

人的資源管理の源流（1）

人的資源管理ブーム

組織の経営や経営学の中で、人的資源管理が非常に重要な位置づけを占めているのは、皆さんにとっては常識だと思います。企業の研修でも、あるいは大学の講義でも、人的資源管理ネタは受講生の関心が高いことに驚かされます。書店に行っても、人のモチベーションやリーダーシップや部下の育成法などのビジネス書が、うずたかく積まれている光景によく出くわします。

ただ、この人的資源管理のいちばん古い淵源がどこにあるか、ご存じの方はそう多く居られないようです。以下では、「人のマネジメントこそ、経営を左右する最重要要因の1つだ」という共通認識が得られるようになった、その最も古い出だしのきっかけについて、述べてみようと思います。

ホーソン工場での実験

経営学を少し勉強された読者の皆さんは、いわゆる「ホーソン工場」の実験についてご存じでしょう。実は、この実験の結果、導かれた結果から、人はお金を求めるだけの存在ではない、ということが言われ出したのです。

ホーソン工場（Hawthorne Works）は、アメリカのシカゴ郊外にあるウェスタン・エレクトリック社（Western Electric Co.）という電機会社の一工場です。そこで1920年代に行われた実験が「ホーソン実験」と呼ばれる社会実験です。

生産性をどうやって上げるか

このホーソン工場での実験の詳細な経緯は、ここでは割愛しますが、ざっと大まかな筋を述べてみましょう。実験は、社会心理学者のメイヨー（E. Mayo）と社会学者のレスリスバーガー（F. Roethlisberger）が主導して行われました。そもそもは、工場側から、労働者の生産性をもっと上げて欲しいとメイヨーらが要望を受け、それに応えようとして「生産性は何によって規定されているか」を調べようとしたものでした。

科学的管理法の失敗

テイラーの科学的管理法によると、生産性は分業することによって上がっていく、というように考えられるのですが、当時の産業界はテイラーの手法（労働者から考える作業を取り除き、徹底して単純な作業のみを指示通りにやらせるという手法）に強い反発があり、どうやら生産性はテイラーのいうとおりにしても上がっていかない、ということが問題になっていたのです。

このように、繰り返し「生産性向上」というテーマが出てくることからしても、この点

が経営学における最も根源的な問いであることがうかがえます。

物的環境と生産性

ホーソン工場では、まず「照明の強度によって生産性が上がっていく」という仮説が考えられ、それを立証する実験（照明実験）が行われました。単純に、物的な環境条件によって作業の生産性が向上していくのでは、と考えられたためです。

実験は、照明の強度を徐々に上げていくグループと、時間を通じて照明の強度を変えないグループとを相互に比較するという形で行われました。

しかし、実験の結果は仮説とは反し、どちらのグループもともに同じだけ生産性が上がっていくという、想定外の結果が得られました。わかったのは、照明という物的環境は、生産性の向上にはあまり関係してなさそうだ、という事実だけで、他には何もわかりませんでした。

休憩時間の効用

そこで、次のステップとして、従業員の働きやすさを考慮して実験が行われることになりました。作業の途中に休憩時間を設けたり、リフレッシュメントとしてコーヒーやサンドイッチを提供したりといった変化を、作業現場に導入しました。そうした変化を導入した方が、より生産性が上がるのではという仮説がたてられたのです。

すると、当初の予測通り、生産性は継続的にずっと上がっていきました。休憩時間を入れ、またリフレッシュメントを提供すればするほど、生産性はどんどん上がっていったのです。

意外な結果

そこで、今度はそれらの変化を当初の状態に戻し、生産性が元通り下がることを確認しようとなりました。初期状態に戻すことにより、導入された変化が生産性を規定していることを確認しようとしたのです。

ところが、その結果、メイヨーらの予測と反し、極めて意外な結果が得られることになったのです。

この続きは次号で説明しましょう。

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