

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、特定の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、學者は夙に分配卸商 (Verteilungsgrossist)、蒐集卸商 (Engros-Sortimenter)、信用卸商 (Kreditgrossist)、設備卸商 (Erichtungsgrossist) 等の名稱を擧げてゐる。

以上のことと卸賣商業經營部門を中心とする商業機能の分化と専門化の傾向は、最近急速な發達をみつつあるとともに、將來にも尙お相當の發展の期待を持ち得るものと考えらる。しかしそれはいつまでもなく最近の生産と消費の兩側の發達に照應して、流通過程、従つて商業經營における合理化的發展を意味するものである。

註一 Converse P. D., Huegry H. W., Mitchell R. V.: The Elements of Marketing, 1952, pp. 234—235.
 註二 Beckmad & Engle, op. cit., p. 217.
 註三 Duddy & Rezzan: Marketing, an intuitional approach, 1947, pp. 262—265.
 註四 拙著商業經濟新論一四一—一四五頁参照。
 註五 Adolf Weber: Volkswirtschaftslehre, 1935, S. 143. 向井鹿松博士配給市場組織五一三一—五一九頁。

次號目次 (第四十八卷・第六號)

投入産出分析 (一) 福岡正夫

——基礎理論——

一八三〇年代における イギリス労働運動 飯田鼎

——労働黨史研究序説——

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

勞務監査の理論

森 五 郎

目 次

- 一、序 (問題の提起)
- 二、アメリカ文献による勞務監査の意義と方法の概要
- 三、勞務監査理論化の基礎
- 四、勞務監査方法の理論的考察
- 一 序 (問題の提起)

戦後我國の經營學においても、勞務管理に関する研究が急速に發達し、既に勞務管理の本質或は性格などについては二、三の著作も見られるのであるが、しかし現在までのところこれらは何れも序説的部分にとどまり、未だ勞務管理の具體的内容および體系に関する理論的研究にまでは及んでいない。したがつ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れるにあつて必然的に逢着する管理成果の事後檢證という問題についてもいまだ全く考察されていないのである。

しかるに最近におけるアメリカの人事管理文献では、既に

勞務監査の理論

Personnel Audit, Labor Audit, Audit of Industrial Relations, Personnel Inventory (以下勞務監査と呼ぶ) とにする……筆者) などの名稱でこれについて論じており、また實際においても、例えばアメリカの工業地帯であるクリヴランドの主要會社二百餘社を調査した報告には、何れも勞務監査を既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れてゐるほどであつて、勞務管理の經營學的考察にあたつても早この問題を無視することは許されないとわねばならぬ。

しかしながら、一般にアメリカ文献はそうであるが、この問題に関するものも後述するように極めて常識的實務的であつて、僅かにD・ヨルダー教授が理論化の試論を發表されてゐる程度で一般的にはいまだ殆ど理論的考察はなされてない状態にあるのであつて、勞務管理理論の一環としての勞務監査理論は、現在までのところ形成されていないといつてよい。

そこで本稿は、従来の私の勞務管理理論と體系とを基礎とし

て、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こ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、次いでこれの批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、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的考察を試みて見たい。なお行論中、後述のように勞務監査の重要な問題の一つである労働者意識の把握方法について、その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れた方法に對して、この機會に若干の検討を試みることにしたい。

* 勞務管理の本質ないし性格に關する研究としては、漢利重隆教授「經營勞務管理」、醍醐作三教授「勞務管理論序説」、今井俊一助教授「經營勞務論」などがある。

** 拙著「經營勞務管理論」(改訂版)では、單に勞務管理の本質、性格論のみでなく、それを基礎として、不十分ながら勞務管理の具體的内容との關連において體系化を試みた。

*** J. F. Mee (ed.) Personnel Handbook. (1951) p. 1079

**** D. Yoder, Auditing Your Manpower Management. 1954. (U. of Minnesota Press.)

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

nesota Press)

二、アメリカ文献による勞務監査の意義と方法の概要

(1) 勞務監査の意義について

アメリカ人事管理の文献中には、勞務監査に關する單獨のものはないが、しがし一九四〇年以後の主要な諸文献にはこのテー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理の先驅的文献である Tead and Metcalf や Scott, Clothier and Spriegel の著書の戦後改訂版には何れも一章を設けており、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. Mee (ed.) Personnel Handbook にも七〇頁に及ぶ一章をこれに當てている。

いまこれらのうちから、勞務監査に關する概念規定を二、三引用すれば次のようである。先ず前掲ミュー教授の「人事ハンドブック」によれば、「勞務監査とは、一企業における personnel policy and administration を分析して、それらの現在果している機能を評價し、更にその改善への示唆をもたらすもの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、それぞれの所管の勞務制度 (Personnel plan) に對して、それ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

査にあたつては、制度がいかに機能を發揮しているか、或いは企業にとつて有利でないかとか、また經費だけの効果を上げていないかとか、ないしはその増強を必要とするような施策および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て分析し、好ましい標準からの偏差を修正するようにトップ・マネージメントに忠告する要約書である」として、その他 Jucius, Personnel Management. 1951. Aspley and Whitmore (ed.), Industrial Relations Handbook 等何れも同様な趣旨の概念規定を行っている。

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る。すなわち、(1)それは勞務管理の効果を適確なものにするために行われる定期的な事後検討であること、(2)監査の範圍は勞務管理の全部面にわたることを原則として、(3)効果の測定は、勞務管理の各部面の機能發揮度の測定によるか、或はそれに用いられる費用とそれから生ずると推定される利益との比較によらうとして、(4)その結果はトップ・マネージメントに書類で報告され、勞務制度の今後の改善のための基礎とされるものであること、などである。そしてここで特に留意しなくてはならないことは、アメリカの主要經營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、實に次の三つの一般的經營條件が一應軌道にのつてい

ことを重要な前提として、(1)勞務管理が既に一體系的に整備運営されていること、(2)豫算統制制度が經營の全部門をとらえるまでに發達し、人事管理についても重要な勞務制度別に人事豫算統制制度 (personnel budget control system) が整備されるに至つて、(3)例えば教育訓練制度については、トレーニング・コストが算定される一方、トゥレーニングの成果の金銭的評價も行われているし、また労働災害についても安全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る。 (4)經營管理組織についても、スタッフ・アンド・ライン制度が十分に確立運営されており、勞務管理についても最高經營者がそれに最高の責任と重大な關心をもち、勞務管理部門はスタッフ部門としてこれに従属し、報告制度も軌道づけられていること、である。

* Mee (ed.), ditto. p. 1077.

** Scott, Clothier and Spriegel, Personnel Management. p. 222.

(2) 勞務監査の方法と手續

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が、それを實施するための實際上の方法と手續についてはアメリカ文献はどのように述べているであろうか。諸文献を綜合すると、方法および手續として一般に次の五つの問題がとり上げられている。すなわち、a 監査機關の問題、b 監査の範圍

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

(a) 勞務監査機關の問題 現在アメリカでは監査機關として、
(1) 會社による自己監査、(2) 外部顧問 (人事コンサルサ
ン)、或は大學、研究所などの外部機關による監査、(3) 外部
機關と會社との共同による監査の三つの場合が行われている。
その中現状では會社による自己監査が約五五%、外部によるも
のが約二三・四%、會社と外部との協力によるものが三二・三
%となつてゐるが、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
公式の監査委員會を設けることが好ましいとされている。

(b) 監査の範圍 (監査項目) 次に監査の範圍について、ミーは
勞務管理の全部面に互ることが望ましいとしてゐるが、スコッ
ト等は次のように述べてゐる。「完全なオーディットであるた
めには、當然人事管理の機能の全部面に互るべきである。しか
し實際問題としては重要な項目、例えば、賃金管理、モラル、
勞務給源、缺勤などのみに限る場合もある」と。またその他の
文献例は、Jucius等の述べてゐるところを綜合すると、(1) 項
目を體系的に取上げることが原則として望ましいが、(2) しかし

實情によつては重要な項目に限定することを認めてゐるとい
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
あるので、それについては後に述べる。

* Scott, Clothier and Spriegel, ditto. p. 226.

** Jucius, Personnel Management, p. 614.

次に、勞務監査の監査項目としてはD・ヨルダー教授がAM
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
に轉載されているが、これを示せば次のようである。

勞務監査項目表 (ヨルダー教授案)

- (1) 會社組織表
- (2) 管理方策
 - 1. 管理の形態、2. 作業時間、3. 従業員の組織
- (3) 勞務資料概要
 - 1. 左記項目別従業員數 (性、人種、國籍、宗教、年齢、所
屬、作業別、勤務年限)
 - 2. 左記の平均最高及び最低賃金 (性別、年齢、所屬、作業
種別、勤務年限)
 - (4) 雇用主に對する雇傭者の關係
 - 1. 雇傭者の組織、範圍、制限、効力
 - 2. 團體交渉、3. 仲裁、4. 勞組
 - (5) 勞務部
 - 1. 採用課 (供給先、面接、智能検査、メンタルテスト、作
業テスト、身體検査、配置、雇用記録)

2. 教育及び訓練課 (教育の方法、豫備講習所、職場學校、
職長訓練、アメリカ國民化、學科内容、授業出席率、職
場新聞、訓練記録)

3. 保健課 (定期身體検査、齒科及び眼科検査、衛生、安
全、共済組合、健康記録)

4. 人事厚生課 (昇進、轉勤、遅刻、能率記録、能率評價、
奉仕及び社會事業、レクリエーション、人事厚生記録)

5. 研究課 (研究幹部、施設、範圍及び制限)

(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
の特性

(7) 社會研究
1. 従業員の供給、2. 社會施設 (住宅、交通、事業一般、教
育、レクリエーション) 3. 生活費 (食糧、衣服、住居、
雜費)

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

(c) 實施の時期 監査を何時實施するかの問題について
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
してあり、年一回が望ましいとしてゐる。然し、スコットは少
くとも年一回は行うべきであるが、全面監査は隔年とし、特定

の重要部面については年々行うことが實際に則してゐると述べ
てゐる。

要するに以上がアメリカの一般状態で、必ずしも定まつたル
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
であるという點が必要であらう。

(d) 監査の資料と具體的方法 監査に用いるべき資料として
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
れらの資料に應じて特定の具體的方法が用いられてゐる。

(1) 各種の勞務統計、(2) 特定のチェックリスト、(3) 各種の態度
調査或はモラルサウエイ

(ア) 勞務統計による方法、これは既に勞務管理の各部面に互つ
て作られてゐる既成の統計を整理して、月次統計比較表を作成
する方法が用いられてゐる。例えば、移動率の期間比較、缺勤
の部門別期間比較、提案提出の比較、訓練實施状況の比較、安
全教育の集會回数、人員等の比較表などがこれである。

(イ) チェックリストによる方法 この方法は、第一には勞務管
理が體系的に整備されてゐるかどうかを検討するのに用いら
れ、第二には勞務管理の各項目の實施状況の事後検討を組織的
に行うために用いられてゐる。

(ウ) 従業員態度調査 前述のように、態度調査は、最近わが國
においてもかなり關心をもちたしてゐるところであるが、これ
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
れてゐないように考えられる。

このことは、次のミー教授の述べているところを見ると自ら明かである。すなわち「従業員態度調査、又はモラル・サーヴェイというのは、それぞれの従業員が、その職務監督者、会社の経営幹部、及び会社の方策についてどう考えているかを発見する一つの手段である。それは、従業員の仕事に影響を與える各種の要素に對する従業員の反應を知る手續である。だからそれは勞務監査に缺くことのできない部分となつており、且つ従業員の眼からみた場合、會社勞務制度がどの程度有効であるかを示すものである」と。(Mee, *ibid.* p. 1114)

- (e) トップマネージメントへの報告 スコットは、トップマネージメントへの報告について次のように述べている。「これに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てはならない。
- (1) 内容の目次、(2) 目的に關する簡単な序、(3) 要約と結論、(4) 各項目別の報告、(5) 要約(「要約と結論」より完全なもの)
- (6) 附録(主として關係統計、態度調査の結果等)」と。

* Scott and others, *ibid.* p. 228.

三 勞務監査理論化の基礎

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

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、監査範圍は原則として全部面に互るものとして行なうのである。しかしかりとすれば、勞務監査を理論的に基礎づけるべき第一の要件は、勞務管理そのものの目標を、勞務諸制度との關連において具體的に明確にすることである。すなわち、勞務管理の目的達成の具體的測定が可能となり得るからである。しかるにアメリカ文獻では、ただに勞務監査の文獻についてだけでなく、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よつて勞務諸制度の整備状態の如何を檢討するとしても、標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、それにもとづいて勞務管理は如何なる勞務諸制度から構成され、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から、ここでは省略し、監査理論に必要な限りにおいてその要

點を要約すると次のようである。

(1) 勞務管理の目的は、企業經營の主體が、經營勞働者を、企業目的達成の主要手段としての勞働能率の増進のために、より適した状態におこうとすることにある。したがつて勞務管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存立の社會經濟的諸條件との調整をはかりつつ利潤の増大をはかることにある)に統合され、それ故にそれに規制されるけれども、それ自身の直接的目的は經營勞働者を勞働能率の増進に適合した状態におくという具體的目標をもつてるのである。

(2) したがつて勞務管理の内容は、勞働能率に關係する側面における經營勞働者に内在するモメント、すなわち、(1) 特殊な生産因子としての勞働力、(2) 勞働力の擔い手が人格をもつ勞働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しての女經營勞働者であるということから生ずる經營社會的人間諸關係、および(3) 經營に勞働者として入るのは賃勞働として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、の三モメントを勞働能率増進により適合せしめる經營内條件によつて構成されるべきであり、またそのような條件からなるときに始めて勞務管理の内容は合理的なものになりえること。

(3) この三モメントを勞働能率増進により適合した状態におくとは、(1) 勞働力については勞働能力のより高い質を確保し、職務との關連においてそれを向上せしめること、(2) この勞働能

勞務監査の理論

力を長期に互つて効率的に活動しえるように勞働力を保全すること、(4) 經營社會における三層の人間諸關係を圓滑ならしめること、(5) 賃勞働としてのモメントと資本との對立關係を緩和し調整することとの四つの状態の形成を具體的目標としており、それらの均衡のとれた達成は統合されてよきモラルの形成となつて表れること。

(4) 右の四目標を達成すべきそれぞれの具體的な合目的組織的措置こそが、それぞれの勞務管理制度であり、それは次の如きものであること。すなわち、(1) 勞働能力の質に關する管理として、職業適性の發見採用、職業教育訓練、適性配置、異動等の諸管理、(2) 勞働力保全に關する管理として、勞働時間、作業環境(安全・衛生)、榮養、住居(賃金額)の諸管理、(3) 經營人間諸關係の管理として、經營内社會諸條件(經營者・管理者の態度、昇進・給與などの諸制度、コミュニケーションの諸制度、PR、提案制度、職場協議制度など、サービス諸施設、利潤分配、持株制度、等)の諸管理、(4) 經營勞働關係の調整に關する管理として、團體交渉制度、勞働協約制度、苦情處理制度、などがその主なるものである。

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

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

管理そのものの理論的把握を基礎としてのみ、始めて形成されるものである。

* 拙著「經營勞務管理論」(改訂版)第一章および、拙著「勞務管理」第一章を参照されたい。

四 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である。そこで次の問題は、これらの具體的目標が夫々の勞務諸制度によつて如何なる程度に達成されたか、つまり具體的目標の達成度の檢證は、何を具體的指標として把握することができるか、またそれを如何にして客觀的數量的に測定することができるかというところにある。そしてこの監査方法の理論化こそが、勞務監査理論本來の問題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もないが、理論的には主として實質監査が問題になるといえるから、以下、勞務諸制度の成果の具體的指標とその客觀的測定の問題についてやや詳細に考察しよう。

* アメリカ文献ではこの問題について述べたものは見當らないが、現在の我國で實施されている極めて僅かの勞務監査の事例(國鐵、東芝、その他)は、むしろ形式監査にとどまつており、國鐵の「勞務監査規程」の如きはかなり詳細にその手續を制定している。

第二の測定尺度は缺勤率、災害率などの事故率である。缺勤

率分析については周知のように、メーヨー教授が *The Social Problems of an Industrial Civilization* の中で紹介したところであり、缺勤の型を分析し個人別分布職場別分布を明らかにすることによつて、フォアマンと部下との人間關係の不圓滑さを發見するものとして行われているのである。確かに缺勤率はその型や分布を分析することによつて、そのもつ意味を析出することが必要であるが、しかし缺勤率の特定個人ないし特定職場への集中は、フォアマンとの人間關係によることもあるが、配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。ただ缺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(例えば外向的氣質のものを會計事務、検査作業等に配置するとか、企劃型思索型のをルーティン・ワークに配置するとかした場合、それが單に職務と不適合である計りでなく、それに従事している同僚、上司などの全般的氣分とも異質的であり、そのことから缺勤が発生する場合が一般である)。この社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うる計りでなく、後の従業員態度サーヴェイによつてよりよく把握

勞務監査の理論

(1) 勞務監査の從來の諸方法の體系化

(a) 勞働能力の質に關する管理の監査について 勞働能力の質に關する管理は、既述のように採用、職業教育訓練、配置の管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人別人事記録及び個人別事故統計の檢討によつて測定することができるであらう。すなわち、従業員の採用配置の管理は各人の潜在的な能力と職務とのより高度な適合を確保することにあるのであるから、その適合度の如何は主として、第一に當該職務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、第二に遂行度の一形態ではあるが、異常缺勤或は災害頻發などの事故が発生しているかどうか、第三に經營社會における同僚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。また企業教育訓練管理の適否は、主として従業員の職業能力の發展度の如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は、第一に職務遂行度を中心とする人事考査によつて測定把握することができる。(但しこの場合の人事考査制度自體が十分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るのであり、ここに考査の差異分析を行うことによつてその原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ととする人事統計が資料となるわけである。

しうるものといえよう。

次に職業教育訓練管理の適否の檢證であるが、これは被教育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従業員の職業能力向上の具體的目標を豫め標定することが必要であつて、各人の人事記録 *Personal Record* を整備し、單に各人の學歷、年齢、俸給、職歴等を記載するだけでなく、職業能力例えば旋盤操作二級とか材料強弱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、それを各人の人事記録に追記することができるから、被教育訓練者の職業能力向上度は客觀的に測定しうることになる。かくしてこれらの人事記録を統計的に集計し分析することによつて、現行の教育訓練管理制度自體の効率を測定することができる。

なお現在アメリカでは、*Training Cost* を算定し、訓練によつて達成された職業能力の向上を金錢價值に換算して經濟的收支計算を行い、管理の成果を測定する方法、或は同一職種に屬する従業員を訓練グループと訓練をしない統制グループに分けて、その成績(作業者では生産高或はセールスマンでは販賣高)を比較し訓練の成果を測定する方法などが行われつつある。

* D. Yoder, *Personnel Management and Industrial*

(b) 勞働力保全に關する管理の監査について 勞働力保全管理の適否は、比較的明確に客觀的に把握することができる。すなわち、勞働力の保全状態の適否は、必ず産業疾病率及び災害率及び青少年における體位などの高低となつて現れると見てよいのであるから、産業疾病、災害及び體位に關する件數・度數・強度率その他の諸統計を期間別職場別或は職種別個人別に作成分析し、また當該經營外の同種統計と比較分析することによつて、現行保全管理制度の適否と不適な個所及び原因をある程度究明することができる。尤も産業疾病及び災害の發生には、前述のように配置の不適正にもとづく場合もあるから、原因分析に當つてはこの點を考慮する必要のあることはゆうまでもない。

なお勞働力保全管理のうち、安全及び衛生管理の効率については、右のように疾病・災害の度數・強度率統計を資料として測定する方法と並んで、謂ゆる災害コスト及び疾病コストの算定を行い、安全及び衛生管理に要した費用と比較することによつて經濟價值的に効率を測定しようとする方法も、さきの教育訓練の場合と同様にアメリカにおいて發達しつつあり、最近我國においても安全及び衛生についてはコスト計算が漸く一部に導入實施され始めてゐる。

* 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

利用や各種クラブ活動などの状況等も、一般従業員間の人間關係的圓滑度を測定する間接的な方法であると見られている。

* Mee (ed.), *ibid.* p. 1080f.

確かにこれらの諸事象は、人間關係の何らかの側面における圓滑度の状態を、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、したがつてよりよいモラル形成の態度的状態の一面を示すものである。しかしながら從來のこの種文献には、これらの中の諸事象、例えば缺勤率とか提案提出状況とかは夫々人間關係の如何なる側面を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關係の全側面を組織的に把握しうるか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關係の圓滑度の綜合的測定は如何にして行われうるであろうか。

經營各側面における人間關係の圓滑度の集中的表現は、これを一言でいえば各側面（對經營、對上司、對同僚）における従業員態度の状態に表れるといつてよい。したがつて、全側面に互つて組織的に考察され實施された従業員態度調査 *employee's attitude survey*こそ、圓滑度をより客觀的に測定しうる合理的な手段であるといつてよい。すなわち、従業員態度調査は一般従業員が、經營、上司、同僚に對して如何なる態度の状態にあるかを、夫々幾つかの指標的な事項について面接或は質問票によつて各従業員に回答せしめる方法であつ

(c) 經營における人間關係に關する管理の監査について

經營における人間關係の管理の適否を合理的に検討するには、前述のように經營社會を構成している二側面（經營と従業員、所屬上司と一般従業員及び同僚従業員間）における人間關係の圓滑度を如何にして客觀的に測定すべきかという問題を理論的に考察する必要があるが、この問題は勞務管理の統合成果としてのモラルの高さと密接に關係するから、稍々詳細に論ずることにした。

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。例えばメヨウ教授達はさきに指摘したように、三金屬工場における缺勤率分析によつて職長と部下との人間關係の圓滑度が缺勤率の職場別分布の相異を生むことを實施しており、また同じくメヨウ教授達は戦時中の航空機工業における勞働移動率分析によつて、職場におけるインフォーマル・グル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している。その他、經營への従業員の關心度という形をとつた經營と従業員との間の人間關係は、提案制度の整備している場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情の提出状況によつて、或は經營への一般的關心度は従業員向出版物（會社機關誌など）の閱讀状況の調査によつて、測定することができることとされており、その他レクリエーション諸施設

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

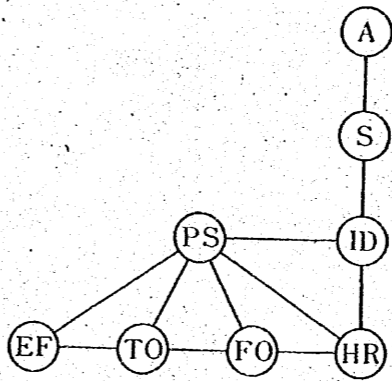
(2) 従業員態度調査に關する監査理論的考察

(a) 從來の二つの見解とその批判 本來、従業員態度の状態を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研究が進められているが、しかし未だ必ずしも定説はない。最近の我國において、これに關する重要なものとしては、人間關係を基本的要因として意識を説明しようとする産業社會學關係者の見解と、勞働力類型を基本要因として社會經濟的基礎構

造から直接に労働者意識の状態を説明しようとする一部の社会政策学関係者の見解との二つがある。またこれ以外に賃金を中心とする労働条件がより直接的に意識を規定するとなす見解も行われているが、ここでは右の重要な二見解についてその要點を検討しよう。

先ず第一の産業社会学の見地に立つ見解であるが、これは我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ように圖式化してられるから、これを引用すると次のようである。

人間関係圖式



* 尾高邦雄教授「産業における人間関係の科学」二六一頁
各従業員の態度ないし行動(A)は、各人の感情ないし価値判断(S)にもとづくものであり、それは各個人の性格、能力

などの個人差(ID)を通じて若干の變化は受けるが、各個人の前歴、家庭事情などの個人的特殊事情(PS)及び経営におけるインフォーマルな組織としての人間諸關係(HR)によつて規定され、且つ太線が示すようにこの規定關係は人間諸關係(HR)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(PS)は経営内ではインフォーマルな組織としての人間諸關係、フォーマルな組織(FO)及び技術組織(TO)から総合的に制約され、また経営外の社会的諸環境(EF)からも制約されるとしている。ところでこのような見解についての検討であるが、産業社会学的方法は周知のように主として社会学に社会心理学的方法に立脚しており、意識形態そのものの把握には極めて精巧な方法がとられている計りでなく、人間の組織におけるインフォーマルなモメントを把握したことについては確かに一つの重要な貢献を認めなくてはなるまい。しかしながら、この見解が従業員の意識を社会意識として把握しながら、しかもその場合の「社会」の把握方が極めて局限された経営内のグループであるとか、経営外でも家庭や地域社会程度にとどまり、これら小社会そのものがその中に存立している歴史的な社会経済構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陷であるといわざるをえない。

第二に一部社会政策学関係者の見解についてであるが、これによれば我國の労働力は日本資本主義の構造的性質に規定されて、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

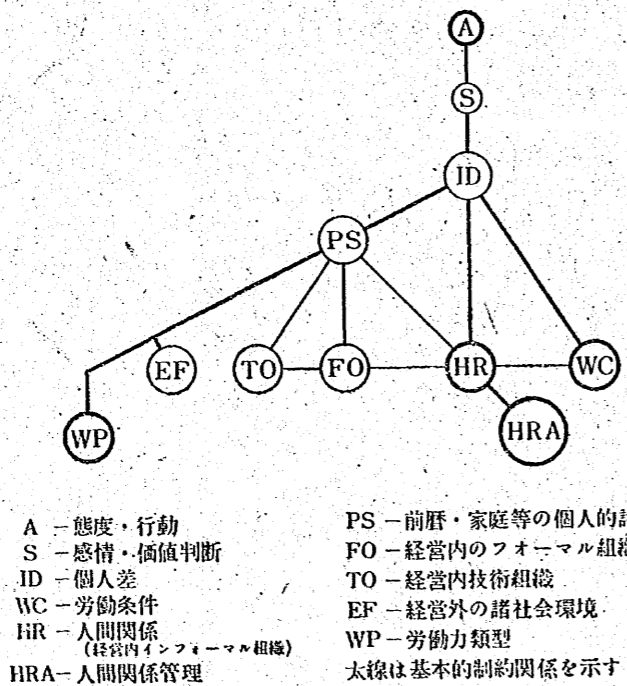
果生じた專業型、家計補助型、獨立生計型(小遣稼型)、兼業型の四つの原型に從つて、近代的意思と前近代的意思、都市的と農村的、急進性、浮動性、保守性などの夫々の社会的意識を形成し、従業員の意識はその労働力類型の如何にしたがつて大なり小なりこれらの何れかに或はその複合的組合せに類型化されるとするものである。ところでこの見解は従業員態度を社会経済的基礎構造との關連において把握しようとしていることは、基本的には正しい把握であるといえるが、しかし謂ゆる一般的労働力類型と現實の従業員態度とを、直接にそのまま結びつけることはより現實的な諸条件の中間項を無視したことになり、また労働者意識に關する社会心理学的ないし産業社会学的研究の成果を全く考慮していないといわざるをえない。殊にこの見解に立つ場合には、原則として従業員意識は全く経営外の基礎的條件によつて決定されて了うことになるから、人事管理が従業員態度に影響を與える餘地は殆どなくなり、その役割はただか受け身の適應に過ぎなくなるであらう。しかし現實は決してそうではない。

* この見解の主流は、東京大学社会政策関係の諸氏に見られ、現在の我國社会政策学関係者に多くの影響を與えている。その代表例は右の關係者の執筆された郵政省人事管理部「現業職員の實態に關する調査」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そのままでは不十分であることは明白である。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關係圖(案)



- A - 態度・行動
- S - 感情・価値判断
- ID - 個人差
- WC - 労働条件
- HR - 人間關係 (経営内インフォーマル組織)
- HRA - 人間關係管理
- PS - 前歴・家庭等の個人的諸事情
- FO - 経営内のフォーマル組織
- TO - 経営内技術組織
- EF - 経営外の諸社会環境
- WP - 労働力類型
- 太線は基本的制約關係を示す

來これら二つ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ないのであるが、しかしこれら二見解は夫々異なる側面を把握しているのだから、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らうか。そこでいまこれらの見解をもととして、未だ折衷的であることを免れないとはいえず、一つの試みとして「従業員態度を

規定する諸要因の關係圖(案)を描いて見れば右のようである。右の關係圖によれば、①—⑤—IDの關係は産業社會學の見解によるものであるが、しかし個人差(ID)を通して各人の感情ないし價值判斷を規定する基本的要因は、産業社會學の見解とは異なつてむしろ個人的諸事情(PS)に求められ、しかもこの(PS)は、産業社會學で規定するような局限された社會的環境(ET)や經營内諸關係(FO・TO)のみによつて規定されるというよりも、より基礎的な社會經濟的構造の個人との結節點である労働力類型(WP)によつて基本的に規定されるものと見てよい。しかしながら、前述の第二の見解のように(WP)が直接に④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れは単に潜在的基礎的規定關係にとどまり、現實的にはより具體的な諸要因によつて規定される。すなわち(WP)は(ET)によつてより具體化されて(PS)に具象化され、それが個人差を通して⑤を規定するばかりでなく、⑤形成の直接的規定要因は經營における社會的諸關係及び賃金額を中心とする労働諸條件(WC)である。そしてこの場合、經營における人間諸關係のあり方を規定する主要因こそ労働管理の一環としての人間關係管理(HRA)である。

試案的假設の要點は概ね右のようであるが、そこには(WP)を基本的要因としつつも、なお(HR)及び(WC)の要因を直接的要因として比較的強く認めており、いわば三元論の様相を帯びるようである。しかし私見としては(WP)以外の他の二要因が

が、(例えば農村的家計補助型の女子従業員の場合は、一般的には社會意識は非合理主義的且つ保守的であると想定され、經營における生産性増大の立場からは好ましくない。)しかしこ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ら、現實のサーヴェイによつて把握された態度の状態は、このような修正をへたものであるといつてよい。したがつて現實の態度をサーヴェイによつて把握し、且つ労働力類型から想定さ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ることになると思われる。

(3) 労働管理制度的総合的監査について

以上で労働監査の各局面に関する理論的考察を一應終つたのであるが、最後に労働管理制度的総合的監査問題について考察しておく必要がある。

既に明かにしたように、労働管理制度的諸種の管理制度から構成されている総合的監査であるから、総合的監査としては先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るか否かが検討されなくてはならない。

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

(WP)と如何に關係するかについて、未だ必ずしも明確にしえてはいないが、しかし(WP)を基本的要因とする意味において單純な多元論ではなく、この基本的要因が他の諸要因を規定し、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しうるであろう。

(b) 従業員態度調査の労働監査的意義 さて従業員態度の状態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、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。

従業員の態度は前述の關係圖によれば、基本的には労働力類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にとどまり、最も直接的現實的な規定要因は主として労働條件及び經營における人間諸關係の状態であつた。したがつて態度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しようとするには、被調査従業員の屬する幾つかの労働力類型を析出し、且つ労働條件について一定の考慮を拂つた上で、それぞれ労働力類型に屬する従業員についてさきにサーヴェイによつて把握される諸態度と、各類型から想定される従業員の社會意識とを較量すれば、その偏差は理論的には人間關係管理の制約によるものであると推定することができる。すなわち、逆にいえば各労働力類型から想定される社會意識のあり方は、經營にとつて必ずしも好ましいものではない場合が少なくないのである

の標準的チェックリストは如何なる項目から如何に構成すべきかということであるが、これについては第三節において既に説明したところである。第二には総合的監査としての労働管理の総合的成果の測定であるが、しかし労働管理の総合的成果は第三節で明かにしたように、労働能率の大きさを構成する一要因である作業力の大きさであるから、それは技術的條件を一定としてのみ想定しえる概念にすぎない。また労働能率の大きさも、終局面には企業の収益性との關係においてのみ決定される「經濟的大きさ」に過ぎないのである。したがつて、抽象論としては企業における労働管理の総合的成果は、技術的條件を同一とした場合における、労働の總コスト(總勞務費+勞務管理費)と労働附加價值との差額の大きさによつて測定されることになる。

しかしながら現實においては技術的條件(その中には直接技術條件はもちろん、作業統制などによる原材料の質量的整備状況も含まれる)を一定としてこれを捨象することは極めて困難であるから、ここに労働管理の総合的成果はやはり労働管理を構成する基本的部面の個々の成果測定の総合におきかえられざるをえなくなる。したがつて前述の諸指標の達成度の綜合化、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方法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觀的根據はなく、單なる社會的妥當性に過ぎないのであるから、綜合成果の測定には自ら理論的には限界があるといわざるをえないのであつて、理論化に當つてはこの點が今後の

課題として残るであろう。

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

資料

内部監査論覺え書

高橋吉之助

はしがき

内部監査は、現在最も發達しているというアメリカにおいて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な研究が進められている。我國では戦時中この制度を導入しようとする動きが若干認められたが、十分な普及を見ずに終り、戦後に至つて急速にその重要性が再認識され、これに對する研究も活潑になつた。従つてその發達は今後に期待されるのである。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メリカ内部監査人協會の聲明書に窺われる監査體系を検討し、

内部監査論覺え書

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・昭和二十九年二月春秋社刊・から引用したものである)

一、經營管理と内部統制

古川教授によると、内部監査とは、『内部統制組織の一要素であつて』(二四頁)、『直接的内部統制方法をさらに統制しようとする二重の經營管理方式であり』(二〇頁)、『直接的經營管理に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の方法である』(二三、二五、二七頁)とされている。

ここで言われる「經營管理」とは教授によると次の如く定義されている。『經營管理は、企業における經營活動の能率的實施に關連して要求されるものである。それは經營活動のための執行機能ではないが、そのような經營活動の實施を合理的ならしめるためになされる計畫樹立と、その實施上の調整ならびにその結果の測定、監督を行う統制機能である』(二七頁)

そしてこの意味の經營管理は直接的經營管理と間接的經營管理とから成り、前者の直接的經營管理とは豫算統制、標準原價計算、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り、これを以て直接的内部統制方法とも呼ばれる。(二〇頁)この直接的經營管理即ち直接的内部統制方法を批判の對象とし、これをさらに統制しようとする内部監査が間接的經營管理である、とされている。(二〇、二五頁)

四七 (三九一)