

第2章 組織は人をどのように捉えるのか

演習問題

- ① 経済人モデル，社会人モデル，自己実現人モデルのそれぞれにおいて，「賃金」という要素がどのように位置づけられているか，まとめてみましょう。
- ② 現代の日本企業で，マグレガーのいう Y 理論的な考えで人材育成がされているかどうか，企業のウェブサイトアクセスし人材育成制度について書かれている箇所を閲覧するなどの方法で確認してみましょう。また，X 理論的な考え方はどこかに表れていないかについても探してみましょう。
- ③ テイラーは，自らの考案した科学的管理法を何ゆえに「科学」(science) と名づけたのでしょうか。テイラーの想定していた科学観の基礎はどのようなものなのか考えてみましょう。また，科学とは何かについて多面的に考察し，議論してみましょう。例えば，テイラーの科学観は現代においても，あるいは日本においても，通用するのでしょうか。

さらに進んだ学習のために

- (1) 経営学史学会監修，上林憲雄編 [2021] 『人間と経営——私たちはどこへ向かうのか』(経営学史叢書第Ⅱ期③人間性) 文眞堂。

経営学において，人間という要素がどのように捉えられてきたか，経営学の生成当初から現代に至るまでの流れを「人間」に焦点を当ててわかりやすく解説しています。自己実現人モデルを超える，現代的な人間モデルの構想も提示されています。

- (2) ピュー，D.S.・ヒクソン，D.J. 著，北野利信訳 [2003] 『現代組織学説の偉人たち』有斐閣。

組織論の著名な論者ごとにコンパクトにその思想や理論が解説された入門書です。組織の構造，環境適応，組織の役割遂行，組織のマネジメント，意思決定，人々のマネジメント，学習と変革，社会との関わり各セクションに分けられ，各論者の学説のエッセンスが解説されています。

- (3) 上林憲雄・庭本佳子編 [2020] 『経営組織入門』文眞堂。

全体を「組織をつくる」と，つくった「組織を発展させる」の2部構成とし，経営組織論の基礎が1から学習できるよう平明に解説されています。また他の学問領域との繋がりがわかるようにも工夫されています。

演習問題の出題意図と解答のポイント

- ① それぞれの人間モデルの内容や提唱された経緯を説明している第 2 節～第 4 節について、おカネや賃金という用語に着目しながら読み直してみてください（用語のピックアップには「事項索引」を活用するといいでしょう）。

経済人モデルでは、まさに賃金がやる気を向上させる源泉として捉えられていたこと、社会人モデルではおカネだけではなく、一緒に働く他者との関係（連帯感や仲間意識）もやる気の向上に貢献するという点が発見されたこと、自己実現人モデルでは、より個々人の心理的側面を充足させる必要性が強調されたこと（したがって、おカネの側面はほとんど注目されてこなかったこと）などの論点をまとめれば OK です。時代を経るにつれ、次第に、やる気を向上させるにあたっての金銭的側面への注目度は低くなっていくプロセスを捉えることが肝要です。

- ② まずは 4-3 で説明されているマグレガーの X 理論・Y 理論の考え方を正確に理解することが重要です。X 理論は、性悪説に基づく従業員管理手法で、通常人間は仕事嫌いであると仮定します。したがって、業績を上げるためには従業員を管理・命令し、強制して信賞必罰で臨む必要があると考えられています。逆に、Y 理論は性善説に基づく従業員管理手法です。大概の人間は仕事嫌いではなく、自主的に目標を設定し、創意工夫を主体的に編み出しながらその目標を達成しようとしています。したがって、従業員を厳しく管理することなく各人の主体性に任せる経営管理手法が Y 理論の考え方です。企業のホームページや会社紹介、人事採用関連のサイトには、表だって書かれているのは、人に見やさしく映る Y 理論の考え方であることが多いはずですが、業種によっては、例えば従業員の主体性を認め過ぎると人命も脅かすような危険を伴うような仕事も存在しています（ごく一例を挙げると、原子力発電所、電鉄会社などです）。こうした業種では、Y 理論をそのまま許容するのも問題であり、したがって、こうした業種でどのような人材育成が指向されているか、具体的に調べてみるとおもしろいでしょう。なお、テキスト本文では紙幅の都合で言及されていませんが、X 理論・Y 理論とは違う「Z 理論」(W. オオウチ) という理論もありますので、関心がある方は調べてみてください。

- ③ 2-1 で学習した、テイラーによる科学的管理法の仕組みについて注意深く読み直してみてください。課業管理や時間動作研究、作業指図票、構想と実行の分離、職能的職長制度などの仕組みに共通してみられる基本原理は何か、考えてみましょう。これらの根底には、一緒にいろいろな要素が雑然と混じり合っている事象を、何らかの基準のもとに「分けること」が有効であるとする発想法が見受けられることに気づくはずですが、人間の動作を極限まで分けるのが時間動作研究ですし、また課業を達成できた人とできなかった人を分けて扱うのが差率出来高賃金制度でした (29 ページ)。構想と実行の分離もまさに「考える人」と「体

を動かす人」を分けようとする発想です。いずれにしても、全体を部分や要素に分割することこそテイラー流の科学的発想法の基礎をなしており、その考え方をもとにして西洋の社会システムの全体が設計されていることがうかがえるでしょう。しかし、日本をはじめ、東洋諸国には必ずしも「分けること」のみを良しとしない哲学がある点に留意しなければなりません。東洋諸国では、分けた各部分の「部分最適」の統合を介した全体最適化よりも、むしろ全体を感覚的に掴んで理解しようとする発想があります（☞第3章，4-3「日本の企業に分業は緩い」の項も参照）。洋の東西で、そもそも物事を組み立てる発想法や原理そのものが異なっているのです。