

津田眞澄著

現代経営と 共同生活体

日本の経営の理論のために

現代経営学の一般理論をめざして

「共同生活体」をキー概念として、各国の経営に普遍妥当性をもつ現代経営学の一般理論の創出を説く本書は、その下位システムとしての日本の経営の特質をそれとの対比によって鮮明に表出する。新しい経営学誕生の書といえよう。 同文館

津田眞澄著

現代経営と 共同生活体

日本の経営の理論のために

同文館

まえがき

1

本書は共同生活体の概念をとり入れることによって現代経営の理論の創造をめざし、合せて「日本的経営」の理論的解明に役立たせることを目的として書かれた。

『日本的経営の論理』（中央経済社、昭和五二年）は望外の多数の読者をえた。また多数の書評をいただいた。このことについてお礼申しあげたい。ところで「日本的経営」に関心をもつ方々には大別すると二つの態度があるとおもう。第一には、日本的経営の「日本的」な面に興味をもつ態度である。この面をさらに深く進んでいくと、日本的な社会風土論になり、日本文化論になり、日本人論になる。日本人論ということになれば、歴史をどんどんさかのぼっていく。私はいまの日本人の中に日本史に興味をもたず、日本史を知らなくて当然だという風潮があることを非常に残念に思っているであって、この意味では日本的経営をめぐる論議の中で日本的風土論や日本人論がさかんにおこなわれることは望ましいことだと考えている。私もこの面には大いに関心をもっている。

第二には、日本的経営の「経営」の面に興味をもつ態度である。この面をさらに深く進んでいくと、日本の経営のありかたが日本的であることは分ったが、だが経営とは一体なんであるのか、世界のすべての国々に経営ありとすれば、それぞれがそれぞれに「〇〇的」であるのならば、どうしてそれらの経営にかくも世界的な交流がありうるのだろうかという問題に突きあたることになる。つまり、経営における日本的な部分と世界的な部分とを分けて考えざる

をえないのである。この点を最も明瞭に意識されたのは山城章教授の日本の経営論であろう。すなわち山城教授の日本の経営論においては、アメリカの「マネジメント理論」を世界的に普遍妥当性をもつ理論とした上で、これを日本の企業経営の性質に適用し、この理論が適用できない領域を日本的な部分として、その理論化を考えることとされている。これも一つの学問的方法だと考えられる。

2

『日本の経営の論理』を公刊して以来、私はやや沈潜して日本の経営について考える時間をえたのであるが、私が関心をもつ態度はどちらかといえば第二の面、すなわち「経営」に関心をもつ態度なのである。このことは昭和五三年度の日本経営学会の共通論題において報告したとおりである。すなわち、日本の経営に学問として関心をもつとすれば、それは日本の経営の諸実態を検討することによって経営とはそもそもなんであるのかという一般的な概念に到達するのではなく、日本の経営論は、いつまでも好事家の玩具として扱われるのに過ぎず、科学たりえないと考えるのである。例えば「終身雇用慣行」という用語についても、「日本的」と称して社会風土や日本人論から説明するだけでは、科学の眼からすれば独りよがり終つてしまふとおもう。終身雇用慣行は一方では日本の歴史の中で動態を示してきたし、また他方では世界における雇用慣行の変遷の中で雇用という普遍的な動態概念の中で検討されねばならないはずである。

また、日本の企業経営は日本社会の中で形成された人工の産物であるから、日本の経営に関心をもつとすれば、日本社会の全体の性格の中で日本の経営がどのように位置づけられるのかという、より大きな枠組に常に関心をもつていなければならない。日本の経営を論ずるためには歴史学、心理学のみならず経済学、経営学、社会学、法学、政治学等々、およそ社会科学、人文科学の諸成果を動員しなければならないのであって、その意味では日本の経営論は真に学際的領域の科学でなければならない。

3

本書で展開しようとするのは、上記の課題を意識した日本の経営の理論である。すなわち、本書では現代社会を勤労者市民社会と現代的資本主義経済という、合理性を原理とする二つの要素から成り立つ社会と考え、この社会の中に位置する経営体の性質を「現代経営」と定義する。現代経営は社会がこの二つの要素で成り立つかぎり、どのような国にも普遍妥当性をもつ概念であり、その意味で「現代経営」の理論は科学である。

日本の経営とは、この「現代経営」の具体的なあらわれかたにおける「日本的」な特色の総合であつて、その意味ではおそろくどの国にも「〇〇的」経営があるであろう。だがその「〇〇的」特色は、あくまでも、普遍妥当性をもつ「現代経営」のあらわれかたの相違に過ぎないという意味で「現代経営」の下位体系として位置づけられる。

とはいえ、人々にとって重要なのはこの下位体系である。なぜならば、この下位体系を通じてなければ、人々は現代経営の原理を見ることができないからである。私はこの「下位体系を通じてみる」ということをとくに力説しておきたいとおもう。というのは、日本の社会科学は明治以来一貫して輸入の学問であり、とくに欧米の社会科学の成果をもちこんで日本の社会現象に適用して、あてはまらないのは日本社会が後進的だからだという論理が好評を博すという歴史が続けてきたことを残念に思っているからである。例えば日本の社会科学の中で衰弱した学問領域ほど、そこで語られるのは欧米の学者の理論であり実験であつて、それらを知っているか知らないかで学者の優劣が評価されているのである。

人々は日本の企業内労使関係を評して協調的労使関係であり、企業別労働組合を「御用組合」と呼ぶけれども、日本の企業内労使関係は空中に浮かんでつくられたものではない。企業内組合は労働諸条件を経営者の専決にゆだねないという点では歴史と共に非常に深く入りこんでおり、その実態は「下位体系を通じてみる」努力を相当程度におこなわなければならないことはできない。また、経営陣が企業内労使関係を「協調的」に保持するために払う考慮と努力も

また、その実態は想像以上であって、これもまた「下位体系を通じてみる」努力をしなければ、一、二回の面接聴取り調査ぐらいでは知ることにはできないのである。私が「下位体系を通じてみる」というのはこういう努力のことをさしているものであって、この努力をしながら、欧米の学者の論文も読むというところから、私は日本らしい社会科学が生まれるのではないかとおもう。その意味で日本の経営論は最良の学問領域の一つだと考える。

4

本書では『年功的労使関係論』（ミネルヴァ書房、一九六八年）、『日本の労務管理』（東京大学出版会、一九七〇年）以来、私の中にあった共同生活体の考え方を深めて、これを現代経営の普遍的要素とすることをこころみだ。その場合に、共同生活体の歴史的由来は共同生活圏にあるので、市民社会と資本主義経済の枠組の中における共同生活圏の意義を問うことから始めた。共同生活圏という術語はいうまでもなく理論的概念であるが、その具体的な形態は、いわゆる地域コミュニティに最も良く表現されている。そこで地域コミュニティの姿が典型的な姿で見られる資料を探索した。日本はこの意味での都市や町の研究が少ないので残念ながら対象からはずしたのだが、欧米の国々を見わたしても、文献・資料で豊富に接することができるのはイギリスだけだということがわかった。アメリカでは地域コミュニティの研究がさかんなのだが、ここでは歴史が浅いこと、村落形態が特殊であり、イギリスの方が便利であるので、アメリカの研究はそのつど必要なかぎりで利用することにした。

イギリスを共同生活圏の研究の対象とする以上、どこまでもイギリスの諸現象で記述をつらぬかねばならない。これが本書で苦心したところであって、ほぼその目的を達成しているとはおもうのだが、後段に至って、アメリカやノルウェーの文献・資料を使用している。この中でアメリカの事例は私も同種の調査をアメリカでおこなっていた経験があるので、紹介に自信がもてるし、またノルウェーの事例は、もともとがイギリスの研究所から理論が移されている事例であり、またこの事例に出てくる事業所は私が訪問した事業所がふくまれているので、これも紹介に自信がも

てる。そこで全体を補完するために挿入したのである。

Iは「生活圏の現代化」と題して、地域コミュニティを要素類型でみながら、その要素に勤労者の増大という要素が入った場合に地域コミュニティが解体していく姿を論じている。「現代化」とは地域コミュニティの解体とはほぼ同義である。第一章「血縁と隣人と仕事仲間」では市民社会の地域コミュニティにおける共同生活の關係要素を発見することに重点がおかれている。そこでは、「封建的」村落共同体が解体すれば、そこで成立する市民は孤立する原子的個人であるという説があやまりであり、人々は共同生活のきずなを求め、結びつくのだということが力説されている。第二章「きずなを断たれる人々」、第三章「ホワイト・カラーの生活圏」はこのきずなが断たれていくことを実証しようとしている。

勤労者（ホワイト・カラーとブルー・カラーの労働者の総称）の生活は労働生活と労働外生活とに分れる。労働外生活が主として地域コミュニティに關係しているのだが、IIの「現代企業の労働生活」では一転して今度は企業内における労働生活をえがき出し、労働生活との関連で労働外生活を観察するという方法をとっている。ここでは一九六〇年代におこなわれたゴールドソープ教授たちのいわゆる「ルートン研究」がふんだんに使用されているし、また日本では余り知られていないイギリスの管理者についての調査報告が利用されている。

IIIの「現代経営の共同生活体化」は本書の中では野心的な部分である。すなわち、日本以外の国々の企業でも経営の共同生活体化をこころみている大企業が存在することを立証しようとしているからである。事例はいずれも多国籍大企業がえらばれていることに注意してほしい。第七章「管理者の生活圏の吸収」ではアメリカのコンピュータ関連大企業の上級ホワイト・カラー集団についての事例がとりあげられている。また第八章「労働者の労働生活圏」ではアメリカの産業機械製造大企業、イギリスの化学大企業の事例がえらばれ、さらにノルウェーにおける労使の大実験プロジェクトが紹介されている。このノルウェーでおこなわれた実験は実は欧米の工場においては破天荒といっても

よい横断的な技能形成のころみなのである。そのことを念頭において読んでほしい。この第八章は第IV部のために構成されているので、この点に注意してほしい。第九章では「企業内労使関係の意義」を扱っている。ここではイギリスの事例に固執しており、また第III部との関係で企業内労使関係を見ようとしているので、ここだけの事例を別にとりあげたのでは論理からみて飛躍してしまう。そこで第九章は全体の文脈としては参考と考えてほしい。もちろん、それなりの意義はもっている。

IVの「共同生活圏と共同生活体」は以上のI、II、IIIの記述をふまえた上での現代経営の理論の提出の部分である。第一〇章「現代社会の合理的枠組」、第十一章「共同生活圏の論理」、第十二章「共同生活体の論理」と三つの章で共同生活体の要素を現代経営に取り入れた現代経営の理論の骨格がここでは論じられている。

日本の経営の理論はこの現代経営の理論の骨格を基礎として構成されねばならないとおもう。そのことは末尾の第三、四章で論じているところであるが、私としては、『日本の経営の論理』の第四章第二節の3で述べた六つの組織原則と二三の管理原則をこの趣旨に沿って日本の経営の具体的な理論を展開することが次の課題になる。『日本の経営の論理』で述べた論理自体に大きな変更を加えることはないとおもうのだが、紙数の制約もあって、『日本の経営の論理』のその部分は最も出来がわるかったので『日本の経営の台座』（中央経済社、一九八〇年）によって補完をこころみた。早急にこの課題を果したいと考えている。

本書の刊行にあたっては同文館、吉川時男氏にお世話になった。記して謝意をあらわしたい。

著者

目次

まえがき

I 生活圏の現代化

1 血縁と隣人と仕事仲間と

1 農村の村

ランフィハングル5／刈毛の季節6／農家と集落7／ゴスフォース8／階層分化9／村のクラブ11

5

2 労働者の町

アシュトン14／炭坑夫たち14／炭坑夫の家庭15／仕事仲間のクラブ17／労働者の町19／ベスナル・グリーン22／ベスナル・グリーンと血縁関係23

14

2 きずなを断たれる人々

1 分裂する小都市

バンパリー27／血縁関係の後退29／クラブの分裂30

27

27

2 公営団地の労働者家族.....	34
-------------------	----

グリーンレイ 34 / 血縁関係の切断 35 / シェフィールドとリバプール 38

3 ホワイト・カラーの生活圏.....	43
---------------------	----

1 ミドル・クラスとホワイト・カラー.....	43
-------------------------	----

ミドル・クラス 43 / ホワイト・カラーの位置 45

2 ホワイト・カラーの生活圏.....	50
---------------------	----

ホワイト・カラーの生活様式 50 / ルートンのホワイト・カラー 52

3 移動・上昇するホワイト・カラー.....	57
------------------------	----

イギリスの若い管理者たち 57 / 移動・上昇する人々の交際範囲 61

II 現代企業の労働生活

4 労働者の中流化.....	69
----------------	----

1 イギリスの「豊かな労働者」たち.....	69
------------------------	----

「豊かな労働者」の調査 69 / 居住地への評価 73 / 仕事の意義 74

2 仕事仲間との関係.....	77
-----------------	----

仕事仲間たち 77 / 従業員クラブへの態度 80

5 「豊かな労働者」像の検討.....	83
---------------------	----

1 労働外の生活.....	83
---------------	----

労働外の生活の目的 83 / ホワイト・カラーの生活との比較 86

2 「豊かな労働者」の検討.....	94
--------------------	----

「豊かな労働者」の位置 94 / 「豊かな労働者」論の検討 48 / 労働者階級のブルジョア化理論 104

6 管理者の労働生活.....	111
-----------------	-----

1 競争の中の管理者たち.....	111
-------------------	-----

管理者の位置 111 / 競争する人々 115

2 地域生活圏をもたない人々.....	121
---------------------	-----

友人のない生活 121 / 地域生活圏の喪失 126

III 現代経営の共同生活体化

7 管理者の生活圏の吸収.....	131
-------------------	-----

1 上級従業員層の労働生活.....	131
--------------------	-----

インダスコ社 131 / 生活圏の吸収 133 / 共同生活体の構築 136

2 友人・家族の吸収.....	143
-----------------	-----

イギリスの管理者たち 143 / インダスコ社の上級従業員層 146 / 地域生活圏の吸収 148 / 共同生活体の形成 151

8 労働者の労働生活圏.....	157
------------------	-----

1 共同価値と労働者の自主性.....	157
---------------------	-----

9	企業内労使関係の意義	203
1	制限慣行の問題	203
	事業所内労使関係の問題 203 / 制限慣行 208	
2	企業内労使関係の意義	212
	イギリスの「豊かな労働者」たち 212 / 「手段的集合主義」 216 / 「自主作業集 団」と労働組合 220	
3	自主作業集団の理論と実験	187
	労使関係の大計画 187 / 自主作業集団の実験 189 / 自主作業集団実験の理論 194 / 実験の問題点 198	
2	共同価値の性質	173
	ケムコ社リバーサイド事業所 173 / 生産性協定 175 / 共同価値の形成のこころ み 177 / 共同価値形成の展望 183	
10	現代社会の合理的枠組	229
1	市民社会	229
	市民と市民社会 229 / 市民社会の歴史性 231	
11	共同生活圏の論理	253
1	共同生活圏の形成	253
	人間の生活様式 253 / 共同生活圏の意義 258	
2	共同生活圏の理論	264
	デンニースのゲマインシャフト 264 / マツキーヴァーのコミュニティ 267 / 共 同生活圏の論理 271 / 地域コミュニティの崩壊 277	
12	共同生活体の論理	285
1	経営体の合理性と経済性	285
	マツキーヴァーの「類似関心」と「協働」 285 / 協働と機械体系 289 / 株式会 社制度と経営組織 293 / 経営組織の合理性と経済性 299	
2	共同生活体の理論	303
	ドラッカーの「プラント・コミュニティ」 303 / 共同生活体の理論 310 / 共同 生活体としての現代経営 319 / 社会風土と共同生活体論 324	

日本の経営の理論

- 1 共同生活体としての現代経営の概念..... 335
経営の中枢概念³³⁵／現代経営の一般モデル³³⁷
- 2 中枢概念としての「協働」..... 341
「分業による協働」の伝統制³⁴¹／「協働による分業」への交換³⁴⁴／新しい
人事理論の登場³⁴⁸
- 3 日本の経営の特性と展望..... 350
日本の経営の特性³⁵⁰／日本の経営の展望³⁵⁷

あとがき

索引

あとがき

本書は日本の経営についての私の著作では六番目にあたる。最初の著作は『日本の経営の擁護』（昭和五一年）であって、この著作については、「擁護するとはけしからぬ」という、中身を読まない外国人の書評まで出てきた思い出がある。二番目は『日本の経営の論理』（昭和五二年）であり、三番目は『人事労務管理の思想』（有斐閣）であるが、後者は『日本の経営の論理』を書く時の人事労務管理論の学習の結果を印刷に付したものであって、一見すると様々な学説の紹介に見えるが、実は一つの基調で論旨がたらぬかれている。それは「協働」ということを様々な学説がどうとらえているかということを基調にしているからである。またこの書の最後の章では『日本の経営の論理』で打ち出した「人間構造」の問題を少し押し出して日本の経営の性質を解こうとこころみている。

四番目は『労使関係』（昭和五五年）であって日本の労使関係を日本の経営の論理から解こうとした。小冊子ではあるけれども、その意味では労使関係の単なる解説書ではない。五番目は『日本の経営の台座』（昭和五五年）であって、この著作の意味はその「あとがき」のところで述べているように、病氣と調査というあわただしい生活の中で『日本の経営の論理』の延長線上に生まれた著作であると考えてほしい。その意味では『日本の経営の論理』以後に私がどう生きてきたかについての存在証明である。

したがって本書は六番目ということになるのだが、『日本の経営の論理』を公刊して以来、私の頭にひっかかって離れなかったのは、『日本の経営の論理』によって押し出した「人間構造」の問題であった。まさにこの「人間構造」

しか私どもには見えないのであり、この解明が「〇〇的経営」ということになるのだが、そこでとどまってよいのか、と考えたのである。自分で主張しておいて自分で悩むというのが『日本の経営の論理』以後の三年間の生活であった。本書はこの「人間構造」を現代経営の下部体系と位置づけることによってこの課題を突破しようとしたところみである。ここで示した現代経営の論理が抽象的であきたらない読者がおられるかもしれない。それは、ここでは現代経営の骨格を示しているだけだからである。あきたらない読者は、さしあたって『日本の経営の論理』および『日本の経営の台座』によって、この現代経営の骨格とくらべていただければ、私が考えている日本の経営の理論も理解されるのではなからうか。

また本書では「共同生活体」という論理で前著作までは「雇用従業員」だけを対象にしていた論理の範囲を「雇用従業員家庭」にまでひろげて考察した点で前著作よりも一歩進んだのではないかと考えている。

多数の読者に熱心な関心をいただいて、この三年間は学者冥利に尽きる生活であった。また、この数年間は経営実務の面でも十分すぎるほどの経験を積ませていただいた。私としては自身の人生にとって最も重要な時期であったとおもう。心からお礼を申しあげたい。私ども夫婦は本年で結婚二〇周年をむかえた。私の度々の死に至る病の時に、常に私とともにあった妻、あけみに本書を捧げることをおゆるしいただきたい。

著
者

〈著者紹介〉

津田眞激 (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

本書関係著書 『日本の労務管理』 (東京大学出版会, 昭和45年)

『日本の経営の擁護』 (東洋経済新報社, 昭和51年)

『日本の経営の論理』 (中央経済社, 昭和52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)

『日本の経営の台座』 (中央経済社, 昭和55年)

《検印省略》

昭和56年4月25日 初版発行

略称—共同生活

現代経営と共同生活体

定価 円2,500

—日本の経営の理論のために—

著 者 津 田 眞 激

発行者 中 島 朝 彦

発行所 同文館出版株式会社

東京都千代田区神田神保町 1-41 〒101

電話(東京)294-1801~6 振替東京0-42935

© M. TSUDA

印刷・製本: ケイエムエス

Printed in Japan 1981

ISBN 4-495-33101-9