

# ① 伝統的管理論&人間関係論

## 1 テイラーの科学的管理法

19世紀末のアメリカの生産現場では、経営者や現場監督者の個人的な経験と勘による**その場限りの管理**が行われ、労働者間では、集団で故意に仕事の効率を下げるという**組織的怠業**が蔓延していました。技師であった**F. W. テイラー**は組織的怠業の原因として、賃金や作業効率に関する客観的基準がないことが問題として「**科学的管理法**」を提唱しました。テイラーの科学的管理法は**課業管理**と**組織化原理**という二つの原理から構成されます。

### ① 課業管理

- 課業とは**労働者の一日の仕事目標**であり、時間研究・動作研究によりこの課業を客観的に設定しました。
- 時間研究とは、一流労働者の作業時間を測定し標準時間を定めることで、動作研究とは、一流労働者の作業手順を分析し効率的な作業方法を見出すことです。

課業の基準設定	課業管理の分析から <b>一流労働者</b> の高い効率を基準として設定
指図票制度	労働者の作業方法、材料、工具、機械など <b>すべての作業条件</b> を標準化し、すべてマニュアル化して <b>指図票に記入</b>
<b>差別的出来高給制</b>	課業を達成した労働者に高い報酬が保証され、課業を達成できなかった労働者には低い賃金を割り当てる

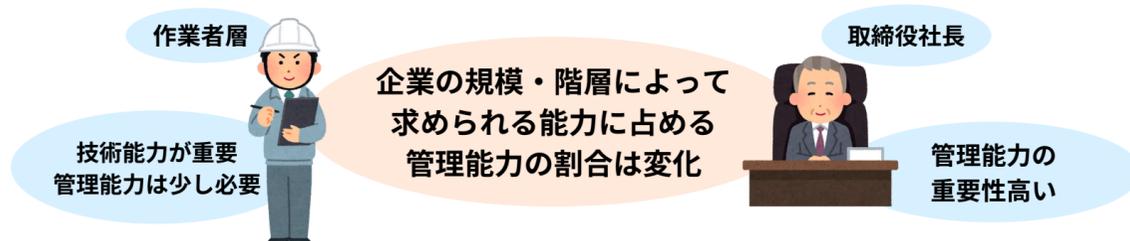
### ② 組織化原理

テイラーの組織化原理では、**職能的（別）職長制度**が特徴的で、これは執行的職能と計画的職能を分離し、各労働者は、それぞれ異なった職長から日常の命令および援助を受ける制度です。これにより、各職長は担当のみに専念することができ、負担を軽減することができます。

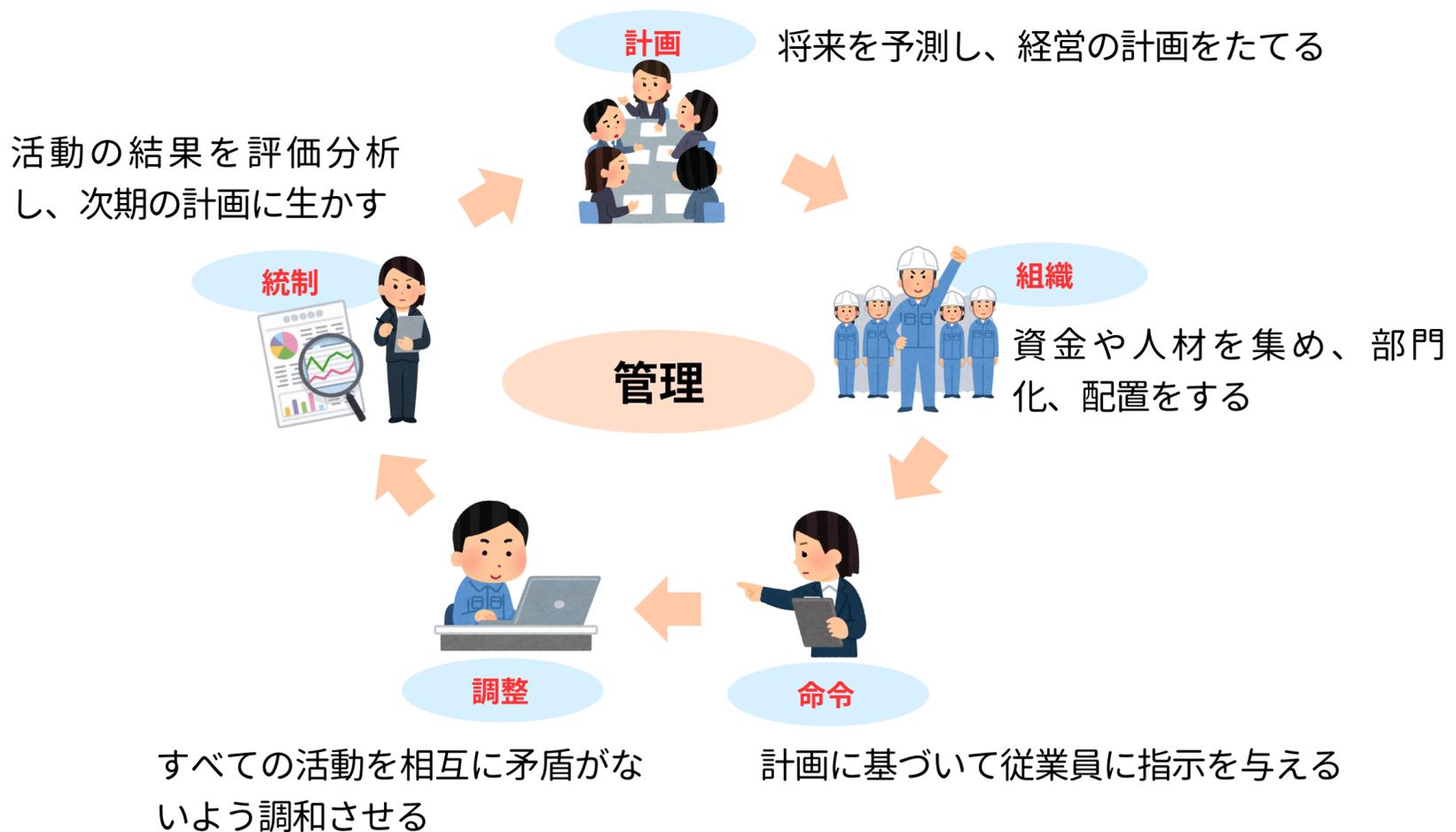


経営者であったH. ファヨールは、管理活動の重要性を説き、**企業の経営活動**（経営職能）を①技術、②営業（商業）、③財務、④保全、⑤会計、⑥管理の**6つ**に分類しました。このうち、⑥の**管理**はヒトを対象とした活動であり、「管理とは人を動かす技術である」として、企業の経営活動の中で**最も重要**であると強調しました。

また、ファヨールは、管理活動の独自性を強調し、**管理能力の重要性の度合い**は管理階層、企業規模により**異なる**として、その度合いを量的に示しました。管理階層が上になるにしたがって、企業規模が大きくなるにしたがって、管理能力の重要性が高まると指摘しました。



さらにファヨールは**管理活動**を下の**5つ**の要素に分類しました。

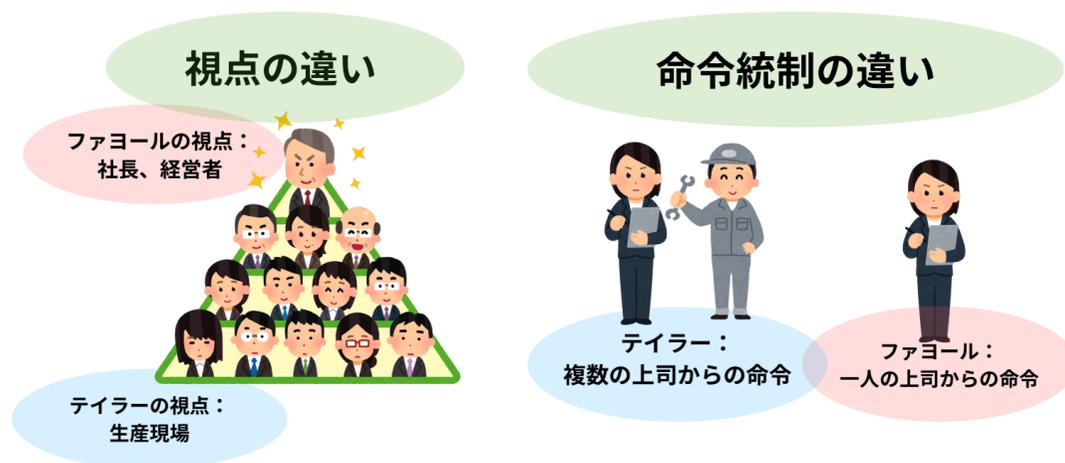


ファヨールは、管理活動を遂行するうえで管理者にとって重要と思われる原則を、**知識と経験**から14例示しました。この原則の中にある「階層組織の原則」については、組織が大規模化すると伝達の迅速性に欠けるため、急ぎの場合には同じ階層の者どうしで連絡や協議を行ってもよいとしており、これは**ファヨールの渡し板（架け橋）**と呼ばれます。



### 3 テイラーとファヨールの比較

	テイラー	ファヨール
理論	機械的人間観に基づく管理論	構成員は命令を受動的に実行するとする、機械的人間観に基づく理論
管理原則 管理方法	科学的管理法、職能的職長制度を提唱し、 管理職能と作業職能を分離	経営活動を六つに分け、管理活動とその他の活動に分離
理論の 視点・範囲	生産現場や職長レベルの作業管理	経営者の視点から上層管理者レベルで組織全体の管理
命令統制	複数の上司から命令を受ける	一人の上司から単一の計画の指示を受ける



### 4 ホーソン実験

ホーソン実験とは、**当初作業条件と作業効率の相関関係を分析することを目的**としてホーソン工場で行われた実験で、人間関係に着目して行われた実験ではありませんでした。実験を行った**G. E. メイヨー**や**F. J. レスリスバーガー**は、作業能率の向上が作業条件の変化とは無関係に起こることを明らかにし、**非公式組織**の共有する価値観が**作業能率に作用**するという人間関係論を展開しました。

照明実験	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>照明度の変化</b>は作業効率には<b>影響を与えない</b>という結論になった</li> </ul>
継電器組立実験	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>作業条件の変化</b>と<b>生産高の継続的な上昇</b>とは基本的に<b>無関係</b>という結論になった</li> </ul>
面接調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人間の行動は<b>感情と切り離しては考えられない</b>ことが結論となった</li> </ul>
バンク配線作業実験	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 作業員の集団には会社の生産高標準よりもかなり低い水準で仕事をするという暗黙の了解が存在しており、感情が集団内の行動規範として働いていることが判明</li> <li>● 職場には、組織図上作られた公式組織（フォーマル組織）とは別に、<b>職場内での個人的な接触</b>により自然に形成される<b>非公式組織（インフォーマル組織）</b>が存在する</li> </ul>