



同友館

勞務管理論

專修大学教授 関口 功 著

同 友 館

(著者紹介)

1926年 東京に生まれる。

中央大学法学部卒業後

日本国有鉄道，国際商科大学商学部助教授，教授を経て

現在 専修大学経営学部教授。

専攻 労務管理論。

著書 『現代の賃金管理』日本能率協会，『賃金管理入門』興学社，『経営学要論(共著)』税務経理協会，『労使関係論講義(共著)』青林書院新社，『労務管理要論』同友館，その他。

1988年7月15日 第1刷発行

1990年4月10日 第2刷発行

(検印省略)

労務管理論

著者 関口 功
発行人 山田 富男

発行所 株式会社 同友館

東京都文京区本郷5-32-6

郵便番号113

電話 03(813) 3966

FAX 03(818) 2774

乱丁・落丁本はお取替えいたします。 印刷・製本／ワイズ・トキワ製本

ISBN 4-496-01448-3 Printed in Japan

は し が き

労務管理論のすぐれた著書が、すでに少なからず刊行されている今日、敢えて自らの手による講義用テキスト・ブックを刊行しようと意図する理由は以下の如くである。すなわちその第1は、講義に際して、抽象的・概念的にとりあげられている各書の内容を可能な限り具象化する過程を経ることを念願すれば、その内容は著者自身の労務管理の現実的体験とそれに基づく理論的思索により厳密な選別と再構成が必要とならざるを得ない。また、著者の講義を来聴する学生大多数の関心は労務管理の各論の部分に集中している。労務管理全体の指導原理を考究する総論的部分の重要性はいうまでもないが、各論に関する理解・認識なくして総論の理解は困難であるともいいうところである。限られた授業の中で、学生諸君の関心度の高い各論の部分に一応ひろく手を広げることとし、努めて理論的部分へ言及して省察を促すことがベターと考えなければならない。以上の如き事情が動機となって、本書は執筆された。

本書第1部は労務管理の目的、体系ならびに形成史等を概観する総論の部分とした。第2部は13章より構成される各論部分である。その冒頭第1章に、労務管理の客体たる従業員に関する情報把握手段として人事考課制度と職能資格制度にふれている。職能資格制度は従業員を職務遂行能力の段階によって資格付をおこない、これによって従業員の処遇を適正ならしめようとする制度であり、従事する職務の質と量によって従業員の処遇を決定する欧米の労務管理のそれと著しく趣を異にするものである。第2章は従業員配置の対象となる職務の内容を把握するための職務分析と、これに伴う職務分類制度ならびに職務設定等について概述している。第3章の定員管理と併わせて、広義の職務情報管理ともいいうる部分である。従業員と職務の双方に関する情報把握を前提として、この二者を結合する過程が雇用管理であって、教育訓練管理と併わせて第

3の部分を形成するものと考えている。第6章から第10章に至る各章は労使関係管理と労使間の団体交渉によりその枠組みが決定される賃金、労働時間、安全・衛生ならびに福利厚生を扱う部分であって各論の第4の部分となっている。さらに第11章及び第12章は従業員の人間性の主体としての側面に焦点をあてた第5の部分である。そして最終章に日本の労務管理について、その中核となる雇用管理に限定して叙述した部分を配している。

当初、本書は昭和58年に出版した「労務管理要論」の改訂版として刊行することを予定していた。しかしながら、本書第1部の3章を除きほとんど全章にわたって手を加えただけでなく、前著が「総論」「各論」「補論」の3部構成であったのを「補論」の部分すべてを削除して2部構成とした等の理由があり、これに出版上の都合も加って、書名を「労務管理論」に改め新たに世に問うことになった。

当初の意図に反して全編にわたって各章に精粗の差がみられ、考察の不十分な箇所もまた多く見られることはざんきに耐えない。

また現在、労務管理の場で大きな問題を投げかけている「女子労働」「パート・タイマー」「専門職」「人材派遣」「外国人労働」あるいは「海外人事」等につきほとんど言及していない。内容の充実を向後に期すこととして、研究生活の充実をはかりたいとの思いを新たにしている次第である。

最後になったが、本書の作成に当って、同友館の榎本健蔵氏の並々ならぬ御配慮と協力を頂いた。心からお礼を申上げる。

昭和63年5月

関口 功

目 次

I 総 論

第1章 労務管理の意義	3
1. 労務管理と人事管理	3
2. 労務管理の目的	5
3. 労務管理の主内容	9
(1) 労務管理論の主要文献	9
(2) 文献による労務管理の 主内容	12
第2章 労務管理の体系	17
1. 序	17
2. 労務管理体系についての諸説	18
(1) 淡路円治郎教授の所説	18
(2) 寺田武義教授の所説	18
(3) 森五郎教授の所説	19
(4) 中山三郎教授の所説	20
(5) 三浦武盈教授の所説	21
(6) 藤田忠教授の所説	23
3. 労務管理体系の概念	26
4. 各体系論の検討	28
5. 体系化基準に関する考察	30
6. 体系化対象に関する考察	31
7. 労務管理体系の選択	33
8. 労務管理の理念，機能並びに施策	34
第3章 労務管理の史的形成	41
1. 序	41
2. 原生的労使関係下における労務管理の時代	46

3. 温情主義的経営下における労務管理の時代	50
4. 科学的管理法に基礎をおく労務管理の時代	54
5. 人間関係論に基礎をおく労務管理の時代	58
(1) 人間関係論と労務管理	58
(2) 人間関係研究	59
(3) 人間関係論の成果	62
(4) 人間関係論の発展	63
(5) 人間関係論的技法	64
6. 行動科学に基礎をおく労務管理の時代	65
(1) 行動科学と労務管理	65
(2) 行動科学の成果	66
(3) 行動科学の成果と労務管理施策	73
7. わが国労務管理の発展史の特殊性	74

Ⅱ 各 論

第1章 従業員情報管理	81
1. 労働力インベントリ	81
2. 人事考課	82
(1) 人事考課の語義	82
(2) 人事考課の目的と効果	82
(3) 人事考課の手段	84
(4) 人事考課実施上の問題点	84
(5) 人事考課の最近の動向	85
3. 職能資格制度	86
(1) 職務等級制度と従業員資格	
制度	86
(2) 資格制度の設定	87
(3) 職能資格制度の運用	91
(4) 職能資格制度の効用	92
4. 人事情報検索システム	94
(1) データの分類と情報リスト	
の例	97
(2) 人事情報検索システムの構成	95
(3) 任意検索の条件項目	100

第2章 職務管理	107
1. 職務分析	107
(1) 職務分析の意義	107
(2) 職務分析の目的	108
(3) 職務分析の方法	109
(4) 職務分析の分析項目	109
(5) 職務明細書	110
2. 職務評価	111
(1) 職務評価の方法	111
(2) 要素比較法	111
(3) 点数法	114
(4) 職務分類	116
3. 課業設定	116
4. 職務設計	118
(1) 職務設計の意義	118
(2) 職務設計の理論的背景	120
(3) 職務設計の方法	120
 第3章 定員管理	123
1. 定員管理の意義	123
2. 定員査定	123
(1) 採算定員方式	123
(2) 積み上げ定員	124
(3) 作業過程適正化方式	128
3. 定員の表示	129
4. 定員監査	129
 第4章 雇用管理	131
1. 雇用管理の語意	131
2. 募 集	132
3. 選 考	132
4. 採 用	133
5. 配置, 昇進・昇格	134
6. 配置転換・異動	134

7. 退職	135
8. 定年退職制	136
(1) 定年制の機能	136
(2) 定年延長理由	137
(3) 定年延長阻害要因	138
(4) 再雇用, 勤務延長	138
(5) 選択定年制	139
(6) 男女別定年制	140
(7) 管理職定年制	142
(8) 定年延長奨励金	142
(9) 欧米の定年制	143
第5章 教育訓練管理	145
1. 教育訓練管理の語意	145
2. 教育訓練管理の重要性	145
3. 教育訓練体系	146
(1) 教育訓練体系の意義	146
(2) 階層別教育訓練体系	147
(3) 職能別教育訓練体系	148
4. 教育訓練技法	149
(1) 教育訓練技法の分類	149
(2) 主要教育訓練技法の特徴	150
第6章 労使関係管理	153
1. 労使関係の語意	153
2. 労使関係管理の態様	154
3. 不当労働行為制度	156
(1) 序	156
(2) 不当労働行為制の意義	157
(3) 不当労働行為の態様	157
第7章 賃金管理	161
1. 序	161
2. 賃金構成要素	163
(1) 序	163
(2) 賃金構成要素	163

(3) 多数手当の発生理由	166
3. 賃金総額の計画	167
(1) 序	167
(2) 損益分岐点分析による	
(3) 付加価値分配率による	168
方法	170
4. 賃金体系	171
(1) 賃金体系の語意	171
(2) 年功賃金体系の機能	172
(3) 年功賃金体系の問題点	174
5. 賃金形態	175
(1) 賃金形態の語意	175
(2) 時間賃金制	176
(3) 個数賃金制	178
(4) わが国の賃金形態	179
第8章 労働時間管理	181
1. 労働時間の語意	181
2. 労働時間の法制	181
3. 労働時間管理の内容	183
4. 適正労働時間管理	183
5. 労働時間配置管理	184
6. フレックス・タイム制	186
(1) フレックス・タイム制の	
意義	186
(2) フレックス・タイムの	
形態	187
(3) フレックス・タイムの導入	
効果	188
(4) フレックス・タイム導入の	
問題点	189
第9章 安全衛生管理	191
1. 安全衛生管理の意義	191
2. 安全管理の内容	192
3. 衛生管理の内容	192

4. 安全衛生管理の法制	193
(1) 安全衛生管理の法令	193
(2) 安全衛生管理体制	194
5. 災害補償管理	195
(1) 災害補償法制化の意義	195
(2) 業務上の災害	195
(3) 災害補償の種類	197
第10章 福利厚生管理	201
1. 企業福利厚生の意義	201
2. 福利厚生の内容	202
(1) 法定福利厚生	202
(2) 法定外福利厚生	202
3. 福利厚生管理の留意点	204
4. 生涯総合福利厚生の概念	205
(1) 老後生活の安定	206
(2) 持ち家取得	207
第11章 人間関係管理	211
1. 人間関係研究と人間関係管理	211
2. 人間関係管理の重要性	211
3. 人間関係管理の技法	212
第12章 人間性管理	215
1. 人間性管理の意義	215
2. 人間性管理の技法	215
(1) 技法の種類	215
(2) 自主管理的技法	216
(3) 職務充実の技法	217
(4) 小集団の技法	218
第13章 日本の雇用管理	221
1. 日本の雇用管理慣行	221
(1) 定期採用	222
(2) 新学卒者採用	222

(3) 学歴別階層制……………	224	(4) 年功昇進……………	225
(5) 終身雇用……………	226	(6) 臨時工・社外工制度……………	226
2. 日本的雇用管理慣行の成立……………	227		
(1) 序……………	227	(2) 経営家族主義……………	229
(3) 集団主義……………	230	(4) 縦の序列構造……………	232
(5) ツールとしての雇用慣行……………	233		
3. 占領行政下の雇用管理……………	234		
(1) 社会変革……………	234	(2) 社会変革プログラム……………	235
4. 伝統的雇用管理の再構成……………	236		
5. 伝統的雇用管理へのインパクト……………	238		
(1) 序……………	238	(2) 低成長経済への移行……………	238
(3) 産業構造の再編成……………	239	(4) 高齢化の進行……………	240
(5) 高学歴化の進行……………	242	(6) 技術革新……………	244
(7) 国際化の進行……………	247	(8) 従業員意識の変化……………	249
6. 日本的雇用管理の展望……………	251		
(1) 終身雇用制……………	251	(2) 学歴重視慣行……………	254
(3) 年功序列制の非効用……………	257	(4) むすび……………	258

I 総 論

第 1 章 労務管理の意義

1. 労務管理と人事管理

組織における人あるいは人の集団に対する管理に関する用語として、「労務管理」と「人事管理」がある。労務管理、人事管理それぞれの語意は必ずしも確定しておらず、ある場合には両者は区別せずに用いられ、またある場合には区別されて用いられているが、この区別もまたしばしば論者によって異なる。戦前の企業にあっては社員あるいは職員等と呼ばれる事務員あるいは技術員を対象とする管理を人事管理と呼び、工員、作業員等と呼ばれる労務職を対象とする管理を労務管理と呼んだこともあるが、戦後は身分的差別が撤廃され、社員・職員と工員・作業員の呼称上の区別も廃止されるに及んで人事管理、労務管理にかかわるこのような区別もまた廃止されるに至った。

アメリカでは組織における人の管理に関する研究が本格的に進められた1920年代ごろにはパーソネル・マネジメント (personnel management)あるいはパーソネル・アドミニストレーション (personnel administration) という用語が多く用いられていた。そしてその内容は従業員個人を対象とする採用、配置、異動、昇進、退職、教育・訓練あるいは安全・衛生等の施策・運営であったが、1930年代後期からは労働組合の発展に伴って、パーソネル・マネジメント・アンド・レーバ・リレーションズ (personnel management and labor relations) あるいはパーソネル・マネジメント・アンド・インダストリアル・リレーションズ (personnel management and industrial relations) という語が用いられるようになった。後者の内容は従業員個人を対象とするマネジメント、すなわちパーソネル・マネジメントあるいはパーソネル・アドミニストレーションの外に従業員を労働組合等の集団としてとらえ、これと企業との関係を管理の対象とするマネジメン

4 I 総論

トすなわち労使関係管理 (industrial relations management あるいは labor relations management) を含むものである。

現在わが国では、パーソネル・マネジメントに相当する用語として「人事管理」の語を用い、パーソネル・マネジメント・アンド・レーバー・リレーションズに相当する用語として「労務管理」あるいは「人事・労務管理」の語を用いることが多い。

企業の組織においても、このような区別のもとに部、課あるいは係等は設定されているのが通常である。すなわち、労務部（または労務課）内に労使関係の業務を担当する労務課（または労務係）と採用、配置、異動等従業員個人を対象とする業務を担当する人事課（または人事係）を設置している。

学界においては、森五郎教授は、以前からパーソネル・マネジメント・アンド・レーバー・リレーションズに相当する「労務管理」を「広義の労務管理」と呼び、この中の「労使関係管理」を「狭義の労務管理」と呼んでおられるが⁽¹⁾、これにならう諸書が多くみられる。

本書における「労務管理」もまた同様、パーソネル・マネジメント・アンド・レーバー・リレーションズの意味であって「広義の労務管理」であり、従業員の個別的管理ならびに集団的管理を総称するものである。

さらに米英では、パーソネル・マネジメントあるいはパーソネル・アドミニストレーションと同意語としてマン・パワー・マネジメント (man power management) あるいはレーバー・マネジメント (labor management) という語が用いられることがある。しかしながら米英においてもっとも広く用いられている用語はパーソネル・マネジメントであるということができよう。

一方、最近では、パーソネル・マネジメント・アンド・レーバー・リレーションズの意味でヒューマン・リソース・マネジメント (Human Resource Management) の語が用いられることがある。

2. 労務管理の目的

労務管理の目的は伝統的には洋の東西を問わず、労働力を最も効率的に利用することとされた。たとえば、草創期における労務管理研究書の一つであるテッド、メトカルフ(O. Tead and H. C. Metcalf)の著書『人事管理－原理と実践(Personnel Administration, its Principles and Practice)』によれば「労務管理とは最少の努力と摩擦および労働者の真の福祉への考慮によって、最大の生産を得ようとして、各組織における、人間諸関係を指導し、調整することである」⁽²⁾と規定している。

さらに1938年に出版され、同時代のアメリカにおける労務管理の代表的文献の一つとされている『人事管理と労使関係(Personnel Management and Industrial Relations)』の著者D. ヨーダー(D. Yoder)によれば「あらゆる社会に於ける産業の最終の目的は、人々の欲する財貨の生産、サービスの供給である。この目的を達成するために……。……。この能力が最大の能率を発揮するように、保存され、利用されねばならぬ。これらの機能を行なうことが労務管理である⁽³⁾」とし、労務管理の目的がO. テッド、H. C. メトカルフの場合と同様、労働力を効率的に利用することであるとしている。

戦前わが国における科学的管理法の代表的研究者であり紹介者である上野陽一氏の見解もまた典型的な労働力有効利用説である。すなわち同氏によれば、事業経営の根本的要素として、まず人的要素、物的要素および環境の三つをあげることができるとした上で「この人的要素を事業本来の目的のため最も有効に活用せしめんとするのが人事管理である」⁽⁴⁾として人事管理の目的が労働力を有効に利用することにあることを端的に説いている。

しかしながら、その後経営規模の拡大、労働組合の勢力の伸長、人間関係論の発展、労働者の欲求の高度化等に起因して、労務管理の目的もまた複雑化・高度化することになった。それらの趨勢を簡単にのべると、労務管理の目的はもはや、単純な労働力の有効利用に止まるものではなく、その究極的・中心的目的の一つは、組織目的の効率的達成であるとしながらも、従業員の人間的側