

《経営者のための「経営理論」講座》

近代マネジメントの源流

本レポートは、企業の経営者や経営企画担当の方、中間管理職の方を対象として、100年に及ぶ「経営戦略史」の中から経営に役立つ「戦略論や分析ツール等」の用語を簡略に解説するシリーズです。
今回は近代マネジメントの源流と言われる「テイラー」「メイヨー」「フェイヨル」について解説します。

1章 テイラーの科学的管理法

1. フレデリック・テイラー（1856～1915年）

フレデリック・テイラーは「科学的管理法の父」とも呼ばれ、管理論の基礎を築いた人物です。1856年フィラデルフィアに生まれ、ハーバード大学法学部を退学後、19歳で地元のポンプ製造所の見習機械工となった後35歳で独立し、多くの企業を立て直すこととなります。

彼は作業場の能率化を図るための手法の研究に取り組み、多くの業績を残しています。特に有名な業績がベスレーム・スチール社における「ショベル作業研究」です。

1911年、テイラー55歳の時に発表した「科学的管理法の原理」は、現在でも経営管理の場面で用いられている画期的な手法です。

（参考）ショベル作業研究

ショベルを使用して様々な物をすくう作業を行う作業所で、作業者が使用するショベルの大きさ、すくう物の材質重量、更にはショベルを差し込む角度などを様々な変化させて計測した結果、最も効率的な組み合わせを発見し、生産性を飛躍的に上げることに成功した研究。

＜ショベル作業研究の成果＞

- | | |
|-------------|--------|
| ・一人あたりの作業量 | 3.7倍 |
| ・一人あたりの賃金 | 63%アップ |
| ・生産量あたりのコスト | 56%ダウン |

この他、様々な作業現場での研究が後の「科学的管理法の原理」に繋がっています。

2. 科学的管理法とは

製造業における組織的な経済活動（いわゆる生産活動）において、実務作業者の基準仕事量と標準的な手順を合理的・科学的な方法で定め、管理者の下で計画的に活動を行うことで、能率・生産性を最大化しようという管理手法のことです。

管理技術の体系は「テイラーシステム」、指導理念を「テイラリズム」と称しています。また、近代的管理の原点・源流とも呼ばれ、経営史の中でも特別な存在です。

「科学的管理法の原理」で示した科学的管理法を簡略化すると次のようになります。

(1) 課業管理 (task management)

一日当たりの公正な仕事量を定めることです。「タスク管理」という言葉で現在も使用されていません。

(2) 作業研究 (work study)

「時間研究」と「動作研究」によって、熟練工の「ムリ・ムダ・ムラ」のない作業を、多くの未熟練工に伝えることです。訓練になります。

(3) 指示票制度 (instruction card)

使用する道具や使用時間、作業工程を標準化しマニュアル化することです。

(4) 段階的賃金制度

作業者のモチベーションを引き出すために、(1)の課業を超えれば賃金上がるなど、スキルや成果と賃金とを連動させた制度です。

(5) 職能別組織

(1)～(4)の制度を管理監督するために、組織の中に「計画を立案する機能」と「計画通りに執行する機能」に分け、各々に専門家を配置することで全体の生産性を高める仕組みです。

上記の通り、現在でも生産管理だけでなく、販売現場や店舗での生産性向上を考える際に使用される様々な考え方や手法を初めて世に出したのがテイラーです。

2章 メイヨーの人間関係論

1. エルトン・メイヨー (1880～1949年)

1880年オーストラリア・阿德レードで医師の子として生まれました。医学、心理学、哲学を学び、クイーンズランド大学哲学心理学教授を務め、1922年、42歳で渡米、ペンシルヴァニア大学ウォートン・スクールで「産業精神衛生の研究」(ミュール実験)に携わりました。1926年にハーバード経営大学院(HBS)に迎えられ、その翌年から電話機製造会社ウェスタン・エレクトリックのホーソン工場で労働生産性に関する実験に取り組みます。これが有名な「ホーソン実験」です。

多くの実験を通して、労働者の意欲は賃金や時間などの労働条件だけで高まるのではなく、職場の同僚や上司部下との関係に左右される、人間関係の良好さがモチベーションを高める源泉であり、その結果として生産性が向上すると説きました。

フレデリック・テイラーの科学的管理法に対しては批判的な立場に位置しており、組織における人間的側面を重要視した人間関係論を展開しました。人間関係論学派の創始者とも呼ばれています。

2. 「ミュール実験」と「ホーソン実験」

(1) ミュール実験

フィラデルフィアのミュール紡績部門で2年間行われた実験です。実験のテーマは「作業環境改革による離職率の改善」。会社全体の管理状態が非常に良いのにも関わらず、実験対象となった紡績部門だけが離職率年率250%に達していました(他部門は年5～6%)。

仕事の「単純さ」と「孤独さ」からくる精神的疲労が原因であると仮説を立てたメイヨーは、1日4回10分ずつの短い休憩を導入しました。結果、紡績部門の生産性は改善し、離職率は年5%へ低下しました。

(2) ホーソン実験

1927年から行われたホーソン実験として有名なものに①リレー組立試験室、②面接調査があります。それらの実験の結論だけを簡単に記しますと、次のようになります。

① リレー組立試験室

6名の選抜されたメンバーに作業環境を変えて生産性をカウントする実験では、賃金や休憩、食事、部屋の環境などの条件がどのように変わろうが、その度に生産性を上げ続けました。

この結果の解釈としては、「自分たちは選ばれた存在である」「そもそも仲間意識の強い6名」「部門の上司から実験に参加する意味をレクチャーされていた」「ハーバード大学という著名大学の研究に参加している」という状況から、メイヨーは、誇り、責任感、友情、好意的雰囲気、事前情報、事後評価などから、彼女たちの集団に高いモラルが形成され、それが維持され続けていたために高い生産性が持続したと分析しました。

② 面接調査

足かけ3年、工場全体2万人以上が対象者となる大規模な面接調査が行われました。初期の面接は、研究者が質問項目を決めての聞き取り調査でしたが、途中から現場のマネジャーが加わり、面接法も改め、項目を決めて行う直接質問法から自由な雰囲気と通常の会話の中で行う非誘導法（非指示的面接法）が導入されました。結果、この面接を行っただけで生産性が向上するといった意外な成果が表れました。面接を通じて相互理解が高まり、生産性が向上したとは思えない結果でした。メイヨーらは、

- ・「人間の行動は感情（sentiments）と切り離せないこと」
- ・「人間の感情は偽装されること」
- ・「感情の表現は全体的な状況の中で理解すべきこと」

が分かったと結論付けています。

3. メイヨーの結論「人間関係論」

多くの実験を行って来た結果であるメイヨーの人間関係論での主なポイントをテイラーの科学的管理法と対比させますと、次のようになります。

< 勤労意欲 >

賃金などの経済的動機（科学的管理法）よりも、モラルなどの社会的動機（人間関係論）に重視する

< 組織からの影響 >

公的、公式な組織（科学的管理法）よりも、職場の仲良しグループや派閥などの組織（人間関係論）に影響されやすい

< 行動 >

人間の行動は合理的（科学的管理法）ではなく、感情（人間関係論）に大きく左右される

従って、人間の労働意欲は客観的な労働環境や条件（科学的管理法）よりも、職場での上司や部下、同僚との人間関係（人間関係論）に左右される。

科学的管理法と人間関係論のいずれか一方が正しいという事ではないと思いますが、このメイヨ一の研究後、経営学における人間観が一変し、人間の感情面や職場の非公式な人間関係に焦点をあてた研究が盛んになりました。

産業社会学という学問分野を生み、モチベーション研究やカウンセリング研究、リーダーシップ研究、コーチング研究等々がこの人間関係論の流れを汲んだものです。

3章 フェイヨルの企業統治プロセス

1. アンリ・フェイヨル（1841～1925年）

1841年に、建築技師であった父の赴任先であったトルコで生まれました。その後フランスへ戻り、1860年にサン・テシェンヌ鉱山学校を19歳で卒業、技師資格を取得しました。

同年、ボアグ・ランブール社に炭鉱技師として入社します。そこで頭角を現し、同社傘下の鉱山の責任者を歴任した後、1888年に社長に就任しました。

増資・社債発行など巧みな財務戦略や不採算部門の売却、新規事業や高収益部門への集中などの事業戦略により経営手腕を発揮し、倒産寸前だった同社の再建に成功しました。以後30年の長きにわたって同社の経営の指揮を執る優れた企業経営者であるとともに経営学者としての側面を持ち、1917年には「産業ならびに一般の管理」を出版しました。「経営管理学派の創始者」とも呼ばれています。

※この著作はフランス語で出版でした。1949年、初版出版から31年を経て英語版が出版され、ようやく英語圏でフェイヨルの英知が本格的に知られるようになりました。

2. 企業活動の6分類

① 技術活動

＜開発・生産＞ 開発、生産、成形、加工

② 商業活動

＜営業・販売・購買＞ 購買、販売、交換

③ 財務活動

＜財務＞ 資本の調達と運用

④ 保全活動

＜人事・総務＞ 資産と従業員の保護

⑤ 会計活動

＜経理＞ 棚卸、バランスシート、コスト計算、統計

⑥ 経営活動

＜経営企画・管理＞ 計画、組織化、指令、調整、統制

①～⑤までの活動の調整が⑥経営活動の役割であり、組織のレベルが上がれば経営活動の比率は高まり、当然社長の時間と能力は50%以上をこの経営活動に費やすべきとしています。

3. 経営活動の普遍的プロセス

フェイヨルは前述の経営活動を5つの要素に分け、企業の経営管理プロセスとして示しました。

- ① 計画 (Planning)
将来の予測や自社の経営資源を考慮しながら活動計画を立てる
- ② 組織化 (Organizing)
仕事に合った適切な組織を作り、経営資源（人・物・金）を提供する
- ③ 指令 (Commanding)
従業員の状況に精通し、生産性の最大化を図る
- ④ 調整 (Coordinating)
技術活動～会計活動まで全活動のバランスとタイミングを取る
- ⑤ 統制 (Controlling)
各活動が計画通りに遂行されるように適切な管理を行う

フェイヨルはこの「POCCCサイクル」を着実に廻し続けることが企業を経営・管理する事であるとしています。このサイクルは「PDCAサイクル」や「PDSサイクル」の原型とされています。

発行：2013年8月

—以 上—