



集團主義經營 の構想

津田眞澂 著

産業労働調査所

は し が き

一

日本の企業経営はいま大きな転機に入っている。転機であることを示す要因は企業内外ともに数えあげることができないほど多数であつて、心ある人ならば、問題の深さ、複雑さにはほとんど絶望的になるであらう。事実、老荘思想が次第に企業経営や官庁の中枢を占める人々の間に浸透しつつあるように思える。

第一に、企業経営内の要因を考えてみよう。戦前に形成された、伝統的な年功型労務管理は、社会変化や大きな経済変動を予定せず、急速な技術革新をも考えていなかった。労働力の供給は豊富で選択雇用が可能であつた。とくに戦前の企業経営は市場メカニズムの中で競争して生き抜いていく行動よりは、むしろ政府に密着して国益主義で保護されていたから、新種商品の開発、市場化や流通の改善などに大きな力を注がないですんできた。

年功型労務管理といっても戦前には三五歳以上の中高年層は少数であり、多数の従業員は

三五歳をこえれば、下請の親方経営者として独立することをねらったから、実際には、定年まで勤めあげる人員数はごく少数であったといえる。ところが、昭和二〇年代末から三〇年代初めにかけて再建された戦後型の再建年功型労務管理では、定年まで長く勤め続ける従業員を予定せざるをえないことになったのである。いわば戦後になって日本で初めて都市企業定着型の従業員が形成されたといえるのである。この変化はそのころには気づかれなかった。

昭和三〇年代から高度経済成長が始まり、新旧設備の代替を中核とする、いわゆる「技術革新」を伴った。初めて市場メカニズムの中で資本主義的競争に投じられた日本の企業は生産第一主義の方針を選び、輸入設備にすぐに適応できると考えた若年層を大量に採用し、基幹作業に配置し、いわゆる若年層尊重・中高年層無用の人事方針をとった。その方針は、伝統的年功型労務管理の基礎理念である中高年層尊重の流れに真っ向から背反するものであった。伝統的人事労務管理は企業経営自らの手で否定されたのである。

ところが、昭和四〇年代半ば以降に、日本の労働力人口は先進産業諸国に先がけて、きわだった高齢層中心になることが明らかに予想されるに至った。昭和三〇年代の年功型労務管理理念の否定の流れは、実は日本の企業経営が「企業は人なり」ということについての根本理念を忘却していたことを示すものであって、「人はどうにでもなるものだ」とい

うきわめて安易な経営理念に立脚していたことをあらわしている。このことについての根本的な反省なくしては経営の転換は無理である。

第二に、生産第一主義は様々なマイナス面を日本社会に生み出した。日本は世界最高の公害国となった。しかしこれは、工業化が必ず公害を生み出すと性急に結論してはならないほど原始的な理由に基づくものであって、むしろ戦後日本の工業化の未熟さをあらわすものといえよう。また、おそるべき都市の過密化、通勤地獄、土地・住宅の獲得の困難等々も日本の企業経営が社会的な長期展望を欠いたことに基づくものであり、これはもともと日本の企業経営が社会的影響について深く考えることなどとした経験がないことに由来しているのである。

第三に、国内での企業経営の生産第一主義は国外に対しては輸出第一主義としてあらわれた。「イエロー・ヤンキー」、「エコノミック・アニマル」など様々な批判が次第に高くなった。この批判に対しては、もちろん日本の企業経営が「猛烈社員」を通ずる「経済侵略」作戦を展開したことに理由があるけれども、そればかりではない。外国の一つ一つについての情報は日本の中で余りにも不足していたし、今でもおそるべき不十分さである。また外国に対する日本から送り込む情報も実は皆無に近いほど効果をあげておらず、外国は日本に対して正確なイメージをもちえないのである。たとえば西ドイツの労働組合総同

盟(DGB)の機関であるエーベルト研究所がアフリカ、東南アジア、ラテン・アメリカで行なっている援助計画を比べてみるだけでも、日本が全体として情報活動について無力である事実を骨の髄まで思い知らされるのである。

二

こう考えてくると、一体どこから手をつけたらよいのか、途方にくれるほどであって、世紀末思想がにじみ出てくるのも無理からぬことに見える。本書は、この困難な課題を企業経営の内部から見直すことによって、なんらかの問題解決の曙光を発見したいという思いから生み出されたものである。その着眼点は伝統的な組織・管理の中から、なにが残るか、あるいは残るべきかを探し求め、これを集団主義であると考え、今まであいまいに規定されてきた集団主義という考え方を解きほぐし、新しい意味づけによって集団主義の具体化を構想したことにある。

全体は五つに分かれている。Iでは日本の企業経営の行動が国際社会でどのように評価されているかということについて読者に考えてもらうためのいろいろな事実をあげた。IIでは伝統的な人事理念の性格を明らかにし、その大半が今や崩壊してしまったことを説明した。本書は集団主義経営と題しているように、企業経営は人を中心として考えるべきで

あるという流れで貫かれている。したがって企業経営の理念は人をもどのようにみるかということにあらわれていると考えている。

IIIでは日本の企業経営が人の面で近い将来にむかえるはずの環境を読者に提示することを目的としている。IV、Vは本書の中心部分であって、IVでは筆者が考える集団主義経営の理念を述べており、またVでは集団主義経営の展開軸とすべきいくつかの要因を中心として筆者の構想を展開した。

本書は「管理・制度の検討とその未来的思考」と題して産業労働調査所『賃金実務』に昭和四六年中に連載した論稿を中心とし、これにはほぼ同量の新しい論稿を付け加えたものである。本書は関連する三部作の理論編というべきものであって、本書の内容の実際事例集としての『集団主義経営の実践』、労使関係を対象とした『日本的労使関係の課題』の続刊を予定している。

本書の刊行にあたってお世話になった菅原昇、武内崇夫の両氏にお礼を申しあげたい。

昭和四八年一月

著者

目次

はしがき

I 国際社会と日本の企業

1 ヨーロッパの日本商品への評価	2
2 国際的にみた日本の賃金	19
3 年次有給休暇条約と日本	37
4 アジアの賃金セミナー	46

II 伝統的経営理念の終わり

1 伝統的経営理念の特質	56
2 伝統的管理の崩壊	71
3 能力主義管理を考える	82
4 雇用管理への反省	90

III 集団主義経営の環境

1 一五年後の日本社会	100
2 若年層国から中高年層国へ	116
3 中年層勤労者の地位	121
4 外国人はどうみるか	125

IV 集団主義経営の理念

1 日本の経営の始源	134
2 組織と管理の原点	147
3 集団主義経営の基礎システム	156
4 二〇〇ドル世代と一、〇〇〇ドル世代	185
5 中年層の能力開発	212
6 単調労働化への警告	221

V 集団主義経営の展開軸

1 能力開発集団主義の体系	230
---------------	-----

2	教育訓練の構想力	251
3	中年層の学習	260
4	T式読書研修法のすすめ	273
5	人事考課からの解放	284
6	賃金への省察	293
7	集団主義経営の賃金体系	309
8	役割給の構想	314
9	週休二日制を考える	330
10	日本的雇用調整制度を考える	353

あとがき

図表索引

装幀 柴田廣道

あとがき

『能力主義管理の開発』（労働法学出版、昭和四六年）を書き終わってみて、私は人事労務管理について、ようやく自分なりの体系をもつようになったというのを感じ始めた。

ただ、そう主張するには、まだまだ不十分でもっと深く、かつ広く勉強しなければいけないということがよく分かった。ところが、人事労務管理という問題領域は、まさに人間の問題であって、唯一最善の人事労務管理などというものはあり得ないことなのである。少しでもより明らかに、よりよく問題をとらえるためには、およそ人間に関する一切の領域について自分の研究を広げていかななくてはならない。生理学、心理学、社会学はいうに及ばず、人間の歴史そのものをも問題意識をもって自分で見直してみなくてはならない。全く容易ならぬところに踏み込んだものだ、ということが現在の率直な感想である。

『能力主義管理の開発』を刊行して以後に、産業労働調査所の菅原昇氏から、六カ月連載で「管理・制度の検討とその未来的思考」という題で『賃金実務』に書くことを依頼された。本書のⅠの2、3、4、Ⅱの3、4、Ⅲの1、2、Ⅳの2、5、Ⅴの2、5、6、

図IV- 2	古事記の神統譜	145
図IV- 3	資本主義企業の存立基盤	152
図IV- 4	組織と管理	154
図IV- 5	組織のリーダーシップのシステム	157
図IV- 6	葛藤解決のプロセス	174
図IV- 7	ロバート・R・ブレークとジェーン・S・ムートン によるマネジリアル・グリット	180
図IV- 8	リーダーシップ・スタイルと日本の管理者の分布	181
図IV- 9	リーダーシップの必要能力(カツ)	182
図IV-10	日本的リーダーシップ	183
図IV-11	個人別能力開発度表	183
図IV-12	1人当り個人消費の動向(明22~昭17)	185
図IV-13	1人当り個人消費の動向(昭22~昭37)	186
図IV-14	1人当り個人消費の動向(昭38~昭45)	187
図IV-15	200ドル世代の人生観	191
図IV-16	社会システム	200
図IV-17	アメリカの管理者の現在地位からの将来の予測	213
図IV-18	単純作業のシステム	223
図V- 1	一つの課の職務群と仕事群	244
図V- 2	仕事群と従業員の役割	245
図V- 3	予習シート(1)(T式読書研修法)	277
図V- 4	予習シート(2)(")	279
図V- 5	東芝の役割分担の考え方	315
図V- 6	ダイキン工業労務課の役割配分	316
図V- 7	役割給の考え方	318
図V- 8	日本人の実態生計費	320
図V- 9	役割給の賃金体系	322
図V-10	役割給の展開	324
図V-11	資本主義市場メカニズムと雇用調整	354

は右の連載から選んだものである。

本書ではそのほかに次のような既発表の論稿をつけ加えた。すなわち、Ⅰの1は『一橋論叢』(昭和四十七年五月号)、Ⅱの1、2は『伝統的組織論と日本的労務管理』(『日本労働協会雑誌』昭和四十六年三月号)、Ⅴの1は「新おみこし経営を提唱する」(『中央公論経営問題』昭和四十七年夏季号)、Ⅴの9は『人事院月報』(昭和四十七年五月号)と東京都労働局『労働教育』(昭和四十七年七月号)、Ⅴの10は『賃金実務』(昭和四十七年八月一五日号)に収録したものである。本書のそれ以外の部分はすべて新しく書きおろしたものである。『能力主義管理の開発』と比べて、考え方が少し進んだのではないかと考えるのだがどうだろうか。

以上のような次第なので、本書は原点から出発して論理を展開するという構成になってはいない。どこから読み始めてもよいようになっている。ただし、Ⅰ、Ⅱ、Ⅲというような大きな章ごとに読めば、内容が関連しているはずである。本書が研究や実務の参考となればさいわいである。

著者

表Ⅲ—2	1963年、69年の8カ国の年齢別人口構成	117
表Ⅲ—3	日本の順位変動（年齢別人口の国際比較）	118
表Ⅲ—4	先任権リストの例	124
表Ⅳ—1	大和時代の重要事件	135
表Ⅳ—2	大宝令の位階と官職	137
表Ⅳ—3	考選の評価項目と基準	141
表Ⅳ—4	大宝令の考課点	142
表Ⅳ—5	大宝令の総合考課	143
表Ⅳ—6	企業の必要とする能力（大川信明）	164
表Ⅳ—7	必要とする能力の開発方法（大川信明）	165
表Ⅳ—8	リーダーシップの目標達成機能と集団維持機能	178
表Ⅳ—9	クルト・レビンのリーダーシップの型	179
表Ⅳ—10	中小企業経営者の成功観	190
表Ⅳ—11	神や仏に告白してわびれば悪いことは許される	202
表Ⅳ—12	これから先のことはどうなるかわからないから、 その時その時を楽しく暮らした方がよい	202
表Ⅳ—13	みんなで遊ぶ時、あなたのしたいことに反対する 人はぬかしてしまう方がよい	202
表Ⅳ—14	ばかで何もできないのは社会のじゃま者である と思う	203
表Ⅳ—15	父母を助けるためなら、自分はどうなってもかま わない	203
表Ⅳ—16	自分のことはどうでもよいから、まず恩人のこと について考える方が正しい	203
表Ⅳ—17	国のためなら人々の自由を犠牲にしてもしかたが ない	204
表Ⅳ—18	生活の目標について	205
表Ⅳ—19	他人なんてあてにならないものであって、つま るところ頼れるのは自分だけだ	205

表Ⅳ—20	人間は生れつき能力の違いがあるから、能力のあ る人が能力のない人の上に立つのは当たり前 のことだ	205
表Ⅳ—21	新しい仕事の計画、仕事の進め方	206
表Ⅳ—22	職場を選ぶ時の人間関係	206
表Ⅳ—23	目上の人に対してはたとえ自分の気にいらな いことがあっても我慢して聞いているのが礼儀である	206
表Ⅳ—24	親に対する服従の心こそが学ぶべき最も大切な 徳である	207
表Ⅳ—25	イタリアの年齢別勤労所得の比較（1968年）	212
表Ⅳ—26	中年層の肉体的・精神的な能力	217
表Ⅴ—1	役割給と賃金収入	248
表Ⅴ—2	日本の世代	263
表Ⅴ—3	日本社会の世代的特質	267
表Ⅴ—4	意思決定の基準	287
表Ⅴ—5	昭和10年代の職位別賃金格差	327
表Ⅴ—6	昭和40年代の階層別賃金格差	328
表Ⅴ—7	国際統計のばらばらな基準	336
表Ⅴ—8	週当り実労働時間（製造業・労務者）	338
表Ⅴ—9	同ベースでの労働時間の比較	339
表Ⅴ—10	年間平均労働時間の比較	340
表Ⅴ—11	週休2日制実施の経過の事例	351
表Ⅴ—12	不況下で実行した人事調整施策	366

図 索 引

図Ⅰ—1	総賃金の国際比較	36
図Ⅲ—1	労働力人口構成の推計（男女計）	119
図Ⅳ—1	大宝令の人事考課記録	140

津田 眞澄 (つだ・ますみ)

昭和27年 東京大学経済学部経済学科卒業

現 職 一橋大学社会学部教授 経済学博士

著 書 『労働問題と労務管理』(ミネルヴァ書房, 昭和34年)
 『労務管理』(ミネルヴァ書房, 昭和40年)
 『アメリカ労働組合の構造』(日本評論社, 昭和42年)
 『年功的労使関係論』(ミネルヴァ書房, 昭和43年)
 『労使関係の国際比較』(日本労働協会, 昭和44年)
 『日本の労務管理』(東京大学出版会, 昭和45年)
 『能力主義管理の開発』(労働法学出版, 昭和46年)
 『アメリカ労働運動史』(総合労働研究所, 昭和47年)
 『日本の都市下層社会』(ミネルヴァ書房, 昭和47年)

住 所 東京都大田区久が原4-18-20 (〒145)

集団主義経営の構想

¥950

昭和48年2月1日 第1刷発行

著 者 津 田 眞 澄

発行者 平 盛 雄

発行所 産業労働調査所

東京都千代田区平河町 2-4-7

〒102 電 話 (03) 263-4831

振替口座 東京 121239

落丁・乱丁本はお取替えいたします

印刷・製本 奥村印刷株式会社

2034-304010-2754

表 索 引

表I-1	調査人数および世帯数(日本商品の評判)	3
表I-2	調査のマニュアル(第3カードの例)(")	4
表I-3	品目別にみた優秀製品を作る国のリストにおける 日本の出現度(")	7
表I-4	船舶生産の優秀国はどこか(")	7
表I-5	日本の優秀製品は何か(")	9
表I-6	評判の良い製品を作る国での日本の出現度(")	11
表I-7	評判の悪い製品を作る国での日本の出現度(")	12
表I-8	質の悪い品を作る国(")	15
表I-9	質の悪い製品, 見せかけばかりの製品, つまらな い魅力のない製品を作る国(")	16
表I-10	製造業賃金の比較(1966年)	20
表I-11	フランスの賃金構成	21
表I-12	鉄鋼業時間当り労働費用構成比(1964年)	24
表I-13	賃金の国際比較(製造業, 時間当り収入換算)	26
表I-14	直接賃金と間接賃金	28
表I-15	直接賃金の性質	29
表I-16	賃金の国際比較(製造業, SAF)	30
表I-17	賃金の国際比較(繊維産業, SAF)	33
表I-18	賃金の国際比較(鉄鋼業, SAF)	34
表I-19	賃金の国際比較(化学工業, SAF)	35
表I-20	ILO 有給休暇委員会における逐条採択の結果	43
表II-1	伝統的労務管理の理念と展開	63
表II-2	現在の人事労務管理への意見	73
表II-3	年功的労務管理システムの展開と崩壊	81
表II-4	昭和43~50年の労働力需給の見通し	91
表III-1	日本の年齢別人口推計	116