

「ホクシー報告書」と科学的管理

廣 瀬 幹 好

要 旨

いわゆる「ホクシー報告書」は、科学的管理の労働者への影響を検討するうえで必須の資料である。この研究がアメリカ合衆国労使関係委員会の要請の下に行なわれ、調査主任である経済学者のホクシーおよび労使双方からなる二人の専門家による大規模な研究調査であったことが、その主たる理由である。しかし、同書は、労使関係委員会が認めた議会報告書ではなく、ホクシーの見解をまとめた著書であるという事実と同時に、重要な資料でありながら、その研究調査の性格をめぐっては、批判も多い。本稿では、同書作成の経緯およびその内容を詳細に検討することによって、同書の正確な評価を試みている。

キーワード：アメリカ合衆国労使関係委員会 (The United States Commission on Industrial Relations)、ホクシー報告書 (Hoxie Report)、科学的管理と労働 (Scientific Management and Labor)、科学的管理 (Scientific Management)、産業民主主義 (Industrial Democracy)

I はじめに

いわゆる「ホクシー報告書」(『科学的管理と労働』)は、その公表以来、科学的管理を評価する基準として大きな影響力をもってきた。その理由は、一般に、アメリカ合衆国労使関係委員会の要請によって専門的な調査者が科学的管理と労働との関係を公平な立場から調査研究したものであり、その調査研究結果の労使関係委員会への報告書であるとみなされているからである。

しかしながら、ホクシーの調査研究は、労使にとって公平な立場から正確に調査されたものなのであろうか。そして、彼がまとめた著書『科学的管理と労働』を、労使関係委員会の報告書とみなしてよいのであろうか。これらの疑問に対する説明が、十分になされているとは思われない。

一般には、ホクシーの著書は「ホクシー報告書 (Hoxie Report)」と呼ばれている。ナドワーニー (Milton J. Nadworny) の周知の著書においても、ホクシーたちが調査研究した「すぐ後、報告書は労使関係委員会に提出され、1915年秋に書物として出版された」¹⁾、と書かれている。この文章からすれば、ホクシーの著書が労使関係委員会に提出され、委員会がこれを出版したように読める。だが、以下で示すように、事実はそうではない。

労使関係委員会に提出された報告書がどのようなものであるか、正確にはわかっていない。そして、ホクシーの著書は、労使関係委員会が議会に提出した最終報告書でもないのである。すなわち、いわゆる「ホクシー報告書」は、ホクシーと二人の調査助手が科学的管理について調査研究した結果をまとめたものではあるが、労使関係委員会が公式に承認した議会への報告書ではない。それゆえ、ホクシーの著書が労使関係委員会の報告書であるかのような誤解を避けるためには、ホクシーの著書を「ホクシー報告書」と呼ぶべきではない²⁾。

さらに、ホクシーの調査研究の公正性についても検討が必要である。というのも、調査助手二人は科学的管理の実践者の代表と労働組合の代表それぞれ1名からなっているはずだが、科学的管理の代表者の適格性に対して批判が寄せられているからである³⁾。

-
- 1) Nadworny, Milton J. (1955), *Scientific Management and the Unions, 1900-1932: A Historical Analysis* (Cambridge, Mass: Harvard University Press), p. 89. [小林康助/訳 (1977)『新版 科学的管理と労働組合』、広文社、144頁。但し、訳文は翻訳書の通りではない。また、以下では翻訳書の記載は省略する]
 - 2) ナドワーニーの著書第6章は「ホクシー調査 (The Hoxie Investigation)」と題されているが、本文の中では何度も「報告書 (Report)」という表現を使用しているため、それが労使関係委員会の報告書であるかのような誤解を生む恐れがある (*Ibid.*, p. 89, 90, 91, 92, 93, 94)。

以上のように、いわゆる「ホクシー報告書」は、労使関係委員会の要請の下に生まれたものであるため、一般に、科学的管理を評価するうえで信頼を得ている研究である。それゆえに、調査の性格および公正性について、厳密に検討する必要があるように思われる。そして何よりも、ホクシーの著書の内容を正確に理解することが大切であろう。以下、これらの点について検討する。

II いわゆる「ホクシー報告書」

一般に「ホクシー報告書」として知られる『科学的管理と労働』の「はしがき」冒頭、ホクシーは次のように述べている⁴⁾。まず、同書は、合衆国労使関係委員会の求めにより彼が行なった科学的管理と労働との関係についての調査に基づくものであるということ。そして、労使関係委員会に提出した報告書および「調査の結論」には、助手として調査に参加した二人、雇用管理の専門家であるヴァレンタイン (Robert G. Valentine) と労働問題の専門家であるfrey (John P. Frey) がともに署名していること。さらに、この『科学的管理と労働』が二人の全面的承認を得ていることである。

ホクシーの説明からは、同書の性格を正しく理解するのは困難である。だが、彼が労使関係委員会に対して、彼および調査助手二人が署名した二つの文書を提出していることは明示されている。一つは、同書とまったく同一内容であったかどうかは不明ではあるが、調査の報告書であり、他の一つは、同書に付録として収録されている「調査の結論」⁵⁾である。

さらに、同書は、労使関係委員会の最終報告書ではなく、また同委員会が出版したものではない。その理由は、同委員会の委員長ウォルシュ (Frank P. Walsh) の言葉にはっきりと示されている。

3) Nyland, Chris (December, 1996), "Taylorism, John R. Commons, and the Hoxie Report," *Journal of Economic Issues*, 30(4), p. 1012.

4) Hoxie, Robert F. (1915), *Scientific Management and Labor* (New York: D. Appleton and Company), p. v.

5) *Ibid.*, pp. 137-139.

「調査者の各報告書に関しては、議会がこれらを印刷する必要はないと考える。調査内容がきわめて価値ある情報を含んでいるのは間違いないが、その内容は、労使関係委員会の最終報告の中に完全に集約されている。さらに、それらが明らかにしている主な事実は、報告書の作成の過程で新聞や雑誌を通じて公衆に伝えられている。付け加えれば、時間不足のために、調査者の報告書はどれも労使関係委員会によって公式に承認されたものではなく、その結果、それらは個々人の見解にとどまっているのである」⁶⁾

ウォルシュの言葉に明らかなように、いわゆる「ホクシー報告書」は、ホクシーと二人の調査助手が承認した調査結果ではあるが、労使関係委員会の公式見解ではない。すなわち、一般に「ホクシー報告書」といわれているものは、ホクシーたちが調査した結果をまとめた調査研究書であり、労使関係委員会が議会に提出した最終報告書ではないのである。

コモنز (John R. Commons) は自伝において、次のように述べている。

「彼ら〔ホクシーたち——引用者〕はともに多くの企業を訪問した。そして、彼らの一致した見解を示した『最終報告書 (final report)』を労

6) Walsh, Frank, P. (1916), in "To print final report of Commission on Industrial Relations," Senate Report, No. 143, 64th Congress, pp. 4-5. ここでいう調査者の各報告書は27冊あり、そのうち2冊が、1915年に労使関係委員会によって印刷されている。ウォルシュの説明からすれば、この2冊は労使関係委員会が公式に承認したものだと考えられる。調査委員会責任者 (director) のマンリー (Basil M. Manly) は、労使関係委員会への「具申」において、これらの報告書が労使関係委員会の最終報告書の付録として印刷されるよう望む旨の提案を行なっている。この点については、次を参照のこと。Manly, Basil M. (1916), "Letter of Submittal," in Commission on Industrial Relations (1916), *Industrial Relations*, Final Report and Testimony Submitted to Congress by the Commission on Industrial Relations Created by the Act of August 23, 1912, Vol. 1 (Washington, D. C.: Government Printing Office), p. 14. しかしながら、コモنزによれば、議会は彼の要望を受け入れなかった (Commons, John R. (1964, originally published in 1934), *Myself: The Autobiography of John R. Commons* (Madison, Wisconsin: The University of Wisconsin Press), p. 177)。労使関係委員会がマンリーの要望を認めなかったため、この結果は当然である。

使関係委員会に提出した。だが、これを労使関係委員会は印刷しなかった⁷⁾

レン (Daniel A. Wren) は、ホクシーが「科学的管理の調査半ばでウォルシュによって解任された⁸⁾」こと、「このことが、委員会の最終報告書にホクシー報告書が含まれず、後に書物として出版された理由を説明している⁹⁾」とコモンズが述べていることを指摘している。とはいえ、なぜホクシーが解任されたのか、そして解任された時期である「調査半ば」がいつ頃なのか、さらに、ホクシーたちが労使関係委員会に提出した報告書の内容も、正確なところはわからない¹⁰⁾。

さて、調査者としての役割を解任されたのち、ホクシーは彼の調査した資料をもってコモンズを訪問している。コモンズは、ホクシーの資料が科学的管理を本当の意味で科学的に研究した最初のものであり、それを出版しないとなれば大変不幸なことだと述べ、出版社を紹介する約束を行なった。その結果、いわゆる「ホクシー報告書」(『科学的管理と労働』)が出版されたのである。しかしながら、コモンズによれば、ホクシーは自らの理想通りの科学研究が完成していないと批判されることをひどく恐れていたのである。コモンズは、調査研究が完成しておらず出版を迷っていたホクシーに対して出版をつよく勧めたことは失敗であり、そのことが彼の死につながったと思う、と述懐している¹¹⁾。

そこで、いわゆる「ホクシー報告書」がどのようなものなのか、まずその

7) *Ibid.*, pp. 178-179. ここでコモンズのいう「最終報告書」がホクシーの著書と同じものであるかどうかは、不明である。

8) *Ibid.*, p. 177.

9) Wren, Daniel A. (2005), *The History of Management Thought*, 5th Ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.), p. 244.

10) ホクシーは、自著の付録「調査の結論」について、これが労使関係委員会への報告書の最初の部分だと述べている (Hoxie, Robert F. (1915), p. 137)。「調査の結論」に続くのがホクシーの著書の本文であったのかどうかは、不明である。

11) Commons, John R. (1964), p. 179. ホクシーは、1916年6月22日に自殺している。

構成を概観しておきたい。同書は次のように、二つの部分および付録からなっている¹²⁾。

第1部「調査の観点と方法」(1-19)¹³⁾

1. 「調査の起源と性格」(1-6)
2. 「労働に対する科学的管理の主張」(7-13)
3. 「科学的管理に対する労働組合の異議」(13-19)

第2部「科学的管理と労働との関係についての徹底的調査」(20-136)

- A. 「労働と社会に対して科学的管理がもたらす利益の可能性」(20-25)
- B. 「科学的管理の実践」(25-122)
- C. 「科学的管理と労働福祉」(123-136)

付録(137-302)

- I. 「調査の結論」(137-139)¹⁴⁾
- II. 「テイラーによる科学的管理の主張」(140-149)
- III. 「ガントによる科学的管理の主張」(150-151)
- IV. 「エマーソンによる科学的管理の主張」(152-168)
- V. 「科学的管理に対する労働組合の異議」(169-177)
- VI. 「科学的管理者の主張に基づく科学的管理と労働との間の重要課題」
(178-186)
- VII. 「科学的管理への労働組合の異議に基づく科学的管理と労働との間の重要課題」(187-195)
- VIII. 「質問票：科学的管理と労働」(197-302)

12) Hoxie, Robert F. (1915), pp. xi-x.

13) 括弧内の数字は頁数である。

14) これが調査報告書の最初の部分として労使関係委員会に公式に提出されたものである。

III 労使関係委員会の最初の報告書

労使関係委員会は、1912年8月23日の議会制定法により設置された委員会であり、1913年10月23日に最初の会合をもち活動を開始した。委員は上院の助言と同意を得て大統領が任命する9名、労使それぞれの代表3名以上を委員会構成の要件とし、公益代表委員のウォルシュが委員長になっている¹⁵⁾。

労使関係委員会の任務は委員会法第4条に定められており、そこでは合衆国の主要産業における労働の全般的状況を調査することを始め多岐にわたる課題が提示され、産業における不穏の根本原因を発見し報告することが、委員会に義務付けられている¹⁶⁾。

労使関係委員会は1年後の1914年10月23日、委員全員の署名を得て最初の年次報告書 (First Annual Report) を第63議会に提出した。この委員会の組

-
- 15) 任命された委員は、公益 (the public) 代表3名 (Frank P. Walsh, John P. Commons, Florence J. Harriman)、使用者側代表3名 (F. A. Delano, Harris Weinstock, S. Thurston Ballard)、労働側代表3名 (John B. Lennon, James O'Connell, Austin B. Garretson) の合計9名であった。しかし、Delano委員は連邦準備制度理事会の委員となったため途中で辞任し、1915年3月以降、Richard H. AishtonがDelanoの後任を務めた。コモنزは1913年6月、ウイルソン (Thomas Woodrow Wilson) 大統領が労使関係委員会の委員長に任命する意向である旨の電報をラ・フォレット (Robert Marion La Follette) 上院議員から受け取ったと述べている。コモنزは引き受けることができないとの返事をするつもりであったが、彼が断わる前に、しかも彼がウォルシュの事務所を訪ねていたその時に、委員長職を依頼するウイルソン大統領からの電報がウォルシュに送られてきたという「奇妙な偶然 (curious coincidence)」(コモنز自身の表現) が起きている。その場で、ウォルシュは、コモنزに委員への就任を要請した。しかし、大学業務を離れることができず、休暇中のみ委員会業務に携わること、および研究調査委員会のスタッフを組織するということが認められた。そこで、ウォルシュの事務所から、彼がラ・フォレットに委員就任を承諾するとの電報を打ち、同時にウォルシュもウイルソン大統領に委員長職を受け入れる旨の電報を打った。以上の事情については、Commons, John R. (1964), pp. 165-167 を参照のこと。また、公益代表のハリマンは、ブランドイス (Louis Brandeis) が委員長職を受け入れなかったためウォルシュがその職に就いたと述べている (Harriman, Florence J. H. (1923), *From Pinafores to Politics* (New York: Henry Holt and Company, p. 133)。両者の説明は、ウォルシュが委員長の第一候補ではなかったことを示しているが、それ以上の詳細を知ることはできない。
- 16) Commission on Industrial Relations (1914), *First Annual Report of the Commission on Industrial Relations* (Washington, D. C.), pp. 1-2. コモنزも、委員会が設置された主たる理由として労働不穏の存在を挙げている (Commons, John R. (1964), p. 166)。

織は、大きく二つの部門に分けられている。一つは「公聴会」部門であり、もう一つは「研究調査」部門である。そして、これら二つの部門の関係は、研究調査部門の業務内容に関する次の記述に明示されている。

「研究調査部門の業務は以下の二つからなる。a. たくさんの事実を収集し精査する必要がある産業上の問題についての集中的研究。b. 公聴会で委員会に提出された証言では完全には明らかにならない諸点についての入念かつ徹底した調査」¹⁷⁾

この研究調査部門の責任者に任命されたのは、マッカーシー (Charles McCarthy) であり、その他のスタッフとしてホクシーを含む9名の名前が挙げられている¹⁸⁾。また、公聴会部門では、労使関係委員会の法律顧問であるトンプソン (William O. Thompson) と研究調査部門のスタッフであるマンリー (Basil M. Manly) が責任者に選ばれている¹⁹⁾。

公聴会は、1913年末から1914年9月までワシントン D. C. やニューヨーク市など多くの場所で行なわれた。この内、「能率システムと労働 (Efficiency Systems and Labor)」については、1914年4月13日から16日にかけて行なわれ、テイラーも4月13日に証言を行なっている²⁰⁾。証言者は319の組織代表

17) Commission on Industrial Relations (1914), p. 8.

18) *Ibid.*, pp. 7-9.

19) *Ibid.*, p. 10. マンリーは、労使関係委員会の最終報告書 (1915年8月9日付) には「研究調査」部門の責任者として記されており、当初責任者として任命されたマッカーシーの名前はない。しかし、この点についてはコモングの興味深い指摘がある。「ウォルシュ氏は、私の友人であるウィスコンシン州議会図書館のマッカーシーの任命に同意していた。だが、ともにキラーニー出身のアイランド人であるウォルシュとマッカーシーは、まったく意見が合わなかった。ウォルシュはマッカーシーを解任し、私が選任した調査者たちもすべて、解任されるか自ら辞職した」(Commons, John R. (1964), p. 176) ネイランド (Chris Nyland) によれば、マンリーが解任されたのは、1915年3月1日であり、他の調査者の解任、辞任もこのすぐ後であった (Nyland, Chris (December, 1996), p. 1003)。

20) テイラーの証言内容については、廣瀬幹好 (June, 2014) 「F. W. テイラーと二つの公聴会証言」『関西大学商学論集』第59巻第1号、124-132頁を参照のこと。

者からなり、その内訳は82の労働組織、使用者団体36、企業113社、市民組織38、公共機関50である。そして、使用者側代表181名、労働側代表183名、どちらにも属さないもの150名、合計514名が証言を行なった²¹⁾。

研究調査部門の報告は、「科学的管理」を含めた13の項目からなっている。「科学的管理」に関しては、およそ次のように記されている。

科学的管理と産業との関係は、現在関心を呼んでいる話題の一つである。公聴会において、さまざまなシステムの提唱者は、実施されているシステムの目的、方法、成果について多様な意見を表明した。同様に、組織労働の代表者たちは、システムの目的に対して率直に批判し公然と反対しているけれども、批判点に一致はみられなかった。労働組合代表者は、科学的管理が旧来の出来高制度・課業制度以上のものではなく、組合組織を破壊するものだとの証言を行なった。科学的管理の実践者は、一般に労働組合主義は科学的管理および最高の生産性と相いれないと主張し、労働組合は、いわゆる科学的管理は真に科学的ではなく労働者の福祉と相いれないと主張している。その他の人たちは、団体交渉を科学的管理と結合することは可能であるばかりか望ましく、使用者と労働者の双方に雇用条件を定めるうえで均等の発言権を与えることになるとの証言を行なった。意見が大きく分かれたところでは、慎重を期すために、有能な専門家たちにそれらの問題の調査を依頼している²²⁾。

ホクシー調査は、このような事情から生まれたのである。彼自身、「この研究は、1914年4月に合衆国労使関係委員会によって行なわれた科学的管理についての公聴会から生まれた」²³⁾、と述べている。

21) Commission on Industrial Relations (1914), pp. 12-18.

22) *Ibid.*, pp. 50-51.

23) Hoxie, Robert F. (1915), p. 1.

IV 労使関係委員会の最終報告書と「科学的管理」

1. 最終報告書をめぐる対立

労使関係委員会の最終報告書（Final Report）は、1915年8月23日、第64議会に提出された。この報告書がどのような性質のものであるのか、まず確認しておこう。というのも、後述するように、この報告書には科学的管理についての委員会見解がその一部として含まれている。したがって、最終報告書それ自体の位置づけを明確にすることが、労使関係委員会の科学的管理評価を理解する前提となるからである。

公益代表委員の一人であるコモنزは、次のように述べている。

「労使関係委員会において、私は3人の労働側委員と意見が食い違い、苦しい状況に立たされることになった。最終的に、私は、ハリマン婦人（Mrs. J. Borden Harriman: Florence J. H. Harriman）と私が署名し、……3人の使用者側代表が承認した独自の報告書を作成した。他の報告書は、ウォルシュと3人の労働側代表が署名した。各人は、それぞれの報告に対して自身の主張や異議を述べた。

委員会最終報告書が5対4に分裂したのは、労働運動が政治を目指すべきか団体交渉を目指すべきかという課題をめぐる意見の対立からである。当時、私は、3人の労働側代表は労働不安を政治活動に誘い入れるという過ちを犯していると考えた。私は、彼らが政治を避け、使用者団体と対等の能力をもつ強力な自治労働組合をつくるというゴンパーズ（Samuel Gompers）の方針の方向に、彼らの努力を向けることを望んだ。……私には、ウォルシュ氏が政治家の典型であるように思えた」²⁴⁾

24) Commons, John R. (1964), pp. 167-168.

同じく公益代表のハリマンも、委員会の最終報告書に署名しなかった理由について、次のように述べている。

「私は彼〔ウォルシュ——引用者〕の報告書に署名することを拒否した。……彼は極めて親労働側代表的であり、公益代表の一人としての彼の適性について、私はまったく疑問に思っている。彼は労働条件の改善にはきわめて真剣だが、資本について彼が下した多くの結論は、完全に公平性を欠いている。……彼は常に法律家であって、裁判官ではなかった。すなわち、資本が被告席にいるかのような尋問と、労働側が共感を得るような手助けを常に行なった」²⁵⁾

「ウォルシュ氏がマッカーシーを予告なく解任してマンリーを責任者にしたことを知った時、使用者側委員たちやコモنز教授と私は驚いてしまった。……私の知るかぎり、労働側委員以外のだれにも相談せず、ウォルシュ氏は、私たちが2年間にわたって調べてきた大量の証言を要約した報告書の作成ならびに多くの勧告を、マンリーに行なわせた。ウォルシュ氏と3人の労働側委員はこの報告書に署名し、そして私に署名を迫るあらゆる努力が行なわれたのである」²⁶⁾

ハリマンは、さらに続ける。

「私は、労働の問題と同じように資本の問題を理解しないのは不誠実だと考えている。ウォルシュ報告書は独断的な労働側の報告書にすぎない、と私は思っている。それは、生産の技術上の問題を正当に評価していない。／コモنز教授と私は、独自の報告書を作成した。実際には、この報告書が委員会の多数派報告である。なぜなら、バラード、ウェインストック、アシュトン委員を含めた5名が、この報告書に署名しているか

25) Harriman, Florence J. H. (1923), pp. 135-136.

26) *Ibid.*, pp. 172-173.

らである」²⁷⁾

ハリマンやコモنزは、労使の利害が調和する可能性を展望していた。ハリマンは、労働法行政のための永続的な産業委員会の設置を提唱するコモنزに賛意を示している。彼らは、労働法が定められたとしても資本と労働との対立は永遠になくならないが、他方、資本と労働の利害が調和する点があり、対立が起こらない領域は当初考えた以上に広いと考える。それゆえ、彼らは、永遠の対立 (permanent opposition) と漸進的調和 (progressive cooperation) という二つの事実を認識することが敵対を緩和する出発点となると主張したのである²⁸⁾。

ハリマンは、ウォルシュ報告書 (彼女の主張では、「少数派報告」) の発見事実に印象づけられたとしながらも、それが労働側の不平を復唱するだけで永続的で平和的な解決機関の設置に関心を示しておらず、その勧告は理想主義的で社会主義的であり、現実的なものではないと批判する。そして最後に、次のように述べている。

「永続的産業委員会の設置は、使用者と被用者との軋轢を最小化する知的で大きな次の一歩であるということを、私はコモنز教授とともに信じている。だが、それには、その設置を労働側が要求するまで待たねばならない。現在のところ、労働者の間には、政府を信頼してそのような手段を講じようとの信念は十分には存在しない」²⁹⁾

コモنزおよびハリマンの回想によれば、労働組合運動の進むべき方向をめぐる、労使関係委員会の最終報告書は大きく二つに意見が分かれたのである。すなわち、マンリー執筆のウォルシュ報告書は労働側代表の意見表明

27) *Ibid.*, p. 173.

28) *Ibid.*, pp. 173-174.

29) *Ibid.*, p. 175.

であり、それゆえ公益代表の二人と使用者側代表はこの報告書に署名しなかったのである。

以上の経緯から、最終報告書は大変複雑な構成になっているのである。

報告書は、「委員会の最終報告」および「公聴会証言」の二つの部分に分かれており、前者には、「マンリー（研究調査責任者）報告書および個々の委員の報告書と主張」が含まれている³⁰⁾。もう少し詳しくみれば、報告書は、「公聴会証言」を別にすれば、4部構成となっている。第1部は、マンリー報告書に加え、これに署名した4名の委員であるウォルシュ、ギャレットソン（Austin B. Garretson）、レノンとオCONNELL（John B. Lennon, James O'Connell: 共同執筆）の各補足意見書からなる³¹⁾。第2部は、コモنزとハリマン両名による共同報告書、ウェINSTOCK（Harris Weinstock）、バラード（S. Thurston Ballard）、アイシュトン（Richard H. Aishton）それぞれが作成した三つの報告書、およびバラードによる補足意見表明である³²⁾。第3部は、産業教育についてのレノンによる報告書である³³⁾。最後は、「補足的事項、結論、勧告」となっている³⁴⁾。

2. 最終報告書における「科学的管理」

マンリー報告書は、すでに述べたように、委員長のウォルシュと労働側委員3名だけが署名したもののだが、22の項目がとりあげられている。そのうち

30) “Final Report of the Commission on Industrial Relations including the Report of Basil M. Manly, Director of Research and Investigation and the Individual Reports and Statements of the Several Commissioners”

31) Commission on Industrial Relations (1916), pp. 11-167.

32) *Ibid.*, pp. 169-252. コモنز・ハリマン報告書は、使用者側代表であるウェINSTOCK、バラード、アイシュトンが署名している。

33) *Ibid.*, pp. 253-261. この報告書に関しては、ウォルシュと労働側代表3名に加えて、使用者側代表のバラードも署名している。

34) “Additional Findings of Fact, Conclusions and Recommendations,” in Commission on Industrial Relations (1916), pp. 263-269. これらは、満場一致の決議、労働側3名と使用者側1名およびウォルシュを含む多数が採択した勧告、労働側委員3名とウォルシュが承認した勧告、労働側委員2名とウォルシュが承認した勧告からなるが、科学的管理との直接的な関係がないために、内容の説明を省略する。

の第18番目の項目が「科学的管理」に関する部分であり、その内容は、「労働と社会に対して科学的管理がもたらす利益の可能性」、「科学的管理の実践—その多様性と欠陥」、「全般的労働問題」、「結論」からなっている³⁵⁾。マンリー報告書が、労働側委員の意見表明であるとの先の指摘を踏まえれば、それに含まれる「科学的管理」についても、先のハリマンの主張にしたがえば、「少数派報告」となろう³⁶⁾。この点に留意しつつ、以下順に科学的管理についての記述内容を概観しておきたい。

まず、「労働と社会に対して科学的管理がもたらす利益の可能性」は、1ページ余りの簡単な記述である。そこでは、科学的管理の制度それ自体や労働条件の標準化の試みなどが組織労働と利害が完全に対立するというわけではなく、また科学的管理のそのほかの主張も利益をもたらす可能性がある、と指摘されている。

次に、「科学的管理の実践—その多様性と欠陥」では、最初に次のように述べられた後、11項目の欠陥が列挙されている。

「実際のショップの状態は、制度の理念と一致しておらず、それら制度に統一性はない。実態調査は、科学的管理の実践が、その提唱者たちの理論的説明と比べて著しく不完全であり、多様であったことを疑いなく示している。実践におけるこの不完全性と多様性は、個々の事象に当てはまるばかりでなく、テイラー、ガント、エマーソンのような代表的な

35) “Manly Report,” in Commission on Industrial Relations (1916), pp. 127-143. マンリーは報告書の「序」において、ホクシーたちの調査が徹底したものであること、彼の報告書がホクシーの調査を要約したものであることを強調している。また、報告書という科学的管理という言葉は、「テイラー、ガント、エマーソンおよび彼らの追随者たちによって考案され適用され、ショップのマネジメントおよび作業の能率を向上させようとするもの」を意味すると述べている (*Ibid.*, p. 128)。なお、コモンズとハリマンの報告書には、科学的管理の項目は見当たらない。

36) ナドワーニーは、労使関係委員会の最終報告書について、次のように述べている。「不幸なことに、委員会は異なる派閥に分かれ、各自が報告書の提出や意見を表明した。そのほとんどは、科学的管理の問題を無視した。このような事情によって、ホクシー報告書は、研究調査を命じた委員会の多数が承認するものとはならなかったのである」(Nadworny, Milton J. (1955), p. 93)

人々が考案したシヨップにおいてさえ、科学的管理の本質的な特徴の多くにおいてもそうなのである」³⁷⁾

さて、指摘された欠陥のうち、比較的多くのページが割かれているのは、「時間研究および課業設定の科学性と公正性」、「賃金率決定方法の科学性と公正性」、「過重労働および疲労からの保護」、そして、「科学的管理の下での民主主義の欠如」に対する批判である³⁸⁾。とくに、科学的管理と産業民主主義の関係については、ホクシーの著書では「科学的管理と産業民主主義」との見出しの下、非常に詳しく論じられていた問題である³⁹⁾。マンリー報告は、これを「科学的管理の下での民主主義の欠如」と題して次のように結論づける。

「要するに、一般に科学的管理の実践は、個々の労働者の競争力を弱め、シヨップでの集団の形成を挫折させ、集団の団結を弱体化させる。さらに、科学的管理は、一般的に労働者の考えや不満の声を聴き不平を民主主義的に考慮し調整するために必要な手立てや機構を欠いている。労働者にとって重要な問題の決定に際して、通常、団体交渉の余地はない。……労働組合主義は……一般に毛嫌いされる。……それゆえ、実践からみれば、科学的管理は専制的であると明言しなければならない。傾向からみれば、産業における専制政治への逆行であり、労働者を使用者の公正概念に身を委ねさせ、彼らの民主主義的保護手段に制約を課すものである」⁴⁰⁾

「全般的労働問題」は、ホクシーの著書の第2部C「科学的管理と労働福祉」と題された部分であり、彼の著書の結論に相当する⁴¹⁾。

37) *Ibid.*, pp. 129-130.

38) *Ibid.*, pp. 130-136.

39) Hoxie, Robert F. (1915), pp. 98-112.

40) "Manly Report," in Commission on Industrial Relations (1916), p. 136.

そこでは、次のような科学的管理批判が展開されている⁴²⁾。科学的管理の特徴としての職能別職長制、時間研究、課業設定、能率給によって、労働者の専門化はいつそう進み、労働者は単純で限定的作業しかできなくなる。また、労働者が定めた標準は壊され、安定的な作業および支払い条件の確立が困難になる。したがって、労働者および労働福祉の観点からすれば、「科学的管理は、完全かつ適切に適用されたものであっても、不可避免的に既存の職業上の技能を絶えず破壊し、熟練を不断に排除する傾向をもっている。……このような状態は、まちががなく現在の労働組合主義を破壊し、労働組合をもっとも本質的なものだと考える問題に関して効果的な団体交渉を不可能にする」⁴³⁾。

ホクシーは、「科学的管理と労働の福祉」の最後の部分に「近代産業と職業上の熟練」の小見出しをつけ、著書を締めくくっていた。この内容が、マンリー報告書においても、「全般的労働問題」の最後に、以下のように要約的に記されている。

「科学的管理が一般に労働者や社会の状態や福祉に与える影響については、機械の発明と同様だというのは大いに真実である。すなわち、科学的管理は、18世紀後半から19世紀を特徴づけた産業革命に新たな勢いを与え、その全般的影響と傾向を強化するものである。この革命の主たる特徴は、職人の技能と職業を破壊し、近代産業を細分化された技量と半熟練や不熟練労働者の時代に変えていることである。科学的管理は、このような時代にわれわれを押しやるもうひとつの力であるように思われる」⁴⁴⁾

「結論」では、ホクシーの著書では付録とされていた「調査の結論」が、

41) *Ibid.*, pp. 123-136.

42) *Ibid.*, pp. 139-141.

43) *Ibid.*, p. 141.

44) *Ibid.*, pp. 142-143.

以下のように簡潔に述べられている。

「われわれの産業は、正確な知識によって不正確さに替え、経済的無駄を体系的に排除するあらゆる方法を採用すべきである。最良のものとしての科学的管理は、制度の諸部門を有機的に体系化し、以前にはできなかった諸職能の調整を可能にして、産業に大きな利益を与えている。／しかしながら、科学的管理が生み出した社会問題は、この領域にあるのではない。その社会的帰結についていえば、組織労働者であるか否にかかわらず、科学的管理には、生活水準の保護、産業教育のための進歩的手立て、労働者が自ら経営に対して漸次的に有効な参加の可能性をみいだすための産業民主主義の機会がない。それゆえ、未組織労働者にはこれらの人権を求めて活動する手立てがまったくないために、組織労働者が不断に断固たる行動を起こすことがきわめて重要な義務となる。もし必要であれば、これらの人権の発展に適した条件を含まないばかりか、多くの点で敵対的となるような産業発展と戦うことも、きわめて重要な義務なのである」⁴⁵⁾

V ホクシーの著書と科学的管理

1. 最終報告書における「科学的管理」とホクシーの著書

先にみたように、最終報告書におけるマンリー報告書の「科学的管理」についての記述は、かなり断定的な批判となっている。さらに注意を要すべきは、科学的管理の理念ではなく実践についての評価であるとしながらも、実際には、テイラーをその代表とする科学的管理の理念そのものについて厳密な検討をすることなく、理念と実践を一体化した批判に及んでいることである。そのことは、次の言葉に明らかであろう。

45) *Ibid.*, p. 143.

「訪問したショップ (shops) は、ほぼ例外なく科学的管理の権威者であるテイラー、ガント、エマーソンなどが指導しているものであり、科学的管理の最善の成果を代表するものである。言い換えれば、調査は科学的管理の最善のものに限定されている。それゆえ、以下に指摘する欠点は、最良の条件下でのこれら制度の特徴なのである」⁴⁶⁾

ホクシーは著書において、マンリー報告書ほど断定的な科学的管理批判を行ってはいない。既述のように、ホクシーの著書では「科学的管理と産業民主主義」と題されていた部分を、マンリー報告書は「科学的管理の下での民主主義の欠如」とし、ホクシーが科学的管理の実践に関して下した結論のみを採用しているのである。

ホクシーは、次のように述べていた⁴⁷⁾。テイラーと労働組合とは、まったく異なる産業民主主義概念をもっている。すなわち、テイラーの考えは科学による民主主義であり、労働組合の考えは労働組合および団体交渉の承認による民主主義である。そして、科学的管理の民主主義的性格を考える場合には、まずテイラーの考えがどの程度実践されているのかを明らかにすべきである、と。

「テイラーの民主主義概念は、少なくともかつてのサン・シモンのように崇高な理想であり、実現可能なきが来るかもしれない。しかしながら、それ以前に、心理学がめざましく発展し、産業が現在よりも格段の規則性と安定性を達成し、そして、科学の指令を発見し表明する人、使用者と労働者の間で公正な判定者となる人が、現在横行している時間研究者および課業設定者とは大きく異ならなければならない。科学的管理が労働者にとって専制的か民主主義的かについての実際的判断は、使用者と比べて、労働者が意見を表明し要求を実現する力と機会を手にする

46) *Ibid.*, p. 128.

47) Hoxie, Robert F. (1915), pp. 98-103.

程度によってなされねばならない」⁴⁸⁾

また彼は、次のようにも述べていた。

「科学的管理が団体交渉と労働組合主義に対して根本的に敵対的なものであるかどうかについては、後の考察に委ねたい。ここで問題とするのは、現在存在している事実のみである。現在の調査からは、テイラーの主張が現状を説明するものではないことが明らかになっている」⁴⁹⁾

「テイラー氏の考える民主主義の概念は、少なくとも現在のところは非現実的な夢である。実際問題として、科学的管理の実践者の産業民主主義に対する態度は分かれている。精神と目的において真に民主主義的である者はきわめて少ない。また、自分では民主主義的だと思っているが、その考えと行動を分析すれば、実際には慈善的専制主義の支持者である者もいる。より多くの者は、明らかに使用者の通常の専制主義的態度をとっている」⁵⁰⁾

以上に明らかなように、ホクシーは、実践されているものとしての科学的管理に対して評価している。そして、科学的管理の実践がテイラーの理念と大きく異なっている現状を批判しながらも、テイラーの科学的管理思想については、評価を留保しているのである⁵¹⁾。

マンリー報告書の「全般的労働問題」の結びは、すでに述べたように、科

48) *Ibid.*, pp. 103-104.

49) *Ibid.*, p. 110.

50) *Ibid.*, p. 112.

51) マンリー報告書の「科学的管理の下での民主主義の欠如」の結論は、先に引用した次の文章である。「それゆえ、実践からみれば、科学的管理は専制的であると明言しなければならない。傾向からみれば、産業における専制政治への逆行であり、労働者を使用者の公正概念に身を委ねさせ、彼らの民主主義的保護手段に制約を課すものである」。しかしながら、ホクシーは、この文章の後に次の一文を添えていた。“Whether it is fundamentally and inevitably so will be considered later.” in Hoxie, Robert F. (1915), p. 112.

学的管理が産業革命の全般的影響を強化するもの、すなわち職人の技能と職業を破壊し、近代産業を細分化された技量と半熟練や不熟練労働者の時代に変えようとするもうひとつの力であるとの主張であった。だが、ホクシーは、このような主張に続けて次のように述べていたのである。

「このような状況の下で本当に必要なことは、〔科学的管理に対する——引用者〕抑制や直接的統制ではなく、社会的な埋め合わせと知識の増加である。主に求められていることは、この趨勢を率直に認識し、専門化の進展と古い徒弟制度の破棄の結果として労働者が失いつつある生活の内容を回復する方法なのである」⁵²⁾

科学的管理は機械の発展と同様に、労働者から熟練を奪い、労働者の生活を低下させるものである。しかし、この傾向を抑制するのではなくこれに適合し、労働者の福祉向上をめざすべきである。著書の結論部分でのこの主張が、ホクシーの基本的考えなのである。彼はテイラーの理念が実践されていない現状を厳しく批判する一方で、科学の進歩が不可避であることを十分に理解していた。彼は次のように述べている。

テイラーの理念に忠実に従った科学的管理、テイラーの科学的管理の理念は、近代産業発展の延長線上にある。すなわち、経済的無駄を省き、いい加減なマネジメントのやり方をシステムで置き換え、産業の過程や方法を改善し、生産性を向上させることに関しては、科学的管理は発展を意味しており、また不可避であろう。したがって、専門化の進展や旧来不変であった基準などを壊すことは、産業発展のために支払わねばならない代価の一部にすぎない。そのこと自体は批判する必要はなく、むしろ一時的な弊害を緩和し、永続する否定的な影響を抑え除去する積極的で建設的な努力が必要である。それゆえ、科学的管理に責めをすべて負わすことはできず、問題はもっと幅広

52) *Ibid.*, pp. 135-136.

く、近代化一般の問題と同じく社会的なものなのである、と⁵³⁾。

すでに指摘したように、マンリー報告書の「結論」は、まず科学的管理の産業に与える利点について述べた後、科学的管理の生み出す社会問題について述べている。しかしながら、結局は組織労働者による科学的管理批判に完全に賛意を示す内容であった。一方で、ホクシーの主張は、これとは異なる。彼は、どちらの側面も等しく重要であり、双方を調和させる道を探ることの重要性を強調した。しかし、その課題は調査委員会には荷が重すぎるとして、その解決を連邦政府機関に委ねたのである⁵⁴⁾。

2. ホクシーの著書とその評価

ホクシーの著書については、いくつかのアカデミックな書評がある。

ジョンソン (Alvin S. Johnson) は、ホクシーの調査研究の公平性、およびその調査方法を高く評価する。そして、ホクシーは科学的管理の厳しい批判者だが、ただ批判するだけでなく、科学的管理が工業生産を増加させる大きな可能性を持つ力であること、生産の増加が貧困問題の解決にとって本質的なことを理解していると評価したうえで、次のように述べている。すなわち、科学的管理は、労働節約的機械と同じく進歩的なものである。しかし、それが手放しで受け入れられるべきものでは決してないと同様に、科学的管理も労働に対する固有の脅威がないわけではない。もし科学的管理が団体交渉と相いれないものならば、結局は、労働組織にその再編という厳しい試練を与えることになるだろう⁵⁵⁾。

ジョンソンと同じく、コモنزの書評もホクシーに好意的である。ホクシーは、著書のはしがきにおいて、科学的管理の実践者たちと組織労働者との間の重要問題を十分に検討しておらず、後日これらの問題を研究したいと述べていた。この点について、コモنزは、これらの問題を検討しなければ現在

53) *Ibid.*, pp. 128-129.

54) *Ibid.*, p. 138.

55) Johnson, Alvin S. (December 4, 1915), "A Model of Social Investigation: Review of *Scientific Management and Labor*," *The New Republic*, 5, pp. 126-127.

の研究はまったく一面的なものでしかないゆえに、研究を完成させるようにとの期待を示している。そのうえで、ホクシーの著書の主張を次のように簡潔にまとめている⁵⁶⁾。

ホクシーは、科学的管理の指導者たちの理念ではなく、実践されている最良のものとしての科学的管理について評価している。そして彼は、それらの工場において、科学的管理の指導者たちがその本質だと主張しているもの、すなわち民主主義が存在しないということのみいだしている。だが、彼は、科学的管理がビジネスの能率向上にとって避けがたいということを理解している。それゆえ、この趨勢を率直に認識し、専門化の進展と古い徒弟制度の破棄の結果として労働者が失いつつある生活の内容を回復する方法が求められていると結論するのである、と。

キンボール (Dexter S. Kimball) は、コモンズと同じように、ホクシーが科学的管理の進歩性と欠点を認識し、科学的管理の下での人権保護の重要性を主張していることに賛意を示す一方で、ホクシーの主張は、新しい諸方法についての彼の実際の知見からでなく、人々の諸見解の分析から導き出されているとの厳しい批判を行なっている。しかしながら、基本的にはホクシーの研究を擁護している。

「科学的管理の欠陥の大部分は、システムに固有なものではなく新しくまだ十分に理解されていない諸方法を導入している人々がしばしば無知だからである、と彼が記していることを付け加えておかねばならない。彼は、次のような結論を下している。すなわち、われわれにとって必要なことは、科学的管理の真の性格と方法に関して、また科学的管理の実践者の性格、知性、および精神に関して、より徹底した研究を行ない、世間が関心を示すことである、と」⁵⁷⁾

56) Commons, John R. (March, 1916), "Review of *Scientific Management and Labor*," *The American Journal of Sociology*, 21 (5), pp. 688-692.

57) Kimball, Dexter S. (January, 1916), "Review of *Scientific Management and Labor*," *The Journal of Political Economy*, 24 (1), pp. 194-197.

以上の評者とは異なる観点から、ミクスター (Charles W. Mixer) は、次のように厳しい批判を展開する。ホクシーの著書では、科学的管理の主張と調査したショッップで発見した事実との多くの不一致が示されている。だが、それに対する批判も多い。科学的管理は労働者を個々に区別するが、労働組合主義者は労働者の団結という立場を取る。ホクシーも同じである。それゆえ、個々の労働者が科学的管理に抑圧されているということではなく、産業民主主義が苦難の状況にあるというのが、彼の見解である。

また、同書は、その意図がどうあれ、科学的管理の実践に関する誤った理解を助長することになる。さらにいえば、テイラーのシステムが実践されているのではないところを調査することによって彼の原理を検証しようとするのは、明らかに不適当であった。最後に述べておくべきは、ホクシーの調査助手二人は、ともに「完全に労働側の人たち (out and out labor men)」だという事実である。このように述べた後、科学的管理運動を評価する社会的にもっとも有益な機会を、敵意によって逸した、とミクスターは厳しく批判する⁵⁸⁾。

さて、ホクシー自身が認め、またキンボールやコモنزが指摘しているように、ホクシーの著書は科学的管理と労働に関する彼の最終評価を示したのではなく、いわば中間報告なのである。ホクシーの意図は、科学的管理やこれに関する論争の一方を支持あるいは批判するのではなく、誤った考えや理解を正すべく事実と真実を発見し明らかにすることであった。

58) Mixer, Charles W. (June, 1916), "The Review of *Scientific Management and Labor*," *The American Economic Review*, 6, pp. 373-377. 1914年4月14日、労使関係委員会の公聴会において証言台に立ったミクスターは、職業をコネティカット州ニューヘブンの Sentinel Automatic Gas Appliance 社の「時間研究係 (time study man)」だと述べている。さらに、ジョンズ・ホプキンス大学を卒業後ハーバード大学大学院で2年間学んだこと、ハーバード大学で4年間インストラクターとして、またヴァーモント大学では教授として勤めた経歴をもっていることもつけ加えている。ミクスターの証言については、次を参照のこと。"Testimony of Mr. Charles W. Mixer," (April 14, 1914), in Commission on Industrial Relations (1916), pp. 834-852.

「現在必要なことは、科学的管理と組織労働者との間での重要な争点を、明確かつ簡潔に示すことである。それゆえ、ここに示したものは、この問題の重要な局面すべてを完全に考察したものでは決してない。重要な問題のいくつかをごく簡単に議論しているが、重要課題の一つである、科学的管理に対する労働組合からの不確かで証明されていない批判は、まったく検討していない。後日、その問題を全面的に検討し、ここで除外したことについての明確な証拠を示すと同時に、テイラー、ガント、エマーソンのショッパで発見した結果の違いをできるかぎり明らかにしたいと考えている。

しかしながら、本書の付録には、科学的管理の実践者と組織労働者との間での重要な争点の完全な提示、科学的管理が実践されているショッパにおける労働条件等の調査と検証に必要な基礎的情報の分析が含まれていることを述べておきたい」⁵⁹⁾

以上の説明からは、ホクシーの著書で扱われた「重要な問題のいくつか」が何か、なぜ「ごく簡単に議論」したのか、その理由はわからない。しかしながら、引用後段の記述からすれば、ホクシーは、科学的管理の実践についての調査が十分かつ公正に行われたと考えているように思われる。果たしてそうなのであろうか。すでに指摘したように、ミクスターは、ホクシーの調査助手であるフレイトとヴァレンタインの二人がともに「完全に労働側の人たち」だと述べている。

ホクシーは、専門家としての調査助手二人の選任に際して、AFL 委員長のゴンパーズ (Samuel Gompers) とテイラーにそれぞれ推薦依頼をし、AFL はフレイトを推薦した⁶⁰⁾。ホクシーは、テイラーへの手紙の中で、「あなたや他の有力な科学的管理の実践者が完全に信頼している能率技師」を推薦してほしいと述べている⁶¹⁾。テイラーは何人かの名前をあげたが、ヴァレンタイン

59) Hoxie, Robert F. (1915), pp. vi-vii.

60) Nyland, Chris (December, 1996), p. 1002.

ンについては科学的管理の実践にふさわしい経験を持たないとして、除外していた。しかしながら、結局は彼が科学的管理の代表に選ばれた。テイラーの門弟であるガント (Henry L. Gantt) も、テイラーへの手紙の中で、ヴァレンタインは「決してマネジャーでもなくまたビジネスマンでもない」と述べ、彼の選任という事態に驚きを示しているのである⁶²⁾。

ヴァレンタインは、労使関係委員会において、自らを産業カウンセラー (industrial counselor) だと証言している。彼によれば、産業カウンセラーとは、「使用者、従業員、および公衆の関係を研究することにすべての時間を費やしている人」⁶³⁾であり、労使関係の交渉者ではなく「使用者と従業員との関係を確立する科学者」⁶⁴⁾である。科学と民主主義が併存する社会を理想だと考えるヴァレンタインは、彼が友人たちと呼ぶ科学的管理の実践者たちとの大きな違いは民主主義の観点だと述べている。すなわち、従業員の同意と協力が不可欠だとの考えを示している⁶⁵⁾。

ヴァレンタインは、ミクスターのいうようにまったくの労働側の人物であるとは思えないが、科学的管理の実践者を代表する人物として適格であるとは考えられない。ネイランド (Chris Nyland) は、もう一人の調査助手であったフレイが、自身の回想録において、ヴァレンタインは科学的管理の技師たちから彼らの代表者として承認された人物であると書いているのは、明らかに嘘であると主張する⁶⁶⁾。ネイランドのこの批判は、正しいであろう。

ホクシー調査の調査助手の選任は、明らかに公正を欠いていた。したがって、ホクシーがまとめた著書に対しても、科学的管理を代表するものの意見が十分には反映されていない、と考えざるを得ないのである。

61) 1914年8月31日付のホクシーからテイラーへの手紙 (同上文献より再引用。 *Ibid.*)。

62) 1914年12月31日付のガントからテイラーへの手紙 (*Ibid.*, p. 1003)。

63) “Testimony of Mr. Robert G. Valentine,” (April 14, 1914), in Commission on Industrial Relations (1916), p. 852.

64) *Ibid.*, p. 858.

65) ヴァレンタインの証言については、次を参照のこと。“Testimony of Mr. Robert G. Valentine,” (April 14, 1914), pp. 852-862.

66) Nyland, Chris (December, 1996), p. 1012.

VI ホクシーと科学的管理

ホクシーは、著書の出版以降、科学的管理に関する論文をいくつか発表している。*The Survey* 誌（1916年3月4日号）に発表した「科学的管理と社会福祉」と題する論文も、その一つである⁶⁷⁾。彼は、著書にまとめた調査の主目的が、科学的管理に対する労働組合の主張の妥当性の検証、科学的管理と労働との調和可能性の判断、科学的管理に関わる人すべての福祉の保護と推進であり、私的偏見を排除して事実を発見することであったと述べている⁶⁸⁾。

テイラーの理念が実現されるかぎり、科学的管理は労働者と社会に便益を与える可能性をもたらすが、実際の調査から得た結論は、現在のところテイラーの民主主義概念は非現実的な夢にすぎない。だが、科学的管理の欠点はあらゆる社会発展の幼年期ないし試行錯誤の段階につきものの欠点であり、時の経過とともに是正されるだろう。ホクシーは、このように主張する。

すでに指摘したように、彼の研究は、科学的管理の理念の評価ではなく、事実の調査を目的としていた。しかしながら、この論文の結論に相当する部分において、実践されている科学的管理の評価ではなく、それを超えて「完全にそして正しく適用された」⁶⁹⁾ 科学的管理を想定して、すなわち科学的管理の理念そのものについての評価を下している。ホクシーは次のようにいう。

「科学的管理は、完全で正しく適用されたとしても、既存の職業上の熟練を絶えず破壊し、職業上の知識と熟練を狭め排除する傾向をもっている」⁷⁰⁾

67) Hoxie, Robert H. (March 4, 1916), "Scientific Management and Social Welfare," *The Survey*, 35, pp. 673-680, 685-686. ホクシーの論文中に挿入された編集者のいわゆる「ホクシー報告書」についての紹介文は「『三つ摺りの』報告書」と題されており、題名に示されているように、調査を行なった三人の協力関係の緊密さといわゆる「ホクシー報告書」の公正さを強調している (*Ibid.*, p. 675)。

68) *Ibid.*, p. 673.

69) *Ibid.*, p. 680, 685.

70) *Ibid.*, p. 685.

「全体としてみれば、科学的管理は、特に以前は労働者が保持していた知識を集め体系化することによって、著しく資本主義を強化する傾向がある。」⁷¹⁾

「労働組合主義が現存し、労働組合主義者が彼らの組織ないし規則や規制の破壊者として科学的管理をみなすかぎり、……労働組合主義が科学的管理に反対し続けるのはまちがいない」⁷²⁾

このように述べた後、機械の発明と同じように科学的管理の発展によって、社会は解決に長期間を要する大きな問題に直面することになると結んでいる。

The Journal of Political Economy 誌（1916年11月号）に発表した「科学的管理と労働福祉」においても、先の調査結果に基づいて、ホクシーは科学的管理の労働福祉への影響について検討している⁷³⁾。この論文において、ホクシーは、科学的管理の科学性について、機械的ないし物的要素および人的要素の観点から評価すべきであると、その科学性に疑問があると述べたうえで、上の引用と同様の主張を展開する。そして、*The Survey* 誌の論文と同じく、短く抽象的ではあるが労働福祉に関する問題の解決策は、科学的管理の発展を「抑えるのではなくその欠陥を補う（not repression, but supplement）」⁷⁴⁾ことだと主張している。

ホクシーの死後発表されたもう一つの論文は、*The Quarterly Journal of Economics* 誌（1916年11月）に掲載された「なぜ組織労働者は科学的管理に反対するのか」である⁷⁵⁾。この論文は、雑誌の編集者の求めに応じてホクシー

71) *Ibid.*, p. 686.

72) *Ibid.*

73) Hoxie, Robert F. (November, 1916), “Scientific Management and Labor Welfare,” *The Journal of Political Economy*, 24 (9), pp. 833-854. 本論文の結論部分は、*The Survey* 誌の論文の結論部分とほぼ同一の記述である。ただし、どちらが先に執筆されたのかは、不明である。ホクシーは1916年6月22日に死去しているので、この論文は彼の死後に発表されたものである。論文掲載誌は、ホクシーが准教授として勤務していたシカゴ大学が発行していたためか、本論文に続き、ホクシーの業績を紹介する二つの論文と仮業績一覧が掲載されている。

74) *Ibid.*, p. 853.

が生前に執筆したものである⁷⁶⁾。科学的管理の評価については、彼の著書およびその後に執筆された二つの論文と変わらない。しかし、本論文のタイトルにはっきりと示されているように、彼の主張をよりいっそう明瞭に示す内容となっている。ホクシーは、科学的管理と労働組合が対立する根本原因が、「科学的管理の基本理念と主流派労働組合主義の理念との本質的非両立性」⁷⁷⁾にあると主張する。すなわち、

「私は次のように考える。『科学的管理は、産業状態が絶えずかぎりなく変化する前提でのみ十全に機能できる』…… 他方、『主流派労働組合主義は、既定の産業状態を維持することによってのみ十全に機能できる』…… それゆえ、一方に有効な条件が、他方の有効性と相いれないのである」⁷⁸⁾

ホクシーは、科学的管理と労働組合主義は理念的に両立不可能であると見て、次のように結論する。

「『なぜ組織労働者は科学的管理に反対するのか』という問いに対する私の最終的解答は、次の通りである。正しく適用され正常に機能したとしても、科学的管理は、それが一般化するようになれば、今日存在する有効な労働組合主義の終焉を招くであろう」⁷⁹⁾

以上みてきたように、『科学的管理と労働』やその他の論文を通してホク

75) Hoxie, Robert F. (November, 1916), "Why Organized Labor Opposes Scientific Management," *The Quarterly Journal of Economics*, 31, pp. 62-85.

76) *Ibid.*, p. 62.

77) *Ibid.*, p. 77. ここでホクシーが「主流派労働組合主義」と呼んでいるのは、アメリカ労働総同盟 (The American Federation of Labor: AFL) の指導者が提唱する理念や方法のことである (*Ibid.*, pp. 71-73)。

78) *Ibid.*, p. 78.

79) *Ibid.*, pp. 84-85.

シーが述べているのは、科学的管理の理念は実現されておらず、たとえそれが実現されたとしても労働福祉と相いれない、ということである。彼は、科学的管理の理念の実現可能性についても懐疑的である。と同時に、上の論文の結論に示されているように、彼は、科学的管理の理念それ自体が必然的に労働組合主義の終焉と労働福祉の低下を招くとの見解をもっている。

ミクスターがホクシーの著書を酷評したように、ホクシーの立場は、著書出版以降も揺れているように思われる⁸⁰⁾。その理由は、彼が、科学的管理に進歩的性格をみようとするのではなく、不変の現状を是とする労働組合主義を容認する一方で、迫りくる力としての科学的管理の展開の不可避性を認識しようとするあいまいな立場を採っているからである。

パーソン (Harlow S. Person) は、ホクシー調査は、「無意識的偏向 (unconscious bias)」によって事実を観察し解釈するという大きな誤りを犯していると批判する。

「報告書を通して、産業社会の進化の歩みとして、現在の実践の正当で実現可能な進歩として、また既存の産業体制に取り入れねばならない原理や機構として、科学的管理を判断していない。科学的管理を現状の他のマネジメントと比較するのではなく、産業民主主義が現在よりも十分に発展している体制の下でのマネジメントと比較しているのである。それゆえ、ホクシーの報告書は、個人や国家が基づくべき信頼に足るものではない」⁸¹⁾

パーソンの批判は的確であると思われる。ホクシーの立場、すなわち科学

80) ミクスターは、ホクシーの著書のように「ほとんどすべての所で著しく意見がころころと変わるような書物を、評者はおもいつかない」、と記している (“Testimony of Mr. Charles W. Mixer,” (April 14, 1914), p. 377)。

81) Person, H. S. (February, 1917), “The Manager, the Worker, the Scientist: Their Functional Interdependence as Observers and Judges of Industrial Mechanisms, Processes and Policies,” *Bulletin of the Taylor Society*, 3(1), p. 6.

的管理と労働組合の理念を相いれないものだとし、前者を变化に適合的、後者を安定状態に適合的だとする二元論的思考方法は、社会の進化、発展、進歩の視点を欠いているからである。科学的管理の進展が必然であるとみなすのであれば、科学的管理の欠陥、具体的には労働福祉に対する弊害を改善するにはどのようにすべきなのかという視点から、研究すべきであったのではないだろうか。この点がホクシーの研究の最大の弱点だと思われる。

こうした結果に至った最大の理由は、科学的管理の代表者が調査研究に参加していないということにある。「ホクシーの主張は、新しい諸方法についての彼の実際の知見からでなく、人々の諸見解の分析から導き出されている」とのキンボールの批判は、労使双方の主張の整理にとどまっているとの指摘であり、科学的管理実践の現状の正確な理解がなされていないことを厳しく批判したものだと思われる。現実の正確な認識、産業発展の趨勢の適切な理解がなければ、現状の容認とならざるをえない。パーソンは、ホクシーのこの姿勢を「無意識的偏向」と批判したのだと思われる。

VII おわりに

いわゆる「ホクシー報告書」は、アメリカ合衆国労使関係委員会の要請から生まれたものである。政府の支援があることによって、ホクシーは、科学的管理と労働に関して全面的な調査研究を行なうという絶好の機会を得ることができた。しかしながら、「科学的管理運動を評価する社会的にもっとも有益な機会を、敵意によって逸した」とミクスターが批判するように、ホクシーは、その好機を十分に活かすことができなかつたのである⁸²⁾。

82) ナドワーニーも次のように述べ、ホクシー調査の不正さについて半ば認めている。「ずっと後に、ギルソン (Mary B. Gilson) は次のように書いている。ホクシーの報告書は『立派だが偏見に満ちた分析』である。しかし、テイラー主義者たちの『自己満足』を揺るがせ、彼らの欠陥に目を開かせた。そしてまた、彼らの労働への対応の仕方を变化させるのを助けたのである」(Nadworny, Milton J. (1955), p. 171) つけ加えれば、ギルソンは次のように述べているのである。ホクシーたちは、自分たちの工場への訪問ではオフィスで短時間面談しただけであり、再訪する約束も果たさなかつたため、職長や監督者たちはホクシー調査の結論の妥当性を疑っていた。だが、ホク

さらに、「テイラーと彼の協力者たちの誠実な努力が否定され、彼らの主張を検証する重要な機会が無駄になった。ホクシーの研究は、学問的に十分でないにもかかわらず強力な影響力のある文書を世に出すという大失敗をおかした」⁸³⁾、との厳しい批判もある。

筆者は、ホクシーの研究がミクスターの批判するように科学的管理に対して敵意をもったものであるとは考えない。すでに指摘したように、ホクシーは、科学的管理の進展という趨勢を率直に認識し、専門化の進展と古い徒弟制度の破棄の結果として労働者が失いつつある生活の内容を回復する方法が求められていると主張している。そして、時間がかかるけれども、科学的管理の可能性と限界について徹底的に研究し、世間に知らせていくことが必要だと述べ、著書をつづけているのである⁸⁴⁾。労使関係委員会に提出した「調査の結論」(著書に付録として収録)においても、ホクシーは、科学的管理が産業発展を利する一方で、産業民主主義に敵対するという二面性をもつことを指摘している。そして、どちらか一方の発展を求めるのではなく、両者がともに発展する道を探すことの必要性を強調しているのである。もっとも、「科学的管理は、広範な産業問題の一要因にすぎない」⁸⁵⁾と述べ、すでに指摘したように、自ら解決策を提示することなく労使関係委員会のような政府機関に解決を委ねたのであるが。

また、筆者は、ホクシーの著書出版が大失敗であるとも思わない。コモングズが述べているように、ホクシーは、研究の不十分さを自覚して著書出版を

シーの書物は、科学的管理の導入によって起こりうる欠陥や危険性を避けるために注意して読むならば、同書には計り知れないほどの価値がある。Gilson, Mary Barnett (2007, originally published in 1940), *What's Past Is Prologue* (TX: Ehrsam Press), pp. 93-94.

83) Nyland, Chris (December, 1996), p. 1013. ネイランドは、次のようにも述べている。「『科学的管理と労働』は、近代の学者たちがテイラーと彼の起こした運動を悪者扱いするために必ず持ちだす文書である。その妥協的な性格に気づくことなく、テイラーの批判者たちは、科学的管理が『第1に労働者の状態を改善する手段である』との彼の主張を傲慢に退けることを正当化するために、ホクシーの報告書を利用しているのである」(*Ibid.*, p. 1014)

84) Hoxie, Robert F. (1915), p. 136.

85) *Ibid.*, p. 139.

逡巡したようである。彼自身も著書における研究の不十分性を認めている。しかし、キンボールやコモンズが指摘する科学的管理の実態調査の不十分さを除けば、テイラーを中心とする科学的管理の実践者の主張と労働組合の主張がそれぞれ詳細に整理されている。そして、同書におけるホクシーの主張を労使関係委員会の最終報告における「科学的管理」と比較すれば、彼の著書が労働組合側に過度に偏ったものではないということは、あきらかである。

しかしながら、以下の点を十分に認識しておかねばならない。第1に、ホクシーが出版した著書『科学的管理と労働』は、科学的管理を評価するうえで強い影響力を与えた書物であるが、労使関係委員会の報告書ではなく、彼自身が出版を躊躇した中間的な調査研究書であったという事実である。第2に、ホクシーの調査研究は、政府の要請で行なわれたにもかかわらず、科学的管理の代表者として適格な調査者が選ばれず、科学的管理の実践を評価する絶好の機会が十分に活かされなかったということである。

そして第3に、ホクシーは、変化と安定の二元論的解釈によって科学的管理と産業民主主義の非両立性を主張しているが、進歩という視点を欠いているということである。科学的管理は社会進歩の一側面である。それゆえ、ホクシーには科学的管理の理念を否定できなかつた。機械の発展それ自体が拒否されるべきものでないと同様に、科学的管理の理念それ自体は否定されるべきものではない。科学的管理の進展が不可避であり、同時に産業民主主義の実現が不可欠であるとするならば、社会進歩という視点から科学的管理の欠点を是正し、産業民主主義の実現を図る道を探ることが大切であろう。だが、彼はこのような立場を採らず、現状の維持に重きを置いた。この点が、いわゆる「ホクシー報告書」の最大の欠陥であり、労働側に偏った研究であると批判される所以なのだと思う。

(筆者は関西大学商学部教授)