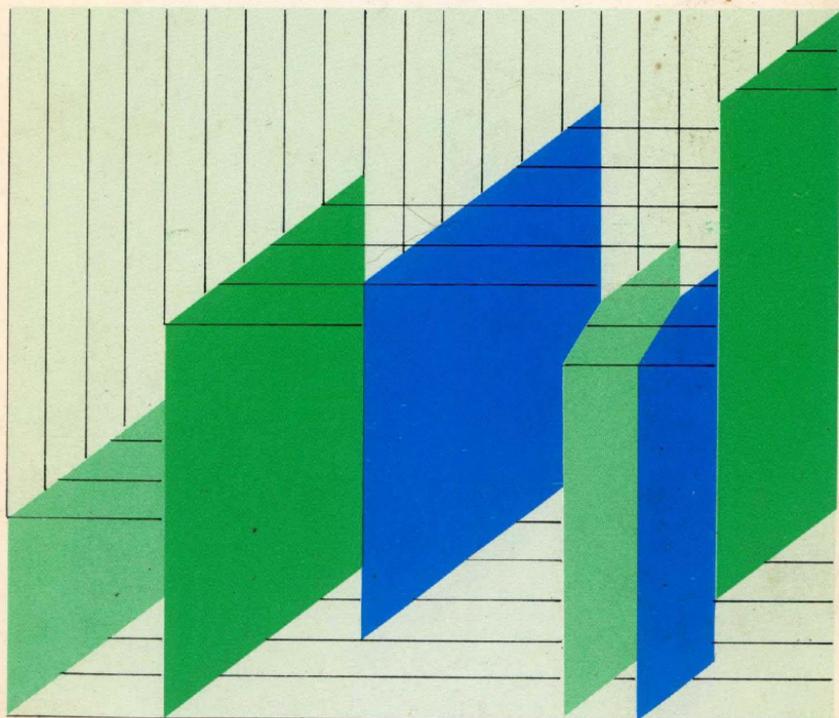


# 高齡・高学歴下の 日本的経営

中年層基軸人事への移行

津田 真澁著



日本経営者団体連盟

## まえがき

「企業は人なり」というが、この言葉ほどさまざまに使い分けられる言葉はないであろう。ある場合には「人」はトップ・マネジメントを指し、ある場合には従業員全体を指し、ある場合には企業経営の考え方を指す。だが企業そのものが「企業は人なり」を原理として動かされてきたかといえれば必ずしもそうではない。

現在は「減量経営」の必要性がさかんに叫ばれ、また実行もされているのであって、「減量」の中に従業員の排出が重点施策としてはつきりと組み込まれているのであるから、「企業は人なり」にもタテマエとホンネがいろいろあることになる。

多くの実務家に注意を求めたいのは、人材の開発・活用には長い時間かかるということである。またどれほど人材の最初の質が良くても人を育てない環境や計画的に人を育てない施策を取り続けていると人材はそのうちにまったくダメになってしまうということであり、これは実に恐ろしいが事実だということである。

企業経営は短期の視野で動き、短期需要に即応していくのであるが、その反面であまりに鋭敏に応じて人を動かしすぎると、気がついたときには、ものの役に立たない人材ばかりになってしまい、企業業績もシリ貧状態に陥り、その下向傾向をくいとめる力がなくなってしまう。「企業は人なり」

ということ、この意味ではまさに真実である。

高齢社会、高学歴社会の到来は日本にとって確実に予測されるころであって、この到来の影響ははかり知れぬほど大きい。その大きな影響についてはだれも異論をもっていないが、それほど影響が大きいことになると漠然とした感想しかもたないのが現状である。その影響の大きさについては本書の「結び」の後半をまず見てほしいと思う。

この大きな社会的影響をしっかりと受けとめて企業経営が積極的に対応していくためには、「企業は人なり」という言葉を従業員全体を意味するものと解釈し、今からすぐにでも体系的かつ長期的な人事労務計画を構想し展開しなければならない。本書は読者の構想の開発と展開の着想を援助するために書きおろされたものである。

本書は六章と「結び」からなりたつ。第一章「中高年層従業員の増大」では中高年層従業員が僅々二〇年の間にどれほど多数に増加するかについて読者に分析結果を提供している。まず第一節「中高年層従業員の増大傾向」では現在でもすでに中高年従業員がどしどし厚みを加えている事実とその事実の特性を分析し、第二節「労働力の高齢化の進展」では、第一節の事実をふまえた上で、これからの労働力の高齢化の急速な進行と、それがもたらす社会的変化について分析を行なっている。

第二章「高学歴化の進行」では高齢化と同時に進展している青年層および従業員の高学歴化の傾向を分析している。第一節「上級学校進学率の急上昇」では、昭和三〇年代以降の青少年層の進学率の上昇が労働力供給にどのような変化を与えてきたかについて検討し、第二節「従業員の高学歴化」ではその事実が従業員の高学歴化にどのような影響を与えているかということについての具体的な分析を試みた。

第三章「新しい経営理念の具体化」は、第一、二章の分析を土台とし、この分析結果を課題として日本の企業経営がどのような経営理念に立つて企業経営を行なわねばならないかという課題を検討した。本書は人事労務管理の構想を主題とするのであるけれども、人事労務管理は経営理念に導かれなければスジの通った構想を描くことはできない。第一節「新しい経営理念形成の要素」においては経営理念形成にあたっての当面する諸課題をあげて検討を加えた上で、新しい経営理念の柱とすべき領域を指摘した。第二節「経営組織の新原則」は新しい経営理念と、そのもとでの人事労務管理の展開の架橋となる経営組織について検討し、その経営組織が新しくどのような原則に立たねばならないかについての構想を提出した。

第四章「終身雇用の慣行の維持」は新しい人事労務管理の構想にあたって、日本の経営の精髓といえる終身雇用の慣行について、その維持を主張した。この維持なくしては日本の経営は解体せざるをえないのであって、日本の経営の解体を前提とした人事労務管理の構想は、理論的にはこれほど容易な結論はないだろうが、それは日本的な特性を備えたものとはいいたい。私は「日本の経営の擁護」(東洋経済新報社、昭和五一年)において、終身雇用の慣行を廃棄して日本社会に大量失業の社会混

乱を、それに対する有効な対応措置がないままに発生させようとするこの危険を指摘したのだが、この章では別の観点からその主張をくり返した。第一節「終身雇用層の厚い集積」では伝統的な終身雇用の慣行が昭和三〇年代以降の高度成長期に急激に拡大して終身雇用層が集積した事実を指摘し、第二節「終身雇用層の層別の実態」では、それらの集積した終身雇用層をいっそう立ち入って検討した。

第五章「中高年層基軸人事への転換」から新しい人事労務管理の構想が提出される。まず第一節「中年層専門職の確立」では、新しい人事労務管理の本質が中年層基軸人事であることを明らかにし、その中年層基軸人事の柱の一つが中年専門職の確立にあることを述べた。第二節「中年専門職制度への移行」では現行の人事労務管理からどのように中年専門職制度へ移行するかについての方法と中年専門職制度の構図を示した。第三節「中年専門職制度の展開」では新しい中年専門職制度をどのように展開するかについてのより具体的な考え方を提出した。

第六章「行動能力主義と職場能力開発」で二つの異なる局面を一つの章におさめて述べている。まず第一節「行動能力主義の展開」では、新しい人事労務管理においては全従業員の企業共同生活体における個人的職業生活の原理が行動能力開発主義に立つべきことを主張した。ここでは、従来の能力主義に代わって行動能力主義を採用すべきことを提案している。この行動能力主義は一方において専門職主義につながり、生かされていくと同時に、他方においては次節の職場能力開発に連繫していく。

第二節「職場能力開発の推進」は、新しい人事労務管理の構想のもとで取り組むべき職場開発の位置づ

けを試みたものである。この節は私の体験を土台にしたものであるので、やや詳細な提案を試みた。

「結び」においては、全六章にわたる本書の構想を簡単に跡づけた上で、新しい人事労務管理の構想が当面するのであろうと思われる二つの課題についてあらかじめ解答をしておくことを試みた。第一には、資本主義企業における労働は本質的に疎外労働なのだから、資本主義企業の人事労務管理は疎外を強める役割を果たすにちがいないとする批判にこたえることであり、第二には、日本社会の高齢化の進行は現存の経済構造では解決できないとするドラッカーの問題提起にこたえることである。

本書は、以上のような内容をもっている。そもそも新しい構想を提出することは苦勞の多い仕事であって、過去に生起した事実には種々の解説を加えることの方がはるかに容易だと思ふ。新しい構想は過去についての分析の整った論理構成にくらべて、はるかにキメが粗く、常識人にはききばつに見えすぎる。だが私自身の研究の姿勢は今までも一貫して先へ先へと問題を探索しながら、未来学が扱う領域ほど遠い時期のことではないけれども、身近な将来における社会構図を先取りして、その構図で生起するであろうと思われる諸問題をあらかじめ解決できるプログラムを提出することにおかれてきた。このような性質の構想を発表する機会を与えていただいた日本経営者団体連盟弘報部に謝意を表したいと思ふ。

# 目次

まえがき..... 1

## 第一章 中高年層従業員の増大

第一節 中高年層従業員の増大傾向..... 18

1 従業員の平均年齢の増加..... 18

規模別にみた平均年齢の動向

産業別の特徴 21

2 従業員の年齢構成の変化..... 27

崩壊したピラミッド型 27

激増した四〇歳台、五〇歳台 28

第二節 労働力の高齢化の進展..... 34

1 人口の高齢化の進行..... 34

若年層労働力供給の激減 34

一〇年後の高年齢層人口は二ケタ 36

2 労働力の高齢化…………… 38

    中高齢層は八年後に過半数

3 中高年層労働力の活用が必要…………… 42

    中高年層労働力の国際比較

    欧米の老齡者政策・中高年層施策の活用を

## 第二章 高学歴化の進行

### 第一節 上級学校進学率の急上昇…………… 52

1 若年労働力の減少…………… 52

    昭和六〇年の若年労働力の推計

2 進学率の上昇…………… 56

    新規学卒就職者数の推移

    進学率の推移

### 第二節 従業員の高学歴化…………… 62

1 従業員の高学歴化の問題…………… 62

    従業員の学歴構成の変化

    台頭した高学歴化の諸問題

2 高学歴化の業種別差異…………… 66

    業種別によって異なる高学歴化

    製造業とサービス業の高学歴化はまったく異質

## 第三章 新しい経営理念の具体化

### 第一節 新しい経営理念形成の要素…………… 76

1 当面する経営諸問題への発想…………… 76

    新しい経営理念の樹立

    社会と企業の間接を含む経営理念を

2 新しい経営理念の基盤…………… 80

    企業の経済的意義

    企業の社会的意義

    企業の間接労働上の意義

第二節 経営組織の新原則

- 1 経営組織の基本原則..... 89
  - 経営組織の分業化 89
  - 経営組織の階層化 92

2 部・課制の再検討..... 95

- 「課制廃止」の大きなマイナス面 95
- 「課」は日本的経営の根拠 97

3 ゼネラル・マネジメントの確立..... 103

- ゼネラル・マネジメントの性格 103
- 「役員部」の位置づけ 105

第四章 終身雇用の慣行の維持

——人事労務管理の基軸——

第一節 終身雇用層の厚い集積..... 108

1 終身雇用制の論理..... 108

終身雇用制は諸悪の根源か 108

日本の終身雇用制の特色 110

2 標準的終身雇用層の検定..... 114

終身雇用制の萌芽 114

半数を超えた終身雇用層 115

第二節 終身雇用層の層別の実態..... 119

1 学歴別・職層別の終身雇用層の検定..... 119

大卒事務・技術系 119

高卒事務・技術系 120

高卒技能系 121

中卒技能系 123

2 検定結果の評価..... 125

終身雇用制が労使関係安定に大きな寄与 125

第五章 中年層基軸人事への転換

第一節 中年専門職の確立……………128

1 中高年層基軸人事の発想……………128

終身雇用の慣行を維持……………128

四五歳基軸人事の原則……………129

2 専門職制度の確立……………132

「日本的専門職」の発想……………132

「日本的専門職」の性格……………134

第二節 中年専門職制度への移行……………137

1 現行制度からの移行……………137

第一段階Ⅱ新資格への横すべり……………137

第二段階Ⅱ専門職の分類・格付け……………138

第三段階Ⅱライン管理者を選抜……………139

選抜基準は日本的経営の二原則を貫く……………139

2 中年専門職制度の原則……………141

専門職位の定義……………141

第三節 中年専門職制度の展開……………146

1 中年専門職基軸の部・課の編成……………146

ライン組織にスタッフ組織を乗せる……………146

ライン業務の基礎はプロジェクト集団……………149

2 中年層専門職の育成と処遇……………151

中年層育成の計画化……………151

三〇歳で学歴を人事上の配置・処遇からはずす……………154

専門職の給与面の処遇の仕方……………157

第六章 行動能力主義と職場能力開発

第一節 行動能力開発主義の展開……………162

1 能力開発基準の設定……………162

これまでの「能力」の基準……………162

行動基準の設定 165

2 行動能力の基準と尺度 167

行動能力の基準 167

評定尺度のとり方 170

第二節 職場能力開発の推進

1 職場能力開発の着眼点 172

日本の組織開発 172

職場能力開発 174

2 業務の構造化計画 178

「業務」仕事の構造化とは 178

業務「仕事」の構造化へのステップ 179

3 職場能力開発の展開 183

日本の経営の特性を生かした開発 183

職場能力開発の手法 184

「職場能力開発計画」にもとづく開発 186

4 管理能力の開発 189

日本の管理能力 189

管理能力の二つの要素 191

層に合った管理能力の開発を 192

結 び ..... 195

あとがき ..... 203

## あとがき

本書は全文書きおろしの著作であつて、私の理論的枠組からいえば、『日本の経営の論理』（中央経済社、昭和五二年）に続くものである。私の人事労務管理の理論化の試みは『労働問題と労務管理』（ミネルヴァ書房、昭和三四年）に始まる。この著作は昭和三一、二年に鉄鋼工場で展開していた大規模な技術革新のもとにおける労働者の職業的技能、作業集団、賃金、昇進などの変化についての実態調査を主題とし、これに関係づけてホワイト・カラーについての実態調査を収録したものであつて、この種の調査としては最も早い調査であつたと思う。この調査の中で技術革新が伝統的な作業技能、作業集団、組織と管理、賃金、処遇などの全面にわたつて変化をもたらすことを観察した。この調査以後に労働組合や事業所の実態調査を行ないながら、このような技術革新をもたらす源泉となつてゐるアメリカで研究をする気持が起き、アメリカに渡つた。帰国後にアメリカ式に整つた人事労務管理の体系を展開した著作が『労務管理』（ミネルヴァ書房、昭和四〇年）である。やがて実態調査の主領域の一つに人事労務管理の実態が加わり、『日本の労務管理』（東京大学出版会、昭和四五年）がその一つの結論として刊行された。その後から、いわゆる能力主義管理が主張されるようになってきたのだが、その主張の多くがあまりにも素朴なアメリカの一部の理論にもとづいていたものなので、

私は『能力主義管理の開発』（労働法学出版、昭和四六年）でその批判を行ないながら、私が考える能力開発主義管理の考え方を展開した。

このころから、人事労務管理について日本の特性に根ざした理論の展開に注意を向けるようになった。その展開の最初の試みが『集団主義経営の構想』（産業労働調査所、昭和四八年）であり、第二の試みが『日本の経営の擁護』（東洋経済新報社、昭和五一年）であって、理論からしだいに実務的展開に接近していった。第三の試みが『日本の経営の論理』（前出）であって、この書によって日本の経営およびその下における人事労務管理の理論が整ったと私なりに考えている。また、実務展開に関しては、本書のほかすでに『賃金実務』（産業労働調査所）の昭和五〇年の連載論稿の中でその一半を記述しているが、その後の展開をも加えて本書の刊行後にまとめる予定でいる。その書を世に問うことによって理論体系の区切りをつけたいと考えている。

本書はこのような位置づけをもっているものであって単なる実務書に限定されるものではない。性格としては、具体的に細かな実務展開の前段の性格をそなえているのであって読者にみずからの構想を問うものである。現在の人事労務管理がかかえる課題は途方もなく大きく多彩であるので基本的な構想がなくては実務に取り組むことはできない。本書を読者の発想とその理論化のためのたたき台に使っていただければ幸いである。

本書は私がここ数年の間に経験した人事労務管理の調査や実習を下敷において書かれている。そのことが類書にくらべて本書の特色とするところであろう。学者が実務について述べることは現実離れしていることが多からう。読者の是正をお願いしたいと思う。

## 〈著者紹介〉

津田真激 (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

### 主な著書

『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)  
『日本的経営の擁護』(東洋経済新報社, 昭和51年)  
『日本的経営の論理』(中央経済社, 昭和52年)

## 高齢・高学歴下の日本的経営

---

昭和52年7月20日発行

昭和53年2月20日2刷

著 者 津 田 真 激

発行人 村 部 保

発行所 日本経営者団体連盟弘報部

東京都千代田区丸の内1-2-1 (〒100)

電話 東京 編集 (03) 213-4496

業務 (03) 213-4491

大阪分室

大阪市北区天神橋3-8-9新末広ビル (〒530)

電話 大阪 (06) 358-0697

印刷所 日本製版株式会社

---

(落丁, 乱丁の節はお取替えします)

2034-770613-5821