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

履修者が内定しました。今年は372名😂

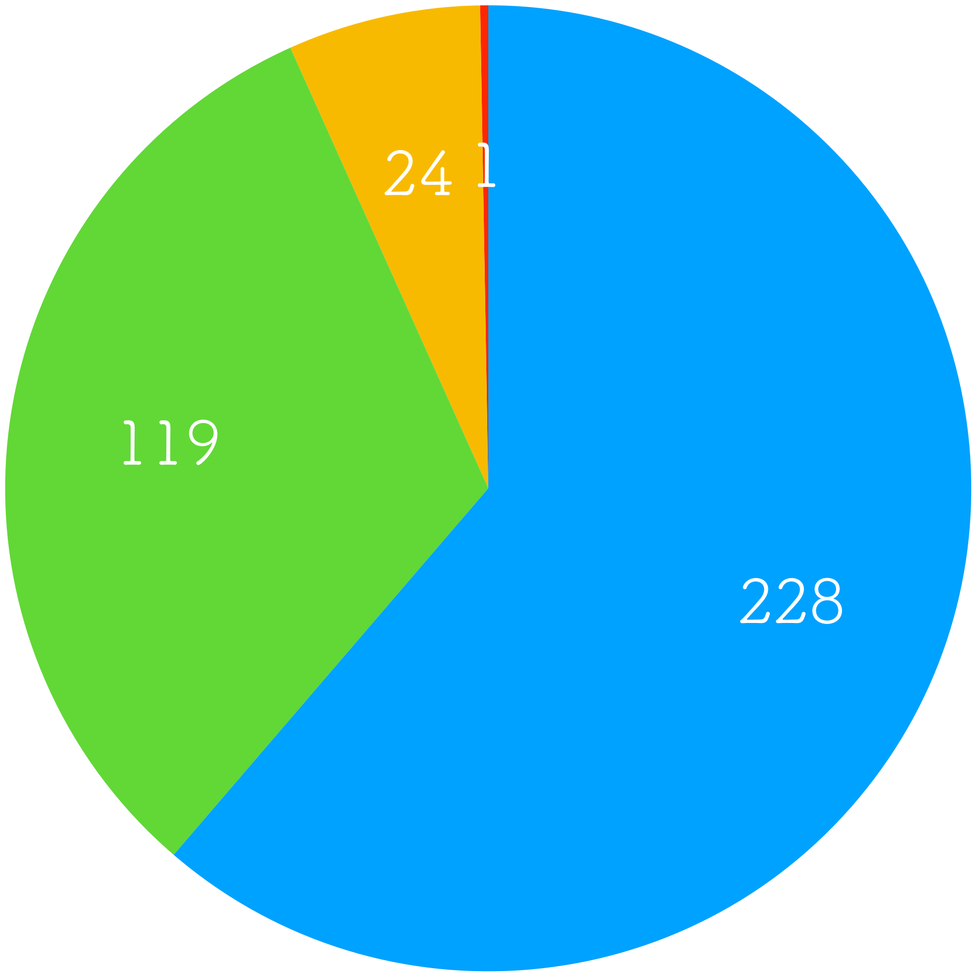
コメントシートの整理も

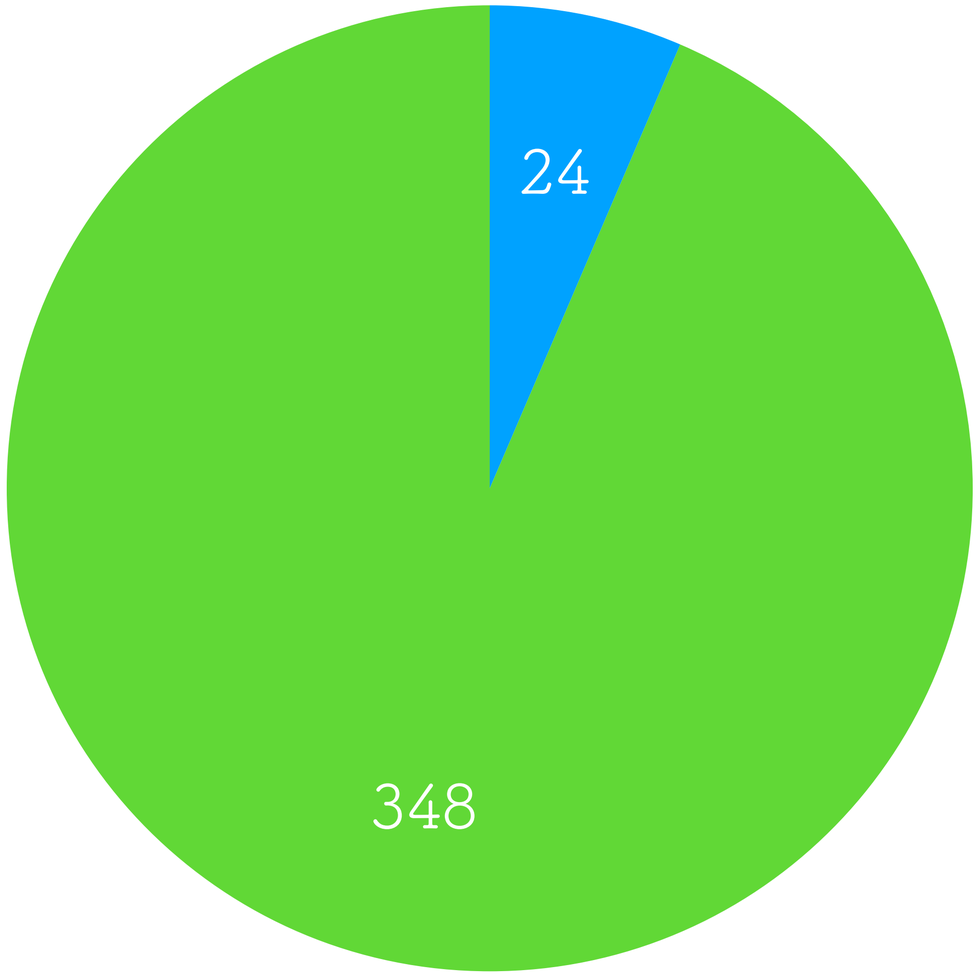
ようやく追いつきつつあるので

みんなの来週から紹介していく予定です

©2019 Toru Saito

2019年度「企業経営とトップマネジメント」履修者 372名の内訳





経済　法　国社　文

4年　3年

©2019 Toru Saito

数字を見るか、人を見るかⅠ

©2019 Toru Saito

ではここから、名作ドラマ「**半沢直樹**」のキャラをお借りして
「**数字か、人か**」の経営史を、疑似体験してゆきましょう。

画像出典: TBSドラマ「半沢直樹」

「数字か、人か」

1930年代

東京中央電気は、家電製造を本業とする老舗メーカーだ。

1930年当時、また中規模だった工場にベルトコンベアによる流れ作業を導入したのが創業者、大和田暁社長だった。

画像出典: TBSドラマ「半沢直樹」

L

この時、大和田社長が崇拝にしていた
経営学者は誰だと思う？

・ドラッカー
・テイラー
・メイヨー
・ファヨール

©2019 Toru Saito

テイラー

「工場を〇〇的に管理しよう」

©2019 Toru Saito

テイラー

「工場を科学的に管理しよう」

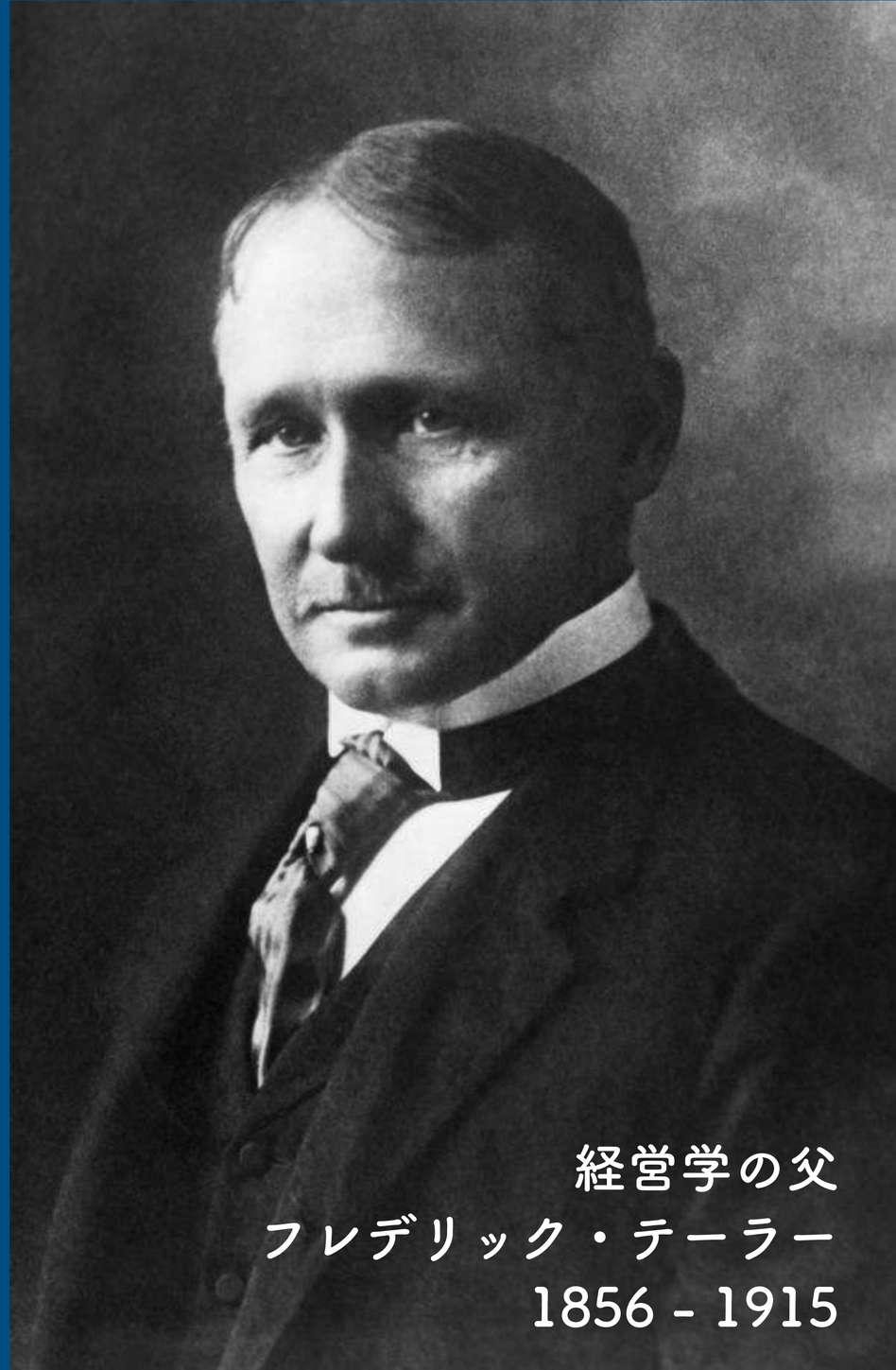
©2019 Toru Saito

テーラーは経営学の父と言われる経営学者である。

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、生産性を増加させ、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

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

労働者は「心のない歯車」として働くようになった

フォード工場でタイヤに鉄輪をはめる作業者は二人
4秒に1個、一日に8時間かけて7000個の工程となる
多くの新人従業員は試用期間だけで工場を去った

© 2018 Toru Saito

朝から晩まで部品のねじを回し続ける。そんな単純作業が工員の仕事となった。

社長は労働者を監視するシステムを構築し、職長を通じて指示を出す。

同じ人間から機械の歯車のように扱われ、社員たちの尊厳は傷つけられた。

画像出典: TBSドラマ「半沢直樹」

しかし、その成果は目を見張るほどで生産性は５倍にアップし、瞬く間に競合他社を圧倒した。

社員の報酬も倍増した。華やかな業績の一方で、単純作業の果てに心を病み、退社していく社員も絶えなかった。

画像出典: TBSドラマ「半沢直樹」

工場の成果を全社に広めよう。

科学的管理で大きな成果をあげた大和田社長は、会社の経営全体に対しても科学的な管理を導入しはじめた。

技術部、購買部、財務部、保全部、会計部、管理部を置き、全社を科学的な管理の指揮下においたのだ。

画像出典: TBSドラマ「半沢直樹」

L

この時、大和田社長が参考にしたのは？

- ドラッカー
- テイラー
- メイヨー
- ファヨール

©2019 Toru Saito

ファヨール

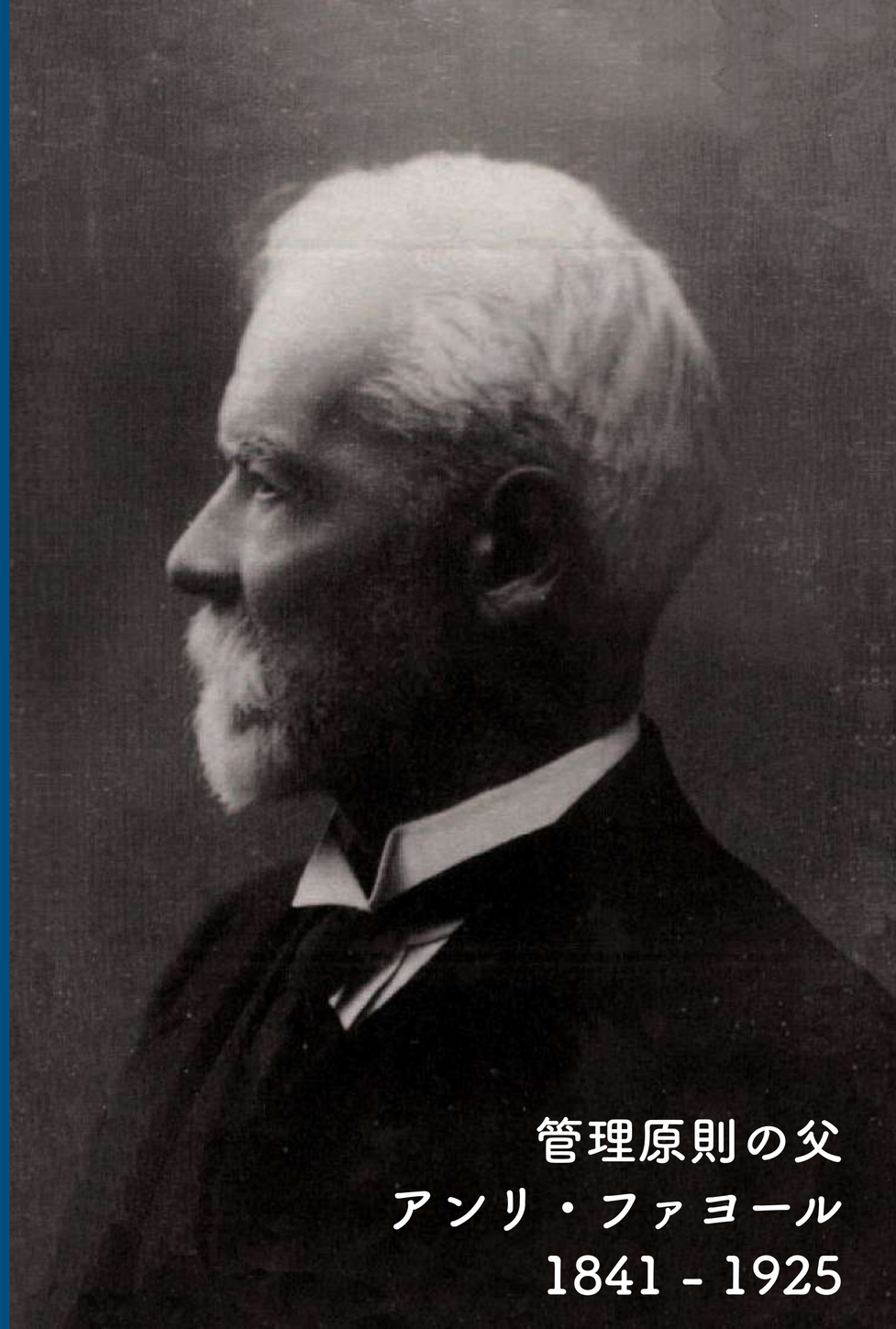
「企業経営のキモは管理だ」

©2019 Toru Saito

ファヨールはフランスの鉱山技師であり、経営学者である。炭鉱技師として頭角を現し、同社社長に就任。**資金調達や部門売却、新規事業や集中戦略で、倒産寸前だった会社を再建**した。

その後、著書で**「企業の経営には管理が最も重要である」**と指摘。「計画・組織化・指揮命令・調整・統制」の過程を考案した。**管理過程論**である。

- **技術活動**（生産、製造、加工）
- **商業活動**（購買、販売、交換）
- **財務活動**（資本の調達・運用）
- **保全活動**（設備および従業員の保護）
- **会計活動**（財産、決算書、原価、統計）
- **管理活動**（計画、組織化、指揮、調整、統制）



管理原則の父
アンリ・ファヨール
1841 - 1925

© 2018 Toru Saito

業績が拡大する一方で、労使間の対立は深刻化してゆく。

そんな悩み多き時代に、若き半沢直樹が人事部長に就任した。

画像出典: TBSドラマ「半沢直樹」

人間関係や労働者の意欲こそ生産性に影響を与えるというホーソン実験の結果を専門誌で見かけた半沢部長は、その記事に大いに注目した。

この考え方は、労働者を「ひとつの機能」として扱う大和田社長の方針と真っ向から対立するものだった。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

L

この時、半沢部長が参考にしたのは？

・ドラッカー
・テイラー
・メイヨー
・ファヨール

©2019 Toru Saito

メイヨー

「生産性には人間関係の方が大切」

©2019 Toru Saito

人間関係論の創始者
エルトン・メイヨー
1880 - 1949

メイヨーは豪州出身の経営学者。彼の**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る。そして、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。

半沢部長は、古くから現場社員とともに歩んできたので、職場の連帯感や信頼関係を大切にする「人間関係論」に強い共感を感じた。

彼は積極的に対話し、現場社員の意見を職場改善に取り入れたのだ。彼らは半沢の施策を支持し、深刻だった労使の対立は、次第に緩和していった。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

「科学的管理法」と「人間関係論」
根底には、人間観の違いがある

©2019 Toru Saito

ん？

「人間観の違い」ってなに？

©2019 Toru Saito

D

科学的管理法の人間観は「経済人モデル」
人間関係論の人間観は「社会人モデル」
と言われる。これらはどう違うのだろう？

©2019 Toru Saito

経済人モデル

人は金銭を求めるものだとする

「科学的管理法」の人間観

社会人モデル

人は信頼関係や連帯感を求めるとする

「人間関係論」の人間観

©2019 Toru Saito

	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
人間モデル	経済人モデル	社会人モデル
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	内発的動機づけ
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

R

科学的管理法の考案は1900年代。それから20年ほど経過して人間関係論が提唱された。人間観の違いはどこから来ているのだろう？

（ちょい難問。クリエイティブに考えてね）

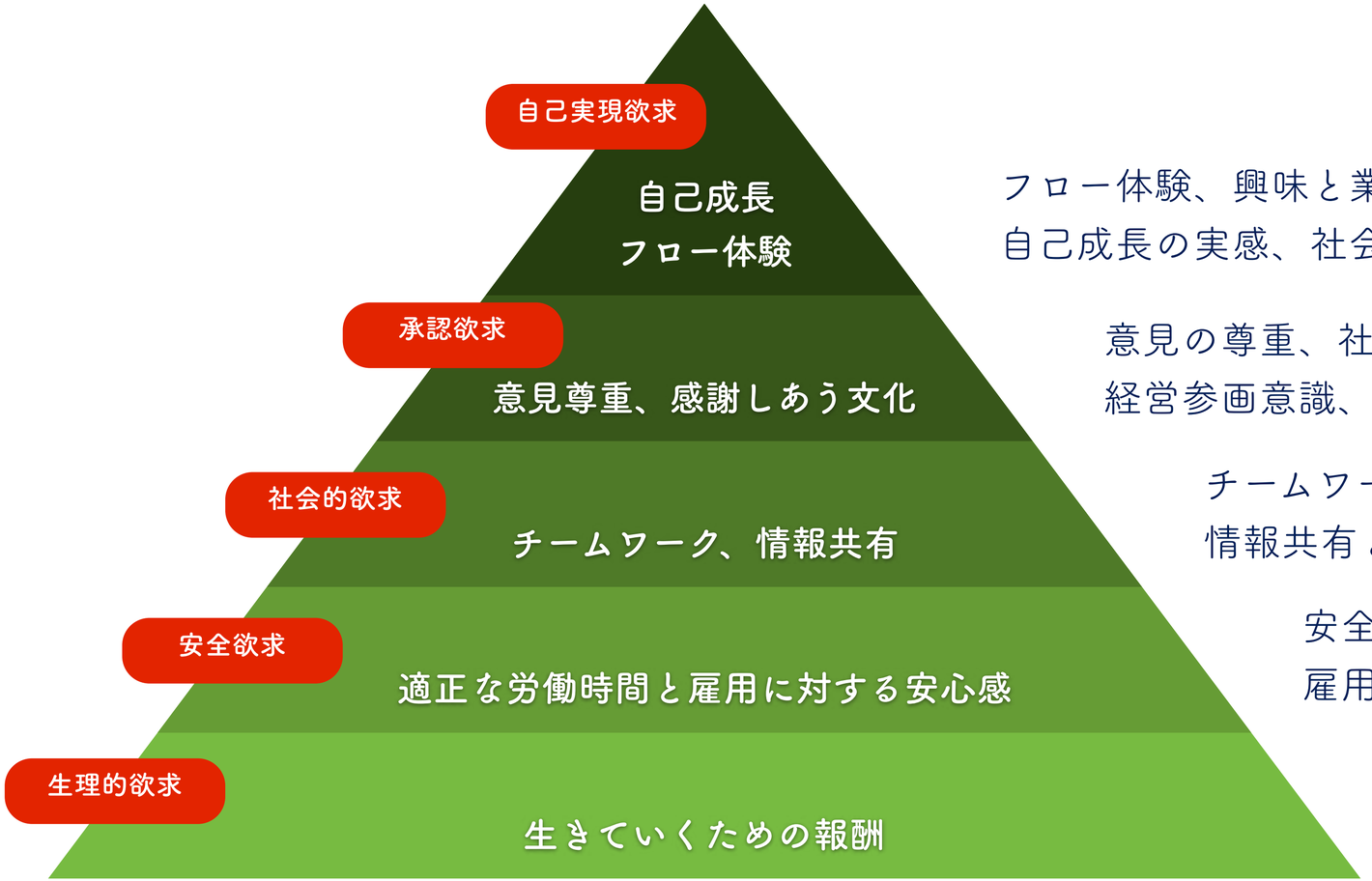
©2019 Toru Saito

テイラーが登場した1900年代、人々は圧倒的な貧困から抜け出そうとしていた。動機は明確に経済的対価であり、人間は「経済人」だった。

メイヨーの時代はT型フォードも量産され、人々は豊かになった。欲求は高度になり、連帯的・献身的・感情的な「社会人」になっていたのだ。

©2019 Toru Saito

社会の成熟とともに、社員の欲求は変化してゆく



フロー体験、興味と業務の一致、企業愛、
自己成長の実感、社会貢献の実感

意見の尊重、社内外での存在認知、
経営参画意識、リアルタイムな評価

チームワーク、仲間意識、
情報共有と交流による一体感

安全な業務、適正な労働時間、
雇用に対する安心感

家族の生活を支える収入

©2019 Toru Saito

「数字か、人か」

1950年代

この時代、社会的・心理的動機づけの方が生産性には大きく影響するとした「人間関係論」から派生した学派が経営学をリードしていた。

この「人間視点」の経営学は、心理学や社会学をベースとして、動機づけやリーダーシップに研究範囲を広げるようになる。

©2019 Toru Saito

バーナード

「組織を協働システムと考えよう」

©2019 Toru Saito

テイラーと並び称される経営学者
チェスター・バーナード
(1886 - 1961)

バーナードは米国の電話会社社長であり、経営学者。組織を「**孤立した人間の集団**」**ではなく**「**相互に影響を及ぼし合いながら成立するシステム**」としてとらえ、近代組織論の父とも言われている。

彼は組織が存続するには、**内部均衡**(参加者にとって貢献以上にリターンがあるか)と、**外部均衡**(市場に与える価値がその費用を上回っているか)、２つの均衡を保つ必要があるとした。

また、組織成立の条件として、**共通目的・協働意志・コミュニケーション**という三要素を示した。彼の提起した理論が、動機づけやリーダーシップ論につながることになる。

人間関係論の流れは、アブラハム・マズローの「欲求段階説」や、ダグラス・マクレガーの「X理論Y理論」などを生み、行動科学という学問分野を形成していった。

中でも、ピーター・ドラッカーが提示した「マネジメント」の概念は、その後の企業経営に多大なる影響を与えた。

©2019 Toru Saito

マズロー

「人は自己実現に向かう生き物だ」

©2019 Toru Saito

人間性心理学、生みの親
アブラハム・マズロー
(1908 - 1970)

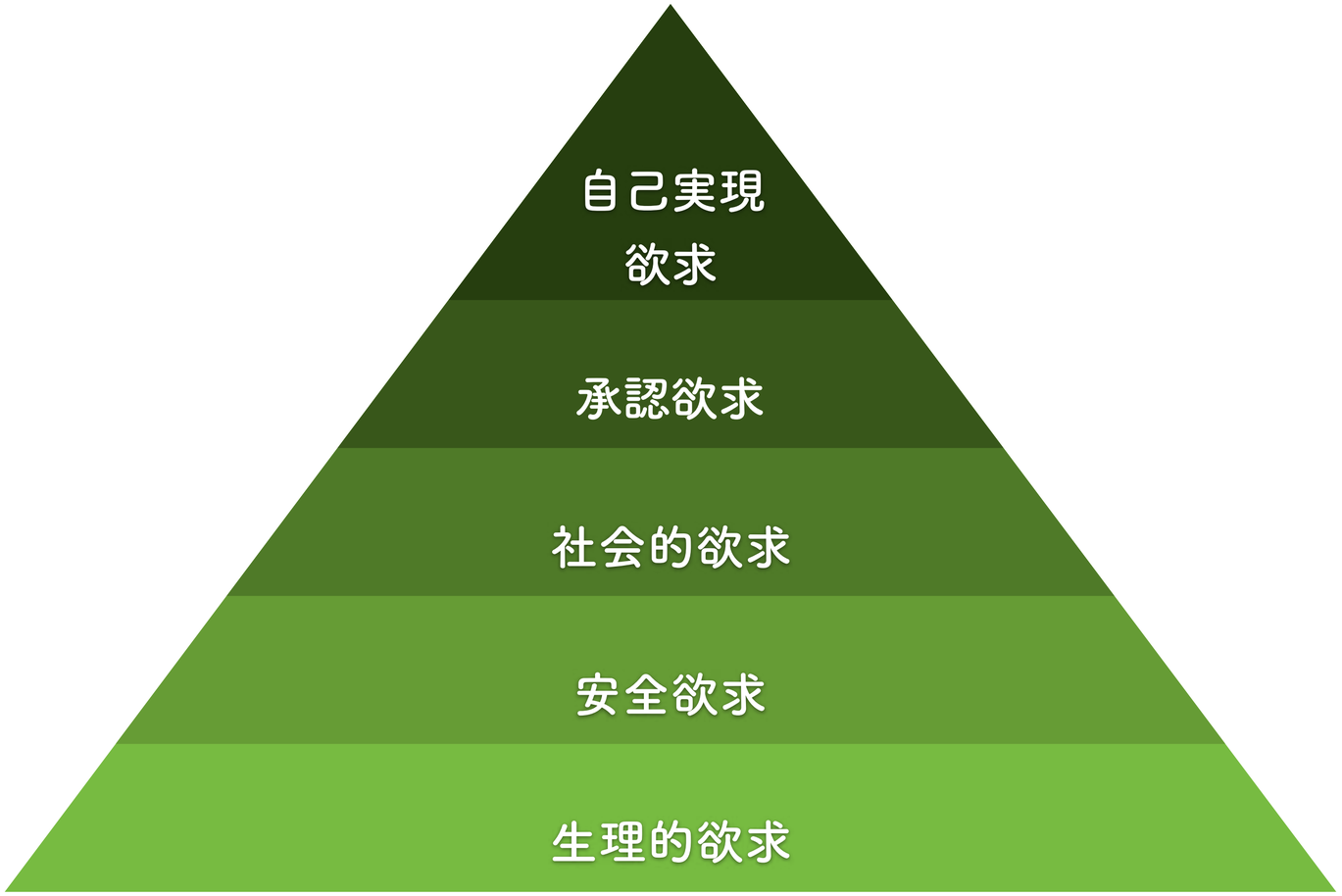
マズローは米国心理学者。彼は人間性心理学の最も重要な生みの親とされている。

これは精神病理の理解を目的とする精神分析と、人間と動物を区別しない行動主義心理学の間の、「第三の勢力」として、人間の心の健康についての心理学を目指し、人間の自己実現を研究するものである。

彼は欲求段階説で「人間は自己実現に向かって絶えず成長する」と仮定した。この理論は科学的厳密さを欠いている、イデオロギーにバイアスがかかっているなど、一部の学者から批判されることも多いが、現在においても多く参照されることが多い、息の長い概念である。

マズローの欲求段階説

人間は欲求の動物であり、完全に満足した状態は短期間しか続かない。ある欲求が満たされると次の欲求が湧き上がる。満たされた欲求は、行動の動機づけにならない



©2019 Toru Saito

経済人モデル

人は金を求めるものだとする
「科学的管理法」の人間観

社会人モデル

人は信頼関係や連帯感を求めるとする
「人間関係論」の人間観

自己実現モデル

人は自分の潜在的な能力を高めたいとする
「行動科学」の人間観

©2019 Toru Saito

L

あなたはどれが一番近い？

1. 私は経済人モデル。お金で動きます
2. 私は社会人モデル。人間関係が一番大切
3. 私は自己実現モデル。自己の可能性を追求したい

©2019 Toru Saito

マクレガー

「性悪説から性善説へシフトしよう」

©2019 Toru Saito

X理論、Y理論
ダグラス・マクレガー
(1906 - 1964)

マクレガーは米国心理学者、経営学者。著書『企業の人間的側面』において、統合と自己統制による経営手法を提唱した。中でも、著書に登場するXY理論は、行動科学、人間行動理論の代表的な理論となる。

権限行使と命令統制による経営手法をX理論として批判し、統合と自己統制に基づくY理論による経営が将来の良い経営手法となると主張した。

XY理論に境界はなく、人間はX-Yを繋いだ線上にある前提で、X理論は低次元の欲求を多く持つ人間の行動モデルに分類され、Y理論は高次元の欲求を多く持つ人間の行動モデルに分類される。

マクレガーのX理論・Y理論

X理論

1. 人間は生まれつき仕事が嫌い。できれば仕事はしたくない。
2. 人間は強制・統制・命令・処罰なしには、目的達成のために働かない。
3. 人間は命令されることを好み、責任を回避したがる。また大望などを抱かず、何よりもまず安全を望んでいる。

Y理論

1. 人間にとって、仕事は遊びや休息と同じく自然なことである。
2. 人間は自発的な目標のために、自己管理・自己統制を発揮する。
3. 目標への動機づけは報酬次第で、特に承認欲求と自己実現欲求が大切。
4. 人間は適切な条件下では自ら進んで責任を取る。
5. 人間は問題解決にあたり高度な想像力や創意工夫の才能を発揮する。

©2019 Toru Saito

L

君が組織のリーダーになったら？

1. 人は怠け者。X理論でがっつりいくぜ
2. 私は信じる派。Y理論に基づきます
3. Y理論でいきたいけど、うまくいくか心配
4. ケースバイケースで使い分ける派

©2019 Toru Saito

D

身近な例をひとつ考えてみよう。

スポーツに厳しい指導は不可欠だろうか？

相撲の「しごき」は本当に必要だろうか？

©2019 Toru Saito

匿名ですが、素晴らしい意見を
ネットで発見しました。

©2019 Toru Saito

スポーツで強くなるには、厳しい指導は不可欠でしょうか？

教えて！goo

幼稚園児の娘と一緒に空手道場に通っています。私も娘くらいの年から空手をやっていました。**娘には空手を楽しんでもらおうと思って、あまり厳しくはせず指導をしていました。**娘のそれなりにがんばっていました。

先日空手の大会があり、対戦相手も園児だったので、みんな同じくらいの力だろうと思っていましたが、**いざ試合をしてみると全くかないませんでした。**「なぜこんなちがうのだろう？」と思い対戦相手や上位入賞の園児を見ていたところ、**親がたいへん厳しいことに気がつきました。**勝っているのにあそこが悪い、ここがだめだと叱られていました。

たとえ園児でも、**厳しい指導、スパルタ的な指導**を受けているのだろうとわかりました。娘が試合に負けてくやしいといっていました。やはり**スポーツなど強くなるに厳しい指導が必要なのでしょうか？**スパルタ指導して強くなっても、**そのスポーツを子供たちは本当に愛することができるにはでしょうか？**

空手に限らず、スポーツをするお子さんのご両親や、ご指導している方どうおもいますか？

©2019 Toru Saito

出所：教えて！goo

少なくとも「空手」を含む「武道」と呼ばれる種目と「高校野球」に代表される一部の競技種目（アマチュアの少年野球）などの指導者は誤解をしているケースがほとんどです。

スポーツ競技の指導者に求められる要件として最も大切な事は**「その選手の潜在能力の高さ」を的確に把握し、それを引き出すための様々な「引き出し」を持つこと**です。

この意味に於いて最も遅れているのは相撲界です。鍛錬とは名ばかりの「しごき」が横行していますが、それは一部の親方の誤った認識による行為です。彼らには「合理性」などの意識は毛頭ありません。そこにあるのはただの「経験則」であり、**自分がかって経験してきたことに対する疑いも持たない、非合理性とも呼ぶべき意識構造**です。

スポーツ指導者としての評価が高いのは元プロ野球選手の桑田真澄氏をはじめラグビー、トップリーグで監督を務める清宮克幸氏、陸上競技の浅原宣治氏です。この三者に共通するのは**「客観的なデータを提示し、選手自身に考えさせる」**姿勢を崩さないことです。

スパルタや厳しい指導で、どれほど将来ある選手の卵達が潰されたかは過去の事例を見てもお判りになるかと存じます。娘さんが「負けて悔しい」と口にするならば、**「では何が原因で負けたのか」「相手と比較してどの部分に劣る点があったのか」**の理由を**「自ら考えさせること」**が大切です。

©2019 Toru Saito

出所：教えて！goo ベストアンサー

スポーツといえども「頭の良くない選手」は競技に於いても実力を発揮することなどできません。闇雲にスパルタや根性論を口にする指導者ならば見限って、他のキチンとしたアドバイスのできる指導者を探すべきです。これは学校の勉強と全く同じ理屈です。

僕は子供達に草ラグビーの指導をしていますが、ラグビーはポジションで体型やポテンシャルも異なる競技です。だから**15人の「トータルな力」が必要**なのです。足の速い子供もいれば、瞬時にして相手チームのフォーメーションに空いた穴を見つける能力に秀でる子供もいます。

そして子供たちがスポーツに接することで最も大切なことは**「競技を通じて仲間や相手を大切にする気持ち」**を培うことです。**ただの勝負事の視点だけでスポーツを見るならば「勝てばそれで良い」としてスポーツを通じての社会性を培うことなどできません。**

「なぜ試合に負けたのか」を冷静客観的に分析できなければ、何時までも同じ事を繰り返すだけで進歩もなく、競技そのものに対してのチャレンジ精神など到底持つことは叶いません。

「今回はここまでできた、次はここをおぎなえばもっと上に行けるかもしれない」という**目標設定を自らが行えるようにすることが「コーチング技術」**です。

©2019 Toru Saito

出所：教えて！goo ベストアンサー

例えば、こんな記事もあります。

©2019 Toru Saito

お尻たたくのは逆効果　約束守れない子供に　日米チーム、幼児調査

悪いことをしたときにお尻をたたく幼児への体罰は、約束を守れないなどの問題行動につながり、しつけとして逆効果。そんな研究結果を藤原武男・東京医科歯科大教授（公衆衛生学）らの研究チームが３１日までに国際子ども虐待防止学会の学会誌に発表した。

チームは、厚労省が子育て支援策などへの活用を目的に平成１３年生まれの人を追跡している「２１世紀出生児縦断調査」のデータ約２万９千人分を使い、３歳半の時にお尻をたたくなどの体罰の有無が、５歳半に成長した時の行動にどう影響しているか分析した。

その結果、３歳半の時に保護者から体罰を受けていた子供は、全く受けていなかった子供に比べ、**５歳半の時に「落ち着いて話を聞けない」という行動のリスクが約１.６倍、「約束を守れない」という行動のリスクが約１.５倍になる**など、問題行動のリスクが高いことが分かった。

　藤原教授は「お尻をたたくことは日本では社会的に許容されている部分があるが、今回の結果からは、問題行動につながる行為だと言える」と語る。

出所：産経ニュース（2017/7/31）

出典：https://www.sankei.com/life/news/170731/lif1707310008-n1.html

D

「X理論」と「Y理論」
どういう組織で使われると有効だろう？

©2019 Toru Saito

マクレガーのＸ理論・Ｙ理論

Ｘ理論

「人間は生来怠け者で、強制されたり命令されなければ仕事をしない」

マズロー欲求段階説の低次欲求（生理的欲求や安全欲求）が多い場合の行動モデル。「アメとムチ」によるマネジメント手法となる。

Ｙ理論

「人間は条件次第で責任を受け入れ、自ら進んで責任を取ろうとする」

マズロー欲求段階説の高次欲求（社会的欲求や自己実現欲求）が多い場合の行動モデル。魅力ある目標と責任を提供し続けることによって社員を動かす「機会を与える」マネジメント手法となる。

©2019 Toru Saito

そして、
ピーター・ドラッカーが
登場した。

ドラッカー
「マネジメントで成果をあげる」

©2019 Toru Saito

経営の神様、マネジメントの発明者
ピーター・ドラッカー
(1909 - 2005)

ドラッカーはオーストリア出身の経営学者。「現代経営学」あるいは「マネジメント」(management) の発明者(伝道師)といわれる。

彼は数字にも心にも精通したが、最大の関心は「人を幸福にすること」だった。

ドラッカーの理論は、科学的な手法で検証されたものではなく、世界観や思想、経営哲学を中心としており、学問の世界では軽視されがちだ。

しかしビジネスパーソンの間で彼の名言は神格化されており、「経営の神様」と呼ばれ、その後の企業経営にも多大なる影響を与えた。

企業の目的は「**顧客の創造**」である。

すると企業には２つの基本的な機能が存在することになる。すなわち「**マーケティング**」と「**イノベーション**」である。

「**マーケティング**」とは、商品サービスが自然に売れるようにすること。「**イノベーション**」とは、体系的廃棄であり、トップマネジメントの姿勢である。

「**マネジメント**」とは、人にかかわるものである。その機能は人が共同して成果をあげることを可能とし、強みを発揮させ、弱みを無意味にする。

さらにドラッカーは、企業経営を「機械的な内部管理」だけでなく、大きく３つの視点から考えるべきだとした。

顧客の創造：企業は「顧客に価値を創造する」ためにある。

人間的機関：企業は「人を生産的な存在にする」ためにある。

社会的機関：企業は「社会やコミュニティの公益をなす」ためにある。

ドラッカーの説いた企業の三視点
「顧客の創造・人間的機関・社会的機関」は
現代に通じる最新の経営コンセプトである。

また、それは日本企業長寿の源泉である
近江商人の商道徳「三方良し」に通ずるものでもある。

三方良し ～ 売り手よし、買い手よし、世間よし

© 2018 Toru Saito

R

ドラッカーのように「自分の組織」を考えてみよう。

例えば

・バイト先は業績が上がればそれでいいのだろうか？
・授業や部活は成績があがればそれでいいのだろうか？
・そもそも組織は何のために存在しているのだろうか？

©2019 Toru Saito

第二次世界大戦での敗北、そして朝鮮戦争での特需を受け、まっさらな焼け野原から奇跡的な経済再建がはじまったころ。

東京中央電気では、ついに半沢直樹が社長に就任した。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

半沢社長は、ピーター・ドラッカーに大いなる影響を受けた。企業は単なる収益マシンではない。

社会組織として自社がどうあるべきか企業の社会的使命を真剣に考えるようになったのだ。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

そのころ、工場にも新しい風が吹きはじめた。

製造部長に就任した大和田暁の息子が品質管理や工程管理など最新の手法を工場運営に取り入れ、機械による自動制御にも着手したのだ。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

工場の機械化で、社員の仕事は、より高度な労働に進化していく。

半沢社長は、そんな現場社員たちの士気やモラルを高めるため、リーダーシップや動機づけなどに力を入れはじめた。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

to be continued …

出典: TBSドラマ「半沢直樹」