

Title	「テイラーシステム」の構築とその意義(1) : 3業績の考察を踏まえて
Sub Title	The formation mation of Taylor System and its significance (1) : considering the three works of Taylor
Author	前田, 淳(Maeda, Jun)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.2 (2007. 6) ,p.109- 115
JaLC DOI	
Abstract	「テイラーシステム」構築のプロセスに着目しながら, その内容と意義を明らかにしていく。本稿ではテイラーの「労働問題の部分的解決へ向けての第一歩となる出来高給制度」を考察し, 時代的背景, 論点, さらに意義を順次明らかにする。
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070600-0109">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070600-0109</a>

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」の構築とその意義 (1)

— 3業績の考察を踏まえて —

前 田 淳

## <要 約>

「テイラーシステム」構築のプロセスに着目しながら、その内容と意義を明らかにしていく。本稿ではテイラーの「労働問題の部分的解決へ向けての第一歩となる出来高給制度」を考察し、時代的背景、論点、さらに意義を順次明らかにする。

## <キーワード>

労資対立、組織的怠業、出来高払制度、基本的単価決定部門、率を異にする出来高払制度、分益制、割増賃金制度、タウン、ハルセー、テイラー

## 1. 問題の所在

フレデリック・ウィンスロー・テイラー (Frederick Winslow Taylor) は、1856年、3月20日、クエーカー教徒で弁護士の子フランクリン・テイラー (Franklin Taylor) を父として、フィラデルフィアのジャーマンタウンに生まれた。1915年に、クリーブランドやヤングスタウンでの講演の帰途に風邪にかかり、これが肺炎を誘発し、同年3月21日、59歳でその生涯を閉じた。テイラーシステムのシンボルともいうべき、愛用のストップウォッチを枕元に置いて亡くなったという。

59年の生涯の中で、彼はいくつかの論文、著作を発表し、世に問うた。主要業績は以下の5点である。

1. 「ベルトの使用について (Notes on Belting)」 (1893年)
2. 「労働問題の部分的解決へ向けての第一歩となる出来高給制度 (A Piece-Rate System, being a step toward partial solution of the labor problem)」 (1895年)

1) フランクリン・テイラーについて、ネルソンは、「1840年にプリンストン大学を卒業し、1844年にはフィラデルフィアの弁護士会への入会が認められたが、仕事は僅かしかしなかった。フランクリン家の財産は、当時の他の裕福なフィラデルフィア人と同様、彼が労働から逃避できるほど充分であった。実際、ナサニール・パート (Nathaniel Burt) の言葉を借りれば『生まれながらの隠遁者』であった」と述べている。Daniel Nelson, *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, 1980, p.22. また、テイラーの生い立ちについては同書の21頁から46頁までに詳しい。

3. 「工場管理法 (Shop Management)」 (1903年)
4. 「金属切削の技法について (On the Art of Cutting Metals)」 (1906年)
5. 「科学的管理法の原理 (The Principles of Scientific Management)」 (1911年)

数稿にわたり、「テイラーシステム」を扱う。その目的、問題意識、そして分析方法を開示しておこう。

目的は次の2点である。まず第1に、「テイラーシステム」、すなわち「科学的管理」の内容と特質を明らかにする。第2に、当システムが資本主義的生産システムの歴史的発展上に如何なる革新性を刻印したかを明らかにする。2点の解明にあたり、我々は、上記5業績のうちの3点、すなわち「労働問題の部分的解決へ向けての第一歩となる出来高給制度」、「工場管理法」、そして「科学的管理法の原理」を考察の対象とする。つまり、科学的管理の本質と特質を解明する際、それを真正面から論じた彼の代表作である「科学的管理法の原理」のみを検討の対象とはしない。なぜか。「科学的管理」の形成過程に着目したいからである。つまり、我々は「テイラーシステム」を構成する主要な三本柱を①作業の標準化、②機能別職長制度、③差別出来高給制度であるとし、「労働問題の部分的解決へ向けての第一歩となる出来高給制度」の中で、すでにこれらすべてを網羅した理論化に着手していたのか否か、この問題意識をもって「解明」に取り組みたい。この時点で「3本柱」を把握し、包摂した理論化がなされていないとすれば、如何なる形成過程を経ながら「テイラーシステム」が構築されるに至ったのか、なぜこのような「形成過程」を辿らざるをえなかったのか。この点を克明に跡づけていきながら、「3業績」を貫徹する連続性と、非貫通的断層性・異質性を浮き彫りにし、論点を開示し、明示していく。これが上記の目的を達成していくための我々の問題意識と方法である。

本稿においては、彼の「労働問題の部分的解決へ向けての第一歩となる出来高給制度」を考察し、その論点と意義を明らかにしていきたい。

## 2. 「労働問題の部分的解決へ向けての第一歩となる出来高給制度」の論点とその意義

### [1] 時代的背景

本論文は、1895年6月に開催された ASME (= the American Society of Mechanical Engineers) のデトロイト大会でのテイラーの報告論文であり、これは、1878年にフィラデルフィアのミッドベール製鋼会社 (the Midvale Steel Company) に機械工として入社し、1882年に早くも職長となり、1890年、意見の相違から同社を辞任するまでの彼の「実践」を基盤とした研究成果である。

この研究成果が誕生する「時代的背景」とは何か。2点、その主要な条件を指摘しておこう。まず第1に、労働者と使用者との賃金闘争の激化であり、第2に、その結果頻発する労働者による組織的怠業である。この「時代的背景」から、当然の如くテイラーの最大の関心は、「労資双方が納得し、満足しうる制度とは何か」に向かう。だから、当論の冒頭でまず彼は次のように述べる。すなわち、

「普通の出来高払制では、資本家と労働者とは永久的に相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受けねばならないようになっている。こういうぐあいで、この制度が労働者の気風をそこねることは、はなはだしいものがある。この制度のもとにおいては、最も善良な工具でも、いつも一偽善者として働くことをよぎなくさせられ、また資本家の侵略に対抗して闘争の渦中に自らはいらぬわけにいかない状態になる。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、各工具の利害と雇主の利害とを一致させ、高い能率をだすものにはよけいな割増金を払う。したがって工具たちは日々の仕事について、最も品質のよいものをできるだけよけいに生産することは、自分たちにとって永久的な利益であるということを手早く認めてくる<sup>2)</sup>」(・は引用者)

と。高い能率を示す工具により多くの割増金を支払うことで怠業を阻止し、労資対立を回避したいという彼の意向が明確に表現されている。

## [2] 「新制度」の3構成要素

そこで彼は、「工具の利害と雇主の利害とを一致」させる「新制度」の構成要素として次の3点を指摘する。

- (1) 基本的単価決定部門 (An elementary rate-fixing department)
- (2) 率を異にする出来高払制度 (The differential rate system of piece-work)
- (3) 日給制度で働く工具を最もうまく管理する方法と私が信ずるもの (What he believes to be the best method of managing men who work by the day)

上記の3要素を順次考察していこう。

まずは、彼がその設置を主張する「基本的単価決定部門」である。テイラーは、当部門は技術部門や管理部門と同等の権威を持つべきであると力説する<sup>3)</sup>が、当部門の主たる業務とは何か。この点に関して彼は、

「この制度における基本的単価の決定方法が、普通のものとは異なる点は次のとおりである。すなわちひとつの工場内で製造作業をできるだけ細かく分析して、それら多くの要素的作業について、それを行なうのに要する時間を注意深くはかる。次にその要素的作業を分類し、記録して、索引をつけておく。なにかの仕事について請負値段を決める必要があるときには、この仕事をまず第一に要素的作業に分析し、次に記録からこれら要素的作業を行なうに要する時間をさがしだして、

2) Frederick Winslow Taylor, A Piece-Rate System, being a step toward partial solution of the labor problem; in ASME Vol. XVI, 1895, p.856. 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) 3頁

3) この点についてテイラーは、次のように述べている。「いちばんむずかしい障害物は、工具側、管理者側の両方ともに(しかし主として後者)、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。すなわち簡単にいえば、すべての仕事に対する正確な時間表をもっていない点である。この欠陥を除くためには、すべての工場に適当な単価決定部を創設すればよい。この部は技術部や管理部と同様の権威をもち同様に細かな点にわたってまでも、命令しうるようにしなければならない。さらに技術部や管理部と同様に、科学的ならびに実際の態度をもって組織し指導していかなければならない」(・は引用者)と。

Frederick Winslow Taylor, *ibid.*, p.868. 前掲訳本 18頁

その材料からこの仕事に要する全時間を算出するのである<sup>4)</sup>」(・と●は引用者)

と述べている。つまり、当部門の主たる業務とは、賃率の決定であるが、彼の求める決定基準とは、作業に要する所要必要時間に他ならない。その算出方法と手順として彼は、「作業の要素作業への分解」、「各々の要素的作業の分析と記録」、「要素作業に要する時間の確定」、「各要素的作業の必要時間の合計と算出」を提起したことが理解できる。

次に、「新制度」の第2の構成要素である「差別出来高払制度」の考察に入ろう。これに関し、テイラーは、

「率を異にする出来高払制度とは、手短かにいえば、同じ仕事に対して二種類の違った賃金単価を与えるのである。すなわち仕事を最短時間にしあげて、しかもいろいろの条件を完全に満たした場合には、高率の賃金を払い、時間が長くかかったり、またはなにか仕事に不完全な点があったりした場合には低率の賃金を払うのである(高率で払った場合に、その工具は類似の工場で普通に払われているものよりも、よけいもうけうような単価にしておかなければならない)。この点が普通の出来高払制度とは全然違うところで、普通の場合には、工具が生産力を増すとかえって賃金をへらされる<sup>5)</sup>」

と。つまり、2種類の賃率が設定され、最速かつ優良な労働実行に対しては高率の賃金が支払われ、その達成が無ければ低率の賃金が支払われる。2種類の賃率が決定される基準は、先に考察した如く、賃率決定部門における一連の作業の要素作業への分解と記録、さらに各々の時間測定をベースに確定されることは言うまでもない。

そこで彼は、従来の賃金制度、すなわち日給制と普通の出来高払制度に対して鋭い批判を浴びせかける。まずは、日給制は、工具のモチベーションを完全に圧殺する。従って作業の効率化とスピーディ化は全く期待できないという。次に、普通の出来高払制度に関し、彼は次のように指摘する。すなわち、

「各工具はあたえられたそれぞれの仕事の賃率が決まっているのであるから、いっそう精出して働くなり、あるいはなにか作業方法を改良するなりして、いくぶんなりとも早くその仕事をしあげようと努力する。かくして工具の収入はふえる。ところがおなじ仕事をなん度もなん度も繰り返して行なうためにだんだんスピードが増してくる。すると製造家は自分もその利益にあずかるべきであると考えた。したがってその仕事の単価を切り下げ工具がどんなに働いても、もとの日給時代にとっていた給料よりもすこしよけいにとれるくらいの単価にしてしまう<sup>6)</sup>」

と。結果はこれだけに止まらず、

「精出して働いた報酬として、請負値段の切り下げを二度も三度もやられたらどんなまぬけでも必ずそのやりくちに憤慨し、将来にそなえる救済策を求めるにちがいない。このようにして工具と管理者との間に闘争がはじまる<sup>7)</sup>」

4) Frederick Winslow Taylor, *ibid*, p. 856~857. 訳本 4頁

5) Frederick Winslow Taylor, *ibid*, p. 857. 前掲訳本 4頁

6) Frederick Winslow Taylor, *ibid*, p. 863. 前掲訳本 11頁

7) Frederick Winslow Taylor, *ibid*, p. 863. 前掲訳本 12頁

ことになる。労使闘争の回避とその実現の為の新制度の創出を最大の目的に据えるテイラーにとっては、普通の出来高払制も耐え難いものとなる。

彼は、タウンの「分益制」もハルセーの「割増賃金制」も「やや改良された出来高払制」にすぎないと看做し、その欠陥を所詮、

「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めにしようとする気持ちが働く、これが一番取除きにくい点である<sup>8)</sup>」

と述べている。

第3の構成要素である、「日給制度で働く工員の上手な管理方法」に関しては、とにかく「賃金は人に支払うのであり、地位に支払うわけではない」というのがその内容の骨子である。つまり、工員の賃金は、熟練の程度や仕事に対する努力により決定されるべきであり、彼らの占める地位により決定されてはならないし、また各工員の個人的功名心を刺激するものでなければならぬという。ここで言う、「地位ではなく人に対する賃金支払い」の「人」とは、

「工員の行ないのよし悪し、きちょうめんの度合い、出勤の割合、正直不正直、仕事の速さ、熟練および精密の程度<sup>10)</sup>」

であり、性格、作業の速度と熟練を記録し、この記録をもとに支払いを調整する管理の方法を提唱する。ここにきて、賃金支払いの基準が前段の彼の主張とは明らかにズレている点に留意しなければならない。つまりは、「時間」からの逸脱である。「作業の速度と熟練」は前段と矛盾しないが、「性格」の評価については合理性を欠くし、「時間」による測定は難しい。

### [3] 「新制度」の意義

以上、「新制度」の3つの構成要素の内容と論点を確認したが、第3の構成要素については、異質分子が入り込み、第1と第2の構成要素とは論理的整合性を持ちえない。従ってここでは、第3の要素を除外し、当論文の意義を総括していくことにしよう。

まず第1に、彼が「論文」の中で提起する改革の中心は賃金制度であり、その中でも賃金決定方法と賃金支払い方法に革新性を見出しうる。このうち、賃金決定方法<sup>11)</sup>に関しては、「独自の方法」を提示することで、賃金決定の基準に「客観性」、「厳密性」、さらには「明確性」を具備させた点が特筆に値する。後にテイラーがストップウォッチによる「時間研究」と名づけた「標

8) テイラーは、「合理的賃金」の設定により、労働組合は不要になるとまで述べている。「しかしながら、工員の賃金をその職別によって支払わず、おのおのその分に応じて支払うようにすれば、労働組合の必要はたちどころになくなってしまふ」と。この点については、

Frederick Winslow Taylor, *ibid*, p.861. 前掲訳本 9頁

9) Frederick Winslow Taylor, *ibid*, p.865. 前掲訳本 15頁

10) Frederick Winslow Taylor, *ibid*, p.857. 前掲訳本 5頁

11) この点に関しても藻利重隆氏は、「テイラーは、賃金支払制度をどのように改善しても、賃率切下げの問題はついにこれを解決しえないことを看破し、問題は賃金支払制度にあるのではなく、賃率の決定それ自体にあることを強調する」と述べている。が、正確には、問題は、科学的・合理的な賃率の決定方法を必須条件とする賃金支払制度にあると言うべきであろう。藻利重隆『経営管理総論』（新訂版第二版）（1958年）39頁

準作業」確定の方法の原形がここにある。賃金支払い方法は理不尽なものであってはならず、その為には正当かつ合理的な賃金決定方法という裏づけが不可欠であるというのが彼の主張である。

ハルセーの「基準」との比較から賃金決定基準の革新性を一層明瞭にしておこう。テイラーの言う、一連の作業の要素作業への分解、分類、そして各々の所要時間の測定による基準の確定は、それまでの推測や慣習、成り行き作業、さらにはハルセーの主張する「過去の経験」に基づく「標準作業時間」からの決別と脱却を意味する。確かにハルセーの「標準作業時間」は、「過去の経験」に立脚するわけで、表面的には「時間」という客観的単位とその表記に彩られていながら、その概念内容に踏み込むと実に曖昧とし、忽ちのうちに主観的内実に転化する。それに対し、テイラーの「作業時間」は、要素作業に分解、分類、測定、記録され、基準が確定される。テイラーの「作業時間」は、ハルセーと比較し、格段に客観性、厳密性、さらには明確性を増大させる。

第2に、合理的基準に立脚して決定された賃率による「賃金」の支払い対象部分に革新性を見出しうる。タウンとハルセーは、基本給以外の賃金部分の改革に労働者のインセンティブの発揮を求め、期待した。ハルセーの「割増賃金制度」では、個人的インセンティブの発揮が可能となる制度の確立を主張し、その点で集团的インセンティブのみしか許容しえないタウンの「分益制」とは一線を画すことはすでに指摘したが<sup>12)</sup>、所詮、両者ともに「基本給以外のプラス $\alpha$ の賃金部分」を対象とした改革の提起であり、従って量的には高が知れているし、実際の効果も望み薄であった。これに対しテイラーは、同様に賃金制度の改革を提起しながら、改革の対象はまさしく「基本給部分」であり、ここに2種類の賃率が適用されるというものである。となれば作業者のインセンティブに多大な影響を及ぼすことは言うまでもない。

第3に、当論文の核心は、賃率と賃金制度の改革であるが、その一環としてテイラーは、「基本的単価決定部門」、すなわち科学的賃率決定の専属部門の新設を主張する。新たな賃率基準と賃金制度の必要性が、組織的改革と呼応したわけで、革新的労務管理措置が新たな組織管理措置を誘発したことになる。ここに革新性を認める。この点に関してテイラーは、<sup>14)</sup>  
 「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。率を異にする単価は、よけいに仕事をした工具には割増金を払ってやることを管理者が熱心に考えている。このことを工具たちに納得させ、かつ最高の生産高を維持する方法としては最も価値あるものである。しかしながらこの制度を適用することによって、工具も管理者もともに、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ってくる。そのかわりに、単価決定部は（ことに非常に多種類の仕事をしている工場にとっては）絶対的になくてはならないものになってくる。今度はこの制度を長

12) この点の詳細に関しては、拙稿「テイラーシステムの構築に影響を与えた先行研究(2)―ハルセーの『割増賃金制度』―」『三田商学研究』第48巻第6号(2006年)の125~126頁を参照されたい。

13) この点については、前掲拙稿の127~128頁を参照されたい。

14) 訳本では「科学的単価決定法」と記されているが原文では the scientific rate-fixing department であり、正しくは「科学的単価決定部門」である。ここは、率を異にする出来高払制度と科学的単価決定部門の位置づけ、重要度の比較を論じているところで、誤植は致命的解釈を生むこととなる。

く適用すればするほど、ますます必要になってくる<sup>15)</sup>」(・は引用者)

と述べ、率を異にする出来高払制度よりも科学的単価決定部門に対してより重要な位置づけを行っている点に注目したい。

3つの重大な意義を指摘したが、次に2つの限界についても確認しておきたい。

第1に、確かに本論文において、正確かつ客観的時間測定の重要性と必要性が主張されはしたが、「標準的作業」の確定とその実行、ひいては工員たちによる容認には至っていない。彼自身、「作業の最短時間は、単価決定部で詳しく研究し、それが工員によって標準と認められるようになれば、工場の最大生産をあげるための大切な一歩を踏み出したことになる」<sup>16)</sup>(・と●は引用者)と述べているように、この時点では「作業の標準化」と工員によるその容認とはあくまで「仮定」の話であり、仮に実現すれば「工場の最大の生産へ向けての大切な第一歩」となるという。ただし当面は、「作業の客観的把握」とそれに基づく賃率の決定が第一課題であり、その為の専属部門の設立が不可欠であるというのが彼の主旨である。

第2に、彼は「新制度」の構成要素として、(1)基本的単価決定部門、(2)率を異にする出来高払制度、そして(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ずるものの三つを指摘したが、このうちの(3)の内容的未熟さである。新たな単価決定部門の設置、科学的賃率基準の決定、それに基づく賃金支払方法、つまり(1)と(2)については卓抜した先進性と革新性を示したが、これは「賃金制度」である。(3)については、「管理」の必要性を認識しているものの、その内容は「地位ではなく人に払う」管理であり、しかも工員の性格という異質分子が混入し、(1)と(2)との整合性を欠く、稚拙で不十分なものとなっている。その意味においては、テイラーは本論文において「管理」の革新をも意識に置いた、或いは置こうとしたが、実質的には「賃金制度改革」を提起したに他ならないと言えよう。

最後に、「新制度」の目的について言及しておこう。労資対立と組織的怠業の回避を一義的理由に置きながら、生産高上昇と効率向上も念頭に入れているという点である。生産高上昇と効率上昇が一義的理由ではないかと思われる箇所すらある。今後他の2業績を考察する際に是非注目して欲しい点である。

15) Frederick Winslow Taylor, *ibid*, p.875. 前掲訳本 28頁

16) Frederick Winslow Taylor, *ibid*, p.871. 前掲訳本 23頁