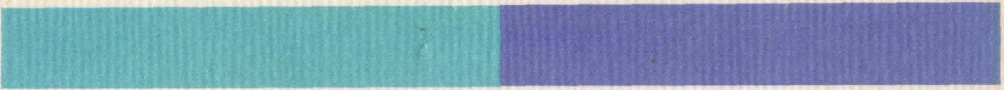


人事管理の



現代的課題



—日本的経営の理論のために—

津田真澂著



人事管理の 現代的課題

—日本の経営の理論のために—

津田真激著

税務経理協会

一

本書は共同生活体の概念をとりいれることによって現代経営の理論の創造をめざそうとする構想を人事労務管理の領域に展開した書き下ろしの著作である。

『日本の経営の論理』（中央経済社、昭和五二年）において経済効率性と共同生活体という二重の原理のからみ合いによって日本の経営が形成されていることを主張したのちに私は『現代経営と共同生活体』（同文館、昭和五六年）において、この二重の原理は日本の経営の特質というよりも現代経営の普遍原理であることを主張した。そして日本の経営の特質とは、実はこの現代経営の普遍原理の日本的なあらわれとして位置づけるべきではないかと述べたのである。

さらに『現代経営と共同生活体』においては、現代経営の本質を共同生活体の存続・充実のために経済性を発揮することにあると定義した。そして、共同生活体の存続・充実のための経済性の発揮という現代経営のこの本質を解くキイ概念が「協働」にあることを主張した。すなわち、市場経済における経済性の要素と現代社会における共同生活体の要素とを経営の内部で統合する概念として「協働」の概念を提出したのである。

二

本書は『日本の経営の論理』および『現代経営と共同生活体』につづいて現代経営の性質を解明すると同時に、日本の経営の性質を理解するためという二つの目的をもつ、私の第三の書である。

本書においては、『現代経営と共同生活体』において提出した「協働」の概念を立ち入って分析することを目的と

している。この分析の結果として、本書では現代経営の経営システムの中心概念として「協働集団」の概念を提出する。本書の構成は次のとおりである。

第一部においては、一九七〇年代後半から新しい発展を示し始めたアメリカの人事管理論を取り上げて「協働」の問題を追求しようとしている。すなわち、一九七〇年代後半からアメリカの人事労務管理が当面した課題は次の三つであった。一つは、いわゆる市民権運動を出発点とした少数人種および女性勤労者への公正な人事管理の課題は、後天的獲得主義、競争主義を伝統的な原則としてきたアメリカの人事管理の方向に質的な修正を要求した。二つは、「なぜ働かねばならないか」という「ワーキング」の問題、すなわち物的生活の充足の土台に立ち、社会保障制度が公的制度および団体協約によって発達し、働かなくても生活できるという状態が発生したさいに、「人はなぜ働かねばならないか」という問題の解決の課題に人事管理は当面した。三つは、前述の一および二をふくんだ諸問題に対して、人事管理は、計画的な体系的展開をするのであれば解決が不可能であることが認識された。どのような体系的計画の設計が最適であるかという問題にアメリカの人事管理は当面した。

この三つの問題に焦点をあてて、第一部「人事管理論の現代的展開」では一九七〇年代後半から続々と登場し始めたアメリカの人事労務管理論を取り上げる。第一章「人事管理のシステム論」では、これらの人事労務管理論を紹介しながら、前述の三つの問題の所在を分析する。第二章「人事計画論の展開」では、前述の三つの問題を意識しながら、人事管理の中でとくに人事計画がどのように取り上げられているかということにしばって検討をこころみた。

第三章「人事管理論における集団」においては、一九七〇年代後半のアメリカの人事管理論がこの時期以前の人事管理論と明らかにことなっている点が集団への重視にあることを指摘して、アメリカの人事管理論における集団の取り上げかたに検討をすすめている。ところが、検討の結果としてでてくるのは、意外にも、アメリカの人事管理論に

おいては集団は正統性のある存在として認識されていないということである。この第三章では四つの節によってこの重大な事実を検討した上で、このことがアメリカの人事管理論における最大の欠陥ではないかという問題を提出している。

第四章「協働集団」の理論」においては、第三章の結論を基礎として、現代経営の経営システムの中心が協働する集団におかれねばならないという筆者の主張を展開した。また、第五章「協働集団経営の価値規範」においては、現代経営を協働集団経営と定義し、この協働集団経営の価値規範が全体主義と個人主義との中間にある多様な価値規範をもつことを述べている。

三

第二部「日本の経営の人事管理の課題」は二つの目的のために書かれた。すなわち、一つには第一部で展開した協働集団経営の概念を日本の企業経営システムに適用し、日本の企業経営における協働集団経営の最適化をこころみる目的をもっている。もう一つは、そのさいに現在の日本の企業経営が直面している最大の課題は高齢化問題であると考え、その最適化の焦点を高齢化問題にしようという目的をもっている。第二部は七つの章で問題を追求した。

第六章「団塊の世代」の人事管理」では高齢化の進展の問題が職位昇進の不可能という現象にあらわれている「団塊の世代」の問題をあつかった。第七章「高齢化問題と定年延長制度」ではようやく六〇歳定年という形で企業経営の人事施策としてあらわれた定年延長について実態分析と問題指摘をおこなった。第八章「中高年層教育の問題の焦点」では現在の企業経営がいわゆる能力開発の主対象としている中高年層教育についての問題点について述べた。第九章「高年者会社の現状と展望」では企業の高齢化対策としてますます重視されつつある、いわゆる高年者の受け皿としての高年者会社の現状とその発展方向を追求するこころみた。

第十章「専門職制度の本質」は第二部の中ではもっとも長い。その理由は、日本の企業経営の人事制度の重心が今後は専門職制度におかれるであろうということを認識しているからである。この章では七つの節によって専門職について立ち入った検討をおこなっている。専門職制度について私は『高齡・高学歴下の日本の経営』（日本経営者団体連盟弘報部、昭和五二年）で「複合専門職制度」の導入の提案をおこなったのであるが、この章では企業経営のその後の「専門職」制度の導入の実態を基礎として私の考えを述べている。

第十一章「日本の経営の退潮」と第十二章「日本の経営のための提案」の二つの章は本書第二部の結論であると同時に、本書の結論にもなっている。この二つの章では現在の企業経営でおこなわれている人事施策の中に日本の経営の維持に役立っている施策と日本の経営の解体を推進している施策とがあることを示し、その上で日本の経営を維持するための長期的な提案を提出している。この提案には反対意見が多いだろうと予想するが、それだけに提案の意味があると考えている。

トヨタ財団から委託研究費の援助をえて、その成果として『現代経営と共同生活体』を刊行した直後であるために、本書の構想はもう少し内省を加えてからにしようと考えていたが、税務経理協会の定岡久隆書籍編集課長の熱心な推進によってここに出版の生命をえることになった。本書は第七章および第八章を除いてすべて書き下ろしである。定岡氏の御配慮に謝意を表しておきたい。

昭和五六年九月

著 者

目 次

まえがき

第一部 人事管理論の現代的展開

第一章 人事管理のシステム論

第一節 人事管理システムの設計

1 マイナー夫妻の人事管理システム論

2 グリニツクの人事システム論

第二節 内生変数としての「ワーキング」システム

1 人事管理論の基本原則

2 ストラウス・セイルズの人事管理論

3 期待理論の検討

第三節 ヘネマン三世らの人事管理システム論

1 ヘネマンたちの人事管理システムの特徴

2 外生作用のアメリカ的特性

3 ヘネマン・モデルの中心システム

第二章 人事計画論の展開

第一節 人事計画の発展	30
1 人事計画の登場	30
2 人事計画論の展開	33
第二節 雇用安定計画の理論	39
第三章 人事管理論における集団	43
第一節 仕事と従業員との関係	43
1 人はなぜ働くか	43
2 期待理論の有効性	45
第二節 管理論における「集団」の非正統性	48
1 集団の管理上の非正統性	48
2 デスラーの人事管理論	52
第三節 集団認識の問題	57
第四節 「分業」という仕事の性質	61
1 日本人の勤務経験から	63
2 「協働する集団」の意義	67
第四章 「協働集団」の理論	73
第一節 バーナードの協働理論	73
1 協働の概念	73
2 バーナードの協働の理論	75

第二節 協働基礎集団	79
1 同一化メカニズムの理論	79
2 集団仕事のモデル	81
第三節 協働集団経営	83
1 協働集団の概念	83
2 協働集団の連鎖としての経営	84
第四節 協働集団経営の報酬システム	88
第五節 協働集団の評価要素	96
第五章 協働集団経営の価値規範	98
第一節 現代アメリカ社会の価値規範	98
1 「集団主義」について	98
2 「組織のアメリカ」の論理	99
第二節 全体主義と個人主義の間	105
1 全体主義と個人主義	105
2 全体主義としての協働集団組織	108
第三節 共同生活体の価値規範	109
1 ルーカスの個人主義論	109
2 個人主義価値規範の問題	112
3 共同生活体の規範	114

第二部 日本的経営の人事管理の課題

第六章 「団塊の世代」の人事管理	121
第一節 「団塊の世代」層の比重	121
第二節 「団塊の世代」と経済環境	123
第三節 「団塊の世代」の蓄積	125
第四節 職位昇進制度の崩壊	128

第七章 高齢化問題と定年延長制度	137
------------------	-----

第一節 定年延長問題への視点	137
1 八〇歳まで生きる	137
2 二つの選択	138
第二節 六〇歳定年制の現状	140
1 代表事例を吟味する	140
2 六五歳定年を見通した制度	143
第三節 賃金・退職金の調整	145
1 現行賃金体系の修正	145
2 再雇用賃金の問題	147
3 退職金の調整の問題	148

第八章 中高年層教育の問題の焦点	153
------------------	-----

第一節 教育訓練のねらい	153
第二節 企業内教育訓練の基本	155
第三節 教育訓練の方向	157

第九章 高年者会社の現状と展望	162
-----------------	-----

第一節 高年者会社の展開	162
第二節 高年者会社の展望	169

第十章 専門職制度の本質	173
--------------	-----

第一節 専門職制度の導入と普及	173
第二節 専門職制度の実態	176
第三節 管理職ポスト不足対策の問題	188
第四節 専門職制度で人材育成は可能か	194
第五節 専門職制度活用の可能性	199
第六節 役職定年制と専門職の活用	211
第七節 「専門職」の単独「活用」をやめよ	216

第十一章 日本の経営の退潮

第一節 退潮期に入った日本の経営

第二節 日本の経営の維持施策の展開

第三節 コンピュータ革命の開始

第十二章 日本の経営のための提案

第一節 従業員高齢化の現状と将来

第二節 高齢化問題の焦点

第三節 一つの提案

あとがき

索引

巻末

あとがき

日本の経営の性質を解こうという途方もなく大きな課題を一つの著作だけで完成させるというわけにはいかない。

『日本の経営の擁護』（東洋経済新報社、昭和五一年）は私にとつては日本の経営論に取り組むという宣言のようなものであったし、『日本の経営の論理』（中央経済社、昭和五二年）は本格的取組みの第一楽章であった。『高齡・高学歴下の日本の経営』（日経連、昭和五二年）、『日本の経営の台座』（中央経済社、昭和五五年）はこの第一楽章を主題とする室内楽であり、『人事労務管理の思想』（有斐閣、昭和五二年）はピアノ曲だったといえる。

『現代経営と共同生活』（同文館、昭和五六年）は私の日本の経営論の第二楽章であった。ここでは、第一楽章を受けて「協働」という新しい主題がうち出された。『労使関係』（日経文庫、昭和五五年）は第二楽章を主題とする小品である。

本書は日本の経営論の第三楽章である。ここで「協働」は「協働集団」として明瞭な姿をあらわす。したがって本書は人事管理と題しているけれども、私の日本の経営論としては三番目の位置にある。交響曲全体の構想は『日本の経営の論理』の執筆の時期にすでにつくられてはあるのだが、書くことに専念するにはあまりにも忙しすぎるし、また構想をあたためておくことも楽しみであるし、ということとでこのように少しづつ論理をすすめていきたいとおもう。『日本の経営の擁護』の刊行以来、実に多数の方々から私の考えかたについて御批評をいただいている。これらの御批評についてひとつひとつおこたえしなくてはならないとおもいつつ、今は私自身の構想のすべてを完結させる方を優先させたいので、当面は御礼を申しあげるのみにとどめさせていただきたい。もちろん、御批評いただいた諸

点については、できるかぎり次の著作の文脈の中に生かすように努めるつもりである。

以上のとおり、日本の経営論は私にとっては息の長い研究であって、一書ごとに前書で生まれた新しい主題を掘り下げ、さらに新しい主題を開示するという方法をとっている。前書で示した新しい主題についても若干の期間をおいて提出する予定であったが、私自身にとっても急がねばならない個人的事情があった。次の第四楽章の完成には、これからはやや時間を要するかもしれない。

現代資本主義市場経済と勤労者市民社会という現代社会の枠組の中における現代経営の性質を経済性と共同生活体という二つの要素で説明するということが私の理論の基本構成であり、日本の企業経営の特質をこの基本構成の中で考えていこうとしているのだが、そこから生ずると予想される誤解をあらかじめ取り除いておきたいとおもう。というのは、現代経営が勤労者市民の共同生活圏を吸収して共同生活体をつくりあげる、ということから、この方向を固定的・硬直的に考えるという誤解が生じうるからである。

すなわち、現代経営の基本的な特性は経営を共同生活体として形成し、共同生活体の維持・充実のために経済性を実現することを目的とする、ということにあるのだが、この特性は、現代資本主義市場経済と勤労者市民社会という枠組の中で形成されるさまざまな集団と個人の自律的、自由意志的行動によってその実現が左右される。たしかに現代経営は現代社会の活動の中心要素であり、その意味で独立性をもつのだが、それと同時に、現代経営の独立性が環境諸要素の作用を受けることも否定できない。さらにまた、現代経営が前述の特性を認識し、その認識の上で選択する行動が常にその特性の強化に役立つとは限らないのであって、選択する行動が逆にその特性の維持を弱める方向にみちびくことがありうるのである。このような、特性の維持を弱める行動をとるような状況は、多くの場合、環境諸要素の作用を過大に認知することで生ずる。

現代経営はこのように、その基本特性の維持・拡大の強化の方向をも、弱化の方向をも選択しうるのであって、硬直的な一義的方向のみをたどるわけではないのである。極言すれば、現代経営の基本的な特性は、特性として認識されるにもかかわらず、実さいには表面にあらわれてこなかったり、またあらわれている面が破壊されることがありうる。その破壊は、一方では現代経営の経営当事者の選択する行動によることもあり、他方では、現代社会の集団および個人が選択する行動によることもある。それゆえに、現代経営の基本特性の具体化はさまざまな諸要素の作用の中で緊張の諸関係にあるということが注意されねばならない。私の今の研究の姿勢が現代経営の基本特性の抽出という面におかれているために、「減量経営」というような突発的現象が私の論理に適合しないかという批評が生じうるのだが、その批評は上述の諸点についての誤解に属すると私にはおもえるし、やがてその誤解をとくことができるだろうとおもっている。

本書を岳父竹内昇に献ずることをおゆるしいただきたい。岳父は、ともすればモノマニアで終始しようとする学者としての私の人生に対して、他の人々に受け入れられるような人格の形成をおこたってはならないことを私にたたきこんでくれた恩人でもある。本書に連なる一連の私の発想に、岳父の教育があたえた影響は、はかりしれない。

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
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)
『日本的経営の論理』(中央経済社, 昭和52年)
『人事労務管理の思想』(有斐閣, 昭和53年)
『労使関係』(日経文庫, 昭和55年)
『日本の経営の台座』(中央経済社, 昭和55年)
『現代経営と共同生活体』(同文館, 昭和56年)

著者との契約により検印省略

1034-0704-3911

昭和56年10月10日 初版発行

人事管理の現代的課題 —日本的経営の理論のために—

定 価 2,500円

著 者	津 田 真 澄
発 行 者	大 坪 嘉 春
印 刷 所	税 経 印 刷 株 式 会 社
製 本 所	三 森 製 本 株 式 会 社

発 行 所 東 京 都 新 宿 区 株 式 税 務 経 理 協 会
下 落 合 2 丁 目 5 番 13 号 会 社

郵便番号 161 振替 東京9-187408 電話 (03) 953-3301 (代表)

乱丁・落丁の場合はお取替えいたします。

© 津田真澄 1981

本書の内容の一部又は全部を無断で複写複製(コピー)することは、法律で認められた場合を除き、著者及び出版社の権利侵害となりますので、コピーの必要がある場合は、予め当社まで許諾を求めて下さい。