



森 五郎 著

新訂

勞務管理概論

泉文堂 版

# 著者紹介

森五郎

一九二〇年（明・四三）岡山市に生まれる  
一九三六年（昭・一一）慶応義塾大学経済学部卒  
歴—富士電機製造株式会社勤務、中央労働  
学園大学教授、慶応義塾大学教授をへて同  
大学名誉教授、一九六一年欧州留学、  
経済学博士

職—日本大学経済学部教授

攻—労働管理、賃金管理、労使関係論  
経営労働管理論（昭・二五 泉文堂）、  
労働管理（昭・三〇）ダイヤモンド社、戦  
後日本の労働管理（昭・三六）ダイヤモンド  
社、基本給合理化の在り方（昭・三四）  
ダイヤモンド社、新訂中小企業の労働管  
理（昭・四三）日本労働協会、増補改訂勞  
務管理論（昭・四九）有斐閣、経営労働論  
（昭・五二 丸善）ほか編著多数

3034—379016—3903

昭和四十四年六月十日 増補版第一刷発行  
昭和五十四年四月十五日 新訂版第四刷発行  
『新訂 労働管理概論』  
定価三二〇〇円

著者との申し  
合せにより検  
印省略

著者 森五郎

発行者 大坪嘉春

印刷所 松沢印刷株式会社  
東京都千代田区猿樂町二一六—三

発行所 東京都新宿区下善合 株式會社 泉文堂

電話東京（951）九六—〇  
振替東京5—二三八〇四番  
郵便番号 一六一

©森 五郎 1979

本書の内容の一部あるいは全部を無断で複写複製（コピー）することとは法律で認められた場合を除き著者および出版社の権利の侵害となりますのでその場合には予め小社あて許諾を求めて下さい。

## 新訂版への序

本書は、初版を昭和三十九年に刊行し、四十四年に増補して以来、すでに七年を経過した。その間に労務管理に関して二つの大きな変化が生じている。第一は一九六〇年代から七〇年代にかけて、米欧における労務管理文献に方針・管理プロセスの思考が定着したことで、行動科学研究が色々な形で労務管理に導入されたことである。第二には、一九七一年から動揺の兆を示していた国際資本主義体制が、一九七三年一〇月の石油ショックを契機として一斉に深刻な不況に陥り、わが国も過去二〇年近かった高度成長から一転してマイナスないしゼロ成長に陥り、最近ようやく回復の兆がきざし始めたとはいえ、経済の基調が従来とは著しく変化したことに対応して、わが国の労務管理にも新しい変化が顕れつつあることである。

本書はもともと大学の教科書として、理論的な序論とともに体系的な各論をもつことによって近代および現代労務管理に関する全般的な知識を提供し、そうした一般的な考察の上に立って、わが国の労務管理の発展動向とその国際比較的に見た特徴とをある程度理解するのに役立つような比較的に正統的な概論になることを意図したものである。したがって右に述べたような最近における米欧の現代労務管理研究の発展動向を十分見極めた上でとり入れることと、わが国の現実の労務管理の動向の変化をもとり入れることは、本書の性質上きわめて重要な責任だと思う。幸いにして出版社泉文堂から、殆ど新版に近い大幅な改訂をすすんで申し出されたので、ここにこ

の「新訂版」を著すことにした。

増補版との相違点は、全十三章中の五章分を新しく書き改めたことと、他の各章についてもかなりの加筆修正をして、「現代労務管理」の体系的概論としての体をととのえたことである。その主な点をあげれば、第一部第一章に補論（Ⅰ）として「現代労務管理の発展動向」を加えたこと、第二部第一章の「労務方針」に、「計画・組織・評定」を加え、労務管理の管理プロセスを明確にしたこと、第二章として「職務・人事情報」を新しく加えたこと、旧著では「労働能力管理」として一章になっていたものを、第三章「雇用管理」、第四章「教育訓練・能力開発の管理」の二章に拡大し、殆ど全く新しく書き改め、とくに最近の行動科学研究の一つの適用である「組織開発」をも一節として加えたこと、第六章「賃金管理」の第三節「現代における賃金管理」を全く新しく書き改めて、現代労務管理の発展である「初期」と「第二期」に対応した賃金管理の新しい発展を示したこと、第七章「人間関係管理」の補論として、「行動科学研究とそれの労務管理への導入」を新しく書き加えたこと、第八章「福利厚生」を「福利厚生・企業福祉」と改め、現代的動向である「企業福祉」を加えたこと、最後に第三部「日本の労務管理」の第四節に、簡単ではあるが今後の不況以後の動向をも加えて修正加筆したことなどである。

本書の新訂版への書きかえは、偏えに泉文堂竹内稲生氏の御熱心な御勧奨によるもので、この機会に厚く御礼を申し上げたい。またこの新訂版も決して万全のものではないが、体系的な概論書として多少ともひびきするところがあれば、まことに幸いである。

昭和五十一年三月

著 者

## 序

戦後、経営学や社会学の研究領域で、最も著しい発達をとげたものの一つが労務管理研究である。しかも、最近のわが国における産業構造の高度化と、労働組合運動の発展とを背景として、労務管理研究の必要は今後ますます増大するものとみてよい。このような背景のもとで、労務管理に関する理論的あるいは実務的な著作はすでに多数にのぼっている。しかしながら、従来の労務管理に関する研究は、いづれかといえばその本質や課題に関する序論的なものか、あるいは賃金管理とか教育訓練や人事考課などのような、部分的テーマのものが大多数である。労務管理論もすでに多くの大学の講座としてとりあげられるようになった現在としては、労務管理に関する著作にも、最近の新しい研究をとり入れた、より体系的なものを概論的にまとめたものが必要であろうと考えられる。

私は十五年前に、かなり体系的な理論的研究書である「経営労務管理論」を泉文堂から刊行したが、その後、斯学の研究もますます発達をとげたし、また私自身の研究も、体系的にも内容的にもある程度発展した。そこで、大学の教科書あるいは専門家のための概論書の少ない現状にかんがみて、最近の新しい研究をなるべく広くとり入れた、体系的、理論的な概論書として本書を著わすことにした。

なお、本書の半数は新しく書きおろしたものであるが、その他のものは、私の旧著「経営労務管理論」の四訂

版（泉文堂）および「労務管理」（ダイヤモンド社）の一部に加筆・補正して用いたところもある。また、当初の予定では、現在の新しい課題である「労務管理組織」「職場における労務管理」および「結章Ⅱ資本主義的労務管理の役割と限界」とを、新しく加えるはずであったが、私の突然の病気のために今回は保留し、次の機会にゆずらざるをえなかったことをお断りしておきたい。最後に私の病気のために、発行が遅れて、各方面に大変御迷惑をおかけしたことを深くお詫びすると共に、初校から最終校までのすべてを熱心に校正していただいた泉文堂茅原氏の労に厚く感謝する次第である。

昭和三十九年九月

著 者

經 営 学 書

|                                        |                                              |         |
|----------------------------------------|----------------------------------------------|---------|
| 山下 勝 治著                                | 損 益 計 算 論〔復刻版〕                               | 価 2200円 |
| 和田木松太郎著                                | 現 代 簿 記 提 要                                  | 価 1500円 |
| 和田木松太郎著                                | 新 <sub>二</sub> 財 務 管 理 <sub>一</sub> (理論とケース) | 価 2000円 |
| 藤 芳 誠 一著                               | 改増 <sub>訂補</sub> 蛻 変 の 経 営                   | 価 1500円 |
| 藤 芳 誠 一著                               | 新 経 営 管 理 論                                  | 価 2000円 |
| 木元 進一郎著                                | 人 事 管 理 論 の 基 礎                              | 価 2300円 |
| 山 本 勝 也著                               | 増補 経営管理の理論と実際                                | 価 2400円 |
| 水 越 潔著                                 | 株 式 会 社 財 務 論                                | 価 3000円 |
| 水越 潔他共著                                | 図説 株 式 会 社 の 財 務                             | 価 1200円 |
| 国 弘 員 人著                               | 全訂 企 業 形 態 論                                 | 価 1900円 |
| 森 五 郎著                                 | 新訂 労 務 管 理 概 論                               | 価 2200円 |
| 麻生 平八郎著                                | 労 使 関 係 論                                    | 価 1900円 |
| 麻生 平八郎著                                | 海 運 論                                        | 価 2000円 |
| カール・ヘックス 著<br>印 南・森 宮 共訳               | 保 險 要 論                                      | 価 1300円 |
| A. グーテンバーク<br>E. リッチマン 共著<br>田 中 英 明 訳 | ダ イ ナ ミ ッ ク 経 営                              | 価 2500円 |
| 村 山 元 英著                               | 国 際 経 営 比 較 論                                | 価 2200円 |

# 目次

|          |   |
|----------|---|
| 前　　言（開題） | 三 |
|----------|---|

|             |   |
|-------------|---|
| 第一節　勞務管理の語義 | 三 |
|-------------|---|

|           |   |
|-----------|---|
| 第二節　本書の構成 | 四 |
|-----------|---|

|          |   |
|----------|---|
| 第一部　総　　論 | 七 |
|----------|---|

|                   |   |
|-------------------|---|
| 第一章　勞務管理の歴史的形成と発展 | 七 |
|-------------------|---|

|               |   |
|---------------|---|
| 第一節　勞務管理の形成以前 | 七 |
|---------------|---|

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第二節　近代勞務管理の形成とその特徴 | 一〇 |
|--------------------|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第三節　現代勞務管理の発達とその特徴 | 一六 |
|--------------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 補論（I）　現代勞務管理の發展動向 | 二三 |
|-------------------|----|

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 第一節　「初期現代勞務管理」形成の背景とその特徴 | 二四 |
|--------------------------|----|

## 目次

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| (1) 「初期現代労務管理」形成の背景……………       | 二四 |
| (2) 「初期現代労務管理」の特徴……………         | 二六 |
| 第二節 「第二期現代労務管理」形成の背景とその特徴…………… | 二六 |
| (1) 「第二期現代労務管理」形成の背景……………      | 二六 |
| (2) 「第二期現代労務管理」の特徴とその限界……………   | 二七 |
| 第三節 結 び……………                   | 二八 |
| 第二章 労務管理に関する主要な諸説……………         | 二九 |
| 第一節 アメリカにおける労務管理論……………         | 三〇 |
| (1) 戦前におけるアメリカの労務管理論……………      | 三〇 |
| (2) 戦後におけるアメリカの労務管理論……………      | 三一 |
| 第二節 ドイツにおける労務管理論……………          | 三二 |
| (1) 戦前におけるドイツの労務管理論……………       | 三二 |
| (2) 戦後におけるドイツの労務管理論……………       | 三三 |
| 第三節 日本における労務管理論……………           | 三三 |
| (1) 主要な労務管理論文……………             | 三三 |
| (2) 戦前における日本の労務管理論……………        | 三六 |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| (3) 戦後における日本の労務管理論                 | 三 |
| 第三章 労務管理の本質と体系                     | 七 |
| まえがき                               | 七 |
| 第一節 労務管理の諸説の総括的検討                  | 七 |
| 第二節 労務管理の本質的意義                     | 七 |
| ——主体・目的・対象——                       |   |
| 第三節 労務管理の体系                        | 六 |
| (1) 労務管理の体系の概念                     | 六 |
| (2) 近代労務管理の体系                      | 六 |
| (3) 現代労務管理の体系                      | 六 |
| 第二部 各 論                            | 六 |
| 第一章 労務方針・計画・組織・評定                  | 六 |
| 第一節 労務方針の意義                        | 六 |
| (1) personnel policies の概念についての諸見解 | 六 |
| (2) 要 約                            | 六 |
| 目 次                                | 三 |

目 次

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第二節 労務方針の具体的事例        | 四  |
| (1) 労務管理理念ないし哲学の具体的事例 | 四  |
| (2) 労務管理基本方針の具体的事例    | 六  |
| (3) 労務管理の部分方針の具体的事例   | 六  |
| 第三節 労務管理の計画・組織・評定     | 一〇 |
| (1) 労務管理計画            | 一〇 |
| (2) 労務管理組織            | 一〇 |
| (3) 労務評定(監査)          | 一三 |
| 第二章 職務・人事情報           | 一七 |
| 第一節 職務・人事情報の意義        | 一七 |
| 第二節 職務分析              | 一八 |
| (1) 職務分析の意味と用途        | 一八 |
| (2) 職務分析の方法           | 二一 |
| 第三節 人事考課              | 二三 |
| (1) 人事考課の意義と用途        | 二三 |
| (2) 人事考課管理の具体的内容      | 二五 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| (3) 人事考課表の事例         | 二五  |
| 第四節 自己申告制度           | 二七  |
| (1) 自己申告制度の意義と用途     | 二七  |
| (2) 自己申告制度の事例        | 二八  |
| 第三章 雇用管理             | 一五  |
| 第一節 雇用管理の意義と原則       | 一五  |
| (1) 雇用管理の意味と範囲       | 一五  |
| (2) 雇用管理の近代的原则と現代的原则 | 一六  |
| 第二節 採用・配置管理          | 一七  |
| (1) 近代的採用・配置管理       | 一七  |
| (2) 現代的採用・配置管理       | 一八  |
| 第三節 異動・昇進管理          | 一五〇 |
| (1) 人事異動             | 一五〇 |
| (2) 昇進管理             | 一五一 |
| 附 わが国における雇用管理の特殊性    | 一五四 |
| 第四章 教育訓練・能力開発の管理     | 一五七 |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 第一節 企業内教育訓練・能力開発管理の意味と発達          | 一七〇 |
| (1) 企業内教育訓練・能力開発管理の意味             | 一七〇 |
| (2) 教育訓練管理の発達                     | 一七二 |
| (3) 現代における企業内教育訓練・能力開発管理の特徴と体系表   | 一七六 |
| 第二節 Off J. T. による主な教育訓練・能力開発管理の内容 | 一八〇 |
| (1) 教育訓練・能力開発管理の方針                | 一八四 |
| (2) 新入従業員教育                       | 一八五 |
| (3) 監督者の教育訓練とT・W・I方式              | 一八六 |
| (4) 中級管理者の教育訓練方式                  | 一八七 |
| (5) 事務系監督者の訓練方式                   | 一八七 |
| (6) トップ・マネジメントと教育訓練方式             | 一八七 |
| 第三節 O・J・Tについて                     | 一八七 |
| (1) O・J・Tの重要性とその定義                | 一八七 |
| (2) O・J・Tのすすめ方と方法                 | 一九〇 |
| 第四節 組織開発                          | 一九二 |
| (1) 組織開発がとり上げられた背景                | 一九二 |
| (2) 組織開発の意義                       | 一九三 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| (3) 組織開発の具体的方法        | 一四 |
| 第五節 教育訓練の効果測定         | 一五 |
| (1) 教育訓練の効果測定の意味と重要性  | 一五 |
| (2) 教育訓練の効果測定の主な方法    | 一六 |
| 第五章 作業条件の管理           | 一八 |
| 第一節 労働時間の管理           | 一九 |
| (1) 労働時間管理の成立と意義      | 一九 |
| (2) 労働時間管理の具体的内容      | 二〇 |
| 第二節 安全・衛生管理           | 二〇 |
| (1) 安全・衛生管理の意義と発達     | 二〇 |
| (2) 労働安全管理の具体的内容      | 二〇 |
| (3) 労働衛生管理の具体的内容      | 二〇 |
| 第六章 賃金管理              | 二五 |
| まえがき                  | 二五 |
| 第一節 賃金管理の意義と構造        | 二七 |
| (1) 企業における賃金（賃金管理の対象） | 二七 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| (2) 賃金管理の概念とその歴史性                  | 三九 |
| 第二節 賃金管理の歴史的発達                     | 三四 |
| (1) 労務管理形成期における賃金管理の具体的内容          | 三四 |
| (2) 近代労務管理の段階における賃金管理の具体的内容        | 三〇 |
| 第三節 現代における賃金管理とその特徴                | 三七 |
| (1) 初期現代労務管理の時期における賃金管理            | 三七 |
| (2) 第二期現代労務管理の時期における賃金管理           | 三四 |
| 第四節 結 び——米欧の賃金管理研究からのわが国賃金管理研究への示唆 | 二八 |
| 第七章 人間関係管理                         | 二五 |
| まえがき                               | 二五 |
| 第一節 人間関係研究とその展開                    | 二五 |
| (1) 人間関係研究の経過                      | 二五 |
| (2) 人間関係研究の成果                      | 二七 |
| 第二節 人間関係研究の労務管理への導入                | 二六 |
| (1) 人間関係の語義                        | 二六 |
| (2) 人間関係研究の労務管理への導入の仕方             | 二七 |

|       |                         |    |
|-------|-------------------------|----|
| 第三節   | 「人間関係管理」の概念と具体的内容       | 三三 |
| 第四節   | 結び——人間関係管理の本質と資本制企業での限界 | 三七 |
| 補論(Ⅱ) | 行動科学研究とその労務管理への導入       | 三三 |
|       | はじめに                    | 三三 |
| 第一節   | 行動科学の意味とその研究成果の要約       | 三三 |
| (1)   | 行動科学の意味と研究領域            | 三三 |
| (2)   | 行動科学研究の成果の要約            | 三六 |
| 第二節   | 行動科学研究の労務管理への導入         | 三七 |
| 第八章   | 福利厚生・企業福祉               | 三九 |
|       | まえがき                    | 三九 |
| 第一節   | 福利厚生施設の意義               | 三九 |
| 第二節   | 福利施設の概念の歴史的推移と企業福祉      | 四一 |
| 第三節   | 福利厚生の本質と労務管理上での役割の推移    | 四二 |
| 第九章   | 経営労使関係の管理               | 四七 |
|       | まえがき                    | 四七 |