

労務管理についての覚え書

坂 本 光 男

目 次

1. はじめに
2. 労務管理の歴史とその本質
3. 労務方針
4. 雇用管理
5. 教育訓練管理
6. 人事考課管理
7. 作業条件管理
8. 賃金管理
9. 人間関係管理
10. 経営労使関係管理
11. 労務監査
12. むすび — 日本の労務管理 —

1. はじめに

企業は、ヒト、モノ、カネによって構成されている。しかるに、モノとカネについては比較的早くから研究が進められ、経営学においては生産管理論や財務管理論として成熟した内容をもっており、それらについて高度の経営技術が発達しているといつてよい。

しかしヒトに関する研究の取り組みは遅く、経営学における労務管理論の生成・発展も遅れ、企業の労務管理は経営技術として未だ十分な発達をとげ

ていない。

ところで、このことを裏返せば、労務管理が今日の企業経営における戦略的分野であることを意味することになる。

そこで小論では、歴史的にオーソドックスな形で展開されてきた欧米における労務管理を概観することを通じて、労務管理の諸問題について検討し、あわせて、わが国の労務管理の特殊性の理解につとめたい。

2. 労務管理の歴史とその本質

労務管理とは狭義の人事管理と狭義の経営労使関係管理ないし狭義の労務管理を包含したものである。ここで狭義の人事管理とは生産要素である個人としての従業員の管理と経営社会集団としての従業員の管理を含むもので、その施策としては労働力の有効利用のための採用・教育訓練・賃金・配置転換や、従業員間の秩序づけのための従業員分類制度・昇進・賃金構造、さらに経営と従業員の関係の円滑化のためのモラル形成・福利施設などがある。また狭義の労使関係管理は団体交渉制度や労使協議制度にもとづく経営労使関係の調整管理のことである¹⁾。

さて、労務管理の成立は、一応1910-1920年頃であるといわれるが、その起源は18世紀から19世紀にかけての産業革命に遡ることができ、今日に至る長年月の間にその内容の整備が進められたとみてよい。しかし、初期における労務諸施策は経験と勘にもとづく個々バラバラなものであり、科学化・体系化されたものではなかった。これらの諸施策の科学化・体系化の動きが始まったのは19世紀末から20世紀初期にかけてであり、アメリカではテイラー(F. W. Taylor)等によって提唱された科学的管理法においてその必要性和重要性が確認された。ここでは、ガント(H. L. Gantt)による教育訓練制度の必要性の強調、ギルブレス(F. B. & L. Gilbreth)による動作研究等がなされた。ただ、ここではむしろ生産過程における労働力の支出の仕方を直

注1) cf. 森五郎『労務管理概論』1973, pp. 7 ff.

接に規制しようとする生産管理の方に重点がおかれ、労務管理の面においては賃金支払いに関するものを除けばあまり見るべきものはなかった。またこの時代の労務管理においては労働者が機械的あるいは経済的な存在としてのみ把握されており、その生理的、心理的、社会的性格が無視されているというところに問題があった²⁾。

しかし、その後、労働の生理的、心理的研究がドイツでは労働科学、アメリカでは人間工学として発展してゆき、これらの研究が労働力の維持培養のための福利、安全・衛生管理や労働時間管理の基礎を与えるものとなった。

つぎに第1次大戦による労働力不足と効率的な大量生産の要請によって、労働者の採用や適性配置や訓練の必要性のゆえに職務分析や職務評価にもとづく雇用管理が急速に発展し、大戦後の労働運動の組織化の進展に対抗し労働者の意識に影響を与え、その心的態度を一定の方向に向けようとするための福利・厚生管理の充実をまって、ここに近代的労務管理が成立した³⁾。

ところが大恐慌以降の30年代において、このような労務管理に根本的な反省を促す2つの問題が生じた。すなわち、ホーソン実験にはじまる人間関係論の展開と、大恐慌克服のためのニュー・ディール政策における労働組合を合法化するワグナー法の成立である。前者は企業の目的の実現のための労働者の協働の確保の条件として労働者の社会的欲求の満足が必要であることと労働者を集団として取り扱うことが必要なことを指摘し、後者は、労働者に団結権、団体交渉権、争議権を与え、経営者の不当労働行為を禁止し、企業経営そのものに根本的な影響を与えるに至った⁴⁾。

このような影響と、さらには第2次大戦後における社会主義国家群の成立の拡大に対抗する国家独占資本主義体制の下でのいわゆる「福祉国家」の確立のために個々の企業も労働組合や従業員等との円滑な関係を維持し、最大限利潤をより長期的な視野において実現しつつ活動しなければならなくなっ

2) cf. 馬場克三『経営経済学』1986, pp. 100 ff.

cf. 馬場克三編『経営学概論』1970, pp. 71 ff.

3) cf. 馬場克三『経営経済学』pp. 103 ff.

4) cf. 森五郎編『労務管理論』1974, pp. 61 ff.

た。したがって企業の労務管理においても、労働者を産業の対等的担い手であると考え、個人的勤労意欲よりもむしろ経営モラルや職場モラルの向上を重視し、事業部制等の分権管理組織の設定やライン・スタッフ組織におけるライン部門の強化、労務計画、労務統制・監査の実施という形がとられるようになり、労務管理の主要な内容上の変化が生じ、ここに現代的労務管理が成立したのである⁵⁾。

したがって、現代的労務管理は、短期的・直接的には最大限利潤の獲得に反する人間関係や経営労使関係をはじめとした諸施策を織り込み、長期的極大利潤を実現しつつ活動するために、企業主体たるライン管理者が、専門的労務部門の助言・助力を受け、労務管理の本来の対象たる労働者から代価を払って取得した労働力を有効に利用すべく、従業員間の社会秩序を維持し、経営——従業員関係を円滑化させ、経営労使関係の調整を図ろうとするものである。その意味で労務管理において、労働力の担い手としての個人であり、職場集団の一員であり、労働組合の一員でもある労働者に対して働きかけがなされているといえるのである。

労務管理、したがってまた現代的労務管理は、このような本質と内容をもったものであるといえる⁶⁾。

3. 労務方針

前述したように1910—1920年代の独占資本主義段階において資本の集積・集中が強まり、大量生産方式が発達し、それを維持するための大量販売の実現に向けて、生産活動と販売活動の有機的な統合と計画化の必要性が次第に認識されてきた。これをうけて第2次大戦前後から、経営管理の実践において計画、組織、実施、統制という管理過程論的思考が一般化するようになり、労務管理においても同様の思考が一般化し労務方針や労務監査が重視される

5) cf. 森五郎『労務管理概論』pp. 16 ff.

6) cf. 『同上書』pp. 55 ff.

ようになった。

すなわち、ここでは、企業経営上の主要方針たる経営方針の部分方針としての労務方針が、労務管理諸施策の基準、換言すれば、労務管理における専門化・広範化した諸施策に統一性を与え、総合的な効果を高めるための基準として設定された。

さて、労務方針には、労務理念と労務に関する経営者の方針としての労務管理の基本方針と、個々の労務施策についての労務管理の部分方針が考えられる⁷⁾。

まず労務理念は、経営者の労働観を反映したものであり、従来における労働力を単なる商品、機械ないし資源とみるものから今日におけるような感情や態度をもった人間あるいは経営者のよき協力者（Partner）としての考え方を含んだものに変化してきているといえる。

つぎに労務管理の基本方針は経営者が設定し、各職場の管理者や労務部門がこれをもとにして、個々の労務施策を計画し実施するためのものである。この基本方針は労務管理の主要方向を示すもので、たとえば、採用、教育・訓練、賃金、安全・衛生、昇進、従業員、サービス、労使関係等に関するものが考えられる。

このように労務管理の基本方針は、労務理念に比べれば具体的であるが、労務管理の具体的施策そのものの基準としてはまだ抽象的であり、ここに労務管理の部分方針が必要となる。ここで労務管理の部分方針は労務諸施策についての具体的方針のことであり、たとえば採用における公募や縁故採用、賃金における各職務の賃率の相互関係や昇給や賞与、昇進等についての手続きや規定をいう。

このような労務管理の方針にもとづいて労務管理を実施し、その結果を労務監査によって検討してゆくのが現代的労務管理の特徴であるといえる⁸⁾。

7) cf. 森五郎編『労務管理論』pp. 96 ff.

cf. H. Koontz, C. O'Donnell and H. Wehrich, *Essentials of Management*, 1986, pp. 76 ff.

8) cf. 杉政孝『労務管理』1984, pp. 15 ff.

また労務方針について欧米と日本を比較してみると、前者においては、労務理念と労務の基本方針ないし部分方針が体系的・論理的に構成され、一貫性を維持した操作性の高いものであるのに対して、後者においては、労務理念と労務の基本方針ないし部分方針との関連が明確でなく一貫性のないものになっており、さらに、労務理念そのものがあまりにも抽象的・包括的であり、どのようにでも解釈できる余地を残しており、目的指向性を欠いたものになっていることが指摘できる。

4. 雇用管理

ここでは募集、選考、配置といった労働者の採用のみならず、異動、昇進、降職等の配置転換、さらに退職といった一連の過程を取り扱う⁹⁾。

まず、採用に際しては、企業の長期的経営計画に対応して必要とする人員を算出し、定年退職や労働移動等を考慮して長期人員計画を作成し、つぎに、職務分析によって企業が必要とする職務を正確に把握し、それを職務記述書に記述し、職務遂行に必要な労働者の資格要件、すなわち身体的能力、学力、知能、性格、表現能力等を明示し、学力試験、知能検査、職業適性検査、運動能力検査、面接、履歴書、身上書等を通じて応募者のなかから基準に合った人々を合理的に選考してゆこうとする¹⁰⁾。

このようにして労働者は採用され各職場に配置されるのであるが、企業における技術革新や人員の需給関係の変動、あるいは人事考課によって各人の職務遂行能力に変化が認められた場合、さらに職場不適應者が出現した場合等に異動、昇進、降職等が行われる。とくに労働者の業績能力の低下や職場

9) cf. 森五郎編『労務管理論』pp. 118 ff.

cf. P. Pigors and C. A. Myers, *Personnel Administration*, 1977. Chap. 15-17.

武沢・横山監訳『人事労務』第15-17章.

10) cf. H. Koontz, C. O'Donnell and H. Weihrich, *Essentials of Management*, pp. 293 ff.

不適応に関する異動や降職については慎重さが要求され、それらの原因が本人ではなくてむしろ職場環境や企業自体にあるのではないかどうか、十分な調査が必要である。そのために従業員態度調査、感受性訓練等の諸技法が用いられる。

また昇進は上位職位への配置転換であり、これは一般的には人事考課によって労働者の業務遂行能力の向上が認められた場合に行われるものであるが、場合によっては、勤続年数にもとづく先任権、学歴等の属人的要素を加味した昇進も行われる¹¹⁾。とくに日本においては、このような属人的要素を重視した年功的昇進が行われており、年功的基準を重視した昇進から職務遂行能力基準を重視した昇進への転換が要請されている。

なお、上位の役職数と昇進できる能力をもった有資格者との数的不均衡の問題を解決するために従来と同一の職務を担当しながらも、労働者の資格に相応した役職とは別の等級を与え、それにふさわしい昇級を行うことを昇格といい、このような昇格のための等級秩序を資格制度という。

さらに退職については、定年退職と中途退職があるが、いずれにしる退職は労働者の生活基盤を脅かすものであり、前者については定年延長の外に退職一時金や企業年金の支給などを通じて退職後の生活の安定化を図り、後者についてはまず労働時間の一律短縮等によって企業側の都合による中途退職をできる限り抑え、それでも中途退職が不可避であれば該当事者に対して法定の雇用保険の給付とは別に、十分な補償を行うことが必要である。また労働者側の都合による中途退職については退職理由を退職面接等によって調査し、今後の離職防止に役立てねばならない。

5. 教育訓練管理

採用された新入者あるいは一般従業員、さらには各層の管理者に対して、

11) cf. P. Pigors and C. A. Myers, *Personnel Administration*, chap. 17, 邦訳, 第17章.

彼らに必要な知識や技能・態度等についての能力を伸ばすために行われるのが教育訓練管理である。

企業におけるこのような教育訓練は、近代的機械制大工場制度が確立する以前の19世紀までは徒弟制度のもとで徒弟が親方の技能を見よう見まねで習得するという形式が一般的であり、とくに教育訓練制度というべきものはなかった。

それが19世紀後半に至ってはじめて、特定の熟練工がなかば専門的に訓練を行う指導工制度（Sponsor System）が成立し、20世紀に入ると企業規模の拡大と機械制大工業制度の発展と工学等の科学の発達にともない、従来のような経験的訓練に代って、科学的な教育訓練の必要が生じ、現場とは別個に技能養成施設や実習訓練施設が設けられ、公立の技能養成施設等も整備されるに至った。

さらに1930年以降になり、企業規模が一層拡大し所有と経営の分離が進展し、管理機能が複雑化、専門化するようになると、工具養成のみでは企業内教育訓練は不十分であることが明らかになり、ここに、全職能、全階層にわたる教育訓練の必要性が認識された。

したがって、今日の企業における教育訓練管理は、企業の基本方針にもとづいて階層別に、長期的あるいは短期的にたてられた計画にもとづき体系的に実施されねばならない。

ここで企業における教育訓練管理の出発点たる新入者訓練においては、企業の歴史や現状の把握、企業人としての対応性や専門的スキルや知識等の習得、人格・教養の向上が図られ、第一線監督者訓練では、職場における労務管理の重要性の増大にともない、TWI（Training Within Industry）やそれを応用した訓練方式により、仕事の知識、職責の知識、作業指導技能（J. I.）、作業方法改善技能（J. M.）、部下を扱う技能（J. R.）の習得が図られ、部課長クラスの管理者訓練ではMTP（Management Training Program）やそれを応用した訓練方式において、TWIにおけると同様の作業指導技能、作業改善技能、部下を扱う技能の外に、管理や組織の基礎知識や会議のもち

方等の諸項目についての理解と習得が図られ、さらに、トップ・マネジメントのための経営者訓練ではATP（Administrative Training Program）方式やCCS（Civil Communication Section）方式によって経営管理の基礎知識、経営方針設定のための洞察力、判断力、決定力、経営リーダーシップ等の養成や習得が図られている¹²⁾。

このような体系的な教育訓練管理は、採用、配置、人事考課、昇進等に関する雇用管理やその他の人事管理活動と有機的に結びつけられることによって、はじめて実効あるものとなる。

また教育訓練管理の実施に際して、TWI、MTP等の職場外における訓練（Off the Job Training）の成果を職場内で生かすための職場における上司のフォロー・アップないし指導（On the Job Training）が教育訓練活動の中心であるという意識がトップをはじめとした企業メンバー全員に浸透していることがきわめて重要な条件となる¹³⁾。

6. 人事考課管理

採用された新入者は一定の職場に配置され、そこで職務を遂行しつつ教育訓練をうけ能力の発展を図ってゆくのであるが、そのことはいずれ、現在の職務と能力との不適合という状況を生み出すことを意味し、そこに昇進、降職、異動といった配置転換の問題が発生する。

このような配置転換を含む雇用管理、教育訓練管理、さらには賃金管理等の基礎となるのが職務分析と職務評価にもとづく人事考課である¹⁴⁾。

ここで職務分析は、職務担当者が何をいかになにゆえになすのか、またそれをなす際に必要となる知識、技能等を明らかにすることである。このために職務の担当者を面接したり、質問表を作成し記入させたり、仕事を観察し

12) cf. 森五郎『労務管理概論』pp. 91 ff.

13) cf. 森五郎編『労務管理論』p. 135.

14) cf. P. Pigors and C. A. Myers, *Personnel Administration*, chap. 14. 邦訳、第14章.

たりして職務に関するデータの獲得が行われる。

このようなデータにもとづき分析が行われ、その結果明らかになった職務内容は職務記述書にまとめられる。

したがって職務記述書には、職務名や所属部課名や職務従事者人数等の職務確認事項、仕事の範囲や目的等の職務概要、職務の詳細で具体的な内容、職務担当者に要求される責任や職務知識や技能等の職務遂行上の要件、その他が記載される。

このような職務記述書の内容から評定項目を選定し人事考課が行われるが、評定項目の選定においては採用、昇給、教育訓練、昇級等の目的に応じて、また、考課の対象となる人の所属する階層や職務系統に応じて行うよう留意すべきである。

次に評定方法についてみると、それは序列法や対人比較法等の主観的、包括的、非組織的方法から、評価尺度法や照合表法等の客観的、分析的、組織的な方法へと発展してきている。

ここで広く普及している評価尺度法についてみると、それは、評価項目として従業員の業績、能力、性格等を選定し、これらについてアルファベット尺度や点数尺度等によって評定するものであるが、熟知しない項目の評定に際しての推察やハロー効果（Halo Effect）等により主観的判断が避けられないという欠点をもつ。

評価尺度法の欠点を幾分なりとも克服しようとして考案されたのが照合表法であり、その代表的なものがプロブスト法である。プロブスト法は評定者が熟知している評定項目についてのみ評定する方式であり、評定の客観性を維持するのに大きな意義をもつ。しかしそれでもなお、人による評定である以上、主観的な判断を免れえない。

したがって、人事考課において主観的評価を避け、その客観化を図るには、目的や対象に応じた評定項目の選択とともに、適正な評定者の選択が重要となってくる。

7. 作業条件管理

労務管理において労働者を採用・配置し、教育訓練を行い、人事考課にもとづき配置転換することによって労働力を効率的に発揮させることはもとより重要であるが、労働者が労働過程において過度の疲労に陥ったり、労働災害や職業病などによって労働力を損傷させることなく労働力の維持・再生産を図ってゆくことも忘れられるべきではなく、とりわけ労働者の側からこのことが強く要求されてきた¹⁵⁾。

このためには、労働時間を短縮し、適当な休憩時間を設け、職場の物理的・化学的環境を適正なものにしてゆくことが必要である。

しかし、このような作業条件の整備は19世紀以来の労働運動の進展によって労働災害補償制度や各種の保障制度が労働立法として成立したこと、事故の際の労働者に対する罰金制度や単純出来高給制度が廃止されたこと、最低賃金法が成立したこと等により、企業が、劣悪な職場環境下での長時間労働の結果生ずる事故や職業病、災害などを労働者の負担に転嫁できなくなったために漸次行われるようになったことに留意すべきである。

このようにして、労働時間について、日本を除いた先進諸国においては1920年頃までに週48時間制が成立し、1930年代以降週40時間制へ移行し近年ではさらに週30時間労働に向けて労働時間の短縮が進められている。その他、適切な休暇時間制度、夜勤者や超過勤務者に対する高率の割増手当、時差出勤制度、さらに長期の有給休暇制度等の諸制度が整備されるに至った。

ただし日本においては、第2次大戦後1947年に週48時間労働制が成立したが、実際には十分に遵守されていない。しかし、実に、労働時間の短縮は生活の中の自由時間や余暇時間の確保により人間として望ましい文化的生活を営むための不可欠の条件であり、日本が経済大国に成長し労働生産性が世界

15) cf. 森五郎『労務管理概論』pp. 123 ff.

のトップ・レベルに達した今日、労働時間の短縮が強く要請されている¹⁶⁾。

また職場の物理的・化学的環境については、前述のように、1930年代以前において、労働災害や職業病の原因のほとんどが安易に作業者の不注意、怠慢、規則不遵守等の人的要因に帰せられていた。したがって、そこでは従業員の安全教育と注意の喚起がもっぱら行われたのであり、当然のことながら、その結果として災害発生を著しく減少させることはできなかった。

しかるに、労働立法や諸制度の成立により、災害原因を人的要因に転嫁することが不可能となり、災害コストが上昇した。そこで災害発生を減少させるための真剣な取り組みの必要が認識され、災害原因の研究が進展し、ここに労働災害や職業病の原因としての安全装置、建物、通路、機械、工具等の不備、温湿度、採光・照明、換気の不適切、騒音、有毒ガス、有害物質等の物理的・化学的要因が確認され、これらの要因の除去に力が注がれるようになってきた。

しかし、近年の生産技術の進歩による職場の物理的・化学的環境の急激な変化は、次々に新たな問題を引き起こしており、さらに生産規模の拡大によって企業内に止まらず企業外における環境汚染や公害等を発生させるようになってきており、これらの諸問題に対する真剣な取り組みが要請されている¹⁷⁾。

8. 賃金管理

賃金は第1に労働力の維持・再生産に必要な商品としての労働力の対価であり、第2に労働者の労働意欲を刺激する手段であり、第3に労働者間の企業内社会秩序を維持する手段である。そこで、ここでは賃金額ないし賃金率

16) cf. 渡瀬浩『経営組織と家族集団』1984.

cf. 副田満輝『経営労務論』1975, pp. 111 ff.

cf. 拙稿「C. I. バーナード著『経営者の役割』の概説」、『徳山大学総合経済研究所紀要 No. 10』1988.

17) cf. 占部都美『新訂・経営管理論』1986, pp. 312 ff.

cf. P. Pigors and C. A. Myers, *Personnel Administration*, chap. 22.
邦訳, 第22章.

と賃金形態と企業内賃金構造を問題としよう¹⁸⁾。

さて、労務管理がある程度の進展をみせ始めた19世紀後半においては、職種別の熟練労働者が各地域に職種別組合を組織し、全国的ないし地域的な統一的労働市場が形成されるようになり、それ以前のいわゆる資本主義前期において企業がその支払能力と個々の労働者の生活状況に応じて一方的に支給した扶養賃金とは異なり、一定の職種別横断的賃金率が労使の団体の間の賃金協定により、個々の企業の支払能力とは関係なく決定されるようになった。

したがって、そこでは企業内で個々の職種について賃金率ないし賃金額を決定するという問題は生じないのであって、ただ、社会的・横断的に決定された賃金額をどのような形で支給するかという賃金形態の問題が残ることになる。

賃金形態については、基本的に時間給と出来高給があるが、労働者の労働意欲を刺激する手段として出来高給が好ましいということで、産業革命期以来、単純出来高給制が形成されて以来一般的に用いられてきたが、これが企業側において賃率切下げによる労働収奪の手段として多用されるようになったことから、労働者側の批判を受けることになり、また前述のように、賃率が企業外で社会的・横断的に決定されるようになり、さらに、最低賃金制や労働時間制限の諸立法が施行されるようになるに至って、企業は単純出来高給制に代る各種の刺激的出来高給形態の研究に乗り出した¹⁹⁾。そこで生み出されたのが、ハルシー割増制 (Halsey's Premium Bonus System)、ローワン割増制 (Rowan's Premium Bonus System)、テイラー差別出来高賃率制 (Taylor's Differential Piece Rate System)、ガント賞与制 (Gant's Task and Bonus System) 等の多数の賃金形態であった²⁰⁾。

18) cf. 田島・江口・佐護『賃金の経営学』1981.

cf. 江口傳『企業給与論』1986.

19) cf. 占部都美『新訂・経営管理論』pp. 17 ff.

cf. 馬場克三『個別資本と経営技術』1968, pp. 188 ff.

20) cf. 藻利重隆『経営管理総論』1985, pp. 187 ff.

さらに、1920年代のアメリカにおける自動車工業の発達にともない、このような個人的刺激給はその存在意義を減退させ、代って集団刺激給ないし集団賞与制が登場し、さらに近年のオートメーションの発展と労働形態の変化にともない刺激給に代えて職務給ないし職種給として時間給が復活し、それによる労働者の生活と雇用の安定とモラル形成を図る方式に移行した。

ところで、1企業内部には少なくとも2つ以上の職種あるいは階層があるのが普通であり、したがってそこには何らかの賃金構造が形成される。

しかし、19世紀末までは企業規模も比較的小さく職種も少なく、また各職種の賃金率が社会的に決定されていたから、賃金構造は企業内における問題とはなりえなかった。

ところが20世紀に入って、とくに第1次大戦前後から、企業規模が拡大し職務の多様化と特殊化が進展してくると、個々の特殊化された職務の賃率について企業内の労使交渉によって決定する必要が生じ、そこにビドー点数法 (Bedaux's Point System) やロット (M. R. Lott) の加重点数法 (Weighted Point System) といった職務評価を織り込んだ新しい賃金形態が考案された。

このようにして、新しい職務や職種の増大・多様化による企業内賃率の多様化にともない、これらの職務ないし職種間の賃率格差の均衡を確立・維持することの重要性、すなわち、賃金構造の管理の重要性が認識されるようになった。

さらに1940年頃から第2次大戦以降になると企業規模は一層巨大化し、新職務や新職種も急増し、また職能別労働組合に代って産業別労働組合が主流となるに及んで、社会的に決定される基本的職務 (Key Job) の賃率を除く個々の賃率は企業内で決定しなければならず、そこに職務分析と職務評価制度の発展精密化にもとづく企業内全職務の相対的位置づけがなされ、企業内での賃率格差構造の適正化が図られるようになった。

そして、ここでは、今日におけるような企業規模の巨大化や大量生産方式化にともなう職務の多様化、あるいは労働形態の変化により、個人的努力によって労働成果をたかめたり、またそれを数量的に明示することが困難にな

ったため時間給が職務給として一般化してきた。

また、ここでは労働者の勤労意欲は職務の格付けと人事考課による組織的昇進制度によって維持されるようになった。

さて、以上のような状況は近代的労働取引機構が未成熟で基本的職務の賃金率が社会的に決定されえない日本においては必ずしもあてはまらず、個々の企業単位でその企業の支払能力と労働力の種類に応じた最低供給価格を両限として労働力の需給関係と、経営内労使の力関係によって非社会的・個別的に決定されていることに留意すべきであり、そこに大企業と中小企業の大幅な賃金格差の発生する原因をみることができる²¹⁾。

9. 人間関係管理

人間関係論は、企業組織の制度的な側面、すなわち、仕事の論理にもとづく職務や技術、権限などではなく、人間の感情、態度、モラル等の非論理的な側面に着目し、企業の規模の拡大や機械化、オートメーションにとともなう人開疎外を低減するための、心理学、社会学、人類学等をベースにした人間関係の科学的な研究であり、この理論を背景にして実施される企業の具体的施策が人間関係管理である。

この人間関係論は、ハーバード大学のメイヨー、レスリスバーガー等による A. T. T. のウェスタン・エレクトリック会社 (Western Electric Co.) のホーソン工場 (Hawthorne Plant) における実験を端緒としている²²⁾。

この研究においては、まず作業場内の照度と作業能率との関係を測定する照明実験が行われたが、ここでは照度の増減にかかわらず時間の経過に応じて、能率が漸次増大していくという事実が発見され、このような事態が生じた原因を究明するため、ひきつづいて継電器組立作業実験や面接調査、パン

21) cf. 森五郎『労務管理概論』pp. 179 ff.

22) cf. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1960.

村本栄一訳『産業文明における人間問題』1973.

ク配線作業観察実験が行われた。

このような一連の実験を通じて、作業能率が增大する要因として物理的な作業条件的要因の外に、被実験者における重要な実験に参加しているという意識、監督者の態度や職場の人間関係、非公式組織等の社会的要因の重要性が指摘された²³⁾。

このような人間関係論を労務管理に導入する仕方としては、いくつかのものがあげられる。

- (1)まず人間関係論を通俗的に従業員の人格や感情を尊重すべきであるという考え方と理解する場合には、わが国の伝統的な経営家族主義的労務管理が肯定されることになる。
- (2)つぎに人間関係論を、職場ないし現場における良いモラル形成のための理論とみる場合には職場における上司と部下の関係改善や職場における人々の安定感や満足感を維持するための、仕事の割当てや人事考課の公正、苦情処理、職場懇談会の実施等の諸制度による職場における人間関係管理が実施される。
- (3)また人間関係論を職場を含んだ企業全体における良いモラル形成のための理論と理解する場合には、社内報、機関紙、提案制度、従業員態度調査、利潤分配制度、従業員持株制度、苦情処理、職場懇談会等のコミュニケーションや経営参加のための諸制度と、従来、福利厚生制度として理解されてきた社宅、医務室、食堂、保育所、社内貯金制度、奨学金制度、運動会、レクリエーション施設、クラブ、図書室等の諸制度が実施されることになる。
- (4)さらに、人間関係論を人事管理と狭義の労使関係管理を含んだ広義の労務管理そのものを従来の「仕事の論理」ないし「能率とコストの論理」を基調にしたものから「心情の論理」を基調としたものに改変してゆくための理論とみる立場も存在する。

23) cf. F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1941.

野田・川村訳『経営と勤労意欲』1970.

これらの立場のうち、われわれは、(3)の人間関係論を職場を含んだ企業全体における良いモラル形成のための理論と理解する立場をとりたい。

たしかに人間関係管理は人間行動の原理を科学的に明らかにし、企業や職場における人間と人間の間を円滑にし、企業モラルや職場モラルを高める手段であって、それは労働者の個人としての人間特性を正しく認識することを前提としており、その理念は抽象的には「心情の論理」を基調にした労務管理の実現や経営共同体実現に通じるものをもっている。

しかし、われわれは常に現実の産業社会の中におき、企業の人間関係管理もその中で実践されねばならぬものである。現実の社会が産業社会である以上、企業における人事管理と狭義の労使関係管理ないし狭義の労務管理を含んだ広義の労務管理においては「能率とコストの論理」が優先することにならざるを得ない²⁴⁾。

10. 経営労使関係管理

元来労使関係は企業外における労働組合と企業との関係であり、全国的あるいは地方的レベルの労働組合と経営者団体との統一交渉が行われる欧州では、労務管理の領域外としている場合が多い。しかし、アメリカでは、個別企業と労働組合の企業別支部との間で行われる個別交渉が多く、欧州においても統一交渉で決定される基本的労働条件以外の細目の労働条件については、各企業別の労使協議会や経営参加が経営労使関係として取り扱われる場合がある。また、日本の労働組合は企業別組合が中心であるから、そこでは個別企業レベルでの経営労使関係が労務管理の領域において取り扱われねばならない²⁵⁾。

もっとも、ここでは、経営労使関係管理は労働組合の管理ではなく企業における労使関係の安定化のために企業が行うべき諸施策の管理を意味するも

24) cf. 森五郎『労務管理概論』pp. 198 ff.

25) cf. 森五郎編『労務管理論』pp. 214 ff.

のであることを留意すべきである。

さて、労働者は雇用されれば企業の従業員として活動するから、そこには賃金をはじめとした雇用条件をめぐる対立的関係と、企業目的に向けて活動するという協働的關係が成立する。前者が狭義の経営労使関係管理の対象であって、後者が狭義の人事管理の対象であり、狭義の経営労使関係管理と狭義の人事管理によって構成されるのが広義の経営労使関係管理である。したがって広義の経営労使関係管理＝広義の労務管理ということにもなる²⁶⁾。

さて、このような経営労使関係の発展の歴史をたどってみると、まず19世紀の初頭までは企業規模が小さく所有者によって経営されており、労働者も農村からの出稼ぎ的な意識から抜け出しておらず、近代的労働市場も成立していない状況において専制的経営労使関係が成立した。続いて資本制生産の発達にともなって企業規模が拡大し、労働者が都市に定着しはじめ、熟練工を中心とした労働組合が現われはじめると、企業側は専制主義を基礎にもちながらも家父長的な温情主義的労使関係を展開し、従業員の忠誠心の獲得と労働組合結成の阻止を図った。

ところが、19世紀末から20世紀初頭において、資本の集積・集中が進み所有経営者に代る専門経営者が現われはじめ、また、労働者の都市への定着も進展し、労働組合が勢力を得てくるようになった。そこで、従来企業側によって専制的に決定されていた労働条件について、労働組合が圧力をかけるようになるが、これに対応して、企業側も、一方で業者団体の組織を形成し労働組合運動を抑圧しつつも、他方では、従業員の福利を一層増進することによって労使関係の対立を緩和しようとする緩和的経営労使関係を形成した。

そして、1929年の世界恐慌以降の資本の集中・独占化の進展にともない、「所有と経営の分離」が促進され専門経営者が企業経営の前面に出てくるようになるが、他方では、多数の不熟練大衆労働者を組織した産業別労働組合が発展し、それが労働組合運動の支配的勢力となり、政府も一連のニュー・ディール政策等によって労働組合活動を合法化し、企業側の不当労働行為を

26) cf. 森五郎『労務管理概論』pp. 228 ff.

禁止するに至って、企業側も、労働組合を対等の立場に立つ交渉の相手方として承認し、賃金をはじめとした労働条件について共同決定するという民主的労使関係を受け入れるようになってきた²⁷⁾。

ただし、日本の場合には、第2次大戦後にこの民主的労使関係の段階に入ったと一応いえるが、企業別労働組合が中心であり、産業別あるいは職業別労働組合が十分に発達していない等の理由で、緩和的あるいは温情的労使関係の諸特徴がいまだに強く残っている。

さて、前述のように、経営労使関係管理は、労働組合と雇主との対立的関係に対応する狭義の経営労使関係管理と、企業目的達成に向けた従業員と経営者の協働的關係を形成するための狭義の人事管理から成る。

そこで好ましい経営労使関係管理を展開してゆくには、まず日常の人間関係管理をはじめとした狭義の人事管理において、経営者への信頼感と協力的関係の形成に努め、それを基礎にして、団体交渉制度や労使協議制度等の経営労使関係調整の直接的制度にもとづき、企業の経営者と組合代表とが十分な意思疎通を行い、協議や交渉において合意に到達するよう努力することが必要である。

ここで、経営労使関係調整の直接的制度を欧米各国についてみるとさまざまであり、イギリスでは、経営者団体と産業別組合が全国的ないし地域的に交渉して賃金や労働時間等の基本的労働条件を決定するから、細目的労働条件が各企業単位で従業員代表と企業側代表によって構成される工場委員会によって決定される。

ドイツでもイギリスと類似の状況であるが、ここでは、第2次大戦後に決定され、近年改正された「共同決定法」と「経営組織法」にもとづき労使協議会による協議の外に、労働者が監査役会のメンバーとして経営参加することによる実質的な共同経営が試みられている²⁸⁾。

27) cf. M. J. Jucius, *Personnel Management*, 1970. pp. 469 ff.

28) vgl. K. Hax, *Personalpolitik der Unternehmung*, 1977. Kap. D.

小田章訳『西独における企業の人事・労務政策』1985, 第D章.

また、アメリカにおいては、企業単位の労使交渉が一般化しており、ここで基本的労働条件や、その他の細目的労働条件を決定し、その適用に関する不満・不平を苦情処理制度や職場懇談会、生産委員会等のコミュニケーション諸制度によって解決し、あわせて積極的なモラル形成につとめている²⁹⁾。

なお、わが国はアメリカと類似した経営労使関係調整の直接的制度をもっている。しかし、わが国の労働組合のほとんどが企業別組合であり、欧米とちがって労働者は企業から解雇されると組合からも離脱することになっているために、労働組合の一員であるという意識より企業の一員であるという意識が強く、その意味でも日本の労働組合の交渉力は欧米のそれに比して格段に弱いといえる。

11. 労務監査

前述したように、労務管理の効果を上げるには、労務方針の確立をはじめとした、計画、実施、統制というマネジメント・サイクルにそった管理プロセスをとることが必要になってくる³⁰⁾。

したがって、ここで労務監査は企業の行う労務管理を統制する活動であり、労務管理の全部面にわたってそこで用いられる費用と生ずる利益を比較し、その効果を判定し、トップ・マネジメントによって今後の労務管理の改善のための基礎とされるものである。

このような労務監査の実施は、労務管理が体系的に整備され、予算統制制度が確立しており、最高経営者に労務管理の最高責任者としての自覚があることを前提条件とする。

ただし、企業の全般的な労務監査を立案し実施するのは通常労務部門であり、トップはそれらを承認する立場にあるということが出来る。

29) cf. M. J. Jucius, *Personnel Management*, pp. 466 ff.

cf. 津田真澄編『現代の労務管理と労使関係』1982, pp. 135 ff.

30) cf. 林政孝『労務管理』pp. 25 ff.

次に監査の種類としては形式監査と実質監査があり、前者は既定の労働条件や就業規則等が遵守されているかどうかについて検討するものであり、後者はそのようにして実施された労務管理が労働力を有効に利用しつつ、経営労働秩序を維持するという予期した効果をあげているかどうかを検証するものである。

もちろんこれらのうちで、実質的監査が労務監査としては第一義的である。しかし、日本においては、労務管理における合理的な計画と統制の重要性が未だ十分に認識されておらず、労務監査も、形式的にはともかく、実質的には十分実施されているとは言い難い³¹⁾。

12. むすび — 日本の労務管理 —

これまでは労務管理についての理解を容易にするため、歴史的にオーソドックスな形で展開され現在に至っている欧米の労務管理に主たる焦点をあてて検討してきた。

しかし、労務管理は具体的にはそれが行われる国や地域の社会的、経済的、文化的条件の相異によって異なった形をとる。

とくに日本の場合、欧米に比べて工業化が後発し、半封建的体系が第2次大戦時まで続き、実質的には今日においても根強く残存しており、そのような状況を背景にして労務管理も特殊な形をとって発展してきている。

そこでわれわれは、この小論を終えるにあたって日本の労務管理の特質を理解し、もってその将来を展望してみたい³²⁾。

さて、日本における労務管理は19世紀末の軽工業と鉱山業を背景に洋式技術の移植と企業経営秩序の形成を「家」の概念を媒介にして行おうとするところにはじまった。

31) cf. 森五郎『労務管理概論』pp. 251 ff.

32) cf. 森五郎編『労務管理論』pp. 254 ff.

cf. 津田真澄編『現代の日本的経営』1982, pp. 165 ff.

ここでは「家を支える孝子節婦の理念が……忠臣愛国の国家理念に結びつき」³³⁾、勤儉力行の労働理念にもとづく原始的（専制的）労務管理がまず成立した。

これが、第1次大戦前後の企業規模の拡大と労働者の急増、大正デモクラシー、関東大震災、世界恐慌といった状況を背景にして労働問題が頻発するようになると、企業側は、産業を合理化し労働能率を向上させつつ労働組合の成立を阻止してゆくために、労務管理において、本質的には専制的性格を維持しつつ温情的色彩をも織り込むべく、経営者と労働者との関係を擬制的親子関係とみなし、生涯雇用制を採用し、長幼の序にもとづく年功的待遇制度を設定し、広範な恩恵の福利施策を授け、その見返りとして従業員への忠誠と服従心を要求するという温情的（経営家族主義的）労務管理を成立させた。

また、このような労務管理が、当時、技能工養成のための社会的教育訓練機関が乏しく企業が労働者を子飼いにし自ら技能工養成に努めねばならず、したがって彼らの離職を防ぐ必要があったこと、あるいは、若年労働者の賃金を抑え低人件費を可能にするため、等の理由によっても促進されたことに留意すべきである。

しかるに、第2次大戦に敗北し旧帝国憲法が廃棄され民主的新憲法が公布され、「富国強兵」「忠臣愛国」「家」等の半封建的、軍事主義的諸制度は少なくとも表面上はなくなった。しかし、それらは実質的には残存し、その上に労使対等原則という産業民主主義理念がつけ加えられた。

その結果、企業の労務管理においては、アメリカの労務管理技術を取り入れながらも、実践上では、伝統的な経営家族主義にもとづき、労働者の企業への忠誠と服従を要求し評価するという、いわば戦後型（混合的）労務管理が成立した³⁴⁾。

このような戦後の労務管理における経営家族主義的性格は、戦後合法化された労働組合が企業別労働組合として成長してゆき、その結果、個別企業ご

33) 森五郎編『労務管理論』p. 255.

34) cf. 森五郎編『労務管理論』pp. 254 ff.

とに封鎖的な労働市場が形成されたことによって補強された。

この戦後型労務管理の長所としては、年功的生涯雇用制により、従業員に企業への帰属意識をもたせ、労働移動を防止し、雇用を安定化させ、労使関係を安定化させ、若年労働者の賃金抑制による人件費節約にも役立つ等があげられ、短所としては、封鎖的労使関係が労使の視野を狭め産業の発展を抑制すること、年功的生涯雇用が職能的合理主義の発達を抑制し水増し雇用をもたらす、かつ人員整理を困難にすること等があげられる。

このような戦後型労務管理の長所と短所のうち、これまでは長所のみが發揮されてきたといつてよいが、近年における技術革新の進展、若年労働力の不足、初任給をはじめとする賃金上昇、貿易自由化と円高による経営合理化と産業再編成の要請、若年層の価値観や意識の変化等の状況変化に伴い、長所よりもむしろ短所の方が顕在化するようになった。

すなわち、技術革新の進行は、経営計画の高度化への要請とともに若年労働者不足による労働移動と大幅な初任給の上昇を促し、年功給から職務給への転換等をはじめとした年功的生涯雇用制度を動揺させるに至った³⁵⁾。

また、若年層を中心とした人々の価値観や社会意識の変化により、家庭におけるくつろぎや企業外の組織や集団における文化的生活に人々の関心が次第に移動し、企業は基本的にそのような生活を維持する手段獲得の場という意識が強まり、戦後型労務管理における企業別労働組合ぐるみの経営家族主義的性格が次第に受け入れられ難くなっていくに及んで、企業側としても経営家族主義にかえて、実質的に職能合理主義的理念および民主的理念にもとづく労務管理の確立を図らねばならず、労働組合も企業別組合の枠を破って産業レベルの連帯と活動の強化を図らねばならなくなった。

このような意味で戦後型労務管理、すなわち、アメリカの労務管理技術を導入しながらもそれを経営家族主義的理念にもとづいて運用してゆく労務管理は、その根本的な反省を迫られている。

(1988. 9. 1)

35) cf.『同上書』pp. 262 ff.