

現代経営学全集 II 経営人事——武沢信二編著

ダイヤモンド社

現代経営学全集 第11巻

経 営 人 事

昭和46年2月12日 初版発行

¥ 1200

編 著 者 武 沢 信 一

© 1971 S. Takezawa & Others

発行所 ダイヤモンド社

郵便番号 100
東京都千代田区霞が関 1-4-2
電話 東京 (503) 1211
振替口座 東京 25976

装丁 杉浦康平

落丁・乱丁本はお取替えいたします

松濤印刷・高陽堂製本

3334-062100-4405

序 文

社会における企業の意味が問い直されるとき、その問いをもっとも重く受けとめねばならぬのは人事管理であらう。広義にとらえるならば、人事管理とは、雇用労働によって成立する目的組織体における、人間問題の解決過程のすべてである。組織の中の人間は、かりに人事部門以外に属し、あるいは非管理者の座にあるとしても、すべて人事管理のプロセスへの直接の参加者である。人事管理上の問題は、一見いかに小さなものであっても、全人間的な広がりをもっている。人事管理への問いは、同時に社会、企業、人間に関する問いなのである。

人事管理への問いに正しく答えるのは、一人一人の人間以外にはない。われわれは、技術革新やコンピュータリゼーションを進める。同時にわれわれは、人事管理への解答を求める。人事管理は、組織の生産目的の達成に関わっている。しかし関係者間の利害関係の公正な調整も、重要な人間的課題である。さらにわれわれは、労働における人間的意味の実現も、同時充足的に課題としてとらえていくことができればならない。

かかる意味で把握する人事管理とは、一人一人の人間の価値観にたいするチャレンジである。人事管理とは、本質的に、たんなる技法の問題ではない。一人一人の人間の価値観にたいする問いなのである。

かかる重い課題性をもつ人事管理とは、不断の連続的プロセスでもある。昭和三十年代以降急速な経済成長をつづける日本社会にあって、人事管理はたえざる変貌を繰り返してきた。これからの一〇年も、人事管理は反復提起され

る問題に、また新しく生起する課題に答えていかねばならない。人事管理は過去を背負いながら、未来への歩を進めねばならない旅人にたとえられるだろう。

本巻は、つぎの諸点を基本方針として確認して、執筆過程に入ることとした。

(1) 人事管理を「目的組織体における人間問題の解決過程」として把握し、その過程における「経営」の立場からの考え方、アプローチを能動的に展開する。

(2) 七〇年代における企業内外の経営環境変化にそなえ、この年代の企業の中核たるべき人材に、問題の分析と行動のための指針を提供する。

(3) 人事スタッフ問題把握ないしは解決策の検討にとどまらず、ラインの管理者や中堅クラスにも意味のある内容のものとする。

(4) 日本の経営人事の発展が、一面において国際的普遍的性格を有し、また海外の経験を摂取しながらも、独自の内的整合性をもつべきことを重視する。

以上の基本方針は、本書の構成と執筆のうえに、ほぼ生かされたといつてよいであろう。少なくとも主観的には、十分に生きているといつてよい。

まず「第一編 人事管理の本質と課題（武沢信一）」は、全体のイントロダクションとしての性格をもっている。ここで問題となるのは、物の見方である。人事管理のわが国における成立を述べたのちに、人事管理の現代的課題のもつ広がり指摘している。そして後半においては、国際比較的にみた日本の人事管理の特徴と、昭和三十年代以降の経済成長という文脈でとらえた人事管理の動きを述べている。経営環境の変化は、人事管理にいかなるインパクトを

あたえたか。そのきびしさは、これからも忘れてはならない。

「第二編 人的能力の開発と活用（小野豊明）」は、まさに「経営人事」の書名にふさわしい、日本の現状に即したマンパワー・マネジメント・システムの提言というべきものである。労働力の充足と活用という視点は、あすの人事管理の中でどう活かされていくか。叙述は、労働力管理の基本的構想と制度を明らかにしたのち、国際化時代の労働力構成の計画、労働力の調整計画に移り、三転して労働力の開発管理に及ぶ。最終章は、重点方策を中心に労働力の高度活用について述べている。本編は、先進企業のトップ・マネジメントとしての深い洞察に富む、方針的選択の最高水準を示すものといえよう。

「第三編 報酬管理（桜林誠）」は、成長をつづける日本経済の中にあつての、物的報酬制度のあり方を多角的に論じている。総じて七〇年代は、高賃金・高能率・低費用の時代である。報酬制度・賃金制度の概説につづき、論述は、昇給制度、諸手当、退職金、福利厚生費の各項目に及ぶ。豊富なデータを自由に駆使した客観性の高い分析は、また報酬制度のもつ微妙な人間的意味をも落としてはいない。本編は、随所に報酬制度のあり方にたいするリアリスティックな方針的提言を行っており、多くの具体的示唆をあたえるであろう。

「第四編 労使関係管理の概念と課題（津田真澄）」は、国際比較的視野をもつ日本の労使関係管理システムの鋭い分析である。ここで労使関係とは、人事管理上とくに労働組合の関わる局面を指している。まず前半は、欧米における労使関係の発展と研究上の業績の展開をめぐって精緻な分析が進む。しかしその意義は、安易なスーパージンボーズ的議論を排し、日本の労使関係管理の特質をより明確化することにある。後半は、日本の風土にもとづく労使関係の生成と労使関係管理の性格の本質を徹底的に究明している。とくに最終節は、労使関係管理としての労務管理が、い

つ日本的システムからの離脱を始めるかについての重要な問題提起を行なっている。

「第五編 今後の人事管理（武沢信一）」は、中期予測的に、あすの日本の人事管理を描いている。日本の人事管理は、どう変わるべきだろうか、またどう変わらうのか。経営環境の変化の中で、能力開発、人事配置、賃金管理、昇進制度などの針路は、「人事管理自由化」に向かうという主張である。人事管理システムの具体的な転換の方向を示しているといえよう。

以上が、本書の構成の概略である。人事管理は、立場や役割を超えて、一人一人の人間にたいする課題を含んでいる。課題への解答は、あたえられるものではなく、みずからあたえられるものにほかならない。立場にかかわらず、真剣な探求をつづける諸賢に、なんらかの意味ある示唆を提供することができたとすれば、望外の喜びである。

一応の体系をとりながら、本書の叙述は平板な連続をなしているわけではない。そのこと自身が、人事管理上の課題のもつ多次的性格を物語ると同時に、人事管理とは価値観の問題であるという冒頭の見解を裏づけている。しかし各編に共通するのは、人事管理の現代的課題性の追究という問題意識である。その意味で本書は、論文集ではなく、一貫して考えるに足るものをもつと自負している。

紙数の関係で、人事管理のもつ「労働における人間的意味の実現」という側面については、編を改めて触れることができなかった。このことは、編者として悔を残すところである。七〇年代は、この課題を後向きに問題としてとらえるのではなく、今後の日本のためのチャレンジとして、前向きにとらえるべき時代だと考えるからである。しかし各編の叙述の中に、この側面の問題意識は期せずして明白に現われている。この点は汲んでいただけるものと思う。

編者を除く本巻の著者は、そのいずれもが斯界の先達であり、第一級の国際的な業績をもつ研究者としても、内外

の評価が高い。編集の席をけがしたものととして、かかる先輩・僚友の協力を得たことを心から喜びとし、謝意を表したい。各編の功は、ひとえに各氏に帰すべきものである。また全巻にわたっての瑕瑾は、もとより編者の責であるこというまでもない。

終わりにのぞみ、本書の成るに当たってのご尽力にたいし、ダイヤモンド社の吉田俊一氏、中途にして社を去られた小坪弘氏に、心からの感謝の意をささげたい。

昭和四十六年一月

武 沢 信 一

第一編 人事管理の本質と課題

武沢 信一

.....

.....一五

.....

止な調整……………一八

面の充実・・・・・・・・・・二〇

.....二六

第一節	人事管理分析の二アプローチ	二六
第二節	日本の人事管理の特色	二九
第三節	経済成長と人事管理	三五
第四節	能力主義の基盤	三九

第二編 人的能力の開発と活用

小野 豊明

第一章	労働力管理の基本制度	四七
-----	------------	----

第一節	労働力管理の基礎	四七
第二節	組織・職務の構成	五三
第三節	職能資格分類	五六
第四節	格付・考課制度	六一

第二章	労働力構成計画	六八
-----	---------	----

第一節	労働力構成計画の必要性	六八
第二節	労働力構成計画	七一
第三節	省力化と生産性の向上	七五

第四節	労働力インベントリ	七九
第五節	労働力の転換計画	八五
第三章	労働力の調整計画	八八
第一節	労働力の調整方法	八八
第二節	募集・選考	九〇
第三節	異動・昇進	九三
第四節	企業間流動	九九
第四章	労働力の開発管理	一〇一
第一節	労働力開発管理の方向	一〇一
第二節	教育訓練制度	一〇六
第三節	キャリア・プログラム	一〇
第四節	ラインにおける能力開発	一一三
第五章	労働力の高度活用	一一五
第一節	目標による管理	一一五

第二節 小集団運動	一三三
第三節 プロジェクト・チーム	一三六
第三編 報酬管理	
桜林 誠	

序 説	一三三
-----	-----

第一章 報酬管理	一三五
----------	-----

第一節 賃金格差と能率格差	一三五
---------------	-----

第二節 労働の生産性と高能率、高能率・低費用	一三六
------------------------	-----

第三節 賃金と賃金外報酬	一四一
--------------	-----

第二章 賃金制度	一四三
----------	-----

はしがき	一四三
------	-----

第一節 賃金体系と賃金形態	一四五
---------------	-----

第二節 年功を賃金決定要素とする賃金制度	一四六
----------------------	-----

第三節 年功賃金の補助制度	一四九
---------------	-----

第四節	職務と職能の評価制度	一五三
第五節	職務・職能を決定要素とする賃金制度	一五七
むす	び	一六二
第三章	基本給の昇給制度のあり方	一六三
はしがき		一六三
第一節	年功賃金が存続してきた理由	一六六
第二節	年功賃金が修正される理由	一六七
第三節	昇給改善への手がかかり	一六九
第四節	職務・職能給の全面的適用上の問題点	一七一
第五節	職務給の全面実施の必要条件	一七三
第六節	能力尊重を反映する昇給の提言	一七五
第七節	年功賃金制度の手直しに必要な経過措置	一七八
むす	び	一七九
第四章	諸 手 当	一八一
はしがき		一八一

第一節	超過勤務手当	一八三
第二節	業績給	一八四
第三節	勤務手当	一八六
第四節	生活手当	一八七
第五節	期末手当	一八八
むすび		一九一
第五章	退職金	一九三
はしがき		一九三
第一節	退職一時金の効果と形態	一九三
第二節	退職一時金の算定基礎額	一九五
第三節	退職一時金の支給率と支給額	一九七
第四節	退職年金	二〇〇
むすび		二〇一
第六章	福利厚生費	二〇三
はしがき		二〇四

第一節	福利費の性格	110
第二節	賃金と福利費	110
第三節	福利費の存在意義	110
第四節	賃金と福利費との個人的選好	111
むすび		113

結 論	114
-----	-----

付録	報酬管理の純効果の要約	116
----	-------------	-----

参 考 文 献	118
---------	-----

第四編 労使関係管理の概念と課題

津 田 真 激

第一章	労使関係論と労使関係管理	121
-----	--------------	-----

第一節	労使関係管理の意義	121
-----	-----------	-----

第二節	ヨーロッパ的労使関係の意義	120
-----	---------------	-----

第三節	労使関係の制度的把握	127
-----	------------	-----

第四節	労使関係のシステム論	123
-----	------------	-----

第二章	日本の労使関係管理	二七三
-----	-----------	-----

第一節	日本の労使関係の意義	二七三
-----	------------	-----

第二節	日本的労使関係の特質	二八三
-----	------------	-----

第三節	日本的労使関係管理の性格	二九二
-----	--------------	-----

第四節	日本の労使関係管理の展望	三〇一
-----	--------------	-----

第五編 今後の人事管理

武沢 信一

第一章	背景変化の予測	三二三
-----	---------	-----

第一節	経済成長の継続	三二三
-----	---------	-----

第二節	人手不足の激化	三二六
-----	---------	-----

第三節	学歴管理の困難化	三三八
-----	----------	-----

第四節	合意形成の困難	三三九
-----	---------	-----

第五節	人事管理への影響	三三二
-----	----------	-----

第二章	人事管理概念の変化	三三四
-----	-----------	-----

第一節	人事労務の一本化	三三四
-----	----------	-----

第二節	人事管理觀の變化……………	三二六
第三章	能力開發・活用制度の變化……………	三三〇
第一節	能力開發の前提措置……………	三三一
第二節	能力開發制度……………	三三四
第三節	人事配置の自由化……………	三三六
第四章	人事処遇制度の變化……………	三三九
第一節	經濟的報酬制度の一般的变化……………	三四一
第二節	人事分類制度……………	三四一
第三節	昇給・昇進・管理職任用……………	三四五
索引	……………	三五四