

日本の 情報化経営

——二十一世紀型企業への新戦略——

Japanese Management in the New Information Society

津田真澄

工業化社会の発想はもう通用しない。情報ネットワーク社会

が到来したいま、求められる戦略はなにか？

新世代の日本的経営の視点から、

明日の経営システムと人材を展望する著者渾身の力作！

プレジデント社 定価1800円(本体1748円)

日本的 情報化経営

— 二十一世紀型企業への新戦略 —

Japanese Management in the New Information Society

津田真澄

プレジデント社

はしがき

工業化社会が高度化をきわめて末期に近づいた頃には来たるべき新しい産業社会が何かというところが盛んに論じられたが、今ではもうかなりはつきりしてきたと思う。私はこの新しい産業社会を「情報ネットワーク社会」と名づけ、この情報ネットワーク社会の中の企業経営活動の性質について検討しつづけてきた。私の発想の根源はいつでも人についてであって、その理由は経営活動は人と人とのシステムづくりで動くものだということにある。本書はこの経営活動を「情報化経営」と名づけ、情報化経営の中で新しいシステムづくりがどのように展開するかということを主題にしている。

新しい産業社会はまだ始まったばかりだ。考えねばならないことはたくさんある。本書は「第一章」で、この新しい産業社会の始まりの年と考えられる一九八五年が同時に、世界の激動の時代の始まりになったことに注意を向けた。そして、日本の新しい産業社会への転換が世界の激動の渦中で進行している事実を見据えて、二一世紀に向かう日本の産業社会が世界にア

ビールできる目標をもたねばならないことを警告した。このことは本書を貫ぬく導きの糸である。

第二章「情報ネットワーク社会の時代」では、工業化社会とは異なる情報ネットワーク社会の性質を述べているのだが、このことについては『日本の経営の人事戦略』（同文館、一九八七年）『日本の経営はどこへ行くのか』（PHP研究所、一九八七年）や『経営戦略と基盤人事』（日経連広報部、一九八七年）などで詳細に述べているので、それよりも一歩進んで「情報化経営」というものの性質を明確にすることに努めた。

第三章「情報化経営の原点の課題」では、情報化技術の開発がおこなわれても、それを経営活動に活用していくための人材には社会的な制約条件があることは当然のことであるから、本章ではその制約条件の原点として「ボックス型」年齢構成と名づけた労働力の高齢化を取り上げた。また、この制約条件に適応するために、工業化時代の主要労働力以外に、膨大な人数の非常用労働力が広がるようになり、労働市場の二元構成が生まれており、これもまた情報化経営にとっての人の条件になる。それゆえに、この原点の課題を認識しなければ情報化経営の展開は具体的ににならないのだ。

第四章「新しい人事開発への出発」は第二、三章の理解を踏まえた上で、いよいよ本題である、情報化経営における「人」の問題を取り上げている。この章から本書はその新しさとユニ

ークさで読者に魅力にあたえるかもしれない。それは私のような開発屋の仕事だからだ。提出した「情報人」という情報化経営に適合する人材要素についてじっくりと考えてほしい。

第五章「新しい人事戦略の展開」も、本書独特の内容だ。情報化経営の展開やその経営活動に必要な、人材要素について述べた以上、実際にどのような人材をどのように活用するかということについての具体的提案ができなければ開発屋の真価が問われる。本章でその方向について述べている。工業化経営から情報化経営への転換はまだ始まったばかりであり、工業化経営の中でだけ育った中高年層が多いし、高齢化の進行速度は速い。展開の方向といっても抽象的では意味がない。苦心の内容で分量も一番多い。

第六章「通信通動（テレコミュニケーション）戦略の開発」は、情報ネットワーク社会の基幹戦略としての情報ネットワークシステムの発展に従って新しく発生するはずの勤労形態についての探索研究の一つである。テレコミュニケーションは日本に先立ってアメリカで展開し始めた。日本ではまだ実験・試行ステップではあるけれども、この勤労形態を育てていくことは「ボックス型」年齢構成という制約条件から生ずる課題の解決の一助になると思う。

第六章は第五章の一つの節という位置にあり、分量が多いので一つの章として独立させたに過ぎない。それゆえに、本書は第五章、第六章を本論として完結していると考えてほしい。

企業経営の実態をその流れで性質をえぐり出し、そしてその発展方向を予見しようとするこ

とは苦勞が多い研究だ。この研究成果が読者に新しい刺激を提供できることを望んでいる。

本書の刊行はプレジデント社社長守岡道明氏の御激励をいただき、山形佳久氏にこまかな御世話を頂戴した。厚く御礼を述べたい。

一九九〇年二月

津田眞澄

日本の情報化経営

目次

第一章 二一世紀の世界と日本 13

1 世界の激動の開始 15

ソ連・西ドイツ共同声明／一九八五年、激動の幕あけ／一九八九年の新潮流／一九九二年のEC統合／EC統合と東西ドイツ

2 二一世紀の日本 29

バルト三国と日本／アメリカン・ドリームの終わり／日本「見直し論」の抬頭／「普通の国」としての日本

第二章 情報ネットワーク社会の時代 47

1 情報化経営への転換 49

キーワードは一九八五年／石油ショック／情報ネットワーク社会への弾み／豊かな社会

2 戦略的情報システム 58

戦略的情報システム／花王のSIS／ヤマト運輸の情報ネットワークシステム／日本精工のCIM

3 情報化経営の主役 69

難しいCIM/HIMの課題／日本の経営の進化こそ

第三章 情報化経営の原点の課題 85

1 ボックス型年齢構成の形成 87

二〇〇五年の労働力構成／これからの四〇年／「ピラミッド型」からの脱却

2 踏み切られた「半身雇用」 100

若年層尊重、中高年無用／「半身雇用」の年／中高年層管理者批判／石油ショック後をふりかえる／「半身雇用」から「解雇自由」へ

3 労働市場の新構成 120

労働市場の激変／人材ストック型労働市場／人材フロー型労働市場

第四章 新しい人事開発への出発 135

1 基盤人事の開発 137

人事戦略の意義／会社人と仕事人／基盤人事と基礎人事

2 情報化経営の基盤人事 154

『情報人』／『情報人』と実務体験／情報化ヒューマンミドル／CIO＝CEO

第五章 新しい人事戦略の展開 171

1 人事戦略展開の基調 173

第二の産業革命／情報化経営と人間／労働市場の二元構成／基盤人事

2 新人事戦略の策定 182

転換プログラム／新人事戦略の未完領域

3 年齢層別ポートフォリオ戦略 190

『会社人』ベースの人事戦略／本社・分社ネットワーク経営／年齢層別ポートフォリオ戦略

4 専門職人事戦略 207

『仕事人』ベースの人事戦略／クラスター専門職制度／再雇用職制度について／全員専門職制度とOES／本社・分社、専門職制度

5 研究開発の人事戦略 227

包括・一元的人事管理批判／二極化育成プログラム／研究開発マネジメントの基盤／研究開発のクライン・モデル／研究開発の新人事戦略

第六章 通信通勤（テレコミュニケーション）戦略の開発……………247

1 通信通勤の時代がきた 249

苦渋末期の大都市オフィス勤務／過密な大都市道路網／都心通勤事情の悪化

2 通信通勤（テレコミュニケーション）の開発 256

アメリカでは今／日本での先駆的事例は

3 「通信通勤」展開の戦略 262

「通信通勤」展開の胎動／「通信通勤」展開の手順／「通信通勤」展開の意義

あとがき

装幀——関根ひろみ（プラス・エム）

日本の情報化経営

——二一世紀型企業の新戦略——

あとがき

送元二使安西

元二の安西に使用するを送る

王維

渭城朝雨浥輕塵
客舍青青柳色新
勸君更盡一杯酒
西出陽關無故人

渭城の朝雨 輕塵を浥し
客舍青青 柳色新たなり
君に勸む更に尽せ一杯の酒
西のかた陽關を出ずれば故人無からん

元は姓、二は同族の同世代の人間を年齢順に並べた番号で誰を指すかは今では不明、安西は安西都護府で現在の新疆省の地、渭城は渭水の北岸の町で西に旅立つ人をここまで送る習慣があった。浥は潤に同じ、客舍は旅館、陽關は関所の名前で玉門関の陽（南）にあるのでこの名称があり、現在の甘肅省敦煌県の西南にある。王維は八世紀初め、杜甫、李白とともに盛唐

の詩人として高名であり、生涯を官僚で過ごした。書画音楽にすぐれ仏教に篤く帰依したという。

右の詩は別れの詩として最も名高い。詩意はこうだ——渭城の町に降る朝の雨は軽い黄土の塵をしっかりとぬらしている。旅館のかたわらに茂る柳の木々は雨に洗われて目にしみるように新鮮だ。君に勧めよう、もう一杯この別れの酒を。西を遠く陽関を越えてしまったら、君にはもう、ともに酒をくみ合う親しい友人はいないだろうから。

松浦友久早稲田大学教授の『中国詩選三』（現代教養文庫、社会思想社）によれば、下って約四〇〇年後の宋王朝に、王維の詩に対する翻案の七言絶句があらわれた。

陽関詞

陽関の詞

陳剛中

客舎休悲柳色新

客舎、悲しむを休めよ 柳色新たなるを

東西南北一般春

東西南北一般春なり

若知四海皆兄弟

若し四海皆兄弟なるを知らば

何處相逢非故人

何れの処か相い逢うて故人に非ざらん

王維の塵・新・人と同じグループの新・春・人の文字を使った巧みな翻案の詩で、別れを惜しむ人々よ、悲しむのはやめなさい。かたわらの柳の木々は目にしみるほど新鮮ではないか。

東西南北見わたすかぎり春なのだ。このように世界がひとしく兄弟であることが理解できれば、悲しむことはない。どんなところでどんな人に逢おうとも、親しい友でない人はいないではないか。

最後の二行は『論語』（顔淵第十二の五）を引用に使っている。宋王朝は軍事力より経済力、武官より文官が優先し、一一世紀には徹底した合理主義者である王安石が第六代神宗の副宰相となり、保守派の司馬光の反対を押し切って改革をおこなったように、合理主義思考が表面にあらわれた時代だ。陳剛中の詩はいかにも理を説く詩であって唐代と宋代の差異をあらわしていると思う。この差異が今の日本のおかれた状況をも象徴するのではないか。

王維は山水自然の美しさ、静かさを基調とした盛唐随一の典雅な詩風の詩人だった。いわば高度工業化時代に、他国を考慮することなく、アメリカの「核の傘」に守られて、ひたすら歩いていた自然体の日本が象徴できる。他国は陽関のかなた、友人がいないところであり、そこに旅立つ人々には別れの銭別を送るという姿勢で生きてきた。だがそうではない、と宋代の人は批判する。生きていくべきなのは広い世界だ。眼を開いてよく世界を見なさい。そしてどこにでも友人をつくるという姿勢で生きていかなければ活路は開けないぞ、と陳剛中は説く。これ

津田眞激 (つだ ますみ)

1952年 東京大学経済学部卒業

1970～89年 一橋大学社会学部教授

現 職 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

『日本の経営の論理』（中央経済社，1977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）

『日本の経営の人事戦略』（同文館，1987年）

『人事革命』（ごま書房，1987年）

『日本の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』（日経連広報部，1987年）

『企業は人を捨て国を棄てる』（ネスコ文藝春秋社，1988年）

『情報化経営の時代』（如水会出版部，1989年）

日本の情報化経営

発 行——1990年 3 月 6 日 第 1 刷発行
 1990年 4 月26日 第 2 刷発行

著 者——津田眞激©

発行者——守岡道明

発行所——プレジデント社

〒102 東京都千代田区平河町 2-13-12

ブリヂストン平河町ビル

電話：代表 (03) 237-3711

振替：東京 8-35607

印刷・製本——中央精版印刷株式会社

ISBN4-8334-1367-1 C0034 Printed in Japan

落丁・乱丁本はおとりかえいたします。

が日本のこれからの姿だ。自然体から転換する必要があることを理詰めで納得しなければなら
ないところに日本の苦しさがあるように思う。本書はそういう理詰めの本になってしまった。
王維にはとても及ばないと落胆している。

『日本の経営の人事戦略』（同文館，一九八七年）を出発地点として、『日本の経営はどこへ行
くのか』（PHP研究所，一九八七年）、『企業は人を捨て国を棄てる』（文藝春秋，一九八八
年）、『情報化経営の時代』（如水会出版部，一九八九年）と新世代の日本の経営を求めて本書
まで進んできた。これらの著作を併読していただければ幸いと思う。