

組織と人のマネジメント②

「人間の発見と
経営観の変化」

テラーの科学的管理法は産業界にとって大きな影響をもたらすことになり、この方法を導入することで生産性を高めることができました。

さらに生産性を高めるために、作業環境をどう改善すればいいかについて追求する研究が行われました。ウエスタンエレクトリック社のホーソン工場での実験は当初テラーの仮説を証明するために行われた実験ですが、経営に関する考え方に大きな変化をもたらしました。

この実験は、「作業条件が

良いグループと悪いグループで仕事をすれば、作業条件がよいグループの生産性は高い」という仮説のもとに行われまし

たが、いくつかの実験を行っても両者の生産性の違いが見いだせませんでした。そのことが、「なぜ作業条件が悪くても生産性を高めることができたのか」という疑問と重要な発見へとつながりました。

被実験者に聞いてみると組織で仕事を行ううえで重要なことが見いだされました。

第一に、作業者は会社のために選ばれた存在であること。第二に、グループで作業を行ううえで自分が手を抜いたらグループメンバーに迷惑をかけると考えていたこと。第三に、実験の観察に当たっている先生がいつも気をつけてくれていると認識していたことです。

このことからホーソン実験は作業環境に関する研究から、組織が人間の内面に与え

る影響へと変わっていったのです。

科学から人を中心とした学問へ

次に、組織に関する様々なヒアリングが行われました。

組織に関するいくつかの質問が事前に準備され、面接によるヒアリングが実施されました。

仕事や労働条件、上司や会社、仕事でも煩（わづら）わしい問題などに關する質問が準備されました。

しかし、被面接者はこの質問に答えるのではなく、自分が重要と思ったことを自由に話したのです。面接者もこの話に真剣に耳を傾けたのです。

この面接によって従業員は退屈でつまらない仕事をしているのではな

く、会社の運営や将来に対して参加していると感じたことで、その態度を大きく変えることになったのです。従業員たちは、この面接実験がこれまで会社が行ってくれたことで一番いいことだと感じたのです。

つまり、経営者が、個人としてもグループとしても従業員をとて大切な存在として重視してくれたと考えたのです。

ホーソン実験は、人を機械の部品のように扱うのではなく、心をもった重要な存在として扱うことの重要性を見いだす重要なきっかけとなったのです。この実験によって経営は、科学から人を中心とした学問へと大きく変化したのです。

その後、経営は精神医学、心理学、哲学、社会学と様々な学問分野の研究を踏まえながら発展していったのです。経営にとって、人を重要な存在としてあつかうきっかけとなったこの実験は、経営品質の経営に関する考え方を理解する上で重要な出来事なのです。