

# これからの職業能力開発

職業訓練研究センター 編  
大蔵省印刷局 刊 1986年  
定価 2,000円

本書は、職業訓練研究センターに設けられた企業内教育研究会（座長 奥田健二上智大学教授）の研究報告2編と研究センターが実施した調査結果報告1編、合わせて3編の報告を収めている。

「本書に収められた報告書で企業内教育研究会が提起している『学習企業』『テクニシャン』『多能工化』などのコンセプトは、職業能力開発行政の指針として重視されていることは周知の事実である。本書は、行政関係者のもとより、企業内教育関係者や研究者の方々にも絶好の文献であるといえよう。」（野見山真之労働省職業能力開発局長の序文より）

本書と同じく大蔵省印刷局から出版された前書『メカトロニクス時代の人材開発』が技術革新の必要技能に及ばず影響の実態分析に主眼が置かれていたのに対して、本書は、適応力豊かな人材を育成してきた日本的人材育成システムが、技術革新の進展や経済の国際化、労働力の高齢化等によって大きな挑戦を受けているという前提に立って、これからの人材開発対策のあり方を論じ、政策提言を行うことが第一の狙いとなっている。

本書の第一部には、「新しい学習企業をめざして」が収録されている。ここでは、日本的人材育成システムの特質とそれが現在いかなる挑戦を受け、どのような課題に直面しているかが分析され、続いて、これからの企業内教育訓練の方向として、「学習企業」の新しいコンセプトを打ち出し、そこに至る方策が種々、提言の形で述べられている。

「学習企業」という言葉の意味については、経営の重点課題に人材開発の目標を掲げ、経営に存する教育機会や教育資源を効果的に活用している企業といえはわかりやすい。CI（コーポレートアイデンティティ）流行りの昨今、「学習企業」という企業イメージを定着させることは、従業員を目的的な学習に動機づけるのに役立つだけでなく、優秀な新卒者採用の効果的な手段ともなろう。企業が学習企業へ移行するためには、なによりも従業員に対して挑戦的な仕事を与え、仕事に動機づける必要があるとする指摘は、従業員相互の経験交流による相互啓発、自己啓発重視の指摘と合わせ、当り前のことであるのが大切なポイントであろう。

第二部は、「メカトロニクス時代の技能者養成」である。ME化の進展に伴う技能の変化に対処していくため、これからの技能者養成の目標をどこに置くべきか、そのための教育訓練の方法はいかにあるべきかがここでの中心テーマである。

この研究課題にアプローチするため、企業内技能者養成の歴史をたどり、欧米との比較がなされ、また、技術革新の必要技能に及ぼす影響に関する前記調査の結果等が活用されている。結論として、技能者からテクニシャン訓練へ、技能訓練から問題解決能力や適応力を重視する訓練への方向が今後の技能者養成の進むべき道として強調されている。関連して、先進的大企業で現にどのような教育訓練が行われているかが企業の教育担当者によって詳しく紹介されており、教育訓練の方法を考える場合の参考になるはずである。

第三部は、職業訓練研究センターが最近実施した「技術力の向上と人材開発に関する調査結果」である。ここでは、技術力向上のために企業の求める人材像としてテクニシャンの実態が詳しく述べられている。職業訓練短期大学校の関係者の方々にとって今後の訓練目標を考えるうえで示唆するところが少なくないと思われる。（泉 輝孝）

# 社員教育入門

山田 雄一 著

日本経済新聞社（日経文庫） 1967年

定価 600円

「企業は人なり」と言われる。いつの時代にあっても企業の盛衰、命運を左右するのは人である。技術革新のサイクルと環境変化の速度が速まっている現在、それに対応して多様な課題を解決し、企業の存続、発展を図るためには、人材を育て、確保していかなければならない。企業内での教育は一層重要になっている。本書は、企業内での教育の実戦経験を持つ著者が、企業内教育の歴史、原理、方法、技法を論じた実用的入門書である。

企業内教育による人づくりの重要性が叫ばれている。その背景には大きく二つの理由がある。一つは、急テンポで生起する技術革新とそれによる目まぐるしい環境の変化に適応していく能力を従業員につけさせなければならなくなったことである。もう一つは、従業員自身の心の中に、「自分の能力を最大限生かしたい」「自分の能力を試してみたい」といった自己実現への欲求が強く持たれるようになったことである。

狭義の意味での企業内教育は、企業が、企業のために、企業の手で行う教育である。と同時に企業内で労働している人は、良い企業人であることを通じて良い市民であり、良い市民であることを通じて良い産業人である。従って企業のための教育は、企業において良い市民を育てるための教育をも含むものとなる。企業外での教育が盛んになる一方で企業内教育がますます重要視されるゆえんであり、企業内教育の積極的な存在理由がここにある。

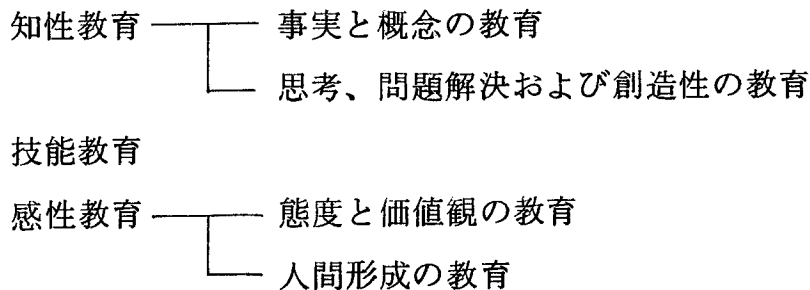
本書は7章で構成されている。第1章は、企業内教育の歴史を論じている。企業内教育の必要性や性格は、常に時代の歴史的背景と密接な関係を有しているという認識に基づいている。江戸時代は企業内教育の前史の時代であり、「読み、書き、そろばん」を中心に、「商人道・職人道の研鑽」としての企業内教育が行われた。以後、今日の企業内教育の原型がほぼ出そろった明治時代を経て、大正から昭和まで、第二次大戦下、戦後（さらに4期に区分）の5つの時代区分に従って企業内教育は発展してきた。

第2章は、企業内教育の体系を整理している。生産、販売、人事といった経営の職能に対応した職能別教育体系、最高経営層、中間管理層、執務層といった経

営階層別の教育体系、さらに職務教育と開発教育といった観点から教育の体系についての考え方が論じられる。

第3章は、企業内教育が、企業の経営目標達成のために従業員を組織化することと、社員個人の自我の実現、能力向上の機会を提供するということの2つの側面を満足させなければならないという観点から、企業内教育存立の原理が追求される。

第4章では、企業内教育の具体的な方法が述べられている。教育の方法は、教育内容によって変わるが、ここでは、以下5つの領域ごとに整理されている。



第5章は、教育の実際の技法を第4章の5つの教育領域ごとに整理した章である。例えば問題解決のための技法として、事例研究法、課題法、イン・バスケット法、ビジネス・ゲーム、ケプナー・トリゴ訓練が取り上げられている。

第6章は、企業内教育にも「計画・実行・統制」のマネジメント・サイクルが必要だとして、教育必要点の把握、目標の設定、教育課程の編成、実施、効果の測定という教育のマネジメント・サイクルが論じられている。

最後の第7章では、育成配置、自己啓発、関連企業への教育援助、組織変容のための教育といった戦略的な観点から企業内教育に取り組む必要が述べられている。（八原 忠）

# いまなぜCDPか

人間能力開発センター 編  
青葉出版 刊 1982年  
定価 1,800円

アメリカで生まれたCDPは、アメリカの個人主義的社会風土との相違のせいもあり、十分成熟しないままにわが国に紹介された。日本の一部の大企業は、独自のCDPを試み、以来20年を経て、終身雇用制社会の日本において、CDPが開花しようとしている。本書は、現行の技術変化に対応できる人材を質量ともに確保するためのCDPをどのように導入し、展開するかをいくつかの事例に基づき、わかりやすく解説している。

CDP (Career Development Program)とは何か。わが国では、経歴管理制度、職歴開発制度あるいはキャリア開発計画などと呼ばれており、個人の長期継続的な進路の開発を援助、促進するプログラムである。本書では、アメリカ産のこのCDPが日本に紹介され、盛んになった理由を低成長、能力陳腐化、高齢化、創造性の低下等を上げて説明している。

まず日本大手2社のCDP導入事例が紹介される。一つは、スペシャリスト育成のための計画的ローテーションであり、もう一つは会社が用意したポジションに対し、そのメリット、デメリット情報を供与しながら選択は基本的に個人にまかせるという「自己実現型」のものである。このような事例を横目に見ながら、わが国の導入目的を4つ示しており、それは「業務の専門多様化に対する人材の系統的育成」、「適性にあった多方向育成による社員の自己実現の推進」、「新規事業分野の開拓、充実のための中枢要員の育成」、「重要事業分野の転換や合理化の進展による職種転換に耐えうる多能工的人づくり」である。いずれも、時代の多面変容に対応しうる戦略的人材育成といえる。

それでは、CDP導入の効果と問題点はどうか。人間能力開発センターの調査結果にもとづいてそれぞれの諸点をあげている。ローテーション並びに人材開発がスムーズに行えるようになった。社員の処遇についてより広い納得がえられた。異種の職種への転換がはかりやすくなった。適正配置の推進、多角的視野を持った人材の育成に役立った。等々を導入効果として上げている。また問題点は、以前の経歴データが現在の異動資料としてどの程度意味をもつか、ある道の真のエキスパートが不在、自己申告をしてもなかなか希望にそえない。期待を十分に吸収しえないためにかえって欲求不満となる等である。このように現状の効果と課題を明示しながら本書はアメリカのCDPの現状を示し、動機づけをしていく。

次の現代のCDP理論では、キャリアの意味や、CDPの基本モデルを示し最終的には、CDPを機能させるためにはいろいろの制度やプログラムを整える必要があり、従ってそれを満足させるようなトータルシステムが理想であるとして

いる。

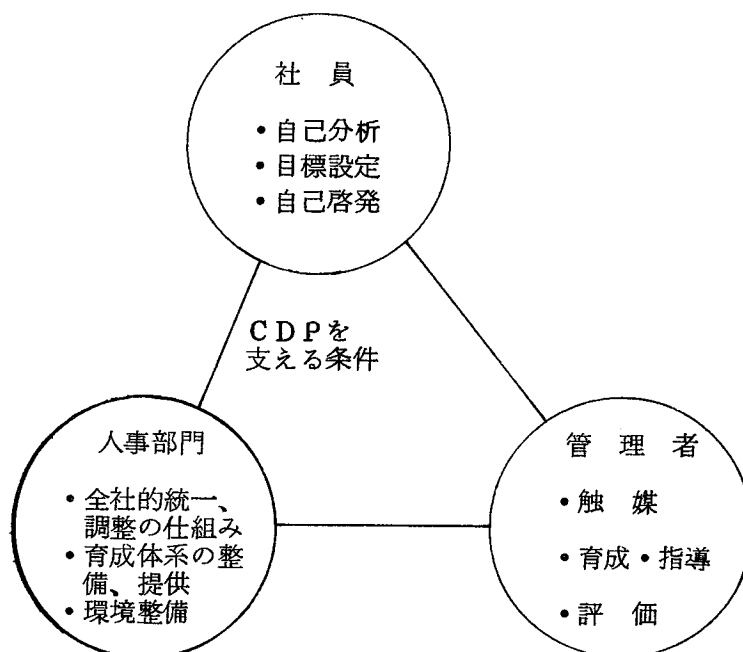
CDPの仕組みづくりについて、まずCDPを構成する5つの要素、すなわち「キャリアパスの設定」、「能力評価・個人情報の管理」、「キャリア設計の手順設定」、「育成機会の整備」、「人事管理システム総体のあり方」を説明し、つづいて数社のCDPの仕組みづくりの事例を紹介している。

CDP展開編では、実質的にCDPを動かす管理者の責任について部下を動機づけるという観点から言及する。そしてCDPの展開は、上司と社員と人事部門の3者協働のうえに成り立つ（CDPを支える条件：図参照）ということを章末で強調している。これまでのCDPの理論、仕組みづくり、展開という一連の流れが把握できたところで、今度は、階層別、業務種別のCDPがどのようにあるべきかを示し、更にCDPの効果性をはかるためにはどのような諸制度（人事管理システム、職務分析・評価等）を導入すべきかを述べて、これからCDPを導入する企業や、実際導入していてもうまく稼動していない企業に対しての示唆を与えている。

最終章は、これまでの導入経過に基づいての課題の提示である。

（八原 忠）

#### CDPを支える条件



資料出所 人間能力開発センター「いまなぜCDPか」

# 効果を上げる企業内教育

青木武一 著  
日経連弘報部 刊 1982年  
定価 1,900円

このところ日本中、人材開発ブームで湧き立っている感じだが、実際には、そのために行われる教育が効果をあげていないという声が多い。そのため、本書は、まず、「なぜ教育訓練が役に立たない」のかを検討し、つぎに、この「役に立たない原因」をつぶすためには①教育のニーズがはっきりしていること②ストラクチャーを整備する③内容を実務に密着させる④技法を縦横に駆使する必要があることを多くの実例をあげ解説している。

企業内教育は、何よりもハッキリとした効果を上げなければならない。この場合、「効果」とは直接的に企業の安定と発展に役立つという意味である。

こうした点からいえば、企業内教育は企業の戦略達成に役立つ教育体系でなければならない。そのため、教育体系の第1の柱は「全社をあげて戦略の達成に必要な風土づくりを行う」ことである。体系の第2の柱は「役員、管理者、そして監督者の能力を、戦略を達成できるように開発すること」である。この幹部の能力開発は戦略達成のためのマネジメント能力の開発と、機能部門別に要求される能力の開発とに区分される。しかし、「風土」が改善され、また「幹部の能力」が高まっても、組織の形態や運用がうまくマッチしていなければ業績は上らないので、組織の効率化を図る。たとえば、「ダイナミックな組織運用」「現場システムの見直し」「TQC運動の推進」などが教育体系の第3の柱としてとりあげられなければならない。

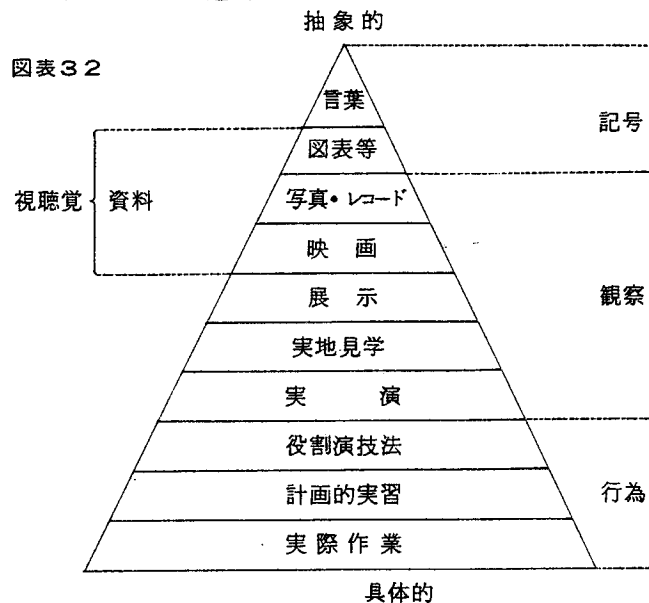
つぎに、こうした教育体系に基づいて、カリキュラムを編成するわけであるが、カリキュラムを編成する場合の原則は、「教育で、ある項目を取り上げることが職制の方針として具体化している」ということが重要である（具体化の原則）。つぎに、教科目を配列するうえで、いくつかの焦点をもっていなければならない。とくに実践性と有用性を重視する立場から、解決すべき問題を焦点にすることが推奨される（焦点化の原則）。

また、教育の実施にあたっては、各部分部分は、極力、実際問題解決訓練（RPT）の方式で行うと、より効果を上げることができる。「組織の状況対応と職場の活性化」などの教育になると、もっと現場の実際問題と関係づけないと全く意味のないものになってしまう。

ところで、企業内教育は、教えたことが本当に理解され、かつ実行されなければ、完結したとは言えない。ところが実際には、教えたことが職場で必ずしも実行されないことが、企業内教育の最大の悩みである。その原因として考えられることは、教育内容の不備、ストラクチャー（職制の協力体制、人事管理諸制度等）の不備のほか、教育技法の問題がある。教育の技法は、それぞれ長短得失をもっている。従って、技法は、ちょうど薬を調合して総合作用を高めるように、各技法の長短得失を知ったうえで、うまく活用すべきものである。すなわち、教育技

法は最も抽象的な言葉による「講義」から、「実際作業」による最も具体的（行動的）な技法まで考えられるが、基本的には「抽象的」技法と「具体的」技法をうまく使いわけすることである。C・E・ワトソンは従来実施されたいろいろな調査を総合して各技法の有効性を図表のようにとりまとめているが、大切なことは各種の教育技法に順位をつけるのではなく、どの技法がある教育目的を達成するために効果的であり、どれが効果がないかを知ることであると述べている。

そして、最後に、著者は「役に立つ教育」を実施するための教育訓練管理上の問題として、上述したような教育を行うためには「経営マインド」や「職制浸透力」が不可欠だとし、教育担当者のこのような「力」の不足を補い、真に役に立つ教育を実施するためのご意見番、および援助機関として「教育委員会」の活用を提言している。（八原 忠）



図表34 技法の有効性

技 法	知識の 習 得	態度 変容	問題解決 技 能	対人関係 技 能	参加者 の受容	知識の 保 持
ビジネスゲーム	NA	A	A	NA	A	A
ケース・スタディ	A	A	A	NA	A	A
討 議 法	A	A	NA	NA	A	A
講義(含・質問)	A	NA	NA	NA	A	A
映画フィルム	A	NA	NA	NA	A	A
プログラム学習	A	NA	NA	NA	A	A
役割演技法	NA	A	A	A	A	A
感受性訓練 (Tグループ)	NA	A	A	A	A	A
テレビの講義	A	NA	NA	NA	A	A

(注)  
Aは活用できる(Acceptable)  
NAは活用できない(No: acceptable)  
ことを示している。

資料出所 青木武一「効果を上げる企業内教育」



# 行動科学入門

嘉味田 朝 功 著

産業能率大学出版部 刊 1968年

定価 1,200円

人間行動の科学的研究である行動科学が日本に紹介されて、20年以上の歳月が経過している。その間行動科学はあらゆる分野で注目され、応用され、すっかり定着したものとなっている。

本書は行動科学の黎明期に、いち早く実務家のために出版された行動科学のおいたちから、基本的な考え方、実務の、特に対人コミュニケーションの場面での応用などが、コンパクトに説明されている。多様化された行動科学のルーツをさぐるためにも、ぜひ一読を薦める。

行動科学の研究対象は、個としての人間だけではない。集団であったり、社会であったり組織であったりする。

組織行動で重要な概念である管理が、アメリカの組織行動の場合と日本の組織行動の場合とでは相違があったことを、本書では明快にしめしてくれる。すなわち、アメリカのそれは、経済的合理性を貫き、能率的に業務の中からムリ・ムダ・ムラをはぶき、組織や規約を中心とした「規制づくめの管理」であった。一方日本の管理は、人の情を重んじ、和の精神を尊び、人間を中心に「臨機応変の管理」と規定している。そして、今日では、それぞれ反対側の概念、つまり、アメリカに於ては人間の側面に、日本では業務の側面に注目せざるをえなくなった状況を述べ、行動科学にもとづく目標による管理の手法を説明している。組織の中での個人の行動を分析してゆけば、目標による管理のような手法が登場してくることもなるほど、うなずけることである。

次に、実際に行動科学がマネジメントに生かされている事例として、ブレイク、ムートンによる「マネジリアル・グリッド」と、「センシティブィティ・トレーニング」をとりあげている。

グリッド理論とは、管理能力を向上させるための手法のことで、複雑多岐にわたる管理者の行動を分析し、管理者としての理想像を研究し、そこから改善を要する点と、改善方向を探し出してゆく。この理論にのっとり、管理者各人の管理能力を啓発し、あわせて組織全体の効率を良くするものである。

センシティブィティ・トレーニングは、管理者のリーダーシップの育成をねらったもので、管理者に必要とされる3つの技能（テクニカルスキル・ヒューマン

スキル・コンセプチュアルスキル)のうち、ヒューマンスキルに着眼している。ここではヒューマンスキルを向上させるには、自己を知り、他の人々を知り、集団を理解し、文化を理解し、コミュニケーション技能を高めることが必要であると説いている。真のリーダーシップを発揮するには、コミュニケーション能力は欠かせない要件なのである。

リーダーシップとコミュニケーションの問題についても、本書は実務的な面での解説をおこなっており、事例を通してコミュニケーションにおける様々な示唆に豊んだ解説を加えている。

これらのほか、行動科学にもとづく現代人の生き方などにも言及している。

本書は真の人間理解のための行動科学を紹介する、格好の入門書といえよう。

(八原 忠)

# サクセストレンド

ジョン・ネイスビッツ 著  
竹村健一 訳  
三笠書房 版 1985年  
定価 1,300円

新世代型企业への脱皮。それには情報社会の中で生き残れるかどうかの、企業の命運がかかっている。情報社会に対応するため、最も必要となるものは「人材」という資本だ。

労働売り手市場現象を迎えて、激しくくりひろげられる企業間の人材争奪戦に勝利をおさめるため、今、アメリカのビジネス界では、大胆な組織改革が試みられている。そして、「今こそ」が変革の絶好のチャンスなのである。

この書はアメリカの新しいモデル企業をたたき台として、企業の社会的役割の変革プロセス全体を探ることをねらいとしている。

工業社会から情報社会への移行が急ピッチで進められている今、企業形態への変革の必要性が高まっている。もはや工業社会における労使対決的発想はかけりを見せ、個々の社員の利益と企業の目標を合致させる姿勢へと、ビジョンの方向転換が迫られているのだ。その背景には、世界的経済競争の激化と、工業基盤の衰退という現状に加え、情報社会の中で、新しい価値観が生じてきていることが要因としてある。

こうした社会変化に対応しうる新世代型企业への変革のカギとなるものとして、三つの巨大トレンドが底流にあると言えよう。それは、1 企業の戦略的資本としての人間の見直し、2 中間管理職の削減、3 労働力売り手市場の到来である。これらの傾向を踏まえ、変革をめざすためには、次のようなポイントを念頭に置いておく必要がある。

まず、労働者は仕事に充実感を味わってこそ、生産性を高めることができるということだ。労働力売り手市場の中で激化する人材獲得競争において、有能な人材を得るためには、企業はまず、企業のニーズと社員のニーズとを一致させてゆくこと、社員の教育と成長を促すような環境を整えてゆくことが重要である。

また、コンピュータの普及により、情報は中間管理職の手を離れ、結果として個々の社員にゆだねられてゆくことになる。このような中においては、社内官僚主義、ヒエラルキー型経営スタイルはもはや通用しなくなってしまう。社員同士が自由に交流し、相互に学びあえるようなネットワーク型経営スタイル（小チーム制、混成チーム制、共同経営システムなど）への転換が必要となるわけだ。それゆえ、社員個々人の自主性や自己信頼、能力を前提としたセルフ・マネジメント、ひいては個々人のライフワークそのものが、ビジネスにおいて大きな意味を持つてくるようになる。

さらに、革新的個人企業家精神がビジネス界を席卷しようとしている今、企業

が有能な人材をひきとめておくためには、社員のチャレンジ精神を育むような土壌を提供できるようにしなくてはならない。つまり、いかに企業内企業家の育成に力を入れるか、これが企業の発展のキーポイントと言えよう。

このような新たな組織、新たな人材育成を実現させるためには、既存の勤務形態の見直しと、マネジメントそのものの発想転換が図られるべきである。ジョブ・シェアリングやフレックスタイム制などの弾力性ある勤務スケジュール、個人に合った報酬システム・健康管理体制の確立などが要求されてくる。また、今後は直観的経営センスが、マネジメントの新しい武器として重要視されてくるだろう。

ここでひとつ、忘れてならないことは、こうした新世代型企業のモデルづくりに、女性の労働力化が強く影響を及ぼしているということである。労働力売り手市場が進む状況下では、女性の労働力化に目を向け、何らかの処置を施す必要が生じることは明らかである。

以上のような、人材育成とそのための環境整備の戦略を進めると、新世代型企業は、まさに一種の教育機関へと変貌を遂げようとしているかのように映るであろう。実際、アメリカでは大学がますますビジネスライクに、企業はいっそう生涯教育の大学に近づきつつあるのが現状だ。

ビジネス界は、今、最も積極的な教育改革の先導者であり、自らも教育者として、企業を大学に変えつつあるのだ。これは、情報社会においては、何よりも「教育」そのものがビジネスの最大の武器であるからに他ならない。

(八原 忠)

# 新人を育てる

池澤章雄・市川 覚 共著  
産業能率大学出版部 刊 1981年  
定価 1,500円

「努力すれば必ず良い結果が出ると信じ、それをバネにして意欲的に取り組んでいる状態」を効力感という。無力感の反対語である。

現代の若手社員に対する批判としてよくとりあげられるのが、“無気力”であるが、彼らも仕事を離れば、趣味に情熱を打ちこむ一面も持っている。プライベートな生活には効力感を感じ、職場生活には無力感しか感じられないことの結果にすぎないのだ。

新入社員に、何とか仕事を通じての効力感を実感させられないか、職場生活に自己存在感や人間信頼の気持ちをより多く期待できないか、を考えてゆくのが本書のねらいである。

本書は、現代の若者の意識と生活の流れを分析することから始めている。人間不信、シラケの世代、ソフトなエゴイスト、精神的未熟児など、様々な形容をされている若者たちだが、その背景には、学校や家庭・社会におけるそれなりの体験があってゆえである。新人を迎え入れる管理者・先輩としては、単に若者の表面的行動のみをとらえて批判するのではなく、その心情を理解し、状況を充分認識したうえで、どのようにすれば彼らが育ってくれるのかを考えてゆくことが必要である。多くの若者たちの間には、就職する以前に、「企業」「組織」に対して、ドロドロしたイメージや否定的な観念が浸透してしまっている。この観念を現実でさらに強化してしまうか、働く社会のすばらしさでこの観念を修正させられるのかは、それぞれの管理者や職場の先輩達の行動にかかっているのである。

ところで、新人を育てる視点としては、次の3点があげられている。

- ① 自律性を育てる。
- ② 効力感を育てる。
- ③ 成熟人に育てる。

①については説明の必要もなかろうが、“ああしろ、こうしろ”と細かく干渉して、自分の好みに育てあげようとする管理者は意外に多い。また、強味より弱味だけを見て指導してゆこうとする傾向もある。いずれも新人の自律性の芽をつんでしまう結果になる。

②の効力感を育てるためには、「自分の熟達が自分で実感できる課題」に取り組む経験が重視されている。“少々難しそうだが、やってみたら何とかなった”経験や“自分は少しずつ進歩している”ことをハダで感じる場面である。

③については、①、②を総合して、次の5つのポイントを挙げている。

- a. Doだけでなく、Plan - Do - See を通じて仕事をまかせよ。
- b. 質問されても即答するな。
- c. 問題解決にまき込め。

d. 常に3歩先の仕事に挑戦させよう。

e. 新人を主役にするチャンスを作れ

以上の視点に立って、新人を指導するとすれば、具体的にどのように進めてゆけばよいのだろうか。第1に“受け入れ体制づくり”である。ついで、“新人を生かすしくみと風土づくり”“新人OJTの各ステップ——指導項目の設定から目標設定、方策の設計、計画を伝える話し合い、実施、結果の検討”などについて具体的な方法が詳述されている。ここで全てを要約することはできないが、その中で面白いアイデアを1つ紹介しよう。それは「見知らぬ人との出会いを避けよ」ということである。

新人が初めて出勤すると、ものめずらしそうにながめたり、どんな人物かコソコソさぐり合う光景にめぐり合う。これは、職場の人々に新人の顔も人物も事前に知らされていないからである。そこで、入職10日前ぐらいに人事から新人の略歴と写真を借りてきて、朝礼で発表するにとどめず、職場内の掲示板に貼っておけば、職場の受入れムードが高まり、新人も安心して職場になじんでゆける、というアイデアである。

1つ1つのアイデアや方法は小さなものばかりのようだが、これらが組み合わせれば、配属されてくる新人に大きな影響を与えるのではないかと思われる。そんな実践的なノウハウが本書には散見される。 (八原 忠)

# 職場の自主管理

—日本型展開の理論と実際—

兼子 宙 監修

日本労務研究会 刊 1977年

定価 2,400円

1. 自主管理への動き
  - 1) 西欧の経営参加の動向
  - 2) アメリカの人間関係管理
  - 3) わが国の自主管理
2. 日本型管理展開の実例
3. 自主管理体制の理論と背景
  - 1) 組織における人間問題の系譜
  - 2) 人間と意欲に関する理論
  - 3) 理想的組織および管理体制に関する理論
  - 4) 組織開発と参画的風土づくりの理論
  - 5) 自主管理体制の考え方とポイント
  - 6) 日本的風土の中の自主管理体制
4. 職場の自主管理に関する文献解題

今日わが国産業の現場では、本書の主題である「職場の自主管理」たとえば、職場の人々の小集団活動によるQCサークル活動やZD運動などのさまざまな試みがさかんに行われてきている。これは各企業が、これからの社会、経済環境下で経営を維持し、発展させていくに当って、従業員の非協力や反発をさけて、自発的な経営協力を求めるために必要なこととするからである。本書はこれらを職場の自主管理体制としてとり上げ、そのさまざまな事例を紹介し、成果を検討し、その発展を考察したものである。

一方、わが国の経営学者や一部産業人の間でも、西ドイツの共同決定法の成立などに見られるヨーロッパ諸国の労働者の経営参加に関して、強い関心がよせられている。この経営参加制にこそ国際的な新しい思潮の流れであって、わが国の職場の参画管理もその一つの現われとみる人もいるようである。もちろん両者は全く無関係ではないし、また一方は本物で他方はごまかしといったものではない。それぞれに社会的基盤の違いがあり、発生の歴史の違いのあるものである。それらを比べれば、いずれも長所・短所があり限界をもっている。その発展のいくさきを考えれば、両者は一つに結びついてゆかねばならぬものであろう。

しかし、当面のわが国としては、ここにとり上げた職場の自主管理のゆき方こそさが、ほかに途のないこれからのすすむべき方策と考える。

( 金澤 靖 )