

第2章 「古典的」組織論①

【要約 by 西田知裕】

伝統的な組織理論の発展経路は主に二つに分けられる。第一は、テーラーの研究を起源とする時間研究と方法研究、第二はギュリックとアーウィックの研究等の部門化の理論である。ここでは前者の科学的管理法に端を発した時間研究と方法研究について詳述する。

2.1 テーラーの科学的管理法

テーラーは産業組織の中で人間の効果的使用を探求するために、人間の特性と、組織によって作られる社会的環境及び仕事の環境との間の、相互作用の分析を試みた。そして、テーラー達の科学的管理法グループは、人間を機械のごとくとらえ、行動の詳細なプログラムを規定する事で可能な限り効率よく使用することを目指した。その業績は、結果として機械化やオートメーションに大きく関連しているが、この本ではその中でも「組織における人間の活用」という点に焦点を当てる。また、この人間行動の理論は生理学的変数を取り入れていることから、「生理学的組織理論」ともいえる。

生理学的組織理論における課業のタイプ

科学的管理法のグループは、働き手の知的過程を考慮しなくても、外面的な行動に着目するだけでほぼ完全に説明できるため、反復的で複雑な問題解決的活動を必要としない課業に強い関心を持った。また、通常熟練が必要と思われるような課業でも、その遂行に必要な手順の高度なプログラム化の可能性があれば研究の対象となった。そして、これらの課業は、実行方法の一元化・時間の標準化によって、働き手の行動の代替的選択肢を大幅に限定することで規定されている。

人間有機体の仕様書

科学的管理法の理論では、能力、速度、持久力、費用といった四点の神経生理学的変数の下で、人間有機体の性格を考察する。第一に「能力」とは、人間有機体が達成できる生産率の上限である。これは人間を機械として捉える時に重要な考え方となる。また、能力という考え方は、科学的管理法においては、動作節約の原則の基礎にあるものでもある。次に、「速度」とは、個々の人間の能力の差を認め、その中で、いかに特定の課業を早く遂行するかに関わることである。そのために、複雑な活動をその基本的な構成要素に分解し、それらの基本的な構成要素のための単位時間を合計することで複雑な諸活動の標準時間を設定した。しかし、現在では、産業における職務の標準時間は、通常もっと直接的に算定されていて、このような算定方法は少ない。また、このような時間研究は標準となる技能と努力の水準を規定する事が難しく、標準時間は、同一の課業を行う限られた標本の数値に基づく平均値にすぎないものとなっている。さらに、主に人間の筋肉の疲労と関連するのが「持久力」である。ギルブレスのモデルによると、ある所与の筋肉群の生産率はその筋肉群だけでなく、その他の筋肉群における労働・休息時間のパターン関数となっている。しかし、疲労がある一定まで達したときに初めて生産率が急落するなどといった、関数の不連続的性格を考慮するとこのモデルは印象的なものに過ぎない。しかし、文献等から確実なのは、ある所与の生産率から開始すれば、労働時間が増加すれば生産率は低下することと、最初の生産率にもどるために必要な人間有機体全体の最小回復時間は、全ての筋肉

群が同時に休息することで達成される。最後の「費用」は、時間と金額に関わりを持って
いる。そして、時間で計った費用と金額で計った費用の関係は、競争的な労働市場によっ
て決定する賃金率と整合的であり、支払われる賃金も働き手の能力を最大限に発揮する事
を動機づけるように決まるといえるが、前者は組織の内的過程の重要性を過小評価している
こと、後者の奨励給制度は、事実このような制度があまり上手くいっていないことと団体
交渉や労働組合の存在と相容れないことなどから疑問も多い。

生理学的組織論の諸命題

テーラーは上で述べてきたような常軌的な仕事をこなすのに能率的な組織とその運営の
仕方を三つあげている。一つ目は最大平均生産率をもたらす方法を見つけるために、時間・
方法研究を用いること、二つ目は最大平均生産率をもたらしつつ適切な速度で職務を遂行
するように労働者に刺激を与えること、そして三つ目が労働者の課業を取り巻く諸条件を
決定するために専門化された技術者を用いることである。このように、テーラーの貢献は、
それぞれの個別具体的状況で能率的と思われる方法を発見し、その適用を保証するために、
それぞれの状況で採用することの出来る一群の操作手続きにあったということである。こ
のうち一つ目は動作節約に関係している。動作節約の諸原則は、22の諸原則から成り立
ち、人体の使用法、仕事場の整備、工具や装置の設計に関連している。これらは経験的な
基礎をもっているが、人間のメカニズムに関する明確な基礎的理論を欠いている。