

勞務管理論

〔增補改訂版〕

有斐閣双書

労 務 管 理 論

〔増補改訂版〕

森 五 郎 編



有斐閣双書

基本テキスト

編 者 紹 介

もり ご ろう
森 五 郎

1910 年 岡山市に生まる

1936 年 慶応義塾大学経済学部卒業

富士電機製造株式会社，経済復興会議事務局，

中央労働学園教授を経て

現 在 慶応義塾大学商学部教授，経済学博士



有斐閣双書

労務管理論〔増補改訂版〕

昭和41年2月25日 初版第1刷発行

昭和49年3月30日 増補改訂版第1刷発行

昭和51年6月20日 増補改訂版第5刷発行

編 者

もり ご ろう
森 五 郎

発 行 者

え ぐさ ただ あつ
江 草 忠 允

東京都千代田区神田神保町 2～17

発 行 所 株式会社 有 斐 閣

電 話 東京 (264) 1 3 1 1 (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 明石印刷・製本 明泉堂製本

© 1974, 森 五郎, Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替いたします。

★ 定価は外函に表示してあります

は し が き

この十数年来、労務管理に関する関心と研究とはいちじるしくたかまり、学界における理論的研究や、実際界における実務の発達はもちろんであるが、これらを反映して、諸大学において労務管理の講座をもうけたものも、すでに多数を数えるようになった。

本来、労務管理の内容をなす領域は、きわめて広くかつ多様であるだけに、これに関する学問的接近も、単に経営学からばかりではなくて、産業社会学、社会心理学、労働諸科学、社会政策学など多くの角度からおこなわれているといってよい。したがって、これらの諸科学によるそれぞれの研究成果を十分にとり入れて、体系的に労務管理の全般に及ぶ著作をものすることは、正直にいて個人にとってはきわめて困難な業である。しかしながら、多くの大学ですでにその講座が設けられ、また実際界でも、単なる個々の実務知識のみでなくその基礎として体系的にまとまった全般的知識が要求されつつある現状に鑑みて、労務管理の基本的な全領域にわたり、かつ多くの接近諸科学の研究成果を取り入れた教科書的な労務管理論をまとめることも、現在としては十分に意義のあることと考えられる。

本書は、右のような趣旨にもとづいて編集されたものであるが、その特徴は次の点に要約できよう。第1に、学問上および実践上に基本的と考えられるすべての領域を、18講としてとりまとめたこと、第2に、労務管理の内容の多角性にかんがみて、経営学専攻者ばかりでなく、産業社会学、労働科学、社会政策学等のそれぞれの専攻者を執筆者に加えたこと、第3に、執筆者はそれぞれの学問分野において、すでに一家をな

している方ばかりであること、などである。しかしながら、この種の編集書の常として、とりわけ執筆者がそれぞれ一家をなしておられる方ばかりであるだけに、各講間の調整や統一の点では、各執筆者の立場を重んじて形式的統一のみにとどめた。ともあれ、本書が大学その他の基礎的テキストとして役立つことができれば、まことに幸いである。

最後に、本書の発行にあたっては、執筆者各位から、御多忙中にもかかわらず快く玉稿を寄せられ、かつ有斐閣編集部澤部英一氏の御尽力を頂いた。また私の病気が長引いたために、石坂助教授からいろいろと編集の御協力を頂いた。本書の成るに当たって、これらの方々に心から厚く謝意を表する次第である。

1966 年 2 月

鎌倉の自宅にて

森 五 郎

増補改訂版への序

本書の初版発行は1966年2月であったが、昨年までに16刷、5万6千部に達したことは、本書が編集の趣旨である「体系的多科学的な大学その他の基本的テキスト」として、幸いに広く認めて頂けたことによるとともに、執筆の諸先生方の御苦心の賜物によるものと考え、編者としてただ恐縮するのみである。しかし初版以来すでに満8年を経過し、労務管理に関する内外の研究もかなり著しい発展を見たとし、わが国における労務管理上の実践も急速に進展しつつあることを思うと、本書を増補改訂して新しい研究を取り入れたり、各講の補正を行なって、少しでもその後の理論と実践との新しい発展に応ずるにすることは、編者としての責任であると考え。

以上の趣旨から、次の諸点を改訂および増補した。すなわち、第1には「大学その他の基礎的テキスト」としていま少し一般性をもたせた方がよいのではないかと考えられる第8講「雇用管理」と第10講「賃金管理」とを全面的に書き更めたこと、第2に各講にわたって各執筆者に若干の補正と参考文献の補追をして頂いたこと、第3には最近10余年間の「現代労務管理発展の動向」を補講1として、また、わが国で最近急速にすすみつつある新しい労働時間管理の問題を補講2として加えたことである。当初の予定では、最近とみに理論的にも実践的にも重要度を加えてきた「組織開発」の問題を加えるはずであったが、執筆者の已むをえぬ事情のため、これは次の機会に譲ることとした。

今回の改訂増補によって、読者各位の新しい研究や勉強に本書がより一層役立つことができれば、まことに幸いである。

1974年2月

森 五 郎

目 次

第1講 労務管理総論	1
1 開 題	1
2 労務管理の本質的意義	4
3 労務管理研究の諸角度	8
4 経営学における労務管理の位置づけ	12
5 むすび——労務管理研究の経営学的接近の方向	18
<参考文献>	19
第2講 労務管理の主要学説	21
1 アメリカの労務管理論	21
2 ドイツの労務管理論	27
3 日本の労務管理論	33
<参考文献>	38
第3講 労務管理の関連科学と方法科学	40
1 問題状況	40
2 労務管理の課題と関連科学の発展	42
3 方法科学の体系化の問題	47
<参考文献>	53
第4講 労務管理の発展	54
1 労務管理とその発展	54
2 労務管理認識の時期	55
3 労務管理成立の時期	58
4 労務管理反省の時期	61

5 労務管理発展の時期	66
6 わが国労務管理の発展	72
<参考文献>	76
 第5講 労務管理の体系	77
1 体系の問題的意義	77
2 労務管理体系の概念的意味	80
3 労務管理体系の構造	83
4 労務管理体系の歴史的発展	85
<参考文献>	91
 第6講 労務管理の方針	92
1 労務方針確立の意義	92
2 労務方針の構造	96
3 労務方針と組織の問題	100
<参考文献>	105
 第7講 職務分析と人事考課	106
1 職務分析の意義と目的	106
2 人事考課の意義と利用	108
3 職務分析の技術	109
4 人事考課の方式	112
5 わが国への導入と問題点	115
<参考文献>	117
 第8講 雇用管理	118
1 雇用管理の意義とわが国の特殊性	118
2 わが国人事管理の特殊性に立った雇用管理	119
3 採用管理	121

6 目 次

4 配置管理	125
5 昇進・昇格管理	129
6 退職管理	132
<参考文献>	134
第9講 教育訓練管理	135
1 教育訓練管理の意義	135
2 教育訓練の発展	137
3 教育訓練管理の内容	140
4 教育訓練管理の特徴と問題点	145
<参考文献>	148
第10講 賃金管理と職務給・職能給	149
1 職務給・職能給を中心とするわが国の賃金管理の発展	149
2 職務評価と職務給の意義	152
3 アメリカにおける職務評価制発達の社会経済的背景	153
4 職務給による賃金管理	155
5 職能給の意義と形態	156
6 職務給と職能給の比較	158
<参考文献>	161
第11講 日本型賃金管理と日本型職務給	162
1 日本の賃金の基盤とその変化	162
2 日本型賃金管理の特性	164
3 日本型職務給の賃金水準の類型	167
4 日本型職務給の賃金体系の類型と特質	168
<参考文献>	173
第12講 作業条件	174
1 産業疲労	174

2 労働災害・職業病	180
<参考文献>	188
第13講 福利厚生管理	189
1 概念と視角	189
2 福利厚生管理のメカニズムと問題点	194
3 むすび	198
<参考文献>	200
第14講 人間関係論と人間関係管理	201
1 人間関係論と人間関係管理の意義	201
2 歴史的発達と動向	203
3 人間関係論の理論的側面	206
4 人間関係管理の現状と方法	209
5 わが国における人間関係管理の特質と問題点	211
<参考文献>	213
第15講 労使関係と経営労使関係管理	214
1 労使関係と経営労使関係管理の意義	214
2 労使関係の発展	216
3 経営労使関係管理の内容	220
4 経営労使関係管理の問題点	226
<参考文献>	229
第16講 職場の労務管理	230
1 職場の労務管理の意義	230
2 職場の労務管理の内容	233
3 職場リーダーシップ	236
4 勤労青少年の管理	238
5 職場の労務管理の問題点	242

<参考文献>	244
第17講 労務監査	245
1 労務監査の意義	245
2 労務監査の歴史的発達	247
3 労務監査の方法	248
4 わが国における労務監査の問題点	251
<参考文献>	253
第18講 日本の労務管理	254
1 戦前の日本型労務管理体制	255
2 戦後日本型労務管理の特徴と基盤	257
3 戦後日本型労務管理の動揺と今後の課題	262
<参考文献>	267
補講 1 「現代労務管理」発展の動向	269
——行動科学とシステム思考の導入にふれて——	
補講 2 労働時間	281
索 引	287

第1講 労務管理総論

1 開 題

A 労務管理の語義　すべての新しい学問がそうであるように、労務管理の概念も、労務管理の学問的研究が着手されてまだ日の浅い今日、その概念的意味は必ずしも統一されていない。まずその言葉からして、労務管理あるいは人事管理という言葉が、同意語として、または区別さるべきものとして使用され、時には両者の関係があいまいなままに用いられてもいる。

だが、本書では、個人としての従業員やその集団関係を扱う「人事管理」（これは「狭義の人事管理」とも呼ばれる）と、経営における組織労働者との関係を扱う「労務管理」（「狭義の労務管理」とも呼ばれる）とを併せる、「広義の労務管理」を現わすものとして、「労務管理」の語を用いる。

（注）アメリカでは、本書での労務管理という用語に対して、*industrial relations* の語を用い、これには、作業員関係としての *personnel management* と労使関係としての *labor relations* がふくまれるのが一般的になってきている。

すなわち、広義の労務管理の語義のなかには、第1に、生産要素としての個別的な労働力の管理については、採用、配置、教育訓練、賃金支払、人事異動などの個人としての従業員管理と、経営と従業員との関係の円滑化のための諸施策や従業員間の秩序づけのための諸方策など、いわゆる経営社会集団としての従業員管理とからなる「狭義の人事管理」が含まれ、第2に、経営の場での労使関係（必ずしも組合・資本関係のみ

に限らない)を安定化するための団体交渉制度や労使協議制度あるいは経営参加制度などの「経営労使関係の調整管理」(「狭義の労務管理」)が含まれるものといつてよい。

B 本書の構成 労務管理はこのような語義のもとに、労働力の調達・保全、労働秩序の確立・維持、労働の発揮のための諸方策を内容とする管理であるといえるから、その領域や過程もたいへん広くまた多い。それに、対象である労働力も、生理的・心理的・社会的・経済的など多くの側面をもっている。したがって、そこに先ず、一連の諸施策が総合的・計画的に行なわれる必要がある。そのためには全体としての体系化の整備が行なわれねばならないことはいうまでもないが、さらに各施策もそれぞれ科学的な裏付けをもった合理的なものであることが必要である。

以上のような観点から、本書は全体として、基礎理論の部(第1~5講)、各論の部(第6~17講)および日本の労務管理研究(第18講)の3部から構成されているといつてよい。すなわち、第1講「労務管理総論」では、まず労務管理の本質的意義について明らかにし、次いで、労務管理研究への科学的アプローチに各種の角度があることを述べ、そのなかで特に経営学的アプローチについて若干の所見を明らかにしようとした。第2講「労務管理の主要学説」では、アメリカ・ドイツ・日本の主要な学説の検討を行ない、現代での特徴的な課題をつかむ。第3講「労務管理の関連科学と方法科学」では、労務管理の諸施策の科学的基礎づけとしての労働諸科学・人間工学・産業心理学などの方法科学や経営学・産業社会学・社会政策学などの関連科学の問題を取り扱う。そして、これらの諸科学に裏づけされながら、現実の社会的・経済的諸条件と共に、労務管理はいかに歴史的に発展してきたか、また今日ではどのように体

系的に整備されているかをみることにする(第4~5講)。

以上のような基礎的認識の上に、つづいて各論の展開に入るわけであるが、そのなかでもとくに、次の諸点が注意される必要がある。機械化的大量生産・大量販売の今日、巨大資本の投下、資本の集積・集中が、経営の組織化をいよいよ進行させている。その点から経営管理の高度化が必然的に展開されている。すなわち、方針、計画、組織、監査などの管理のプロセス(management process)が、単に経営全般についてのみならず、各管理部門内部にまで及んできており、そのことを通じて経営内部にまで管理思考を徹底させようとしている。その意味で、現場の職場内まで管理を行き届かせることが重要性をもつようになってきた。これらの点から、労務方針・労務計画・労務管理組織、職場の労務管理、労務監査など、従来の労務管理の概説書では見のがされていた、新しい管理面をとりあげることにした(第6, 16, 17講)。

このほか各論では、近代的人事管理の基礎手続である「職務分析」が軽視され得ないことはいうまでもない(第7講)。この職務分析の問題はさらに、現代とくに職務評価、職務給の問題につながりをもち、賃金管理、とりわけ日本型賃金管理の反省・検討につらなる。本書に賃金管理、職務給、日本型賃金管理などの講を設けた理由がそこにある(第10, 11講)。

最後に、わが国の労務管理は、その基盤である社会的・経済的条件の上に家族主義的伝統や封鎖的労働市場をはじめ多くの特質をもっている。その結果として、日本の労務管理は、その発展や構造や管理方式の上に多くの特質を帯びているのであるから、われわれは、その認識を欠かすわけにはいかない。本書はその意味から、最終講(第18講)として「日本の労務管理」を設けて、わが国労務管理の特質と今後の課題と

を明らかにすることにした。

2 労務管理の本質的意義

労務管理の本質的意義を明らかにするためには、厳密には、労務管理の目的や対象についての十分な検討が必要であるが、本書ではその検討過程を省略して、説明の便宜上から、直ちに労務管理の本質的意義に関する概念規定を述べて、その説明の中に、右の目的や対象の検討結果をとり入れて、概説することにした。そこでまず私見による本質規定を述べよう。

すなわち、「労務管理とは、近代産業の一定の発達段階で、企業の主体が、長期にみて企業の最大限利潤の獲得・維持を可能にするように、経営生産に必要な労働力を調達し、経営労働秩序を確立・維持し、労働者がより多くの労働を発揮することができるようにしようとする、一連の計画的・総合的諸施策であって、その具体的形態は、歴史的・社会的諸条件に応じて発展・変化するものである」。この規定の主要な点について、次に明確にしよう。

(1) 労務管理は、近代産業の一定の発達段階において形成され発展したものであること。労務管理がある程度組織的に行なわれるようになったのは、欧米でも1910年代後半から1920年頃以後のことであるが（第4講参照）、そのことは、労務管理の本質に大きな関係がある。すなわち、この時期以後は、(a)資本主義も独占資本主義の段階にはいっており、企業もすでに、株式会社形態をとった大企業が支配的であり、経営も専門化し、長期的な視角をもつようになったこと、(b)欧米では、国によって多少の相違はあるが、労働組合の組織もすすみ、八時間制や最低賃金制も法定されて、資本主義初期のような過長労働や飢餓的低賃金は許され

なくなっていること、が一般的な条件になっている。したがって、労務管理の本質についてもこのような社会的・経済的・経営的諸条件を、前提として考えなくてはならない。

(2) 労務管理は、企業の主体が、長期にみて最大限利潤の獲得を可能にするように、経営生産に必要な労働力を調達し、経営労働秩序を確立・維持し、労働者がより多くの労働を発揮することができるようにしようとする管理であること。この点は、労務管理の主体と目的と対象に関するものであり、最も重要な個所であって、労務管理を独立した学問としてとり扱うためには、この問題（主体・目的・対象）と第3講で述べる方法の問題とを明らかにすることこそが、欠くことのできない要点なのである。

まず労務管理の主体についてであるが、この独占資本主義の段階の企業は、すでに株式会社形態をとった大企業であるのが一般であるから、労務管理の個々の実務を、企業主体（個別機能資本）が直接に行なうわけではなくて、専門的な労務職制や、ラインの管理者・監督者が実施する。しかしそれらは、企業主体から独立したものではなく、企業主体の労務方針に即して、管理専門家やラインの管理者が、その受託者として行なうものであることは、いうまでもない。

次に労務管理の目的の問題であるが、上のように主体が企業主体であるとすれば、労務管理の目的も、私的企業の最終目的である最大限利潤の維持・増大に、終局的には連なるものであることは、管理という以上当然のことである。しかしながら、ここで注意すべきことは、この段階はすでに独占資本主義の段階であるから、そのもとでの企業は、18・9世紀の場合と違って、短期的・直接的に私的利潤の増大を露骨にはかるというよりも、むしろ、そのことから生ずる多くの矛盾の発生を可及的

に避けたり、緩和に努めたりしながら、長い目で利潤の維持増大を図ろうとするのであって、いわば、長期的・総合的視角に立っていることである。したがって、短期的・直接的には、むしろ最大限利潤の獲得に反するような施策が行なわれることもありうる（この点をとくに重視すれば、資本主義の変容とか修正という評価がなされる）。

したがって労務管理は、直接に労働成果の増大に結びつく施策のみでなく、一見、労働成果の増大に結びつかないような、多くの領域の施策をも含んでいる。たとえば、労働時間の短縮、安全・衛生施設、各種の意思疏通制度などはいずれもそうである。したがって、その限りでは、労務管理の目的は、少なくとも直接的には、最大限利潤の獲得にあるとはいえないのであって、次に述べる経営労働秩序の確立・維持と労働力の効率的利用こそが、労務管理の本来的目的であり、企業の目的そのものとは異なっている。しかし、ただそれは、長期的に見れば、企業維持と最大限利潤の獲得に連なっているというべきであろう。

それでは、労務管理の目的が経営労働秩序の確立・維持と労働力の効率的利用であるとするのは、いかなる根拠にもとづくのであろうか。このことは、労務管理の対象の性質から必然的に生じてくる。したがって、次に、労務管理の対象について簡単に考察しよう。

労務管理の客体＝対象は、一見、雇用された労働者であることは明らかである。しかしながら、企業が代価を払って取得し、自由にしうるものは、労働者の心身のすべてではなくて、労働を支出する労働力だけであって、その労働力を担っている労働人格までには、支配は及ばない。しかしながら、労働力から支出される労働の量やその効率の度合は、その労働力の担い手である労働人格の労働意思ないし勤労意欲によって大きく異なってくる。そこで、より多くの労働の支出をえようと思えば、