

Title	テイラーシステムの構築に影響を与えた先行研究 (1) - タウンの分益制 -
Sub Title	
Author	前田, 淳(Maeda, Jun)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2005
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.48, No.4 (2005. 10) ,p.71- 80
JaLC DOI	
Abstract	テイラーシステムの構築に少なからぬ影響を与えた先行研究として、本稿では、タウンの「分益制」を取り上げる。その内容を正しく理解した上で、特質と限界についても言及した。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20051000-0071

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

テイラーシステムの構築に影響を与えた先行研究 (1)

— タウンの分益制 —

前 田 淳

<要 約>

テイラーシステムの構築に少なからぬ影響を与えた先行研究として、本稿では、タウンの「分益制」を取り上げる。その内容を正しく理解した上で、特質と限界についても言及した。

<キーワード>

分益制, 契約価格, 基礎価格, 契約期間, 職長, 集团的インセンティブ, 個別的インセンティブ

1. 問題の所在

1886年の「経済家としての技師 (The Engineer as an Economist)」の報告に引き続き、1889年に開催されたアメリカ機械技師協会 (ASME=American Society of Mechanical Engineers) の第19回大会でヘンリー・R・タウン (Henry R. Towne) は「分益制 (Gain-sharing)」を発表し、その業績の意義が広く世に問われることとなった。彼のこの業績は、米国における能率運動の出発点となり、¹⁾「近代的な能率給制度の先駆²⁾」と評されている。彼の「分益制」が、フレデリック・アーサー・ハルセー (Frederick Arther Halsey) の「割増賃金制度 (The Premium Plan of Paying for Labor)」, フ

-
- 1) この点に関し、野口祐氏は「経営学の発展は、一般的には科学的管理の形成をもって出発点とされている。もちろん、そのこと自体は、経営学の本格的確立を意味するならば妥当なものと言える」とした上で、「萌芽的な経営管理が、独占形成期のトラスト運動と結びついた能率増進運動の一環として『成行管理』という形をとってあらわれた点に注目していきたい。そして、この『成行管理』が一方では賃金形態の合理化をテコにして、いわゆる刺戟的賃金制度を種々な形で展開させている点を分析しよう。また他方では、この刺戟的賃金制度と結びついて、原価計算がより体系的に発展させられ、それが制度的な意義さえもって来た特徴を分析しようとした」と述べ、萌芽的経営管理 (= 「成行管理」) と経営学の確立 (= テイラーの科学的管理の成立) を区別すると同時に、歴史的発展に伴う経営管理制度の展開を指摘している。野口祐『経営管理史』改訂版 森山書店 (1975年) 22頁～23頁
- 2) 長谷川廣『労務管理論』青木書店 (1960年) 115頁

レデリック・ウィンスロー・テイラー (Frederick Winslow Taylor) の「差別出来高給制 (differential rate system of piece work)」に影響を与え、それが「科学的管理法 (Scientific Management)」へとさらなる進化、発展を遂げることになる。となれば、近代的経営管理制度の起点をなす「萌芽的経営管理」が如何にして「科学的管理法」に発展的に結実する³⁾のか。このテーマは、本稿に続いてテイラーの「科学的管理法」の意義と特質を解明しようという我々にとり、避けては通れないものである。そこで本稿においては、タウンの提唱する「分益制」の目的、対象、そしてその内容を順に検討した上で、当制度の特質を明らかにし、意義と限界を提示することにしよう。

2. 「分益制」の目的・対象・内容

まず、「分益制」の目的と適用対象を明らかにしよう。これに関し、タウンは、
 「わたくしが『分益制』“Gain-sharing”と命名したこの制度は……計算における企業の全体の損益を意味するのではなく、企業の被傭者に、彼等自らの努力から生れるゲインないし恩恵についての分け前を割り当てる基礎を提供することを目的とする。この制度は、およそ300名の被傭者に影響するものとして、現在、現実に用いられており、2年以上運営され、そして、実際的で有益であると示されている。それは大きくて非常に多様な企業の諸部門のほとんど半数近くに適用されており、最終的にはほとんどすべてにまで拡大されるだろう。被傭者に理解されるやいなや、それは好まれ、上述の例の場合では、この制度の下で働いていない人々は、それが彼等を包含するまで拡大されるべきであると望んでいる。その最もはっきりした適用は、生産会社、特にその製品が簡単ないしは画一的な種類の生産会社にたいするものである。が、しかし、それは他の多くの生産会社、そしてまた、大商事会社の事務に適用されるであろう。それは労働者が、出来高給、日給、あるいは下請制によって傭われている場合にも同様に適用され、どの点においても雇主と被傭者との関係の現存の自由を損わないが、両者に実質的な利益を与えようとするものである⁴⁾」(・と◎は引用者)と述べ

3) 中西寅雄氏は「機械の資本家的適用は、一面には労働の生産性を増進せしめると共に、他面には労働強度を増進せしめる所的手段となる。工場的生産の初期、英國に於ては、労働日の延長と労働の強度増進とが歩調を揃へて進んでゐた。然るに、労働者階級の反抗が労働日の上に法定の制限を課するに至るや、資本は、機械組織の發達の促進によって、労働の強度を増進せしめるに至った。茲に労働強度の増進とは、同一時間内に、又はより短縮された時間に、より多量の労働を支出せしめることを意味する。労働強度の増進は、第一には、機械充用の方法により、第二には賃銀支拂の方法により、第三には労働組織の方法によって達成せられる」とし、第2の賃金支払方法の処でハルセー制度とローワン制度を取り挙げ第3の労働組織の方法の処でテイラーシステムを考察している。ここでは、3つの方法は労働強度増進の為の手段と方法として、並列的かつ機能別に列挙されている。従つて、第2の賃金支払い方法から第3の労働組織の方法への歴史的進化、発展という視点は希薄とならざるをえない。中西寅雄『經營經濟學』日本評論社(1931年)104頁

4) Henry R. Towne, Gain-sharing; in ASME Vol.X, 1889, p.603. 訳本 三戸公 鈴木辰治 上田鷲訳『賃銀論集——分益制・割増賃銀制——』未来社(1967年)22~23頁。以後、訳本の漢数字はアラビア数字に改めて引用した。

ている。つまり、当制度の目的は、労働者にゲイン配分の基礎を提供することであり、当制度の適用対象は単純かつ画一的製品を生産する生産会社と大商事会社の事務である。

次に、「分益制」の内容を検討していくが、その際、タウンの「分益制」に看取しうる独自性を2点認識しておく必要がある。まず第1に、「利益配分される」という場合の「利益」の内容であり、第2に、「利益配分の方法」である。彼の言う「配分される利益」とは何かと云えば、企業の事業活動の成果たる利潤すべてを指すのではない。労働者が新たに利潤形成に関与した利潤部分のみを指す。次に「利益の配分方法」に関してであるが、当「利潤」を労働者のみにすべて配分するのではなく、労働者、職長、さらには資本家と3方に配分するわけで、これがまた「分益制」といわれる所以でもある。

以上の点を十分認識した上で、「分益制」の内容を具体的に検討していくことにしよう。

タウンの言う「利潤」を確定する為には、利潤形成に影響を与える諸要因とその発生所在を究明し、分別する作業が必要不可欠となる。そこで彼は次の4項目を指摘する。

- 「1. 所有者ないしは経営者によって寄与されあるいは左右せられるもの——たとえば、資本、設備、建物の性質、機械、そして、組織といったもの。そして、所有者が自ら企業を経営する限りにおいて、大なり小なりの彼の熟練、経験、勤勉、および、能力。
2. 営業部門によって影響せられるもの——上記の場合における仕入担当者と販売担当者。
3. 経営者と彼の部下の統制の外にある原因によって決定されるもの。たとえば、原材料のコスト、あるいは、完成品の市場価値における変動、利子率、貸倒れによる損失、など。
4. 労働者ないし工具によって影響されるもの。たとえば、財産の管理、原料や備品の使用上の経済性、そして、主として機械と労力を使用する上での⁵⁾能率。」

上記4項目のうち、第4項目のみが労働者が利益形成に関与しうる要因であり、「利益配分」の対象足りうるとし、彼は次の如く主張する。すなわち、

「さていまや損益の問題の決定について、工具は第4番目ないし最後のグループにある諸項目に、大きな、いや支配的とでもいうほどの影響を与えるかも知れないが、他の3つのグループにあげられている諸項目については、工具はほとんど左右しえないのであり、ほとんどの場合、全く関与しないということは明らかである。そしてまた、彼らが企業全体の正味成果に参加するのを認めることは、一面寛大な行為として立派ではあるが、それは含まれている複雑でしばしば衝突する利害関係の公正な調整としても、あるいは経済問題の理論的に正しい解決としても弁護されえない⁶⁾ことは明らかである」(・は引用者)と。

ここで、労働者が利潤形成に関与しうる具体的項目とは「物的資材それ自体の使用上の効率」と「労働手段と労働力との結合上の効率」であることが明白となった。次に「成果＝利潤」を如何に

5) Henry R. Towne, ibid, p.601. 訳本 前掲書 18～19頁

6) Henry R. Towne, ibid, p.601. 訳本 前掲書 19頁

把握するかが問題となる。答えは「原価」にある。つまり、現行の原価と過去の原価の比較から「成果」を導出する以外に方法はない。そこで、先のタウンの言う「第4項目」を原価概念で置き換えるならば、労務費、原材料費、補助品費（油、ボロ、道具、工具）、動力費、電気・水道費、設備の更新費、設備の修理費、関係部門に附随する管理費、事務員雇用コストが該当する。これら諸コストが新たに削減された時に、いわゆる「成果」が晴れて出現し、把握され、この「成果」が労働者にも還元される。となれば基準値となる「過去の原価」と、現時点で出現した成果、すなわち「現行原価」の把握は不可欠となる。そこで、経営者は工具に対して次のような提案を行うとタウンは述べている。

「わたくし（経営者—引用者が追加）は、すでに、労働、備品、原材料の経済性、そして、諸君の影響できるその他の項目についての、われわれの製品原価を確認した。わたくしは、これらの同じ諸項目における製品原価が定期的に確認される制度を組織し、それによって支払おうと考える。そして、労働の能率の増大あるいは原材料の使用上の経済性の増大、あるいは、その両者によって、諸君が影響を与えるかも知れないゲインないし原価の低減額の一定部分を（わたくし自身に残りを保持して）諸君に分配することに同意する。この調整は、同じような用役に対して一般的に支払われる現在のみままで継続すべき諸君の賃銀率を乱そうとするものではない⁷⁾（・は引用者）と。

タウンは、基準値となる「過去の原価」を「契約価格（the contract price）」、或いは「基礎価格（the basis price）」と命名する。彼は「契約価格」乃至は「基礎価格」に関し、コネティカット州、スタンフォードのザ・イェール・アンド・タウン製造会社の鑄造工場の実例を紹介しながら、次のように説明している。すなわち、

「生みだされる節約額あるいはゲインを測定する基礎を設定するために、次の案が採用されてきた。過去6ヶ月間一般的であった金属と燃料の平均価格は、入念に確認され、その価格を過去6ヶ月間鑄造工場の製品に適用し、その他労働および補助品の全項目が実際の量で評価されて、過去6ヶ月間の各級の鑄物のポンド当りのコストが確認され、かく確認された価格が、契約期間の基礎価格⁸⁾ the basis price として採用される」と。

つまり、燃料と金属に関しては過去6ヶ月にわたる平均コストにより、賃金、補助品に関しては実費により、「基礎価格」が算定され、確認される。「基礎価格」、ないし「契約価格」と現時点で

7) Henry R. Towne, *ibid*, p.602-603. 訳本 前掲書 21頁

8) Henry R. Towne, *ibid*, p.612. 訳本 前掲書 39頁

9) 契約プロフィット（Contract Profit）ないしはゲイン（Gain）について、ザ・イェール・アンド・タウン製造会社の実例を掲げた付録資料でタウンは以下の様に述べている。すなわち、「契約期間の各月の終りに、その月の間に生産された鑄物のコストは、金属と燃料を上述の如く採用された固定価格 the fixed prices で計算し、また、賃銀および補助品を含む他のすべての項目を実費で計算することによって確認される。もし、このようにして確認される鑄物の原価が、上述の如く決定された基礎価格より小であるなら、二者間の相違がその日の節約額ないしはゲインであるだろう」と。Henry R. Towne, *ibid*, p.612. 訳本 前掲書 39頁

の実原価との差額が、節約利益分、すなわちゲインとなる。⁹⁾

かくて確定されたゲインを如何に配分するのか、配分の方法と配分の根拠を明らかにすることが次の課題である。これに関し、彼は次のように述べている。すなわち、

「もう1つの重要な問題は、この制度の下に利害関係のある工具達を直接的に支配している、職工長、監督、あるいは、下請人に割り当てられるプロフィット基金ないしは**ゲイン**の分配である。そのような人が給料で雇われている場合には工具と同じ割合で分配をうけてもよい、しかし、これは部下の増大する数の必要に応ずる責任の増大にともない彼の分け前を減ずるであろうから、わたくしは、プロフィット基金の一定部分を彼に割り当てることにしたい。50人が1人の職工長の下にある被働者の平均数と仮定すれば、わたくしは、50パーセントを雇主が保持するなら、40から35パーセントを彼の部下に残して、プロフィット基金の10から15パーセントを職工長にたいする適当な割当てと考える¹⁰⁾」と。

プロフィットの10~15%を職工長に配分する根拠とは、彼の保有する権限と統制力であるとし、以下のように主張する。すなわち、

「職工長は、どの部下よりも大なる権限と統制力をもっているのであるから、彼の分配額がより大であるべきなのは当然であり、そして、彼の報酬の総額の調整について、そのかなりの部分を彼の仕事の結果に附随させるようにすることは当をえている¹¹⁾」と。

次に「分益制」の契約期間に関し、次のように述べている。すなわち、
「分益制契約に適用されるに好ましい期間は、場合によって大いに異なるものである。すでに説明されているように、この制度の出発点は、製品の従来原価、すなわち労働者にたいする報酬の増大部分がそれから支払われる基金を構成する。製品の従来原価における『ゲイン』ないしは増大した経済性の知識である。それだから、製品原価がすでに正確に知られているときは、分益制契約は相当長期間の契約としても安全であるが、一方、原価がよく知られていないときは、必要な情報がえられたとき修正されるようにその期間をより短期間に設定するのがより良い。しかし、最善の結果は、契約が相当長期、たとえば3年ないし5年、もしくはそれ以上にもはっきりと設定されたとき、えられるであろう。この場合、1つの必要な要素は、すでに説明されているように、勘定の貸方が決定されるであろう各製品のための『契約価格』の採用である¹²⁾」(・は引用者)と。

「分益制」の契約期間に関しては、製品原価の正確な理解と把握がなされているか否かを見定め

10) Henry R. Towne, *ibid*, p.605. 訳本 前掲書 26頁

ザ・イェール・アンド・タウン製造会社の事例を掲げた付録資料でプロフィットの分配 (Division of Profit) に関し、タウンは「契約年度の終りから30日以内に、節約額ないしはゲインの総額が、次のように分配されるだろう。50パーセントは、会社が保持する。10パーセントは、鑄造工場の職工長に割り当てられる。40パーセントは、鑄造工場の被働者にたいし、契約年度間に各自のかせいだ実際の賃銀に比例して配分される」と述べている。Henry R. Towne, *ibid*, p.613. 訳本 前掲書 40頁

11) Henry R. Towne, *ibid*, p.605. 訳本 前掲書 26頁

12) Henry R. Towne, *ibid*, p.607. 訳本 前掲書 29頁

た上で柔軟に対処すべきであるという。

3. 「分益制」の特質・意義・限界

以上、「利益」の内容と「利益配分」の方法と根拠の2点に着目しながら、タウンの「分益制」の内容の骨子を明らかにすべく考察を進めてきた。これを踏まえ、タウン「分益制」の特質と意義を整理しておこう。

まず第1に、「利益」創出の主体と「利益」配分の対象者との関係にタウン独自の理解と把握が見られる点である。実原価と「契約価格 (=基礎価格)」との差額部分、すなわちゲイン形成に影響を与える人的主体として、所有者ないし経営者、営業部門の仕入と販売担当者、そして労働者を挙げておきながら、その配分には、資本家、職工長、さらには労働者の3者が参加する。明らかに利益形成主体と利益配分対象者に齟齬が生じている。また、利益配分の対象者として職工長をその権限と統率力を根拠に指定しているが、彼らを労働者とは別個の別範疇とした点は注目に値する。別範疇と別待遇を供与したことで、労働者と職工長の利害の不一致と対立の可能性が醸成される。

第2に、利益形成要因レベルと現実的コスト把握レベルでの齟齬である。利益形成に影響を与える要因として、前述の3者(所有者ないし経営者・営業部門の仕入と販売担当者・労働者)と「第3項目」の「原材料のコスト、あるいは、完成品の市場価格における変動、利子率、貸倒れによる損失」を指摘しながら、いわゆる「成果」が実際に把握される原価レベルでは、「第4項目」(=労働者ないし工具によって影響されるもの)を主体としたコスト把握を実行している。この点に関してはタウン自身も十分承知のようで、

「この制度の基礎ないし出発点は、製品の現在原価の正確な知識(あるいは商事会社の場合はそれを運営する費用)であり、それは、求められる諸要素、すなわち、成果に参加すべき被備者に影響ないしは支配されうる諸要素を含み、その他のすべての諸要素を除く関係で表わされる」(・と◎は引用者)と明言している。

第3に、タウンの言う「分益制」において、「契約価格」の設定は常に低減化傾向を有する。これについては「契約価格」の決定権の所在を理解し、確認すれば合点がゆく。タウン曰く、「契約の始めには、明らかに、雇主は彼の好むどのような『契約価格』をも採用する権利を有する。というのはその目的は単に雇主が被備者に自主的に参加を許す『ゲイン』を計算する基礎を提供するものであり、また、この契約は、各被備者に彼の当然の賃金を支払う雇主の義務を減ずるものではないからである。多分、雇主は、ほどよく低い契約価格、すなわち、前の価格にほとんど近い契約価格を採用するだろう、というのは、そうしなければ彼自らの利益に不利であろうし、一方また、

13) Henry R. Towne, ibid, p.603. 訳本 前掲書 23頁

それをあまり低い基準で設定すれば『ゲイン』にたいする機会を全く残さず、そして、そのために、被傭者の能率の増大に対して刺激を与えないから、この制度の目的をそこなうことになるのである。同様に、契約の満期にあたっては、契約の更新を提議する前に、『契約価格』を修正する選択権は雇主に帰属する。その間、もし前の期間に製品原価が著しく低減したなら、彼は多分（これが常に最も賢明な方法ではないが）、それに応じて契約価格を引き下げるであろう。したがって、もし、契約が短かかったなら、被傭者は、当然、期間の終りに雇主が彼の収入を増やすために、被傭者が最初よりもより以上に努力せねばならない点まで価格を多分再び引き下げるだろうと考えて、期間中のわずかの報酬の増大のために、より大なる努力をすることは自分の利益になるだろうかと自問するであろう。しかしながら、もし、契約価格が、はっきりと長時間にわたって固定されているなら、当面のゲインのために、この問題をなにか遠い将来にかかわるだけのものとして無視しえ、そして、製品原価の低減に彼の最上の努力と知恵を用いるのである。この結果、雇主は、価格の更新の機会が生じたとき、同じ期間、頻繁に改訂していた場合に多分えていたよりも大なる引下げを行なうことができ、そしてまた、この問題について、被傭者にたいしてより自由にふるまうことができるであろう¹⁴⁾（・は引用者）と。

当初の「契約価格」の決定権も、その後の「契約価格」の修正権も資本家にある。ところで、「分益制」の目的は、「企業の被傭者に、彼等自らの努力から生まれるゲインないし恩恵についての分け前を割り当てる基礎を提供すること¹⁵⁾」であり、さらには「労働者が、出来高給、日給、あるいは下請制によって傭われている場合にも同様に適用され、どの点においても雇主と被傭者との関係の現存の自由を損わないが、両者に実質的な利益を与え¹⁶⁾」（・は引用者）ることにある。その為の出発点として、つまりは目的実現の手段として「製品の現在原価の正確な知識」が必要不可欠となるというわけであるが、決定権、修正権が資本家の手に集中するとすれば、当目的の実現には暗雲が立ちこめる。原価算定には正確性と客観性が要求されるが、原価算定に携わることのできるのは資本家のみであり、ここから客観性の欠落した、恣意的な「契約価格」が成立する可能性と危険性が生じるからである。¹⁷⁾「ほどよく低い『契約価格』の設定が恒常化し、限りなく薄利傾向を極める

14) Henry R. Towne, *ibid*, p.607-608. 訳本 前掲書 29～31頁

15) Henry R. Towne, *ibid*, p.603. 訳本 前掲書 22頁

16) Henry R. Towne, *ibid*, p.603. 訳本 前掲書 22～23頁

17) この点に関し、舟橋尚道氏は次のように指摘する。すなわち「まず最初の製品原価の計算（これを『契約価格』と称している）の中に重要な問題が横たわっている。資本家は労働者と利益額算出のための契約をむすぶ際の基礎となる原価計算をきわめて恣意的におこなうことができる。この契約価格は、実際にかかった費用よりも少な目に計算される。なぜならば、もしこの契約価格を高くきめておくと、労働者の労働強化によって、製造原価が引き下げられたときに、両者の差額が大きくなり、多額の分配をしなければならなくなる。タウンは実際にかかる原価よりも一、二割低いところで契約価格を定めたといわれている。原価計算は多くの場合、労働者がうかがい知ることにはできないから、資本家は勝手に契約価格を設定し、労働者に不当な労働強化をしいる結果になるのである。なぜならば、労働者が労働強化をおこなって実費を一、二割ひきさげたとしても、それだけでは利益の分配にあずかることはできない。この場合には労働者の労働強化によって生み出された相対的剰余価値は、資本ノ

「利益」が強要されるという事態に陥りやすい。

第4に、かくて配分の対象となる「利益」は薄利傾向を極める可能性が極めて大きいにもかかわらず、労働者が獲得する「利益配分」と、労働者の団結権とが取引関係に置かれた点である。つまり、労働者は「利益配分」にあずかる為に、高い代償を支払わねばならないことになる。この点に関し、先のザ・イエール・アンド・タウン製造会社の「分益制」の諸規則の第11番目に、「条件(conditions)」とし、「この制度の趣旨は、この契約の下に雇われているすべての労働者に、この制度から生ずるプロフィットを配分することであるから、この契約のプロフィットに関して、すべてに割り当てられる利益を考慮して、この制度の下に雇われている全員の雇傭の条件として、不行跡あるいは無能の理由によって解雇された場合、あるいは、会社と被傭者の関係を乱し、影響を与えるべく、いかなる方法においても他人と結びついた場合、ここでのすべての権利は、全員によって没収されるだろう。この規定は、賃金の彼自身の率に関して、職工長を通じ、会社と交渉する各被傭者の権利を決して奪うものでなく、また、会社の意向によろうと、彼自らの意向によろうと、彼が、会社を円満に退社する場合の、彼のプロフィットの比例的配分の権利を損うものではない¹⁸⁾」(・は引用者)と明記している。

オブラートに包む、実にソフトな表現を用いているので、ともすれば見逃してしまいそうになるが、とどの詰まりは、会社と被傭者の関係を妨害し、影響を与えるべく労働者が団結した場合には、彼らに容認されていた「利益配分」参加権は剥奪される。ただし、賃金交渉については、各従業員が職長を通して会社と交渉できるとし、タウンは賃金交渉権を何ら制限することにはならないと力説する。しかし、まず第1に、賃金の交渉には団体交渉が認められないこと、第2に、労働者と会社側との直接交渉ではなく、職長を介した間接交渉のみが容認された。このことから、労働者の賃金交渉力は二重の意味で弱体化を強いられる。従って、タウンの「新提案」は、米国での労働運動の高揚と成果獲得に対する巧妙なアンティテーゼと看做しうる。

また職長が賃金交渉の仲介者として極めて重大な機能を果たすことを考慮に入れるならば、彼らが受け取るゲインの10~15%の根拠である「権限と統率力」の本質的具体的内容がここで浮び上ってくるだろう。

第5に、「分益制」が持ちうる労働者に対するインセンティブ効果の内容と性質に関してである。すでに考察したように、仮に「利益」の形成に成功したとしても、労働者に対する「利益配分」比率はゲインの40~35%である。しかもこの比率分は、労働者数が50名であれば彼らに一律均等に配

ゝ家にただとりされる。労働者がいくらかでも利益の配当にあずかろうと欲するならば、より一層労働強化を促進せざるをえないのである。そればかりでなく、労働者が労働強化をおこなって実費を引き下げたときには、その実績にもとづいて契約の改訂の際に、さらに低い契約価格がむすばれることになる。これは、単純出来高給における単価切り下げの事態と本質に変わらない」とし、恣意的な「契約価格」が成立する可能性や危険性が存在するどころか、現に1, 2割低い「契約価格」が設定されたと主張する。舟橋尚道『賃金の経済学』改訂4版 法政大学出版局(1962年)86~87頁

18) Henry R. Towne, *ibid*, p.614. 訳本 前掲書 42頁

分されるわけで、ここには労働者の個別的インセンティブの余地は全く存在しない。すなわち、各労働者の成果の個別性や差異性を反映しない「利益」配分であり、集団的インセンティブ機能の発揮のみを容認する制度に他ならない。この点に関し、テイラーは、ザ・イェール・アンド・タウン製造会社を引き合いに出しながら、

「この支払方法は実にひどい——むしろ致命的だとさえ思われる——欠点を持っている。すなわちこの方法は工具おのおのの個別の成績を認めていない。それがために、各人の個性を発達させないで、むしろ団体をつくって、ついには労働組合にまですすんでいかせる傾向を持っている¹⁹⁾」

と酷評し、「利益配分」と引き換えに剥奪した団体交渉権ではあるが、個別的インセンティブの圧殺は、「分益制」という制度それ自体を機能不全に陥らせるばかりでなく、その目的とは裏腹に労働者の団結と組織の形成を推進しかねないと警鐘を鳴らしている。かくて、先に指摘した第3の特質、すなわち「契約価格」設定の低減化傾向と、第5の特質、すなわち、労働者に対する集団的インセンティブ効果と作用という2要因は、労働者の動機付けを二重の意味で弱体化させると言わねばならない。

第6として、「第3の特質」で指摘したような根本的な問題点——客観性の欠落した恣意的「契約価格」の成立する可能性と危険性——を残しながらも、以前と比較すればより厳格かつ厳密な原価計算の必要性が認識され、その実行にある程度貢献したことは否めない。製品原価の正確な知識と精緻な計算がなければ、「契約価格」の算定は不可能である。この点に関し、タウン自身も「この制度の基礎ないし出発点は、製品の現在原価の正確な知識（あるいは、商事会社の場合はそれを運営する費用）であり、それは、求められる諸要素、すなわち、成果に参加すべき被備者に影響ないしは支配されうる諸要素を含み、その他のすべての諸要素を除く関係で表わされる。ある場合には、従来の会計ないし簿記の制度は、この情報を提供するようなものであるかも知れず、その場合には、分益制は容易にまた速やかに組織されうる。また他の場合には、現在の帳簿は、求められる情報が類別され、編集されうるような記録を包含するかも知れない。しかしながら、そのような記録が全然ないなら、唯一の安全な方法は、求めるデータを供するであろう会計の制度を工夫し、実施すること、そしてそれは、通常6ヶ月から12ヶ月の適当な期間の運営にもとづくので、正しい中間ないし平均を構成する情報のそれによる集積を待つことに存する²⁰⁾」(・は引用者)と述べている。

以上、タウンの「分益制」の特質及び意義を6点指摘したが、最後に総括しておこう。「分益制」とは、いわゆる「ゲイン部分」の配分の為の「客観的かつ公正な基準」を「製品原価の正確な知識」を用いて指定し、そのことで労働者にゲイン配分の根拠を提示し、彼らの労働インセンティブを強化させ、労働能率を向上させることを最大の目的とする制度である。ところが労働者は、団結

19) F. W. Taylor, A Piece Rate System. 訳本 上野陽一訳『科学的管理法』第6版 産業能率短期大学出版部 (1972年) 所収「出来高払制私案」14頁

20) Henry R. Towne, *ibid*, p.603-604. 訳本 前掲書 23頁

権の放棄と引き換えに「利益配分」にあずかれるわけであり、また、労働者に配分される「利益」の決定基準たる「契約価格」も「契約期間」も資本家の胸三寸で決定される。となれば、本質的には、労働運動の鎮圧を達成しながら、直接的な賃金切り下げではなく、間接的な切り下げを実現し²¹⁾うる実に巧妙な賃金制度といえなくもない。この点に関し、島弘氏は、

「ここではタウンは、出来高給制においては、必然的に発生する賃金切下げ (rate-cutting) を全面的に否定するのではなく、その回数を減少せしめ、さらに、より迂回的方法=契約価格の引下げという形でおこなおうとするのである。だから、より『合理的』に賃金切下げと労働量の増大とを達成しようとするのである」(・は引用者)²²⁾と述べている。

「分益制」をかくたる「賃金制度」と理解するならば、我々の眼前に「分益制」の限界が露呈することとなる。まず、労働者に配分される「利益配分部分」(=過去の賃金に付け加えられるプラス α 部分)に注目するならば、一見、労働者の労働インセンティブの発揮を保障し、促進する制度のようでありながら、実態は成果に対する報酬の少ない制度である。というのも、第1に、「契約価格」と「契約期間」の設定に「柔軟性」を許容しているからである。資本家の恣意性の混入を許容している故に、厳密な合理的基準から逸脱した「価格」と「期間」の設定が生じうるのはすでに指摘した。第2に、労働者の集団的インセンティブのみを容認する制度だからである。従って、労働者が能率増強を実現したとしても「利益配分」部分は常にミニマム化する傾向を孕んでいる。次に、過去の賃金に関しても申し添えておくことにしよう。労働者の団体交渉権を奪取し、職長を介した、いわば間接的な個別交渉権のみを容認することから、当部分の抑制効果は絶大である。かくて賃金のうち「過去の賃金部分」も「プラス α 部分」も厳しい抑圧下に置かれているとすれば、掲げられた目的とは相反するメカニズムが自らの制度それ自体に内在化され、その結果、その目的とは裏腹に生産能率の増強は実現しにくい制度に他ならない。そこにこそタウン「分益制」の最大の限界があると言わざるをえないであろう。

21) この点に関して舟橋尚道氏は次のように述べている。すなわち「要するに、タウン分益制は利潤の公正な分配という外観によって労働者の歡心を買ひ、労働運動のもりあがりをおさえる一方、労働強化を促進することによって相対的剰余価値の増加を目的としたものに他ならない」と。船橋尚道 前掲書 88頁

22) 島弘『科学的管理法の研究』増補版 有斐閣(1963年)61頁

23) タウンの「分益制」の限界について藻利重隆氏は次のように指摘している。すなわち「その発案になる賃金支払制度は、能率奨励的機能の見地からすると、利潤分配制度のもっとも弱点だとせられる点、すなわち、追加給与を一年間留保するという点を修正しえなかったために、それ自体としては重要な意義をもつことはできなかった」(・は引用者)と。当制度の限界を「追加給与の一年間留保」という制度運用上の技法1点に集中させているわけだが、これでは不十分と言わざるをえない。藻利重隆『経営管理総論』新訂版 千倉書房(1957年)179~180頁 また、同様の理解は古林喜楽氏にも見うけられる。「分益制」に関し「しかし多面においてこの制度も、一般の利潤分配制度(Profit Sharing Plan)と同様に、会計年度末になってから当該利潤部分の分配が行われるのであるから、能率増進に対するその刺戟が直接的でなくなるという欠点をもっている」と指摘する。古林喜楽『賃金形態論』森川書店(1953年)33頁 制度運用上の技法ではなく、制度に内在する「メカニズム」にその欠陥と限界を求める我々とは両氏の主張は異なるものである。