經濟論叢

第124巻　第1·2号

フランスの貴族商業論のひとこま（下）……木崎喜代治　1

Currency Board System 生成の論理,
1893–1917年（下）……本山美彦　25

マルクスの欲望論……神谷　明　46

「科学的管理」批判と効率・人格・民主主義…陶山計介　68

資金問題と利潤率決定……山下　清　87

経済学会記事

昭和54年7·8月

京都大學經濟學會

「科学的管理」批判と効率・人格・民主主義

——エルマンスキーのテイラー・システム研究を素材にして——

陶　山　計　介

はじめに

現代社会主義企業管理において1960年代以降，効率と民主主義の2原理がクローズ・アップされてきた。ソ連においても「独立採算制，利潤，原価その他の経済的槓杆と刺激」の積極的利用と，中央集権的管理の分権化，企業の自主性・創意の保障，勤労者の管理参加とがそれぞれ提起されている。しかもそれが「科学・技術革命」およびそのもとでの自動化管理システム（АСУ）と社会成員の「人格の全面的発達」との関連で主張されているのが今日における特徴といえる。しかしその達成状況は必ずしも満足のいくものではなく，とりわけ民主主義原理の十全な展開はその遅れが著しいといわれる。集権的管理機構の分権化の不徹底さを背景にして勤労者の管理参加は初歩的水準にあり，「専門家管理」＝〔テクノラート型管理〕といわれる企業内分業関係（管理——被管理，指揮するもの——指揮されるものなど）が固定化される傾向さえうかがわれる状況である[1]。

ソ連における「管理科学」（наука управления）は企業管理のこのような状況と密接な関連をもちながら展開されている。「生産管理」（управление производством）や「科学的労働組織」（научная организация труда，以下，

1) 1977年10月採択のソ連新憲法では，第20条で市民の創造力・才能・天分の伸張と適応，人格の全面的発達がいわれ，また同年5月の中央委総会でのブレジネフ報告でも社会主義的民主主義が「経済発展や社会の経済的・文化的生活のすべての分野の発展の重要な槓杆」と強調されているものの，現段階では1976年2月の第25回党大会の同報告にみられるように「経済戦略全体の最重要構成部分」が労働生産性と社会的生産の効率向上におかれていると思われる。(См. «Правда», 5. июня, 8. октября, 1977, *Материалы XXV съезда КПСС*, М., 1976.)

HOT と略記）についての理論も例外ではなく，そこには社会主義企業の生産・労働の管理に関する総合的接近の試みにもかかわらずその位置付けや労働過程論・管理過程論の理解のうえでの問題点も少なくないと思われる[2]。とくにソビエト「管理科学」の形成・発展史をみると，通常最初にとりあげられるのはレーニンの経営管理学説であり，とりわけ資本主義諸国の経営管理論の成果の批判的摂取に際しては「テイラー主義の批判的研究と社会主義工業へのその実践的適用」に関するかれの経験が強調される[3]。周知のようにレーニンはテイラー・システムを一方で「汗を搾りだす『科学的』方式」と批判しながら，他方で社会主義企業へのその適用については「ソヴェト権力・ソヴェト的管理組織と資本主義の最新の成果との結合」と定式化したが[4]，現代においてもこの「資本主義的生産の組織・管理の理論と実践にたいするレーニンの態度は完全に重要性をもつ」[5]とされている。ところがレーニンにたいするこのような高い評価の反面，その理論的成果の継承・発展の面では，今日のテイラー・システム研究は不十分性を免れないと思われる。1920年代の「HOT の時代」に，「科学的管理」批判が広範に展開されそれなりの理論水準に到達していたことと対比すればなおさらその感が強い[6]。

テイラー・システムが資本主義のもとでの「近代的経営管理の最初の体系」，「組織と管理についての『古典的』理論」であり，それゆえ歴史的制約性と

2) HOT 論の理論的諸問題については稿をあらためて詳しく論ずる予定である。さしあたり最近のものとして宮坂純一『ソビエト労務管理論』，1977年が参考になる。

3) Д. М. Гвишиани, *Организация и управление*, второе дополненное изд., М., 1972, стр. 28, 岩尾裕純監訳『組織と管理』(上) 1974年，21ページ。

4) В. И. Ленин, *Полное собрание сочинений*, изд. 5 〈以下 *Полн. собр. соч.* と略記〉, т. 23, стр. 18, 邦訳『レーニン全集』第18巻，641ページ，т. 36, стр. 190, 同上，第27巻，261ページ。これを研究したものとして，大島国雄『現代ソ連の企業経営』1971年，岩尾裕純「レーニンと科学的管理法」，『経済』第100号，1972年。

5) Д. М. Гвишиани, *Указ. соч.*, стр. 28, 邦訳，前掲書，22ページ。

6) 1965年になって，1920年代のHOT論をとりあげた著作が刊行された（*Научная организация труда и управления*, Под ред. А. Н. Щербаня, М., 1965.）のをはじめ「HOT 運動の再興」といわれる事態がみられているが，テイラー研究については目新しい主張はみられない。См. Д. М. Беркович, *Формирование науки управления производством*, М., 1973.

限界を有しているとしても，しかしそれは依然として現代資本主義経営管理の「原型」ないし「源流」としての役割を失ってはいない。少なくとも現代生産管理論，現代労務管理論の分野ではそういえよう。したがってその本質と構造の現代的評価は社会主義企業管理におけるいわゆる経営技術の「継承性」問題の解明にとってもその出発点としてきわめて重要な意義をもっている。とりわけテイラー・システムにおける「生産合理化」と「産業独裁制」の2側面の相互連関の批判的考察は，冒頭にふれた「社会主義企業管理における効率と民主主義」という理論的命題にたいしてきわめて貴重な示唆を与えると思われる。

本稿ではこのような問題意識より1920年代においてレーニンのテイラー・システム論を理論的に発展させるうえで多大の貢献をしたといわれるオ・ア・エルマンスキーの HOT 論[7]のうち，「『科学的管理』批判」をとりあげ考察するものである[8]。

---

7) オ・ア・エルマンスキー（О. А. Ерманский）は1866年に生まれ，1941年に死去したソ連の経営学者・経済学者である。1921年までメンシェヴィキに属し，その後，社会事業と学術研究に従事するようになった。科学的労働組織など管理科学の研究を主たる専門領域としていた。著書としては本稿でとりあげるもののほかに以下のものがある。*Система Тэйлора*, 1918（「テイラー・システム」）。*Легенди о Форде*, 1925（「フォード小伝」）。*Теория и практика рационализации*, 1928（東城只雄訳『合理化の理論と実際』1930年，高山洋吉訳『科学的工場組織の理論』，『科学的工場経営の実際』1938年）。*Стахановское движение и стахановские методы*, 1940（「スタハノフ運動とスタハノフ方法」，これについては大石岩雄・大島国雄両氏による抄訳『スタハノフ運動とノルマ』，1950年がある）。なおエルマンスキーの業績その他については，大島国雄「ソ連経営学」田杉競ほか『比較経営学』1970年が詳しい。

8) エルマンスキーのテイラー批判そのものについては，従来，以下の評価がなされてきているようである。積極的な評価としては，テイラー・システムの肯定面・否定面の叙述，「人間機能の生理学的収支」についての科学的資料の提供というレーニンによるもの（В. И. Ленин, *Полн. собр. соч.*, т. 45, стр. 206–207, 邦訳，前掲書，第33巻，381–382ページ）や労働の生理学的側面からテイラー・システムの限度を正しく衝いているとするもの（磯部喜一「テイラー・システムとその限界(二)」『商業及経済研究』第47冊，1927年，175–176ページ）などがある。しかしその多くはテイラー・システムの積極面をも否定する「反テイラー主義」である（П. М. Керженцев, *Принципы организации——избранные произведения*, М., 1968, стр. 306），労働力荒廃という資本のもとでの具体的な労働過程の分析を放棄する「反労働者的」なものといえる（内海義夫『労働科学序説』1954年，172–173ページ），営利原則についての「形式的・抽象的」理解があり当を得た批判とはいえない（向井武文『科学的管理の基本問題』1970年，267–268ページ），というように批判的であるといえる。

I 『科学的労働・生産組織とテイラー・システム[9]』の基本構成

エルマンスキーは1920年代初めのソ連を内戦・干渉戦争により生産諸力と経済生活の破壊が極限にまで達した社会主義への過渡期にある後進国とみなした。そして経済復興過程での資源の未開発と「科学的合理化」の過度の労働強化へのすり替えおよびそれに伴う労働者の利益の圧迫とに注目して，「生産諸力の真の解決」をはかる方途として労働生産性の向上の必要を強調した。ここよりかれは「ロシアにテイラー主義と真に科学的な企業組織とを適用する」問題に突き当たったのである[10]。ところが当時のテイラー研究にはテイラー主義と科学的組織とをその本質的差異をみないで同一視する傾向が存在していた。テイラー・システムの肯定面をも排斥する潮流と，反対にその否定面の批判が科学的組織の放棄にひとしいとみる潮流の2つである[11]。

このような課題意識にもとずいてエルマンスキーは本書の課題を次の2つに設定する。第1は，「テイラー・システムの批判的分析」，その「特徴づけと評価」である。とくに「テイラー・システムの肯定面と否定面とのあいだに公然かつ明確に境界線を引」き，「その科学的でない『左手』が『右手』の実現にたいする障害となることを示す」ことが強調される。第2は，さらにすすんで「科学的組織の原理，課題，方法の肯定的内容」を提起することであり，主として合理的組織による労働生産性の向上とかかわらせながらとりあげられている[12]。もちろんここでは前者に重点がおかれており，本稿でもそれが考察の中心的内容である。

---

9) О. А. Ерманскии, *Научная организация труда и производства и система Тэйлора*, М., 1922. 本書はさきの *Система Тэйлора*, の増補改訂版である。1922～1925年の間に毎年，版を重ねる一方，1925年には独訳される（J. Ermanski, *Wissenschaftliche Betriebsorganisation und Taylor-System*, Berlin）など当時かなりの反響をよびおこしていたと思われる（たとえば *Die Gesellschaft*, Jg. 3, 1926, Bd. 1, SS. 562-563 を参照）。本稿では原書と独語版を参考にした。

10) О. А. Ерманский, *Указ. соч.*, стр. XIII, 4.

11) Там же, стр. XIII, IX, 5.

ついで本書の方法論的基礎に言及し，企業の科学的労働組織の理論はその扱う領域からすれば技術哲学，経済学，精神生理学(психофизиология)に立脚しなければならないとのべている[13]。また分析視角としては，①労働生産性の向上，②労働者階級の利害，③国民経済，という3つの観点があげられており，これにもとずいてテイラー・システムの本質と機能の分析がなされる[14]。

ここでエルマンスキーの「科学的管理」批判の論理構成をさきの3つの方法と3つの視角をふまえてあらかじめ整理すれば，それは資本主義のもとでの「経済と技術・労働・管理との矛盾」という観点からのテイラー批判といえる[15]。またその批判内容は，①「非効率」，②「非人格化」，③「非民主主義」の3点に要約される[16]。

II 「非効率」と資本家的「効率」

エルマンスキーはテイラー・システムの肯定面として「企業における全生産過程の科学的組織化の要求」をあげている[17]。

企業における「労働環境の組織化」の内容をなすものは，①企業の技術・設備の高品質と専門化・標準化，②生産用具・伝導装置などの保全，③原料・半製品・工具の受領・保管・引渡しシステムの合理化，④命令——報告システムと権限——義務関係の確立，である。この点でテイラー・システムには以下のような積極的手法が見出される。第1に，計画部制度。そこでは作業の研究・

12) Там же, стр. V, XIII, IX. なお引用文中の傍点はとくにことわらない限り，原文では斜字体。以下同じ。

13) Там же, стр. XIV, 5.

14) Там же, стр. 5. なお従来のエルマンスキー研究では，この3つの方法論，3つの視角が正当に評価されず，前者では精神生理学的方法，後者は労働生産性——労働強度の視角が注目され，その面からの批判が少なくなかったと思われる。しかしエルマンスキー理論の総合的評価にとってそれは一面性を免れない。

15) エルマンスキーの「社会主義的合理化」論に関連してかれの「社会経済的合理化と技術的合理化」・「経済と技術」の矛盾把握についての言及は，宮田喜代蔵『経営原理』1931年，第二部第4章，桑原源次『科学的管理研究』1974年，189-191 ページにみられる。

16) さきの3つの視角のうちの「労働生産性の向上」には①が，「労働者階級の利害」には②と③がそれぞれ対応し，この①～③が「国民経済」と関連させられているといえる。

17) О. А. Ерманский, *Указ. соч.*, стр. 61-63.

割当て・調整，技術・設備の選択，作業場の組織，賃金支払方法や報告方法の決定がなされる。第2に，職能式職長制度。これによって計画部の命令が正確に執行される。第3は，動作研究・時間研究。これは合目的的で最速の動作の最良の結合に大きな意義をもつ。第4に，労働者の選択。これを通じて各労働者は個性や肉体的・精神的特質に合致した専門職能を与えられる[18]。そしてテイラーによるこのような「合理化要求」の利点は，企業活動の「経済的」遂行すなわち「最小の諸力・時間・手段によって最大の成果を実現する」[19]のを可能にすることである。なぜならこの要求は合理的な協業，分業を通じた作業組織をめざすものであるが，この協業・分業形態こそは「組織的全体はそれを構成する諸部分の総計よりも大である」という「組織の一般法則」を具体化したものにほかならないから。このようにエルマンスキーは，テイラーにおける「効率」の契機――「力の節約」と生産性の向上――を高く評価する[20]。

周知のようにテイラー・システムは，19C. に一連の工作機械と精密測定器の発明を契機に機械工業で展開された「互換式大量生産方式」すなわち機械化と部品別・工程別作業の専門化・標準化および有機的結合＝「分業にもとずく協業」原理の導入を産業技術的基盤としている。いいかえると「アメリカン・システム」の機械工学的原理を作業の組織と管理に適用したものが「科学的管理」法にほかならない[21]。したがってそこには次のような特徴がみられる。

各作業は要素動作に分解され研究される。そのうえで有機的に再結合されて1つの専門職能となり，これにもとずいて作業組織が形成される。その結果それは旧来の熟練工の多年の経験や勘などから解放される一方，各労働者の技術的巧妙さの向上，労働手段の単純化・特殊化と改良，各作業の間断なき結合と

18）Там же, стр. 63–65.
19）Там же, стр. 62.
20）Там же, стр. 8, 15, 17–18.
21）奥村正二『生産技術史』1948年，第6～8章，岩尾裕純『経営経済学』1974年，第3章参照。なおこの「互換式大量生産方式」が機械の自動的体系にもとずいて最初に全面的に実施されるのはその後のフォード・システムにおいてであることは周知のとおりである。このアメリカン・システムについては，塩見治人『現代大量生産体制論』1978年が詳しい。

いうそれぞれの過程は，「標準」概念の導入を通じた「客観化」・「科学化」によって一層促進されることとなる。また管理組織面では従来の「成行管理」のもとでは未分化であった計画・指揮・監督機能が管理組織に移転されるのみならず，その管理機能そのものも計画的・頭脳的労働と執行的・肉体的労働とが区分され前者が計画部に集中された。他方，管理の全領域にわたって「直系組織」が廃止され，各職能の分割・専門化にもとずく職能的管理が導入された。こうして管理事務の集中的・統一的な遂行と管理業務の専門化が可能となり，それによって管理の「能率化」・「合理化」がはかられた[22]。

「生産過程を系統的に分析し，人間労働の生産性の巨大な向上への道をひらく科学の巨大な進歩がある。」[23] これはテイラー・システムの積極面についてのレーニンの評価であるが，テイラーの主張の意義を技術的原理との関連でいうと「企業内にあるいっさいの生産要素をめんみつな分業にもとずいて組織」することによって「いきた人間労働とそのただしい利用とが労働の生産性をたかめるのに大きな役割をはたす」[24] ことを提起した点である。その意味でテイラー・システムは旧式管理とくらべると効率性と科学性の面ですぐれており，進歩的であるといってもよい[25]。

しかし，テイラー・システムにおけるこの「効率」の諸契機も現実には経済的規定性を受けて資本家的「効率」としての本質を示さざるをえない。エルマンスキーはその否定面として労働強化傾向と「物神崇拝」（фетишизм）をあげている。ここでは資本家的「効率」と，その効率性の吟味という角度からそれをとりあげてみよう。

まず“ズク運びのシュミット”の例があげられ，「一流労働者」の最も「合

22) 藻利重隆『経営管理総論』（第二新訂版）1965年，第7，8章，副田満輝『経営労務論研究』1977年，第7，8章，中村静治『現代工業経済論』1973年，第5章，岩淵誠一「機械工労働者の熟練の分解とテイラー・システムの形成過程」『現代技術評論』第3号，1975年などを参照。

23) В. И. Ленин, *Полн. собр. соч.*, т. 30, стр. 140, 邦訳，前掲書，第42巻，65ページ。

24) 朝野勉・野間虎男『一般的危機と産業合理化』1950年，26-27ページ，傍点引用者（なお，この著作はエム・ロズマン『資本主義的合理化と労働者階級』の翻訳であることが知られているが，残念ながら対照できなかった）。

25) 島弘『科学的管理法の研究』1963年，197ページ参照。

理的な動作」や作業の最速時間にもとずいて決定される課業が結局「力の最大限の支出」を要求するものとならざるをえないことが指摘される。このことの否定的役割は二様に理解されている。1つはそれが労働者の汗を搾りだし，その力を無制限に浪費し，さらには国富をも体系的にほりくずすということである。もう1つはより重要なことであるが，合理的組織を通じた生産力の上昇と国富の増大の道を閉ざすことである。後者についてはその理由はテイラー・システムにみられる「組織的合理性――労働生産性向上」と「商業的収益性――労働強化」という2傾向の衝突と後者の優位に求められる。「力と金」の支出を節約する企業資本家は，「商業的収益性」――生きた労働力の搾取の強化，労働強度の増大により収益増をはかる――を採用し，「組織的合理性」――技術・設備など生産条件の改善と合理的組織によって生産性を高めることを通じて収益増をはかる――を拒否するのである[26]。

テイラー自身，「科学的管理法の4原理」の1つに「大なる一日の課業」をかかげ，また「課業は一流の工員でなければできないくらいむずかしいものにする」とのべている[27]。「科学的」に決定された課業の量が実際には一般労働者にとってはきわめて過酷で労働強度の最大値を要求するものであったことは容易に理解される。また明らかに労働生産性の向上にくらべて労働強化の方が資本にとってはより安易に採用される方法である。これはいいかえると労働時間延長の困難さより直接に派生してくるもので，資本による同一時間内の労働支出の増大，より大きい労働力の緊張を通じた特殊な相対的剰余価値の生産にほかならない。したがってそれは資本家的「効率」の手段といえる。

同時に，テイラー・システム登場の背景は第1に，19C.末～20C.初めの独占体成立過程での「総合的・計画的」な管理体系と独占間競争への対応である経営「合理化」への要求，第2に，失業・長時間労働・賃率切下げ・労働災害など深刻な労働情勢のなかで昂揚する労働運動への対応にあった。そしてテイラ

26）O. A. Ерманский, *Указ. соч.*, стр. 61, 96-97, 202-203, 239-240.
27）F. W. Taylor, *Shop Management*, 1903, in *Scientific Management*, 1947, pp. 91-92, 上野陽一訳『科学的管理法』新版，1969年，63-64ページ。

ーは，「高賃金・低労務費」というスローガンによって事態を打開しようとしていた。とすればその主たる関心はむしろ「労働の技術的諸過程と社会的諸編成」[28]の変革による労働生産性の向上を通じた相対的剰余価値生産の一般的形態にあったといっても差し支えない。実際それは一方で固定資本の新投資なしに生産性を引き上げ資本回転率・資本効率を高めることによって「低労務費」＝「低生産費」と利潤増を実現し資本蓄積をはかりながら，他方で労働者の組織的抵抗を「科学的」な手法でうちくだくことを通じて「高賃金」そのものを最小限におさえながら逆に資本への労働者の隷属を強めようというものであった。これこそ資本家的「効率」の最大限の追求にほかならないといえよう[29]。

にもかかわらずこの資本家的「効率」の効率性の問題に目を転ずるならば，テイラー・システムによる労働生産性向上ないし効率化が制約性と限界を免れないことも明らかになろう。

これまでにみたエルマンスキーのテイラー批判はほぼそうした視角からのものであるということができる。そしてそれは労働と生産の真に合理的な組織化にもとずく効率化との対比での考察によるものである。その内容を繰り返していうなら，過度の労働強化による資源・国富の浪費，労働生産性志向の制約についての批判であり，またテイラーがそれ自体は労働・労働環境の適切な質的改善や転換のための指導基準とはならない単なる時間的・空間的量にのみ立脚しているという物神崇拝批判であった。いいかえるとテイラー・システムは合理的組織の諸契機を含みながら，現実にはそれが「若干の有益な一般的理念や興味深い構想」[30]にすぎないというのがかれの結論であった。

この場合のエルマンスキーの視角は，テイラーの肯定面の評価の際にもみられたように，「力の利用」(Verwendung von K r a f t)[31]の合理性ないし

28) *Karl Marx-Friedrich Engels Werke*, Dietz Verlag, 1962 (以下*M. E. W.* と略記), Bd. 23, S. 533, 邦訳『マルクス＝エンゲルス全集』第23巻 b, 661ページ。

29) たとえばテイラーによる「ショベル作業の計画的統制」によって，労働生産性は（労働強化要因も含めて）一挙に3.6倍に高まったが，労働者の賃金は1.6倍にしかふえず，生産物1単位当たりの費用は0.46倍と逆に減少している（F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911, in *Op. cit.*, p. 71, 邦訳，前掲書，277ページ)。

「組織的合理性」にもとずく効率的な資源配分が「商業的収益性」つまり資本制的な利潤極大化原理によって阻害されるということにある。テイラー以降の人事管理，労務管理，ヒューマン・リレーションズの展開のなかでの「人間的要因」の考慮やライン・アンド・スタッフ制の導入といった一連の資本家的立場よりの一層の「効率」追求をみるとき，このテイラー・システムの資本家的「効率」が生産力の真の発展，「人間と自然との物質代謝」の合理的・効率的規制にとっての桎梏となるのではないかというエルマンスキーの主張は貴重な示唆として検討に値しよう。

III　「非人格化」＝　資本による労働能力の破壊

テイラー・システムによる資本のもとへの労働者の隷属とそれをめぐる矛盾は労働者の「非人格化」過程に如実に示される。エルマンスキーにしたがいそれを労働者の「物理的状態」と「精神状態・精神的発達」のそれぞれについて考察しよう[32]。

エルマンスキーはテイラーによる過度の労働強化が労働者に及ぼす「物理的」影響として労働者の過労や労働力フォンドのほりくずしをあげている[33]。とはいえここでかれが重視しているのは後者つまり「人間機械」（человеческая машина）の生理学的エネルギー収支の不均衡にあると思われる。食物エネルギー摂取量の限度をこえた労働者のエネルギー支出にともなう労働力フォンドの不経済ないし掠奪が主に批判されている。そしてこの主張は人間と機械を，熱エネルギーを摂取し動力エネルギーに転換するという共通性において同一視するかれの人間観，労働観とも密接に関連していよう[34]。

30）O. A. Ерманский, *Указ. соч.*, стр. 65.
31）J. Ermanski, *a. a. O.*, S. 147.
32）ここで「人格」とは労働力として発揮される肉体的・精神的な諸機能・諸能力の担い手としての人間と理解する。「われわれが労働力または労働能力というのは，人間の肉体すなわち生きている人格のうちに存在していて，彼がなんらかの種類の使用価値を生産するときにそのつど運動させるところの，肉体的および精神的諸能力の総体のことである。」（*M. E. W.*, Bd. 23, S. 181, 邦訳，前掲書，第23巻 a, 219ページ，傍点引用者）
33）См. O. A. Ерманский, *Указ. соч.*, Глава III, Приложения.

テイラーにより労働者の「全精力は無慈悲に使いはたされ，賃金奴隷の神経と筋肉のエネルギーの一滴一滴は3倍の速さで吸いとられ」[35]，疲労と健康の破壊だけでなく労働者の不具化，死亡率の増加さえもたらされた。これはもはや労働者の労働能力そのものの破壊にほかならない。適度の労働は健康の維持，身体の強壮化を通じて人間の肉体的諸能力の発展に大きく貢献する。しかし過度の労働はこの肉体的諸能力を破壊し，そのことによってさらに精神的諸能力をも含む人間の合目的的な営為としての労働能力を奇形化し破壊しないわけにはゆかない。それゆえ労働強化は単なるエネルギー不均衡ではなく労働者の人格にたいする脅威と理解されねばならない。

次にテイラー・システムによる労働者の精神的諸能力の破壊をみよう。エルマンスキーはそれを資本制的な機械制大工業の論理から導き出す。資本制的な大工業は「技術発展の基本傾向」として労働者の側で「極度の専門化，単調で細分化された機能を遂行する労働者の非人格化」[36]をもたらす。とはいえ「労働生産性を高める改良された機械の導入がさしあたりは多くの労働者に失業と苦痛をもたらす場合でも，それは機械のせいではなく，大衆の搾取の強化のために機械を利用する社会的関係の資本主義的側面のせいである。」[37]

まずテイラー・システムにおけるこの「非人格化」ないし「人間性の根本原則の無視」の原因とプロセスはどのようなものかをみよう。それは経営における生産の機械化の必然的な随伴物でも作業組織形態としての分業一般に帰着させられるものでもない。テイラー自身，問題を「近代産業発展」のもとでの「近代的な分業組織」に起因するものとしているように[38]，「非人格化」はさきの「互換式大量生産方式」にみられる機械制大工業とそのもとで再生産される分業関係と関連している[39]。またこの分業関係を再生産し，そのもとでの各人の「訓練」・「発達」を「生来の能力の許すかぎり最高級の仕事を(できるだ

34) Там же, стр. 107.
35) В. И. Ленин, *Полн. собр. соч.*, т. 23, стр. 18–19, 邦訳，前掲書，第18巻，641ページ。
36) О. А. Ерманский, *Указ. соч.*, стр. 215.
37) Там же, стр. 20.

け早く最高能率で）なしうる」[40]という目的に従属させるのはほかならぬ資本である。マニュファクチュア時代の分業が「労働力の搾取手段としてもっといやな形で」再生産され固定される[41]。いいかえると機械そのものは労働者の「筋肉の発達や目の鋭さや手の巧妙さ」からの独立を通じて旧来の分業体系を技術的にくつがえすことを可能にするが，資本制的工場のもとでは労働条件が労働者を使うという「転倒」と，労働者からの「生産過程の精神的諸能力」の分離および資本の権能への転化との技術的基礎として役立てられるのである。その結果，「機械は労働者を労働から解放するのではなく，彼の労働を内容から解放する」ことになる[42]。これが労働者の「非人格化」にほかならない。

それではこのようなプロセスを通じてひき起こされた「非人格化」とは一体何を意味するのだろうか。

テイラー・システムのもとでの「非人格化」としてはこれまで，「労働者の個人的な熟練の排除」，「生産における機械の優位」，労働者の作業の高度の「職能化」・「特殊化」，あるいは精神労働と肉体労働の分離，計画的・判断的な労働や「職業知識」の労働者からの剝奪，労働者の自主性の喪失などが指摘されてきた[43]。しかし，これらの規定はその背景をなす技術と労働のあり方との関連づけを欠くため，いわば独占資本主義生成期の経営管理形態であるテイラー・システムに固有な現象として説明するうえで不十分性を免れない[44]。この点に留意するならテイラーによる労働者の「非人格化」は次の二様に規定されよ

38) F. W. Taylor, *Shop*‥‥, p. 146, 邦訳，前掲書，158-159ページ。
39) Cf. R. F. Hoxie, *Scientific Management and Labor*, 1921, p. 132.
40) F. W. Taylor, *The Principles*‥‥, p. 12, 邦訳，前掲書，229-230ページ，傍点引用者。
41) *M. E. W.*, Bd. 23, S. 445, 邦訳，前掲書，第23巻 a, 551ページ。
42) Vgl., *M. E. W.*, Bd. 23, S. 382, 403, SS. 445-446, 邦訳，前掲書，第23巻 a, 473-474ページ，499ページ，552-553ページ。
43) 藻利重隆『工場管理』1950年，92ページ，小林靖雄『科学的管理と労働』1953年，144ページ岩尾裕純『経営技術の研究』（増改2版），1960年，34ページ，副田満輝，前掲書，213ページ，223ページを参照。
44) この点の指摘は，山下高之氏によってもなされている（「『体系的』管理制度としてのテイラー・システム」『立命館経営学』第7巻第2号，1968年，25ページ，「テイラー・システムの構造的特質(3)」同第14巻第6号，1976年，59ページ）。

う。

1つは旧熟練工や万能職人 (all-round craftsman) の労働の観点からの規定である。科学的管理法は「熟練工を不熟練工の状態におとす」[45]というアメリカ労働総同盟 (AFL) など当時の組織労働者の反対理由に示される。それはさきにみた作業組織の「科学化」の試みのもう1つの側面として，多年にわたる就業のなかではじめて形成されてきた熟練工の経験や勘つまり技能とそこにみられた万能性（＝「全体性」）・独立性（＝「自立性」）とが資本によって解体されることを意味している。その結果は生産の機械化・標準化・専門化による熟練の機械への移転と不要化・解体であり，労働者の部分機械・部分機能への生涯にわたる緊縛である。また労働者は資本によって完全かつ直接に掌握されるところとなった。みられるように，この規定は資本のもとへの賃労働の「実質的包摂」の独占資本主義的形態を端的に示すものといえる。しかしこの「非人格化」は決して静態的な過程ではなく，矛盾にみちた動態的過程にほかならない。そしてそれはテイラー・システムそのものに胚胎する技術と労働の発展傾向との関わりで規定することを通じて理解されよう。

ここより第2の規定，資本制的工場の技術的基礎にもとずく人格化傾向ないし「全体的に発達した個人」(das total entwickelte Individuum)[46] の労働の観点からの規定がでてくる。エルマンスキーはいう。「機械制生産は，自己の合理的進行のために新鮮な注意深さをもつ分別があり (толковый)，利口で (сообразительный)，強壮な (бодрый) 労働者」あるいは「複雑な機械の監視員 (контролер)」を必要とするが，実際にはそれとまったく反対の事態が生じる[47]，と。そこでは旧来の手工的熟練工とは異なって近代的な機械と大工業という技術的基礎に立脚する近代的労働者とそれが示す人格つまり高い精神文化と組織・管理能力とが念頭におかれている。近代工業の本性は「労働の転換，

45) R. F. Hoxie, *Op. cit.*, p. 16.
46) *M. E. W.* Bd., 23, S. 512, 邦訳，前掲書，第23巻 a, 634ページ。
47) О. А. Ерманский, *Указ. соч.*, стр. 215.

機能の流動，労働者の全面的可動性」に求められるが，そのことを通じて「労働者のできるだけの多面性」と「いろいろな社会的機能を自分のいろいろな活動様式としてかわるがわる行なうような全体的に発達した個人」が必然化される。そしてここにおいては部分諸機能への従事ないしその分担にもかかわらず真の意味での全体性と自立性が保障されている。しかし現実には資本制的分業のもとで「1つの社会的細部機能の担い手でしかない部分個人」が創出されるのである[48]。それゆえこの「非人格化」は近代的な生産・経営における労働者の労働能力の発達要求にたいする資本の攻撃のあらわれであるといえ，これによってテイラー・システムの反労働者的性格が一層鮮明となる。と同時にこの「非人格化」――「人格化」の対抗は資本ないし工場全体への労働者の絶望的従属と，「人格の普遍的発達」を手がかりとした資本主義の変革主体形成との「絶対的矛盾」のあらわれとして「科学的管理法」の矛盾的性格を際立たせるものともなろう。

以上二様の意味における「非人格化」――資本による労働能力の破壊――がテイラー・システムのもとにおける労働者の状態である。

VI　「非民主主義」＝　企業内階層制の形成

さてテイラー・システムの「非効率」と「非人格化」の組織構造・メカニズムは，エルマンスキーにあっては「非民主主義」の考察を通じてとりあげられている。

「合理的組織」は，①労働環境の改善，②労働者の教育水準の向上，③労働者の自主的活動と組織性の強化によって実現されるが，その場合大切な条件は「工場の内部体制の確立に労働者が管理部や職員とともに組織的に参加すること」である。ところが「テイラー・システムはまったく労働者のあらゆる自主的活動と対立し，工場の内部体制の組織化におけるあらゆる民主主義と対立し，また労働者のあらゆる組織と対立している。」というのは「テイラー・システ

48）*M. E. W.*, Bd. 23, SS. 511-512, 邦訳，前掲書，第23巻 a, 633-635ページ。

ムの基礎には労働条件・方法の決定と労働の遂行との完全な分離が存在する」からである。「頭脳的な仕事」・「管理的な仕事」はすべて計画部によっておこなわれており，労働者は指図票の指示どおりに働くにすぎない，これがエルマンスキーの批判である[49]。

テイラーはスピード問題決定の責任が労働者側にではなく管理者側にある点に「課業管理法の本質」を求め，いっさいの管理業務を計画部に集中した。労資の主観的意見の「非科学性」と「非合理性」がその理由である[50]。そしてかれは「客観的」で「科学的」な「規則」・「法則」を規範として採用し，そのもとでの労資の権利の「平等性」，ホクシーの表現を借りれば「産業に適用された科学の民主主義」[51]を主張した。しかしすでにみたように，そうした「客観的で科学的な事実」・「自然法則」の中味は資本家的「効率」の追求と労働者の「非人格化」にほかならなかった。したがってテイラーの主張はたんなる「民主主義幻想」とでもいうものではなく，資本家的「科学」への労働者の一方的従属という意味で「科学的管理法」の「非民主主義」を示すものである。「全労働者の賃金や雇用条件を調節するために組合指導者および資本家が会議を開いて協定していくという制度は，労働者におよぼす道徳的影響からいっても，また労働者と資本家との経済的利害からいってもきわめてまずい制度である。」[52]労働組合や団体交渉，労働者の管理参加の否定，これがテイラーの根本思想である。エルマンスキーは正当にもテイラー主義者の唱える「経営民主主義」(промышленный демократизм) が無に等しく，事実上「産業独裁制」(промышленная автократия) に転化してしまっていると結論づけた[53]。それは前節でみた労働者の「非人格化」つまり労働者からの精神的諸機能の剝奪を

49) О. А. Ерманский, *Указ. соч.*, стр. 217.

50) Cf. F. W. Taylor, *Shop*‥‥, pp. 44-45, p. 110, 187, 邦訳，前掲書，75ページ，130ページ，196ページ。

51) R. F. Hoxie, *Op. cit.*, p. 100. Cf. F. W. Taylor, *Taylor's Testimony Before the Special House Committee*, 1912, in *Op. cit.*, pp. 217-218, 邦訳，前掲書，488-489ページ。

52) F. W. Taylor, *A Piece Rate System*, 1895, in *Two Papers on Scientific Management*, 1919, p. 83, 邦訳，前掲書，39ページ。

53) О. А. Ерманский, *Указ. соч.*, стр. 219. Cf. R. F. Hoxie, *Op. cit.*, p. 102, 107, 112.

管理過程・組織の面からいったものといえよう。

それではこの「産業独裁制」をささえる条件はどのようなものか。エルマンスキーは「テイラー自身は労働者の団結の分断（раз'единение）をかれのシステムの成功の重要な条件とみなしている」[54]という。別の箇所ではホクシーによりながら，その主たる関心が「集団としての労働者の分散化（распыление）と無力化（обессиление）」[55]にむけられていると指摘する。すなわち一方で課業は個人的に決定され，その遂行も各人毎に義務づけられ，その遂行度によって「良」，「不良」などと労働者が区分される。他方，プレミアと罰則金をともなう差別出来高給制度がこの区分を実質化する。また昇進制度や熟練労働者と不熟練労働者との差別も労働者の分断に大きな役割をはたす。かくして労働者間の競争状態が創出されるのである[56]。

テイラーは「課業式出来高払制」に関連して「個人別出来高は，組または団体作業にまさる」と主張し，管理者側は「各個人を別々に研究し取扱うことを必要と」し，「今までのように大きな集団として取扱っていたのではだめである」とのべている。また「一度にひとりずつ片づけるのではなく，労働者の大集団を一度に支配（influence）しようとすることは」誤りであるともいう[57]。テイラーがその解決に苦慮した労働問題の1つは，「組織的怠業」つまり従来の管理方式の欠陥，なかでも単純出来高給制度のもとでの賃率切下げにたいする熟練労働者の組織的抵抗であった。その場合この抵抗の背景ないし基盤は，作業の方法・時間・成果がこれら熟練工のイニシアチブによって決定されるという事情であった。そしてこの労働者の団結と抵抗をテイラーは次のような方法で「科学的」に打ち砕こうとしたといえる。すなわち，「互換式大量生産方式」に立脚して，一方で課業の「科学的」決定を通じて労働者の熟練・技能を

54) О. А. Ерманский, *Указ. соч.*, стр. 220.
55) Там же, стр. 218. Cf. R. F. Hoxie, *Op. cit.*, p. 106.
56) О. А. Ерманский, *Указ. соч.*, стр. 75–76, 81, 215–216. Cf., R. F. Hoxie, *Op. cit.*, p. 93.
57) F. W. Taylor, *Shop*‥‥, p. 53, 195, 邦訳，前掲書，82ページ，202ページ。 *The Principles*‥‥, p. 83, 同上，287ページ。

解体し「労働者相互の競争条件を平等化」しながら，他方で計画部制，差別出来高給制度，職能式職長制度などを通じて労働者間の「生存のための死活をかけた競争を組織」することによってである[58]。いいかえると労働者の個別化・分断と相互の競争を「ブルジョアジーのもっているプロレタリアートにたいするもっとも鋭い武器」[59]として活用したのである。

この競争にもとずくテイラー・システムの作業・管理組織つまり「非民主主義」＝「産業独裁制」の組織構造は次のようなものである。

近代工業経営においては労働者相互の一定の協働関係ないし協業形態が不可欠であるが，そのことは生産と労働の集団的性格と社会的性格の発展を示している。そこでは指揮・監督という管理的諸機能が社会的労働過程の媒介・調整の必要から派生するが，そうした分業的諸機能も各成員の共有物としての性格をもっている。管理――被管理，指揮するもの――指揮されるものという関係も敵対的なものではなく，だれでも管理と組織の仕方をまなび参加しうるというように固定的なものでもない。しかしこの協業形態が搾取と支配を本質的内容とする資本制的分業形態によって包摂されるやいなや，さきの集団性と社会性は全能の支配者である資本の属性に転化する。資本は全体労働の指揮権者として管理的諸機能を「1つの社会的労働過程の搾取の機能」[60]として行使する。他方，労働者の側には資本によってそうした全体性との連関を断ち切られた部分労働が残る。しかもそれは賃金格差や身分制的格差などの等級制にもとずく階層構造に編成されるとともに，労働者相互の敵対的な競争関係の組織を通じて「1つの兵営的な規律」が形成される[61]。労働者の「非人格化」ないし資本のもとへの「実質的包摂」は，このような企業内階層制によって構造化されるのである。

とはいえさきの「非人格化」と同様に，この「非民主主義」の構造も動態的

58) 池上惇『現代資本主義経済の基礎理論』1974年，126-127ページ参照。
59) *M. E. W.*, Bd. 2, S. 307, 邦訳，前掲書，第2巻，306ページ。
60) *M. E. W.*, Bd. 23, S. 350, 邦訳，前掲書，第23巻a，34ページ。
61) *Ibid.*, S. 447, 同上，554ページ。

で矛盾的な性格をもたざるをえない。労働者の人格化傾向をもたらす近代工業はまた「労働過程の社会的結合」にも作用を及ぼす。労働の特殊的な性格の喪失と「全体的に発達した個人」の創出過程は，部分労働者によって構成される「古い分業体系」とそれに立脚した企業内階層制――競争を通じた階層構造と兵営的規律――と衝突し，その解体と新形成を要求することになる[62]。この過程がまさにテイラー・システムの民主化過程でもあり，それを通じて「労働者の生産における主体性の回復」[63]が達成されるのである。したがってその場合，企業の意思決定への労働者の組織的参加が大きな意義をもつとしても，次の3点が留意されねばならない。①参加の主体的条件。労働者の労働能力とくに管理・組織能力の発達と成熟度。②参加の客体的条件。企業内階層制の克服と労働者の自律的協働関係の創出。③参加の目的・方向。資本家的「効率」・資本支配の規制と労働生産力・労働者の人格の発展，がそれである。

おわりに

以上の考察によってエルマンスキーのテイラー・システム研究の理論的意義が明らかとなった。第1に，「科学的管理」批判の方法としては，「経済と技術・労働・管理との矛盾」という観点からの把握を通じてその矛盾的性格，歴史的性格が一層明確に規定されたことである。そしてそれは「科学的管理法」と「科学的組織」＝「社会主義的合理化」の対比にみられるかれの課題意識と密接に関わっていると思われる。第2に，「科学的管理」批判の内容としては，「非効率――非人格化――非民主主義」という総括的な批判の枠組みを提起したことがあげられる。とりわけ「非人格化」を基軸にすえることによってその反労働者的性格とその克服の展望とが一層明快にうちだされている。いいかえるとエルマンスキーは，レーニンによって定式化されたテイラー批判とその社会主義への適用という命題をさらに具体化・発展させるうえで多大の貢献をな

62) Vgl. *Ibid.*, SS. 511-512, 同上，633-635ページ。
63) 向井武文，前掲書，146ページ。

している。そしてそのことはまた冒頭にふれた「社会主義企業における効率と民主主義」の問題の中味を考えるにあたっての有益な示唆ともなっていよう。

とはいえ，このような積極的な意義をもつと同時にエルマンスキーには，本稿でも指摘したように，1920年代ソ連の理論的・実践的諸状況に規定された不徹底性とかれ自身の方法論から派生する限界とが随伴している。「非効率」における生産性の諸契機にたいする評価の一面性，「非人格化」における「エネルギー論」的・「機械論」的傾向，「非民主主義」問題の位置付けの不十分さ，などがそれである。そしてそれは『科学的労働・生産組織とテイラー・システム』の課題の1つとして提起されながら本稿では留保された「社会主義的合理化」論に顕著に示されている。エルマンスキーの「社会主義的合理化」論の批判的考察，これが次稿の課題である。

〔付記〕

エルマンスキーの諸文献については，青山学院大学の大島国雄教授よりマイクロ・フィルムをお借りするとともに貴重な助言をいただいた。記して感謝の意を表する次第である。

(1978年12月　脱稿)