

日本的 經營の 人事戰略

津田眞澂 著

同文館

まえがき

本書は、日本の企業の実際の経営活動を観察しながら、その観察の中から「日本の経営」の組織・管理システムの理論を抽出し、それに体系をあたえ、さらに今後の日本の企業経営の人事戦略の展望をこころみ、著者の日本的経営論の集大成である。本書の構成は次のとおりである。

第一章「企業危機をむかえて」では種々の理由で企業の経営活動が壁にぶつかったり、危機に陥った事例を三つ取り上げて、その危機状況が最終的に突破されていった経路を跡づけた。この突破の決定要因は、その企業の人々である。第一章では、人間の考え方や行動が企業の経営活動の運命を決定するということを発見することによって、本書の主旋律を示唆しようとしている。

第二章「日本の経営の見方」は、第一章の事例を受けた本書の問題開示の章にあたる。その第一、第二節では日本の企業経営Ⅱ日本的経営とみなす一般的な見方を検討し、それが適切でないということと、および日本的経営の現在の性質は第二次大戦後に生じたのであって、戦前の日本の企業経営の性質とは断絶しているという著者の従来の主張をここに位置づけている。すなわち、「日本の経営」は日本の企業の経営活動の中で、複数だが少数の企業経営によって第二次大戦後に開発されていった経営システムであることを主張している。この主張は本書の第一旋律になっている。

次に、そのことと関連して、日本の企業経営者の間で、日本の経営についての肯定・推進の主張者と否定・廃棄の主張者が存在していることを紹介している。この両主張者の経営思想の紹介は本書の第二旋律になっている。

第三章「日本の経営の組織と管理」は日本の企業の経営活動から抽出して構成した「日本の経営」の組織と管理・運営についての理論を提出している。この章は本書の中核部分にあたっている。また、その第三節ではその理論体系に従って日本の企業経営の性質を分類し、日本の経営と非日本的経営を区分する方法を提示している。

第四章「日本の経営の開発」および第五章「日本の経営の最深处―心の信頼関係―」の二つの章では、企業の経営活動を通じて日本の経営がいかに開発されていったかという検討をおこなっている。ここでは、あれこれの多数の企業の経営活動を大雑把に取り上げるのではなく、少数の企業の経営活動を深く追求する方法をとった。ここで取り上げた企業は著者自身が約三〇年間の接触を持っていると同時に、多数の経営活動記録書が刊行されている企業から選出している。すなわち、この二つの章は第三章で開示した第一旋律の本格展開としての、日本の経営の組織・管理システムの検証にあたっている。

転じて第六章「日本の経営廃棄論の登場」では、第三章で開示した第二旋律における日本の経営の否定・廃棄論を取り上げている。この章では企業経営者の主張だけではなく、最近の様々な調査の結果によってこの廃棄論の存在を検証している。

第七章「日本の経営の第二世代」および第八章「人事戦略の課題」の二つの章は本書の最終部にあ

たる。この最終部は日本社会の現在の状況を直視した上で、企業経営の組織・管理システムについての今後の展望をこころみた部分である。すなわち、第七章「日本の経営の第二世代」では第三章で開示した日本の経営の組織・管理システムの理論、さらに第四章「日本の経営の開発」、第五章「日本の経営の最深处」で展開された第一旋律が今後の展望で第二世代として展開し続けていくことを検証している。この章でもまた日本の企業の実際の経営活動について具体的に検討をおこなっている。

次に、第八章「人事戦略の課題」では、第三章で開示された日本の経営否定・廃棄についての経営者の思想、第六章「日本の経営廃棄論の登場」で展開された第二旋律が今後の展望の中で、どのような人事戦略に結晶していくかということについての検討をこころみた上で、「クラスター専門職制度」と呼ぶ人事制度の構想を提出している。この人事制度は著者が以前から提出していた複合専門職制度の、より具体的な構想にもとづいている。

以上が本書の構成であり、全体は交響曲に似た編成になっている。本書の稿を草するために二年間余の時間を要した。そのために同文館出版本部長箕豊氏に実に大きな迷惑をおかけした。記して謝意を表する次第である。

昭和六二年二月

著者

目次

まえがき..... (1)

第一章 企業危機をむかえて..... 3

第一節 沈滞する企業官僚制化への挑戦..... 4

一 落城寸前 4

二 Kマネジャー登場 7

三 第三段階 17

第二節 崩壊する「死に体」企業の再生..... 21

一 最後の機会 21

二 心を開こう 23

三 活路はあるか 26

四 きびしい親会社 28

五 好転の兆し 31

第三節 荒廃する累損企業の蘇生……………36

一 くもの巣ホテル 36

二 一味違うM総支配人 38

三 首相の記者会見場 42

四 「わあ！ きれいな」 44

五 五億五千万円達成 50

第二章 日本の経営の見方……………53

第一節 日本企業は日本の経営ではない……………54

一 「三種の神器」説への疑問 54

二 日本企業は日本の経営の誤解 56

第二節 日本の経営は戦後の生誕……………58

一 日本人の自然分婉ではない 58

二 新しい経営理念の出現 62

三 「全員経営」と「最強の経営者」 67

第三節 経営者の肯定・否定姿勢……………69

一 日本の経営の海外拡大 69

二 日本の経営の否定・肯定論 73

三 個人主義と集団主義 79

第三章 日本の経営の組織と管理……………89

第一節 日本の経営の経営組織……………90

一 経営組織の形成体 90

二 経営組織の三要素 93

第二節 管理運営の八要素……………98

一 「トップマネジメント」、「健全な労使関係」、「目標の共有」 98

二 「計数管理の末端までの浸透」 103

三 「考える協働集団」づくり 106

四 「能力開発計画」、「人事制度の樹立」 108

五 「心の信頼関係」 111

第三節 日本の経営の形成……………113

一 組織・管理システムの深化 113

二 従業員の定着化 117

三 日本の企業経営の分化 123

四 日本の経営の海外移転 125

第四章 日本的経営の開発

第一節 開発志向の生産システムの創造

一 現状に清濁あり 135

二 製造技術の開発——トヨタ方式による生産組織 138

三 現場管理の開発 140

四 計数管理の開発 142

五 品質のつくりこみ 146

六 「考える協働集団」づくり 148

七 能力開発計画の開発 151

第二節 全員経営システムの開発と展開

一 経営の全員経営 154

二 「経営経理」の発想——松下経理 157

三 経理社員制度 165

第三節 集団意思決定システムの開発

一 戦前経営との質的差異 169

二 会議による意思決定 172

三 目標管理の日本的展開 174

第五章 日本的経営の最深部——心の信頼関係

第一節 共同生活体と心情の問題

一 日本社会後進説からの脱却 184

二 共同生活体発想の源泉 186

三 共同生活圏の解体 188

四 共同生活体の理論 190

五 心的エネルギー説の重視 192

第二節 共同生活体の原点を探る

一 共同生活体の性格 196

二 「冗談」ではない 198

三 開発型経営と模倣型経営 200

四 原点としての誓約集団 202

第三節 労使関係の激動の中で

一 倒産の淵に立つ——トヨタ自動車 204

二 心をつかむための社員行脚 208

第四節 誓約集団の日常化

一 誓約集団の形成——松下電器 213

二 誓約集団としての特質	214
三 誓約集団経営	219

第五節 共同生活体形成の経済基盤

一 企業経営者の性格	221
二 所得格差の縮小	227
三 企業福祉の展開	231

第六章 日本的経営廃棄論の登場

第一節 情報システム経営の出現

一 情報技術革命による工場の変化	238
二 オフィスの役割の鮮明化	240
三 業態の多角化	244

第二節 小売業の情報システム経営

一 小売業の新経営戦略	246
二 情報システム経営の展開——セブンイレブン・ジャパン	247
三 ファイールドカウンセラーの活動	249

第三節 宅急便業の誕生

一 「全国翌日配達」——ヤマト運輸	251
-------------------	-----

二 情報ネットワークシステム

第四節 金融業の情報システム経営

一 都市銀行の第一次・第二次オンライン化——住友銀行	254
二 第三次オンライン化の開始	256

第五節 日本的経営廃棄論の登場

一 市場環境と業態適応の理論	259
二 日本的経営否定論の登場	263
三 「人材流動時代」論	266
四 「終身雇用慣行」廃棄への傾斜	270
五 高齢者雇用維持の忌避	277

第七章 日本的経営の第二世代

第一節 日本的経営の継続

一 経営思想の分裂傾向	286
二 勤労者の反応	288

第二節 「お客様あっての小売業」の「業務改革」

一 「商人道」からの出発——イトーヨーカ堂	291
二 経営の危機	299

- 三 「業務改革」の経営戦略 301
- 四 人事戦略の展開 306
- 五 「自分の意思で発注する」 312

第三節 「心の信頼関係」の追求——京セラ……………315

- 一 「アメーバ集団」による経営 315
- 二 アメーバ集団の計数管理 318
- 三 「京セラフィロソフィ」 321
- 四 顧客第一の経営姿勢 323
- 五 誓約集団の思想 325
- 六 全人格投入の思想 327

第四節 日本の経営の課題……………332

- 一 従業員高齢化の問題 332
- 二 職業能力の育成と活用 339
- 三 ハッピーリタイアメントの形成 343

第八章 人事戦略の課題——クラスター専門職制度の構想……………351

- 第一節 経営戦略と人事戦略……………352
- 一 人事戦略の連動 352

二 「職業人」への出立……………356

第二節 クラスター専門職制度の構想……………368

- 一 企業グループ型経営組織 368

- 二 クラスター専門職制度の骨格 371

第三節 クラスター専門職制度の展開……………383

- 一 対応する経営組織 383
- 二 賃金・給与体系とその運営 386
- 三 能力開発計画とその実施 390
- 四 人事配置と人事評価 397
- 五 展開の制約条件 400

あとがき……………407

著 書……………409

あとがき

『日本的経営の論理』（中央経済社、昭和五二年）、『現代経営と共同生活体——日本的経営の理論のために——』（同文館、昭和五六年）、『人事管理の現代的課題——日本的経営の理論のために』（税務経理協会、昭和五六年）につづいて本書は四部作の最終著作にあたる。この四つの著作は、実は昭和五一年以来、私が抱いてきた構想にもとづく著作群であった。すなわち、その序曲を『日本的経営の擁護』（東洋経済新報社、昭和五一年）とし、この著作で私の日本的経営論のちに展開されるはずの全主題を予告した。『日本的経営の論理』では通文化的な組織内における人間行動の性質と国際比較経営の二つの方法を基調として、官民協調制度をとる日本企業の性格を規定し、そのもとでの共同生活体としての日本の企業経営の性質を日本的経営の本質とする説を提出した。次に『現代経営と共同生活体』では『日本的経営の論理』で提出した共同生活体の存在の意義を国際比較の手法と主として社会学の理論によって立証することをこころみ、その立証結果にもとづいて日本的経営の理論的構図を提出した。『人事管理の現代的課題』では、この理論的構図の中でカギの一つとなる「協働集団」についての説明をおこない、これが日本的経営の組織・管理運営の基礎単位であることを主張した。そして本書は、これらの二つの著作をへて、『日本的経営の論理』と同じ主題に立ち返って日本的経営の理論体系を完成させると共に、その理論体系を企業経営の実際活動の中で検証することをこころみたのである。それゆえに、日本的経営論を開始始めて以来、一〇年を経過してその展開を終結し

たことになる。あとは戦後の歴史の流れの中で日本の経営の形成と発展を跡づけることが残っているだけだ。

岳父は私の著作の刊行を非常に喜んでくれたために、岳父が不治の病に冒されたことを知った昭和五六年には日本の経営論に限っても二冊の大部の著作を刊行した。その大きな理由の一つは岳父に目を通してほしかったのである。昭和五七年八月に岳父は母およびすべての子供たちがかこむ中で永眠した。その時から五年後に本書が刊行されることになった。

日本の経営に関する前述の四部作がいわば交響曲の編成になっているように、本書もまた「まえがき」で述べたとおり、一つの交響曲に似た編成をとっている。この交響曲は読者のために書かれた。

著 書

- 1 『労働問題と労務管理―経営労務の研究―』ミネルヴァ書房、一九五九年十一月
- 2 『労務管理』ミネルヴァ書房、一九六四年一月
- 3 『アメリカ労働組合の構造』日本評論社、一九六七年二月
- 4 『年功的労使関係論』ミネルヴァ書房、一九六八年一月
- 5 『労使関係の国際比較―三五か国の比較研究―』日本労働協会、一九六九年六月
- 6 『日本の労務管理』東京大学出版会、一九七〇年一月
- 7 『能力主義管理の開発―新しい日本の労務管理のために―』労働法学会出版株式会社、一九七一年一〇月
- 8 『アメリカ労働運動史』総合労働研究所、一九七二年六月
- 9 『日本の都市下層社会』ミネルヴァ書房、一九七二年一〇月
- 10 『集団主義経営の構想』産業労働調査所、一九七三年二月
- 11 『新訂労務管理』ミネルヴァ書房、一九七五年五月
- 12 『日本の経営の擁護』東洋経済新報社、一九七六年一月
- 13 『日本の経営の論理』中央経済社、一九七七年四月
- 14 『高齢・高学歴下の日本の経営―中年層基軸人事への移行―』日本経営者団体連盟、一九七七年七月
- 15 『人事労務管理の思想』有斐閣、一九七七年一〇月
- 16 『労使関係』日本経済新聞社、一九八〇年七月
- 17 『日本の経営の台座』中央経済社、一九八〇年十一月
- 18 『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、一九八一年四月

<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・社会学博士
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—日本の経営の理論のために—』
(同文館, 昭和56年)
『人事管理の現代的課題—日本の経営の理論のために—』
(税務経理協会, 昭和56年)
『日本の経営の進路—経営者への一書—』(中央経済社,
昭和57年)

<検印省略>

昭和62年 2月15日 初版発行

略称—日本の経営

日本の経営の人事戦略

定価 2,500 円

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: 藤本綜合印刷
製本: ケイエムエス

Printed in Japan 1987

ISBN 4-495-33841-2

21 20 19

『人事管理の現代的課題—日本の経営の理論のために—』税務経理協会、一九八一年一〇月
『日本の経営の進路—経営者への一書—』中央経済社、一九八二年一月
『人事・労務管理』日本放送出版協会、一九八五年三月