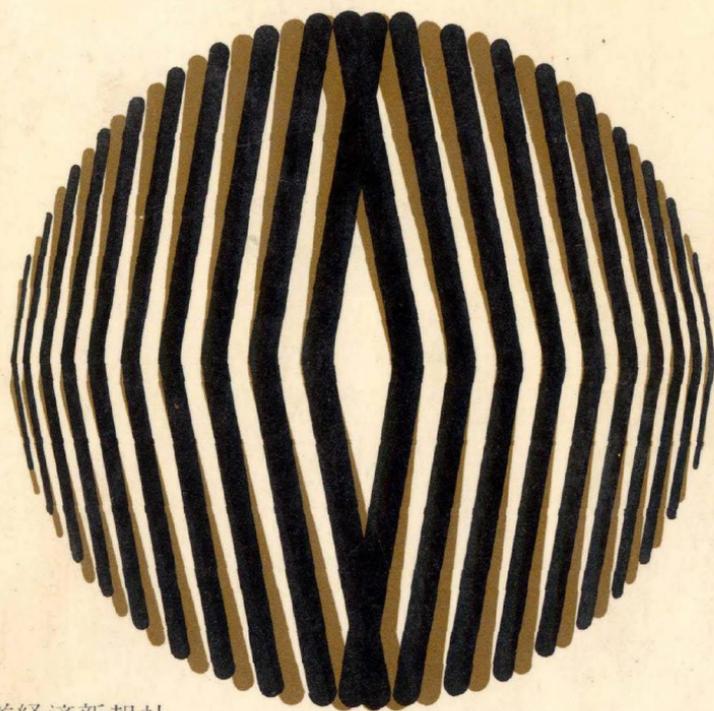


日本的經營の擁護

津田眞澂 著

東経選書

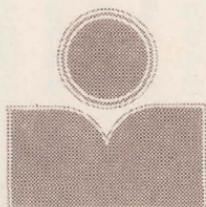


東洋經濟新報社

東経選書

日本的經營の擁護

津田眞澂 著



東洋經濟新報社

は し が き

経済の性質や動きに関心をもつ人は経営の領域にはなかなかひきつけられないようだし、経営の研究者や実務家の間では経済の動きを与件として受けとめる傾向が強い。両者が密接な関係にあることは誰でも知っていることではあるけれども、両方の知識をバランスよく保持することはほとんど不可能に近いとおもう。本書は経営の領域をあつかったものだが、経済に関心がある人にもわかってもらうように編集したつもりでいる。本書が日本の経済と経営の研究の橋渡しになればさいわいである。

本書は『日本的経営の擁護』と名づけられている。本書の中で展開している、いわゆる「日本的経営」の特質は、さしあたってその由来を明治末期に求めることができるのだが、その基盤は、遠く、わが国の社会制度が最初に形をととのえた、八世紀初頭の大和國家の組織と管理の制度にまでさかのぼるのであって、その一半の実証は『集団主義経営の構想』（産業労働調査所、昭和四八年）で示した。

日本の企業経営の研究者や実務家は欧米の学説や経営の実態に強い関心を示すが、日本の歴史にあまり興味をもたないのは淋しいかぎりである。日本の社会において一千年以上の歴史をかけて先人がどのような組織と管理の行動を積み重ねてきたかについて、まず探求がなされるべきではなからうか。この探求にふみ入るならば、日本の経営の特質が、一片の提言や主張によって崩壊するものではないことが容易に明らかにされるであらう。

本書では、日本の経営の歴史を古くさかのぼって跡づけることを具体的にしていなくても、姿勢としては先人の足跡をふまえたつもりでいる。本書を『日本の経営の擁護』と名づけたのは、最近、ともすれば日本の経営慣行を軽視したり、一掃しようとする風潮が実務の局面であらわれているので、このような浮足だった態度を鎮静したいという思いをこめたのである。

本書の第一章「日本の経営の特質」は二つの節に分かれている。第一節「集団の日本の特性はなにか」では、集団主義といわれている日本の経営体の特質をまずとりあげ、集団とはなにか、集団主義とはなにかについて立ち入って検討した。そして、日本の経営の特質を生活共同体としてとらえなおす問題提起をしている。第二節「日本の経営の特質」では、これを受けて、日本の経営を生活共同体の視点からとらえ直すところみをした。この論理は、体系的には初めての問題提起ではないかとおもう。とくに日本の経営の特質を「経営家族主義」だとぼんやり考えている人にはよく読んでほしいとおもう。

第二章「終身雇用制と能力開発主義」では、日本の経営の特質にかかわる二つの重要な柱をとりあげた。第一節「レイ・オフと終身雇用制」では、まず、しばしば熱心に導入の必要がさげばれているアメリカのレイ・オフ制が日本に俗に伝えられているものとどんなにちがうものであるかを証明し、次に、終身雇用の慣行の蓄積のあやふやさを跡づけ、終身雇用制の定着を主張した。終身雇用の慣行が廃棄されれば、日本の経営は一掃されることが明らかである。したがって、この問題をこの節でくわしくとりあげたのである。第二節「能力主義管理のめざすもの」では、日本の経営が学歴・年功の柱から能力開発の柱に管理の座標を移す場合に、日本の経営として留意すべき問題を取りあげた。賃金、労働時間など管理の構成要素は、この大きな移動に合わせて、日本の経営に斉合するように調整されるべきであり、調整できるはずである。

現在の日本の経営では、解決すべきその他の重要な問題として、中高年層問題や福利厚生制度の問題などがある。本書ではこれらの問題を収録する余裕はなかったが、種々の場所で必要な場合には言及がされているはずである。

第三章「職場の再建とライン管理」以降は、日本の経営の管理の主体について論じている。まず第一節「職場の再建の設計」では欧米的手法による合理化の進展によって諸処で職場の崩壊がみられる事実を指摘し、新しい技術体系をふまえた上で、職場共同体の再建の必要を主張した。第二節「職場監督者の役割」では、職場のリーダーとしての監督者がとりくむべき課題、果たすべき役割を論じ

た。第三節「ライン管理者の管理行動」は実態調査の報告であつて、日本的経営の管理者の管理行動パターンの特性をえがき出すことに努めた。

第四章「管理の正当性と管理者の生きかた」では、第三章の事実を基礎とし、また第一、第二章の日本的経営の特質の解明を前提とした上で、第一節「管理の正当性とはなにか」において管理および管理職の正当な位置づけをこころみた。そして第二節「日本的経営の管理者の役割」において、現在の管理職の重い負荷といかに生きるべきかの課題について考えてみた。

第五章「産業民主主義の展開」では一転してヨーロッパの問題をあつかつた。すなわち、第一節「仕事の自由化の文化的意味」では一九六〇年代末から一九七〇年代にかけての、ヨーロッパ諸国にみられる労働の自由化・人間化や労使関係の新しい動きに注目し、その意味づけをこころみた。この節の内容については、一九七一年と一九七三年との二度にわたる調査の結果が材料になっている。第二節「労働者重役制と日本への提案」は、第一節の記述を前提としながら、一九七〇年代に入つてにわかに活発となつた、ヨーロッパ諸国における労働者の社会参加および経営参加の動きをとらえ、とくにその顕著な例としての労働者重役制の考察をこころみた。この二つの節では、とくに日本的経営の視点から、ヨーロッパ諸国における経営および労使関係の動向が日本とはいちじるしくちがうことを注意したつもりである。その上に立つて、日本における産業民主主義の漸進の必要性を強調して、日本における労働者の社会参加・経営参加の提案をおこなつた。

第六章は昭和五〇年八月に書き下ろされたものであり、第一―五章までに展開した論旨をふまえて、日本的経営の性質を生活共同体の原理から積極的に規定しようところみた。この意味で第六章は本書の結びにあたると考えてほしい。

本書の刊行にあたっては、東洋経済新報社出版局の藤井真人氏の御配慮をいただいた。記して謝意をあらわしておきたい。

昭和五〇年一月

著 者

はしがき

目次

第一章 日本的経営の特質

第一節 集団の日本の特性はなにか

1 はじめに……………一

2 集団と個人の理論……………四

3 社会の原組織の理論……………八

4 集団主義から生活共同体へ……………三

第二節 日本的経営の特質

1 はじめに……………一五

2 集団主義経済の性格……………一七

第二章 終身雇用制と能力開発主義…………… 四三

第一節 レイ・オフと終身雇用制…………… 四三

- 1 レイ・オフ制採用の主張…………… 四三
 - 2 アメリカのレイ・オフ制とはなにか…………… 四〇
 - 3 レイ・オフ制の問題点…………… 三六
 - 4 戦前の終身雇用の検討…………… 六一
 - 5 終身雇用制は確立したか…………… 六六
 - 6 終身雇用の慣行を擁護する…………… 七四
- 第二節 能力主義管理のめざすもの…………… 六六
- 1 日本的経営と能力主義管理…………… 六六
 - 2 能力開発主義管理の原理…………… 八三
 - 3 能力主義管理の二つのパターン…………… 八六

4 安定層の定着の問題…………… 九三

第三章 職場の再建とライン管理…………… 九三

第一節 職場の再建の設計…………… 九三

- 1 職場崩壊の危機…………… 九三
- 2 職場無視の合理化…………… 一〇一
- 3 職場再建の設計…………… 一〇五

第二節 職場監督者の役割…………… 一〇六

- 1 職場監督とはなにか…………… 一〇六
- 2 監督者の役割…………… 一〇九
- 3 無進歩思想の登場…………… 一一六
- 4 進歩向上思想の復権を…………… 一二二

第三節 ライン管理者の管理行動…………… 一二三

- 1 調査と分析の方法…………… 一二三
- 2 ライン管理者の管理行動パターン…………… 一二三
- 3 異常事態の管理行動…………… 一二七
- 4 調査のまとめ…………… 一三〇

第四章 管理の正当性と管理者の生きかた……………一七〇

第一節 管理の正当性とはなにか……………一七〇

- 1 管理職の組織内の位置……………一七〇
- 2 管理の正当性とはなにか……………一七三
- 3 管理能力の意味するもの……………一六〇

第二節 日本的経営の管理者の役割……………一六四

- 1 効率化と能力開発の両立……………一六四
- 2 従業員の企業帰属意識……………一六九
- 3 日本的経営の管理職……………一七五
- 4 管理職の当面する課題……………一八一
- 5 管理者はいかに生きるべきか……………一八六

第五章 産業民主主義の展開……………一八三

第一節 仕事の自由化の文化的意味……………一九三

- 1 バカンス！ バカンス！……………一九三
- 2 有給休暇と週休二日制……………一九八
- 3 休暇要求の文化的意味……………二〇一
- 4 仕事の自由化の欲求……………二〇五
- 5 労働時間と仕事の自由化……………二〇九
- 6 労働者の社会参加……………二二三

第二節 労働者重役制と日本への提案……………二一七

- 1 労働者重役制の世界的普及……………二一七
- 2 労働者重役制の内容……………二二七
- 3 労働者重役制の発展の要因……………二二七
- 4 日本の労働者参加への提案……………二四三
- 5 むすび……………二五一

第六章 日本的経営の原理と体系……………二五五

第一節 国民経済と日本の企業……………二五五

- 1 経済同友会決議の役割……………二五五
- 2 国民の合意をえた所得倍增計画……………二五八

第二節	日本の企業の行動論理	二六一
1	市場占有率競争の行動	二六一
2	労使関係から労務管理へ	二六四
第三節	生活共同体の原理と日本の経営	二六七
1	生活共同体の原理	二六七
2	生活共同体への加入の欲求	二六九
第四節	日本の経営の擁護	二七四
1	生活共同体としての日本の経営	二七四
2	日本の経営の擁護	二八三
あとがき		二九一
索引		

著者紹介

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。

主要著書 『労働問題と労務管理』(ミネルヴァ書房, 昭和34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)

『集団主義経営の構想』(産業労働調査所, 昭和48年)

『労働経済学』(訳書)(総合労働研究所, 昭和49年)

日本の経営の擁護

昭和51年1月10日 第1刷発行

昭和51年11月5日 第2刷発行

著者 つだますみ 津田真澄

発行者 宇梶洋司

発行所 東京都中央区日本橋本石町1の4 東洋経済新報社

郵便番号 103 電話東京(270)代表4111 振替口座東京3-6518

© 1976 <検印省略> 落丁・乱丁本はお取替えいたします。 3034-5023-5214
Printed in Japan.