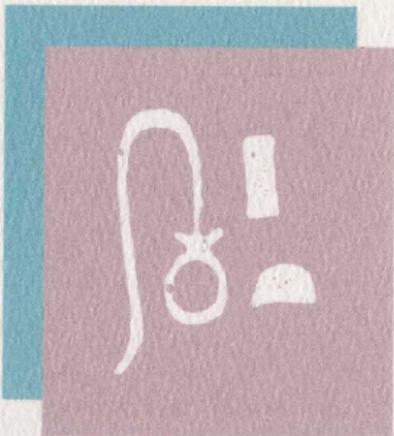


新・人事労務管理

津田眞澂



進行する人事革命の本質

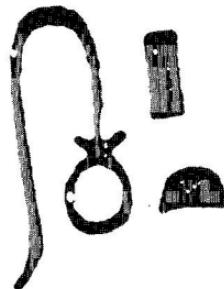
現代日本の人事労務管理を対象に、詳細な統計資料と明快な思想によって、その激変しつつある姿を鮮やかに描き出し、21世紀へ向けた発展を展望する。学習・実務に最適の最新テキスト。

有斐閣

定価1,957円(本体1,900円)

新・人事労務管理

津田真澂



有斐閣

はしがき

この本は人事労務管理の基礎学習のための本だが、次のような特色がある。

第1には、現代日本の人事労務管理を主題にして、21世紀を迎えて日本の人事労務管理の発展を展望するということに集中したことである。その理由は、1985年に開学した放送大学の「人事・労務管理」の教材を日本的人事労務管理として作成して5年間の講義を勤めたことから、その特色を継承したことである。だが、もっと重要なこととしては、日本の人事労務管理も第2次大戦後から、もう数十年を経過して、その歴史的経験と蓄積が豊富になったこと、およびすでに5000万人を突破した勤労者が日本の人事労務管理のもとで働くという事実があることである。それゆえに現代の基礎学習としては、まず日本的人事労務管理を学習してから次に進むのがよいと考えた。

とはいっても、欧米世界の人事労務管理の思想や動向・国際比較の学習は、重要なことだから、必要なところではもちろん記述してある。だが、外国の人事労務管理の学習を中心とした本ではない。

第2には、この本では、第1～2章で市場、経済、企業、経営の概念を説明し、そのなかでの人事労務管理の位置づけを明確にしようとしたことである。その理由は、この本が人事労務管理の基礎学習のための本だから、まず企業経営活動の全体を考えたうえで人事労務管理の学習に入っていきやすくしようするために工夫したからである。

また、第3～4章では、人事労務管理の活動を決める社会環境を扱っている。これらの章は、人事労務管理の固有領域を学習するための不可欠の前提であろう。

第3には、上記の諸章を通じて、日本の人事労務管理についての、現代および今後の思想・概念を明確にすることに努めた。これがないと、人事労務管理が単なる事項説明の百科辞典になる恐れがあると考えたからである。人事労務管理の固有領域についての学習は第5章から始まる。

この3つの点で、人事労務管理の基礎学習の本としては、この本はやや変わった構成になっているかもしれない。できるだけ読みやすいように、図や表を多く取り入れたが、人事労務管理は領域が多岐にわたり、難しい技術上の用語が多いので、このような小さな本では、漏れている事項が多いだろう。この基礎学習の次には、上級への学習に進んでほしいと思う。

この本で講義をされたり、少人数で討議学習をする場合には、ご自身の意見でこの本の内容を遠慮なく批判して、よりよい討議を進めていただきたい。それこそがこの小さな本の希望と感謝である。

本の刊行が著者と編集者との共同作業であることはいうまでもない。本書には長い友人である有斐閣書籍編集部の伊藤真介さんの重ねてのご厚意をいただいた。心から御礼を申し上げる。

1995年4月

津田 真激

目 次

第1章 人事労務管理を学ぶにあたって

I 企業、市場、経営とはなにか	1
1 市場と企業の歴史的意義(1) 2 自由主義経済市場と全体主義経済市場(2)	
II 経営理論とマネジメント	5
1 近代経営思想の形成(5) 2 経営思想と近代経営学の形成(5)	

第2章 人事労務管理とはなにか

I 人事労務管理という言葉	9
1 経営と人事労務管理(9) 2 基礎となる近代経営理論(11) 3 現代日本の経営活動の考え方(13) 4 「組織と人」の協働理論(14) 5 現代の人事労務管理理論の柱(16)	
II 人事労務管理の組織と領域	27
1 組織における人事労務管理部門の位置(27) 2 人事労務管理の管理領域(30)	

第3章 労働市場の多様な人材

I 労働市場	31
1 資本主義市場の構成(31) 2 労働市場の性質(33) 3 現代資本主義市場の形成(35)	
II 労働市場の多様な構成	36
1 労働市場の複雑さ(36) 2 現代日本の労働市場	

の構成(38) 3 人事労務管理の問題(40)

第4章 労働法と労使関係

45

I 国家政策としての労働法.....45

1 労働法(45) 2 労働法の思想(47) 3 労働組合と労使関係(49)

II 重要な個々の労働法.....52

1 その他の多数の労働法(52) 2 労働基準法の「就業規則」(52) 3 労働時間短縮促進法(54)
4 男女雇用機会均等法(54) 5 パート労働法(55)
6 労働者派遣法(57)

第5章 経営戦略と人事戦略

63

I 経営戦略.....63

1 経営戦略、戦略経営思想の登場(63) 2 経営戦略策定の基礎(64)

II 人事戦略の位置.....66

1 経営戦略のなかでの人事戦略(66) 2 人事戦略の課題(67)

第6章 人事制度

71

I 人事制度の意義.....71

1 人事労務管理での位置(71) 2 人事制度の2つの比較(72) 3 職能資格制度の登場(75)

II 職能資格制度.....76

1 職能資格制度の骨格(76) 2 職種・分担業務・職掌の定義(78) 3 分担業務・単位業務の分析(80) 4 課業分析と課業遂行能力(81) 5 職能等級の編成(83)

III 日本的な人事制度.....85

1 日本の分担業務の特性(85) 2 課業分析の重要性(88) 3 職能等級資格の在級年数(89)

IV 職能資格制度の発展.....90

1 管理専門職掌の問題(90) 2 複線型人事制度(91) 3 パートタイマーへの職能資格制度の応用(95) 4 複線型職能資格制度の意義(97)

第7章 採用と人事配置

101

I 採用.....101

1 卒業生の一斉採用(101) 2 「終身雇用」から「継続雇用」へ(102) 3 採用の動向(103)

II 人事配置.....106

1 1986年の最高裁判決(106) 2 人事異動(108)
3 C D Pの意味(112) 4 単身赴任の転勤の問題(114)

第8章 就業管理

115

I 就業管理の考え方.....115

1 就業管理の意義(115) 2 現代の就業管理の考え方(116)

II 戰略的就業管理としての目標管理.....117

1 その基盤(117) 2 現代の目標管理の意義(118)

III 職能資格制度における目標管理.....121

1 コミュニケーション(121) 2 目標管理の出発点(121) 3 職場での出発(122) 4 リーダーシップ・フォロワーシップ(123) 5 面接・対話(125)
6 業務の開始(126) 7 業務遂行結果の評価(127)
8 経営活動目標の意義(128)

第9章 労働時間管理

131

I 年間1800労働時間	131
1 年間労働時間の国家政策の決定(131)	2 年間総労働時間の現状(133)
II 拘束労働時間からの解放	136
1 裁量労働時間(136)	2 フレックスタイム制の開始(137)
3 フリータイム制の登場(138)	4 労働時間と労働生産性(139)
5 ホワイトカラー層の労働生産性(141)	

第10章 教育訓練

145

I 教育訓練の意義	145
1 教育訓練の位置(145)	2 教育訓練の体系計画(145)
II 集合教育の展開	146
1 集合教育(146)	2 管理者教育(150)
3 新入社員教育(151)	

第11章 人事評価

153

I 人事考課	153
1 人事考課の特性(153)	2 目標管理制度による透明化(155)
II 目標管理の評価制度	156
1 目標管理の面接項目(156)	2 目標管理の面接(159)
3 相対評価と絶対評価(162)	4 考課者訓練と多面評価制度(163)

第12章 賃金管理

167

I 賃金水準と物価	167
1 賃金と賃金水準(167)	2 賃金水準と物価の問題(169)
II 労働分配率と賃金体系	173
1 労働分配率と人件費(173)	2 成果配分(174)
3 賃金体系(176)	
III 基本給	177
1 本人給と職能給(177)	2 本人給の40歳での定期昇給の停止(179)
3 職能給の運営(182)	
IV 海外駐在員給与	184
1 海外駐在員の賃金の問題(184)	2 J-COL, ORC方式の基本給決定(186)
3 海外駐在社員の手当(188)	

第13章 従業員福祉

189

I 従業員福祉の意味	189
1 雇用関係と従業員福祉(189)	2 従業員福祉の社会的位置(190)
3 福祉費用(193)	
II 従業員福祉の内容	194
1 従業員福祉とその費用(194)	2 育児休業、介護休業の福祉(196)
III 従業員福祉の評価と動向	198
1 従業員福祉への企業および従業員の評価(198)	
2 生涯福祉プラン(201)	

第14章 退職管理

203

I 従業員構成の問題	203
1 21世紀の人口の問題(203)	2 企業の雇用者関係

(206) 3 日本的レイオフ制(208)	
II 中高年社員層への就業施策	211
1 就業施策の実施と展望(211) 2 専門職、専任職、 資格待遇制度(213) 3 役職定年・任期制(214)	
4 管理職年俸制(216)	
III 中高年層退職促進施策	218
1 種類豊富な促進施策(218) 2 早期退職優遇制度 (220)	
IV 定年退職	223
1 退職金(223) 2 会社都合退職と自己都合退職の 退職金(224) 3 退職一時金と退職年金(225)	
4 定年後の再雇用(227) 5 情報ネットワーク社会 の21世紀(229)	
参考文献	235
索引	239

〈掲載図表一覧〉

第2章

図2・1 企業の構成要素	18
図2・2 経営活動の細分化	19
図2・3 責任・権限の下降委譲	20
図2・4 経営組織図	20
図2・5 人事活動	21
図2・6 組織と個人との関係	25
図2・7 人事労務管理の組織位置	28
図2・8 人事労務管理の体系	29

第3章

図3・1 現代市場経済の構成	32
図3・2 労働市場の二元構成	39
表3・1 雇用形態別の雇用者数と構成比	41
表3・2 流通サービス企業の従業員区分	42
図3・3 従業員の雇用契約形態	43
図3・4 異なる契約の社員の就業とマネジャー	43

第4章

表4・1 日本の主な労働法	47
図4・1 「労働者派遣」と「派遣店員」の区別	57
表4・2 労働基準法の適用関係	58
表4・3 労働者派遣契約（例）	59

第5章

図5・1 戦略の3つの意味	64
図5・2 経営戦略	65

表5・1	人事開発の展開順序	68
------	-----------	----

第6章

表6・1	職務記述書（アメリカの電機産業の大企業の例）	73
表6・2	アメリカの工場作業者の労働等級と職務	74
表6・3	職能資格制度のモデル	77
図6・1	職種と職掌の区分	79
表6・4	配分分担業務の単位業務・課業表	80
図6・2	単位業務・課業・要素作業の関係説明例	81
表6・5	仕事内容調査書の例（経理係）	82
図6・3	職能等級刻み説明図	84
図6・4	業務と職務の関係	86
図6・5	業務分担と担当者P, Qへの人事考課	87
表6・6	東急観光の職能資格制度	93
図6・6	東レの職級資格制度	94

第7章

表7・1	新規学卒者の就職者数とその構成	104
表7・2	新入社員の入社後の定着率	105
表7・3	転勤に際する本人の意思の反映について	108
表7・4	人事異動の種類の企業規模別実施率	109
表7・5	配置転換候補者の選定基準	110
表7・6	配置転換管理の問題点	111
表7・7	定期的配置転換をする理由	112

第8章

図8・1	就業管理の意義	120
図8・2	業務目標、能力開発目標の作成の例	123

第9章

表9・1	年間実労働時間の比較	132
表9・2	年間労働日数と休日日数	132
表9・3	年次有給休暇の年間付与日数と実際取得日数	134
表9・4	企業規模別年間総労働時間数	135
表9・5	企業による年間総実労働時間の違い	135
図9・1	フレックスタイム制の例	138

第10章

表10・1	教育訓練の対象と方法	147
表10・2	集合研修の方法・技法と特色	148

第11章

表11・1	一般社員に対する人事考課の公開の有無と公開レベル	154
図11・1	人事評価の回転図	156
図11・2	人間の意識と無意識	158
図11・3	人間の心の自我と自己	158
図11・4	面接・対話のときの管理者のメモの一例	160
図11・5	多面評価制度	164

第12章

表12・1	賃金水準の比較	168
表12・2	アメリカと日本の名目賃金の比較	170
表12・3	日本とドイツの食料品など物価の実態比較	172
表12・4	企業の労働分配率	174
図12・1	京王プラザホテルの複線型職能資格制度	178
図12・2	京王プラザホテルの賃金体系	180
表12・5	年々の定期昇給制度の運用の動向	180
図12・3	本人給の昇給	181
図12・4	基本給の構成割合	182

表12・6	人事考課結果による昇級号棒数	183
図12・5	職能等級資格の昇格とともになう職能給号棒の調整	184

第13章

表13・1	企業福祉費の国際比較	193
表13・2	福利厚生費と現金給与総額	194
表13・3	法定外福利費の項目と費用割合	195
図13・1	福利厚生施策に対する従業員と会社の意識	200

第14章

図14・1	日本の人口の合計特殊出生率の推移の予測	204
図14・2	日本の総人口の推移の予測	204
図14・3	日本の総人口の年齢別構成比（1985年）	205
図14・4	日本の総人口の年齢別構成比（2005年）	205
図14・5	日本の総人口の年齢別構成比（2025年）	206
図14・6	大企業男子正社員の年齢と年齢×賃金階層の構成比	207
表14・1	大企業の社員に対する自発的転職の期待	209
表14・2	大企業の中高年層雇用深刻度別、従業員自立化への期待	209
表14・3	男子大卒正社員の大・小企業別年齢構成	210
表14・4	大企業男子大卒社員の構成変化率（1980～1990年）	210
表14・5	中高年管理者関連の施策実施率	212
表14・6	中高年社員層への施策の現在と今後	212
表14・7	30～40歳代の社員のキャリア形成意識	213
表14・8	大企業の管理職化率の増大（男子）	216
表14・9	アメリカ企業のホワイトカラー管理者・専門職解雇者 に対する福利・サービスの提供	219
表14・10	早期退職優遇制度の実施例	221
表14・11	厚生年金基金と適格年金の比較	226
図14・7	定年後の「再雇用職」の4つのタイプ	228
図14・8	人事労務管理の機能	232

●著者紹介

つだますみ
津田真激

1926年生まれ 東京大学経済学部卒業
現在 青森公立大学経営経済学部教授
一橋大学名誉教授、経済学博士、社会学博士
専攻 経営社会学および人事労務管理
主要著書 『アメリカ労働組合の構造』日本評論社、1967年
『年功的労使関係論』ミネルヴァ書房、1968年
『日本の経営の論理』中央経済社、1977年
『人事労務管理の思想』有斐閣、1977年
『現代経営と共同生活体』同文館、1981年
『日本の経営の人事戦略』同文館、1987年
『経営戦略と基盤人事』日経連広報部、1987年
『日本的情報化経営』プレジデント社、1990年
『人工化社会と電腦文化』有斐閣、1992年
『日本の経営文化』ミネルヴァ書房、1994年

新・人事労務管理

1995年5月10日 初版第1刷発行

著書 津田真激

発行者 江草忠敬

発行所 株式会社有斐閣 [101] 東京都千代田区神田神保町2-17

電話(03)3264-1315 [編集]・3265-6811 [営業]

京都支店 [606] 左京区田中門前町44

印刷 精文堂印刷 製本 養正社

© 1995, 津田真激. Printed in Japan 落丁・乱丁本はお取替えいたします。

ISBN 4-641-06736-8

★定価はカバーに表示しております。

〔R〕本書の全部または一部を無断で複写複製(コピー)することは、著作権法上での例外を除き、禁じられています。本書からの複写を希望される場合は、日本複写権センター(03-3401-2382)にご連絡ください。