

組織と人のマネジメント①  
「科学的管理法と人のあつかい」

経営は時代とともに、組織や人の見方を変えてきました。「組織マネジメントはどうあるべきか」という視点から経営を考える時に、組織観の変化を知っておくことは重要です。今回は経営における組織観の移り変わりとその背景について見ていきたいと思います。

経営学は比較的新しい学問です。そして経営についての研究は、当初、その当時の産業の中心であった製造業を対象としました。この当時、科学の発展から、科学的に分析して考えるア

あると考えられ、作業の標準化、単純化、専門化による効率化が図られていきました。

それまでは親方と弟子という関係で成りゆきに任ざられていた仕事にとって変わって、科学的な考え方により、大量生産を実現するという効果を発揮しました。これを代表する考え方がフレドリック・テイラーの科学的管理法です。

テイラーが直面した経営管理の問題とは労働者の怠けの問題です。出来高を基準とした給与制度のなかで機械化が進み生産性が飛躍的に高まりました。そこで経営者は賃金水準がある程度高くなると出来高単価を切り下げる行動をとったわけです。労働者から見ると、懸命に働いても出来高

プローチが中心でした。

そこでは、会社で働く従業員も生産設備の一部分で

単価が下がるわけですから、「仕事をしすぎると結果的に賃金率が低下してしまうのではないかと考え、組織的怠業を引き起こしました。

この問題を回避するためテイラーが考えたのが、課業（タスク）管理です。課業を設定することによって明確な評価標準が与えられ進捗確認が可能になり、管理を行いやすくなると考えたわけです。

テイラーは、「動作研究」と「時間研究」を行いました。動作研究とは、最優秀な工員がどのような動作を行っているかを分析するものです。

この二つの研究から課業を設定し、これを基準とした賃金制度が取られるようになりました。これが差別的出来

高給制と呼ばれるものです。

成りゆきというように、ならコントロールがきかない状態では、組織や集団をうまく動かしていくことはできません。しかし、この考え方は、組織や集団を構成する人をあたかも機械のように扱ってしまうことになりました。そこにいる人たちの人間としての尊厳を無視してしまうことになり、こうした場合、集団を構成する人たちの意欲ややる気を削いでいきます。このように、人を人としてみることからかけ離れてしまった科学的管理法はその限界が明らかになっていくわけです。

現在でも標準化、IEはテイラーの考えに基づいた管理方法です。現在の組織、人材マネジメントに考え方はこのテイラーの考えを基に、その問題を解決しつつ今日に至っているということなのです。

今回はテイラーの問題の発見と組織観の大きな変化点について考えて行きたいと思えます。

「課業(タスク)管理」で進捗確認が可能に