#### 慶應義塾大学学術情報リポジトリ

Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	労務監査の理論
Sub Title	The theory of personnel audit
Author	森, 五郎
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1955
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.48, No.5 (1955. 5) ,p.375(31)- 390(46)
JaLC DOI	10.14991/001.19550501-0031
Abstract	
Notes	経済学特集 論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19550501-0031

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって 保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

節約と經營合理化のために、一部の商業機能を放棄し、 機能に重點をおくに至つたとみられる。ドイツにおいても卸賣 商が特定の基本的商業機能に重點をおくものについて、 richtungsgrossist) (Verteilungsgrossist)、 蒐集卸商 等の名稱を擧げている。 (Kreditgrossist) 設備卸商(Ei-特定の

するものである。 てそれはいうまでもなく最近の生産と消費の兩側の發達に照應 來にも尙お相當の發展の期待を持ち得るものと考える。しかし して、流通過程、從つて商業經營における合理化的發展を意味 と專門化の傾向は、最近急速な發達をみつつあるとともに、將 以上のごとき卸賣商業經營部門 を中心とする商業機能の分化

The Elements of Markting, 1952, Converse P. D., Huegy H. W., Mitchell R. V.: pp. 234— -235.

胜二 Beckmad & Engle, op. cit., p. 217.

Duddy & Revzan: Marketing, an intitutional 1947, pp. 262-

「向井鹿松博士配給市場組織五一三—五一九頁。

胜三 拙著商業經濟新論一四一—一四五頁參照。 Adolf Weber: Volkfwirtschaftspolitik, 1935.

> 次號目次(第四十八卷・ 第六號)

投入產出分析(一)

岡

Œ 夫

八三〇年代における

基礎理論

イギリス勞働運動

飯

田

勞働黨史研究序說

資 料

方法論史上における

カール・メンガー の役割 服部成三郎

書評及び紹介

經濟學關係文献目錄

0

氽

序(問題の提起)

勞務監査理論化の基礎 アメリカ文献による勞務監査の意義と方法の概要

勞務監査方法の理論的考察が

よび體系に關する理論的研究にまでは及んでいない。したがつは何れも序説的部分にとどまり、未だ勞務管理の具體的內容お 題についてもいまだ全く考察されていないのである。 れるにあたつて必然的に逢着する管理成果の事後檢證という問 て勞務管理が經營管理の一環である以上、それが現實に展開さ の著作も見られるのであるが、 戦後我國の經營學においても、 勞務管理に關する研究が急速 既に勞務管理の本質或は性格などについては二、三 しかし現在までのところこれら

しかるに 最近における アメリカの 人事管理文献では、

勞務監査の理論

£.

れているほどであつて、勞務管理の經營學的考察にあたつて、査を旣に實施しているか又は近く實施する豫定であると述べら ランドの主要會社二百餘社を調査した報告には、 Personnel Audit, Labor Audit, Audit of Industrial も早この問題を無視することは 許されないと いわねば ならな た實際においても、 Relations, Personnel Inventory とにする……筆者) 例えばアメリカの工業地帶であるクリー などの名稱でこれについて論じてお (以下勞務監査と呼ぶこ

にあるのであつて、 程度で一般的にはいまだ殆ど理論的考察はなされていない狀態 て、僅かにD・ヨーダー教授が理論化の試論を發表されている題に關するものも後述するように 極めて 常識的實務的で あ しかしながら、 一般にアメリカ文献はそうであるが、この問 **勞務管理理論の一環としての 勞務監査理** 

れた方法に對して、この機會に若干の檢討を試みることにした研究目的に相異はあるが曾て東大社會政策關係の諸氏の試みら 重要な問題の一つである勞働者意識の把握方法について、その 的考察を試みて見たい。なお行論中、 最後に私の勞務管理論の體系にしたがつて勞務監査方法の理論 判を通じて勞務監査の理論化における問題の所在を明かにし、 とを目的とするもので あつて、先ず アメリカ 文献に 見られる 「勞務監査の意義と 方法」の概要を紹介し、 未だ極めて不十分ではあるが勞務監査の理論化を試みると 次いで これの

- 説」、今井俊一助教授「經營勞務論」などがある。 重隆教授「經營勞務管理」、 勞務管理の本質ないし性格に關する研究としては、 醍醐作三教授 「勞務管理論序 藻利
- が の本質、性格論のみでなく、それを基礎として、 ら勞務管理の具體的內容との關連において體系化を試み 拙著「經營勞務管理論」(改訂版)では、單に勞務管理 分な
- p. 1079 J. F. Mee (ed.) Personnel Handbook. (1951)
- \*\*\* D. Yoder, Auditing Your Manpower Management. 1954, (U. of Minnesota Press.)

Audit of Industrial Relations. 1951, (U. of Minn-Yoder, H.G. Heneman, and E.F. Cheit; Triple

後述のように勞務監査の

らないが のは前掲のヨ

法の概要

アメリカ文献による勞務監査の意義と方

and Spriegel の著書の戦後改訂版には何れも一章を設けてお Mee (ed), Personnel Handbook にも七〇頁に及ぶ一章をこ れに當てている。 理の先驅的文献である Tead and Metcalf や Scott, Clothier マに一章を割いているものが少くない。例えばアメリカ人事管 アメリカ人事管理の文献中には、勞務監査に関する單獨の 人事管理に關する最も代表的なハンドブックである J.F. しがし一九四〇年以後の主要な諸文献にはこのテ ーダー (1) 勞務監査の意義について 教授によるもの以外にはいまのところ見當

期的に報告し、また計畫の樹立と改善に役立たせるために、そ policy and administration を分析して、それらの現在果し が能率的であるか否かを測定し評定する必要がある。實際の監 れぞれの所管の勞務制度(Personnel plan)に對して、それ 支配人及び勞務管理者は、トップ・マネージメントに對して定 であると定義することができる。その目的とするところは、各 用すれば次のようである。先ず前搦ミー教授の「人事ハンドブ ている機能を評價し、更にそれの改善への示唆をもたらすもの ック」によれば、「勞務監査とは、一企業における personnel いまこれらのうちから、勞務監査に闘する概念規定を二、三引

Whitmore (ed.), Industrial Relations Handbook 等何れ コット等は、「勞務監査は人事管理に含まれる全ての部面につい ないかとか、ないしはその増强を必要とするような施策および 業にとつて有利でないかとか も同様な趣旨の概念規定を行つている。 袒 Jucius, マネージメントに忠告する要約書である」としている。その 條件を見出すことが監査の目的である」と述べている。またス 好ましい標準からの偏差を修正するようにトップ・ Personnel Management. 1951. Aspley and かに機能を發揮しているか、或いは企 また經費だけの効果を上げてい

営でこのような制度が 既にある 程度確立して いると いうこと 善のための基礎とされるものであること、 ここで特に留意しなくてはならないことは、アメリカの主要經 効果の測定は、勞務管理の各部面の管理の機能發揮度の測定に すると、勞務監査の要點は次の四點に歸するものと考えられ ップ・マネージメントに書類で報告され、勞務制度の今後の改 れる利益との比較によろうとしていること、(4)その結果はト よるか、或はそれに用いられる費用とそれから生ずると推定さ は勞務管理の全部面にわたることを原則としていること、 ために行われる定期的な事後檢討であること、(2)監査の範圍 これを要するに、これら主要な諸文献の述べるところを綜合 實に次の三つの一般的經營條件が なわち、 (1)それは勞務管理の効果を適確なものにする 一
應
軌
道
に
の
つ
て
い
る
こ などである。そして 3

> 營者がそれに最高の責任と重大な關心とをもち、勞務管理部門 る)、(3)經營管理組織についても、 るに至つていること、(例えば、教育訓練制度については、 でに發達し、人事管理についても重要な勞務制度別に人事豫算 いること、である。 はスタフ部門としてこれに從屬し、 制度が十分に確立運營されており、勞務管理についても最高經 コスト計算がかなり廣く行われていることは周知の通りであ の金錢的評價も行われているし、また勞働災害についても安全 レーニング・コストが算定される一方、トウレーニングの成果 統制々度(personnel budget control system)が整備され れていること、 すなわち、 (2) 豫算統制々度が經營の全部門をとらえるま (1) 勞務管理が既に一應體系的に整備運營さ して いることにもとづくと考えられるので 報告制度も軌道づけられ スタフ・アンド・ライン ١

- Mee (ed.), , ditto. p. 1077.
- ement. p. 222 Scott, Clothier and Spriegel, Personnel Manag

## (2) 勞務監査の方法と手續

げられている。 すると、方法および手續として一般に次の五つの問題がとり上 メリカ文献はどのように述べているであろうか。 が、それを實施するための實際上の方法と手續とについてはア **勞務監査は右のような意義をもつものとされているのである** すなわち、 a監査機關の問題、 諸文献を綜合 b監査の範圍

勞務監査の理論

られたアメリカの實情を見よう。 用)、である。次にこれら五つの、項目に ついて、諸文献に述べき監査結果の 利用 (トップ・マネージメントへの 報告書の 作(監査項目)、 c監査實施の時期、 d監査の資料と具體的手續、

(1)會社との共同による監査が最も望ましいとされている。 (1)會社との共同による監査の三つの場合が行われている。 その中現狀では會社と外部との強力によるものが三二・三のが約一三・四%、會社と外部との協力によるものが三二・三のが約一三・四%、會社と外部との協力によるものが三二・三のがとなつているが、しかし會社のみによるもの、並びに外部のみによるものは、何れも一長一短があり、したがつて第三の外部と會社との共同による監査が最も望ましいものであるとされており、人事部長を委員長として、これら外部のものを入れたいる。 (2)外部顧問(人事コンサルサンス式の監査委員會を設けることが好ましいとされている。 (4)分部と會社との共同による監査が最も望ましいものであるとされており、人事部長を委員長として、これら外部のものを入れたのは、何れも一長一短があり、したがつて第三の外部と言いたとされている。

り監査の範圍(監査項目)次に監査の範圍について、ミーは 等務管理の全部面に亙ることが望ましいが、20しかし 等務管理の全部面に亙ることが望ましいとしているが、スコッ り監査の範圍(監査項目)次に監査の範圍について、ミーは

あるので、それについては後に述べる。てよいであろう。この範圍の問題は實施の時期と密接に關係が實情によつては重要な項目に限定することを認めているといつ

- Scott, Clothier and Spriegel ditto. p. 226
- \*\* Jucius, Personnel Management. p. 614.

に轉載されているが、これを示せば次のようである。A(アメリカ經營者協會)の講演で提示したものが多くの文献次に、勞務監査の監査項目としてはD・ヨーダー教授がAM

勞務監査項目表 (ヨーダー教授案)

### (1)會社組織表

(2) 管理方策

1.管理の形態、2.作業時間、3.從業員の組織

### (3) 勞務資料概要

- **屬、作業別、勤務年限)** 1.左記項目別從業員數(性、人種、國籍、宗教、年齡、所
- 1.雇傭者の組織、範圍、制限、効力4)雇用主に對する雇傭者の關係
- 2.團體交涉、3.仲裁、4.勞組
- (5) 勞務部
- 業テスト、身體檢查、配置、雇用記錄)
  1採用課(供給先、面接、智能檢查、メンタルテスト、作

場新聞、訓練記錄) 職長訓練、アメリカ國民化、學科內容、授業出席率、職職長訓練、アメリカ國民化、學科內容、授業出席率、職場學校、

4.人事厚生課(昇進、轉動、範圍及び制限) 奉仕及び社會事業、レクリエーション、人事厚生記錄) を出象、能率記錄、能率記錄、能率評價、

#### (6)職務分析

1、職責、2.作業の性質及び條件、3.機會、4.資格、5.職員

#### (7)社會研究

雑費) 育、レクリエーション)3生活費(食糧、衣服、住居、1.從業員の供給、2.社會施設(住宅、交通、事業一般、敎

### (8)從業員移動率

箇所間及び地域の比較)籍、所屬箇所、職長、作業技能の種類、退職の原因、所屬籍、所屬箇所、職長、作業技能の種類、退職の原因、所屬下記項目別の移動率表 及び 勤務年限表(年齢、 性別、 闘

くとも年一囘は行うべきであるが、全面監査は隔年とし、特定しており、年一囘が望ましいとしている。然し、スコットは少は、ミー教授によれば會社の會計年度末に行うのが一番よいと(2實施の時期 監査を何時實施するかの時期の問題について

ている。の重要部面については年々行うことが實際に則していると述べ

であるという點が必要であろう。ールはないといえるが、しかしそれがなんらかの程度に定期的ールはないといえるが、しかしそれがなんらかの程度に定期的要するに以上がアメリカの一般狀態で、必ずしも定まつたル

れらの資料に應じて特定の具體的方法が用いられている。は、諸文献を綜合すると大要次の三種類が用いられており、こ(は監査の資料と具體的方法 監査に用いるべき資料として

調査或はモラールサヴェイ(1)各種の勞務統計、(2)特定のチェックリストで(3)各種の態度

全教育の集會囘數、人員等の比較表などがこれである。 で の 部門別期間比較、提案提出の比較、訓練實施狀況の比較、安する方法が用いられている。例えば、移動率の期間比較、缺動で 作られている既成の統計を整理して、月次統計比較表を作成 (7勞務統計による方法、これは既に勞務管理の各部面に亙つ

ていないように考えられる。を勞務管理の立場から見ると現在では必ずしも正しく用いられたおいてもかなり關心をもたらしているところであるが、これらが発員態度調査。前述のように、態度調査は、最近わが國

勞務監査の理論

三五 (三七九

らそれは勞務監査に飲くことのできない部分となつており、 るかを示すものであると」。(Mee, icid. p. 1114) つ從業員の限からみた場合、會社勞務制度がどの程度有効であ える各種の要素に對する從業員の反應を知る手續である。だか發見する一つの手段である。ネネト 會社の經營幹部、及び會社の方策についてどう考えているかを 明かであろう。 このことは、 ヴェイというのは、それぞれの從業員が、その職務監督者、 、次のミー教授の述べているところを見ると自ら すなわら「從業員態度調査、又はモラール

てはならない。 は格別のルールはないが?少くとも次の項目を含むものでなく ージメントへの報告について 次のように述べている。 (e)トップマネージメントへの報告 スコットは、トップマネ 「これに

(6)附錄(主として關係統計、態度調査の結果等)」と。各項目別の報告、(5)要約(「要約と結論」 より 完全な ①内容の目次、②目的に闘する簡單な序、 (3)要約と結論、 完全なもの)

Scott and others, ibid. p. 228

## 三 勞務監査理論化の基礎

確な測定、つまり勞務管理目的の具體的達成程度の檢證にお も勞務監査の本質的なモメントを、勞務管理諮制度の効果の適であるが、これによつて明かなようにアメリカの研究において アメリカ文献による勞務監査の意義と方法とは概ね右のよう

理の一般的理論として拙著において一應解明したところである また構成されざるをえないかの理論的解明が出發點において行 われなくてはならない。しかしこの問題については既に勞務管 論の設定のためには、先ず勞務管理の目的の具體的把握と、そ れにもよづいて勞務管理は如何なる勞務諮制度から構成され、 否かも理論的には保證されえないことになる。故に勞務監査理 をもつ全體としての勞務管理そのものの効果測定となりうるか 個々の勞務制度の効果測定の單純集積が、そのまま複合的機能 準となるべき勞務制度リスト自身が極めて常識的羅列的なもの 成する勞務諸制度との關連について理論的に解明したものは殆 ど見られない。したがつて二節に示したようにチェックリスト にすぎないし、したがつてこのように常識的に取り上げられた によって勞務諸制度の整備狀態の如何を檢討するとしても、 く、これを離れて一般的に見ても勞務管理目的と勞務管理を構 目的達成度の具體的測定が可能となり得るからである。しかる 明かにすることによつてのみ勞務監査の職能である勞務管理の 具體的に明確にすることでなくてはならない。けだしこの點を にアメリカ文献では、 は、勞務管理そのものの目標を、勞務諮制度との關連において かりとすれば、勞務監査を理論的に基礎づけるべき第一の要件 査範圍は原則として全部面に亙るものとしているのである。 ていることは明かであり、したがつて監査方法についても、 ことでは省略し、監査理論に必要な限りにおいてその要 ただに勞務監査の文献についてだけでな 標

點を要約すると次のようである。

適合した狀態におくという具體的目標をもつているのである。 存立の社會經濟的諸條件との調整をはかりつつ利潤の增大をは かることにある)に統合され、 理の目的は企業目的(すなわち資本主義的企業においては企業 り適合した狀態におこうとすることにある。 企業目的達成の主要手段としての勞働能率の增進のために、 (1) 勞務管理の目的は、企業經營の主體が、經營勞働者を、 それ自身の直接的目的は經營勞働者を勞働能率の增進に それ故にそれに規制されるけれ したがつて勞務管

務管理の内容は合理的なものになりえること。 資本への對立者としての賃勞働者であること、の三モメントを 資本に雇用されることによつてのみ生ずるのであり、それ故に 間諸關係、 者でありしかもそれは孤立した存在ではなく經營社會の一員と における經營勞務者に内在するモメント、すなわち、 れるべきであり、 してのみ經營勞働者であるということから生ずる經營社會的人 生産因子としての勞働力、 (2)したがつて勞務管理の內容は、勞働能率に關係する側面 働能率増進により適合せしめえる經營内條件によつて構成さ およびの經營に勞働者として入るのは賃勞働として またそのような條件からなるときに始めて勞 回勞働力の擔い手が人格をもつ勞働 ()特殊な

職務との關連においてそれを向上せしめること、 (8)この三モメントを勞働能率増進により適合した狀態にお **份勞働力については勞働能力のより高い質を確保し、** 何この勞働能

> とと、
> ハ経管社會における三層の人間諸關係を圓滑ならしめる なつて表れること。 それらの均衡のとれた達成は統合されてよきモラー 調整することとの四つの狀態の形成を具體的目標としており、 こと、白賃勞働としてのモメントと資本との對立關係を緩和し 力を長期に亙つて効率的に活動しえるように勞働力を保全する ルの形成と

利潤分配、持株制度、等)の諸管理、白經營勞資關係の調整に 制度一口R、 度、などがその主なるものである。 **闘する管理として、團體交渉制度、勞働協約制度、苦情處理制** 者の態度、昇進・給與などの諸制度、 營人間諸關係の管理として、 場環境(安全・衞生)、榮養、 住居(賃金額)の諸管理、 の諸管理、 として、職業適性の發見採用、職業教育訓練、適性配置・異動等 如きものであること。すなわち、M勞働能力の質に關する管理 織的措置こそが、それぞれの勞務管理制度であり、それは次の (4)右の四目標を達成すべきそれぞれの具體的な合目的的組 回勞働力保全に關する管理として、勞働時間、 提案制度、職場協議制度など、サービス諸施設、 經營內社會諸條件(經營者・管理 II N ユニケーションの諸 作業 (4)經

勞務管理組織の合理的設定が必要であること。 することが科學的管理原則として必要なのであつて、これには (5)そして勞務管理が管理として合理的なものになりうるに これらの勞務管理諸制度を計畫的に組織し、 統制し、監査

以上がその大要であるが、 勞務監査の理論は右のような勞務

**うるものである。** 管理そのものの理論的把握を基礎としてのみ、始めて形成され

\* 拙著「經營勞務管理論」(改訂版)第一章および、拙著「勞

## | 勞務監査方法の理論的考察

我々は前節において、勞務監査理論化の前提として勞務管理の具體的目標を理論的に見定めた。の子ということにある。そこで、次の開題になったが、理論的に別定することができるかということにある。であるといつてよい。なお、勞務監査にも他の監査の場合と同程に達成されえたか、つまり具體的目標の達成度の檢證は、何を具體的目標を理論的に見定めた。のであるといつてよい。なお、勞務監査にも他の監査の場合と同様に、形式監査と實質監査とがあるべきであることはいうまであるといが、理論的には主として實質監査が問題になるとにある。そこで、次の問題についてやや詳細に考察しよう。

細にその手續を制定している。
とまつており、國鐵の「勞務監査規程」の如きはかなり詳査の事例(國鐵、東芝、その他)は、むしろ形式監査にとないが、現在の我國で實施されている極めて僅かの勞務監

## (1) 勞務監査の從來の諸方法の體系化

因を發見することができるのであつて、個人別人事考課表をも るのであり、 低位にあるようであれば、採用・配置に何らかの缺陷が存在す 育訓練管理の適否は、主として從業員の職業能力の發展度の如 合理的なものでなくてはなら ないことは 言うまでもない)。そ することができる。(但しこの場合の 人事考査制度自體が 何に具現すると 考えられる。 したがつて この 管理制度の 適否 間及び上司との人間關係が異常に圓滑を缺くようなことはない 第二に遂行度の一形態ではあるが、異常敏勤或は災害頻發など ととする人事統計が資料となるわけである。 してその考査の結果當初豫定されていた遂行度よりも全般的に は、第一に職務逐行度を中心とする人事考査によつて測定把握 かどうか、の三點に具現すると考えて差支えない。また企業教 の事故が發生しているかどうか、第三に經營社會における同僚 の遂行度が正常或はそれ以上ないしそれ以下であるかどうか、 のであるから、その適合度の如何は主として、第一に営該職務 の潜在的能力と職務とのより高度な適合を確保することにある ができるであろう。すなわち、 人別人事記錄及び個人別事故統計の檢討によつて測定すること 理を内容とするものであるが、これの適否は人事考課による個 に關する管理は、 a 勢働能力の質に関する管理の監査について ここに考査の差異分析を行うことによつてその原 既述のように採 從業員の採用配置の管理は各人 用、職業教育訓練、配置の管 勞働能力の 十分

problems of an Industrial Civilization の中で紹介した 率分析については周知のように、メーヨー教授が 要件との不適合(例えば、扁平足と立位作業、重筋作業と體力 置の不適切さにもとづく場合も少くない。このことは、災害率 や分布を分析することによつて、それのもつ意味を析出するこ さを競見するものとしているのである。確かに缺勤率はその型 にすることによつて、フォアマンと部下との人間關係的不圓滑 不足など)に歸因するとされていることは周知のところであつ における頻發性者の場合、多くは職務の要求する生理的心理的 とが必要であるが、 ところであり、俠動の型を分析し個人別分布職場別分布を明か **敏勤の場合は職務との適性以外に同僚及び上司との不適應とい** 計りでなく、後の從業員態度サー 會心理學的配置不適性の問題は缺勤率分析を通じて測定しする れに從事している同僚、上司などの全般的氣分とも異質的であ る(例えば外向的氣質のものを會計事務、檢査作業等に配置す **う社會心理學的不適性の問題がこれに加わると見ることができ** て、缺勤頻發者の場合もこれと同様であると考えられる。ただ とかした場合、それが單に職務と不適合である計りでなく、そ るとか、企劃型思索型のものをルーティン・ワークに配置する 第二の測定尺度は觖勤率、災害率などの事故率である。 そのことから映動が發生する場合が一般である)。 この社 フォアマンとの人間的關係によることもあるが、 しかし缺勤率の特定個人ないし特定職場へ The Social 配

しうるものといえよう。

records を整備し、單に各人の學歷、年齡、俸給、職歷等を記 標定する ことが 必要で あつて、 訓練者の職業能力の向上度の測定によつて可能になる。したが つて教育訓練自體に從業員の職業能力向上の具體的目標を豫め 育訓練管理制度自體の効率を測定することができる。 の人事記錄を統計的に集計し分析することによつて、 能力向上度は客観的に測定しうることになる。かくしてこれら 生じたことが試験或は認定によつて確認されれば、それを各人 立つて教育訓練の結果、具體的に本人に各種職業能力の増大が 能力を具體的に記載するように整備する必要がある、その上に 學初級とか職業上要請される知識及び技能につき本人が有する 載するだけでなく、職業能力例えば旋盤操作二級とか材料張弱 の人事記錄に追記することができるから、被敎育訓練者の職業 次に職業教育訓練管理の適否の檢證であるが、これは被敎育 各人の人事記錄 perso nnel 現行の

なお現在アメリカでは、Training Cost を算定し、訓練になお現在アメリカでは、Training Cost を算定し、訓練にある。

D. Yoder, Personnel Management and Industrial

### Relations. pp. 246-7

導入實施され始めている。 第入實施され始めている。 第入實施され始めている。

- \* J.F. Mee (ed.), ibid. pp 608-620
- \*\* 野田・森編著「勞務管理近代化の實例」四一三頁

# **心經營における人間諸關係に關する管理の監査について**

に論ずることにしたい。<br/>
一經營における人間諸關係の管理の適否を合理的に檢討するに<br/>
一般從業員及び同僚從業員間)における人間的<br/>
は、前述のように經營社會を構成している二側面(經營と從業<br/>
は、前述のように經營社會を構成している二側面(經營と從業<br/>
は、前述のように經營社會を構成している二側面(經營と從業<br/>
に論することにしたい。

情の提出狀況によつて、或は經營への一般的關心度は從業員向 出版物(會社機關誌など)の閱讀狀況の調査によつて、 る人間關係の圓滑度は苦情處理制度の成熟している場合には苦 合には提案件數の月次統計比較によつて、また職場を中心とす ることができるとされており、 經營と從業員との間の人間關係は、提案制度の整備している場 **勞働移動率分析によつて、職場におけるインフォーマル・グ** している。その他、經營への從業員の關心度という形をとつた 圓滑度が俽勤率の 職場別分布の 相異を 生むことを 實施してお **屬工場における敏勤率分析によつて職長と部下との人間關係** ープの型の相異が移動率に大きな影響を與えていることを實證 々な形態をとつて現れることを各種の實證的研究を通じて指摘 している。例えばメヨー教授達はさきに指摘したように、三金 從來多くの産業社會學的研究は、人間的諸關係の圓滑度が色 また同じくメーヨー教授達は戦時中の航空機工業における ション諸施設

\* Mee(ed.)ibid. p. 1080 f. 不好的圓滑度を測定する間接的な一方法であると見られている。 \* 利用や各種クラブ活動などの狀況等も、一般從業員間の人間關

確かにこれらの諸事象は、人間諸關係の何らかの側面における圓滑度の狀態を、直接的に或は間接的にある程度表示しているものであり、したがつて如何なる諸指標を組合すことによつて人間諸關係のしたがつて如何なる諸指標を組合すことによつて人間諸關係のしたがつて如何なる諸指標を組合すことによつて人間諸關係のは夫々人間諸關係の如何なる別方という理論的考察が行われていないことが問題として指摘されなくてはならない。であるとすれば人間諸關係の圓滑度の綜合的測定は如何にして行われるとすれば人間諸關係の圓滑度の綜合的測定は如何にして行われるるであろうか。

面接或は質問票によつて 各從業員に 囘答せしめる 方法で る態度の狀態にあるかを、 員態度調査は一般從業員が、經營、上司、 yee's attitude survey whi に亙つて組織的に考察され實施された從業員態度調査 emplo-從業員態度の狀態に表れるといつてよい。 うる合理的な手段であるということができる。 れを一言でいえば各側面(對經營、 **經營各側面における人間諸關係の圓滑度の集中的表現は、こ** 夫々幾つかの指標的な事項につ 圓滑度をより 客観的に測定し 對上司、 同僚に對して如何な したがつて、 對同僚)における すなわち、 全侧面

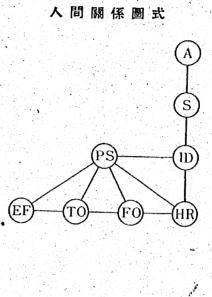
> の現狀そのものに過ぎないのであつて、調査自體からは何故にの調査はあくまで、從業員に意識された自己の經營社會的態度である。ただし、この場合注意しなくてはならないことは、こ 司の不公平な態度に不滿があるとかが表示されるのみである。 それにも拘らずそれが從業員態度の現狀的傾向の數量的把握に重點・信賴度等に自ら相異を生ずることは否み難い。しかし、 的に究明することが必要になる。 るに當つては、問題を一步進めて、一定の態度が如何なる原因 接的個所の發見、 關・方法或は整理集計の仕方などによつて、 かかる態度が形成されたかの原因は表示されず、 接近しりるものであることは既に一般に認められているところ によつて生じたかを如何にして把握しうるかということを理論 したがつて我々は從業員態度調査を勞務監査手段として利用す ح 直接上司との人間關係が圓滑でないとか、その場合特に上 れには目的に應じた調査項目の設定の仕方及び實 例えば經營全般との關係は比較的圓滑である 態度把握の精度 ただ問題の直

# (2)從業員態度調査に關する監査理論的考察

係者の見解と、勞働力類型を基本要因として社會經濟的基礎構關係を基本的要因として意識を說明しようとする產業社會學關近の我國において、これに關する重要なものとしては、人間諸研究が進められているが、しかし未だ必ずしも定說はない。最規定すると考えられる要因については一九三〇年代から各國で規定すると考えられる要因については一九三〇年代から各國で

造から直接に勞働者意識の狀態を説明しようとする一部の社會 行われているが、ここでは右の重要な二見解についてその要點 心とする勞働條件がより直接的に意識を規定するとなす見解も 政策學關係者の見解との二つがある。またこれ以外に賃金を中

ある。 ように圖式化していられるか ように圖式化していられるから、これを引用すると次のようで國におけるこの見解の代表者の一人である尾高邦雄博士が左の 先ず第一の産業社會學的見地に立つ見解であるが、 これを引用すると次のようで



各從業員の態度ないし行動(A)は、各人の感情ないし價値 (S) にもとづくものであり、 尾高邦雄教授「産業における人間關係の科學」ニ六一頁 それは各個人の性格、

> され、 陷であるといわざるをえない。 造との關連を全く理解していないことは、この方法の致命的缺 ら小社會そのものがその中に存立している歴史的な社會經濟構 であるとか、經營外でも家庭や地域社會程度にとどまり、 場合の「社會」の把え方が極めて局限された經營内のグ 見解が從業員の意識を社會意識として把えながら、 つの重要な貢献を認めなくてはなるまい。しかしながら、 制約され、また經營外の社會的諸環境(匠)からも制約される 係、フォーマルな組織(PO)及び技術組織(PO)から綜合的に がより基本的なもので あると されている。なお 個人的諸事情 るインフォー めて精巧な方法がとられている計りでなく、 としている。 ところで このような見解に ついての 檢討で ある などの個人差(ID)を通じて若干の變化は受けるが、各個人の 心理學的方法に立脚しており、 PS 産業社會學的方法は周知のように主として社會學殊に社會 は 經營内では インフォーマルな 組織としての 人間諸閼 且つ太線が示すようにこの規定關係は人間諸關係 家庭事情などの個人的特殊事情 マルな組織としての人間諸關係 マルなモメントを把えたことについては確かに 意識形態そのものの把握には極 (路)及び經營における は人間諸關係(H) によつて規定 人間の組織におけ しかもその これ この

によれば我國の勞働力は日本資本主義の構造的特質に規定され 第二に一部社會政策學關係者の見解についてであるが、 農村分解の未熟性を基底とした特質を有しており、 その結 これ

果生じた專業型、家計補助型、 の四つの原型に從つて、近代的意識と前近代的意識、都市的と 農村的、急進性、浮動性、保守性などの夫々の社會的意識を形 だか受け身の適應に過ぎなくなるであろう。しかし現實は決 業員態度に影響を與える餘地は殆どなくなり、その役割はたか 的條件によつて決定されて了うことになるから、人事管理が從 解に立つ場合には、原則として從業員意識は全く經營外の基礎 の成果を全く考慮していないといわざるをえない。殊にこの見 た勞働者意識に關する社會心理學的ないし産業社會學的諸研究 ことはより現實的な諸條件の中間項を無視したことになり、 働力類型と現實の從業員態度とを、直接にそのまま結びつける 本的には正しい把握であるといえるが、しかし謂ゆる一般的勞 湾的基礎構造との關連において把えようとしていることは、 るとするものである。ところでこの見解は從業員態度を社會經 てそうではない。 小なりこれらの何れかに或はその複合的組合せに類型化され 從業員の意識はその勞働力類型の如何にしたがつて大な 獨立生計型(小遺稼型)、兼業型 ŧ

來こ

6110

の見解はそれ自體としては全く異つた方法論に立

つものである

から、

單なる折衷は許され

その面からこれらの結びつけもある程度行いえるのではなかろ

しこれら二見解は夫々異なる側面を把えて

いるのであるから、 いのであるが、

か

ることを現れないとはいえ、一つの試みとして「從業員態度

うか。そこでいまこれらの見解をもととして、

未だ折衷的であ

る。 部「現業職員の實態に關する調査」である。 との見解の主流は、東京大學社會政策關係の諸氏に見ら 現在の我國社會政策學關係者に多くの影響を與えて その代表例は右の關係者の執筆された郵政省人事管理

そのままでは不十分であることは明白である。 さてこのように見てくるときは、從來の主要な二見解は共に しかしながら本

勞務監査の理論

従業員態度を規定する諸要因の関係図(案)

(TO)

A 一態度・行動 S 一感情・価値判断 ID 一個人差 WC ー労働条件 HR 一人間関係 (保営内インフィー) HRA-人間関係管理

EF -経営外の諸社会環境 WP-労働力類型 太線は基本的制約関係を示す

四三 (三八七)

理(R)である。 理(R)である。 理(R)である。 經營における社會的諸關係及び賃金額を中心とする勞働諸條件通しで◎を規定するばかりでなく、◎形成の直接的規定要因は よつてより具體化されて〈PS〉に具象化され、それが個人差を體的な諸要因によつて規定される。すなわち〈PS〉は〈FS〉に れは單に潜在的基礎的規定關係にとどまり、現實的にはより具 に@を規定するのではなくて、この基本關係を内包しつつもこ よい。しかしながら、前述の第二の見解のように(W)が直接 ある勞働力類型(W)によつて基本的に規定されるものと見ていうよりも、より基礎的な社會經濟的構造の個人との結節點で ないし價値判斷を規定する基本的要因は、 境(匠)や經營内諸關係(┏・┏)のみによつて規定されると は異なつてむしろ個人的諸事情(B)に求められ、しかもこの によるものであるが、 (W) である。そしてこの場合、經營における人間諮園係のあ 右の關係圖によれば、 は、産業社會學で規定するような 局限 された 社會的環 る諸要因の關係圖(案)」を描いて見れば右のようである。 しかし個人差(D)を通して各人の感情 IDの關係は產業社會學的見解 産業社會學的見解と

要因として比較的强く認めており、いわば三元論的様相を帶び基本的要因としつつも、なお(H)及び(W)の要因を直接的試案的假設の要點は概ね右のようであるが、そこには(W)を るようである。しかし私見としては(W)以外の他の二要因が

> 單純な多元論ではなく、 しえるであろう。 (W)と如何に關係するかにつ また他の諸要因はこれを制約する相互規定關係として理解 いが、しかし(W)を基本的要因とする意味において この 基本的要因が 他の 諸要因を 規定 いて、 未だ必ずしも明確にしえ

果して attitude survey は如何にして人間關係管理の適否 に關する有効な監査手段となりうるであろうか。 とそれを規定する諸要因との關係が右のようであるとすれば、 (6) 從業員態度調査の勞務監査的意義 さて從業員態度の狀態

えば各勞働力類型から想定される社會意識のあり方は、 によるものであると推定することができる。すなわち、 識とを較量すれば、その偏差は理論的には人間關係管理の制約 とつて必ずしも好ましいものではない場合が少くないのである て把握される諸態度と、各類型から想定される從業員の社會意 の勞働力類型に屬する從業員についてさきにサーヴェイによつ するには、被調査從業員の 屬する 幾つかの 勞働力類型を 析出 サーヴェイの結果から人間諸關係の圓滑度を逆に折出しようと 及び經營における人間諸關係の狀態であつた。したがつて態度 にとどまり、最も直接的現實的な規定要因は主として勞働條件であるが、しかしこの基本的關係は基礎的潜在的な要因である 型を起點として一連の中間項によつて具體化され形成されるの 從業員の態度は前述の關係圖によれば、基本的には勞働力類 且つ勞働條件について一定の考慮を拂つた上で、それぞれ 逆に

5 うることになると見られよう。 定する一要因である人間關係が意識に影響を與えた程度を推定 態度をサーヴェイによつて把握し、且つ勞働力類型から想定さ れは人間關係の諸管理によつてある程度の修正が可能であるか することができ、このことから人間關係管理の適否が測定され れる社會意識と現實のものとを比較すれば、そこから意識を規 ような修正をへたものであるといつてよい。したがつて現實の にお は社會意識は非合理主義的且つ保守的であると想定さ 現實のサーヴェイによつて把握された態度の狀態は、 (例えば農村的家計補助型の 女子從業員の る生産性増大の 立場からは 好ましくない。) しかしこ この

## (3) 勞務管理制度の綜合的監査について

しておく必要があろう。 以上で勞務監査の各部面に關する理論的考察を一應終つたの あるが、最後に勞務管理制度の綜合的監査問題について考察

るか否かが検討されなくてはならない。 ずそれが適切に均衡のとれたものとして體系的に整備されてい 構成されている綜合的制度であるから、綜合的監査としては先 旣に明かにしたように、勞務管理制度は諸種の管理制度から

較法によるべきであつて、さきの第二節で掲げたように、アメ チェック・リスト制度を採用している。 リカにおいても標準的リストと自社の現狀とのチェックによる この體系的整備狀況檢討の一般的手段としては、當然標準比 ただ問題は、この場合

> るをえなくなる。 構成する基本的部面の個々の成果測定の綜合におきかえられざ であるから、ここに勞務管理の綜合的成果はやはり勞務管理を 況も含まれる)を一定としてこれを捨象することは極めて困難 術條件はもちろん、作業統制などによる原材料の質量的整備狀 勞働附加價値との差額の大さによつて測定されることになる。 は企業における勞務管理の綜合成果は、技術的條件を同一とし 濟的大きさ」に過ぎないのである。したがつて、抽象論として 終局面には企業の收益性との關係においてのみ決定される「經 三節で明かにしたように、勞働能率の大さを構成する一要因で 綜合的成果の測定であるが、しかし勞務管理の綜合的成果は第 明したところである。第二には綜合的制度としての勞務管理の た場合における、勞務の總コスト(總勞務費+勞務管理費)と してのみ想定しえる概念にすぎない。また勞働能率の大さも、 ある作業力の大さなのであるから、それは技術的條件を一定と しかしながら現實においては技術的條件 ということであるが、 したがつて前述の諸指標の達成度の綜合化 これにつ 何なる項目から如 いては第三節にお へその中には直接技 何に構成すべ いて既に解

あるから、綜合成果の測定には自ら理論的には限界があるとい 例えば各指標へのウェイトと點數化による集計の如きも一方法 わざるをえないのであつて、 として取り上げられるであろう。しかし各指標のウェイトには 一般に客観的根據はなく、單なる社會的妥當性に過ぎないので 理論化に當つてはこの點が今後の

**味題として残るであろう。** 

向上のみに歸一できるかどうかは問題であろう。なるわけである。しかし勞務管理の綜合的目標がモラール論の立場からは、綜合成果はモラール測定によつて可能に一一勞務管理の綜合的目標をモラールの向上におく勞務管理

### 資料

## 内部監査論覺え書

## 高橋古之

### いしがき

者については同じく古川教授の見解、右の審議會の意見及びア なる經營管理と内部統制との關係、および内部監査の體系につ ろう。本稿はこの内部監査の機能を理解するに先立つて問題と 究も活潑になつた。從つてその發達は今後に期待されるのであ な研究が進められている。 から發表された意見に對する筆者の疑問を提したに止まる。後 一教授の所説、及び實務の指針となつている産業合理化審議會 いて考察した。前者については、現在廣く讀まれている古川榮 戦後に至つて急速にその重要性が再認識され、 とする動きが若干認められたが、 もこの制度はきわめて新しく、現在學者と實務家の間に活潑 内部監査は、 カ内部監査人協會の驚明書に窺われる監査體系を檢討し、 現在最も 發達して 我國では職時中この制度を導入しよ いるという アメリカに お 十分な普及を見ずに終り、 これに對する研

二月春秋社刊・から引用したものである)である。(古川教授の所説はすべて現代内部監査・昭和二十九年一應の私案を提してみた。いずれも筆者のこの研究への覺え書

## 一、經營管理と内部統制

理の方法である』(二三、二五、二七頁)とされている。對してその効果を批判し、これを促進するための間接的經營管理方式であり』(二〇頁)『直接的經營管理にあつて』(二四頁)、『直接的內部統制方法をさらに統制しようと古川教授によると、內部監査とは、『內部統制組織の一要素で古川教授によると、內部監査とは、『內部統制組織の一要素で

の結果の測定、監督を行う統制機能である』(二七頁)でおている。『經營管理は、企業における經營活動の能率的實施と、その實施上の調整ならびにそで關連して要求されるものである。それは經營活動の能率的實施されている。『經營管理は、企業における經營活動の能率的實施されている。『經營管理」とは敎授によると次の如く定義

である、とされている。(二〇、二五頁) である、とされている。(二〇、二五頁) であり、これを以て直接的内部統制方法を批判の 對象とであり、これを以て直接的内部統制方法とも呼ばれる。(二〇頁) であり、これを以て直接的内部統制方法とも呼ばれる。(二〇頁) 計算、およびさらに決算會計制度、實際原價計算その他の方法 計算、およびさらに決算會計制度、實際原價計算その他の方法 計算、およびさらに決算會計制度、實際原價計算その他の方法 である、とされている。(二〇、二五頁)

內部監查論覺え書

四七(三九一)