

初学者のための経営戦略論第12回  
経営管理論の基礎（動機付け理論など）

- \* 「動機付け(モチベーション)」を簡単に言うと「やる気」
- \* 内発的動機付けと外発的動機付け
- \* 学問の面白さとは
- \* 努力は成果を生むという立場に立ってみる、企業も個人も

1. テイラーの「科学的管理法」——テイラーシステムとは

2. フォード・システム（大量生産システム）

- (1) フォード・システムとは
- (2) 経済人モデルとは

3. 動機付け理論

(1) ホーソン工場実験（人間関係論としての）

- \* メイヨーGeorge Elton Mayo（1880年～1949年）の生涯と業績
- \* レスリスバーガーF. J. Roethlisberger.（1898年生まれ）の生涯と業績
- \* 仕事の多様性と有意味感

(2) マクレガーのX理論・Y理論

(3) マズローの欲求5段階説

(4) ハーズバーグの動機付け・衛生理論

4. バーナードの経営組織論

## 1. テイラーの「科学的管理法」——テイラーシステムとは

Taylor, F.W. (1856年～1915年)

アメリカにおける「科学的管理法の始祖」と呼ばれる。テイラーは、はじめに技術学校で学んだが、目を悪くしたために上級学校への進学を断念し、ベルレヘム鉄鋼所に技師として入所した。アメリカの機械技術協会に所属し、19世紀末ころには時間研究や賃率の研究に取り組み、経営管理に対して「科学」を適用しようとした最初の人となった。

『ひとつの出来高給制度』1895年発行

『工場管理』1903年発行

『科学的管理の原理』1911年発行

テイラーは、それまで「人物」の問題とされていた経営管理を、工学と同様に、「厳密かつ明確に定義された法則に有する一つの技術」にまで高めることを主張した。テイラーによれば、最良の経営管理の目標は、高賃金・低労務費であり、この矛盾する要素の結合を達成する原理と制度の解明と提示が、科学的管理法の内容を構成するとされた。

まず、テイラーは、当時の低水準の作業能率の原因を労働者の「組織的怠業」に求めた。当時は、労働の能率を刺激するために、「単純出来高給制」が採用されていた。労働者が能率を上げて賃金収入が増えると、企業家は、意図的に賃率の引き下げを行った。そのため、労働者は組織的に能率を抑えてしまうという「組織的怠業」が生じていたのである。

この「組織的怠業」を解消し、労働者の能率の向上(生産性の向上)をはかるためには、労使が意図的に動かすことのできない、一つの科学的な法則を設定する必要性が生まれた。そのためテイラーは、「作業標準(課業、タスク)」を設定することにした。そして、「時間動作研究」という科学的手法によって、「課業の設定」を行い、これを実施するための管理システムを確立したのである。

### ①熟練の移転の原理

科学的管理法以前においては、どのような工具を用いてどのような作業方法で作業するかは、労働者の熟練にまかされていた。この熟練を労働者側から経営者側に移転し、経営者の責任とすることによって、時間動作研究を用いて作業方法を科学的分析の対象とし、作業の合理化を達成することが可能になった。「熟練の移転の原理」は、今日でも、管理を科学的に探求する場合の一つの基本原理をなしている。

### ②課業(タスク)管理の原理

課業管理は、・作業標準の科学的設定、・標準化、・経済的激励制度、からなっている。テイラー以前においても、企業の能率を刺激するために、一定の作業標準を設定し、作業標準以上を達成した労働者に対しては、割増賃金を支払う方式がとられていた。しかし、この作業標準は、過去の経験や推測に基づくものであり、標準が甘すぎて、割増賃金が増えると、経営者側は一方的に標準を引き上げることが多かったために、労働者側の怠業は止まらなかった。テイラーは、この矛盾を解決するた

めに、時間研究という科学的手法によって、作業標準を一つの科学的手法として樹立し、労使双方が勝手に変えられないものとした。さらに、各労働者が公平に作業標準を達成できるように、作業方法や工具にいたるまで、すべての作業条件の標準化を行った。次に、企業家は利潤の獲得を目的とし、労働者は高賃金の獲得を動機としている。各労働者が作業標準を達成する努力を経済的に刺激するために、テイラーは最初、作業標準を達成した労働者には高い賃率を適用し、標準を達成しない労働者には罰則的に低い賃率を適用する「差別的出来高給制」を提唱した。

### ③職能化の原理

各人は特定の限られた一つまたは少数の職能を担当することによって能率が上がるというのが「職能化の原理」である。テイラーは、①計画と作業の分離、②職能的組織の形成、によってそれを具体化した。労働者の仕事の中から、計画的、頭脳的な仕事は、すべてを労働者側から経営者側に移し、経営者は計画の職能を担当し、労働者は作業職能を担当する。そのために計画部を設置し、そこに時間研究、標準化、原価計算、在庫管理、販売管理、労務計画、組織などの計画職能を集中した。計画と作業を分離することによって、計画職能に科学的な分析を適用できるようになった。

科学的管理法は、今日の近代経営管理の基礎をなしているが、それは、①科学的管理に対して労働組合を無用とした、②生産性に影響する人間社会的要因を無視した、③労働者を単に命令を受けて作業する生産用具とみなす、「マシン・モデル」に立脚している、などの点で批判を受け、今日では古典的管理論と言われている。

#### \* マシン・モデル

従業員は、上司の命令を受けて、仕事を遂行することはできるが、自発的に行動を起こしたり、影響力を行使したりする存在ではなく、機械と同じように、生産の受動的な用具であると仮定するモデルである。このような人間モデルのうえに展開された経営管理論がテイラーの「科学的管理法」である。

#### \* 動機モデル

人間は何らかの個人的な動機によって動機づけられて行動するとみなす一つの人間モデルである。各人が企業に参加したり、あるいは生産性の向上に協力するのも、その個人的な動機を満たすために行われるのである。

- 組織的怠業=労働者まかせの「目分量方式」「内部請け負い制」  
⇒「差別出来高給制」=科学的決定方式=課業(タスク)管理=標準化の原理  
問題点・実際は最速の労働者が標準(基準)とされた
- 「計画部」や「職能別職長制」の導入  
計画部=組織によるマネジメント(人による管理ではなく)＝「指図票」  
職能別職長制=マネジメント職能を8種に専門化し生産工程ごとに職長をおく  
監督労働者の職長の配置(親方的職長ではなく)
- 「職能別組織」(「ファンクショナル組織」)

## 2. フォード・システム（大量生産システム）

このシステムは、デトロイトの自動車工場において、フォード(H.Ford)によって初めて完成されたもので、デトロイト・オートメーションとも呼ばれる。それは、生産の標準化と移動組み立て法を内容とする生産システムである。

「生産の標準化」とは、①製品の標準化、②部品の規格化、③部品の互換性、④専用機械の利用、などから成立している。

その前提のもとに、移動組み立て法が考案された。これは、「仕事に人を持って行く」代わりに、「人に仕事を持って行く」というフォードの考え方を実現したものである。「流れ作業システム」であり、通常、コンベアと呼ばれる移動組み立て装置を使うところから、「コンベア・システム」とも言われている。これによって、工程や作業の時間的調整の効率が著しく高められた。

このフォード・システムの確立によって、驚異的なコスト・ダウンに成功し、驚くべき売上高の成長率を達成した。

標準化の徹底(T型フォード)

「作業の原則」=移動組み立て法=システムの管理

テイラー = 高賃金・低労務費=能率の刺激材料

フォード = 奉仕動機(利潤動機ではなく)=高賃金と低コスト

フォード = 高賃金=購買力の源泉=経営の長期的継続

### \*経済人モデル

経営学の方法論上の一つの枠組みを意味している。それは、利潤極大化や費用最小化の目的を達成するために合理的な意思決定を行うという人間の部面を抽出した人間モデルであり、一つの仮説である。

### 3. 動機付け理論

#### (1) ホーソン工場実験（人間関係論としての）

##### ① 照明実験(1924年～1927年)(ホーソン工場)

以下は、ホーソン・リサーチ(ホーソン工場とメイヨー派の共同研究)

##### ② 継電器組み立て作業実験(1927年4月～1932年5月)

##### ③ 面接計画(1927年9月～1930年9月)

##### ④ バンク巻線作業観察室(1931年11月～1932年5月)

#### ① 照明実験

国立科学アカデミーの全国学術調査協会のイニシアティブで行われた。照明の質・量が作業能率にいかに関与するかの実験であったが、予想に反して、照明と作業能率には有意な関係を見出さなかった。そこで、照明だけではなく、室内の温度、湿度、睡眠時間、食事、休憩時間、賃金の支払い方法などの作業条件を加味して実験したが、これらが能率や製品の品質に対して、何らかの有意な関係を見出すことができなかった。この予想外の結果を解明するために実験は中止され、メイヨーやレスリスバーガーが招かれ、実験に加わるようになった。

#### ② 継電器組み立て実験

6人の女子工員を対象に、各種の物理的作業条件と作業能率の関係を調べたが、ここでも作業能率は作業条件とは無関係に変化し続けた。そこからメイヨーたちは、次のような結果を得ることができた。

- a. 従来の強圧的な監督に代わり、寛大で民主的な監督が行われ、とくに作業中の自由な会話が許されたことによって心理的な満足感が生じた
- b. 重要な実験に協力しているという参画意識が生まれた
- c. 親密な自発的グループが発生したことにより、会社に対する協力的な態度が生まれた

#### \*ホーソン効果とは

自分たちが観察されていることを意識するとき、従業員は業績を上げるため、意識的あるいは無意識的に団結し、生産性を上げる傾向・性向がある

#### ③ 面接実験

職場における監督方法の改善を意図し、2万人を超える従業員に面接し、その不平不満を分析した。その結果、従業員の態度は、感情の体系によって支配されており、この感情の体系は、個人的経歴や社会的組織を通じて形成され、表現されるものであるから、その態度を理解するためには、一人一人を集団的で社会的な全体状況の中で捉える必要がある、という結論を得た。

#### ④ バンク巻き取り実験

集団請負制で働く3種類の作業集団を観察し、調査した結果、組織には明文化された公式組織(フォーマル組織)のほかに、自主的な非公式組織(インフォーマル組織)が存在することが分かった。これが、企業が指示する規範とは別の集団としての

規範を課しており、その規範に従って生産高の抑制をしていることが分かった。

これらの 1927 年～1932 年に行われた実験は、産業心理学の手法を使い、作業の物理的環境や生理的諸条件が生産能率に与える影響を究明することが当初の目的であった。しかし、従来の定説をくつがえすような結果があらわれ、その意味ではこの実験は失敗であった。そこでメイヨーをはじめ、ハーバード大学のレスリスバーガーたちの指導により、引き続き5年以上の実験の結果、生産能率に従業員の態度や感情が大きな影響を与えることがあることと、それが企業内の人間関係と密接に関連しているという「社会心理的要因」の重要性を実証した。この一見当たり前のことを科学的に立証し、これによって企業内の従業員の行動や態度を理解する「人間関係論」という新しい立場を開拓し、その重要性を認識することになった。そして、その後の経営管理論に大きな影響を与えることになった。

\*メイヨーGeorge Elton Mayo(1880年～1949年)の生涯と業績

産業社会学者。オーストラリアのアデレードに生まれる。アデレード大学で医学、心理学を専攻。1911年にクイーンズランド大学の論理学、倫理学、心理学の講師となり、1911年には新設の哲学講師の教授になった。22年にアメリカに渡り、ペンシルベニア大学の研究員を経て、1926年ハーバード大学ビジネス、スクールに招かれ、1929年から1947年まで教授として、調査研究と後進の指導に大きな貢献をした。最初は産業心理学や産業生理学の立場から産業における人間個人の諸問題を研究していたが、ホーソン(工場)実験を契機に、産業における人間関係の分析に研究を発展させた。

著書『産業文明における人間の問題』(1933年)

人間関係論の根本的理念の確立。人間の自発的な協働関係を確保するためには、社会的技能を発展させて、技術的スキルとのバランスを回復させる必要がある。

\*レスリスバーガーF.J..Roethlisberger. (1898年生まれ)の生涯と業績

1925年にハーバード大学を卒業後、同大学に勤務。1927年からメイヨーの指導の下に、ホーソン実験に従事した。

『経営と勤労意欲』(1941年)

人間関係論の理論的フレームワークの確立。社内に組織する公式組織(フォーマル組織)と呼ぶもの以外に非公式組織(インフォーマル組織)が社内にあることを発見した。すなわち人間組織を公式組織と非公式組織に分けた。

公式組織は、企業の目的を達成するため、「費用と能率の論理」に基づいて規定され、成文化された組織である。非公式組織とは、「感情の論理」に基づいて、自然発生的に生じる人間の社会的関係である。両組織は、相互依存的な関係を持つ。

『こんな上司が部下を追いつめる』 荒井千暁（あらいちあき）著 文藝春秋・発行  
ホーソン実験の結論

- ① 職場の活動は個人活動ではなく、集団活動である
- ② 生産能率に大きく影響を及ぼす因子は、物的条件よりも、社会評価や組織体への帰属意識、あるいは非公式な人間関係である
- ③ 従業員個人の要求や感情は、職場の状況に左右される
- ④ 職場内の非公式集団は、従業員の態度や習慣に大きく影響する
- ⑤ 従業員の態度や行動は、職場内外の社会的要求度によって決まる
- ⑥ 従業員の不満は主観的なものが多く、客観的事実を必ずしも反映しない
- ⑦ 従業員は苦情を述べる機会を与えられるだけでも不満が減少する

「(ホーソン実験では)つまり作業能率が落ちる要素として、個々人がバラバラ、帰属意識が低い、職場の雰囲気が悪い、職制(ライン)を超えたまとまりがない、社会的要求が低い(慢性赤字・ヒマ)といった条件が明らかにされたのである。

作業能率が落ちれば事故が散発するようになる。同時に「モラル」も低下してくる。職制に崩壊が生じ、人権に抵触するような行為がみられるようになってくるから、個々人からの不満が増大する。結果として、組織体としての統一も取れなくなって悪循環に陥る。

職制を通じたコミュニケーションはもちろん大事だが、良好な職場環境を保つには、職制にとらわれない人間同士の意思疎通が日ごろから大切、という結論だ。

また、社会的要求度が高い仕事をするのが一番のクスリであることも示されている。そのことを忘れてはいけない。」

\* 仕事の多様性と有意味感

(多様性の感じられる仕事は、満足感やモチベーションを高める)

- ① 仕事中に活動の形式が適度に変化すること
- ② 働いた時間ではなく、生産によって賃金が支払われること
- ③ 仕事があいまいで果てしなく続くようなものよりも、まとまりのあるようなものであると感じられること
- ④ 別々ではなく、社会的なグループと一緒に仕事ができること
- ⑤ 適度な休息があること

「単調な作業に従事していても、例えばそこに良好な人間関係があれば、仕事の単調性の弊害を提言させる可能性もある。(中略)労働者は人間であり、当然のことながら、そのことは職場で働くときにも変わらない。とすれば、そこで各人が何をどのように感じるかはさまざまな要因が関わってくる。そのなかでも、周囲にいる人々との関係といった側面はきわめて重要な役割を果たす。

ホーソン実験は 70 年も前のことであるが、そこでメイヨーたちが指摘したことは現代にもあてはまっている。例えば、コンピュータに従事する仕事などにおいて、単調な仕事は増えているが、そこにも良好な人間関係が保たれていれば、生産性は上がる傾向がある。」

## (2) マクレガーの X 理論・Y 理論

D. Mac Gregor(1906 年～1964 年)とは

1932 年デトロイト私立大学を卒業後、ハーバード大学大学院で心理学を専攻し、1933 年に修士号、1935 年に博士号を得た。1937 年、労使関係学科の創設にあたり、MIT(マサチューセッツ工科大学)に迎えられ、心理学を担当した。1948 年から 6 年間はアンチオーク大学学長を務めたが、1954 年には再び MIT に戻り、経営管理の教授となった。

『企業の人間的側面』(1960 年に日本で発行 高橋達男訳)

マクレガーは、人間モデルを X 理論と Y 理論に分け、伝統的な権威主義的経営や一方的・命令的リーダーシップは X 理論に立つものであり、これに対して Y 理論は、新しい人間観であり、それに基づく管理方式が近代的な管理であるとした。

X 理論における人間観とは、伝統的な管理によって立つ古い人間観であり、次のような人間観をさしている。人間とは怠け者であり、監督による管理が必要だという人間観

- ① 人間は本来、不正直であり、うそを言う動物である
- ② 人間は、生来、労働を苦痛と思い、できるだけ働かないようにする
- ③ したがって人間は、権力で強制したり、命令したり、あるいは厳しい監督をしないと、組織の目的に必要な能率を発揮しない、また、処罰するとかおどかさなくては、能率を発揮しようとしな
- ④ 人間は、命令されることを好み、自ら責任を取ろうとしない
- ⑤ 人間は元来、自己保身ばかりを求めるものである

Y 理論における人間観とは、自発的に仕事をするのが人間であり、目標による管理が有効であるとするものである。そしてマクレガーは、Y 理論に基づく管理の優位性を説いた。そして Y 理論に基づく、参加的経営、職務拡大、自主管理作業集団などの、新しい管理が実行されるようになった。

- ① 人間は本来、正直である
- ② 労働に肉体的、精神的努力をするのは、人間の本来の姿であり、それは遊びや趣味に傾倒する場合と同じである
- ③ 人間は生来、労働を嫌うものではない、おかれた条件によって、労働は苦痛ともなり、満足の源泉ともなる
- ④ 人間は厳しく監督されたり、命令されたりしなければ働かないというものではない。自分が傾倒した目標のためには、監督や命令がなくても、自らすすんで全力を発揮する
- ⑤ 人間は、目標が自分にとって価値があり、意義があるものであれば、その目標の達成に対して、自ら努力する
- ⑥ 人間は、常に責任を回避するものではなく、自己傾倒した目標の達成に対して、すすんで自己責任を持つ
- ⑦ 監督や命令がなくても、価値のある目標のためには、人間は自分で自主的に仕事を管理し、その結果に自己責任を持つものである

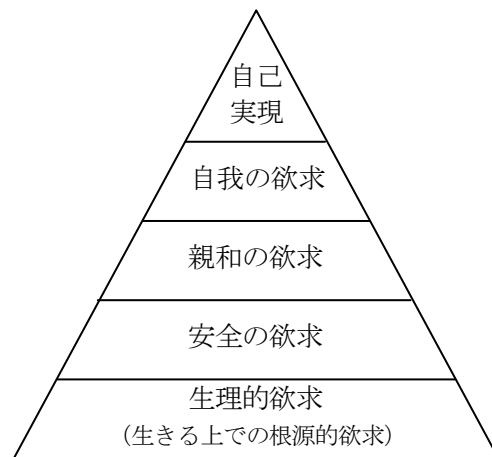


### (3) マズローの欲求5段階説

アブラハム・マズロー A.H. Maslow (1908年～1970年 アメリカの心理学者)

ニューヨーク州に生まれる。ウインズコンシン大学に学び、1930年の文学士、1931年に文学修士号、1934年心理学博士号を取得した。1937年、コロンビア大学から教授として招請を受け、着任した。以後、自ら提唱する人間性心理学を追究し、従来の心理学が避けてきた、より人間的なものの研究に道を開いた。人間性心理学のもっとも重要な、産みの親とされている。

マズローが説いた理論として、欲求5段階説がある。



#### ①第1段階 生理的欲求

ピラミッド形の中で一番底辺に位置し、最低限の欲求を示している。食欲、睡眠欲、性欲、あるいは生きるために必要な空気や水に対する欲求がこの生理的欲求である。本能的な欲求。

#### ②第2段階 安全の欲求

身体に及ぶ危険や脅迫から身を守ろうとする欲求で、自己防衛本能です。仕事について言えば、会社や職務の安定を求めることである。年金や保険に入るといった生活上の行為もこの欲求に基づいている。

#### ③第3段階 親和の欲求(帰属の欲求)

自分を暖かく迎えてくれる集団を求める欲求。集団には家族、地域社会、趣味の会などさまざまなものがある。人々は集団の中で仲間として認められ、他者から愛情を得ることを求めている。

#### ④第4段階 自我の欲求

自己が尊敬され、尊重されたいという欲求。社会的に自己の存在価値を認められたいということ。良い車に乗りたい、高級なブランド品を身につけたい、という欲求もこれに当たります。

#### ⑤第5段階 自己実現の欲求

自分の理想を追求し、その理想を実現したいという欲求。そのためには自己を向上させなくてはなりません。そのための努力もするという段階である。

マズローは、人間の欲求は5段階のピラミッドになっているという説を唱えた。こうした5段階の欲求は、段階が低いほど本源的な欲求であるとマズローは語っている。そして低い次元の欲求が満たされなくては、より高い次元の欲求を満たすことはできないとした。そして、第5段階の「自己実現の欲求」が、人間としてもっとも高度なものであるとした。

#### 自己実現のために働く

それでは最高段階である「自己実現」とはどのようなことか、そのために働くとはどういうことかを、ここで自己実現を図っている例を取り上げながら考えてみましょう。

ある学生が弁護士になりたいという夢を抱きました。そこで数年後に司法試験に合格するために、これからどのような能力を身につけ、そのために努力をすればよいかを考えました。そしてそのための受験校に通うことにしました。司法試験は論理力を試されると考え、そのためにどのような本を読んだらよいかも考えました。また弁護士である先輩のアドバイスも聞くことにしました。1度や2度の受験で合格するとは限りません。その場合は弁護士事務所に就職して、実務を勉強し、さらに合格を目指すという方法も考えています。

この学生が弁護士になってさまざまな問題を抱えている人々のために支援をしたいというのは立派な考えです。そしてその学生が数年後に見事に弁護士になれたとすれば、それがまさに自己実現です。

ある社員は、将来、課長になって部下に信頼されるリーダーとして活躍したいと考えています。その場合、ただ、闇雲に働いているだけでは不十分です。仕事で成果をあげるのはもちろんですが、そのためにはいくつかのスキルを身につけなくてはなりません。また、経営や財務に関する知識も必要でしょう。さらにはリーダーに相応しい人間性を獲得する必要もあります。そして、そのために若いときから準備を進める必要があります。そしてその社員が課長になり、さらには部長になってリーダーとして活躍することができれば、それがその社員にとっての自己実現なのです。

仕事に関することだけではありません。地域のためにボランティアとして活躍したい、語学を身につけて外国で活躍したい、両親や子どもと一緒に幸せな生活を築きたい、そのために住居を購入したい、そんな将来的な展望を多くの人がもっています。いずれも立派な夢であり、それが達成されれば自己実現ということになります。

そして働く動機づけ、理由として、そうした自己実現を考えることができます。自分の夢をかなえるために、自己実現のために働くのです。マズローの欲求段階説では「自己実現」は最上位段階に置かれています。それぞれの自己実現を果たすことが、最高の目標になります。

#### (4) ハーズバーグの動機付け・衛生理論

フレデリック・ハーズバーグ(1923年～2000年アメリカの臨床心理学者)

ニューヨーク・シティ・カレッジを卒業後、ピッツバーグ大学大学院で心理学を専攻し、1950年に博士課程を修了した。ピッツバーグ市の精神衛生局に研究主任として就職し、職務態度に関する実態調査に従事した。1957年にウェスタン・リザーブ大学に心理学担当の助教授として赴任し、1960年に教授に昇格した。大学に戻ってからは、ピッツバーグ時代に行った実態調査をもとに、それを説明する理論構築に没頭した。その結果、導き出されたのが「動機付け—衛生理論」である。それは「職務拡大」の理論的基礎となった。

『仕事と人間性』(1968年)

人間には痛みを回避しようとする衛生要因と、精神的成長により自己の存在を拡大させようとする動機付け要因の二つの欲求がある。二つはまったく別個のもので、企業はこの二つに注意を払い、両方が満たされている状態を目指すべきである。人間的成長や仕事の充実を促す要因の重要性を指摘した。

(注・ES Employee Satisfaction 従業員満足)

動機付け要因(職務満足)	衛生要因(職務不満足)
① 達成	① 会社の方針と管理
② 承認	② 監督
③ 仕事そのもの	③ 監督者との関係
④ 責任	④ 労働条件
⑤ 昇進	⑤ 給与
⑥ 成長	⑥ 同僚との関係

職務拡大(職務充実)とは、

機械化の進行に伴って、残された人間作業は、細分化・単純化の過程をたどってきた。作業の細分化・単純化は、①人間の限られた数の、②皮相的な能力だけを要求することによって、③従業員が職務に対して継続的に挑戦しようとする意欲を失わせ、心理的達成感を得ることをさまたげている。職務拡大は、それを通じて従業員が、①より多くの数の、②より重要な能力を発揮できるように、職務を再設計するものである。従業員のモチベーションを積極的に高める真の動機付け要因は、「仕事そのもの(職務それ自体)」であり、「会社の方針と管理」や「監督者との関係」などは、衛生要因や福利施設などは衛生要因にすぎないというハーズバーグの「動機付け—衛生要因」を理論的基礎にしている。

#### 4. バーナードの経営組織論

チェスター・I.バーナード(Chester Irving Barnard 1886年～1961年)

1927年から20年間、アメリカのベル電話システム傘下のニュージャージー・ベル電話会社社長を務め、その社長在任中の1938年に主著『経営者の役割』と刊行した。それによって、科学的管理法のフレデリック・テイラー並び称される経営学者としての名声を確立した。

バーナードは、組織をシステムとして定義し、「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システム」とした。これは公式組織の定義であるが、その成立のための条件として、組織の3要素を示した。

- ① 共通目的(組織目的)
- ② 協働意志(貢献意欲)
- ③ コミュニケーション

この組織の3要素の均衡が組織成立の条件であり、存続の前提となると考えた。

また、人間にも組織にも、目的達成とそれに伴う満足ということが考えられなくてはならない。そのため、目的達成の基準は「有効性(effectiveness)」、満足 of 基準は「能率(efficiency)」と定義された。この場合の「能率」という用語の使い方は一般的なものとは異なっている。この管理論は、前述の組織論のうえに築かれ、「道徳の創造」というリーダーシップが導き出された。