業・生産制限」論に内包された多様な生産制限の諸形態を概念的に整理し、それぞれの内容的確定を試みられた中村氏によるテイラーの「怠業・生産制限」論に関する研究は当該領域の研究水準を大きく前進させるものであったといえる。

(注)

- (1) 中村瑞穂の見解については以下の諸論稿を参照されたい。中村瑞穂「『テイラー証言』考(上)」, 1-30頁; 「いわゆる組織的怠業について」, 167-194頁; 『経営管理論序説』亜紀書房, 1975年, 185-209頁; 『管理組織論の生成—組織理論の基礎—』東京教学社, 1976年, 126-141頁。尚, 本項におけるテイラーの諸著作からの中村氏による引用は中村氏による訳文をそのまま充てている。その他のテイラーの諸著作・証言の引用・参照の訳文については, 上野陽一訳・編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部, 1969年を参考にしその該当頁を示しているが, 訳文は異なることが多い。
- (2) 中村瑞穂「いわゆる組織的怠業について」, 182頁。
- (3) 同上, 191-192頁。
- (4) 同上, 192頁。
- (5) 同上, 183頁。この点に関連して中村氏は以下のように主張されている。「労働

組合の政策的指導による生産制限がテイラーによって論ぜられる場合には、『生産制限』(restriction of output)という言葉と同義において『作業の緩慢化』(going slow)という表現がもちいられることはしばしばあったが、『怠業』という表現は使用されることがなく、一方で労働者による生産制限のうち労働組合の指導下におこなわれるものを除いた他の部分が論ぜられる場合にかぎって、『怠業』なる表現が『生産制限』ならびに『作業の緩慢化』とつねに同義のものとしてもちいられている」(中村瑞穂『経営管理論序説』, 187頁)。

- (6) 本稿では、さしあたり以下のテイラーの「著作」と「証言」をその「怠業・生産制限」論の主要な検討対象としている。(1)“A Piece-Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem,” *ASME Transactions*, Vol. 16, 1895, pp. 856-883. (以下, “System” と略記);(2)“Shop Management” (1903), in Harper & Brothers Publishers ed., *Scientific Management*, 1947. (以下, “Shop Management” と略記);(3)“The Principles of Scientific Management” (1911), in Harper & Brothers Publishers ed., *op. cit.*, 1947. (以下 “Principles” と略記);(4) “Hearings Before Special Committee of the House of Representatives of Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management” Washington Government Printing Office, 1912. 本稿では, “Taylor’s Testimony Before the Special House Committee” として Harper & Brothers Publishers ed., *op. cit.*, 1947, に再録されたものから引用する (以下, “Testimony” と略記)。
- (7) 中村瑞穂, 前掲書, 183頁。
- (8) 同上, 183頁。
- (9) (10)F. W. Taylor, “Testimony”, p. 21. (上野陽一監・訳, 前掲訳書, 349頁),
- (11) F. W. Taylor, “Shop Management”, p. 30. (同上, 62頁)
- (12) *Ibid.*, p. 32. (同上, 64頁)
- (13) F. W. Taylor, “Testimony”, p. 116. (同上, 416頁)
- (14) *Ibid.*, p. 117. (同上, 417頁)
- (15) *Ibid.*, p. 121. (同上, 420頁)
- (16) 中村瑞穂「『テイラー証言』考(上)」, 20頁。
- (17) F. W. Taylor, “Shop Management”, p. 31. (前掲訳書, 63頁)
- (18) 中村瑞穂「いわゆる組織的怠業について」, 184-185頁。
- (19) 同上, 185頁。
- (20) 中村瑞穂『経営管理論序説』, 189頁。
- (21) 中村瑞穂『管理組織論の生成』, 128頁。
- (22) K. マルクス「資本論」『マルクス・エンゲルス全集』第23巻(B), 大月書店, 1965年, 718頁。このことはテイラー自身によっても出来高給制度の利点として

認められている。F. W. Taylor, “System”, p. 863. (前掲訳書, 11頁)

- (23) 桜井哲夫, 前掲書, 119頁。
- (24) 中村瑞穂, 前掲論文, 187頁。
- (25) F. W. Taylor, “Shop Management”, pp. 30-37. (前掲訳書, 62-68頁)
- (26) 中村瑞穂, 前掲論文, 187-189頁。
- (27) 同上, 189頁。
- (28) 同上, 189頁。この点について, 中村氏は次のようにも述べられている。「しばしば『組織的怠業』なる日本語訳のゆえに誤って理解されるような労働組合の闘争戦術の一種を意味するものでないことはもとよりであるが, さらにそれが特定の賃金支払制度ないし管理制度に起因するものであることにおいて, むしろ字義通りに『制度的怠業』の性格を有するものと考えられるのである」(中村瑞穂『管理組織論の生成』, 128頁)。“systematic soldiering”の訳語問題について言えば, テイラーの「怠業」に関する論述に即してその原因に基づいて分類すれば「自然的怠業」に対応するものは中村氏が主張するように「誤った管理制度」に起因する「制度的怠業」と把握することが論理的である。しかし, “systematic soldiering”の説明においてテイラーが労働者集団により行使される「社会的規制力」に常に言及していることもまた事実であり, したがってその存在形態からすれば“systematic soldiering”は「組織的怠業」と理解することが妥当である。さらにまた, 『供述』における質疑応答においては, テイラーが「完全な怠業の定義」として『工場管理』の該当箇所を引用した直後に, 議長が「自然的怠業」を“automatic soldieringと表現したことに対して, テイラーが別段の意見を述べずに了承していることを考えれば, “automatic soldiering”に対応する“systematic soldiering”とは「無意識的怠業」に対応した「意識的怠業」あるいは「意図的怠業」という意味合いにおいて理解されていることを示唆しているともいえる(F. W. Taylor, “Testimony”, p. 122. [前掲訳書, 421頁])。本稿では, “systematic soldiering”は「誤った管理制度」に起因するものではあるが, 労働者集団の社会的規制力を伴ったインフォーマルな作業速度の意識的抑制による生産高制限と把握し, 訳語としては「組織的怠業」の用語を使用する。
- (29) 中村瑞穂, 前掲論文, 190頁。
- (30) Cf., F. W. Taylor, “Principles”, pp. 12-19. (前掲訳書, 229-242頁)

(2) F. W. テイラーの「怠業・生産制限」論再考

周知のように, テイラーは, その主要著作および議会証言において, 自己の主張する管理の制度・方法と旧来の管理の制度・方法との相違を一貫して「怠業」の克服可能性に関連づけて説明している。すなわち, テイラーにと

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田) 　　って、「怠業」の克服は管理制度の良否判定の「試金石」⁽¹⁾であり、「最善な管理の土台」⁽²⁾である高賃金・低労務費の実現を保証するものである。換言すれば、「怠業」の存否は管理制度の評価基準であると同時にまた管理制度改革の現実的基盤であった。もちろん、テイラーの場合にも当時の他の論者と同様に19世紀末葉のアメリカ製造業における生産過程の管理システム化＝「体系的管理」の必要性はすでに最初の論文である『出来高払制度』において認識されている⁽³⁾。しかし、彼にあっては管理の核心はなににもまして労使関係の「安定化」であり、管理の基本目的は「使用者の最大繁栄とあわせて従業員の最大繁栄をもたらすこと」である⁽⁴⁾。しかも、協調的労使関係の確立はなによりも賃金問題の解決であり、福利厚生問題等は「作業および賃金という大問題が永久的に解決されて、労使ともに満足するようになってからのことである」⁽⁵⁾。このように、テイラーにあっては労使の最大繁栄の保証は賃金問題の解決＝高賃金・低労務費の実現であり、その最大の障害要因が「怠業」である。

本項では、前項における中村瑞穂氏のテイラーの「怠業・生産制限」論に関する研究の検討を踏まえて、以上のような位置づけを与えられているテイラーの「怠業・生産制限」論をその主要著作および議会証言—“*A Piece-Rate System*, 1895” (以下、『出来高給制度』と略記), “*Shop Management*, 1903” (以下、『工場管理』と略記), “*The Principles of Scientific Management* 1911” (以下、『原理』と略記), および “*Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management*, 1912” おけるテイラーの供述に関する部分、いわゆる “*Taylor’s Testimony Before the Spcial Committee*, 1912” (以下、『議会証言』と略記)—を中心にその「歴史的展開」に即して再検討し、テイラーの「怠業・生産制限」論の内容と性格について若干の補足的検討を試みたい。

① 『出来高給制度』における「怠業」論について

テイラーの最初の論文である『出来高給制度』においては、当時「普通—

般に用いられている管理制度」=各種の賃金支払方法を検討するなかで「怠業」に言及され、その基本認識が示されてはいる⁽⁶⁾が、いわゆる「怠業の定義」はなく、したがって「組織的怠業」・「自然的怠業」の用語使用例もなく、また「労働組合の生産制限」に関する言及もみられない。ただ、労働組合に関連して言えば、団体交渉制度が労使関係調整の一方法であることを認めつつも、労働者への「道徳的影響」においても労資の「物質的利害」においても、団体交渉制度に比較した「差別的出来高給制度」——競争の組織化による労働者の差別的個別管理の徹底——の優位性が述べられ、労働組合に対する総じて否定的な評価が示されている⁽⁷⁾。

② 『工場管理』における「怠業・生産制限」論について

テイラーの「怠業・生産制限」論はいわゆる「怠業の定義」および「労働組合の生産制限」論を含めて『工場管理』において本格的に展開され、それは「完全な怠業の定義」として後述する『原理』と『供述』においても繰り返し引用されるものである。その意味において『工場管理』における「怠業・生産制限」論はこの問題の検討において核心をなすものであるといえる。

一般に「怠業の定義」とされるものについてテイラーは次のように述べている。

「労働者の側にあつて、この標準（高賃金・低労務費：引用者）の達成にとって最大の障害は彼らの緩慢な作業速度（slow pace）、すなわち loafing あるいは『怠業』、いわゆる足踏みと呼ばれるものである。

この loafing あるいは怠業は二つの原因に派生する。第1に、ゆつくりと仕事をしようとする人間の自然的な本能ならびに性向に派生するものであり、これは自然的怠業といふことができる。第2に、他の人々との関係によって引き起こされる、より複雑かつ慎重な思案ならびに推理に派生するものであり、これは組織的怠業と称することができる。」⁽⁸⁾

このように、一般に「怠業の定義」とされるものは極めて抽象的な規定にとどまり、すでに中村瑞穂氏も指摘されていたように、それによって「自然的怠業」および「組織的怠業」の具体的内容を把握することは困難であり、

したがってまたテイラー自身も「完全な怠業の定義」として『工場管理』における「怠業」にかんする論述を『原理』や『供述』において引用する場合には日給制度，出来高給制度，請負制度などあらゆる管理制度下における「怠業」を具体的に説明した箇所を含めて引用しているものと考えられる。そこで，すでに中村氏によって詳細に検討され，前項において取り上げた問題ではあるが，本稿の主題の核心部分でもあり，改めて，以下，日給制度および出来高給制度下における「怠業」に関するテイラーの論述に沿って，「自然的怠業」および「組織的怠業」の内容と性格を再考しておきたい。

まず「自然的怠業」についてテイラーが述べるところからみてみよう。前述の「怠業の定義」に従えば「自然的怠業」とは「ゆっくりと仕事をしようとする人間の自然的な本能ならびに性向」に起因するものである以上，すべての人間がその可能性をもつものと言わなければならない。しかし，テイラーはすべての労働者がそうであるとはいっていない。「自然のうちに最高の速度を選び，自らの標準を設定し，たとえ彼らの最善の利益に反することがあっても懸命に働くといった並み外れた精気，活力ならびに意欲の持ち主も存在する」⁽⁹⁾。しかし，「平均的人間は（あらゆる職業にあって）遅い，ゆっくりとした速度で仕事をしようとする性向があり，何らかの人為的強制が加えられなければ，速い速度で労働するものではない」⁽¹⁰⁾。このような「自然的怠業」に関するテイラーの見解は，「自然的怠業」が決して人間労働の普遍的性格に起因するものではなく社会的・歴史的な労働のひとつの現象形態であることを示している。テイラーによれば，このような「自然的怠業」は，「自発的努力を喚起するものが何も存在しない」⁽¹¹⁾日給労働制度の下において一般的に現れてくる。それに対して，いかなる形態のものであれ出来高給制度の下においては「設定された新たな賃金率のおおのがその労働部門に関して一定の速度を保証する」⁽¹²⁾のであり，そこでは「自然的怠業」はある程度抑制されると考えられている。すでに検討したように，中村氏は，このような「自然的怠業」を資本主義的生産様式の下における「賃労働の性格」に起因するものと理解されているのであるが，それ自体は否定できない

としてもなお検討すべき課題が残されていることはすでに指摘したとおりである。

次に、「組織的怠業」に関するテイラーの所論をみてみよう。テイラーによれば、「組織的怠業」は「他の人々との関係によって引き起こされる、より複雑かつ慎重な思案ならびに推理」に起因する「怠業」であり、それは「普通の管理機構のすべてのもとで普遍的であり、労働者が彼らの最善の努力を増進するものと考えることがらについておこなう注意深い研究の結果として生まれる」⁽¹³⁾のものであるとされている。しかし、「組織的怠業」もこの定義だけではその原因および存在形態・方法 (art) が決して明確であるとはいえない。この点もすでに中村氏が検討されたように、テイラーが「組織的怠業」の事例としてとりあげるものを通して明らかにされることが必要である。テイラーがあげるひとつの事例—時間給で作業をする場合—では、作業速度を意識的に低下させ、作業時間を延長することが労働者の利益であるとして怠業が行われること、しかもその場合に緩慢な作業をせず労働者仲間の利益を守らない者には社会的圧力が行使されることが示されている。テイラーはこれも「一種の組織的怠業」⁽¹⁴⁾であるとしている。しかし、この種の「怠業」は使用者も事態を承知しているのであり、それほど深刻なものではないのに対して、「大部分の組織的怠業は作業がどれだけの速さで行われうるかを雇用者に知らせずにおくことを意識的な目的として人々によって行われる。この目的で行われる怠業はきわめて普遍的であって、大規模な工場においては、日給労働、出来高労働、請負労働、そのほか通常の労働報酬制度のいずれのもとで働く者であれ、有能な労働者で彼の時間のかなりの部分を、まさにどれだけ緩慢に労働しうるかを研究することにささげ、しかもなお雇用者をして彼がただしい速度で労働しているものと信じさせようとししない者は一人もいないといってよいほどである。この原因は、端的に言えば、實際上すべての雇用者は彼らの従業員が日給で労働していようと、出来高給で労働していようと、従業員の各等級が一日当たり獲得することが正当であると雇用者達が感ずる最大限の金額をもとに賃金を決定するということである」⁽¹⁵⁾。こ

F.W.テイラーの「怠業・生産制限論」とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田) のような雇用者側における独断的・経験的な賃金決定および実行可能な一日の作業量の経験的把握という「管理制度」の下においては、労働者側における作業速度の増大は雇用者が経験的に把握する一日当たり実行可能な作業量を大きくすることになる。したがって、労働者にとっては作業速度を「過去において遂行されてきた以上に速く行われることがないように見守ることが明らかに労働者の利益である」⁽¹⁶⁾ということになる。テイラーによって把握される「組織的怠業」の発生メカニズムとは以上のようなものであり、それは「ひとたび『制度』としてうち立てられた犠牲＝労働速度と成果＝取得賃金額との間の関係が、労働速度の増大によって直接もしくは間接に、労働者にとって非経済的であるような方向に向けて変化させられる可能性が存在する場合に、このような変化を防止する目的をもっておこなわれる『怠業』」⁽¹⁷⁾であるといえる。すでに中村瑞穂氏が指摘するように、その発生メカニズムからすれば、このように管理制度に起因する「組織的怠業」は「制度的怠業」として把握することが可能であるともいえる⁽¹⁸⁾。しかし、「作業の意識的な緩慢化」が「あらゆる説得と社会的圧力」⁽¹⁹⁾をもって職場の労働者集団に強制されるという「組織的怠業」の存在形態・方法に留意して把握すれば、それはテイラーにあってはインフォーマルな組織的な怠業として把握されていると理解することができるものであり、テイラーが「怠業の定義」において「組織的怠業」の「原因」として指摘する内容とも一致するといえる。ただし、その原因を派生するより根本的な背景を問うことがテイラーの「怠業・生産制限」論の検討にとって基本的課題であることは言うまでもない。

次に、『工場管理』における「労働組合の生産制限政策」に関するテイラーの所説についてみてみよう。『工場管理』においても、「労使関係」(personal relations between employers and their men)の基本的あり方については『出来高給制度』における見解が踏襲されている⁽²⁰⁾。しかし、テイラーは『工場管理』においてはじめて次のように「労働組合の生産制限政策」に言及している。すなわち、「労働者がなすべき一日の仕事量」および「一日の最大労働時間」等は専門の時間研究者が「科学的」に決定すべきものであ

り、労働組合によって、また労働組合との団体交渉によって決められるものではないとの立場から、労働者、特に労働組合員による「一日になすべき仕事量の制限」に対して次のように批判している。「労働組合が各労働者に対し一日になすべき仕事の量を制限すること」は組合員に対する労働組合の最大の悪害であり、「一日の仕事量を制限して組合員にその制限を越えることを禁じたことはイギリスの労働組合の犯した最大の誤りであった」と⁽²¹⁾。このように当時の職能別労働組合のスローガンであった「公正な一日の仕事量(a fair day's work)」という標語を生産制限と結び付けて批判し⁽²²⁾、この問題、すなわち労働組合員にテイラーのいう「標準」を達成させることが「管理法に関連した問題の中でも最も興味があり、かつ困難な問題である」⁽²³⁾としている。このようなテイラーの「労働組合の生産制限政策」に関する考えがアメリカ経営管理論生成期の職能別労働組合の政策に対するものとして妥当性をもつものであるのかどうかは改めて検討されなければならないが、すでに中村氏の研究が明らかにしているようにテイラーは「労働組合の生産制限政策」に関連しては「怠業」という用語を使用していないこと⁽²⁴⁾、換言すれば、テイラーにあって「労働組合の生産制限政策」と「怠業」とが相対的に区別されるものとして認識されていることはその「怠業・生産制限」論の理解にあたって留意すべき重要な点であると考えられる。

③ 『原理』における「怠業・生産制限」論について

『原理』における「怠業・生産制限」論の特徴は、『工場管理』ではそれぞれ独立して論述されていた「怠業」論と「労働組合の生産制限」論とが新たに付加された「目分量方式 (rule-of-thumb methods)」の問題とともに、労使の「最大繁栄」という管理目的実現の条件である「最高能率」・「最高生産性」の阻害諸要因・諸原因として一括して論述されているところにある。この『原理』におけるテイラーの論述が、彼自身の混乱とも相俟って、一般に「怠業の三原因」として理解され、テイラーの「怠業・生産制限」論に関する混乱を生む一因になっているものと思われる⁽²⁵⁾。

『原理』において、テイラーは、労使の「最大繁栄」という管理目的実現の条

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田)
件である最高能率・最高生産性達成の阻害要因について次のように述べている。本稿の課題にとり重要な論点でもありやや長くなるが引用しておきたい。

「最大繁栄は最高の生産性の結果としてのみ存在しうる」ということが正しいとすれば、「労働者側および管理者側双方にとって最も重要な目標は工場内で各個人を訓練し発達させてその生来の能力の許すかぎり最高級の仕事ができるだけ早く最高能率で）できるようにすることである」。「しかし、アメリカおよびイギリスの実情」は、労働者が「全力をあげて最大可能な仕事をするのではなく、むしろたいいの場合には意識的に無理なくできる程度になるべく少なく仕事をしようとするのである。すなわち当然できるよりも、はるかに少ない仕事量にとどめておこうとする。多くの場合、公正な一日の仕事量の $1/3$ または $1/2$ 以下にとどめようとするのである。もし全力を尽くして最大可能な一日の仕事を行うようなことがあれば、仲間の労働者達から非常な非難を受けることになる」。「精一杯働かないこと、すなわち故意に緩慢な作業をし、最大限の一日の仕事をしないうこと (underworking, that is, deliberately working slowly so as to avoid doing a full day's work) を、アメリカでは “soldiering” といい、イギリスでは “hanging it out” といい、スコットランドでは “cacanæ” と言い、それはほとんどすべての産業の工場において普遍的であり、建築業にもかなり普及している。これはイギリスおよびアメリカの労働者が悩まされている最大害悪であるといっても断じて誤りではない」。このような「『怠業』およびそのほかの緩慢な作業の諸原因の除去 (the elimination of “soldiering” and of the several causes of slow working)」、 「あらゆる形態の緩慢な作業および『怠業』 (slow working and “soldiering” in all its forms)」の除去が労使の最大繁栄を保証する最も有効でありかつ永久的な方法である、と⁽²⁶⁾。

以上のような労使の「最大繁栄」という管理目的実現の条件である「最高能率・最高生産性」達成の阻害要因、すなわち「『怠業』およびそのほかの緩慢な作業」の諸原因として、テイラーは、以下の三つの原因を指摘している。

- ① 「各個人または各機械の生産高の増大は、その業種の多数の労働者を

結局は失業させることになるという、労働者間にいきわたっているずいぶん古くからある誤解」⁽²⁷⁾。すなわち、「もし最大のスピードで仕事をすれば、多数の労働者を失業させ、その職業全体に対して大いに不当なことを行うことになる」と未だに大多数の労働者が考えている」こと。このような生産高の増大は失業を生むという誤解のために、アメリカとイギリスの「労働者の大部分は日々故意に緩慢に作業し、生産高を制限し、またほとんどすべての労働組合はその組合員の生産高を制限する規定を作るか、あるいは作ろうとしている」⁽²⁸⁾のである。

② 「各自の最善の利益を守るためには各労働者に怠業、あるいは緩慢な作業を必要とさせる一般に利用されている誤った管理制度」⁽²⁹⁾。テイラーは、この「一般に利用されているほとんどすべての管理制度の下において労使間に存在する諸関係」が「怠業の第2の原因 (the second cause for soldiering)」⁽³⁰⁾であるとし、それを「十分に説明する」ために、すでにみた『工場管理』における「完全な怠業の定義」を引用している⁽³¹⁾。「一般に利用されている誤った管理制度」に起因する「緩慢な作業」を「怠業」と把握することは『工場管理』における理解を踏襲したものである。しかし、それを「怠業の第2の原因」として説明することは『工場管理』における「怠業」論とは明らかに矛盾するものである。文脈から言えば、この箇所は「怠業の第2の原因」の説明ではなく、最高能率・最高生産性の阻害要因である「『怠業』およびそのほかの緩慢な作業」あるいは「緩慢な作業」の「第2の原因」についての説明がなされているのであり、「緩慢な作業」の「第2の原因」に起因するものが「怠業」とであるとされるべきところである。

③ 「いまだすべての職業においてほとんど一般的に行われており、そのために労働者がその努力の大部分を浪費している非能率な目分量方式」⁽³²⁾。テイラーによれば、「旧来のすべての管理制度」は「緩慢な作業の第3の原因 (the third cause for slow work)」とされる「目分量方式」に基づくものであり、その「基本思想」は「作業方法に関する最終的な責任は労働者に任せられており」、各労働者は実際に自らが最善と思う方法で仕事を行って

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田) ということである⁽³³⁾。ここにテイラーが「緩慢な作業の第3の原因」としている「目分量方式」とは、D. クロウソンが「手工的熟練依存型生産 (craft production)」⁽³⁴⁾と特徴づける近代経営管理生成以前の工場の実態を示すものである。このことは次節の検討課題とも関連する点であり、また近代経営管理生成以前の工場の実態に関するテイラーの認識を示すものとして重要な点でもあり、テイラーのいうところをいま少し引用しておきたい。

「約五百人から一千人の労働者を雇用する製造工場には、たいてい少なくとも20から30の異なる職種 (trades) がみいだされる。これらの各職種の労働者達は、口伝えによってその知識を得てきたのである」。「こうした大量の経験的 (rule-of-thumb) あるいは伝統的知識の一塊がすべての熟練労働者 (tradesman) の主要な財産あるいは所有物であるといえる」。「職長や監督者は彼ら自身の知識や個人的熟練が部下の労働者すべての知識や技量を合わせたものにはるかに及ばないことを誰よりもよく知っている」⁽³⁵⁾。「旧来の管理制度」においては労働者が仕事の計画と執行および使用する用具にも全責任をもち⁽³⁶⁾、作業の速度や機械の速度も労働者が決定したのであり、「実際のところ、工場は管理者によってではなく労働者によって運営されている」⁽³⁷⁾、と。

このような「手工的熟練依存型生産」に規定された管理制度である「目分量方式」が「緩慢な作業の第3の原因」とされるものである。管理者側の知識が労働者側の知識や熟練にはるかに及ばない、換言すれば、労働者による労働過程の統制・支配という状況においては、作業方法などは労働者に任せる以外に方法はなく、管理者の役割は労働者の努力・工夫に期待し、伝統的・経験的な知識と熟練を発揮させること、すなわち「各労働者にできるだけ《精進》してもらふ以外にない」。また、「労働者に精進してもらおうと思うならば、その職種の平均的労働者がもらっているもの以外に、何か《特別の奨励》を与えなければならない」。テイラーによれば、このような「精進と奨励の管理制度」——出来高給制度、割増給制度、ボーナス制度など——は「一般に行われている管理制度の中で最もすぐれた形式」であると思われる

としても⁽³⁸⁾、しかしそれも「目分量方式」以外のものではなく、最高能率・最高生産性を達成するためには、またその阻害要因を最終的に除去するためには「近代的科学的管理法の採用」以外に方法はないということになる⁽³⁹⁾。

以上のような「緩慢な作業の第3の原因」とされる「目分量方式」に関するテイラーの論述は、「目分量方式」を「最高能率・最高生産性」の達成阻害要因とし、したがって「緩慢な作業」のひとつの原因としているのであるが、それと「緩慢な作業の第2の原因」である「一般に利用されている誤った管理制度」との関連は決して明確であるとはいえない。「科学的管理」以前のすべての「旧来の管理制度」は「目分量方式」、言い換えれば「手工的熟練依存型生産」の枠内における管理制度であり、労働者による労働過程統制の問題を前提とし、あるいはその問題の解決を意識的に回避した管理制度であった。そして、そのことに、テイラーによって「組織的怠業」が「全面的に発達をとげる」とされる出来高給制度下における頻繁な賃率切り下げの根本的原因があったといえる。また、「労働組合の生産制限」も「目分量方式」を規定する「手工的熟練依存型生産」の下における熟練労働者や熟練労働者でもある労働組合員の労働慣行や労働観と密接に関連するものであり、改めて検討されるべき課題であることはすでに指摘してきたところである。すなわち、「緩慢な作業の第3の原因」とされる「目分量方式」の問題は、「緩慢な作業の第1の原因」あるいは「緩慢な作業の第2の原因」とされるものと並列的に列挙して論じられるべき問題ではなく、後者の背景にあってそれらを根本的に規定している問題として把握されるべきものである。従ってまた、「目分量方式」の問題は、次に検討する『供述』においては「科学的管理の本質」に関する論述の中に内容的に吸収され、「生産制限」・「緩慢な作業」の「理由」・「原因」に言及した部分から削除されているものと思われる。

④ 『供述』における「怠業・生産制限」論について

「テイラー・システムおよび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」におけるテイラーの供述は、大別して、「科学的管理の本質」

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田) (the essence of scientific management) に関する前半部分と「科学的管理発展の歴史」 (the history of the development of scientific management) を論述した後半部分をもって構成されているが、そこにおける「怠業・生産制限」論はそうした「科学的管理の本質」および「科学的管理発展の歴史」に関する論述に先立って、それらを理解するための「基礎」⁽⁴⁰⁾として、すなわちその事実認識がなければ「科学的管理」が理解できないものとして陳述されている。

『供述』において、「怠業・生産制限」論は「労働者が適切な速度で働くのではなく、故意に緩慢な作業を行うことによってその生産高を制限する二大理由」⁽⁴¹⁾として展開されている。すでにみた『原理』における「怠業・生産制限」論と『供述』における「怠業・生産制限」論との論理構成上の大きな相違点は、『原理』にあって「最高生産性・最高能率」達成阻害要因＝「緩慢な作業」の三要因とされたものの中からその第3要因とされていた「目分量方式」に関する所説が、『供述』においては「科学的管理の本質」に関する論述のなかに内容的に吸収されていることである。このことは、「目分量方式」であるがゆえの「緩慢な作業」は「最高生産性・最高能率」達成阻害要因ではあっても、すでに『原理』における「怠業・生産制限」論において検討したように、「故意に緩慢に作業することによる生産制限」としてテイラーによって把握されていないことを示すものであるといえる。『供述』において「故意に緩慢に作業することによる生産制限の二大理由」とされるものは、『原理』において「最高生産性・最高能率」達成阻害要因＝「緩慢な作業」の第1・第2原因とされたもの、すなわち、①「労働者側における生産高の増大は彼らの同僚である多数の労働者を不可避免的に失業させることになるという強固な信念」⁽⁴²⁾、および、②「一般に利用されている誤った管理制度」⁽⁴³⁾である。

まず、「故意に緩慢に作業することによる生産制限」の第1の理由とされる「生産高の増大は失業を発生させる」という労働者たちの「強固な信念」に関するテイラーの所説からみてみよう。

「生産高の増大は失業を発生させる」という見解に対して、テイラーは、それが「真理と全く背反する見解」⁽⁴⁴⁾であるとして次のように反駁している。「ある職種において、なんらかの理由で労働者一人当たりの産出高の増大がもたらされた場合には、つねにそのことがその職種の業務を増大させてきたのであって、その職種の労働者数を減少させることは決してなかった」⁽⁴⁵⁾。このことは「政治経済学の基本的真理」⁽⁴⁶⁾であり、「根本的事実」⁽⁴⁷⁾である、と。テイラーはかかる事実としてイギリス綿織物業における動力織機の導入にともなう生産高と労働者数の飛躍的増大を例示している⁽⁴⁸⁾。また、同様の事実として、『原理』では製靴業における機械化の事例が例示されていた⁽⁴⁹⁾。

F. T. カールトン (Carton) によれば、世紀転換期アメリカにおける労働者および労働組合による「生産制限」・「作業規制」政策は、通常、熟練労働者や職能別労働組合の場合には「総仕事量 (lump-of-work)」論によって、不熟練労働者や産業別労働組合主義者の場合には「労働者健康 (health-of-the-worker)」論により根拠づけられてきたと言われる。テイラーが「真理と全く背反する見解」と批判する「生産高の増大は失業を発生させる」という見解は熟練労働者や職能別労働組合が「生産制限」・「作業規制」政策の根拠とした「総仕事量」論に基づくものである。言うまでもなく、「総仕事量」論は古典派経済学における「賃金フェンド」論の仮定と同様に、「雇用される賃金労働者数は製造原価や製品価格にかかわりなく個々の労働者が行う仕事量をもってなされるべき一定の仕事量を割ることによって確定される」と仮定するものである。このような「総仕事量」論と熟練労働者や職能別労働組合の「生産制限」・「作業規制」政策との関連においては、その根拠の誤りを非難する以上に熟練労働者や「労働組合員の見地」からこの問題を検討することが必要であると思われる⁽⁵⁰⁾。例えば、機械の改良やその他の原因によって一人当たり生産高が増大した場合にはその職種にある労働者に失業者がでるのではないかという質問に対して、「労働節約的機械の歴史……は、いかなる産業においても、そんなに急激な変化をひきおこすことがありえないことを示し

F.W.テイラーの「怠業・生産制限」論とアメリカ経営管理論生成期の労働問題(1) (百田) ている」、「一人当たり生産高が増していくと同時に、生産されたものはますます消費されていく」、「一人の労働者がより大量の生産高を実現することを可能ならしめる労働節約的機械は、より多くの労働者のための仕事をその産業内につくりだすものであるということ」をあらゆる産業の歴史が示している⁽⁵¹⁾と供述している場合のテイラーの見地は、明らかに熟練労働者や「労働組合員の見地」ではなく、カールトンが「競争の自由や労働移動の自由を仮定し、主として長期的見地」に立脚する「経済学者」の見解と規定するものを代表したものであるといえる⁽⁵²⁾。

このような「長期的見地」が「短期の問題」「現実の問題」に関心を集中せざるをえない労働者、労働組合員、労働組合指導者にとっては無条件に受け入れられうるものでないことはいうまでもないことであろう。また、テイラーは労働節約的機械やその他の生産方法の改善にともなって失業が発生することを認める場合にも、失業を労働節約的機械の採用による生産高増大に起因するものとしてではなく、新技術や新機械に従来の労働者が順応できないことなどに起因するものであるとし、労働節約的機械の導入に伴う失業を「不幸な出来事」に解消してしまうのである⁽⁵³⁾。しかし、このように失業を労働者の新技術や新機械への不順応性に求める見解が、新機械の導入による熟練職種の解体、熟練労働者の排除、半熟練・不熟練労働者への置き換えによる「合理化」を正当化するもの以外の何物でもなく、それが熟練労働者や熟練職種の防衛を基本的課題とする職能別労働組合にとって受容しがたいものであることもまた言うまでもないことであろう。勿論、このことは当時の職能別労働組合が「生産制限」を労働組合の政策として公式に認めていたことを意味するものではない⁽⁵⁴⁾。詳しくは次節以降において検討せざるをえないが、例えば、アメリカ労働総同盟 (American Federation of Labor:AFL) の S. ゴンパース (Gompers) は労働組合による生産制限を否定し、「労働組合が多くの人々に《仕事をあてがう》ために生産高を制限しているというのは、無責任かつ金権的な労働組合反対論者の中傷であり、悪意のある作り事である」と批判し、「労働組合主義者は公正な1日の賃金に対する公正な1

日の労働ということを信じている」と反論している⁽⁵⁵⁾。しかしまた、「公正な1日の賃金に対する公正な1日の労働」という理念、それを具体化した職能別労働組合の様々な作業規制政策（組合規則）が結果として生産高を規制したことも否定できないことであり、それがテイラーをはじめ当時の人々に労働組合による生産制限として受け止められたといえる⁽⁵⁶⁾。

次に、『供述』における「怠業」論、すなわち「故意に緩慢に作業をすることによる生産制限」の「第2の理由」とされる「一般に利用されている誤った管理制度」に起因する生産制限である「怠業」に関するテイラーの所説についてみてみよう。

『供述』の「直接陳述」において、テイラーは、ひとつの事例に拠りながら「怠業」についての自説を開陳している。そこでは、出来高給労働への移行、生産高の増大、取得賃金の増大、賃率の切下げという出来高給制度の現実的矛盾（実際）が説明されている⁽⁵⁷⁾。このような場合に労働者が賃率切下げ防止のために「怠業」・「緩慢な作業」を「普遍的政策(permanent policy)」⁽⁵⁸⁾として採用したとしても、その原因は労働者にではなく「怠業を必要と考えさせる制度」にあるとしている。もちろん、テイラーにあっては、このように「怠業」の原因が「誤った管理制度」にあるとしても、なお「生産制限および作業の緩慢化、すなわち怠業という政策の採用」⁽⁵⁹⁾は正当化されえないものであることはいうまでもない。

このような『供述』の「直接陳述」における「怠業」論をみるかぎり、出来高給制度下における賃率切下げに対抗して展開される「生産制限および作業の緩慢化」が「怠業」として把握されているかのごとくである。しかし、テイラーは、「怠業」の意味・解釈をめぐる質疑応答に入ると、「真意の誤解」を避け「正確な見解」を表明するための「完全な怠業の定義」としてすでに詳しく検討してきた『工場管理』における「怠業」論をそのまま引用し説明しているのである⁽⁶⁰⁾。それはまた、『原理』においても「怠業の原因を明確に説明」するものとして『工場管理』から引用された部分でもある。このことは、あたかも出来高給制度下における賃率切下げに対抗した生産制限を

「怠業」と規定したかに思える『供述』の「直接陳述」におけるテイラーの「怠業」に関する所説が実際には労使にとって最大の害悪と考えられている「組織的怠業」を単に「怠業」と表現し、それが「全面的に発達をとげる」出来高給制度下における事例を例示することによって「科学的管理」の必要性と正当性を訴えたものであるといえよう。

以上、テイラーの「怠業・生産制限」論をその主要著作および「議会証言」の歴史的展開に沿って検討してきた。そこにおいてテイラーは一貫して「怠業・生産制限」問題、とりわけ「組織的怠業」問題の解決が新たな管理制度である「科学的管理」の課題であることを強調している。テイラーの「怠業」論を巡る論点のひとつである「組織的怠業」について言えば、それは「誤った管理制度」に起因する労働者集団のインフォーマルな作業速度の意識的抑制による生産高制限と把握されているのであり、「他の人々との関係によってひきおこされるより複雑かつ慎重な思案ならびに推理」に起因するとされていることも、そのような「推理」や「思案」は管理制度の不完全性に派生するものと理解されているのであり、理論的にはともかく実際には頻繁な賃率切下げを必然的に伴う出来高給制度のもとにおいて「組織的怠業」は普遍的かつ最も深刻な問題であったとされている。テイラーの「怠業・生産制限」論において世紀転換期に労働者や労働組合が行使したすべての「生産制限」の方法や形態が網羅されているわけではないが、少なくともそこには「怠業」問題だけではなく、労働組合の「生産制限」が「緩慢な作業」の1形態として、「怠業」とは識別されるべき問題として把握されている。出来高給制度下における「組織的怠業」はテイラーにとって克服されるべき最も深刻な問題ではあったが、それは世紀転換期に労働者や労働組合によって多様な形態において展開された生産制限の一形態であり、また「生産制限」は不完全な管理制度や頻繁な賃率切下げだけに起因するものでもなかった。職能別労働組合の作業規制政策や「工場労働者の保守主義や伝統」⁽⁶¹⁾と特徴づけられる熟練労働者の伝統的な労働慣行や労働観に起因する「生産制限」も世紀転換期には広範な現象として存在していた。このような

様々な要因に派生する「生産制限」は、根本的にはテイラーが「目分量方式」と特徴づけた「手工的熟練依存型生産」の特質である伝統的な知識や技能に基づく労働者による労働過程の実質的支配を基盤に実践されていたといえる。「体系的管理」に存在しなかった唯一のものといわれる「時間研究」⁽⁶²⁾は「作業の科学」を媒介に労働過程の統制権を労働者側から管理者側に移行するためのきわめて重要な技法であり、また高速度鋼やバース計算尺を生み出した「金属切削法」の研究も労働過程の統制権を管理者側に移行するための研究であったことが忘れられてはならないであろう⁽⁶³⁾。

(注)

- (1) F. W. Taylor, "*Shop Management*", p. 21. (前掲訳書, 54頁)
- (2) *Ibid.*, p. 23. (同上, 55頁)
- (3) F. W. Taylor, "*System*", pp. 860-861. (同上, 7-8頁)
- (4) F. W. Taylor, "*Principles*", p. 9. (同上, 227頁)
- (5) F. W. Taylor, "*Shop Management*", p. 200. (同上, 206頁)
- (6) 例えば、テイラーは次のように述べている。「出来高給制度の下において頻繁な賃率の切下げが行われれば、できるだけゆっくりと仕事をして、しかも職長にはできるだけ速く仕事をしているように思わせることが労働者の利益であるということになる。我国の最大級の、しかも比較的うまく管理されている工場においてさえも、この仕事をわざと控えめにする方法—いわゆる『あしぶみ』または『怠業』と呼ばれるやり方—が労働者達によってどれほど行なわれているかは、彼らと一緒に働いたことのない人にはほとんど理解できないほどである。労働者達はその最大スピードの1/3あるいは1/4の速さでさえ仕事をしていることも決して珍しいことではなく、しかも彼らは一生懸命働いているようにみせかけているのである」と。(F. W. Taylor, "*System*", pp. 863-864. [同上, 12-13頁])
- (7) *Ibid.*, pp. 882-883. (同上, 38-39頁)
- (8) F. W. Taylor, "*Shop Management*", p. 30. (同上, 62頁)
- (9) *Ibid.*, p. 31. (同上, 63頁)
- (10) *Ibid.*, pp. 30-31. (同上, 62-63頁)
- (11) (12) F. W. Taylor, "*System*", p. 643. (同上, 11頁)
- (13) F. W. Taylor, "*Shop Management*", p. 32. (同上, 64頁)
- (14) *Ibid.*, p. 32. (同上, 65頁)
- (15) *Ibid.*, pp. 32-33. (同上, 65頁)

- (16) *Ibid.*, p. 34. (同上, 66頁)
- (17) (18) 中村瑞穂「いわゆる組織的怠業について」, 189頁。
- (19) F. W. Taylor, “*Shop Management*”, p. 34. (同上, 66頁)
- (20) *Ibid.*, pp. 182-186. (同上, 192-195頁)
- (21) *Ibid.*, pp. 186-189. (同上, 196-197頁)
- (22) *Ibid.*, p. 189. (同上, 198頁)
- (23) *Ibid.*, p. 191. (同上, 199頁)
- (24) 中村瑞穂「いわゆる組織的怠業について」, 183頁。
- (25) 例えば, 川崎文治『科学的管理批判』森山書店, 1958年, 31-38頁, 参照。
- (26) F. W. Taylor, “*Principles*”, pp. 12-15. (前掲訳書, 229-231頁)
- (27) *Ibid.*, p. 15. (同上, 232頁)
- (28) *Ibid.*, pp. 16-17. (同上, 232頁)
- (29) *Ibid.*, pp. 15-16. (同上, 232頁)
- (30) *Ibid.*, p. 18 (同上, 234頁)
- (31) *Ibid.*, pp. 19-24. (同上, 234-240頁)
- (32) *Ibid.*, p. 16. (同上, 232頁)
- (33) *Ibid.*, p. 25. (同上, 241頁)
- (34) D. Clowson, *op. cit.*, pp. 126-166.
- (35) F. W. Taylor, “*Principles*”, pp. 31-32. (前掲訳書, 246-247頁)
- (36) *Ibid.*, p. 37. (同上, 251頁)
- (37) *Ibid.*, pp. 48-49. (同上, 260頁)
- (38) *Ibid.*, p. 33-35. (同上, 247-249頁)
- (39) *Ibid.*, p. 27. (同上, 243頁)
- (40) F. W. Taylor, “*Testimony*”, p. 25. (同上, 349頁)
- (41) (42) (43) *Ibid.*, p. 21 (同上, 349頁)
- (44) *Ibid.*, p. 10. (同上, 343頁)
- (45) *Ibid.*, p. 12. (同上, 344頁)
- (46) *Ibid.*, p. 11. (同上, 343頁)
- (47) *Ibid.*, p. 12. (同上, 343頁)
- (48) *Ibid.*, pp. 13-17. (同上, 344-346頁)
- (49) F. W. Taylor, “*Principles*”, pp. 16-17. (同上, 233頁)
- (50) F. T. Carton, *The History and Problems of Organized Labor*, D. C. Heath & Company, 1911, p. 132.
- (51) F. W. Taylor, “*Testimony*”, p. 134. (前掲訳書, 430頁)
- (52) F. T. Carton, *op. cit.*, p. 182.

- (53) F. W. Taylor, “*Testimony*”, p. 137. (前掲訳書, 431頁); 中村瑞穂『『テイラー証言』考(上)』, 8頁。
- (54) E. E. Cummins and F. T. Devyver, *op. cit.*, p. 246.
- (55) S. Gompers, *Labor and the Employer*, E. P. Dutton & Company, 1920, pp. 170-171.
- (56) Cf., F. W. Taylor, “*Testimony*”, p. 184. (前掲訳書, 464頁)
- (57) *Ibid.*, pp. 21-25. (同上, 349-351頁)
- (58) (59) *Ibid.*, p. 24. (同上, 350頁)
- (60) *Ibid.*, p. 116-121. (同上, 416-421頁)
- (61) D. Nelson, *op. cit.*, p. 54. (前掲訳書, 96頁)
- (62) *Ibid.*, p. 59. (同上, 113頁)
- (63) テイラーは、金属切削法の研究が「機械工場の統制権を多くの労働者たちの手から取りあげ、それを完全に管理者の手に移すという本来の目的を達成する」ための研究であったと述べている。(F. W. Taylor, *On the Cutting Metals*, *ASME Transactions*, Vol. 28, 1906, pp. 39-40.)