

現代経営学⑩ 責任編集 津田真澄

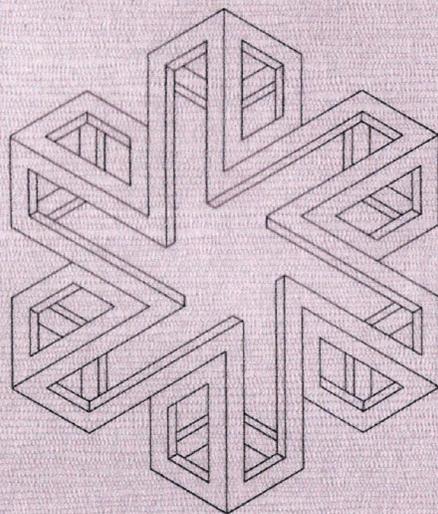
# 現代の日本的経営

国際化時代の課題

編集委員

大澤 豊・一寸木俊昭・津田真澄

土屋守章・二村敏子・諸井勝之助



有斐閣

現代経営学(10)

編集委員

大澤 豊・一寸木 俊昭・津田 眞激  
土屋 守章・二村 敏子・諸井 勝之助

責任編集・津田 眞激

# 現代の日本的経営

——国際化時代の課題——



有斐閣

## はしがき

内外で注目を集めている日本的経営については、関心が高まるにつれて論議が拡散したり、内容とは異なる書籍が日本的経営と題して店頭にならんだりして混乱状態におち入り始めたのが現状であるように思われる。

本書は、『現代経営学』シリーズの第10巻として、このような日本的経営論の現状を認識したうえで、従来の内外の諸研究を整理し、日本的経営の現代化に寄与することを目的として刊行された。本書の内容は理論および実務の両方に着目して、次のような3つの編成になっている。

第1には、日本的経営の現代化の主要な路線である国際化の問題をとりあげた。第1章「日本的経営の国際化」では海外に進出する日本企業の当面する諸問題を実態に即して解析し、その土着化の方向を探索している。第2章「海外における日本的経営論」では、逆に、海外における日本的経営の諸研究とその問題点を整理して読者に提供することを意図した。第3章「労働者意識の国際比較」では社会風土上で最も重要な要素である労働者意識についての比較上の問題を検討している。

第2には、国内でおこなわれている日本的経営論の現状と問題点を整理することをこころみた。まず第4章「日本的経営論の課題」では日本的経営論の進むべき方向についての示唆をあたえている。第5章「日本的経営論の展開」では今までの日本的経営論についての主要な学説を丹念に紹介し、第6章「日本的経営批判論」ではそれらの日本的経営論を批判的立場で再考察するという構成をとっている。

第3には、現在の日本的経営の実態の中から最も重要と思われる3つの命題をとりあげて、より深い解析をおこなっている。すなわち、第7章「日本的経営の労使関係」では労使関係について、その歴史をふりかえりながら特質を探究することにつとめ、第8章「終身雇用制と日本的経営」では第1次石油ショックを経験して、いわゆる終身雇用慣行が動揺し始めた実態の解析をおこなっている。第9章「日本的経営における仕事と人」ではいわゆる協働集団としての日本的経営の内部における人と仕事の関係についての事例をとりあげた。

最後に第10章「日本的経営の現代的意義」では編者の責任として、日本的経営の論理について編者の見解を要約して述べた。

本巻の編成は以上のとおりである。一見して明白なように、本巻の通読によって日本的経営論の理論と実態について総合的な整理ができるように編成されている。

執筆の御協力をいただいた各位に心から謝意を表したいと思う。

1982年8月

津田 眞 激

## 目 次

<b>第 1 章</b>	<b>日本の経営の国際化</b> —————	1
I	日本の経営の国際化の意味……………	1
II	在外企業経営の性格……………	2
III	日本の経営の国際化の効用……………	5
	1 日本側の効用 (6)    2 受入側の効用 (8)	
IV	日本の経営の国際化の限界……………	10
	1 進出側の限界 (10)    2 進出先の経営環境の限界 (16)	
V	日本の経営の実践上の問題……………	18
	1 不十分なリーダーシップ (19)    2 コミュニケーションの歪み (21)	
VI	限界を超えるために……………	25
	1 海外派遣要員教育の充実 (26)    2 マネジメント・マニュアルの整備と活用 (28)	
	▷ 課題 (29)    参考文献 (29)	
<b>第 2 章</b>	<b>海外における日本の経営論</b> —————	31
I	はじめに……………	31
II	労働の比較：海外と日本……………	32
	1 日本の特質への関心 (32)    2 2つの OECD 報告 (33)	
	3 論争：日本の労使関係と日本の経営 (34)    4 本章の関心 (36)	
III	日本の経営……………	37
	1 海外での研究状況 (37)    2 多様な関心と方法論 (47)	
IV	分析の領域……………	49
	1 組織構造および官僚制指標 (51)    2 作業集団 (work group) (51)	
	3 作業集団間の調整・統合 (52)    4 組織内でのコンフリクト (53)	
	5 支持的条件 (53)	
V	結語：われわれは何を学べるか……………	53
	▷ 課題 (54)    参考文献 (54)	

★ 執筆者紹介 (執筆順, \*は編者)

	〔執筆担当〕	
坂本康實 (上智大学経済学部教授)	第 1 章	
藤原道夫 (南山大学経営学部助教授)	第 2 章	
佐藤博樹 (法政大学社会労働問題研究センター助教授)	第 3 章	
三戸公 (立教大学経済学部教授)	第 4 章	
倉田良樹 (福岡大学商学部専任講師)	第 5 章	
高田一夫 (千葉商科大学商経学部助教授)	第 6 章	
逢見直人 (ゼンセン同盟労働政策部長)	第 7 章	
林大樹 (一橋大学社会学部専任講師)	第 8 章	
森淳一 (ダイハツ工業株式会社国内営業統括本部地区担当員室〔西部〕地区担当次長)	第 9 章	
*津田眞激 (一橋大学社会学部教授)	第 10 章	

### 第3章 労働者意識の国際比較……………57

- I ジョブ・システムと職務行動：日米比較……………57
- 1 国際比較への関心 (57) 2 ジョブ・システムと〈転換率〉(59)  
3 対米進出日系企業とアメリカ労働者の職務行動：バスカルの調査 (62)
- II 労働者の意識と行動：日米英労働者の比較……………66
- 1 日英工場内労使関係の比較 (66) 2 日英労働者の意識と行動 (68) 3 日米労働者の意識と行動：昭和35年調査と51年調査の比較 (71) 4 日米英労働者の意識と行動：ナショナル・サンプルによる比較 (79)
- ▷ 課題 (92) 参考文献 (92)

### 第4章 日本の経営論の課題……………95

- I 開 題……………95
- 1 接近方法と課題 (95) 2 心理特性と社会特性の限界 (97)
- II 全人的参加と閉鎖性……………99
- 1 所屬と契約 (99) 2 全人的参加と機能的参加 (101) 3 閉鎖性 (104)
- III 組織特性と無責任……………108
- 1 インフォーマル組織の優位 (108) 2 無責任体制 (110)
- IV 階統性とその正当性……………111
- 1 職務序列と人間序列 (111) 2 階統制 (112) 3 垂鉛体系 (114)  
4 階統制と正当性 (116) 5 結びにかえて (118)
- ▷ 課題 (118) 参考文献 (118)

### 第5章 日本の経営論の展開……………119

- I はじめに……………119
- II 経営学による日本の経営論 (小野豊明)……………121
- 1 小野豊明の日本の経営論 (121) 2 稟議制度の調査 (122)  
3 稟議的経営の特質 (123) 4 稟議的経営の解消と組織管理の変革 (124)
- III 経営学による日本の経営論 (山城章)……………126
- 1 山城章の日本の経営論 (126) 2 マネジメント原理 (126)  
3 KAE 原則 (126)
- IV 経営学による日本の経営論 (占部都美)……………128

- 1 占部都美の日本の経営論 (128) 2 通説の再検討 (129)  
3 全人的な人間尊重主義的経営 (129)

### V 歴史研究による日本の経営論 (間 宏)……………131

- 1 間 宏の日本の経営論 (131) 2 戦前の日本の経営と経営家族主義 (132) 3 戦後の日本の経営と経営家族主義の再編 (134)  
4 集団主義 (135) 5 企業コミュニティ (136)

### VI 産業社会学による日本の経営論 (尾高邦雄)……………137

- 1 尾高邦雄の日本の経営論 (137) 2 伝統的諸慣行とその評価 (138) 3 集団主義的慣行とその変化 (139) 4 日本の経営の革新 (141)

### VII 文化論的アプローチによる日本の経営論 (岩田龍子)……………142

- 1 岩田龍子の日本の経営論 (142) 2 基本的な枠組み (142)  
3 日本の経営の7つの編成原理 (143) 4 日本人の集団志向性 (144) 5 岩田の日本の経営論の位置づけ (145)

### VIII 総合理論による日本の経営論 (津田真激)……………146

- 1 津田真激の日本の経営論 (146) 2 日本の経営の実態把握 (148)  
3 日本の経営の理論化 (150) 4 日本の経営論から現代経営の普遍理論へ (154)

▷ 課題 (162) 参考文献 (163)

### 第6章 日本の経営批判論……………165

#### I 後進的=封建遺制アプローチ……………165

- 1 年功賃金批判 (166) 2 終身雇用批判 (167) 3 人間関係の後進性 (167) 4 生産管理の非合理性 (169) 5 稟議制度批判 (170) 6 民主化と合理化 (171)

#### II 近代的=集団主義アプローチ……………173

- 1 現代的課題に応える経営：ドロッカー (173) 2 能率的な経営：アベグレン (175) 3 アベグレンの変貌 (177) 4 連続性としての集団主義経営：間 宏 (178) 5 集団的産業化論 (179) 6 「イ=型社会」としての企業 (181)

#### III 日本の経営否定論……………183

- 1 広義の「年功制」(183) 2 最も「先進的」な労使関係 (184)  
3 普遍的な「年功賃金」(187)

#### IV 日本の経営論への示唆……………188

- 1 4つの異なる研究対象 (188) 2 日本の経営論の現段階 (190)  
3 日本の経営論の総合化 (191)

▷ 課題 (194) 参考文献 (194)

## 第7章 日本的経営の労使関係…………… 195

### I 日本の労使関係をどうみるか…………… 195

- 1 日本の労使関係の特徴と変化 (195)    2 日本の労使関係の評価 (196)    3 日本の労使関係の視点 (197)

### II 日本の経営の企業内労使関係…………… 198

- 1 戦前の労使関係 (198)    2 労働運動の攻勢 (200)    3 経営者の逆攻勢 (201)    4 企業内労使関係の確立 (202)    5 石油危機と労使関係の変化 (204)

### III 雇用と労使関係…………… 206

- 1 戦前までの終身雇用慣行 (206)    2 戦後改革と終身雇用慣行の再編 (207)    3 雇用調整のルール化 (208)    4 合理化と配置転換 (209)    5 減量経営と選択定年制 (211)

### IV 賃金と労使関係…………… 213

- 1 年功賃金の形成 (213)    2 生活賃金思想と能率給思想 (216)    3 基本給体系の確立 (217)    4 「春闘」の展開とその性格 (219)    5 石油危機と賃金交渉の変化 (222)

▷ 課題 (225)    参考文献 (225)

## 第8章 終身雇用制と日本的経営…………… 227

### ——選択定年制の意義——

### I はじめに…………… 227

### II 昭和50年代前半期における経営者の雇用観…………… 228

- 1 雇用観の動揺 (230)    2 雇用か賃金か (231)    3 減量経営推進論 (232)    4 減量経営に対する批判 (233)    5 終身雇用制擁護論 (234)    6 終身雇用制の見直し論 (235)    7 雇用慣行変革への流れ (236)    8 定年延長の必要と人事制度の変革 (238)

### III 選択定年制・早期退職優遇制度の実態と意義…………… 240

- 1 選択定年制・早期退職優遇制度の普及状況 (240)    2 選択定年制・早期退職優遇制度の実態 (241)    3 選択定年制・早期退職優遇制度の意義と今後の展望 (246)

▷ 課題 (248)    参考文献 (248)

## 第9章 日本的経営における仕事と人…………… 249

### ——A社での実践事例を中心として——

### I 仕事と人に関する問題をどうとらえるか…………… 249

- 1 職場診断で問題をとらえる (249)    2 職場診断の結果 (250)

### II 問題解決への取組み…………… 252

- 1 職場能力開発計画 (252)    2 管理者問題への取組み：とくに課長に焦点をあてて (256)

### III 今後の方向…………… 274

- 1 新人事管理システムの整備・充実 (274)    2 管理者の役割基準の設定について (278)    3 ポスト不足と新たな人事処遇の課題 (279)

▷ 課題 (282)    参考文献 (282)

## 第10章 日本的経営の現代的意義…………… 283

### I 経営比較の視角…………… 283

- 1 経営を見る眼 (283)    2 経営システムの要素 (285)

### II 日本の経営の特質…………… 287

- 1 日本の経営の根本的特質 (287)    2 日本の経営の特色 (290)

### III 日本の経営の社会的意義…………… 293

- 1 現代社会の構成 (293)    2 現代社会の企業と個人 (296)    3 共同生活圏の崩壊 (298)

### IV むすび…………… 303

▷ 課題 (304)    参考文献 (304)

## 索引…………… 306

〔編集委員紹介〕

おお	きわ	ゆたか	
大	澤	豊	大阪大学経済学部教授
ちよ	つき	とし	あき
一	寸	木	俊昭
法政大学経営学部教授			
つ	だ	ま	すみ
津	田	真	激
一橋大学社会学部教授			
つち	や	もり	あき
土	屋	守	章
東京大学経済学部教授			
ふた	むら	とし	こ
二	村	敏	子
東京都立大学経済学部教授			
もろ	い	かつ	の
諸	井	勝	之助
東京大学経済学部教授			

現代の日本の経営

〈現代経営学(10)〉

昭和57年10月10日 初版第1刷発行  
 昭和60年3月30日 初版第2刷発行

定価 2,400 円

	大	澤	豊
	一	寸	木
	津	田	真
編集委員	土	屋	守
	二	村	敏
	諸	井	勝
			之助
発行者	江	草	忠
			敬
発行所	株	有	斐
	会	社	閣



東京都千代田区神田神保町2-17  
 電話 東京 (264) 1311 (大代表)  
 郵便番号 [101] 振替口座東京 6-370 番  
 京都支店 [606] 左京区田中門前町44

印刷 藤本綜合印刷株式会社  
 製本 株式会社 高陽堂

© 1982, 大澤 豊・一寸木俊昭・津田真激 Printed in Japan  
 土屋守章・二村敏子・諸井勝之助。

落丁・乱丁本はお取替いたします。

ISBN 4-641-05310-3