

仕事の効率を上げるには

——斜め読みする経営名著：F. W. テイラー（2）——

標準を決める

今回は、テイラーの編み出した科学的管理法のうち、時間－動作研究の発想法が今日の「コンピテンシー評価」と類似しているところがあることを説明しました。一流労働者を選び出し、その体の動かし方をつぶさに観察・測定するところが、コンピテンシーを用いた評価方法に酷似しているのです。

この時間－動作研究は、実は労働者が一日に成し遂げるべき作業量を決めるのにも使われました。（この作業量のことを「課業」（タスク）と呼びます。）現場で一番有能な一流労働者を基礎として決められた課業ですから、普通クラスの労働者には大変きつい筈です。しかし、テイラーはこれを全体の「標準」として定めるべきだと主張したのです。

現代の企業でも、（あるいは企業に限らず、何らかの事業を営んでいる組織体では）仕事をするにあたり「これが標準モデル」とか「スタンダード」とかいう基準が必ずあるはずですが、その原形はテイラーが考えだしたということです。

賃率に差を設ける

そして、この標準として定めた課業を達成できた労働者と、達成できなかった労働者とで賃率を変えるべきだ、と主張したのです。（「賃金」ではなく「賃率」であるところがミソです。）課業が達成できなかった労働者は低い賃率を（つまり、頑張っても僅かずつしか賃金が上がっていかない）、課業が達成できた労働者には高い賃率を（つまり、少し頑張れば大きく賃金が上がっていく）それぞれ適用すべきだという主張です。この賃金制度は、賃率に差を設ける出来高給なので「差率出来高賃金」と呼ばれます。

例えば、課業を製品 10 個生産することとすれば、10 個に至るまでは緩慢な賃金の上昇の仕方ですが、10 個を超えると、急に賃金が上がっていくというメカニズムです。こういう仕組み（インセンティブ賃金と呼びます）が導入されていると、どんな怠け者の労働者でも、頑張れば最低 10 個生産するところまでは到達しようとするはずだ——テイラーはこう考えたわけです。

分業の原理

もう 1 つ、テイラーの科学的管理法を説明するうえで欠かせないのが「分業の原理」です。テイラーによると、あらゆる作業は分業をして、同一作業を継続的に行うことで作業効率が上がっていくとされます。

作業員が同一作業にずっと継続的に就いていると、彼ら彼女らのスキルは徐々に上がっていき、短い時間で作業をこなすことが出来るようになります。いわゆる経験効果と呼ば

れる現象です。テイラーは、職場での作業は、職場でともに働く人たちの間で分担され、各自が1つの単純な作業のみに集中できるようにすべきだと主張したのです。

1人でも分業は可能！

職場で働いている人たちの間で作業を分担するのは今日では当たり前ですが、その原型はテイラーが編み出したということです。しかし、さらに興味深いのは、「分業」は何も多くの（複数の）人たちの間でだけではなく、単独の1人だけでも可能、という点です。

例えば、ごく簡単な例として、年賀状を手書きで30枚書き上げる、という作業を考えてみて下さい。1枚ずつ、心を込めて宛先の住所と名前、裏面のメッセージを書く人ももちろん居ます。しかし、より少ないエネルギーで効率的に30枚書き上げようとする、おそらく、先に30枚全ての表の住所・宛名欄を書き上げてしまい、その後、裏面のメッセージを30枚続けて書こう、ということになる筈です。

あるいは、30枚全てをそのように書くのではないにしても、ある程度まとまった単位数（例えば10枚）ずつ表面を連続して書き、続いて裏面を連続して書き…といった手筈になることでしょう。

ある程度の量をまとめて作業する

このようにまとめて作業をするのは、1枚ずつ表→裏と代えてその都度違ったスキルを分散して使うより、いわゆる「段取り替え」にかかる手間や時間を省略した方が、集中的に作業に取り組むことが出来るということを、私たちが無意識的に知っているからなのです。

このように分業は1人でも可能なので、皆さんも効率的に作業をこなさないといけない際には段取り替えにかかる手間暇を極力減らすよう、工夫されることをお勧めします。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町1-19-1 神田橋パークビル5階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075