

「企業の社会的責任」とテイラー学説

——労使紛争の利害調整視点から Taylor, F. W. “A Piece-Rate System” 1895 の検討を中心に——

中 道 眞

キーワード

多国籍企業と社会
企業の社会的責任
Taylor, F. W.
“A Piece-Rate System”
単価決定と時間研究
テキストとコンテキスト
労使紛争
クエーカー派

目 次

- I. はじめに
- II. 若干の予備的考察
- III. “A Piece-Rate System” 論文の概要と
若干の考察
- IV. 総括と今後の課題

I. はじめに

市場原理を中心とする新自由主義（ネオリベラリズム）が展開する現代資本主義社会において、多国籍企業が社会へ与える影響は非常に大きくなってきており、経済のグローバリゼーションあるいはグローバル資本主義などといわれている。このような影響に対して、国連などの国際機関や各国各種 NGO の活動などの社会からは、反グローバリゼーションあるいはオルタナティブなグローバリゼーションへの動きも活発化している。また学界や政界また実業界において、各々に論争はあるが現代資本主義社会の問題として、CSR 論、つまり企業の社会的責任論が活発に議論されている。

本研究ノートは、筆者が「多国籍企業と社会」というテーマを考察するにあたって、企業の社会的責任論の起源および歴史を紐解くために、テイラー（Taylor, Frederick Winslow）論文 “Piece-Rate System”（以下、PRS 論文と省略）のテキストおよび若干のコンテキストについて検討するものである。

現代では、事業分野が多角化された企業や自らは製造せずにその設計やマーケティングに特化するようなファブレス型企业、あるいは小売業などのサービス産業などの多国籍企業が台頭してきているが、当時の製造企業は、資源採掘企業や金属加工業などの事業が主で、かつまだ事業が多角化されていない製造企業が中心であったことは周知であろう。

したがって PRS 論文が発表された1895年は、現代とは企業の規模や組織は大きく異なることは論をまたない。しかし、この時代は現代と同じくグローバリゼーションが進展し、企業の国際化が展開していく時代であること¹⁾が共通している。そこで、現代と同じグローバリゼーションが進展する PRS 論文が書かれた時代において、企業の社会的責任はどのように捉えられていたのだろうか。

以下ではこのような時代に書かれた PRS 論

1) Jones (2005) では、第1次グローバル経済（1888年から1927年）と新または第2次グローバル経済（1979年から）の二つの時期をグローバル経済と区分している。また亀井（1995）では、第1章および第2章において「多国籍企業の生成前史」として、第1次世界大戦までに直接投資が相当の規模（対民間投資の半分）で行われてきたことが実証されている（1～41頁）。

文を、企業を巡る社会問題、特に労使紛争問題に限定されるが、その一つの解決策として広くは「企業の社会的責任」について書かれたテキストと解釈できる可能性を検討しようと試みることにしたい。

言い換えれば、本研究ノートは、「テイラー学説を現代における企業の社会的責任に応える内容として再検討する」²⁾ための第一歩として、グローバリゼーションが進展する時代に書かれたPRS論文のテキストを中心に考察することが課題ともいえる。

II. 若干の予備的考察

テイラーの学説に関する見解は、その擁護や批判も含めて様々である。そこで、本研究ノートの課題「テイラー学説を、現代における企業の社会的責任に応える内容として再検討する」ために、まずPRS論文のテキストを詳細に検討することからはじめることにしたい。

テイラー学説に関する多くの見解にともすれば混乱させられる可能性を避けるためにも、テイラー自身が何を考え、どう主張しているのかを追及することが重要であろう。例えばSpender (1996) では次のように書かれている。

「科学的管理に関する多くの議論に浸透したナイーブなレトリックにつかまらないようにするのは難しいことである。このことは、特にそう思い込まれている科学的管理の非人間性にあてはまる。」³⁾

また、本研究ノートで試みようとしているテ

イラーあるいは科学的管理に関する再解釈は、歴史的に継続して行われてきており、また最近も新しい取り組みがなされているという。先のSpender (1996) を再び引用すると、次のように書かれている。

「産業が現代生活に及ぼす影響に関心を持つ多くの人々は、フレデリック・テイラーと彼の業績にも好奇心を持つ。(中略)彼の主張は驚くべきほど広範な支持者とともに、批判者や懐疑者たちをも引き付けている。テイラーの一生に関しては余りにも多くのことが謎めいており、曖昧であり、説明されておらず、秘密でさえあるので、近い将来膨大な再検討と再解釈および論争が生起してくるであろう。」⁴⁾

本研究ノートでは、企業の社会的責任論を考察するために再解釈しようと試みるものである。

そこで、テイラー自身が何を考え、どう主張しているのかを追及するために、テキストを詳細に検討することとともに、PRS論文が書かれた様々な背景も同時に考察することが重要である。三井 (2004) によると、テキストをコンテキストから切り離し「自律的体系」として読むテキスト中心主義といった方法と、テキストを歴史的、社会的、文化的、思想的なコンテキストとの関わりで解釈する、コンテキスト中心主義の方法があるという。本研究ノートでは、テキスト自体を自立的なものにとらえそこから「普遍的な意味」を探ろうとするのではなく、「一定の状況下での、主体としての個々の思想家の意図に基づく言葉による陳述」⁵⁾として捉えることとする。従って本研究ノートでは、以下、「Ⅲ. “A Piece-Rate System” 論文の概要と若干の考察」においてPRS論文を詳細に確認し、「Ⅳ. 総括と今後の課題」においてコンテキストについて若干の指摘を行いたい。

2) 本研究ノートは、龍谷大学社会科学研究所の研究プロジェクト「社会経営学方法論の確立のための経営学説研究」などの研究会にて報告した内容および研究会で頂いた指摘や議論を元に、課題と方法を再検討し、若干の考察を加えたものである。この課題は、上記プロジェクトの筆者の課題でもある。また、テイラーおよび科学的管理研究の蓄積は膨大であり、筆者がその山へ分け入ろうと意図するものではなく、「多国籍企業の社会的責任」を研究するにあたって、その歴史的背景の一端として考察するものである。

3) Spender (1996) p.3 (邦訳3ページ)。

4) Ibid., p.ix. (邦訳ixページ)。また近年では廣瀬 (2005)、中川 (1992) にも詳しい。

5) 三井 (2004) 29~31ページ。三井 (2004) の思想史方法論については、Skinner (1988) に基づいている。

Ⅲ. “A Piece-Rate System” 論文の 概要と若干の考察

(1) PRS 論文の構成と主張

本研究ノートでとりあげる PRS 論文は、テイラーの科学的管理に関する論文では最初の論文である。「出来高払制私案」や「一つの出来高給制度」などと訳されている。1895年、デトロイト市における ASME (American Society of Mechanical Engineers; アメリカ機械学会) 大会にて発表され、会場でのディスカッションを加えたものが、論文として発表されている⁶⁾。目次は付されていないが、イントロダクションの後にインデックスが付され、本文が続く、最後にディスカッションという構成となっている。

全体を俯瞰するにあたり、ここでは訳書にて上野陽一氏によって訳の本文中につけられている小見出しを使用することにしたい⁷⁾。下記は、その小見出しを抜き出して作成した目次である。付されている番号も訳書の本文中につけられている番号である。

イントロダクション

1. 製造工業における危険
2. 制度の必要
3. 管理制度の選定
4. 普通の日給制度とその欠陥
5. 日給制度の欠陥を改める方法
6. 日給制ではどんなに管理が行き届いてもなお欠陥がある
7. 普通の出来高払制度
8. 普通の出来高払制度が工具に及ぼす道徳的影響
9. やや改良された出来高払制度
10. 所得分配制および割増金制の利害

6) アメリカ機械技師協会と訳されている場合もある。テイラーは、ASME に1886年に入会してから、本論文発表より前の1893年に“Notes on Belting”を発表している。なお、本研究ノートではインデックスおよびディスカッションの部分は検討していない。

7) 上野陽一訳・編『科学的管理法 (新版)』1969年、産業能率大学出版部。

11. 協同すなわち所得分配
12. 労使協調は可能か不可能か
13. 労使協調のために取り除かねばならない障害物
14. 普通の単価決定法
15. 基本的単価決定法の由来と発達の経路
16. 基本的単価決定法の例
17. 正確な単価の決定は最大生産の第一歩である
18. 率を異にする出来高払制度の説明
19. 工具取扱い上の原則
20. 低率および高率賃金の定め方
21. 賃金計算の単位
22. 率を異にする出来高払制度による利益
23. 基本的単価決定法と率を異にする出来高払制度
といずれがより重要であるか
24. ハンドブック
25. 単価決定部の組織と目的
26. 基本的単価決定法の間接的利益
27. 機械および工具の生産高を増す可能性の実例
28. 率を異にする単価の最初の適用とその効果
29. 工具の取扱い方に関する一般的注意
30. この制度の及ぼす道徳的效果
31. この制度の将来発展の可能性

イントロダクションにて、テイラーの主張する管理制度の3つの要素およびPRSで主張されている管理制度の利点が述べられている。続いて、上記目次番号の1から11まで、当時の現状が記述され、普通一般に用いられている管理制度とその欠点が述べられ、12・13にて労使協調の可能性について述べられている。14から28まで、単価決定の方法と率を異にする出来高払制度、およびその関係について論じられ、最後に29から31にてその他の注意事項およびテイラーの主張する制度の総括がなされている。

さて、イントロダクションの最初では、次のように記している。

「普通の出来高払制では、資本家と労働者とは永久に対立しなければならない素質をもっており、また、高い能率を発揮する工具は必ずある程度の罰をうけなければならないようになっている。(中略) しかしながら私が案出した制度は、理論的にも、その結果からみても、ともに正反対である。この制度の

もとにおいては、各工員の利害と雇主の利害とを一致させ、高い能率を出す者にはよけいな割増金を払う。」

このように最初の部分で、労使の利害を一致させる賃金支払制度について書かれている⁸⁾。この賃金支払制度は、PRS 論文の論題の一部にもなっているのであるが、テイラー自身は後に発表した Taylor (1903) においてこの制度、つまり「率を異にする出来高払制度」に主張の力点があるのではなく、単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学研究に力点があると述べられている。そこでは次のように記されている。

「この全制度（テイラーの主張する制度；筆者挿入）は単位時間の精細な科学研究を土台としているもので、この研究は科学的管理法の要素として最も重大なものである。（中略）私は、1895年「出来高払制私案」と題する論文を ASME の席上で発表したことがある。これを書いた主な目的はよき管理法の基礎として、単位時間の研究が必要なことを論ずるにあった。しかし不用意にも（中略）「率を異にする」出来高払制度のことを同時に説明したのである。（中略）単につけたしの意味しかないものであることをことわっておいたのであるけれども、肝心の主旨である「単位時間」の研究にはほとんど論及するものがなく、内外国雑誌は筆を揃えて率を異にする制度を論評するというふうであった。（中略）私は諸君が本書を書いた主目的を見過ごされたいことを希望する。そして科学的時間研究に対してその重要さにふさわしい注意を払ってもらいたい。」⁹⁾

この部分に関して PRS 論文では、次のように記されている。

「工場の生産高を増す工夫として、率を異にする出来高払制度と科学的単価決定法との

二つについて述べたが、後者は前者よりもはるかに重要である。（中略）この制度を適用することによって、工員も管理者もともに、よく調和協力し、かつ互いに他の権利を尊重することが、結局お互いの利益になるものであるということがよく認められてくれば、もはや絶対的に必要な制度ではなくなる。そのかわりに、単価決定部は絶対的になくてはならないものになってくる。」¹⁰⁾

したがって、PRS 論文におけるテイラーの主張は、労使の利害を一致させる「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学研究」の必要および重要性であるといえる。

(2) テイラーの管理制度における3つの要素と利点

さて、イントロダクションの続きおよび以降の内容についてもテキストを検討することが必要である。しかしここでは、その概要のみを前記目次に沿って、以下、記して確認することとしたい。ただし以下の概要は、テキストの要点を筆者がまとめたものであり、引用そのものではない。なお下線は筆者の視点で、要点を示したものである。

さて、イントロダクションの続きでは、次のように、管理制度における3つの要素と利点が述べられている。

フィラデルフィアのミッドベール製鋼会社の工場におけるテイラーの管理制度の3つの要素

(1) 基本的な単価を決定する部門

仕事（作業）を要素的作業に分析し、全作業に要する時間を算出する。

旧来の方法：作業全体の記録をとっておき、似た作業へ想像を加えて算出する。

(2) 率を異にする出来高払制度

同じ仕事に対して、二種類の賃金単価。高い単価は最短時間かつその他条件を満たした場合。低い単価は時間がかかるかまたは何か不完全な点があった場合。ただし、高い単価は類似の他の工場よりも余計に儲け

8) 当時、ASME にて賃金支払い制度について、タウン氏やハルシー氏の主張する賃金支払制度と論争があった。

9) Taylor (1903) p.58. (邦訳86～87ページ)

10) Taylor (1895) p.69. (邦訳28ページ)

うる単価である必要がある。

普通の場合：工員が生産力を増すと反って賃金を減らされる。

- (3) 日給制度で働く工員を最もうまく管理する方法と私が信じるもの

「人に払うのであって、地位に払うのではない」。賃金はできるだけ、熟練の程度や努力の程度などによって決める。工員の個人的な功名心を刺激する。各工員の正直不正直、出勤の割合などを正確に記録しておく、その記録に基づいて各工員の給料を常に調節する。

この管理制度の利点

- (1) 製品が今までよりも安く生産されると同時に、工員は普通よりも余計に賃金がえられる。
- (2) 単価を決定するに、多少なりとも当て推量を加えてする代わりに、正確な知識をもって行うから、工員が仕事を控えるとか、「怠業」するとか、あるいは仕事に要する時間について雇主側をごまかすとかいうような気風が全くなってしまう。したがって管理者側と工員側との間に、感情が険悪になったり、闘争が起こったりするようなことが全くなくなる。
- (3) 請負単価ならびに日給を決めるべき基礎は正確な観察に基づくものであって、普通の制度での偶然や誤魔化しが入っていないから、工員は皆均等に公平に扱われ、従って仕事をより一層よく多くしなければならぬという責任を感じてくる。
- (4) 日々の仕事について、品質を最善に、生産高を最大にするために、あらゆる方面にわたって協力することが、管理者と工員とに共通した興味になる。
- (5) 各機械および工員の最高生産能力を発揮するのに、他の制度では長い間かかるが、この制度では早い。
- (6) この制度は各作業に対して、最も良い工員を自動的に選択し、またひきつける。もしこの制度を採用しなかった場合は、仕事

の遅い不良工員としてすんでいたものも、この制度のために一流工員となる者が多くあるし、同時にとうてい救うことのできないような怠け者や劣等者の意気をくじいて、ついには追い出してしまうことになる。つまり、工員と雇主との間に非常に親しい感情を作り出し、ひいて労働組合やストライキなどは全く不必要になってしまう¹¹⁾。

ペンシルバニア州フィラデルフィアのミッドベール製鋼会社 (Midvale Steel Company of Philadelphia) での過去1885から1895年までの10年間、テイラー自身が職長 (foreman of the machine-shop) であった経験に基づいて書かれている。3つの要素の内、第1は単価決定部であり、PRS論文の主張と一致する。また利点については、以下全文に渡って詳細が検討されている様々な制度と比較して利点をまとめたものである。

(3) 当時の工場を巡る状況

続いて本文の最初では、当時の工場における管理の悪さと制度の必要が次のように記されている。

1. 製造工業における危険

管理の悪い (bad management) ために起こる危険 (risks)。不動産や運輸業に比べて、工場長が工員や機械の最高能力に近づけようとする事さえもできずに、日々ぐずぐずしていることの方がよほど危険である。(販売や経理ではなく) 製造の方面については、一切をあげて工場長や主任級にまかせきりにして、従業員の管理とか工場の処理とかに関して、支配人自ら行うべき性質の原則や方法などについても、ほとんど何の干渉もしないという支配人は少ない。(括弧内、報告者挿入)

2. 制度の必要

このような支配人は旧式製造家の部類に属する。これらの人々は、工場管理には方法がい

11) Ibid., pp.33-37. (邦訳3～6ページ)

ない、適当な人があればよろしいというであろう。しかし、近代的製造家は、ただ最良の工場長や工員を得ようと願うばかりでなく、制度や方法の網をもって、非常に注意深く各製造部門を取り囲もうとしている。筆者の意見によれば、この制度の欠けていることが、製造工業として最も危険なことである¹²⁾。

このような状況については、IVにおいてコンテキストとしても若干検討するが、当時は工場における労働を巡る労使紛争やその他社会問題などが頻発する状況にあった。

(4) 普通一般に用いられている管理制度とその欠点

続いて以下、管理制度の選定をするにあたり、当時普通一般に用いられている管理制度である、日給制度、出来高払制度、所得分配制および割増金制が検討されている。またその欠点についても明確に主張されている。少し長くなるが要約を引用したい。なお、以下の番号は先に記した目次番号に対応している。

3. 管理制度の選定

多くの従業員を使つてそれ相当の仕事をさせ、また同盟罷業とか、不注意とか、あるいは怠慢などに陥らないようにするために、できるだけ完全な管理制度や管理法を採用する必要がわかったとする。しかし目的に最もふさわしく、しかもあまり複雑でなく、経費も少なくすむような管理法を選択しなければならない。さて、普通一般に用いられている管理方法にも色々の種類がある。そこで率を異にする出来高払制度について説明するまえに、その他の方法の内主なもの进行研究する。

4. 普通の日給制度とその欠陥

一番簡単な制度は日給制。日給制では、従業員をいくつかの階級（地位；普通労働者、機械工、技師など）にわけ、階級別に標準の給料を払う。従つて、個人の特性、熱心、熟練、信頼度などには全く関係がない。この制度は、従業員の気風を損ね、その能力を一様に平均化する

欠点がある。つまり、いくら精出して働いても自分にとっての利益は少しもないから、なるべく仕事を少なくしてしかも職を失わない程度に勤めるのが一番かしこい方法であると。結局、労働組合を作つたり同盟罷業をしたりして、雇主の領分を侵略してくるのは当然である。

5. 日給制度の欠陥を改める方法

工員の賃金をその職別によって払わず、各その分に応じて支払えば、労働組合の必要はなくなる。雇主側で骨をおって、全部の従業員を調べた上で、記録を作り、これに基づいて賃金を支払う。各労働者にはその分に応じて適当な野心を満足させる余地が与えられており、精出して働くほど賃金が増すこと、そうすれば高級な仕事と与えられることが皆に理解されるようになると、優秀な工員たちにとっては労働組合なんかの必要もないものになる。旧式の製造家は工場に事務員を使うことを特別に嫌っていた。しかし、事務員が会社に対して最も値打ちのある仕事をするわけである。

6. 日給制ではどんなに管理が行き届いても

なお欠陥がある

どんな職長でも、その部下全部を絶えず抜け目なく監督したり調べたりするわけにはゆかず、工員各々についてその成績を詳しく書き上げることはとても不可能である。日給制度は、もともと最大の欠点をもっている。すなわち日給制度のどこを探してみても、工員が自分自身を励ますという点がちっともない。

7. 普通の出来高払制度

普通の出来高払制度が製造家にとって便利であるとする理由は、各工員は与えられたそれぞれの仕事の賃率が決まっているから、いっそう精を出して働いたり、何か作業方法を改良したりして、幾分とも早くその仕事を仕上げようと努力する。かくして工員の収入は増える。ところが、製造家は自分もその利益にあずかるべきであると考え、その仕事の単価を切り下げて、工員の元の日給時代よりも少し余計にとれるくらいの単価にしてしまう。しかし、精出して働いた報酬として、請負値段の切下げを2度も3

12) Ibid., pp.39-41. (邦訳6～8ページ)

度もされたらどんな間抜けでも必ずそのやりくちに憤慨し、将来に備える救済策を求める。このようにして工具と管理者との間に闘争がはじまる。及ぼす害は、決して戦争に劣らぬものがある。

8. 普通の出来高払制度が工具に及ぼす道徳的影響

気の利いた工具は、新しい仕事ができれば、いつでもできるだけゆっくり作業するのが自分の利益であると考えようになる。また職長には、できるだけ速くやっているように思わせるのが利益となる。この「あしぶみ」「怠業」という方法が実際に行われていることは実に想像以上である。このようにして、偽善と欺瞞から成り立った一つの制度が生まれてくる。この制度は工具の気風を墮落させ、多くの工具は雇主を自然に敵であると思い、管理者側の利益になりそうなことは全部が彼らの損であると考えて、管理者の要求には何でも反対することになる。

9. やや改良された出来高払制度

以上の欠点を少なくする目的で修正されたものはいくつかある。しかし、闘争の根本原因を根こそぎ取り払って、管理者側と工具側とが心から協力し、最大の生産をあげようと努力することのできる制度はまだ一つも見つからない。しかしこれから述べる「率を異にする出来高払制度」は、両団体の利害を全く調和させるものであると信じる。

- 改良型その1：タウン氏が1886年に発明した「所得分配法」
- 改良型その2：ハルシー氏の「労働賃金支払の割増金制度」

両氏の制度を簡単にいえば、あるときの実際を標準として各仕事の単価を決める。もし工具の努力によってもっと短時間に、したがってもっと安い値段でできるようになったら、その所得を労働者と資本家との間に一定の割合でわけると。

10. 所得分配制および割増金制の利害

もし雇主が約束を良く守り、労働者は雇主の誠意を信頼すれば、生産高は大いに増すであろう。しかし、基礎賃金が日給制である以上、労働者は怠業してわざと仕事を控え目にしようと

する気持ちが働く。その他以下の欠点がある。

- 最初の単価を決める出発点がみな不公平であり不正当であるため、仕事が変われば収入が変わることになる。
- 生産費を下げるには工具の思いつきによる他ないので、生産費低下が遅く、不規則である。
- 特別に一流工具をひきつけて、劣等工具を自覚させる力がない。
- 一人一機械当たりの最高生産高を自動的に確保することができない。
率を異にする出来高払制度は、以上の欠点が全て取り除かれている。

11. 協同すなわち所得分配制

協同すなわち所得分配制の少なくとも部分的成功は、いずれも製造工業の中心都市からはるかに離れた小さな町で行われたり、普通の製造工業とは条件を異にする工業に適用されたものである。協力主義は一般に失敗すべき運命をもっている。

- (1) 労働者各人がそれぞれの希望に従って自由に活動しうる余地を与えるような協力の形式が少しも考案されていない点。のらくらしていながら、しかも他のものと同様に利益の分配にあずかろうという怠け者が2～3人でも入り込むならば、協力制度のもとでは、質の良いものまでもついに怠け者の水準に引きずりおろされてしまう。協力主義の欠点である。
- (2) 報酬のもらう時期が遠いこと。普通の工具は半年や1年先の利益を考えることは出来ない。むしろ一時の楽しみをしたほうがよいとも考えるであろう。

その他：利益を公平に分配することと、損を分け合う段になると能力がなく、あってもそれを引き受けない。利益にしても損にしても、工具がその分配にあずかること自体疑問がある。というのは、利益とか損失とかはその大部分が工具たちの勢力や支配のおよばない原因、彼らと関係のない原因によって生ずるからである¹³⁾。

13) Ibid., pp.41-53. (邦訳8～16ページ)

以上、様々な制度では理論上、労使紛争は解決しないことが論じられ、実際も、「闘争の根本原因を根こそぎ取り払って、管理者側と工員側とが心から協力し、最大の生産をあげようと努力することのできる制度はまだ一つも見つけない。しかしこれから述べる「率を異にする出来高払制度」は、両団体の利害を全く調和させるものであると信じる。」と、述べられている。テイラー独特の文化的・宗教的な表現も含まれるが、テイラーの管理制度の目的は、労使紛争の解決であることがここでも確認できる。

(5) 労使協調の可能性

続いて、労使紛争解決の可能性について、具体的に述べられている。

12. 労使協調は可能か不可能か

普通の制度では、労働者と経営者との利害が対立している。両者とも根本的な目的があり一致しそうにない。すなわち労働者側は、彼らの就業時間に対してできるだけ多くの賃金をうけようとする要求が一般にあり、経営者側は、支払った賃金に対してできるだけ多くの仕事をさせようとする要求がある。しかし、次の二つの事実を基礎とすれば両者の協調は可能である。

(1) 労働者はその作業時間に対し、いままでもよりも多くの賃金が得られるように永久に保証してやりさえすれば、そんな産業においても一日あたりの生産高を現在よりはるかに増すことができるし、また増すことを欲する。

(2) 経営者はその工場における一人一機械当たりの生産高が、従来に比例して一層多くなるならば、一個当たりの賃金を永久に増加することを約束することができる。

製造工業における間接経費は、直接工員に払う賃金と同じかそれより多い。また工場の生産高の多少に対してほぼ一定である。つまり、生産高が増すならば、工員には高い賃金を払うほど得である。すなわち間接経費の減り方は、賃金の増し方よりも大き

いからである。

13. 労使協調のために取り除かねばならない障害物

工員側、管理者側の両方ともに（主として後者）、各作業に要する最短時間についての知識が足りないことである。この欠陥を除くためには、全ての工場に適当な単価決定部を創設すればよい¹⁴⁾。

上記、「二つの事実」は労働者ではなく、使用者が責任をもって保証しなければならないものである。単価決定部の創設も使用者が創設するものである。また、主として使用者の作業時間に関する知識不足を解消することによって、労使紛争解決のための障害物を取り除こうという主張である。このことを、使用者側が認識することによって、PRS 論文の主張である「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学研究」の必要および重要性の目的が、労使紛争の解決であることを確認できる。

(6) 単価決定の方法

続いて、単価決定部の創設に関して、方法と実際例が一個の鉄鑄物の表面を平らに削る仕事の例で詳細に述べられている。実際例は省略するが、方法について以下若干概観することにした。

14. 普通の単価決定法

職長か工場長が書記の助けで、まず仕事全体を仕上げるのに要した時間の記録を繰り返し調べる。そして新しい仕事に最も似た仕事の記録を探し出す。次にその記録に想像をまじえて新しい仕事に要する時間を決める。

15. 基本的単価決定法の由来と発達の経路

1883年にミッドベール製鋼会社で職長を務めていた当時、思いついたのに始まる。まず工場で行うあらゆる種類の作業を要素に分けて、それらの各要素に要する時間を計っておく。そして新しい作業に要する最短時間を求めようとす

14) Ibid., pp.53-55. (邦訳16～19ページ)

るときには、それを要素に分析してその要素作業に対する時間に加え合わせる。この方法は普通の想像をまじえるよりもはるかに簡単にできる。この工場で扱う千差万別の金属を細工する機械作業に対して適当な単価を定めることは普通の方法では複雑でありかつ困難である。しかし単価決定部の働きと率を異にする単価の効果とによって解決できた。そして、常に相争っていた工員側と管理者側は、この制度では完全に調和協力することになり、同時に製品の品質は向上し生産高も増した。これを始めるときには、単価決定部の時間研究を行う人間にかなり反対があったが、最短時間の記録に関係なく単価の決定が行われることとこの部の知識が工員自身よりも正確なことがわかると、怠業はなくなった。それとともに双方の対立や闘争の大きな原因も自然に消えた。

16. 基本的単価決定法の例

17. 正確な単価の決定は最大生産の第一歩である
 しかしながら一日にどれだけ仕事ができるはずかを知ることと、最大スピードで作業させることとは、全く別のことである¹⁵⁾。

以上、「一日にどれだけ仕事ができるはずかを知ること」、つまり単価決定法について述べられている。

この方法を実際に行った結果、労使紛争はなくなり「完全に調和協力すること」になったと記され、再びここでも労使紛争解決について述べられている。

(7) 率を異にする出来高払制度と単価決定方法、およびその関係

続いて、「最大スピードで作業させること」、つまり率を異にする出来高払制度が主として述べられている。また単価決定法との関係もあわせて記述され、最後に道徳的效果とこの制度の将来性と総括が記述されている。

18. 率を異にする出来高払制度の説明

工場の最大生産高をあげるのに最も有効な方法として私が考案した。仕事が最短時間内にできてしかも何の欠点もないならば一単位当たり高い賃率で支払う。長く時間がかかったりあるいは何か欠点があったりした場合は低い賃率で支払う。普通の方法では、ある工員が特別勉強して生産高を増すことができれば、その工員だけ儲けてはいけなと結論し、単価を引き下げるので、その工員は調子を速めて働いているにも関わらず昔と同じ賃金しかとれない。そうすると再びそんな馬鹿らしい努力を繰り返さない。

19. 工員取扱い上の原則

一部の雇主が企てるように、賃金はその近所の工場と同様な標準額で、最大量の仕事をさせようとしても失敗するに決まっている。余計に仕事をした場合は余計の報酬を与えるのが正義の要求であり、反して量も質も下がった場合には、損を負担させることも当然である。また、「解雇される心配」は「かなりいろいろと勝手な行動をとってもよいのだな」という感じを工員一般に与えることになるから、決して生産の量と質をよくするゆえんではない。

20. 低率および高率賃金の定め方

低率賃金は、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決めて、もっと精出す気分をおこさせる。高率の正確な数字は事業の種類と地方の事情によって違う。しかし、必ず給金を毎日計算し、各工員はうまく最高賃金とれたか、不注意または不良でいくら損したかがすぐわかるようにしなければならない。

21. 賃金計算の単位

それぞれ個人だけの成績によるのがほんとうである。団体の賃金を各工員に割り当てるには、各々が受けもちの作業につくす努力と精密の程度をも参考にしなければならない。ある団体が一人の不注意や怠けのために高い賃金を取れなかった場合、その怠け者も次には最善をつくさなければならなくなるし、なお怠ければ団体から放り出されるであろう。

22. 率を異にする出来高払制度による利益

15) Ibid., pp.56-62. (邦訳19～23ページ)

この制度は劣等工員をみんな追い出して、その作業によく適した優秀な工員だけを惹きつけておくという特色をもつことだけでも大いに役に立つ。一番大きな利益は、この制度は適当な単価決定部の活動とあいまって工員側にも管理者側にも、互いに近づき親しんでいこうとする精神的態度を生ずることである。

23. 基本的単価決定法と率を異にする出来高払制度といずれがより重要であるか

工場の生産高を増す工夫として、科学的単価決定法は率を異にする出来高払制度よりもはるかに重要である。この出来高払制度が結局お互いの利益になるということがよく認められてくれば、もはや絶対的に必要な制度ではなくなる。そのかわりに、単価決定部は絶対的になくてはならないものになってくる。

24. ハンドブック

25. 単価決定部の組織と目的

26. 基本的単価決定法の間接的利益

率を異にする単価を定めるに先立ち各機械の能力について詳しく調べておく必要がある。設計上の欠点を改めたり、運転方法や手入方法などについても大いに改良すべき点がわかってくる。各工場を上手く操業するためには、きわめて細かいところにまで注意深く組織づける必要のあることが、単価決定部の活動によって明らかにされた。例えば、ベルトの手入方法、削り工具の適当な形およびその研ぎ方etc.。この予備的研究や細かい事柄を組織だててをしなければ、率を異にする出来高払制度を適用しても成功はおぼつかない。

27. 機械および工員の生産高を増す可能性の実例

28. 率を異にする単価の最初の適用とその効果
ミッドベールスチール会社での仕事について、率を異にする出来高払制度で高率賃金を支払った方が普通の出来高払制度よりも経済的であることをデータは示している。この会社に率を異にする出来高払制度を適用してから、既に10年になるが、工員がストライキを行ったことはまだ一度もない。しかも労働組合の組織やストライキがこの時期最も成長したのはこの製鋼業で

あった。この会社の一流工員はみな、労働組合が成功することは劣等工員がいままでよりも余計にもうける事になり、優等工員の賃金は減ることになる理論をわきまえているから、説きふせられて労働組合に加入することは決してない¹⁶⁾。

29. 工員の取扱い方に関する一般的注意

どんなによい管理制度でも、決して杓子定規にこれを適用してはならない。雇主と労働者とは、必ず適当な個人的関係を保つように努めなければならない。また労働者を取り扱う場合には労働者の偏見をも考えにいれなければならない。労働者からいうと、上役はそれ相当のレベルにたって話してくれることが望ましい。工員はみな自分の心持を自由にさらけ出すことの出来る機会を非常に得たがる。しかもそれが雇主とともに語ることが出来るのであれば立派な安全弁になる。そして工場長がよくもののわかった人物であって、部下の工員たちのいうことによく耳を傾けかつ適当な敬意を持ってその事柄を取り扱ってやるならば、労働組合やストライキなどの生ずる原因はなくなってしまう。図書館などの大げさな慈善施設ではなく、個人個人に対するちょっとした親切や同情のほうがどのくらい工員と雇主との間の友情を厚くするかしれない。

30. この制度の及ぼす道徳的效果

工員たちに対して実質的に正義が行われているという感じを与えることは、全体的に彼らの人物をはるかに男らしくし、朗らかにし、また信実にする。快活に働き、お互い同士でも雇主との関係でも親切になってくる。旧式制度にある、不公正な取扱いをうけてくよくよと悩む結果、いじけた心の持主となることがない。

31. この制度の将来発展の可能性

基本的単価決定法と率を異にする出来高払制度とを行いさえすれば、全人類のあらゆる病弊をなおすことができる一種の万能薬であるとおもわれはしないかと心配である。決してそうい

16) Ibid., pp.62-79. (邦訳23~35ページ)

うものではない。二つの方法の効能を大きく考えているが、また反対に、近い将来にはこの管理制度を採用する工場はなかろう。経営に成功した製造家は、やがて科学的単価決定法を利用するようになる。また競争が激しくなるので、他の業者も同じ方向に進まざるをえない状態になるであろう。競争の立場にある全国の同業者全てがこの方法を採用しても、みな率を異にする出来高払制度の要求する高率賃金を払って、工員たちをより速く働かせることができる。賃金に比例して生産高が増していきさえすれば。なお生産原価がやすければ、商品は外国の市場へ販路を広めることができ、従って、やはり高い賃金を払うことができるのである。

労働組合は多くの製造家は実害があるものと思っているが、私は反対である。団体の力によって労働時間の短縮、労働者の待遇改善、賃金条件の改良などで、労働者ばかりでなく、全世界に大きな貢献をした。労働組合と交渉する制度は、資本家と労働者との関係を調節する色々な方法のうちで、ちょうど真ん中の位置を占める。労働者が自ら救われようとするには、団結の力によるほかに道がないようなありさまでは、資本家にとっても労働者にとっても満足な状態とはいえない。それよりは、各労働者の奮発心を刺激するために各個人の価値に従い賃金を払い、仕事の種類や階級によって賃金を制限しない制度の方がはるかにまざっていると信じる。問題が管理に属するものであらうと社会結合に関するものであらうと、ある制度のもたらす効果はたいしたものではない。私の最も大きな希望は、私の制度によって、そこらにいる工員が資本家とともに繁栄の波の頂上まで上がってもらいたいということである¹⁷⁾。

IV. 総括と今後の課題

以上、この論文におけるテイラーの主張は、労使紛争を解決するための「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学的研

究」の必要性であり、その具体的内容をテキストとして概要ではあるが確認できた。

ところで、テキストを歴史的、社会的、文化的、思想的なコンテキストとの関わりで解釈する、つまり「一定の状況下での、主体としての個々の思想家の意図に基づく言葉による陳述」として捉えようと試みることも課題の一つであった。以下、若干指摘しておきたい。

まず、当時のアメリカ合衆国ペンシルバニア州フィラデルフィアなどで見られた社会状況についてであるが、Spender (1996) からの引用によると次のようであったという。

「1873年は銀行破産という別の金融パニックが見舞い、何千というフィラデルフィアの労働者階級の家族が破産した。人種暴動が多数の死者をもたらし、軍隊が秩序回復のために要請された。フィラデルフィアだけで6000以上のサロンがあり、市は汚職、買収、そして政治的ボスに支配された。同時に、フィラデルフィア生活の目に見える構造は毎日変わっていた。(中略) 都市交通はついに徒歩以外の手段での通勤を可能にし、それによって各職業の労働者調達地域を拡大。(中略) フィラデルフィアの最初のケーブルカーシステムは1885年に作られ、トロリーカーが出現し、人口と移民が共に増大し、ストライキやスト破りが常態化し、連合組合が形成され、水の浄化は不適切なまま残され、腸チフスの突発も日常茶飯事であった。」¹⁸⁾

また当時の機械技師たちが、経営管理制度の発展に強く関わっている点についても指摘できよう¹⁹⁾。テイラーは機械技師出身である。

さらに、宗教的コンテキストについても若干指摘しておきたい。テイラーがなぜ混沌としたフィラデルフィアあるいはアメリカ東部工業発展地域における社会問題の解決をテーマとしたか、あるいはテキストにおいて「道徳」「友情」

18) Spender, op. cit., pp.7-9. (1996) (邦訳 8～11ページ)

19) Towne (1886) を参照されたい。廣瀬 (2005) に詳しい。

17) Ibid., pp.79-84. (邦訳35～39ページ)

「いじけた心」などの表現について、宗教的コンテキストを考慮することによって理解が深まる可能性が高いのではないかと考えられる。テイラーは、キリスト教プロテスタントの一派であるクエーカー派(Quaker)²⁰⁾である。またアメリカ合衆国ペンシルバニア州の創立者であるウィリアム・ペン(William Penn)もクエーカー派であり、フィラデルフィアはその活動拠点の重要な場所であった。ここでは1918年に社会・経済問題に対するクエーカー派の基本的立場を示した「真の社会秩序の八つの基礎」の要約を記すに留めたい²¹⁾。

1. 人種、性別、社会階層を越えた兄弟愛の実現
2. 物質的目的に優先して、人間的成長を実現する社会秩序の実現
3. 経済的、物的な不公正の解消と、全人格的發展の平等性の実現
4. 個々人との障壁撤廃。負担の平等性
5. 正義・親愛・信頼の重視と、その労使関係への適用
6. 力による支配ではなく、協力と善意による対立の克服
7. 生活の基盤としての奉仕の精神
8. 人間の社会発展のための物的資本の有効利用

労使紛争の解決とその方法は、これら「真の社会秩序の八つの基礎」と見事に一致しているようにみえる。

以上、概略ではあるがテキストを検討し、コンテキストについても若干の指摘を行った。

PRS 論文におけるテイラーの主張は、労使

紛争を解決するための「単価決定およびその決定方法における単位時間の精細な科学研究」の必要性であった。当事者である労働者と使用者の労使紛争といった社会問題を解決するために、労働者でも使用者でもなく、第三者的に「単価決定およびその決定方法」の創設が重要であり、そのために精細な「科学的」単位時間研究が非常に重要であると主張したと解釈できるのではないだろうか。後に続く論文においてもこの「単位時間の研究」は重視され、この単位時間の研究に対する企業(使用者)の責任についても言及されている。

また、グローバリゼーションの進展と「企業の社会的責任」との関連については本研究ノートでは直接検討することができなかった。本研究ノートで取り上げた“A Piece-Rate System”が書かれた頃から第一次世界大戦まで、グローバリゼーションが進展してゆく時代であった。現代もまた規模と内容は異なるがグローバリゼーションが進展する時代である。「多国籍企業と社会」といったテーマを考察するにあたり、この点についてを、今後の課題としたい。

参考文献

- Jones, Geoffrey, *Multinationals and global capitalism : from the nineteenth to the twenty-first century*, Oxford University Press, 2005 (安室憲一、梅野巨利訳『国際経営講義：多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣、2007年)
- Taylor, Frederick Winslow, “A Piece-Rate System”, 1895, in Witzel, Morgen ed., *Human Resource Management; Volume 5*, Thoemmes Press, 2000. (上野陽一訳「出来高払制私案」1969年) 1931年, 上野陽一訳・編『科学的管理法(新版)』1969年, 産業能率大学出版部)
- , “Shop Management”, 1903, in *Scientific Management*, Harper & Row, 1964 (上野陽一訳「工場管理法」1931年, 上野陽一訳・編『科学的管理法(新版)』1969年(産業能率大学出版部))
- Towne, Henry R. “Engineer as Economist,” *Trans-*

20) 正式名称は、Religious Society of Friendsであり、日本では「基督友会」である。クエーカー派の歴史は、放浪の予言者ジョージ・フォックス(George Fox)の教えが、イングランド北部丘陵地域に受け入れられた1652年ないし1653年から始まる(山本(1994)7ページ)。

21) 山本(1994)237~238ページでは、全文訳が紹介されている。ここではその要約であるところの三井(2004)38ページから引用した。ただし、この「真の社会秩序の八つの基礎」はアメリカ合衆国においてではなく、ロンドン年会において採択されたものである。

- actions of the American Society of Mechanical Engineers* 7 (1886), 425ff. (三戸公訳「経済家としての技師」『アメリカ経営思想批判』未来社, 1966年, 341-347頁)
- Skinner, Quentin, edited and introduced by Tully, James, *Meaning and context: Quentin Skinner and his critics*, Princeton University Press, 1988 (半澤孝麿, 加藤節編訳『思想史とはなにか: 意味とコンテキスト』岩波書店, 1999年)
- Spender, J. C., Kijne, Hugo J., *SCIENTIFIC MANAGEMENT-Frederick Winslow Taylor's Gift to the World?*, Kluwer Academic Publishers, 1996 (J・C・スペンダー, H・J・キーネ編, 三戸公・小林康助監訳『科学的管理—F・W・テイラーの世界への贈りもの—』文真堂, 2000年)
- 亀井正義『多国籍企業の研究』中央経済社, 1996年
- 中川誠士『テイラー主義生成史論』森山書店, 1992年
- 廣瀬幹好『技師とマネジメント思想: アメリカにおけるマネジメント思想の生成, 1880年-1920年』文真堂, 2005年
- 三井 泉「プロテスタンティズムと経営思想—クウェーカー派を中心として—」経営学史学会編『経営学を創り上げた思想』文真堂, 2004年
- 山本 通『近代英国実業家たちの世界: 資本主義とクウェーカー派』同文館出版, 1994年

(受理 2007年12月12日)