

Management, Organization and Learning 2001

2001/02/17

NAKAHARA, Jun

Craimer, S.(2000) TheManagementCentury. Booz・Allen&HamiltonInc. 嶋口充輝監訳 岸本義之・黒岩健一郎(訳)(2000) マネジメントの世紀 東洋経済新報社東京

0. マネジメントとは？

・マネジメントが認識され、分析され、教育され、公式化されるにいたったのは、わずか 100 年の歴史しかない

マネジメントはビジネスの世界だけのものではない

1. ストップウォッチサイエンス(科学的管理法)

テイラーの科学的管理法

それまでの管理者は労働者がどの程度で仕事を終わらせられるか知らなかった(非効率)

人々の仕事の性質を調べよう

ストップウォッチをもち、労働者に何がおきどの程度かかるのかを正確、綿密に調べる 経営者はどの程度生産量があるかを知ることができる(予測・統制の可能性)

ex. マクドナルドの一時間あたりのハンバーガー生産量

科学的管理法の問題点

人々は自分の業務を遂行するだけで、他の場所で起こっていること、他者とのコミュニケーションに対して無関心になってしまう

モラルの低下

2. モダンタイムズ - フォードシステム

流れ作業の組み立てライン

人間がもっとも効率的にひとつの行為を行うために厳格に業務を分割したシステム

道具、ヒト、モノの組み立てライン

exp. 道具とヒトが採取プロセスまでできるだけ少ない距離しか動かないように、一連の作業の位置を決めよ。

【問題点】

・フォードの人間観

「ヒトは最大限可能な量の仕事をやり遂げ、最大限の給料を受け取るためにここにいる」

「各自がおのののやりかたで行動することを許していたら、生産に悪い影響がでて、給与も不利を招く」

・労働者のモラルの低下

3. 組織の発見(マックスウェーバー)

新しく工業化された世界における究極的な組織形態 - 官僚制

1. 厳密な階層性と効率性

2. 非人間性

3. 指揮の明文化されたルール

4. 業績に基づいた昇進

5. 労働の専門分業

6. ドキュメンテーション

4. 人間の発見 - ホーソン実験

エルトンメイヨー (Harvard Univ.)

ロックフェラー基金による研究を開始。

1. 人々は工場内で実際にどのように働くのか？
2. 実際に仕事をするうえで、何が人々を動機づけるのか？
3. どんな要因が労働者のモラルや生産性に影響を与えるのか？

大量生産と科学的管理法の影響によるモラル低下への対処

【結果】

- ・「照度 仕事の効率」実験の予期せぬ結果 - 「選ばれる」ということ
- ・「自分の同僚の中でよい位置にいたいという欲望は、経営が基礎においている原理など容易にうわまってしまう」
- ・グループの形態、行動の陰には、労働者の社会構造が隠されている (Informal Group の発見)
- ・労働者のグループとは、厳しくコントロールでき、簡単に統制でき、理解できるようなものではない。複雑な蜘蛛の巣のように、相互の関係がからみあう集団
- ・人間の特質や社会的動機を考慮しない方法で、事業をすすめると、どの産業でもストライキやサボタージュが発生する。
- ・それまでの理論では、動機の問題は全く無視されていた。

5. 戦争と経営

戦争は経営学を発展させる

1. 訓練プログラム (エルトンメイヨー)
2. 明るい爆弾は、兵士の志気を下げる
3. コンサルタント - 軍の官僚主義的プロセスの短縮化
4. ウォルター＝シュハートの品質管理
これはデミングらによって日本に伝えられる
・松下、ソニー

6. 1950年代、コーポレートマン (企業人) の台頭

- ・企業に対する忠誠心をもつ
- ・自分の仕事や人生を、予測可能で安定的なものとする
Win & Win - 心理的契約
 - ・幹部はかなりの収入と安心をえれる
 - ・企業は忠誠心とよく働く経営幹部をもつことができる

【問題】

- ・広い視点をもって企業の外を見渡していくことができなくなかった。企業は、監督やシステムや階層組織が複雑に並んだ自給自足的で永続可能な世界そのものであった
- ・能力のないものの保身のシステムとして機能するようになった

7. 人間関係学派

人間の行動を環境との関係で研究する

1. エイブラハム＝マズロー
欲求は階層化されている。生理的欲求から自己実現の欲求へ。
2. フレデリック＝ハーズバーグ
職務満足と職務不満は別々の要因から成立する。
【職務満足】
仕事自体を通して動機づけられた場合 (達成)
【職務不満】
作業条件、給与、会社の方針や管理、雇用保障
3. ダグラス＝マクレガー
X理論とY理論 (背後仮説)

【X理論】

労働者は生まれながらにして怠惰。管理されたりする必要。仕事は金のため
企業の人事的側面は、この背後仮説にしたがっている

【Y理論】

仕事はアタリマエ。統制や管理だけが手段ではない。多くのヒトは仕事の責任を
はたす。創意工夫は一部の人々に備わっているものではない。

8. 目的による管理 (MBO)

ピータードラッカー

世界は予測可能であり、計画可能である
目標によってマネジメントする
戦略的な意志決定を行う

9. 経営者と専門職 (1950年から60年代)

専門的経営者の出現

- ・ビジネススクール：ハーヴァードビジネススクール：ケーススタディ教授法
ケーススタディ教授法
- ・実社会の物語からモノゴトの是非を見極め、方法のよしあしを吟味し、経営行動について学ぶこと

10. 近代組織の麻痺 1970年から1990年

- ・複雑な階層による組織の窒息状況
- ・ミンツバーグの経営者研究
長期的な視野にたって思考できない
時間の奴隷として邪魔や電話に追われながら、次々と問題をかわしている
- ・1974年 - 労働者の75%は自分の仕事が好きではないと回答
- ・アメリカ式の経営が危機にたつ
ヨーロッパ的経営の再評価 (ボルボのチームワーク)
- ・低下する米国の生産性をどうするか？
日本的経営の再評価
デミングによって伝えられた品質管理運動の評価

11. リエンジニアリング 1991年から2000年時代

- ・組織の鍵となるプロセスを特定し、それらをできるだけスリムで効果的なものにする
- ・重要でないプロセスやヒトは捨て去る

【問題点】

- ・自社の組織プロセスに沈殿した文化を考慮できない
- ・企業を機械のようにみなす傾向がある
- ・経営者その人がリエンジニアリングされるわけではない
- ・コーポレートアルツハイマーと知識流出

12. 資本としての知識 2000年代から

- ・知識こそが企業の資本のひとつ
- ・ナレッジワーカーの創出とナレッジマネジメント
- ・学習する組織 (Learning Organization)
不確実性の中での経営
常に学び続ける必要
経営論は学習の全体概念へと変わってきている

