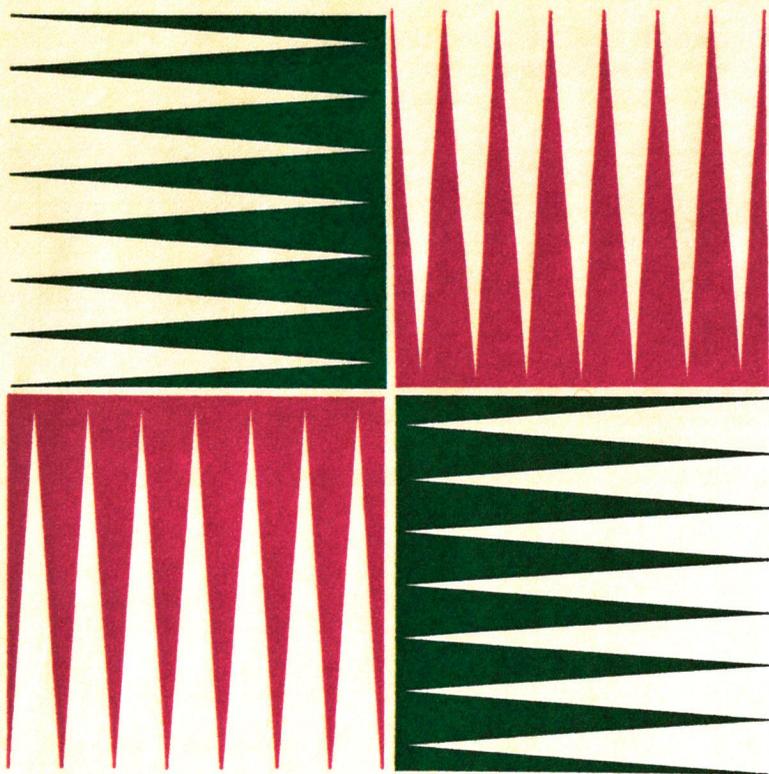


能力主義管理の開発

新しい日本的労務管理のために

津田真澁著

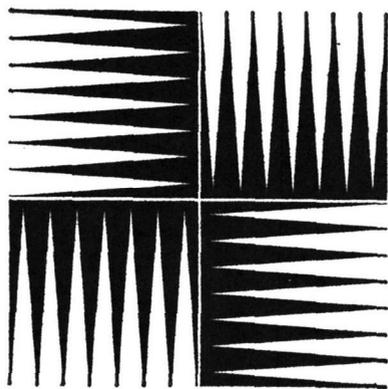


労働法学出版株式会社

能力主義管理の開發

新しい日本的勞務管理のために

津田真澂著



労働法学出版株式会社

は し が き

本書はここ数年来、日本の企業経営で最大の論議の1つになりつづけている能力主義管理について、その全般の特徴をとらえると同時に、著者の積極的見解を展開したものであります。

日本の伝統的な人事・労務管理をここで年功的労務管理と名づけておくとするれば、昭和30年代の企業経営の変化は、この年功的労務管理を内在的に否定する理念を生み出したといえましょう。その理念とは「若年層尊重・中高年層無用」の価値観であり、形態として個別管理の必要性の主張をとってあらわれたものです。「若年層尊重・中高年層無用」の価値観は年功的労務管理がもつ中高年層尊重の価値観と正面から対決するものであります。能力主義管理の主張としてあらわれた見解は、意識すると否とを問わず、年功的労務管理の理念とはなじみえない「若年層尊重・中高年層無用」の価値観をおりこんだ人事労務管理の構想につながるものだということができましょう。このことについておもいかえされるのは、中高年層尊重の価値観念でつらぬかれていた年功的労務関係の中で、労働組合がその価値観念を具体化・客観化すること、たとえば「先任権制」を対置できなかつたことの損失は大きいということであります。

著者は、たとえば『年功的労使関係論』（ミネルヴァ書房、昭和43年）の第4章や『日本の労務管理』（東京大学出版会、昭和45年）の第5章などで、その時点での能力主義管理の具体的現象について、一貫して以上の点を指摘してきましたし、その時々の問題点をも検討してきました。本書の巻末にそれらの論稿をあげてありますので本書の内容以外の点はそれらの論稿を参照していただければさいわいです。本書はこのような著者の研究蓄積の一応の総括であります。

本書は大きくわけて4つの部分から成りたっています。第1部は能力主義管理の問題状況を簡単に考察したものであって、能力主義管理に関する種々の見

解から問題をひき出そうとした部分であります。

第2部「総論」は第1部の問題発見を前提として、能力主義管理の理念を検証した部分であります。第1章「年功的管理の解体」では年功的管理の理念とその解体について問題点を明らかにしたものであり、また若年層、中高年層論をふまえて、その性格の相違について検討してあります。第2章「能力主義管理の理念」では能力主義管理論を検討し、それが能力評価主義管理と能力開発主義管理に分けられることを示し、著者が能力開発主義管理の立場に立つことを明らかにしました。また能力主義の「能力」については集団親和・職務遂行能力として定義しました。第3章「能力主義管理と組織」では組織の原理が意志決定権力体と階層制にあることを明らかにし、この原理に沿った組織がとられるべきことを述べています。

第3部「各論」は第2部の論議を前提として、能力主義管理をそれぞれの分野で検討することがこころみられています。第1章「能力中心の要員管理」では、職務設定および集団決定による役割配分を中心軸とした要員の決定と従業員配置がおこなわれるべきであることを述べました。第2章「能力の発揮」では目標管理の手法を使った能力の開発・発揮が必要であること、またシステムとしてのリーダーシップが重要であることを指摘しました。第3章「能力の開発」では教育訓練の意義を強調し、OJTとOffJTを組み合わせた能力開発システムの必要を論じ、また能力開発のための労働時間管理の意味を考えてみました。そして中年層の能力開発のための教育基金の設置を考えました。

第4章「能力の評価と処遇」では、業績評定と能力開発評価を別々のシステムでおこなうことが重要であると考え、これにともなう処遇のプロセスを検討しました。第5章「能力主義賃金管理」では総額賃金管理の重要性と能力主義賃金体系をどう考えるかを中心に展開しました。ここで著者の主張する役割遂行給の考えをうち出してみました。第6章「能力主義管理と労働組合」では労働組合の能力主義管理への取組み方の主要点を考えてみました。

最後の部分である「むすび」では能力主義管理の社会システムの中での意義を考えてみました。そして著者が考えている能力開発主義としての能力主義管理を1つの図にまとめてみて、それが社会システムの進展に沿うものであろうという構想を提出して読者に考えていただく問題としました。

本書の刊行を労働法学出版に御約束したのは数年前のことでした。著者の健康がすぐれなかったことや日常の忙しきで延び延びになっている間、御寛容をいただいた小菅五郎社長におわびと御礼を申し上げたいとおもいます。また編集および校正については木谷茂保さん、野辺地美恵子さんにお世話になりました。御礼を申し上げます。

昭和46年8月

著 者

目 次

はしがき	1
第1部 序論	
序章 能力主義管理の問題状況	13
第1節 日経連の能力主義管理推進の提案	13
第2節 能力主義管理をめぐる問題	15
第2部 総論	
第1章 年功的管理の解体	23
第1節 年功的管理の特徴	23
第2節 年功的管理解体の思想	27
第3節 若年層と中高年層の問題	30
第2章 能力主義管理の理念	39
第1節 能力評価主義管理と能力開発主義管理	39
第2節 能力とはなにか	43
第3章 能力主義管理と組織	52
第1節 組織と管理	52
第2節 能力主義管理の組織原則	56
第3節 組織変化の局面	59
第3部 各論	
第1章 能力中心の要員管理	67
第1節 職務の設定とその運用	67
第2節 要員決定	71
第3節 採用管理	77
第4節 雇用調整	80
第2章 能力の発揮	83

第1節 従業員配置	83
第2節 仕事の配分	90
第3節 能力中心の仕事のすすめ方	93
第4節 リーダーシップの重要性	100
第3章 能力の開発	112
第1節 教育訓練の意義と主題	112
第2節 OJTと管理能力の開発	117
第3節 労働時間管理	127
第4章 能力の評価と処遇	135
第1節 能力開発と業績の評価	135
第2節 人事考課と多面評価法	138
第3節 昇進・昇格管理	142
第5章 能力主義賃金管理	148
第1節 高賃金経営という前提	148
第2節 付加価値、生産性、賃金	150
第3節 総額賃金管理の重要性	160
第4節 年功賃金の意義	162
第5節 能力主義賃金体系の構想	167
第6章 能力主義管理と労働組合	173
第1節 労働組合のうけとめ方	173
第2節 組織変化と労働組合	175
第3節 要員管理と労働組合	176
第4節 労働時間、賃金管理と労働組合	178
むすび	182
第4部 むすび	185
あとながき	195

津田真澄 (つだ・ますみ)

一橋大学社会学部教授 経済学博士

<略歴>

昭和27年、東京大学経済学部経済学科卒業。東京大学助手、イリノイ州立大学労使関係研究所員、武蔵大学教授、中央大学教授を経て現在にいたる。

<著書>

「労働問題と労務管理」ミネルヴァ書房

(昭和35年)

「労務管理」ミネルヴァ書房 (昭和40年)

「アメリカ労働組合の構造」日本評論社

(昭和42年)

「年功的労使関係論」ミネルヴァ書房

(昭和43年)

「労使関係の国際比較」日本労働協会

(昭和44年)

「日本の労務管理」東京大学出版会

(昭和45年)

能力主義管理の開発

© 1200

昭和46年10月1日 初版発行

昭和49年7月1日 2版発行

著者 津田真澄

発行者 小菅五郎

印刷者 仲井正

発行所 労働法学出版株式会社

東京都新宿区市谷左内町31

郵便番号 162

電話 (269) 2054・4058

振替 東京 91054

印刷 新灯印刷・製本 帝産製本
落丁・乱丁はお取替いたします