

統制の戦略

——テイラー主義について——

目次

- 一 問題としてのテイラー主義
- 二 統制の戦略と戦術
 - (一) 戦略的目標
 - (二) 戦術的方法
- 三 労働強度を高める新たな策略
 - (一) 差別的出来高賃金制度
 - (二) 課業管理
 - a 標準の設定
 - b 課業の設計
 - c 課業と賞罰

渡
辺
雅
男

四 労使協調のイデオロギー

- (一) 「公正な一日分の仕事」について
 (二) 「高い賃金と低い人件費」について

五 小括

一、問題としてのテイラー主義

今日にいたるまで資本制的生産様式はさまざまな労働管理（統制）の戦略を案出してきた。そのなかでテイラー主義あるいは「科学的管理法」の体系は労働管理論の古典として揺るぎない地位をしめている。だが、古典としての地位を認めて敬意を払うことと、そこに現代的な意義を認めることとは、必ずしも一致するものではない。テイラー主義の場合もこのとおりであって、今日それは、理念としても人間関係論や行動科学論あるいはその後の経営管理論によって乗り越えられたとされ、さらにまた、実践的にも乗り越えられるべきだとされている。

こうしたテイラー主義への消極的評価は労働管理の立場を擁護する側からなされたものであるが、これにたいして、近年テイラー主義の積極的な再評価を唱えたのが労働管理に批判的な労働社会学の立場であったのはむしろ皮肉といわねばならない。労働過程に注目して資本による労働統制の論理を明らかにしようとしたブレイヴァマンは、つぎのように述べている。「テイラーは、労働過程の組織化とそれにたいする統制との根本的な点を取り扱った。……テイラー主義は生産の世界を支配しており、これにたいして『人間関係論』と『産業心理学』の実務家たちは人間機械の保全要員になっている。」⁽³⁾

つまり、ブレイヴァマンはテイラー主義のみが資本による労働統制の核心にふれる原理であると主張しているのである。

こうした評価のくいちがいをリトラーは「テイラー主義のパラドックス」と呼び、これはテイラー主義をたんなる理念的体系 (ideas system) としてとらえてきたからであるとし、テイラー主義を理念としてではなく理念の制度化 (institutionalization) として論じるべきだと主張する⁽⁴⁾。

だが、問題はリトラーのいうような制度化にあるのではない。問題は形式にあるのではなく、内容にある。テイラー主義がいかに制度化された統制戦略であったのかが問題なのではなく、まずもってテイラー主義がいかなる統制戦略であるのかが問題なのである。ブレイヴァマンのテイラー主義評価に問題があるとすれば、それは、彼がテイラー主義を理念 (＝戦略) として扱ったことにあるのではなく、その扱い方、つまり、さまざまな統制戦略のなかでのテイラー主義の占める位置を確定することに失敗したという点にある。

ブレイヴァマンの議論は、テイラー主義が資本による労働統制の論理以外のなものでもないことを明らかにしている。しかし、それが労働過程のどのような条件を変革することによって労働統制 (労働強化) を実現しようとしたものであるのかは明らかにしていない。当然のことながら、資本による労働統制 (資本による労働過程の全面的包摂) にはさまざまな道が存在するのであって、テイラー主義はそのひとつである。問題はこの道がどのような地勢のなかを、どのような目標に向けて進んでいるかを認識することである。エドワーズのようにテイラー主義を歴史的な文脈のなかに埋没させ、それを歴史的運動での試行錯誤の一駒としてしま⁽⁵⁾うのでなく、かといって、ブレイヴァマンのようにテイラー主義だけを統制の戦略として絶対視することでもない。いわんやリトラーのようにテイラー主義をウェーバーの官僚制のモデルとして描きだす⁽⁶⁾ことでもない。テイラー主義が有する独自性を析出することが必要であろう。

そのためには、リトラーのように解釈されたテイラー主義から出発するのではなく、^(c) 原典に立ち帰り、テイラー主義を解釈することから出発しなければならないのである。

- (1) H. G. Hicks, *The Management of Organizations*, New York, 1967, pp. 328-32. (影山裕子訳『人間行動と組織』産業能率短大、一九六九年、四八九〜九三頁)
 - (2) Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare, *Work in America*, Cambridge, Mass., 1973, pp. 17-20.
 - (3) H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, New York, 1974, p. 87. (富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店、一九七八年、九六頁)
 - (4) C. R. Litter, "Understanding Taylorism" *British Journal of Sociology*, Vol. 29, No. 2, June 1978.
 - (5) R. Edwards, *Contested Terrain*, New York, 1979.
 - (6) C. R. Litter, *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*, London, 1982, pp. 37-63.
- ブレイヴァーマンは「資本主義的な工業・事務所・市場の慣行がこの〔テイラー主義の〕原理にしたがって発展していくにつれて、この原理については一般的な日常業務や慣習の一部に化してしまった」と述べ、そこでは労使のあいだでの「心理面での急激な転換が必要とされた」と指摘したあと、「つぎのように注記している。『このことから、労働者と管理者との関係におけるこのような心理面での転換がまったく過去のものと考へてはならない。逆に、それは、新しい職種の進展過程で、すなわち、新職種が商工業の発展によって生みだされ、それから日常的な仕事とされ、管理者側の統制に服するようになる過程で、恒常的にくりかえされているのである。この傾向が事務職、技術系職種、『高学歴』職種をもとらえているので、社会学者はそれを『官僚化』として論じてきた。これはウェーバー的用語の問題回避的な不適切な用法であり、この言葉を用いる者の見解すなわち、こうした形態での労働支配は『大規模』企業ないし『複合』企業に特有なものであるとする見解をしばしば反映している用法である。だが、それをよりよく理解するためには、それを、資本主義的な労働組織の特殊な生産物であり、本来、規模を反映しているものではなく、社会的敵対関係を反映しているものとして把握しなくてはならないのである。』(Brave-

rman. op. cit., p. 120. 邦訳『 一三三頁～六頁)

(7) J. E. Kelly, "Understanding Taylorism: some comments", *British Journal of Sociology*, Vol. 29, No. 2, June 1978.

(8) F. W. Taylor, *Scientific Management*, with a Foreword by H. S. Person, Harper & Brothers, New York and London, 1947.

本書には以下の著述がそれぞれ独立の頁づけで収録されている。

Shop Management (1903) —以下、本稿では『 Shop Management と略記

The Principles of Scientific Management (1911) —同2、3、4、 Principles.

Testimony Before the Special House Committee (1912) —同2、3、4、 Testimony.

本書に収録されている初期の論文: A Piece Rate System (1895) —本稿では Piece Rate. と略記—については、F. W. Taylor, *Two Papers on Scientific Management*, George Routledge & Sons, London, 1919. を参照した。

以上の著作の邦訳はすべて、テイラー著、上野陽一訳編『科学的管理法』(産業能率短期大学、一九六九年)に収録されているが、本稿では、訳文は一部変更してある。

二、統制の戦略と戦術

(一) 戦略的目標

すでによく知られているように、テイラーが直面した最大の課題は、はびこる労働者の怠業をいかに克服するかであった。これはテイラーのすべての著作の基本的モチーフになっている。彼は『工場管理法』のなかで「怠業」につ

いて語り、「人間生まれつきの本能および傾向として樂をしたがる」「自然的な怠業」と「他人との関係からいろいろ細かい思慮をめぐらした結果として怠ける」「組織的怠業」とを区別し、克服すべきを後者だとした。⁽¹⁾これは、テイラーが問題を労働者個人のレベルではなく、階級のレベルでとらえていたことを明示している。

「怠業」の克服がテイラーにとって深刻な問題なのは、それが資本のめざす高能率（つまり労働の節約）の障害であるからである。「各種のソールジャリングすなわちノロノロと仕事することをやめてしまい、労使の関係を改善し、各工員は管理者側と密接に共同し、管理者側からいろいろの（当然うけるべき）援助をうけ、自ら最大限有利となるよう全力をあげて最大速度の仕事を行なうようになれば、各工員および各機械の出来高を平均して約二倍にすることができると思われる」⁽²⁾。なにより、このことは、競争力という点で個別資本家の死命を制する。「このソールジャリングやそのほかの仕事をわざと遅くする原因を除けば、生産費は下がり国内および国外の市場は非常に拡大され、はるかに有利な条件で競争者に打ち勝つことができるであろう」⁽³⁾。

競争に打ち勝ち、「永遠の繁栄」を得ることで、「工員に高い賃金を払う」ことができるというテイラーの詭弁は、彼の競争者たちが同じように「怠業」を克服し、高められた労働強度が社会的に一般的となり、それ自体「工員に高い賃金を払う」ことを可能にするものではなくなったとき、いかなる説得力ももたなくなる。

そもそも、「組織的怠業」とは労働者の側での階級的自己防衛の戦略なのであって、この点はテイラーも見誤っている。たとえば、『出来高払制私案』でテイラーはつぎのように述べている。「普通に行なわれている出来高払制度が一般の製造業者にとって有利であるとする理由は、きわめて簡単である。すなわち、各工員はあたえられたそれぞれの仕事の賃率が決まっているのであるから、いっそう精出して働くなり、あるいはなにか作業方法を改良するなりして、いくぶんなりとも早くその仕事をしあげようと努力する。かくして工員の収入はふえる。ところが、おなじ

仕事をなん度も繰り返して行なうためにだんだんスピードが増してくる。すると、製造業者は自分もその利益にあずかるべきであると考ええる。したがって、その仕事の単価を切り下げ、工員がどんなに働いても、もとの日給時代にとっていた給料とほとんどかわらないくらいの単価にしてしまう。……精出して働いた報酬として、出来高作業の切り下げを二度も三度もやられたら、どんなまぬけでも必ずそのやりくちに憤慨し、将来にそなえる救済策を求めるにちがいない。……工員側は仕事の速さを適当にはかって、賃金がある程度以上にはけっしてもうけないように加減する。すなわち、工員たちは、それ以上の賃金をもうけると、遅かれ早かれやがて出来高単価の切り下げをやられるにちがいないことをよく承知しているからである。」⁽⁵⁾

労働の強度は固定的な大きさではなく流動的な大きさである。購入された労働力からどれだけの労働密度を引き出すかは、あくまで労働者の組織力と資本家の統制力とのあいだの力関係で決まる。資本家が最大強度の労働をその購入した労働力から引き出そうとすれば、労働者は彼の労働強度を人間的・文化的限度に止めようとして抵抗する。テイラーが問題にした「組織的怠業」とは、労働者がその時代に支配的な節度ある労働強度を守るために行なった階級的抵抗だったのである。そうであるからこそ、テイラーはその克服を自己の最大の戦略的課題とするのである。⁽⁶⁾

そうした戦略的課題を達成するために、これまでの管理法では不十分である、とテイラーは考える。「大づかみにいうと、一般に行なわれている管理法のなかでもっともよい形式は、工員はできるだけ仕事に精進し、そのかわりに雇主は特別の奨励をだすような管理法である。この種の管理法は、科学的管理法または課業管理法にたいして、精進と奨励の管理法といふことができる。」⁽⁷⁾

この「精進と奨励」の管理法の考え方からいうと、各工員は全般計画と仕事の細部にかんして全責任をもつばかりでなく、多くの場合、その用具についてすら責任をもつことが必要である。⁽⁸⁾「このような旧式管理法のもとにおい

ては、工員が個人的経験の結果を土台としてすべての計画をやってきたのである」⁽⁹⁾が、これでは「工員の側に大きな改善が行なわれる」⁽¹⁰⁾ことは望めない。そこで新たな管理法である科学的管理法はつぎの四つの任務を自己に課するのである。すなわち、「(一) 工員の仕事の各要素について、科学を發展させ、旧式の目分量のやり方をやめる。(二) 昔は工員が自分で仕事を選択し、できるかぎり自分を訓練したのであるが、これからは科学的に工員を選び、これを訓練し、教育し、かつ発達させる。(三) 發展させた科学の原理にあわせてすべての仕事をやらせるように管理者は工員と心から協力する。(四) 仕事と責任とが管理者と工員との間にほとんど均等に区分される。工員よりは管理者のほうに適した仕事は管理者の方で引き受ける。これまで仕事のほとんど責任の大部分は工員の上になげかけられていたのである」⁽¹¹⁾。

「要するに『精進と奨励』の管理法においては、ほとんど全問題が工員まかせになっているが、科学的管理法においては問題の優に半分は管理者の役目になっている」⁽¹²⁾のであり、「『精進と奨励』式管理法の土台となっている原理、すなわちこの種の管理法の土台となっている考え方は、これらの問題の解決を、各工員の手任せにしようが、科学的管理法の考え方は、管理者の手にその解決を委ねる」⁽¹³⁾。つまり、労働遂行の統制権が労働者の側に残されているか否かが分れ目なのである。

旧式管理法との比較のなかで示された科学的管理法の四つの任務は、テイラー主義の著しい特徴を示すものである。労働と科学の分離を語り(第一〜三任務)、「責任と仕事」⁽¹⁴⁾の分離を語る(第四任務)これらの任務内容から、われわれはテイラー主義が取り組む三つの基本的目標を読み取ることができる。すなわち、テイラー自身の立場からすれば、第一に、管理者側は経験的基礎のうえで行なわれていた労働を科学的(技術学的)基礎のうえで行なわれる労働へと転換しなければならぬ(技術学的前提としての労働科学)のであり、第二に、管理者側は労働遂行の新たな基礎を

なす科学（技術学）を所有し、自己の目標である労働強化のために利用し、活用しなければならぬ（管理者による労働科学の所有および利用）のであり、第三に、管理者側は労働者から労働の仕方様式にたいする統制権を剝奪しなければならぬ（「課業管理の思想」）のである。つまり、テイラー主義の戦略的目標は労働過程にたいする労働科学の技術学的応用を条件にし、その応用される技術学（労働科学）を所有することによって労働の仕方様式への統制権を確立しようとする点にある。したがって、さしあたりここまでのところ、テイラー主義は、管理者による労働科学の掌握を背景として課業管理を行い、労働強度の標準度を高める人為的方法として定義することができる。

- (1) Shop Management, pp. 30-2. (邦訳、六一～四頁)
- (2) Principles, p. 14. (邦訳、二三〇～一頁)
- (3) Ibid., p. 15. (邦訳、二三二頁)
- (4) Ibid., p. 11. (邦訳、二二九頁)
- (5) Piece Rate, pp. 45-6. (邦訳、一一～一二)
- (6) 上の点について、Testimony, pp. 123-6 (邦訳、四二二～四頁)を参照。
- (7) Principles, pp. 34-5. (邦訳、二四八～九頁)
- (8) Ibid., p. 37. (邦訳、二五一頁)
- (9) Ibid., p. 38. (邦訳、二五一頁)
- (10) Ibid., p. 36. (邦訳、二五〇頁)
- (11) Ibid., pp. 36-7. (邦訳、二五〇頁)
- (12) Ibid., p. 38. (邦訳、二五一頁)
- (13) Ibid., p. 103. (邦訳、三〇四～五頁)
- (14) Ibid., p. 38. (邦訳、二五一頁)

(二) 戦術的方法

科学的管理法の普及にともない。「この制度の手法を見て、これを制度の本質と誤解した人が少なくなかった」⁽¹⁾。そこで、テイラーは、「管理法の手法とその本質または土台となる考え方を混同してはならない」という警告を発しなければならなくなった。

テイラーが考案した「管理の手法」の主要なものは、彼自身の列挙するところによれば以下のようである。「時間研究、これに要する道具と方法。機能的または分任職長制度が旧式の単独職長制度よりも優れていること。各職で用いられている工具および用具の標準化、工具が各種の仕事をする際の動作の標準化。計画室または計画部の開設が望ましいこと。管理法における例外原理。計算尺ならびにこういった時間節約の器具を用いること。工員用の指図表。管理上における課業思想、課業を完了したものに對しては多額の賞与を与えること。差別的単価。製品ならびに製造用具にたいする記憶式分類制度。手順制度。新式原価制度、等々」⁽²⁾。

これらは、いわばテイラー主義の戦術的方法である。ユニークな手法であったので、テイラー主義を説明するために、しばしばこれが使われ、いつしかテイラー主義（あるいは科学的管理法）とはこれらの手法のいづれかであるとされるようになったのである。だが、テイラー主義の本質は戦術にではなく戦略にある。テイラーもいうように、「科学的管理法の根本は一種の考え方である。この考えかたは前に述べたように、管理法の四大原理（一、真の科学を発達させること、二、工員の科学的選択、三、その科学的教育および発達、四、労使の友誼的協調）の結合したものにほかならないのである」⁽⁴⁾。

個々の戦術的方法は戦略的目標から案出されたものであって、その逆ではない。テイラー主義をなによりも統制の

戦略として検討する場合、個々の技法にとらわれてはならない。枝葉末節にこだわらずにその根幹を見失うことがあれば、「管理の考え方をもちに手法だけを並べようとする」と述べたテイラーの批判がテイラー主義を批判的にとらえようとする側にもあてはまることになってしまふ。

以下、テイラー主義の戦略的構想を差別的出来高賃金制度から課業管理へという管理思想の発展のなかで探つてゆくことにする。

- (1) Principles, p. 129. (邦訳、三二四頁)
- (2) Ibid., p. 128. (邦訳、三二四頁)
- (3) Ibid., pp. 129-30. (邦訳、三二四～五頁)
- (4)～(5) Ibid., p. 130. (邦訳、三二五頁)

三、労働強度を高める新たな策略

(一) 差別的出来高賃金制度

テイラー主義は労働強度の標準度を人為的に高めようとする策略であるが、テイラーは当初それを差別的な出来高賃金制度の活用によって行なおうとした。すなわち、彼は一八九五年、アメリカ機械技師協会の会報に論文『出来高払制私案』を発表し、労働者たちの労働強度の個人的差異を積極的に評価しながら、こうした差異に応じて各人の収入に格差が生じるように配慮すべきことを提唱したのである。

出来高賃金制度は本来二つの傾向を内包している。すなわち、マルクスがいうように「出来高賃金が個性に提供するより大きい活動の余地は、一方では労働者たちの個性を、したがって自由感・自立性・および自制を發展させる傾向があり、他方では彼らの相互間の競争を發展させる傾向がある」⁽¹⁾。

第一の傾向にかんして、テイラーは、彼の発案になる新制度により「労働者各人がそれぞれの希望にしたがって、自由に活動しうる余地をあたえるような協力の形式」⁽²⁾が約束されると主張した。彼のこうした主張が妥当性をもつのは、あくまで他の賃金形態、たとえば時間賃金と比較した場合のことであって、ここで約束されている「自由」もそうした相対的なものでしかないのである。

むしろ、第二の傾向こそ、出来高賃金制度から資本家がもっとも期待するものである。そのことはあからさまなテイラーのつぎのような言葉からも明らかである。「差別的出来高払制度は、劣等工具をみんな追出してしまい、その作業によく適した優秀な工具だけをひきつけておくという特色をもっている。いうまでもなくほんとうに優秀な工具でなければ、非常に速くかつ精密に作業して高率賃金を得ることはできないからである」⁽³⁾。ここには、差別的個数賃金制度の導入↓労働者相互の競争激化↓労働強度の高度化というテイラーの意図がよく現れている。

もちろん、労働強度を高めようとしてこうした人為的方法を採用したのは、テイラーがはじめてではない。すでに「伝来の策略」として「ロンドンの機械製造業」で同様な方法が採用されていたことを、マルクスはダニングの著書『労働組合とストライキ』からの引用によって示している。「資本家は、人並すぐれた体力と技能とを有する者を職工長として選ぶ。彼はこの者にたいし、普通の賃金しか受取っていない共同労働者たちを刺激して力いっぱい負けぬように働かせるためにできるだけ努力するという了解のもとに、四半期またはその他の期限を定めて追加賃金を支払う」⁽⁴⁾。

こうした「伝来の策略」と比較してみれば、テイラーの方法の特徴がたんなる差別的出来高賃金の形式にあるのではないことが明らかとなる。むしろ、テイラーに独自のものは、その内容、すなわち、すべての作業を要素作業へと分解し、そうした要素作業を再構成することによって作業単価の決定を行なったことである。「作業を幾つかの要素に分解し、各要素作業に要する最短時間を注意深く研究して、つぎにそれらを適当に分類し、表につくり、見出しをつけておき、新しい作業単価を決めるときにその資料を利用すればきわめて簡単に単価を決めることができる。」⁽⁵⁾

あらゆる作業の要素動作にかんする時間研究と労働強度を計るもつとも適切な形式である出来高賃金制とを結びつけたテイラー主義の第一の特徴は、それが大工業の時代に独自の発想であるところにある。いうまでもなく、出来高賃金という形式が独自のではない。「すべての工場で行なわれている作業はみな、うえに述べたような方法で時間をはかることのできる基本的な動作をいろいろに組み合わせたものである」とするテイラーの主張が機械制大工業の時代に独自のなのである。なぜなら、これこそ、大工業の原理によって生み出された技術学の立場に立つものだからである。マルクスもいのように、「技術学はまた、使用される用具のあらゆる多様性にもかかわらず人体のあらゆる生産的行為が必然的にそのかたちで行なわれるという少数の大きな基本的運動形態を発見したのであって、それはあたかも、機械学は、機械がどんなに複雑であってもそれが簡単な機械的機能の不断の反復であることを見誤らないのと同じである」⁽⁷⁾。「少数の大きな基本的運動形態の発見」なしに、テイラーの動作時間研究はありえない。

テイラー主義が技術学によって可能となった動作時間研究をその成立の前提としていふとすれば、その統制戦略としての存在意義は、そうした動作時間研究を労働強化のために利用していることである。前者がテイラー主義に「科学的」(＝技術学的)な外観を与えているとすれば、この後者はまぎれもなくテイラー主義が労働強化の術策にすぎないことを示している。「差別的出来高払制度」が「工場の最大生産高をあげるのに最も有効な方法」であるのは、

それが「作業の最短時間」をもって「標準」とすることになるからである。⁽⁸⁾テイラーは明確に述べている、「工員の生産高が最高能率よりも下がったときには、どうかこうか普通の日給額だけはとれるくらいの程度に低率賃金を決めておいて、もっと精出してよく働かなければならないという気分を起こさせるようにしなければならぬ」。⁽⁹⁾「最高生産高」の秘密はここにあるのであり、テイラーは作業の最短時間を標準として設定し、つまり最高能率をあげる優秀な（のちの彼の表現によれば「一流の」）工員をもって標準とするのである。この標準という名の最高能率をあげた場合のみ、若干の割増し金を与えられるが、この割増し金の率は生産高（達成された能率）を基準にして算出されるのではなく、その時々々の労働市場の状況（つまり、労働者が資本家にたいして自己の労働力の価値を強要する力）を基準にして算出されるのである。「工員に最高の生産をあげようという気分を起こさせるためには、普通の標準賃金以上に何%やったらよいか、その正確な数字は事業の種類と地方の事情とによって違う。アメリカ合衆国でも地方によっては、労働者が（一般的な話ではあるが）非常になまけており、かつ気風が悪くて、どんな方法を講じても一日中精だして働かせる方法のないところがある」。⁽¹⁰⁾

以上みたように、今日知られているテイラーの著作のうちで最も初期に属するこの『出来高払私案』のなかにも、われわれはテイラー主義の基本的性格を十分に読み取ることができる。第一にそれは労働それ自体にかんする技術学的立場を前提にしているのであって、このことが、テイラー主義における様々な作業の要素動作についての時間研究を可能にしている。テイラー主義を「科学的」と呼びうるのは、こうした大工業時代に独自の技術学的成果を前提にしているからである。第二にそれは労働強化の人為的方法であって、それは独自の仕方での標準の設定のうちに現れている。この意味では、テイラー主義は管理の戦略（「管理法」）以外のなものでもない。テイラー主義のこうした二つの基本的性格は、のちに発表される第二の著作『工場管理法』や第三の著作『科学的管理法の原理』において、

それらの著作を貫く核心的な思想である「課業管理」のうちにより整理されて現れる。

- (1) K. Marx, Das Kapital, Bd. I, in: Marx-Engels-Werke, Bd. 23, Dietz Verlag, Berlin, 1962, S. 579. (大内兵衛・細川 嘉六監訳『マルクス＝エンゲルス全集』、大月書店、第二三巻、七二二頁)
- (2) Piece Rate, p. 52. (邦訳、一六頁)
- (3) Ibid., pp. 67-8. (邦訳、二七頁)
- (4) Kapital, Bd. I, S. 577-8, F. N. 51a. (『全集』第三三巻、七二〇頁、注五一a)
- (5) ~ (6) Piece Rate, p. 57. (邦訳、一九頁)
- (7) Kapital, Bd. I, S. 510. (『全集』第三三巻、六三三頁)
- (8) Piece Rate, p. 62. (邦訳、一三三頁)
- (9) Ibid., p. 65. (邦訳、一五～六頁)
- (10) Ibid., pp. 65-6. (邦訳、二六頁)

(二) 課業管理

テイラーが自己の管理戦略を「課業管理法」とよぶのは、一九〇三年発表の『工場管理法』においてである⁽¹⁾。彼はこの課業管理法の本質をつぎのように述べている。「広くいえば管理の分野にも二組の当事者がある。すなわち、監督者側と労働者側とである。そして、主な問題は仕事のスピードと精密度とをいかに定めるべきかにある。ミッドペールスチール会社において課業管理法が実施されるまでは、旧式の管理法が行なわれており、どのくらいの速さで仕事をなすべきかを決める権限は管理者側と工員側がほぼ同じくらい握っていたといってもよいと思う。……(とところが)スピード問題を決める責任はまったく管理者側にある。これが課業管理法の本質である。」⁽²⁾

つまり、彼は「仕事のスピードと精密度」を「合理的に指導統制⁽³⁾」することが「課業管理法の本質」であると主張するのである。

もちろん、ここでの問題は労働過程の統制権を「監督者側」が握るか、それとも「労働者側」が握るかという、権力闘争なのであって、テイラー自身、この点にいささかの幻想も抱いてはいない。「こういう制度のもとでは、職長が工員に対し、ベルトを指図どおりにかけさせ、指図どおりのおくりを使わせようとするのを、組合がそれはいけないといつて妨害するようなことはないだろう。工員もその命令どおりにやれば指図時間内に必ず仕事を完成することができるのである。まさか組合から工場の管理者のところに来て、ベルトはあの段車にかけてはならないとか、この段車がよいとか、いうことはあるまい。組合ではそんな細かいところまでたちいてこない。『そんなに速く仕事をしなくてはならない』とはいうだろうが、『そんな工具を用い、そんなおくり、そんなスピードでやってはならない』⁽⁴⁾とばかりしていわないのである。組合もそこまでやりたいのであろうが、そこまで細かく干渉することはあえてしない。」

統制権を労働者の手から奪い取る可能性を問題にしているのである。

課業管理法は三つのステップを踏んで、この可能性を現実化する。第一のステップは新たな標準の設定であり、第二のステップはそのための課業の設計であり、第三のステップは課業達成にたいする報酬支払いである。この三段階は、労働を構成する三つの過程にたいする統制に対応している。そもそも、労働は本源的にみて構想、実行、評価という三つの過程によって成り立っている。⁽⁵⁾なにをどれだけこれから為すべきかという構想の段階にたいする統制は、これから為すべき目標を与える標準設定というかたちをとり、いかにどれだけ為しつつかあるかという実行の段階にたいする統制は、実行される課業の設計というかたちをとり、最後に、なにをどれだけ為しえたかという評価への統制は、アメとムチの賞罰制というかたちをとる。つまり、課業統制は労働のすべての側面にたいする統制権の確立を意

味するのである。プレイヴァマンがテイラー主義に究極の統制戦略を認めたのも、じつはこの全面的統制権の剝奪という意義を正当に評価するからにほかならない。もちろん、プレイヴァマンの絶対的ともいえるテイラー主義への評価が、労働強化・凝縮を労働それ自体の能力を高めることによって行おうとするテイラー主義の独自性、逆にいえば経営（統制）戦略としての限界をあいまいにするものであってはならないだろう。

a 標準の設定

仕事を要素作業に分解して、時間研究を行ない、そのうえで課業にかんしてどの程度の標準を設定するかという問題は、すでに最初の著作『出来高払制私案』で基本的に解決されている。『工場管理法』でも、それをほぼなぞるかたちで、一流工員の五人に一人ぐらいいしか合格できないような最高水準に標準を設定すべきこと⁽⁶⁾、一流工具による最短作業時間にもとづくべきこと⁽⁷⁾、「課業は一流の工具でなければできないくらいむずかしいものにする」べきこと⁽⁸⁾等が述べられている。

『工場管理法』で興味深いのは、標準の設定はなぜ工員の平均能率にではなく、一流の工員の能率的限界に設定されなければならないのかという、当然おこりうる疑問にテイラーが答えている部分である。テイラーはつぎのように述べている。「一流工員の最高スピードと平均工員の現実スピードとの差はかなり大きなものである。日々の課業を決める人にとって最も困難なことは、どのくらいの能力者を標準として課業を決めたらよいかということである。一流工具を標準として決めるのがよいか、もしそれがいけないとすれば、一流と平均との中間のどの辺を目標とすべきか。少なくとも課業は平均の成績以上のところにおかなければならないことは明らかである。それは賞与という刺激を与えるとかならず成績がよくなるからである。私は多くの場合、一流工具が全力をあげないとできないところに課業を決め、その課業ができたらかなりたくさんの賞与をやってこの問題を解決した。このように標準を高いところにおく

と、工員をそこまで引き上げるのに時間がかかる。が実際にはかなり早く到達するものでびっくりするくらいである。⁽⁹⁾

注目しなければならぬのは、これに続くつぎの文章である。「平均と一流との間でどこを課業と定めたらよいか、それは主としてその工場所在地の労働市場によって左右されるものである。たとえばフィラデルフィアのように周密労働市場のなかにある工場においては、いうまでもなく最高標準を目標とすべきである。これに反して、たくさんの熟練労働を必要とするが小さな田舎町にある工場にあっては、少し下のところに目標をおくほうがとくである。アメリカではとなりどうしの州においてすら、労働市場に非常に違いがある。ちょうど私が高い標準を目標として工場を改善しつつあるときであったが、工員のほとんどすべてを隣の州からつれてこなければ、目的を達することができなかったこともある。⁽¹⁰⁾『出来高払制私案』で割増し金の額を労働市場の状況に応じて決めたように、テイラーは、労働強度の標準度を労働市場での労使の力関係によって決めようというのである。

標準設定が一流工員を基準としてなされることは、あくまでテイラーの側の願望である。だが、そもそも設定される標準度は不変ではなく可変である。こうした標準度は最高の能率を發揮する「一流工員」を上限とし、最低の能率の「能力の低い労働者」⁽¹¹⁾を下限として、その限界内で動くものである。マルクスが労働日の標準化について語ったことが、この場合にもそっくり当てはまる。すなわち、資本家が労働の能率をできるだけ高め、可能ならば一流工員の最高限度をもって労働強度の標準度たらしめようとする場合には、「彼は労働力の購買者としての権利を主張するのである。他面、販売される商品の独自の本性は、購買者によるその消費のある限度を含むのであって」、労働者が労働強度の標準度を一定の大きさに制限しようとする場合には、「彼は販売者としての自分の権利を主張するのである。つまりこの場合には、ともに等しく商品交換の法則によって確認された権利対権利という、二律背反が生ずる。同等

な権利と権利とのあいだでは、暴力が裁決する」。かくて、テイラー主義の歴史において、労働強度の標準化は、労働強度の標準度をめぐる闘争——総資本家すなわち資本家階級と総労働者すなわち労働者階級とのあいだの一つの闘争——として現れる⁽¹²⁾。この闘争の第一場面がテイラーによる新たな標準の設定をめぐって展開するのである。

b 課業の設計

一九一一年発表のテイラーの第三の著作『科学的管理法の原理』はさまざまな労働過程を例にとりながら課業管理の実際を研究している。例示されているのは、ズク運び、シヨベル作業、レンガ積み、ボールベアリングの検査作業、金属切削作業の五つである。

これらの労働過程にたいして課業管理を実施する場合、まず第一に行なうべきことは、新標準の設定であった。たとえば、ズク運びの場合、肉体の生理的限界に新標準（一日四七トン）が設定される。あるいは、シヨベル作業の場合にも、一定の肉体的・生理的限界を前提にしたうえで「シヨベル一ぱいの重さ」をどのくらいにしたときに「一日の仕事高が最も高い」かが決められる（テイラーによれば二一ポンド）。ついで、こうした限界に実際に到達しうる労働者が選別される。そのうえで、設計された課業が各労働者に与えられるのである。

どのような課業がどのように与えられたのか。

ズク運びの場合、選別された労働者・シュミットは、『働け』といわれた時に働き、『休め』といわれた時には休み、午後五時半には四七・五トンのズクを貨車に積んでしまった⁽¹³⁾。この場合では、「重労働の科学に従い、仕事と休みとの交替割合を科学的に決めて実行⁽¹⁴⁾」したのである。シヨベル作業では、「シヨベル一ぱいの重さ」だけでなく、「積みあげてある材料の中にシヨベルを押し込むときの速さ、適当な荷をのせて引き出すときの速さ」など重さ以外の要素についても検討が加えられ、「正確な課業⁽¹⁵⁾」が与えられた。

こうした課業設計はしばしば課業の「標準化」と呼ばれている。だが、すでに見たように、「標準」という概念によって表されるものは不変的・確定的なものではなく、ある限界内を動くきわめて可変的なものである。いかなる意味内容の「標準化」であるかという問題は、その最良の例であるレンガ積み作業の場合を考えてみれば明らかとなる。

レンガ積み作業の標準化を実験的に行ったのはF・B・ギルブレスである。「ギルブレスは標準条件の下で職人がレンガを積むために必要とする動作を全部細かく研究し、レンガ一コを積むに要する動作を一八から五にへらし、時には一コにつき二挙動にへらすことさえできた」⁽¹⁶⁾。ギルブレスの実験の眼目は「むだな骨折り」⁽¹⁷⁾を排除することであって、「こういう不要な運動を省くこと」⁽¹⁸⁾がなぜ可能となったのか——テイラーの関心もここにある。テイラーによれば、「それをやるには強制的に方法を標準化し、最善の工具と労働条件とを強制的に採用させ、仕事が速くできるように各自の協力を強制するよりほかないのである。この標準の採用を強制し、この協力を強制する義務は管理者側だけに⁽¹⁹⁾ある」。

ここからも明らかのように、「標準化」とは管理者側にとっての能率化のことであって、そうであるためには、標準動作（要素動作と最短時間）の指定によってそれ以外のむだな動作を排除することが必要不可欠だったのである。だが、「むだな動作」はだれにとつて「むだ」なのか。マニユファクチャ的分業にかんするマルクスのつぎの叙述はこうした問題への示唆を与えている。「ある一つの製品の生産におけるさまざまな部分過程を一人でつぎつぎにやっやくく手工業は、場所を取り替えたり用具を取り替えたりしなければならぬ。ある一つの作業から他の作業への移行は、彼の労働の流れを中断し、いわば彼の労働日のなかのすきまをなしている。彼が一日じゅう同じ一つの作業を続けて行なうようになれば、これらのすきまは圧縮される。すなわち、彼の作業の転換が少なくなるにしたがってなく

なつてゆく。生産性の上昇は、この場合には、与えられた時間内の労働力の支出の増加、つまり労働の強度の増大のおかげか、または労働力の不生産的消費の減少のおかげである。すなわち、静止から運動に移るたびに必要になる余分な力の支出が、ひとたび到達した標準速度の持続が長くなることによって、補われるのである。しかし、他面では、一様な労働の連続は活気の緊張力や高揚力を破壊するのであって、この活気は動作の転換そのもののうちにその回復と刺激とを見いだすのである。⁽²⁰⁾

「むだな動作」は資本家にとって「むだ」であろうとも、労働者にとって「むだ」であるとは必ずしもいえない。「労働日のなかのすきま」は、資本家にとっては「生産性の上昇」を阻む障害物であろうとも、労働者にとっては「活気の緊張力や高揚力」の源泉である。だから、資本家が「ひとたび到達した標準速度の持続」によって「与えられた時間内の労働力の支出の増加、つまり労働の強度の増大」を得るとすれば、労働者はそのことによって、ゆとりと活気を失うのである。テイラーは後の『特別委員会における供述』(一九二二年)で、動作を省いてやることは労働者の労力を省き、彼を楽にすることだ、と主張しているが、これはとんでもない詭弁である。なぜなら、労力が省かれた結果、そこに生れる「すきま」は労働者のもの(彼のゆとり)になつたわけではなく、資本家によってそれは奪われ、彼のための生産活動へとしっかり転化されているからである。レンガ積み作業はもちろん、ズク運びにせよシヨベル作業にせよ、あらたに設計された課業は、資本家にとっては「むだ」の排除を、労働者にとってはゆとりの欠如、労働強度の増大を意味する。

「ゆとり」を削って労働強度を増加させるという課業設計の本質は、テイラーの挙げる第四の例、ボールペアリングの検査作業にもよく現れている。ここでは、いらいらして作業能率が低下しないよう、ある程度の休憩時間は許されるが、「女工たちのおしゃべり」は目のかたきにされ、テイラーは「彼らの席をうんと離して、仕事中はおしゃべり

ができないようにしてしまった」⁽²³⁾。もちろん、テイラーにとって、「こんな点については女工の取扱が残酷だという人もあるに相違ない」ことを十分認めたいうえでのことである。

技術的な労働科学の立場は、いかなる作業もそれを構成する要素作業へと分解しようという確信のうえに立っている。テイラーの課業設計の前提もここにある。しかし、その前提がいかに技術学的（科学的）なものであれ、テイラー主義の本質は、こうした確信のうえに立って、それを労働強化の術策として利用する点にある。事実、人体の基本的運動形態（要素作業）を発見した技術学的立場は、けっしてそれらの要素作業にたいする肉体的・生理的限界（最短時間）の付与を、あるいはそれ以外の「すきま」動作の排除を必然化するものではない。課業の標準化がどの程度の労働強度の増加を内実とするかは、あくまでも課業設計の限界をめぐる労働者と資本家（その代表としての管理者）との闘争の結果によって決まるのである。

c 課業と賞罰

これまで見てきたように、課業管理の第一段階は、一流の工具の最短時間を基準として新たな標準を設定することであり、また、その第二段階は、資本家にとって「むだな」動作を可能なかぎり省いて新しい「標準」課業を設計することであった。だが、これだけでは労働の統制として不十分である。労働を構成する第三の側面つまり評価にたいする統制が賞罰の制度を伴って実現されなければならない。

労働における評価とは、成果にたいする反省である。だが、課業管理を前提とすれば、そこには、設定された標準を設計された課業によって達成できた者と、それを達成できなかった者との二種類しか存在しない。できた者には賞与（あるいは割増し金）が与えられ、できなかった者には罰金（あるいは減給）が課せられるのである。疎外された労働における評価とは、原理的にこれ以外ではありえないのであって、マルクスのいうように、工場のなかでは「奴

隷使役者のむちに代わって、監督の処罰帳が現われる。すべての処罰は、もちろん、罰金と減給とに帰着する。そして、工場リニクルゴスたちの立法者的明察は、彼らにとって彼らの法律にたいする違反のほうがその遵守よりもできればいっそう有利になるように仕組むのである。⁽²⁴⁾

まさにテイラーの評価方法もこれに尽きる。テイラーが「工具の（課業管理への）訓練方法」として考えているのは、解雇を最後の手段としてチラつかせながらの罰金制度である。「解雇はむろん有効であるが、それは個人かぎりのことである。またどんな場合においても解雇は必ず最後の手段である。面談と解雇との中間に解雇ほどひどくなく、面談よりきつい方法がいくつかほしいのである。……解雇すればその人も困るが、そのために、機械が休んだり仕事がおくれたりして雇主も困るのである。」⁽²⁵⁾「私の経験では罰金制度が一番有効で、ほかの方法よりもよい。」⁽²⁶⁾「ときによると、罰金制度では所期の目的を達しえないことがある。そのときは……『賃金を下げ』たり『一定期間出勤を停止し』たりするのがよい。」⁽²⁷⁾

こうした罰金の使い途について、テイラーは「何らかの形で工員に返却すべきものである」⁽²⁸⁾と主張し、つぎのように続ける。「多くの場合、私はまず従業員の間にも互助組合を組織させて、工員と会社とがこれに出資することにした。疾病保険または生命保険組合よりも、災害保険組合の方が安全でかつ悪用される危険が少ない。ゆえにできることならこの種の組合を作って、工員に管理させるのがよい。そして罰金はすべてこの組合に毎週寄付してしまふことにすれば、直接工員に返したことになる。」⁽²⁹⁾「労働災害にさいして会社が負担すべき分を労働者自身に負担させるのだから、まさに、会社にとって労働者の「法律にたいする違反のほうがその遵守よりもいっそう有利である」ことになる。テイラーを現代の「工場リニクルゴス」とよぶべき理由はここにある。

もちろん、「工場リニクルゴス」はむちを振りあげるだけではない。だが、彼の与えるアメは、生産性を二〜三倍

に上げた「一流の労働者」だけのものであって、それ以外の労働者は「働けるくせに働こうとしないもの」と呼ばれ、「科学的管理法では使えません」と断定されてしまうのである。⁽³⁰⁾しかも、かろうじて賃金割増しを受けられた幸運な労働者も、その割増し率たるや三〇〜一〇〇%にすぎないのであるから、あまりに貧弱なアメでしかないといえよう。彼が受けとるべきアメの多くは、「工場リネクルゴス」とその仲間の手中に落ちてしまったのである。

- (1) Shop Management, p. 42. (邦訳、七三頁)
- (2) Ibid., p. 44. (邦訳、七四〜五頁)
- (3) Ibid., p. 45. (邦訳、七六頁)
- (4) Ibid., pp. 193-4. (邦訳、二〇一〜二頁)
- (5) 拙稿「労働過程論」第二編「労働過程と統制」『一橋大学研究年報・社会学研究 25』、一九八七年七月、二八四〜五頁
- (6) Shop Management, pp. 54-5. (邦訳、八二頁)
- (7) Ibid., p. 59. (邦訳、八七頁)
- (8) Ibid., p. 64. (邦訳、九二頁)
- (9) Ibid., pp. 174-5. (邦訳、一八四頁)
- (10) Ibid., pp. 175. (邦訳、一八五頁)
- (11) Ibid., p. 57. (邦訳、八六頁)
- (12) Kapital, Bd. I, s. 249. 『全集』第三卷、三〇五頁
- (13) Principles, p. 47. (邦訳、一五九頁)
- (14) Ibid., p. 63. (邦訳、二七一頁)
- (15) Ibid., p. 67. (邦訳、二七四頁)
- (16) Ibid., d. 79. (邦訳、二八四頁)
- (17) Ibid., p. 78. (邦訳、二八三頁)

- (18) Ibid., p. 82. (邦訳、二八六頁)
- (19) Ibid., p. 83. (邦訳、二八七頁)
- (20) Kapital, Bd. I, SS. 360-1. 『全集』、第三卷、四四七頁)
- (21) Testimony, p. 230. (邦訳、四九八頁)
- (22) ~ (23) Principles, p. 92. (邦訳、二九五頁)
- (24) Kapital, Bd. I, S. 447. 『全集』、第三卷、五五四~五頁)
- (25) ~ (26) Shop Management, p. 197. (邦訳、二〇四頁)
- (27) Ibid., p. 199. (邦訳、二〇六頁)
- (28) ~ (29) Ibid., p. 198. (邦訳、二〇五頁)
- (30) Testimony, p. 175. (邦訳、四五八頁)
- (31) Shop Management, p. 25. (邦訳、五七頁)

四、労使協調のイデオロギー

科学的管理法が労使双方にとっての利益であると装うテイラー主義のイデオロギーは、つまるところ二つの主張へと帰着する。それは第一に「公正な一日分の仕事」は労働者にとっても利益になるという主張であり、第二に「高い賃金と低い人件費」が両立しようという主張である。以下、順にみてみよう。

(一) 「公正な一日分の仕事」について

テイラー主義の戦略的課題がいかにして労働者の組織的怠業を打破し、労働強化を彼らに強制するかという問題で

あったことはすでに見た。生産制限というかたちで階級的団結を誇示する労働者にいかにしてより高い水準の生産性を強要するか、いかにして彼らを説得するか、ここにテイラー主義のイデオロギー的課題が潜んでいるのである。

テイラーはつぎのように口火を切る。「一日になすべき仕事の量を制限することが、工員の利益であると考えているものが少なくない。殊に組合に属する多くの工員はそう考えている。了見違いもまたはなはだしいといわなければならぬ。」⁽¹⁾

「組合員に対して仕事をゆっくりせよと命ずる場合、なるほどと思われるようないことばを使っているが、よく分析してみるとまちがいであることがわかる。」⁽²⁾

ついで彼は説得をはじめめる。「すなわち組合では『公平な一日分の仕事を工員に強いてはならない』とっている。応用の仕方を見ても、もっともらしく聞こえる。実地に応用することの誤りは、動物の場合で当はめて明らかである。かりに請負業者が馬屋にいろいろの駄獣をもっているとす。すなわちロバあり、子馬あり、馬車馬あり、りっぱな荷車馬がある。もしこの馬屋にいるすべての動物はロバにとって『公正な一日分の仕事』を標準とし、それ以上の仕事をさせてはならないと規定したらどうだろう。そんな規定のまちがっていることは、いうまでもなく明らかである。ところが、組合の人々は組合員が会費さえ払えば、この規定と同じようなことをさせようとしているのである。組合はほとんど皆このやり方であるといつてよい。一流の工員と劣った工員との間は、りっぱな荷車馬とロバくらいの違いがある。馬の場合には、誰でもその違いをよく知っている。ところが人のことになると、一般にそれがわかっていないようである。労働組合が、『公正な一日分の仕事』ということばを口実にして、のろい劣等工員以上の仕事を一流工員にやらせまいとするのは、ちょうどりっぱな荷車馬の仕事をロバなみに制限しようとするのと同じことで、不都合きままることである。」⁽³⁾

だが、「不都合」を感じるのは請負業者であつて、荷車馬ではない。問題は、「公正な一日分の仕事」を語る場合、だれを標準とし、それ以外のだれを劣等とし、そして、この劣等とされた者たちをどのように扱おうとするかである。ロバが標準とされてきたことをテイラーは非難しているが、もし彼の意向に沿って荷車馬（一流工員）を標準とすれば、ロバだけでなく、子馬も馬車馬もすべて劣等になってしまう。しかも、後の『科学的管理法特別委員会における供述』で、科学的管理法における「一流」以外の人員の取り扱いについて問われたテイラーは窮してしまい、彼らを追放するよりほかの方法を答えられないのである。⁽⁴⁾ 彼にとって「一流」以外の者はすべて「歌えるくせに歌おうとしない鳥」⁽⁵⁾であり、「働けるくせに働こうとしないもの」⁽⁶⁾なのである。結局、このような「公正な一日分の仕事」を問題にすることによって利益を得るのがだれであるのか——馬であるのか、それとも請負業者であるのか——は明らかであろう。

以上みたように、テイラーの考える「公正な一日分の仕事」とは、すなわち「一流工員」の仕事量である。「一流工員」にとつてこの仕事はどのように決められるのか。ズク運びの例で新標準（一日平均四七〜八トン）の設定がどのように行なわれているのかを見れば、このことは明らかとなる。

ズク運びにおける課業管理を実施するにあたり、「著者（テイラー）の感じたことは、一人の工員が一日になすべき仕事の量について、管理者がまったく無知だということである」⁽⁷⁾。テイラーは、「一流の労働者の一日分の仕事の適量如何については、きつとはっきりした法則があるに相違ない」⁽⁸⁾と確信しており、これを発見することに努めた。彼が発見したのは、「重労働が一流工員に及ぼす疲労の影響に関する法則」⁽⁹⁾であつて、「たとえば一個九二ポンドのズクを運ぶ場合に、一流の人は一日の四三％だけしか荷を負うてゐることができない。一日の五七％は全く空手でいなければならぬ」⁽¹⁰⁾。なぜなら、「重い荷をもっている場合には、腕の筋肉組織が変性しつつあるのである。それを常態

にもどらせるためには、たびたび休ませてやらなければ血液が働きかけて組織を回復させることができな⁽¹¹⁾いわけである。」

つまりテイラーが考えている「公正な一日分の仕事」とは「一流の工員に対する一日分の仕事の最大限度⁽¹²⁾」なのであって、これは、労働の生理的自然的限界を意味しているのである。

労働強度の標準度をどの程度に設定するかという問題、すなわち、どれだけの労働を一定時間内に流動化させるかという問題は、購入した労働力商品から最大可能な効用を引き出そうとする管理者側と、それを節度ある範囲に止めようとする労働者側との力関係で決まるとはいえ、ひとつの最大限度をもっている。この最大限度は二重に、すなわち第一には労働強度の生理的・自然的限界によって、第二には労働強度の文化的・歴史的限界によって規定されている⁽¹³⁾。前者は純肉体的な限界であって、人間有機体が筋肉組織にせよ神経組織にせよ、恒常的に活動を続けられるような限界、疲労が労働力の再生産を可能にする範囲に止まっている限界を意味する。後者は精神的な限界であって、人間は自らが到達した歴史的・文化的水準にふさわしい状態で労働生活を営む権利を有するということである。

労働の人間化の程度を規定するこうした二つの限界は、それ自体きわめて伸縮自在のものであって、変動の余地はきわめて大きい。テイラーが求める「一流の工員」による「一日分の公正な仕事量」というのは、労働強度の精神的限界を無視し、労働強度の肉体的限界を可能なかぎり圧縮したところに成り立つものである。まさに、テイラーのいう「公正な一日分の仕事」の実行は、一方では、ここにいう精神的限界など問題にもしない労働者、他方では、肉体的限界を可能なかぎり圧縮しうる労働者、そうした労働者によってのみ行なわれるのである。だから、テイラーはつぎのように述べる。「第一に必要なことは適任者をさがすことである。いろいろの団体をよく調べて多くの労働者のうちから、うえに述べたスピードで長期間働いてしかも健康を損ねないような肉体の持主を探すことである。同時に

また、精神的にはこういう単調な仕事に満足して働けるような鈍感な人間を選ぶ必要がある。⁽¹⁴⁾ テイラーも認めるように、こうして選ばれた者こそ、「結局一日四七トンの割りでズクを運びえる体力をもった男」⁽¹⁵⁾、と同時に「鈍くて粘液質で、その精神状態がむしろ牡牛に似ている」⁽¹⁶⁾ような男、オランダ人労働者のシュミットだったのである。

- (1) Shop Management, p. 188. (邦訳、一九七頁)
- (2) Ibid, p. 189. (邦訳、一九七頁)
- (3) Ibid, pp. 189-90. (邦訳、一九七～八頁)
- (4) Testimony, pp. 175-6. (邦訳、四五七～八頁)
- (5) Ibid, p. 175. (邦訳、四五七頁)
- (6) Ibid, p. 175. (邦訳、四五八頁)
- (7) Principles, p. 53. (邦訳、二六四頁)
- (8) Ibid, p. 56. (邦訳、二六六頁)
- (9) Ibid, p. 57. (邦訳、二六六頁)
- (10) Ibid, p. 57. (邦訳、二六七頁)
- (11) Ibid, p. 58. (邦訳、二六七頁)
- (12) Ibid, p. 55. (邦訳、二六五頁) 傍点引用者
- (13) 労働日が同様の二重的限界によって規定されていることと同じである。
- (14) Piece Rate, p. 75. (邦訳、三二～三頁)
- (15) Principles, p. 43. (邦訳、二五六頁)
- (16) Ibid, p. 59. (邦訳、二六八頁)

(二) 「高い賃金と低い人件費」について

労使協調を唱えるテイラー主義の第二の主張は、科学的管理法では労働者にとっての高賃金と資本家にとっての低人件費とが両立し、ここに両者の利害が一致するというものである。『出来高払制私案』でテイラーの提案する差別的出来高払制度は「各工員の利害と雇主の利害とを一致させ、高い能力をだすものにはよけいな割増し金を払う⁽¹⁾」ものであったし、後の著作で提唱される「課業管理の思想」においても、「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を（できるだけ速く最高能力で）なしうるようにすること⁽⁶⁾」が「労使ともに永久に最大の繁栄を得る⁽⁵⁾」ための最善の道とされている。

だが、はたしてこれは「両者（工員と雇主……引用者）の利益を調和させる制度⁽⁴⁾」といえるだろうか？
 テイラーは「差別的出来高払制度で高率賃金を支払ったほうが普通の出来高払制度より経済的である⁽³⁾」として、つぎのような表を示している⁽²⁾。

	普通の制度	差別的制度
工員の給料	二・五〇ドル	三・五〇ドル
機械費	三・三七ドル	三・三七ドル
一日の総経費	五・八七ドル	六・八七ドル
一日の生産高	五個	一〇個
一個当り原価	一・一七ドル	〇・六九ドル

この表を検討してみよう。新しい制度では、一日の生産高が二倍（五→一〇個）に増大し、原価は二分の一（一・

一七〇・六九)に減少している。販売価格を引き下げないとすれば、この生産性向上によって資本家は(1.17-0.68)×5(画)≡24(パン)の余分な価値生産物を手に入れる。彼はこの二・四ドルのなかから一ドルを労働者に割増し金として与え、残りの一・四ドルを自分の懐に入れるのである。労働者が与えられたこの分前(一ドル)で満足していれば、ここに目出度く労使協調が達成されるわけである。

だが、もし労働者が与えられた割増し金の分しか生産性を上げないと抵抗したらどうだろうか。すなわち、一日一〇個ではなく、八個しか生産しないことにすればどうなるのか。その場合、一個当り原価は、 $6.87 \div 8 = 0.85$ (パン)となり、資本家がこの生産性向上から得られる価値生産物の余剰分は(1.17-0.85)×3(画)≡0.96(パン)である。この〇・九六ドルのなかから一ドルを割増し金として労働者に与えれば、資本家は〇・〇四ドルの赤字となる。資本家は血相を変えて労働者に更なる生産性の向上を要求するであろう。

そこで労働者が一日九個の生産に同意したとしよう。同じく原価は $6.87 \div 9 = 0.76$ (パン)。資本家の価値生産物の余剰分は(1.17-0.76)×4(画)≡1.64(パン)となって、資本家には〇・六四ドルの利益しか手元に残らな。これは資本家が満足する筈がない。

労働者は八個でも九個でもなく一〇個の生産高を、つまり二倍の生産性を上げなければならないのである。二倍の生産性、一〇個の生産高は、資本家の取り分が労働者の取り分を超える限界値であることがわかる。

テイラーの差別的出来高払制度では、たんにバイの増大だけが問題なのではない。増えたバイをどのように分配するか、つまり資本家の取り分が労働者への割増し分より大きくなるようにすることが問題なのである。前者の問題の陰に後者の問題を隠しているのが、テイラーの狡猾さである。だから、注意しなければならないのは、割増し率がバイの増加率とは無関係なことである。その証拠にテイラーはつぎのように述べている。テイラーの経験では、「一流

の者は平均の者（劣った者ではない……引用者）に比べ、たいてい二倍から四倍の仕事ができるものである⁽⁷⁾。「もし一流の工員に対して、同業の平均よりも三〇%から一〇〇%だけよけいに賃金を払えば、彼らは喜んで最大の速さで仕事をするに相違ない。この興味ある事実から考えても、高い賃金が安い人件費と両立するものであることが証拠⁽⁸⁾だらされる。」

二々四倍の生産性向上（パイの増加率）にたいして三〇〜一〇〇%の賃金割増し率で応えようというわけである。しかし、これは不合理である。二倍の仕事量を強要するなら二倍の割増し金を支払わなければならない。両者が無関係な独立の変数として扱われているところに、テイラーの「高賃金・低人件費」のイデオロギー的虚偽がある。これを突かれることを恐れるテイラーは、さまざまな言逃れを試みるのである。

第一はお説教である。

「工員の賃金の少なすぎるのはむろんいけないが、そうかといって多すぎるのも工員にとってよくないことであると考ええる。賃金が多すぎると、働き方が不規則になり、多少ぶしよになり、ぜいたくになり、浪費家になる傾向がある。多くの人にとって急に金持になることはかえってよくないことである。もし前に示したくらいに賃金を増せば、一日せせと働いて得た金をむだづかいせず、むしろこれを貯えておく傾向があることは私の親しく観察して知りえたことである。すなわちこのくらいの収入をえた時は生活はよくなり、貯金をはじめ、いっそもじめになり、規則正しく働くようになるものである。この種の管理法を主張する最大理由のひとつはここに⁽⁹⁾あるのである。」

このような説教を垂れる資格が資本家管理にあるかどうか、自らを顧みて何を言うべきであろう。

第二は言訳である。

「もし二倍の仕事をしたら二倍の賃金を払うべきであるといつて、工員は最初は黙っていないかもしれない。しかし、

よく事のわけを説明してきかせ、工員もゆっくり考えてみると、多くの場合出来高の増加したのは自分たちの一生懸命な働きもさることながら、主として用具および方法の改良、標準の維持、上長からの多くの援助に原因していることを了解するであろうと思う、会社は制度を改善するには数千ドルの費用を払わねばならないことや、計画室や工具室に事務員をおいたり、職長を増員したりすれば、その月給も払わなければならないということ、その他の費用も支払わなければならないこと、こうしたことを理解するであろう。それに工員の収入が増すと同様に、会社の利益の割合も増さなければならないことがわかってくるであろう。しかし新制度のもとにおいては工員が雇主と協働してできるだけの節約をして、その利益のわけまえを公正に永続的に受けるようになるのだということを、一般的にも、了解するものはきわめて少ない。⁽¹⁰⁾」

労働者はなぜ「工場リクリュゴス」の振り上げるムチの代金まで支払ってやらなければならないのか。
第三は詭弁である。

「工員に対して今までの二倍の仕事ができるような方法を教えてやっても、科学的管理法においては、以前の賃金の二倍は払わない。働く人に味方するものは、こういってこぼすことであろう。……さもあるべきことである。今まで働きのにぶい男に比して、三・六倍も運べるように訓練された有能なズク運びが給料においてはわずかに六〇パーセント増したにすぎないとだけいえば、いかにも不公平のように聞こえる。しかしこの場合に含まれている要素を全部考えに入れないで、いたずらに結論を急いではいけない。ちょっと考えると、この事件には工員と使用者との二団体しかないように見える。しかし今ひとつ大きな団体のあることを見のがしてはならない。それは国民である。前の二団体の製品を買う消費者であり、最終的には工員の賃金も使用者の利益も払っている消費者である。……たとえば過去一〇〇年間において、生産高を増加させ、ひいては文明社会の繁栄を促した最大の要因は、機械が発達して手工業

に代わったためである。そして、この変化からきた利益が国民すなわち消費者の手にはいったことも疑いをいれない。……機械を採用した場合に、こういう結果が生ずると同じく、科学的管理法を実施した場合においても、同じような結果が起こってくる。」⁽¹¹⁾

この種の詭弁にたいしては、労働の強度増大という問題をなぜ労働の生産力増大という問題にすりかえるのか、消費者の手に生産力の増大という利益が入るために、なぜ労働者が一方的な不公平に耐えて資本家にその利益を分け与えてやらなければならないのか——この二点を問うておけばよい。

- (1) Piece Rate, p. 33. (邦訳、三頁)
- (2) Principles, p. 12. (邦訳、二二九～三〇頁)
- (3) Ibid, p. 11. (邦訳、二二九頁)
- (4) Piece Rate, p. 53. (邦訳、一七頁)
- (5)～(6) Ibid, p. 77. (邦訳、三四頁)
- (7) Shop Management, p. 24. (邦訳、五七頁)
- (8) Ibid, p. 25. (邦訳、五七～八頁)
- (9) Ibid, p. 27. (邦訳、五九頁)
- (10) Ibid, p. 131. (邦訳、一四六頁)
- (11) Principles, pp. 135-7. (邦訳、三二九～三〇頁)

(12) 労働の生産力と労働の強度とは異なる。「労働の強度増大は、同じ時間内の労働の支出増加を意味する。したがって、強度のより大きい労働日は、同等な時間数の強度のより小さい労働日にくらべて、より多くの生産物に具体化するのである。なるほど、生産力が増大すれば、同じ労働日でもより多くの生産物を提供する。だが後の場合には、個々の生産物は従来よりもわずかの労働しか要費しないので価値が低下するのであるが、前の場合には、生産物はいかかわらず同等量の労働を要費する

五、小 括

以上みてきたように、テイラー主義とは労働強度の標準度を人為的に高める策略の体系である。

フォード主義の場合と同様、それは労働過程の技術(主体と客体との媒介様式)を変革することによって生産性の向上を計ろうとするものである。個人としてみた主体がどれだけの量および質の客体(生産手段)を処理しうるか、その直接的関連(技術的関連)を変革することに戦略目標がおかれているのである。ただ、フォード主義の場合と異なり、それは労働過程の客体的諸条件(機械・原料、等)を通しての変革(労働強化)よりも、主体的諸条件(労働能力)を通しての変革(労働強化)に力点がおかれている。フォード主義の場合には、流れ作業や生産手段の徹底した標準化の導入によって結果的に個人の労働能力の最大限が汲み出されるのだが、テイラー主義の場合には、生産手段の標準化(規格化)はあくまで個人の労働能力の最大限の發揮の条件であるにすぎない。生産性の向上(労働強化)にさいして、労働過程の主体的条件の変革がその客体的条件の変革の原因となっている(テイラー主義の場合)のか、それとも結果となっている(フォード主義の場合)のかの違いである。

もちろん、こうした違いはあるにせよ、テイラー主義とフォード主義の両戦略は、労働過程の組織(主体相互の社会関係)を変革することによって生産性の向上を計ろうとする人間関係論その他の戦略とは明確にその目標を異にしている。人間関係論は労働過程の組織(社会関係)のあり方が生産性の向上に多大の影響を与えることを発見し、そこで非公式組織に代表される労働者個人の社会性を動員することによって労働強化の条件を整えようとした。それ

は、マルクスの時代にすでに經驗的に知られていた事実、すなわち職場での仲間どうしの愉快な雰囲気（＝精神的諸要素）が生産性を著しく向上させ、資本家に思わぬ節約を可能にするという經驗的事実を、技術学的（「科学的」）基礎のうえにたって法則化しようとしたものにほかならない。

テイラー主義が労働者間の競争をできるかぎり助長し、それによって労働者個人の個別的労働能力を最大限引き出すことに全力を集中したのにたいし、人間関係論が労働過程の社会的編成に注目し、労働者をまがりなりにも社会的存在として扱おうとした点で、それはその戦略構想をより広い視野のもとに引き入れたといえよう。もちろん、このことでテイラー主義が人間関係論によって乗り越えられたということにはならない。両者は統制の位相を異にしているものであり、資本家は労働過程の技術から組織へとその包摂の部面を拡大してきたのにすぎないのである。資本はその時々々の局面にふさわしい包摂の技術学（労務管理論）を必要としたのである。だからこそ、こうしたさまざまな統制戦略は今日なお共存しうるのであり、テイラー主義も、資本による労働過程の全面的包摂が労働者自身の労働能力の問題として存在するかぎり、その意義をいささかも失っていないのである。