

日本的経営は どこへ行くのか

雇用が変わる
人材が変わる

津田眞澄

*The Japanese
Management
Masumi Tsuda*

日本の経営は
どこへ行くのか

雇用が変わる
人材が変わる

津田眞澂

*The Japanese
Management
Masumi Tsuda*

はしがき

円高だ、超電導だ、高齢化だ、と次々に大問題が出てきて、これから一体どうなっていくのか、よくわからないけれども、ともかく働くしかない、と思っている人が多いだろう。だが、これらの大問題は、実は自分にふりかかっていることなのだ。この書は、そのことを、筋を通して伝えるために書かれた。その筋は「雇用」ということに眼を据えてある。

終身雇用ということに、いい加減な説明がまかり通っている。終身雇用とは文字通り、雇った側が生涯にわたって社員を雇用しつづけるということであって、そのほかに定義はないのだ。この内容を動かしてしまうから説明がウサンくさくなってしまう。

「わが社のために骨を埋めてくれ」、「会社のために粉骨碎身、頑張ります」、「君の骨は拾ってやるぞ」という会社と社員との結びつきが終身雇用の思想であって、この思想にもとづいているのが終身雇用慣行なのだ。学校卒業後に入社した社員は、その会社に勤め続ける。社員は社宅に入り、やがて結婚し、子供が生まれ、親は子供にそれなりの学校を卒業させるまで教育を

続け、やがて卒業後に子供は就職し、結婚する。このサイクルを続ける中で家計費は増大する。増大していく家計費をまかなうことを知って会社が支給するのが、いわゆる年功賃金であり、この賃金は家計費のサイクルをならんだ生活費をベースとし、これに勤続を重ねること、その社員が獲得した仕事の熟練の増加を合わせた額だ。

やがて年齢を唯一の理由とする会社からの解雇である定年がくる。定年を終身雇用慣行はど
う突破したか。その原型はこうだ。定年退職した社員は、退職金で土地を借り、家を建てる。
社員は会社で働いた報酬で、この社会で自分の資産ストックを持ったわけだ。結婚した子供は
両親と同居し、二世代は両親の貯金と子供の給与で暮す。やがて親は死去する。終身雇用慣行
はここで終る。木造家屋の建て直しが子供の定年時にやってくる。この繰り返しが勤労者の生
活なのであって、終身雇用慣行の「雇用」は「雇われて働く」期間だけではなく「雇われて働
いた」ことで生涯がその会社に「保障」される事実を意味しており、だから雇用の「慣行」な
のである。

これ以外の定義はすべてウサンくさい。なぜウサンくさい説明が出てくるかといえば、終身
雇用慣行とは会社と社員間の思想であり、換言すれば価値観なのだから、実際のあらわれか
たは変わることがありうるからだ。会社は市場経済を動かすものになっている。会社は経済組
織だ。経済組織だから市場経済の中で浮き沈みが避けられないし、浮き沈みをくぐって生き残

っていかねばならない。市場経済にも大きな流れがあり、経済組織の必要な姿は変わっていく
し、市場経済が活動している社会全体も変わっていく。経済組織である会社にとって必要な人
材の質も量も変化し、社会全体の生活の質や水準、そして人口構成も変わっていく。その中で
終身雇用慣行のあらわれかたを変えていくための新しい説明が出てくる。

新しい説明が、原型の思想にキチンと沿っていれば、それはそれでよい。だが、その説明が
原型の思想からどんどん遠ざかっていくと、どこかで原型の思想とは似ても似つかぬところに
来てしまう。ここが終身雇用慣行の思想の限度だ。いまがこの限度に来た時期だ。いや、もう
この限度を過ぎてしまったといつてよいかも知らない。このことは社員にとっても、これから
会社員になる人にとっても、大問題中の大問題ではないか。

終身雇用慣行を思想どおりに実現した会社にはすこみがある。この慣行を会社は外枠にし
て、社員の生涯の活力を会社のために注がせるための経営システムを日本の会社は開発してき
た。これが外国にほとんど例を見ない「日本的経営」の経営システムだ。この経営システムの
すこみを十分に発揮して、第二次大戦の敗戦後の廃墟から、四〇年間で世界最高の国際競争力
を身につけたのが日本の企業だ。日本の企業の中には、この日本的経営の経営システムの開発
者の企業群がある。これらの企業群は自分で開発した経営システムに自信をもっている。だ
が、こういう企業群の数は日本の一七〇万もある企業の中ではまことに少ない。

いまは時代が大きく変わっていく曲り角だ。曲った先に何かがあるのか、恐れずにそれを見詰
めようではないか。

本書の刊行にあたってはP H P研究所出版部の今井章博氏に大へんお世話になった。記して
謝意を表したい。

昭和六十二年十一月

著者

I 本格的な海外進出の開始

- 1 海外生産のラッシュ 17
低賃金を求めて／振替輸出から現地生産へ／アメリカでの現地生産ラッシュ
- 2 海外でのネットワーク経営の開始 22
生産の海外ネットワーク化／海外ネットワーク経営の展開／高付加価値製品生産の発展
- 3 現地生産ラッシュの根源 27
戦後の工業化社会／重化学工業の輸出重視

II 「終身雇用」から「半身雇用」へ

- 1 「希望退職」とは何か 35
- 2 出向制度のタテマエとホンネ 43
希望退職者／失業家庭／「終身雇用」の切断／経営者・管理者／労働組合／再就職した人々
- 3 よみがえる早期退職制度 47
終身雇用圏？／出向人事のホンネ
第二の人生？／早く出ていく方が……
- 4 中高年中心の人員整理 52
中高年は「過剰」だ／人件費が高い／根深い中高年無用思想／日本的レイオフ制
- 5 崩壊した終身雇用 58
中高年層は不要／半身雇用の時代／中高年層のパワー不足／新しい人事思想の必要
- 6 アメリカ・ホワイトカラーの人員整理 64
アメリカ企業の雇用思想／人員整理の運営／キメこまかな理由

III 新世代サラリーマンの登場

1 出そろった六つの世代 73

戦前・戦中派連合／新世代の登場／世代差はどこにある？

2 偏差値の刻印 81

決め手としての偏差値／大学の学校差／偏差値の効果／受験には戦略が必要

3 新世代サラリーマンの見取り図 92

五つのタイプ／まずは「団塊の世代」／花のモラトリアム世代／気になる話

IV パロディ化される旧世代

1 新世代の三つのタイプ 103

海外勤務はいやだ／新世代の三つの区分

2 世代価値観の激突 106

旧世代の企業文化／なじめない企業文化／灰色時間帯の攻防戦

3 新世代価値観の根底 113

人生目標の喪失／傷つけられた自我／自我の確立へ

V 労働市場が変わってきた

1 労働市場の構成 121

労働市場とは／ストック型市場とフロー型市場

2 大膨張するフロー型市場 124

フロー型市場の特徴／拡大するフロー型市場／これからのフロー型市場

3 これからの勤労者のタイプ 130

タイプ区分の軸／会社人／仕事人／フリーワーカーと職業人

VI 工業化社会から新産業社会へ

1 新産業社会への転換 139

情報ネットワーク社会／困った状況／企業の経営思想／高齢化の進行

2 情報ネットワーク社会における新人材 151

転換は進む／必要労働力のシフト／既存労働力の吸収の場／方法はただ一つ／キーワードは世代交代

VII 将来への透視図

1 透視図へのヒント 161

『レッド・ストーム作戦発動』／情報を読む力／寸土も失わない決意／日本の新世代はどうか

2 情報人と仕事人 169

ヨーロッパ人とアメリカ人／アメリカ人と日本人／透視図の二つの軸／過去の勤労者像／現在の勤労者像／将来の勤労者像／将来への透視

*

エピソード——日本的経営はどこへ行くのか 182

市場経済の時代／昭和世代経営者の感覚／国を捨てた日本的経営／情報化経営への変身／ホンモノの日本的経営とニセ日本的経営／新しい経営思想とは

津田眞激 (つだ ますみ)

昭和 27 年 東京大学経済学部卒業
現 職 一橋大学社会学部教授
経済学博士 社会学博士

主要著書

- 『日本的経営の論理』中央経済社 昭和 52 年
『日本的経営の台座』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
『日本的経営の人事戦略』同文館 昭和 62 年
『新世代サラリーマンの生活と意見』東洋経済新報社 昭和 62 年
『人事革命』ごま書房 昭和 62 年

日本の経営はどこへ行くのか 雇用が変わる 人材が変わる 一九八七年十一月二十四日 第一版第一刷発行	著 者 津田眞激	発行者 江口克彦	発行所 P H P 研究所	東京事務所 〇三―二三九―六二二一 千代田区三番町三番地一〇郵便番号一〇二	京都本部 〇七五―六八一―四四三二 京都市南区西九条北ノ内町一一郵便番号六〇一	印刷所 株式会社 精興社	製本所 株式会社 大進堂	© Masumi Tsuda 1987 Printed in Japan	落丁・乱丁本はお取り替えさせていただきます。
---	----------	----------	---------------	--	--	--------------	--------------	--------------------------------------	------------------------