

〈現代経営学全集〉

占部都美 責任編集

現代人事・労務管理論

藤田 忠 著

著 者 略 歴

ふじ た なたし
藤 田 忠

1946年 東京大学文学部心理学科卒業
同大学院にて産業心理学専攻。爾来、産業心理学を基礎とする人事労務管理・賃金管理・産業訓練などの研究に従事。

現 在 横浜国立大学経営学部教授。商学博士。

【主要著書】

『職務分析と労務管理』第3回日経経済図書文化賞特別優秀賞

受賞（1959，白桃書房，新訂版 1979）

『人事考課と労務管理』（1962，白桃書房）

『職務給・資格給一設定と運用一』（1965，白桃書房）

『歴史に学ぶ人材活用法』（1966，ダイヤモンド社）

『人事管理』（編）（1973，有斐閣）

『統率の心理学』（1976，日経連）

『人物選考と採用面接を考える』（1980，日本生産性本部）

現代人事・労務管理論

〈現代経営学全集〉第15巻

昭和57年1月20日 初版印刷

昭和57年1月26日 初版発行

著 者 藤 田 忠

発 行 者 大 矢 順 一 郎

印 刷 者 荻 部 哲 夫

* * *

発 行 所 株式会社 白 桃 書 房

101 東京都千代田区外神田5-1-15

電話(03)836-4781(代) 振替東京0-20192番

落丁・乱丁本はお取り替えます。

荻部印刷／日進堂製本

書籍コード 3334-161418-6915

Printed in Japan

責任編集者のことば

多数の大学において、世にいうゲバ棒学生が猛威をふるい、多くの大学が一見荒廃の極致に達しているかに見える最中の過程において、この画期的な『現代経営学全集』が刊行の運びにいたったことは、その歴史的な意義はきわめて大きい。

この全集は、大学の荒廃の最中に生まれた不死鳥である。人類の長い歴史のあいだに、人種間の憎悪や敵愾心、思想やイデオロギーの対立や利害の衝突から、いくたの戦争、暴動や紛争を経験してきた。そのような人類の歴史的経験の一齣が、大学紛争のかたちで、現在、平和と知性の府である大学を舞台として、くりひろげられているのである。この大学紛争がどのような歴史的意義をもつかは、われわれの価値判断をこえたものであり、それは後世史家にまかせねばならない。しかし、どのような意味の戦争、暴動や紛争がおこり、それが平和的な研究にたいしてどのように激しく妨害の石を投げつけようと、研究と教育の自由の火を1日も消さないで、燃えつづけさせることがわれわれ学徒の任務でなければならない。

現実には、多くの大学で、研究室や教室が暴徒学生によって封鎖されている状態である。多くの研究者が紛争の渦中にまき込まれ、研究に必要な平和な科学心さえ失いかけている状態である。この大学紛争の嵐のなかに、研究と教育の自由の火はもはや消えようとしている。このような事態において、なんとかして紛争の嵐に耐え、消えようとする研究と教育の自由の火を守りつづけようとするわれわれの断固とした決意と不撓不屈の努力が、この『現代経営学全集』のかたちに結実したのである。この大学の危機的な状態の最中において、あらゆる種類の困難を予想しながらも、あえてこの全集を発刊することによって、経営学学徒の研究と教育の自由の火に再点火し、その火を燃えつづけさせ、その火を燃えひろがせることが、われわれの期するところである。

日本経済は世界を驚かすような高度成長をつづけ、資本の自由化による国際化に呼応して日本の企業の国際競争力も一段と高められ、外貨準備高も未曾有の高水準に達している。現在の日本の経済と日本の企業の繁栄をもたらしているもっとも基本的な原因は、明治以来研究と教育に多大の投資を行ってきた事実によっている。それにもかかわらず、現在の大学紛争は、日本の繁栄の基礎である研究と教育の自由の根を無残にも掘りかえし、その根を枯らそうとしている。

この全集の発刊にあたって、大学紛争の渦中に立って一時的な憎悪や敵愾心に猛り狂っている学生のなかで、1人でも平和な科学心を取り戻し、また他方で、無気力な虚脱状態におかれている多くの学生のなかで、1人でも旺盛な研究心を取り戻してくれることを心から望んでやまない。

この全集の各巻の執筆者は、各分野において新進気鋭の学徒であり、各巻が珠玉の価値をもつものであることを信じて疑わない。この全集が日本の経営学界にたいして研究への情熱の火を燃えひろがせる役割をもつことを期待するばかりではない。それは、経営学にたいする新しい方法論を開拓し、そのうえで新しい経営理論と経営技術を展開したものであり、日本の経営界の実践の革新に裨益するところ多大なものがあることを信じて疑わない。

最後に、この全集の発刊を困難な時期に引き受けて下さった白桃書房の大矢金一郎および順一郎両氏に厚く謝意を表したい。また、細部にわたって援助を惜しまれない同書房の照井規夫氏にも厚く謝意を表する。

昭和44年8月27日

責任編集者 占 部 都 美

序 言

平家物語は源平興亡の歌絵である。そこを底流する人生の視点は 祇園精舎の鐘の声 諸行無常の響あり 沙羅双樹の花の色 盛者必衰の^{ことわり}理をあらわすである。

巻を開いてまず響く この朗朗の調べは わが国名門武家の盛衰にだけあてはまるのではないし 政治の世界にだけあてはまるものでもない。学問の世界でも 経済の世界でも 永遠の勝利者はない。一つの時代 一つの社会体制ですら 神によってつくられた永劫不遷のそれではなく、人類の発展に歴史的な役割をはたして明滅する生命のあかしである。なべて世は移ろいゆく。この世界史の摂理よろしく 西欧の世界君臨は 400 年で終焉に近づき アメリカの栄光にも 50 年にして かげりがみえはじめているともいわれる。その自らなる裏がえりとして 新しいものの興隆はもうあがる。七つの海 五つの大陸への日本の進出は この流れの一つである。だが、人生無常 これもまた世界史の摂理というべきか、われわれ日本民族の歓喜と凱歌も 80 年代をもって頂点に達するのではないかと危惧されている。発展途上国の追いあげもあるし、高度成長を支えてきた利点が すでに出つくしてしまったからであるともいわれる。

その詮索はともかく、資源なきこの国土に一億の人間が生きかつ永らえるべく 今日^のの栄光をかかげ持することは 民族の生命の防衛線である。これが確保は まさに 民族の悲願でなければならない。このような観点に立つとき 唯一の資源「人間」の生々たる活用を旨ざす人事・労務管理は 民族の悲願の象徴でもある。

さて わが国の高度成長の現実を目のあたりにして 海外の論者は その原因を分析している。それは 日本人における 良品質のものを生み出すべく 最良のアイデアと技術を追求する意欲と 国内市場での激烈なる競争にたえぬ

ii 序 言

いたものを輸出することによって達成した 海外市場の確保によると。より客観的たりうる異人の目の凝視したところに 狂いはないかもしれない。しかし、このような見解をして人事・労務管理の糧とならしむるためには、より深層解明的に そのよってくる源まで遡及し、民族性・価値観・生活態度・社会産業構造の特性にまでふれてみなければならない。

第一は 日本民族が 明治以来 いな 遣唐船の昔から 心と目を海外に開き その新しいもの 優れたるものを受容して 民族の人間的性格の改造をしながら 今日に至っているということである。その点 未知なる文明に接しても それを自分の尺度でしかみられない西欧の人々とは異なる。彼らは 400 年にわたる世界支配のプライドの上に胡坐して 異国の文明に気がついてても あくまでも参考的なものに止め 自分たちの思惟の方法で未知の世界を組みかえ 自分たちの知識の体系のなかに位置づけるに過ぎないという。

もちろん 西欧の人々には 自我の確認とそれにもとづく逞しく自立的な人格構造 共感的な対人認知による連帯的社会関係の確立がある。そこには 自分たちのつくったものへの誇り高さと それを後世に伝達せんとする執念の強さが鼓動している。二度の大戦によって廃虚と化した欧州の都市では 不死鳥のように中世様式の建物が復興され、ここ100年の間になにごともおこななかったように 独特の色合いをもった町並が連らねられている。木と瓦の建物を コンクリートと鉄の塊と新建材に委ねてしまった わが国とはほど遠いものがある。そこには 中世以来の長い歴史と伝統の間に築いてきた 文化的伝統への執念のすさまじさと誇り高さの 敬服すべき表出が認められる。

この立派さが政治や外交の分野では 力強さと頼もしきを感じられるのであるが それ自身としては称賛すべき固執的保守性は 経済活動の部面では悲劇となってあらわれていることも否定できない。それに反して 自我の確認と自主性において未だしい われわれ日本人のぬきがたき性格は 集団主義やなれあいの融和の弱点をもちながらも、小まわりのきく順応性となってあらわれ 研究開発においても 設備投資や技術者の導入においても 環境変化への幸福なる適応を示しえたのであり、開発された新製品は 組織の固定化を防ぎ 人

間を活性化しながら今日に至っている。これまた「人間万事塞翁がX馬」か。

第二は わが国の長期雇用と日本人における職場の意義づけである。その傾向に衰えはみられるが 長期雇用の慣行のもとで 人は 家族の一員となり 友愛団体のメンバーになるような気持で従業員になる。ここでは 企業が純粋な経済組織として 生活の糧を獲得する場とだけは割りきられない。一生のうちに 平均して数回 すくなくとも3回は よりよい職場を求めて移動するといわれるアメリカなどの慣行とは異なり、雇用は 生涯をかけて継続するものであるし 職場は まぎれもなく生活の場である。今日 定年退職するものに「なにがいちばん辛い」とたずねると「仲間とあえなくなるのが淋しい」との答えがはね返ってくるという。このように 職場は 従業員にとっては まさに生活の屯営であり、彼らは企業との一体感をもち 企業の成長と発展は自分たちの生活向上を約束する支点と認知され、労働組合も企業別に結成されて 労使は対立者としてよりも パートナーとして協力関係に入る。

第三に 日本人には 資源のない貧しさに起因するという一般論をこえて 達成意欲に燃えた勤勉さがある。経済活動は 財に対する欲望に発するものであるが 日本人には そうとばかり割りきれない深奥がある。一生懸命に経済活動に感溺することによって生ずる美的陶醉が 日本人の経済活動を支える原動力であるという見方である。「経済活動は 行動の美学における美的感溺の対象になるとも考えられ 知的および肉体的活動の限りをつくして経済活動を戦い抜く日本人は 単に物質的に豊かになるために働くのではなく 壮烈な美を追求する武道家や芸術家に一脉通じる情念をもって 仕事にたちむかっている」との考え方である。

第四は 自己資金比率と職務の弾力性に関することである。自己資金比率の低いわが国の企業には それなりのデメリットがあることは否定できないが、企業目標の立て方において 株主を意識して発行済総株式の市場価値の最大化をねらわざるをえないアメリカ企業とは異なり、いずれかといえば 金融機関に気をつかうわが国の企業は 企業自体の長期的な発展を目ざしやすいというメリットももっていたといわれる。

また 企業の成長は、その構成要素をどれだけ効果的に結合しうるかにかかっている。その際 企業の構成要素の一つである人を対象とする人事・労務管理の成否は 企業の構成員の能力を どれだけ効果的に 企業目的達成に結集しうるかにかかっている。トップ・マネジメントの能力は 戦略的な意思決定に結集され 研究者や技術者の能力は新しい製品や技術の開発に発揮され 中間管理者の能力は部下の管理運営のなかに生かされ それによって企業は成長し その業績も伸長される。どこの国にも認められるこの一般現象以外に わが国では 普通の従業員のアイデアや創造力までが 作業の改善や品質向上のかたちで 企業業績に貢献する可能的地盤が存在していた。職務における役割の分担や権限関係が弾力的であり 普通一般の従業員にも自由な裁量の余地が残されていた。そうしてまた 前にも指摘した従業員と企業の一体感の土壌のもと QCサークル活動に象徴されるように 構成員全員がより完全なものを目ざして その考えや工夫を提案しうる仕組が慣行化されていたこともある。いずれも これまでのわが国経営の活力の源泉であった。

このような経緯のネット・ワークのもとに、わが国は 蓄積した民族の総合された力を凝結して 今日の繁栄を築きあげた。しかし、この栄光をもたらした いくつかの利点は出しつくされたともいわれる。といて このまま手をこまねいて傍座することは許されない。血のつながりを断ちきれない民族の力を信頼し 刺戟し 誘発して、現に到達した繁栄を維持・発展させる方向を見出すほかはあるまい。その方向に体全体をふりむけたとき、この本の土俵とレールは設定されたのである。

本書は 5部15章から構成されている。

第1部「人事・労務管理の基本構想」では 人事・労務管理が 従業員の雇用から退職に至る 雇用関係の全過程に対応して展開される管理行動であるとして どんな意味でいかなる行動がとられるのか それは いかなる理念と政策にもとづいて展開されるのかについて述べ、続いて 今日 人事・労務管理を基礎づける経営の理念は 企業の利潤性と社会・公共性の両全にあり、現段

階で 政策行動的に強調されるのは社会・公共性 具体的には 従業員の生きがいや満足の充足と それぞれの従業員の職業人生の充実であること、それを可能ならしめる管理の力点は 人材の開発と高齢化対策になるであろうことにふれておいた。

第2部「人事・労務管理の基礎調査」では これからの人事・労務管理を職能に基礎をおいて展開し 関係者はもちろん 社会通念をも納得させるべく運用するためには 雇用関係・賃金と労働時間関係 および その他の人事・労務関係のデータの整備がもとめられるのであるが、ここでは 組織のなかにおける従業員活動の場である職務の分析のしかたと 職務に関する情報のまとめ方、従業員の組織に対する有用性ないし貢献可能性についての情報を収集する人事考課と 人事記録のまとめ方について述べた。

第3部「従業員の調達と確保」では 経営計画にもとづく雇用人員の予測 募集・選抜・雇用・配置のあり方 現に就業している職務の担当者としての訓練 将来にそなえてなされるべき訓練 職業人生を充実させるための能力開発についての 構想と実施手続について述べ、定年延長の管理的意義と それを可能ならしめる条件の整備についてふれておいた。

第4部「働く条件の管理」では 賃金と労働時間と福利厚生について述べた。①賃金については 安定成長下における人件費総額の伸びの停滞・従業員の高齢化・企業をめぐる環境条件の変化などにより 賃金制度がどんな見直しを迫られているか、どんな意味で 基本給の職能対応化 小まわりのきく諸手当の活用 賞与の純化とその総額の変動費化 退職金における功労報賞的性格の強化などが はかられなければならないか ②労働時間については その現状と国際比較 労働時間短縮の時代的背景 労働時間の長短と生産性・疲労・事故との関係などがどうなっているか ③漸次 働く条件としての性格を強めている福利厚生制度については その由来とこれから期待される役割 生活水準の向上と価値観の個性化と多様化に対応させた運用のしかた などについて考えてみた。

第5部「活力ある職場集団の形成」では 職場の活性化のため 職場集団は

質的・規模的にどのように構成したらよいか 人間行動の原動力たる欲求の管理 意思の疎通と相互理解の促進 苦情の処理は どのように推進すべきであるか、これらをおおって 目標達成と集団の維持・強化を志向する統率には どのような役割が期待されるか などについて述べてみた。

歲月人を待たずして学成り難しであるが 人事・労務管理の勉強をはじめてから 30年も経っている。産業心理学を主として勉強するつもりであった私がこの分野の勉強をはじめたのは、いまは故人となられた淡路円治郎先生と藤林敬三先生のおすすめによる。この勉強をすすめる過程では その理論的基礎づけ・体系化および現実との接触のしかたにおいて 森 五郎教授に負うところが多い。つねづね 淡路先生は「研究室にこもってもよいし 産労との結びつけを考えてもよい」とゆとりある指導をしてくださったが、どういうものか卒業間もないころから いろいろの会社から 制度の設定や手続の体系化について 相談を求められることが多かった。いま記憶をたどってみても チョダンスューズ・毎日新聞・東海電極・日本ガラス・ヤマザキパン・日東化学・東芝・昭和電線電纜・三越縫製・日本製鋼所・日本航空・日本楽器・国鉄動力車組合・国鉄・東邦レーヨン・大成火災・富士重工・九州産業交通・日本建鉄・オリンパス光学・興亜電工・三国工業・キャノン・ヤシカ・台糖・東京電気化学・三菱重工・秋田相互銀行・マルニ木工・沼津市役所などの名が浮かびあがる。永いところでは 二年 三年と精根をかたむけたこともある。若いころは「若造 がんばれ」と激励され 中年になっては 「視野を広めなければ」と薫陶をうけ このごろは「むりをしないで」とたしなめられたりしてきている。満ち足りた心に回想してみると 義理には強いが人情に弱い単純さと なにか頼まれると倒れるまでは走りつづけろという幼稚さのために 途中でダウンしてしまい 迷惑をおかけしたこともあるが、これらの会社の方々とは そのときどきの仕事のうえのおつきあいだけではなく いまもなお 親しいおつきあいを続けて 私の人生をしてたまらないものにしていただいている。日経連や日本生産性本部 その他の団体 とくに 長野県経営者協会の西原三郎専務理事

・茨城県経営者協会の堀川克治専務理事・総合労働研究所の本郷富士子所長・日本生産性本部の河鍋 巖課長の皆さんは つぎつぎに啓発的な新しいテーマをつくりだし わたくしの脳細胞の活化に貢献してくださった。

こんどまとめたこの本に なんらか意欲的なもの 理論の裏づけをもったまとまり ふくよかな視野 時代の流れから落ちこぼれないものがあるとすれば、それらは これらの方々の恩恵と好誼による。記して 深く感謝の意を表するものである。

なお 本書の内容は『活性』に「人事管理」として5年間、『リクルート』に「人事管理の心理学」として3年間 連載したものの一部に加筆し 修正したものである。学研とリクルートセンターの好意に感謝する。外国文献から引用した表の翻訳と外国語の校正は マレーシアからの留学生で 現在 生産性本部の国際協力部で研修中のグレイス・リム君がてつだってくれた。その援助に感謝する。また 白桃書房とは 先代社長から二代にわたっておつきあいしている。新しく事業をついだ順一郎君に はじめての本をまとめあげられたことを喜びに思う。

おわりに私事にわたることをゆるしていただくならば はやく父がなくなったあと 父の役割もかねて精進した母に共感し 母よりも厳しく叱咤してくださった故西村せんさん 兄姉よりやさしくしてくださった故相沢忠造さんと鬼沢みつさん、みなさまがたのご厚情は いつになっても忘れることはゆるされないでしょう。そうして 卒業後 会社の仕事のうえでたまたま邂逅^{めぐりあ}ってから 幾星霜 藁火のようなぬくもりのご鞭撻をいただいてきた 故脇田収三さんと吉兼政秀さん 服部 彬さん、人の世に生きるうれしさに気づかせていただきました。有難うございます。このような感謝の意をこめて この本 みなさまがたに捧げたいと思います。

昭和56年 晩秋

藤 田 忠

目 次

第1部 人事・労務管理の基本構想

第1章 人事・労務管理の概要	5
第1節 管理の概念と人事・労務管理	5
1. 管理の目的志向性	5
2. 人事管理と労務管理	6
第2節 人事・労務管理活動	8
1. 従業員の調達	8
2. 従業員の活用体制の確立	10
3. 活力ある職場集団の形成	11
4. 労使関係の管理	12
第3節 人事・労務管理の体系	15
第4節 本書の構成	18
第2章 人事・労務管理の基調	21
第1節 人事・労務管理を基礎づける経営理念	21
第2節 人事・労務管理における人間性の尊重	25
1. 人間性疎外の克服	25
2. よりよい働く条件への志向	26
3. 高度の労働条件を可能にする管理対策	27
第3節 高齢化と人事体系の再編成	30
1. 高齢者の能力・特性の把握	30
2. 能力低下の防止・訓練の計画化	31
3. 組織と職場の再編成	32

x 目 次

4. 人と職務の相互配置	35
5. 勤務の継続と待遇条件の変更	37
6. 保全と福利厚生の着眼点	38

第2部 人事・労務管理の基礎調査

第3章 職務分析と職務情報の整備	41
第1節 職務分析の変遷	41
第2節 管理目的と職務分析	44
1. 採用・配置のための職務分析	45
2. 教育・訓練のための職務分析	45
3. 組織確立のための職務分析	46
4. 職務給設定のための職務分析	47
5. 労働負担の適正化・安全管理のための職務分析	48
6. 業務の改善・職務充実のための職務分析	48
第3節 職務分析の項目とその体系	49
第4節 職務分析の具体的手続	54
1. 担当する仕事・他の職務との関係・仕事の手順と要点の分析	54
2. 責任と権限の分析	61
3. 精神過程（精神的努力）・身体動作（身体的努力）の分析	70
4. 作業条件の分析	70
5. 職務に必要な知識・熟練・性能の分析	74
第5節 職務の性格と職務分析	78
第6節 職務明細書の作成	79
第4章 人事考課と人事情報の整備	81
第1節 人事考課の多様性	82
第2節 能力評定	84

第3節 実 績 評 定	85
第4節 人事考課の基本的構成	95
1. 人事考課の基本形式	95
2. 人事考課のつくり方	96
3. 人事記録の作成	100
4. これからの人事考課	101

第3部 従業員の調達と確保

第5章 従業員の採用と職場配置	107
第1節 従業員の採用	108
1. 採用の質的基準	108
2. 採用の量的基準	109
3. 人間査定手段の構成	111
4. 新規採用と人事管理	112
第2節 職 場 配 置	113
1. 適 性 の 概 念	113
2. 希望と好みを尊重した配置と職務満足	115
3. 適切な異質性を交えた配置と職場の活性化	116
4. 能力を上まわる職務への配置と自己啓発	116
5. 昇進管理と従業員モラル	117
第3節 テストや試験の使い方	119
1. 体力のテスト	120
2. 感覚・知覚力・動作能のテスト	121
3. 知 能 テ ス ト	122
4. テスト・バッテリー	125
5. 知識・実技（技能）の試験	127
6. 情意的側面のテスト	132

7. 面 接	136
第6章 産業訓練と能力開発	141
第1節 訓練と開発の計画	141
1. 企業が推進する訓練と開発	141
2. 自 己 啓 発	145
第2節 産業訓練の組織とその種類	147
1. 組織決定の要因	147
2. 訓練担当者としての上役	148
3. 訓練部門の役割	148
4. 訓練の種類	149
第3節 産業訓練の計画	150
1. 訓練必要点の発見	150
2. 訓練データの整備	151
第4節 産業訓練の実施	156
1. 訓練者の養成	156
2. 学習曲線と訓練者	157
3. 効果的な教示法	157
4. 訓練の方法の選定	159
5. 定型訓練方式	163
第5節 訓練効果の測定	165
1. 訓練のしかたの反省	165
2. 訓練効果の調べ方	166
第7章 定 年 管 理	169
第1節 定年の管理的意義と定年延長を阻む要因	169
第2節 定 年 延 長	171
1. 定年延長の気運	171
2. 定年延長を可能にする条件	173
第3節 定年延長の準備活動	176

1. 能力と気力の充実	176
2. キャリアの自覚的形成の必要	177
3. 望ましいキャリア	179

第4部 働く条件の管理

第8章 賃金制度の見直しと基本給の職能対応化	185
------------------------------	-----

第1節 賃金制度の現状とその見直し	185
-------------------------	-----

1. 賃金制度の現状	186
2. 賃金制度の見直しをうながす条件	190
3. これからの賃金制度の方向	193

第2節 基本給の職能対応化	196
---------------------	-----

1. 総合給の職能対応化	196
2. 職務給の導入	200
3. 職能給の導入	206

第9章 諸手当の管理	213
------------------	-----

第1節 勤 務 手 当	215
-------------------	-----

1. 役 付 手 当	215
2. 特殊作業手当	217
3. 特殊勤務手当	217
4. 技 能 手 当	218

第2節 奨励手当（精皆勤手当）	219
-----------------------	-----

第3節 生 活 手 当	220
-------------------	-----

1. 家 族 手 当	220
2. 地 域 手 当	222
3. 通 勤 手 当	224
4. 住 宅 手 当	225

第4節 その他の手当	226
------------------	-----