

Title	テイラーシステムの構築に影響を与えた先行研究 (2) - ハルセーの「割増賃金制度」 -
Sub Title	
Author	前田, 淳(Maeda, Jun)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2006
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.48, No.6 (2006. 2) ,p.117- 128
JaLC DOI	
Abstract	「テイラーシステム」の構築に影響を与えた先行研究として、今回はハルセーの「割増賃金制度」を取り上げる。その内容を理解した上で特質と意義を明らかにしていく。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20060200-0117

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(2)

—ハルセーの「割増賃金制度」—

前 田 淳

<要 約>

「テイラーシステム」の構築に影響を与えた先行研究として、今回はハルセーの「割増賃金制度」を取り上げる。その内容を理解した上で特質と意義を明らかにしていく。

<キーワード>

分益制, 割増賃金制度, 日給制度, 出来高制度, 利潤分配制度, 契約価格, 作業時間, テイラーシステム

1. 問題の所在

1891年6月, フレデリック・アーサー・ハルセー (Frederick Arther Halsey) はその労作, 「割増賃金制度 (The Premium Plan of Paying for Labor)」をアメリカ機械技術師協会 (ASME=American Society of Mechanical Engineers) の第23回大会で報告した。同協会でヘンリー・R・タウン (Henry R. Towne) が「分益制 (Gainsharing)」を発表した2年後のことである。ハルセーは, 自ら提起する「割増賃金制度」とは他の諸制度に内在する障害を克服する為の新制度であると意義づけ, 力説し, 他の諸制度を痛烈に批判する。彼が批判の対象とする「他の諸制度」とは, 日給制度 (the day's-work plan), 出来高給制度 (the piece-work plan), さらに利潤分配制 (the profit-sharing plan) である。

本稿では, ハルセーの他の諸制度に対する批判, とりわけ「利潤分配制」に対する批判に着目し, 彼の提起する「割増賃金制度」の内容と特質を明らかにする。その上で, 当制度が他の制度の矛盾を克服したと言えるか否かを検証し, タウンの「分益制」との決定的相違を究明したいと考えている。そのことで, ハルセーの「割増賃金制度」が後の「テイラーシステム」の形成に橋道を為したのではないかとの理論的位置づけを提示した。

2. 他の諸制度に対する批判

まずは、日給制度、出来高給制度、さらに利潤分配制度に対するハルセーの批判を考察しよう。

日給制度の欠陥に関して、ハルセーは次のように指摘する。すなわち、

「この制度の有する根源的欠陥をたずねてみると、それらは職工の努力の増加がまったく雇傭者の利益に帰属し、職工が努力の結果生ずる生産増加の分け前にあずからぬという事実¹⁾に起因する」と。

出来高給制度については、

「雇傭者は仕事に対して法外な支払いをしつづけなければならないであろう。もし単価切下げを行なうならば、雇傭者は労働者の向上する覇気を抑圧することになろう。……出来高給制の問題点は、単価がいったん設定されると、職工の努力の増加が彼自身の利益のみに帰属し、雇傭者は時間の節約結果における分け前にあずかることがないという事実²⁾に起因するものである」

と述べ、当制度は雇用者と被雇用者の利害の相反を惹起し、原価の前進的な引下げの共同努力が存在しえないと憂慮する。³⁾

次に、ハルセーは、被雇用者に対して正規の賃金部分の他に、利潤の一定割合を供与しようという「利潤分配制度」に対しても、

「この制度のもとでは、正規の賃銀の他に、被傭者は企業最終的利潤の一定割合を与えられる。したがって、それは生産増加による節約を雇傭者と被傭者との間に分配するものであり、一見すれば今まで論議された制度の問題点を克服するように思われる。しかしそれにもかかわらず分析してみると、原理上にも応用上にも前二者と同じように欠陥のあることがわかるであろう⁴⁾」(・は引用者)

とのべ、5つの批判点を開示する。その5点とは、

- 1) 職工は自分たちが取得するものでないものから分け前を与えられる。利潤増加はより体系的な工場管理、販売部門の経費節減、あるいは職工が関係しない他の多くの原因から生ずるかも知れない。このような源泉から生じたものを職工に与えることは贈与にすぎないものである。その結果はまったく破壊的であり、事実上全制度が保護温情主義の臭味をもつものである。
- 2) 職工は個人的業績にかかわりなく分配にあずかる。活動的精力的な労働者は、自分の努力の結果が多数の怠惰な仲間³⁾に分配される制度のもとにあつては、自分の所得が自分一人に依存する制度のもとにおけると同じように努力増進の刺激をもつはずがない。その反面、怠惰な職工は、

1) F. A. Halsey, The Premium Plan of Paying for Labor; in ASME Vol. XII, 1891, p.755. 訳本 三戸公 鈴木辰治 上田鷲訳『賃銀論集——分益制・割増賃金制——』未来社(1967年)73頁

2) F. A. Halsey, ibid, p.756. 訳本 前掲書 75頁

3) F. A. Halsey, ibid, p.757. 訳本 前掲書 75~76頁

4) F. A. Halsey, ibid, p.757. 訳本 前掲書 76頁

努力してその結果を他の仲間全部に分配するより、仲間の所得から自分の分配を受ける方がより容易であると考えるのは当然であろう。

- 3 約束された報酬がおくれる。一年に一回か二回節約が計算され配分される制度のもとでは、毎週追加所得が支払われる制度と比べて刺激力が弱い。
- 4 この制度には不況期に対する準備がなされていない。われわれは利潤分配について聞くことが多いが、損失分配について聞くことはない。しかし職工は他人が損失をこうむっているときには利潤の分配を期待することはできない。反対に損失の危険性を負担している者はなんら損失を負担しない者に利潤を分配しようと思っているはずはない。
- 5 職工は契約が実行されるかどうかを知る手段をもっていない。職工は企業の利潤が非常に大きいものと思っているから、たいていの場合結果が小さいので失望するにちがいない。だから彼らは分配の公正さを疑うであろう。このような場合一体何が行なわれるであろうか。職工を委員会の委員に任命し、帳簿や報告書を検査させるであろうか。たいていの雇傭者はこれを拒否するであろう。たとえ拒否しなかったとしても、被傭者は誠意をもっているという保証はない。もしそれが行なわれたならば、どのようなよい結果が生ずるであろうか。帳簿の検査から企業の年間の収益を算出するという近代化会計に十分精通している職工の委員会は何れほど数多くあるだろうか。このような理由によって、利潤分配は両者間の契約であるような外観をもつが、雇傭者は職工を欺瞞する誘惑と機会をもち、被傭者は欺瞞せられていたのかどうかを知る手段をもたない。そしていかなる場合も修正が行なわれない。現状における人間性を考えてみると、これは職工側に満足を与えるものとして期待されるはずはない⁵⁾

である。

前稿で我々がすでに考察したタウンの「分益制」との比較、および関連からハルセーの「利潤分配制」批判を検討しておこう。

ハルセーの第1批判は、タウン「分益制」の特質1として指摘した、「利益」形成主体と「利益」配分対象者の齟齬を突くものである。タウンは、所有者乃至経営者、営業部門の仕入と販売担当者、さらには労働者を「利益」形成主体として指摘しておきながら、その配分にあずかるのは、資本家、職工長、さらには労働者だというわけで、工場管理、販売部門の経費節減、或いは職工の関与しない多くの原因から生じた「利益」の職工への独占的配分は贈与だと力説する。

第2批判では、職工の個別的業績の相違を無視して、彼らに一律均等の配分(=集团的インセンティブ)⁶⁾しか許容しないタウン「分益制」の欠陥を正確に把握し、指摘している。

第3批判の職工に対する契約報酬の頻度の低さも制度運用上の技術的問題点である。⁷⁾

5) F. A. Halsey, *ibid.*, p.757-758. 訳本 前掲書 76~78頁

6) この点に関しては、拙稿「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』 ——」三田商学研究第48巻第4号(2005年10月)の78~79頁を参照されたい。

7) 制度運用上の技術的問題と制度それ自体に内在するメカニズムを区別すべきだという点に関しては、ノ

第4批判の景気変動を無視した「配分制度」という指摘もタウン「分益制」にも該当する⁸⁾。景気変動に反応した個別企業のあるべき「賃金制度」を如何に確立すべきかというマクロ経済の変動と企業の賃金制度との連関性の必要を意識し、指摘したという点では注目に値する。

第5批判の「分配の公正さに対する疑念」は、当初の「契約価格」の決定権も、その後の「契約価格」の修正権も資本家が掌握し、その正当性を検証する情報提供も制度も存在しない。従って、恣意的な「契約価格」が設定される可能性と危険性を多に孕み、それ故、「利益」は限りなく薄利傾向を極めざるを得ないという「分益制」の本質的欠陥を正しく指摘した、正に正鵠を得た批判である。彼が指摘するように「雇傭者は職工を欺瞞する誘惑と機会をもち、被傭者は欺瞞せられていたのかどうかを知る手段をもたない」制度、すなわち合理性と公正性を欠く制度に他ならない。

3. ハルセーの「割増賃金制度」の内容・特質・評価

それでは、これら「利益分配制」の5つの根本的諸問題を克服しようと自ら断言してはばからない、ハルセーの「割増賃金制」とは何か。その目的、内容、特質、意義、さらには限界を順に明らかにしていくことにしよう。

当制度の目的について彼は次のように述べている。すなわち、
「この制度の真の目的は、賃率切下げの必要性を取り除くために、雇傭者と被傭者に節約を分配することによって職工の不安を回避することであり、したがって職工の所得を制限するのは自分自身の能力と活動に依存せしめることである。かくて出来高給制の有する破壊的徴候は完全に除去せられ、職工の悪感情を誘発する定期的切下げの代りに、割増は職工をしますます努力せしめ、その結果⁹⁾ 断続の生産増加、原価の減少と所得の増加を生じせしめる」と。

最大の目的とは賃率切下げの必要性を取り除くために労資双方に合理的な「利潤」配分方法を確立することにある。そのことで、職工（労働者）の能力の発揮に刺激を与え、引いては、断続の生産増加と原価低減、さらには所得の増大を可能にするというのが彼の主張である。ここで、タウン

↘前掲拙稿80頁を参照されたい。

8) 厳密に言うならば、タウンは、景気変動がプロフィットの増減に影響を与えると意識してはいたと思われるが、彼の「分益制」にはこの意識はまったく生かされていない。というのも、彼はプロフィットの増減に影響を与えるものとして、「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」を挙げ、これを「第3グループ」としているからである。この点に関しては、Henry R. Towne, Gain-sharing; in ASME Vol. X, 1889, p.601. を参照されたい。しかしながら、「分益制」構築にあたっては「次の諸項目、すなわち、原料の市価（それは変動しやすい）、工場管理に関連するものであろうと、営業部管理に関連するものであるにせよ、一般費、そして、一般に工員が統制ないし節約しえない一切の項目は除外されるべき」とし、その実除外している。この点に関しては、Henry R. Towne, *ibid*, p.604.

9) F. A. Halsey, *ibid*, p.760-761. 訳本 前掲書 82頁

の「分益制」の目的を思い起こして欲しいのだが、彼も「分益制」の目的として被傭者に対し、¹⁰⁾ゲイン配分の基礎を提供することを指摘している。さらにゲイン配分の基礎が提供されることで「被傭者と雇傭者双方に実質的利益を与える」点も述べているわけで、となれば何が違うのかが明らかにされねばならない。

ハルセーはまず、節約額の配分に関し、¹¹⁾利潤分配制のように迂回的方法ではなく、直接的方法によることの重要性を力説する。彼は、

「いまこの論文固有の主題をとりあげてみると、それは利潤分配制という迂回的方法ではなく、¹²⁾直接的方法によって雇傭者と被傭者との間に生産増加による節約を分配することを目指すものである」(・は引用者)と明言する。

それでは直接的方法とは何か。まずは彼の主張を拝聴することとしよう。

「一定の仕事をするのに要する時間は従来の経験から決定される。職長は通常の日給を与えられた上に、これからなす仕事でその時間を短縮すると、短縮された時間につき割増が与えられる。割増額は彼の賃率より低い。時間割増を時間賃率より低く定めることは、この制度の一切の長所の根底¹³⁾をなす礎石である」と述べている。

彼のいう「賃金支払い」を表、数式、さらに図を用いて確認しておこう。

ハルセーは次の表1を提示する。今、1単位あたりの賃金が30セントである。1単位あたりの作業時間を10時間から9時間へと1時間短縮できると、1時間あたりの賃金である30セントの1/3、つまり10セントが割増として労働者に支払われる。表1には、5時間まで短縮できた場合の数値、すなわち、(1)1単位あたりの賃金、(2)割増額、(3)(1)と(2)の合計値 (=総労働コスト)、さらに(4)1時間当たりの賃金が印されている。

これを数式で表現すると、

$$W = H_a \cdot R_h + 1/x (H_s - H_a) R_h$$

となる。ただし、W, H_a, R_h, そしてH_sは各々次の内容を意味している。

W = 賃金

H_a = 実際の作業時間

R_h = 時間賃率

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

11) タウンの「分益制」においても、次のような手順を踏んでゲインが確定された。まずは、労働者のみが形成に参与する「利益」の選別と算定がなされ、次にそれに基づく「契約価格」が確定され、「契約価格」と実原価との差額を把握し、そして晴れて3方への配分がなされる。つまりは迂回的方法以外の何者でもない。タウンの「分益制」におけるゲイン確定の手法に関しては、前掲拙稿の73~75頁を参照されたい。

12) F. A. Halsey, *ibid*, p.759. 訳本 前掲書 79頁

13) F. A. Halsey, *ibid*, p.759. 訳本 前掲書 79頁

表1

1	2	3	4	5
消費時間	1単位当りの賃金	割増	仕事の総原価= 1欄+2欄	1時間当りの職 工所得=4欄÷ 1欄
時間	\$	\$	\$	\$
10	3.00	0	3.00	.30
9	2.70	.10	2.80	.311
8	2.40	.20	2.60	.325
7	2.10	.30	2.40	.343
6	1.80	.40	2.20	.366
5	1.50	.50	2.00	.40

F. A. Halsey, *ibid*, p.759.

Hs=出来高に対する「過去の経験」に基づく作業時間¹⁴⁾

また、時間給と比較する形でハルセーの「割増賃金」を図で表わしたのが図1である。

目的と内容を確認したところで、ハルセーの「割増賃金制度」の特質をここで指摘しておこう。

まず、「利益配分」の基礎と出発点をタウンのように「製品原価」とそれに基づく「契約価格」ではなく、「過去の経験」に基づく「作業時間」にもとめた点に、当制度の最大かつ画期的特質を見出すことができる。これこそが、迂回的方法から脱却し、直接的方法を彼が採りうる礎石である。この点に関し島弘氏は、

「ハルシーは、タウンにおける『契約価格』をこのように従業員1人々々の『労働時間』にまで分解するという功績はあったが、しかし、この『労働時間』をさらに分析することはテイラーまでまたなければならなかった」(・は引用者)¹⁵⁾

と評価している。が、果たして「契約価格」は「労働時間」に分解可能なのだろうか。島弘氏は「『契約価格』が『労働時間』に分解可能である」と明言したことで、「契約価格」と「労働時間」に同質性と連関性を、引いてはそのことで、タウンの「分益制」とハルセーの「割増賃金制」の基礎的基準に質的連続性が存在すると認識し、暗に提示したことになりはしないか。ところが、タウンの言う「契約価格」の関与対象項目は、労務費、原材料費、補助品費、電気・水道費、設備の更新費、設備の修繕費、関係部門に附随する管理費、事務員雇用コスト等である。¹⁶⁾これに対し、ハルセーの「割増賃金制」では労務費だけを対象としている。だからこそ当制度においては、作業時間

14) 時間給, 出来高給に関しては次の数式でそれぞれ表現できる。

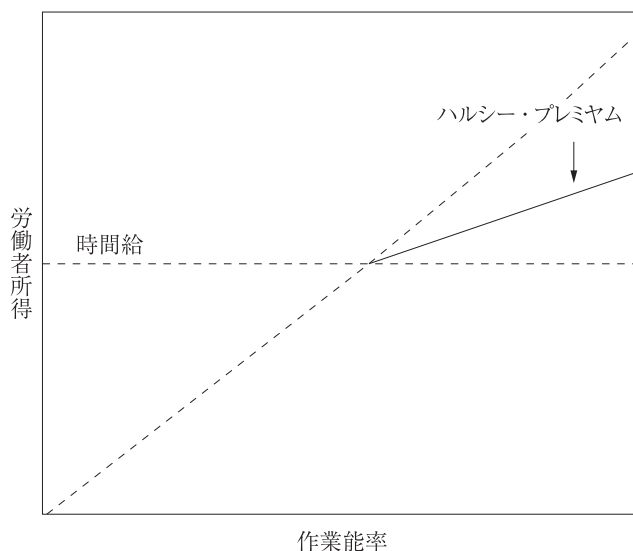
$$\text{時間給} \quad W = H_a \cdot R_h$$

$$\text{出来高給} \quad W = H_a \cdot R_h + (H_s - H_a) R_h$$

15) 島弘『科学的管理法の研究』増補版 有斐閣 (1963年) 82頁

16) Henry R. Towne, *ibid*, p.604. 訳本 前掲書 23~24頁

図1 ハルセーの割増賃金



舟橋尚道著『賃金の経済学』91頁より

をいわゆる「割増部分」を測定するための基準となしえるわけで、これこそが節約額の配分を間接的方法から直接的方法へと転換しうる決定的根拠である。むしろここに「割増賃金制」の最大の革新性を見出すべきであろう。島弘氏の理解は、両制度の決定的創意に霞をかけ、ともすれば両制度の類似性、或いは、同質性までも主張する論拠となりかねない。我々は、両制度の存立基準の異質性を確認し、ここに両制度の質的相違の起点を見出す。

次に、ハルセーの「利潤分配制度」に対する諸批判——すでに先に考察したが——が、彼の提起する「割増制」において果して完全に解消されるのか否か検証していこう。尚、この際タウンの「分益制」との比較検討的視点を意識的に混入しながら論を進めていくことにしよう。

第1の批判点、すなわち利潤の増加部分の配分が職工に対する贈与となっていないか、つまり、職工が全く関与していない増加利潤が職工に配分されていないのかという点に関しては「割増制」で解消できていると言える。表1からも明らかなように、当制度の直接的対象は労働者の労働時間と賃金であり、¹⁷⁾ その他の部門、すなわち工場管理部門や販売部門での経費削減による増加利潤

17) 「割増賃金制」の直接的対象は労働時間と賃金であるが、次のような間接的効果をもたらす。この点に関し、ハルセー自身も「心の広い雇傭者はこの制度から生ずる彼自身の利益が一定の設備による生産増加に主として起因することを確かに認めるであろう。というのは、この制度は現在の個々の仕事の賃銀費を減少せしめるばかりでなく、後続の仕事を行なわしめることによって設備の能力を増加せしめるからである。この源泉から生ずる利益は甚大なものであるから、割増率を少しばかり減ずるといような細事を拘泥することは不必要である」(・は引用者)と述べている。F. A. Halsey, *ibid.*, p.761. 訳本 前掲書 82頁

「割増賃金制」の効果に関して、長谷川廣氏も「しかもそれは、作業時間の短縮によって、たんにノ

は除外されている。贈与の入る余地はない。

第2の批判点、すなわち個別的成果の差異を無視した配分制度から脱却し、労働者の個別的インセンティブを刺激し、その個別的成果に応じた賃金保障がなされているか否かを検討しよう。表1から明白なように、標準作業時間に基づく作業1単位あたりの賃金と割増額を明示したことで、この問題はクリアされたと言ってよい。つまり、タウンの「分益制」に内在した「集团的インセンティブ」¹⁸⁾的機能と動機付け機能の不全の問題点は一応解決されたと見るべきであろう。

第3の批判点、すなわち報酬の頻度の低位性から生じる刺激力の低位性という問題点はどうか。タウンの「分益制」では、労働者に対する「利益」配分は1年に1度、乃至は2度であったが、ハルセーの「割増賃金制」では、賃金の支払い時に直ちに割増部分も付加され、供与される。従って、第3の問題も解消されたと言える。

次に第4の批判点、すなわち「不況期に対する準備」である。彼は、景気変動と個別企業内の賃金システムの非連動性と非連関性を「利潤分配制」の欠陥とし、批判した。「理論的」には彼の「割増制」は当問題を解消しうることになる。なぜなら、先の数式

$$W = Ha \cdot Rh + 1/x (Hs - Ha) Rh$$

のxの値を景気変動に応じて変化させればよいからである。しかし、彼はxを2、乃至3に固定した。このいわば「恒常的比率」の設定に「割増制」の特徴があるといってよい。それではなぜ彼は割増比率を「固定」したのか。彼は次のように説明する。すなわち、
「この制度には避けたい問題点がある。それは割増率をどのように定めるべきかという問題である。いずれの場合にも分別と判断力がこれを決定することができる。ある種の仕事では、生産の増加が筋肉的努力の比例的増加を伴う。もし仕事が全く骨の折れるものであるならば、好結果をあげるためには十分な割増が必要とされるであろう。他の種類の仕事では、生産の増加は手先の器用さの増大を伴う速度と送りに対する注意の増大と、無駄な時間の回避を必要とする。この種の仕事ではより少ない割増でも充分であろう」¹⁹⁾(・は引用者)と。

ここで彼は割増率の決定は分別と判断力をもってなされるとし、分別と判断力は「骨の折れる作業」と「たやすい作業」の分別に向けられるという。つまり、「骨の折れる作業」では割増率は高く、即ちx=2となり、「たやすい作業」では割増率は低く、すなわちx=3とするわけで、これはハルセーが「割増制」における「利益配分」の基準を「過去の経験」に基づく「作業時間」としたことを如実に反映していると同時に、景気変動要因を混入させる意識も余地も全くないことを物

∨ 労務費を減少させるだけではなく、機械・設備の稼働率をはやめ、資本の回転をはやめて利潤率をたかめるであろう。また総じて多くの間接費が節約されるであろう」と指摘する。長谷川廣『労務管理論』青木書店(1960年)121頁

18) 前掲拙稿 78~79頁

19) F. A. Halsey, *ibid*, p.760. 訳本 前掲書 80~81頁

語っている。さらに彼は、

「しかしながら、雇傭者側が貪欲でレモンをからになるまでしぼり取る場合には、いかなる試みもその目的を破壊するであろう。というのはわずかな割増しか与えられていないならば、職工はごく少ない報酬では努力する価値はないと考えるからである。したがって期待された生産増加はおこらない。反対に与えられる割増が高すぎれば、雇傭者は従来の支払いより少ないが彼の仕事に必要なある以上に多くを支払うことになるであろう。割増が慎重に決定されたならば、永久的なものとせられるべきであろう。割増率の切下げは、生産過程の改善が最初の時間的基礎の意義を変えるとき以外には、なされるべきではない」(・と◎は引用者)と付言する。

つまり、ハルセーの「割増制」は、景気変動に対応した割増率の変化を「理論的可能性」として持ち合わせていながら、実際的には割増率の固定化、永久化を要求したのである。ここでは「生産過程の改善による時間的基礎の変更」、換言すれば生産過程の改善を理由とした割増率の切り下げのみを許可し、景気後退・不況を理由とした割増率の切り下げは容認されていない。従って、「利益配分制」に向けられたマクロ経済の変動と個別企業内の賃金システムの非連動性と非連関性の厳しい批判点は彼の「割増制」として何ら解消されてはいない。彼の第4批判は「割増制」の下でも克服されてはいないのである。

それではタウンの「分益制」ではどうか。かれは「雇主は彼の好むどのような『契約価格』とも採用する権利を有する²¹⁾」と明言し、「契約価格」の変動可能性を容認していたわけで、資本家の恣意性が「契約価格」変動の根拠となっていた²²⁾。従って、景気変動に際し、この「恣意性」を存分に発揮させればよいと言ってしまえばそれまでであるが、タウンは、自らの制度構築にあたり、景気変動要因を明確に意識してはいない。これに対しハルセーは、景気変動と賃金制との連関性と連動性の重要性と必要性を認識し、それ故この欠陥をもって「利益配分制」を批判したのではあるが、彼自身「割増制」の構築にあたり、この「認識」は生かされてはいない。

次に第5の批判点、すなわち制度実行の正当性、及び公正性の存在を検証していこう。彼は「利潤配分制度」の実行の正当性と公正性を判断する前提条件として、以下の2点を指摘した。第1に近代会計知識の精通であり、第2に労働者への説明、報告の制度である。この2条件が欠落していると、労働者は制度実行の正当性と公正性を体感できないというのがハルセーの主張である。結論的には、労働者が近代会計知識を持ち、精通することも、企業が労働者に対し納得のゆく説明と報告の制度を設置することも不可能であると彼は言う。周知の如く、ハルセーは、「製品原価」ではなく、「過去の経験」を基盤とする「作業時間」を基準に据える。従って、「作業時間」を基準とした「割増制」の確立により、当制度実行にあたり、正当性、公正性、さらには合理性の問題が完全

20) F. A. Halsey, *ibid*, p.760. 訳本 前掲書 81頁

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

22) 前掲拙稿 79～80頁

に払拭、解消しうるのかが次に検討されなければならない。「製品原価」に立脚した「契約価格」を一方では主張しておきながら、雇主が「ほどよく低い契約価格」を採用することを公認するタウンの「分益制」と比較すれば、ハルセーの「割増制」の基準は「作業時間」であり、より多くの「明確性」、「公正性」、そして「合理性」を備えている。しかし、ハルセーの言う「作業時間」は何を依拠としているのか、その内実とは如何にと問えば「過去の経験」である。科学的、客観的基準²³⁾には、未だ至ってはならず、抽象的かつ曖昧で漠然とした内容と言わざるをえない。新ためて詳細に考察するテイラーの「標準作業」、つまり、習熟者を選抜し、彼らの作業と使用道具の研究を行い、ストップウォッチによる動作の測定と最速方法の選抜を行い、ここから非効率な運動を排除し、最適用具を付与し晴れて「最速」方法の確立という一連の手順を経て出来上がる「標準作業」の内容とは、科学性、客観性、さらには厳密性の点で格段の格差が存在している。この点を踏まえるならば、「過去の経験」に基づく「作業時間」は、完全無欠な合理的基準とは言えない。また、割増率の決定権を掌握しているのは、これまた資本家——分別と判断力を期待される——であり、これに加えて労働者が基準の正当性を検証しうる制度的条件も存在しないとすれば、ハルセーの「利益配分制」に対する第5批判は、彼自身の「割増制」にも該当する。

5つの批判の検討に続き、ここでハルセーの「割増制」に対する2つの相反する評価を紹介しておこう。

第1は、ハルセーの「割増制」は結局のところ賃金引き下げと同様の効果しか持ちえぬ、収奪性の高い制度に他ならないというシビアな評価を下す議論である。表1から、次の点が理解できる。すなわち、労働者が労働能率を増進させ、労働強化に邁進させられ、その結果、基準となる「作業時間」を短縮させればさせるほど、総労働コストは、減少している。この事実を根拠に島弘氏は、ハルセー「割増制」は「1労働日の生産量が増加すればする程、実質的には、賃金切下げが(rate-cutting)行われたのと同じ効果を持つ」²⁴⁾

23) この「抽象的かつ曖昧で漠然とした内容」をテイラーは「ただよう (Drift)」という表現を用いて次の如く説明を加えている。すなわち「賃率のなかには、一流の工具がほとんど極限のスピードをだして働いているときにとった記録から割り出したものもあろうし、なかには低級の工具が三分の一または四分の一のスピードで仕事をしているときの記録が土台になっているものもあるであろう。このように制度の土台に、すでに誤りがあって、それを一生涯工具に強いていることになる。だからいかにその雇主に対して忠勤をはげむ心があっても、結局この点を不平に思っ、仕事の上におおきな影響を及ぼしてくるのは当然である。したがってこの両制度とも、原価をさげる動きは、どうしてもおそくかつ不規則である。しだいに出来高増加の方向にタグヨッテはいくけれども、一流工具の最高出来高に達成させることはほとんど不可能である。ここで『タグヨウ』ということばを使ったので反対した人があった。しかしタウン・ハルシー式をけなす考えでそういうことばを使ったのではない。またその真価を無視する考えも毛頭ない」と。F. W. Taylor, Shop Management, 1912, p.41. 訳本 上野陽一訳『科学的管理法』産業能率短期大学出版部 第6版(1972年)所収「工場管理法」72頁

24) 島弘「『能率増進運動』の展開(3)——Halsey's Premium Planを中心として——」同志社商學第9巻第6号(1958年3月)7頁 島氏は同論文においてはタウンとハルセーの支払賃金基準の相違を認識し、次のように指摘している。すなわち、「このHalseyの『割増制』においては、さきにTowneによって、設定された『標準』が『契約価格』といった、生産物単位の価格表現であったの

と述べている。また、船橋尚道氏も、

「ハルシー割増制の場合には、それ以上に労働者が労働強化をすればするほど、不払労働の占める比重が支払労働に比較して大きくなることを意味している。つまり、単純請負給よりもはるかに取奪的性格は強いのである。ところが、前にものべたように労働者は時間当り賃金がいくらか増加するので、このような取奪的性格に気がつかないことが多い。それが同時に資本家のつけめでもあった。しかし、このハルシー割増制にたいして、G・D・H・コールでさえも、労働者からは増加した生産量をおさめ、しかもその生産量に対してはより低い賃率を支払おうとするものだとの非難を加えている」(・は引用者)²⁵⁾

と制度の取奪的性格を指摘している。

第2の議論は、ハルシー「割増制」は充分とは言えないまでも、賃金切り下げの緩和を試行し、実現した制度であると積極的な評価を下す。例えば、藻利重隆氏は次のように述べている。「『ハルシィ制度』(Halsey Plan)は出来高給制度における賃率切下げの必要をいちじるしく緩和することができたのであるが、しかもなお十分とはいえない。けだし、この制度においては生産能率が四倍に達するときは、労働者の賃金は基本給の二倍となり、能率がさらに高められるときは、これと同一の割合において、比例的に、さらに所得の増加を見るのであるが、このような賃金の増大は、やがて賃率の引下げを誘発せざればやまない」(・は引用者)²⁶⁾と。

つまり、島弘氏が「実質的賃金切下げ」と豪語し、船橋尚道氏が「不払い労働の占める比重の多い取奪システム」と看做すハルシーの「割増制」を、藻利氏は比例的に所得の増大がなされ、将来賃金の切下げを断行せざるをえない程の賃金増大を可能にする制度と理解していることになる。

最後に、ハルシーの「割増制」とタウン「分益制」を比較し、総括しておこう。労働者のモチベーションを増大させる為に、基本給以外の賃金部分に対する新たな改革案を提起したという点で、労働者がその節約部分に関与した部分を労資双方で配分する²⁷⁾という点で、すなわち、改革の対象、成果の関与者、さらには成果の配分対象に関しては、両制度に基本的な共通点を見出しうる。ただし、我々は同時に、基本給以外の賃金部分を確定する基準に決定的相違が存在することを究明した。タウンの「分益制」では「契約価格」であり、ハルシーの「割増制」では「作業時間」であった。前者、すなわち「契約価格」の形成に影響を与えるコストとは労務費、原材料費、補助品費、動力費、電気・水道費、設備の更新費、設備の修理費、さらに関係部門に附随する管理費、事務員雇用コストである。この点を踏まえるならば、タウンの「分益制」では、工場レベルの生産コスト

、に対し、生産労働者毎の『労働時間』による表現たる『標準労働時間』になっている」と。(同論文 8頁)

25) 船橋尚道『賃金の経済学』改訂4版 法政大学出版局(1962年)91~92頁

26) 藻利重隆『経営管理総論』新訂版 千倉書房(1957年)181頁

27) 勿論タウンは、三方への配分、すなわち労働者と資本家だけでなく職長への配分も主張していた。この点に関しては、Henry R. Towne, *ibid*, p.605. 訳本 前掲書 26頁 を参照されたい。

全般の動向が「契約価格」の算定に不可欠であった。これに対し、ハルセーの「割増制」では労務コストに限定され、その算定基準には「作業時間」が据えられる。基準は工場レベルでのコスト全般から労働者の「作業時間」へと大転換を遂げることになる。このことが、労働者のモチベーションの内実を変える。「分益制」では、集团的インセンティブが貫かれ、「利益」の配分は、実質的個別的成果とは無関係に労働者へ一律均等配分される。ところが、ハルセーの「割増制」では、「過去の経験」に基づく「作業時間」を基準に労働1単位あたりの賃金と割増が決定される。ここでは、個別的成果に応じた「賃金」と「割増」が公表され、明記されており、労働者の個別的インセンティブの「自由な発揮」が可能となる。このように、「基準」と「インセンティブの発揮」には、決定的な質的相違があるわけで、これを無視し、

「当時米国において行われた能率増進方策は、個数賃銀制などで専ら賃銀の刺戟によって、労働者の自発的な勤労意欲を喚起しようとする、単純な initiative & incentive method にたよるものであった²⁸⁾」

と一言で片付けてしまう訳にはいかないのである。²⁹⁾ また、ハルセーが「作業時間」を基準としたことが、後の「作業の標準化」を土台とするテイラーシステム構築に少なからぬ影響を与えたことは想像に難くない。この点にハルセーの「割増賃金制度」の最大の意義があり、評価したい。

28) 古林喜樂『賃金形態論』森川書店(1953年)32頁

29) テイラーはタウンの「分益制」とハルセーの「割増賃金制」を同一視するという誤謬を犯している。彼は「普通の管理方式の中でも、最もよいのは最初ヘンリー・R・タウン氏が創案して、その後F・A・ハルシー氏が改良して実用化した案であろう」と述べ、「タウン・ハルシー方式 (the Towne-Halsey plan)」と命名するばかりか、「タウン・ハルシー式というのは仕事が完了された最短時間を記録しておき、これを標準とする。もし工具がそれよりも短い時間で仕事をしあげたときには、仕事に従事した時間に対して、同じ時間給を支払い、かつ早くできたことに対して、割増を支払うのである」と説明を加える。これはハルセーの「割増賃金制」についての説明であり、タウンの「分益制」はこれには全く該当しない。F. W. Taylor, *ibid*, p.38. 訳本 前掲書 70頁