

出来高払制度とショップ・マネジメント

廣瀬 幹好

はじめに

科学的管理の父として知られるF. W. テイラー (Frederick W. Taylor) のマネジメント思想の検討には、何よりもテイラー自身の著作の正確な理解が欠かせない。なかでも、「出来高払制度 (A Piece Rate System, Being a Step toward Partial Solution of the Labor Problem)」¹⁾、「ショップ・マネジメント (Shop Management)」²⁾、「科学的管理の原理 (The Principles of Scientific Management)」³⁾ の3著作には、発表時点でのテイラーのマネジメントについての考え方が体系的に示されている。そして、これらの著作を全体としてみれば、彼のマネジメント思想の進化を読みとることができる。

テイラーのマネジメント思想の進化の過程を跡づけることに焦点を合わせた研究も少なくない。そこでは、「出来高払制度」と後の2著作との間にテイラーのマネジメント思想に大きな進展があることは、ほぼ了解されていると思われる。とりわけ「ショップ・マネジメント」においてはじめて、テイラーのマネジメント思想の核心をなす課業理念 (task idea) に基づくマネジメントの制度 (システム) としての課業管理、科学的管理の思想がはっきりと示されているからである。本稿では、「出来高払制度」におけるテイラーのマネジメント思想を、「ショップ・マネジメント」との比較において検討する。

1) Taylor, F. W. (1895), "A Piece Rate System, Being a Step toward Partial Solution of the Labor Problem," in Thompson, C. B. (1972, originally 1914), *Scientific Management* (Easton, Pennsylvania: Hive Publishing Company), pp. 636-665.

2) 'Shop Management' という論文は、1903年にアメリカ機械技師協会 (The American Society of Mechanical Engineers: ASME) の会合で発表され、同年にASMEから単行本として出版されている。その後、1911年に普及版の*Shop Management*が出版された。同書では、1903年の論文および単行本とは内容の一部が少し異なり、若干の加筆が施されている。本稿においてはこれらすべてを「ショップ・マネジメント」と記し、1903年版、1911年版としてそれぞれを区別する。1903年の論文と単行本は内容がまったく同一であるので、1903年版と呼ぶことにする。なお、'shop' は、工場全体を指す 'works' を構成する各種作業単位であり「工場」という表現は正しくない。そこで本稿では、「ショップ」と表記している。

3) Taylor, Frederick W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Special Edition (New York and London: Harper & Brothers Publishers).

ところで、これらの著作を含めて、彼の著作のほとんどには目次や章節の区分などがない。とりわけ、主著である「ショップ・マネジメント」の原文には段落番号がつけられているだけで論述がつづき、論文の全体的な構成と内容の理解は容易ではない。そのため指針として、有益で定評のある上野陽一氏の翻訳書⁴⁾を利用する向きも多いと思われる。その際、周知のことではあるが、上野訳には原文にはない独自の章節区分と小見出しが付されていること、そして、必ずしも適切な内容理解がなされていない場合もあることに留意しなければならない。

そこで本稿では、マネジメントに関するテイラーの主著のうち、1895年発表の「出来高払制度」と1903年発表の「ショップ・マネジメント」について、上野翻訳書で示された構成を検討し、筆者なりの見解を示すことにする。そのことにより、前者では課業理念が示されておらず、マネジメントにおける賃金支払制度の役割を過度に強調しているということ、後者では課業管理としてのマネジメントの理念提唱の意図が明示されていることが明らかになる。

なお、「ショップ・マネジメント」において提示された課業管理の理念の検討それ自体、ならびに「科学的管理の原理」に示されたテイラーのマネジメント思想と課業管理の理念との関係については、機会を改めて検討したい。

第1節 「出来高払制度」の構成

1903年版「出来高払制度」は、「序」(Introduction)に始まり、「見出し」(Index)、本文と続いているが、本文には段落番号が付されているのみである。論文の内容を検討する上で、テイラーの主張の要点を詳細に示した「見出し」は有益な材料であると思われるので、以下に「見出し」全体を示しておく⁵⁾。

- ・人を管理する制度 (system) と方法の必要 (1-9)
- ・日給で働く人を管理する制度
 - ・個人的長所ではなく地位に応じて人に支払う普通の制度 (10)
 - ・この制度の悪影響 (11, 12)
 - ・日給で働く人の適切な対処方法は、各人を研究し、集団ごとに支払うのではなく個人の長所に応じて単価を設定することである (13-15, 84-87)
 - ・人を管理する系の必要 (14, 15)
 - ・もっとも良好なものでさえ日給には欠陥がある (16, 17)
- ・出来高賃金を設定する方法
- ・賃率設定の普通の方法 (41, 42)

4) F・W・テラー著、上野陽一訳・編 (1969) 『科学的管理法<新版>』、産業能率短期大学出版部。

5) 以下で括弧内に示した数字は、段落番号である。

- ・要素的賃率設定（39-43）
 - ・要素的賃率設定部門の設置と発展（44-48）
 - ・要素的賃率設定の例示（48）
 - ・賃率設定部門の規模と範囲（69, 70）
 - ・直接的利点と同じくらい大きな、要素的賃率設定の間接的利点（74-76）
 - ・各種作業を行なう速度についての手引書がとくに必要である（67, 68）
- ・一般に使用されている出来高払制度
- ・普通の出来高払制度（19）
 - ・この制度の欠陥（20-24）
 - ・普通の出来高払制度における若干の改善（26）
- ・「分益」プラン（27, 29）
- ・「労賃支払いの割増プラン」（28, 29）
 - ・両制度の利点と欠陥（30）
 - ・他のマネジメント制度と労働組合の関係（92）
- ・協同あるいは利益分配（31-34）
 - ・すべての普通の出来高払制度における使用者と労働者との利害対立（35）
 - ・労働者と使用者との平和的協同の基盤（36, 37, 53-55, 59, 61, 65）
 - ・両者の平和的協同にとって克服すべき障害（38, 39, 49）
 - ・真の協同を生み出す原理（53-55, 59, 61, 65）
- ・異率出来高払制度（50-52）
 - ・この制度の利点（53-65）
 - ・この制度適用によってえた最初の成果（71, 79-82）
 - ・この制度の修正（72, 73）
 - ・人と機械の日々の産出高の増加の可能性の例示（78, 79）
 - ・要素的賃率設定部門と異率出来高制度の重要性の比較（66）
 - ・異率出来高払制度のもとではストライキが起きたことがない（83）
 - ・各種出来高払制度の人々に対する道徳的影響（20-24）
 - ・普通の制度，異率出来高払制度（88）
 - ・この制度の将来的可能性（89-91）

この見出しから、テイラーは、現状のマネジメント制度の課題が賃率設定方法ならびに出来高払制度の改善にあること、また、異率出来高払制度の利点を強調していることが分かる。しかし、段落番号から明らかなように、論述の流れに沿った見出しとなっておらず、本論文の論旨が理解しづらい。

さて次に、上野訳では「序」は「諸論」と題され、原文につけられていた見出しは省略されて、次のような独自の構成が示されている。

諸論

1. 製造工業における危険 (1-3)
2. 制度の必要 (4-6)
3. 管理制度の選定 (7-9)
4. 普通の日給制度とその欠陥 (10-12)
5. 日給制度の欠陥を改める方法 (13-15)
6. 日給制ではどんなに管理が行き届いていてもなお欠陥がある (16-17)
7. 普通の出来高払制度 (18-20)
8. 普通の出来高払制度が工員に及ぼす道徳的影響 (21-24)
9. やや改良された出来高払制度 (25-29)
10. 所得分配制および割増金制の利害 (30)
11. 協同すなわち所得分配 (31-34)
12. 労使協調は可能か不可能か (35-37)
13. 労使協調のために取り除かねばならない障害物 (38-41)
14. 普通の単価決定法 (42-43)
15. 基本的単価決定法の由来と発達の経路 (44-48)
16. 基本的単価決定法の例 (48)
17. 正確な単価の決定は最大生産の第一歩である (49)
18. 率を異にする出来高払制度の説明 (50-52)
19. 工員取扱い上の原則 (53-56)
20. 低率および高率賃金の定め方 (57-60)
21. 賃金計算の単位 (61-62)
22. 率を異にする出来高払制度による利益 (63-65)
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 (66)
24. ハンドブック (67-68)
25. 単価決定部の組織と目的 (69-73)
26. 基本的単価決定法の間接的利益 (74-77)
27. 機械および工員の生産高を増す可能性の実例 (78-79)
28. 率を異にする単価の最初の適用とその効果 (80-83)
29. 工員の取扱い方に関する一般的注意 (84-87)
30. この制度の及ぼす道徳的效果 (88)

31. この制度の将来発展の可能性（89-93）

上野訳は論述の流れに沿って小見出しをつけているので、論旨を推測しやすくなっている。テイラーが、普通の出来高払制度を批判して彼の単価（賃率）決定方法を示すと同時に、異率出来高払制度の効果について述べていることが理解できる。しかし、区分けが詳細にすぎて、テイラーの主張の要点がどこにあるのかが分かりにくい。そこで、上記の見出しおよび上野訳を参考にした筆者なりの解釈は、次のようになる。目次全体をまず示し、続いて各項目の内容を以下に示す。

序

第1節 人を管理する制度と方法の必要性（1-9）

第2節 一般に使用されている管理法の欠陥（10-39）

1. 日給制度（10-17）
2. 普通の出来高払制度（18-24）
3. 改良された出来高払制度（25-34）
4. 労使協調の実現と一般に用いられている管理法の欠陥（35-39）

第3節 賃率設定部門と異率出来高払制度（40-88）

1. 賃率設定部門の設置（40-48）
2. 標準作業の実施：異率出来高払制度（49-65）
3. 賃率設定部門の重要性と成果（66-76）
4. 異率出来高払制度の適用と成果（77-88）

結び 新たなマネジメント制度の可能性（89-93）

「序」

普通の出来高払制度では良好な労使関係を永遠に築くことができないが、自ら考案した制度ならば、労使の利害対立をなくして高い生産性を確保できると主張し、以下の本文において、テイラーが導入し、過去10年間フィラデルフィアのMidvale Steel社の工場で満足な成果をもたらしているマネジメント制度について説明すると述べている。テイラーによれば、このマネジメント制度は主に三つの要素からなる。第1は要素別賃率設定部門（an elementary rate-fixing department）、第2は異率出来高払制度（the differential rate system of piece work）、第3は日給制度で働く人々を管理する最善の方法、すなわち地位に支払うのではなく人に支払うということである。

以上のマネジメント制度の効果を列挙した上で、そこから得られる主たる利点の一つは、労使の間で親しい感情が生まれてストライキが不要になるということ、すなわち労使の良好な関

係が確立されることである、と述べている⁶⁾。

第1節「人を管理する制度と方法の必要性」(1-9)

ここでテイラーは、製造業の危機的現状の指摘と、それを改善する制度ならびに方法の必要性を強調する。すなわち、製造事業 (manufacturing business) の危険の内、もっとも大きいものは、とくに生産部門 (productive department) の管理が悪いことによるものである。購買、販売、財務部門と違い、製造 (manufacturing) 部門は、人々の管理や工場設備の取り扱いが監督や職長任せになっている状態である。このように、マネジメントの制度 (system) と方法 (method) の欠陥が製造業においては最大の危険となっているとして、次にテイラーは、一般に用いられている管理法を批判する⁷⁾。

第2節「一般に使用されている管理法の欠陥」(10-39)

本節は、「1. 日給制度」、「2. 普通の出来高払制度」、「3. 改良された出来高払制度」をそれぞれ批判した部分、および一般に用いられている管理法の欠陥を総括的に批判した部分である「4. 労使協調の実現と一般に用いられている管理法の欠陥」からなる。

テイラーは、次のように指摘する。普通の出来高払制度を改善した最良のものは、タウン (Henry R. Towne) が1886年に考案した「分益プラン」 (gain sharing plan) であり、これをさらに改善したものにハルシー (F. A. Halsey) が1891年にASMEで発表した「労賃支払いの割増プラン」 (The Premium Plan of Paying for Labor) がある。両プランでは、一定時点で職務に要した費用を記録する (recording) ことが出発点となっている。それゆえ、この両プランでもその他の出来高制度と同じ欠陥をもっている。すなわち、「最初の単価を決める出発点が不平等で不当である」⁸⁾。それゆえ、労使双方それぞれが持つ利害を一致させられない。すなわち、労働者側には、「労働時間に対してできるかぎり多くの賃金を受け取りたいという普遍的な欲求」があり、使用者側には、「賃金支払いに対してできるかぎり多くの労働成果を受け取りたいという欲求」があるが、一般に使用されている管理法ではこの両者を満足させえないのである。

しかしながら、労使協調は実現可能であるとして、テイラーは次のように述べる。この問題を解決できないのは、生産量が原価に及ぼす影響について、多くの製造業者が理解していないからである。製造間接費は労務費以上に多く、これは生産量が多くても少なくてもほぼ一定で

6) 「この制度がもたらす上記の効果から得られる主たる利点の一つは、人々と使用者との間に非常に親密な関係を生みだし、労働組合やストライキを不要にすることである。／異率出来高払制度のもとでは一度もストライキがなかった。鉄鋼事業においてはこの10年間、どの産業よりもストライキと労働問題に悩まされていたにもかかわらず」 (Taylor, F. W. (1895), "A Piece Rate System," p. 638)

7) 「さて、一般に使用されている管理法もたしかに多様である。そこで、『異率出来高払』制度を説明する前に、その他の重要なものについて少し検討しておきたい」 (*Ibid.*, p. 641)

8) "the starting-point from which the first rate is fixed is unequal and unjust," *Ibid.*, p. 646.

ある。それゆえ、生産量を増やせば、製品1個当たりの間接費の減少は大きく、労働者の賃金を増やしても1個当たりの原価は低下する。それゆえ、解決すべき最大の問題は、労使ともに利益を得る生産量の増加方法をみだしていないこと、すなわち、人々と管理者の側、特に管理者の側が、各作業に必要な最短時間（the quickest time in which each piece of work can be done）、要するに作業の正確な時間表を持っていないということである。

第3節「賃率設定部門と異率出来高払制度」（40-88）

そこでテイラーは、一般に使用されている管理法のもつ問題を解決するには、すべての工場（factory）に適切な賃率設定部門（a proper rate-fixing department）を設け、推量に基づくこれまでの普通の制度をやめて賃率設定の研究をすべきであると主張する。この部分が「1. 賃率設定部門の設置」である。

「この問題の解決策は、適切な賃率設定部門を工場に設けることである。この部門は技術部門や管理部門と同等の権威をもち、敬意を払われるべきであり、科学的かつ実践的に組織され運営されるべきである」⁹⁾

「2. 標準作業の実施：異率出来高払制度」は、異率出来高払制度の意義および概要の説明である。作業の最短時間についての正確な知識を得ることは、最大生産のための重要な第一歩である。しかし、1日にどれくらい多くの作業を行ないうるのかを知ることと、たとえ最良の人であっても彼らを最速あるいはそれに近いスピードで作業させることとは、まったく別のことである。これを可能にするのが、異率出来高払制度である。すなわち、この制度は、ショップで最大生産高をあげ、その結果として労使双方の正当な欲求を満たすことのできる最も効果的な手段なのである。テイラーは、異率出来高払制度の最大の利点は、適正な賃率設定部門とあいまって「労使双方の側の互いに好ましい精神的態度」¹⁰⁾を生み出すことにあると述べている。

さて、「3. 賃率設定部門の重要性と成果」において、テイラーは、科学的賃率設定部門と異率出来高払制度のどちらがより重要かという問題を提起する。そして、前者の方がはるかに重要であることを強調した上で¹¹⁾、続く「4. 異率出来高払制度の適用と成果」では、異率出来高払制度を適用することによって生産性の増加と良好な労使関係の確立という成果が得られ

9) *Ibid.*, p. 649.

10) “the proper mental attitude on the part of the men and the management toward each other.” *Ibid.*, p. 657.

11) 「異率出来高払制度は、はじめには極めて重要である。よく働けば割増を支払うことを管理者側が熱心に考えているということを労働者に納得させる手段として。また、最高の生産高を維持する最良の手段でもある。しかし、これを適用した結果、労使が円満協力の利益を認め、互いの権利を尊重するようになれば、この制度は絶対に必要なものではなくなる。他方、賃率設定部門は、多様な作業を行なう企業にとって、絶対になくすることができない。この部門が機能するようになればなるほど、必要性が高まるのである」(*Ibid.*, p. 657)

ることを述べている。

結び 「新たなマネジメント制度の可能性」(89-93)

最後にテイラーは、要素別賃率設定と異率出来高払制度からなる、彼の提唱する新たなマネジメント制度 (this system of management) が労働問題を解決する可能性について論じる。彼のマネジメント制度がすぐに多くの企業に導入されることはないだろう。なぜなら、この制度がうまく機能するためには最高の生産性を得るための組織や機械の整備といった厄介な問題を解決しなければならず、多くの製造業者は、必要に迫られない限りこのような問題に取り組まないからである。しかし、徐々にではあれこの制度の効果が発揮されてくれば労使の対立が不要となるので、そのようにして労使ともに繁栄する道を歩むことを期待すると述べ、論文を結んでいる。

第2節 「ショップ・マネジメント」と索引¹²⁾

「出来高払制度」では提示されなかった課業理念が明示され、課業管理として知られる科学的管理の思想が確立するのは、1903年発表の「ショップ・マネジメント」においてであると考えられる。それゆえ、テイラーのマネジメント思想を理解する上で、これの正確な内容把握は欠かせない。そこでまず、1903年出版の「ショップ・マネジメント」の内容構成を詳細に検討することから始めたい。この論文では、冒頭の「以下は本論文で扱う課題の索引である」との文言に続き、4頁にわたる索引がつけられている¹³⁾。この索引は八つの部分からなり、「はじめに」に相当する部分には見出しはついていないが、便宜上、「はじめに」とすれば次のような構成となる。

はじめに

1. 『怠業』という害悪
2. 正確な科学的時間研究
3. マネジメントにおける課業理念
4. 課業理念の適用がもたらす結果の事例
5. 標準
6. 計画部門
7. 普通のマネジメントを最良のものに替える際にとるべき手立て

12) 以下で括弧内に示した数字は、1903年版に付された段落番号である。

13) Taylor, Frederick W. (1903), "Shop Management," *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, 24, pp. 1337-1340.

詳細は以下のとおりである。内容理解にきわめて有益であると思われるので、索引に沿って順番にみていこう。

「はじめに」

- ・「本論文執筆の主目的は、『仕事をするのに要する時間』の正確な研究、すなわち、最良のマネジメントの土台をなす科学的時間研究の大切さを提唱することである」(92, 93, 133, 135, 140, 260, 261, 325, 331, 391, 393)
 - ・「本論文執筆の他の重要な目的は、使用者の低労務費と労働者の高賃金を結びつけることを提唱していることである」(21)
 - ・「マネジメントの不均等性」(2, 3)
 - ・「よいショップ・マネジメントと配当支払との間に明確な関係はない」(2-7)
 - ・「よいショップ・マネジメントの最良の指標は何か」(13, 20, 42)
 - ・「高賃金を支払い、さらに低労務費であることができるのはなぜか」(26)
 - ・「第一級の労働者と平均的な労働者との大きな差異」(26)
 - ・「高賃金と低労務費の達成を妨げる主要な障害」(44)
1. 「『怠業』という害悪」
- ・「怠業の原因。すべての労働者に一律な賃金の支払うこと」(49)
 - ・「主たる原因は、いかに仕事を早く行なえるかということを使用者がわからないようにすることである」(57)
 - ・「怠業の部分的改善策」(64)
 - 「日給制の最良のタイプ」(63)
 - 「請負制」(64)
 - 「タウン－ハルシー・プラン」(78)
 - ・「怠業を改善する唯一真の方策」(92, 93, 133-135)
 - 「正確な時間研究」(140)
 - ・「普通のショップ・マネジメントの方法と正確な時間研究を土台とするマネジメントとの比較」(135)
 - ・「請負制」(66)
 - ・「協力（調）の実現は成功しない」(73)
 - ・「タウン－ハルシー・プラン」(78)
 - ・「タウン－ハルシー・プランを含む普通のシステムすべてに対する大いなる異議。いかにすばやく仕事を行なうことができるかについての知識の欠如」(84, 92, 93)
2. 「正確な科学的時間研究」
- ・「正確な科学的時間研究がもたらす利点。本論文執筆の主目的。正確な時間研究がもたら

- すものについての事例。ベスレヘム・スチール社での屋外労働」(93, 95, 133)
- ・「怠業を改善する唯一真の方策」(92, 93, 133-135, 140)
 - ・「計画部門の職能ないしは管轄の一つであるべきだ」(260)
 - ・「最善のスピードと送りを示す計算尺を作るべく工作機械とする作業の研究」(261, 393)
 - ・「科学的時間研究の詳細」(325)
 - ・「最善の方法と用具」(331)
 - ・「ガント氏の賞与付課業制度」(168, 170, 171)
 - ・「異率出来高払制度」(162, 168, 170, 171, 178)
 - ・「組織の変化が行なわれるときに生じる多くの失敗の理由」(141)
 - ・「組織に変化を起こす前に、会社の管理者が入念に考慮すべき事実」(142-290)
 - ・「最良の組織をもつことの重要性」(146)
 - ・「著者は決してストライキに直面したことはない」(158-410)
3. 「マネジメントにおける課業理念」
- ・「マネジメントの主目的、すなわち、高賃金と低労務費の最良の達成は、マネジメントの領域すべてに『日々の課業』という理念が浸透することによって得られる」(149-152)
 - ・「マネジメントにおける課業理念の利点」(159)
 - ・「課業理念は、日給制度、出来高払制度、賞与付課業制度や異率出来高払制度のもとでもうまく適用できる。これら制度のそれぞれは相応しい特定の領域をもっており、すべての制度が利用可能である。しかし、土台に正確な時間研究がなければ決してうまくいかない」(162-177)
 - ・「各制度が用いられる特定の場。日給制度」(164)
「出来高払制度」(166-170)
「異率出来高払制度」(168-171)
 - ・「ガント氏の制度。賞与付課業制度。課業達成の時間をできるだけ短くするのが望ましい」(171, 188, 201)
4. 「課業理念の適用がもたらす結果の事例」
- ・「プロビデンス・スクリュー社の工場での日給制」(165)
 - ・「ベスレヘム・スチール社の工場での屋外労働の純粹『出来高払制度』」(95)
 - ・「マサチューセッツ州フィッチバーグのシモンズ・ローリング・マシーンの工場での自動車軸受け玉検査における出来高払制度」(195)
 - ・「フィラデルフィアのミッドベール・スチール社での異率出来高払制度」(180, 194)
 - ・「シモンズ・ローリング・マシーンの社での異率出来高払制度」(201)
5. 「標準」
- ・「標準を採用することの必要性およびそれによって得られる経済性」(284)

- ・「課業理念は詳細な標準がなければうまく適用できない」(169)
 - ・「計画部門の職能の一つは標準を系統的に維持することである」(269, 298)
6. 「計画部門」
- ・「課業理念の採用には（少なくとも複雑な仕事を行なう企業の場合には）、個人的なマネジメントを放棄し、マネジメントに関するあらゆる仕事を計画部門で置き換えることが必要である」(154, 257)
 - ・「計画部門の設置には、追加的な仕事や費用は伴わず、単に計画・頭脳労働を一箇所に集めるだけである」(155, 279)
 - ・「近代工学の方法とマネジメントの方法と間の類似」(156)
 - ・「計画部門および職能別職長制の利点」(318)
 - ・「計画部門で遂行される職能」(233, 256)
 - ・「ベスレヘム・スチール社での屋外労働——正確な時間研究による成果」(95)
 - ・「組作業と比べた個人別出来高制の望ましさ」(113)
 - ・「事業の性質によって必要とされる組織タイプの違い」(211)
 - ・「普通の、すなわち軍隊式組織とも呼ばれる組織のもとで、有能な職長を得ることがほとんど不可能である理由」(214)
 - ・「有能な職長に要求される任務と資質についての一般的分析」(216, 222)
 - ・「軍隊式に替えて職能別マネジメントが行なわれるべきである」(233)
 - ・「職能別マネジメントの定義」(234)
 - ・「4種類の職能別職長は、ショップにおいて労働者を直接に援助すべきである——組長、速度長、検査担当者、修繕長——彼らの任務の概要」(235)
 - ・「4人の職長は、労働者に対して計画部門から指示を与えるべきである。彼らの任務の概要」(240)
 - ・「複雑な仕事を行なう場合、計画という仕事および頭脳労働と肉体労働をできるかぎり分離するときに、生産原価は低下する」(280)
 - ・「この点についての大規模な実例」(281)
 - ・「マネジメントにおける『例外』原理。その重要性」(288)
 - ・「労働者は各自、計画部門が必要とする確実な情報を毎日書くべきである。労働にこれを実行するようにさせる方法」(289)
 - ・「マネジメントの技法にとつての指図書は、工学における図面のようなものである」(242, 405)
7. 「普通のマネジメントを最良のものに替える際にとるべき手立て」(290, 295)
- ・「新しいマネジメント制度に全責任を負う有能な人を得ることの重要性」(296)
 - ・「どこからマネジメントの変化を起こすべきか」(297, 313)

- ・「変化が望ましいことを労働者に確信させるのに絶対必要な教訓的实例」(294, 304)
- ・「職長や工場長から始める」(304, 305)
- ・「指導的地位に立つ人の選抜」(306)
- ・「有能な人を不要にするような制度は存在しない」(322)
- ・「労使の人的関係が維持されるべきである」(410)
- ・「労働組合」(422, 129)
- ・「労働者を規律づける方法」(439)
- ・「博愛および温情主義的施策のマネジメントに対する適切な関係」(452)

以上に明らかなように、論文の目的を示した「はじめに」に続く七つの項目は、テイラーが論じるべきと考えた重要項目である。「科学的時間研究 (scientific time study)」、「課業理念 (task idea)」、「標準 (standards)」、「計画部門 (planning department)」など、重要なキーワードが示されている。これらの項目は叙述の順序どおりにはなっていないが、この索引は、テイラーの主張を理解するうえでの重要な指針である。

一見して明らかなように、本論文執筆の目的が科学的な時間研究によって労使の対立をなくするマネジメント制度の提唱であることが示されている。そして、異率出来高払制度の位置づけは大きく後退し、課業理念、計画部の重要性が強調されている。「出来高払制度」報告時からすれば、テイラーの思考が大きく進歩していることがはっきりと示されている。

第3節 「ショップ・マネジメント」の構成

さて、1911年出版の「ショップ・マネジメント」には、1903年版にあった索引が省かれて末尾に事項索引が付けられているだけで、章の区分もない。そして、1911年版には内容的な加筆が一部にみられる。1903年版は、報告論文に加えて、報告時に行なわれた討論部分がすべて収録されている。他方、1911年版には、この討論部分はそのまゝの形では収録されず、討論の中でテイラーが重要であると判断した部分が、論文に組み入れられ、加筆されているのである。ただ、両者の内容は基本的には変わるところはなく、1911年版の方がよりいっそうテイラーの主張が明確になっているということである。

すなわち、テイラーが成り行き制度を批判している所、1903年版の第90段落と第91段落の間に、1911年版で3頁半ほどの成り行き (drifting) を批判する説明を挿入しているのである。その内容は、報告についての討論におけるハルシーのテイラー批判に対するテイラーの反批判の内容を少し組み替えたものである。1903年版の第92段落におけるタウンやハルシーの制度 (Towne-Halsey system) に対するテイラーによる批判の結論部分をより明確化するために、すなわちこれらの成り行き任せの制度とテイラーの課業制度の理念との根本的相違を明確にす

るために、組み入れられたものであると考えられる。テイラーのマネジメント思想において、課業概念はきわめて重要な概念であるからである¹⁴⁾。

既述のように、1911年版には目次がなく、章の区分もない。テイラーがなぜそのようなにしたのかは分からないが、内容理解が容易でないことは明らかである。そのためか、わが国における本書の定訳ともいべき上野陽一氏の邦訳書では、次の5章構成が上野氏自身の内容解釈に従って示されている¹⁵⁾。

第1章「総論」(1-44)

第2章「各種の賃金支払制度について」(45-210)

1. 日給制について (45-63)
2. その他の賃金支払制度について (64-140)¹⁶⁾
3. 各種の賃金支払制度に課業の思想をおりこむ方法 (141-177)
4. 異率出来高払の価値 (178-210)

第3章「工場の組織について」(211-322)

1. 職長制度の改革 (211-255)
2. 計画部の任務 (256-289)
3. 新組織実施上の注意 (290-322)

第4章「単位時間の研究」(323-408)

1. 時間研究の準備 (323-335)
2. 時間研究の方法 (336-380)
3. 時間研究の結果の利用 (381-408)

第5章「労使関係と管理法の中心問題」(409-464)

1. 労働組合との関係について (409-438)
2. 標準の維持と工員の訓練 (439-464)

14) 廣瀬幹好 (2005) 『技師とマネジメント思想』, 226-227頁を参照のこと。「課業制度 (task system) の確立と維持とは、テイラー・システムの最初にして、かつ最後の課題をなしている」(藻利重隆 (1965) 『経営管理総論 (第二新訂版)』, 千倉書房, 51頁)

15) F・W・テーラー著, 上野陽一訳・編 (1969), 目次。本書は、1911年版 *Shop Management* の翻訳であると思われる。Taylor, Frederick Winslow (1911), *Shop Management*, in Taylor, Frederick Winslow (1947), *Scientific Management, Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management, Testimony before the Special House Committee* (New York and London: Harper & Brothers Publishers)。ただし、括弧内の数字は、1903年版の段落番号である。既に述べたように、1911年版では1903年版に加筆されているため、両者の段落番号は少し異なっている。しかしながら、前者には段落番号がつけられていないので、説明の便宜上、本稿では後者の段落番号を用いることにしている。また同様の理由から、引用についても、断らない限り1903年版から行なった。内容の理解には差しさわりが無いと考えられる。

16) この部分には、既に述べたように、1903年版の第90段落と第91段落の間に挿入された文章が含まれている。

上野訳は、内容理解の指針として有益ではあるが、あくまで指針としてのみ利用すべきであろう。一見して明らかなように、この目次の最大の欠陥は、テイラーのマネジメント思想の核心をなす課業理念の重要性が理解できないということである。そこで、1903年版の索引を参考としつつ上野訳の構成を筆者なりに修正すれば、次のようになる。上野訳よりも、より正確な内容把握が可能になると思われる。以下に、その理由を述べる。

序 章 (1-44)

第1章「労使関係の現状と成り行き管理」(45-92)

1. 怠業と成り行き管理 (45-77)
2. タウン-ハルシー・プラン (78-92)

第2章「課業思想に基づくマネジメント」(93-210)

1. 時間研究と課業決定 (93-132)
2. 近代マネジメントの土台としての単位時間研究 (133-140)
3. 時間研究と組織の変革 (141-153)
4. 計画部と課業管理 (154-177)
5. 課業思想の実施と異率出来高払制度 (178-210)

第3章「工場組織の変革」(211-322)

1. 大規模組織の現状 (211-231)
2. 軍隊式組織の廃止と職能式組織の導入 (232-255)
3. 計画部の設置 (256-289)
4. 新組織導入上の要点 (290-322)

第4章「単位時間の研究」(323-408)

1. 単位時間研究の意義と困難 (323-329)
2. 時間研究の例示 (330-380)
3. 時間研究の結果の利用 (381-392)
4. 工作機械の時間研究 (393-408)

終 章 マネジメントの中心問題としての労使関係 (409-464)

1. 労使の利害は一致する (409-438)
2. 新たなマネジメント制度の実施と労働者 (439-464)

上野訳の第1章「総論」(1-44)部分は、筆者の区分では「序章」に当たり、それ以後に論じる本書の課題を示した部分である。この課題について、テイラーは次のように説明している。

「本書執筆の主な目的は、『高賃金 (high wages)』と『低労務費 (low labor cost)』の

実現が最良のマネジメントの土台であることを主張し、もっとも厳しい環境のもとにあってもこのような状況を維持することを可能にする一般原理を明らかにし、そして、欠陥のあるマネジメント制度からより良いマネジメントに変化する際取るべき手立てを指摘することである¹⁷⁾

上野訳第2章のタイトルは、「各種の賃金支払制度について」となっており、四つある節もすべて賃金問題にかんするタイトルがつけられている。すなわち、「1. 日給制について」、「2. その他の賃金支払制度について」、「3. 各種の賃金支払制度に課業の思想をおりこむ方法」、「4. 異率出来高払の価値」となっている。「……課業の思想をおりこむ方法」という項目の中に「課業の思想」という文言はあるが、「各種の賃金支払制度について」という章タイトルでは、本章が賃金問題を主題として論じている、とりわけテイラー考案の「異率出来高払の価値」が強調されているとの誤解を生みかねないと思われる。第2章とされている部分の主題が、次に示すように賃金制度ではない、にもかかわらず。

ここでテイラーが述べている内容は、二つの部分から成る。第1は、労使関係を改善するうえでの最大の障害である怠業をこれまでのマネジメント制度では除去することができないという主張、すなわち成り行き管理の批判を行なっている部分である。この内容が、第45段落から第92段落まで論じられている。先に述べたように、第90段落と第91段落の間に成り行き管理を批判する内容を挿入して自らの主張を強調していることから、この部分でテイラーの論じた内容は、賃金支払制度そのものを批判することではない、ということが明らかであろう。第2は、成り行き管理とまったく考え方を異にする、課業思想に基づくマネジメントの重要性を強調している、第93段落から第210段落までの部分である。

そこで、テイラーの主張をより明確にするためには、上野訳の第2章を二つの章に区分し、第1章「労使関係の現状と成り行き管理」および第2章「課業思想に基づくマネジメント」とした。なお、上野訳第1章「総論」を「序章」とし、続く章を第1章とする。

第1章「労使関係の現状と成り行き管理」(45-92)

1. 怠業と成り行き管理 (45-77)
2. タウン-ハルシー・プラン (78-92)

第2章「課業思想に基づくマネジメント」(93-210)

1. 時間研究と課業設定 (93-132)
2. 近代マネジメントの土台としての単位時間研究 (133-140)
3. 時間研究と組織の変革 (141-153)
4. 計画部と課業管理 (154-177)

17) Taylor, Frederick W. (1903), "Shop Management," pp. 1343-1344.

5. 課業思想の実施と異率出来高払制度 (178-210)

第2章「5. 課業思想の実施と異率出来高払制度」の冒頭で、この段落より前では課業思想に基づくマネジメントの重要性を強調してきた、とテイラーは述べている。

「マネジメントにおける『日々の課業 (Daily Task)』の重要性を強調してきた内容を終える前に、『異率出来高払制度』の価値……を例示しておくのが望ましいと思う」¹⁸⁾

以上の第1章と第2章において、テイラーは、課業思想に基づくマネジメントの重要性を強調するために成り行き管理を批判している。それゆえ、両章は内容的には対をなしており、課業思想に基づく管理の意義を述べているので一つにしてもよい。しかし、内容把握を明確にするために、上のように二つの章に区分することにした。

第2章の第2節から第4節において、テイラーは、近代工学 (modern engineering) と対比しながら近代マネジメントのあり方についての自らの考えを展開する。その際にテイラーは、'modern management' という言葉を頻繁に使用している。また、1903年版の第144段落では、「近代的、科学的管理」'modern and scientific management' という言葉を使っている¹⁹⁾。さらに、1903年版で'modern management' としていたところを2カ所、1911年版では、'scientific management' に変えている²⁰⁾。1903年には「科学的管理」という言葉をほとんど使わず「近代マネジメント」という言葉でマネジメントについての自らの考えを示しているが、1911年には「近代マネジメント」と並んで「科学的管理」という言葉を意識的に使用していることが分かる。このように、テイラーは、課業思想に基づくマネジメントを「近代マネジメント」あるいは「科学的管理」として提唱しているのである。

次に、上野訳第3章は、ほぼ内容を正確に表現していると思われるが、第1節「職長制度の改革」を二分割して内容をより明確にすると、次のようになる。この章でテイラーは、課業管理にとって決定的に重要な計画部門の意義と内容について、詳しく論じている。

第3章「工場組織の変革」(211-322)

1. 大規模組織の現状 (211-231)
2. 軍隊式組織の廃止と職能式組織の導入 (232-255)
3. 計画部の設置 (256-289)
4. 新組織導入上の要点 (290-322)

18) *Ibid.*, p. 1379.

19) *Ibid.*, p. 1366.

20) *Ibid.*, p. 1369, 1371およびTaylor, Frederick Winslow (1911), *Shop Management*, p. 65, 68を参照のこと。

上野訳第4章は「単位時間の研究」と題され、三つの節からなる。本章は、テイラー自身が述べているように、彼のマネジメント制度を成功に導くうえでもっとも重要な要素である「単位時間研究」について、その内容の概要を示した部分である。内容をいっそう明確に示すために、上野訳を少し修正して、次のような構成に組みかえる。

第4章「単位時間の研究」²¹⁾

1. 単位時間研究の意義と困難 (323-329)
2. 時間研究の例示 (330-380)
3. 時間研究の結果の利用 (381-392)
4. 工作機械の時間研究 (393-408)

さて、最後の部分は労使関係についての叙述である。上野訳第5章のタイトルが「労使関係と管理法の中心問題」となっていることから明らかなように、この部分は「終章」に相当する。そこで、次のような構成に変更する。

終章 マネジメントの中心問題としての労使関係 (409-464)

1. 労使の利害は一致する (409-438)
2. 新たなマネジメント制度の実施と労働者 (439-464)

ここでテイラーは、労使の利害が一致するという彼の確信に対する労使双方の「無理解」を批判する。とりわけ、労働組合の考え方の「誤り」を指摘することによって、労働組合加盟労働者の意識を変えようと試みるとともに、実際に新しいマネジメント制度のもとで彼らをいかにして働かせるのかということについて論じている。

後者の点については、1903年版では「人々を規律づけること」(disciplining the men)の重要性をいいながら、罰金を科すことと福利厚生の副次的意義について述べていただけであったが、1911年版においては労働者、とくに組合加盟労働者にテイラーのマネジメント制度を効果的に適用する具体的内容が新たに挿入されている²²⁾。そして最後に、マネジメントを学ぶ学校がないとしながらも、新たなシステムを実施している模範とすべき会社の事例を挙げ、本書を閉じている。

21) この章でも一カ所、1903年版では‘modern management’となっている表現が、1911年版においては‘scientific management’に変更されている。それぞれ、Taylor, Frederick W. (1903), “Shop Management,” p. 1443とTaylor, Frederick Winslow (1911), *Shop Management*, p. 178を参照のこと。

22) 1903年版の第438段落と第439段落の間 (Taylor, Frederick W. (1903), “Shop Management,” p. 1451) および*Shop Management*, pp. 191-195を参照のこと。

第4節 「出来高払制度」とマネジメント思想

以上の説明から、「ショップ・マネジメント」におけるテイラーの意図が課業理念に基づく課業管理の提唱にあったことは明らかであろう。他方、「出来高払制度」という論文で示されたマネジメントの思想はどのようなものであろうか。テイラーのいう「一般に使用されている管理法」と比較して、どこが違うのか。また課業管理と比較して、「出来高払制度」をどのように評価すべきであろうか。「ショップ・マネジメント」において明示された課業理念は、計画部門を司令塔とした課業の科学的設定と実施によるマネジメントの制度、すなわち課業管理の土台をなすものである。

しかし、「出来高払制度」を発表した時点でのテイラーには、課業理念を明確に意識したマネジメントの構想はない、というべきである。彼がこの論文で課業という言葉を使っていないことにも、そのことが示されている。彼が提唱したのは、労働者の賃率の科学的な決定、すなわち労使が納得すると彼が考える出来高賃率の科学的な決定である。そして、これに基づく賃金支払方法の考案、異率出来高払制度の提唱である。それは、賃率の設定に時間研究という科学的アプローチをとっている点で、経験を記録するに止まる一般の管理法とはまったく異なるものであり、マネジメント改革の大きな一歩であると評価できる。

しかしながら、論文タイトルにも示されているように、この段階のテイラーのマネジメントについての考えは、科学的賃率設定に基づく賃金支払制度としてのマネジメント構想に止まっている。いわば作業遂行の意思決定を労働者に委ねているのである。もちろん、テイラーの提示する賃率、すなわち一定の出来高を達成できなければ低賃金しか得ることができないので、労働者の作業遂行を強制する仕組みにはなっている。だが、賃率設定と賃金支払の制度が接ぎ木されてはいるが、一体的なものにはなっていないといわざるを得ない。なすべき課業の設定とその実施を一体のものとするマネジメント制度の考案というままでに至っていないのである。この点について、次の指摘は有益であろう。

「われわれはこの要素的賃率決定のうちにテイラーの時間研究の特質をなす要素的方式 (the elementary system) の萌芽をはっきりと看取しうるであろう。テイラーは、やがてこのような標準作業時間についての科学研究が単に賃率を合理的に設定する手段として役立つばかりでなしに、さらに進んで『労働者の公正な一日の作業量』 (a fair day's work) すなわち課業を合理的に設定する手段としても大いに役立つことに想到し、課業管理の基礎としての要素時間研究 (elementary time study) ないし時間研究の意義を積極的に唱導するようになった。……時間研究の萌芽は、これを要素的賃率決定のうちに見出すことができるのであるが……課業観念の萌芽は要素的賃率決定のうちにこれを発見す

ることはできないのである」²³⁾

テイラーは、作業の最短時間の研究を行なう科学的賃率設定部門が異率出来高払制度よりもはるかに重要である旨主張した。しかし、討論に参加した会員が彼の意図を十分に理解しなかったのは残念であったとの感想を、討論の最後で次のように述べている。

「要素的賃率設定が討論で関心を引かなかったことに非常に驚き、また失望している。わが国の製造業者たちと密接な関係にある工学協会の会員のわずかに一人がこの問題に少し触れたのみであり、13人の技師たちがどのような種類の出来高払制度を用いるかという重要性の劣る問題を詳しく議論したということに、作業時間の決定と賃率の設定の技法が現在置かれている未熟な状態を示している。／しかしながら、私は、科学的賃率設定の問題が将来的には製造業者たちの関心をますます集めるにちがいないということを固く信じている。競争がそうした事態をもたらすだろう」²⁴⁾

なぜ、テイラーの意図はASME会員の多くにほとんど通じなかったのであろうか。「ショップ・マネジメント」において回想しているように、彼の説明の仕方が悪かったからなのであろうか。異率出来高払制度の説明をしなければ、「誤解」されなかったのであろうか。答えは、否であらう。作業の最短時間の研究が課業の設定という志向に至らず、賃率設定のための時間研究に止まっているのであれば、テイラーの言とは裏腹に、決められた作業の実施策としての異率出来高払制度の方に人々の関心が向くのも当然のことであらう。ほとんどの会員の関心は、いかにして労働者に働く誘因を提供するかということ、すなわち労働者に対する刺激賃金支払制度の改善にあったからである。テイラー自身の発言からも、この点が読み取れる。

「作業を行なう最短時間についての正確な知識が賃率設定部門によって得られ、標準として人々に受け入れられることは、企業の生産を最大にするためのもっとも重要な一歩だ

23) 向井武文 (1970) 『科学的管理の基本問題』, 森山書店, 32~33頁。また、藻利重隆 (1965), 48頁, 52~53頁も参照のこと。

24) Taylor, F. W. (1895), "A Piece Rate System," p. 683. この点については、後年、「ショップ・マネジメント」においても次のように回顧している。「1895年、私はこの協会 (ASME—廣瀬) で "A Piece Rate System" という報告を行なった。この論文の主要目的は、よいマネジメントの基礎として『単位時間 (unit times)』の研究をすることを提唱することにあった。その際、私がMidvale Steel Worksに導入した『異率』出来高払制度の説明を同時に行なったのは適切ではなかった。異率出来高払制度は二義的重要性をもつにすぎないということに注意を促したのだけれど、これが国内外のジャーナルで広く議論される一方、『単位時間』の研究については実際何も語られなかった。13名の協会会員が出来高制度について詳細な議論を行ない、わずか二人が『単位時間』の研究に触れただけであった」(Taylor, Frederick W. (1903), "Shop Management," p. 1364)

が、1日にどれくらいの仕事を行なうことができるかを知ることと、最速あるいはそれに近い速度で人々に仕事をさせるかということは、まったく別のことである。／ショップで最大生産をあげるのに最も有効なものとして著者が考案し、労使双方の正当な要求を満足させるものと私が信じる手段は、『異率出来高払制度』である²⁵⁾

本論文段階でのテイラーは、明らかに異率出来高払制度の役割を過大視している。既に指摘したように、労働者の作業遂行の確保を、刺激策としての賃金支払制度に委ねており、行なうべき課業としての作業標準と実施策を考案することの重要性が明示されていないのである。その意味で、要素別賃率設定部門は、「ショップ・マネジメント」における計画部門の位置にはなく、既に述べたように科学的作業時間、賃率を設定するという役割に止まっているのである。

テイラーの報告を聞いた多くの会員は、刺激賃金制度の改善という意味において、彼の制度を評価したのだと思われる。テイラーは、科学的賃率設定部門が設定した作業と賃率は労働者が標準として当然に受け入れるべき絶対的基準であると考えた。それゆえ、怠惰な労働者にとっては厳しい異率出来高払制度を提案したのである。標準に達しない労働者に罰として、絶対額が低く差別的な賃金支払を提示したのも、彼の考えからすれば当然であった。彼の提示する賃率は科学的に設定したものであり、誰もが当然受け入れるべき最善であったからである。このように考えれば、本論文に課業理念の萌芽を見出すことも可能かもしれない。次のテイラーの指摘にみられるように、「ショップ運営上のこまごまとしたことをすべて綿密に体系化」するのは、「ショップ・マネジメント」における計画部門の任務である。彼は、計画部門を通じたマネジメントの構想、すなわち課業管理の構想の一步手前まで来ているのである。

「賃率設定部門の活動を通じて、各ショップ運営上のこまごまとしたことをすべて綿密に体系化 (systematizing) する必要があることがあきらかになった。……これらのこまごまとしたことは、ふつうにはあまり重要でないと考えられており、また職長や労働者個人の判断に任されている。しかし、最大生産を確保する上で極めて重要であり、そして、作業の均一性と各労働者に公平で平等な機会を保証するためには、これらについても注意深く体系的な研究が必要となる。この予備的研究やこまごまとしたことの体系化が行なわれなければ、異率出来高払制度を適用しても成功することはできない」²⁶⁾

引用に明らかなように、賃率設定部門が作業時間や賃率を設定するにとどまらない重要性をもつことをテイラーが十分に意識していたことはまちがいない。しかしながら、計画部門は、

25) Taylor, F. W. (1895), "A Piece Rate System," p. 653.

26) *Ibid.*, pp. 659-660.

マネジメント制度の中心にあって計画の設定と実施の、すなわち課業管理の司令塔としての役割を担っているが、本論文でのテイラーのマネジメントについての考えは、この思想に至っていないといわざるを得ない。

おわりに

テイラーの論文タイトルは「出来高払制度——労働問題の部分的解決への一歩」であった。彼はなぜこのようなタイトルをつけたのであろうか。出来高払制度、すなわち賃金支払制度をいくら工夫したとしても労働問題を根本的に解決することはできないという意味で、「部分的解決」という表現を用いたのであろうか。賃金支払制度によるマネジメントでは労働問題を解決することはできないということ、すなわちこれまでのマネジメント制度を批判することを前面に押し出す意図を示したのであろうか。それとも、彼の提唱する出来高払制度であれば労働問題の解決に部分的であれ貢献できるとの、控えめな意思表示なのであろうか。

もし后者であれば、タイトルに示された‘A Piece Rate System’は異率出来高払制度を意味することになる。すなわち、彼の主張は異率出来高払制度という賃金支払制度の提案であったということになり、「異率出来高払制度は二義的重要性をもつにすぎない」との言と矛盾する。テイラー自身がいうように、要素的賃率設定がマネジメント改革にとってきわめて重要であることを示すことに彼の意図があったことはまちがいない。テイラーと同時代の多くの人々は、これまでこのことに気づいていないからである。しかしながら、計画と実施は別のことだといひ、事実上、実施の方に重きを置き、また実施の役割を賃金支払制度である異率出来高払制度に委ねた点で、成り行き管理論者の土俵を去ることができなかつたと評価せざるを得ないのである。

「出来高払制度」というタイトルでなく、「合理的な賃率設定はいかにあるべきか」、あるいは「賃率設定の科学的根拠」という課題を正面から提起すれば、人々の反応は違っていただかもしれない。しかしながら、このような論題を提示したとしても、「なすべき課業の科学的設定と実施」、すなわち「課業理念に基づくマネジメント」という思想には至っていない以上、結果は同じであったのではないか。問題とすべきは賃率設定の科学的根拠それ自体の意義を強調するだけでなく、なすべき課業の科学的設定および実施体制の意義を明確化することであつたと思われる。それゆえ、「ショップ・マネジメント」の登場は必然であつた。