



放送大学教材
54148-1-8511

人事・ 労務管理

放送大学客員教授

一橋大学教授

津田真澄



人事・
労務管理

●
津田真澄



人事・労務管理は経営体の仕事と人間に関するすべての領域を管理対象とする経営管理の1つの分野である。経営は人間の協働による組織的活動であるから、人事・労務管理は経営活動にとって最も重要な管理の分野である。

人事・労務管理を研究するためには次の3つの視野が必要である。第1に、人事・労務管理は実務そのものであり、実務を知らなくては研究しにくい。学問と実際の開きの中で人事・労務管理はその開きが非常に大きくなりやすい。それゆえに、実務経験がなくて人事・労務管理に関心を持つ人々は、実際の経営がどのように行われているのかということについて、できる限り実務書に親しんで経営の実際についての知識を得る努力をする必要がある。第2に、人事・労務管理の実務に従事している人々は、人事・労務管理の理論研究をおこたり、独善におちいりやすい。経営内で実務にたずさわると、自身の経営以外に無関心になりがちだからである。人事・労務管理の理論は無数に存在する人事・労務管理の実際活動を見渡しながらか、その性格、その長所・短所などを体系的に、一般的な概念によって説明することを目指しているのであって、理論に無関心であれば実務だけでは人事・労務管理の実際は発展できないのである。第3に、人事・労務管理の理論は、将来の発展方向を実務に先んじて示さねばならない。人事・労務管理の実務は、その多くが反復であり、変更は微調整にとどまる。経営内における人の管理では急激かつ突発的な変更は人心の安定のためには避けねばならないからである。だが、それらの微調整の変更はある状況のもとでは一定の方向に誘導されるのであって、この誘導を体系的に明らかにすることが人事・労務管理の理論の任務である。

1868年（明治元年）から現代まで約120年を経過した。この120年間は大きくみると40年間で3回へてきたと考えることができる。すなわち、明治元年からはほぼ40年後

の1905年に日露戦争が終結した。明治元年からの欧米文明の激しい摂取、富国強兵政策が欧米の大国の1つであるロシアと対等に闘うところまで到達した40年間であった。日露戦争後から1945年までが次の40年間であって第2次大戦の敗戦の年である。第3の40年間に敗戦の年から現在までの期間である。この40年間に欧米文明の激しい摂取を再び繰り返して欧米と対等の経済大国に到達した。日本社会の内外の環境は40年以前と一変した。世界の多極化、国際経済摩擦、新情報技術革命、高齢化はその中で最も鋭い要素である。これからの40年間に日本社会はどのような道をたどるべきか、その道の中で日本の企業はどのような経営理念を樹立し、どのような活動をとるべきか、これらがわれわれの課題であり、この課題から人事・労務管理の構想が導き出される。学問と実際はこの構想で結びついて進んでいかななくてはなるまい。

全体は14章に分かれている。第1章は全体の序章であって人事・労務管理の考え方を述べており、第2章は人事・労務管理を具体的に考える場合に考慮に入れておかねばならない社会的制約要件を取り上げている。第3章から人事・労務管理の各論に入る。それぞれの章では、できる限り人事・労務管理の実際に近づくように図・表を多くし、また事例を多く取り上げるように工夫した。最後の第14章では、今後の人事・労務管理の展望について述べた。

ここでは日本の人事・労務管理を述べており、外国の人事・労務管理の理論や実例を取り上げることはできる限り避けた。両者の性質が違うので、混合すると人事・労務管理について浅い理解しか得られなくなることを恐れたからである。外国の人事・労務管理の理論の紹介については日本でも多くの著作が刊行されているので、進んで研究しようとする人々にそれらが大いに役立つだろうと思う。

1984年11月

津田真澄

目次

はしがき	3
1—人事・労務管理の意義と課題	9
1. 人事・労務管理と経営活動	9
1) 経営活動のサブ・システムとしての人事・労務管理(9)	
2) 人事・労務管理の意義と課題(10)	
2. 日本の企業経営の特色	12
1) 日本の企業経営の特色(12)	
2) 日本的経営の形成(16)	
3) 日本的経営の経営組織(19)	
3. 日本の人事・労務管理の課題	22
1) 日本的経営の人事・労務管理(22)	
2) 日本的経営の変化と人事・労務管理(23)	
2—就業規制・労働協約	28
1. 企業経営の社会性	28
2. 就業規則	28
3. 労働協約	30
4. 安全・衛生	31
3—人事制度	34
1. 人事制度の意義	34
2. 人事制度の必須要素	35
1) 信頼関係の形成(35)	
2) 人の役割と評価(35)	
3) 人の育成(36)	
4) 金銭報酬(36)	
3. 職能資格制度	36
4. 専門職人事制度	52
4—人事配置	57
1. 採用管理	57
2. 人事異動	62

3. 海外人事	74
5—就業管理	78
1. 基礎としての職場集団	78
2. 女子従業員の活用	81
3. 職場不適応管理	84
4. 表彰・懲戒管理	86
5. 小集団活動	87
6. 職場の労働時間管理	91
7. 労働時間制度	92
6—教育訓練	96
1. 企業内教育訓練の性格	96
2. 教育訓練の展開	97
3. 自己啓発の教育	101
4. 技能者教育の方向	105
5. 中高年教育の比重の増大	107
7—人事評価	113
1. 人事評価の意義	113
2. 人事考課制度	114
1) 考課者 (114)	
2) 被考課母集団 (114)	
3) 考課基準 (114)	
4) 考課要素 (115)	
5) 考課方法 (115)	
6) 考課尺度 (115)	
3. 能力開発評価	116
4. 人事情報システム	117
5. 昇進・昇格管理	119
6. 役職の定年制・任期制	126
8—賃金・賞与管理	128
1. 賃金管理の思想	128
2. 賃金の法的規制	131

3. 賃金体系と基本給	131
4. 所定内手当	137
5. 所定外手当	138
6. 賃上げ配分	140
7. 賞与	141
9—従業員福祉	146
1. 福利厚生	146
2. 法定福利厚生	147
3. 現代の企業福祉	149
4. 生涯福祉ビジョンの形成	157
10—定年管理と退職金制度	162
1. 定年制管理	162
1) 定年制と終身雇用慣行 (162)	
2) 60歳定年制 (164)	
3) 65歳定年制へ (169)	
2. 退職金制度	170
1) 公的年金制度 (170)	
2) 退職一時金制度 (172)	
3) 企業年金 (178)	
11—労働組合関係管理	184
1. 労働組合の性質	184
1) 労働組合の保護法 (184)	
2) 労働関係調整法の労働争議調整 (187)	
2. 企業別労働組合	188
1) 労働組合の形態 (188)	
2) 企業別労働組合の組織 (191)	
3) 企業労組活動への会社の便宜提供 (195)	
3. 労働組合との交渉・協議	200
1) 団体交渉 (200)	
2) 労働争議 (204)	
3) 労使協議制 (207)	
12—従業員意識調査	213
1. 雇用に関する意識	213

2. 人事・労務施策への意識	218
1) 就労意識 (218)	
2) 昇進・昇格制度への意識 (222)	
3) 情報技術革命への態度 (224)	
4) 高齢化施策への意識 (225)	
3. 勤労意欲	228
4. 企業と社会	232
13—非常用従業員管理	235
1. パートタイマー	235
2. アルバイト	242
3. 家内労働者	245
4. 人材派遣業の発達	246
14—人事・労務管理の今後の課題	251
1. 企業経営の環境の変化	252
2. 利用可能な労働力の変化	255
3. 新産業革命の進展	259
4. 新しい人事制度の課題	263
参考文献	265
著者の関係参考文献	267
索引	268

1

人事・労務管理の意義と課題

1. 人事・労務管理と経営活動

1) 経営活動のサブ・システムとしての人事・労務管理

どんな企業経営でも人事・労務管理を担当する部門・部署がある。図1-1はある大企業の人事・労務担当部門の組織を示している。労務課は労働組合との折衝窓口であり、人事課は配置、賃金・給与、人事評価、昇進・昇格を担当し、調査課は人事計画、調査を担当し、また経営組織全体と人事部門との折衝部署である。各工場の人事課は就業関係をあつかう。そうすると図1-1は経営組織・人事計画・調査、人事、就業、労使関係、教育、福祉の6つで成り立つことがわかる。この6つが人事・労務管理の領域である。

人事・労務管理は経営活動全体の1つの構成要素（サブ・システム）として位置づけられる。このことを知るためには、経営活動とは何かということを知る必要がある。市場経済は日本経済の基調であって、企業は市場経済の中で活動する経済（主）体である。企業はその市場経済の中で利益を実現するために活動する。利益は株主への配当、経営者への報酬、再投資のための資金留保の源泉であり、利益を実現しない企業は消滅せねばならない。利益は企業にとって存続のための費用であるという意見もあるほどである。企業は経済体として市場経済のもとで存続



図1-1 人事・労務部門の組織の例

●著者紹介

津田 真澄 (つだ・ますみ)

1926年 東京都に生まれる

1952年 東京大学経済学部経済学科卒

現在 一橋大学教授・経済学博士

専攻 人事労務管理・労使関係論

主な著書 日本の労務管理 (東京大学出版会)
日本的経営の擁護 (東洋経済新報社)
日本的経営の論理 (中央経済社)
高齢、高学歴下の日本的経営 (日経連)
人事労務管理の思想 (有斐閣)
日本的経営の台座 (中央経済社)
労使関係 (日本経済新聞社)
現代経営と共同生活体 (同文館)
人事管理の現代的課題 (税務経理協会)
日本的経営の進路 (中央経済社)

放送大学教材54148-1-8511

人事・労務管理

発行——昭和60年3月20日第1刷

著者——津田真澄

印刷・製本——大蔵省印刷局

発行所——放送大学教育振興会

〒105・東京都港区虎ノ門1-14-1

郵政互助会琴平ビル

電話・東京 (03)502-2750

市販用

発売所——日本放送出版協会

〒150・東京都渋谷区宇田川町41-1

電話・東京 (03)464-7311

振替・東京1-49701

定価——2200円

市販用は放送大学教材と同じ内容です。

落丁本・乱丁本はお取り替えます。Printed in Japan