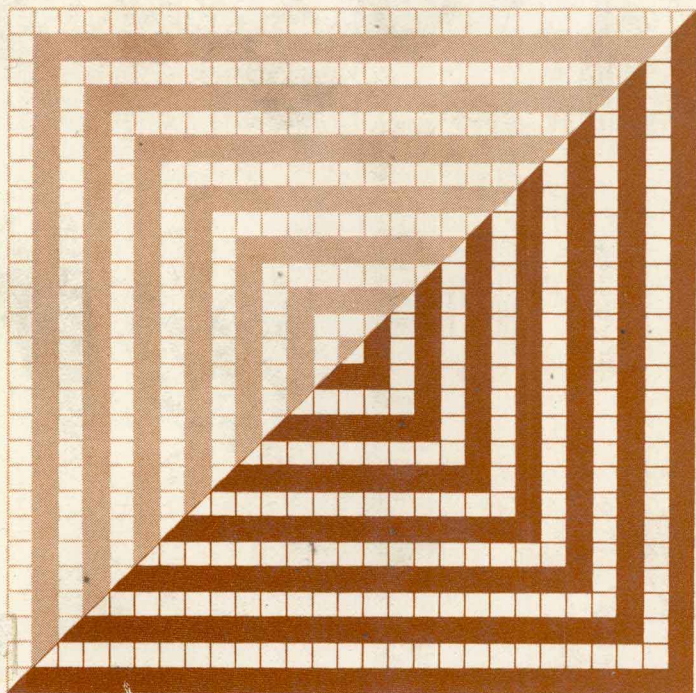


労務管理新論

—人間問題研究の理論と実践—

江口恒男 著



早稲田大学出版部

労務管理新論

—人間問題研究の理論と実践—

江口恒男 著

早稲田大学出版部

江口恒男（えぐちつねお）

大正14年1月5日、東京都台東区に生まる。
早稲田大学理工学部工業経営学科卒。役人・サラリーマン生活を経て、現在玉川大学教授、早稲田大学・林野庁林業講習所講師、経営コンサルタント、技術士。著書に「行動科学と労務管理」「会議術」「叱責術」「工場計画」「職場で活かす幹部の行動科学」などがある。

現住所 埼玉県所沢市旭町16-7

昭和47年5月10日 初版発行

労務管理新論—人間問題研究の理論と実践 ￥ 950

著 者	江 口 恒 男
発 行 者	荻 原 益 次
印 刷 者	松 崎 一 夫

発行所 東京都新宿区
戸塚町1-58 早稲田大学出版部

電話東京(203) 1551 振替東京1123

©1972 Printed in Japan

東亜印刷／東栄社製本

2034—3150—9314

は し が き

人間問題に対する関心の高まりとともに、最近の社会科学の進歩には目をみはるものがある。そして、経営学や行動科学の研究領域の中で、労務管理に関する研究は最も著しい発達をとげたものの1つといってよい。しかも、最近における産業構造の高度化や公害問題の激化、あるいは労働組合運動の活発化などを背景として、労務管理研究の必要性は今後ますます高まってくるものと考えてよからう。

しかし残念なことに、これまでの労務管理論には序論的研究や各論的研究が多く、総括的・体系的研究はあまりにも少なすぎたし、その実務的応用性も、どちらかといえば稀薄なものが多かったように思う。実務的応用性を低くしている理由の1つは、その論ずる理想が高遠にすぎ、解説が難解にすぎるところにあり、もう1つの理由は研究対象領域の設定が漠然と広範にすぎるところにあったように思われる。

本論では、労務管理を総括的・体系的にとらえて論じ、しかも論旨はできるだけ平易に、ヨコ書きによって表現し、研究対象領域を主として狭義の生産企業に限定することによって、労務管理新論たるにふさわしい内容と体裁をととのえようところみたのである。

そもそも労務管理論というものは、社会生活における常識的事

項を集めた、きわめて身近な知識であるべきであり、複雑高尚な理論の集積として敬遠すべきものではない。したがって労務管理が経営の場にあらわれる1現象であることはもちろんとしても、労務管理的思弁ということになると、それは家庭にも学校にも、国内的にも国際的にも、人間関係一般に通用する「考え方」でなければならない。そのような意味で本書は、生産企業関係の実務家各位にはもちろんのこと、あらゆる業種業態の経営者・管理者・監督者の方々に読んでいただきたいし、また近く社会に巣立とうとする大学高学年の諸君にも、ぜひ読んでいただきたいと思う。

本書の執筆にあたっては、同攻の先輩諸賢のご研究をいろいろ参考にさせていただいたし、恩師名取順一先生、佐藤富治先生の日頃のご教示を、各所に援用させていただいた。いちいちお断わりはしなかったが、謹んで心から御礼申し上げる次第である。

また本書の出版に際しては（毎度のことだが）早稲田大学出版部の城下氏をはじめとして、スタッフご一同にたいへん骨を折らせたことを付記し、改めて感謝の意を表したいと思う。

1972年春

江 口 恒 男

目 次

は し が き

I 総 論..... 1

1. 生産企業の業種的特色..... 2
2. 労務管理研究の前提的認識..... 4
3. 労務管理の本質と目的について..... 9
4. 労務管理の語義.....15
5. 労務管理論の主な取扱内容.....18
6. 労務管理は誰の任務なのか.....26
7. 総論の要約.....29
- 演習問題（I）.....31

II 各 論.....33

1. 組 織 管 理33
 - 1・1 組織の基本的性格.....33
 - 1・2 組織の機構.....35
 - 1・3 基本的組織形態の特徴.....43
 - 1・4 変形的組織への進展.....47
 - 1・5 組織の成員.....53
 - 1・6 組織の運営.....57
 - 1・7 流動組織の諸形態.....66
2. 整 員 管 理79

目 次

2・1 正味定員・配置定員の算定	79
2・2 給源研究と募集手続	84
2・3 選考手続と採用手続	86
2・4 配置手続と異動手続	92
2・5 退職手続と解雇手続	93
3. 評価・待遇・賞罰	94
3・1 評価	94
3・2 待遇	98
3・3 賞罰	104
4. 能力開発	106
4・1 教育と訓練	106
4・2 能力開発の重点	108
4・3 企業内訓練の概要	111
4・4 催眠的手法による能力開発	117
5. 労使関係管理	118
5・1 労働組合の語義	119
5・2 わが国の労使関係の特徴	121
5・3 わが国の労働運動	123
5・4 労働組合の闘争戦術	126
5・5 外国の労働組合	130
5・6 労使関係管理の要点	132
6. 人間関係管理	135
6・1 E. メーヨーとハーソン実験	136

目 次

6・2 ヤンキー・シティ研究	139
6・3 HR管理の具体的な内容	140
7. 意思疏通	146
7・1 意思疏通の方向と類型	147
7・2 意思疏通のシステムと阻害要因	149
7・3 意思疏通手段としての諸会議	151
8. 安全衛生管理	158
8・1 安全管理の要領	161
8・2 衛生管理の要領	166
8・3 救急処置の一般的心得	172
9. 福利厚生・慰安	176
10. 労務管理研究	178
11. 各論の要約	181
演習問題(Ⅱ)	184
Ⅲ 追 補	189
1. 経営学の概要	189
1・1 外国の経営学	189
1・2 わが国の経営学とその体系	192
1・3 制度論的経営学	194
2. 行動科学と行動科学的視角	195
2・1 行動科学の概要	195

目 次

2・2	行動科学的視角について	199
2・3	アメリカ行動科学の担い手たち	201
3.	性格検査とその応用	204
3・1	性格とはどのようなものか?	204
3・2	性格検査の種類	207
3・3	Y G検査の判定と診断方法	217
3・4	Y G検査の診断事例	232
3・5	Y G検査の労務管理的応用	238
	演習問題 (Ⅲ)	245

I 総 論

これまでの労務管理論には、労務管理の目的や本質について論じた「序論的研究」や、賃金・人間関係・労働法規などを個々に論じた「各論的研究」が多く、労務管理の総括的・体系的研究はあまりにも少なすぎた。しかも数少ない体系的労務管理論もひもといてみると、その理想は高遠にすぎ、その解説は難解であった。実務的応用性はどちらかというと稀薄なものが少なくなかった。

また、これまでの労務管理論では、工業も商業も、第2次産業も第3次産業も、全く区別しないで論ずることが多かったため、論はいきおい総花的に流れざるをえず、焦点のはっきりしない論述に終らざるをえなかったように思う。

本論では、研究対象領域を製造業ないし狭義の生産企業に限定して、研究の焦点をはっきりさせるとともに、労務管理の主な研究事項を総括的にとりあげて、それらを平易かつ実践的に解説しようとした。研究対象領域として生産企業をえらんだのは、それがわが国の代表的な産業の1つであり、全労働人口の約3分の1にあたる多数の労働人口を内包しているとともに、問題点の複雑さからいって、労務管理的視野からみた場合、全産業のモデルとするにふさわしい業種と思われたからである。論を展開するに先だって、ころみに、その業種的特色の幾つかを羅列してみよう。

1. 生産企業の業種的特色

<生産企業は付加価値が高い>

生産企業が他産業と異なる点のうち、最も特徴的なものは、付加価値 (added value) の高いことであろう。たとえば農林水産業などと比較すれば直ちに理解できるが、生産企業の加工工程は機械的にいちじるしく高度化しているので、それだけに労働によって付加された価値が多く含まれることになるのである。

<生産企業は労働集約性が強い>

また生産企業を労務管理的視角からながめた場合の特色として、労働集約的である点も無視できない事実の1つである。高度に省力化された工場では、巨大なプラントが数人ないし十数人で運転される例も決して珍しくはない。しかしそれにしても、単位面積内に働く人の人数は、農林水産業などとくらべれば比較にならないほど多いことを認識すべきであろう。

<生産企業の業務は定型化しやすい>

他の産業とをくらべた場合、生産企業が天候などの自然条件に影響されることの少ない産業であることも特筆されてよい。そしてそれだけに、業務はルーティン化しやすく、人間が道具視される可能性も強いのである。とくに資本主義経済下で過当な自由競争が行なわれるときには、人間が機械の奴隷となり、人間性無視の管理におちいる危険性もきわめて強い。

<生産企業の労務問題は社会的広範性をもつ>

1 生産企業の業種的特色

生産企業はその業務的必然性から、他産業との間に、または異種製造業の間に連携体制をつくりやすい。このことは、いわゆるコンビナート（結合企業、kombinat）にその例をみることができるが、労働者の意識に社会的広範性を持たせやすく、したがって労働問題を単一企業内の出来ごと……つまりコップの中の嵐として限定視することが許されない場合が多い。

また、いわゆるアセンブル工業（組立工業、assemble industry）では、大企業を頂点とし、多数の下請け中小企業を底辺とした巨大なピラミッド体制が生まれやすく、巨大資本が集中して〇〇王国とも称すべき専断的体制に発展しやすいが、これもまた生産企業の労務管理という目から眺めれば1つの大きな特徴といえるであろう。

<生産企業は公害と無縁ではありえない>

生産企業の業務は鉱業のそれとならんで、きわめて公害発生につながり易い性質をもっている。厳密に言えば、大気汚染・水質汚染・騒音・振動などに無関係な生産企業はありえないのだから、地域住民に対する配慮は、絶対に省略しえない必須事項であり、したがって同時に、労務管理的施策としてもそれは軽視しない事項なのである。

労務管理という観点からみた生産企業の主な業種の特徴を列記すれば以上のとおりであるが、それらの意味するところを考えれば、生産企業は他産業のモデルたるにふさわしいことが、きわめて容易に理解できるものと思う。つまり生産企業の労務管理をマ

スターすれば、他産業のそれは応用的に理解しうるのだと考えてよい。また以上述べてきた以外に、生産企業の労務管理には“歴史の古さ”という特徴もある。それはつまり事例がぎわめて多いということであり、その意味でも労務管理の研究対象領域としては、まず生産企業をえらぶのが至当といえるのである。

2. 労務管理研究の前提的認識

労務管理はいうまでもないことだが、企業という場があってはじめて発生する現象であり、企業経営の過程においてはじめて必要とされる管理手段である。したがってわれわれは、労務管理を研究するに先だって、企業そのものの本質について、正しい認識をもたなければならない。

またもっと基本的を考えれば、労務管理という舞台に登場するのはいうまでもなく「人間」であり、管理する側も管理される側も、ともに複雑怪奇、玄妙不可思議な行動を特技(?)とする「人間」なのである。したがってわれわれは、労務管理研究の前提的認識として、できるだけ豊富な「人間」についての知識をもたなければならない。

さらに労務管理という概念は、人間なり企業なりを度外視しては成立しないものであるから、それらに強い影響をおよぼす「社会」そのものも、労務管理研究の立場からいえば絶対に無視することのできない考察対象なのである。そのようなわけだから、労務管理の研究を始めるに先だってわれわれは、それらの問題につ

2 労務管理研究の前提的認識

いて一応の頭の整理を行なっておく必要がある。

<企業の目的は利潤追求ではない>

これまでの経済学ないし経営学には、企業の目的を“利潤追求”と考える説が多かったが、それは必ずしも正しいものとはいえない。なぜなら、

- ・企業は人間の集合体であるから、
- ・企業目的は人間目的と合致するものでなければならないし、
- ・人間本来の目的は「種の保存と繁栄」であって、端的にいえば「生活の維持と向上」であるから、
- ・それを実現させるための、企業本来の目的は「企業生命の存続と発展」でなければならない……、

と考えられるからである。

企業の真の目的は、その存続と発展にある……と意識したとき、われわれは次に、それを達成するための手段を考えなければならないのだが、そこで登場するのが「利潤の確保」という手段なのである。

目的は手段を呼び、さらにその手段は第2次目的となって次の手段を呼ぶから、上記の論理はけっきょく、表1のように展開されることになる。このように考えてみると、利潤追求という経営

表1 企業の目的とその達成手段

真の目的	第2次目的 (手段1)	第3次目的 (手段2)	第4次目的 (手段3)
存続・発展	利潤の確保	利潤の拡大	前進機能の発揮 (プラス増大の働き)
		利潤の分散防止	維持機能の発揮 (マイナス減少の働き)

I 総 論

行動は、企業体本来の目的（存続・発展）を達成させるための必要手段にすぎず、それが企業目的の一種であることは間違いないにしても、少なくとも基本的な目的ではないことを、われわれははっきりと認識しなければならない。

<労務管理論は学際的科学である>

労務管理論の内容はきわめて変化に富んでおり、その範囲はまことに広大だから、多種多様な個別科学が援用されなければ、その研究の進展はおぼつかない。つまり多くの関連諸科学のネット・ワークが実現しなければ、その研究成果は期待できないのである。経営学や行動科学をはじめとして、労働経済学、産業社会学、労働法律学、産業心理学、生産工学、人間工学、労働医学、労働生理学、労働衛生学……などの諸科学が学際的 (interdisciplinary) に協力しあって、はじめて労務管理研究の実があがるのだと認識する必要がある。

<労務管理には歴史的変遷がある>

労務管理論は社会科学の一種である。社会が変われば労務管理の論説が変わるのも当然のことといてよい。つまり、経済的条件、生産技術、社会思想、经营理念などの歴史的変化によって、労務管理論は不断に変化せざるをえない宿命的性格をもっている。これはたとえば、かつて最も斬新な学説としてもてはやされ、十二分に時代適応性を発揮した、M. ヴェーバーの官僚制 (bureaucracy) の理論が、今日では硬直的体制の代名詞のような印象で耳にひびくことを考えてみても明らかである。

たとえ労務管理の基本目的が不変であるにしても、その経営行

動の一環としてのあらわれ方は、時代の変遷とともに変化せざるをえない性質のものであることを認識し、柔軟な姿勢をもってその研究にあたらなければならない。

<労務管理のあり方には風土的規制がある>

地球上に存在する国家は数多くあり、それぞれ伝統や習慣や言語の異なる民族が住んでいる。つまり民族的風土の相違が、それぞれの国に厳然として存在するのだから、異国の労務管理方式をそのまま導入しても、それが100%うまくいくかどうかは疑問である。たとえばアメリカで成功している方式を、そのままわが国に導入したからといって、それが大成功に結びつくかどうかは甚だ疑問である。労務管理研究の前提的認識として、われわれは民族的風土による差異ないし規制のあることを知らなければならない。

さらに細かいことをいうならば、わが国の中にもそのような意味の風土的規制は存在している。たとえば東北地方と関西地方、山陽地方と山陰地方、都市とローカル、温暖地帯と寒冷地帯……といった差異が、マスコミによる平均化の進んだ今日といえども、明らかに存在することをわれわれは認識しなければならないのである。

<労務管理論は経験科学である>

科学的研究というものは経験的事実を基盤にしたものでなければならないが、労務管理の研究にあたっては、とくにその点が重要視されなければならない。もっと端的にいうならば、労務管理の研究は象牙の塔にとじこもっていたのでは一步も進まないもの

I 総 論

と認識しておく必要がある。推理・推論の必要性を軽視することは許されないが、机上の観念論に終始していたのでは研究は一步も進まない。つまり労務管理の研究にあたっては産学協同態勢が必要不可欠の要件として認識されなければならないのである。

<社会科学の特色を認めなければならない>

労務管理論が1個の科学であることは疑いもないが、しかしそれは総括的に眺めた場合、自然科学の領域に属するのではなくて、社会科学の領域に属する研究課題なのである。したがって労務管理的研究の分野で行なう検証では、定性的検証に終って定量的検証にいたらないことが多く、また可能性ないし有効性の有無を確認することはできても、限界までは確認しえないことが多いのである。本当なら自然科学的研究のように、原因と結果の間に存在する「過程」の解明をも行なうべきであろうが、社会科学的研究の宿命的弱点として、それをブラック・ボックスとみなさな

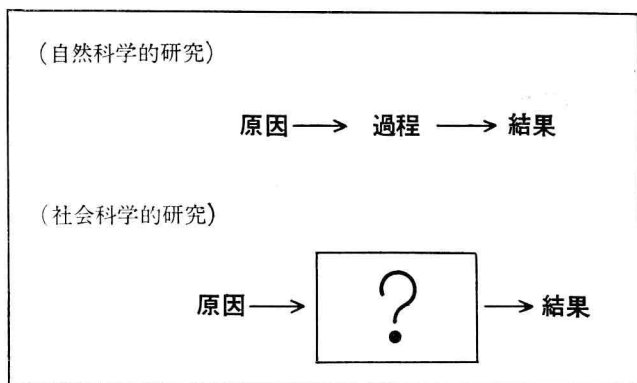


図1 自然科学と社会科学の相違点