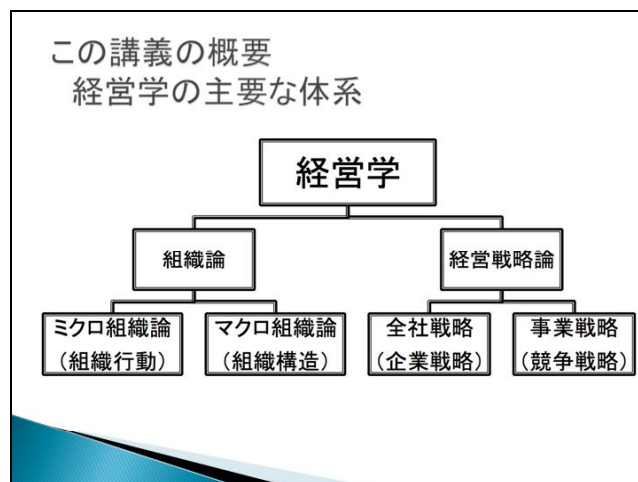


この講義の概要



- 1 まず最初に、この講義の概要と経営学の主要な体系についてお話しします。
- 2 経営学は、組織論と経営戦略論が大きな二つの柱となっています。
- 3 もちろん、他にも重要な理論はたくさんあります。
- 4 しかし、おおまかに言って、組織論と経営戦略論が最も重要な理論であるといってもいいと思います。
- 5 そして、組織論はミクロ組織論とマクロ組織論に分けることができます。
- 6 ミクロ組織論は、組織のなかの個人や小集団などの「人間」に焦点をあてて研究する分野です。
- 7 マクロ組織論は、個人や小集団などの「人間」に焦点をあてるのではなく、「組織構造」に焦点をあてて研究する分野です。
- 8 経営戦略論は、全社戦略と事業戦略に分けることができます。
- 9 全社戦略は、企業全体で実行する戦略に

- 1 Firstly, I will talk about the outline of the lecture and the system of business management.
- 2 Organization theory and strategic management are two of the greatest pillars of business management.
- 3 Of course, there are many other important theories.
- 4 However, generally speaking, we may say that organization theory and strategic management are the most important theories.
- 5 We can divide organization theory is divided into micro-organization theory and macro-organization theory.
- 6 Micro-organization theory focuses on the field of “human behavior”, which includes individuals or small groups within an organization.
- 7 Macro-organization theory focuses on “organizational structure” rather than individuals and small groups.
- 8 Strategic management can be divided into corporate strategy and business strategy.
- 9 Corporate strategy refers to the execution of the

- 10 事業戦略とは、企業の中の個別の事業で実行する戦略に焦点を当てています。
- 11 この講義では、時間の関係で、組織論のみを説明します。
- 10 overarching strategy of the firm.
- 11 Business strategy refers to the execution of strategy of separate enterprises within the firm or a strategic business unit (SBU) in a corporation.
- 11 In this lecture, due to time constraints, I will only explain organization theory.

キーワード

・組織論(そしきろん) ・ミクロ組織論(みくろそしきろん) ・マクロ組織論(まくろそしきろん) ・経営戦略論(けいえいせんりやくろん) ・全社戦略(ぜんしゃせんりやく) ・事業戦略(じぎょうせんりやく)

関連用語

・人的資源管理(じんてきしげんかんりろん): human resource management
・生産管理論(せいさんかんりろん): operation management theory

日本語解説

文1 概要

全体の要点をとりまとめたものです。

文1 体系

個々のものを秩序づけて統一した組織の全体。

文2 「組織論」と「経営戦略論」の「論」

ものの意見を述べることという意味です。

例 一般論、国際関係論、ダーウインの進化論など

文8 戦略

長期的な計略。

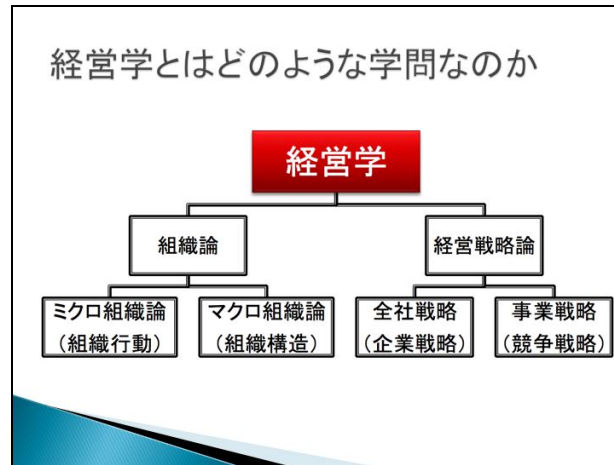
文11 ～のみ

「～だけ」という意味です。

例 現金のみ利用できます。

この商品は日本でのみ販売されています。

けいえいがく がくもん
経営学とはどのような学問なのか①



1 ここでは、経営学とはどのような学問なのか
について説明します。

1 Here I will explain what business management
is.

けいえいがく がくもん 経営学とはどのような学問なのか②

経営学とはどのような学問なのか

- ▶ 一般的な経営学に対するイメージ
 - お金もうけをするための学問？
 - 大企業(トヨタ、ソニーなど)を対象とする学問？
- ▶ 経営学は「お金もうけ」の方法を分析する学問ではない
- ▶ 大企業だけでなく、中小企業、行政組織、大学、病院など、あらゆる「組織」を対象とする学問
- ▶ 経営学とは、「ヒト・モノ・カネ・情報などの資源を組織内・組織間でどのように管理するのか」を分析する学問

- 1 みなさんは経営学にどのようなイメージをもっていますか？
 - 2 一般的には、「お金儲けをするための学問」とか、「トヨタやソニーなどの大企業を対象とする学問」といったイメージを持っているのではないのでしょうか。
 - 3 私自身、経営学部に入學して授業を受けるまで、このようなイメージをもっていました。
 - 4 しかし、違います。経営学は、お金もうけの方法を分析する学問ではありません。また、大企業だけを対象とする学問でもありません。
 - 5 経営学は、中小企業や政府組織、行政組織、大学、病院などのあらゆる組織を対象とした学問です。
 - 6 つまり、「ヒト・モノ・カネ・情報などの資源を組織内・組織間でどのように管理するか」を分析する学問なのです。
- 1 What image do you have of business management?
 - 2 Generally, people may have images such as “study for earning money” or “study for analyzing large companies like TOYOTA and SONY”.
 - 3 That was the kind of image I had, until I began studying business management.
 - 4 However, business management is not the study of earning earning or a tool for analyzing only large companies.
 - 5 Business management focuses on all organizations: small and medium-sized enterprises (SMEs), government organizations, universities, and hospitals.
 - 6 In summary, business management is defined as research on how to allocate human resources, financial resources, and information resources in intra-organization and inter-organization.

キーワード

・非営利組織(ひえいりそしき) ・資源(しげん) ・ヒト、モノ、カネ、情報(ひと、もの、かね、じょうほう)

関連用語

・企業統治(きぎょうとうち): corporate governance
・有限責任(ゆうげんせきにん): limited liability

日本語解説

文1 組織

ある共通目標を達成するために、人々を専門で分けて役割や機能を与え、ひとつにまとめられている
集団

例 会社組織 日本プロ野球組織

文8 組織内 組織間

「～内」

ある範囲に含まれるものを指します。

例 県内 国内 社内

「～間」

二つのものの間を表します。

例 山間 空間 林間

けいえいがく たんじょう 経営学はいつ誕生したのか

経営学はいつ誕生したのか テイラー(Taylor)の科学的管理法	
経営学の誕生	
▶ 経済学の誕生→約230年前	◦ 1776年に刊行されたアダム・スミス「国富論」
▶ 経営学の誕生→約100年前	◦ 1911年に刊行されたテイラー「科学的管理の諸原則」
経営学の創始者・テイラー: 科学的管理法 (Taylor, 1911)	
▶ 仕事を科学的に管理することの重要性を指摘	
▶ 怠業: 仕事を怠けること。わざとゆっくりと仕事をする	
◦ 時間研究	
◦ 動作研究	
◦ 差別的出来高賃金	

1 では、経営学はいつ誕生したのでしょうか？

ここで、経営学と類似した分野である経済学の誕生について見ていきましょう。

2 経済学は約230年前に誕生しました。経済学の誕生は、アダム・スミスが1776年に発表した「国富論」に始まると言われています。この本はとても有名な本なので、みなさんもお存知かと思います。

3 一方で、経営学は今からおよそ100年前に誕生しました。1911年に刊行されたテイラーの「科学的管理の諸原則」という本が経営学の誕生であると言えます。このフレデリック・テイラーは経営学の父と呼ばれています。このテイラーが考えた「科学的管理法」が経営学の始まりだと言われています。

4 それでは、このテイラーが考えた「科学的管理法」とはどのようなものなのでしょうか。ここで詳しくみていきましょう。

1 So, when was the concept of business management born? Let's look at the origin of business management and the similar field of economics.

2 Economics was born about 230 years ago. It is said that the origin of economics was the "Wealth of Nations" written by Adam Smith in 1776. This book is very famous, so you have probably heard of it.

3 On the other hand, the concept of business management was born about 100 years ago. The beginning of business management may be said to be "The principles of Scientific Management", written by Taylor in 1911. Taylor is known as "the father of business management". It is said that the origin of business management was the "scientific management" invented by Taylor.

4 What is this "scientific management" invented by Taylor? Let's consider this in more detail.

- 5 科学的^{かがくてきかんり}管理法^{ほう}が誕生^{たんじょう}したのは、1900年代^{ねんだい}初頭^{しよとう}です。科学的^{かがくてきかんり}管理法^{ほう}が誕生^{たんじょう}する前^{まえ}のアメリカ^{あめりか}では、「怠業^{たいぎよう}」と呼ばれる現象^{げんしょう}が多く発生^{はっせい}していました。つまり、工場^{こうじょう}の作業員^{さぎよういん}がわざと仕事^{しごと}をゆっくりしていたのです。
- 6 では、なぜ従業員^{じゅうぎよういん}はわざと仕事^{しごと}をゆっくりとしていたのでしょうか。これには理由^{りゆう}があります。仕事^{しごと}をするのが嫌^{いや}で怠^{なま}けていた訳^{わけ}ではないのです。
- 7 簡単^{かんたん}に言えば、頑張^{がんば}って仕事^{しごと}をした方が損^{ほう}をするからです。
- 8 当時^{とうじ}の工場^{こうじょう}では出来高^{できだか}払い^{ばら}いで給料^{きゅうりよう}が支払^{しはら}われていました。ですので、従業員^{じゅうぎよういん}が仕事^{しごと}に慣れてくると、その分^{ぶん}たくさん作^{つく}ることができます。そうすると、その作^{つく}った分^{ぶん}に応^{おう}じて経営者^{けいえいしや}はたくさんのお金^{かね}を支払^{しはら}うことになります。しかし、作^{つく}る量^{りよう}が多^{おほ}くなると経営者^{けいえいしや}はたくさんのお金^{かね}を支払^{しはら}わないといけ^いないので、工賃^{こうちん}単価^{たんか}を切り下^さげたのです。そうすると、従業員^{じゅうぎよういん}としては頑張^{がんば}ったのに、結局^{けっきよく}給料^{きゅうりよう}が下^さがってしまうことになってしまいます。それだったら、最初^{さいしよ}からゆっくりと最低限^{さいていげん}の仕事^{しごと}をしていたほうが得^{とく}だ、と従業員^{じゅうぎよういん}は考^{かんが}えるのが自然^{しぜん}です。このように、わざとゆっくりと仕事^{しごと}をするこ^{こと}を「怠業^{たいぎよう}」と呼びました。このような「怠業^{たいぎよう}」を改善^{かいぜん}するために科学的^{かがくてきかんり}管理法^{ほう}は生^うみ出^だされたのです。
- 9 また、テイラーは時間^{じかん}研究^{けんきゅう}や動作^{どうさ}研究^{けんきゅう}、差別^{さべつ}的^{てき}出来高^{できだか}賃金^{ちんぎん}制度^{せいど}を实施^{じっし}しました。時間^{じかん}研究^{けんきゅう}とは、ある作業^{さぎよう}においてどの程度^{ていど}時間^{じかん}がかかるのかを測定^{そくてい}することです。動作^{どうさ}研究^{けんきゅう}とは、作業^{さぎよう}動作^{どうさ}を調^{しら}べて無駄^{むだ}な動作^{どうさ}を排除^{はいじょ}し、最も^{もつと}効^{こう}率^{りつ}のいい作業^{さぎよう}動作^{どうさ}を調^{しら}べるものです。一日^{いちにち}の作業^{さぎよう}量^{りよう}を「科学的^{かがくてき}」に設定^{せってい}し、管理^{かんり}しようとしたのです。そし
- 5 Scientific management was created in the early 1900s. In America, before scientific management was born, a phenomenon called “slow-down” often occurred. In other words, employees in a factory would work at a slow pace.
- 6 Why would employees intentionally work at a slow pace? There are reasons for this. It was not because employees disliked work.
- 7 To put it simply, no matter how hard employees worked, they were not adequately rewarded.
- 8 At that time, salaries for factory work were paid according to piece rates. Because of this, when an employee had become accustomed to the work, they could make a lot of products. In this way, managers had to pay out a great deal of money. However, managers devalued the wage unit price as the volume of production increased, because they did not want to pay additional money. Even though the employees worked hard, their salaries ended up decreasing. Because of this, employees naturally thought that it was better not to work hard or too fast. In this way, systematic slow-down tactics arose in an organizations. Scientific management was created to solve such systematic sabotage.
- 9 Taylor also offered time study, motion study and the differential piece rate system. Time study is about measuring the appropriate amount of time a task should take. Motion study is about examining the most effective motion for performing tasks and excluding unnecessary motion. Taylor attempted to measure work load per day. If employees could accomplish a

て、その「科学的」に設定された作業量を達成できた場合、多めの給料を従業員に支払いました。このことを差別的出来高賃金と言います。このようにして始まったのが科学的管理法です。

scientifically-decided work load, managers would pay them more salary. This is called the “differential piece rate system”. In this way, scientific management began.

キーワード

・テイラー(ていらー) ・科学的管理法(かがくてきかんりほう) ・怠業(たいぎょう) ・時間研究(じかんけんきゅう) ・動作研究(どうさけんきゅう) ・差別的出来高賃金(さべつてきできだかりんぎん)

関連用語

・大量生産(たいりょうせいさん): mass production
・フォードイズム(ふおーでいすむ): Fordism

日本語解説

文1 類似した

互いに共通点があること、似ていること

例 類似した品物

文3 化学的管理法

「的」には3つの使い方があります。

1. 「的」抽象的な漢語に付くと、その状態にあることを表します

例 積極的に発言する 定期的に会議を開く

2. 物や人を表す名詞に付くと、それに似た性質を持っていることを表します。

例 父親的な存在 スーパーマン的な働き

3. 物事の分野や方面などを表す漢語に付いてその立場から見てという意味を表します。

例 学問的な知識 教育的な意見

「法」は方法、やり方と同じ意味です。

例 悪徳商法

文8 出来高払い

できあがった量によって賃金を払うこと

文8 ～を改善する

悪いところを改めて良くすることで

反対は「改悪」で物事を改めて悪くすること。

例 生活を改善する 憲法を改善する

文9 制度

国家・社会・団体を運営していくのに、制定される法や規則。

例 社会保障制度 医療制度 料金制度

文9 排除する

無理にそこから除くこと。

文9 作業量

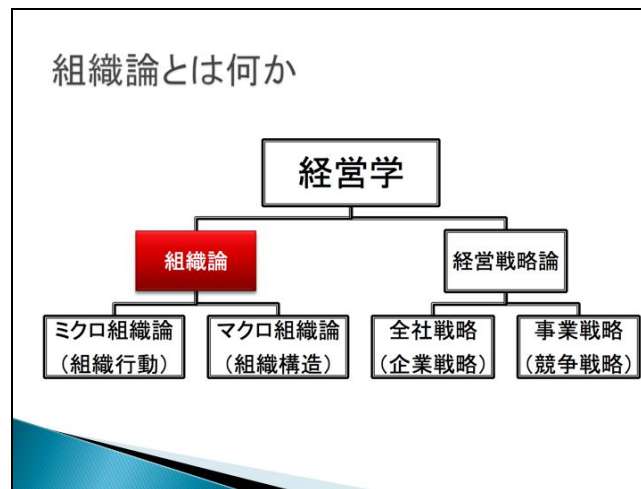
「作業」は仕事のことで、主に肉体労働の仕事を指す。

例 農作業 作業服 作業場

「量」は物の容積・数量・重さなどです。

例 運動量 雨量 音量

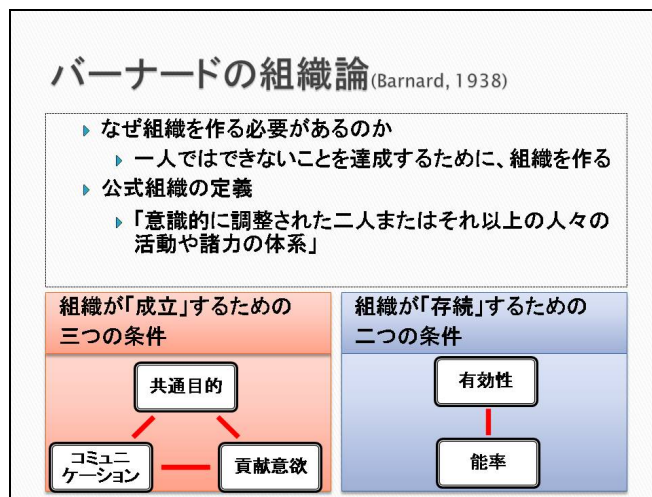
そしきろん なに 組織論とは何か



1 つぎ けいえいがく ふた はしら そしきろん
次に、経営学の二つの柱である組織論につ
いて説明していきます。

1 Next I will explain organization theory, one of
the two pillars of business management.

バーナードの組織論



- 組織論に関して、最も体系的に論じたのはバーナードです。バーナードは 1938 年に「経営者の役割」という本を出版しました。この本は今も読み継がれており、経営学の本のなかで最も重要な文献だと言ってもいいかもしれません。
- 世の中には数えきれないほどの組織があります。例えば、株式会社は一つの組織です。名古屋大学も一つの組織です。そして、その組織の中にさらに小さな組織があります。名古屋大学という大きな組織の中に、経済学研究科という組織があります。そして、経済学研究科の中にそれぞれのゼミがあります。これも組織です。
- では、なぜこのような多くの組織が存在するのでしょうか。なぜ人々は組織を作る必要があるのでしょうか。
- それは、一人で何かを成し遂げるのはとても難しいからです。人々は、一人ではできないことを達成するために、組織を作るので
- Chester Barnard studied organization theory the most systematically. Barnard published “The Functions of the Executive” in 1938. Even now his book is still read by many people, and it is probably fair to say that it is the most important book in business management.
- There are numerous organizations in the world. For example, a firm is an organization. Nagoya University is an organization. And an organization is composed of smaller organizations. Nagoya university is composed of several departments. In addition, a department is composed of several seminars. These are organizations.
- Why do so many organizations exist? Why do people need to create organizations?
- It is because it is very difficult for people to accomplish their tasks alone. People create organizations to accomplish tasks they cannot do

す。このことは組織とは何か、を考える際に、とても重要なことなのです。

5 バーナードは組織を次のように定義しています。「意識的に調整された二人またはそれ以上の人々の活動や諸力の体系」。このバーナードの組織の定義はもっとも有名な定義かもしれません。ですので、みなさんもぜひ覚えておいて下さい。

6 さらに、バーナードは、組織が「成立」するための条件と、組織が「存続」するための要素も提示しました。

7 組織が成立するための条件とは、次の3つです。

8 まず一つ目は、コミュニケーションです。それは相互に意志を伝達できる人々がいる状態を指しています。簡単に言えば、組織内の人々がお互いに話し合いができていますかどうかです。

9 二つ目は、貢献意欲です。人々は行為を貢献しようとする意欲をもっているかどうかです。

10 三つ目は、共通目的です。人々が共通目的の達成を目指しているかどうかです。

11 これらの3つの条件がそろったときに、組織は成立します。

12 今度は組織が存続するための二つの条件を見てみましょう。バーナードは有効性と能率の二つの条件をあげています。

13 まず、有効性です。有効性とは、組織が目的をどれほど達成できているかをあらわす概念です。有効性が低いということは、組織の目的が十分に達成されていないので、存続の意義を失ってしまいます。

14 能率とは、個人目的の満足度をあらわします。能率の低い組織は、個人目的を満足させ

by themselves. This is an important point when considering why people make organizations.

5 Barnard defined an organization as “a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons.” As Barnard’s definition of an organization is the most famous, please remember it.

6 In addition, Barnard also suggested conditions regarding the coming into existence of an organization and conditions for its continued existence.

7 Barnard indicated three conditions under which an organization comes into existence.

8 The first condition is “communication.” It means circumstances in which there are people with a mutual intent to communicate. Put simply, it means whether people in an organization can talk together.

9 The second is the “willingness to cooperate”. This is whether people have the desire to cooperate for their purposes.

10 The third is “common purpose”. It means whether members of an organization are aiming for the same goal.

11 The existence of an organization depends on these three conditions.

12 Next, let's look the conditions for the continued existence of an organization. Barnard proposed two conditions: effectiveness and efficiency.

13 The first is “effectiveness”. Effectiveness is the concept of the degree to which an organization attains its organizational purpose. Lack of organizational purpose means loss of continued existence.

14 “Efficiency” refers to the degree of satisfaction of individual purpose. An organization lacking

ていない組織^{そしき}なので、個人^{こじん}からの協働^{きやうどう}意欲^{いよく}を得ることができずに組織^{そしき}としては存続^{そんぞく}することはありません。ここで注意^{ちゆうい}が必要^{ひつよう}なのは、私^{わたし}たちが使^{つか}っている能率^{のうりつ}という言葉^{ことば}と、バーナードが使^{つか}っている能率^{のうりつ}という言葉^{ことば}の意味^いが異^{こと}なっているということです。

- 15 組織^{そしき}が存続^{そんぞく}するためには、この有効性^{ゆうこうせい}と能率^{のうりつ}のどちらかの条件^{じょうけん}が成立^{せいりつ}していなければなりません。そして、長期的^{ちやうきてき}に組織^{そしき}が存続^{そんぞく}するためには、有効性^{ゆうこうせい}と能率^{のうりつ}の両方^{りやうほう}の条件^{じょうけん}が成立^{せいりつ}している必要^{ひつよう}があります。

efficiency cannot continue because of the inability to gain the members' willingness to cooperate. It should be noted that the word of “efficiency” is different from the meaning we usually use.

- 15 For the continued existence of an organization, either “effectiveness” or “efficiency” is necessary. And for longer life, the more necessary both are.

キーワード

・バーナードの組織論(ばーな一どのそしきろん) ・有効性(ゆうこうせい) ・能率(のうりつ)

関連用語

- ・協働(きやうどう): cooperation
- ・公式組織(こうしきそしき): formal organization

日本語解説

文1 意識^{いしきてき}的に

「意識^{いしき}」

状況^{じやうきやう}・問題^{もんだい}などを自分^{じぶん}ではっきり知^しっていること。

例 意識^{いしき}が高い 罪^{つみ}の意識^{いしき}

「意識^{いしきてき}的^{てき}」は自分^{じぶん}でわかっていて、わざとすること。「故意^{こい}」とも言^いいます。

例 意識^{いしきてき}的に間違^{まちが}った答^{こたえ}を書^かく

反対^{はんたい}の言葉^{ことば}は「無意識^{むいしきてき}的^{てき}」で、知らないですること。「無意識^{むいしき}に」という形^{かたち}でよく使^{つか}われます。

例 無意識^{むいしき}に他人^{たにん}を傷^{きず}つける 無意識^{むいしき}に手^てを動^{うご}かしていた

文6 条件^{じょうけん}

物事^{ものごと}を決定^{けつてい}したり約束^{やくそく}したりするときに、前提^{ぜんてい}又は制約^{せいやく}となる事柄^{ことがら}。

例 条件^{じょうけん}を付^つける 条件^{じょうけん}の良^よい仕事^{しごと}を探^{さが}す

文12 有効性^{ゆうこうせい}

「有効^{ゆうこう}」は効果^{こうか}のあること。効力^{こうりよく}をもっていることです。

例 お金^{おかね}を有効^{ゆうこう}に使^{つか}う 有効^{ゆうこう}な手段^{しゅだん}

はんたい ことば むこう こうりよく こうか
反対の言葉は「無効」で効力、や効果のないことです。

れい きつぷ むこう
例 切符が無効になる

ゆうこうせい せい もの ひと とくちょう せいしつ あらわ
有効性の「性」は、その物や人にもともとある特徴や性質を表します。

りょうせい せいしつ よ
良性 性質が良いこと

あくせい せいしつ わる れい あくせい びょうき
悪性 性質が悪いこと 例 悪性の病気

きょうちょうせい ちから あ きょうりよく せいしつ
協調性 力を合わせて協力する性質

しゃこうせい ひと つ あ す じょうず せいしつ
社交性 人と付き合うのが好きで上手な性質

文 13 存続

ひ つづ ぞんざい
引き続き存在すること。

れい むら むかし まつ ぞんざく
例 この村では昔からの祭りがまだ存続している

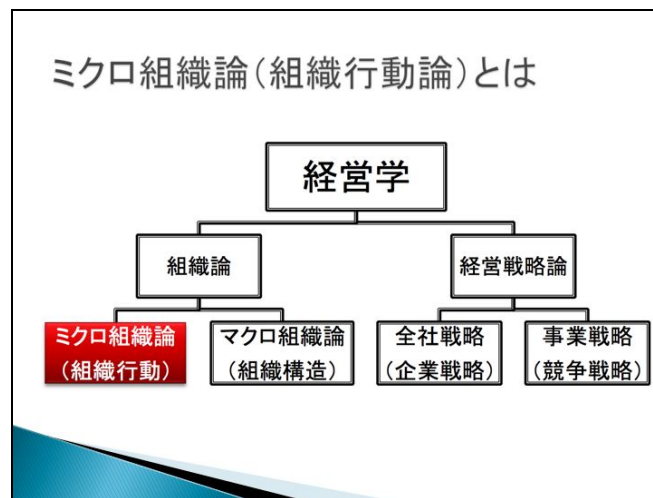
文 15 長期的に

ちようき なが い き かん い み はんたい ことば たんき
「長期」とは長い期間の意味で反対の言葉は「短期」です。

ちよう き て き なが き かん な に
「長期的」は長い期間何かをすることです。

れい ちようきてき
例 長期的にサポートする

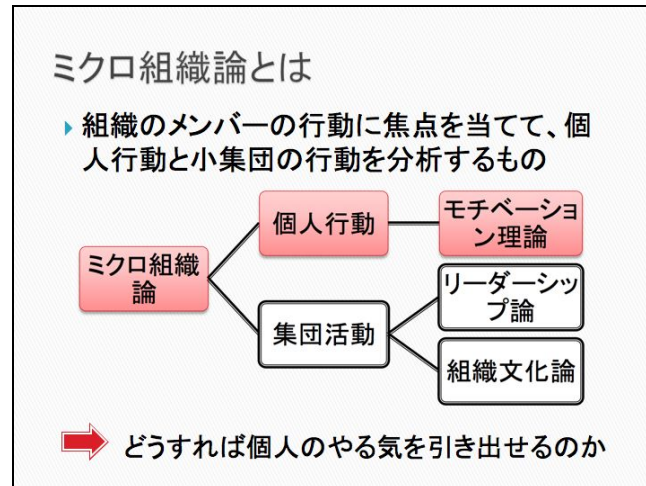
そしきろん そしきこうどうろん ミクロ組織論(組織行動論)とは



1 つぎに、ミクロ^{そしきろん}組織論について説明^{せつめい}していきます。

1 Next I will explain micro-organization theory.

そしきろん ミクロ組織論とは



1 ミクロ組織論とは、組織のメンバーの行動に焦点を当てて分析していく領域です。個人行動と小集団の行動を分析することが主な論点となります。

2 図で示したように、ミクロ組織論は個人行動と集団活動の二つに分かれます。もちろん、集団活動の研究も大事ですが、この講義では、個人行動を見ていきます。

3 個人行動の研究の最も重要な論点は、どうすれば個人のやる気を引き出すことができるのか、ということです。

4 従業員が怠けていれば、仕事はうまくいきません。そのため、この問題を考えることはとても重要なことです。

1 Micro-organization theory focuses on the behavior of members in an organization. The main subject is individual and organizational behavior. Micro-organization theory focuses on the behavior of members in an organization. The main subject is individual and organizational behavior.

2 As indicated in the diagram, micro-organization theory is divided into individual behavior and organizational behavior. Although the study of organizational behavior is of course an important subject, I will explain only individual behavior.

3 The most important issue in the study of individual behavior is how managers motivate employees.

4 As the success of work depends on the employees' attitude, it is important to consider the problem of individual work motivation is important.

キーワード

- ・個人行動(こじんこうどう)
- ・集団行動(しゅうだんこうどう)

関連用語

- ・リーダーシップ(リーダーしっぷ): leadership
- ・組織文化(そしきぶんか): organizational culture

日本語解説

文1 「個人」^{こじん}と「集団」^{しゅうだん}

「個人」^{こじん}とはある集団^{しゅうだん}に対して、それを構成^{こうせい}する個々^{ここ}の人^{ひと}

「集団」^{しゅうだん}とは人^{ひと}や動物^{どうぶつ}、また、ものが集^{あつ}まってひとかたまりになること

人間は仕事が好き・嫌い？

人間は仕事が好き・嫌い？ (McGregor, 1960)	
X理論	Y理論
<ol style="list-style-type: none"> 1. 普通の人間はもとも仕事が好きであり、できることなら仕事はしたくないと思っている 2. 仕事が嫌いなので、たいいてい人間は、強制されたり、統制されたり、命令されたり、脅されなければ企業目標を達成するために十分な力を発揮しない 3. 普通の人間は命令されるほうが好きで、責任を回避しががり、あまり野心をもたず、何よりも安全を望んでいる 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 普通の人間は仕事が好きではない。仕事で心身を使うのは当たり前のことである。人間は目標のために自発的に働く 2. 目標達成に尽くすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である 3. 普通の人間は、条件次第では、責任を引き受けるばかりか、自らすすんで責任をとろうとする 4. 組織的問題の解決に際して、高度の想像力、工夫力、は多くの人に備わっている 5. 現代の企業においては、普通の人間の知的潜在能力のほんの一部しか生かされていない

- 1 みなさんは仕事をするのは好きですか？そして、人は何のために働くのでしょうか。お金のためでしょうか。それともその仕事が好きだからでしょうか。
- 2 1960年にマクレガーという人が、人間の性質について二つのモデルを作りました。X理論とY理論です。X理論のモデルに従えば、人間は仕事が嫌いだということになります。
- 3 仕事が嫌いなので、自分から進んでやろうとはしません。そして、責任のある仕事にはつきたくないと考えています。
- 4 それに対してY理論では、人間は仕事が好きではない、と考えます。
- 5 誰かに命令されなくても自ら進んで仕事をするのです。また、責任のある仕事も引き受けます。
- 6 もうみなさんもお気づきだと思いますが、このX理論とY理論は考え方が全く逆なのです。みなさんは、どちらのモデルが人間の性質を表していると思いますか？

- 1 Do you like to work? What do you work for? Is it to earn money, or because you like your job?
- 2 In 1960, MacGregor proposed two models of human attitudes toward workforce motivation: the X and Y Theories. Theory X assumes that people do not like to work.
- 3 People will avoid work because they dislike to work. People also avoid jobs involving responsibility whenever they can.
- 4 By contrast, Theory Y assumes people do not dislike work.
- 5 Even if people are not given orders by their boss, they will work under their own motivation. People will also accept work involving responsibility.
- 6 As you will have noticed, Theory X is the exact opposite of Theory Y. Which model do you think correctly represents the human personality?

- 7 1900年代のアメリカでは、経営者は従業員を機械のように考えていました。つまり、X理論の人間観だったのです。従業員は仕事が嫌いなので、どうやって管理するかが重要だったのです。このX理論にもとづく管理を行ったのが、先ほど説明したテイラーでした。
- 8 しかし、時代が進むにつれて人間は機械ではなく、進んで仕事をすることが明らかになってきました。次のスライドでは、経営学の歴史のなかでもっとも有名な実験であるホーソン実験を紹介しします。

- 7 In the 20th century United States, managers treated employees as machines. That is, managers applied Theory X toward employees' work attitudes. It is important for managers to manage employees who dislike work. It was Taylor, as I explained above, who implemented management based on Theory X.
- 8 But, as time progressed, managers recognized that employees are not machines but human. Next, I will explain the most famous experiment in the history of business management, the Hawthorne experiment. But, as time progress, managers recognized that employees are not machines but human. Next, I'll explain the most famous experiment, Hawthorne experiment, in the history of business management.

キーワード

・X理論(えつくすりろん) ・Y理論(わいりろん)

関連用語

- ・マズローの欲求階層説(まズローのよつきゅうかいそうせつ): Maslow's hierarchy of needs
・誘因(ゆういん): incentive

日本語解説

文5 自ら

自分。自分自身。


例 彼女は自らの力で勝った 戸が自ら開いた

文7 人間観

「～観」は～に対する考え方・見方などの意味を表します。

例 人間観 教育観

ホーソン実験: 失敗から得たもの

ホーソン実験: 失敗から得たもの (Mayo, 1933, Roethlisberger, 1941)	
概要	ハーバード大学がウエスタン・エレクトリック社のホーソン工場で実施した実験(1924年から1932年まで)
目的	作業環境と生産量の関係を調べる
結果	作業環境を良くしても悪くしても、生産性との間には相関関係はなかった
 職場の人間関係こそが生産性に影響を与える	

- 1 ホーソン実験とは、ハーバード大学の研究グループがウエスタン・エレクトリック社のホーソン工場で実施した実験です。この実験は、1924年から1932年までの8年間実施されました。
 - 2 この実験の目的は、作業環境と生産量の関係を調べることでした。これはテイラー流の科学的管理法の正しさを証明するための実験であったと言えます。つまり、従業員に適切な作業環境を作ってあげることで生産性が高くなると考えていたのです。
 - 3 例えば、照明の明るさを変化させることによってどの程度生産性が変化するかを実験しました。普通に考えれば、照明を暗くすれば、物が見えなくなるので生産性は下がります。
 - 4 しかし、実験では照明を暗くしても生産性は下がらなかったのです。最後には、照明を月明かり程度の明るさにしても生産性は下がらなかったそうです。
- 1 The Hawthorne experiments were conducted from 1927 to 1932 at the Western Electric Hawthorne Works in Chicago.
 - 2 The purpose of the experiments was to study the correlation between working conditions and productivity. This was the experiment intended to prove Taylor's scientific management correct. In other words, researchers thought that adequate working conditions for workers increases productivity.
 - 3 For example, they studied how much the brightness of lights affects productivity. They hypothesized that, in general, as lighting decreased, productivity would too.
 - 4 But the result was opposite to the prediction. As lighting decreased, productivity did not decrease. In the end, although the brightness decreased to the same degree as moonlight, productivity did not decrease.

- 5 実験は失敗に終わりました。この結果に、
実験を進めていた研究者たちは驚きました。
た。
- 6 そこで研究者たちは違う実験を行いました。
たとえば、睡眠時間を変化させて、生産量
の変化を調べました。もちろん、睡眠時間が
少なければ、生産性は下がると考えられま
す。しかし、その実験でも作業環境と生産性
の間にある関係性を導きだせませんでした。
た。
- 7 これらの結果をうけて、研究者たちは考え
ました。作業環境が生産性に影響を与えない
のであれば、何が影響を与えているので
しょうか。
- 8 そして、考えだされた可能性が、職場の人間
関係が生産量に影響を与えるということだ
す。
- 9 当時の工場では、従業員は人間ではなく
機械の一部のように扱われていました。で
すので、仕事内容に関して命令を受けるだけ
で、上司と話し合うことなどほとんどありま
せませんでした。しかし、この実験を受けた
従業員は仕事に対して意見を求められまし
た。そして、その従業員の意見が実験に反映
されることもありました。従業員は機械と
してではなく、個人を尊重した人間として
扱われたのです。
- 10 このような人間の心理的要因が、生産性に
影響を与えると考えられました。当時の
状況を考えると、この実験から得られたこ
とはとても重要だったのです。
- 11 そして、この実験がきっかけとなって
従業員の心理的状況に着目する人間
関係論が誕生しました。
- 5 The experiments failed. The results surprised the
researchers.
- 6 Therefore, the researchers conducted different
experiments. For example, they studied the
correlation between sleeping hours and
productivity. Of course, researchers assumed
that productivity would decrease as sleeping
hours decreased. But researchers did not find
any correlation between working conditions and
productivity in this experiment either.
- 7 These results puzzled researchers. If work
conditions do not affect productivity, what
factors do affect it?
- 8 Researchers thought that human relations would
affect productivity. Researchers thought that
human relations would affect productivity.
- 9 In factories of that time, employees were treated
as a part of a machine, not as humans. Thus,
managers would only give employees the order
to work, and seldom discussed work plans with
employees. But employees who participated in
this experiment were requested to comment on
working conditions. Not only that, but the
employees' opinions were reflected in the
experiments. Employees were treated as human.
- 10 It became clear that these psychological factors
do affect productivity. At that time, as indicated
above, because managers managed employees
based on Theory X, the findings from the
experiments were extremely important.
- 11 These experiments led to the birth of the
“Human Relations” approach, focusing on the
psychological condition of the workers.

キーワード

・ホーソン実験(ほーそんじっけん) ・生産性(せいさんせい)

関連用語

・衛生要因(えいせいよういん): hygiene factors
・動機づけ要因(どうきづけよういん): motivator factors

日本語解説

文1 生産量

「生産」^{せいさん}とは 必要なもの^{ひつよう}を作ること^{つく}

「量」^{りょう}は物の容積・数量・重さ^{おも}などです。

例 運動量^{うんどうりょう} 雨量^{うりょう} 音量^{おんりょう}

文1 生産性

生産^{せいさん}のために労働^{ろうどう}やお金^{かね}が使^{つか}われて生産^{せいさん}に貢献^{こうけん}する程度^{ていど}を表^{あらわ}します。

例 生産性^{せいさんせい}が高^{たか}くなる 生産性^{せいさんせい}が下^さがる

文9 反映する

あるものの性質^{せいしつ}が、他^{ほか}に影響^{えいきょう}して現^{あらわ}れることです。

例 住民^{じゅうみん}の意見^{いけん}を政治^{せいじ}に反映^{はんえい}させる

文10 心理的要因

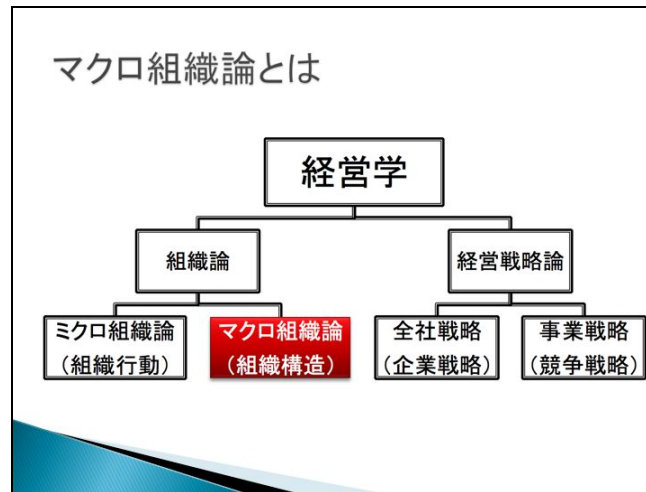
「心理的」^{しんりてき}は心^{こころ}の働^{はたら}きに関する^{かん}ことを表^{あらわ}します。

「要因」^{よういん}は物事^{ものごと}がそうなった主^{おも}な原因^{げんいん}です。

文11 着目する

重^{じゅうよう}要^{よう}なこととして注^{ちゅうい}意^いすること

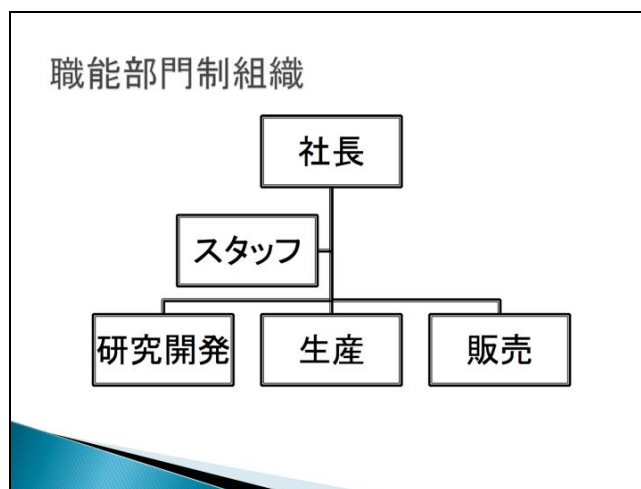
そしきろん マクロ組織論とは



- 1 つぎに、マクロ組織論を説明していきます。マクロ組織論は組織構造に焦点をあてています。ここで紹介する組織構造は、職能部門制組織、事業部制組織、マトリックス組織です。それぞれ順に見ていきましょう。

- 1 Next, I will explain macro-organization theory. Macro-organization theory focuses on organizational structure. Here, I will explain functional organization, multidivisional organization and matrix organization. Let's look at them in turns.

しよくのうぶもんせいそしき 職能部門制組織



- 1 職能部門制組織は、同じ技術や能力をもった人たちが集まって構成された組織であり、職能ごとに分類された組織です。
1 Functional structure involves grouping together people who have the same technical or professional abilities.
- 2 この図は、社長の下に研究開発、生産、販売部門が存在しているという簡単な職能部門組織です。職能部門制組織には次のような利点があります。
2 This figure shows a simple functional structure which has research and development (R&D), production and marketing divisions. The functional structure has the following advantages:
- 3 第一は、部門内の人々が相互に学習する機会を与えるということです。同様の技術をもった人々が職能別グループ内に集まったとき、問題を解決するための方法をより早く見つけることができます。
3 Firstly, functional structure provides people with the opportunity to learn from one another. When people with skills in common are assembled into a functional group, they can learn the best way of solving problems.
- 4 第二は、同様の技術をもった人たちが集まることによって、お互いに監督することができます。つまり、マネジャーだけでなく、同じ部門の同僚たちによって監督することができます。
4 Secondly, in functional structure people who are grouped together by common skills can supervise one another. In addition to functional managers, peers in the same function can monitor and supervise one another.
- 5 第三は、同様の職能グループで働くことによって価値や規範を共有することができます。
5 Third, people in a function who work closely with each other develop norms and values.

す。

6 一方で、次のようなデメリットがあります。

7 第一に、コミュニケーションの問題です。
職能部門が発達するにつれて、お互いの
部門が遠くなってしまいます。それぞれの
部門が異なった方向性に進む可能性があり、
コミュニケーションがあまりとれなくなる
ことがあります。

8 第二は評価の問題です。ある製品は、研究
開発、生産を経て販売されます。このように、
製品はそれぞれの部門を通して市場に流通
するので、全体の利益に対してそれぞれの
職能部門がどれだけ貢献したかを測定する
ことが難しくなります。

6 On the other hand, functional structure has the following disadvantages:

7 The first is communication problems. As more organizational functions develop, they become increasingly distant from each other. The various groups develop different directions, which causes communication problems.

8 The second is measurement problems. Products are sold through research and development (R&D) and production. Because products are distributed in this way, the information needed to measure the contribution of any one functional group to overall profitability is often difficult to obtain.

キーワード

- ・ 職能部門制組織(しよくのうぶもんせいそしき) ・ 研究開発(けんきゅうかいはい) ・ 生産(せいさん) ・ 販売(はんばい)

関連用語

- ・ 分業(ぶんぎょう): division of labor
- ・ 専門化(せんもんか): specification

日本語解説

文3 相互に

互いに関係のある両方の側。お互いに。

例 相互の利益をはかる 相互に依存する

文3 より早く

「もっと」という意味があります。

例 より賢く使うためのヒント より安く手に入れる方法

文5 共有する

一つの物を二人以上が共同で持つこと。

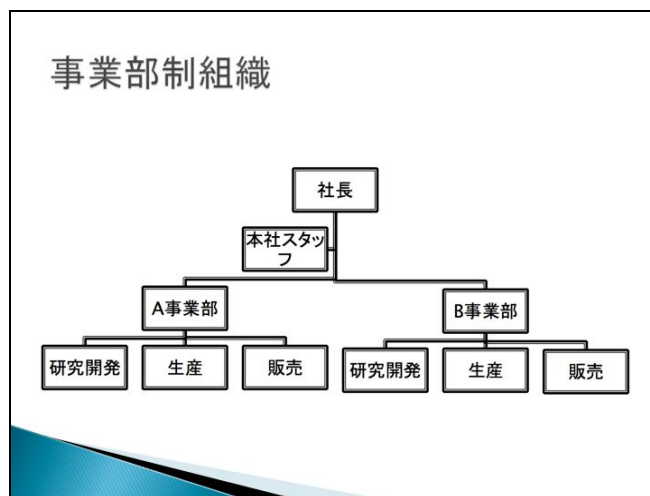
例 研究室を共有する 情報を共有する

文8 貢献する

ある物事ものごとや社会しゃかいのために役立やくだつように力ちからを尽つくすこと。

例 社会しゃかいに貢献こうけんする 環境かんきょうに貢献こうけんする

じぎょうぶせいそしき 事業部制組織



- 1 事業部制組織は、事業部を構成単位とする組織形態です。
 - 2 この図は、簡単な事業部制組織の例です。この例では、事業部が A, B とあり、各事業部内にそれぞれ研究開発、生産、販売の4部門がすべて含まれています。特定の事業領域に関する限り、各事業部は、独立企業のように行動できるのです。
 - 3 事業部制組織は次のようなメリットを持ちます。
 - 4 第一は、組織の効率性を高めることができます。事業部制組織では、本社のマネジャーと事業部のマネジャーが明確に分業されています。分業は一般的に生産性を高めると考えられています。
 - 5 第二は、利益の明確化です。事業部制組織では、それぞれの事業は独立採算制をとっています。ですので、どの部門が利益をあげているのが明確であり、本社スタッフはより明確に資源の配分を行うことができます。
 - 6 一方で、次のようなデメリットがあります。
- 1 Multidivisional structure is an organization structure based on divisions.
 - 2 This figure shows a simple multidivisional structure. In this example, there are two divisions, A and B, including R & D, production, and a marketing section in each division. Each division is able to behave as an independent company as regards their particular domain.
 - 3 The multidivisional structure has the following advantages:
 - 4 The first is increased organizational effectiveness. Multidivisional structure has a clear division of labor between corporate and divisional managers. The division of labor generally increases organizational effectiveness.
 - 5 The second is the clarification of profitable growth. Under the multidivisional structure, each division operates independently. Corporate headquarters can identify which division is generating the most profit and clearly allocate resources.
 - 6 On the other hand, multidivisional structure has

7 第一は、本社と事業部との間の関係性です。
どの程度本社に権限を集中させ、どの程度
事業部に権限を分配させるのかの判断が難
しいのです。常にこの二つの権限のバランス
を考える必要があります。

8 第二は、事業部間の調整の問題です。事業部
間のパフォーマンスを見る指標として、投資
収益率が使われることがあります。そして、
この利益率にもとづいて本社は資源を配分
します。ですので、事業部間で資源配分の争
いが起きてしまい、お互いの事業部が協力
しなくなる可能性があるのです。

the following disadvantages:

7 The first is managing the corporate-divisional relationship. The main problem is how much authority should be centralized at the corporate level and how much authority to decentralize to the operating divisions. The balance between the two has to be managed all the time.

8 The second is coordination problems between divisions. In a multidivisional structure, measures of effectiveness such as return on investment can be used to compare divisions' performance. And corporate headquarters can allocate capital to the divisions on the basis of their performance. One problem is that divisions may begin to compete for resources, and the rivalry may prevent them from cooperating with each other.

キーワード

- ・ 事業部制組織 (じぎょうぶせいそしき)
- ・ 投資収益率 (とうししゅうえきりつ)
- ・ 資源配分 (しげんはいぶん)

関連用語

- ・ 多角化 (たかくか) : diversification
- ・ 組織は戦略に従う (そしきはせんりやくにしたがう) : strategy follows structure

日本語解説

文5 明確化

はっきりしていて間違いのないこと

「化」とはそういう物、事、状態に変える、または変わるという意味です。

例 映画化、自由化、少子化、民営化、温暖化、ウインドウを最大化する、IT化

文7 「集中」と「分配」

「集中」1か所に集めること。

例 質問が集中する

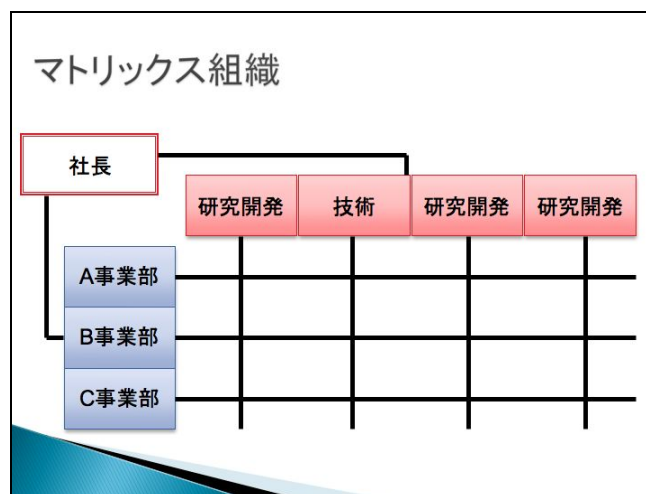
「分配」分けて配ること。

例 ^{れい} 利益^{りえき}を全^{ぜん}員^{いん}に分配^{ぶんぱい}する

文8 ^{しひょう}指標

物事^{ものごと}を判断^{はんだん}したり評価^{ひょうか}したりするための目^めじるしとなるもの。

マトリックス組織^{そしき}



- マトリックス組織^{そしき}とは、部門編成^{ぶもんへんせい}の基準^{きじゆん}として職能^{しよくのう}と事業^{じぎよう}という二つの軸^{じく}が同時^{どうじ}に使わ^{つか}れている組織^{そしき}です。
- つまり、これまで説明^{せつめい}してきた職能部門制^{しよくのうぶもんせい}組織^{そしき}と事業部制^{じぎょうぶせい}組織^{そしき}が合体^{がったい}した組織形態^{そしきけいたい}であるといえます。
この図は、職能^{しよくのう}（研究開発^{けんきゅうかいはつ}、技術^{ぎじゆつ}、生産^{せいさん}、販売^{はんばい}）と事業^{じぎよう}（A, B, C）とを交差^{こうさ}させた二次元マトリックス組織^{にじげんマトリックスそしき}の簡単な例^{かんたんれい}です。
- マトリックス組織^{そしき}の最大^{さいだい}の長所^{ちようしょ}は、複数^{ふくすう}の異なる基準^{きじゆん}による組織デザイン^{そしき}のメリットを同時^{どうじ}に実現^{じつげん}できるという可能性^{かのうせい}にあります。
- たとえば、職能部門制^{しよくのうぶもんせい}組織^{そしき}と事業部制^{じぎょうぶせい}組織^{そしき}とを重ねたマトリックス組織^{かきそしき}の場合^{ばあい}、職能別専門化^{しよくのうべつせんもんか}の利点^{りてん}をいかしながら、事業部別^{じぎょうぶべつ}の機動的な事業展開^{きどうてきじぎょうてんかい}を期待^{きたい}することができます。
- しかし、マトリックス組織^{そしき}は、うまくいけば成果^{せいこ}が大きい反面^{おおはんめん}、何^{なん}のメリットも得^えられないかもしれません。
- Matrix organization is an organization that uses two axes, function and division, as the basis for division organization.
- Thus, matrix organization is an organizational form that mixes functional organization and multidivisional organization. This figure is a simple two-dimensional matrix structure crossing function and division.
- The biggest advantage of matrix organization is that it has the possibility to simultaneously realize the merits of different organizational designs.
- For example, a matrix organization that crosses functional organization and divisional organization can take advantage of functional organization and exercise agile business development as functional division.
- If matrix organization works well, large profits can be generated. However, if it does not work well, it may not be able to gain anything.

6 それだけではなく、構造の成り立ちが複雑なので、手続きが煩雑になるリスクがあり、組織運営上の費用がもっとも大きくなります。これがマトリックス組織の短所です。

6 In addition, matrix organization runs the risk of becoming exceedingly complex and is a high cost operation. These are the disadvantages of matrix organization.

キーワード

- ・ マトリックス組織 (まとりっくすそしき)

関連用語

- ・ ツーボスシステム (つーぼすしすてむ) : two-boss system
- ・ 複雑性 (ふくざつせい) : complexity

日本語解説

文4 機動的

「機動」とはすばやく動けるという意味です。

「的」には3つの使い方があります。

1. 「的」抽象的な漢語に付くと、その状態にあることを表します

例 積極的に発言する 定期的に会議を開く

2. 物や人を表す名詞に付くと、それに似た性質を持っていることを表します。

例 父親的な存在 スーパーマン的な働き

3. 物事の分野や方面などを表す漢語に付いてその立場から見てという意味を表します。

例 学問的な知識 教育的な意見

文5 成果が大きい

「成果」はあることをしてできた良い結果。

例 研究の結果 成果を上げる

文6 短所

劣っているところ、欠点という意味です。

反対の言葉は「長所」で性質や性能などで、すぐれているところという意味です。

まとめ

まとめ

- ▶ 覚えるべきこと
 - テイラーの科学的管理法
 - バーナードの組織論
 - ・ 組織の定義
 - ・ 組織の成立条件
 - ・ 組織の存続条件

1 以上、基本的な経営学の理論をみてきました。このなかで、最も重要なことは、テイラーの科学的管理法とバーナードの組織の定義です。この二つはしっかりと覚えておきましょう。

1 I have explained basic management theory. The most important points are Taylor's scientific management and Barnard's definition of an organization. Please keep these two things in mind.

参考文献

- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門（第3版）』日本経済新聞社。
- 榊原清則（2002）『経営学入門（上・下）』日本経済新聞出版社（日経文庫）。
- 高橋伸夫（2007）『コア・テキスト 経営学入門』新世社。
- Barnard, C. I. (1938) *The Function of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jones, G. R. (2001) *Organizational Theory: Text and Cases* (3rd edition), Upper saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Roethlisberger, F. J. (1941) *Management and Morale*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Taylor, F. W. (1919) *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper.

