

## 作業効率を上げるには

——斜め読みする経営名著：F. W. テイラー（3）——

### 命令する人と従う人

テイラーの続きです。分業が有効であると主張したことについては既に触れましたが、彼は、分業について、研究開発、生産、販売といったプロセス（横レベル）においてだけでなく、組織の上下（縦レベル）においても行われるべきだと主張しました。

### 戦略企画室の元祖

テイラーによると、作業現場で働く人たちは、一切頭で考えることなく体を動かして作業だけに専念できるようにすべきであり、そのために組織は「計画部」という部署を作り、その計画部に一切の管理的業務を任せるべきだと主張したのです。

計画部では、すべての作業員の作業に対して時間研究により課業を決定すること生産上の計画立案のすべてを担当すること、作業には何が必要であるか分析し、現場では何が不足しているかの情報を常時把握すること、などの機能を果たさなければいけない、とテイラーは指摘しています。

計画部は、現代企業でいうと戦略企画室に相当するような部署です。

### 労働者は考えるべからず！？

このように計画部という部署の設置によって、現場の労働者から計画的・頭脳的な仕事のすべてを取り除いていって、それらを計画部に集中すべきだとテイラーは主張しました。いわば頭を使う人（＝命令する人）と体を使う人（＝命令に従って作業する人）とを明確に区分し、その人たちの間でもきっちり役割分担をしないといけない、と主張したのです。

この点は、労働者から一切の「考える」作業を奪う考え方であり、後年になって大きく批判された点でもあります。

### マネジャーの仕事も専門化

前回触れたように、テイラーの基本的発想法は、作業員の職務の特化を最大限に推し進め、一切の余分な要素を排斥して必要な課業のみに専念させることでした。

テイラーは、この「職務はできる限り特化されるべき」という考え方をマネジメントに対しても適用しようとしてしました。職能的職長制度と呼ばれる仕組みがそれにあたります。

### 「万能型マネジャー」は非効率？

テイラーによると、典型的な工場職長の仕事は、多数のさまざまな機能の複合で、それらは例えばコスト係、準備係、検査係、修理係、手順係、訓練係などの職能に分けること

ができるといいます。そして、かつて導入されていた親方システムのような、1人で大勢の部下の活動全てに関して指導監督する万能型の職長に代えて、これら各職能に応じ専門分化された職長を設けるべきだと主張したのです。

#### **小学校の教室か中学校・高校の教室か**

こうすると、作業員はひとりの職長の指揮下のみにあるのではなく、各職能の担当職長からそれぞれ指示を受けることになります。テイラー自身は、この方式の採用によって、マネジメントの能率も大きく改善できると考えたのです。いわば、1人の担任教師が全ての科目を教えている学校のような教育システム（例えば小学校）と比べ、異なる科目ごとに専門の教師が教える学校（例えば中学・高校）の教育システムの方が効果は上がると考えたわけです。実際、テイラーは職能的職長制度を採用すれば、中学・高校のシステムと同様に能率を上げることができると述べています。

#### **命令一元化の原則と矛盾**

ただ、この職能的職長制度は、いわゆる命令一元性の原則に反しています。それぞれ職能領域は異なるとはいえ、複数の職長から指示を受けなければならない作業員は、不統一で矛盾した指示を与えられた場合には、どちらの職長の支持を優先すべきか困ってしまうでしょう。

この結果、職場全体が混乱に陥ってしまう危惧もあります。実際、こうした混乱が発生しないように、指揮命令系統の統一は、洋の東西を問わず、企業における最重要な組織原則と考えられており、ほとんどの現代企業では職能的職長制度のような仕組みは採用されていません。

しかし、テイラーがマネジャーの仕事まで専門特化すべきと考えていたことは注目に値します。次回はこの背後にある、テイラーの基本哲学について触れることにしましょう。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075