

一橋大学教授

津田眞澂

日本の経営 の進路

■経営者への一書

中央経済社



日本の経営の進路

—— 経営者への一書

一橋大学教授
津田真澄

はしき

私と同世代の人々がいよいよ経営者陣に入ってきた。本書はその世代の経営者への呼びかけの書である。一つの企業に長く勤務し、その業務に熱中していると、仕事にはなるほど熟達するだろうが、本来もっていたはずの雄大な希望と広い視野が失われてしまう。企業の外の人間からの情報が、自身を経営者と自覚した人々に役立つのではないかと考えて本書が編まれた。

本書はまた、私たちにつづく世代の人々にも読んでほしい。なぜならば、本書でつらぬかれている意図は戦後に形成された戦中派の文化をつたえたいということだからである。どんな社会でも、突然に新しい文化が登場するということはない。新しく見える現象も、その根底には世代の連続で築かれた基盤がある。

本書の内容を紹介しておこう。第二章「時の流れは矢のごとく」、第三章「西ドイツ大企業従業員の年齢構成をみる」、第五章「従業員の意識の現状をさぐる」、の三つの章は本書のために書き下ろされた。それぞれの章に新しい情報がふくまれているとおもう。

第一章、第四章、第六章の三つの章は、ここ数年の間に短文として寄稿したものを編集した章である。本書は実はこの種の短文の編書として刊行されるはずであった。そのような編書の刊行も意義あ

ることとおもうのだが、全体としてまとまりをもつ書にしたいと考えたことから、上記のような構成になった。第二章は本書を読むための大動脈と考えているし、第三章は第二章を読んだあとで外国の事情を参考にしてみようために書かれた。

収録した短文は執筆当時の状況を反映したものが多い。とくに第四章ではその傾向が強いようだが、私の考えをそのまま伝えたいために修正を加えなかった。ただし、執筆時点を明らかにするために年月だけを各文の中に挿入しておくことにした。

また、第三章と第五章は第一章および第六章を読む場合に必要な情報を提供するために挿入されている。数字や図が並んでいて重たく感じられるかもしれないが、重要な情報がふくまれているのではないかと私は考えている。第七章は現代社会における労働の意味を考え直すために書かれている。読者の発想のヒントに利用していただきたいとおもう。

本書は中央経済社関博之編集部次長のおすめによって世に出ることになった。関さんの最初の意図とは反して、また固そうな内容になってしまった事情は「あとがき」に記してある。ただし、本書に収録した短文の大半は匿名で発表されたものであって、本書で初めてその作者が明らかにされるのであるから、再び世に出る意味をもっているかもしれない。山本時男労務取締役および関さんの御配慮に謝意を表しておきたい。

昭和五十七年一月

著 者

目 次

は し が き

第一章 経営者の内省のために

1	先例にまなぶ	二
1	血尿の経験はあるか	二
2	「部下は仰いでその将帥に注目す」	四
3	日本史にまなぼう	七
4	怨念の日本的特質	一〇
5	「空にあれば実となる」	一五
6	戦後経営者の心意気	一八
2	企業を動かす	三
1	世界にとびこむ企業の戦略	三

2	マネジメント能力こそカギ	二四
3	経営はヒトにあり	二六
3	内部に眼を向ける	二八
1	平均人思想を排す	三〇
2	社内暴力の真因	三三
3	日本的経営をつぶすのか	三五

第二章 時の流れは矢のごとく

1	一〇〇ドル世代と二〇〇〇ドル世代	四〇
1	一人あたり消費生活水準の測定	四〇
2	試算の方法	四三
3	「一〇〇ドル世代」と「二〇〇〇ドル世代」	四三
4	アメリカはどうか	四六
2	戦前・戦中派連合と団塊の世代	五〇
1	日本社会の世代区分	五〇

2	各世代の人口・年齢の推移	五五
3	「戦前・戦中派連合」の役割	五七
4	「戦後派世代」の課題	五九

第三章 西ドイツ大企業従業員の年齢構成をみる

1	西ドイツ大企業従業員の年齢構成	六六
1	調査方法と資料の概説	六六
2	従業員の年齢構成	七二
3	従業員年齢構成の企業例	七六
2	西ドイツ大企業の従業員移動	八二
1	入・退職率の状況	八二
2	年齢別入・退職率の状況	八三

第四章 国際関係を見る眼

1	資源制約を見直す	八七
---	----------	----

1	石油ショックを超えて	一〇
2	資源制約をこころえる	一三
3	省エネルギーを根元にすえよ	一六
4	資源への長期政策を	一九
2	国際関係を見通す力	二〇
1	もっとPRを	二〇
2	民主主義の倫理	二五
3	イスラエルとアラブ	二六
4	国際関係への目くばり	二〇
5	外国人を外交顧問に	二三
6	最高の防衛力は情報力	二六
7	親切な商品づくりを	二八

第五章 従業員の意識の現状をさぐる

1	選定年制の作用	二四
1	日本的経営の特質	二四

2	日本的経営の従業員意識	二六
---	-------------	----

3	四つの調査の説明	二〇
---	----------	----

4	選定年制の圧力	二三
---	---------	----

2	新人事制度の作用	一七
---	----------	----

1	従業員の働く意識のホンネ	一七
---	--------------	----

2	新人事制度の骨格	一四
---	----------	----

3	中高年従業員のコース選定制度	一四
---	----------------	----

4	「能力主義」新人事制度への意見	一六
---	-----------------	----

3	会社と従業員の関係	一五
---	-----------	----

1	従業員の会社関係意識	一五
---	------------	----

2	労働組合や社会との関係	一六
---	-------------	----

第六章 ヒトから経営をみる

1	中高年層の問題	一六
---	---------	----

1	短気は損気	一六
---	-------	----

2	自分中心の中老年層	一六九
3	エリート・エゴイズム	一七〇
2	若年層育成の本道	一七二
1	社内犯罪の根元を考える	一七三
2	相手の状態をまちがえるな	一七五
3	ミゲレスさんがみた親と子	一七六
4	新しい袋に新しい酒を	一八一
3	いくつかの気になること	一八四
1	日本経済の生命力	一八四
2	中高齢勤労者の村づくり	一八七
3	パートタイマー・アルバイトをとらえよ	一八八
4	チェーン・ストア業界よ、立て	一九三
5	労働組合研究所への期待	一九六
6	芸能化社会への潮流	一九六
4	退潮期に入った日本の経営	二〇一
1	上げ潮から満潮へ	二〇一

2	なぜ退潮と考えるか	二〇四
3	退潮は続いている	二〇七

第七章 人はなぜ働くのか

1	人はなんのために働くのか	二一〇
1	「人は企業では働かない」	二一〇
2	労働の意味の抽象化	二二三
3	なんのために働く	二二四
2	人生にとって労働とは	二二六
1	労働は神聖な業である	二二六
2	労働はあなたをみにくくする	二二九
3	労働はなくなるか	二三三
1	労働が人生の中心でなくなる	二三三
2	人生から労働が消える	二三六
4	どうすれば働くのか	二三六

あ	1	日本の勤勉文化	三六
と	2	楽しい労働という価値	三三
が			
き			

あとがき

ここ数年の間、新聞、ビジネス誌、官庁・公共団体の広報誌などへの連載の仕事が多くなった。一回の分量が多くないし、縁のある方々からの御依頼なので、気軽に引き受けたものの、こんなに辛い仕事はないと音をあげてしまった。短い文章を起承転結をもたせてまとめることのむずかしさもさることながら、難題は内容である。一カ月間に五つも六つもの短文を書き、それぞれに別の内容と自身を思想を織りこむということは、よほどの文章家でないとできない仕事だ。まだ修業期間中の私には荷が勝ちすぎている。

乱読と取材と沈思と文章書きに明け暮れる生活が続いた。さいわいにして読書は好きだし、話を聴くことも好きだ。好奇心が強い性格なのだろうとおもうし、人にまなぶことを好む。それにしても、本業としての教育と研究を別にしての仕事になる。外からみれば、教育・研究の本業と連載の仕事とは全くちがいがないと見えようが、一日は二四時間しかないのだから、どのように時間を別々に配分するかということが深刻な問題にならざるをえない。

あらためて、この数年間の寄稿文を集めてみると全集の一、二冊分になる分量であることにおどろいた。ほとんどは、その時でなければ読者に共感を求められないような内容である。それらの中か

ら、現在でも読んでいただけるような文をえらんで本書ができあがった。だが、未熟のゆえか、以前に書いたものだけで一つの書物にするということの恥しさに耐えられない気持がした。だから、本書の中にも多数の書き下ろしの章を加え、そのために少し惜しい気もするような旧文を削除してしまった。一度発表した文をまた印刷するというのは、大家でもないかぎり、正道でないような気がしてならない。

本書が刊行される動機になったのは、関博之さんが、私の連載文に眼を留めて、それらの集成で一書を編むことを求められたことによる。関さんは、私が本業として発表する専門研究書のような固いものはもはや時流に合わず、誰も読まなくなっていると警告し、一つ一つの短文で完結する書が現代人に負担なく読める時代になったのだと説かれた。ところが、私は関さんの志に反して、またまた書き下ろしの固い章をいくつも入れこんでしまった。申しわけないことをしたと思っている。

なお、本書の第二章は昭和五六年十一月滋賀大学で開催された経営史学会第一七回大会の共通論題「日本の経営の系譜」において機会があたえられた「日本の経営の検討課題」と題する私の報告の後半部分についての具体的な論証である。

日本的経営の進路

■経営者への一書

＜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）

『現代経営と共同生活体』（同文館，昭和56年）

『人事管理の現代的課題』（税務経理協会，昭和56年）

著者の了
解により
換印省略

昭和57年1月25日 第1版発行

著　者　津　田　眞　激

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　0-8432

印刷／第一印刷

製本／誠　製　本