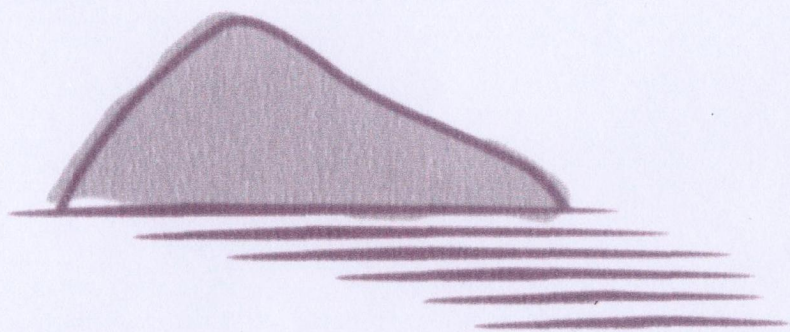


日本的経営の原点

津田真澄 著



人材流動化という名のリストラが
社員のモラルを低下させている。

人を育てることを忘れ、従業員の
“こころ”を受け止めることをなくしつつあるいま、
日本的経営の原点を改めて検証する。

生産性出版

定価(本体1,800円+税)

日本的経営の原点

津田真澄 著

本書は「青森公立大学経営経済学研究」第2巻・第1号，第2巻・第2号、第3巻第1号から転載したものである。

は じ め に

日本企業が自信を失っている。グローバルスタンダードを前に原則無き修正がなし崩し的に行われており、そこに確たる人事思想は見られない。

人材流動化と言う名のリストラが、リストラされた人以上に残された従業員のモラルを低下させている。そこでの信頼関係は乏しい。

日本の経営システムは、時代の変化とともに毀誉褒貶がはなはだしかった。とりわけ海外の研究者から、「異質」と「賞賛」とが交互に繰り返され、国内ではこうした海外の評価を増幅するだけの大合唱であった。

GEのウェルチは、確かにリストラを行った。業界での地位の低い事業を次々と切り売りし、10万人を解雇した。しかし、ウェルチは他方で組織を再生するためシックス・シグマに取り組み、人に対する教育投資を積極的に行ってきたのである。教育投資をしてきたからこそ、GEが再生したのだと思う。日本がウェルチから学ぶべきは、リストラよりも人に対する教育投資をし、管理者でなくリーダーを養成することで再生をはかった点であろう。

日本企業の人事部門も大きく変わった。人事にとって最も大事な、「人事の暗黙知」が急速に失われつつある。人を育てることを忘れ、従業員の“ところ”を受け止めることをしなくなってしまった。

アメリカの企業が従業員観を変えようとしているのに、日本の企業は逆にかつてのアメリカ企業のようになろうとしているのではないか。

最も気懸かりなのは、今日のグローバルスタンダードの中で、労働組合が無用の長物とされている点である。働く人の“ところ”を、人事部門が受け取ることが乏しくなっている今、労働組合も“ところ”を受け取らなくなったらどうなるか。労組不要論の行きつく先は、殺伐とした産業社会になるのではなかろうか。

NHK総合テレビで放映されている番組「プロジェクトX」や日経新聞の第二社会面コーナーにあるサラリーマンの連載記事が、多くの働く人から注目されているのはなぜだろうか。単なるノスタルジーだろうか。あの中で描かれているのはまさに“ところ”である。多くの人はそこに自分のところを投影しながら見ているに違いない。

21世紀に入り、IT技術が急速な進歩を遂げ、今まで以上の変化の大波がよ

せるだろう。日本人の“こころ”はどこにいくのだろうか。

本書は「青森公立大学経営経済学研究」第2巻・第1号、第2巻・第2号、第3巻・第1号に掲載した論文である。転載を快諾いただいた青森公立大学に感謝したい。

日本の企業経営の本質は「日本的経営」としてしか表現の方法がなく、本書で論じた日清紡績を第二次大戦後の「第一類型（消費財輸出工業・軽工業）」と呼ぶとすれば、通商産業省（現経済産業省）が1950年代に産業政策でその第一類型を打破して誘導した日本的経営（輸入防止工業・重化学工業）は、日本的経営の代表的類型と世間で言われているものの、実はそれまでとは異質の「第二類型」と表現するほかない。

ここでの思想は、敗戦国として占領下で、二度にわたる世界大戦を未然に防止するために、一国の選ぶべき政治経済政策として自由主義市場経済の思想を直接に学習した日本の企業には、大戦後に第一類型、第二類型の日本的経営が存在し、自由主義市場経済で活動する第一類型の日本的経営が最初に出現していたことを重視すべきだと主張する上で、第一類型という「日本的経営の原点」を学ぶ意義がある。

最後に、私事になるが平成13年3月青森公立大学を辞した。加藤勝康学長の地域に対する情熱と新しい大学教育への夢にひかれて雪国での6年間であった。青森公立大学では高い理想を掲げ、大学院教育を軌道にのせることができた。青森の地に播かれた種が大きく育ち、地域の将来を担うことを願ってやまない。

本書を加藤勝康学長に捧げる。

出版にあたっては、社会経済生産性本部の折田前理事長ならびに生産性出版の高橋弘夫氏にひとかたならぬお世話になった。あわせてお礼を申し上げる次第である。

著 者

目 次

第Ⅰ部 日本の経営の原点12

——桜田武氏と日清紡績——

第一章 日本の経営の経営思想の二本柱12

- 第一節 経営思想形成の動因
占領軍政の経営近代化教育／経営思想の形成の発端／労働運動の影響
- 第二節 経営思想形成の担い手たち
戦前・戦中派連合／第二次産業の時代／水道哲学
- 第三節 近代経営と全員経営
41歳の社長／桜田武氏の活動

第二章 日本の経営の理論22

- 第一節 「近代経営」の思想
経営五機能論／「近代経営」思想
- 第二節 近代的労使関係思想
労使関係の中心的実践者／「経営権」の主張／企業内労使関係思想
- 第三節 「全員経営」の思想
「全員経営」／「全員経営」としての日本の経営の本質
「日本の経営」の思想

第三章 資本・資産の自立33

- 第一節 繊維産業と日清紡績
輸出産業としての繊維産業／国家統制の産業
- 第二節 企業の自立
桜田氏の人柄／資本・資産の自立戦略／資本自立戦略の焦点／日清紡績という自立企業
- 第三節 自立した近代工場化
本業への活発な投資活動／時価発行増資の否定／透明な市場競争の主張

第四章 全員経営実践の基盤51

- 第一節 経営力の規模限界の認識
桜田氏的全員経営の理念／全員経営の規模限界の認識
- 第二節 事業領域の集中
複雑な産業構成の中で／複雑な繊維大企業の事業

- 第三節 簡素な経営組織
質素で少数の役員室／従業員数／少数の部門／職員（ホワイトカラー）の職位構成／積極的な工場設備投資

第五章 全員経営の実践59

- 第一節 全員経営の核心
ホワイトカラーの役割／桜田氏のホワイトカラー社員層への思想
- 第二節 全員経営の実態
経営組織の職位比較／不況解雇せず／全員熟知
- 第三節 全員経営の経営活動
仕事は自分への教育／「単騎出陣」／こまねずみゼネラリスト

結び71

桜田氏の近代経営下の全員経営

第Ⅱ部 日本の経営の第二類型優勢の支配76

第一章 計画的市場経済思想と産業政策型企業の展開76

- 第一節 分かりにくい日本官僚用語の乱造
計画的市場経済／産業構造／産業政策
- 第二節 日本の官僚最高の舞台
舞台の主役たち／幕開けの佐橋重工業局次長／カルテル行政の法律化／1957年の幕開け／「産業合理化審議会」の設置

第二章 西側世界で経済戦争の開始83

- 第一節 外国資本を迎え撃つ
日本独立の意味／IBM進出を封ずる／岸信介工務局長と佐橋滋重工業局長／対IBM防衛戦の策定／対IBM防衛戦の拡大
- 第二節 通産省鎖国政策への決起
産業構造審議会の設置／産業政策策定への出発／特定産業振興臨時措置法案（特振法）の公表と運動
- 第三節 企業の「過当競争」の体質
日本経済の過当競争／独占禁止法への攻撃／官民協調か談合か

第三章 鎖国政策打破の動き91

- 第一節 池田通産相と今井善衛の資本の自由化

今井善衛氏の体験／通商局での輸出入統制行政／

今井繊維局長

第二節 資本自由化への進行と今井次官の退官

OECD への加盟／今井局長の左遷／丸善石油事件／今井氏、次官への異例昇任／今井次官の退官、佐橋氏の復活／通産官僚としての今井氏

第四章 官民協調懇談会の定着101

第一節 構造不況と佐橋次官

通産行政の確立／「構造不況」への対策／大蔵省と銀行界

第二節 官民協調経済と行政指導

「特振法」の返り咲き／特振法の返り咲き／大企業の大規模合併／住友金属事件／川原英之官房長死去

第三節 産業公害の大噴出

噴出開始の産業公害／労働組合、社員の公害企業／
防衛運動／通産省の企業防衛／公害国会／
日本の戦後高度工業化開始の時代

結び

世界関係の中で108

GATT 機関の成立／貿易自由化の推進

〔著者紹介〕

津田真澄（つだますみ）

1926年生まれ。

1952年、東京大学経済学部卒業。

一橋大学社会学部教授、青山学院大学国際政治経済学部教授、青森公立大学教授を経て、現在、一橋大学名誉教授、青森公立大学名誉教授。経済学博士、社会学博士。

主な著書『日本的経営の論理』中央経済社 1977年

『日本的経営の人事戦略』同文館 1987年

『人工化社会と電腦文化』有斐閣 1992年

『日本の経営文化』ミネルヴァ書房 1994年

『新・人事労務管理』有斐閣 1995年 その他多数

日本的経営の原点	二〇〇三年三月二〇日 第2刷©	著者／津田真澄	発行者／佐藤和夫	発行所／生産性出版	東京都渋谷区渋谷三丁目一番一号 社会経済生産性出版本部 電話（〇三）三四〇九一一三三（編集） 一一三三三（営業）	（〒150-8307）
-----------------	------------------------	----------------	-----------------	------------------	---	--------------------

印刷・製本／美研プリンティング

ISBN 4-8201-1713-0 C 2034

Printed in Japan