

人 事 管 理

有斐閣双書

人 事 管 理

藤 田 忠 編



有斐閣双書

理論・実務編

〈編者紹介〉

藤 田 忠
ふじ た だけし

1921年生

1946年 東京大学文学部心理学科卒業

現 職 横浜国立大学経営学部・教授

主 要 著 書

『職務分析と労務管理』（白桃書房）

『人事考課と労務管理』（ ）

『職務給・資格給』（ ）



有斐閣双書

人 事 管 理

至 1,300.

昭和 48 年 11 月 10 日 初版第 1 刷発行

昭和 54 年 5 月 10 日 初版第 4 刷発行

編 者 藤 田 忠

発 行 者 え ぐさ た だ あつ
江 草 忠 允

発 行 所 東京都千代田区神田神保町 2~17
株式会社 有 斐 閣
電 話 東 京 (264) 1311 (大代表)
郵便番号 [101] 振替口座東京 6-370 番
本郷支店 [113] 文京区東京大学正門前
京都支店 [606] 左京区田中門前町44

印刷 三陽社・製本 稲村製本所
© 1973, 藤田 忠. Printed in Japan
落丁・乱丁本はお取替いたします。

1334-097193-8611

は し が き

幼い子の腫は澄んでいる。長ずるにしたがって、人の世の苦悩を反映してか、さまざまな影をやどす。悲しき事実である。また、立派な政治家に共通してみられるのは、悲しみの表情であるといわれるが、国民の運命を託された、その余りに重い責任感が、その顔に憂色を刻みこむのだという。それと同じように、今日のまじめな管理者の後姿はわびしいという。ポックリとその生命すら奪い去るという任務の重圧が、その後姿に孤愁の影を落すのであろう。

もともと清らかであり、清らかならんとする人間の腫がそうありえず、拡張された胸に連動して生然たるべき人間の後姿がそうありえない。ここには、違反するものを結びつける契機となる土俵とルールが欠けているのであろう。この欠けたもののかけ橋となること、それが人事管理に負わされた夢の役割である。

その人事管理は、何名かの人間が相集い、共通の目的のためにいそしむところには、何らかの形で芽生え、存続し、発達してきたものである。しかし、今日、人事管理の基調が、権威・恩恵から対等・民主、経済性から人間性、経験から科学、単一価値観から多様化された価値観、依存から自己主張へと推移したのに対応して、管理を基礎づける理論も、その展開である具体的な手続も、広範化し、複雑化し、高度化し、これからも広範化し、複雑化し、高度化してゆくであろう。そう見込まれる今日の段階で、これまでのまとめとなり、これからの指針となるべき、標準的なものを呈示することも意味なしとしない。本書は、このような考えに立って編集されたものである。幸いに、兼子宙・豊原恒男の両先生をはじめ、小川再治・津田真澄・田崎醇之助の三学兄が協力下さって、はじめに考えたよりはるかに充実したものを、世に送り出すことができたことは喜びにたえない。

2 はし が き

本書の全編をつらぬいて、とくに盛り込むべく意図したことは、第1には、いいえて難しいことではあるが、理論だけの抽象論にはしらず、現実の管理手続をどう展開したらよいかを理解できるよう心がけたこと、第2には、人間が人間を管理する人事管理の常道をふまえて、人間というものの理解を深めることに努めたこと、第3には、国際化された経営における人事管理ということを念頭におき、国際的な比較を随所に、また、とりまとめて論述したこと、第4には、本論の不備を補い、かつまた、本論の理解を確実なものにし、読者の自己学習を啓発するために、各章ごとに「ケース」を準備したことである。

当初の予定では、本書はもっと早く世に出るはずであったが、編者が長く体調をそこねていたあとであるために、集中的ながんばりがきかなかったことや、執筆をお願いした諸先生が多忙な方ばかりであったことなどにより、予定より1年近くもおくれてしまった。その間、有斐閣には大変迷惑をかけたしまったし、編集部の方村修氏には、余計な労力をかけてしまったことを申し訳なく思っている。やっとできあがったところで、おわびやらお礼を申し上げねばならない。

人事管理が、人間の瞳に反映するところは、あくまでも清々たりたいし、人事管理をふまえて立つ管理者の後姿は、あくまでも生々たりたい。本書が、なんらかの意味で、それに役立てたらと願う。

1973年11月7日

藤 田 忠

目 次

第1章 人事管理の基本構想	1
1 人事管理活動	1
従業員確保 (1) 従業員活用過程 (2) 労使関係調整 (3)	
2 人事管理の体系	4
人事管理諸手続 (4) 人事管理と労務管理 (5) 本書の構成 (6)	
3 人事管理の基調	7
現代経営理念 (8) 社会性の強調 (9) 人間性の尊重 (10)	
高賃金・短労働時間 (12) 高度の労働条件を可能にする方策 (13)	
人材の確保 (14) 能力主義管理 (15)	
[参考文献]	16
第2章 人事管理のための基礎調査	17
1 職務分析と職務明細書の作成	17
職務分析の発達 (17) 管理目的と職務分析 (19) 職務分析の概要 (21)	
職務の性格と職務分析 (24) 職務明細書の作成 (25)	
2 人事考課と人事記録の作成	26
人事考課の多様性 (27) 能力評定と勤務評定 (27) 能力評定 (30)	
実績評定 (31) 人事記録の作成 (42) これからの人事考課 (42)	
ケース研究 1 職務分析の仕方と職務情報のまとめ方	46

2 目 次

ケース研究 2 正しい考課を実施するための条件	60
[参考文献]	64
第3章 管理対象としての人間の理解	65
1 社会・心理・生理的性格	65
人間構成因子の複雑さ (65) 遺伝と環境 (66)	
2 脳の働きと人間	68
新しい脳と古い脳 (68) 2つの脳の補完関係 (69)	
3 若年従業員の心理	71
自意識にめざめ反抗的になる (71) 行動は飛躍的であり、過激である (72) 主張は観念的、判断は画一的 (73)	
4 女子の特性	74
女子の体力 (74) 知能における男女差 (75) 感覚・知覚力や運動能力における男女差 (76) 性質や態度における男女差 (77)	
5 年齢と能力	78
年齢と身体能力 (78) 年齢と知的能力 (80) 年齢と学習力・記憶力 (81) 年齢と生活態度 (82)	
ケース研究 1 自己啓発と人間の成長	83
ケース研究 2 遺伝と環境に関するいくつかの研究	85
ケース研究 3 女子の生活と仕事	86
ケース研究 4 高年齢者と職務再設計	87
[参考文献]	89
第4章 従業員の確保と定着	91
1 構造的人手不足	91
労働力需給の複雑な不均衡と構造的人手不足 (91) 産業構造の	

変化と構造の人手不足 (91)	労働力供給源の構造の変化と構造的 人手不足 (94)	
2	人手不足対策	96
	国家の積極的雇用政策の必要性 (96)	企業における人手不足対 策の方向 (97)
3	募集・選択・採用	99
	募集における求人活動の積極化 (99)	選抜・採用の問題 (100)
4	配置転換・昇進	101
	配置転換・昇進の適否と勤労意欲 (101)	
5	従業員の定着対策	103
	転・退職の実状と転・退職の理由 (103)	定着性向上への配慮事 項 (105)
	ケース研究 1 採用時職場配置の方式	107
	ケース研究 2 従業員の知能水準と定着性	109
	[参考文献]	110
第5章 産業訓練		111
1	産業訓練の意義と役割	111
2	産業訓練の組織とその種類	112
	組織決定の要因 (113)	訓練担当者としての上役 (113)
	部門の役割 (114)	訓練の種類 (115)
3	産業訓練の計画	115
	訓練必要点の発見 (116)	訓練データの整備 (117)
4	産業訓練の実施	121
	訓練者の養成 (121)	学習曲線と訓練者 (122)
		効果的な教示

4 目 次

法 (123) 訓練の方法の選定 (124) 定型訓練方式 (126)

5 訓練効果の測定 127

訓練効果と訓練の仕方の反省 (127) 訓練効果の調べ方 (128)

ケース研究 1 階層別にみた教育訓練の方法 129

ケース研究 2 新入社員教育 130

ケース研究 3 訓練必要点の調査 132

[参考文献] 134

第6章 賃金管理 135

1 賃金管理の課題 135

人件費と賃金 (135) 人事管理と賃金 (136)

2 総額賃金管理 137

付加価値と総額賃金 (137) 賃金水準 (138) 総額賃金管理
(141) 賃金計画 (142)

3 賃金体系 143

賃金体系 (143) 基本給 (143) 諸手当 (146) 賞与,
一時金 (149)

4 初任給と昇給管理 150

初任給 (150) 昇給管理 (152) ベースアップ (153) 退
職金 (154) 賃金と労使関係 (154)

ケース研究 1 賃金水準の上昇と経営指標 155

ケース研究 2 年功賃金制度への批判 158

[参考文献] 159

第7章 労働時間の管理 161

1 労働時間の歴史的経過と現状 161

法的にみた労働時間規制の変遷 (161)	わが国企業の労働時間変化の実態 (161)	週休2日制への傾向 (163)	
2	労働時間と生活構造		163
	生活時間構造 (163)	労働時間と生活構造のくずれ (164)	交
	替勤務制下における生活構造のくずれ (166)		
3	労働時間の科学		167
	労働時間の適正とは何か (167)	過長労働時間の影響 (167)	
	時間短縮の効果 (170)		
4	労働時間、休憩時間、休日		172
	作業と休憩 (172)	休日の挿入と労働時間 (173)	
5	労働時間短縮のための課題		175
	今日の時間短縮への関心の特色 (175)	労働時間短縮の真意の検討 (176)	
	時間短縮の業種による問題点 (177)	労働と余暇の調和問題 (177)	
	ケース研究 1	生活時間構造の変化と労働者	178
	ケース研究 2	週休2日制の問題点	179
	[参考文献]		181
第8章	モラル管理と職務満足		183
1	人間の集団とモラル		183
	集 団 (183)	人 間 (183)	集団への所属 (184)
2	従業員の動機と満足		185
	働く人の動機 (185)	動機の種類 (186)	
3	職務満足とモラル水準		188
	モラル (188)	生産性 (189)	モラル測定 (190)
	定 着 (190)		

6 目 次

4	モラル管理の基礎	192
	組織と個人 (192) 組織管理的な対策 (193) 個人の不適応対 策 (194)	
5	組織的対策	195
	適性管理と職務再編成 (195) 参加と目標管理 (196)	
6	個人的な対策	199
	不満の確認 (199) カウンセリング (199) 個人の能力の開発 (200)	
	ケース研究 適性管理の充実と調査結果のフィード・バックに よるモラルの向上	201
	[参考文献]	205
第9章	職務に生かす人間性	207
1	人間的であることの意味	207
	人間らしさ (207) 人間の尊厳を犯すもの (209)	
2	職場における満足と生き甲斐	210
	生き甲斐を妨げるもの (210) 無力感・無意味性の克服 (211) 孤立性・自己疎外の対策 (212)	
3	人間と欲求・欲求不満	214
	人間の欲求 (214) 人間欲求の階層構造 (215) 欲求不満 (216)	
4	不適応現象	217
	欲求不満反応 (217) 防衛機制 (219) 欲求不満の耐性 (220) 神経症的な不適応 (221) 神経症的従業員の発見 (222) 適 応・不適応の基準 (222)	
	ケース研究 1 青年社員の意識と行動	224
	ケース研究 2 仕事における“はり合い”の感じ	227

ケース研究 3 人の心の裏表	232
[参考文献]	234
第10章 組織と統率	235
1 経営組織の特性	235
組織とは何か (235) 経営組織の3側面 (237) 官僚制組織による統率 (238) 仕事中心の組織 (239)	
2 人事管理と公式組織	240
人事管理の公式化の必要性 (240) 就業規則 (241) 服務規律と制裁規定 (242) 公式組織の限界 (244) 組織従順性の消失 (244) 公式組織の裏づけ (245)	
3 集団機能の復活	246
組織と個人の融合難 (246) 無理した適応によるやる気喪失 (248) 望まれる組織の柔軟性 (249) 参画のある組織運営 (249) 参画経営のいろいろ (250) 小集団管理のすすめ (251) システムの組織運営 (252) 組織による締めつけは逆効果 (255)	
4 リーダーシップによる統率	257
リーダーの役目の重要性 (257) 職場に必要な集団機能 (258) PM両機能のバランス (259) リーダーシップも分かちもって (260) 期待される管理者像 (261) 成功する監督者のやりくり (262)	
ケース研究 1 就業規則の1例	264
ケース研究 2 小集団参画管理の1例——QCサークル	268
[参考文献]	271
第11章 人情の機微	273
1 期待される管理	274

8 目 次

興味・関心と情報 (274) 心の落し穴 (275) 称賛と叱責への
期待 (276)

2 人心の盲点 278

言葉と受けとられ方 (278) 誤 解 (279) 考えられること
となされること (280)

3 人情の機微 282

決め手となる気分の盛り上がり (282) 心の連鎖反応 (283)
裏腹な心 (284)

ケース研究 1 称賛・羨望・嫉妬 286

ケース研究 2 人間の心の裏を読む 288

ケース研究 3 人情叛服 291

[参考文献] 294

第12章 人事管理の国際比較 295

1 人事管理の環境 295

比較の視座 (295) 企業経営の概念 (296) 社会階層制度 (297)
公的教育制度 (299)

2 人事管理の基調 302

雇用・解雇 (302) 職種・職務 (303) 昇進・報酬 (305)

3 従業員の意識 307

公的保障の発達 (307) 生活中心の意識 (308) 個人中心の意
識 (309) 労使関係意識 (311)

ケース研究 1 現地人と派遣社員の人事管理 311

ケース研究 2 欲求5段階説の問題点 315

[参考文献] 316

第1章 人事管理の基本構想

人事管理 (personnel management) とは、生産の人的因子として雇用関係に入った人間 (以下従業員という) を、企業の目的を達成すべく合理的に活用する一連の組織的・計画的な手続をいう。ものごとの本質を定義的に規定するのはむずかしいことであるが、人事管理なるものを一応このように規定すれば、その具体的な手続は、従業員の雇い入れから退職に至る雇用労働の全過程に対応して、つぎのように展開する。

1 人事管理活動

人事管理活動は、採用・訓練を含めた従業員の確保、公式・非公式の組織や労働条件など従業員の活用過程に関するもの、管理者と使用されるものの関係の調整に分けることができる。

従業員の確保

人事管理が人間に対してとる最初の働きかけは、従業員としての採用である。豊かな労働力の上に成長を謳歌してきたわが国の経済も、労働力充足の困難さの面から大きな転期にさしかかったといわれる今日では、労働力給源の発見や従業員を活化する仕事の与え方などが人事管理上の重要な課題となっている。採用された従業員は入職訓練を受けたのち、その時点で明らかにされた適性にしがって職場配置される。新規採用者は、初めて入った職場の作業条件や人的・物的条件に適応できず退職することが多い。労働力が不足している今日では、従業員定着化対策は人事管理の全過程を貫いて考慮し続けなければならないことではあるが、とくに採用後1年くらいの間は、彼らを職場になじませ、定着化させるための管理

対策が講じられねばならない。

新たに採用され職場配置された従業員は、その時点において、すぐれた従業員たりうる可能性のある者と判定されたものに過ぎない。将来すぐれた従業員になりうるであろう可能性をもったものを、現実ですぐれた従業員にまで育てあげるためには、企業の責任と計画における教育・訓練が施行されなければならない。諸外国にみられるように、自由に開かれた労働市場のなかで、労働者の企業間移動がなされるところでは、一人前の労働者として「できあがったもの」を採用するのが一般的である。わが国においても、漸次このような傾向も現われはじめてはいるが、なお今日の支配的傾向としては、全般的水準においてすぐれている者を採用し、企業内の訓練で育成する方法がとられている。このような条件下に立つわが国においては、企業内訓練は諸外国にくらべ、より重視されねばならぬ管理手続である。

このような訓練をうけながら職場のなかに働く従業員は、勤務活動を継続する過程で、与えられた職務への適不適や人材としての能不能を示す。それに応じて配置転換がなされ、昇進させられることもあれば、実質的には降職させられることもある。それぞれの場合に対応させて、次々に必要な訓練が施されることになる。

従業員の活用過程

さて、訓練をうけながら一人前の職務担当者として完成されつつある従業員は、その努力のあとが効率的に企業の目的達成に統合される「仕組」のなかに投入されなければならない。この仕組には、存在としての機構と活動としての機能とがある。前者が人事の組織であり、後者がリーダーシップである。そうして、組織の単位をなす職務のなかの仕事は、人間の心身活動の理法にかなった方法で遂行されなければならない。これが作業方法基準設定の問題である。

よくできた組織のなかで、すぐれたリーダーシップに導かれ、正しい作業方法に従って働く従業員は、あくまでも意志と感情をもった人間である。人事管理はこのような性格をもった人間を対象として、いわゆる、人間性の諸

関係の管理ともいうべき分野をもたなければならない。すなわち、①人間行動の原動力たる欲求とはどんなものなのか、それが充足されないとどんな行動をとるのか、人間の不平や不満はどのように解決し処理したらよいのかなど、従業員欲求の管理とか苦情の処理、②人間にやらんかの気持を高めるにはどうしたらよいか、従業員に満足を与え、やる気を出させる賃金制度はどんなものでなければならないかなどの、労働意欲向上管理や賃金制度の管理、③人間の社会では、どうしてもない心のあわれさともいうべき、愛憎・好悪・羨望・嫉妬・自己顕示欲・劣等感・権力欲やその対人的な現われとしての中傷・意地悪・さん言などがうずまいていく。このような人間の心の「業」^ごともいわれる心情関係によって、人は傷つけ傷つけられ、おとしいれおとしいれられ、うらみうらまれてゆく。このような放射能のなかでは、人間の活力は仕事をする前にすりへらされてしまう。この管理以前の人間問題をなくする心情の管理ともいわれるものが、人事管理の一環としてとりあげられなければならないであろう。

このようにして、日々の職場活動に従事する従業員は、投下する労働の質量とその回復過程が均衡させられ、不当な疲労をこうむることなく長期にわたって労働を継続しうるように管理されなければならないし、職業病・事故・災害などからも守られなければならない。ここに、人事管理は標準作業量の管理・労働時間管理・賃金水準の管理・福利厚生管理・安全衛生管理などの諸手続を含むことになる。

労使関係の調整 以上の人事管理の諸手続は、人事管理の対象となっている

従業員が、①物や金と同じように生産の一因子であるという生産技術的な性格と、②人間として、意志や感情をもつ人格主体であるという性格に対応して生まれてくるものである。それとともに、従業員には、生産手段を持たず賃金目あてに労働するという雇用労働者の性格がある。この性格をもった従業員の管理として、いわゆる労使関係の管理がある。所有と経営が分離されてきている今日の企業経営では、改めて指摘するまでも

なく、労働者と対極をなす資本家が管理の前面に出ることはない。資本家の対極をなす労働者である経営者とか管理者とかいわれるものが、経営の意思を執行するに過ぎない。しかし、使用者と作業者の間には、文字どおり、使うものと使われるものの立場や感覚や利害の間隙と断絶がある。この間隙と断絶を埋めるべき役割を負っているのが労使関係の管理といえよう。それが、負わされる役割をどこまで果たせるかは意見の分かれるところであるが、労使協議制度や団体交渉制度・経営参加制度などがある。

なお、従来の意思決定は、ピラミッド型をした経営組織の上から下へと垂直的に流れるものであったが、これからは水平方向にも流れると考えられる。そうして、意思決定に必要な情報その他のデータは、プロジェクト・チーム（計画目標を達成することを目標とするチーム）などによって、システマチックに作られ、極端な場合には、最終的な意思決定も、トップマネジメントによるのではなく、ガルブレイス（Galbraith, J. K.）が、『新しい産業国家』のなかで指摘している「経営技術専門家集団」（technostructure）などによって行なわれると考えられる。このような事態においては、労使の関係は、企業経営に主体性をもつ経営技術専門家集団と、一般従業員間の緊張関係に置き換えられるともいわれている。

2 人事管理の体系

人事管理の体系的な全体は、雇用から退職に至るまでの人事管理活動と、管理活動の方針を決める人事政策、人事管理の基礎となる各種のデータの整備・手続などを体系づけるところに完結する。以下、この関係を取りまとめてみよう。

従業員を活用を目ざして展開される人事管理には、**人事管理の諸手続** たい以上のような諸活動が考えられる。その場合、経営管理の一環としてのこれらの管理活動を、経営の理念に合わせて統一的に展