九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

西ドイツ経営における能率給形態の新展開

藤原，直樹

https://doi.org/10.15017/2920730

出版情報：経済論究. 72, pp.1-30, 1988-11-22. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

西ドイツ経営における
能率給形態の新展開

藤　原　直　樹

目次

はじめに
1. REFA 方式時間出来高給
2. 能率測定方法の進展
3. 課業賃金への移行
4. 分析的能率評価の出現
結びにかえて

はじめに

本稿は，1960年代後半から，特に66・67年不況以後，70年代半ばまでにおいて生じた，西ドイツ経営における能率給形態の転換の過程を解明することを目的としている。

そのためにはまず，新しい能率給形態の経営への導入の動向を単に述べるにとどまらず，従来使用されてきた能率給形態において，資本にとってどのような難点が，60年代当初より発生したのか，また，従来の能率給形態に代って適用された新しい能率給形態，あるいは，新しい能率測定方法は，これを解決するための如何なる機能を有していたのかを明らかにしなければならない。そして，西ドイツにおける能率給形態の転換とは，技術的・設備的変化により必然的に行われるものなどでは決してなく，むしろ，経営により意図的に遂行された賃金政策である点を，また，それは経営評議会および労働者に厳しい問題を提示することになる点を実証しようとするものである。

なお，本稿における考察の対象は，主として金属産業・鉄鋼業・化学産業・繊維産業における事例である。

1. REFA 方式時間出来高給

最初に，60年代中期まで，西ドイツ経営において能率給形態の主流であったREFA* 方式時間出来高給（Zeitakkord）に関し，その様式と機能について明らかにするとともに，資本にとって如何なる点が問題であったのかを示すことにする。（* 周知のように，REFA とは，1924年，合理化運動の中でドイツ金属工業家総連盟とドイツ技術者協会によって設立された，Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung，作業時間測定全国委員会のことである。なお，第二次大戦後は，REFA——Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation，レファ——労働科学研究および経営組織協会と改称されている。）

まず，時間出来高給という形態について若干の説明を行いたい。時間出来高給は次のように計算される。

賃金収入＝貨幣係数(Geldfaktor)×標準時間(Vorgabezeit)×作業数量。

貨幣係数とは，1分間当りの賃金を意味し，貨幣係数＝時間当り賃金÷60，と計算される。標準時間は通常，分単位で表示される。また，西ドイツにおいては，能率を示すものとして時間度（Zeitgrad）という概念がしばしば使用される。

時間度＝標準時間÷消費時間(Ist-Zeit)。

そして，1日の労働時間を時間単位で現したものを実働時間とするならば，

$$\frac{\text{実働時間}}{\text{消費時間}}\times 60=\text{作業数量}$$

となり，これを最初の式に代入すれば，

$$\text{賃金収入}=\text{貨幣係数}\times\text{標準時間}\times\frac{\text{実働時間}}{\text{消費時間}}\times 60$$

となる。したがって，時間度を用いれば，時間出来高給は次のように計算される。

賃金収入＝時間当り賃金×実働時間×時間度。

例えば，時間当り賃金が10マルク，1日の実働時間が8時間であるとする。また，作業1単位当りの標準時間は22分であるのに対し，ある労働者の消費時間が20分であるのならば，時間度は110%となる。その際，この労働者の1日の賃金収入は，

10マルク×8時間×1.1(110%)＝88マルク，となるのである。

さて，REFA 方式時間出来高給の最大の特質は，標準時間の設定，時間・動作研究の手法にあった。すなわち，標準時間は「正常能率」(Normalleistung) に基づいて決定されるのである[1]。「正常能率」とは，労働組合の協力により作成された REFA 教科書第3版 (1951年) では，「正常な」強度 (Intensität) および「正常な」有効度 (Wirksamkeit) で行われた労働の成果とされた。そして，「正常な」強度は，労働者が，個人的欲求あるいは回復のために顧慮された標準時間中の時間（これは通常，余裕時間と呼ばれているものである）を厳守するならば，彼が健康を害することなく，永続的にかつ平均して働くことができる強度と，一方，作業経過の「正常な」有効度は，その有効度を害する内的障害および外的影響から免れて働く，十分に能力があり，訓練を受け，仕事に精通した労働者によって経験的に期待されうるものと抽象的に定義されている[2]。

つまり，「正常能率」とは，正確に測定可能な客観的な数量的基準ではなく，REFA の見解によれば，REFA 技師の意識の中で，訓練と経験に基づいて，具体的な概念として対象化される規範的数量値であった。換言すれば，それは，時間研究を行う人間の思考の中でのみ存在するものであったという。そこで，REFA 方式時間・動作研究では，「一流の労働者」を被験者として計測された時間を直接的に課業設定のために利用したテイラーの時間・動作研究とは本質的に異なり，時間計測者は，個々の労働者の作業過程に対しストップウォッチを用いて消費時間を計測し，その能率度評価 (Leistungsgradschätzen) を下さなければならないのである。つまり，能率度評価により，時間計測者の考える標準時間は何か，また計測された消費時間は標準時間からどの程度乖離していると判断されたか，という時間計測者の2つの思考上のプロセスが明らかになるのである。時間計測に際して，時間研究係は，100%と設定した「正

常能率」とそこから上下に乖離した消費能率との差異をパーセントで表現する。たとえば，ある労働者の能率が110％と判断されたならば，これは，その消費時間に対し10％の時間を付加したものが標準時間であることを意味している[3]。

ここで，REFA 方式時間・動作研究の手順を簡単に記せば次のようになる。

1. 職務最適設計（Arbeitsbestgestaltung）を目的とした動作分析・研究。
2. 標準時間の測定を目的とした時間研究。
   a) 具体的な作業過程を対象とした時間計測（消費時間の測定）。
   b) 「正常能率」との関係での，観察された作業能率の能率度評価（消費時間の標準時間への換算）。
3. 最終的な標準時間の測定，すなわち，回復あるいは個人的欲求（用達し余裕）のための時間付加の測定[4]。

ところで，第二次大戦後は，労使の間で，「正常能率」は平均的能率以下の能率を示すという点が合意されたのである[5]。第二次大戦以前には，「正常能率」は，1928年の REFA 教科書第1版では「平均的労働者の能率」と規定され，33年の第2版では「平均的能率」と定義されていた[6]。しかし，大戦後，労働組合が REFA に参加したことにより，その圧力により，「正常能率」の水準が平均的能率以下に変更されたのであり，先に挙げた REFA 教科書第3版の抽象的な定義は，そこから「正常能率」＝平均的能率という関係が脱落している点に意味をもつのである。だが，「正常能率」が REFA 技師の意識の中でのみ存在するという事態は，それが平均的能率以下の具体的にどの程度の水準にあるのかについて，REFA に関与していた REFA 学者，経営者および労働組合の間で，様々な論争が行われたにもかかわらず，見解の一致がついに見られなかったことを意味している[7]。

では，時間・動作研究について，経営評議会が何らかの形で関与することは可能なのであろうか。REFA は，時間研究が科学的に保証された方法で行われるという理由で，経営評議会の共同決定権のみならず一切の干渉をも一貫して否定してきた[8]。1952年経営組織法（Betriebsverfassungsgesetz 1952）では，これに関連して，次のように規定している。

第56条

1. 経営評議会は，法律上または労働協約上の規制が存在しない限り，次に掲げる事項につき共同決定しなければならない。

(g) 請負賃金率および出来高賃金率に関する規制

(h) 賃金支払原則の設定および新しい賃金支払方法の制定

この条項に対する労働法学者たちの支配的見解は，労働科学的に測定された時間の「正当性」の故に，出来高賃金額に影響を与える経営評議会の行為は認められないというものであった。そして，時間研究に経営評議会は関与しうるという見解が定着するためには，1972年の経営組織法の改正を不可欠としたのである[9]。しかしながら，実際には，多くの労働協約において，出来高払に関する紛争を処理するための，経営内の労使代表同数から成る出来高払委員会(Akkordkommission) の設置が規定されている。したがって，事実上，経営評議会は標準時間設定に関し，多大な影響力をもち，場合によっては標準時間の再計測をも遂行させうる存在であった[10]。そこで，REFA 技師ないし時間研究係は，経済情勢，労働市場の状態および経営内の労使の権力関係を考慮しながら，平均的能率以下という前提のもとで，「正常能率」の水準を設定することになるのである。

以上の関係を稼得賃金の点でみれば，「正常能率」の際に，産業別レベルの労働協約（賃金協約）で定められた賃金が支払われるという協約上の規定が一般的であったが故に，出来高給労働者の大多数は協約賃金以上の賃金を得ていたのである。

しかし，その上に，50年代後半より，出来高給労働に特有な賃金ギャップが大幅に生ずることになった。労働組織ないし労働手段の領域における個々のわずかな合理化過程の連続により，そのまま保たれていた標準時間のなかに余裕が生まれるが，通常の場合，労働者は標準時間の切り下げを恐れて，その余裕を表面化させないでおく。だが，労働市場の逼迫のため，経営による標準時間の短縮が行われ得ないことを見越した労働者は，標準時間にふくまれていた余裕を能率に転化して産出量を増やし，稼得賃金を上昇させたのである[11]。あるいはまた，REFA 技師が，REFA によって厳格に禁止されていたにもかかわ

らず，標準時間の水増しを行う場合もあった。すなわち，時間研究に際して，従来彼が抱いていたイメージを修正して，「正常能率」をより低い水準に設定し，その結果，より高く示された能率の程度とより高い賃金を達成可能にさせたのである[12]。

これらの結果，出来高給労働者の実効賃金（個別経営内において被用者が実際に受け取る賃金）は，賃金ギャップ部分も含めた時間給労働者の実効賃金よりもかなり高水準のものとなった。ただし，賃金ギャップ・賃金ドリフトは，特に，それが一定の水準内にあるならば，必ずしも資本にとって問題となるものではない[13]。個別経営において企業内加給が支払われるということは労働市場の状態を反映したに過ぎないのであり，そして，賃金ギャップ部分のほとんどが，その上積み・減額について，企業の自由裁量に委ねられているからである[14]。実際，66・67年あるいは74・75年には，賃金ドリフトはマイナスを示している[15]。つまり，不況期には，協約賃金の上昇が企業内加給の切り下げによって相殺されたり，場合によっては，賃金ギャップ部分が経営者により一方的に削減されてきたことを意味する。したがって，企業内加給の任意性は，協約賃金のもつ「硬直性」に対し，労務費の弾力性を経営者に与えているといえよう。

REFA 方式時間出来高給をめぐる問題点は，出来高給労働者の実効賃金が時間給労働者のそれよりも相対的に高くなる結果を生みだした要因にあった。すなわち，第一に，平均的能率以下と合意された「正常能率」の水準と標準時間設定に関する経営評議会の多大な影響力は，第二次大戦後，とりあえず労働者および労働組合に能率給を受け入れさせるための資本による譲歩であり，次第にこれは資本にとって桎梏となってきたのである。第二に，先に述べた，標準時間中の余裕を能率に転化することによる，労働者の意思に基づいて生じた突然の賃金上昇，および，時間研究係による標準時間の水増しに基づく賃金上昇は，事前に策定された資金計画やコスト計算を歪めるという意味でも，資本にとって許容し難いものであった。

注

(1) R. Schmiede—E. Schudlich, Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in

Deutschland, Frankfurt/ Main 1976, S. 267-269.

(2) Ebenda, S. 324.

(3) Ebenda, S. 489-490.

H. Spitzley, Wissenschaftliche Betriebsführung, REFA-Methodenlehre und Neuorientierung der Arbeitswissenschaft, Köln 1979. 高橋俊夫監訳『科学的管理と労働のヒューマニズム化』，雄松堂，1987年，144—150頁。

(4) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 490-491.

(5) これは，50年前後において，再び能率給および時間・動作研究を適用するための，資本による労働組合への譲歩と見なすことができよう。より詳しい経過については，拙稿「西ドイツにおける企業内加給の形成と協約賃金」『経済論究』（九州大学大学院）第69号，1987年，60—65頁，を参照されたい。

(6) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 269.

(7) Ebenda, S. 323-328.

なお，「正常能率」に関するこの論争は次の2点を内容としていた。第一は，「正常能率」とは，すべての労働者によって達成されねばならない程度の能率なのか，それとも，一部の労働者には達成不可能な水準の能率なのかという点である。第二は，平均的能率と「正常能率」との格差についてである。労働組合は，「正常能率」を100%とした場合の平均的能率は125～130%であるという見解を示したのであるが，これはREFA 学者によって常に拒絶されてきたのである。(R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 323, 612.)

(8) Ebenda, S. 328.

(9) G. Lederer, Das Initiativrecht des Betriebsrats in Lohnfragen, Frankfurt am Main 1985, S. 102-103, 114-115.

(10) あくまで例外的なケースではあるが，フォルクスワーゲン社の場合，時間・動作研究そのものに労働組合が関与している。すなわち，労働協約の規定では，REFA と DGB 労働時間研究班が，共同で，時間・動作研究を遂行せねばならないのである。(石田磯次訳「(資料) フォルクスワーゲンの賃金協約」『日本労働協会雑誌』1966年9月号。)

(11) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 341-343.

(12) H. Spitzley, a. a. O., 前掲訳，153—155頁。

(13) 賃金ギャップとは，ある一定の時点における協約賃金水準と実効賃金水準との差異を意味する。これに対し，賃金ドリフトとは，ある一定の期間内での，協約賃金率の変動と実効賃金率の変動との差異，つまり，賃金ギャップの変化の割合を意味する。したがって，一定の期間内において，実効賃金が協約賃金と比べて，より大きな割合で上昇する場合にはドリフトは正となり，逆の場合にはドリフトは負になる。

(14) 60年代前半までの賃金ギャップ・賃金ドリフトの様相について，あるいは，賃金ギャップ部分の経営者による任意性が生ずる原因については，拙稿「西ドイツにおける

企業内加給の形成と協約賃金」を参照されたい。

(15) G. Lederer, a. a. O., S. 7-8.

2. 能率測定方法の進展

1966・67年には，第二次大戦後初めての深刻な景気後退が生じたのであるが，その際，資本にとって高過ぎると感じられた出来高賃金は，時間出来高給という賃金形態のままで，そして，REFA 方式時間・動作研究が行われているもとで，単なる標準時間の短縮により，切り下げられたのではなかった。67年以降，先に述べた REFA 方式時間出来高給に関する問題点を，資本は，出来高給を廃止し，新しい能率給形態への移行を通じて解消しようと努めたのである。

しかし，出来高給の形態は不変のままで，その能率測定方法の転換により，すなわち，新しい時間・動作研究の方法の導入により，標準時間の短縮が行われるケースも広範に存在したのである。この新しい時間・動作研究の方法は，MTM (Methods-Time-Measurement) とワークファクター方式 (Work Factor-System) を代表的な方法とする予定時間法 (System vorbestimmter Zeiten) であった[1]。以下ではまず，予定時間法の内容と特質について，REFA 方式と対比しながら述べておきたい。

予定時間法では，まず予め，人間の動作の最小の単位である要素基本動作 (elementale Grundbewegung) が設定され，図表にまとめて呈示される。要素基本動作とは，例えば，次のようなものである。

移動（肢体の）

つかむ（対象を）

離す（対象を）

準備（例えば，ナットをボトルに持ってゆく）

はめ合わせる（例えば，シリンダーを穴に）

放出する（例えば，水溶タンクから液体状の物を注ぎ出す）

分解する（例えば，シリンダーを穴から引き出す）

精神的な経過（目を動きなど）[2]

また，個々の要素基本動作には，それに必要とされる時間が定められている。これは，時間値（Zeitwert）といい，要素基本動作と同様に，予め，図表において書き留められているのである。時間値の決定は，要素基本動作の設定も含めて，個々の経営内で行われるのではなく，まえもって，MTM 協会等の手で行われる。そこでは，MTM 技師が，多数の映画フィルムを手掛りとして，労働強度に関する自らの考え方に基づいて時間値を決定するのである。なお，MTM の場合，時間値の最小時間単位は，0.00001時間（10万分の1時間）つまり0.036秒となっており，これは TMU（time measurement unit）と称されている[3]。

そして，少なくとも理論上は，すべての作業過程（職務）は，複数の要素基本動作から構成されうるものであるという認識が，また，個々の要素基本動作とそれに付随する時間値は世界的な有効性を必要とするとの指針が，換言すれば，いかなる場所であれ，同一の作業過程には同一の時間支出が設定されねばならないという点が，予定時間法を適用する際の根底となるのである[4]。

以上の諸点を前提とした上で，個別経営内で時間・動作研究が行われるのであるが，作業過程の個々の要素基本動作への分解が，その際の出発点であり，最も重要で不可欠な技法であった。以下，標準時間決定までの手順を簡単に記せば次のようになる。

1. 所与の要素基本動作に基づく体系的な作業分析と職務記述。
2. 作業の強度を妨げる無駄な動作の除去，およびコストの面で最適な作業過程の設計。
3. 個々の要素基本動作の組み合わせ。および，個々の要素基本動作に対応する時間値の図表からの摘出，これらの総計（＝標準時間の決定）。
4. 上記の標準時間に，時間付加（例えば回復のための）を追加する（＝最終的な標準時間の設定）[5]。

ちなみに，2～4までの手続きは，作業研究係のデスクワークの形で行われる。また，予定時間法の時間・動作研究のもう一つの外観的特徴は，REFA 方式の時間・動作研究の際には不可欠の手続きであったストップウォッチを用い

た時間計測と能率度評価が欠落していることである。

さて，予定時間法を使用するならば，REFA 方式時間・動作研究が適用される場合に比べて，標準時間の短縮あるいは労働の強度・密度の増大，その結果として，労働生産性の上昇が確実に見込まれていたが，それは次の2点に起因するのである。第一に，作業過程を要素基本動作に極端に分解することによって，労働者の「無駄な」動作の作業研究係による発見が非常に容易になるからである。それ故，最適として設計された作業過程は，極めて厳格なものになるのであった。第二に，REFA 方式の場合，平均的能率以下である「正常能率」に基づいて標準時間が設定されるのに対し，予定時間法の場合には，MTM 技師は，平均的能率以下等の制約を何ら受けることなく，個々の時間値を決定するからである。

さらにまた，REFA 方式の際の標準時間設定をめぐる，労働者の時間研究係に対する，あるいは，経営評議会の経営に対する多大な交渉力は，予定時間法の導入により，大幅に制限されるのである[(6)]。なぜなら，時間値は既に予め決定された，言わば所与としての数値とみなされるからである。また，経営評議会が，作業研究係による最適作業過程の設計（「無駄な」動作の除去）に異議を唱えようとするならば，複雑な予定時間法の取り扱いに精通する必要が生ずるのであり，それ自体が一つの制約になるのである。さらに，その手続きの複雑さからも由来する予定時間法の「科学性」は，このような関与に対する資本の拒絶に説得力を与えるからである。

それでは，予定時間法は，西ドイツ経営において，どのような形で導入されたのであろうか。60年代半ば迄は，予定時間法の導入は未だ部分的であり，「完全雇用」の状態の下で，ただ技術的・労働組織的合理化の目的のみに使用されるのであった。つまり，経営は，予定時間法を職務設計の目的でのみ適用することを，そして，標準時間決定と賃金支払のためには，従来の時間研究方法（REFA 方式）が用いられることを，経営評議会に申し立てねばならないのであった[(7)]。

一方，同じ時期，労働組合は，予定時間法の労働強度上昇効果に危惧の念を抱いていたものの，予定時間法の使用に対する原則的拒否の態度はとらなかっ

た。63年，DGB の仲介により，金属産業労働組合，化学産業労働組合，繊維・被服産業労働組合および皮革産業労働組合は，共同で，予定時間法に関する最低要求を打ち出した。すなわち，次の3点が達成されるならば，予定時間法の導入を，労働協約において明文化する形で認めるというものである[8]。

第一の要求は，標準時間の5％の長さに相当する回復のための最低限の時間付加の設定である。

第二は，REFA「正常能率」の際に比べて，より短くなった予定時間法の時間値に対する補償のための加給の設定である。これは，分析的職務評価（Analytische Arbeitsbewertung）の際の個々のウェイト係数（Gewichtungsfaktor）の総計に，1.3を加えるという形での要求である[9]。

第三の要求は，作業分析を実施する際における，経営評議会の共同決定権の保証であった。

しかし，1966・67年の不況の到来により，また，これに起因する労働市場の弛緩により，予定時間法の使用が一般化したのである。特に，予定時間法の推進者の，「経済的奇跡は終った。今や，時間の正しい設定について，語られねばならない。」というスローガンに示されるように，多くの経営において，予定時間法が，標準時間の測定・決定のために適用される段階を迎えたのである[10]。そして，先に挙げた労働組合の要求に対して，例えば，ウェイト係数を1.3上方に修正するという要求に対して，資本の回答は，MTM 時間は REFA 方式の際の100％の「正常能率」に相当するというものであった。つまり，予定時間法の実施が一般化・本格化した66・67年の段階において，労働組合の3点の要求は，たいていの場合，何ら達成されることなく，労働協約における予定時間法に関する規制も存在しない状態にあった。そこで，経営者は，労働組合の修正要求をもはや顧慮することなく，労働市場の変化を背景に，経営評議会を押しきって，予定時間法を導入したのである。経営によっては，その際，労働組合の要求以下のウェイト係数の上昇を承認するケースも存在したが，あくまで例外的なものに過ぎなかった[11]。

そして，ほぼ経営の意図通りに行われた予定時間法の適用は，人間労働の強度の上昇により，大きな労働生産性の上昇を生みだしたのである。ある労働科

学者によれば，既にかなり合理化が進められた部門においても，20～30％の生産性の上昇が見込まれたという[12]。さらに，従来まであまり合理化が実施されていない部門の場合，例えば修繕職あるいは事務部門においては，80％の上昇の可能性が見られたのである[13]。また，OECD の調査によれば，予定時間法の使用による生産性上昇は25～40％に達したのであった[14]。

次に，予定時間法の適用が，時の経過とともに，どのような広がりを見たのか，あるいは，主としてどのような産業部門において導入されたかについて述べてみよう。表1は，ドイツ MTM 協会に加盟した企業数とそこに抱括され

表1　ドイツMTM協会における企業会員数と傘下従業員数の展開

年	企業会員数	総従業員数
1964	101	389,000
1965	115	472,000
1966	136	755,000
1967	136	790,000
1968	154	870,000
1969	180	1,050,000
1970	219	1,600,000
1971	261	1,800,000
1972	291	1,900,000
1973	286	2,200,000
1974	289	2,200,000

（出所）R. Schmiede-E. Schudlich, Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland, Frankfurt/Main 1976.

た総従業員数の年々の展開を示すものであるが，64年から74年までの10年間で，企業会員数は3倍弱に，総従業員数は約5.7倍に増加していることから，西ドイツ経営における MTM 方式の浸透の程がうかがえよう。表2は，同じくドイツ MTM 協会に属する会員企業の，74年時点での産業部門別配分を挙げたものである。ここから，MTM は，特に精密機械産業・金属加工産業・被服産業において広範に使用されていた点が明らかになる。

一方，ワークファクター方式は，もっぱら REFA 協会によって教えられてきた。そこでは，58年から65年までに，240企業の1,200名が専門家として養成

表2　MTM協会会員の産業部門別割合（1974年）

化学産業	5%
サービス・金融業	4%
鉄鋼業	4%
精密機械産業	30%
金属加工産業	23%
食品・嗜好品製造業	3%
被服産業	14%
製靴産業	4%
クリーニング業	8%
経営コンサルタント企業	5%
	100%

（出所）R. Schmiede-E. Schudlich, Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland, Frankfurt/Main 1976.

され，ライセンスを授与されたのであるが，その数は，69年までに5,200名と4倍以上に増大したのである[15]。また，ワークファクター方式は，主として，電気産業と精密な組立工程を必要とする部門において，重点的に導入されたのである[16]。

ところで，予定時間法により決定された標準時間は，コスト面で最適な作業過程の設計に基づくものであり，REFA 方式時間・動作研究の際の「正常能率」=平均的能率以下の能率を対象に置く考え方は採用されないのであった。そして，予定時間法による標準時間測定の一般化と，出来高給から新しい能率給形態への移行の広がりを背景として，70年代に入り，「正常能率」の定義の変更が再び行われたのである。

1972年，REFA 協会は，『作業研究の方法論，第二巻：データ測定』（Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 2：Datenermittlung, München 1972）を刊行した。この準教科書においては，労働組合との妥協的側面が存在するため，必ずしも明確なものではないが，「正常能率」に関し，次のように記述されている。

まず，「正常能率」を意味する具体的能率として，平均的能率と予定時間法の標準能率（Standardleistung）が挙げられている。しかし，REFA 協会は，

この2つの基準数量の適用を，実用的とも，十分に展開させられたものとも見なしていなかった。平均的能率に対しては，一般的な，経営を超えた範囲で有効な平均的能率を設定することは，あまりにも多くの個人的能率の把握が不可欠となるために，事実上不可能であるとして，異議を唱えている。予定時間法の場合，その時間値は，未だとても，すべての作業過程を捉えていないとの理由で，基準能率としては適当なものではないと評価されたのである(17)。

そして，具体的な水準については相変らず確定されていないが，「正常能率」は次のように定義されている。

「正常能率のもとでは，動作の遂行は次のように理解される。すなわち，動作の遂行は，観測者に，個々の動作，一連の動作およびその調整といった点で，調和のとれた，自然なものとして目に映るものである。経験によれば，動作の遂行の仕方は，必要に応じた程度で能力があり，訓練を受け，完全に職務に精通した労働者によって，永続的にかつ平均した労働時間において，もたらされる。ただし，個人的欲求や，場合によっては回復のための，予め決められた時間を守り，労働者の能力の自由な展開がさまたげられない限りにおいてであるが。」(18)

ここでの「正常能率」の定義では，REFA 教科書第3版と異なり，最適な動作過程の保持に重点が置かれたといえよう。それは，予定時間法の導入による，作業・動作研究の意義の増大に対応しているのである。すなわち，REFA 協会は，「正常能率」が予定時間法による標準能率であることを一応否定しているものの，将来における修正に含みを残しつつ，予定時間法の適用の一般化を意識した新しい「正常能率」の定義を採用したのである。

このような「正常能率」の定義の変更は，少なくとも実質的に次のような事を意味するのであった。まず，「正常能率」を平均的能率以下のものとする従来の合意が否定されたことである。更に，資本，REFA 学者および労働組合の間で行われてきた，「正常能率」を平均的能率以下の如何なる具体的水準に設定するかをめぐる長年にわたる激しい論争は終了したのである(19)。

注

(1) 予定時間法は，アメリカで開発されたものであり，既に1940年代初めには，軍需産業において適用されていた。西ドイツでは，50年代末に，主にアメリカ企業の子会社において使用され始めたのである。(R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 359)

(2) Ebenda, S. 492.

(3) Ebenda, S. 492-493.

ところで，表3は，MTM 方式のもとでの要素基本動作を図表において示した一例である（この場合は，手をのばす動作 reach R. を対象にしたものである)。そして，表4は，MTM 方式のもとでの各要素基本動作に対する時間値を図表において表示した一例である（表3と同様に，手をのばす動作を対象としたもの)。

(4) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 363.

(5) Ebenda, S. 493.

(6) E. Teschner, Lohnpolitik im Betrieb, Frankfurt am Man 1977, S. 71-73.

(7) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 369.

(8) Ebenda, S. 361-362.

(9) 分析的職務評価においては，職務の困難度は個々の要素に分解して把握される。まず，能力・責任・負荷・環境作用という標識のもとで，10数個以上の要素が設定される。次に，経営内で，ある職務は，それぞれの要素ごとに，0～100点までの範囲で点数が与えられる。しかし，多くの場合，要素はすべて同一の重要性をもつものではないから，予め，要素の重要性の相違を示すためにウェイト付け (Gewichtung) が行われるのである。例えば，要素「知識，訓練および経験」には1.0，要素「筋肉の負荷」には0.8，要素「事故の危険」には0.3という数字が付与されており，これがウェイト係数なのである。そして，先に与えられた要素ごとの点数に，そのウェイト係数を乗ずることによって，各要素の労働価値が算出されるのである。

さて，問題の係数1.3の追加という点であるが，既存のウェイト係数の総計が明らかでない限り，その相対的程度も判明しない。したがって，参考のために，当時，実際に遂行されていた分析的職務評価におけるウェイト係数の総計を，示しておきたい。

- 1959年，バイエルン州金属産業，ウェイト係数総計9.5，要素数19。
- 1963年，バーデン州南バーデン地区鉄鋼・金属産業，ウェイト係数総計9.4，要素数20。
- 1967年，北ヴュルテンベルグ地区・北バーデン地区金属産業，ウェイト係数総計9.5，要素数20。

つまり，労働組合の要求は，上記のような既存のウェイト係数総計9.4ないし9.5に，新たに1.3を付加して，ウェイト係数総計を10.7ないし10.8に増加させよということである。そして，これは，実質的には，14%弱の賃上げの要求を意味するのである。

表3　手をのばす動作 reach R

定　義	ケ　ー　ス	タ　イ　プ
目標またはだいたいの位置へ手や指をもっていく動作	A　固定位置へ手をのばす動作，他方の手にもっている物またはおいてある物へ手をのばす動作。 B　作業の繰返しごとに，少しずつ位置をかえるような単一の目的物へ手をのばす動作。 C　集合している目的物の一つをとるために手をのばす動作で，「さがす」「えらぶ」の目の動作をともなう。 D　非常に小さい，または確実なつかみを要するような目的物へ手をのばす動作。 E　身体をバランスさせる，つぎの動作に備える，または脇へそらしたりするなどのために，だいたいの位置へ手をのばす動作。	I　静止した状態から動作がはじまり，終点において動作が停止する。 II　まえからの基本動作，またはあとにつづく動作との関係で始点または終点のいずれか一方にて定常に近い速度をもっている動作。

（出所）　藻利重隆編『経営学辞典』東洋経済新報社，1967年，440頁。

表4　R の 時 間 値

距　離 cm	時間値　TMU					
	タ　イ　プ　I				タイプII	
	A	B	C. D	E	Am	Bm
2以下	2.0	2.0	2.0	2.0	1.6	1.6
4	3.4	3.4	5.1	3.2	3.0	2.4
6	4.5	4.5	6.5	4.4	3.9	3.1
8	5.5	5.5	7.5	5.5	4.6	3.7
10	6.1	6.3	8.4	6.8	4.9	4.3
12	6.4	7.4	9.1	7.3	5.2	4.8
14	6.8	8.2	9.7	7.8	5.5	5.4
16	7.1	8.8	10.3	8.2	5.8	5.9
18	7.5	9.4	10.8	8.7	6.1	6.5
20	7.8	10.0	11.4	9.2	6.5	7.1
22	8.1	10.5	11.9	9.7	6.8	7.7
24	8.5	11.1	12.5	10.2	7.1	8.2
26	8.8	11.7	18.0	10.7	7.4	8.8
28	9.2	12.2	18.6	11.2	7.7	9.4
30	9.5	12.8	14.1	11.7	8.0	9.9
35	10.4	14.2	15.5	12.9	8.8	11.4
40	11.3	15.6	16.8	14.1	9.6	12.8
45	12.1	17.0	18.2	15.8	10.4	14.2
50	13.0	18.4	19.6	16.5	11.2	15.7
55	13.9	19.8	20.9	17.8	12.0	17.1
60	14.7	21.2	22.3	19.0	12.8	18.5
65	15.6	22.6	28.6	20.2	13.5	19.9
70	16.5	24.1	25.0	21.4	14.3	21.4
75	17.8	25.3	26.4	22.6	15.1	22.8
80	18.2	26.9	27.7	23.9	15.9	24.2

例：30cmはなれた集合物へ手をのばす。
　$R_{30}C$　14.1TMU
20cmはなれた位置のドライバーをとり，そのままつぎの動作へ。
$R_{20}Bm$　7.1TMU
（出所）表3 と同じ。

(10) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 369.
(11) Ebenda, S. 361-362, 367.
(12) R. Birkwald—H. Pornschlegel, Die Verfahren vorbestimmter Zeiten, in: Der Gewerkschafter, 1965, Nr. 7, S. 253, angeführt in R. Schmiede—E. Schudlich, S. 367-368.
(13) W. Erdmann, Möglichkeiten und Grenzen der Zeitvorgabe bei Instandhaltungsarbeiten, in: REFA-Nachrichten, 1969, Nr. 5, S. 311, angeführt in R. Schmiede—E. Schudlich, S. 368.
(14) OECD, Form of Wage and Salary Payment for High Productivity, Supplement to Final Report, Paris 1970, P. 111, angeführt in E. Teschner, S. 81.
(15) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 360.
(16) E. Teschner, a. a. O., S. 14.
(17) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 325.
(18) REFA-Verband (Hg.), Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 2: Datenermittlung, München 1972, S. 136, angeführt in R. Schmiede—E. Schudlich, S. 489-490.
(19) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 399.

3. 課業賃金への移行

賃金ドリフトの出現により顕在化した REFA 方式時間出来高給に関する問題点を，資本は予定時間法の導入により解決しようと試みた。その結果，標準時間の短縮により，従来の相対的に高かった出来高賃金は低下させられ，あるいは労働強度の上昇により相殺されたのである。また，標準時間設定に対する経営評議会の影響力は，大幅に制限されたのである。

しかし，その際，1つの問題点が未だ存在していた。すなわち，出来高給という形態にとどまる限り，予定時間法の導入により，ある時点で標準時間の短縮が行われたとしても，その後，労働組織および労働手段の領域における個々の軽微な合理化過程の連続により，標準時間中に余裕が生じた際に，労働市場の状態如何によって，再び労働者は，容易に余裕を能率に転化し，自らの手で稼得賃金を上昇させ得るのである。

予定時間法の導入による改革にもかかわらず，1967年以降，次第に出来高給

は，能率給形態の中での中心的位置を失い始め，新しい能率給形態である課業賃金（Pensumlohn）あるいは分析的能率評価（Analytische Leistungsbewertung）によって代替されてゆくのであった。この最大の要因は，過去の経験から，出来高給労働者による能動的賃金上昇に嫌悪の感を抱いた経営が，なお上述の点を懸念し，能率給形態の転換を決意したことなのである。

まず，1970年前後において，諸経営内でいかなる賃金形態が採用されていたのかを，テェシュナーによる調査から見ておこう。これは，金属産業7社，化学産業5社，繊維産業3社，タバコ製造業2社の計17企業を対象に，70〜71年にかけて行われた調査であるが，サンプル数が少ないために，一応の目安として考えなければならない[1]。

金属産業　7社

時　間　給　2社

出 来 高 給　5社（このうち2社は予定時間法を使用）

プレミア給　1社

課 業 賃 金　2社

分析的能率評価　4社

そして，1社では出来高給から分析的能率評価へ，1社では出来高給から課業賃金へ，また1社では全面的に分析的能率評価へ，移行中，あるいは，導入を検討している段階にあった。

化学産業　5社

時　間　給　2社

出 来 高 給　3社

プレミア給　2社

課 業 賃 金　1社

分析的能率評価　2社

但し，2社では出来高給から分析的能率評価へ，1社では全面的に課業賃金へ，移行中，あるいは，導入を検討中であった。

繊維産業　3社

時　間　給　2社

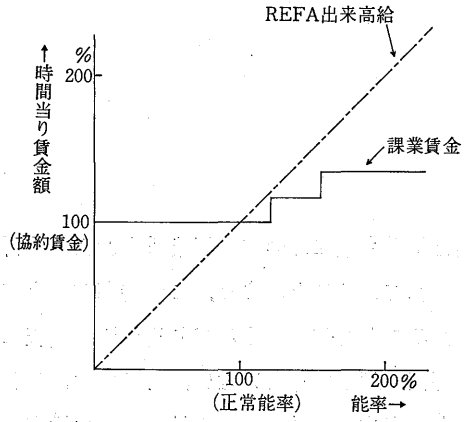
出来高給　3社（このうち1社は予定時間法を使用）
プレミア給　3社
分析的能率評価　1社
タバコ製造業　2社
時間給　2社

以上の結果から，特に，金属産業と化学産業において，課業賃金および分析的能率評価が，既に広い範囲で適用されていること，また，この時期が，出来高給から新能率給形態への移行期であることを確認しうるであろう(2)。調査によれば，課業賃金および分析的能率評価が適用されていない，あるいは，これらの導入の意思を持たない経営は，金属産業の7社のうち1社のみ，化学産業の5社のうち1社のみであった。

このような新しい能率給形態の導入の要因としては，先に示した理由の他に，補足的に次の2点が挙げられる。第一は，経営が時間給労働者も能率給形態へ移行させる意図を抱いており，その際，課業賃金および分析的能率評価は，ベースが時間賃金（協約賃金）であるため，時間給労働者の抵抗が比較的小さいものに留まるということである(3)。第二は，人間労働の様々な側面を能率として把握することが可能になる点である。出来高給においては，数量面に基づいて能率を測定する以外になかったのであるが，新しい能率給の場合は，それ以外に，例えば，製品の質，原材料・労働手段の節約的使用などの面において，能率が測定されうるのである。

それでは次に，課業賃金の内容・機能と特質について述べておきたい(4)。課業賃金は，能率と賃金が完全に比例する出来高給と異なり，一定の能率の領域に応じた段階状の加給が設定されている（図1参照）。この段階状の加給の数は，通常，2ないし3であるが，鉄鋼業の固定賃金のように単一の場合もある。そこでは，ある特定の能率課業（Leistungspensum）が設置され，労働者がこれを達成するならば，時間賃金（協約賃金）と一定比率の加給が，一定の期間保証されるのである。もし，能率課業が達成できないのならば，時間賃金（協約賃金）のみを受け取ることになる。そして，加給が支払われている際に，

図1　課 業 賃 金



当該の期間において，能率課業以下の能率であることが明白な場合，次の期間では，加給は取り消され，時間賃金のみが支払われることになるのである。逆に能率課業を大幅に超過する高能率が，当該期間において連続的に確認しうる場合は，次の期間において，より高い加給段階が適用されるのである[5]。つまり，課業賃金は，一定の期間にわたり同一の賃金であるという点で時間給に似た性格をもつが，出来高給における能率と賃金の過敏な変動性は減少したものの，依然として能率刺激的な機能を保持する賃金形態なのである[6]。

では，課業賃金の導入により，REFA 方式時間出来高給をめぐる問題点は，如何なる形で解消されたのであろうか。第一は，能率課業の数量的能率が，REFA 方式時間出来高給において平均的能率以下とされた「正常能率」よりも，高い水準に設定されたことである。またその際に，しばしば，予定時間法が用いられたのである[7]。第二に，出来高給の場合，労働者が意図的に上昇させた能率が極めて高くなり，それに応じた高賃金をもたらす例が存在したが，課業賃金では，どのような高能率であろうとも，最高位の段階加給以上に賃金は上昇しない点が挙げられる。第三は，ある一定の能率の幅に対応した段階加給が設けられているために，少々の能率上昇では，賃金上昇が困難になる点である。そして，第四は，一定の期間内で，賃金コストの安定性が保証されていることである。総じて言うならば，課業賃金の導入により，伝統的な出来高給の能率刺激力を放棄することなしに，経営内の賃金の動向に対する統制の容易さが，経営者に与えられたのである[8]。

このような課業賃金は，67年以降，金属加工産業・化学産業・鉄鋼業において普及したのであるが，鉄鋼業に関する次のような指標を掲げておこう。66・

67年には，鉄鋼業においては，労働者の15%が時間給で，75%がプレミア給で，10%が出来高給で働いていた。しかし，70・71年より課業賃金が導入された結果，73年には，労働者の60%強に課業賃金が適用され，プレミア給で働く労働者は35%強に，出来高給で働く労働者は約2%に減少したのである[9]。

注

(1) 以下の調査結果については，E. Teschner, a. a. O., S. 56-60, から引用した。なお，官庁統計は，賃金形態分類の不充分さ，すなわち，課業賃金および分析的能率評価が時間給として捉えられ，また，プレミア給の分類の中にも，実質的に課業賃金を意味するものが含まれていると推定できるため，ここでは取り上げられないのである。(R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 610-611.)

(2) 繊維産業では，金属・化学産業に比べて，新能率給形態の適用は僅かなものにとどまっている。REFA 方式時間・動作研究は比較的遅い時期に導入され，また，調査対象のうち2企業では，今なお様々な部門で請負給（Stücklohn）が使われているという。一方，タバコ製造業では，69年の基幹協約において，能率給の使用が禁止されたために，調査対象の企業では時間給のみが使用されているのである。(E. Teschner, a. a. O., S. 59-60.)

(3) 時間給から課業賃金・分析的能率評価への移行は，テェシュナーの調査では，金属産業の3企業において確認することができる。

(4) この賃金形態は，課業賃金という名称ですべてが統一されているわけではない。変種として，契約賃金（Kontraktlohn），鉄鋼業における固定賃金（Festlohn），造船業におけるプログラム賃金（Programmlohn），あるいは，化学産業における月間賃金（Monatlohn）等が存在するが，基本的な仕組みは皆同じものである。(R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 607.)

(5) 賃金が固定され続けられている期間は，諸産業・諸企業において，それぞれの環境を考慮して任意に決定されうるものであるが，テェシュナーの調査によれば，課業賃金を採用しているすべての企業において，6週間であったという。(E. Teschner, a. a. O., S. 74.)

(6) 以上の課業賃金の概念の説明については，E. Teschner, a. a. O., S. 73-74, R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 502-503, を参照した。

(7) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 326, E. Teschner, a. a. O., S. 57, 74.

(8) E. Teschner, a. a. O., S. 14.

(9) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 377, 393-396.

4. 分析的能率評価の出現

1950年代末から60年代前半にかけて生じた REFA 方式時間出来高給をめぐる問題点を解消するための資本による措置は，そして，予定時間法の導入にもかかわらず残る問題点を解消するための措置は，出来高給から課業賃金への移行であったが，同時に，70年代当初より，出来高給から分析的能率評価 (Analytische Leistungsbewertung) への移行という方法も部分的に実施されたのである。そこで，まず，分析的能率評価とは如何なる賃金形態であるのかを述べてみよう[1]。

分析的能率評価が実施される場合は，賃金は，基本賃金（協約賃金）と能率給部分から構成されている。その際，基本賃金は，たいていの場合，分析的職務評価に基づいて確定されている。そして，個々の労働者の能率が分析的能率評価によって測定され，その結果，能率給部分の具体的な額が決定されるのである。

さて，分析的職務評価において，職務の困難度が個々の要素に分解して把握されるのと同様に，分析的能率評価においては，人間労働の能率性は，複数の能率標識 (Leistungskriterium) に分解して測定されるのである。この能率標識の数および内容に関しては，経営が，その時々の能率政策に鑑みて，任意に決定しうるものであり，極端な例ではあるが，ある事務機器製造会社においては，合計28もの能率標識が存在したという[2]。しかし，西ドイツ経営における実例から，一般的に次のような3つの能率標識の設定が不可欠であった。第一は，数量 (Menge)，つまり，量的な作業成果である。第二は，品質 (Güte)，つまり，器用さ (Geschicklichkeit) および確実性 (Gründlichkeit) を含めた作業の質である。そして，第三に，行動様式 (Verhaltungsweisen) が挙げられる。これは，数量や品質が比較的客観的なものであるのに対して，全くの主観的なカテゴリーであり，具体的には，作業態勢 (Arbeitsbereitschaft)，周囲との適応 (Umgangsgeschick)，協調性 (Kooperationsfähigkeit)，創意ある態度 (Initiativverhalten) などを内容としている[3]。数量や品質に基づい

た能率測定は，既に出来高給やプレミア給の際に行われていたものであるが，これらと並んで，行動様式に基づいて能率が測定される点は，分析的能率評価により初めて導入されたのであり，分析的能率評価の特質の一つとなっている。その他に，実際に用いられている能率標識としては，例えば，機械停止時間の多寡，原材料・労働手段の節約的な使用等が挙げられる。そして，分析的職務評価と同じように，ウェイト付けを行うために，個々の能率標識に対してウェイト係数が定められているのである。

次に，以上のような様々な能率標識とウェイト係数の経営による設定を前提とした上で，能率評価が施行されてゆく。分析的能率評価を実行する者は，その対象となる労働者の直属の上司である。つまり，生産現場であれば，職長が，配下の労働者に対し，分析的能率評価を行うのである。そこでまず，上司は，能率標識の定義が示され，その達成の様々な程度について記述され，ウェイト係数を記した資料を経営から受け取る。その際，数量的能率に関する基準は，しばしば予定時間法に基づいて決定されるという[4]。そして，上司は，経営より配布された資料を用いながら，個々の能率標識ごとに，部下の標識別能率が平均的水準に相応しているのか，あるいは，平均的水準からどの程度上方または下方に乖離しているのかという形で，部下を評価するのである。より具体的に言うならば，被評価者は，能率標識別に，一定数の段階のいずれかに(実際の経営における事例では，たいていの場合，これは5段階である)，位置づけられるのである。

このようにして5段階評価により，個々の能率標識ごとに点数が計上された。上司は，次に，能率標識別点数に，それぞれに対応する所定のウェイト係数を乗じた上で，この修正された個別能率標識点数のすべてを合計する。その結果，部下個々人の能率総点数が算出されるのである。そこで，上司は，すべての部下の能率総点数を比較することにより，これらに順位を付けてゆくのである。

ところで，以上の上司による分析的能率評価以前に，予め経営によって次の事柄が決定されているのであった。まず，複数の能率等級 (Leistungsstufen) の設定とそれらに属すべき被用者の配分の割合の確定である。勿論これは，経

営が必要に応じて任意に決定できるものであるが，実際に分析的能率評価を実施している業種・企業では，以下のような方法を採用している[5]。

	等級数	各等級ごとの配分の割合（%表示） 下位←→上位
電機産業	4,	10；40；40；10
化学産業	5,	15；20；30；20；15
ヘキスト社	5,	5；20；50；20；5
SEL 社	9,	4；7；12；17；20；17；12；7；4
Bloch 教授方式	5,	5；25；40；25；5
Hilf 教授方式	5,	3.5；24；45；24；3.5

これらは，例えば化学産業の場合，5つの能率等級が置かれ，そして分析的能率評価が適用されているすべての被用者は，上司による順位付けに基づいて，最高の能率が認められた最上位15%が等級Aに，次の上位20%が等級Bに，中位30%が等級Cに，次の下位20%が等級Dに，最下位15%が等級Eに格付けされることを意味している。更に，各々の能率等級に対する加給率も，前もって決められているのである。例えば，最上位の等級Aには協約賃金に対して22%の加給が，中位の等級Cには12%の加給が，最下位の等級Eには2%の加給が確定されているのである。

そこで最後に，上司は，上述の等級設定ならびに配分率に応じて，能率順位を付けた自らの部下を，それぞれの能率等級に格付けしてゆくのである。以上において分析的能率評価の手続きは，すべて終了したことになるが，これにより確定した賃金は，一定の期間中，固定されたままである。その一定の期間とは，テェシュナーの調査により，分析的能率評価の使用が確認された企業において，いずれも6カ月であったという[6]。そして，同期間中に，次の期間における個々の労働者の能率給額を決定するために，再び分析的能率評価が遂行されるのである。

それでは，このような分析的能率評価の導入によりもたらされた経営上の意味を，REFA 方式時間出来高給に関する問題点を解決するための機能をも含め

て，論じておきたい。

まず指摘されるのは，能率等級への人員配分の割合と能率等級の加給率が，所与のものとして経営により決定されるのならば，分析的能率評価が適用されている被用者の一定期間における能率給部分の総額もまた，経営により予め決められているという点である。更に，分析的能率評価のベースは協約賃金であるから，協約賃金の上昇，賃金基本協約における賃金等級分類の変更といった外部的な事情が，あるいは，経営内において，何らかの理由による職務の賃金等級への格付けの変更という事態が生じない限り，事前に確定された賃金総額が，もはや一定の期間中に変動することはないのである。すなわち，分析的能率評価の導入により，経営は，賃金コストを計画可能な数量として取り扱いうるようになり，完全な賃金総額の予算化（Lohnbudgetierung）が可能になったといえよう(7)。ただし，そのためには，分析的能率評価を行う各々の上司が，総賃金コストから彼らの部署に予め割り当てられた能率給予算を超過させないことが不可欠な条件となる。換言すれば，それぞれの上司には，たとえ経営における現実がこれと如何に矛盾したものであるとしても，既に決められた能率等級の配分率どおりに，部下を格付けすることが厳しく要求されるのである。もし，そこからの逸脱が生じるのであれば，上司は経営より責任を問われることになる(8)。

次に指摘しうるのは，分析的能率評価においては，REFA 方式時間出来高給における「正常能率」，あるいは，課業賃金における能率課業のような，稼得賃金の水準と直接的な関連をもつ絶対的な能率基準がもはや存在しない点である。確かに，それぞれの能率標識ごとに，上司による判定のための一定の基準が経営より示される場合が多い。数量的能率に関する基準は，しばしば予定時間法に基づいて決められるのである。しかし，ある労働者がこの基準以上の数量的能率を達成したとしても，あるいは，前の期間に比べてより高い数量的能率を示したとしても，高い水準の能率給が支払われ，また，能率給の上昇が生じるとは限らないのである。問題は，同じ上司によって分析的能率評価が行われる同一部署の他の労働者の能率と比較した上での，能率の状態なのである。換言すれば，自らの能率が全体の中で如何なる位置におかれるかということ

で，賃金の多寡が決まってくるといえよう。例えば，他の能率標識における能率はすべて同一と仮定して，ある労働者の数量的能率が予定時間法による基準を上回るものである場合でも，他のすべての労働者の数量的能率がそれ以上であるのならば，この労働者は最低ランクの能率等級に応じた加給しか得られないのである。したがって，分析的能率評価では，稼得賃金の水準と結びついた能率基準は，相対的なものとしての平均的能率であり，また，一定期間中の平均的能率の変動なのである[9]。

そして，以上の2点から次のことが明らかになる。分析的能率評価が導入された場合，労働者個人が，REFA 方式時間出来高給の際と同様に，標準時間中の余裕を能率に転化し，急激な能率の上昇を示すならば，次の期間には，彼の賃金も増大するかもしれない。しかし，経営が，能率等級への被用者の配分の割合と各能率等級の加給率を変えない限り，能率給総額は不変なままであり，ある労働者の賃金が増えた分は，他の労働者の賃金減少により相殺されるのである。また，これに刺激されて，大部分の労働者が能率を上げ，明らかに平均的能率を上昇させた際には，その利益を経営は独占することが可能になるのである。結局，分析的能率評価の適用により，REFA 方式時間出来高給に関する，労働者自らの意思に基づく突然の賃金上昇という問題点は完全に解消されうるのであった。

更に，労働者の個人的な能率上昇は，必ずしもより高い稼得賃金を保証するものではなく，そのためには，同僚たちの平均的能率上昇度以上に能率を上げねばならないという点で，この賃金形態は，必然的に，労働者間の競争的行動様式と個々の労働者の孤立化をもたらすのである[10]。

最後に，各産業における分析的能率評価の実施状況を簡単に述べてみよう。鉄鋼業においては，1970年代半ばまでの時点では，ほとんど使用されていない。これは，おそらく，分析的能率評価のもつ労働者間競争を激化させる機能と能率標識「行動様式」に見られる評価の主観性の強さに対する労働者の抵抗が極めて大きいためであろう。実際，鉄鋼業使用者連盟の専門家までが，経営評議会の抵抗の強さを理由に，鉄鋼業における分析的能率評価の導入を疑問視しているのであった[11]。金属加工産業の分野では，既に60年代において，分析

的能率評価は一部で導入されていた。それは，主としてアメリカ企業の子会社，例えば IBM 社においてであった。そして，70年代の当初より，電機産業・自動車産業の大企業において広く普及した。特にジーメンス社の分析的能率評価は，Siemens-Entlohnungs-System (SES) の名称のもとで，よく知られた存在となっている(12)。化学産業においては，60年代の終りより，比較的小規模な企業において部分的に使用されてきた。そして，74年にヘキスト社フランクフルト工場で分析的能率評価が導入されて以来，他の大企業も，これに追随して実施し始めたのである(13)。

注

(1) 以下の分析的能率評価の内容と機能に関する記述については，R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 494-495, E. Teschner, a. a. O., S. 75-77, を参照した。

(2) R. Schmiede—E. Schdlich, a. a. O., S. 416.

(3) Ebenda, S. 415-416, E. Teschner, a. a. O., S. 75.

(4) E. Teschner, a. a. O., S. 56, R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 615-616.

(5) E. Teschner, a. a. O., S. 76, R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 422.

(6) E. Teschner, a. a. O., S. 75.

(7) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 425, 495.

(8) Ebenda, S. 422, 425, 495.

(9) Ebenda, S. 422-424, 495.

なお，この点について，ある専門家は次のように述べている。「能率概念は，少なくとも2人以上の労働者との比較における，課業の解決あるいは達成の度合と結び付いている。そして，これは相対的に考慮されるのだ。……ここでは，もはや絶対的な評価の標識は存在しない。」(W. Killmaier, Leistungsbeurteilung, Methoden und Erfahrungen in einem Unternehmen der Büromaschinen-Branche, in: afa-Informationen, 1971, Nr. 10, S. 157-158, angeführt in E. Teschner, S. 75.)

(10) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 430-431.

(11) Ebenda, S. 394, 611.

(12) Ebenda, S. 395.

(13) Ebenda, S. 396-397.

結びにかえて

REFA 方式時間・動作研究の場合，労働市場が逼迫している時に，しばしば時間研究係は意図的に標準時間の水増しを行ったのであるが，その際，労働者と時間研究係との間で交渉が行われていたという。しかし，予定時間法の導入，新しい能率給形態への移行により，このような形での労働者個人の影響力は完全に排除されたのである[1]。また，標準時間決定に対し，経営評議会が随時行使しうる異議申し立て権も大幅に限定されたのである。しかし，これにより，労働者自らの能率政策の遂行が全く不可能になったわけではない。労働協約において，あるいは，労働協約中に当該の開放条項（Öffnungsklausel）が存在する際には，経営評議会と経営者との間で締結される経営協定（Betriebsvereinbarung）において，予定時間法・新能率給形態に関する規制を，または，これらの結果生じた労働強度の上昇等に対する補償を取り決めることが可能であろう[2]。そこで，70年代に締結された労働協約において，これらの点で労働組合が一定の成果を得た事例を紹介しよう。

第一は，1973年に締結された，金属産業北ヴュルテンベルグ・北バーデン地区における賃金基本協約Ⅱである。ここでは，今問題としている点と関連して，次のような事項が定められている[3]。

(1) 能率給労働者の集団的賃金保障。すなわち，事業所内におけるすべての能率給労働者の稼得賃金の平均は，協約賃金水準の125％（75年からは130％）を下回ってはならない。

(2) すべての能率給労働者に対し，休憩時間とは別個に1時間につき最低5分の回復時間（Erholungszeit）を与えること。

(3) 個人的必要時間（persönliche Bedürfniszeit）は1時間につき3分を下回ってはならない。

既に述べた，60年代前半において，予定時間法の導入に伴い労働組合が打ち出した最低要求（そのほとんどが実現しなかったもの）と比較すれば，これらの内容は労働組合にとって大きな意義をもつことが明らかになる。それ故に，

この協約は「人間化協約」と称され，また，REFA 協会から非難があびせられたのである。REFA 協会は，5分間の回復時間を問題として取り上げ，労働科学的認識に基づく必要性から逸脱したものであると決めつけ，そして，一定の規則的に生ずる作業中断を回復時間に算入しうる可能性を経営者に示唆したのである[4]。これを受けて，回復時間を拒否する企業がかなり存在したという。更に，一部ではあるが，中小企業を中心に，回復時間等の買い上げを求めるケースも存在したのである[5]。

第二は，ノルトライン・ヴェストファーレン州金属産業の賃金基本協約および成績査定に関する労働協約（1975年）において，分析的能率評価を協約上で明文化した点である[6]。そこでは，先に第4節で示した分析的能率評価の原則的事項に対し，修正が加えられている。まず，能率給部分の総額が予め協約において定められている点である。これは，分析的能率評価適用者の加給総額が，少なくとも同協約賃金総額の13%（75年）・14%（76年）・15%（77年）・16%（78年）になるように規制されている。次に，能率標識は，「労働成果」・「仕事の完成度」・「他職務遂行能力」・「作業注意力」の4点であり，極めて主観的な「行動様式」という標識が欠落していることである。更に，査定は毎年1回行われるのであるが，その際，労働者個人の点数が新しい査定においても不変である場合，加給の減少は有り得ないことを規定している。これは非常に重要な点であり，分析的能率評価のもつ労働者間競争を激化させる機能に対し，一定の歯止めの役割を担っているのである。

以上のような労働協約上の規制を求めた動機は，70年代に入り，組合幹部も，予定時間法・新能率給形態が組合員に与える否定的作用を真剣に認識し始めたことであろう。そして，協約上の規制を可能にしたものは，労働組合の力量に他ならない。金属労組は，60年代と異なり，70年代においては攻勢にでる一般的傾向にあったが，これを背景に，73年の「人間化協約」もストライキを実行して得られたものなのである[7]。

本稿は，主として能率給の展開をめぐる経営の賃金政策を考察したものであり，能率給に関する経営の狭義の能率政策についてはほとんど触れないままであった。後者の意味は，なぜ数量的能率以外の面で能率を測定しうる課業賃金

が，あるいは数量的能率以外の面で能率を測定せねばならない分析的能率評価が，経営により採用されたかということである。換言すれば，如何なる意味で，経営は数量的能率以外の能率を重視するようになったのかということであり，これは，労働過程における技術上の変化と製品市場における競争上の変化という二面から解明されねばならないであろう。今後の課題とするところである。

注

(1) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 371.

(2) Ebenda, S. 371-372.

(3) 毛塚勝利「西ドイツにおける技術革新・合理化と労働組合」『比較法雑誌』（日本比較法研究所，中央大学）第15巻第4号，1982年，9—12頁。

(4) R. Schmiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 372.

(5) 毛塚「西ドイツにおける技術革新・合理化と労働組合」12頁。

(6) 毛塚勝利「（資料）西ドイツ金属産業における労働協約と企業内労使間協定」『法経論集』（静岡大学法経短期大学部）第56・57号，1986年，所収。

(7) R. Schumiede—E. Schudlich, a. a. O., S. 373.