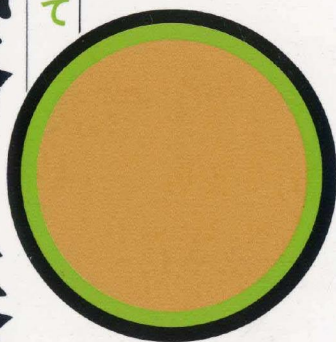


日経連広報部

津田眞澄／著

新時代の経営に向けて

経営戦略と基盤人事



人事管理を どう変えるべきか

ひとつの時代が終わった。新しい時代の幕が開かれた。工業化社会から情報ネットワーク社会への革命的転換にあたって、求められる発想とは何か。新人事制度の考え方と移行へのステップを解説！

日経連広報部

はしがき

一つの時代が終わった。時代は新世代の若者たちの手に移りつつある。新しい時代の幕が開かれた。新しい時代の経営戦略とは何か、その経営戦略に沿った人事戦略は何か。本書はこの課題に答えるために書かれた。

いままでの一つの時代では、日本の企業経営は「日本的経営」と呼ばれる経営システムを開発した。日本的経営なるものが一体どのような性質をもつものであるのか、そのことについて、企業経営の経営活動の実践そのものから汲み上げた理論はまだ十分にでき上がってはいない。この命題一つを取り上げても学者の生涯を賭けるだけの意義をもっているといえる。

だが本書では、この命題はひとまず措いて、これから先に向かつて、企業経営が何を考え、何に取り組むべきかという、一言で表現すれば、見当もつかないような新しい命題に取り組む。本書で述べることは間違っているかもしれない。だが仮に間違っていることを明白にすることができれば、そのことを踏み台として、正しい方向を選ぶことができるはずだ。それゆえに本書は、日本のすべての企業経営者に対して、その思想と経営方針についての挑戦の書であり、すべての読者に対

しての問いかけの書である。

本書は五つの章で成り立つ。

第一章「経営戦略を見る視座」では、なぜ一つの時代が終わり、新しい時代が始まったのかということを、日本近代史百六十年の流れの中で明らかにしようとした。一九八五（昭和六十）年から始まる時代は近代史二百年に至るはずの新しい時代なのである。

第二章「経営戦略に取り組む」では、新しい時代の幕開けにあたって、日本の企業が戦略をもつて企業経営に取り組む必要があることを意識して、経営戦略についての日本的な理論を提出することを試みた。経営戦略という用語が日本の企業経営の中であらわれたのは実に古いことであるけれども、経営戦略論がやかましく論じられるようになったのは、一九六〇年代のアメリカ経営学の輸入を契機としている。この章では、アメリカ経営学そのものではなく、日本の企業経営のための経営戦略の理論を組み立てることを試みた。

第三章「長期経営戦略の最重要点」においては、新しい時代の性質の中で企業経営にとって最も重要であると思われる産業社会の革命的転換、すなわち工業化社会から情報ネットワーク社会への転換の基調について述べ、この転換にあたって企業経営が取り組むべき経営戦略の中で最優先させるべきは長期経営戦略であることを強調し、さらにその長期経営戦略において最優先されるべきテーマを指摘した。

第四章「基盤人事と人事戦略」においては、日本の企業経営が外国の企業経営と異なることは、経営活動におけるヒトの面の重視であることから、経営戦略に沿った人事戦略という思想が不可欠であることを述べ、人事戦略に注目の重点を移した。企業経営が開発・実践した人事管理体系は、その実践期間を経過するにつれて基盤人事として定着する。この定着を前提として、人事戦略とは基盤人事に根ざした人事管理体系の方針と定義することができる。だが一つの時代の終わりということは、工業化社会の企業経営の基盤人事の崩壊としてあらわれる。この章の第二節ではその崩壊の危険な傾向を指摘した。またそれと同時に、新しく始まった時代において、新しい基盤人事への新しい発想が必要であることを強調した。

第五章は「工業化社会の基盤人事の特徴」と題して、その特徴の体現として企業規模のいかんを問わず、学卒入社後に一つの企業で長期にわたって勤続する「定着雇用層」が蓄積されてきた事実を確認する実証を行なった。この定着雇用層の蓄積について、いささかの実証もなしに否定したり肯定したりする風潮がみられるので、この章は過去四十年間の基盤人事の性質を知るためには、不可欠なものとして位置づけられる。

第六章「定着雇用層の職業生活観」では、まさに第五章に引きつづいて、第五章で確認した定着雇用層が企業で働くということについて、どのような勤労観、生活観を定着させているかについて検証した。ここでもしつかりした資料を使用して、定着雇用層の勤労観、生活観として、一つの絶

対的価値観が形成され、その価値観が四十歳代以降で定着するに至ることを実証した。最後の節では、まさにその絶対的勤労生活観が崩壊し、そのことが価値観形成で流動状態にある三十歳代層に影響し、このことが新産業社会に向けて世代交代が行なわれるにあたって、基盤人事の新しい形成という新しい発想が必要になっていくことを述べた。

第七章「工業化社会の基盤人事の崩壊」では、第四章第二節、第六章第三節を受けて、それよりもさらに根深い領域で基盤人事の崩壊が進んでおり、アメリカ大企業のホワイトカラーの人員整理を例にとりながら、日本の企業人事の基盤がヒトの面でアメリカの企業よりも手厚いとは到底いえない状態になっていることを指摘した。

第八章「新専門職制度への道」は、以上の諸節を受けた最後の章として、新しい基盤人事の形成への手がかりと考えるクラスター（多種）専門職制度について述べた。クラスター（多種）専門職制度の細部の設計はすでに前著である『日本の経営の人事戦略』（同文館、昭和六十二年二月）で述べた。重複して記述するのは不本意だし、頁も多くなるので、この点については前著を参照していただくこととし、本章ではその考え方およびそれ以外の、いわば追加の部分、さらに『人事革命』（こま書房、昭和六十二年五月）で示唆した移行ステップについて記述しておくことにした。

本書の内容は、第六章を除いてほとんど書き下ろしであり、昭和六十二年八月九月の間に書かれた。本書が新しい発想の時代、新しい産業社会の到来に際して、読者の発想の刺激になれば、それ

以上の喜びはない。

末尾にはなるが、本書の刊行について並々ならぬご配慮をいただいた日経連広報部の武田孝雄部長および金井功、村上活子の両氏に記して謝意を表したい。

昭和六十二年十一月

著者

目次

はしがき

第一章 経営戦略を見る視座

第一節 日本近代史の百六十年

- 一 大戦後の四十年間……………一五
- 二 百六十年の四つの時代……………一七

第二節 時代の起伏に注目せよ

- 一 四つの時代の起伏……………三
- 二 新しい時代の予兆……………三五

第二章 経営戦略に取り組む

第一節 経営戦略の実践的思考

- 一 経営戦略の性格……………元
- 二 経営戦略のコッター・モデルから……………三

第二節 経営戦略の日本的思考

- 一 「経営資源」の日本的修正……………三七
- 二 「経営資源」の立体モデル……………四

第三章 長期経営戦略の最重要点

第一節 新産業社会の出現

- 一 新産業社会の新しい性質……………四
- 二 長期経営戦略を重視せよ……………四

第二節 経営組織の新編成

- 一 分社経営の展開……………五
- 二 経営組織新編成の必要……………五
- 三 国際事業部門の新設……………五

第三節 基盤技術と基盤人事

- 一 基盤技術の形成と蓄積……………六
- 二 基盤人事の形成と蓄積……………六

第四章 基盤人事と人事戦略……………七

第一節 基盤人事と人事戦略の關係……………七

- 一 基盤人事の意義……………七
- 二 人事戦略とは何か……………七
- 三 人事制度を策定する……………七

第二節 新基盤人事構築への認識……………八

- 一 人事労務機能の外部化傾向……………八
- 1 教育訓練の外部化……………八
- 2 人事制度策定の外部化……………八
- 人事労務部門の社内比重の低下……………八
- 三 新しい発想・新しい組織文化……………八

第五章 工業化社会における定着雇用層の蓄積……………一〇

第一節 定着雇用層の蓄積……………一〇

- 一 厚い蓄積の事実……………一〇
- 二 企業規模別にみた定着雇用層……………一一

第二節 規模別・学歴別定着雇用層の蓄積度……………一二

- 一 大企業の定着雇用度……………一二
- 二 中企業の定着雇用度……………一三
- 三 小企業の定着雇用度……………一四
- 四 零細企業の定着雇用度……………一五

第六章 定着雇用層の職業生活観……………一六

第一節 職業生活観の体系と実証……………一六

- 一 職業生活観の体系……………一六
- 二 従業員の職業生活価値観……………一七

第二節 絶対的価値観の形成……………一八

- 一 職業生活価値観の凝縮……………一八
- 二 絶対的価値観の重心と三十歳代……………一九

第三節 絶対的価値観の動揺……………二〇

- 一 絶対的価値観の重心の消散……………二〇
- 二 相対的職業生活価値観の登場……………二一

第七章 工業化社会の基盤人事の崩壊……………一五

第一節 基盤人事の形成と崩壊……………一六

- 一 工業化社会の基盤人事の形成……………一六
- 二 基盤人事の崩壊の姿……………一七
- 三 崩壊の徹底化の進行……………一七

第二節 アメリカ・ホワイトカラーの人員整理から……………一八

- 一 人員整理運営の問題点……………一八
- 二 人員整理のケース・スタディ……………一九
- 1 整理の理由・目的・責任……………一九
- 2 アウトプレースメント業の利用……………二〇
- 3 解雇者の決定と通知……………二〇
- 4 解雇者に対する福祉・サービス……………二一
- 5 指名解雇の背景の施策……………二二
- 6 人員整理への企業側の評価……………二二
- 三 新基盤人事形成への教訓……………二九

第八章 新専門職制度への道……………二〇

第一節 新しい専門職人事制度の効用……………二〇

- 一 新世代にこたえる基盤人事へ……………二〇
- 二 新人事制度の設定から始める……………二一
- 第二節 専門職制度とそれへの移行……………二二

- 一 クラスター(多種)専門職人事制度の効用……………二三
- 二 クラスター(多種)専門職人事制度……………二七
- 三 資格制度の再編成……………三一
- 四 専門職人事制度への移行ステップ……………三二

あとがき……………三六

あとがき

『日本の経営の人事戦略』（同文館、昭和六十二年二月）、『日本の経営の論理』（中央経済社、昭和五十二年）、『現代経営と共同生活体』（同文館、昭和五十六年）、『人事管理の現代的課題』（税務経理協会、昭和五十六年）につづく日本の経営の理論についての四部作の最終著作を終えた私には、残る研究跡づける日本の経営の歴史ただ一つとなった。この歴史研究に取り組みはじめてからすでに三年間を経過したが、膨大な資料に埋もれる研究であるので、長時間連続して集中できる時間帯が得られないとなかなか進むことができない。

ところがその中に、新しい時代、新しい産業社会に関する責任者としての調査研究プロジェクトが次々に割って入ってくるようになった。もともとこれらの多数のプロジェクトは、私の唯一の生命ともいえるべき好奇心がなせるわざであって、責任者といっても、自分で招いた役割のことだ。だがその役割のために、どうしても新しい時代、新しい社会についての自分なりの見通し、政策・施策の方針、移行への経路などについての判断を明らかにせざるをえなくなった。日本の経営の歴

史の研究は、ここですばらく中断せざるをえなくなった。

「現代の技術革新と人事労務」（二橋大学研究年報社会学研究）25、昭和六十一年、「新二重構造時代は到来するか」（日本労働協会雑誌）昭和六十二年一月号、「団塊の世代活性化に関する調査」（労働省政策調査部「企業活力の維持とこれからの人事・労務管理」労働法令協会、昭和六十二年六月）はそのこのために書かれ、印刷・公表されたものの一部であり、また一橋大学津田ゼミナール卒業生の発言を集大成した『新世代サラリーマンの生活と意見』（東洋経済新報社、昭和六十二年二月）、「人事革命」（ごま書房、昭和六十二年六月）もあり、そのほかには、正規に公表されないものとして「ソフトウェア産業における人事管理」（社会経済国民会議「情報化推進委員会」提出論文、昭和六十二年五月）、「雇用問題と企業の対応」（日経連トップセミナー「問題提起論文、昭和六十二年八月」、などの長文の論文が続いた。これらの仕事をヒントとして本書が書き下ろされた。

本書の刊行計画は初めに、日経連広報部長武田孝雄氏から、私のここ数年の諸論文を集めて一書にしたいということで始まったが、すでにどこかで記したように、既発表の論文をまとめるということは、やはり気が進まないもので、改めてお願いして、新しい書き下ろしの著作にした。著作となるまでについて日経連広報部に深い謝意を表したいと思う。

本書には、内容が異なる『日本の経営はどこへ行くのか』（PHP研究所、昭和六十二年十一月）と題する姉妹著作がある。本書と併読していただければ幸いである。

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。

現在 青山学院大学国際政治経済学部教授。一橋大学名誉教授。経済学博士，社会学博士。

主な著書

『高齢・高学歴下の日本的経営』（日本経営者団体連盟広報部，1977年）

『日本的経営の論理』（中央経済社，1977年）

『日本的経営の台座』（中央経済社，1980年）

『現代経営と共同生活体』（同文館，1981年）

『人事管理の現代的課題』（税務経理協会，1981年）

『日本的経営の人事戦略』（同文館，1987年）

『新世代サラリーマンの生活と意見』（編著，東洋経済新報社，1987年）

『人事革命』（ごま書房，1987年）

『日本的経営はどこへ行くのか』（PHP研究所，1987年）

経営戦略と基盤人事——新時代の経営に向けて

昭和62年12月4日 第1刷発行

平成元年4月14日 第3刷発行

著 者——津田眞激

発行所——助川秀和

発行所——日本経営者団体連盟広報部

〒100 東京都千代田区丸の内1の2の1 東京海上ビル新館

電話 編集 (03) 213-4494 販売 (03) 213-4491

振替 東京 122864

印刷製本——日本製版株式会社

© Masumi Tsuda, 1987

Printed in Japan

ISBN4-8185-8718-4 C2034

落丁・乱丁本はお取替えいたします