

職場管理の実務

池沢章雄著/経林書房

- 個人の能力を開発する
- 人事管理のシステムをつくる
- 変化する経営環境と人事管理の課題
- 職場を組織活性化の場に
- 人事管理制度を活かす
- 中高年者・女性の特性に応じた

職場管理の実務

池沢章雄著

経林書房

＜著者紹介＞ 池沢章雄（いけざわふみお）

☆昭和8年生れ。東京大学教育学部卒業（社会教育・生涯教育専攻）

☆現在——産業能率短期大学教授（人事管理），企業，行政体などの管理者教育，人事管理のコンサルテーションなどにも幅広く活躍中。

☆著書——『日本の管理職』『人事考課の実務』『管理者100の成功法則』『新・社員238の常識』『監督者』（経林書房）『職場を活かす7つの法則』（中央経済社）『自己形成』（ダイヤモンド社）『賃金管理』『小売業の組織・人事管理』（産業能率短大通信教育部）他。

☆住所——〒238 神奈川県横須賀市鶴が丘2-15-3
（電）0468-23-5066

著者の了
解により
検印省略

職 場 管 理 の 実 務

昭和53年6月8日 初版印刷

昭和53年6月15日 初版発行

著 者 池 沢 章 雄

東京都新宿区犀町5番地

発行所 株式会社 経 林 書 房

電 話 (269) 5 2 0 3 番

振 替 東 京 5-79391 番

朝陽会印刷・三高製本

乱丁・落丁本がありましたら、お取替します。

定価はカバーに表示してあります。

まえがき

低成長時代に入って経済環境の激変に見舞われ、戦後最大の不況の試練を受けて、わが国企業の収益状況はきわめて悪化している。

マクロ的にみれば、日本経済は数パーセントの経済成長率を期待できるものの、ミクロ、すなわち企業経営の面からみると、悪化の傾向は歴然としている。その理由としては――

第一に、経済成長率が年一〇パーセント強（欧米の場合は四・五パーセントが普通の成長率）から、その半分に落ちたことが大きく影響している。このため設備投資がふるわず、とくに投資関連部門の産業は、大きな過剰能力をかかえることになった。過去の高度成長期、いわゆる「投資が投資を呼ぶ」誘発効果が、民間設備投資の盛り上がり一拍車をかけた。この過程で製造業の果たした役割は大きい。

しかし今日、その製造業の設備投資に占める比率は長期低落傾向にある。それに対し、個人企業（飲食店・商店など）の比率上昇、構造不況産業種からの新分野開拓、あるいはリース産業の台頭による設備投資負担の軽減といった設備投資の内容的変化がみられるものの、投資の誘発効果が大きいのは依然として製造業であって、その不振は、設備投資全体の水準を押し上げる決め手を欠くと

いえる。

第二に、エネルギー、とくに石油価格の上昇が、石油多消費産業のコスト高を招いている。たとえば、原材料費の製造原価に占める比率を四八年三月期と五二年三月期で比較すると、石油多使用型の石油精製（八三・八→九一・四％）、電力（四四・八→六三・五％）、化学（六四・一→七〇・六％）となっている。

第三は、発展途上国の追い上げで、繊維・雑貨・軽機械、それに最近は造船・重機械・製鉄までもが競争にさらされている。

第四には、従来のようにまず輸出が伸び、それが国内の個人消費支出や設備投資に波及するという輸出先行型では、高い失業率をかかえた先進諸国の抵抗と摩擦がはげしくなり、今後その方法是不可能になってきた。

石油危機発生前五カ年間で平均してみると、EC主要国は輸入の五〇％前後が工業製品（機械・輸出入機器・その他）であるのに対し、わが国はわずか二四％が工業製品で、原燃料が輸入全体の五五％にのぼっている。これと対照的に輸出面をみると、わが国の工業製品輸出割合は圧倒的に高く、総輸出の八八％を占めている。そしてこの傾向は、現在にいたっても大きな変化はない。しかし今後、輸入構造の高度化、製品・半製品輸入の拡大によって、世界経済との調和的發展をはかっていくことを求められており、わが国は貿易構造の転換期に立たされている。

わが国経済は、昭和三〇年から五〇年までの間に、年平均八・八％の経済成長を遂げたが、これを主導したのは設備投資と輸出の二つであり、この二つともが、現在その伸びを期待しがたい現状

3 ま え が き

だけに、産業界の苦境は深刻である。

第五に、資本費（減価償却費・金融費用など）と人件費の増加がある。とくに人件費の増勢はいちじるしく、労働分配率も昭和五〇年から五〇％を超えたあと、この水準をさがることはない。

ただ、このような諸要因がもたらしている影響は、業績や企業の相違によってかなり異なり、構造不況業種とそうでない業種との間では、明暗の差が対照的であるし、個別企業レベルでも収益の違いは認められる。

今後さらに経済の減速が進むとすれば、企業のコストはいっそう高まり、それに対処するために企業は、さらに合理化を重ねていかななくてはならない。また新製品・新技術・新しい製造方法などを生みだすことにより、これまで以上に創造的経営・効率的経営に徹する必要がある。とくに実際に価値を生みだしていく各職場においては、仕事面での効率をはかり、部下の創意・工夫を発揮させていかななくてはならない。

しかしこの人的資源の活用に関しても、労務構成の構造的な変化（高齢化・高学歴化）が起こっている。また人びとの生活意識や勤労意識も大きく変容している。これにより雇用管理の方式は、一八〇度の転換を求められており、また職場管理のあり方も再検討の必要にせまられている。それらを含めた人事管理システムの再設計も必要となる。

まず雇用管理についてみると、これまでの雇用管理は、労働力の年齢、学歴構成のピラミッド型構造を前提として成り立っていた。

企業の職務構造がピラミッド型だったから、これまではそれに対する人のはめこみも、年齢、学

歴構造のピラミッドをそのまま機械的にあてはめれば、ことは簡単に摩擦も起きなかった。しかし高齢化・高学歴化の進行は、従来型の雇用管理の基本的前提条件を崩してしまふことを意味する。つまり、職務構造は、いつの時代にも、どの産業でもそれほど変わるものではなく、ピラミッド型である。

そこで労働力の年齢、学歴構造が、高齢化によってピラミッド型から、筒型に変わることが、不可避であるとするならば、この新しい筒型の年齢・学歴構造と、ピラミッド型の職務構造をマッチさせるように、雇用管理の原理・原則を修正しなければならぬそれは結論的にいえば、年齢にとられないシステムを新たに作り出すことである。

つぎに働く人びとの意識をみよう。たとえば電機労連が五一年に行なった調査「作業集団と労働意識」によれば、労働を「生きがいだ」と思う人は四二%（「生きがいはむり」が四六%）、「収入より生きがいのある仕事を」と考える人が四七%と多く、労働者の価値観が、かつての「生活のための労働」から「自己実現のための労働」へと移行していることが知られる。

他方で、仕事中の疎外感を感じる人びとは「歯車のような感じ、無力感が時々」という人もふくめて七三%、「孤立感、孤独感」をもつ人びとが四六%と同様に高い。労働に生きがいを求めながらも満たされない人がふえているわけだが、これが両立しながらも、労働者の作業に対する高い責任感と労働意欲を生んでいるのは、終身雇用制・年功序列制による企業との一体感、現場の責任感や能力を発揮させる集団運営制に負うところが大きい、という事実を無視することはできない。

「国民生活選好度調査」（昭和五〇年）の生活標準に関する調査によると、仕事に関する要望はか

なり根強い。

それを達成度についてみると、仕事の領域では安定した仕事については比較的高く、基礎的な水準はほぼ達成されてきていると考えられる状態にあるが、所得の領域とならんで、より高い水準の実現を求める人びとが多くなっており、こうした領域が生活のなかに占めるウェイトの大きさがみとれる。

また「労働者福祉総合調査報告」（四九年実施）から仕事に対する考え方をみると、生きがいを実現するためとか、生活を充実させるため、と答える人が五二%と、生計維持のため（二八%）、社会人の義務（一三%）と答える人を大きく上回っている。さらに、経済企画庁の「ライフサイクルと暮らしの質に関する調査」（五一年）によると、能力主義、仕事のやりがい、転職など、労働の領域での自己実現をはかるための項目に対する切実感が高くなっている。しかし、安定した職場、職場の安全といった、基礎的と考えられる面でも、その充足感是比较的高いものの、切実感も高くなっており、充足度合いにもかかわらず、強い関心が持たれていることがわかる。

これからは、以上のように高度化した欲求に対応した職務割当て、処遇管理のあり方を追求していく必要があるが、これはなにも経営者・人事スタッフだけの責任ではなくして、業務管理と人事管理の責任者であるライン管理者にとっての重要な責任事項である。この責任事項を完遂していくためには、業務管理ならびに人事管理の諸制度に管理者は無関心ではいられない。なぜならば管理者は、諸制度を運用する責任者でもあるからである。

そして、これらの責任を全面的に遂行していく場合は「職場」をおいて他にない。いいかえれば管

理者は「職場」において、人事管理と業務管理を統合していく責任を負っているのである。

本書は、職場管理の責任者としての管理者という視点に立ち、職場管理の基本的知識を提供する意図にもとづいて構成されている。読者諸氏の日々の努力に、なんらかの参考として役立つものになるならば、この上ない喜びである。

昭和五三年四月

池沢章雄

目 次

I 個人の能力を開発する

1 個人の行動に影響する要因は.....	一五
行動環境要因とは(一五)	
集団規範と感情構造とは(二一)	
組織集団の基本的過程(二四)	
2 能力開発の促進要因は.....	二六
能力開発につながる要因は(二七)	
学習のチャンネルを知る(三〇)	
3 教育訓練のニーズを把握する.....	三二
組織ニーズを把握する(三二)	
個人別ニーズを把握する(三三)	
職務の資格要件を作成する(三五)	
4 能力開発の方法・手段.....	三八
人事管理イコール業務管理と知る(三八)	
OJTとは管理行動そのものである(四〇)	
個人の職務を明確にする(四〇)	

Ⅱ 人事管理のシステムをつくる

- | | | | |
|---|------------------------|-------|----|
| 5 | 指導の原則を知る | | 四四 |
| | 職務に動機づけ要素を含ませる (四二) | | |
| | 部下に権限委譲をおこなう (四二) | | |
| | 教育訓練のふんい気を (四四) | | |
| | マネジメントのプロセスを踏む (四七) | | |
| 6 | OJTの効果を高める | | 五〇 |
| | 環境のマネジメントをおこなう (五〇) | | |
| | OJT計画のたて方 (五二) | | |
| | OJTと人事考課との関連づけ (五二) | | |
| 7 | 職業人としての能力を育てる | | 五五 |
| | 適応の三つの次元 (五五) | | |
| | 社会的能力を開発する (五六) | | |
| | メンバーシップを身につけさせる (五八) | | |
| | 職業観・自己批判能力などを教育する (五九) | | |
| | 職場適応・自己適応の能力を高める (六〇) | | |
| 8 | 職務・部門ごとのニーズを把握する | | 六一 |
| | 人事管理のシステムをつくる | | |
| 1 | 全般的人事管理を | | 六五 |
| 2 | 職場の人事管理を | | 六八 |

Ⅲ 変化する経営環境と人事管理の課題

	就業管理のすすめ方(六九)	
	職務の割当て(七一)	
3	労働力管理のすすめ方……………	七二
	労働能力管理のすすめ方(七三)	
	労働力維持管理のすすめ方(八三)	
4	労働組織管理のすすめ方……………	九六
	組織管理のすすめ方(九六)	
	人間関係管理のすすめ方(九九)	
5	労使関係管理のすすめ方……………	一〇一
	労使関係管理とは(一〇一)	
	労使関係調整の制度を生かす(一〇三)	
1	労務構成の高齢化に対処する……………	一二
2	すべての人の能力活用を……………	一六
3	高学歴化は高職務を求める……………	一八
4	豊かな社会における価値観の変化……………	二二
5	経営の高コスト化に対処する……………	二五

IV 職場を組織活性化の場に

6	多様かつ柔軟な管理方式をつくりだす	一二七
7	職場の人間化をはかる	一三〇
8	職場ごとに管理のあり方を追求する	一三二
9	人心の安定をはかる	一三三
10	精神的報酬を重視する	一三六
11	労働効率を高める努力を	一三七
1	職場とはどんなところか	一四一
2	職場集団とその日本的特性	一四三
3	職場が個人にとってもつ意味	一四五
	職場は多様な欲求を充足させる場(一四五)	
	職場は個人の生活の基盤である(一四八)	
4	社会化と個人化を統合する場	一五〇
5	職場の活性化をはかる	一五二
	重要になる職場の人事管理(一五二)	
	職場の人間化をはかる(一五四)	

V 人事管理制度をよく活かす

6	職場レベルでの経営参加を……………	一五六
7	健康的で効率的な職場をつくる……………	一六〇
8	魅力ある職場をつくる……………	一六五
1	管理者は制度運用の責任者……………	一七三
2	賃金制度を活かす……………	一七六
3	人事考課制度を活かす……………	一八四
	賃金管理の機能(一七六)	
	賃金は社会的地位を意味する(一七八)	
	賃金制度のあり方(一七九)	
	動機づけ要因としての賃金(一八二)	
	賃金満足をもたらすもの(一八三)	
	人事考課の目的と機能(一八四)	
	人事管理と人事考課(一八六)	
	評価基準を明確化する(一九〇)	
	評定要素の公開とほん訳を(一九二)	
	人事考課のための情報収集とは(一九三)	
	信頼される管理者になる(一九六)	
	評定内容を公開する(一九八)	

VI 特性に応じた管理のあり方

本人にフィードバックする (一九九)	
部下の心理をよく理解する (二〇〇)	
評定者が「おのれ」を知る (二〇一)	
偏見にとらわれない (二〇二)	
4 従業員個人の経営参加制度を生かす	二〇三
自己申告制度を活かす (二〇三)	
考課面接制度を活かす (二〇四)	
職場懇談会を活かす (二〇七)	
提案制度を活かす (二一二)	
1 管理に対応する能力を知る	二一九
2 女性の特性と能力開発	二二一
男性と女性のちがい (二二二)	
女性のもつ特性 (二二八)	
女性の能力活用のかた (二三七)	
3 中・高年者の特性と活用	二四七
中・高年者を理解する (二四七)	
中・高年者の活用 (二五〇)	
中・高年者活用の留意点 (二五二)	

中・高年者の能力開発のしかた (二五五)	
定年延長をはかる (二五八)	
4 知識労働者の特性と管理	二五九
知識労働者とは (二五九)	
知識労働者の特徴と管理のしかた (二六〇)	
5 技術開発部門の管理	二六五
研究技術者の特性を知る (二六五)	
研究技術者活用のポイント (二六八)	
研究開発の生産性を向上させるには (二七〇)	
6 青年層を理解する	二七三
戦後生まれが半数以上に (二七三)	
個人重視の戦後派 (二七四)	
延びる青年期 (二七五)	
学歴による意識の差 (二七九)	

