



0036925000

0036925-000

331.66-Ma67ウ

賃銀論

増地庸治郎・著

千倉書房

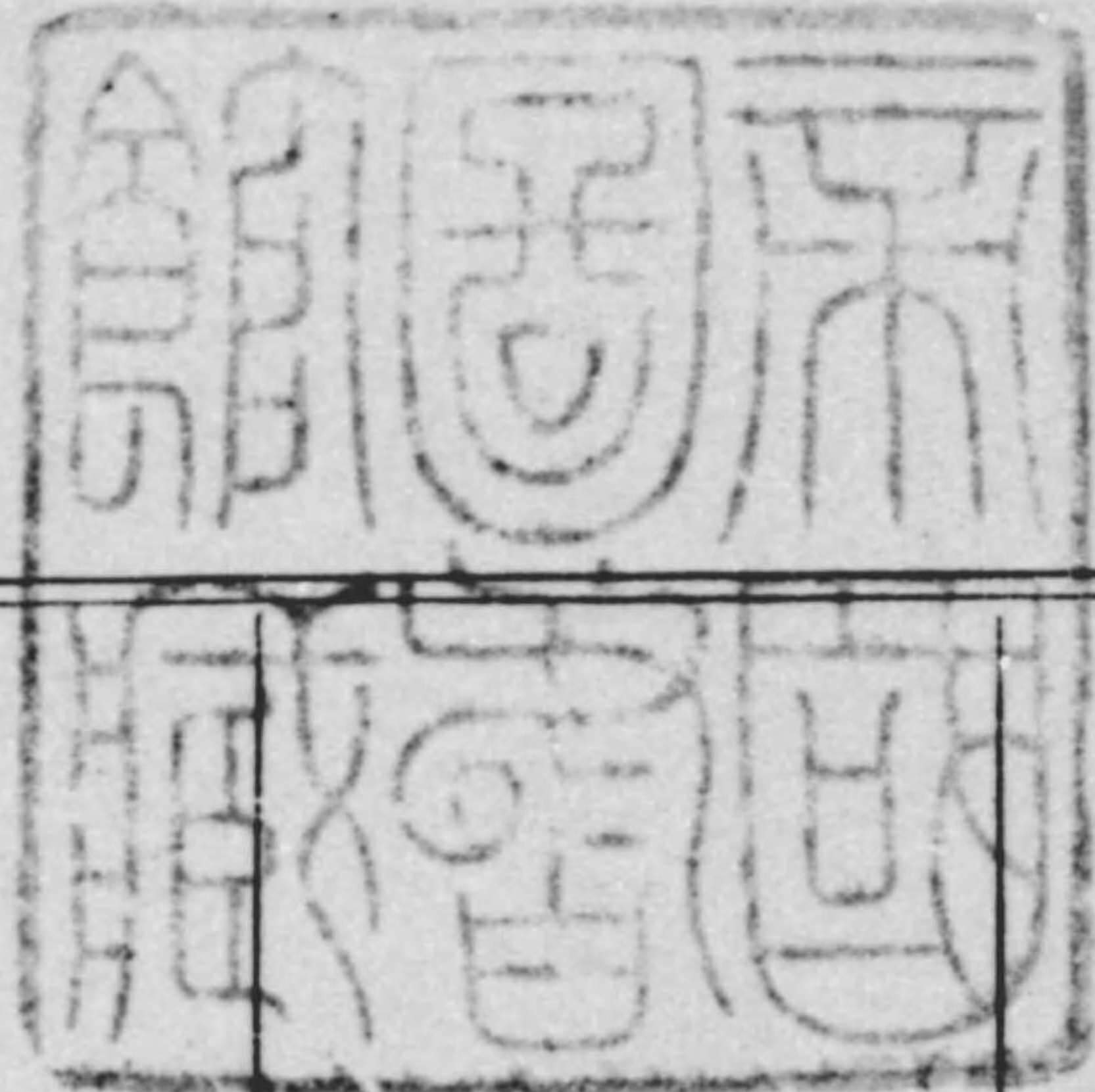
昭和18

AGF

331.66
MA67

470

331.66
MA67



東京商大教授
商學博士
增地庸治郎著

賃銀論

千倉書房



序

決戦態勢下の現在においては、何よりも先づ生産増強もしくは生産力擴充を圖らなければならぬ。殆んど無限ともいふべき軍需品需要にして資材・動力・勞力等の供給は著しく制限せられてゐる。生産上の隘路は隨所に發生しつゝある。この隘路を速かに解消せしめ、さらに進んでその發生を未然に防ぐことは銃後生産人に課せられた最も重大な責務である。資材及び動力を有効に使用することは固より大切である。しかしその有効利用には自ら限度がある。これに反して勞力の利用については未だなほ改善の餘地が極めて大きい。勞務者の心身を害することなしに、その勞働効果を有効適切に發揮せしめることは、現在殘された殆んど唯一の生産増強策であるといつても過言ではあるまい。勞働能率増進のために採られるべき政策には種々ある。勞務者をして現下時局の重大性を認識せしめ、その國家意識を昂揚せしめることは、勞働能率増進上極めて有効である。この意味においても産業報國運動は重要である。しかしまたこ

れと同時に、労働に對する報償の問題が如何なる意義を有するかを理解しなければならぬ。信賞必罰はあらゆる場合に必要不可欠である。固より賞を得んがために、罰を免れんがために労働するといふ状態の招來を意味するのではない。しかし勤勉誠實に労働した者も、怠惰に過ごした者も均等に報ひられるのでは公正を缺くものであつて、報償はできる限り適正でなければならぬ。報償の方法として、勤勞顕功章の授與の如きは推稱すべきものである。しかしこれを全國多數の勞務者に及ぼすことは困難である。これに對して賃銀による報償方法は普遍的に採用することが可能であり、しかもその効果は直接的且つ即時的である。ソ聯において一九三四年以來複率出來高給制を採用して、生産増強に成功したといふ事實がこゝに想起せられる。このやうな意味において、賃銀の算定法、すなはち賃銀形態の適否が現下の生産増強問題の解決に對する最も重要な鍵の一であることは明白である。近時屢々賃銀形態に關する論議の行はれてゐるのは、正にこれを立證するものであらう。

本書は賃銀形態の歴史的・具體的研究である。一箇の賃銀形態が案出せられるにはそれ／＼時代の歴史的背景があり、各經營におけるそれ／＼の具體的事情が存し、さらに考案者の性格

經歷にも關係する。したがつて單なる抽象的の取扱によつて、各賃銀形態の真相を把握することは不可能ではないまでも、不適當であると思ふ。故に著者はできる限り歴史的・具體的に各種の賃銀形態を分析検討することとし、配列の順序もその意圖に従つた。小異を拾ひ上げるときは、現實の賃銀形態は夥しい數に上るであらう。しかしこれを整理するときは、恐らく本書中に取扱つたいづれかの形態を修正もしくは折衷したものであることを知るであらう。

賃銀統制の對象としては、賃銀額及び賃銀形態の二つが重要である。前者、すなはち勞務者の受取る現實の賃銀額を如何程に定めるべきかは、一般の價格問題の一環として考慮せられるべきものである。既にこの見地から統制が施され、卷末の附録に掲げたやうな法令が施行せられてゐる。後者、すなはちどんな賃銀形態を採用すべきであるかについては、同じく附録に掲げたやうな調査が行はれ、また賃金統制令中にそれに関する規定があるにも拘らず、現在までのところでは實行せられてゐない。賃銀形態の統制は極めて難事であつて、その實行には慎重な個別的討究を必要とする。もしその方法を誤るときは、生産増強の至上命令を具現することが不可能となる。行政當局者及び經營者の善處を切望して止まない。本書における研究がこの

序

重問題の解決に多少なりとも寄與することができれば、望外の幸である。

四

昭和十八年三月

増地庸治郎

目次

第一章 賃銀及び賃銀形態……………一

第二章 日給制……………二

一 單純日給制……………二

二 英國に於ける一實驗……………三

三 流れ作業と日給制……………四

四 複率時間給制……………四

第三章 出來高給制……………五

一 單純出來高給……………五

二 賃率決定と時間研究……………六

目次……………一

三 日給保証附出来高給制……………三

第四章 利潤分配制……………六

一 利潤分配制の發達……………六

二 英國における利潤分配制の近狀……………六

三 アメリカにおける利潤分配制の近狀……………七

四 利潤分配制の吟味……………九

第五章 タウン分益制……………一〇

一 タウン……………一〇

二 利潤分配制とタウン分益制……………一一

三 分益制の内容……………一二

四 分益制の實施……………一〇

五 討議……………一六

六 タウン分益制の吟味……………一六

第六章 ハルシー割増制……………一七

一 ハルシー……………一七

二 舊來の貸銀形態に對する批判……………一七

三 ハルシー割増制の内容……………一八

四 工學會大會における討議……………一八

五 實況……………一八

六 ハルシー割増制の吟味……………一八

七 デイーマー割増制……………一七

八 アトキンサン制……………一七

九 ボーム差別的分益制……………一七

一〇 ファイツカー機械率制……………一八

第七章 ローワン割増制

- 一 ローワン割増制の主張 一八三
- 二 會議に於ける討議 一八二
- 三 ローワン割増制の吟味 一八五
- 四 マンスフィールド割増制及びベール割増制 二〇三
- 五 パース割増制 二〇五

第八章 テーラー差別的出來高給制

- 一 テーラー 二〇九
- 二 テーラーの主張 二一一
- 三 工學會大會における討議 二四〇
- 四 テーラー差別的出來高給制の吟味 二六〇
- 五 メリツク複率出來高給制 二六五

第九章 ガント賞與制

二九

第十章 エマースン能率賞與制

三七

- 一 エマースン能率賞與制 三七
- 二 ウエンナーランド賞與制 二八
- 三 ネットベル能率賞與制 二六
- 四 ビヂロー賞與制 二七
- 五 ビヂロー・ネットベル能率賞與制 二八
- 六 パークハースト差別的賞與制 二九

第十一章 點數賃銀制

三五

- 一 ビドロー割増制 三五
- 二 ヘーンズ割増制 二八

第十二章 集團貸銀制……………101

第十三章 計測日給制……………111

一 計測日給制の出現……………111

二 計測日給制の内容……………112

三 計測日給制と刺戟的貸銀制との比較……………110

四 計測日給制使用の現状……………114

五 計測日給制の將來……………110

第十四章 年俸制……………111

一 雇傭保證制……………111

二年俸分割拂制……………115

三 貸銀前貸制……………116

四 短期保證制……………116

第十五章 結び……………111

附 録

(一) 工場、鑛山に於ける貸金形態

(二) 貸金統制法規

— 目次 —

- 1、企業論 (シユモラー原著、上田貞次郎校訂) 大正十年、下出書店。改題版、大正十五年同文館
- 2、企業形態論 (リーフマン原著、上田貞次郎校訂、櫻原亮と共譯) 大正十一年、同文館
- 3、經營經濟學序論 大正十五年、同文館
- 4、經營經濟學 (改造社版經濟學全集第三十六卷) 昭和四年、改造社
- 5、經營要論 昭和四年、巖谷堂書店。全訂版、昭和十六年
- 6、企業形態論 (商業全集第六卷) 昭和五年、千倉書房
- 7、商業經營 (現代公民講座) 昭和六年、雄風館書房。改訂版、商業概論と改題、昭和十三年
- 8、商業通論 (商業全集第一卷) 昭和七年、千倉書房。改題、昭和十七年
- 9、經營財務論 (會計學全集第七卷) 昭和九年、東洋出版社
- 10、我が國株式會社に於ける株式分數と支配 昭和十一年、同文館
- 11、株式會社 昭和十二年、巖谷堂書店
- 12、實業論 (工業經營全集) 昭和十四年、千倉書房。新版 昭和十八年
- 13、小賣商業問題 (國私員人と共著) 昭和十四年
- 14、經營學概論 昭和十四年、高島書院
- 15、商工經營論 (新經濟學全集第十七卷) 昭和十五年、日本評論社

第一章 賃銀及び賃銀形態

工業經營において賃銀の問題が極めて重要であることは今さらいふまでもない。賃銀費は材料費と共に直接費の主要部分を占めるばかりでなく、また間接費中にも少からざる部分を占めるのが常である。手工作業から機械作業に移るに従つて、賃銀費の占める地位が幾分か固定財産の減價消却費その他によつて侵蝕せられることは事實であるが、なほ賃銀費は製造原價の重要な構成要素たることを失はない。そればかりでなく賃銀は機械の減價消却費などとは異つて、生命を有する労働者の労働給付に對して支拂はれるものであるから、賃銀の支拂が當を得ると否とは全經營活動の成果に根本的影響を及ぼす。このやうな意味において、賃銀は經營經濟における最重要問題の一を提出する。

經營經濟の見地からすると、賃銀問題は先づ第一に損費 (expense, Aufwand) の問題である。經營經濟にとつては、賃銀は支出である。この賃銀支出は、他の多くの支出と同じやうに、單獨で成立することはなくそれに對する給付、即ち労働給付を伴ふ。換言すれば、經營經濟から出て行く賃銀支出に對して、入つて

来る對價たる労働給付が存する。故に經營經濟學ではこの兩者を合せて研究しなければならない。

第二に、賃銀問題は價格問題である。國民經濟學においては賃銀問題が一の價格問題であるが、同様に經營經濟學においても亦價格問題である。即ち工業經營に限定して考へて見ると、先づ經營經濟は労働者の提供する労働給付を評價して賃銀を支拂ふ。次にこの労働給付が固定設備などの援助の下に原料に加へられて製品となり、市場に販賣せられる。この時に製品の販賣價格が決定せられるのであるが、それによつて構成要素たる労働給付の第二次評價が行はれることになる。このやうにして經營經濟學においても亦價格問題である。

賃銀と労働給付との關係、賃銀形成の基礎並びに賃銀額の限界に關する問題は、ニツクリツシユ教授に従へば、次の四要素に關聯する (H. Nisch, Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. 1932, S. 268)。

- 一、労働者の側における労働給付のための支出
- 二、企業における労働給付の價值
- 三、それに對して支拂はれる賃銀額
- 四、企業が賃銀を支拂ひ得る能力

この四要素の中、一と三並びに二と四の間にはそれ／＼密接な關係がある。即ち一と三とは賃銀の最下

限を、二と四とは賃銀の最上限を定めるものである。賃銀が時にこの兩限界外に逸脱することが絶無でないにしても、經濟活動の自由が全然奪はれない限り、その状態は永續するものでなく、やがて右の限界内に復歸するであらう。

賃銀問題を労働者の觀點から考察すると、賃銀は労働者の提供する労働給付の對價である。故に彼によつて第一に重要な問題は、受取る賃銀によつて彼の生活費が償はれるか否かといふことである。即ち労働者がその労働給付を持續するために、自身及び家族が生活して行く上に必要である諸種の支出を受取る賃銀によつて支拂することが出来るか否か、重要である。この労働者の最低生活費が労働者から觀た賃銀最下限を規定するものであつて、それがために、後章で説明するやうに、出來高給制においても日給保證の必要が認められたり、また賃銀額の決定に生計費指數が用ひられたり、また扶養すべき家族を擁する労働者に家族手當 (Allocation familiale : Soziallohn) が加給せられたりする。さらに最低賃銀制が主張せられるのも亦こゝに根據がある。

第二には賃銀と労働給付の價值との關係が重要である。殊にこれは熟練労働者にとつて重要である。例へば同一の仕事に従事する労働者の中で、一〇〇の仕事を完成するものと一二〇の仕事を完成するものとが常に同額の賃銀を受取ることは不當である。もしこのやうな賃銀が支拂はれる場合には、それは公正な賃銀と

いふことは出来ない。しかし仕事の種類が異なる場合や異なる工場で労働給付がなされる場合には、労働給付の価値と賃銀との関係が果して公正であるか否かを決定することは単純ではない。さらに賃銀の絶対額が労働給付の価値に相當するか否かの問題は、労働給付の評価によつて左右せられるから、労働者側の観点のみでこれを決することは出来ない。

次に経営経済の観点から考察すると、経営経済はその支拂ふ賃銀の對價として労働給付を受取る。労働者にとつて賃銀が第一義的であると同樣に、経営経済にとつては労働給付が至大の重要性をもつものであることは言をまたぬ。即ち経営経済としては、賃銀支出を正當とするだけの価値を労働給付が具へてゐるか、且つまた流通市場に製品を販賣することによつて得られる収入が賃銀支出を回収するのに十分であるかといふ二點が重要である。勿論現實に賃銀と労働給付の価値とが全く等しくなる場合は少く、多くは兩者の間に多少の過不足を生ずるであらう。しかし或期間における全體については、労働給付の価値は少くとも賃銀支出を支辨するに足るだけのものでなければならぬ。

このことを他の半面から立言すると、労働給付のもつ価値と等しくなるまで賃銀を支拂ふことが出来るといふことになる。前述のやうに労働給付の最終的評價は流通市場における製品の販賣價格の中に見出されるのである。故に経営経済の賃銀支拂能力は結局、流通市場における製品價格によつて決定せられる。このや

うにして賃銀の上限は経営経済の賃銀支拂能力であつて、その能力は流通市場における製品價格によつて制約せられる。

しかし、通常、賃銀の支拂と労働給付の最終的評價との間に時間的間隔が存在する。即ち労働者の提供した労働給付が流通市場において最終的に評價せられるよりも前に、賃銀の支拂額が決定せられなければならないのが常である。このやうに経営経済の下す第一次的評價は、流通市場における最終的評價に先んずるものであるから、もし後者が前者よりも低い場合にはそれだけ経営経済は損失を被らなければならない。勿論、反對に後者が前者よりも高い場合にはそれだけ経営経済は利得することになる。故に経営経済は通常、この危険を可及的に小ならしめるために、自己の行ふ第一次的評價を、流通市場で現れると豫期せられる最終的評價よりも幾分低いものとするであらう。随つて常態としては、経営経済はその差額を餘利として收めることになる。しかしそれは當然に全部経営経済に属すべきものではない。これを労働者に事後的に配當することは公正であつて、こゝに労働者に対する利潤分配の根據が見出される。

このやうにして労働者の受取る賃銀の絶対額は経営経済にとつても固より重要な問題であるが、それを最終的に決定するものは流通市場である。市場における價格は、いふまでもなく自由経済社會のやうに専ら需要供給の關係によつて定められる場合もあれば、また統制經濟社會のやうに國家權力などによつて決定せら

れる場合もある。前者の場合には、経営経済は供給者の一員として価格決定に參與することが出来るに反して、後者の場合には、経営経済のもつ力は弱い。しかしいづれにしても市場価格の決定は箇々の経営経済が單獨にこれを左右することは出来ない。これに對してどんな方法で賃銀額を算定するか、即ち賃銀形態（或は賃銀支拂制度・賃銀支拂方法などとも呼ばれる）は専ら経営経済が自ら決定すべきものであるから、経営経済にとつては賃銀形態の問題が賃銀率のそれよりも一層重要である。この故に本書においては主として賃銀形態に關して研究することとする。

賃銀形態については多數の考案がある。小異の點までも數へ上げるときは、夥しい數に上るであらう。しかしその基本としては、現在では労働者の作業した時間と作業した結果の出來高との二つである。それ以外にも作業の品質その他が考慮に入れられることもあるが、なほそれ等は附加的要素であつて、基本的要素としては作業時間と出來高との二があるのみである。隨つてこの時間または出來高のみに従つて支拂はれる賃銀形態が基本的形態である。この基本的形態以外の賃銀形態はすべて基本的形態を修補したもの、折衷したものである。故に賃銀形態の理論的體系としては、第一時間給制（日給制）、第二出來高給制、及び第三修補・折衷形態の三種に分類することが出来る。しかしこの分類は各種賃銀形態の比較研究に際して必ずしも適切なものではない。著者は「改訂經營要論」（昭和九年）において次のやうに分類した。

第一類 時間給

● (一) 單純時間給

(二) 複半時間給

第二類 出來高給（または請負給・箇數拂）

(一) 單純出來高給

(二) テーラー差別的出來高給

(三) Merrick multiple piece rate plan

(四) Manchester plan

(五) ガント賞典制

第三類 「分益法」 Gain-sharing plans

(一) ハルシー割増制

(二) ロードン割増制

(三) Barth premium plan

(四) Diemer combined bonus and premium plan

(五) Baum differential gain-sharing plan

- (六) Bedaux point premium plan
- (七) Haynes "mark" premium plan
- (八) Ficker machine rate plan
- 第四類 「標準法」 Empiric plans
- (一) ホーンスの標準賞與制
- (二) Wemmerlund bonus plan
- (三) Knoeppel efficiency bonus plan
- (四) Bigelow bonus plan
- (五) Bigelow-Knoeppel efficiency bonus plan
- (六) Parkhurst differential bonus plan

これ等の諸賃銀形態については、後章でそれ／＼説明する豫定であるが、右の分類は賃銀形態の比較研究に當つて合目的な分類であると思ふ。本書では大體各形態採用の時代順に従つて配列するが、附隨的なものは各章の終りに掲げることとする。

本章以下における賃銀形態の研究に當つては、許す限り賃銀の計算公式並びに職工所得及び勞力費のゲ

計算公式における符號

Rh	時 間 賃 率	(Rate per hour)
Rp	箇 數 賃 率	(Rate per piece)
Ha	實 際 作 業 時 間	(Hours actual)
Hs	標 準 作 業 時 間	(Hours standard)
Np	作 業 箇 數	(Number of pieces)
B	賞 與 率	(Bonus in per cent)
Rm	機 械 率	(Rate for machine)

ラフを以て示すことにする。計算公式において使用する符號は上表の通りである。

またグラフについては、時間研究を行ふと否とを問はず、すべて課業(標準作業高)を一〇〇%で示した。随つて例へばハルシー割増制の一〇〇%と、ガント賞與制の一〇〇%とでは勞働給付の量に大差あることを注意しなければならない。

次に各種賃銀形態の價値を判断するに當つて用ひられる基準については、學者それ／＼種々のものを擧げてゐるが、米獨の代表的見解を掲げると、次の通りである。

キムボール教授はいふ。刺戟的賃銀形態は先づ以て雇主及び被傭者の双方に利益をもたらすものでなければならぬ。原價を低下せしめると同時に、向上心をもつ勞働者に對してその所得を現行の基本率以上上昇せしめることを許すものでなければならぬ。慈善もしくは家長主義の要素が加はつてはならない。次に制度は採用が容易であつ

て、且つ労働者が容易に理解することが出来、彼の増加所得を正確に計算し得るものでなければならぬ。労働者の理解が容易でないやうな複雑な制度の價値は疑はしい。第三に刺戟的報酬は労働者の努力と直接の關聯をもつことを要し、その關聯が隔つたり、また一般的状態もしくは同僚の仕事によつて左右せられるものであつたりしてはならない。最後に制度の基礎は出来る限り永久的のものでなければならぬ。基本賃率及び原理の變更程速かに、労働者の間に不信の念を惹起せしめるものは他にない。制度の永續性が望まれるならば、賃率を決定する前に慎重な時間研究、動作研究及び標準化が施されることを要する (D. S. Kintall, Principles of Industrial Organization, 1933, P. 363)

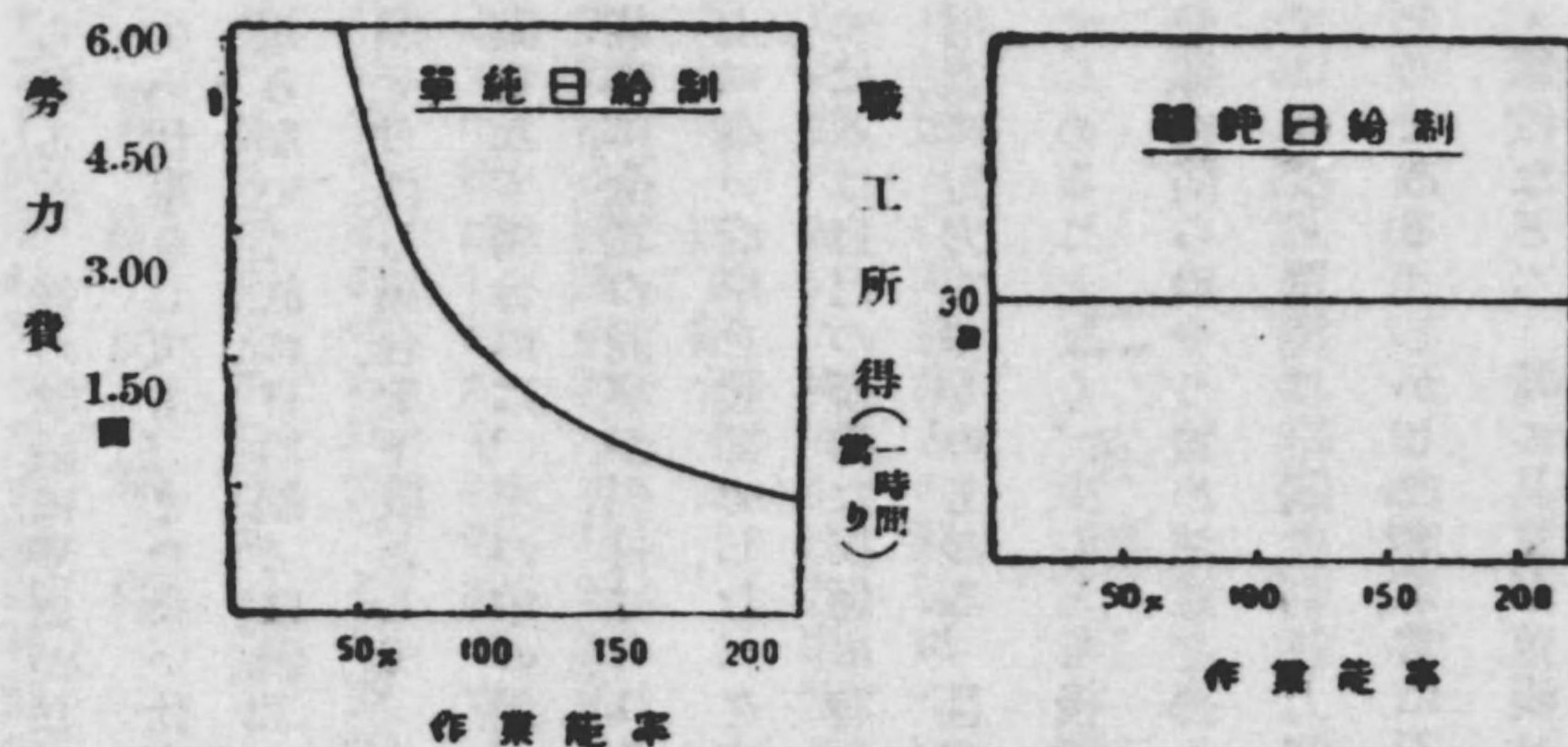
またイザーク教授は賃銀決定方法の選擇に當つて基準となるべき觀點には種々あるとして、(一)公正 (Gerechtigkeit)、(二)刺戟 (Anreiz)、(三)捕捉 (Erfassbarkeit) 及び監督 (Kontrolle) の容易、及び(四)計算 (Abrechnungsmöglichkeit) の容易 の四つを掲げてゐる (A. Isaac, Der Industriebetrieb, 1930, S. 68)。この中、第三の捕捉及び監督の容易といふのは次のやうな意味である。例へば門衛の如きは單に勤務についてゐることだけで日給を支拂ふのであるから、捕捉が容易であり、且つ出勤か否かの監督だけでよいから、監督が容易である。

第二章 日 給 制

一、單純日給制

日給制(常備制)が賃銀形態として最も古いものであることは恐らく事實であらう。奴隸労働から雇傭労働へ移行した際に、先づ採用せられた賃銀形態は日給制であつたであらう。即ち工業労働に限定して見ても徒弟奉公を終へた職人が獨立せずして、親方に雇傭せられた場合には、日給を支給せられるのが普通であつたと考へられる。けだし初期の工業においては固より大市場を目的としないから、その生産量は小であり、且つ機械が用ひられないで、専ら職人の手工労働に頼つて熟練を重んじたばかりでなく、親方の監督が行届くから、賃銀形態によつて刺戟を加へる必要が少かつたからである。

今日の工場労働においてもなほ單純なる日給制 (Day rate plan) または時間給制 (Time rate plan) が多く用ひられてゐる。今アメリカで National Industrial Conference Board の行つた質問調査の結果によつて見ると次表の通り時間給が半分内外を占めてゐる (Systems of wage payment, 1930; Financial Incentives, 1935)。



計算公式

$$R_h \times H_a$$

所要時間	作業能率	賃 銀	一時間当り所得	労力費
20	50%	6.00圓	30圓	6.00圓
18	56	5.40	30	5.40
16	63	4.80	30	4.80
14	71	4.20	30	4.20
12	83	3.60	30	3.60
10	100	3.00	30	3.00
9	111	2.70	30	2.70
8	125	2.40	30	2.40
7	143	2.10	30	2.10
6	167	1.80	30	1.80
5	200	1.50	30	1.50

	1923年		1928年		1935年	
	實 数	%	實 数	%	實 数	%
時 間 給	416,518	55.7	367,454	47.2	394,250	56.3
単純出来高給	280,259	37.5	218,321	28.2	154,763	22.1
其他の出来高給			69,265	8.9		
特殊の刺戟的制度	50,633	6.8	122,336	15.7	151,686	21.6
合 計	747,410	100.0	777,376	100.0	700,699	100.0

但しこの調査に含まれてゐる労働者数がアメリカの工場労働者總数の一割以下に過ぎないことに注意しなければならない。

我が國においては多分アメリカ以上に単純日給制が用ひられてゐると想像せられるが、それを立證する資料をもたないのを遺憾とする。

さて単純日給制では作業高に關係なく一定の賃銀が支拂はれるから職工の所得を圖表によつて示すと、次頁の通りとなる。

次に労力費は固定費となり、作業能率の増進に伴つて著しく遞減するが、その反對に能率の低いときには大いに上昇する（圖表参照）。

即ち単純日給制では能率の高低によつて生ずる結果が總て雇主の負擔となる。且つその制度の下では能率の上昇が期待し難いから、労力費は恐らく常に高位に止まるであらう。

単純日給制においても固より總ての職工に對して均一の金額を支給するわけではない。通常職工をその技術・經驗等に應じて幾つかの階級に分ち、それぞれに日給額もしくは時間給額を決定する。さうして

職工から見ると、彼の階級に変更がないかぎり、支拂日毎に受取る賃銀に増減がない。彼が多くの仕事をしても、少い仕事をして、また良い仕事をして、悪い仕事をして、それによつて直ちに彼の所得に直接の影響は起らない。故に日給制とは職工の努力・手腕等が上司に認められて昇級する場合を上限とし、無能として解雇せられる場合を下限として、その中間に作業能率が位置するわけである。さうして一團の職工が同一の作業をなす場合には、その中の最も低能率の職工、即ちそれ以下に下ると解雇せられるといふ所謂限界職工の能率に全體の能率が引付けられる傾向が存する。けれど日給制は、有能な職工をしてこの限界職工の能率以上に高い能率を發揮せしむべき力をもつてゐないからである。勿論これと逆行する力もないではない。職工中には或は自己の優秀な技術に誇をもち、或は仕事の完成に満足を感じ、或は上級への昇進を目指して、能率の増進に努力するものもある。且つ多くの職工は恐らく意識的に自己の能率を限界職工のそれと同等まで低下せしめることなく、少くとも後者よりは多少上位に保ち、以て限界職工の解雇せられる際に自らも亦同一の悲運に陥らぬやう豫め注意を拂ふであらう。

概していへば、単純日給制は刺戟力弱く、且つそれがために以下に説明する各種の刺戟的賃銀形態を生むに至つたのである。しかし内容が常に不同であり、随つて課業制度を施し得ない作業（著しい例は修繕作業や監督・雑役など）、特に品質が重視せられて大いに熟練を要する作業、試験的に行はれる作業などは日給

制によらざるを得ない。なほ作業のテンポを速めることによつて、高價の材料を浪費せしめる虞のあるやうな作業には日給制を可とする。

二、英國における一實驗

單純日給制と作業能率との關係については殆んど何人も異議のない所であるが、それが他の形態に比して如何なる程度において劣るかは各事情によつて異なる。近來英國においてこれに關する極めて興味深き實驗が施されたから、以下紹介する。

この實驗は英國政府の Medical Research Council に屬する Industrial Health Research Board が S. Wyatt を首班として行はしめたものであつて、その結果は同調査報告第六十九號として、Incentive in repetitive work の題名で發表せられた。この實驗は調査會自ら「反覆作業に従事する一群の職工に就ての英國最初の "close-up" psychological picture を示すものである」と誇負したやうに、大いに注目すべき結果を示してゐる。

(一) 實驗の條件

ワイヤット氏等の行つた實驗は特別の研究室における特別作業に對するものではなく、現實の工場内の一室において普通の作業に對して施された。即ち有名な一製菓工場において普通の材料を用ひ、五十四週間に

互つて行はれたのである。

實驗に供せられた職工は十五歳乃至十六歳の女工十名であつて、多數志望者の中から、面會と特殊考査の成績とに示された個人的特徴に基づいて選定せられた。その際特に各種の異なる氣質型のものを集めるやうに努めた。

實驗に用ひられた作業工程は次の五つである。

- (1) Unwrapping 機械で行はれた包装の不完全なもの、紙を剝ぐ作業
- (2) Wrapping チョコレートを錫箔に包む作業
- (3) Packing 紙包のキャンデー (candy) をブリキ罐に詰めて蓋をする作業
- (4) Weighing 紙包のキャンデーをブリキ罐に入れ、その目方を計つて中味を加減し、最後に紙片を載せて蓋をする作業。

(5) Weighing and wrapping 大罐の内側に紙を敷き、その中に四封度のキャンデーを計つて詰め、ならしてから紙片を載せて蓋をした上、この罐を紙で包み、紐を掛け、最後にレッテルを貼附する作業。
この五作業は右に挙げた順序の通り、漸次複雑となり、同一時間内になし得る分量は凡そ次のやうな割合となる。

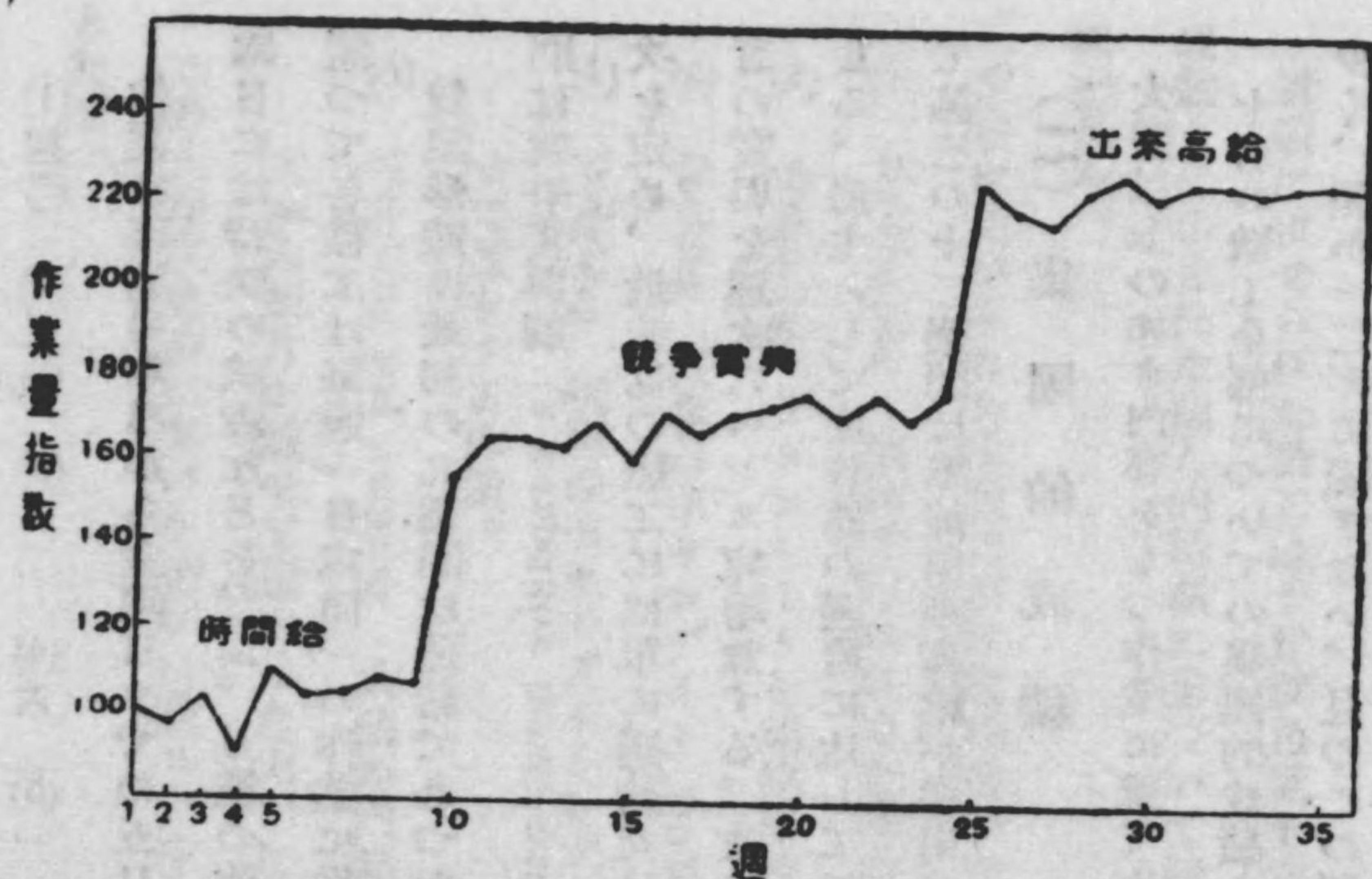
- (1) 四〇 (2) 二〇 (3) 一一 (4) 六 (5) 一

作業は毎週月曜日から金曜日までの五日間、朝八時から正午までと午後一時から五時までとに行はれ、土曜日には特殊の試験などを行ふ。五種の作業中各一種を毎日二人宛で受持ち、且つその受持を毎日交替する。随つて各職工は毎週一日宛同一の作業に従事するわけである。

賃銀形態は最初の九週間は週給であつた。これは同種工場で行はれてゐる形態である。次の十五週間は競争賞與制 (a competitive bonus system) が用ひられた。その方法は、先づ各職工の出來高に應じて席次を定め、最末席の職工には單に週給だけを與へ、その上席者には六ペンスの賞與を加給し、さらに各上席者の賞與を逐次六ペンス宛増加する。故に第一位の者には四シリング六ペンスの賞與が加給せられることになる。雇主としては普通の週給に比して二十二シリング六ペンスだけ多く支出しなければならぬ。さうして第三の十二週間は單純出來高給が採用せられた。

(二) 集團的成績

大體以上の如き内容をもつ作業に就て施された調査の結果を集團的と個別的とに分けると次の通りである。十名の職工全部についての集團的成績を見ると、最初九週間の週給制時期における作業量の増加は比較的少く、僅か一二%に過ぎない。且つこの週給制を續けて行くときは、將來作業量の増加を期待することが出



来ないやうな徴候も見えた。それがために第十週から競争賞與制が採用せられたのであるが、その結果忽ちにして作業高が四六%を増加した。競争賞與制は前述の如く、十五週間續行せられたのであつて、その期間中作業高のカーブは引続き上昇を示したが、期間の終になると上昇が停止した。よつて賃銀形態の変更が望ましくなつたので、單純出来高給が採用せられた。その結果、作業高は再び三〇%といふ激増を示した。それ以後は一度反動があつたが、大體餘り變化なく持續した。以上の経過を圖示すると、上圖が得られる。

この實驗の結果として、時間給の刺戟力が比較的弱いことが實證せられた。作業高の増進は甚だしく、その成果は疑もなく職工のもつ能力以下であつた。競争賞與制になつてから最初の數週間はその制度の新奇と魅力とによつて職工は刺戟を受けたが、後には一部の職工に反動が生じ、それがために生産的努力

作業種類	賃銀形態	一時間當り平均作業量	賃銀形態	一時間當り平均作業量	増減率
Wrapping	出来高給	422.4	出来高給	450.7	+ 1.9%
Packing	〃	268.2	〃	269.5	+ 0.5
Weighing	〃	110.0	競争賞與	120.6	+ 9.6
Weighing and wrapping	〃	21.2	〃	24.3	+14.6
Unwrapping	〃	807.6	時間給	602.3	-25.4

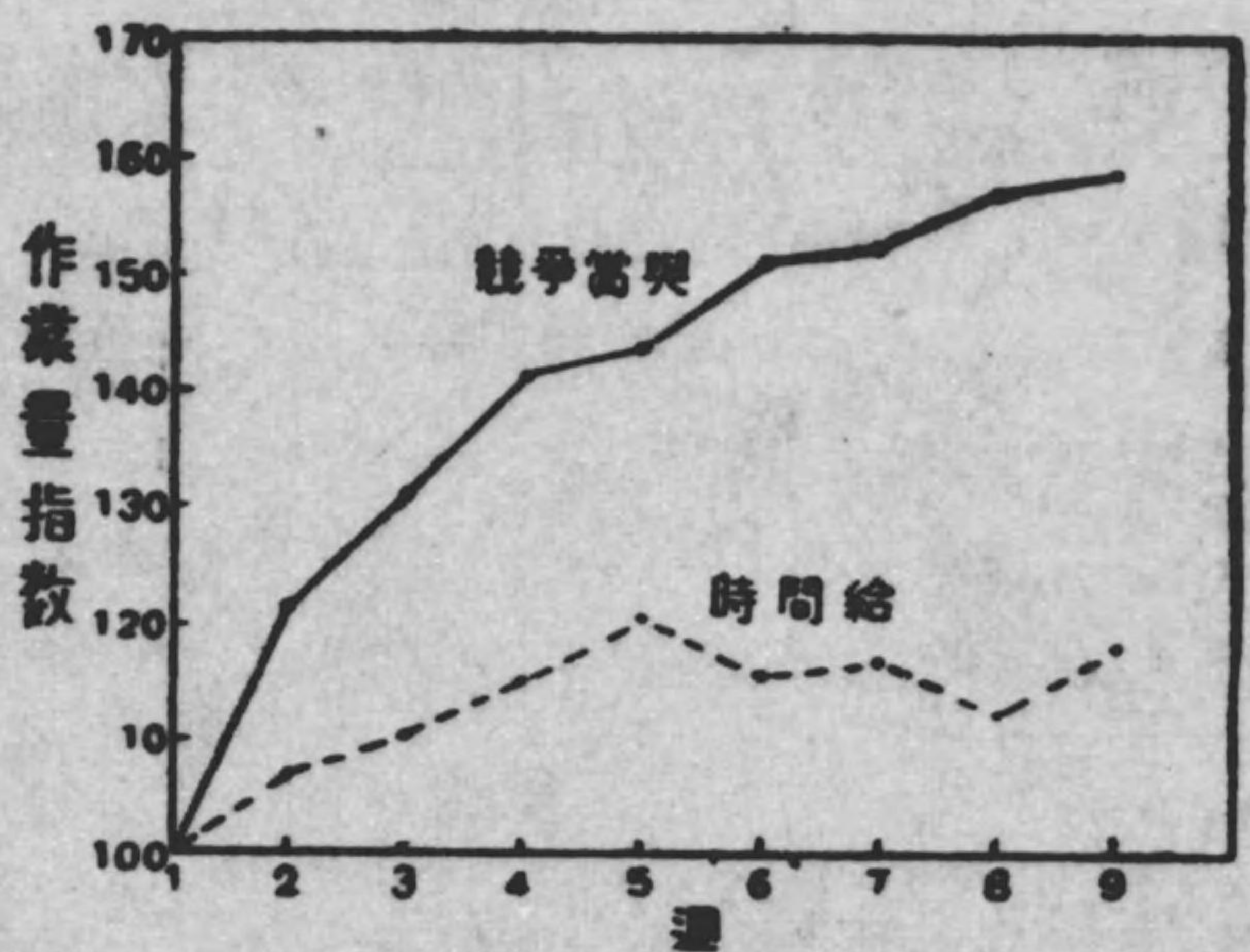
が減退した。しかるにこの刺戟力減少は出来高給の採用によつて救はれた。要するに、職工は賃銀形態が變更せられる度毎に積極的順應を示したが、早晚作業量が一水準に安定するやうになり、作業條件に變更がない限り増減しなくなつた。

右に述べたもの、後に行はれた實驗では、三箇の賃銀形態を同時に異つた作業に對して使用した。即ち前掲の第二(錫箔包み)及び第三(罐詰)の作業には出来高給を、第四及第五(共に計量)の作業には競争賞與制を、さらに第一(剝紙)の作業には單純時間給を使用した。この實驗は六週間に互つて施されたが、その結果をそれ以前に全部の作業が出来高給であつた六週間の結果と比較すると上表の通りである。

第二次實驗において引續き出来高給を使用した二箇の作業においては、豫想の如く作業高に殆んど變化はなかつたが、競争賞與制を復活した二箇の作業においては、一割及び一割五分だけ作業高の増加を見た。しかしこのことは決して賞與制が本質上、出来高給制に比して刺戟力が優つてゐる

といふことを意味するものではない。もしこれとは逆に賞與制から出來高給制に變更したとしても、この位の作業量上昇を見たかもしれないし、また或は一層高く上昇したかもしれない。賞與制への變更は興味ある注意力轉換として迎へられ、作業の單調を中和したのである。第二次實驗中、最も顯著な事實は、時間給を復活した作業において作業量が二割五分といふ激減を示したといふことである。職工は第一次實驗における時間給制の時期と同様の無関心的態度に復帰した。随つて時間給制における低能率は初期の修習時代に限るものではなく、相當に経験を積んだ際においても同様であるといふ事實が實證せられた。

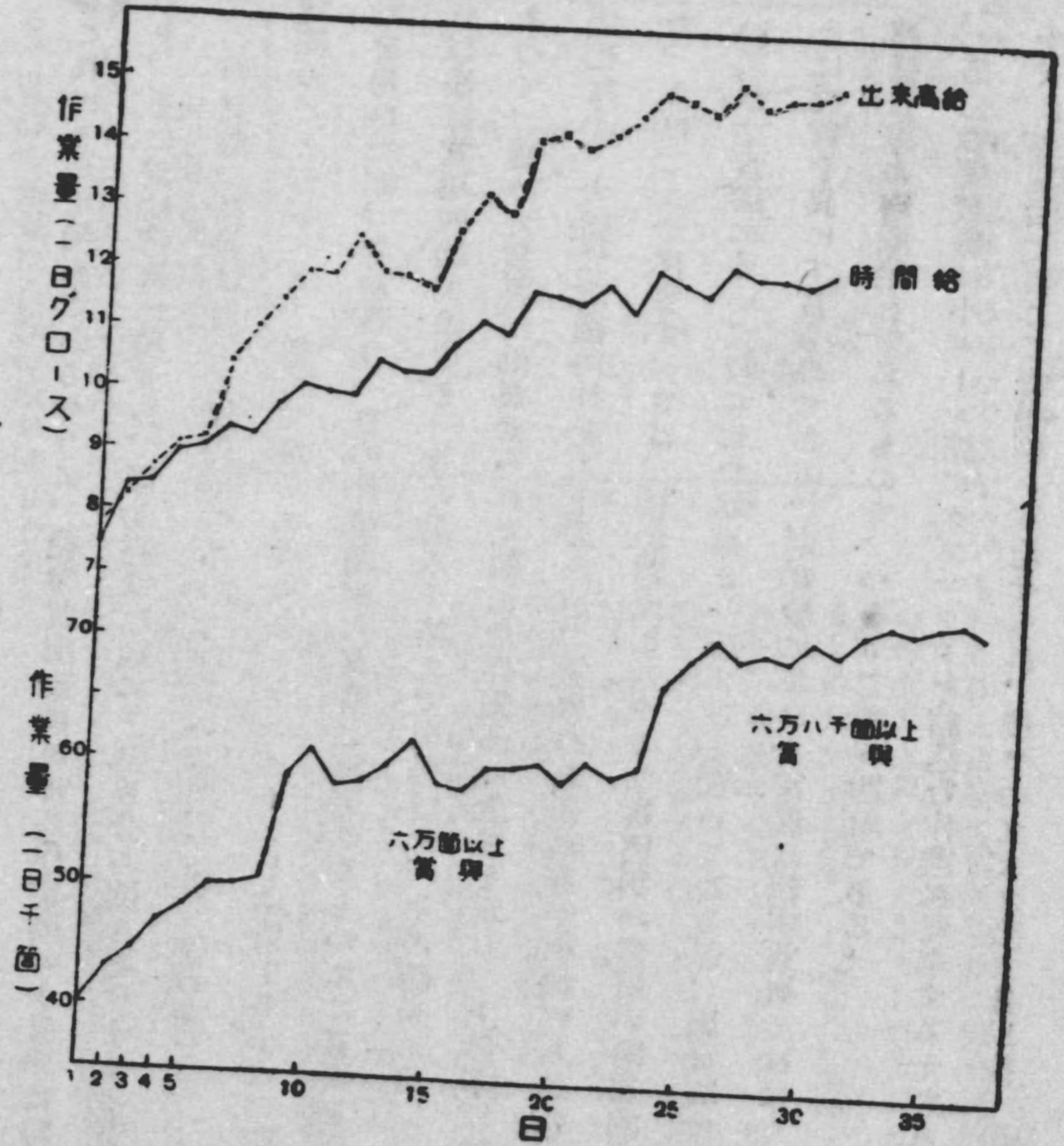
競争賞與制は特に修習時代に適當してゐるやうに見える。右に述べた實驗における同一の職工によつて第四十五週以後に行はれた實驗は、競争賞與制の價値を示してゐる。この實驗は小ボール箱にタブレット (Tablet) を詰める作業について行はれ、それは最初の第三作業 (練習) と甚だよく似たものである。實驗の結果は右圖の示す通りである。



これによつて明かであるやうに、競争賞與制における作業高の上昇率は時間給制の場合に比して甚だ大であり、その差は週毎に擴大し、第九週では遂に三割五分の開きを生ずるに至つた。

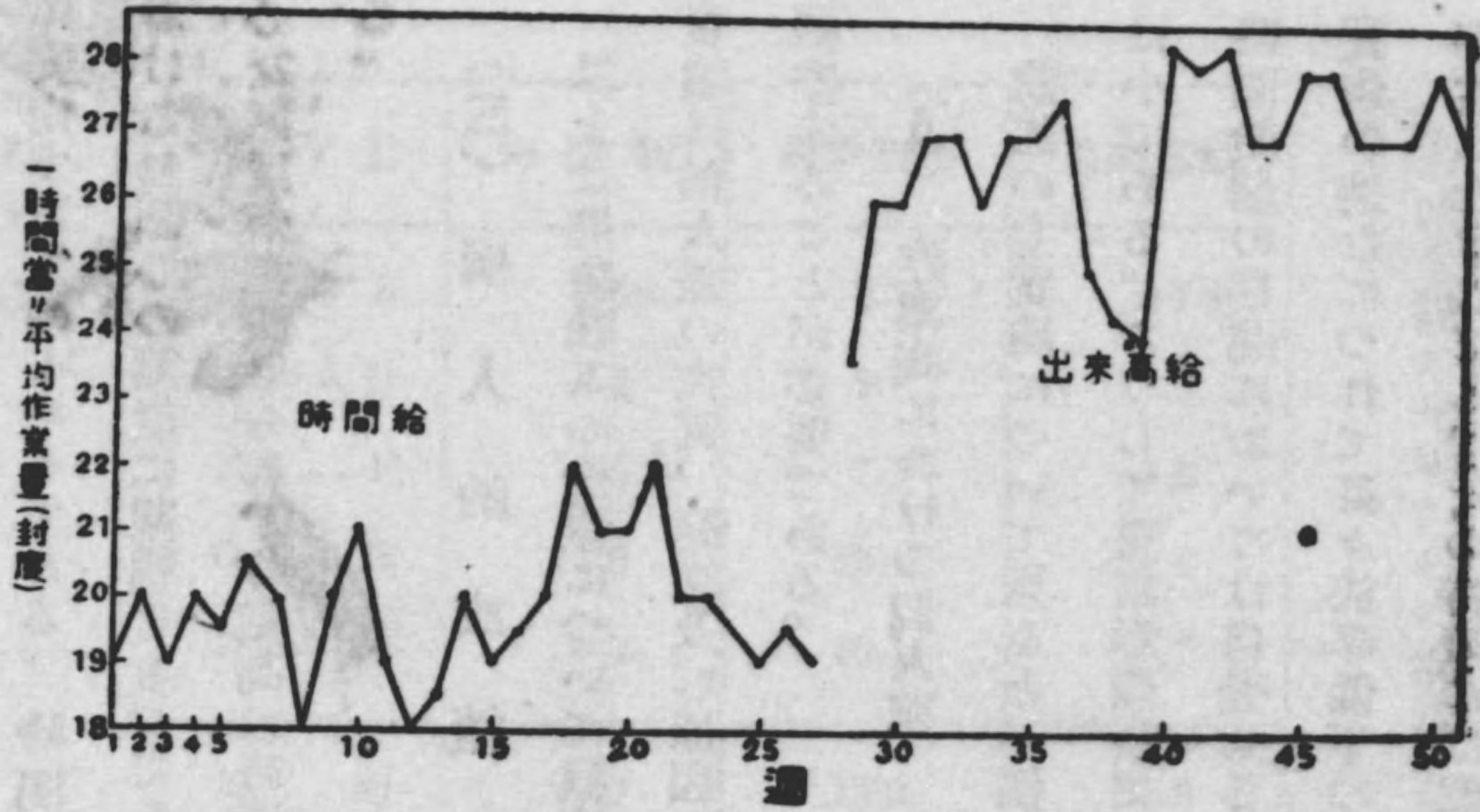
この實驗の結果は決して例外的のものではない。同一工場で他の職工について施した實驗の結果を見ても、同様のことがいへる。即ち、第一に機械にキャンデーを供給する十人の職工について最初の八日間は時間給を用ひたが、その後は一日の作業高が六萬箇を超過せるものには賞與を與へることとし、さらに第二十四日以後は賞與の給與限度を一日六萬八千箇まで引揚げた。その結果は第二二頁圖の下端カーヴの示す通りであつて、始めて賞與が給與せられた際には作業高の急増を示し、上昇率は約二〇%に達した。その後は餘り變化なく、大體六萬個内外を上下したが、賞與の給與限度が引揚げられたときにはさらに約一八%を増加した。なほこゝで注意すべきは、報告書はこのやうな賞與制の採用が附加的な刺戟劑として働き、この點においては主實驗において得られた結果と一致すると説いてゐるが、副實驗における賞與と主實驗における賞與とは性質を異にするものである。副實驗における賞與は競争賞與ではなく、一定の標準作業高を基礎として高低二率の時間給を定めるもので、つまり二率時間給である。

第二の副實驗は小ボール箱にタブレットを詰込む作業に従事する十九人の職工に對して行はれた。この中十人は全期間を通じて時間給を支給せられ、残りの九人は第六日以後、出來高給制によつた。その結果は二



二頁圖の上段カーヴの示す通りである。最初の五日間は兩グループの作業高が殆んど同じであつたが、それ以後は出来高給組の作業高と時間給組のそれとの間に漸次大なる開きを生じ、遂に第三十日には約二五%の大差を示すに至つた。この副實驗の結果によつて見ても、時間給は修習期間における刺戟劑として微力であることが判明する。

さらに副實驗がもう一つ行はれたが、それにおいても略



ば同様の結果が示された。即ち同一工場において包装機械にチョコレートを提供する作業に従事する一群の経験工について、時間給を出来高給に変更した結果は上圖の示す通りである。

この場合には出来高給に変更することによつて平均作業量が三六%増加した。時間給制の期間においては職工の作業態度は不注意且つ無關心であつた。例へば機械にチョコレートや紙を引掛けたりするやうな避け得べき小停止が甚だ多く、それ以上の大故障も不必要に延長せられた。然るに出来高給を採用した後は、職工は機械に對してよく注意するやうになり、停止時間が短くなり、且つその回数も減少した。このことは作業高を増加せしめるばかりでなく、機械の壽命を延長するものである。

以上の主實驗及び副實驗の結果を綜合すると、修習期間においても、またその後においても作業能率が賃銀形態に依存する所大であることは明かである。作業高は金錢的刺戟の強度に比例する一水準

に安定するものゝやうである。時間給制ではこの水準が可能作業量の限度より遙かに低く、且つ職工側における無關心の態度に關聯をもつてゐる。時間給制から賞與制または出來高給制へ移行すると、この無關心な態度が抛棄せられ、作業高は時間給制の期間に比して通常二〇%乃至四〇%方高い新水準にまで上昇する。

(三) 個人的成績

以上は被験職工の全體について觀察した結果であつて、随つて一般的傾向を示すものである。しかしこの實驗は個人差の性質、範圍及び原因を決定することを目的の一としたのであるから、この見地からも結果を觀察することが必要である。

(A) 作業高における個人差

前述の主實驗について見ると、個人差は時間給制において大であり、競争賞與制及び出來高給制においては小である。さうして賃銀形態變更の直後には一旦個人差が減退するけれども、その後の傾向は逆となる。時間給制の期間においては自覺せる勤勉な職工が引續き相當の作業高増加を示すに反して、無關心な職工は實際の進むにつれて益々能率低下の傾向を示した。競争賞與制に變更した際には一般にインタレストの復活が生じたけれども、その持續には個人差があつた。出來高給制を採用した際も亦同様の結果を示した。

右は全體の平均からの偏差を見たものであるが、各作業は二人宛を一組として行はれたのであるから、この二人の間に於ける差異を觀察することが出来る。例へば職工A及B

職 工	時 間 給	競 争 賞 與	出 來 高 給
A — B	3.6%	8.7%	9.7%
C — D	6.4	9.7	9.8
E — F	5.6	7.5	9.6
G — H	13.0	25.6	29.4
I — J	6.3	10.1	7.7
平 均	7.0	12.3	13.2

は或日、向ひ合つて席を占め、同一の作業に従つた。同時に他の職工も二人宛一組となつてゐるが、その行ふ作業はA及びBのそれとは異なる。従來は一般に習熟するに従つて個人差は漸次消滅するものとの主張が強かつた。この主張に従ふと、他の條件にして等しき限り、AとBとの間の差異は習熟するに従つて減少すべきである。しかし實際の結果は賃銀形態が變更せられる毎に兩者間の開きが大きとなつてゐる。全體の結果を表示すると上表の通りである。

この表により明かとなるやうに、各組内部の開きは時間給制においては少いが、競争賞與制及び出來高給制では例外なく、著しい増大を示してゐる。集團平均からの偏差は競争賞與制よりも時間給制において大であるが、各組の内部における作業高の差異は反對の傾向を示し

てゐる。

要するに作業に對する刺戟が強く、且つ全員が各自の能力に従つて刺戟に順應して行く場合には、作業高における個人差は減退する。しかし或個人の作業心は引續き強いが、他の者の作業心が果進的に弱くなつて行く場合には、作業高における個人差が増大する傾向をもつ。

(B) 作業高増減における個人差

上述のやうに作業高における個人差は習熟するに従つて減退するが、さらに各職工が賃銀形態の變更に順應して行く程度を知ることは有用である。今、各賃銀形態の最初三週間と最終三週間との間に於ける作業高増減の程度を示すと上表の通りである。

E	F	G	H	I	J
+11.9	+ 4.2	+16.6	+ 7.8	+ 0.4	+ 3.1
+17.0	+ 8.1	+15.3	+ 2.3	+ 1.8	+ 1.9
+ 4.1	- 2.1	+ 5.7	- 8.0	- 7.5	- 7.3

これによつて見ると、第一に時間給制における増加率は小であるが、個人差は大である。これについては種々の原因が考へられるが、實驗者の意見によると、各職工間における作業心の差異による所大であるといふ。時間給制では一職工が他職工より多くの仕事をする事について金銭的刺戟がないのであるから、右記の結果は作業のもつ訴求力の程度を殆んどそのままに示すものであつて、この訴求力に對する各自の順應性に應じて職工を配列することが出来る。作業せんとする意思を有し、

	A	B	C	D
時 間 給	+ 9.8	+ 6.2	+ 5.5	- 0.3
競 争 賞 與	+16.2	+ 8.9	+ 3.6	+ 2.9
出 來 高 給	+ 3.6	+ 4.2	+15.1	+13.0

且つ同僚の態度に抵抗し得る者のみが作業高増進を示してゐる。この見地からすると、十人の職工中A、E及びGの三名のみが最適の職工であつて、作業に堪へ、もしくは作業そのものを享樂するといふ特質を備へてゐるが、D、I及びJの三人は作業を嫌つてゐる。

第二に、時間給制から競争賞與制への變更は、既述の如く直ちに作業高の増進を來したが、その後における増加率は區々であつて、時間給制の場合によく似てゐる。即ち職工A、E及びGは依然として増加を示してゐるが、それ以外の職工は増加率が小である。この差異は作業高増進の能力によつて決せられるものではなく、各個人の作業條件に對する態度の相違によるものである。かくて職工C、D、H、I及びJは賞與制度の新奇さが消滅すると共に、再び倦怠と無關心との態度を現した。他人に比してより、大なる賞與を獲得するといふ機會は餘分の努力に値ひしなないと考へられ、保證せられた一定額の賃銀で満足した。このやうにして、競争賞與制が各個人に與へる影響に差異

あることが示され、且つ賞與制の限界が一部分判明した。相當の最低賃銀が支給せられることは安心の感情を生ぜしめ、能力低き者、興味少き者、向上心乏しき者をして、體裁や規律の許す限り少い作業を行はしめ

るやうになつた。このやうな職工に對しては競争賞與制は時間給制に比して優る所はなく、作業高の増加は主としてより勤勉にしてより、大なる興味をもつ同僚の暗示的感化によるものである。

第三に、出來高給制の期間中に生じた結果で顯著なものは職工C及びDの作業高増加である。この二名は時間給制及び賞與制の期間における進歩が甚だ少かつたのであるが、出來高給制になると俄然その態度と活動とに變化をもたらした。これに反して職工I及びJは依然として興味と努力との缺如を示し、つまり彼女等がこの種の作業を全く嫌悪してゐることが明かとなつた。また職工Hの失敗は一部分彼女が最も快速な職工の向ひ側に位したために劣等感を漸次増大し、落膽と不振に陥つたのである。

以上のやうに、反覆作業及び各種賃銀形態に對する各個人の反應が非常に相違してゐることが明かにせられた。職工の多数は作業を嫌悪し、その或者は刺戟的賃銀形態が採用せられた場合にも、態度を變へなかつた。他の職工は最初作業を好まなかつたが、出來高給の採用と共にその態度を改めた。さらに少數の者は時間給でも出來高給でも、常に比較的勤勉であつた。

この實驗の結果として、各個人の相對的作業量は修習期間中に重要な變化を生ずること、並びに或場合には最初の成績と最終の成績との間における關聯が殆んどまたは全くないことが明かになつた。職工の中には最初の三週間は平均より一四%低かつたが、最終には一五%高くなつたものもあれば、また最初は九%高か

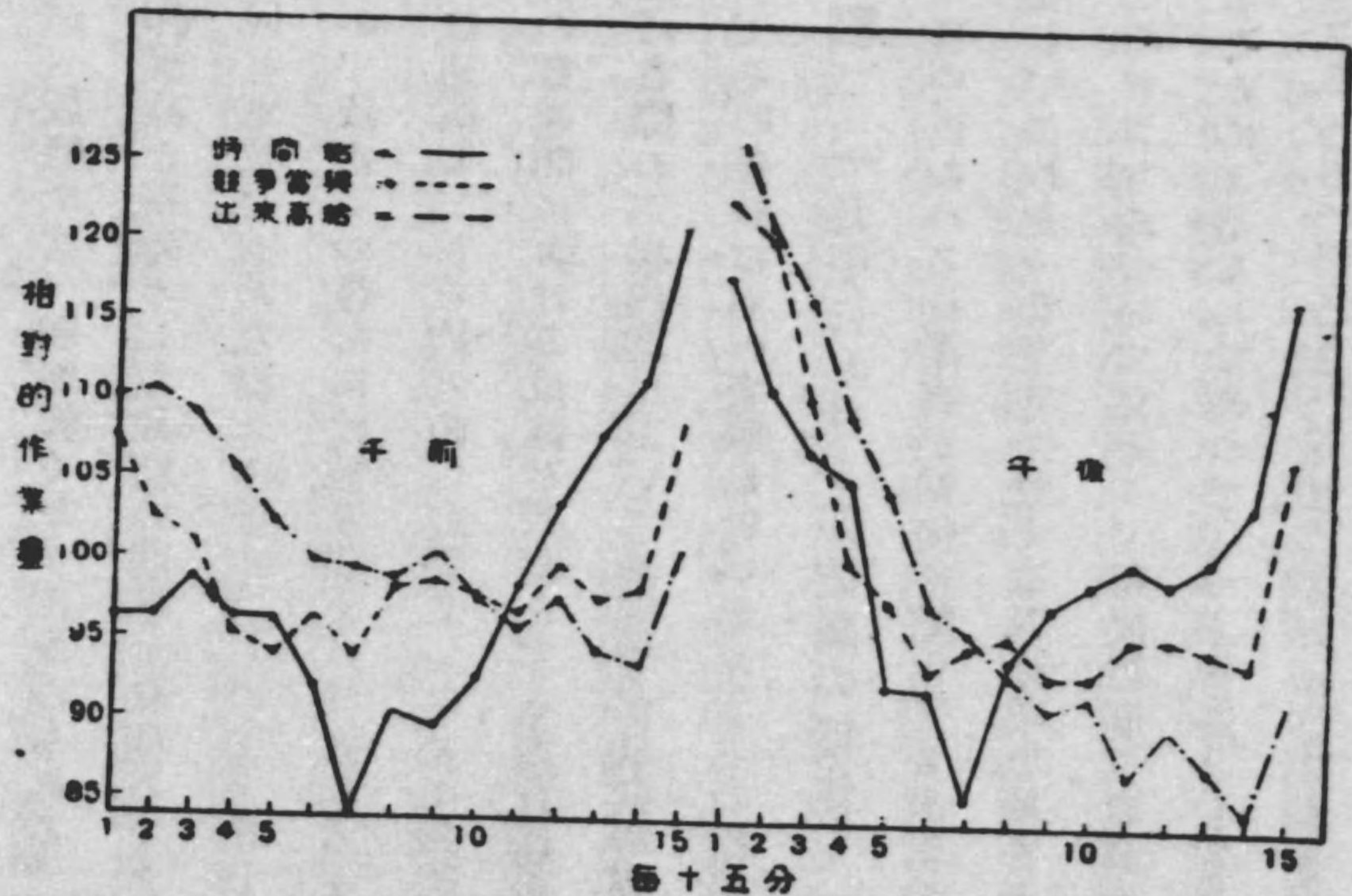
つたが、最終には一四%低くなつたものもある。随つてこの二つの場合について見ると、最初の三週間に於ける作業高を基礎として最終の能率を見積ることはあてにならない。しかるにまた實驗の全期間を通じて殆んど同じ地位を占めた職工もある。このやうにして最初の一週間に於ける成績によつて最終の能率を豫言し得るか、或はこの豫言には數週間または數箇月を要するかの論議に對して一箇の回答が與へられた。この實驗では雇傭してから約六箇月經過して始めて最終能率との相關係數が〇・九を超えるやうになつた。随つて最初の數週間に於ける成績を基礎とする豫言は正しくない。

なほ實際の工場作業において修習者が最初時間給を與へられ、後に出來高給に改められることが少くない。随つてその條件は右の實驗に近いから、その結果がこの場合と同様になるものと期待することが出来る。

(四) 一日中における作業高の變化

一日中における作業高が如何に變化するかについての調査も施された。即ち十五分間毎における作業高を調査し、これを一日平均に對する百分率で示すと次頁圖のやうになる。

このグラフについて見ると、時間給制では朝の始業時における作業高が低い。これは朝の氣持がよさうであることによるものであつた。"I nearly turned back when I remembered what was in store for me"とか "I dread every morning in the week except Sunday"とかと云ふやうな職工の言葉はこの態度を示してゐる。



始業後一時間半経過したときには作業倦怠の傾向が頂點に達し、作業高は一日中の最低點に下る。この點を過ぎると、晝休に對する希望をもつやうになつて作業高が漸次上昇する。晝休の直前には一日中の最高點に達し、始業時に比べると二五%の上昇を示す。午後の作業開始の際には比較的高いが、その後漸落して、遂に三五%の下落を示すやうになり、その後は再び漸騰すること午前中に等しい。要するに時間給制においては、結果は倦怠の出現と一致するものであつて、疲労の徴候は認められない。作業に對する志向は弱いが、能力は比較的傷つけられないで残つてゐる。

次に競争賞與制期間では、始業時における作業高は時間給制の場合に比して高くなつてゐる。その後

は低落を見るけれども、その程度は時間給制に比して少く、随つてまたその後における回復の程度も少い。

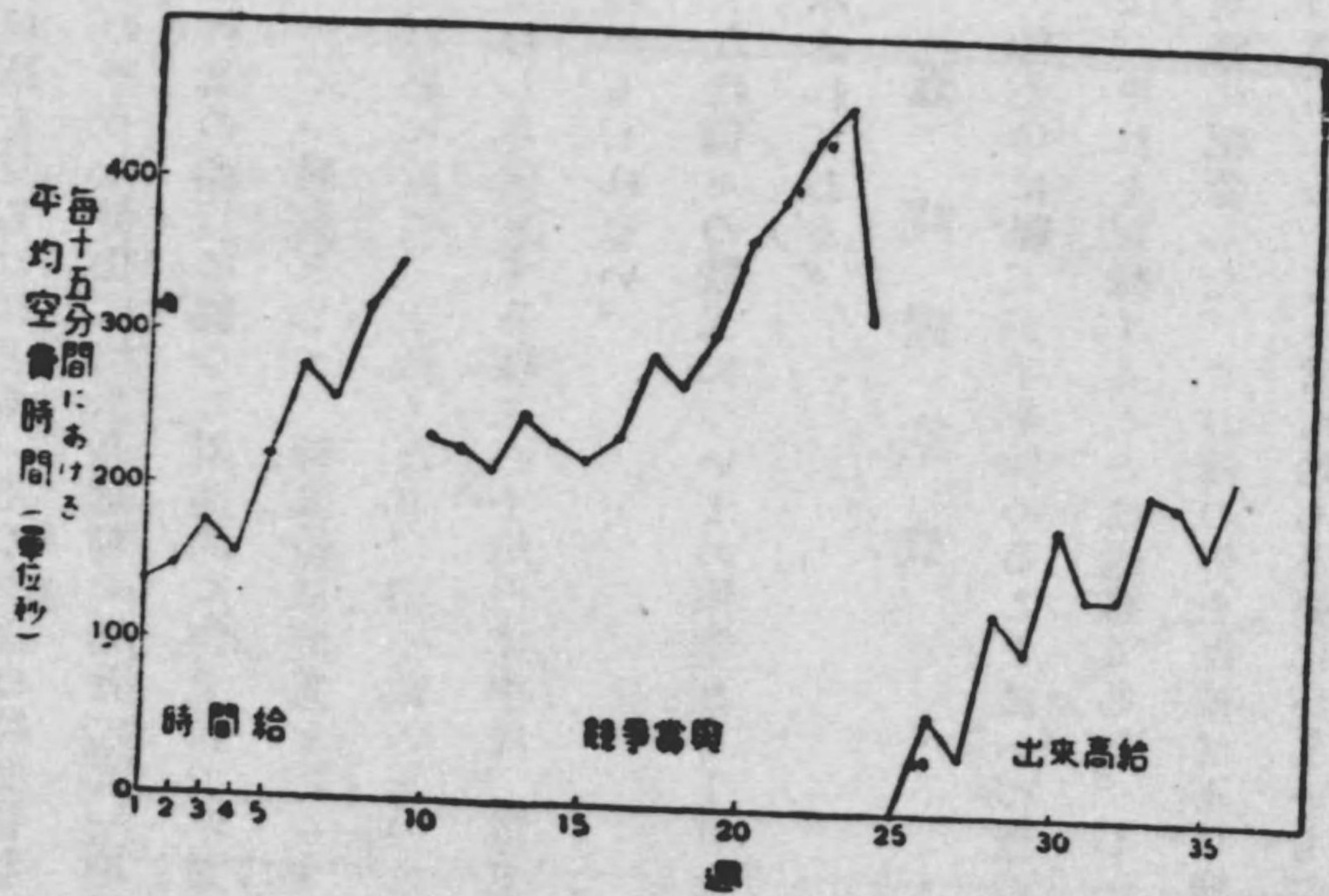
このやうな變化は出來高給制の場合には一層顯著であつて、殊に午後における作業高は漸減してゐる。これは作業の進行に従つて累進的に作業能力が毀損せられることを示唆する。

故に一般論として、時間給は倦怠を防止する力が最も弱い。しかしまた始業の際に作業高が比較的高いものは終に近づくると低くなり、初に低いものは終に高くなるといふ傾向がある。このやうにして疲労するよりもむしろ倦怠する職工の平均作業率は、倦怠するよりもむしろ疲労する職工の平均作業率と餘り大差がないのかもしれない。

なほ個々の職工についての作業高カーヴを見ると全體が著しく近似してをり、共通要素の存在することが示されてゐる。

(五) 時間空費

作業中に職工が手を休めることはいづれの場合にも起ることであるが、それは極めて短時間のものであつて、それを記録することは困難である。しかし職工は時に室外に出て行くことがあるから、この作業停止を正確に記録した。この種の停止は或は不可缺のものであり、實驗の全期間を通じて度數においても、またその時間においても常に殆んど變化がないものと考へられるかもしれない。しかし實驗の結果によつて、この



時間空費 (Lost time) が各賃銀形態に対する反動として極めて敏感なものであることが明かにせられた。実験の結果は上圖に示す通りであつて、この圖は毎十五分間における平均空費時間(単位秒)を現してゐる。但し調査報告書における原圖には午前及び午後の方を區別して示されてゐるが、煩雜を避けるためこゝには平均の分のみを示すことにした。

室外に出て行く空費時期は各週によつて異なるが、賃銀形態が變更せられる度毎に減少し、日を経るに従つて再び増加する。時間給制において空費が急激に増加するのは仕事に對する興味の減退が金銭的刺戟の缺如によつて激化せられることを示す。次に競争賞與制の採用によつてその新奇と競争性とのために職工の興味が復活し、空費は減少した。この減少はかなり長く繼續したが、終に職工がこの制度の

短所を悟るやうになつて再び空費が増加した。なほ賞與制期間の最終週間に空費が著しく減少したのはイースター休日の接近によつて刺戟が増加したためである。第三に出来高給制が實施せられると、最初の週間においては空費は殆んど消滅した。その後は再び増加したけれども、他の二形態の期間における水準には達しなかつた。

要するに、時間空費の量は疑もなく、作業心の強度に反比例するものである。實驗の結果によると、この種の作業停止は決して必然的に不動のものではなく、作業條件に對する職工の態度を反射するものである。次に前掲の圖には省略したが、時間空費は一般に午前よりも午後において大である。午前と午後との開きは出来高給制において最も大であつて、競争賞與制では小、時間給制ではさらに小である。時間空費の大小が作業心に反比例するといふ假定によると、時間給制では作業心の強度が午前も午後も大差ないことが判明する。競争賞與制では午後の方が時間空費が大となり、出来高給制ではその傾向が一層著しくなる。このやうな差異の生ずるのは多分、作業から生ずる倦怠及び疲勞の量が賃銀形態の如何に關係があることに原因するやうである。

さらにこれを個々の職工について見ると、その間に多大の相違が認められる。この個人差を集團平均に對する百分率で示すと次頁表の通りである。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
時間給	50	118	113	153	24	108	40	89	168	132
競争賞與	24	94	135	151	15	132	22	110	169	150
出來高給	15	74	95	110	0	106	24	194	186	196

時間空費における個人差は時間給制の場合に最も小であり、賞與制では増加し、出來高給制では一層大となる。(集團平均に對する平均偏差はそれ〳〵三九・四、四九・〇及び五八・四である)。この差異は統計的には顯著でないが、時間給制の場合には休息または變化を欲する念が均等に分布せられてゐると推定することが不合理ではないやうに思はれる。この結果は既に述べた作業高の個人差が時間給制において小であつたことと一致する。

各個人について見ると、A、B及びEの如きは賃銀形態の變更せられるに従つて時間空費が漸減するが、H及びJの如きは逆に漸増する。C及びDは最初の二形態では變化なく、出來高給制に至つて減少する。さらにE及びGの如きは空費が極めて僅少であるに反して、I及びJは甚しく大である。

この實驗も亦個々の職工が作業條件に對する順應性を異にすることを證明する。一般に或賃銀形態において最も多く時間を空費したものは、その期間における作業高の増加が比較的少い。即ち時間空費及び作業高増加は作業條件に對する態度の客觀的表現であつて、これを各個人の作業に對する適性の標識として使用し得ること

は相當明白である。

(六) 舉 動

舉動 (Behavior) の量的方面については從來實驗を施されたこともあるが、その質的方面については比較的輕視せられた。しかしそれは重要であつて、作業高や時間空費の數量的記録と同様に有益なものである。唯質的方面の計測は困難であつて、その性質及び效果についての正確な記録は中々得難い。けれどもその一般的傾向を觀察し、記述することは可能であつて、その中には産業上の満足及び不安といふ大問題と密接な關聯を有するものもある。

本實驗では先づ妨害、喧嘩及び苦情について調査した。妨害 (Disturbance) とは一人の職工が他の多數職工を妨害しまたはその氣を散らせるやうな行動をなすことをいひ、喧嘩 (Quarrel) とは二人以上の職工がはつきりと不愉快に感じて口論を交はすことをいひ、また苦情 (Complain) とは材料または作業條件に關して不平不満を述べることをいふ。この三つを各賃銀形態における毎週の平均回数によつて示すと、次頁表の通りである。

これによつて見ると、時間給制の場合には、妨害は比較的多いが、喧嘩や苦情は少い。職工は自由に談話したり、ふざけたりするが、概ね仲よく、明かに摩擦は存しない。一職工が他の者よりも多くの作業をなし



たことについて、嫉妬したといふ例は稀であつて、議論や紛争が起るのはいつも工場以外における事件についてである。出来る限り多く作業しようとする希望はなく、随つて作業の進行を阻害するやうな小故障が苦情の種となることも殆んどない。

競争賞與制を採用してからは、職工の舉動に變化を生じ、不快な事件がかなり頻發する。或職工は同僚を卑劣であるとか、あわてゝゐるとかといつて非難し、作業高が非常に多かつた場合には常に嫉妬心が示される。罵詈雑言は常に發せられ、友情は時に緊張もしくは破裂した。いふまでもなく、このやうな事件の責任者は概ね仕事が遅く、能力の低い職工である。全體として職工は氣短かになり、作業高を妨げるやうな事項に對して敏感となる。競争賞與制の期間にはキャンデーがブリキ罐に入れるのに大き過ぎるとか、紐が切れ易いとか、包紙が薄過ぎて破れ易いとかといふ苦情が屢々起つた。この期間における材料と全然同一のものが時間給制の期間にも用ひられたが、その間にはこのやうな苦情は殆んど聞かれなかつたのである。時間給制では隠れてゐたやうな不快な人的諸傾向が競争賞與制では現れて來て、各個人は最早調和のある集團として働かないやうになつた。

	妨 害	喧 嘩	苦 情
時 間 給	20.1	1.4	2.9
競争賞與	16.6	6.9	7.1
出來高給	11.3	4.2	10.8

出來高給制の期間には、競争賞與制で認められたやうな望ましからざる諸特徴がなほ残存したが、概してその數もその強さも減退した。職工はむしろ材料と作業條件との缺點を見付けようと努めるやうになり、作業を妨害するものはすべて怒られた。しかし嫉妬、悪意地、または罵詈雑言は競争賞與制の期間における程顯著ではなかつた。これは恐らく作業高と所得とが個人的の事柄であつて、他の者の作業率に關係するものでないことを各職工が熟知してゐたからであらう。作業の遅い職工はなほも仲悪く、よく喧嘩をした。さうして少くとも一の場合において作業高に基づく賃銀形態には作業高を記録する際に嘘をいつて欺く傾向の伴ふことを示した。

要するに、時間給は友誼的關係と社交的結合を増進する傾向を有するに反し、作業高に基づく制度では個人主義的並びに競争的衝動を刺激し、且つ人間の望ましからざる性質をいくつか出現せしめた。疑もなく競争賞與制及び出來高給制で生じた最も悪い舉動は主として、生來作業の遅い者が優秀者の近くに置かれたときに痛感せられる劣等感によるものである。

以上三つの舉動についての調査の外に、さらに作業中における談話 (Talking) についても調査せられた。この實驗には、普通の工場作業におけると同様に、過度に互らざる談話は許された。さうして毎十五分間内に職工が話すと、記録をとつた。この方法は十五分間の中少しだけ話す者と、十五分間中續けて話す者との

間の區別を付けないから、稍複雑な方法ではあるが、一層精密な方法は實行困難であり、また採用せられた方法で十分役に立つと思はれる。勿論その弱點は一職工を他の者と比較する際に強く現れるが、集團としての職工に對する各種賃銀形態の影響を研究する場合には、問題の缺點が消滅する。

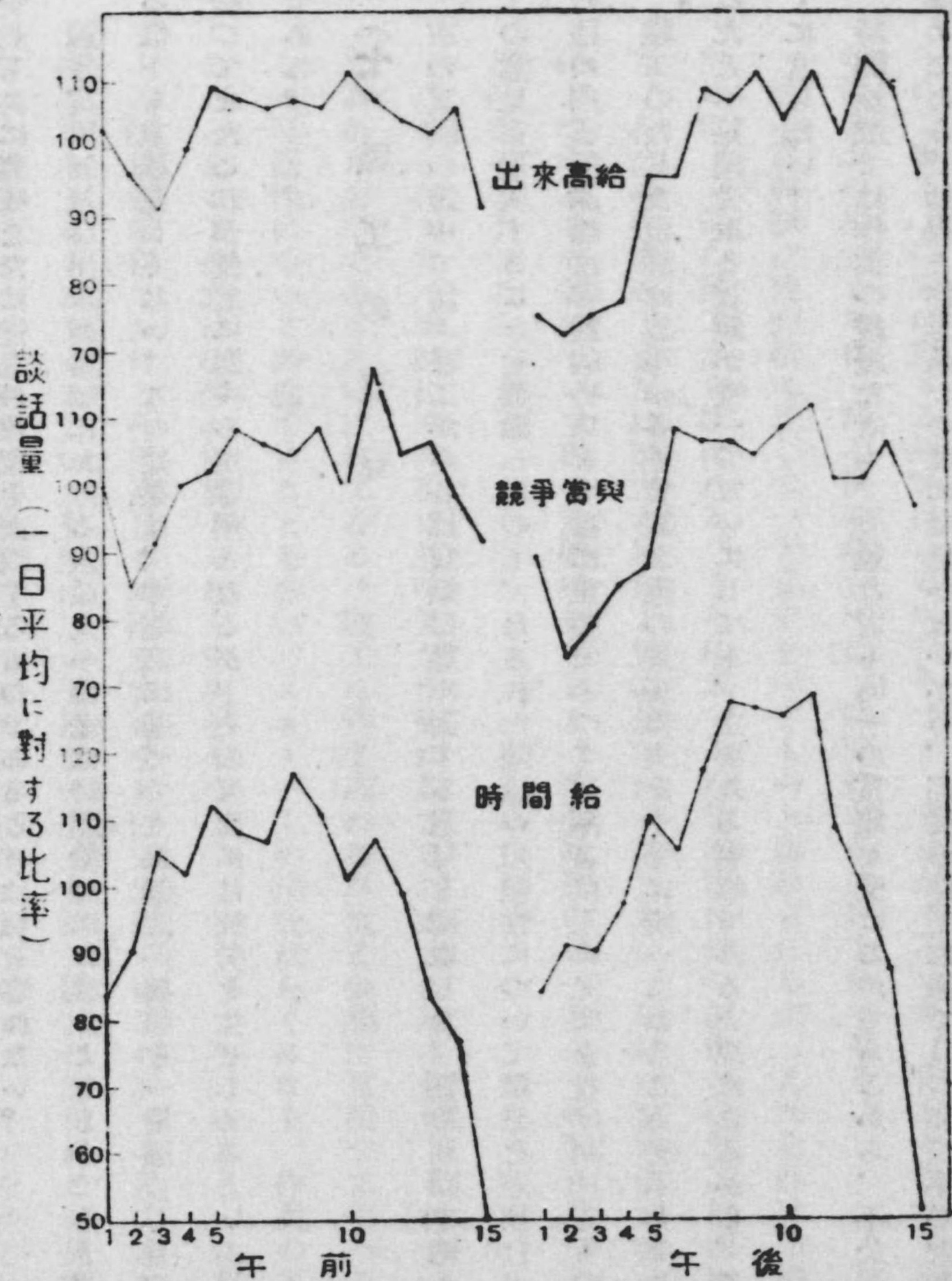
さて各種賃銀形態における談話の比率は次の通りである。

時間給	一・〇〇
競争賞與	〇・七九
出來高給	〇・七一

このやうにして、時間給制では他の二制度に比して談話が多い。刺激の強い場合には、注意と興味とが作業に集中せられてゐるから、話したい気持は通常小である。刺激力が弱くなると、それに應じて談話慾が増加する。随つてこの調査の結果も亦時間給の刺激力が弱小であることを立證する。

次に一日中における談話の時間的分布も亦賃銀形態の種類に從つて差異がある。毎十五分間における分布の偏差を圖示すると三九頁圖の通りである。

時間給制では、始業後、時の經つに從つて談話が増加し、作業時間の中間頃に最高頂に達する。その後は激減し、終業時には一層甚しく低下する。この結果は、作業に對する興味が作業時間の中間頃に最低になり、



終業時には始業時よりも大となるといふ見解と一致する。カーヴの型は三〇頁圖の場合と略ぼ逆になつてゐる。このやうにして作業高の低下は談話量の増加に一致し、高騰は減少に一致する。作業高の變動も談話量の

變動も共に興味または倦怠の程度を表現するものであることは疑を容れない。

競争賞與制及び出來高給制における談話量の偏差は時間給制におけるよりも小であり、且つ終業時における低下も左程甚しくない。この結果は、作業高に基づく支拂制度が興味を一層強くし且つ一層持續せしめ、随つてまたこれが倦怠に對する解毒劑となるが、その反面には疲労を生ぜしめるといふ見解を裏書するものである。

(七) 職工の意見

右の實驗の途中で屢々職工から各種賃銀形態に對する意見を聴取した。實驗期間中絶えず作業條件についての意見を發表することを奨励したので、なされた陳述の信頼性について疑惑を差挟むべき理由はない。この種の内省的論據は客觀的吟味と同様に重要であつて、兩者は互に光明を投げ掛けるものである。

職工のなした批評は彼等が各種賃銀形態の長短得失を十分に辨へてゐることを示してゐる。彼等にとつてはたとへ毎週受取る賃銀が唯一でないにしても、主要なる刺戟であると思はれるから、このことは決して驚くに當らない。

時間給制では作業の緩漫な者も、勤勉な者も同一の賃銀を受けるのであるから、不公平であると、職工は認めてゐる。所得と作業高との間に關係がないから、高度の作業は愚で且つ先づ不必要な仕方であると考へ

られてゐる。作業に對する興味はとるに足らず、一日は長く思はれ、倦怠は極めて顯著である。唯生來能力の低き者の場合または一時不快の場合には、時間給が多少好まれてゐる。

競争賞與制は時間給に比して一大進歩を示すものと認められるが、またそれは所得の最高限を定めてゐるために、一部の職工から嫌はれる。さらに或一人の賃銀額は他の同僚の作業高如何によつて定まるのであつて、各自の作業高、または努力の増加と賃銀額とが一致しない。同時に競争的要素が甚だ顯著であつて、各職工は相互の成績について熱心な興味を示した。時間給制に比べると、時間の経つことが早く、作業の單調と鈍重とは小である。

しかし疑もなく單純出來高給は興味及び活動に對する訴求力が最も強い。それは一般に報酬が作業に比例するから公平であるといはれてゐる。職工は作業高の各單位を金額に見積つて考へるやうであつて、作業とその可能性について考慮することも多い。エネルギーの消費はらくになり、作業の不愉快な側面に心を勞すること少く、倦怠は疲労に置換へられる傾向をもつ。

各種賃銀形態における作業高及び時間空費の分量的差異は、職工の有する能力の如何よりもむしろ作業心の多少によるものであるといふ見解については既に述べたが、職工の意見はこの見解を支持する。且つ彼女等は反覆作業における能率が専ら適當な外界からの刺戟によつてエネルギーをゆるめる問題であるといふ信

念を確認する傾向をもつてゐる。

以上の外、ワイヤット氏の實驗報告は作業の種類及び個人的要素についてもなされてゐるが、賃銀形態に對する關係が直接的でないから、こゝにはその紹介を省略する。

(八) 概 括

← 上述の實驗によつて明かにせられた結果の中、賃銀形態に關するもののみを要約すると次の通りである。

(1) この實驗が施された反覆作業それ自身は合理的な作業高水準を達成するのに必要な程度の興味と活動とを促進することが一般に不可能である。反覆作業の實施そのものゝために日常生活の大部分を捧げようとする者は少い。随つてこのやうな作業は或目的に對する手段を提供するが故にのみ行はれるのである。換言すれば作業への誘引は外界からの、または傳來的の刺激によるものであつて、その中でも重要なものは疑もなく賃銀である。賃銀は生存競争に密接な關聯を有し、それ以外の一切の刺激を蔽ひ隠すものである。随つて賃銀形態または賃率が僅かに變更せられても、それが重要な結果を生ずることは驚くに當らない。

(2) 時間給は作業の刺激として、比較的弱い。この形態の下における作業高は専ら不斷の監督と解雇の脅威とによるものゝやうである。各職工間の差異は時間給制の場合においては他の制度の場合よりも少く、遍

鈍な職工が全體の歩調を決定する傾向がある。時間給は倦怠を増し、且つ任意的作業停止の回数及び時間を増加する。しかし同時に時間給は職工間の友情を増進する傾向を有し、且つ一職工が他より多くの作業をした故に生ずる嫉妬の例は比較的稀である。

(3) 時間給制から競争賞與制に変更すると、作業高は大いに増加する。競争賞與制は普通の出來高給制が通常採用不能である修習期間に特に適してゐる。時間給に比べると作業高の増加率を強める力があつて、九週間の後には時間給制の期間に比して作業高を三五%増加した。競争賞與制は時間給制に比して優れてをり、且つ作業條件を一層興味あるものとするけれども、幾つかの短所もあり、且つまた望ましからざる舉動の原因となる。即ち人間性における自我的傾向及び出しゃばりの傾向を刺激する。能力の高い職工はこれを愉快に且つ満足に思ふが、能力の低い者は落膽し、不振に陥る。同僚が常に多額の所得を得てゐることを知つて嫉妬を起し、その結果敵對とまでは行かなくとも、緊張せる關係に達することもある。

(4) さらに單純出來高給を採用すると、作業高は一層増加する。報酬は成績の如何によるから、三形態の中、最も公平なものと認められる。出來高給では時間の空費が減少し、他の二形態に比べると饒舌や面倒が減退する。しかし競争賞與制で認められた望ましからざる舉動はなほ殘存するが、その回数及び強度は減退する。

(5) 要するに作業率は、修習期間においても、またその後においても、金錢的刺戟の力によつて増加した

一水準に安定するやうになる。時間給制ではこの水準が可能作業高の限度よりも遙かに低く、且つ職工側における無關心の態度と結び附いてゐる。競争賞與制及び出來高給制への轉換はこの態度を打破し、作業高はより高い新水準まで上昇する。この新水準は通常時間給制期間におけるそれよりも二〇%乃至四〇%方高くなつてゐる。

賃銀形態に直接關係ある範圍内におけるワイヤット氏等の實驗成果は大要以上の通りである。その功績は輝しいものとして賞讃に躊躇しない。しかしドイツキャンサン教授の指摘したやうに(a)この研究が數箇の輕微な反覆作業に限られたこと、(b)年少の女工に限られ、英國職工の代表として不適當なこと、(c)雇主の賃銀その他の人事管理政策、殊に監督方法その他について普通の職工と同一の取扱を受けなかつたこと(Dickinson, Compensating industrial effort. 1937. P. 329)などを考慮するときは、この研究の結果を以て單純時間給と作業能率との關係を一概に斷定することはなほ早計に失するであらう。

三、流れ作業と日給制

ドイツの産業合理化協會(Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit)は流れ作業(Fließarbeit)を次のやうに

定義した。

「流れ作業とは場所的に前進し、時間的に限定せられたる、間隙なき労働行程の一連続である。」(Handbuch der Rationalisierung. 1930. S. 311)

流れ作業はフォード・システムの重要構成要素として周知知られてゐるが、固よりフォードの獨占物ではない。流れ作業が生産管理上において占める地位の重要性についてはこゝに論述を要しないであらう。流れ作業の技術的前提としては、先づ労働作業に科學的研究を施してその標準化を圖り、次に各工程を合理的に配置し、さらに各工程間における時間的間隔の均等化を圖ることが必要である。

このやうにして流れ作業の制度が出來上ると、材料は常に一定の順序で各工程を經過し、加工を受けつゝ前進して、迂回・逆行が生じない。且つ各工程間の時間的間隔が均一となり、同時作業(Synchronization)が行はれるから待合せの時間を要しないことになる。このやうにして流れ作業では全工程の作業時間が大いに短縮せられる。

次に流れ作業では材料を順次に手渡すことも出来るが、コンヴェエヤーの使用によつてその成果が確保せられる。即ちコンヴェエヤーは流れ作業の要素ではないが、流れ作業はコンヴェエヤーによつて促進せられる。

このやうに流れ作業では同時作業が行はれ、且つ屢々コンヴェヤーによつて強化せられるから、職工の作業能率に對する要求の範圍が狭められる。即ち作業能率の下限は流れ作業の圓滑なる進行を可能ならしめる點であつて、もし作業能率がそれ以下に低下するときは全工程が妨害を受けることになる。故に低能率の職工を使用することは不可能である。他面作業能率の上昇は流れ作業の要求する以上であることを要しない。例へば或工程を十分間で完成すべき場合に、たとへこれを九分間で完成したとしても、残りの一分間を利用する途がない。十分を経なければ、前工程から材料が流れて来ないし、また十分以前に材料を次工程の者に引渡すことも無駄である。要するに流れ作業では能率の上下限間の距離が小であつて、丁度その程度の能率を發揮し得る職工を要求する。随つて諸種の刺戟的賃銀形態などを使用して刺戟を加へる必要はなく、單純時間給でよいことになる。こゝに單純時間給の新しい用途が見出された。

またフォードは高賃銀政策を採用した。即ち高賃銀を支拂ふことによつて、優秀職工を吸収し、それ等に適應せるテンポで作業を進行せしめるから、労力費は常に低い一點で停止することになる。このやうにして第一節で述べたやうな單純日給制の高コスト問題を解決することが出来る。

四、複率時間給制

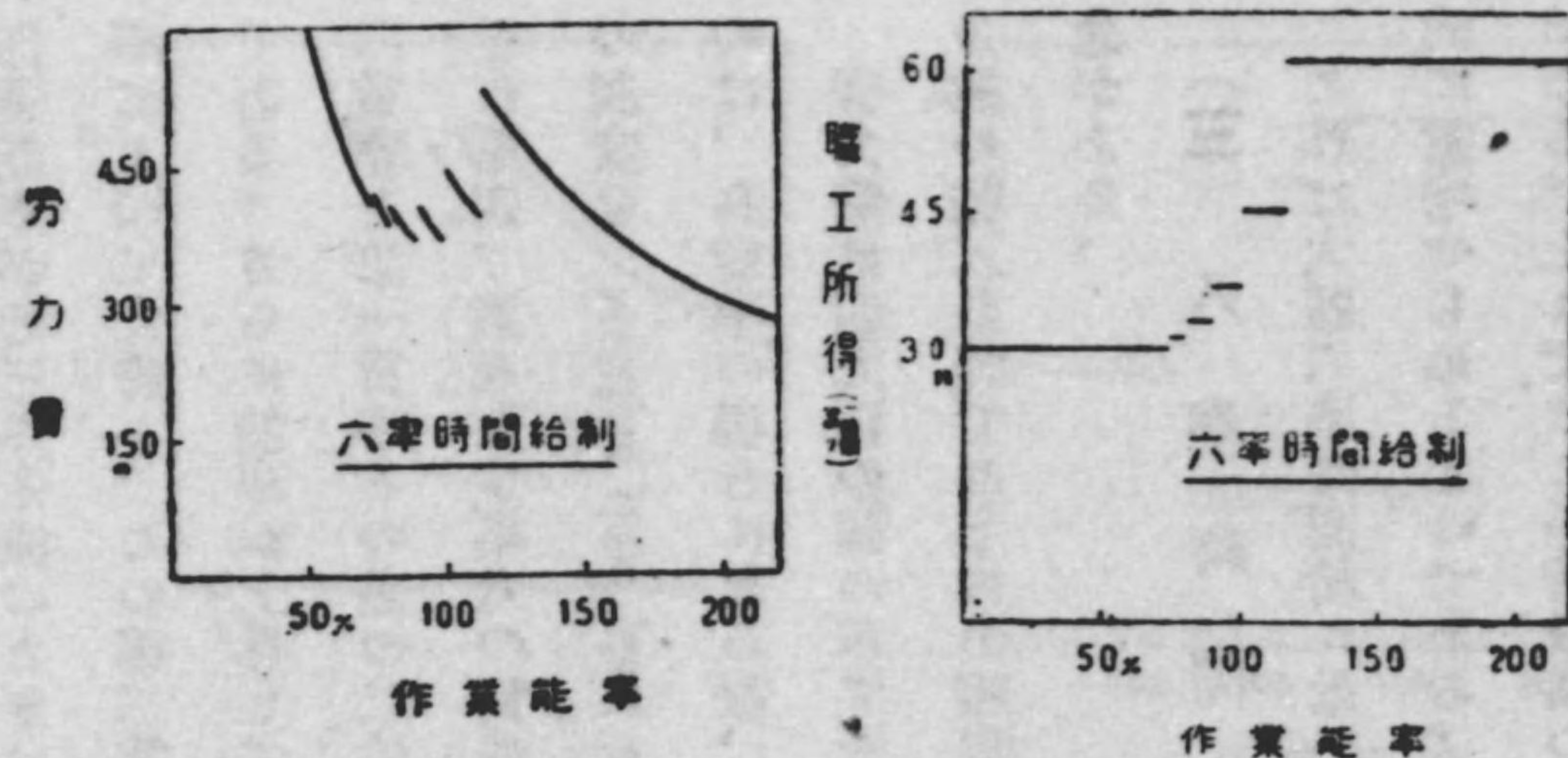
時間給制における賃率は必ずしも一箇であることを要しない。能率の高低に応じて二箇以上の時間賃率を使用することも可能である。さうしてこれによつて時間給に刺戟力を付與することが出来る。このやうな時間給制を複率時間給制 (Multiple time plan) とす。これに次のやうな種類がある。

(一) 二率時間給 (標準時間給)

高低二箇の時間賃率を定め、實際の作業高が課業未滿である場合には低率を與へ、課業以上に達したときには高率を與へる。低率を (day work rate 高率を standard time rate と呼び、この制度を standard time plan と稱する。けだし作業時間が標準化されてゐるからである。高低二率間の開きが二割位もあるときは、かなり強い刺戟となる。しかし課業以上になると、もはや賃銀の増加がないから、刺戟力が弱くなる。時間賃率が二箇あるだけで、簡單であるから、他の複雑な諸形態に比べると、賃銀計算や原價計算が簡便である。小工場に適するといはれてゐる。

(二) 六率時間給

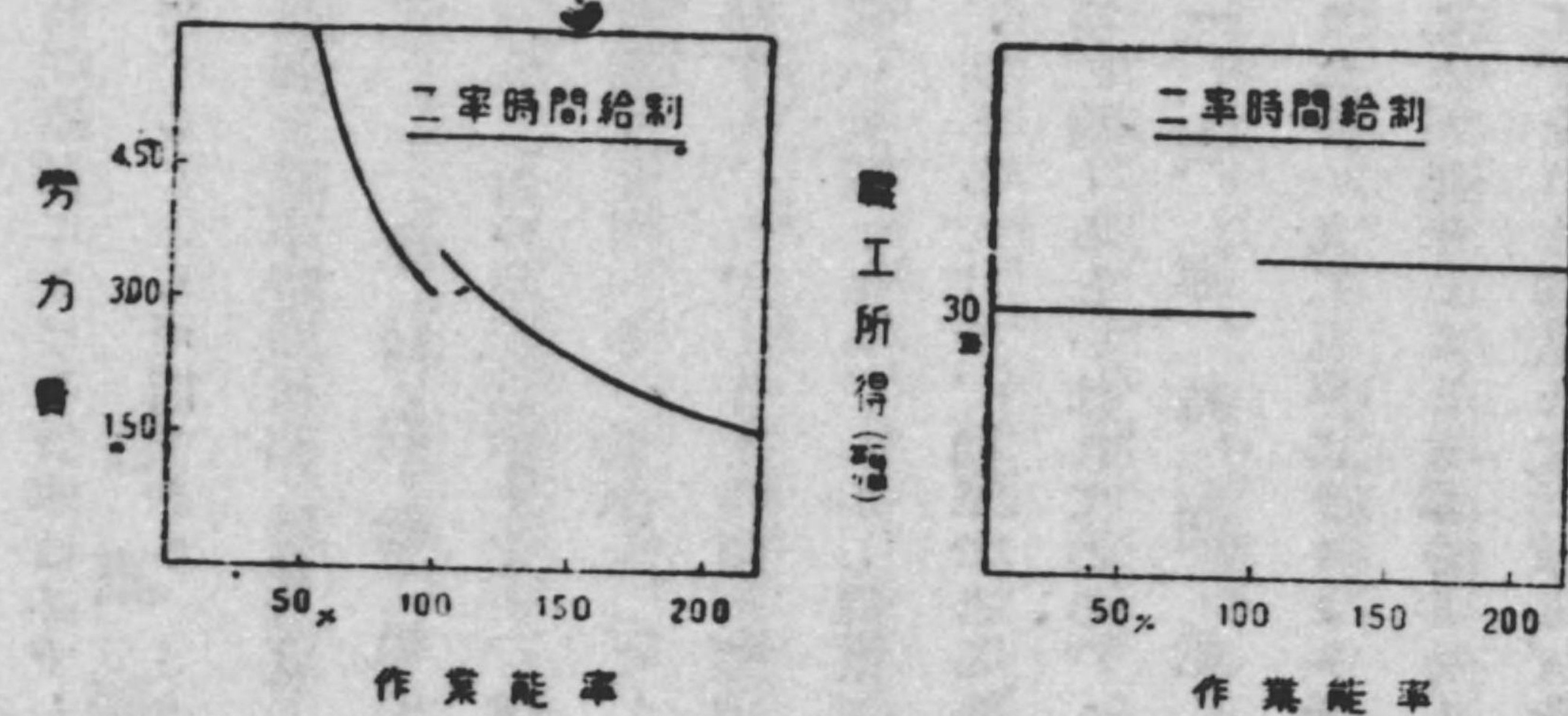
これは一九二五年にライトル教授によつて考案せられ、他の複雑な制度と同じ効果を時間給によつて上げることが出来ることを示さんとしたものである。その原理は二率時間給と同じもので、職工の作業高を計算して、それと課業とを比較し、その割合に応じて六箇の差別率を使用する。四九頁の計算公式の示すやうに、



計 算 公 式

- A) 能率73%未満のとき $Rh_1 \times Ha$
- B) 73%—80%のとき $Rh_2 \times Ha$ ($Rh_2 = Rh_1 + 1$)
- C) 80%—89%のとき $Rh_3 \times Ha$ ($Rh_3 = Rh_2 + 2$)
- D) 89%—100%のとき $Rh_4 \times Ha$ ($Rh_4 = Rh_3 + 4$)
- E) 100%—114%のとき $Rh_5 \times Ha$ ($Rh_5 = Rh_4 + 8$)
- F) 114%以上のとき $Rh_6 \times Ha$ ($Rh_6 = Rh_5 + 16$)

所要時間	作業能率	賃 銀	一時間當り 所 得	勞力費
20	50%	6.00圓	30圓	6.00圓
15	67	4.50	30	4.50
13.7	73	4.25	31	4.25
12.5	80	4.13	33	4.13
11.2	89	4.14	37	4.14
10	100	4.50	45	4.50
8.8	114	5.37	61	5.37
6.7	150	4.09	61	4.09
5	200	3.05	61	3.05



計 算 公 式

- A) 課業未滿のとき $Rh_1 \times Ha$
- B) 課業以上のとき $Rh_2 \times Ha$

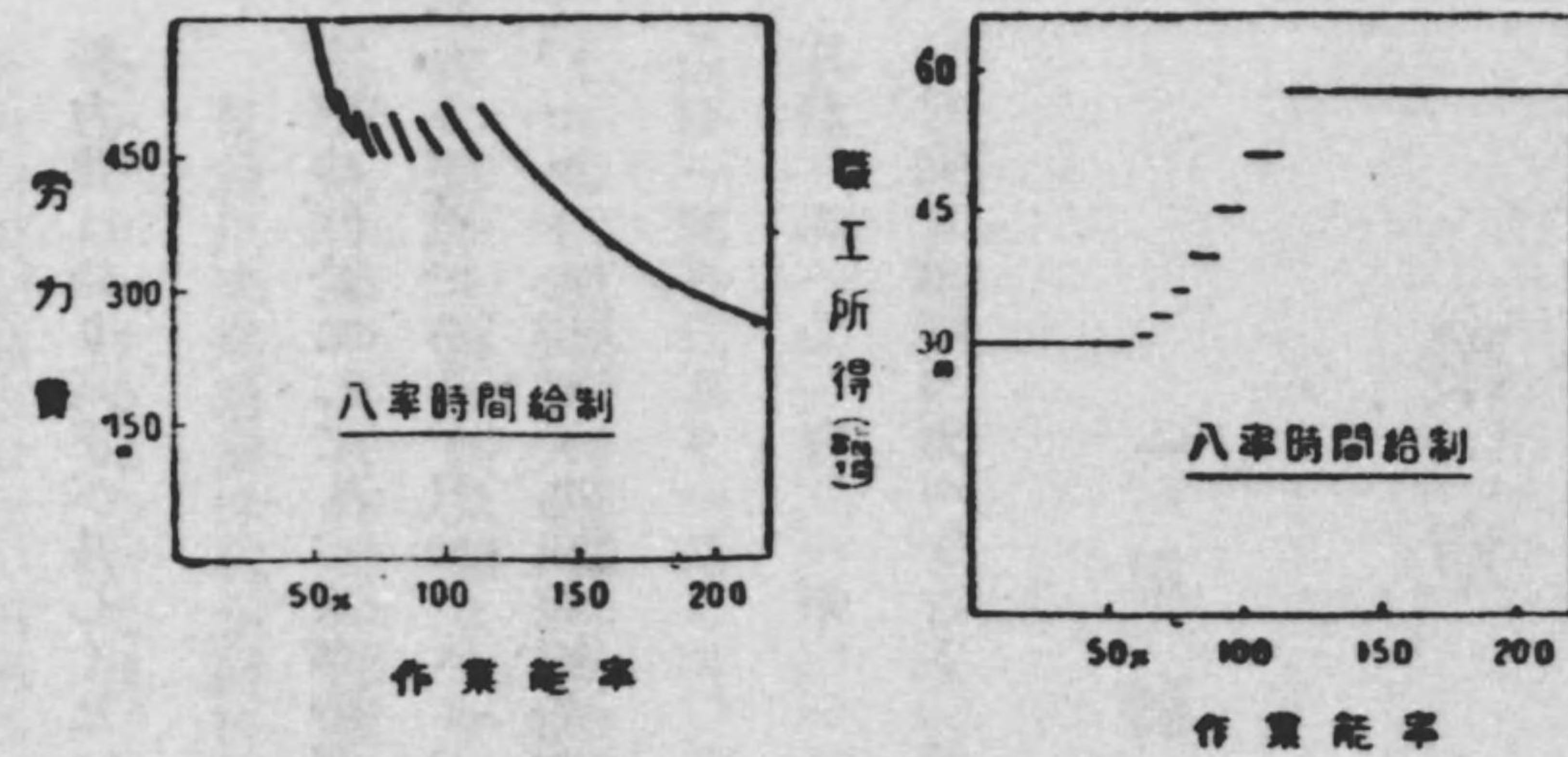
所要時間	作業能率	賃 銀	一時間當り 所 得	勞力費
20	50%	6.00圓	30圓	6.00圓
18	56	5.40	30	5.40
16	63	4.80	30	4.80
14	71	4.20	30	4.20
12	83	3.60	30	3.60
10	100	3.60	36	3.60
9	111	3.24	36	3.24
8	125	2.88	36	2.88
7	143	2.52	36	2.52
6	167	2.16	36	2.16
5	200	1.80	36	1.80

作業能率が七三%未満のときは普通の時間賃率で支拂ふ。次に能率が七三%以上八〇%未満のときは第二賃率によつて支拂ふ。この第二賃率は、ライトル教授の例示によると第一賃率に比して約二・四%方高いものである。さらに能率が上昇して八〇%に達すると、第三賃率で支拂ふ。この第三賃率と第二賃率との差は第二賃率と第一賃率との差の二倍である。それ以上は能率が八九%、一〇〇%、一一四%に達するとき、それぞれ第四、第五及び第六の賃率を使用する。各賃率間の差は等比級数的に遞増する。故にライトル教授はこの制度を Multiple time plan, six geometric rates と名づけてゐる。このやうにステップを漸次に大きくするのは、高能率の場合になる程、能率の上昇が難しくなるからである。

勞力費は四九頁の圖の示すやうなカーブとなる。個々の職工について見ると、かなり高下があるけれども、多數の職工全體ではそれが相殺せられるであらう。しかし第六賃率の最初におけるコストは高きに失する懸念がある。

(三) 八 率 時 間 給

これは大體六率時間給に近いものであるが、五一頁の計算公式に示されるやうに、各賃率間の差を等差級数的に遞増せしめるものである。故にライトル教授はこれを Multiple time plan, eight arithmetic rates と呼んでゐる。それだけに各階級間の差は小となる。



計 算 公 式

- A) 能率60%未満のとき $Rh_1 \times Ha$
- B) 60%-66%のとき $Rh_2 \times Ha$ ($Rh_2 = Rh_1 + 1$)
- C) 66%-73%のとき $Rh_3 \times Ha$ ($Rh_3 = Rh_2 + 2$)
- D) 73%-80%のとき $Rh_4 \times Ha$ ($Rh_4 = Rh_3 + 3$)
- E) 80%-89%のとき $Rh_5 \times Ha$ ($Rh_5 = Rh_4 + 4$)
- F) 89%-100%のとき $Rh_6 \times Ha$ ($Rh_6 = Rh_5 + 5$)
- G) 100%-114%のとき $Rh_7 \times Ha$ ($Rh_7 = Rh_6 + 6$)
- H) 114%以上のとき $Rh_8 \times Ha$ ($Rh_8 = Rh_7 + 7$)

所要時間	作業能率	賃 銀	一時間當り得所	勞力費
20	50%	6.00圓	30圓	6.00圓
16.7	60	5.18	31	5.18
15.2	66	5.02	33	5.02
13.7	73	4.93	36	4.93
12.5	80	5.00	40	5.00
11.2	89	5.04	45	5.04
10	100	5.10	51	5.10
8.8	114	5.10	58	5.10
6.7	150	3.89	58	3.89
5	200	2.90	58	2.90

勞力費は餘り高下が甚しくない。即ち平均をとつて見ると、出來高給制のコストに近いものとなる。

六率時間給にしても、八率時間給にしても、作業能率の高下に應じて數箇の賃率を使用するものであつてかなり煩雜である。且つコストは餘り動かない。故にこのやうな制度を採用するよりは、むしろ簡單であつて、コストの固定せる出來高給制の方が優るのではなからうか。

第三章 出來高給制

一、單純出來高給

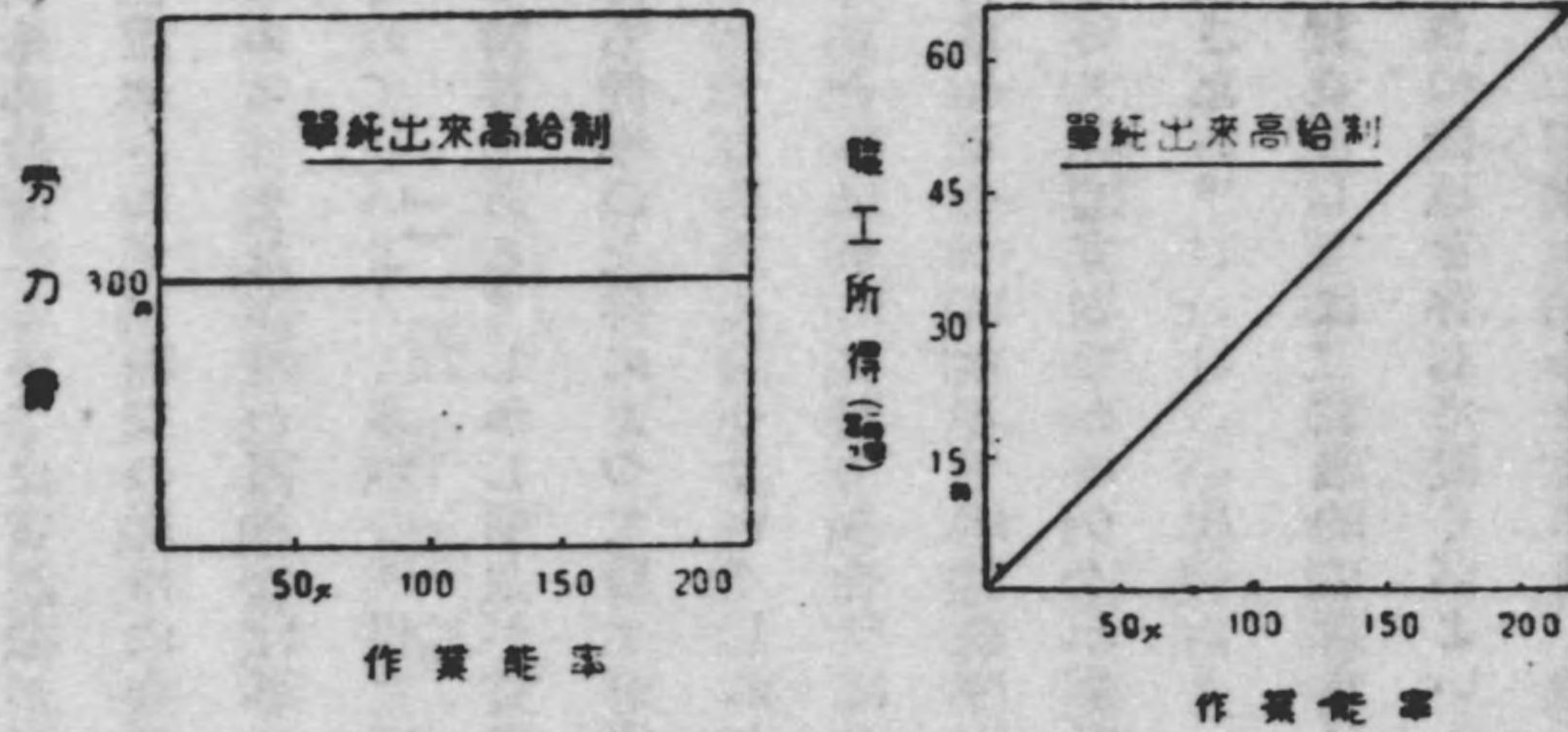
單純日給制に次いで古く、且つこれに次いで廣く行はれてゐるのは、單純出來高給制であらう。即ち作業の單位、例へば一箇、一米、一キロ、一トンなどについて賃率を定めて、その出來高に應じて賃銀を支拂ふ。或は一團の仕事を一括して、その賃銀額を決定する。この場合には職工が如何に速く作業しても、遅く作業しても、賃銀額に影響はない。いはゞ一定分量の仕事を一定額の報酬で行ふことを請負ものであるから、この方法を屢々請負制ともいふ。或は「投げ」と呼ばれることもある。勿論職工側から見ても一日もしくは一時間當りの所得は作業の速度によつて影響される。

單純出來高給制は我が國において相當に廣く行はれてゐるものと推定せられるが、それを立證する資料はない。アメリカについては、前章第一節に掲げた National Industrial Conference Board の調査報告によつてその一斑を知ることが出來よう。さうして一九二八年の調査によると、出來高給制を採用した會社では生産

高が一〇%乃至四〇〇% (中位数三〇%) 増加し、職工の所得が一〇%乃至一〇〇% (中位数二五%) 増加し、同時に原価は一〇%乃至五〇% (中位数二二%) 低下したといふ。

單純出來高給制における賃銀計算は極めて簡單であつて、單位賃率に出來上つた單位數を乗すればよい。即ち出來高に正比例して、職工の所得は増大する (次頁圖表参照)。この方法は金額請負 (Geldakkord) または單價請負と稱せられるものであつて、この外に時間請負 (Zeitakkord) といふ方法もある。これによると、或單位の作業を何時間かで請負ひ、それが現實に完成せる時間の長短に拘らず、請負時間だけの時間給を支給せられる。つまりこれは $Rp \times Np = Rh \times Hs$ の理によつたものである。唯兩者の異なる所は、金額請負の場合には何人が作業に従事しても箇數賃率 (Rp) は總て同一であるけれども、時間請負の場合には人によつて賃率を異ならしめることが可能である。即ち時間請負の場合には、職工各自にそれ／＼時間賃率 (Rz) が定められてをり、これは職工の年齢、勤続年數、過去の功績等に應じて差等を設けることが出来る。且つこれは仕事の種類に應じて日給制と出來高給制とを混用するやうな場合には便利である。

單純出來高給制における勞力費は不動である (次頁圖表参照)。即ち比例費である。随つてそれ以外の固定費を含む製造原價は遞減的傾向を示すことになる。なほ時間請負の場合には従業者の時間賃率の相違に従つて勞力費に高低がある。



計 算 公 式

$$Rp \times Np$$

or $Rh \times Hs$

所要時間	作業能率	賃 銀	一時間當り得	勞力費
20	50%	3.00圓	15.0錢	3.00圓
18	56	3.00	16.7	3.00
16	63	3.00	18.8	3.00
14	71	3.00	21.4	3.00
12	83	3.00	25.0	3.00
10	100	3.00	30.0	3.00
9	111	3.00	33.3	3.00
8	125	3.00	37.5	3.00
7	143	3.00	42.9	3.00
6	167	3.00	50.0	3.00
5	200	3.00	60.0	3.00

單純出來高給制においては賃銀額が労働給付の量に比例するから公正であつて、刺戟力が強い。一日の賃銀額が保證せられず、職工の所得は全然彼の毎日の作業能率によつて定まる。随つて新來の職工にとつては不利益である。また作業の困難な仕事の場合にも不利である。その反面には優秀職工をしてその能率を益々上昇せしめて、いよ／＼多額の所得を獲得せしめる機会を與へる。この強大なる刺戟力が出來高給制の最も重要な特質である。しかし雇主が賃率の切下げ (cutting) を行ふときには、この特質が全然破壊されてしまふ。即ち能率の上昇によつて雇主が過大と考へるやうな程度に賃銀額が上るときには、雇主は賃率を低下せしめんとする誘惑に陥り易い。しかしこの切下げが行はれるときは、職工は容易にこの限度を覺つて、能率の上昇をそれ以下に自制するやうになる。且つこれは單に個人的自制に止まらずして、仲間の職工全體によつて行はれるやうになる。所謂秩序的怠業 (systematic soldiering) が生ずる。この點については、後に第八章において詳述するであらう。とまれ秩序的怠業が行はれるやうになると、單純出來高給制の刺戟力はその用をなさない。

これが對策としては、意識的に請負單價を低くして、將來能率が著しく上昇してもなほ切下げの必要が生じないやうに餘地を存して置くがよいといふ論者もある。しかしこれは全く根據のない説である。もし實際にこのやうな方策に出るときには、職工は相當の所得を得るために非常に大なる努力をしなければならぬ

から、甚しい過勞に陥るであらう。またさうでなければ、職工側から強硬な反對が出て、單價の修正を餘儀なくせしめられるであらう。

次に單價の決定を職工側との協議によつて決定すべしとの主張があり、且つこれは英米などでは相當に實行せられてゐる。しかしこの場合にも、もし單價が雇主と職工との間の掛引によつてのみ定められるならば結局は切下げか怠業かのいづれかに落付くの外はない。兩當事者間の意見一致によつて決定することはよろしいが、その決定に確固たる根據がない場合には、結局問題が残ることになる。

故に單純出來高給の單價を決定するといふ問題の眞の解決策としては、正當にして公平な課業を決定すること以外にはない。さうして正當且つ公平な課業を決定するには、時間研究及び動作研究によらなければならない。

二、賃率決定と時間研究

上述のやうに賃率決定の基礎條件である時間研究 (Time study) 及び動作研究 (Motion study) はテーラーによつて提唱せられてから顯著な發達を遂げつゝある。今一例として、テーラーの行つた有名な研究を紹介する (Taylor, Shop management, 1911, P. 47ff)。

テラーは後に第八章で述べるやうに一八九八年五月からベスリー・ヘム製鋼会社で管理制度の改善に當つたが、この時に運搬工の作業について實驗を行つた。同社の材料置場では一年を通じて約四百名乃至六百名の労働者が使役された。従来日給制が用ひられ、同労働者出身の職工長の監督下にあつた。管理の方法は良好ではないが、世間並であつた。労働者の日給は一ドル十五セントであつて、これもその地方普通のものであつた。彼等を激勵したり、訓練したりする手段は説得するか、または解雇するかのいづれかであつた。尤もこの外、時には優秀者を引抜いて他の仕事に轉ぜしめ、幾分高給を支給したこともあつて、これが多少の刺戟力をもつてゐた。労働者の行ふ主な仕事は、鑛石・コークス・石灰石・鉄鑛・砂などを貨車から取卸して、山に積上げ、またこの山から取つて貨車に積込むこと、石灰の取卸・貯炭・積込、製出せられた鉄鑛の發送・貯藏などや、ピレットの運搬などであつた。仕事の種類は雑多であつて、一人の労働者が長く同一の仕事に使用せられることは少かつた。

こゝでテラーは一名の大學生出身者 (A. B. Wadleigh) をして時間研究を行はしめた。例へば鉄鑛積込作業について (a) 地上または山から鉄鑛を取上げる (單位〇・〇一分)、(b) それを捨て平地を歩く (一呎當り歩行時間)、(c) 斜面を上つて貨車に達する (一呎當り歩行時間)、(d) 鉄鑛を抛り出し、または山に積重ねる (共に單位〇・〇一分)、(e) 空手で元に戻る (一呎當り歩行時間) の五要素に分けてその所

要時間をストップウォッチで計測する。その中重要な要素については多くの一流職工について、且つ時期を變へて何回も計測し、これを平均した。なほ作業には休息が必要であり、また偶然的なもしくは不可避免的な遅延を生ずるものであるが、それに對する時間を決定することは最も難しい。

このやうにして、各要素について慎重な研究を行つた後、一人の一流職工を選定して、この仕事を單純出來高給制で行はしめた。その課業は従來普通に行はれたものゝ三倍半乃至四倍に定められた。具體的にいふと、従來日給制では一日に十二、三トンの鉄鑛を貨車に積込んだのであるが、テラーの實驗では一日四十五トン乃至四十八トンの積込を要求せられた。選定せられた労働者は體重の軽い方であつたが、この仕事によく適し、最初から一日一ドル八十五セントの賃銀を獲得して、従來の日給に比べると六割を増加した。

この制度は最初工場の内外から大なる反對を受け、殊に出來高給制の成功は失業者を多く生ずるとして排撃せられた。しかし實物教訓は遂に勝利を得て、約二年の後には材料置場の作業は殆んど總て日給制から出來高給制に變更せられた。

一九〇〇年四月三十日までの一年間にベスリー・ヘム製鋼会社で行はれた材料運搬作業における出來高給制の成績は次表の通りである。これは鑛石・石灰・コークス・鉄鑛・砂・石灰石・石灰殻・スケール・灰などを工場からの發着に際し貨車へ積込みまたは取卸す作業及び構内運搬の作業に關するものであつて、その作業

	出来高給	日 給
出来高給制による一年間の取扱数量	924,040.13 トン	
そのコスト合計(時々生じた日給賃銀を含む)	30,797.78 ドル	
従来日給制によつて同量を運搬したコスト		67,215.47 ドル
出来高給制の採用による節約	36,417.69 ドル	
一トン當り平均コスト	0.033 ドル	0.072 ドル
労働者一人の平均所得	1.88 ドル	1.15 ドル
労働者一人の平均一日取扱量	57 トン	16 トン

はクレインその他の機械を使用することなく、全然人手で行はれた。なほこの出来高給制を成功せしめる要素として、テラーは次の二箇を擧げてゐる。第一は各労働者に毎朝前日の作業高と賃銀額とを知らせる傳票を渡すことである。これによつて労働者はその記憶の新しい中に彼の成績を計ることが出来る。これがないと、課業に到達し得なかつた者の間に一大不満が生じ、漸次にその成績が低下するであらう。第二の要素は、出来る限り、一人一人の労働者について計算を行ふことである。その計算がどうしても出来ない場合には二人の作業を合算して賃銀を分配する。この場合には出来るだけ同じ程度の能力をもつ二人を組合せるやう注意しなければならぬ。合同請負は殆んど必ず所得の減退を來し、随つて不満を生ぜしめるものである。

なほテラーが右のやうな成績を擧げた理由の一として見落してならないのは彼が一流職工を集めたことである。彼の記述によると、

彼は課業をわざと嚴格に定め、五人の労働者中の一人(恐らくはこれ以下の割合)がやつと出来る程度のものでした。新來の労働者が加はる毎に、もし平均一日ドル八十五セントの賃銀を得ることが出来ないならば解職しなければならないことをはつきりと了解せしめた。かくて従来一日ドル五セント乃至ドル十五セントを稼ぎつゝあつたその地方の一流の職工はテラーの與へる一日ドル八十五セントの作業を試みようとした。成功した者は勿論満足し、他方失敗した者は去つて行つたが、なほこの制度に對してもまた管理者に對しても悪感を抱くことはなかつたといふ。

さらにテラーによると、新しい出来高給制を採用したために生じた最も顯著な變化は、労働者の雇主と仕事とに對する精神的態度がよくなり、怠業が全然消滅したことである。普通の出来高給制では労働者は、彼の雇主が切下げを行ふことなしに、どの位儲けさせるであらうかを自ら定めてなるべくこれに接近するやうに試み、且つ各仕事の眞實の作業時間を管理者に知らせないやうに努力する。しかるにテラーの制度によると、労働者は自己が一流の労働者であるかないかといふ簡單直截の新問題に面することになる。各労働者は自己が一流人に屬するならば、全力を擧げて労働すべきであり、まうして従来に比して六割高い賃銀を支拂はれるべきであると考へる。各賃率は問題なく承認せられ、賃率についての掛引や不平は決して起らなかつた。賃率はすべて均等に公平であつて、賃銀額に應じて殆んど正確に同量の作業と疲労とを伴ふもの

であるから、掛引や不平の起りようがない。

テラーは自ら経験せる時間研究に基づく出来高給制について大要以上のやうに述べてゐる。時間研究について詳述することは本書の範囲外に逸脱するから、省略する。必要とせられる讀者が、國松豊、科學的管理法綱要（大正十五年）、林茂彦、動作と時間（昭和十三年）等を参照せられんことを希望する。なほ後に第八章において再び多少これに觸れるであらう。

要するに賃率切下げとそれに伴ふ怠業の問題を解決し、公平妥當な賃率を決定するためには、時間研究・動作研究の助けを俟つの外はない。しかしこの研究は決して容易なものでなく、その成功には相當の日子と費用とを要するものであることを忘れてはならない。

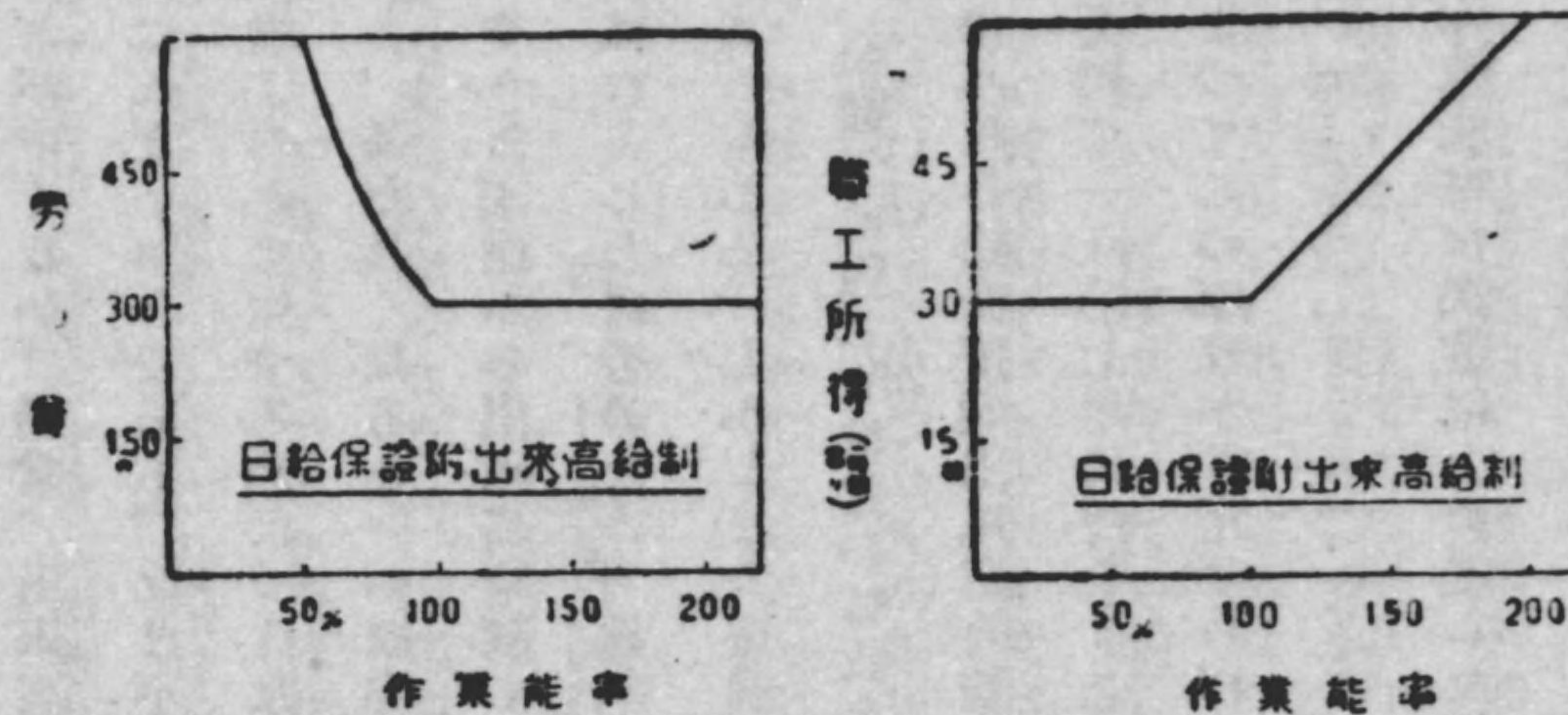
三、日給保證附出来高給制

單純出来高給制によると、職工の所得が全然その日ノの出来高によつて左右せられるから、職工が最低生活費さへも收得することが出来ない場合がある。ひとり新來の職工ばかりでなく、故參の職工でも彼等が新しい仕事に轉せしめられた場合や、作業方法に變革の行はれた場合には、右のやうな不運に際會することがある。さらに作業が非常に困難な仕事である場合には、失敗の度數が多く、相當の賃銀を得ることが出来

ないことが少くない。通常、出来高給制では検査を通過したもののみに對して賃銀が支拂はれ、不合格品には支拂はれないからである。なほ不合格の場合には、材料や間接費についての損失は雇主が負擔するから、損失は職工のみに生ずるわけではない。他方もし低能率者にも相當の日收を與へる程度に單價を定めることにすると、甚だ高くなるといふ缺點がある。

このやうな理由から出来高給制に日給保證を結び付ける制度が生れた。その場合には出来高給制の特徴が幾分失はれることは否めない。故にこの喪失を防止するために、保證額を普通の日給額よりも多少低いものとすることもある。しかしまた優良職工の日收がこのやうな保證額まで低下することは通常先づないのであるから、全職工に對して相當の日收を與へ得るやうな程度の保證額を定めることが必要であるとされてゐる。右のやうな日給保證附出来高給制が Manchester Plan と呼ばれることもある。その根據は十分明かではないが、英國で一九〇七年に Engineering Employers' Federation と Amalgamated Society of Engineers との間の協定によつてこの原理が採用せられて以來、機械工業で一般に廣く行はれるやうになつたといふことであるから (J. E. Howell, Payment by results, 1924, p. 57)。或はその邊に關係があるのかもしれない。

また作業能率が課業以上に達した場合に、金額請負によらずして、時間請負の方法によるもの (R₁XH₂) を Standard Hour Plan と呼ぶことがある。或はまた 100% Premium Plan または 100% Sharing Plan と



計算公式

- A) 課業未滿のとき $R_h \times H_a$
- B) 課業以上のとき $R_p \times N_p$ or $R_h \times H_s$

所要時間	作業能率	賃銀	一時間當り所得	勞力費
20	50%	6.00圓	30錢	6.00圓
18	56	5.40	30	5.40
16	63	4.80	30	4.80
14	71	4.20	30	4.20
12	83	3.60	30	3.60
10	100	3.00	30	3.00
9	111	3.00	33.3	3.00
8	125	3.00	37.5	3.00
7	143	3.00	42.9	3.00
6	167	3.00	50	3.00
5	200	3.00	60	3.00

いふ稱呼も用ひられる。これは後に説明するハルシー割増制などと對比するための稱呼である。即ちハルシー制のやうに、作業能率が課業以上に達した場合、節約時間の賃銀を雇主と職工との間に一定の割合で分配するのではなく、節約時間の賃銀全額を職工に與へるといふ意味を示したものである。いふまでもなく、節約時間の賃銀全額を職工に與へるものは出来高給制である。

日給保証附出来高給制における勞力費は、課業未滿のときは日給制と同様に能率の上昇に応じて遞減し、課業以上のときは出来高給制と同様に不動となる(前頁圖表参照)。

出来高給制に日給保証を附した制度の一にガント賞與制があるが、これについては後に第九章で説明する。また二箇以上の簡數賃率を使用する出来高給制については第八章で説明する。

第四章 利潤分配制

一、利潤分配制の發達

利潤分配 (Profit sharing; Participation aux bénéfices; Gewinnbeteiligung) の制度については、我が國でも既に多くの文献において説明せられ且つ諸種の見地から論議せられてゐる。殊に經營經濟の見地に立つ最近のものとしては、大塚一朗教授著「工場内福利施設に関する研究」(昭和十三年) 中に載せられた優秀な研究がある。故にこの制度については比較的簡単に説述するに止め、唯英米兩國における近狀についてのみ稍々詳しく紹介することにしたと思ふ。

先づ利潤分配制の發生についてはこの制度に類似せる制度が夙に存在したとも傳へられてゐるが、近代的な制度としては一八四〇年代にフランスに發生したものを嚆矢とするが通説である。尤もフランスの保險會社 La Nationale が一八二〇年に、また同じく L'Union が一八三八年に創始したのが最初の利潤分配制であるといふ説もある。しかし初期の計畫中で最も著名なのはバリのペンキ及び家屋裝飾業 La Maison Leclair

が一八四二年に創設し、爾來長く継続した制度である。「利潤分配制の父」と呼ばれるこの制度は生じた利潤の一部を現金で分配したものであるが、その範囲は少数の高給職工に限られてゐた。この制度が成功した理由は一部分主人 *Eugène Leclaire* の人格によるものであるといはれてゐる。ルクレールは職工に利潤参加の機会を與へることによつて、職工が材料の節約を行ひ且つ仕事の質を高めるやうになり、結局利潤分配が彼自身にも、また職工にも利益をもたらすものであることを確信した。さらにフランスでは一八七六年に社会改良家 *Jean Baptiste André Godin* によつて有名な利潤分配制の實驗が行はれた。ゴードンは最初労働者であつたが、後に鑄物製暖爐の製造工場主となつた。彼はフリーエの説を奉じ、労働者住宅を始め諸種の福利施設を實現したが、利潤分配制が生産者協同組合の大計畫を促進する手段であると考へた。他方フランスにおける協同組合運動の指導者であつた *Charles Robert* はルクレールを稱揚し、利潤分配制を以て協同組合結成に至る一手段なりとして、盛に利潤分配制について執筆した。一八七八年にロベールは利潤分配制研究のための學會を創立し、また政府の官吏の間はこの制度についての觀念を普及せしめることに貢献した。しかしこのやうに宣傳が盛に行はれ、且つ利潤分配制の成功見込が大なる小工場が多数存在したにも拘らず、フランスにおける利潤分配制の發達は微々たるものであつた。一八八九年には僅かに百二十の制度が存在したのであるが、その後減退して一九二四年には七十五となり、しかもその三分の一は一九一九年以後に創設

せられたものであつた。その中最も有名なのは保險事業におけるものである。

ドイツにおいては *Victor Bohmer* がフランスにおけるロベールの役目を盡し、筆を以て利潤分配制を鼓吹した。彼は雇主と被傭者との利害は一致するものと信じ、利潤分配制がこの考を實現する手段であると考へた。他方ドイツにおける利潤分配制の實行者としては *Ernst Abb.* が著名である。フツベ教授は一八八八年以來ツアイス・レンズ工場の経営者となつて労働政策の改善に努力したのであるが、その一として利潤分配制を採用した。このやうな輝しい實例があるにも拘らず、一般にドイツでは利潤分配制が振はなかつた。その理由としては社会主義者の反對があり、労働組合がこれを拒否したこと及び雇主側に熱意がなかつたことが擧げられてゐる。

英國では夙にフランスにおける經驗が *J. S. ミル*、*ジョン・ブライト*、基督教社会主義者等の注意をひいた。最初は協同組合運動と結び、協同組合運動者の中には兩者の結合を主張する者も少くなかつたが、協同組合運動全體としてはこれを容れるに至らなかつた。他方資本主義的經營においては利潤分配制を採用するものが漸次増加するに至つた。殊に一八六五年に炭礦會社 *Henry Briggs Son and Company, Ltd.* がストライキの防止策として約千二百名の炭坑夫に利潤分配制を實施したことは有名であるが、採用後十年にして賃銀爭議發生のためにこれを拋棄した。この事件以來英國の雇主は利潤分配制に對して餘り興味をもたぬや

うになつた。他方労働組合は最初この制度に反対または無關心の態度をとつてゐたが、一八八九年頃から、利潤分配制が労働者をして組合を抛棄せしめ、ストライキに反対せしめるやうになるとの理由から、公然この制度を拒否するに至つた。

英國では屢々利潤分配制が Copartnership と混同せられた。コーパートナーシップといふのは被備者が雇傭会社の株式を所有し、その代表者を重役に列せしめる制度であるが、これは一面労働者が株式を所有することによつて彼等の心理を變化せしめるものと考へられ、他面被備者代表の重役に加はることが勞資の利害協調を圖る唯一の方法であると主張せられた。英國ではコーパートナーシップが一八九四年に始めて出現した。即ち South Metropolitan Gas Company では一八八九年から利潤分配制を採用したが、現金で分配することが却つて浪費の弊害をもたらすことに鑑みて、一八九四年以後は利潤分配額の半分を現金で支拂ひ、残りの半分を会社の株式で支拂ふことにした。この方法が成功して以來、英國のガス会社の間には多くこれが採用せられた。なほ利潤分配制の比較的よく發達してゐるのは英國であつて、その近狀については次節で紹介するであらう。

その他の歐洲諸國においても利潤分配制の行はれない國はなく、中にはチエツコスロバキアのバタ靴會社の如き有名な例もある。しかしいづれの國においても盛に發達を遂げてゐるといふことは出來ない。

歐洲大戰後における労働不安のために利潤分配制に対する關心が一時復活し、この制度の強制採用についての提案が現れたことがあつた。即ち一九一九年にフランスに現れたのを始としてチエツコスロバキア、イタリア、ノールエー、ポルトガル、ベルヂック、英國その他の諸國において産業の社會化を圖り、且つ労働者の不満を和げる手段として利潤分配制を強制する案が出現した。しかしいづれも法律の成立を見るに至らなかつた。また一九二三年にはコロンビア國で利潤分配制の採用を強制する法律、一九二四年にはニュージーランドでコーパートナーシップに関する法律の制定を見たが、その結果は共に不振であつた。

據つてアメリカにおける利潤分配制の發達を観ると、ヨーロッパでは社會改良運動の一策として注目せられたのに對し、アメリカでは全然雇主の側から取上げられた。同國では夙に一七九四年にゼファースン及びマディソン兩大統領の財務長官であつた Albert Gallatin がその硝子工場で利潤分配制を採用したといふ説もある。しかし確實な制度としての嚆矢はニューヨークの馬車製造業者 Brewster and Company のそれであらう。同會社では一八六九年に利潤分配制を採用したが、二年後の一八七一年にストライキが勃發したのでこの制度を廢止した。その他にも労働不安の對策として採用したものがあつたが、いづれも振はなかつた。しかるに一八七八年に開始せられたロードアイランド州の Peace Dale Manufacturing Company の制度は十年以上に亘つて續続した。この會社は毛織物の製造に従事し、約四百五十名の被備者を有した。その利潤分

配の方法は現今の制度に略ぼ均しく、純益金の約半額を或年限以上の勤続者に對しその受取つた賃銀額に比例して分配したのであつて、大體賃銀額の三%乃至五%に當る分配金が支拂はれた。その後一八八〇年代には幾分盛になつたが、それでもなほ一八九六年までにこれを採用した企業は僅かに五十であつた。二十世紀になつてからも著しい發達はなく、勞働統計局の調査報告によると一九一六年に利潤分配制を採用してゐるのは六十に過ぎなかつた。元來この制度の採用は少くなかつたのであるが、その多くは採用後數年間に廢止の運命に陥らざるを得なかつた。勞働組合は最初からこの制度に反對した。また分配せられる金額が小さいために勞働者はこの制度に關心をもつに至らなかつた。このやうにしてアメリカでは一般の利潤分配制よりもむしろ經營幹部に對する利潤分配制 (managerial profit sharing) 並びに従業者持株制 (employee stock ownership) の方が有効であると考へられたのである。なほアメリカにおける利潤分配制の近狀については後節で紹介する。

我が國においてもこの制度が幾分かは行はれてゐることは事實である。日本工業俱樂部調査課が昭和五年六月に發表した「本邦工業に於ける利益分配並に類似制度に關する調査」及びこの調査結果に基づいて執筆せられた吉田幸氏の論文「我國に於ける利益分配及び類似制度」(社會政策時報第十八號、昭和五年七月)によると利益分配制を實施してゐる會社が四十二社あつた。調査が行はれてから既にかかりの年數を經過してゐる

からその詳細を紹介することをやめるが、大要だけを掲げると次の通りである。實施會社の公稱資本金(百萬圓未満十二、百萬圓以上一千萬圓未満十九、一千萬圓以上十、不明一)であり、また従業員數(職員階級を除く)は百人未満六、百人以上三百人未満十、三百人以上五百人未満八、五百人以上千人未満八、千人以上七、不明三である。故に大體、中規模の會社が比較的多いといひ得る。創始の時期は大部分大正五年から九年までの好況時代であつて、創始の動機は勞資協調、勤続獎勵、能率増進を目的とするものが多い。この制度については定款、内規、就業規則等に規定してゐるものが多く、大部分はその内容を公示してゐる。適用を受ける従業者數は、職員八、二九一名、その他の従業者七七、二五〇名、不明七〇名であつて、全従業員に對する割合は、職員七七・二%、その他八五・五%、總計八四・八%である。分配の時期は年二回または一回の毎決算後であつて、分配金は現金を以て直接従業員に渡すものが最も多いが、また會社で保管するものなどもある。分配總額決定の方法は區々であるが、各人に對する割合は給料、勤続年數、勤務成績、技能、素行等を斟酌し、これに本人の資格による係數を乗じて決定するのが普通である。最後に實施後の成績は概して良好であつて、二十一社では次のやうな本制度の効果を認めてゐる。即ち(一)勤続率が良好となり、異動が著しく減少したこと、(二)従業員各自が如何にして利益を擧げんかといふことを常に考へてゐるため勤務振りが良好となり、冗費の節約、能率増進、機械器具の取扱等にも留意するやうになつて來たこ

と、(三)思想上好結果をもたらし、労働争議等が殆んど影を潜めたことなどが挙げられてゐる。

二、英國における利潤分配制の近状

英國における利潤分配制の状態については古くから労働省によつて調査が施され、その結果が毎年 The Ministry of Labour Gazette に發表せられてゐる。今、同誌一九三八年七月號に掲載せられた最近の分を紹介する (Profit-sharing and co-partnership in 1937)。

先づこの調査では利潤分配制を次のやうに限定する。即ち被傭者が或豫め定められた基準に従つて自己の雇傭せられてゐる特定企業の利潤に参加する特定の制度のみを利潤分配制とし、株主または經營者が特定の基準によらずして、適宜に賞與または贈與を支給する制度、並びに利潤額に應じないで生産高・販賣高などに應じて、賞與を支給する制度は含まれない。

このやうな利潤分配制を実施する企業のグレート・ブリテン及び北部アイルランドにおける總數は一九三七年末には四一〇であつた。その中五社は各二箇の制度を有するから、制度の總數は四一五となる。これを前年に比較すると、企業數では一〇を、制度數では一一をそれく減少してゐる。四一〇社で雇傭せられる従業者の合計は約四十二萬九千人であるが、その中約二十六萬四千人が利潤分配制に参加することを許され

年次	企業數 (年末)	制度數 (年末)	参加被傭者概數	利潤分配額				
				調査制度數	一人當り平均額			平常所得に對する割合
				£	s.	d	%	
1928	507	517	260,000	414	8	17	9	4.4
1929	516	525	267,000	419	9	9	11	4.8
1930	507	516	247,000	427	10	2	11	5.7
1931	491	500	240,000	414	10	6	7	5.4
1932	470	478	227,000	390	9	10	5	5.2
1933	452	460	223,000	382	10	18	8	5.6
1934	434	441	224,000	368	10	12	3	5.7
1935	426	432	235,000	354	10	14	5	5.8
1936	420	426	261,000	366	11	6	1	6.1
1937	410	415	264,000	366	11	8	0	6.1

てゐる。この數は前年に比べて、却つて三千人を増加した。

次に資料の得られた三六六制度について見ると、平均一人當りの分配額は十一磅八志であつて、平常所得の六・一%に當る。これを前年に比較すると、一志十一片を増加し、平常所得に對する割合には變化がない。

過去十年間における概況は上表の通りであつて、制度數は十年間に約二割を減少してゐる。

次に協同組合とそれ以外のものとに分けて詳細の報告がある。

(第一) 協同組合以外における利潤分配制

その發達の跡を辿ると、一九一〇年末には一二五の制度があつた。爾來一九二九年までは漸増し、殊



		1910年	1920年	1930年	1937年
制 度 数	参加被備者概数	58,000	137,000	214,000	223,000
	調査制度数	76	158	256	218
利 潤 分 配 額	参加者数	52,000	112,000	176,000	201,000
	一人當り平均額	-	£9-10-3	10-9-5	12-10-7
	平常所得に對する割合	5.0%	6.4	6.0	6.4

一九一九年及び二〇年の兩年には一〇二制度、参加人員三萬四千人の純増加があつた。しかし一九二九年末以降は年々減少を示してゐる。その経過の一部を表示すると上の通りである。

一九三七年末における企業数は二六一、制度数は二六六であつて、前年に比して四社、五制度を減じてゐる。参加人員は約二十二萬三千人である。一九三七年中における新規採用は二制度であつて、廢止は七制度である。廢止制度の被備者数は約五千人であつて、中には一九〇六年から繼續したのもあつた。

利潤分配制を採用する事業の種類は甚だ多く、殆んど總ての事業に及んでゐる。しかし各事業における企業總數に比較すると、この制度を採用せるものはづれの事業においても極めて僅少である。唯ガス事業においては一九三七年に六〇制度があつて、主要私營ガス会社の大部分を占めてゐる。しかもその廢止せられたものは少く、十九制度は二十五年以上に亘つて繼續してゐる。

一般にこの制度の繼續期間を見ると、一七七は大戦後の所産であるが、その中一九三〇年以後に創始せられたのは二一に過ぎない。他面現存の制度中一九一九〇一年以前に開始せられ、五十年以上繼續するものも七ある。

制度採用企業における被備者数は約三十八萬五千人であつて、その中約二十二萬三千人が利潤参加を許されてゐる。これを前年に比較すると、前年は約三十七萬五千人中の約二十二萬二千人であつた。このやうに非参加者数が多いのは、年齢・勤続年限などに制限が加へられてゐることもよるが、また會社への積立または會社株式の購入を條件とするものが少くないことにもよる。この種の條件を規定する制度以外では、八割以上の被備者が参加を許されてゐる。

利潤分配の方法には種々ある。第一は株式を贈與し、もしくは有利な條件で株式を賣却する制度である。これは被備者を出資者たらしめて、會社との關係を永續せしめんことを目的とするものであるから、むしろ特殊の制度ではあるが、統計上利潤分配制度に包含せしめられてゐる。このやうな制度の採用せられたのが九四あつて、その中一九三七年末に現存するのは四六である。四六社の被備者数は約十一萬一千人に上るが、参加者は僅かに二萬二千人に過ぎない。第二種は各個人への利潤分配額を決定するが、これを留保して會社資本に投下せしめ、或は一定期間もしくは一定額に達するまで留保する制度である。この制度を採用したも

のは五二社で、その中現存のものは三一社である。後者の中二六社はガス会社であつて、初期におけるこの制度は殆んどすべてガス会社のものであつた。第三種は利潤分配額の一定部分、普通は半分を株式その他の資本に投ぜしめ、残額を現金で支拂ひ、もしくは貯蓄資金 (Provident fund) に積立させるものである。この制度を採用したものは五三社あつて、その中三六が現存してゐる。三六の中二六はガス会社のものである。以上の三種はいづれも被備者をして雇主たる企業の株式または他の資本を取得せしめ、これによつて事業の支配に幾分參與せしめようとするものであつて、屢々 Co-partnership と呼ばれる。

第四種は被備者をして会社に貯金せしめ、これに對し一定利率の利子を保證する外に、利潤額に應じた或割合の利子を附加するものであつて、これ亦統計上利潤分配制に加へられてゐる。この制度は採用せられたもの三七、その中現存のもの一七である。

第五種は會社利益金の一定部分を分配し、もしくは會社資本金に對する利益配當率に應じて定められる率の賞與を支給するが、その全部または一部を貯蓄資金、養老資金その他の資金として積立させるものである。この制度は三〇採用せられ、その中一三が現存してゐる。第六種は分配金を現金で支拂ひ、または貯蓄銀行の預金として被備者に隨時引出を許すものであつて、これが最も多數を占めてゐる。採用数は三三九、その中現存は九五であつて、現存制度中の約三六%、廢止制度中の約六〇%を占めてゐる。その他二種以上の方

法を併用するもの、または支拂方法の不明なものもあつて、採用制度總数は六八六、その中廢止のもの四〇二、現存のもの二六六、合併や事業の移轉によつて現在獨立の制度として數へられないものが一八である。

次に分配額については、不明なものも多少あつて、二一八制度のみが内容が判明してゐる。即ちその参加人員は二〇一、四〇〇人であつて、分配額は一人平均十二磅十志七片、平常の所得に對する割合は六・四%である。前年に比較すると八片、〇・一%の増加となつてゐる。この分配金の率は過去二十八年間に大なる變化がなかつた。その間には景氣の變動があつたが、最低は一九二一年における三・六%、最高は一九一四年における六・七%であつた。また二十八年中の十八年は四・五%乃至五・九%であつて、全期間の平均は五・三%である。さうして一九三七年は一九一四年に次いで第二位の高率である。

分配金の平常所得に對する率は事業の種類によつて相違する。最高は銀行・保險・金融業であつて二二・六% (三八磅一七志三片) に達し、九・三% (一三磅一七志七片) の煉瓦・化學工業等がこれに次ぎ、最低はガス・水道・電氣事業の四・三% (八磅一四志五片) である。なほ金額の最低は農業の五磅四志一片である。

分配金の總額は二一八制度で二百五十二萬磅に達してゐるが、中には無配當のものもあれば、また二割以上のものもある。分配率の詳細は次表の通りである。

廢止理由	繼續期間							合計
	二年未滿	二年—五年	五年—十年	十年—十五年	十五年—二十年	二十年以上	不明	
被備者の無關心または雇主の不満足	9	26	24	12	6	7	3	87
被備者の不満足	2	4	3	3	2	2	0	16
利潤減少・缺損・失敗	6	22	19	27	14	16	1	105
事業廢止・雇主の死亡・事業の解散	9	12	4	9	8	7	1	50
事業の変更又は移轉	2	7	15	10	7	12	0	53
賃銀増加・時間短縮その他による置換	0	12	16	9	3	6	0	46
その他及び不明	6	5	13	7	6	2	6	45
合計	34	88	94	77	46	52	11	403

	農業組合	工業生産組合	小賣配給組合	合計
制度數	59	43	47	149
参加被備者概數	1,200	11,200	28,900	41,300
分配金* 一人當り平均額 平常所得に對する割合	£6-1-7 5.1%	£6-5-8 5.8	£5-14-9 4.5	£5-17-10 4.8

*分配金なき制度を含み、資料の報告なき制度を含まず

分配率	制度數	被備者總數	参加人員	分配額
0	22	16,400	11,400	£ 0
2%以下	15	6,500	4,700	6,900
2-4%	39	66,500	52,500	274,800
4-6%	41	53,200	42,700	335,500
6-8%	25	18,100	14,000	168,400
8-10%	26	31,800	24,800	380,000
10-12%	6	12,000	2,900	59,100
12-16%	10	32,700	28,600	1,005,500
16-20%	9	4,800	4,000	120,200
20%以上	9	1,700	1,500	93,800
不明	16	23,800	14,300	79,700
合計	218	267,500	201,400	2,523,900

次に制度廢止の理由としては、利潤減少・缺損・失敗が最も多く、被備者の無關心または雇主の不満足がこれに次ぐ。廢止せられた制度の繼續期間は五年乃至十年のものが最も多く、二年乃至五年のもの、十年乃至十五年のものがこれに次ぐ。詳細は次頁上表の通りである。

(第二) 協同組合における利潤分配制

一九三七年末において利潤分配制を採用してゐる協同組合は一四九であつて、前年末に比して六組合を減少した。一四九組合における被備者は約四萬四千人で、その中四萬一千人以上が分配制に参加を許されてゐる。その詳細は次頁下表の通りである。

農業組合では純益金の一定割合を被備者に與へ、すべて現金で支拂ふ。その平常所得に對する割合は五・一％であつて、一九三六年のそれは六・〇％であつた。なほ分配金支拂のない組合が八ある。

工業生産組合の大部分では純益金の一定割合を被備者に分配するが、また顧客の購買高に對する配當率に從つて變動する或割合の賞與を與へるものもある。工業生産組合では被備者の受ける賞與の全部または一部を組合の資本金として留保するものが多く、現金で支拂はれるものは四十三組合中の七組合に過ぎない。この組合の營む事業は主として印刷・靴・その他被服・繊維工業である。分配金の率はその他が最も高く、九・四％に達し、その他被服の六・一％がこれに次ぎ、最低は印刷製本等の二・二％である。さうして一九三七年に分配金のなかつた組合が七あつて、その中六組合は一九二八年以來引續き分配がない。

小賣配給組合では一切の費用を差引いた純益金から賣上總額一磅に對し四分の一片及び純益金一磅に對し二分の一片以上を分配するのが最も普通である。しかし顧客の購買高に對する配當率で調節せられる或割合の賞與を支拂ふ組合もあれば、また純益金の一定割合を分配する少數の組合もある。この中賣上高に應じて支拂はれるものは集金手数料の一種であつて、純益金に應じて支拂はれる部分のみが利潤分配であるから、統計には後者のみが計算されてゐる。一九三七年における分配金の率は四・五％であつて、前年のそれは四・六％である。さうして一九三七年に分配のなかつた組合が六ある。

年次	年末現在 制度數	参加被備 者概數	分 配 金			平常所得に 對する割合		
			調査制 度數	参加人員	一人當り平均額			
				£	s.	d.	%	
1928	182	29,500	162	23,800	5	8	9	4.6
1929	181	30,800	164	30,600	5	10	3	4.4
1930	176	33,000	171	32,900	5	14	11	4.6
1931	175	34,000	169	34,000	5	11	5	4.7
1932	175	35,100	164	34,000	5	10	1	4.7
1933	169	34,800	161	34,700	5	14	11	4.6
1934	161	36,000	158	35,900	5	14	1	4.7
1935	154	37,200	149	37,100	6	0	0	4.9
1936	155	39,700	155	39,700	5	19	3	4.9
1937	149	41,300	148	41,300	5	17	10	4.8

*分配金なき制度を含み、資料の報告なき制度を含まず

最後に最近十年間における實績は上表の通りである。

三、アメリカにおける利潤分配 制の近狀

アメリカにおける利潤分配制の近狀を報告する文献としては National Industrial Conference Board, Profit sharing. 1934 及び C. Canby Baileston, Profit sharing for wage earners. 1937 の二書があるから以下主としてこれに從つて紹介する。なほ前書については明大商學論叢第十九卷に金洵植氏の紹介がある。

利潤分配制の調査に當つては、どんな制度がこれに屬するかといふ範圍の限定が問題となる。そ

ここでバルダーストン教授はその調査において次のやうに限定した。第一に managerial profit sharing は、経営幹部が一般従業者と共に同一の利潤分配制に加はる場合を除いて、これを除外した。第二に株式買入制度は、利潤分配額を株式にて支給するといふ規定のある場合を除いて、これを除外した。ただし従業者に時價またはそれ以下で株式を賣渡す制度が利潤分配となるものとは考へられないからである。(随つて前節で述べた英國の制度と以下述べるアメリカの制度とを比較する場合にはこの點に注意を要する——増地)。第三にクリスマス賞與のやうに、職工所得の一定割合、或は二週間分の賃銀などと定められた特別報酬は、會社の利益と何等かの顯著な關係を有するものでないから、これを除外した。第四に利潤分配制であるためには、當該年度の初に同制度が行はれるべきことを豫め従業者に知らせてあるものでなければならぬ。このやうな限定の下に、バルダーストン教授は利潤分配制を次の三種に分類した。

第一類、普通株の少くとも過半数の従業者所有と結合した利潤分配制。従業者が自己の勤務する會社の株式を全部または過半数所有してゐる場合には、その株式に對する配當は利潤分配を表はす。

第二類、従業者の受ける報酬の一部が會社の利益額に關聯を有し、且つ豫め通告せられた公式で算定せられる豫定の利潤分配制。

第三類、會社の利益額と顯著ではあるが不定である關係 (a recognizable but indefinite relationship to com-

pany profit) をもち、且つ豫め通告せられた計畫に従つて支拂はれる特別報酬。

さて、アメリカで行はれる利潤分配制の總數については、英國における程正確には判明してゐない。アメリカでは時々調査が行はれるだけであつて、決して全部の制度を網羅してゐるものといふことは出来ないのである。

バ教授の調査によると、アメリカにおける利潤分配制の創始時期は次の通りであつて、歐洲大戰を挟む一九一〇年代が最も多い。これは英國においても同様であつた。

一八八一年以前	六
一八八一年—一八九〇年	二三
一八九一年—一九〇〇年	七
一九〇一年—一九一〇年	一七
一九一一年—一九二〇年	七五
一九二一年—一九三〇年	二四
一九三一年—一九三六年	三三
合 計	一八五

(この外に創始時期不詳のものが入)

利潤分配制の創始が好景氣と關係のあることは一般に認められてゐる所である。

次にこの創始せられた制度の中、どれだけが残存してゐるか。バ教授の調査では、確實な報告のあつた百四十四制度の中六十七(四六・五%)がなほ繼續中である。しかしこの率は幾分高きに失するやうであつて、確實な報告の得られなかつたものを合せて、百九十三制度全部について見るとすれば、恐らく三五%乃至四〇%が残存してゐることになるであらう。一九三七年における残存の割合を各創始時期について見ると次の通りであつて、勿論新しいもの程残存の率が高いが、一九一〇年代のもの残存率が相對的に低いことは注目すべきである。

一九〇〇年以前	一一・〇%
一九〇一年—一九一〇年	二三・五
一九一一年—一九二〇年	二四・〇
一九二一年—一九三〇年	三七・五
一九三一年—一九三七年	八五・〇

さらに繼續年數について見ると、前掲の分類による第二類に屬する制度であつて既に廢止せられた四十が

制度の平均壽命は十一年であつた。また現存する二十九制度の平均壽命も十一年である。次に第三類に屬する制度であつて既に廢止せられた十五制度の平均壽命は十四年三分、現存する三十制度のそれは十七年四分である。

また National Industrial Conference Board (以下 N・I・C・B. と略稱する)の調査によると、一九三二年に現存した制度六十八の創始時期は次の通りである。

一九〇〇年以前	三
一九〇〇年—一九〇九年	九
一九一〇年—一九一四年	九
一九一五年—一九一九年	一七
一九二〇年—一九二四年	一九
一九二五年—一九三〇年	二〇
合 計	六八

次に利潤分配制は何故に廢止せられたか。廢止の理由は多岐であるばかりでなく、祕密に附せられてゐる調査の際に明かにせられないものも存する。N・I・C・B. の行つた調査によると、七十九會社の廢止理

由は次の通りである。

- 一、事業の休止
- 二、大会社との合併
- 三、組織改造または経営者の更迭
- 四、利潤なし（再開可能）
- 五、利潤なし（他制度開始可能）
- 六、会社の大膨脹
- 七、会社創立者の死亡
- 八、結果不良（他制度に変更）
- 九、利潤少き年度において会社に有害
- 一〇、結果概して不良
- 一一、被備者が分配金に不満足
- 一二、被備者が利潤分配制を好まず
- 一三、分配受領者の範囲縮小
- 一四、努力増大の刺激とならず

八 三 三 二 七 二 七 一 二 三 二 二 六 五

事 業 別	合 計	現存のもの
銀行・保険・金融	一九	四
煉瓦・化学工業・硝子・陶器等	一五	八
食 料・飲 料	一一	五
ガス・水道・電気	九	一
商 業	一四	六
金属・機械工業・造船	五三	二六
紙・印刷等	一五	二
織 維	一七	一
そ の 他	三七	一三
不 明	三	一
合 計	一九三	六七

- 一五、労働者の移動を減少せず
- 一六、貯蓄を刺激せず
- 一七、理由の發表なし
- 合 計

一 一 二四 七九

右の中一、二、三、四及び七は利潤分配制そのものに原因するものであることに注意すべきである。その他の理由について見ると、被備者の不満よりも、雇主の不満によるものが遙かに大である。次に利潤分配制を採用せる会社の営む事業の種類は上表の通りであつて、出版業、製粉業、及び銀行業では比較的多く行はれてゐる。しかしアメリカでは英國のガス事業のやうに普遍的に採用せられてゐる事業はない。

概していへば、製粉・石鹼製造などのやうな勞

力費の低廉な事業では勞力費の高い事業に比べて多額の分配金を支給することが出来るから、利潤分配制採用の餘地が多い。

次に利潤分配制は經營規模に關係する所が大である。前掲分類による第二類に屬し、被備者數の判明せる現存の二十二社の被備者數は最少八十名から最多八萬名に亘り、その中位數は七百十六名であつて、その中の四百八十二名が利潤分配に参加してゐる。また既に廢止せる第二類の三十二社の被備者數は最少五十、最多六萬八千、中位數四百五十である。同様に第三類に屬する現存の二十一社における中位數は六百二十名であつて、その中四百二十七名が利潤分配に参加し、廢止せる十社の中位數は八百三十九名である。これを英國のそれと比較すると幾分多くなつてゐるが、餘り大きいものでないことが判明する。

次に雇主及び被備者が利潤分配制によつてどれ程の利益を受けたかの問題がある。これは調査が甚だ困難なものである。即ち雇主の受ける利益は各会社の利潤もしくは損費によつて測定すべきであらうが、この利潤もしくは損費は多くの要素によつて影響を受けるものである。しかももし利潤分配が行はれなかつたならば生ずる筈であつた利潤もしくは損費と比較しなければならぬのであるから、眞の比較は到底期待し難い。随つて雇主に對してもたらす利益は雇主の發表する意見または制度の保つ壽命によつて測定するの外はない。しかし雇主の發表する意見は時に誇張せられることがあつて、十分に信頼することは出来ない。總じて雇主

の意見には三種ある。一は利潤分配制を高能業と考へて、これを普及せしめようとする人の熱心な主張であり、二は被備者の氣風や能率を高めんがために新しく工夫せられた制度を被備者に紹介しようとする雇主の

年	会社數	参加被備者數	受取賃銀との割合
一九二七年	四	八、二五二	二・八%
一九二八年	五	九、二九四	五・五
一九二九年	六	九、四一八	一三・四
一九三〇年	三	七、〇五〇	九・二
一九三一年	三	六、九一五	五・四
一九三二年	三	六、七一九	七・五
一九三三年	二	五二八	二・六
一九三四年	三	一、五七九	三・四
一九三五年	六	四三、〇二五	〇・九
一九三六年	一〇	一二五、六四九	三・九

數字がもたらされた。

聲であり、さらに三は好景氣時代も不景氣時代も通過して來た經營者の思慮ある判断である。最後のものには當然に賛否の兩意見が混在する。被備者の受けた利益を測るために、分配金と平常の賃銀との割合が用ひられる。しかしこの場合に注意しなければならぬことは、平常の賃銀が計画的に市場相場より低くしてないことである。もし低くしてあるとすると、分配金が多くても、それは事實上賃銀の代價であることになる。アメリカにおける兩者の割合については、十分の資料が得られなかつたが、少數の会社から上表のやうな

アメリカにおける利潤分配制度の内容は勿論各会社によつて相違がある。今、前掲の分類に従つて觀察すると、第一類に屬する四会社では、被備者が合同してもしくは個人として株式の過半数を所有し、もしくはそれからの利益を収めてゐる。故に会社が繁榮すれば、その利益の大部分を受けることになる。さうして過半数の株式を所有する結果として、たとへ名目的であるとしても、政策の支配權を掌握する。

第二類は確定し且つ豫告済の公式を有する制度であつて、これに屬するものが百二十三あつた。また公式の不確定な第三類に屬する制度は六十六あつた、しかしニュー・イングランドでは第三類が多数を占めてゐる。制度の壽命は第三類の方が長い、これはその制度に伸縮性があつて、不況時にも殘存することが出来るためである。

さて、利潤分配に参加を許されるもの、範圍は廣狹種々あるが、第一の條件は勤続年限である。さらに被備者が貯蓄をすることが利潤参加の前提條件であるとし、分配金を各人の財政的安定と獨立との増進に當てしめようとする会社もある。第二類及び第三類に屬する制度の條件は次頁表の通りである。

次頁表の示す通り、第二類の制度中約二割は雇傭後直ちに利潤参加を許してゐるが、また一箇年の勤続を條件とするものが二割強を占めてゐる。第三類は條件がより寛大である。しかし一般に分配せらるべき利潤の生み出される期間だけは勤務したものに限るといふ傾向が顯著である。

	無條件	最短勤続期間						勤続及び貯蓄の特典も	合計	
		3箇月	6箇月	9箇月	1箇年	2箇年	3年以上			
第二類										
現存	5	4	3	2	3	4	0	4	2	27
廢止	9	4	6	0	14	7	3	6	7	56
不明	5	1	2	1	6	1	2	1	1	20
計	19	9	11	3	23	12	5	11	10	103
第三類										
現存	7	2	4	0	6	3	0	6	3	31
廢止	2	1	4	1	9	0	0	0	0	17
不明	4	0	5	0	1	1	0	0	1	12
計	13	3	13	1	16	4	0	6	4	60
總計	32	12	24	4	39	16	5	17	14	163

* 重複掲出のもの二制度あり

次に分配總額の決定法は第二類では確定してゐるが、第三類では確定の公式がない。唯分配金の貸銀に對する割合と株式配當金の株式に對する割合とが同一であるといふことはある。尤も第二類でも、計算技術と積立金控除とは重役がこれを自由に決定するから、裁量の範圍がなほ相當廣いことは事實である。

多数の經營者は社債利子及び株式配當を控除した後、被備者に對する利潤分配が行はれるべきものと考へてゐる。さうして資本構成に變更がない限り、株式に對して一定額を

控除するものと、また投下資本の一定率を控除するものがある。第二類中前者に属するものが七、後者に属するものが四十八ある。第二類の詳細は九五頁上表の通りである。

分配参加者の受取る割合には非常に大なる懸隔がある。實際の率は控除前では五%乃至一五%、控除後は五%乃至一〇%である。第二類中、最も多いのは五〇%であつて、これは餘分の利潤を會社と労働者との間に平分するといふ所から多く採用せられるのである。平分は公平であるばかりでなく、心理上の影響もよいと考へられてゐる。これに次ぐのは五%、一〇%、一五%を分配するものである。

各参加者の受ける分配金の多寡は勿論これ等の割合だけで極まるわけではなく、利潤の總額、資本に対する控除額及び参加人員數の三要素によつて決定せられる。

また一九三四年のN・I・C・Bの調査によると、分配金決定の基準は九五頁下表の通りである。但しこの中には幹部級に限定する制度も含まれてゐる。

分配金の總額が決定すると、次にこれを各参加者に割當てる方法が問題となる。先づバ教授の調査によると、第二類及び第三類を通じて最も普通に行はれてゐるのは、各人が一年間に受取つた賃銀額に比例して分配するものであつて、これが全體の六〇%を占めてゐる。詳細は九六頁上表の通りである。

次にN・I・C・Bの調査では九六頁下表の通りである。この場合にも各人の賃銀額に比例するものが

		控除なし	定額控除	投下資本の一定率控除*	その他の基準	基準不明	合計
現 存		10	3	10	4	2	29
廢 止		13	2	24	17	3	59
不 明		12	2	14	5		53
合 計		35	7	48	26	7	123

*その他の控除を含むもの及び含まざるものあり

	会社數	%
純益金の一定率 (率不明)	17	22.4
純益金の25%乃至50%	14	18.4
資本金及び剰餘金の賃銀總額に対する比	9	11.8
資本に對し10%を支拂つた後の純益金全部	6	7.9
〃 8% 〃 〃	6	7.9
配當金支拂額の賃銀總額に対する比	6	7.9
配當金支拂額の或割合	4	5.3
純益金の10%乃至25%	4	5.3
純益金の5%を貯蓄資金に拂込むもの	4	5.3
純益金の 5%未滿	2	2.6
資本に對し5%を支拂つた後の純益金全部	2	2.6
普通株に對し配當し得べき金額の5%	2	2.6
	76	100.0

第四章 利潤分配制

	現金拂				現引制限 金出附	株式(又はその相当額)及び又は現金	不明	合計
	年一回	年二回	年四回	それ以上				
第二類								
現存	11	3	1	5	4	4	1	29
廢止	27	3	3	4	11	11	2	61
不明	25	2	2	0	1	1	4	35
計	63	8	6	9	16	16	7	125
第三類								
現存	12	4	6	2	8	5	0	37
廢止	11	1	4	0	0	2	0	18
不明	5	2	2	0	1	4	0	14
計	28	7	12	2	9	11	0	69
總計	91	15	18	11	25	27	7	194*

*重複掲出のもの五制度あり

最も多い。しかし賃銀額と勤続年数とを合せて割當基準とする会社もかなりある。

次に分配金の支拂方法には現金と積立との二種あるが、後者が健全であると考へられる。しかしバ教授の調査によると殆んど四分の三が現金配當を行つてゐる。分配金を以て被備者の將來のために積立金を作るのは僅かに一三%に過ぎない。また支拂の回数に現金配當については一年一回のものが四分の三を占めてゐる。その詳細は上表の通りである。要するにアメリカにおける利潤分

	平等分配又は經營者の任意	被備者の貯蓄額又は株式所有額	被備者の賃銀額	賃銀額+勤続年数	勤続年数又は参加年数	不明	合計
現存	2	4	18	3	0	2	29
廢止	6	8	30	11	3	1	59
不明	4	1	26	3	0	1	35
合計	12	13	74	17	3	4	123
第三類							
現存	7	4	14	4	5	0	34
廢止	1	0	14	2	1	0	18
不明	1	0	11	2	0	0	14
合計	9	4	39	8	6	0	66
總計	21	17	113	25	9	4	189*

*二箇所重複掲出のもの二制度あり

	会社数	%
各人の賃銀額	37	44.6
賃銀額及び勤続年数	33	39.8
勤続年数及び勤務成績	8	9.6
賃銀額、勤続年数及び勤務成績	2	2.4
賃銀額及び貯蓄額	3	3.6
合計	83	100.0

配制の内容は次の如きものである。利潤分配を受ける資格は各社でかなり相違してゐるが、普通は勤続年を條件とする。従業者に分配をなす前に、社債権者及び株主のために控除が行はれるのが普通である。各従業者に對する割當の基準は分配金の總額を各人の受けた賃銀の合計で割つて得た率である。支拂の方法は全體の約四分の三が現金拂であつて、その三分の二は年一回拂である。

四、利潤分配制の吟味

利潤分配制については廣狹種々の見解がある。先づその参加者の範圍に關して、これを經營幹部・販賣員等のやうな一部少数者に限定するものをも、利潤分配制に包含せしめるものがある。例へば前掲のN・I・C・B・の調査の如きはその一例である。しかし經營幹部に對する利潤分配は古くから行はれてゐるものであつて、その本質においても一般普通の職工を参加せしめる制度とは異つてゐる。これには別箇の問題があり、學者はこれを *Managerial profit sharing* と呼んで、一般的の制度と區別してゐる。故に著者はこのやうな限定的な制度を除外し、廣く一般普通の職工に對して参加を許すのみを利潤分配制とする。但しそれは被僱者の全部を必ず包含するといふ意味ではなく、勤続期間その他について多少の資格制限を施すことは固より差支がない。またその参加者中に經營幹部を包含することも差支はない。唯要點は被僱者の地位の高

下を問はず、その大部分を参加せしめるといふことである。

次に分配せらるべき金額は、經營經濟の收得した利潤と一定の關係をもつものでなければならぬ。故に生産高・販賣高に應じて賞與を與へるもの、或は生産物の價格に應じて賃率を變更する *Sliding scale plan* の如きは利潤分配制に屬しない。後者は英國において相當に利用せられてゐるものであつて、生産物の價格が騰貴する場合には經營利潤が増加するものと考へて行はれたものであるけれども、生産物價格の騰落と經營利潤の増減との間に必然的關聯が存するわけではない。生産物價格が騰貴しても、それに應じて經營利潤の増加しない場合もあれば、また經營利潤の増加が生産物價格の騰貴以外の原因による場合も少くない。隨つてこのやうな經營利潤と直接の關係のない金額を給與する制度を利潤分配制と規定することは妥當でない。なほこれに關聯して分配金支拂時期の問題がある。支拂時期は毎決算終了後であるのが本來であらうが、實際上それ以前に三箇月、一箇月毎などに支拂はれるものもある。支拂時期を頻繁にすることによつて、この制度の狙ふ目的の達成が促進せられる場合もある。このやうに決算期以前に分割して支拂ふものもなほ利潤分配制であると思ふ。殊に短期成果計算（月次損益計算）の制度が實施せられてゐる經營經濟では、かなり正確に毎月の利潤が算定せられる。しかしいづれにしても決算期以前の分配は暫定的のものであつて、いはゞ内拂金である。

第三に、一九二〇年代にアメリカで盛に行はれた従業者株式買入制度は利潤分配制に属しない。従業者株式買入制度については拙著「株式會社」(昭和十二年)第二編第三章でかなり詳細に説明したから、それに譲るが、一言にしていへば、この制度は従業者に貯蓄せしめて、その積立てた金額を以て自己の雇傭せられる會社の株式を取得せしめるものであつて、その際に會社が株式の賣渡價格を市場相場以下に定めたり、買入者に特別の配當を支拂つたりするなど特殊の財政的援助を與へることが多い。しかしこの制度において従業者が株式を買入れる額は従業者がその所得中から貯蓄しようとする額で決定せられるのであつて、雇主たる會社の收得する利潤の大小に關係するものではない。随つてこれは利潤分配制ではない。しかし既に紹介したやうに、英國のガス會社などでは利潤分配額の半分を會社の株式で支拂ふこととして成功したのであるが、このやうな制度は明かに利潤分配制である。けだしこれはアメリカの従業者株式買入制度と異つて、被傭者の受ける株式額が會社の利潤額によつて決定せられるからである。

第四に、分配金は従業者の提供した労働給付に對する追加的報酬でなければならぬ。前節で紹介したやうに、バルダーストーン教授は従業者が會社株式の全部または過半数を所有する場合には、その株式に對する配當が利潤分配を表はすものとして、この場合を利潤分配制の第一類として掲げ、且つこの實例が四あることを述べてゐる。しかしこのやうに従業者が會社株式の全部を所有するに至つた場合には、企業の性質が一

變して、労働者生産組合になつたものといはなければならない。もしその行ふ株式配當が所有株式に應じてなされるならば、その限りにおいては明かに出資者に對する利益配當であつて、従業者の提供した労働給付に對する報酬ではない。随つて利潤分配制に属しない。また従業者が會社株式の全部を所有せずして、過半数を所有する場合も同様である。随つてこのやうな場合が利潤分配制となるか否かは、利潤を分配する基準を出資額に求めるか、または労働者としての貢献、例へば受取賃銀額・作業時間數等に求めるかによつて決せられるべきである。

第五に、利潤分配額は豫め公表せられた一定の基準に従つて利潤の一部を分配せられるものでなければならぬ。經營者が收得した利潤の一部を恣意的に、または被傭者には全然發表せられない内密の基準に従つて、分配するのは利潤分配制ではない。所謂ボーナスの如きは多くはこの類である。利潤分配制については雇主と被傭者との間に諸種の形式をとる契約が締結せられる場合もあるが、必ずしも確固たる契約の締結は必要でなく、唯利潤分配を行ふことと分配すべき基準とが豫め公表せられてゐることが要件である。

要するに、利潤分配制は一般被傭者に對しその提供する労働給付の報酬として平常の賃銀給料以外に、一定期に豫め公表せられた基準に従つて經營利潤の有無・大小により決定せられる金額を給與する制度である。次に利潤分配制は如何なる目的を以て實施せられるか。前節で紹介したN・I・C・B.の調査報告によ

ると、採用の目的は大別して三となる。一は事業利益をより、公正なる基礎で全關係者に分配せんとすることである。二は被備者をして失業・疾病・老年その他の悲境に對する財政的準備をなさしめるのを援助せんとすることである。三は賃銀の安定化を圖らうとすることであつて、即ち基本賃銀を動かすことなく、事業状態に應じて變動する弾力性のある補充的報酬を與へんとすることである。さらに明示黙示を問はず、一切の制度を通じて、被備者の心中に刺戟劑を創造せんとする意圖、即ち利潤分配がより、大なる努力とより、よき協力を刺戟するであらうとの期待が含まれてゐる。百八十二會社からの回答は次の通りである。但しこの中には經營幹部のみに對する制度も含まれてゐるものと推定される。

従業者の氣風改善	四八(二六・四%)
餘分の努力に對する報酬	三六(一九・八%)
能率の増進	二四(一三・二%)
秩序的な節約の促進	二三(一二・六%)
制度のもつ原理を信ずるため	一八(九・九%)
勞働者の移動防止	一七(九・三%)
報酬の調整	一二(六・六%)

事業を被備者に譲渡する準備

四(二・二%)

合 計

一八二(一〇〇・〇%)

次にバルダーストン教授は制度採用の目的として生産増加の刺戟、社會的目標、被備者の生活安定の増進及び雇主被備者間の關係改善の四を擧げてゐる(前掲書、一〇頁以下)。先づ第一に經營者は常に有効な刺戟劑を探してゐるから、この目的のために彼等自ら追求してゐる利潤を利用しようとするのは當然である。被備者は生産高の増加、品質の改善、仕損品の減少、使用材料の節約などによつて經營利潤の増加に貢献することが出来る。利潤分配の刺戟によつてこれ等の貢献がなされたときは、利潤の増大が期待されるであらう。殊にこれは各種の刺戟的賃銀制度が協同心の破壊その他の悪影響を生ぜしめてゐる場合に重要である。しかし利潤の大小によつて定まる報酬が一般職工に對する刺戟劑となるであらうか。これに對する回答は次の三點の吟味によつてなされなければならない。第一に報酬の基礎が正確に各職工の成績を反映するか否か。利潤は収益及び損費の両面から、また經營內的及び經營外的事情の兩者から影響を受ける。この報酬の基礎たる利潤と、各参加者の日々の作業及び成績とは餘りに縁が遠いから、刺戟劑とならない。團體的刺戟劑としても効力が弱い。第二に利潤分配の制度は簡單であつて理解が容易であるか。この制度の一般的機構を簡單に説明することは出来るが、その分配の内容について職工に十分理解せしめることは中々容易でない。殊に

純益額算定の計算問題については困難がある。この制度の難解が刺戟としての効力を弱めることになる。第三に賞與は收得後直ちに支拂はれるか。前述のやうに半年拂・四季拂・毎月拂のものもあるが、なほ出来高拂に比較すると、作業と報酬との間の時間的距離が大である。このやうにして一般職工に対する利潤分配制は、厳格なる意味における金銭的刺戟の一形態とする程の刺戟力を具へてゐない。

利潤分配制採用の第二の理由として、バ教授は社會的目標 (social aims) を擧げてゐる。利潤分配制は社會問題の解決策として、即ち昔の手工業親方が道具を所有したときに保持した地位を今日の職工が回復する手段として、久しく唱道せられた。また一部の人士は職工が彼等の働く企業の所得に参加する権利をもつものと主張した。しかし反對論者はいふ。利潤は職工各自の努力によつてのみ定まるものでないから、これを職工に分配することは、義務を伴はない権利を生ずることになる。また利潤には危険負擔が伴ふものであるが、大多數の職工は危険負擔者となることを欲しないと。利潤分配制が社會的に望ましいことであるかまた正しいことであるかの問題を決定する基準は、職工が生産増進に寄與し得るか否かにある。もし利潤分配制によつて職工の氣風 (morale) が向上して、生産高を増加したまたは品質を改良するならば、この制度は社會的名分をもつやうに思はれる。またこの制度が永年勤続の職工に対する將來の生活安定の手段として利用せられるならば、大いに望ましい結果が達成せられるであらう。しかしこのことは經營者が通常、一定の

報酬で資本を備入れて、その剩餘を自身と被備者との間に分配し得るものであることを意味するものではない。利潤と利子との區別は嚴存する。

第三の理由は被備者の生活安定を増進することである。經營者中には、被備者が利潤参加を許され、且つその分配金を保有する便宜を提供せられるならば、自ら緊急の必要や老年に對する準備金を蓄積するものと信する者がある。このやうな經營者は分配金を直接に年金基金またはその他の保護基金に繰入れて容易に引出すことが出来ないものとし、或は被備者の貯金に高率の利子を支拂ひ、もしくは被備者の所有する株式に特別の配當を支拂つて貯蓄を奨励することに努めた。この見地からすると、分配金を現金で支拂ふものは効果が少い。けだし現金配當を行ふと、被備者はこれを豫想して生活程度を高め、不況時代に困ることになるばかりでなく、却つて經營者に對する信頼の念を失ふやうになるからである。

第四の理由は雇主被備者間の關係改善である。利潤分配制の中には被備者側からの賃銀増額の要求に先手を打ち、もしくは労働組合の發達を阻止しようとして創設せられたものもあるが、しかしこの制度をより建設的な意圖を以て採用したものが多かつた。これ等の雇主は經營者被備者間の協同關係が促進せられて、よりよきチーム・ワーク、より高き氣風、より能率的な作業、より低き原價を將來するものと期待したのである。

バ教授は制度採用の目的として以上の四を挙げ、「後の二つだけが健全なる推理を代表するものと信ぜられる」と述べてゐる（前掲書、二二頁）。

アメリカにおいて経営者が利潤分配制を採用する目的は大體以上のやうなものであつて、歐洲諸國においても恐らく同様であらうと推定せられる。

さて利潤分配制はその根據において非難すべきものはなく、過去一世紀間に屢々唱道せられ、且つ實施せられた。しかし創設者の希望が完全に達成せられずして、中道で廢止せられるものが少くない。また支持者が多いにも拘らず、その普及は極めて微々たるものである。思ふに、利潤分配制を生産能率増進の刺戟劑として用ひる場合には、その效果に極めて明白な限界がある。即ち利潤分配制の效果は参加者数の多寡と参加者の有する地位の高下とに反比例する。参加者数の多い大經營においては、各個人の努力と利潤との間の關聯が甚だ薄いから、利潤分配制の刺戟力が小である。また下級の職工については、その努力が利潤に及ぼす作用が小であるから、刺戟劑として微力である。このやうにして利潤分配制が刺戟劑として有效なのは、参加者の少數である小經營、及び高級使用人に對する場合である。しかしこゝで留意を要するのは、小經營においては利益も、損失も、共に高率であつて、失敗の率も亦甚だ大であることである。且つ利潤が現實に分配せられる時期が速く、また回数も少いこと、並びに分配額の僅少であることも、利潤分配制の刺戟劑とし

ての効果を弱める。さらに雇主被傭者間の關係改善に關しても、利潤分配制は必ずしもこれに寄與するものではなく、時には利潤額の算出について被傭者が疑惑の念を抱くやうな場合もあつて、却つて兩者間の心理状態に悪影響をもたらすこともあり得る。結局利潤分配制のもつ最大の効果は被傭者の疾病・老年・失業その他のために財政上の安定を圖る資金を蓄積し得るといふことにあるであらう。随つてその給與の方法も現金分配よりは、強制積立を可とすることになる。

このやうにして、利潤分配制はその分配金額と勞働給付との間の關聯性が他の賃銀形態に比して少いが、参加者各個人に對する割當は各人の收得した平常の賃銀額に比例するものが最も多く、それ以外も勤続年數・勤務成績などを併せて考慮に入れるものが大部分を占めてゐる點から見ても、この分配金が勞働給付に對する報酬であることはこれを認めなければならぬであらう。

第五章 タウン分益制

一、タウン

所謂近代的賃銀制度はアメリカに於て發生したものであるが、その先驅者たるの地位を占めるものは、タウンの「分益制」である。「分益制」とは Gain-sharing plan の譯語であつて、Profit-sharing plan との混同を避けるためにこれを使用する。

タウン Henry R. Towne (故福田徳三先生はトーンと呼んでをられた)——社會運動と勞銀制度、大正十一年、三八二頁——いつれが正しいかは分らない。一八四四年フィラデルフィアに生れ、一八六一年にはペンシルヴェニア大學に入学した。しかし翌年學業を廢し、フィラデルフィアの Port Richmond Iron Works に入つて製圖係となつた。南北戦争の際にはこの工場で軍艦が建造せられたので、タウンはその機關製作の任に當つた。戦後タウンは機械工學の研究に従事し、その間ベリに留學してソルボンヌで物理學を學んだこともあつた。その後一時 William Sellers の經營する機械製作工場に勤務したが、間もなくやめて、一八六

八年の夏 Linus Yale と協同して餘その他の高級精巧な金物類の製造工場を創設した。しかし開業後數箇月にしてイエールが死んだので、タウンはその社長となつた。これが後に世界的名聲を博するやうになつた The Yale & Towne Manufacturing Co. である。この会社は今日なほ發展を續けてをり、カナダ、英國及びドイツにも分工場をもち、昨一九三七年十二月末日には二千五十六萬ドルの財産を有し、その authorized stock は二千五百萬ドル、issued stock は千二百七十七萬ドルである (The commercial & financial chronicle, March 25, 1939)。

タウンは當時の最も進歩的な實業家であつて、テーラーの科學的管理法に對して先驅者の役割を勤めた。殊にタウンが一八八六年に發表した論文 The Engineer as Economist はテーラーに多大の影響を與へた (Copley, Frederick W. Taylor, Vol. 1, p. 398 ff.)。またタウンは後に自社の工場においてテーラー・システムを採用した。コプリーがその「テーラー傳」の巻頭にタウンの文を載せてゐるのも、タウンのテーラーに對する感化及び援助の價値を深く認識したためであらうと思ふ。なほタウンは米國機械工學會の會長に就任したこともあつた。

タウンの分益制が公表せられたのは、一八八九年五月イリリに開かれた米國機械工學會 (A. S. M. E.) 第十九回大會の第二日、即ち五月十五日であつた(註)。その報告論文は *On the subject of* と題し、大會に於て

行はれた討論の筆記と共に、右學會年報第十卷 Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, Vol. X, New York City 1889 に掲載せられてゐる(註)。なほこの論文は後に Economic Studies of the American Economic Association, Vol. 1, No. 2, 1896 に轉載せられたと云ふことである。

(註) 右の學會大會並びに年報の出版年を一八八八年としてゐる人がテーラーを始として少からず見受けられるが、さういふ誤りであつて、一八八九年が正しい。

二、利潤分配制とタウン分益制

タウンは右の論文において先づ彼の主張する分益制と利潤分配制との相違を次のやうに説いてゐる。

利潤分配制においては、被備者が損失をも分擔することになる。けだし損失の發生によつて利潤が減殺せられ、時には全く消滅することさへもあるからである。隨つて利潤分配制では、被備者が事實上パートナーとなる。尤も被備者の損失分擔には限度があつて、單に豫期利潤の分配を受け得ないことになるに過ぎない。

このやうに被備者は損益共に分擔するわけであるが、各参加者が受ける利潤分配額は彼等が左右もししくは影響を及ぼすことの出来ない他人の行爲によつて著しい影響を受ける。且つ各参加者が共同の利益のため

に取得しまたは節約したものが、他人の誤れる管理または浪費によつて失はれることもある。また分配額は市場における不意の變動によつても影響せられる。

一般に工業において利潤に影響を與へる要素はこれを次のやうに分類することが出来る。

(一) 所有者または主人が貢献しもしくは彼によつて左右せられる要素——例へば資本、設備、建物、機械、組織の如きこれである。また所有者が自ら事業を運営する限り、彼の熟練、経験、勤勉及び才能も多かれ少かれこの部類に屬する。

(二) 營業部の幹部、即ち購買及び販賣の幹部によつて影響せられる要素。

(三) 主人及びその代理者の統制外にある原因によつて決せられる要素——例へば原料または製品市價の變動、金利、貸倒れ等。

(四) 職工によつて影響せられる要素——例へば財産の取扱方、原料や備品の使用上の節約、並びに主として機械及び勞力を使用する上の能率。

このやうに諸種の要素があるが、職工の力の及ぶのは第四種のものに限るのであつて、他の三種は職工の左右し得ない要素である。随つて職工をして事業の純益に参加することを許すこと（即ち従來の利潤分配制）は寛大 (Generosity) の行爲として賞讃すべきではあるが、複雑で而も屢々相反する利害の公正なる調

整策としても、また經濟問題に對する理論上正當なる解決策としても辯護し得べきものではない。

故に組織内の各員に向つて、彼の個別的勞力または熟練によつて影響せられる利潤部分に對する關與を許容すること、並びにこの利益が他人の過失もしくは彼の統制下でない外來の原因によつて減少しないやうに保護することが正しい問題解決法である。

このやうに利潤を構成部分に分解し、被備者の左右し得る利潤部分だけを被備者に分配することにする、普通の利潤分配制における粗笨性並びに反對論の多くを避けることが出来る。しかしこれだけではなほ利潤分配制の根本的缺陷を除去することが出来ない。その缺陷とは、主人がその當然收めるべき利潤の一部を相當對價の保證なしに被備者に引渡すことを指すのであつて、このことは理論上ばかりでなく、實際上でも屢々反對せられてゐる。この分與は慈善行爲としてはよいかもしれない。しかし問題の解決策としては完全なものでもなければ、正確なものでもない。なほまた慈善はそれを必要としない人々に對しては疑はしい善であつて、また理智的な自尊心のある人々の間では歓迎せられないものである。故に最上の解決策としては恩恵または慈善であること、即ち明確な對價なしに與へることを止めることが必要である。即ち主人の招請により一箇の産業上の協同體 (an industrial Partnership) を作つて、その中では各人がその現存の公正な權利を傷つけられることなく維持すると共に、各人が共同の利益のためになした新しい貢獻によつて利益

(Benefits)が生じたときには、これを他人と分配することに改めるべきである。つまり従来に比してよりよ^う仕事またはより多くの仕事がなされたときに、これに報ひることにするわけである。

三、分益制の内容

このやうな立場から、タウンは分益制を考案したのであるが、その制度は主要次のやうなものである。

分益制は工業経営ばかりでなく、商業経営においても採用することが出来る。また基本給は出来高給・日給・下請制 (contract system) のS^もY^も。分益制実施の出発点は正確な製品原價の調査である。また商業経営であるならば営業費を調査する。さうして利益分配を受けるべき被傭者が影響を及ぼしまたは左右し得ることの出来る要素とそれ以外の要素とを區別する。この原價調査を行ふためには、既存の會計制度がこれに適してゐることもあれば、またさうでないこともある。前者の場合には分益制の実施が容易且つ迅速である。後者の場合には、さらに必要な記録が存する場合と、存しない場合との二つがある。最後の場合には通常、半年乃至一年位の準備期間を置いて資料の集積を待つことが最も安全である。

この原價計算に包含せらるべき要素は各場合によつてそれぞれ異なるが、一般的にいへば、製造業では次の諸項目を含むべきである。即ち勞力費、原料(數量によつてのみ計算、このために任意の計算價格を假定

してもよい)補助品、例へば油、襪、工具及び道具(いづれも原價にて)、動力費・燈火費及び水道費(但しこれを正確に計測する手段の存する場合)、設備の更新及び修繕費、最後に當該關係部門の監督者及び事務員の費用等を包含すべきである。

同様に次の項目は除外せらるべきである。即ち原料の市價、工場管理または營業部に關する一般費、その他凡そ職工が統制または節約を施し得ない一切の項目これである。

さて上述の項目によつて製品の原價を算出する。例へば或製品の原價がこの方法によつて一ドルと算定せられたとする。またさらに年末に同一製品の實費を計算すると九十五セントに低下してゐたとする。この二つの原價の差額が "Gain" であつて、これを雇主と被傭者との間に分配する。例へば節約利益額が合計八百ドルであつて、これを雇主と被傭者とに平分するとする。且つその年における貸銀支拂總額が一萬ドルであつたとするとこれに對し節約額は四%に當る。この節約額を貸銀額に比例して分配すると、分配を受けた職工にとつては二週間分の賃銀を餘分に受取ることになり、その所得が尠からず増加する。日收一ドル五〇セントの勞働者には年末に十八ドルの現金配當が與へられることになる。なほタウンが實際に行つた結果によると、配當額は平均四一五%であつたといふ。

タウンの分益制の内容は主要右のやうなものであるが、なほ一般的に決めることが出来ないで、實際の運

用に當つて個別的に決定することを要する問題が二三ある。その中、最も重要なのは雇主と被傭者との間における分配の割合である。タウンがその當時までに実施した二十一の分配契約では等分するのが適當と考へられ、結果は良好であつた。しかしまた事情の異るときには割合を變更するのが正當であり、もしくは變更を要求せられるであらうとタウンは述べてゐる。

第二の重要問題はこの分配に與る職工を直接に監督する職工長、主任もしくは下請人 (Contractor) に對する分配をどうするかといふことである。これ等の人々が給料で雇傭せられてゐる場合には、職工と同じ割合で分配を受けてもよい。しかしさうすると、部下の職工数が増加し、責任が重大となるに従つて、逆に分配額が減少するやうになるから、節約利益額の一定割合を彼等に提供するのがよい。一人の職工長が監督する職工が平均五十人と假定すれば、節約利益額の一〇—一五%を分與するのが適當であらう。さうすると職工は四〇—三五%を受取ることになる。元來職工長は部下の職工に比して大なる権力と統制力とをもつてゐるのであるから、彼の受ける分配額が大であるといふことは至當である。且つまた職工長の所得總額を調整して、定額給を少くし、所得中のかなり大きな部分が彼の仕事の結果に係るやうにすることは得策である。

また下請制度の場合には、下請人に對しても彼の助手 (Aidmen) と同様に時間給を定める。この時間給は次の三要素を合計して決定する。

(イ) 職工としての彼の價值。通常は彼の助手中における最も優秀な者の價值。

(ロ) 下請人としての在職一年に付、〇・五セント (一時間當り) の割合で計算せる加給。これは經驗によつて増加せる價值を認めたものである。

(ハ) 彼の下請収入の總額に對する僅少な一定割合の金額。これは彼の統制下にある仕事の分量に應じて彼の責任が加重することを認めたものである。

この三つの合計を以て下請人の計算賃銀とするのであつて、その内第一のものは通常不變であり、第二のものは年々微増し、第三のものは仕事の分量に従つて増減する。このやうにして下請人は給料制の職工長に比べて多額の分配を受けるかもしれないが、それは彼の職務、製品の品質に對する彼の責任並びに彼の計算賃銀額の大小によるものである。要するに下請人も亦職工長と同じやうにその収入の相當部分を節約利益額から受取ること、即ち収入が仕事の結果によつて定まるやうになることが望ましいのである。

さらに第三の問題は節約利益額を職工に分配する場合の基礎を如何にするかといふことである。最も簡單であつて、且つタウンが實際に使用したのは、職工がその年度中に得た賃銀額を基礎とする分配法である。この場合にはその年度中の被傭者をすべて含み、たとへ一日だけ雇傭せられた者といへども包含せられる。なほこの分配額は年末に一回現金にて支給せられ、請求のない分は共益資金に繰入れることになつてゐる。

最後に一層重要なのは、この分益制度の契約が變更せられずに継続すべき期間の問題である。この期間は雇主が任意にこれを決定してよいわけである。しかし契約が一度結ばれた上は當事者双方の合意がないと變更することが出来ないから、規定條項について豫め慎重に考慮して置くことが大切である。契約期間の長短は各場合によつて異なるものである。即ちこの制度の出発點は製造原價であるから、もしこれが既に正確に知られてゐる場合には、相當長期の契約を結んでも安全である。これに反して製造原價が十分に明確になつてゐない場合には、契約を短期にして置いて、必要な資料が得られたときに訂正を加へるやうにするがよい。しかし契約期間が餘りに短いのは不可であつて、相當の長期、大體先づ三年乃至五年もしくはそれ以上と定めるのが最も効果的であらう。タウンは彼の實施した契約では五年または三年と定めた。

この契約年限の長短に關聯して重要な要素は「契約價格」(contract price)を如何に定めるかといふことである。こゝに契約價格といふのは分配すべき利益額を算出するときに基礎となる計算價格を指す。最初契約を結ぶ際には雇主はこの價格をどんなにでも決めることが出来る。何故ならば、この價格は雇主の發意によつて被備者に参加を許した利益額を計算する基礎となるに過ぎないものであり、且つこの契約は雇主が被備者に對し約定賃銀を支拂ふ義務を軽減するものではないからである。しかし實際には雇主は従前の實費に近い相當に低い額を契約價格と定めるであらう。この價格を高く定めることは、現實の製造原價が引下げら

れたときに、兩者の差額が大となり、多額の分配を行はなければならぬといふ結果をもたらす。また契約價格を餘り低く定めると、分配すべき利益額を生ぜしめる機会を與へないことになり、随つて被備者の能率増進に對する刺戟とならないから、本制度の目的を破ることになる。タウンが分益制を實施した際には、契約價格を従前の實費通りに定めたものもあるが、多くは實費から一割乃至二割を差引いたものを用ひた。また三割も引下げた一契約もあつた。この引下は慎重な考慮の上行はれたものであつて、努力の増加によつてコストが非常に引下げられるといふ見込が十分にあつた場合にのみ行はれた。多くの場合にはこの引下が正しかつたことが實證せられ、この低い契約價格によつてもなほ相當の配當が行はれた。なほこのやうな契約價格決定法は問題となるべきものと思はれるが、これについて N. Clark Dickinson 教授は近時次のやうな辯護論を述べてゐる。即ち設備・作業工程及び管理法の改善によつて従來年々コストが低下してをり、たとへ分益制が採用せられない場合にもなほ來るべき年にはコストの低下が豫定せられてゐたといふやうな場合もあらうといふのである (Dickinson, Compensating industrial effort, 1937, P. 288)。

次に契約期間満了の際には、この契約價格改訂の權利が雇主の手に戻つて來る。その際に、もし前回の契約期間中に製造原價が著しく低下した場合には、恐らく雇主はそれに應じて契約價格を引下げるであらう。但しこれは必ずしも最も賢明な方法ではない。即ち契約期間が短いときは、被備者は僅少な報酬増加のため

に努力をなし、その結果期間満了の際に雇主が契約価格を引下げ、そのためにさらに一層の努力をしなければならぬことになるから、當然被備者はこれが果して自身の利益であるかどうかを自問することになるであらう。しかし契約価格が長期間に亘つて確定せられてゐるときは、被備者は右の點を幾分遠い將來に關係のある問題として無視し、原價引下のため全力を盡すことになるであらう。このやうにして、雇主は價格改訂の機会が到来したときに、頻繁な改訂によつて得られるよりも大なる引下を行ふことが出来、且つこの件に關し被備者に對して鷹揚な行動に出ることが出来る。故にタウンの考では、製造原價がよく分つてをり、製品または製法に關して急激な變化が起りさうにない場合には、契約期間を長くして置く方が當事者双方にとつて有利であるとする。

四、分益制の實施

タウンの主張した分益制の内容は大體上述のやうなものであるが、それが應用せられる場合はどうか、この點についてタウンは次のやうに述べてゐる。

分益制が最も簡單に採用せられるのは、下請制の行はれてゐる場合である。即ち一人の職工が出来高給を支給せられ、その助手達の賃銀もこれに合算せられてゐる場合である。なほこの下請制は普通の出来高給と

併存することも可能である。このやうにして分益制、下請制及び出来高給制の三つがよく調和して併存し、すべてが共通の結果に向つて貢献することとなる。

また鑄物工場では分益制を採用することが容易であり、且つ有利である。けだし鑄物工場における材料の節約と労働の能率とは職工の左右する所が大であるからである。

一般に如何なる種類の工業においても、分益に参加するものが自由に動かすことの出来る費用と出来ない費用とを相當經費の支出によつて、區別することが可能である場合には、分益制を採用することが出来る。

次に分益制度の實施に當つては、雇主は被備者と契約を結ぶわけであるが、その契約中に規定せられる條項は、例へば鑄物工場についていへば、大體次のやうなものである。

(一) 契約期間

(一) 制度の説明 節約額、即ち *cash* を雇主と被備者との間に平分すべきこと。またこれを行ふために雇主は制度實行の方法を組織し、必要な計算を行ひ、その他一般に出来る限り便宜を計るべきことを約すると共に、他方被備者は仕事の能率を上昇せしめるために最善の努力を盡し、原料及び補助品の使用を節約し、その他一般に製品原價の低下のために努力すべきことを約束する。

(二) 契約價格 節約額を算出する基礎として次のやうな價格を使用する。先づ金屬及び燃料の過去六箇

月間における平均価格を慎重に計算する。過去六箇月間における鑄物工場の製品にこの価格を適用し、その他一切の勞力及び補助品をその實費によつて計算することによつて、過去六箇月間における各級の鑄物について一ポンド當りの原價を算出する。このやうにして算定せられた價格が契約期間中の基礎價格として採用せられる。

(四) 契約利益 契約期間中は毎月末にその一箇月間に製造せられた鑄物の原價を次のやうな方法で計算する。金屬及び燃料は上記の一定價格で計算し、賃銀・補助品その他一切の費目はこれを實費で計算する。このやうにして算定せられた原價が前記の基礎價格より低いときは、その差額をその月の節約額または利益額とする。

(五) 利益の分配 契約年度終了後三十日以内に節約（もしくは利益）の全額が次の通り分配せられる。

五〇％は会社が留保する。

一〇％は鑄物工場の職工長に與へる。

四〇％は鑄物工場の被備者に對し、當該契約年度中に各人の收得した實收賃銀に比例して分配する。

(六) 賃率 各被備者の賃銀は従前通り職工長によつて定められ、職工長は採用・解雇及び仕事の指圖によつて全權を有する。

(七) 利益の支拂 各被備者は一年を通じて勤務したと否とを問はず、すべて利益の比例的分配を受ける權利を有する。年度中に正當に辭職した者に對しては、住所の通知ある限り、分配額を送付する。年度終了後三箇月以内に請求なき分はこれを沒收して、会社の共益組合に交付する。

(八) 出來高給 實行可能の場合には出來高給制が採用せられ、賃率は会社の承認を得て職工長によつて決定せられる。日給たると出來高給たるとを問はず、すべて各人の實收賃銀額に應じて利益が分配せられる。

(九) 鑄物用補助品 鑄物工場の計算には会社より供給せられる一切の補助品が算入せられる。その内には金屬、燃料、砂、篩、鍊、シャベル、油、鑿機、箒、修繕、その他鑄物工場において消費せられる一切のものを含む。

(十) 保證 この契約による利益が生ずると否とを問はず、会社は日給・出來高給のいづれでも正規の賃銀の支拂を保證する。

(十一) 條件 被備者が不行跡または無能の理由によつて解雇せられた場合、もしくは会社と被備者との間の關係を妨害し、またはこれに影響を及ぼさんがために他人と團結した場合には、利益分配額が沒收せられる。但しこの規定は決して、各被備者が自己の賃率に關し職工長を通じて会社と交渉する權利を制限する

Months	Total profit for month	Profit from beginning of year			Monthly charges for tools	Monthly charges for supplies
		Total amounts	25% belonging to helpers	Percentage on wages		
January	*\$45 52				\$ 55 84	\$ 3 95
February	85 72	\$ 40 20	\$ 10 05	.017	46 85	2 97
March	115 53	155 73	38 93	.039	78 13	7 62
April	98 48	254 21	63 55	.046	35 57	5 98
May	* 51 46	202 75	50 69	.0307	37 16	1 75
June	182 90	385 65	96 41	.0505	26 66	2 04
July	9 12	394 77	98 69	.046	17 25	2 74
August	76 12	470 89	117 72	.049	27 10	2 02
September	8 64	479 53	119 88	.044	44 20	3 14
October	114 76	594 29	148 57	.0499	56 96	6 27
November	* 94 72	499 57	124 89	.0378	58 30	75
December	340 48	840 05	210 01	.057	27 30	4 56
Totals for year	\$840 05	\$840 05	\$210 00	.057	\$511 32	\$43 79

會において發表した當時には三百名以上の従業員に對し二十一箇の契約を結んで實施中であつた。發表せられた制度の實施成績は前頁表の通りである。

前頁表の示す所は、下請制における助手に對する分配額であつて、利益額の約四分の一が分配せられてゐる。分配率は最高一割二分餘から、最低一分八厘まであり、赤字を示した二契約を除いた十契約の平均分配率は約四分七厘である。

タウンの分益法は年一回分配を行ふものであるから、途中における刺戟力は餘り強くない。故にタウンは毎月、前月分の結果とその年度の初から通算せる分配率とを揭示することにし

Contract No.	Term	Helpers' earnings	Gain or loss	Helpers' share	Rate of dividend
1	5 Years	\$ 13,080 43	\$ 3,388 53	\$ 850 18	.065
2	5 "	9,216 87	* 37 59
3	5 "	3,666 34	840 05	208 98	.057
4	3 "	4,936 54	573 58	148 09	.03
5	5 "	910 22	* 48 52
7	3 "	3,861 28	537 72	134 43	.035
8	3 "	1,012 92	447 59	111 42	.11
9	3 "	419 55	109 04	27 27	.065
10	5 "	17,696 47	1,256 37	318 53	.018
15	5 "	728 53	358 20	89 62	.123

Second Year

1		\$ 14,096 05	\$ 3,251 04	\$ 817 56	.058
3		3,732 21	1,027 20	261 15	.07

* Loss

(註) 原文にはこの表の最右端にある配當率の欄に「%」と記されてゐるが位取から見て不要であるから、こゝには省略する。

ものでもなければ、また被備者が會社または自己の意思によつて正當に會社を辭する場合における利益分配の權利を傷つけるものではなす。

(十二)工場規程 すべての被備者は依然として會社の工場規程によつて支配せられる。工場規程はこの契約の一部となる。

分益制の實施に當つて會社と被備者との間に結ばれる契約の各項は大體以上の如きものである。

さて、タウンは自らこの分益制を The Yale & Towne Manufacturing Co. におきて二箇年以上實行し、學會の總

た。その實例として上記の第三契約についての計算を示すと前頁表の通りである。年次は一八八七年である。

五、討 議

タウンは上述のやうな一種の分益法を考案し、自らの工場においてこれを實施した。さうして既述のやうに一八八九年の機械工學會の大會においてその大要を發表した。この會合では常例の如く報告に對する討議が行はれてゐるが、こゝには詳細の内容を紹介することを省略し、單に要點だけを記すことに止めた。

先づ Prof. De Volson Wood から雑多の製品を作つてゐる工場にも適用が可能であるかとの質問が發せられた。これに對してタウンは自ら實施せる所を以て答へてゐる。即ち二十一箇の分益契約を實施してゐるが、その中には異種の職工、異種の機械及び異種の仕事を含む somewhat allied products も少くらかある。しかし多Sのは totally distinct products であつて、その中には鑄物工場の一契約があり、その一は鐵鑄物、他は眞鍮及び青銅鑄物、また數箇の木工作业に關するものもあり、化學的作業を主とする一契約及び車輪仕上工場の仕事に關する一契約もあり、残りは主として機械工場の仕事に關するものである。さうして分益制は殆んどすべての製品に適用することが出来るといふことがタウンの確信であると述べてゐる。

また C. W. Mason も種々雑多の仕事があり、一ポンド二セント半、三セント、五セントとさうやうな鑄

物の工場で分益制を行ひ得るかと思へた。これに對してタウンは、製品の種類が多い場合には、製品を幾つかの等級に分け、各等級に對しそれぞれの價格を決定すると答へてゐる。

なほネーソンは分益制實施に伴なひ帳簿記入の費用がどの位増したかを尋ねた。タウンはこの間に對し、事務費の増加は比較的少いものであつて、彼の實施してゐた三百人以上の職工に對する二十一箇の契約においては、事務の増加は通常の事務員が受持つ仕事の一人分以下であり、優秀な事務員なら半人分だといふと思ふと答へてゐる。

さらにウツド教授は配當が無いときに失敗することはないかと質した。タウンによると、分益制では profits の生じない場合は起り得ない。即ち營業上の損失が分益を妨害する利潤分配制ではない。たゞ製造原價について施された節約の一部を被備者に與へんとする提案に過ぎない。節約が生じた場合にはその一部を被備者が受取り、節約の生じない場合には普通の賃銀を受取るに止まるだけのことであると答へてゐる。

また Prof. J. B. Webb は分益制では各職工が相互に監視することになり、能率の甚だ低い職工を他の職工が排斥しようとし、場合によつてはその劣等職工の解雇を雇主まで申出るといふやうなことはないかと質問した。この點についてはタウンもその可能性を認めた。但しタウンの經驗では、劣等職工解雇の要求は實際に起らなかつた。なほ職工の相互監督は甚だ顯著であつて、各職工はその周圍にある者の能率に關心をも

ち材料の浪費に注意を拂つた。その結果、分益制は疑もなく全職工の氣風を向上せしめることになる。

またタウンの説明によると、この制度に対する職工の信頼は容易に得難い。最初は無關心であるか、甚しきはこれに敵對する職工が多い。分益制は会社が報酬を支拂ふことなしに職工からより多くのものを獲得しようとする計畫であると考へる。これが對策としては、時期を待ち、また物分りのよい職工に對して説得することである。しかし現實の分配が最もよい對策であつて、第一回の現金配當が支拂はれると、職工側の疑惑と難色とが消滅する。

なほ討論の席上における Prof. James E. Denton の言によると、労働組合はこの制度に賛意を表してゐたといふことである。

六、タウン分益制の吟味

タウン分益制は以上によつてその全貌を明かにせられたことと思ふ。次にこの制度に對する卑見の二三を述べよう。

先づ分益制について最大重要な問題は、いふまでもなく contract price に関するものである。既に述べたやうに、タウンの分益制は原價計算を行つて豫定の原價を定め、これと實費との差額を職工に分配しようとする。

するものであるから、豫定原價の高低如何によつて分配せらるべき利益額が影響を受ける。またこの際原價は豫定・實際の双方共に、今日一般に原價計算によつて算出せられる製造原價ではなくして、その中から首腦者及び營業部の力によつて左右せられる費用、並びに經營内部の者が如何ともすることの出来ない費用を省き、單に職工の努力によつて節減することの出来る種類の費用のみに限ることも前述の通りである。この職工の左右し得る諸費用の豫定額たる「契約價格」をどの程度に定めるか、問題である。

契約價格を定めるものは雇主である。彼は過去の實績によつて計算を行ふが、必ずしもその算出額そのままを採ることなく、これに手加減を加へる。このことは可能であるばかりでなく、タウン自らも實費から一割乃至二割だけ差引いたものを用ひたと述べてゐる。随つて職工が注意深い努力によつて一割乃至二割程度の節約を実現することが出来たとしても、その程度では單に天引額に達するだけであつて、分益に與ることには出来ない。一層の努力を拂つてそれ以上に節約することによつて始めて分配を受けることが出来るのである。そればかりでなく、この契約價格は契約期間が満了して更改せられる際には、改訂を加へられることになつてゐる。その際には恐らく従前の契約價格よりも低いものが採用せられるであらう。且つまた前の契約期間において實費の低下が大であつた仕事程、新契約價格の引下げが大となるであらう。随つてこの新契約によつて分益に浴するためには、職工はさらに多大の努力を拂はなければならぬことになる。故に、契約期

間は三年、五年といふ相當長い期間ではあるけれども、契約価格の改訂が出来高給の賃率切下と同様の結果をもたらす危険がないことはない。

さらに分益制の契約期間はその期間内における契約価格の改訂を停止するけれども、賃銀単價の引下を禁ずるものではない。本来分益制における契約価格には賃銀以外の費目も包含せられてゐる。随つて原料などの浪費防止による材料費の節減、器具類の取扱丁重による修繕費・取替費の節約などから、實費が低下することもある。しかし恐らく賃費低下の重要な部分は労働能率の増進によるものであらう。もし職工が分益制によつて刺戟を受けて作業量を増加するときは、やがて賃銀單價の切下が行はれるといふ危険が発生する。賃率切下の結果については周知の通りである。

しかしこゝに問題となつてゐる缺陷は、分益制そのものゝ缺陷ではなくして、労働標準の缺如に基づくものである。随つてタウン以後に於て、而もタウンの援助を受けて發展を遂げたテナーの時間研究並びにそれ以後の研究によつて問題解決の鍵が與へられる筈である。

なほ契約價格に關聯してさらに一つの問題がある。契約價格及び實費の計算は、製品もしくは仕事の種類々雑多なものである場合には、著しく煩雜となつて、實際上では實行不能となるのではなからうか。仕事の種類が簡單な場合には問題はない。また分益契約の行はれる部門内の作業が大體同一性質の場合にも簡單であ

らう。タウンは鑄物工場では、鑄物に等級を付けて一ポンド幾何といふ契約價格を定めるといつてゐる。しかし例へば機械工場におけるやうに、仕事の種類や品質・程度が種々雜多である場合に分益制を行ふには大なる困難が伴ふことを免れない。殊に原價計算制度の未發達の場合にはそれが甚しい。

次にタウンの分益制度は或集團に對して一括計算を施すものである。故にこれは後章で説明する集團賃銀制 (Group system) とその軌を一にするものであつて、またこれに示唆を與へたといふことである (Dickinson, Compensating industrial effort, P. 285)。彼の利潤分配制が一工場全部の従業者を一括したのに比べると、タウンの分益制はその包括する範圍が狭く、随つて刺戟力が強いわけである。しかし刺戟力の點からいふと、被備者各自に對して個別的に施される獎勵制度の方がより強力であることは言を俟たない。

さらにタウンの分益制において職工が現金の分配を受けるのは一年一回である。この點においては利潤分配制に均しい。随つて分益制は賃限支拂日毎に請負賃銀・割増賃銀乃至は賞與の支拂はれる諸制度に比して刺戟力が弱い。工場労働者にとつては、一年先の十ドルよりはむしろ手近の十セントを選ぶであらう。尤もこの缺點の是正手段として、タウンは毎月の成績を工場内に掲示して、職工の努力を鞭撻しようとしたが、その効果は毎月の現金配當のそれから距ること大なるものであつたに相違ない。

このやうに集團的獎勵制度であること及び現金分配の遅延することの二點が、恐らくタウンの分益制が後

に現れたヘルシーの割増制によつてその光を蔽はれてしまつた最大の原因であつたであらう。

しかしタウンの分益制度に對して尊敬を拂ふべき點がないことはない。その最大なものは、タウンが間接費の節約による利益をも被傭者に分配しようとしたことである。既に述べたやうにタウンは油・燈燭などのやうな補助材料費・動力費・燈火費及び水道費・設備の更新及び修繕費・並びに監督費・事務費についても計算を行ひ、その節約額を分配することにした。この間接費の分配は利潤分配制度以外には殆んどこれを行ふものがない。(尤も Ficker machine rate plan のやうなものはある。)しかるにタウンがこれをも行つたことは尊敬に値ひする。たゞこれを行ふためには、優秀な原價計算制度の確立を前提とし、もし不完全な原價計算制度の下において分益制を行はうとすると、そこに種々の弊害を生ぜしめる種子が蒔かれることになるであらう。

タウンの分益制は大體以上のやうなものである。勿論如何なる制度もその社會的・經濟的背景から引放してこれを理解することは出来ない。しかしタウンがこの制度を採用するに至つた當時におけるアメリカの社會的・經濟的狀態については、こゝに説述する餘裕をもたないし、また一般によく知られてゐる所であるから説述の必要もないであらう。

タウンは漸く重大化しようとしつゝあつた勞資關係に深い關心をもつてこの制度を考案し、且つ自ら實施

した。さうして機械工學會の大會においてこれを報告し、質疑に對しては熱心な應答を行つた。それにも拘らず、彼自らこの制度を永續せしめなかつた。何年に廢止したか、隨つてまた分益制度が幾年間實施せられたかは不明である。その廢止理由については一九一一年に科學的管理法に關する米國下院の調査委員會の席上でタウンは次のやうに述べてゐる。分益制度は同工場で暫く經つて廢止したのであるが、その理由は他の人々がこの方面で行ひつゝあつた仕事を認め且つ研究し、よりよき諸方法があつたことを悟り始めたからであつた。さうしてこの方法を採用し、豫想通り大なる利益を發見した……と (Coppley, Frederick W. Taylor. Vol. I p. 211)。又は C. G. Barth がイェール・タウン製作會社でテーラー・システムを開始したのは一九〇五年の春であつたといふことであるから、分益制度も或は十年位は行はれてゐたのかも知れないがその間の事情は不明である。

このやうにして、タウンの分益制は永續することなく、また廣く採用せられることもなかつた。隨つてまたその制度についても十分に傳へられてゐない。しかし時間研究・動作研究などが發達し、且つ原價計算の技術が進歩し、殊に標準原價制度もその實用性を發揮しつゝある今日においては、再びタウン分益制が取出されて検討を加へられるべき價値があるものと思ふ。

第六章 ハルシー割増制

一、ハルシー

ハルシー Frederick A. Halsey は我が學界ではまた屢々ハルゼーとも、ハルゼーとも書かれてをり、またホルシーと書く人もある。いづれの讀み方が正しいかは分らない。ハルシーがアメリカの技師であつて、Rand Drill Company に勤務してゐたといふこと以外には、基聞にしてその生ひ立ちも、職業経歴も總て不明である。しかしハルシーは一箇の新しい賃銀形態の提唱者として世界的に有名である。

一八九一年ハルシーがカナダの Barbrooke, N. O. に在住したときに、米國の Providence でアメリカ機械工學會 (A. S. M. E.) の第二十三回大會が開催せられ、その第一日たる六月十六日に "The Premium Plan of Paying for Labour" と題する報告を行つた。その報告の本文及び討論記録は Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, Vol. XII, New York City 1891 に収録せられてゐる。

この當時におけるアメリカの機械工業は漸く資本主義的成熟を遂げると共に、労働問題の出現に悩むやう

になつて来た。かくて賃銀形態が議者の注意を惹くやうになり、在來の單純なる日給・出來高給の制度もしくは利潤分配制以外に何等かの新形態を探し求めんとする氣運が盛に動いてゐた。この要望に應ずる第一陣として現れたのが、前章で説明したタウン分益制であつて、ハルシーの割増制がこれに續いた。さらにハルシー以後にはテラーその他が續々と新形態を發表したのであるが、ハルシーが先驅者の一人として、この方面に捧げた貢献には深い敬意を表しなければならぬ。

次にハルシーの論文の概要を紹介する。なほハルシーは雑誌 *American Machinist* に數箇の論文を發表してゐるといふことである。

二、舊來の賃銀形態に對する批判

先づ日給制に關して、ハルシーは次のやうに斷定してゐる。日給制においては、職工の努力の増加が雇主の利益にのみ貢献し、その努力の結果生ずる生産の増加について職工は何等の分け前をもたない。故に努力に對する魅力が存在せず、また實際に努力することもなし。殊に製造業におしては自然に *an easy-going pace* に落ちてしまふ。職工は自己の仕事に殆んど熱意をもたず、他面雇主がその生産物に對して支拂ふ報酬は途方もなく高し。

このやうに日給制に對するハルシーの見解は悲觀的であるが、出來高給制についても痛烈な非難を加へてゐる。出來高給は公正であつて、且つ正當な原理に基づいてゐるといふ外觀をもつ。しかしそれが圓滑に施行せられることは殆んどなく、且つ期待せられてゐるやうな結果を生ずることは決してないと確信する。日給制に不満を感じた雇主は出來高給制を採用せんとして、次のやうな處置をとる。從來一ドルを要した仕事は八十セントで出來ると考へ、これに九十セントの出來高給を與へることを約束し、この結果雇主も職工も共に十セント宛の利益を収めようと期待する。しかしこの賃銀改正は直ちに厄介な問題を惹起する。職工は定められた賃銀で相當の日收を得ることが出來るとは信じないで、これに反對する。しかし有めたり、脅したりして、漸くその賃率でやらせることにすると、その結果は自他共に驚く程出來高が多く、最初豫定した生産増加量の二五%を超過する。職工の所得は驚くべき速度で増加する。しかるに賃率は九十セントと決められてゐるから、雇主は平等な分配を受けないことになる。よつて雇主はこの賃率を切下げるやうになり、こゝに出來高給制の致命的缺陷が出現する。この切下は外觀においても、また實質においても、職工の所得は一定額を超過することを許さず、且つもしこの限度を超過するときは、さらに切下が行はるべしといふことを職工に通告するものである。賃率の切下は金の卵を生む鷲鳥を殺すことに外ならない。しかしそれにも拘らず鷲鳥を殺すことが必要である。賃率の切下を行はないと、雇主が仕事に對して支拂ふ報酬は永久に途

方もなく高いものとなる。またもし切下を行ふときは、職工の燃上る向上心を抑壓することになる。このやうにして日給制の難點と出來高給制の難點とは相互に全く正反對のやうに見える。

出來高給制の難點が生ずる原因は、一旦單價が決まると、職工の努力の増加が彼自身の利益にのみ貢献し、雇主がそれに全く參與し得ないといふことである。そこで雇主はこれに參與しようとして切下を企てる。職工は自己の努力の増進が結局單價の引下に到達することを知つて、努力を斷念し、*easy-going pace* を採るやうになる。職工の所得は日給制の場合に比べて少し多く、製造原價は少し低くなるかもしれないが、進歩の精神は全く存しない。雇主は常に切下の機会を狙ひ、職工はこの企圖を打破しようと力める。このやうにして雇主と被備者との利害が相反し、原價引下の共同努力が行はれない。

なほ出來高給制にはさらに一箇の缺陷が伴ふ。出來高給制を採用するためには、複雑な機械の各部分の原價、また屢々各部分に加へられる各作業の原價について知識と記録とを必要とする。このことが出來高給制を採用する範圍を制限する。

上述のやうに日給制にも出來高給制にも重大な難點がある。そこで利潤分配制が提唱せられた。利潤分配制は生産増加による節約を雇主と被備者との間に分配するのであるから、一見、日給制及び出來高給制の難點を克服し得るやうに見える。しかし利潤分配制は理論上にも、應用上にも缺陷の多いものである。今その

主なる缺點を挙げると次の通りである。

(一) 職工は彼等が收得したものでないものに對する分け前を與へられる。利潤は工場管理の整備、販賣部の經費節減等々からも生ずるものであるから、この部分を職工に分配するのは、贈與に外ならない。その結果は全然破壊的であつて、事實上全制度が *patronage and paternalism* の臭味をもつことになる。

(二) 職工は各自の功績如何によることなく分配に與る。活動的な元氣一杯の職工は、彼自らの努力の結果が自己の周圍にある多數の怠惰者との間に平分せられるやうな制度の下では、自分一箇の努力によつて所得の決定せられる制度におけると同様の程度で努力増進の刺戟を受ける筈がない。その反面では、怠惰な職工が自ら努力して、その成果を同僚全部の間に分配するよりは、同僚の受けるべき所得の中から分配を受けられる方が容易であると考へるのは自然である。

(三) 約束せられた報酬の來ることが遅い。利潤分配額の支拂は一年一回または二回であるから、毎週支拂のものに比べると刺戟力が弱く。

(四) 不況時に對する規定が設けられてゐない。利潤分配の制度に關聯して損失分擔の規定があることは嘗て聞いたことがない。しかし他人が損失を被つてゐるときには、職工は利潤の分配を期待することは出來ない。反對に損失の危険を負擔する者をして、全然何等の危険をも負擔しない者との間に利潤を分配せしめ

ようと期待することは出来ない筈である。

(五) 職工は契約の実施状態について知る手段をもたない。職工は一般に利潤を甚だ大なるものと考えてゐるから、實際に受ける分配額が餘りに少いので失望するに相違ない。さうして分配が果して正直に行はれてゐるかを疑ふやうになる。職工の間から委員を選んで帳簿を検査せしめることは雇主が恐らく拒絶するであらう。たとへ雇主が承諾したとしても、職工には帳簿検査を行ふ能力が缺けてゐる。故に利潤分配制では、一方は相手方を欺瞞する誘惑と機会とを十分にもち、他方は欺瞞せられてゐるか否かについて調べる手段をもたず、また如何なる場合にも修正は行はれない。故にこの制度は職工に満足を與へることが出来な

5. さて、利潤分配制が外觀上成功し、且つ相當期間繼續して行はれることはある。しかしこれは決してこの制度の優秀を證明するものではない。長期間安全であると見られてゐた汽罐が爆發したり、橋梁が破壊したりして甚大の損害を招くことがある。最初職工は分配額を一種の賞與と考へ、「ないよりはまし」と考へる。しかし後には利潤分配を自己の權利と考へるやうになり、不満が生じて来る。

要するに、利潤分配制は理論上誤れるものであつて、賃銀問題の解決策とすることは出来ない。

三、ハルシー割増制の内容

ハルシーは在來の日給制・出來高給制及び利潤分配制に對して批判を加へた後、進んで自己の積極的主張を開陳する。

ハルシーは利潤分配制のやうな迂回的方法によらずして、直接の手段によつて生産増加から生ずる節約を雇主と被働者との間に分配することを目指した。彼は自己の主張する制度を割増制 (Premium Plan) と名付けたが、それには少しく異つてゐる二形態がある。第一の形態は大量生産の行はれ得るものに適し、第二の形態は製造の限定せられたものに適する。(ハルシーはこゝに二箇の形態のあることを述べてゐるが、二形態の相違點については具體的な説明がない。) 兩形態共その根本原理は同一である。即ち、先づ一定の仕事をなすに要する時間を從來の経験によつて決定する。職工は普通の日給を與へられた上に、もし彼がこの豫定時間を短縮したときは、その短縮時間に對し「割増」(Premium) を受けることになる。この割増の金額は彼の賃率より低く定められる。このやうに一時間當りの割増が時間賃率より少いことがこの制度の有する一切の長所の根柢をなす礎石である。けだしこの結果として、作業時間の減少によつて仕事の原價が低下する。(もし短縮時間に對しても普通の時間給と同額を支給するときは、出來高給となる。) しかも職工の

1	2	3	4	5
Time consumed	Wages per piece	Premium	Total cost of work = col. 2 + col. 3	Workman's earnings per hour = col. 4 ÷ col. 1
Hours	\$	\$	\$	\$
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

所得は時間短縮によつて増加する。

ハルシーは右の割増制を次のやうな計算例を以て説明する。先づ舊制度の下において一箇の仕事をなすに要した時間が十時間、一時間當りの賃率が三十セントであつたと假定する。これに對して新制度では一時間短縮する毎に十セント宛の割増を支給する。今、五時間に減少したときは上のやうになる。(こゝで一言注意すべきことがある。ハルシーは最初割増を一時間十セントといふやうに金額で定めたのであつて、歩合で示したのではなかつた。しかしこの場合の時間給が三十セントであつたから、十セントの割増は時間給の三分の一に相當した。これがために後にはハルシー式が時間給の三分の一または三三%を割増とするものであるといふやうになつたのである。また平分するもの、即ち二分の一または五〇%を割増とするものなども用ひられた。)

上表の示すやうに五時間で仕事が完成せられた場合には、雇主

の賃銀支拂額は三三・三%減少し、他方職工の一時間當りの所得は三三・三%増加する。

割増を少くすれば、原價の低下は大となり、職工の所得増加は小となる。しかしそれだけ刺戟力が弱く、隨つて時間の節約は少いであらう。その結果は雇主と被働者との双方にとつて不利である。故に問題は、割増の率を如何に定めるかといふことであるが、これを決めるのは分別と判断以外の何物でもない。或種の仕事では、生産を増加するためには筋肉的努力を比例的に増加せしめることを必要とする。もしその仕事が既に相當重いものであるならば、潤澤な割増を與へないと好結果を擧げることが出来ない。また生産増加のためには單に速度及び送りに對する注意を増し、手先の操作をより精巧に行ひ且つ時間の無駄を省くだけでよい場合もある。このやうな場合には、割増は幾分少くても足りる。しかし雇主が貪欲であつて、レモンをからからになるまでも搾るやうな態度に出る場合には目的を破壊する。けれど割増が餘り輕微であるときは、職工が努力しないからである。さればといつて割増を過度に高くすることは、單に必要以上に多く支拂ふといふことになるだけである。

次に割増の率が慎重に決定せられた上は、これを濫りに變更してはならない。割増率の切下は不可である。但し生産過程の改善によつて最初の時間基礎を全く變へてしまつたときは別である。この割増が適當であつて、兩者に満足を與へる程度のものであるときは、職工は自己の所得に對して限度が定められてゐない

ことを確信するやうになる。この確信が大なれば大なる程、雇主にとつて満足なものとなる。

この制度の眞の目的は、賃率の切下を行ふ必要を除去するやうに、節約を勞資間に分配することによつて、職工の不安を除くことにある。さうして職工の所得を制限するものは彼自身の能力と活動のみとなる。このやうにして出來高給制の有する破壊性は完全に除去せられ、時々切下を行つて悪感情を誘發することの代りに、割増によつて職工をして益々大なる努力を拂はしめ、以て絶えざる生産の増加、原價の減少及び所得の増加を將來せしめるやうになる。

心の廣い雇主はこの制度から生ずる彼自身の利得が一定の設備を以て生産を増加せしめる點に由來することを認めるであらう。けだしこの制度は個々の仕事の賃銀費を減少せしめるばかりでなく、それに續く仕事を行はしめることによつて設備の能力を増大せしめるからである。この源泉からの利益は廣大であつて、割増の率を少しばかり減ずるが如きことは不必要である。

要するに、この制度は生産を増加し、原價を引下げ、同時に摩擦なしに職工の利得を増大するものであるが、さらに附隨的特徴もある。即ち日給制から割増制に移る経過は容易であつて且つ自然的である。また配帳組織の改造を要せず、單に現行組織に對して小さい追加を施すに過ぎない。

さらに勞資關係について見るに、組織労働者であるか否かを問はず、この割増制に對する反對は可能でな

い。けだし、これには何等強制的の分子がなく、且つ反對すべき具體的の何物もないからである。これは人間性の最も強い感情の一を満足させる提案であつて、出來高給制を開始するときに生ずるやうな困難を伴はない。

こゝで、ハルシーは彼の考案に係る「Time Clock」の使用を推稱してゐるが、その型式については掲出を省く。

さらに注意すべきことは、ハルシーが單に個別的割増制ばかりでなく、集團的割増制をも提唱してゐることである。即ち正規の製品として生産せられてゐるが、未だ各部分品の原價を正確に記録するに足るだけの分量で生産せられるまでに至つてゐない仕事については、その仕事に従事する一集團に對して割増を與へる。この場合には割増を一括的に計算し、これを各人がその仕事に費した時間に比例して分配する。しかしてこの集團的割増制においては個人と直接交渉する利益を失ふばかりでなく、上に利潤分配制について挙げた第二の缺陷、即ち各人が自己の功績によらずに分配を受けるといふ缺陷が幾分出現する。

また初めて採用せられる下請制に對しても割増制は同じく適用せられる。唯その割増は仕事の完成に要する見積時間に基づいて定められる。

なほこの制度は機械工場における一切の仕事に應用することが可能である。唯「Jobbing」、即ち時間を以

て勤められる仕事（ハルシーは例示してゐないが、恐らく例へば雑役工などの仕事を指すものであらう）は除かれる。しかしこの種の仕事に對しては時間減少の方法に關する喧しい要求はない。

最後にハルシーは次の一句を以て報告を結んでゐる。「本制度が程よく實施せられた場合には、より大なる生産とより低廉なる仕事を産み、且つ同時に如何なる他の制度よりも高き賃銀を支拂ふであらうと筆者は信する」と。

四、工學會大會に於ける討議

以上のやうな報告に對して、機械工學會の大會では常例の如く討議が行はれ、その記録が年報に收められてゐる。しかし今その全文を紹介する必要はないと思ふから、以下その主要點だけを掲げることとする（*op. cit.*, pp. 764—777）。

討議は甚だ活潑に行はれ、大體賛否兩論に分かれた。先づ賛成論を述べたのは William Kent (New York City) であつて、大要次の如く述べた。三四年前にハルシーからこの案を示され、直ちにこれを Springer Torsion Balance Company で採用した。三年間實施の結果は雇主にも、被僱者にも満足であつた。この制度はあらゆる點において賞讃すべきものとして衷心裏書する。それは全然厄介な問題を惹起さなかつた。も

し作業方法に改良が施されないとすれば、これは結局單純な出來高給になつてしまふであらう。しかし苟くも改良の機會が存する限り、且つまた人間がその熟練または發明力の極致に達しない限り、この割増制は職工に對して良い刺戟である。ケント自身は次のやうな實驗を施した。即ち従來の經驗なき小機械作業について行はんとし、試験的に作業せしめた所が一日百箇の生産がなされた。職工に向つてより早く出來る作業方法が見付かるかもしれないといふことを告げた上、もし百箇以上の生産があつた場合には、一箇に付〇・二五セントの割増を與へることを約束した。その結果、生産量は一日三百箇に上つた。これは職工の案出した小さな工夫によるものである。しかし彼は従來雇主を欺いてその工夫を隠してゐたわけではない。彼は割増制の刺戟を受けて、この工夫を案出し、それによつて自己の賃銀を五〇％増加したのである。

このケントの意見は割増制に全幅の賛成を表したものである。次に純粹な賛成説ではないが、Henry R. Towne の分益制との關聯において意見を述べた者が二人あつた。一人は Frank H. Ball (Elizabeth, N. J.) であつて、次の如く述べてゐる。ハルシーの割増制とタウンンの分益制との相違點は、後者が職工を部門に分け、その部門における節約を所屬の職工に分配するに對し、ハルシー式は一步を進めて、各個人について節約を計算したことにある。このハルシーの考は優秀なものであつて、従來提案せられたいづれの制度にも勝つた利益を有するものと思はれる。もし日給制以外の制度が成功するものとなれば、この制度が成功するで

あらうと思はれる。二制度の關聯を説く他の一人は H. H. Suplee (Stamford, Conn.) であつて、その發言中に次のやうな一句がある。ハルシーの論文についてタウンと話したことがあるが、その際タウンは直ちに自己の分益制とハルシーの割増制との間における同一性を認めた。分益制が細分せられたのが割増制である、兩者は原理においては同一のものであつて、唯その應用において異つてゐるに過ぎないといつた。このやうにしてこれ等の發言者はハルシー式に對して好感を抱いてゐるものと見ることが出来る。

これに對しハルシー式に反對した人々も少くない。先づ John T. Hawkins (Taunton, Mass.) は次の如き批判を下した。ハルシー式も亦不公正な職工と雇主とを相互の權利に對する侵蝕に對して保護せんとする企圖である。兩者が互に公明正大に相手をするならば、日給制、さらに時間給制が理想的な制度である。ハルシー案においては弊害を免るべき確實な方策を認めることが出来ない。出來高給よりも遙かに劣れる制度である。今假りに、原價の中で勞力費が半分を占め、材料費及び諸經費が半分を占め、雇主の利潤が一〇%とする。さうして作業時間が五〇%減じた場合には、ハルシー案では雇主の受ける利潤が一〇%から約二五%に増加すると同時に、職工の賃銀が約三三%増加する。しかし製造家はこのやうに大なる利潤を収むべき權利をもつてゐない。より大なる部分が勞働者に行くべきである。この制度では消費者利益の壟斷となる。金の卵を生む鳶鳥はどうしても殺されなければならないものである。出來高給制が不満足な關係を救済する

唯一の手段である。また日給制では職工自身が改善せられるに従つて改善が行はれる。しかるに利潤分配制もしくは割増制では改良進歩が行はれない。

提案せられる總ての賃銀制度において、殊により、新しい制度においては元來の日給制以上に、職工または雇主もしくはその兩者に存する人間の貪慾が破壊作用をなし、それと共にこれら新制度の最も有望なるものを敗つてしまふ。職工が約定の日給または時間給を受けてその全力を盡すことが彼等の利益であるといふことを學んだ場合、さうして雇主も同様に彼の成功が結局製品市場の許す限りの最高賃銀を支拂ふことに掛つてゐることを信ずるやうになつた場合、即ち勞力の増加に對する適當且つ正當の刺戟として、最良で最も能率の高い職工に常に最高の賃銀を支拂ふ場合に、如何なる産業制度においても可能なる殆んど理想的の状態を現出することになるであらう。

ホーヤンズはさらに第二回目の發言においていふ。割増制が Springer Balance Co. と Yale & Towne Co. との二社で採用せられて、報告の當時まで好結果を擧げてゐたとしても、問題を決するには時間が餘りに短い。兩社がこの新案を止めるかまたは出來高給制もしくは日給制に變へる時が来るかもしれない。勞資關係の問題解決または新案の決定には長年月を要する。結局はすべて、彼等が相互に正しく對處することを學ばねばならないといふ一事に歸着するものと斷言すると。

さらに討議の中で興味ある意見は E. F. O. Davis (Richmond, Va.) のそれである。彼は賞與制 (Bonus Plan) とあるが、割増制と同義に使用してゐるやうである) の採用せられた例を幾つか知つてゐる。これは節約時間の賃銀を平分するものである。その結果、當時の設備を以てしては可能である最短の時間が判明するやうになつて、公平な請負單價に到達した。この點に達すると割増制は餘りに煩雜であるから、廢止して單純出來高給に改めた。しかしさればといつてデーヴィスは割増制を無用のものとは考へない。即ち最初賞與制を使つて始めたから、大いに切下を行ふ必要を回避することが出來た。しかしハルシー式を長期間に互つて實行せるものをデーヴィスは知らないといふ。

またデーヴィスは第二回目の發言においていふ。出來高給制の反對者はその運行の様様を見る機會に恵まれなかつたのである。出來高給制の運行は非常に自動的であつて、且つ自然調節的である。もし不當の利を收めてゐる職工があると、何時か他の者がより低い單價を申出て來て、結局單價の低下が實現することになる。その上、出來高給制では面倒な計算記録を必要としないと。要するにデーヴィスの考では、割増制は適當な請負單價を見出すまでの過渡的の制度であるといふのである。

討議においては、以上の外になほ多くの發言がなされてゐるけれども、比較的重要でないから、こゝには省略し、次にハルシーの述べた結論の概要を掲げる (op. cit., pp. 777—780)。

先づ賃銀問題の眞の解決策は、ホーキンスその他の主張するやうに、人が互に相手方を公正に遇することにあるのであつて、即ちこの場合についていふならば、被傭者は極度の努力をなし、雇主は出來る限り高い賃銀を支拂ふことであると説くのはよい。しかし、不幸にしてこれは人間の本性に合はない。ミレニアム (millennium) の極樂時代ならばいざしらず、今日の雇主にとつての問題は、あるが儘の人間の本性を相手とすることである。普通の人は自分自身のためにすると同じやうに、他人のために働くものではなく、且つ普通の雇主はその製品を出來る限り安く作らうと欲するものであることは言を俟たない。このやうなことはホーキンスにとつては非難に値ひすることであるかもしれないが、ハルシーの見るところでは自然で、公正で且つ本當である。總ての場合にそれは避くべからざることである。人間の本性が有するこの特徴に備へ、且つこれを利用することが割増制の目的である。即ちこれがために、被傭者には或程度まで自己のために働く機會を與へ、また雇主には一定の賃銀増加によつて比例以上の生産量増加を確保せしめようとするのである。次にホーキンスは、この制度によると雇主が二五%の利潤を收めるといふ到底存在を許し得ないやうな状態が生じ、且つ製造家は決してこのやうな利潤を收める權利を有するものではないと抗議するが、ハルシーの考ではこれは的外れてゐる。かゝる議論は事實に打勝つものではない。前に掲げた計算は單に説明の便宜上示した一例に過ぎないのであつて、決してそれがこの制度から期待せられる平均成績といふわけではな

ら。勿論この制度によつて一般に一〇〇%の生産増加を生ずるものと期待することは出来ないが、また個々の作業においてはそれ以上に達したことも實際にある。なほまた最も優秀な職工長の才幹を以てしても、従來の記録に何等の故障をも發見しなかつたことも事實である。

ホーキンスは第三に、競争業者が發生し、割増を避けて一層低廉に生産するであらうと反對してゐる。しかしこれは割増が生産に對する負擔であつて、割増を與へずとも同一量の生産が行はれるといふ假定に基づいたものである。これは問題の核心であつて、この點ではホーキンスは全く誤つてゐると信ずる。ホーキンスは總じて割増制と利潤分配制とを混同してゐる。利潤分配制は利潤分配の約束が被備者の好意を博して、これによつて少くとも分配額を償ひ得る程度まで生産物を増加せしめるものとの信念から、被備者の間に利潤の一定部分を分配しようとするものであるけれども、その金額は生産増加が現實に發生したと否とに拘らず分配せられるのである。しかるに割増制においては、生産が現實に増加した場合にのみ割増が支拂はれる。利潤分配制では生産増加が必ず發生しなければならない。さうでない、生産原價の騰貴を來すことになる。しかるに割増制ではこのやうなことは全然あり得ない。ホーキンスは日給制によつた場合にも、全く割増制の場合と同じだけの生産をなす少數の職工を見出すかもしれないが（ヘルシーはこのやうな職工を見付けたことは全くない）、これは職工全體にはあてはまらないし、將來も同様であらう。もし職工中のたゞ

た一人でも割増制の魅力に動かされるならば、この制度は生産原價を引下げることになる。生産原價の低下が生じなければ割増は支拂はれない。實際上、普通の雇主も、職工長も、また職工も日給制のみによつてゐる場合には、果してどれだけの生産能力があるかを知らない。割増制の下で働いてゐるのを實見した人々にとつては、日給制でも同様の結果を得ることが出来るとの主張は馬鹿馬鹿しいものに見える。

第四に、デーヴィスは割増給の採用は結局出來高給制になると述べた。しかしデーヴィスの職工は出來高給の自動的性質に關してデーヴィスは全く異つた考を抱き得るものであるといふことについてはヘルシーは少しも疑惑をもたない。デーヴィスは彼の職工をして互に競争せしめることに成功したらしい。しかしこれに成功した人は少いのであつて、普通は雇主側からの切下によつて請負單價の引下が行はれるのである。いづれにしても結果は同じである。各職工は皆、自己の所得を略ぼ明瞭な或限度以上に高めるときは、他の職工が彼よりも低い單價を申出でることになり、彼が餘りに活動することが却て愚であることを承知してゐる。もし出來高給制の下において總ての者が知つてゐるやうに、職工の所得が決して一定限度を超えることを許されないものであることを承知してゐるときには、彼等がその限界を通過するやうに努力するものと期待することは無益である。さうして丁度この點に出來高給制と割増制との根本的相違が存するのである。しかるにこれを認めることの出来ない人があるのである。出來高給制は必然的にこのやうな限度を定めるに反

し、割増制はこれを定めない。出来高給制への踏石を供する制度に關しては、その場合は丁度數學上の極限に類似するものである。改良がそれ以上進むことが出来ない場合には、この制度を出来高給制に換へてよいかもしれない。しかしそれは數學上の極限のやうに、永久に接近することが出来ても、決して到達することが出来ない状態なのである。

第五に、ハルシーは自己の割増制がタウンの分益制から示唆を受けたものでないことを主張する。事實の點からいつて、ハルシーの制度はタウンの論文が公表せられた時（これは前章で述べたやうに一八八九年五月である）よりも以前に明確に具體化せられてゐた。しかし先づ以て實地に試験し、相當の保證を以て世に問はんがために、公表を延期した。さうして報告當時までに三箇の工場で實驗せられ、いづれの場合にも好結果を奏したのであると。

なほハルシーは討論の結論中に實施上の注意について述べてゐる。即ち

(一) 先づ實施に當つては職工がこの新制度を熱心に受入れるものと期待してはならない。反對に職工は多くの場合に割増制が出来高給制の變装せるものと見做す。割増制は彼等の間に甚しく不人氣であつて、最初は疑惑の眼を以てこの制度を見る。しかし雇主の側で少しく忍耐し、また被僱者の側で少しく經驗を積むと、割増が作り話でないことを知るから、この偏見が矯正せられる。

(二) 次に割増の定め方について注意すべき點がある。割増制では雇主が職工を寛大に取扱ふことが出来るが、それには二つの方向がある。一つの方法は最上の記録を基本と定め、それが短縮せられたときに潤澤な割増を支給するのである。しかしこれは誤つた方法である。如何なる部隊でもスターのみで構成せられてゐるものはない。もしこのやうな方法を採用するときは、間もなくその仕事に参加した劣等職工が到底その基本率に到達し得ないことを覺つて、努力を止めることになる。同時に眞に優秀な職工はその所得を著しく高め、その結果割増が甚だ大となり、遂に雇主をして割増率切下といふ不運な手段を採らしめるやうになる。この状態に適應するために、ハルシーは時間給を寛にして、割増率を少くする方針を採り、これによつて總ての職工に割増を受ける機会を與へると共に、割増を制限内に保つやうにした。

割増の定め方については、最後に如何なる方策が採られるにしても、最初は少くとも相當の割増の附くやうにして開始せられなければならない。もし試験的の割増が餘りに低く定められたときには、それを引上げることに反對する者はない。しかしもし餘りに高く決められたときに、それを引下げるのは難事である。この點に關聯して、前に掲げた表は單にこの制度の原理を説明するための例に過ぎない。事實問題としてあの表に掲げたやうな割増の率は、普通の軽い機械工場の作業には高過ぎるであらう。しかしまた他のもつと骨の折れる仕事に對しては低過ぎるであらう。實際上ハルシーは一時間三セントといふ低い割増を用ひて立派

な結果を挙げたこともあった。

五、実施状況

ハルシー割増制は、既述の通り、工學會大會における彼の報告の當時既に使用せられ、且つ最初から成功を収めていたのであるが、數年間は一般に廣く採用せられることはなかつた。一八九九年(?)にハルシーが American Machinist に發表した論文 Experience with the Premium Plan of Labor Payment によつてプロヴィデンスの Builders' Iron Foundry Co. が割増制の利益を認めて、これを採用した。それ以來急速に流行するやうになつた。一九〇〇年頃には National Metal Trades Association がこの制度を推薦してゐる。その當時は出來高給を除けば、普通の工場に採用され得る唯一の刺戟的賃銀形態であつたから、廣く行はれたものゝやうであつて、一九二三年にはアメリカ機械工學會がハルシーの功績を認めて金牌を贈つた程である。

National Industrial Conference Board が一九二八年に行つた調査によると、ハルシー割増制が相當に重要であることを示してゐる。即ち同協會の質問調査によると、回答に包含せられた七十七萬人の職工の受ける賃銀の形態は次の通りであつた。

時 間 給	三六七、四五四人	四七・二%
單純出來高給	二一八、三二一	二八・二
其他の出來高給	六九、二六五	八・九
特殊の刺戟的制度	一二二、三三六	一五・七
合 計	七七七、三七六	一〇〇・〇

この最後の十二萬人中、ハルシー割増制を受けるものが九、九五三人、即ち八・一%を占めてゐた (Zweig, *National Industrial Conference Board, Systems of Wage Payment*, 1930, p. 8)。但しこの調査に含まれてゐる七十七萬人を一九二七年の工業調査による工業労働者總數と比較すると九%強に過ぎないことを見落してはならない。なほこの調査によると、ハルシー割増制の採用によつて生産量及び被僱者の所得は増加し、賃銀費は減少したと報告せられてゐる。即ち生産量の増加は一〇%から一〇〇%に及び、中位數は四〇%である。所得の増加は一〇%から四五%までであつて、中位數は二〇%である。但し一〇%と報告した工場が約三分の一であつた。賃銀費の低下は五%から五五%に及び、中位數は二〇%である。この報告は必ずしも正確な計算によつたものでなく、推定の數字であるが、大體の状態を示してゐるものであることは認め得る。またこの制度が「簡單で費用を要しない」と報告した工場が約四分の三であつた。要するにこの調査によつて、アメリカではハルシー割増制が相當に好い成績を収めてゐることが明かにせられた (*Ibid.*, pp. 59—63)。

英國では一八九八年にグラスゴウの G. & J. Weir の工場ではハルシー割増制を採用した。(ライトル教授による Messrs. Weir of Cashport, England となつてゐるが—Lytle, Wage Incentive Methods, P. 226—これは誤りであらう。) 一九〇一年の國際工業會議で、次章で説明するローワンの報告と同時に、グラスゴウ J. G. William Weir と J. R. Richmond とが次のやうな題目の報告を行つた。

Workshop Methods: Some Efficiency Factors in an Engineering Business.

この報告の第一節は Premium System of Remunerating Labour と題して、自社工場で實施した割増制について説明する。その内容は大要次の通りである。

機械工場では多年の間時間給のみを使用し、故參の職工は新參の職工よりも高い時間給を受けたが、その理由は仕事をよく知つてゐると想定せられたからである。しかるに多くの場合には若い新參の職工の方が故參者よりも優れてゐたから、賃銀が各職工の相對的價値を示さなかつた。この状態を是正し、且つ各職工が同一の標準的賃率を受けると同時にノーマルな生産率以上に増加した際には餘分の報酬を受けるやうにするために、當時知られてゐた各種の報酬制度を考慮した後、割増制を採用することに決定した。その採用理由は次の通りである。

(一) その考が簡單であつて、職工の理解が容易で、餘分の報酬を職工自身容易に計算することが出來

る。差別的賃率制度はこの點に難點があつて、職工と管理者との間に摩擦を生じ易い。

(二) この制度の採用は比較的簡單であつて、特に大なる職員を必要としない。自社工場では約五百名の職工に割増制が採用せられてゐるが、職員は工場長を入れて大人五名と少年二名とに過ぎない。

(三) 出來高給制におけるやうに、賃率決定上の誤謬が多額の失費を生ぜしめたり、失望落膽せしめたりするやうな缺點がない。割増率決定における誤謬は割増に影響を與へるだけで、賃銀を動かすことはない。

(四) 職工をしてその機械または道具の改良を申告せしめるやうに眞の誘引を提供する。出來高給制の下においては、機械が一定の標準状態に維持せられる限り、職工は何等の申出をしない。けれど彼の氣付いてゐる改良を施すときは彼の賃率が切下げられることになるであらうから、これに反して割増制では、職工の申出でた改良を施しても、賃率切下げの必要はないのであるから、改良は職工と雇主との双方を利用することになる。

(五) 割増制を採用すると、時間及び費用の記録に要する正確な資料が得られる。それは時間記録について二重のチェックとなり、且つ品物と作業と費用とを一の用紙に合せて示す。

ウィーア會社の工場では、多量の反覆作業もあれば、また多量の特殊作業もあるが、いづれも割増制による作業には五十時間以上を要するものはない。故に節約時間に對して五〇%の割増を支拂ふ制度を採用し

た。(即ちハルシー割増制である——増地)なほ仕事をなくつたり(scamping)、拙い仕事をしたりすることを防ぐために、たとへ小部分でも正しくない仕事があるときは、全體の割増を與へないといふ厳格な規則を設けた。また職工と協議の上、割増を四週間毎に支拂ふことにした。但し七月及び十二月の二大休日前には八週間目に支拂ふ。

右のやうな割増制を三年間使用した結果、次の利益が得られた。

- (一) 同じ勞力費によつて生産高が著しく増加した。
 - (二) 職工の平均賃銀は一割から四割まで増加した。
 - (三) 事實上強制的に機械が最高能率の状態に維持せられた。
 - (四) 職工がその仕事、機械及び設備に對してもインテレストは大いに増加し、且つ工場改善の計畫によつて相當に協力するやうになつた。
 - (五) 職工長は従來得られなかつたやうな人の選擇圈を與へられることになり、その結果は最上級の確實な職工のみを雇傭するやうになつた。
 - (六) 職工長は最早なる監視人でなく、職工に仕事を與へ、且つそれを検査する人となつた。
- ウィーア及びリッチモンドの國際工業會議における共同報告の第一節は大要以上のやうである。このやうな

にウィーア会社の工場を始めて採用せられたハルシー割増制が節約時間の賃銀額を雇主と被傭者との間に平分するものであつた關係から、英國では五〇%の割増制を Halsey-Weir system と呼び、三三%のものを Halsey system と呼ぶこともあると云ふ。また實際にはハルシーやローワンその他の割増制一般を Premium bonus system と呼ぶことが多いやうである。

ハルシー割増制は英國では相當廣く用ひられたものゝやうであつて、チャーラーの著者コプリーは the Halsey plan apparently made its greatest appeal in Great Britain. と記して Copley, Frederick W. Taylor. Vol. I, p. 402)。しかしその普及はローワン割増制には及ばなかつたらしい。一九〇二年には割増制が勞働組合の問題として取上げられ、遂に組合と雇主組合との間に協定を結ばれたといふ事實もあるが、これはむしろローワン割増制について論議せられたものと想像せられる。

ドイツではハルシー式のみならず、一般に割増制 (der Prämienlohn, der „gekettete“ Akkordlohn) は餘り多く用ひられず、一小部分の經營で行はれるに過ぎないやうである (Handwörterbuch der Betriebswirtschaft 2. Auflage 1937 Sp. 237)。

我が國においてはハルシー割増制が夙に輸入せられ、かなり廣く行はれてゐるやうである。但しその名稱は工場によつて種々異つてゐるものもある。昭和六年十二月に當時の臨時産業合理局生産管理委員會が賃銀

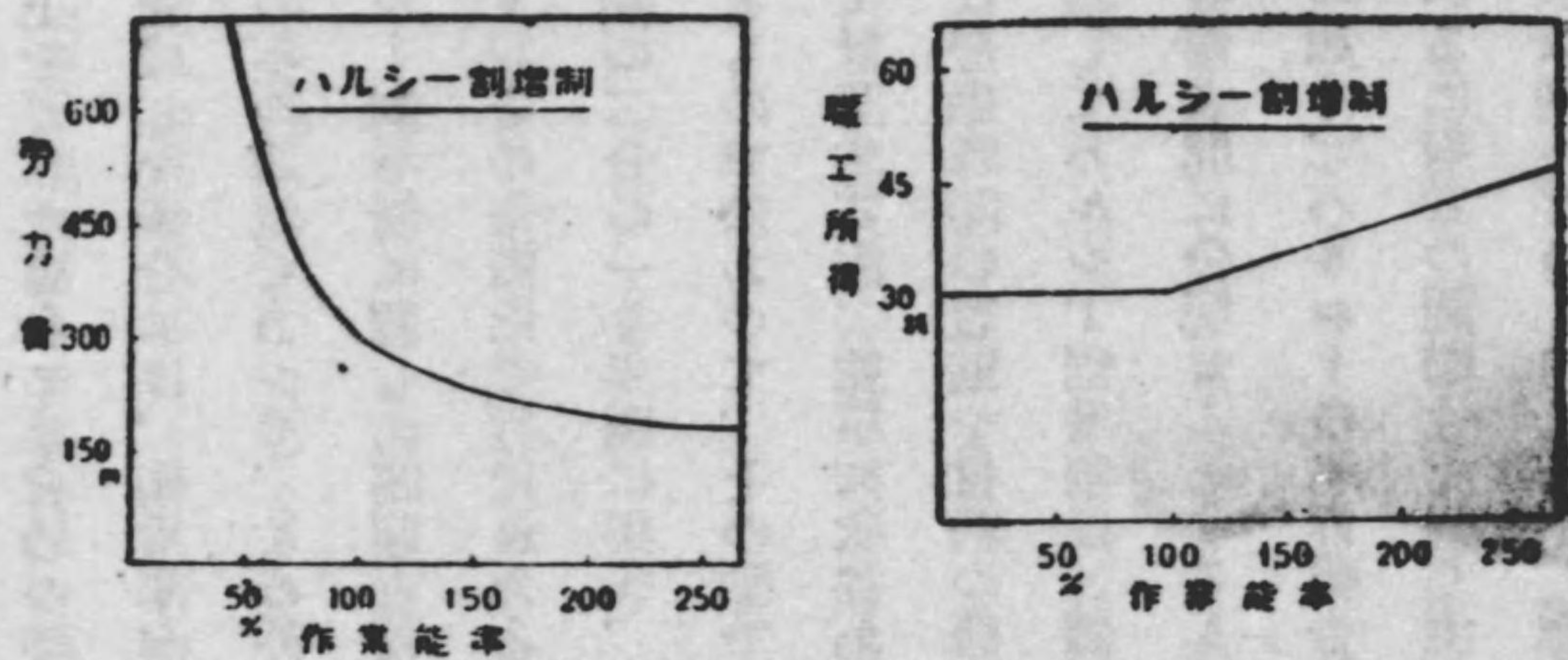
制度に關する報告を提出した際に、獎勵給制度としてハルシー式を推奨した。その理由は次に掲げる報告の抜萃によつて明かにせられる。

「……茲ニハ賃金制度ノ立場カラ見テ、現今普通ニ行ハレテ居ル如キ稍不正確ナル所定時間査定方法ノ下ニ於テモ實行サレ得ル解決策ヲ考究シテ見ダイト思フ次第デアル。

而シテ普通ノ出來高拂ノ請負制度デハ、勞働能率ノ増進ニヨツテ勞務者ノ儲歩合が鋭敏ニ變化スル爲ニ、請負單價又ハ所定時間ノ不變更ヲ實行スル事ガ殆ンド不可能デアルカラ、節約時間ニ對スル利益ガ全部勞務者ノ所得ニ歸スル方法アナクテ、……ハルシー式割増制度ノ如ク、之レヲ豫メ定メテ一定ノ比率ニヨツテ、勞資ニ分配スル制度ノ採用ガ必要トナルデアアル。」(臨時産業合理局生産管理委員會、賃金制度、一八一—一九頁)

六、ハルシー割増制の吟味

ハルシー割増制は従來の經驗を基礎として比較的餘裕のある標準時間を各仕事について定め、職工がこの時間以内に完成した場合には、その節約時間に應じて一定率の割増を支給する。この割増率は最初十セントなどと金額を以て表示せられたが、後にはこれを時間賃率に對する割合、例へば三分の一、二分の一などと表示せられるやうになつた。故に例へば割増率が三分の一である場合には、残りの三分の二が雇主の手に收められ、兩者の間に分益が實現せられることとなる。また勞力費の點から見ると、次頁の圖の示す通り標準



計算公式

A) 課業以下のとき $Rh \times Ha$

B) 課業以上のとき $RhHa + \frac{Rh(Hs - Ha)}{3 \text{ or } 2}$

標準時間	實際時間	作業能率	本給	割増 (三分の一)	合計	一時間當り所得	勞力費
10	20	50%	6.00円	0	6.00円	.300円	6.00円
10	18	56	5.40	0	5.40	.300	5.40
10	16	63	4.80	0	4.80	.300	4.80
10	14	71	4.20	0	4.20	.300	4.20
10	12	83	3.60	0	3.60	.300	3.60
10	10	100	3.00	0	3.00	.300	3.00
10	9	111	2.70	.10	2.80	.311	2.50
10	8	125	2.40	.20	2.60	.325	2.60
10	7	143	2.10	.30	2.40	.343	2.40
10	6	167	1.80	.40	2.20	.367	2.20
10	5	200	1.50	.50	2.00	.400	2.00
10	4	250	1.20	.60	1.80	.450	1.80
10	3	333	.90	.70	1.60	.533	1.60
10	2	500	.60	.80	1.40	.700	1.40
10	1	1000	.30	.90	1.20	1.200	1.20

時間以上を要した場合には普通の時間給であるから、時間の短縮に応じて念カイツを以て減減し、標準時間以内で完成した場合には、割増率が100%に達しない限り、時間短縮に応じて減減する。なほこれは直接労力費のみの減減であつて、この外さらに間接費において通常、減減の生ずることは言を俟たない。

ハルシー割増制に關して問題となる一點はこれとタウン分益制との關聯である。タウン分益制は職工の集團を作り、その集團内で行はれた各種の作業に關し、假定原價と實際原價とを比較し、後者が低いときは、その差額の二分の一を集團に與へ、これを各職工にその實收賃銀額に應じて分配する。この分配は一年一回行はれるものではあつて、その點では利潤分配制と同一であるが、工場全體を單位とせず、その中の各集團について計算する點、並びに収益から一切の費用を差引いた利潤ではなく、職工の左右し得る費用の節減（例へば労働時間の短縮や材料の節約などから生ずる費用節減）を分配する點において利潤分配制と異なる。これに對してハルシー割増制は、個々の職工についてとはあるが、労働時間の短縮による賃銀費の節減を雇主・被雇者間に分配せんとするものであるから、兩者の關聯が問題となる。

前述の如く、ハルシーの學會報告後に行はれた討論の席上においても既に兩制度の關聯を説いた人々がある。しかるに兩者の關聯性を強く主張したのはテーラーである。さうして恐らくテーラーの命名によるものと見よが（例へば Taylor, Shop Management, 1911, Pp. 89, 89, 40 etc.）¹ 雇主ハルシーが Towne-Halsey

plan と呼ばれるやうになつた。國民經濟學者の間では今日でもなほタウン・ハルシー式と稱せられることが少くない。またエルマンスキ教授の如きはタウン式とハルシー式の異同を明かにしてゐる（J. Ermanski, Theorie und Praxis der Rationalisierung, 1928, S. 181 ff.）。

テーラーは一八九五年アメリカ機械工學會大會において行つた報告 A Piece Rate System の第二十八節において「この方法（タウンの分益制を指す）のさらに進んだ改良がエフ・エー・ハルシー氏によつて施され、且つ……」と述べ、また一九〇三年同學會大會になした報告 Shop Management においては「使用せられてゐる普通の管理制度全部の中で……最もよいのは 基本的にはヘンリー・アール・タウン氏によつて創始せられ、且つエフ・エー・ハルシー氏によつて改良せられて實用的になされた案である」と述べてゐる。このやうにテーラーは、タウン式とハルシー式との間には顯著な相違があるにも拘らず、後者を前者の改良案と斷言してゐる。故にこの點について吟味を加へることが必要となる。

テーラーがこのやうに兩者の關聯性を説いた理由は、コプリイによると、兩案が共に職工の現在における生産量を基礎と定め、且つより、良き努力から生ずる利益を職工と經營者との間に分配することによつて、職工をして一層の努力をなさしめるやう誘導し且つ實行し易からしめんと企てたといふ點にある（Copley, op. cit., p. 403）。畢竟タウンもハルシーも、テーラーの實施したやうな方法による標準作業量の決定について考

慮する所がなかつた。標準作業量、随つてまた正確な請負單價の決定は不可能なものであるとし、それがために生ずる弊害を減少せしめることによつて一種の妥協を試みたのである (Ibid., p. 403)。

しかしこの故を以てタウン案とハルシー案とを同一視し、殊にハルシー案をタウン・ハルシー案と呼ぶことについては、異議の成立する餘地があると思ふ。既述の如く、タウン案の發表せられたのは一八八九年五月である。さうしてハルシー案が何時頃考案せられ、且つ實地に試みられたかについては明確に立證せられてゐない。ライトル教授はハルシーが一八九〇年頃に Canadian Hand Drill Company で彼が割増制と名付けたものを開始したといつてゐるが (Lytel, op. cit., p. 288) その年次については疑がある。ハルシー自身は、既述のやうに、大會の討議に際してその割増制がタウンの論文が公表せられるよりも前に完成してゐたことを述べて、タウン案を修正したものでないことを力説した。且つまた同じ討議の中でケントは三四年前にハルシーから示されて直ちに實施し、三年間の成績が良好であつた旨を述べてゐる。なほそればかりでなく、タウンの分益制は明かに利潤分配制を修正せるものであつて、一年一回節約額を分配せる點並びに職工の左右し得る限り、一切の費用を計算に入れる點から見ても利潤分配制に近い。しかるにハルシーの割増制は日給制と出來高制とを折衷せんとしたものであつて、割増は各職工に對し個別的に計算せられ、且つ賃銀支拂日毎に支拂はれる。また作業時間の短縮によつて生ずる賃銀の節約額のみを分配するのである。ハルシ

ー自身も一九〇三年のアメリカ機械工學會大會におけるテーラーの有名な報告 Shop Management の後に行はれた討議の席上において、テーラーがハルシー案をタウン案と同一に扱つたことに對して抗議を提出してゐる (Transactions of A. S. M. E. Vol. XXIV 1903, P. 1465)。このやうにしてハルシー案がタウン案を修正したものであるといふ批評に對しては、著者はハルシーの言明を信じてこれを否定する。また恐らくテーラーによつて始められ、爾來少からぬ學者によつて踏襲せられてゐる所のタウン・ハルシー案の名稱は不當であると考へる。

しかし廣く賃銀諸形態を分類するに當つては、タウン案とハルシー案とが同一部類に屬することを否認することは出來ない。けだし兩制度は職工の努力増加によつて生じた成果の増加分の處置に關して同一の歩調を採るからである。即ち單純日給制のやうに成果増加分の全部を雇主に收めしめず、また出來高給制のやうにその全部を被傭者に與へることなく、雇主と被傭者との間に一定の割合を以て分配しようとするものである。故にタウン案とハルシー案とを共に分益制または割増制の部類に編入することは正しいと考へる。

ハルシー割増制について問題となる第二點はこの制度と時間研究との關聯である。これについては、既にテーラーの所説を紹介した。ハルシーは最初各職工が諸種の作業をなすに要する適確な時間を決定することは不可能と考へてゐたやうである。一八九五年にテーラーが A Piece Rate System の報告をした際におけ

る討議においてハルシーは次のやうな皮肉を帯びた言葉を發してゐる。テラー・システムの出來高給制に優れる點は *advancing piece rate* にあるのではなく、賃率決定の方法に存するのである。もしテラーが普通の機械工場における日常の作業に含まれる種種多の仕事について最高生産量を決定することが出来るならば、彼は一箇の偉大な仕事を成就したのである。さうして今回の論文の後に直ちに、彼の方法の出來る限り詳細を示した次の論文が提出せらるべきである。抑々出來高給制を覆す難關の根柢に存するものは、この生産可能量を決定するについての一般的困難である。さうしてハルシーが割増制を工夫するに至つたのはこの困難を熟視したためである。割増制によつて生産可能量を決定しようとする企圖は放棄せられて、現在の生産量が基礎として採用せられた。さうして生産量の増加に對して提供せられる割増が少額であるならば生産量が増加しても、職工の所得を無法に増加することはない。割増制を主として支配してゐるものは、その融通性が極度に大であること、判断の誤謬が高い犠牲を伴ふといふ危険が存しないことである。現在の知識を以てしてはテラーの賃率決定法を判断することは困難であるが、ハルシー自身の割増制程簡單もしくは安全なものを案出することは困難であると。

このやうにハルシーは一八九五年にはテラーの基本時間研究に信を置かなかつたやうであるが、その後八年を経た一九〇三年には幾分これを認めるやうになつた。即ち同年のテラーの報告 *Shop Management*

に對する討議においてなされたハルシーの發言中に次のやうな一節がある。テラー氏の案とハルシー自身の案との間における主要な相違は、テラーが如何にして所期の結果を産み出すかを彼の指圖書によつて職工に示すに對し、ハルシー案では作業方法を職工の創意に頼らしめる。テラー案が採用可能であり、且つそこではハルシー案よりも好結果を生ずる仕事は廣範圍にあることを疑はない。しかしテラーが工夫する組織に伴ふ費用を負担することが出來ず、且つ結局職工の創意に頼ることによつて好結果の得られるやうな仕事はより廣範圍にあることで満足してゐる。テラーがベスリー・ヘム及びミッドヴェールで見出した條件は彼の制度に對して理想的である。しかしそれはこの制度が一般的に有用であるといふ定規を提供するものであるとは信じない (Transactions of A. S. M. E. 1903, Pp. 1466—1467)。

さらにコプリーは次の字句を以てハルシーが全然轉向したことを説いてゐる。For years Halsey continued to disbelieve that there was any practical way of determining possible output, but eventually he was convinced by the hard logic of facts and very generously acknowledged it. (Copley, op. cit., p. 404)。

この樂觀説が果して正しいか否かは不明である。

すづれにしても、ハルシー割増制が時間研究の行はれない作業に對して案出せられたものであつて、且つこの種の作業に適することは事實である。故にこの制度による場合の課業はかなり低いものである。隨つて

職工は容易に作業時間を短縮して、多額の割増を獲得することが出来る。このことは同時に賃率切下の行はれる機会を多くするものである。この弊を防ぐためにはローワン割増制が有効であることについては、次章で説述する。

また同一の職工が受持つ種々の仕事の間における課業の難易が不同であるため、職工は或一つの仕事を犠牲にして他の容易な仕事を急速に仕上げることによつて多額の所得を得ることが出来る。例へば第一、二及び三號の仕事の標準時間がそれぞれ五、三及び二時間、合計十時間である場合に、實際時間が合計八時間であるとしても、三つの仕事に對する時間が異なるに従つて、職工の所得には上表のやうに差異がある。

なほハルシー割増制は後に時間研究の施された仕事についても行はれるやうになつた。即ち課業は標準化せられてゐるが、外部的缺陷からその完成に不安があるやうな場合に用ひられる。さうしてこの場合には一〇〇%を課業と定めず、それ以下に、例へば六二・五%などと定める。

ハルシー割増制についての第三の問題は、節約時間に對する賃銀を全部職工に

	# 1	# 2	# 3	合計	所得 (一時間30錢) (割増三分ノ一)
標準時間	5	3	2	10	
實際時間	I 3	3	2	8	260 錢
	II 2	3	3	8	270
	III 1	4	3	8	280

與へることなく、その中から三分の二、二分の一などを雇主が収めることにある。この點については英國の労働者は割増賞與制の「不正直」(dishonesty)と稱して強く反對した。これに對して雇主は次のやうに答辯した。彼は事業界の競争状態に拘束せられてゐる。同業の競争者は製品をより低い價格で市場に供給して彼を凌がんとするためにその勞力費を切下げることに始終全力を盡してゐる。さうしてこの値下によつて消費者に利益を提供する。このやうにして雇主は割増制において生ずる節約賃銀の殘額と間接費の節減額とを自己の手中に留保することなく、價格引下の形式において消費者に廻付するのであると。

右のやうな労働者側の主張を支持する立場にあるコール氏が割増制に對して非難を加へたことは餘りにも有名である。氏はいふ、「ハルシー式もローワン式も共に主として製品の勞力費を引下げんことを目的とする。彼等は職工から増加せる生産量を收め、しかも同時にその生産量に對してはより、低き賃率を支拂はうとする」と(G. D. H. Cole, The Payment of Wages. P. 53)。しかしもしこの時間短縮による節約賃銀の全部を職工に與へるときは、出來高給(但し日給保證附)となるわけである。コール氏はこの種の割増制だけが右の非難に當らないものであると云ふ(Op. cit., p. 53)。またアメリカではこれを100% Premium Plan または100% Sharing Planと稱して實際に用ひてゐるといふことである。しかし抑々出來高給の弊害を矯正せんがために案出せられたのが、ハルシー割増制なのであつて、コール氏の非難が失當であることは、夙に

故福田徳三博士の指摘せられた通りである（社会運動と労働制度、大正十一年、三八三頁）。

なほこの割増制を補正したものととして、Supervision Premium を與へるものがある。即ち雇主の収める分の中から例へば四〇%（雇主が五〇%を収める場合には、節約賃銀の二〇%となる）を監督者に支給するものである。

要するにハルシー割増制は主として時間研究が十分に行はれず、随つて標準時間の定め方が嚴密でない場合に適する。殊に作業設備や作業方法が未だ固定せず、種々の調整改善によつて標準時間が漸次短縮せられつゝあるやうな場合には割増制の採用を可とする。しかし標準時間の設定がルースになる虞はかなりあつてそのやうな場合には労働能率の増進に對する刺戟力が弱い。

なほ最後に注意すべきことが一つある。割増制は作業時間の短縮によつて生ずる賃銀節約額の一部だけを分配する。しかるに作業時間の短縮によつて雇主の受ける利益はそれのみでなく、他の多くの費用、概して間接費が節約せられる筈である。また時間短縮による利益ばかりでなく、職工の慎重な注意によつて材料費その他にも節約が施され、もしくは製品の品質を向上せしめることも可能である。しかしハルシーは既にこのやうな事實を認めながら、その割増制ではこれ等についての分配を行はないのである。

七、デイーマー割増制

アメリカの consulting industrial engineer なる Colonel Hugo Diemer は一九〇五年にインディアナポリスの Atlas Engine Works で彼自の Combined bonus and premium system と稱する一制度を採用した。この工場では従來、作業時間を過去の平均時間以下に短縮したときには、賃銀を一〇%増加した。また時間研究によつて標準時間を決定し、これに約三割の餘裕を加へたものを標準とし、それ以下に作業時間を短縮した場合には、二〇%を増給した。即ち第二章で説明したやうな二率時間給制が採用せられたわけである。この制度によつて標準時間の程度まで短縮した職工は相當あつたが、數週間繼續する仕事についても、その標準時間以下に著しく短縮することはなかつた。けれど標準時間まで短縮するときは二〇%の賞與を受けることが出来るけれども、その上は時間を短縮しても賃銀の増加がないからである。故にデイーマーはこの二割の賞與を與へる外に、さらにハルシー式の割増（五〇%）をも與へることにした。例へば時間給二十セントの職工が標準時間十二時間の作業を十時間で完成したときは、時間給が二割増加して二十四セントとなる上に、節約した二時間分の賃銀四十セントの半額、即ち二十セントを割増として受けることになる。（H. Diemer, Factory organization and administration, 3rd edition 1921, P. 351ff; Wage-payment plans that reduced production costs, 1930, P. 34）。

デューマー割増制の計算公式は次の通りである。

計 算 公 式

$$A) \text{ 標準未滿のとき } Rh \times H_a$$

$$B) \text{ 標準以上のとき } RhH_a + 0.30RhH_a + \frac{Rh(H_a - H_s)}{5}$$

圖表は、これを省略するが、一六三頁に掲げたハルシー割増制の圖表を参照せられたい。但し一六三頁の圖表は三三%ハルシー制を示してあるが、デューマー制では五〇%の割増を與へること上述の通りである。且つ兩制度の間には標準に高低があること、並びにデューマー制では作業能率一〇〇%の點にステップが存在することに注意を要する。

なほデューマーは各職工について毎賃銀計算期間における成績を記録し、これを時間給を昇進せしめる基礎とした。

この制度が時間研究を施した標準時間に基づくこと及び能率一〇〇%の點にステップを設けたことは、後に第八章で詳述するテラー差別的出來高給制に倣つたものと思はれるが、標準未滿の場合に日給が與へられること、及び標準超過の場合に節約時間の賃銀が半額しか與へられないことの二點においてテラー制と異なる。デューマーが約三割の餘裕を加へたといへ、とにかく時間研究を経た高標準を採用しながら、それ以下に作業時間を短縮した際に全額を與へないことは、問題であると思ふ。

八、アトキンサン制

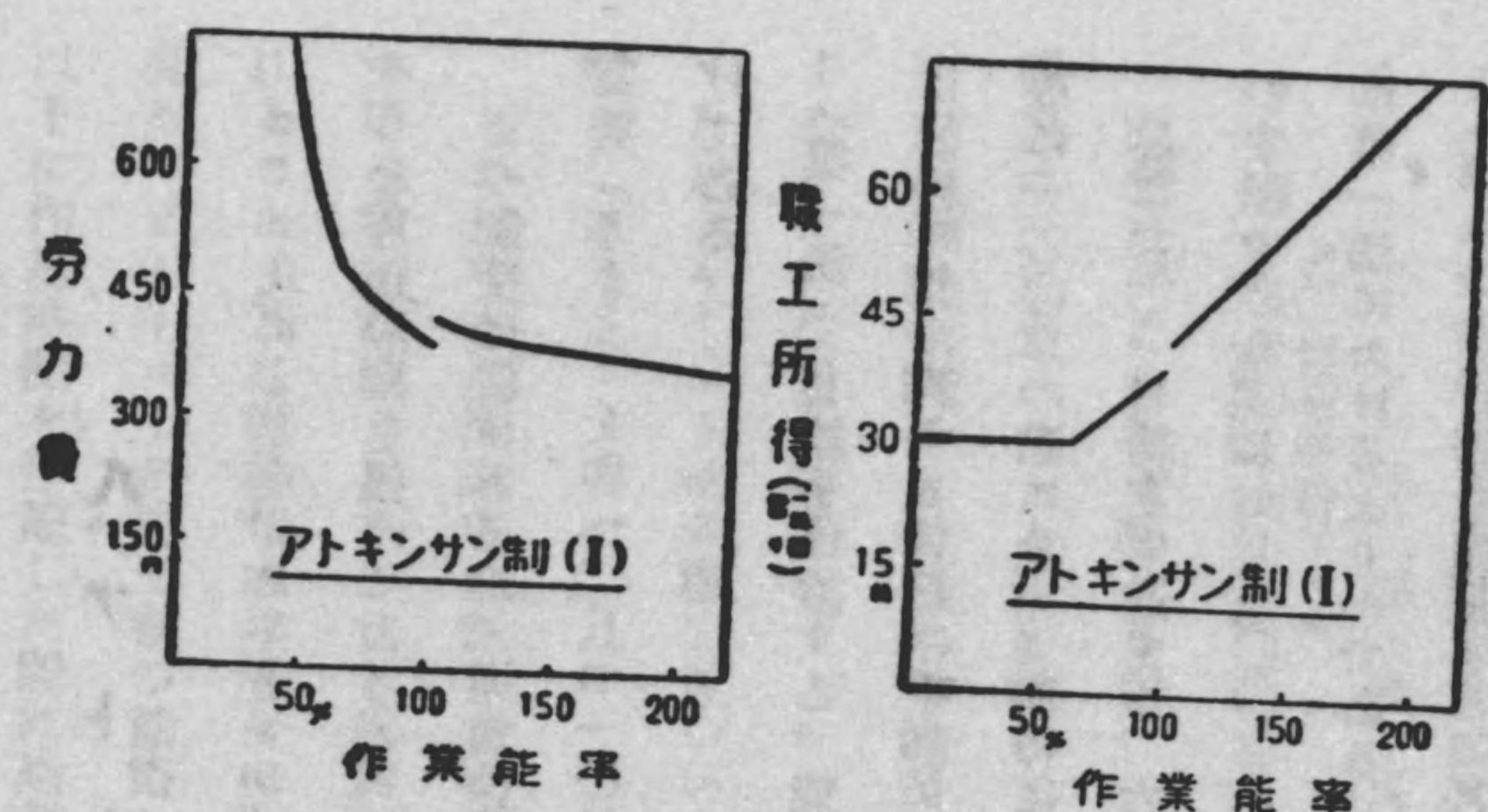
コール氏によると、アトキンサン Henry Atkinson が著 A Rational Wage System. 1917 に於て次のやうな賃銀形態を掲げてゐると S. A. (G. D. H. Cole, The payment of wages. 1928. Pp. 62-63)。

その制度は種々あるが、通常作業能率が六二・五%、時にまた七五%或は八〇%以上に達したときから、賞與 (reward) を與へ、且つ一〇〇%の點にステップを設ける。その例證として、コール氏は次の三種を掲げてゐる。

(第一法) 日給を保証する。能率六二・五%から賞與が開始せられる。即ち六二・五%から一〇〇%までは節約時間に對する賃銀の半額を加給する。一〇〇%以上は節約時間に對する賃銀の三分の二を加給する。故に一〇〇%の點において所得に大きな飛躍 (Leap) がある。(次頁の圖表及び計算例参照)

(第二法) 日給を保証する。六二・五%から賞與を與へる。その率は全體を通じて節約時間に對する賃銀の半額である。しかし一〇〇%に達したものは五%のボーナスを加給する。随つて一〇〇%における飛躍は第一法におけるより小である。

(第三法) 日給を保証する。八〇%から賞與として、節約した時間に對する賃銀の全額を與へる。(故に



計算公式

- A) 能率62.5%未満のとき $R_h \times H_a$
- B) 62.5% - 100%のとき $R_h H_a + \frac{R_h(H_s - H_a)}{2}$
- C) 100%以上のとき $R_h H_a + \frac{2R_h(H_s - H_a)}{3}$

標準時間	実際時間	作業能率	本給	割増	合計	一時間當り所得	労力費
10	20	50%	6.00圓	0	6.00圓	30錢	6.00圓
10	18	56	5.40	0	5.40	30	5.40
10	17	59	5.10	0	5.10	30	5.10
10	16	62.5	4.80	0	4.80	30	4.80
10	15	67	4.50	.15	4.65	31	4.65
10	14	71	4.20	.30	4.50	32	4.50
10	12	83	3.60	.60	4.20	35	4.20
10	10	100	3.00	1.20	4.20	42	4.20
10	9	111	2.70	1.40	4.10	46	4.10
10	8	125	2.40	1.60	4.00	50	4.00
10	7	143	2.10	1.80	3.90	55	3.90
10	6	167	1.80	2.00	3.80	63	3.80
10	5	200	1.50	2.20	3.70	74	3.70

八〇%以上は出来高給となる一増地。なほ一〇〇%に達したものは一〇%のボーナスを加給する。

アトキンソンはこの外なほ幾つかを擧げてゐるものゝやうであるが、彼はそれ等の形態の總てが一切の作業に同様に適するものとは考へない。彼は各種の作業に最も適した制度を選ぶことが望ましいとする。即ち大體機械が歩調を定める仕事と職工の行ふ作業方法によつて速度の開きが大きな仕事とでは、異つた制度が必要である。また高級熟練工と不熟練工とは異つた形態が要求せられる。

コール氏の紹介したアトキンソン制は大體以上のやうなものである。さうしてコール氏はこの制度が實際上すべてエマーソン制の修正であるが、また能率一〇〇%に大飛躍を置く點ではテーラー制及びガント制に倣つたものであり、さらに少くとも名目上はガント制と同様に日給保証附であると説いてゐる。テーラー制、ガント制及びエマーソン制についてはそれ〴〵第八章、第九章及び第十章で説明するから、讀者がこれ等と比較對照せられんことを希望する。著者はコール氏の説に反對して、アトキンソン制がハルシー制の一變態であることを主張したい。けれどこの制度は、上掲の第三法を除いては、節約時間に對する賃銀の一部を職工に分配するものであるからである。唯課業が時間研究を経た標準によつて定められること、及び能率一〇〇%の點に賃銀のステップがあることだけが固有のハルシー制と異なる。

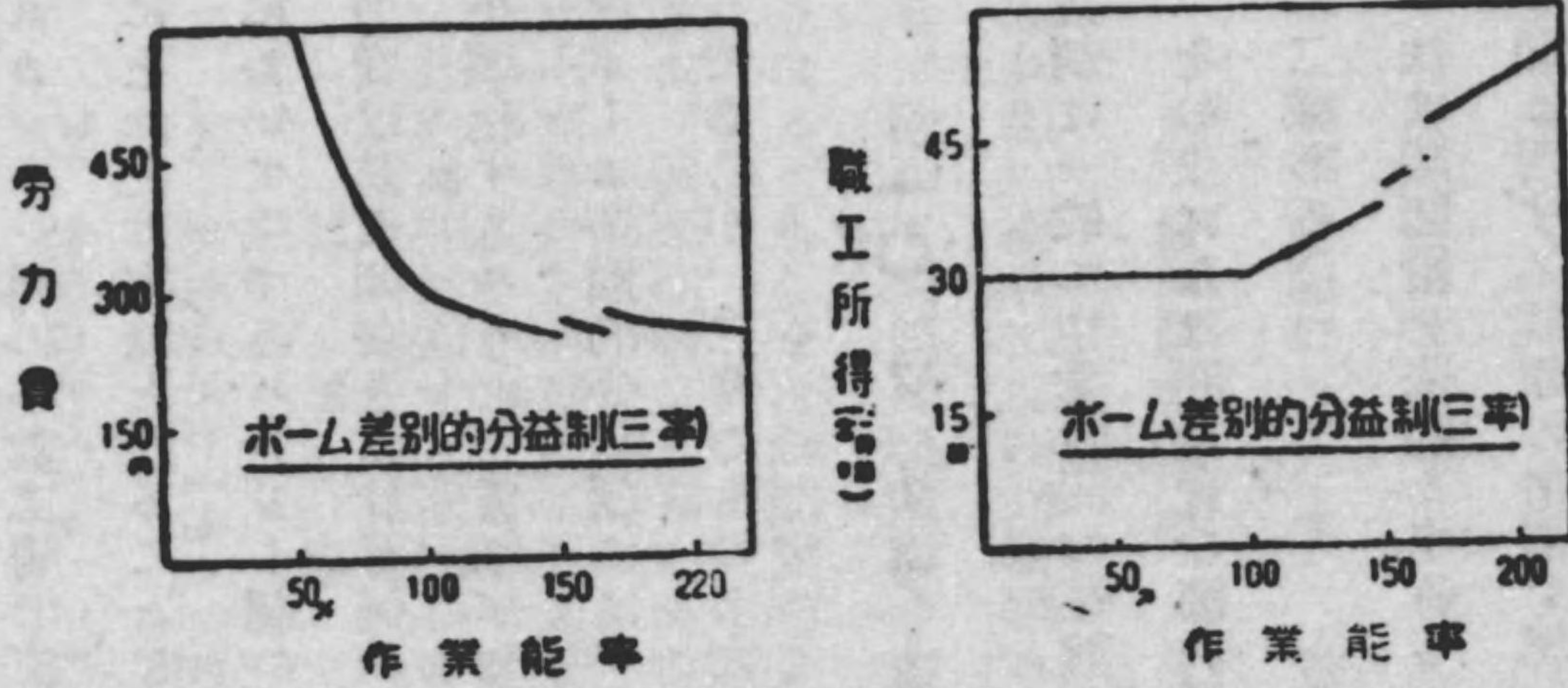
労力費は前頁の圖表及び計算例の示す通りであつて、ハルシー制における程には能率上昇による低下がな

九、ボーム差別的分益制

ボーム差別的分益制 (Baum differential gain-sharing plan) は米國ミルwaukee市の Holeproof Hosiery Co. の技師 William Baum が一九一九年に考案したものである。この制度はまた Milwaukee plan と呼ばれることもある。その内容については、これを紹介した書物によつて多少相違があるが、いづれにしてもハルシー割増制の原理を採用しながら、その賃率を段階的に上昇せしめたものである。今ライトル教授の紹介に従つて三箇の賃率を使用するボーム制を見ると次の通りである。

先づ課業はハルシー制におけると同様に低標準による。作業能率が標準以下である場合には普通の日給を與へる (日給保證)。一〇〇%を超えたときはハルシー制と同じやうに節約時間に對する賃銀の二分の一を割増として與へる。次に一五〇%に達すると、賃率を六%増加し、この第二賃率によつて計算した本給と割増とを支給する。さらに一六七%に達すると、第一賃率の一五% (または一四%) 増に當る第三賃率を用ひて本給及び割増を支給する。(次頁圖表参照)

このやうにボーム制では、二箇のステップがあるから、刺戟力の大きいことは明かである。この制度は



第六章 ハルシー割増制

計 算 公 式

- A) 課業以下のとき $Rh_1 \times Ha$
 - B) 100% - 150% のとき $Rh_1 Ha + \frac{Rh_1(Hs - Ha)}{2}$
 - C) 150% - 167% のとき $Rh_2 Ha + \frac{Rh_2(Hs - Ha)}{2}$
 - D) 167% 以上のとき $Rh_3 Ha + \frac{Rh_3(Hs - Ha)}{2}$
- ($Rh_2 = 1.06Rh_1$; $Rh_3 = 1.15Rh_1$)

標準時間	實際時間	作業能率	本給	割増	合計	一時間當り所得	労力費
10	20	50%	6.00圓	0	6.0圓	30錢	6.00圓
10	15	67	4.50	0	4.50	30	4.50
10	10	100	3.00	0	3.00	30	3.00
10	9	111	2.70	.15	2.85	31.7	2.85
10	8	125	2.40	.30	2.70	33.8	2.70
10	7	143	2.10	.45	2.55	35.4	2.55
10	6.7	150	2.13	.52	2.65	39.8	2.65
10	6	167	2.07	.69	2.76	46.0	2.76
10	5	200	1.73	.86	2.59	51.8	2.59