

能率給制度の運営に関する現代の課題

追手門学院大学教授 奥 田 順 一

1. はじめに

1.1. 能率給制度とは何か

能率給は、いまさら説明するまでもなくよく知られているが、一応の定義をすると、「能率給とは、生産標準と生産実績との関係を示す公式にしたがって、一般作業員ないしは作業員集団に直接的に迅速に自動的に、その生産高に応じて金銭が支払われる報酬制度である」と言うことができる。個人別の生産実績が計量されこれに応じて個々の作業員に迅速に（毎日でも）支払われる個人別能率給制度は本来の能率給であり、制度の適用をうける作業員が個人から集団へと範囲を広げるにつれて、直接性と迅速性が次第に弱くなる。したがって、通常、能率給と称せられる制度は、小集団、小職場単位の範囲のものを指す。近時、技術革新や生産の集団化が強化されるにともなって、個人ペースの職場が減少し、能率給は個人別から集団のそれへと移ってゆく傾向にある

今世紀初頭の能率給制度は、工場管理の中でも生産性向上にもっとも役立つ用具として重視されたが、その後基本給の昇給制度、工場単位の生産奨励給制度および利潤分配制度等が工夫されるにともなって、能率給制度とこれら諸制度との境界も次第に不明瞭になった。さらに加えて、わが国においては毎年のベースアップ、定期昇給制度、賞与の慣行が定着しているため、能率給は、作業員が手近かに賃金収入の増加をはかる唯一の方法ではなくなった。

1.2. 能率給の形態と収入の増加率

今日、西欧でよく実践されている能率給には次のようなものがある。

a) 出来高給制

b) 標準時間法

c) ハルシー割増制

d) ローワン割増制

e) ビド一点数制

f) メリック複率出来高給制

g) ガント課業賞与制

上記の名称から推定されるように、能率給は1880年から1930年の時期に工夫され、その当時にほぼ能率給の各形態が出揃った感がある。今日では、第一に、生産実績が標準生産量または基準生産量に達しない場合にも、時間賃率が保障されていること、第二に、平均作業員の正常な努力に基づく生産量が標準として健全に樹立されていることの二条件が満たされているので、上記のような各形態の能率給制度も創案当初のようなきわだった特色を欠いている。現代の能率給制度は、大部分、上記の各形態を近代的に変型し、あるいは組合わせたものである。

賃金形態論は、生産実績に応じての賃金収入や賃金原価を制度別に研究するが、それはすでに多くの著作に示されているので、ここではふれない。各制度ごとの賃金収入ではなくて、一般に、能率給の適用をうけている作業員の賃金は、同種作業に従事している時間給作業員のそれと比較すれば、平均的にどれほどの相違があるかについて付言しておこう。アメリカでの数回の調査結果によると、大部分の能率給制度における平均の賃金収入は時間給のそれを10～25%上廻っていると報道されている。逆にいえばインダストリアル・エンジニアが言うように、時間給よりも15%以上の収入増加が実現しないものは作業員に対する生産刺激の効果をもたない。15～20%の賃金収入が結果的に実現している制度は良好に維持されているが、それから相

当異なる制度の維持・発展は難かしいことが示唆されている。

1.3. 能率給制度と課題

能率給制度は、元来、どのような目的をもっているのだろうか。

- a) 生産量を増大することによって賃金収入の向上を図ろうとする刺激が作業者に与えられる。
- b) 生産量の増加によって労務費原価ないしは製造原価が節減される。
- c) 作業方法や作業の細部について改善と標準化が促進される。
- d) 能力のある作業者の選択と配置が促進される。

上記の諸目的がそのまま実現するのであれば能率給制度の利点は大きく、さらに一段と普及をみるはずである。しかし事実はそのように単純ではない。例えば、製造原価の節減についても疑問を提出する意見がかなり存する。特に最近重視されているのは社会的心理的原因に基づく問題である。これらの運営問題を適切に処理することが、能率給制度の設置と存続を大きく左右している。われわれは、以下において能率給運営の問題を幾つかの項目にわけて説明し、最後に西欧での体験に由来する若干の指針を紹介しよう。

2. 能率給制度運営の生産技術的問題

2.1. 標準生産量決定の科学性

周知のように、動作および時間研究がタイラーによって工夫されて以来70年以上になる。その間、標準資料法の発展もあって、ストップ・ウォッチを使用しないでも標準時間を算定できるようになった。しかし、アメリカの多くの経験の結果、実際には標準資料法とストップ・ウォッチ法との併用ないしは後者単独の採用が多いと云われている。その理由は、標準資料法に対する作業者の信頼をうるのが難しいからである。

これまで、ストップ・ウォッチにもとづく時間研究が科学であるか、あるいは単なる実践技法であるかに関して、多くの議論がたたかわさ

れてきた。その結果、標準生産量の決定にいたる測定過程の中で、完全な信頼性をおこさない点が幾つかあることが明らかとなった。即ち、「平均的労働者によって行なわれる正常な生産量」のうち、前者の「平均的」労働者を判断する基準が不明確なこと、「疲労、用達、避けられない作業の遅れ」に対する許容率の決定が不確実なこと等がそれである。したがって、時間研究は「標準生産量決定について意見の一致をみるための手続きが科学的であるにすぎない」との反論は極端であるとしても、測定者の判断から完全に独立して人間の努力や能力の平均性を測定することは困難であり、また完全に均一化した作業条件を維持することは現実に不可能であるから、理論的につきつめれば、標準生産量の決定が不完全であることは免がれない。

2.2. 生産方法や作業条件の変化と標準の改訂

製造工程は各種の職務からなるとともに動的である。現実の製造工程はあらゆる面で大なり小なり変化している。そこで、職務遂行の方法のみではなく、これに関連する作業条件も刻々に変化しており、完全な標準化は難かしい。たとえ、測定時には最善の方法や標準化された作業条件であっても、それ以後の変化を反映するようしばしば標準生産量の改訂が行なわれるとは限らない。例えば、鋼材のあげおろしをするクレーン係について面白い事実が報告されている。〔3〕そこでは荷揚げ、荷おろしに少しばかり場内整理が必要である。さらに、標準生産量に達しない日でも、日給の固定額が保障されている。そこでクレーン係は、その日はできるだけ積みおろし場所の整備に力を注ぎ、翌日は整備された場内へ非常に能率よく積み荷をおろす。この結果、翌日の能率加給は著しく増大する。このように一サイクルの長い複雑な条件の作業には、作業者の状況判断が介入し、生産の条件は一様でない。作業者は能率加給を獲得するために、故意に日々異なる作業条件を工夫したわけである。

作業条件の小さな変化は別としても、大きな変化が生じた時には、その変化に応じて標準生

産量の改訂を行わなければならない。何が「大きな変化」であるかは、個別のケースについて定めねばならない。しかし、小さな変化が積重なっている場合、標準生産量の改訂が困難で遅れている場合がしばしばある。ここにも、健全な標準生産量を維持することの困難な原因がある。

2.3. 緩かな標準生産量を獲得するための労働者の方策

標準生産量の決定と生産方法および生産条件の標準化について実践上さまざまな問題をかかえているので、作業者は緩かな標準生産量を決定させるためにあらゆる手段を講ずる、その二、三を紹介すると、次のようである。

- a) 時間測定技術者をだます
- b) 作業のスロー・ダウン
- c) 抜き打ちストライキ
- d) 作業方法改善の隠蔽

時間研究が行なわれる時には、わざと小径の研磨機を使ったり、機械のベルトに油を塗ったり、特別のベアリングを準備する等、その報告事例は数多く多彩である。〔1〕時間研究の技術者が作業ペースを高めてするよう指示すると、機械が破裂したような工夫を施す作業者もあった。作業者はそこにあらゆる創造力と発明を行なうことによって、時間研究技師をだまそうとする。この結果、緩い標準生産量が決定されることになる。

標準について経営に譲歩をさせるため、作業のスロー・ダウンを行なうのは事実として立証できないことが多いが、作業者が突然作業停止を行なうという積極的行動においては、その威圧的行動の意図は明らかな事実として現れる。

標準生産量の決定の時のみでなく、一度決定された後でも、作業者は作業方法の小改善（ショート・カット）を工夫したにも関わらずこの事実をかくすことによって、実質上、緩かな標準を獲得する。

いずれにせよ能率給の実施は、たえず標準生産量についての苦情を増大させる。ここで注意しなければならないことは、作業者は標準の正確さ、自己の職務における能率加給獲得の容易

さその他の職務におけるそれとを感覚的に、結果的に比較することによって苦情を述べることである。つまり受けとる能率加給の程度によって逆に生産標準の正確さを判断する。本来、作業の科学（時間研究）は標準作業量を決定し、これに関する苦情を解決する能力をほぼ備えているのであるが、標準時間の測定時になんらかの欠陥があったと考え、あるいは現実に標準の改訂が行なわれていないと考えて、自己の賃金収入に関して苦情を提出する。欠陥や改訂が事実として存在するか否かは問題でなく、異なる職務の作業者が受けとる賃金収入からみて主観的に苦情を提出することに注意を払うべきである。

3. 能率給制度運営の社会的心理的問題

3.1. 変化と不信感

一般に、賃金は純経済的側面をもつと同時に職務の社会的価値すなわち漠然としたものであるにせよ人々のもつ社会的階層秩序感に相応する側面とがある。能率給という動態的な制度はこのような社会的地位と階層の均衡状態を破壊する傾向をもつ。均衡が破壊された、あるいは破壊される恐れを感じる作業者は、

- a) 各作業者の生産量について最高限度を非公式に設け、仲間の作業者がこの限度を超えないよう強制する生産制限
- b) 作業条件の標準化が不十分な職務にも能率給の適用を拡大しようとする要求

を掲げる。既に2. 3において述べたような作業者の行動もまた、社会的均衡の破壊に対する防衛的、本能的行動と理解することができる。

この作業者の行動の背景には、様々の観念が存在し、この観念が上に述べた行動へと走らせているとみることができる。ベルチャーはそれを15箇あげているが、ここではそのうちの幾つかを示そう。〔2〕

- (1) 生産量を増加すれば、経営者は将来必ず賃率カット、すなわち標準生産量の引上げを行なうであろうとする予測。
- (2) 能力の低いものは経営から圧迫を受け、最後には解雇に導かれるという考え方。

- (3) 労働強化によって健康を害するという恐怖感。
- (4) 生産性の増大は労働者全体の雇用の収縮に導くという予測。
- (5) 収入が著しく変動する恐れ。
- (6) 作業者のもっている作業上の秘密やコツを奪い去るという信念。
- (7) 作業者個人を相互に競争させることによって、経営者は労働者の団結を破壊しようとする意図をもつという考え方。

今日、各産業の雇用量は産業構造と経済成長により影響をうけるのであって、個々の作業者の生産性向上が雇用の縮小をもたらすと考える経済理論家は稀である。(4)のような失業に対する恐れは、労働者の歴史的な体験と情緒に導かれていることは明らかである。企業をとりまく経済的環境についての作業者の観念は別として、上記の観念から注目すべき二点がある。第一は(3)、(5)、(6)のような考え方であり、一言にして云えば、労働者の変化に対する恐れは感情である。現代企業の生産技術はもっとも激しく変化し、この技術革新は製造工程のみでなく、経営内の人員配置や必要な技能の種類、経営組織に対し大きな変革を求める。これに対し、企業という生活空間は人間がともに働く職場であり、そこには様々の伝統的通念、慣行、情緒、交際が生きている。このような企業空間の社会的、心理的側面は元来急激に変化しない傾向がある。広くみれば、現代社会のいたるところで、人間の社会的通念や情緒と経済的技術的变化とが対立抗争している。その典型的な場が企業である。企業内の技術や組織の変革と人の社会的意識や情緒の変化との速度は一致せず、その結果、企業内の人間はたえず緊張感にさらされる。変化に対して抱く不安感や恐怖は、人間に一般にみられる現象である。

能率給制度も技術革新と同様に扱うことができる。すなわち、能率給制度は能力による賃金収入の格差を前提としているので、作業者の年功序列意識、学歴観、仲間意識という比較的安定した社会的信念と対立する。特に制度のもつ変化の速度が問題である。したがって、能率給

制度に対する不安感を解消するには、能率給制度の目的や結果について作業者の納得を得よう十二分の慎重な配慮が必要である。西欧では能率給制度の設定や変更について十分なPRが行なわれ最後に、作業者の投票にかけるという慎重な手続きをふむことが原則となっている。技術者のみが先行して、第一線監督者が標準や結果について理解をもっていないと、その後の苦情の発生において、監督者は作業者に説明するという役割を果さない。その結果、能率給制度は破綻をきたすと云われている。ここでは拙速は許されない。能率給制度運営の最大の問題は、この社会的心理的側面にあるというのが今日の常識である。

経営者が注目すべき第二の点は能率加給の大きさである。われわれは能率給制度そのものが作業者の社会的観念ないしは社会的均衡と対立すると述べたが、能率給制度の実施にともなう生ずる能率加給の大きさが、各職務間で著しく相対的に異なる時、社会的均衡破壊の力はさらに増大することがここでの問題である。

能率給制度を実施すると、時間給の適用をうけている作業者と能率給の適用をうける作業者との間では、従来の基本給の隔差以上に賃金収入額が相違する。同様のことは、能率給の適用をうけている異なる職務間についても生ずる。この事実は、能率給制度の設置にともなう当然の結果である。しかし、この賃金収入の相違が当然予想される結果以上に著しい相違であると見做される場合がここでの問題である。ある職務では50%の能率加給が得られるのに対し、他の職務では10%のそれしか得られないということは、作業者のもつ社会的秩序感と慣行を大きく破壊する結果となる。

云うまでもなく、各職務について健全な標準生産量が設定されていれば、理論上はこのような職務間の著しい能率加給の差は生じない。しかし、生産技術上の問題として説明したように緩かな標準を獲得する努力は種々の形で展開される。標準設定におけるわずかの欠陥は、生産実績の増加とともに拡大し、各職務間における賃金収入の著しい格差となって現れる。ここで

知らなければならぬことは、賃金収入の著しい格差をもたらす社会的均衡破壊の力の強さである。収入の増加よりも生産制限によって作業仲間間の規律を維持するという行動は、何よりもその社会的均衡維持の力の反映である。能率給を他の職務に拡大しようとする(b)の要求は、均衡維持のための別の形である。しかし、本来能率給の適用に向かない職務にまで能率給制度を拡大すれば、賃金収入格差はさらに拡大する可能性をもつ。

したがって、経営は職務間の賃金収入格差が十分な根拠に基づいている理由を現実明らかにするよう、たえず適切にして健全な標準設定の手続きを守らねばならない。(1)(2)にみられるような経営政策に対する不信をとりのぞかない限り、この悪循環は終らないことを知らねばならない。

3.2. 金銭的刺激の効果

能率加給の支払いによって生産量の増加を促進しようとする制度の根底には、人は金銭的刺激に対して直ちに同一方向に反応するという仮説が存在する。しかし、現代では、人はそのパーソナリティーや欲求の構造を通してのみ金銭的刺激に反応するのであるから、その反応は様々であると考えられている。人間の労働意欲や生きがいをめぐる多くの議論や研究がなされているが、今日もまだ金銭的刺激について明快な結論が得られていないのが実情である。したがって、ここでは筆者なりの試論と解していただきたい。

ところで、人間は、(a)生命維持や安全にかかわる生理的欲求、(b)仲間の良き一員であること、他人に認められるなどの社会的欲求、(c)自尊心や自己充実感をえたいとする自我的欲求等多様な欲求をもっていると云われる。他方、現代社会において、金銭(貨幣)は物に対する支配の尺度であるとともに社会的地位や安定の象徴であるとみられ、さらに個人が金銭を得ようと努力することは社会的道徳の方向とも一致していると考えられている。この両者をあわせて考えると、現在、われわれは金銭によって単に生活を維持する(生理的欲求を満足させる)

のみでなく、社会的あるいは自我的欲求のかなりの部分を充足していると思ふことができる。したがって金銭的刺激に対して人は一様に反応することはないとしても、金銭が多くの欲求を満足させていることからみて、能率給の労働刺激的効果はかなり大きいと云わねばならない。

第二に指摘すべきことは、欲求間で相互に対立があることである。人間関係論者がかつて明らかにしたようにA仲間とともに良き関係をもちたいという集団帰属感(社会的欲求)は他の物理的条件よりもはるかに強く生産性を左右し、作業仲間間の状況によっては集団のために金銭的報酬の犠牲をもちとわぬ行動が生ずる。残業によって賃金収入の増加をはかるよりも、職場外での自由な時間を重視する人が最近生じつつあるという報告もこの一例である。仕事かレジャーかの欲求選択において、人は必ずしも同一の行動をとらない。仕事とレジャーを対立させる型や仕事もレジャーもという型など、その行動には種々のものが存在する。

金銭的刺激に関する上記の相対立する説をいかに扱うべきであろうか。われわれは今日の有力な理論を援用して、次のように考える。〔4〕安全や仲間意識等の要因は働く環境の要因であって仕事への不満足を生むことはあっても積極的に人を働かせる効果は少ない。仕事を達成し自己の充実をはかることは、積極的に仕事への満足を与える要因である。仕事の達成の中に人は生きる喜びを感得しようとする傾向を今日も強くもっている。金銭的刺激は仕事での不満を防止する役目を果しても、それ単独では積極的な労働意欲づけをなすとは云えない。したがって、仕事が作業者の努力目標となり、自我的な欲求を満足させる方向で与えられ、金銭的報酬が仕事への達成度を裏づける証拠として作用するならば、労働意欲を強化する働きをもつはずである。

4. 製造原価引下げの可能性

能率給制度は労務費原価の節減をもたらすというのがこれまでの理解であった。しかし、今

日ではむしろ反対のことがしばしば云われるようになった。その原因としては、

- (a) 近代の能率給制度では、低い生産実績であつても時間給が保障されている。
- (b) 生産方法の標準化、時間測定、実績計算等に関する雇用費用、材料準備、会計処理に要する特別費用が発生する。
- (c) 苦情や生産制限にともなう損失
- (d) 待ち時間等の非製造作業時間に対する特別手当の発生

等が挙げられる。

アメリカやイギリスの実態調査では、生産原価増加のケースよりも引下げのケースの方が多いとも報告されている。この議論の経過が示すことは、従来の賃金形態論が期待したような労務費原価の節減は、今日実現が困難なことである。生産性向上によってはじめて総製造原価の低下をはかることが可能となる。しかし能率給制度が作業者の不満や苦情の中心であるならば、総製造原価の節減すら期待できないという事実注目すべきであろう。

5. 現代における能率給制度運営の指針

5.1. 能率給制度の一般的意義

特定職務における作業者の努力と能力に比例して賃金が支払われるという能率給の基本は、まさしく賃金の労働対価原則を率直に表現している。しかしながら、歴史的にみれば、能率給制度は苦汗制度や賃率切下げと結びついたために、余りにも多くの情緒や悪しきイメージをかかえている傾向がある。賃金の決定について労働対価の観点のみが重視されることは妥当ではないが、労働対価という考え方がともすれば見失なわれるわが国では、能率給制度をありのままに見直すべきであろう。近時、わが国の基本給は能力給への傾斜をふかめたが、この動きは、労働対価性への接近という点で等しい反省の上になつたものである。

ところで、能率給制度あるいは賃金形態論が経営の主役の座から退去して以来、すでに久しい。その理由としては種々あるが、第一に生産性向上は主として技術革新の導入によるのであ

つて、能率給制度が生産性向上に果す役割は比較的小であること。第二に、オートメーションは機械ベースの作業を多くし、人の努力に左右される仕事を少なくしたこと。第三に、成果配分制度や昇給制度が発展した結果、能率給は賃金収入の増加をはかる一方法でしかあり得なくなったことが、主な理由である。

一般には上述の理由から能率給制度は次第に減少してゆくものと見做されている。しかし、西欧における（社会主義圏の国を除く）能率給の適用率を調査した資料によると、能率給の適用を受けている作業者の割合は、30%から40%の間であつて各国ともそれほど変化を示していない。理論上の理由づけと現実の普及率とは同じ傾向を示していない。したがつて、現実の普及からみる限りでは、能率給陳腐化論はあてはまらない。そのもっとも典型的なものは金銭的刺戟に対する理論と現実の進展との相違である。われわれは、この根拠から将来において能率給制度が急激に衰退すると考えることはできないのである。

5.2. 運営の指針

能率給制度の運営にどのような問題が生ずるかは、すでに説明した。ここでは、運営の指針としてウォルフの括めたものを要点だけ紹介しよう。〔1〕能率給制度運営の中で社会的心理的側面が重要であると述べたことから推察できるように、最善の運営方針という単純な方法があるわけではない。ウォルフ自身もことわっているが、以下に紹介する指針はあくまで試行錯誤的のものであり、企業経営の担当者にも多少とも参考になることを目的としている。われわれは、アメリカの実務家に向けて括められていることに注目し、その体験的指針を現実に即して読みとらねばならない。

- (1) 能率給は短期の利益を獲得するのにもっとも有用である。能率給は作業者の生産高を増加し、賃金規制を打破るもっとも有効な方法の一つである。しかし、時間の経過とともに、能率給制度の利用に基づく利益は、この制度にともなつて生ずる負の要因によって相殺されがちである。負の要因の

中には、緩かな標準への圧力、作業員間の摩擦、賃率への苦情、作業員側の詐欺と計略等が含まれる。

(2) 能率給の正しい運営は、まず用いる方法を正しく選択することからはじめねばならない。この選択にあたっては、仕事の性質および現行賃金の水準を検討しなければならない。……工場作業員の85~90%に適用しなければならない。そうでないと、賃金収入は直ちに賃金構造の破壊、扇動と不和を招くことになるであろう。……作業の性質からみて集団能率給が望ましいと思うこともあるであろう。例えば、協力体制の必要性、個人別実績の測定の困難性、工程仕掛り品を最小にする可能性、賃金収入計算の容易さからみて集団能率給がもっとも実践的であるであろう。そうであっても、適用をうける集団の人数を最小にするため、あらゆる努力を払わねばならない。努力を払わないと、個人別刺激は稀薄となり、集団制の純成果は減少するであろう。

現行の賃金水準が非常に低いものであれば、ローワンやハルシー制の変型を使用すべきである。この方式を採用することによって、比較的低い作業能率でも能率加給が支払われる。したがって、高い生産実績をあげなければ能率加給を手にできないために、作業員が抵抗する、その行為を排除することに役立つであろう。さらに比較的標準化されていない特定の仕事については、収入を自動的にチェックする制度を用いると、より広い範囲の一般作業員に適用が可能となり、また賃金構造の重大な破壊を防止するのに役立つ。

(3) 能率給制度の設置を注意深く計画しなければならない。

時として、作業員の承認をうるために、ある制度を試行することが望ましいであろう。この場合にも、作業員がもっとも積極的に反応すると思われる部門を選ぶことである。しかし、同時に他の部門でもその制

度を設置する準備をととのえなければならない。このようにすれば、能率給制度の採用を他の部門にも拡大しようとする圧力が加ったとき、経営者は速かに活動することができる。

(4) 能率給制度の設置のはじめに際して、能率加給は基準以上の実績に対する余分の加給であることを強調しなければならない。

この方針は、正常でない生産条件が生じた場合にも特別手当や平均収入を支給しないことを意味し、そうでない時には作業員が新しい職務に異動せねばならないことを意味している。この方針がないと、能率給は、生産実績の増加をみないのに収入が余分に増加する案となり、不正常的生産条件に対する特別手当の要求に悩まされることとなる。

(5) 労働組合は本質的に政治団体であることを認識しなければならない。

したがって、組合役員は政治的要求と対立するような形で組合が活動することを期待できない。経営者は能率加給が加給であるという原則を維持し、能率給制度の詳細な内容にわたる交渉を避けることによって、組合が緩かな標準生産量を実現しようとする圧力を最小にしなければならない。

(6) 能率給制度が職長の権限や責任を低くすることのないように注意しなければならない。

能率給適用についての一般的傾向の一つは、生産技師が職長の機能を奪いさることである。職長が多くの検証や調査に従属する結果、毎日の多数の問題に関して決定や活動をためらうようになる。能率給が効率的に機能するには、ライン権限の重要な一環として職長の役割を維持しなければならない。

…職長は能率給制度の運営の実務に責任をもつのであるから、その自主的協力こそがなければならない。このためには能率給制度の設置に先立って職長と相談を行なうのがもっとも良い。制度の実施にともなう利

益と新たに生ずる問題点をめぐって討議を行なわなければならない。

- (7) 標準の設定には動作および時間研究を完全かつ十分に用いなければならない。

時間研究を適切に用いる場合には、その固有の弱点を認識し、さらに短期の経費をすすんで負担しなければならない。可能な場合には標準資料を標準設定の基礎として使用し、また作業者が標準資料法を受け入れるようにあらゆる努力を払うことである。標準資料を用いれば、管理費を節約し、さらに標準の間の一致を増すことになるであろう。

- (8) 新しい賃率を社内報や組合に発表するという形ではなく、生産標準を試みに実行するか、あるいは単に作業伝票に示すような方法で標準を設定するのがよい。

標準生産量のコピーを組合に送付し、それを機関誌上で広報化することを避けた方がよい。

- (9) 正規の厳格な手続きを用いなくて、標準生産量に関する苦情を処理するのがよい。

抽象的に時間研究技法の健全さを議論するのではなくて、意見の不一致が生ずる可能性を率直に認め、職務の再研究を行なうことである。

職務の再検討に先立って、職長が事実を完全に知っていなければならない。新しい研究が行なわれる間、その仕事を職長に観察させるのがよい。職長の役割は、正しい作業方法を使用させ、標準に関して判断を

下すことである。新しい研究を実施する間、組合世話役にその活動を観察させ、避けえない作業遅延や計算に含めない他の条件に注意を払うよう求めるのがよい。

苦情処理を促進するためには、短時間サイクルの職務について動作を撮影させる。フィルムの際に時間研究用の時計を入れる。この手続きは標準や作業方法に関しての紛争を処理するための客観的で確認し易い方法となる。

- (10) 時間または実績データーを回収する制度が不十分であると、作業者が記録を偽造することを側面から援助することとなるので、注意しなければならない。

- (11) 各生産標準は、たとえば6カ月という一定期間においてだけ保証されているが、作業方法や条件の重要な変化に応じて定期的に標準を再検討しなければならない。

- (12) 一般作業者は生産方法の変化や配置異動に反対する傾向をもつことについて認識していなければならない。

参 照 文 献

- [1] William B. Wolf ; Wage Incentives as a Managerial Tool 1957
[2] David W. Belcher ; Wage and Salary Administration, Ch, 14. 1962
[3] Garth L. Wangum ; Are wage incentives becoming obsolete ? Industrial Relations Vol 2, No. 1
[4] 村井健祐著「動機づけと人間観の心理学」第10章