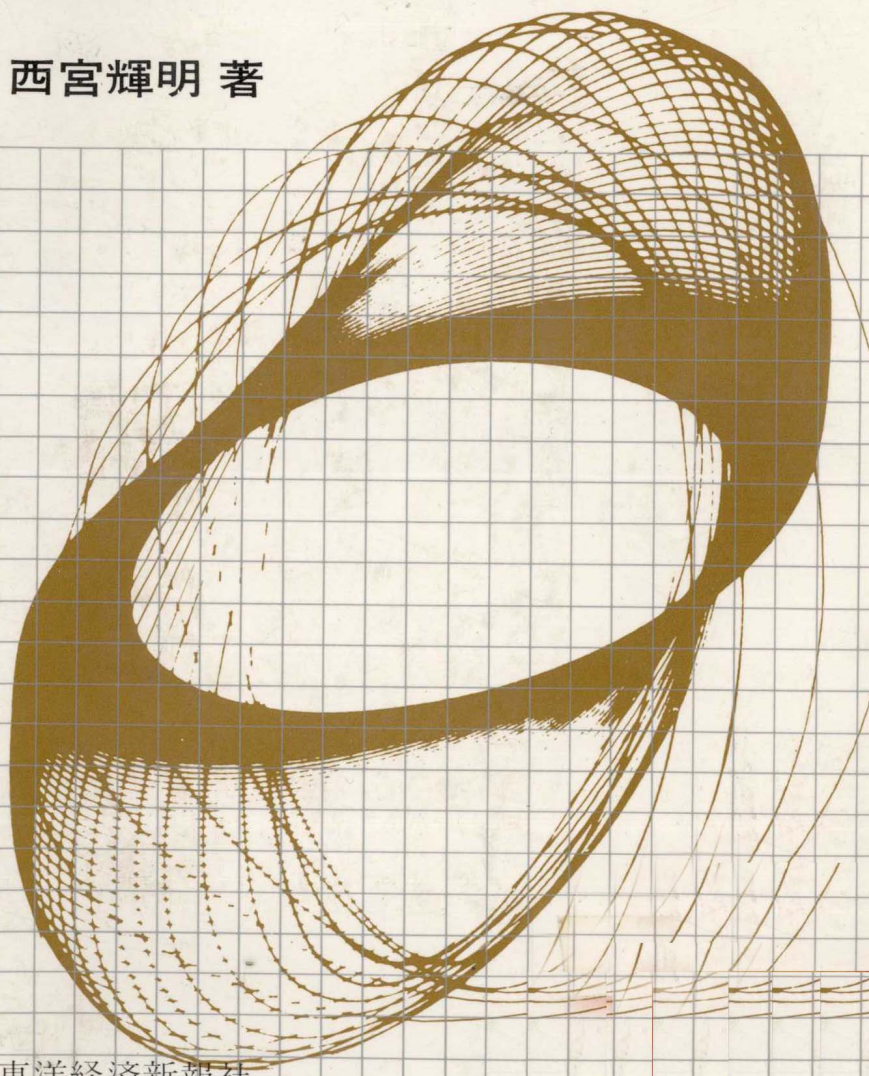


経営実務シリーズ

これからの労務管理

激動期のキーポイント

西宮輝明 著



東洋経済新報社



経営実務シリーズ

これからの労務管理

激動期のキーポイント

西宮輝明 著

東洋経済新報社

著 者 紹 介

大正14年 東京生まれ
昭和23年 早稲田大学理工学部工業経営学科卒業
現 在 早稲田大学商学部教授，商学博士，東京労働基準
局賃金相談員，東京地方最低賃金審議会公益委員
著 書 『賃金論』（日本評論社），『賃金体系合理化の実務』
（東洋経済新報社），『職務給——考え方・進め方』
（中央経済社），『これからの賃金制度の考え方・作
り方』（日本実業出版社），『賃金管理論』（日本労
働協会），『管理職賃金の考え方・決め方』（日本法
令様式販売所）
現 住 所 〒 189 東京都東村山市多摩湖町 4—28—25

これからの労務管理

昭和50年12月9日 第1刷発行

昭和52年6月30日 第2刷発行

著 者 にしみやてるあき 西宮輝明

発行者 宇梶洋司

発行所 東京都中央区日本橋本石町1の4 東洋経済新報社

郵便番号 103 電話東京(270)代表4111 振替口座東京3-6518

©1975 <検印省略> 落丁・乱丁本はお取替えいたします。

2334-4752-5214

Printed in Japan

は し が き

これからの労務管理はいかにあるべきか……ということが、この書をまとめる上で一貫して意識してきた問題である。企業環境の激動する実態については、ここで取り上げるまでもないが、労務管理の発想は意外と変化に乏しく、停滞してきたのが実情ではないだろうか。「日本の労務管理」、「日本の土壌にかなった労務管理」……といった美名にかくれて、結果的には労務管理の発展を妨げてきたというのが実態であった。

本書は、このような現状を足場に、今日の労務管理がかかえている問題点を洗いだし、これから指し向すべきビジョンと、そこへのチャレンジをいかに実践すべきか……といった課題を大胆に指摘したつもりである。

ところで、労務管理というと、一般的には上から下に向かって一方的に展開される労務対策といっ

た感じを与えるような実践が少なくなかったようである。従業員を一方的に上から見下ろした管理の姿勢である。そのような姿勢の中からは企業の成長はもちろん、維持すら不可能である。これからの企業経営は、労使が真に対等とみとめ合うパートナーシップによって、労使の知恵と協力を結集して共存共栄を積極的に具現することの中にのみ成長が約束される……というのが本書で終始意識してきた点である。労使が共にみとめ合うことのできる労務管理にとどまらず、双方の支持の上に展開される労務管理の追求ということが、私にとって、この書に意図した一つの野心でもあった。

現実の労務管理は、本書で指摘したようなさまざまな問題提起が常にストレートに結びつくものとは思わないが、私のささやかな労務コンサルティングの体験の中から、実務に役立つ労務管理書としての役割も意識してまとめあげたつもりである。具体的な個々の企業の実践の場においては、フォーマルな、またインフォーマルな特色があり、これを無視して画一的に「これからの賃金管理は……であるべきだ」、「労働時間の管理については……の方式で実践すべきだ」とマニュアルを用意することができないのは当然である。しかし、本書においては、個々の企業がそれぞれの体質から、前進した労務管理への脱皮を具体化する際の手引きとなるような配慮を加えたつもりである。この面については、労使それぞれの立場の方々から、さまざまな御叱正をいただきながら、今後より良い実務書に改訂の努力をつみ重ねたいと思っている。

最後に、本書の出版にあたっては、東洋経済新報社出版局の能勢大士氏に終始お世話になったことを是非とも記したい。能勢氏の助言と激励があつてこそ、本書はまとめられたことを述べて、心から謝意を表したい。

昭和五〇年一〇月

著 者

目次

は
し
が
き

Ⅱ これからの労務管理…………… 1

1 労務管理と労使関係…………… 1

考え方の多様化 個別管理の必要性

2 激動する労働条件…………… 5

3 労働能力有効活用化への課題…………… 8

管理の意味 職務の明確化 人事考課の整備
労使協議の必要性

4	労使関係への新たな課題	17
---	-------------	----

2 属人的管理から能力主義管理への課題

1	属人的管理	21
---	-------	----

労務管理において意識すべき課題 実務面での
取扱い

2	能力主義管理	27
---	--------	----

実力主義管理の意味 職務編成と職務価値の決
定問題

3 労働時間短縮の意義と課題

1	労働時間管理の意義と重要性	33
---	---------------	----

心身の労働能力を再生産する 労働時間短縮と
生産性向上

2	労働時間短縮の形態と課題	39
---	--------------	----

4

これからの賃金体系

	一日の労働時間短縮	週単位の労働時間短縮
	年間の労働時間短縮	
3	フレックス・タイム	
	基本形態	導入の背景
		導入の効果
		52
1	賃金体系とは何か	
		62
2	これまでの基本給	
	基本給の意味	勤続年数と賃金
	と賃金	定期昇給決定基準の不明確性
		学歴、性別
		65
3	いわゆる実力主義賃金	
	職務給と職能給	実力主義賃金への指向
4	これからの具体的な賃金体系	
	賃金決定は多角的に	基本給の諸形態
		81
5	賃金体系の改善と労使関係	
		87
		61

5

退職金のあり方

91

1 退職金の意義

91

まず退職金の性格を明らかにせよ 現行の退職
金は勤続年数が極度に重視されている

2 退職金の当面の課題

99

累進増加型の支給率 貢献度を重要視

3 退職金と貢献度

103

人事管理としての退職金 貢献度をはかる方法
ビジョン(株)の場合

4 これからの退職金、三つのアプローチ

108

基本給の職務・職能給化 基礎額Ⅱ基本給＋役
職手当 功労加算金をプラス

6

人事の環境変化と労務管理

115

1 定年延長問題への対応

116

7

人事考課のあり方

1	人事考課のねらい	147
2	人事考課表	150
	考課要素の明確化	要素ごとの尺度を明らかにする
3	これからの初任給をどのように管理するか	137
	反省すべき初任給の独走	「中高年層重視」への疑問
	生活給体系から脱却すべきとき	「抑制」を維持しながら能力主義の展開を
2	これからの若年層に対する管理	129
	若年層の雇用と定着対策	若年者に対する管理の方向
	定年延長とその背景	定年延長問題に取り組む姿勢
	定年延長と高年齢者労働能力有効化の問題	定年延長のむずかしさ

8

労務管理、八つの提言

3	勤務実態をいかに把握するか……………	157
4	考課者に対する教育、訓練……………	162
	人事考課は、いかなる目的のために行なわれるのか——といった目的を、理解させること	人事考課表の使い方を徹底させること
	考課者がとかく陥りやすい傾向を自覚してもらうこと	考課者の訓練
5	人事考課の活用……………	170
	教育、指導などに対する活用	昇給に対する結びつけ
	賞与に対する活用	昇進、異動に対する活用
1	労務管理に試行錯誤は危険……………	177
2	人間尊重の労務管理を追求しよう……………	181
3	古い勤勉主義を期待してはならない……………	184

4	賃上げ抑制も納得が前提……………	188
5	セレモニーとしてのストライキを回避しよう……………	191
6	ビジョンのない個別賃金要求を否定しよう……………	195
7	「売らんかな」「作らんかな」の生産性向上を否定しよう……………	198
8	ダイナミックな人事管理をすすめよう……………	202

Ⅱ これからの労務管理

Ⅰ 労務管理と労使関係

労務管理の今日の課題として一般に指摘されていることを要約してみると、これからの労務管理というものは、働いている人、あるいは組織されている労働組合との理解と納得、積極的には支持というものが土台になって、いろいろな労働条件、あるいは広く働いている人の処遇について決定をし、管理していくべきだということではないだろうか。つまり土台の問題として労使関係ということが最近特に強調されていると思われる。

ところで労使関係というものは、労と使と簡単に分けて、その関係を口にするけれども、現実には、つまり実務の面、あるいは実践的な面において考えると、労使というものは必ずしも単純な関係ではないようである。

考え方の多様化

具体的に述べると労といっても、いろいろとその内部の考え方をまとめていく場合においては、年代によって考え方が非常に異なることを意識させられる場合が多い。こういうことは特に最近、若年層と中高年層の意識のずれということで指摘されている。また同じ年代をとってみても、男性と女性と必ずしも考え方が共通するものではない。したがって男性、女性が混在していて、しかも女性が非常に多い業種、たとえば銀行であるとか、あるいはデパートであるとか、スーパーであるとか、こういうところにおいては、労の側の見解というものをまとめるのも非常にむずかしいと思う。

また同じ年代をとってみても、働いている人の置かれている職場の条件によって異なるのも当然である。事務の系統であるとか、現場作業の系統であるとか、技術関係の系統であるとか、研究関係の系統とか、そういう職掌によって、いろいろと考え方に独特なものが出てくるのである。

さらにまた大企業で事業所が各所に散在している場合、あるいは中小企業でも本社が東京にあり、地方に工場を持つというようなことで事業所が各所に分散しているようなケースにあっては、地域の特殊性というものがあって、それぞれの事業所で働いている人の考え方の相違もまた問題になってくる。

さらにはまた、たとえば同じ年代の男性で同じような職場で働いているとしても、まさに一人ひとりが独特な考え方を持っている。最近の傾向としてそういう一人ひとりの独特な考え方というものに

ついては、高年層より中年層、中年層より若年層と、年代層が若くなるにつれて、その多様さが非常に顕著であると思う。つまり若い人ほど自分自身の考えを、いろいろな場で率直に出す。年寄りが議論をした場合、いろいろともちろん意見は出ても、意外に簡単に考え方がまとまるけれども、若い人の考え方をまとめるのには、非常に時間がかかるということである。つまりこのことは一人ひとりが自分の独自の考え方というものを積極的に主張するという傾向が特に若い年代の者に多いということである。

このような年代あるいは性別、職掌、さらには地域、そしていま述べたような一人ひとりの相違性というようなものを含めて、働いている立場の人たちが、現在働きがいとか、さらに進んでは生きがいというものを追求して、使用者側といろいろな協議をしたり、交渉をする際に、働いている人たちの労働組合の組織というものが、真に民主的に個々人の考え方をよく考慮して一本化していくということになれば、組合の苦勞というものは、管理者の苦勞にまさるとも劣らない問題をかかえていくことになると思う。私もそういう点について組合幹部の苦勞をしばしば耳にする。一方そのような問題に対して、使のほうの問題は、労に比べて一見まとまりやすいような感じがするけれども、これも必ずしも単純なものではないのである。

個別管理の必要性

つまり、日常、働いている人や、あるいはその組織されている労働組合の人たちと、フォーマルに

もインフォーマルにも接する機会のある人事部長とか、労務部長とか総務部長、こういう立場の方と、他の部門の部長との間の意見をまとめることは、非常にむずかしく、場合によっては組合とお互いの一致点を見いだすために苦勞する以上に困難な場面に出会う場合があるということを、しばしば耳にする。さらにまたそうした部長レベルの方と、中堅の管理者の方との考え方の調和の問題や、あるいは取締の中でも、人事関係を担当している人は、人事部門の理解があるけれども、ほかのトップの人たちとの場合は困難なケースが多いということで非常に苦勞されている事例を、これまで、ずい分と見聞している。

したがって、労使関係ということが土台になっても、つまり労使のお互いの理解、支持の上に立つて、労働諸条件というものが決定、管理されなければならないといっても、実はその背後にはこのようなむずかしい問題が双方にあることを考えて、管理する立場からすると、労の側においてまとめられた考え方と、使の側でまとめられた考え方をいわば突き合わせて、双方の原則的なものについて的一致点を見いだすことに努力するのがねらいとされるべきである。

そして労使間でお互いに約束された、そうした問題を具体的な管理の場にもっていく際には、初めに述べたような年代にしても、性別にしても、その他のさまざまな条件を考えて、まさによくいわれる個別の管理ということを重視していくべきだと思う。

この個別管理ということは、ちょっと説明をつけ加える必要があると思う。管理する側、すなわち