

## は し が き

本書は、規模の大小によらず、企業の経営者、もしくは職場の長たる責任者、あるいは、企業の労務管理の相談対応に業として携わる、社会保険労務士をはじめとした士業者を対象として書かれた本である。

私が本書を書きたいと思った理由は、次の2つである。

まず、就業規則に関する書籍は少なからず巷間に出回っているが、労務管理に関する書籍は殆ど見当たらないということである。

就業規則は、一定規模以上の事業場にとっては労働基準法により作成が義務付けられている。また、作成が義務付けられていない事業場でも、一度労使トラブルが発生した場合には、就業規則の定めが紛争解決の大きな要となるため、人々の関心は高い。他方、労務管理といえば、その扱う内容が広範であり、かつ、労使紛争の解決に直結しない、いわば企業の労働者を使用する際の「心得」的な位置づけであるため、人々は心得が必要と感じつつも就業規則を最優先させ、その関心は薄いといった感が拭えない。

今、これを子育てに置き換えてみよう。

親は、子供が立派に成人するよう愛情を注ぎ、曲がった道に進まぬよう心配をし、注意是正を繰り返して育てていく。父の愛は山より高く、母の愛は海より深しである。これを職場に当てはめれば、使用者が両親、職制における事業場の管理者が兄・姉、そしてその他従業員が下の子供である。会社という家庭が、安泰かつ健全に発展するよう、経営者はじめ社員は一丸となつて、与えられた課題を誠実にこなし、業務を全うすることで、個々が企業の経営に参画していくことになる。

しかしながら、子供に個性があるように、また思春期の過程において反抗期があるように、社員である子供の中には、どうしようもない不屈き者がいる。仕事をしないで、権利ばかり主張し、やれ「給料が少ない」、「休みが少ない」、「残業ばかりさせる」など、親の心子知らずとは、まさにこのことである。

こうした事案に対し、企業は就業規則や労働基準法だけでは対応しきれな

い。すなわち、就業規則も労働基準法は、要諦は罰則規定だからである。子育てでいえば、少年法であり、親権者のすべき義務を履行しなかった場合の関連法令における各罰則規定であると言っても過言ではない。本来、罰則規定は、天下の宝刀であり、使わないのが一番である。病気と同じで、不摂生の末に病気になり治療するよりも、規則正しい生活をして予防することこそが大切なのである。

そうすると、子育てにおけるリスクの予防、すなわち子供が非行に走らぬよう、また、仮に走ったとしても軌道修正しやすいよう、親は子供に無償の愛情を注ぎつつ、育児書などで、子育ての「心得」を自発的に学ぶ必要性が高いと言えよう。多くの先輩たる親たちの悩みを凝縮し、かつ体系づけて記された子育ての指南書を学習し、自分の子育てに役立てなければならない。一度、問題が起こってからでは手遅れなのである。

これが、労働の場面では「労務管理」である。経営側にある人たちが、日頃から身に着けていなければならない「心得」なのである。労務管理が適切にできている会社では、労使紛争は起こりにくい。組織において、かじ取りをする人間の姿勢が、その運営に少なからず反映するのである。そうした意味で、労務管理の位置づけは、地味ではあるが非常に重要であるといえる。

次に、本書を著わすきっかけとなったのは、社会保険労務士会の先輩の存在である。その方は、元全国社会保険労務士会連合会副会長であった故柏木高美先生である。柏木先生は、「労務管理のわかる本」（高千穂書房刊）の著者であり、私にとって東京都社会保険労務士会の大先輩であり、公私に渡り非常にお世話になった方である。20年以上前、身内に不幸があった際、先輩者の私に心温まる弔辞を贈って下さるなど優しい心根をお持ちの方でもあった。

その柏木先生が、5年ほど前、私の夢に出てきたのである。

「河野君。君は、難しい法律の本ばかり書いているが、社労士の実務に役立つ本を書かないのか。もう、そういう年齢ではないか」

それは、やけに鮮明で、懐かしくて、使命感を沸かたてられるお言葉だった。目覚めたとき、夢のあまりのリアルさに、これまで40年間、私が経験と学習で培った知恵を社会に役立てることができればと考え、即座に着手

し、熟考に熟考を重ね、本書の出版に至った次第である。

思えば、私の社会保険労務士としての人生は、要所要所で出会った諸先輩方に支えられて歩んできた面がある。一昨年にこの世を去られた中西實元全国社会保険労務士会連合会会長にも大変可愛がっていただいた。まだ生意氣盛りだった私に頂いた叱責薫陶の数々が今この瞬間にも思い浮かんでくる。

私もまた、中西先生や柏木先生のように、これからの人事労務管理を担おうとする人々に本書で何かを残せれば幸いである。

本書は、私にとって最後の著作になるかもしれない、そんな思いとともにこの一冊を書き上げた。

### **「明日死ぬとと思って生きなさい。永遠に生きると思って学びなさい」**

このマハトマ・ガンジーの教えとともに私は歩んできた。

この教えのように、明日死ぬとと思って、その日、その一日を精一杯生き抜く、一日完結の心構えで取り組めば、その人にとって日々は最高の出来の積み重ねとなるだろう。

「明日死ぬ」と「永遠に生きる」、一見矛盾対立するかに思える2つだが、人は一日を生きることを一生繰り返すことを考えれば、短期的にも長期的にも人生が充実させる秘訣が、ガンジーの言葉の奥に込められていることがわかる。

**「今日、あなたが漫然として過ごした日は、昨日亡くなった人が、あれほど生きたいと願った希望の日。」**という言葉もある。

この言葉も合わせ考えれば、「明日死ぬとと思って生きなさい」という言葉の重みはさらに増す。「労務管理の理論と実践」は、その言葉の重みと、中西先生や柏木先生といった諸先輩からのメッセージを日々受け止め、使命感とともに一日一日を積み重ねた結果、無事という「明日」を迎えることができた。

そのことに感謝する一方で、「今日」が「昨日」になったことの重さも実感する。昨日までの知識だけでは通用しない、だからこそ学問に終わりはない。

私がセミナーや講演で日々進化することの大切さを何度も訴えているのは、そういう思いからである。

吉田松陰は

「一箇<sup>いっご</sup>不朽<sup>ふきゆう</sup>なるものを成就<sup>じゆうじゆ</sup>せば足る。」

という言葉を残している。

人生において、たった一つでも永遠不朽の事柄を成し遂げられれば、それで十分であるという意味の言葉である。

「一箇不朽なるもの」を、人が成し遂げられるとするならば、それはガンジーの言う、「明日死ぬと生きて生きなさい。永遠に生きると生きて学びなさい」

という姿勢からしか生まれえないと思う。

松陰は死を前にして自らの心境を「留魂録」に残している。その中に、自分が初段であるか成熟した栗の実であるかは自らの知るところではないとしつつ、その志を受け継ぐ者が現れることへの期待を表明するくだりがある。明日死ぬ身であっても、後世へ思いを馳せ、志を託す文章を書き記す。これこそまさに永遠に生きるとして学ぶ姿の発現であろう。事実、松陰の志は多くの人々に受け継がれて、今日も生きている。松陰は成熟した栗の実であったのである。

私は、中西先生や柏木先生の志を受け継いで、本書を執筆した。そしてまた、本書の読者の方々に志という名の希望を託そうと思う。皆様が本書を手にとっていただける「明日」という希望の日に出会うことが今から楽しみである。

本書は、他に類を見ない書であるだけに、実務に携わる方々においては座右の書となり、垂涎の書になるものと自負するものである。

「転ばぬ先の杖。」

読者の皆様におかれましては、本書を労務管理の指南書として十二分にご活用いただき、無用な労使トラブルが一つでも未然に回避されるよう、適切な労務管理に向かって歩き出されることを願ってやまないものである。

私もまた、労働法の伝道師として「一箇不朽なるもの」に向けて歩み出そうと思う。

本書の出版に際し、推薦の辞をお寄せいただいた、石原健三先生（東京都社会保険労務士会顧問）にこの場をお借りして深く感謝の意を表す次第で

す。石原先生には私の社会保険労務士としての歩みの中で、労務管理の各分野を始め、様々にご指導を受けました。社会保険労務士という資格の歴史と私の歩みを知る石原先生に本書の完成をご報告でき、推薦の辞を頂戴したことは大きな喜びでもあります。

中西先生、柏木先生、そして石原先生以外にも多くの諸先輩が社会保険労務士制度を築き支え、日本の人事労務管理制度を近代的なものとし、日本経済発展の礎とするべく力を尽くされて来られました。それら諸先輩方のご尽力にも、この場を借りて感謝の意を表します。

本書の出版に際しての経営書院編集部の方々、また日本橋中央労務管理事務所の皆さんには、大変お世話になりました。

最後に、日頃から私の講演、講義を聴いてくださる皆様、拙著発刊のたびに購読してくださる全国の暖かい読者の皆様にも、深謝申し上げる次第です。

河 野 順 一

# 第1章

## 労務管理の概要

## 第1節

# 労務管理とは何か

### 1 労務管理とは

現代において、「**労務管理**」という言葉自体は広く定着したといえよう。しかし、「**労務管理**」以外にも、「**人事管理**」「**勤労管理**」「**人事労務管理**」など、いくつかの名称が未だ混在する状況にある。本書では、「**労務管理**」という語を用いることにするが、その意味するところは他の名称が指すものと同様のものと思われる。混乱を避け以後の説明の便宜を図るためにも、ここで「**労務管理**」とは何か、その定義について明らかにしておきたい。

通常、「**労務管理**」という場合には、「**人事管理**」と「**労務管理**」という2つの管理分野が含まれていると考えられる（広義の**労務管理**）。

その中で、まず「**人事管理**」について説明すると、広義の**労務管理**と同様に用いられることがあることは先に説明したとおりだが、実際には、人の採用・配置・異動・昇進・退職など、一連の労働者に関する人事行政を意味するものとして用いられることが多い。また、それらに加えて、採用後の各段階における教育訓練や職場の人間関係に関する事項への対応を含めて用いる場合もある。前者は狭義の**人事管理**、後者は広義の**人事管理**として区別されている。

次に「**労務管理**」であるが、広義の**労務管理**から、「**人事管理**」分野を除いたものが、狭義の**労務管理**ということになる。狭義の**労務管理**とは、労務関係を中心として、労働条件や福利厚生に関する施策を講じる分野である。

以上、概観したように、現在一般的に「労務管理」という言葉を用いるときには、狭義の労務管理分野だけでなく、正確には「人事管理」とよばれる分野も含まれている場合が多い。「人事管理」「(狭義の) 労務管理」それぞれに、専門的な研究と実践が進んだ現代においては、「労務管理」と「人事管理」という言葉それぞれを固有の領域にのみ用いることが、正確性の上では望ましいとも言えよう。近時、「人事労務管理」という言葉が、「人事」「労務」2つの領域を統合する名称として用いられることが増えつつあるのも、そのような意図を反映したものと思われる。

本書においては、従来から一般的に用いられている「労務管理」をタイトルとしても使用しているが、その「労務管理」の意味するところは、広義の労務管理、つまり「人事管理」も「(狭義の) 労務管理」も含んだ、**人事労務管理全般**を指す、総合的な名称であることを、読者の皆様に予めお伝えしておくこととしたい。

## 2 労務管理の意義

「労務管理」という言葉を聞くと、何か特別な私企業（会社、事業所等）でのみ行われているもので、一般の使用者にとっては縁遠い存在と考えられがちである。

しかし、よく考えてみると、「労務管理」という用語を用いているかは別として、私企業のみならず公企業や官庁、学校、病院など、多くの労働者を雇用している継続的な組織体では、必ず何らかの形で「労務管理」が行われているのである。

なぜなら、人の集合である組織体はその組織に応じた秩序をもち、また組織の構成員を充足し、その構成員に対して組織目的にあった能力を養成し、また、構成員の組織の目的達成に対する意欲の維持・向上をはかり、組織構成員間の協力関係を築きあげるといった一連の作業を必要とし、それらを一かにか効率的に行うかを課題としている点では共通しているからである。そして、これらの課題を組織的に達成しようとする一連の施策が「労務管理」そのものである。

また、資本主義的私企業にのみに当てはまる話ではなく、共産主義国家機