すぐに役立つ 楽しい経営学

大学講義「企業経営とトップマネジメント」

2019.04 ～ 2019.07

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

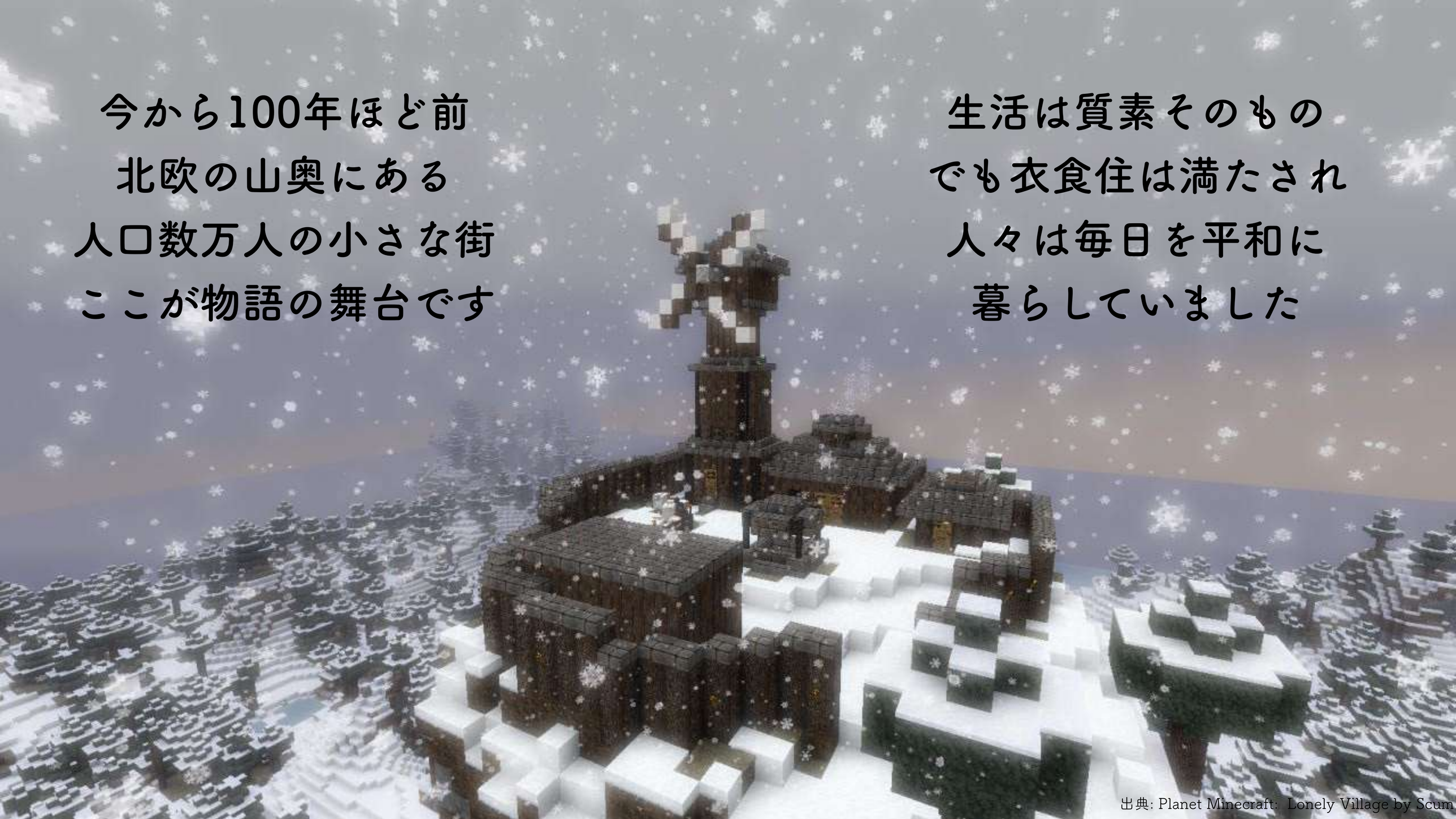
©2019 Toru Saito

（復習）「企業経営」ってなんだろう

©2019 Toru Saito

今から100年ほど前
北欧の山奥にある
人口数万人の小さな街
ここが物語の舞台です

生活は質素そのもの
でも衣食住は満たされ
人々は毎日を平和に
暮らしていました



出典: Planet Minecraft: Lonely Village by Scum

彼女は主人公のターニャ。
手編みが得意な女性です。

友人からよく、
声をかけられます。

「ねえ、お願い。
私のセーター、
つくってくれない？」

BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

友人のセーターをつくっている時、
ターニャはふっと思いました。

「もっといっぱい服をつくってみたい」

BY NC SA

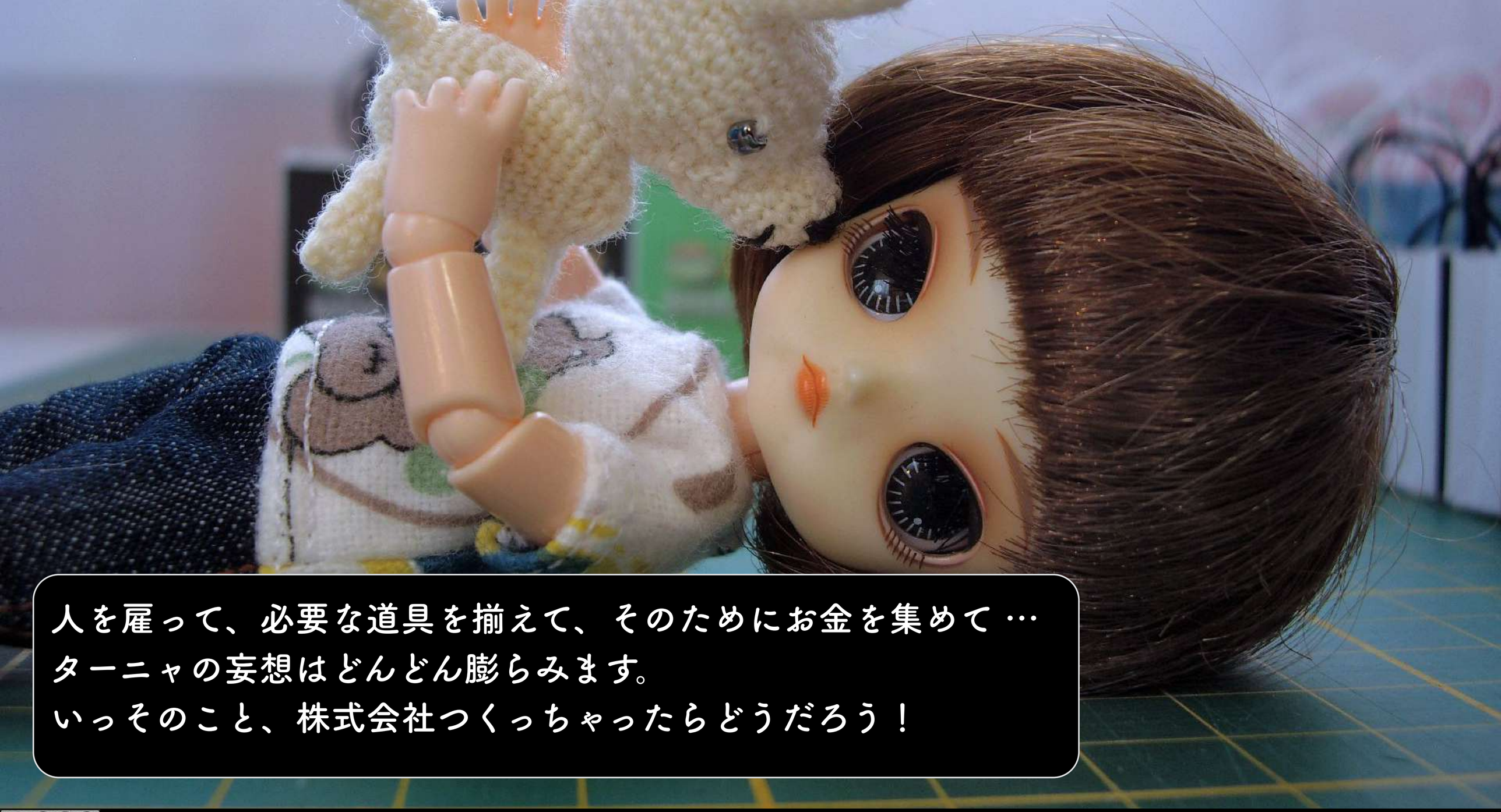
出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

友人だけじゃなくって、
いろんな服をつくって、
村の人たちに喜んでほしい。

「好きな手編みで食べていけたら、
こんな幸せなことないや」

BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/



人を雇って、必要な道具を揃えて、そのためにお金を集めて…
ターニャの妄想はどんどん膨らみます。
いっそのこと、株式会社つくっちゃったらどうだろう！

BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

株式会社の特徴は、 ? と ? が分離されていること。

会社の(実質的な)所有権を ? により分割して、株主に持ってもらう。

会社が負債を背負って倒産しても、 ? 以上の責任を負わない。(負債を完済する義務を負わない)

経営者は、株主から出資してもらった資本を元手に、事業を継続的に成長させる任務を負う。

©2019 Toru Saito

株式会社のメリット	株式会社のデメリット
社内外への信用が高まる ・融資や資金調達の幅が広がる ・企業との取引が容易になる ・社員の採用もしやすくなる	コスト負担が増える ・会社設立の経費がかかる ・社会保険への加入が義務となる
利益に対する税率が低い	赤字でも固定で税金がかかる
失敗した時の金銭的な責任が 有限である	失敗した時には創業者でも解雇 される可能性がある

©2019 Toru Saito

ターニャは服をいつも買ってくれる資産家に声をかけ
「会社の株式を買って」とお願いすることにしました。

CC BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

株主は会社の所有者である。総株100株のうち30株を持てば、会社の30%を所有していることになる。

株主は利益を ? として分配される権利を得る。

また株式は、マンションと同じように、買い手がつけば売却できる。株価は、収益、成長期待、投資環境、買収メリットなどで変動する。

良い会社に投資すれば資産が増え、悪い会社に投資すると資産が減る。会社が上場すると、 ? で株式を売買できるようになる。

©2019 Toru Saito

外部からの資金調達を大きくわけると、株式発行による

? と銀行借入による **?** がある。

直接金融の特徴	間接金融の特徴
お金を返済する必要がない。	返済する必要がある。特に日本では、一般的に代表者が連帯保証しなくてはならず、代表個人の無限責任となる。
配当を支払う場合がある。	金利を支払う。(今は超低金利)
会社の重要な意思決定に介入される。その権利は株主比率によって異なる。	法律上、会社の経営に関与する権利はない。

©2019 Toru Saito

CC BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

経営学の源流を学ぼう

©2019 Toru Saito

ターニャと社員は、さっそく服をつくったり
在庫したりするのに必要な設備を購入し、

BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

布地などの材料も仕入れた上で、
張り切って事業を開始したのです。

BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

でも、思ったようにうまくいきません。

仕事の分担がうまくいかなかったり、
多くの材料が無駄になったり。

ひとりでつくっていた時と違って、
効率的な分業ができなかったのです。

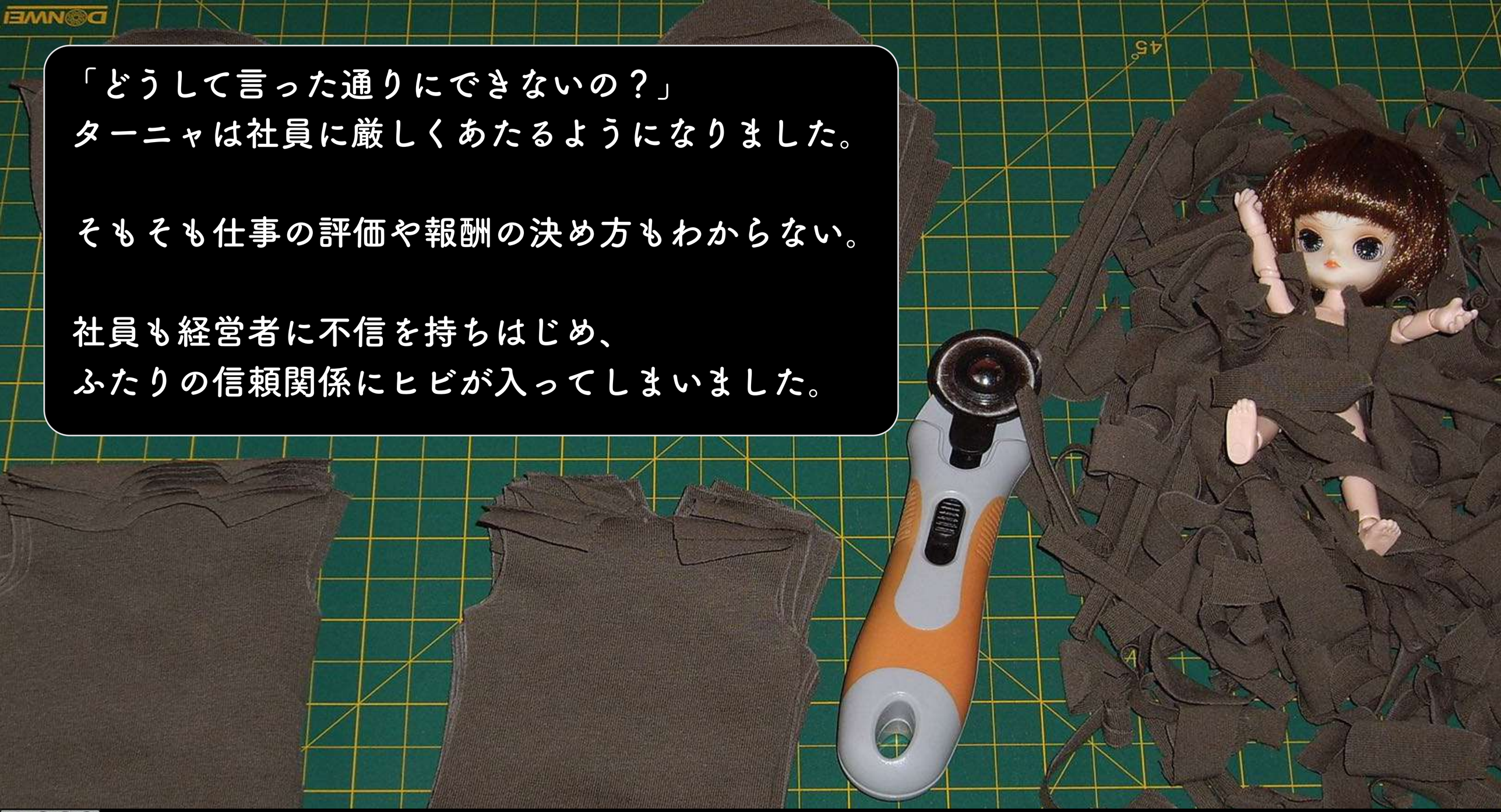
BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

「どうして言った通りにできないの？」
ターニャは社員に厳しくあたるようになりました。

そもそも仕事の評価や報酬の決め方もわからない。

社員も経営者に不信を持ちはじめ、
ふたりの信頼関係にヒビが入ってしまいました。



CC BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

洋服がうまくつくれないので、
お金はみるみる減っていく。

「株主にはどう
話せばいいんだろう …」

人の悩みに、お金の悩み。
誰にも相談できない孤独感。
ターニャは、はやくも
経営の難しさに直面しました。

CC BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

L

あなたがターニャだったらどうする？

（クリエイティブな回答を考えて、追加してみよう）

©2019 Toru Saito

D

あなたが経営コンサルタントだったら
ターニャにどんなアドバイスをする？
ペアトークしてみよう。

©2019 Toru Saito

彼女が感じた深刻な悩みこそ
「経営学の原点」でした。

© 2018 Toru Saito

出典: https://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_management

当時の米国では「**成り行き経営**」が一般的で、一貫した作業管理がされておらず、労働者にしわ寄せがおよんでいた。

経営者は「**生産が適正に行われているか**」という点で、労働者は「**賃金が適正に支払われているか**」という点で、労使は相互に不信感を抱いていた。

テイラーは、管理についての客観的な基準を作る事で、生産性の増加させ、労働者の賃金を上げられると考えた。これが「**科学的管理法**」の原点である。

経営学の父
フレデリック・テーラー
1856 - 1915

© 2018 Toru Saito

例えば、こんなコンサルティングはいかが？

©2019 Toru Saito

Wikipediaより要約: https://ja.wikipedia.org/wiki/科学的管理法

① 仕事の手順や道具を標準化する

② 一日の仕事量を決め、その対価を報酬とする

③ 現場作業を管理する仕事をつくる

©2019 Toru Saito

Wikipediaより要約: https://ja.wikipedia.org/wiki/科学的管理法

科学的管理法の中核は、以下の３つである。

- **作業の標準化**

  生産工程における標準的作業時間を設定する。

  作業に使う工具や手順などを標準化する。

- **課業管理**

  一日の仕事量を定め、それに対する成果報酬とする。

- **作業管理の組織化**

  計画立案と管理を現場と切り離し、専任部署にする。

©2019 Toru Saito

Wikipediaより要約: https://ja.wikipedia.org/wiki/科学的管理法

ベスレヘムスチールの「ショベル作業の研究」では

・ショベル1杯当り21ポンドが最適と突き止めた。
・対象にあわせて、8種類の標準ショベルを用意した。
・ショベルを差し込む速さや高さ、時間まで最適化して作業標準を決めた。
・一定作業量を超えたら賃率が上がる段階性にした。
・作業と人員配置を計画する管理部門を新設した。

1人当たり作業：	16トン	→ 59トン	（3.7倍）
1人当たり賃金：	＄1.15	→ ＄1.88	（+63%）
生産量当たりコスト：	72c	→ 32c	（▲56%）

©2019 Toru Saito

テイラーの科学的管理法は成果をあげ、世界中に広まった。

一方で労働組合は、**労働強化や人権侵害につながる**として反対運動を展開し、労使の深刻な対立を生んだ。

計画と執行の組織分離も、**ホワイトカラーとブルーカラーの対立構造を生んだ**とする批判があった。効率の追求を重視するあまり、**労働者の人間性を軽視している**との批判もあった。

これらは、後の経営学の課題となり、その発展に繋がった。

©2019 Toru Saito

CC BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

一人でしていたときと全然違う難しさがあるけどなんか楽しい。これが「経営なんだ」とターニャは思い始めました。

BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

さてここで
「経営」の本質について
考えてみよう

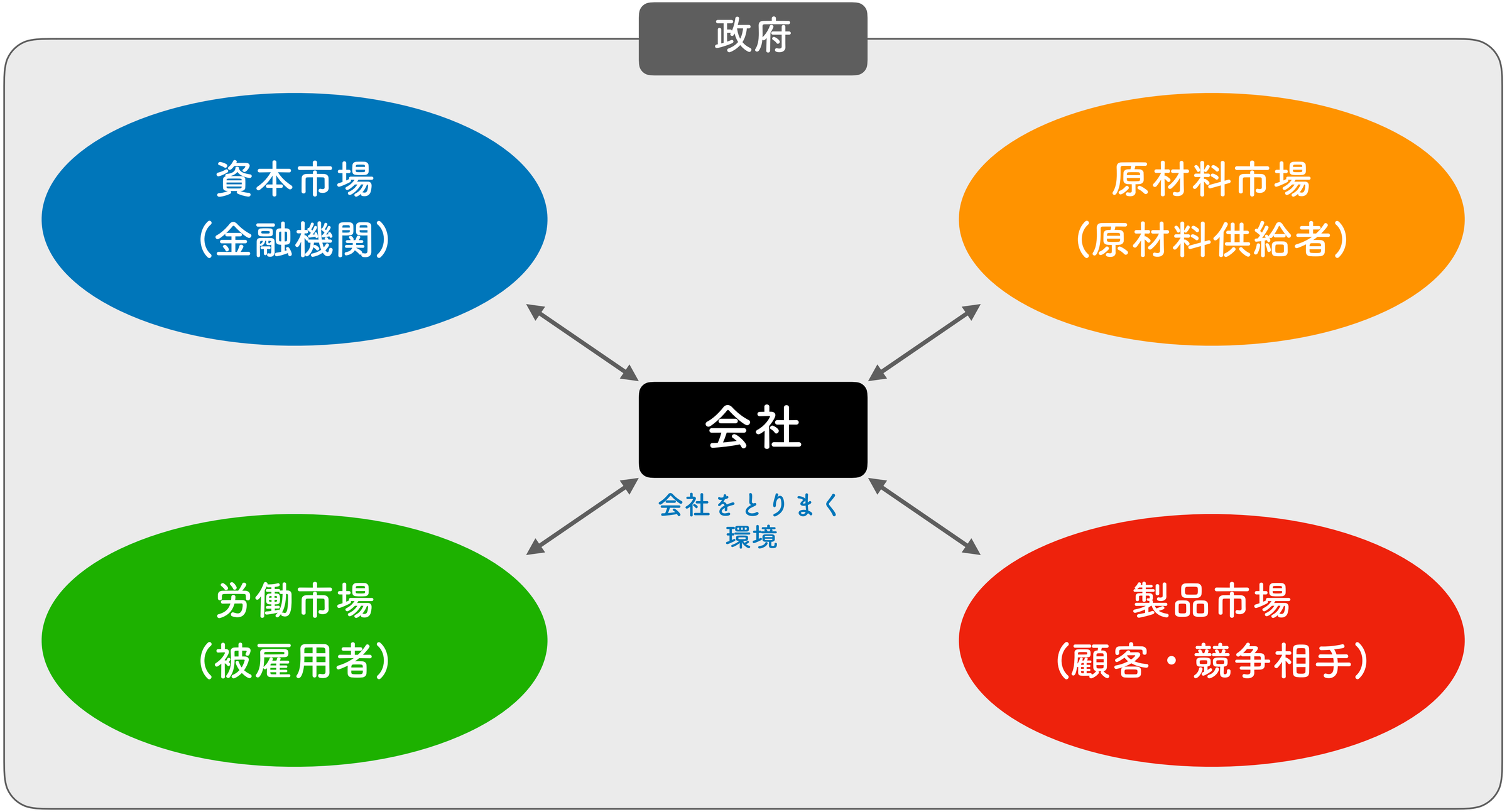
©2019 Toru Saito

Bait Ball（小さな魚が捕食者からの防御のためにつくる球形群）

企業の外

① 企業は**環境**の中で生きている
生き物である

©2019 Toru Saito



©2019 Toru Saito

企業の中

② 企業は人の集団である

©2019 Toru Saito

個人の行動と学習の影響因

目的
（なにを目指して）

知識
（なにをもとに）

思考
（どう考えて）

感情
（どう感じて）

→

意思決定
（なにを）

意欲
（どれだけ思いを持って）

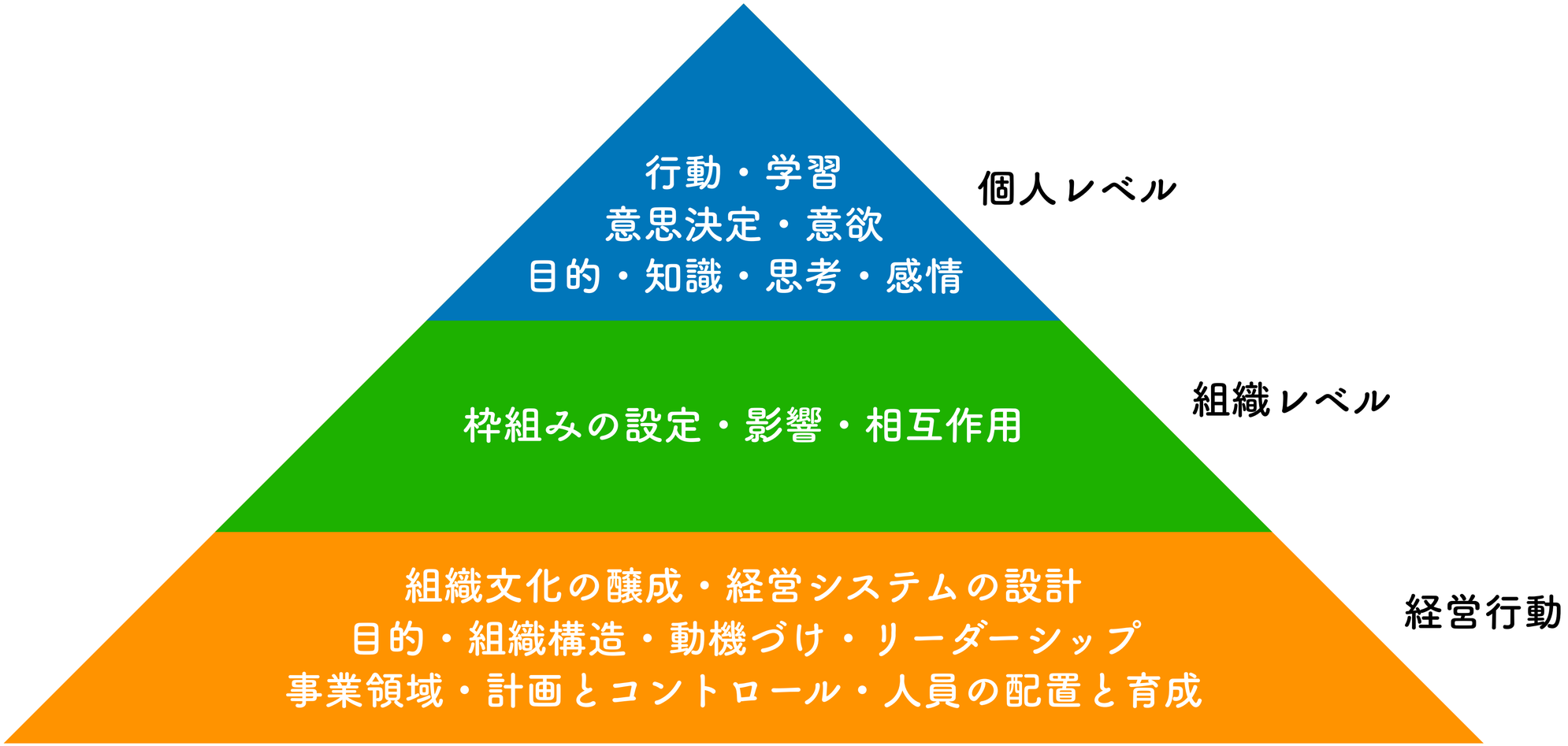
→

行動
（現在の成果をつくる）

学習
（将来の成果をつくる）

©2019 Toru Saito

協働のマネジメント・システム



©2019 Toru Saito

③ 企業は**矛盾**をテコにして
自らを**革新**できる生き物である

©2019 Toru Saito

リーダーシップのジレンマ

1. 組織の目的に導く

11. **目標設定**におけるジレンマ（どのような目標を設定すべきか）
12. **価値観と行動規範**のジレンマ（どのような行動を推奨するか）
13. **自由と規律**のジレンマ（どのぐらいの自由度を認めるか）
14. **動機づけ**のジレンマ（誰をどのように動機づけするか）
15. **評価**に関するジレンマ（組織や人事の評価をどのようにするか）

2. 組織をまとめる

21.**組織内の対立**のジレンマ（対立的な人間関係にどう対応するか）
22.**信頼醸成**のジレンマ（組織一体化から生まれる同調圧力にどう対応するか）
23.**共創と競争**のジレンマ（競争促進から生まれる内部対立にどう対応するか）
24.**上位集団との連結**のジレンマ（上下間の要求の板挟みにどう対応するか）

3. 持続的に成長する

31.**効率と教育**のジレンマ（仕事の効率と学習をどうバランスさせるか）
32.**継続と革新**のジレンマ（安定した組織にどう革新を取り入れるか）
33.**企業倫理と利益追求**のジレンマ（社会的責任と利益の優先度をどうするか）

©2019 Toru Saito

R

「あなたが所属する組織」にあてはめて考えてみよう

① 組織はどんな環境の中で生きているのだろうか？

② 組織はどのように分業しているだろうか？

③ 組織は今どんな問題を抱え、どう成長すべきだろうか？

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

自分で使えそうなコト

自分や組織に
使えそうなこと
なにか思いついたら
書いてね

学び

ここに書いてみてね
（今日はもうひとつあります）

スペースが小さくてごめん
来週からちょい大きくなります

とんとんへなんでもメッセ

なんでもどうぞ

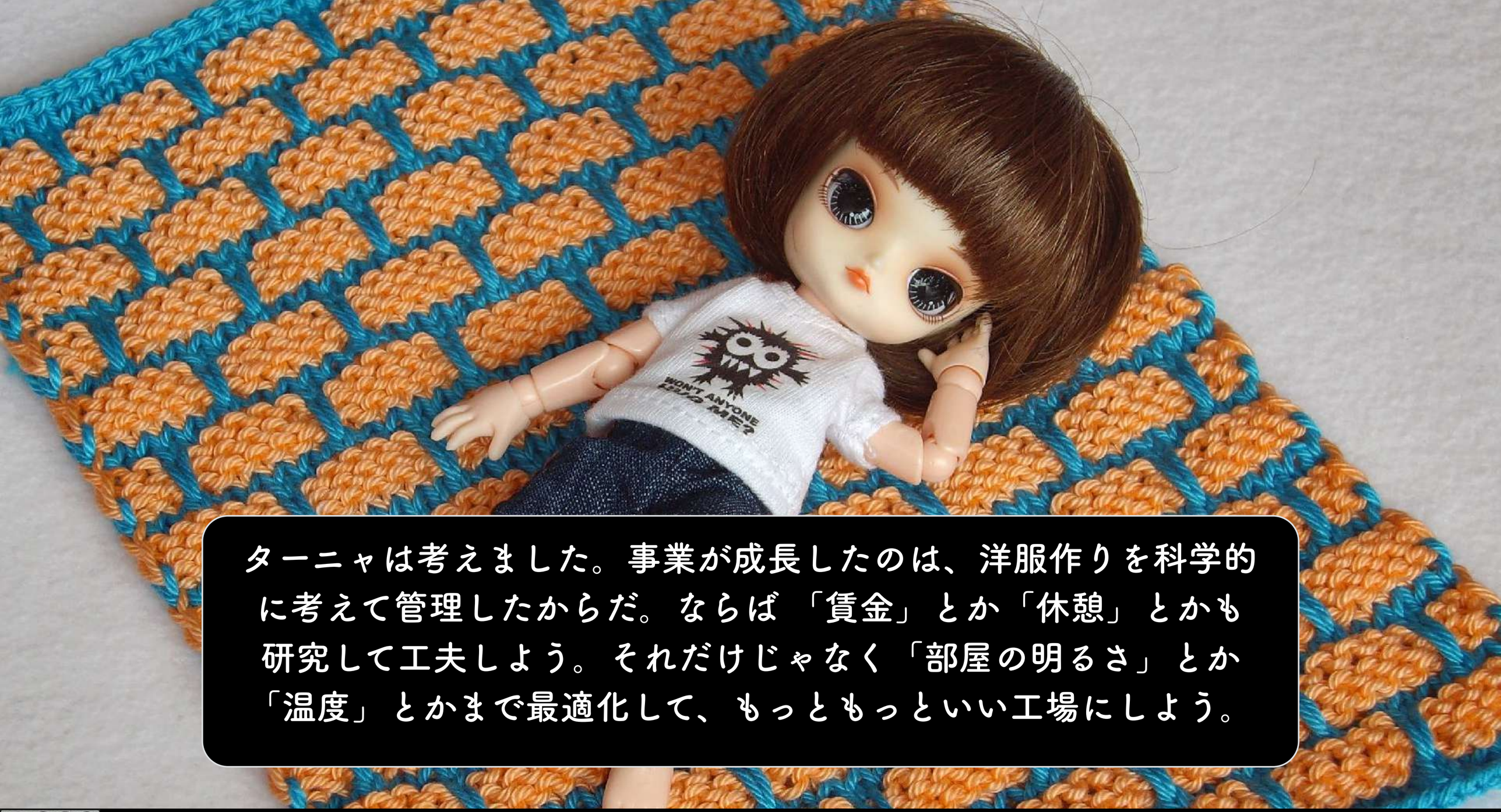
学部	学科	-	-
名前			

©2019 Toru Saito

科学的な経営はみるみるうちに成果をあげました。
社員も増え、服を製造する工場もつくりました。

BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/



ターニャは考えました。事業が成長したのは、洋服作りを科学的に考えて管理したからだ。ならば「賃金」とか「休憩」とかも研究して工夫しよう。それだけじゃなく「部屋の明るさ」とか「温度」とかまで最適化して、もっともっといい工場にしよう。

BY NC SA

出典: Hegemony77 clothes for dolls from Flickr https://www.flickr.com/photos/1-6-scale-doll-clothes/

L

ターニャの科学的な実験はどうなった？

1. さらにすごい成果を生みだした
2. 効率化には限界があった
3. 社長の人望を疑われた

（クリエイティブな回答を考えて、追加しよう）

©2019 Toru Saito

D

彼女は、賃金、休憩、部屋の明るさ、温度など
さまざまな条件を変化させて実験しました。
その結果、どんなことがわかったでしょう？

©2019 Toru Saito

彼女のアプローチこそ、メイヨーによって1920年代に実施
され、驚くべき結果をもたらした「ホーソン実験」です。

出典: http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/06.html

ホーソン実験とは、1924年から8年間、米国WE社ホーソン工場でメイヨーらによって行われた労働環境の最適化するための実験。

環境条件を多様に変えて、従業員が製品を組み立てる作業効率がどのように変化するかを調査したが、条件変化にかかわらず、**実験が進むにつれて作業効率は高くなった**。

©2019 Toru Saito

聞き取りでわかったのは、実験のための**マネージャー面談で上司と部下の相互理解が深まった**こと。

この実験から**「客観的な労働条件」よりも「主観的な職場の人間関係」のほうが重要**なのではないかという、新しい仮説が考えられることになった。

©2019 Toru Saito

ホーソン実験、内容と結果詳細

1. 照明実験

工場の照明と作業能率の相関関係を調べることが目的の実験だった。しかし、照明を明るくした場合に従来より高い作業能率となっただけでなく、照明を暗くしても従来よりも作業能率が高くなることが計測された。

2. リレー組み立て実験

賃金、休憩時間、軽食、部屋の温度・湿度など条件を変えながら、6名の女性従業員が継電器を組み立てる作業能率がどのように変化するかを調べた。しかし、どのように変更を行っても実験が進むにつれて作業能率は上昇した。**途中でもとの労働条件に戻す形の条件の変更を行った場合にも、作業能率が上昇した。**

3. 面接調査

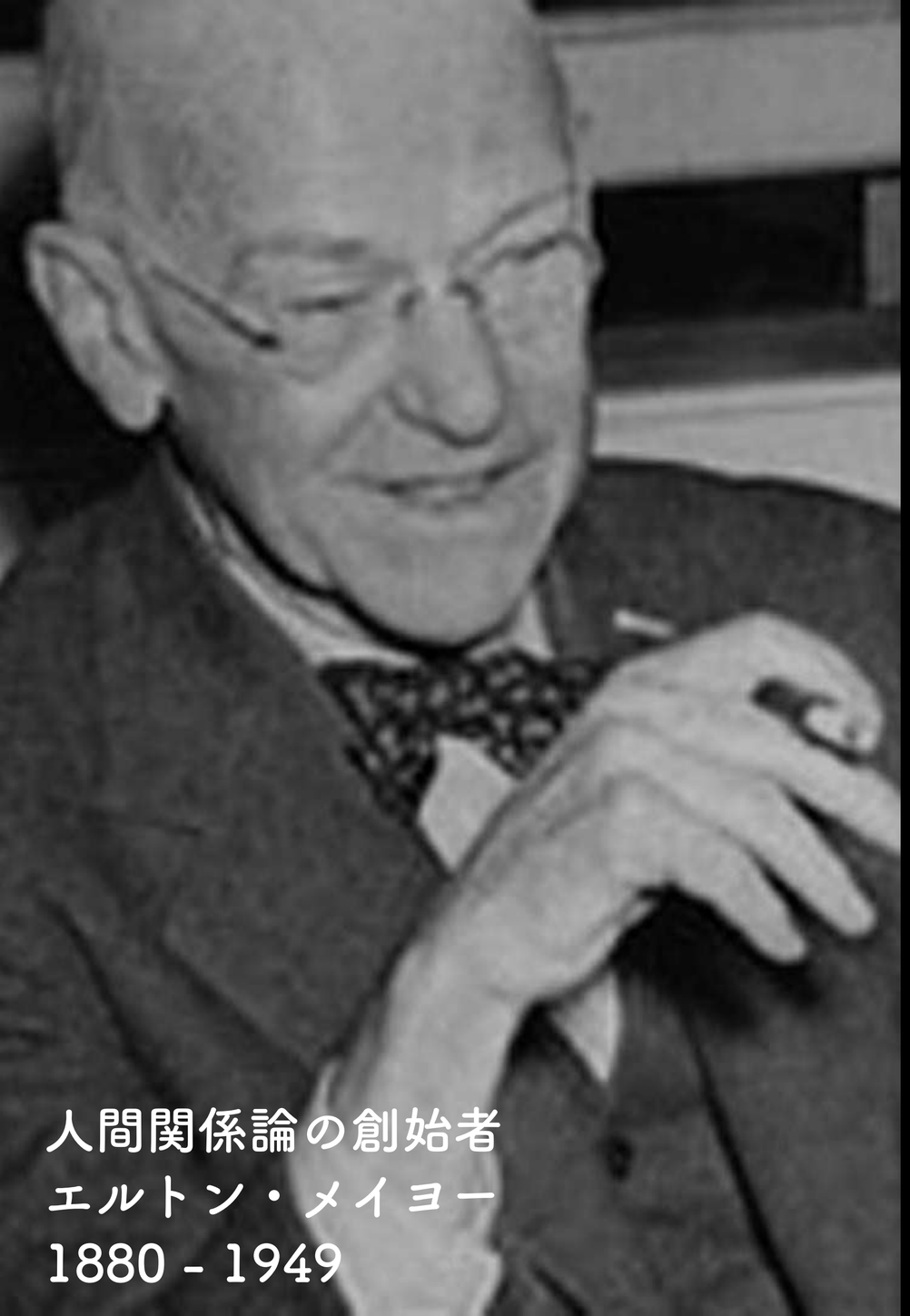
延べ21126人の労働者に面接して聞き取り調査を行った。その結果、**労働者の行為はその感情から切り離すことができない**こと、職場での労働者の労働意欲はその個人的な経歴や個人の職場での人間関係に大きく左右されるもので、**客観的な職場環境による影響は比較的少ない**、という結果となった。

4. バンク配線作業実験

職種の異なる労働者をグループにして配線作業を行い、その協業の成果を計測した結果、次のことが分かった。

1. 各労働者は**自分の労働量を自ら制限**していること
2. 品質検査では労働者の仕事の質だけではなく、**検査官と労働者の人間関係が評価に影響**すること
3. 労働者の時間当たりの成果の差違は、**労働者の能力的な差違によるものではなかった**こと

©2019 Toru Saito



人間関係論の創始者
エルトン・メイヨー
1880 - 1949

ホーソン実験はそれまで常識とされてきた従業員を規律的に管理する「**科学的管理法**」**に一石を投じる結果**となる。

「人は自らが注目されていると感じたり、職場で気にかけてもらっていると感じると生産性が高まる」という**人間関係の方が労働生産性に大きな影響を与える**との仮説が導き出された。

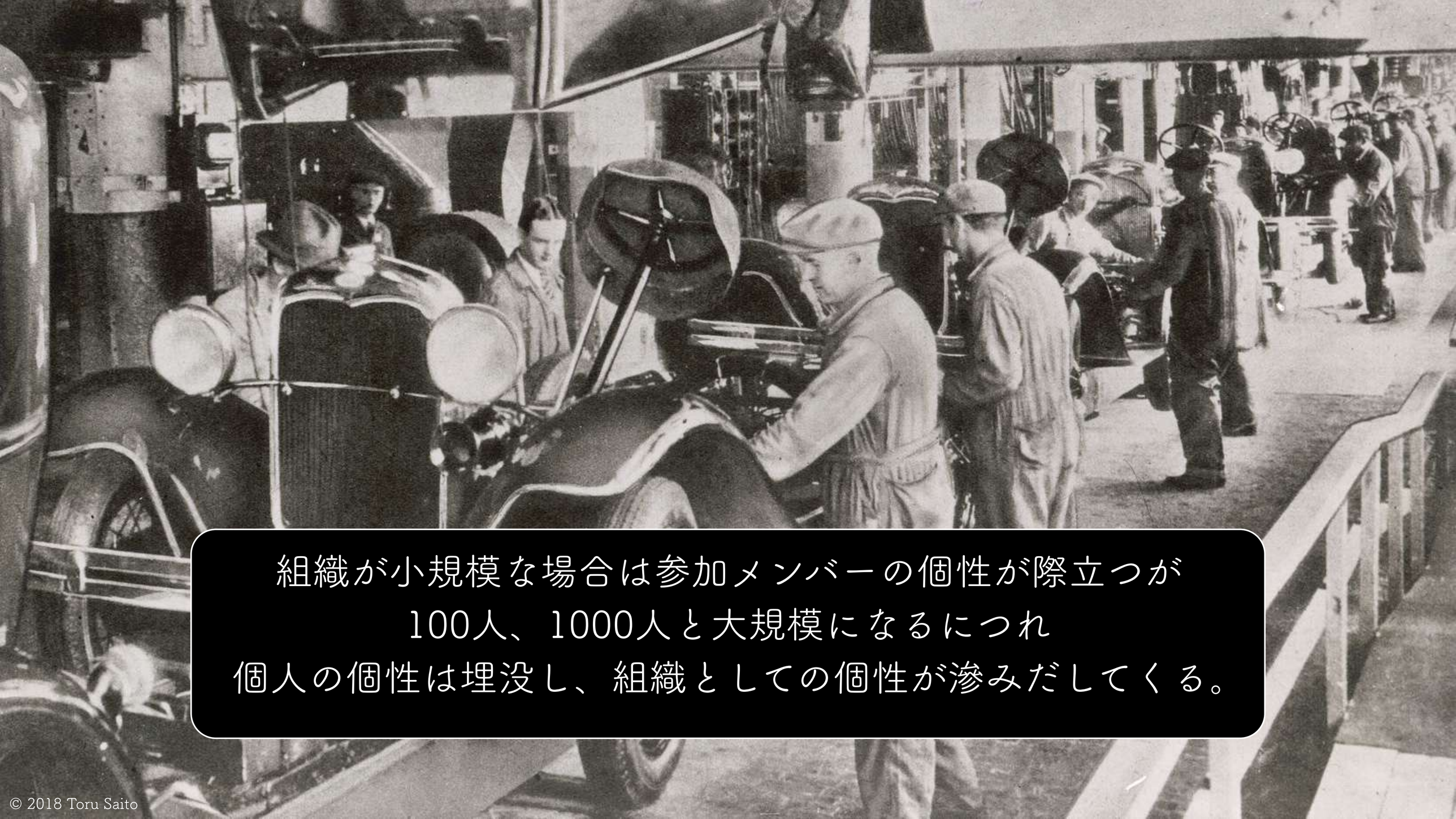
ヒトはパンのみに生くるあらず。メイヨーの「**人間関係論**」は、テイラーが推進した「**科学的管理法**」と基本的な思想で一線を画すこととなり、その後の「経営学」に大きな影響を与える**2つの源流**となっていった。

	テイラー「科学的管理法」	メイヨー「人間関係論」
年代	1900年代	1920年代
改善対象	作業環境の改善	人間関係の改善
効率の源泉	管理者による分析とマニュアル	管理者と作業者の対話
動機づけ	外発的動機づけ（アメとムチ）	内発的動機づけ（好奇心、人間関係）
思想	人の心はコントロールできる	人の心はコントロールできない
視点	マクロ（経営）	ミクロ（現場）
着眼	「数字」	「人」

©2019 Toru Saito

科学的管理 vs 人間関係

狩猟をするため、農耕をするため、工業製品をつくるため
ひとりではできないことを協力して達成するために
人間は古くから組織をつくってきた。
出典: Orin Zebest https://www.flickr.com/photos/orinrobertjohn/4307907897



組織が小規模な場合は参加メンバーの個性が際立つが
100人、1000人と大規模になるにつれ
個人の個性は埋没し、組織としての個性が滲みだしてくる。

© 2018 Toru Saito

「ミクロ視点」では
組織とは「心をもつ同僚の集まり」

でも「マクロ視点」では
組織とは「心のない機能構造」

©2019 Toru Saito

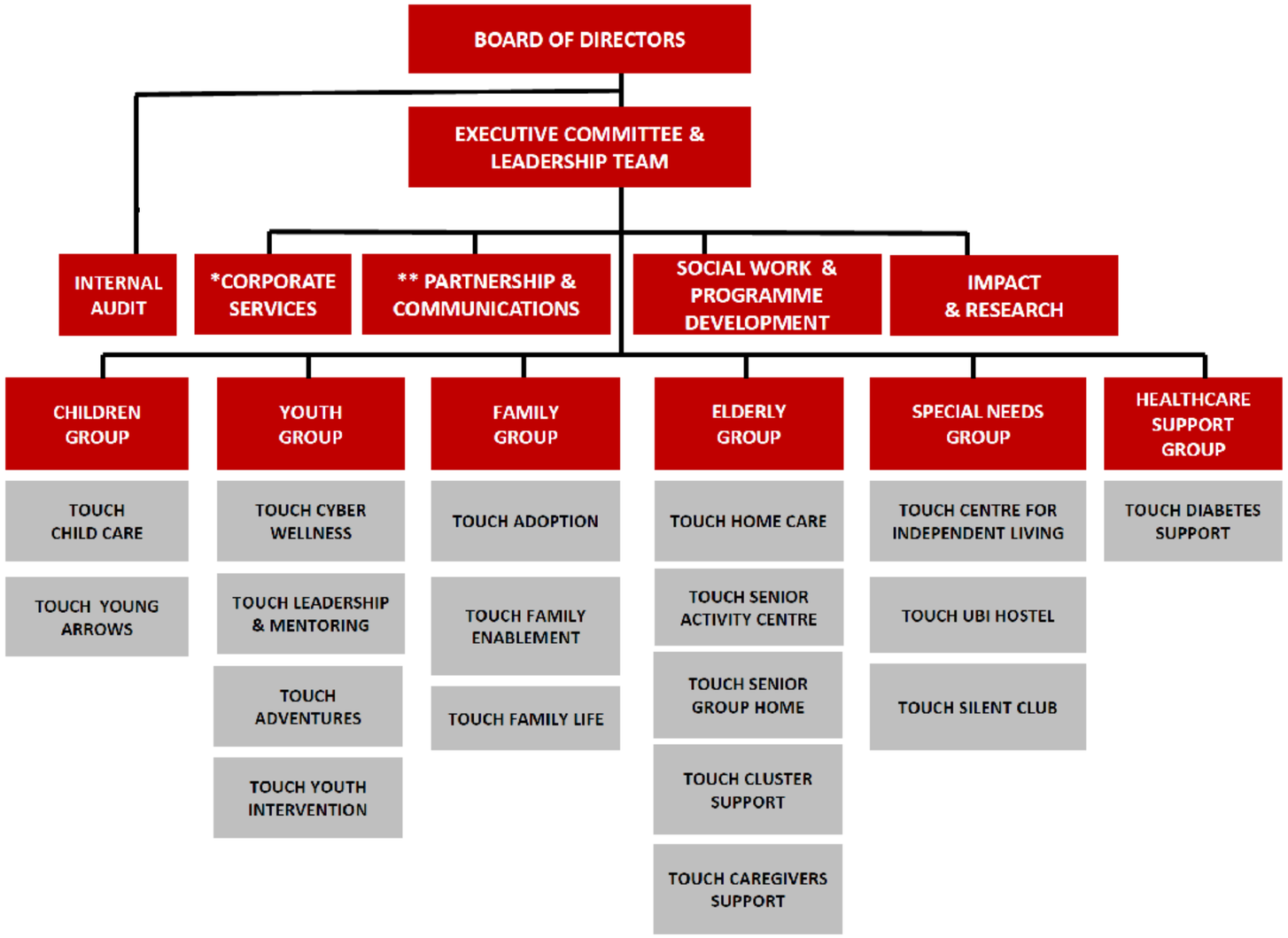
［ミクロの視点］

小企業の経営者や社員は
組織をこのように見ています
（一人ひとりの表情が見える）

［マクロの視点］

大企業の経営者は
組織をこのように見ています
（人の顔は見えない）

経営者の視点はこんな感じ。仕事は「機能を数字で管理すること」



©2019 Toru Saito

大きな組織の経営者の目には
「**人は特定の機能を持つ部品**」であり
「**組み換え可能なもの**」として
映っているのです。

©2019 Toru Saito

科学的管理法では、従業員を「**心がなく、成長しないもの**」として捉えました。それによって際立った成果を上げました。そこでキーとなるのは「**数字**」による管理です。

人間関係論では、従業員を「**心を持ち、交流しコラボする人**」として捉えました。そこでは働く人同士が心を通わすための「**コミュニケーション**」が大切なことがわかりました。

©2019 Toru Saito

R

あなたが所属する組織のリーダーはどうだろう？

科学的管理法の考え方に近いリーダー、
人間関係論の考え方に近いリーダーを
それぞれ一人ずつ想像してみよう。

あなたはどちらの方が好きだろう？
どちらのリーダーの方が成果を出しているだろう？

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

[redacted]

自分で使えそうなコト

自分や組織に
使えそうなこと
なにか思いついたら
書いてね

学び

ここに書いてみてね

とんとんへなんでもメッセ

なんでもどうぞ

学部	学科	-	-
名前			

©2019 Toru Saito

「数字を見るか、人を見るか」

来週からは、この２つの視点から
経営史を追いかけていきましょう。

きっとみんな「経営学」が好きになるはず😭