日本的経営の台座

一橋大学教授
津田眞澂

中央経済社

日本的経営の台座

一橋大学教授
津田眞澂

まえがき

1

若い時代に欧米諸国で生活を送った日本人には極端に言って帰国後に二つのタイプが見られるとおもう。

第一のタイプは、欧米人の自信の強さ、誇りの高さや行動の積極性に感銘を受け、さらに仕事の高度な組織性や情報機器の駆使ぶりに感動し、自身もその中にとけこんで消化・吸収に努める。帰国してみると日本社会の組織や個人のあまりの欠陥に失望し落胆するが、勇気をふるってその欠陥を次々に指摘し、欧米型に変えることを主張し、しかも大胆に行動する。

第二のタイプは、同じように欧米人の明瞭な個性の発揮や組織行動の設計の見事さや機器の利用のたくみさに深い感銘を受けるけれども、その中にあって人々と自身の差異に関心をもち、人間としての発想や行動のちがいが一朝一夕に同様にはならないことを深く学んで帰国する。

この二つの日本人のタイプはもちろん極端であって、たいていの人々はこの二極の中間に分布し、そのつど変動しているといってよい。

ところで日本の「文明開化」を主導したのは第一のタイプの人々であって、いつの世でも日本では第一のタイプの人々が多数であり、優勢であった。そして日本社会が激変するときには、この第一の

タイプの人々が世論を誘導してきたのである。

だが私には第二のタイプの人々の中にかえって日本社会の本質に興味をいだき、そしてそれゆえにこそ、日本を横並びに置いた上での国際関係に強烈な関心と主張をもつ人々が存在するように思える。

私は、すぐれた人間ではないけれども、第二のタイプに属していると自分では思っているし、第二のタイプに属する姿勢をもちたいとねがっている。私が最初に外国生活を送ったのは一九六〇年代前半のアメリカにおいてであった。そのころの日本社会は高度経済成長の波にちょうど乗ったところではあったが、アメリカの「文明」のはるかな後塵を拝していた。見るもの聴くもののすべてが私にとっては驚きであったといってもよい。だが私はそのような「文明」よりもアメリカの人々の発想や行動と私自身の発想と行動が事ごとにぶつかり合うことに関心をもった。あるマネージャー・コースの教育訓練に参加して全員と私との意見が対立して、ついに一致しないまま別れたことを今ではなつかしく思い出す。

2

日本の経営組織はゆらぐことのない台座の上で多数の列柱によって建設されている。国際政治危機、資源危機、人口高齢化など従来とは様変わりの環境要因が働くさいには、われわれはこの台座にもどり、台座から列柱を見上げて、柱の補修をしたり、柱を取り換えるべきであって、列柱をも台座をも遺跡あつかいにして別の建物を建てよという主張を私はとらない。必要なのは台座の性質の解析であり、私にはこの台座の性質の把握がまだまだ不十分であるようにおもえる。性質不明の台座を「悪しきもの」として廃棄することが正当な行為であろうか。

本書を「日本的経営の台座」と名づけたのは、このような意味なのであって、日本的経営の本質の解析に少しでも役立たせようという願いが込められている。全体は一〇章から成りたっており、既発表の論文も入っているが、書き下ろしの章もある。既発表の論文の出典については本書の末尾を参照していただきたい。

3

本書は全体を四つの編に分けた。

第1編「日本的経営の特質」は三つの章で成りたっている。この編では日本的経営の基本性格について色々な方向から検討してみた。

第1章では日本的経営の台座と考えている経済性と共同生活体との二重の基本原理について述べている。この二重の基本原理は『日本の労務管理』(東京大学出版会、一九七〇年)、『日本的経営の擁護』(東洋経済新報社、一九七六年)、『日本的経営の論理』(中央経済社、一九七七年)ですでに展開したところであるが、この第1章では別の角度から検討をこころみている。すなわち、いわゆる日本資本主義分析の研究から進められている「法人資本主義」の論議と、日本的経営の論理との接面を解こうとする部分と、『年功的労使関係論』(ミネルヴァ書房、一九六八年)で検討した日本の労使関係の特質と、そこでかかげた展望とを日本的経営の論理の中で説明しようとこころみた部分とから成りたっている。

また日本の労使関係については小冊子ではあるが『労使関係』（日経文庫、一九八〇年）をここでの関連で参照していただければ幸いである。内容は重複していない。

第2章「日本の人事労務管理の展開」は第1章に接続して、日本的経営のヒトの面について、とくに取り出して検討を加えた。この第2章は論旨の順序としては第6章に続いていく位置にある。

第3章「日本的経営における労働移動」は私としては初めてこころみた現在の日本の労働市場についての解析である。終身雇用慣行といわれても日本の労働市場の移動は中小企業だけでなく大企業でも活発であり、また産業、業種によっても大きな差がある。この活発な労働移動の過程をつらぬいて終身雇用慣行の規範が示す実態をこの章の最後の節で解析している。

4

第2編「日本的経営の従業員意識」は二つの章で成りたつ。ここでの問題意識は日本的経営という以上は、その基本原理を受容する従業員自体の意識をとりあげなくては意味がないということにある。どのような制度も運営も従業員全体に受け入れられる基盤を欠いては有効ではないからである。そこで第4章では一九六〇年代におこなわれた日米労働者についての総合的な意識比較調査の一つの業績をとりあげて整理しながら研究してみた。また第5章では一九七〇年代におこなわれた日米英労働者についての広汎な意識比較調査結果を素材として研究した。この二つの章は第1編「日本的経営の特質」で述べた論理を実証していると考える。

第3編「ゆれ動く日本的経営」は四つの章から成りたち、本書の中では最も分量が多い。ここでは、とくに一九七三年の石油ショック以来の長い不況の中で日本的経営を支える列柱をゆり動かすような施策や論調がさかんに登場してきたので、それらの重要な論点について私なりの検討をこころみている。

まず第6章「日本的経営の組織と管理」は第1編の第1、第2章を受けて、戦後の形成以来一〇年以上を経過した日本的経営の組織の展開の帰結ともいうべき問題状況を検討している。ここでは免責経営と自主管理という二つの要素が組織をゆれ動かす要素となっていることを指摘している。

第7章「中高年問題を政府に問う」は一九七七年という不況の真只中の時期に、いわゆる「過剰雇用」から「減量経営」へと企業が長勤続・中高年従業員の人員整理に踏み切り始めたことをとらえて、人口高齢化、中高年層雇用問題について政府に公開質問状を提出し、労働大臣および厚生大臣から書面でえた回答を収録した。これは週刊サンケイの企画により編集部の了解をえて収録する。質問状も回答も長文であって、読者の研究に資する内容だと考える。

第8章「日本的経営の人事慣行への労使の主張」は、第1編で述べた日本的経営の雇用・処遇について「終身雇用はもうおしまいだ」とか「年功賃金は古くなった」という議論がさかんにおこなわれている中で、それでは今まで形成・維持してきた雇用・処遇の諸制度・慣行を一体どうしていくつもりなのかという問題にしぼった主張調査の結果分析を収録した。この調査は一九七九年におこなわれ、私が調査結果の解析にあたった部分が了解をえた上で収録されている。

第9章「選択定年制の出現」は、企業が「減量経営」の重点施策として不況下に新しく打ち出した選択定年制について、私の研究室でおこなった調査の解析結果の中で私が書いた総論の部分と、私自

身が読みとった内容とを収録した。後者は新しく書きおろしたものである。今のところ、用意周到に準備され、打ち出した施策とは思えないということが選択定年制についての私の結論である。

5

第4編「台座から見た日本的経営の課題」では第3編の内容をふまえ、第1編の内容に戻って、現在の日本的経営にとって何が課題であるかを考えてみようとした。この編には一つの章しかない。すなわち第10章「日本的経営の課題と前進」では、日本的経営の特質そのものをしっかりとおさえた上で、現在の課題に取りくむべきである、ということを論旨の基調としている。この章は四つの節から成り立っているが論点は明確を期したつもりである。

本書がこの形で刊行されることについては中央経済社の山本時男常務取締役および関博之編集部次長に前著に引き続き御世話になった。記して謝意を表しておきたいとおもう。

昭和五十五年十一月

著　者

目　次

第1編　日本的経営の特質

第1章　日本経済と日本的経営

第1節　戦後日本の資本主義経済……2
1　現代市民社会の形成……2
2　日本的企業の形成……4
3　日本的企業の経済性……10
4　官民協調経済……11

第2節　共同生活体としての企業……16
1　経営家族主義の崩壊……16
2　共同生活体の理念……17

3　企業内労働組合の形成……19
4　産業別組合組織の位置……21
第2章　日本の人事労務管理の展開
第1節　その時期区分……24
1　五つの時期……24
2　絶頂期のエピソード……26
第2節　日本的人事労務管理の特質……27
1　終身雇用慣行の再吟味……27
2　慣行化回避の流れ……31
3　舞台裏での活動……32
第3節　資格制度の開発……36
1　ひんぱんな人事異動……36
2　資格制度の活用……38
第3章　日本的経営における労働移動
第1節　新規学卒入職者の労働移動……43

1　はじめに……43
2　新卒入・離職者の動向……45
第2節　新卒以外の入・離職者の動向……52
1　入職者の性格……52
2　離職者の性格……56
3　労働移動の動向……58
第3節　離職者の離職理由の分析……63
1　圧倒的な「個人的理由」……63
2　「個人的理由」の検討……66
3　退職理由の検討……69
第4節　企業内定着者の計測……71
1　労働移動と定着……71
2　定着者の計測……73
3　定着層の時系列計測……76

第2編　日本的経営の従業員意識

第4章　一九六〇年代の企業従業員の意識

第1節　日米従業員の企業観……82
1　利用する資料……82
2　会社観、雇用観の比較……85
第2節　就業管理への従業員意識……91
1　作業管理についての比較……91
2　考課・昇進管理への評価……97
3　福利厚生施策への態度……98
第3節　労働組合と社外生活への意識……101
1　労働組合への姿勢……101
2　社外の生活と企業経営の関係……104
3　むすび……108

第5章　一九七〇年代の企業従業員の意識

第1節　意識調査のむずかしさ……110
1　「どちらともいえない」……110
2　「ずっと勤めることになる」……115
第2節　社会とのかかわり合い……117
1　「独立する」ことを空想する……117
2　暇でも「社会活動」はしない……120
第3節　企業内生活の充実……121
1　職場の人間関係のふくらみ……121
2　やっぱり仕事が生きがい……122
3　むすび……125

第3編　ゆれ動く日本的経営

第6章　日本的経営の組織と管理

第1節　本社集権の決定制度……128
1　本社集権制の性格……128
2　戦後型集権制の前提……132
3　本社集権制……134

第2節　免責経営の発生……143
1　社長への権力集中と派閥……143
2　必要能力要素の変化……145
3　免責経営の危険……148

第3節　自主管理の進展……149
1　自主管理の促進の機運……149
2　免責経営と自主管理の衝突……152

第4節　日本的経営における組織と個人……155
1　従業員集団の分裂……155
2　日本的経営の前途の課題……159

第7章　中高年問題を政府に問う
——公開質問と政府の回答——

1　はじめに……167
2　中高年問題への認識を問う……167
3　中高年問題の政策を問う……172
4　とくにホワイトカラー問題を問う……181
5　中高年者の生活安定政策を問う……184

第8章　日本的経営の人事慣行への労使の主張
——日本生産性本部「雇用と処遇に関する特別委員会報告」から——

第1節　調査の特色……189
1　調査までのいきさつ……189

2　調査のねらい……191
3　データ解析の手法……193
第2節　雇用・処遇についての基本主張……194
1　労使の基本主張をえがき出すために……194
2　労使の基本姿勢は対照的である……196
第3節　雇用・処遇についての主張の諸相……199
1　主張の諸相をえがき出すために……199
2　雇用問題解決の展望と雇用・処遇の諸相……202
3　雇用・処遇慣行の今後と諸相……211
4　労働条件の今後と諸相……215
第4節　従業員の企業所属意識についての主張……218
1　はじめに……218
2　今後の雇用慣行と企業所属意識……219
3　今後の処遇と企業所属意識……222
4　雇用・賃金の今後と企業所属意識……225

第5節　労使関係の今後についての主張……228
第9章　選択定年制の出現
——高年齢者雇用開発協会「選択定年制の普及実態」から——
第1節　選択定年制をめぐる問題状況……232
1　選択定年制導入の経営環境……232
2　選択定年制の登場……235
第2節　終身雇用慣行と選択定年制との関係……242
1　終身雇用慣行と従業員の「減量」……242
2　中高年定年前退職促進施策と従業員の「減量」、企業所属意識……256
第3節　選択定年制の調査結果について……263
1　選択定年制は大企業から……263
2　適用対象は中高年層……264
3　実施理由は排出施策として……266
4　不十分な事前施策……268
5　退職者の不安定……271

6　選択定年制の意味……273

第4編　台座から見た日本的経営の課題

第10章　日本的経営の課題と前進

第1節　人口高齢化問題への取組み……280
1　六五歳定年制に取り組むべきである……280
2　「団塊の世代」に取り組むべきである……282
第2節　高齢化問題への取組みの基本思想……284
1　豊富な高年労働力を生かす……284
2　高年者が燃える経営組織を設計する……285
第3節　組織設計の考え方……287
1　組織分析に取り組む……287
2　専門職制度をはめこむ……289
3　能力開発計画を基礎におく……292
4　能力開発部門の重要性……295

第4節　前進の道は開かれている……297
1　活路を開く原動力……297
2　開発すべき市場が眼前にある……299
3　戦略的会計技術の開発……299
4　日本の企業文化の輸出の時代……301
5　むすび……303
本書に一部または全部を収録した既発表の論文……305
あとがき……307

〔本書に一部または全部を収録した既発表の論文〕

1 「日本型人事労務管理の特質と展望」(『企業と労働』ジュリスト増刊総合特集、有斐閣、一九七九年五月)。その一部を本書の第2章に収録。

2 「従業員からみた日本的経営――日米労働者の態度調査から――」(『一橋論叢』第八一巻第四号、一九七八年)。本書の第4章に収録。

3 「日本的経営にみる労働価値観の検討」(日科技連『ENGINEERS』三七一号、一九七九年八月号)。本書の第5章に収録。

4 「日本的経営における組織と個人の未来」(『組織科学』一九七八年秋季号)。本書の第6章に収録。

5 「誌上公開質問に石田労働・渡辺厚生大臣が答える」(『週刊サンケイ特別増刊』一九七七年七月五日号)。本書の第7章に収録。

6 「総論・日本的雇用慣行のゆくえ」(『新たな雇用慣行の確立をめざして、雇用と処遇に関する特別委員会報告』日本生産性本部、一九八〇年三月)。本書の第8章に収録。

7 「選択定年制の実態調査の目的と意義」(『選択定年制の普及実態』高年齢者雇用開発協会、一九八〇年三月)。本書の第9章第1節、第2節に収録。

8 「八〇年代の経営組織の課題」(『産業訓練』一九八〇年四月号)、「八〇年代の人事労務管理の課題」(『経営者』一九八〇年一月号)。本書の第10章に収録。

あとがき

日本的経営についての論議がさかんになり、関心をもつ人々もふえてきて、私のように至らぬ者にも講義の機会や意見の発表の機会が生まれてきた。東京大学、筑波大学の特殊講義、名城大学、早稲田大学、日本大学、明治大学での特別講義などや日本経営学会、日本労務学会での共通論題報告などが、日本的経営をテーマとした主要な機会であったし、日本経済新聞や日本経済研究センターのシンポジウムもその機会の一つであったとおもう。

そういうことも重なって『日本的経営の論理』からもう一歩踏みこんだ研究をまとめようと、この二年間に様々な努力をしたのだが、著作の形にする時間がどうしても見出せなかった。というのは一九七九年に、私にとっては大きな調査を三つもかかえてしまったからである。

幸いにして、私の研究室にも、すぐれた若い大学院生が集まるようになった。これらの若い研究者が実態調査の機会をえることは、私自身がその道を踏んできたこともあって、われわれの研究分野には欠かせないことである。一九七七年度に東京都労働局に設けられた、東京都家内労働対策研究会議から、内職家内労働の実態調査の委託を受けたことが、私の研究室の最初の仕事になった。次に一九七八年になってゼンセン同盟から流通部会の実態調査の依頼があり、一九七九年度に流通労働実態調査の委託を受けた。この調査は郵送調査、面接調査、アンケート意識調査をすべてふくむ多彩で大規模な調査であって一九七九年の研究時間の半分はこの調査に投じられたのである。また、一九七九年

度には日本生産性本部に設けられた雇用と処遇に関する特別委員会からアンケート調査を引き受けることになり、この調査の設計や解析に、研究時間の四分の一をあてることになった。さらにそれに加えて、高年齢者雇用開発協会に設けられた選択定年制に関する研究会で、私の研究室がワーキング・グループを引き受けて、調査の設計および解析にあたることになり、これに研究時間の残りの四分の一が投入されることになった。つまり、一九七七年に『日本的経営の論理』を刊行して以後はほとんど調査に明け暮れたと言ってよい。

実は、私自身としてもこれらの調査に魅力を感じた面がある。というのは、『日本的経営の論理』の発表以来、私に加えられた批判の多くは「何をねぼけたことを言っているか。政府も企業も『過剰雇用だ』その原因は終身雇用制にある』と言い、企業はどんどん長勤続・中高年従業員を解雇しているではないか。眼前に終身雇用がくずれていっているのに、企業が共同生活体であるなどといえるはずがない。経済学も経営学も知らないのではないか」ということであった。

この批判に対しては、議論として反論することは容易だと私はおもっているのだが、議論に時間をついやすよりも、私は私なりに、それらの実態や実務当事者の意見を知りたいとおもった。そのために、オーバー・ワークは承知の上で、あえて重複して調査を引き受けたのである。

調査グループを構成した研究室のメンバーは天手古舞であった。宮沢賢治の詩のように東に西に、朝に夕に走りまわり、次第にどの調査のことを論じているのかわからないような状態になったことがしばしばであった。だが、その状態の中から、若い研究者たちがたくましく育っていく姿を見て、学問はこうして継承されていくのだな、と幸せにおもった次第である。

そのような状況の時に、関博之氏が来訪され、私の仕事ぶりを話題にしている間に、今のところ、論文集の形でしかまとめる余裕がないという私の話について、山本常務と相談の上で、論文集を刊行するということが持ち上った。論文集は著者の立場からすれば、たしかに研究の進展の一里塚になるのではあるが、読者にとっては、バラバラな論文を読まされることになり、魅力のある著作ではない。

そこで、できるかぎり時間をさいて、書き下ろしのものをふくめることにした。本書では、既発表の論文について手をいれてあることはもちろんだが、第1章、第3章にやや大きな書き下ろしの分をいれてあるし、また第9章にも本書のために書き下ろした節が入っている。また論文をえらぶにあたっても、一般に眼のふれる機会が少ないとおもわれるものを優先的にえらんだつもりである。

本書で読者がなんらかの刺激を生み出していただければ幸いだとおもう。

著　者

日本的経営の台座

＜著者紹介＞

津田眞澂（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
本書関係著書　『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）
『人事労務管理の思想』（有斐閣，昭和52年）
『労使関係』（日本経済新聞社，昭和55年）

著者の了解により検印省略

昭和55年11月25日　第1版発行

著　者　津田眞澂

発行者　渡辺正一

発行所　(株)中央経済社

東京都千代田区神田神保町1—31—2
〒101　電話（293）3371（編集）
（293）3381（営業）
振替口座　東京　0—84432
印刷／第一印刷
製本／誠製本

1034-321878-4621