

労務管理

森 五郎 著

ダイヤモンド社

労 務 管 理

森 五 郎 著

ダ イ ヤ モ ン ド 社

労 務 管 理

昭和30年5月12日 初版発行

昭和55年5月15日 54版発行

著 者 森 五 郎

© 1955 Goro Mori

発行所	郵便番号	100
	東京都千代田区霞が関	1-4-2
	編集電話	東京 (504)6403
	販売電話	東京 (504)6517
	振替口座	東京 9-25976

落丁・乱丁本はお取替いたします 松濤印刷・高陽堂製本

3334-300200-4405

序 文

戦後わが国の経営学の上で、最も新しくかつ最も重要なテーマの一つとして大きくとり上げられているものは、労務管理という問題である。企業は本来いきた活動の組織体であるといわれているが、労務管理こそこのいきた活動をになう複合的、全人的な経営労働者を対象とした管理であるだけに、それはきわめて多面的内容をもった総合的管理活動であるといわねばならない。

しかるに従来、労務管理に関する文献は必ずしも少なくないが、しかしいずれかといえば経営学的研究によるものは単に労務管理の本質とか、性格とかを、規範的にあるいは批判的に論じたものにすぎず、その血肉となるべき具体的内容との関連を欠いており、また具体的内容を扱ったものは概して理論と総合性とをまたない実務論におわっている。本書はこうした従来のものの不十分さにたいして、ともかくも労務管理の理論と体系とをあきらかにし、それにもとづいて労務管理の全部面を一貫した有機的関連のもとに、それぞれの具体的内容を歴史の動

向において系統的に浮彫りしようとした。そしてまた本書では、わが国の労務管理がこの国の社会経済的諸特質に規定されて、少なからず「日本的特徴」をおびていることを考慮して、この点についてもできるかぎり具体的にあきらかにしようとしてとめた。

とはいえ私の未熟と紙数の制約とは、必ずしも十分に右の意をつくすことはできなかったが、しかし現在のところこうした趣旨での適当な概説書がほとんどないことにかんがみて、本書がこの方面の勉強に着手される学生諸君や、新たに労務を担当される方々への入門的概論書として、またすでに実務の経験をもたれる諸氏には個々の知識と経験との総合として多少とも役立つことができれば幸いである。

一九五五年四月

著 者

勞
務
管
理

目次

序文

第一部 総論

第一章 労務管理の基本問題

第一節 労務管理の意義

(一) 労務管理の意味……………一

(二) 労務管理の概念……………四

第二節 労務管理の内容に関する理論的基礎

(一) 労働能率の大きさを構成するもの三

(二) 作業力の大きさを決定する諸要因二六

第三節 労務管理の体系

(一) 労務管理の体系化の必要性……………二四

(二) 労務管理活動の体系……………二七

第二章 労務管理の発達と動向

第一節 近代労務管理の成立とその特徴

一 近代労務管理の成立

(一) 近代労務管理の成立以前……………三一

(二) 近代労務管理成立の歴史的背景……………三三

(三) 近代労務管理成立の直接的要因……………	三
二 近代労務管理の特徴(社会経済的特徴)……………	四〇
(一) 生産方法の発達程度にもとづく特徴……………	四二
(二) 労働者の組織化程度にもとづく特徴……………	四三
第二節 現代の労務管理と最近の動向……………	四五
一 現代労務管理の形成とその歴史的背景……………	四五
(一) 現代労務管理の形成……………	四六
(二) 現代労務管理形成の歴史的背景……………	四六
二 現代労務管理の特徴と最近の動向……………	五一
(一) 現代労務管理の特徴……………	五一
(二) 労務管理の最近の動向……………	五四
第一部 あとがき……………	五八
第二部 各論……………	六一
第三章 労働能力に関する管理……………	六一
第一節 採用管理……………	六一
一 採用管理の発達と意義……………	六一
二 採用管理の具体的方法……………	六三
(一) 採用基準の合理的設定……………	六三
(二) 労働者の合理的選考……………	七〇

第二節 教育訓練管理……………七四

一 教育訓練管理の意義と発達……………七四

- (一) 企業内教育訓練の必要……………七四
- (二) 教育訓練の発達と現代的方式の形成……………七五

二 教育訓練管理の主内容……………七八

- (一) 教育訓練の総合プログラム……………七八
- (二) 監督者訓練制度……………八一

- (三) 管理者教育訓練制度……………八四

三 わが国における教育訓練管理とその問題点……………八六

- (一) わが国における現状……………八六
- (二) その問題点……………八七

第三節 人事考課管理の管理……………八八

一 人事考課管理の意義と用途……………八八

- (一) 人事考課管理の意味……………八八
- (二) 人事考課の用途……………八八

二 人事考課管理の具体的内容……………八九

- (一) 人事考課要素の合理的選定……………九四
- (二) 評定者の適正……………九四

- (三) 評定方法が客観的かつ比較可能……………九四
- (四) 評価過程における合理性の保持……………一〇二

的であること……………九五

三 わが国における人事考課管理とその主要問題……………一〇四

- (一) わが国における現状……………一〇三
- (二) その問題点……………一〇六

第四章 作業条件の管理	一〇八
まえがき	一〇八
第一節 労働時間の管理	一〇九
一 労働時間管理の成立と意義	一〇九
（一）労働時間管理成立の経済的基礎	一一〇
（二）労働時間管理の意義	一一一
二 労働時間管理の具体的方法	一一二
（一）労働時間の長さの適正化	一一三
（二）労働時間の配置の適正化	一一七
第二節 安全・衛生管理	一二一
一 安全・衛生管理の意義と発達	一二一
二 労働安全管理の具体的内容	一二三
（一）労働災害について	一二三
（二）労働災害統計	一二四
（三）労働災害の原因	一二六
（四）災害防止方法	一二八
（五）安全管理の効果とわが国の現状	一二九
三 労働衛生管理	一三九
（一）作業場環境の意味と労働力への影響	一四〇
（二）疲労を促進する作業場環境にたいする管理	一三一

(三) 直接に身体障害をひきおこす 作業場環境にたいする管理……	一三
-------------------------------------	----

第五章 賃金の管理……	一三七
-------------	-----

まえがき……	一三七
--------	-----

第一節 賃金管理の意義と発達……	一三八
------------------	-----

一 賃金管理の意義……	一三八
-------------	-----

(一) 賃金管理の意味……	一三九
---------------	-----

(二) 賃金管理の具体的目標……	一四〇
------------------	-----

二 賃金管理の歴史的発達……	一四四
----------------	-----

(一) 賃金管理前史……	一四五
--------------	-----

(二) 賃金管理の現代化……	一四六
----------------	-----

(三) 賃金管理の近代成立……	一四九
-----------------	-----

(四) 職階給制の賃金管理としての意義……	一五三
-----------------------	-----

わが国における賃金管理の実際とその問題点……	一五三
------------------------	-----

一 わが国における賃金管理発展の概要……	一五三
----------------------	-----

(一) 戦前における「賃金管理」……	一五三
--------------------	-----

(二) 戦後における賃金管理の発展……	一五六
---------------------	-----

(三) 職務給の実施と「日本的修正」……	一五六
----------------------	-----

(四) 本人給の合理的再編成……	一六六
------------------	-----

現在における賃金管理の課題とそのあり方……	一六八
-----------------------	-----

(一) 現在における合理的昇給制度のあり方……	一六八
-------------------------	-----

(二) 現在における合理的昇給制度のあり方……	一七二
-------------------------	-----

第六章 経営における人間関係の管理	一七六
まえがき	一七六
第一節 人間関係の意義と労務管理	一七七
一 人間関係研究とその基調	一七七
(一) 人間関係研究形成の経過	一七七
(二) 人間関係研究の発展とその歴史的意味	一八三
二 人間関係論の労務管理への適用	一八六
(一) 人間関係の語義と労務管理	一八六
(二) 人間関係の労務管理への適用の仕方	一八七
第二節 人間関係管理の意味とその具体的諸方法	一九〇
一 人間関係管理の意味	一九〇
二 モラル形成の総合的プログラム(総合的人間関係管理)	一九一
三 人間関係管理の個別的諸制度	一九七
(一) 個人的接触制	一九七
(二) 産業相談	一九八
(三) 従業員意見調査	一九九
(四) 提案制度	二〇三
第三節 わが国における人間関係管理	二〇五
一 わが国における人間関係管理の現状	二〇五

二	わが国における人間関係管理適用上の課題	二〇八
第七章	経営労資関係の管理	二二一
第一節	経営労資関係の意義と歴史的諸形態	二二一
一	「労資関係」の意義	二二一
(一)	従来用いられている「労資(使)関係」の意味	二二一
(二)	労資関係の概念	二二四
二	労資関係の歴史的諸形態	二二六
(一)	資本專制的労資関係	二二六
(二)	恩情主義的労資関係	二二七
(三)	緩和的労資関係	二二七
(四)	民主的労資関係	二二八
(五)	抗争的労資関係	二三〇
第二節	経営労使関係管理の意義と具体的方法	二三〇
一	経営労資関係管理の意義	二三〇
(一)	経営労資関係管理の意味	二三〇
(二)	経営民主主義	二三三
二	経営労資関係管理の具体的方法	二三四
(一)	経営労資関係管理の構造	二三四
(二)	経営労資関係管理の具体的制度	二三七
(三)	つゝの構成要素	二三七
第三節	わが国における経営労資関係管理とその問題点	二三六

一 わが国労資関係の特質	二二六
二 わが国経営労資関係管理の問題点	二二九
第八章 労務管理監査	二四二
まえがき	二四二
第一節 労務監査の意義と方法	二四三
一 労務監査の意味	二四三
(一) アメリカにおける発達状況	二四三
(二) アメリカ文献による概念規定	二四四
二 労務監査の方法	二四六
(一) 監査機関の問題	二四六
(三) 実施の時期	二四八
(五) トップ・マネジメントへの報告	二五〇
第二節 わが国における労務監査	二五一
一 労務監査の現状	二五一
二 わが国における問題点	二五二
結語	二五三
参考文献	二五五

第一部 総論

第一章 労務管理の基本問題

第一節 労務管理の意義

(一) 労務管理の意味

わが国では労務管理という言葉の用い方は、まだ必ずしも統一されていないが、私はいわゆる人事管理 (Personnel Management) としての従業員にたいする管理と、労働関係あるいは労資関係 (Labor Relations, Union-Management Relations) に関する調整ないし管理とを包括するものとしてこの言葉を用いることが比較的適切であると考えるので、本書では労務管理という言葉をこのような意味に用いることにしたい。

さて従来、労務管理については、すでにわが国でも欧米諸国でもかなり多くの文献が出され

しており、その意義や目的などについていろいろに論じられているが、それは多くの場合実践上必要とされている各種の項目について、実務的に述べたものが一般であるし、また最近わが国でも二、三の経営学者によって労務管理の本質や性格などが論じられているが⁽²⁾、しかしそれらはまだ労務管理の具体的な内容にまでおよんでおらず、したがって内容との関連をもたない単なる序説でしかないといつてよい。その結果、実際の労務管理は具体的には「いかなるものであり、また「何々が、なぜになさねばならないか」、そしてまた具体的には「いかなるさねばならないか」という問題についてはほとんど系統的にあきらかにされていないといつても過言ではない。それはやはり労務管理の具体的内容との関連において、その意義や理論的基礎および体系などをあきらかにすることによってはじめて達せられるものと考えられる。

注 (1) 戦前のわが国では、労務管理といえば主として工員を対象とする管理を、ことに労働関係への施策を中心に意味しており、これにたいして職員を対象とする狭義の人事行政を人事管理と称するものが一般であったが、戦時中にはこれを総称して勤労管理と呼んでいる。戦後はアメリカでのいわゆる Personnel Management (従業員としての管理) を人事管理と呼び、Labor Relations を対象とするものを労務管理と呼ぶ傾向がある程度みられるが、しかしアメリカでこれらの総括概念として用いられている Management of Industrial Relations に照応する言葉はまだわが国では確立していないが、これを広義の労務管理を考えて差支えないと思う。(むしろこれをきわめて狭義に理解して労資

關係と訳したものもあるが、それは適切でないし、また「産業關係」と訳して用いるものもあるが、これもまだ慣用されていないし、その内容の理解もまちまちである。

注 (2) 勞務管理の本質論については、澤利重隆教授『經營勞務管理』、醐醒作三教授『勞務管理論序説』、今井俊一助教授『經營勞務論』などがある。なお不十分ながら内容との関連をもたして理論的に考察したものには、拙著『經營勞務管理論』がある。

そこでまず勞務管理の意義ないし概念についてであるが、いまここでは多くの文献による各種の概念規定を引用して、いちいちこれを検討する煩を避けるが、従来の文献では勞務管理を比較的常識的に取り扱っていて、たとえば「人力に含まれている生産効率を最大限に獲得するための人力の有効利用」(ヨード)であるとか、あるいは「全従業員がその才能を十分に働かせて、楽しく働けるようにする管理」(ティード、メトカーフ)であるとかとするものが多い。しかしこれらはいずれかといえば勞務管理のそれぞれ一面の機能をとらえているにすぎないし、また勞務管理をおこなう主体はいかなるものかという問題については、二、三の文献を除いてはほとんど提起さえもしていないのである。しかしながら、一般に勞務管理が企業經營の一環である以上、主体である企業經營の性質が歴史的に変化する傾向(たとえば、資本主義的私企業と公企業、あるいは社会主義における企業のごとき相違、あるいはまた同じ資本主義的私企業であっても、資本主義初期のようにきわめて専制的であるか、あるいは現代のように比較的民主化されたものであるか