

一橋大学教授

津田眞澂

日本の經營 の論理

《日本図書館協会選定図書》

中央經濟社

日本の経営の論理

一橋大学教授

津田眞澂

日本的経営の論理

<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

本書関係著書 『労働問題と労務管理』(ミネルヴァ書房, 昭和34年)

『年功的労使関係論』(ミネルヴァ書房, 昭和43年)

『労使関係の国際比較』(日本労働協会, 昭和44年)

『日本の労務管理』(東京大学出版会, 昭和45年)

『能力主義管理の開発』(労働法学会出版, 昭和46年)

『集団主義経営の構想』(産業労働調査所, 昭和48年)

『日本の経営の擁護』(東洋経済新報社, 昭和51年)

『人事労務管理の思想』(有斐閣, 昭和52年)

昭和52年4月25日 初版発行

昭和55年4月15日 23版発行

著者の了解により
略印省略

著 者 津 田 眞 激

発行者 渡 辺 正 一

発行所 (株)中央経済社

東京都千代田区神田神保町1-31-2

〒101 電話 (293) 3371 (編集)

(293) 3381 (営業)

振替口座 東京 0-8432

印刷/第一印刷

製本/誠製本

まえがき

1

本書は二重の目的をもって書き下ろされた。一つは市民社会における経営体の組織と管理の基本的な性質を明らかにしようとしたことである。ここでいう市民社会とは有産市民社会ブルジョアという狭義の市民社会ではなく、社会を構成するすべての人々が同等の権利と義務をもつ市民レタイズンである社会のことである。また、経営体とは単に企業を示すものではなく、政府、政党、病院など、およそ市民が集まって分業しつつ協業する、目的をもった集団のすべてをさしている。本書はこのような市民社会における、このような集団の組織と管理の基本的な性質を論理的に明らかにすることを目的としている。

もう一つの目的は、日本の経営体の特性とされる、いわゆる日本の経営の組織と管理の基本的な原理を明らかにしようとしたことである。この目的を果すために、日本の経営の特性を市民社会における経営体の組織と管理の基本的性質に照らしながら説明していこうとしたのである。

それゆえに本書は、単に日本における経営体の性質をそれだけで明らかにするのではなく、欧米における組織と管理の一般理論の論理構成を明確にし、その上でいわゆる「日本の経営」の特性をうきほりにしようとしているのであって、この点に本書の特色があるといえよう。

本書の構成を紹介しておこう。全体は五章で構成されている。

第一章 原点からの出発 は二つの節でできている。第一節 人はなぜ権威に服従するのか では一九六〇―六三年にエール大学の心理学研究室でおこなわれた通称「アイヒマン実験」という、人間の底をえぐるといってよいほどのおそろるべき実験を紹介し、それによって人間がもつ権威への服従という内面的倫理の存在を指摘しようとした。

第二節 組織・管理の基本原則 では第一節の事実を受けて、市民社会における組織と管理の一般モデルの論理的枠組みを構成することをこころみた。ここでの含意は、この論理構成は現在において人々の関心を集めている行動科学の成果やいわゆる「労働の人間化」の計画などをつらぬいてこの一般モデルが貫徹することを示し、それゆえにこの論理構成が一般モデルであることを述べようとしているのである。

第二章 組織・管理の基本原則とその実態 においては、この一般モデルとしての組織と管理の基本原則が市民社会において正当性をもって実現するさいにこころむる変容の一般的性格を明らかにしようとした。そのために、第一節 組織内の人々の労働観 において、組織体の中で実際に働いている人々が自己の組織内労働についてどのように考えているかをまず最初に描写しようとした。この第一節と第二章第二節とを比較しながら読むことによって読者は明らかに実態が基本原則の構成とはことなることをまずつかむことができる。

この第一節ではいわゆる労働意識調査の結果を使用することもできるのだが、この種の調査は調査がおこなわれる状況に応じてどのようにでも結果が変化する可能性をもっているので、むしろひとりひとりが組織内労働をどのように考えているかという標本提示の方法によっていきいきした表現をとらえたいと考えたのである。

第二節 基本原理逸脱の動因 では、まず第一節の叙述をまとめることで組織と管理の実態の変容要因をさぐった。そしてその上で、それらの人々が働くであろう一つの経営体の例（ここでは製造工場）をとりあげて、経営体全体として第一章第二節における組織と管理の基本原理が実態として変容するさいにどのような動的要因を通じて変容するかについての因子分析をおこなった。そして、これらの因子分析の結果を再び総合して、「人間構造」という概念を引き出し、組織と管理の基本原理が人間組織に適用するさいには、まさに不可避的に「人間構造」を形成させ、この「人間構造」が様々の変容を生じさせるということを結論したのである。

3

第三章 人間の社会行動の原点 では考察の視座を一変させている。すなわち、第一章、第二章を一つの論とすれば、第三章、第四章はもう一つの論だといってもよい。ただし、この二つの論は理論的には結びついているのである。

すなわち、第三章では、第一章、第二章のような組織と管理の基本原理やその基本原理の実現にさいして不可避的に生じる人間構造がそもそも形成される基盤について検討を加えているのである。す

なわち、第一節 人間は共同生活体をつくる においては、人間が社会的存在である以上かならず形成するところの家庭と社会の結合の性質を論じ、この結合に対して「共同生活体」の概念を設定した。

第二節 市民の共同生活体の形成 においては、第一章、第二章で説明した組織と管理の原理と実態が都市共同生活体を基盤として形成されるということを明らかにし、さらに進んで市民社会の都市における労働者共同生活体の実態をイギリス、アメリカ、西ドイツの都市を例にとって明らかにすることをこころみた。

そして、このことをふまえて第三節 日本的経営は共同生活体をつくる では共同生活体の概念の社会的意義についてさらに検討を加えてから、日本社会ではこのような具体的な共同生活体を欠如しており、経営体が共同生活体の役割を果さなくてはならない理論的根拠をひき出そうとしたのである。

第四章 日本的経営と日本的企業 は三つの節から成りたっている。

まず第一節 日本的経営の特性 では、第三章、とくにその第三節でひき出した日本の経営の基盤としての共同生活体的性格が経営体の組織と管理の実態としてどのようにあらわれているかについて検討した。そのさいに、日本の経営体それ自身からその実態を引き出してくるよりも、国際比較の中から抽出してくる方法を取り、イギリスの工場と日本の工場とを比較することにしたのである。比較によってこれらの実相をうきぼりにしたところで、第二節 日本的経営の基本原理 では、日本的経営についてその基盤、その組織および管理の基本原理ならびに基本原則の理論構成をこころみた。ここで展開される理論構成は第一章第二節で示した組織・管理の基本原理と対比したものであることに注意をしてほしい。

さて第三節 日本的企業概念と意義 では今までの「日本的経営」論ではとりくまれることの少なかった面に考察を向けている。すなわち、実際の日本の経営体では公経営、私経営のいかんをとわず、その経営の最高意思決定のかなり重要な部分について経営体が独自に自立して決定するというよりも、社会の法律や政府・官庁の行政、あるいはタテ・ヨコで関連している他の企業などの決定に依存しているのである。このことを企業経営体について比喩的に規定するならば、その企業経営体の企業としての意思決定の半分は日本の経営の性質によって決定されるが、残りのより重要な半分はその経営体外の決定に依存しているといえる。この性格をとらえて「日本的企業」という概念を設定したのである。そこで、第三節では、この日本の企業概念が最も鮮明に表現される局面を企業集団と官民協調制度でとらえて、その位置づけをこころみた。

第五章 日本的経営の展望 は二つの節に分れている。第一節 日本的経営の基本問題 では日本的経営の特性をあらためて要約した上でそれが日本社会に位置するそもそもの根本的問題を考察した。その上で現在の日本の経営が経営体内部で、および経営体と社会との関係でもつ根本的問題を検討することをこころみた。

第二節 日本的経営の展望 は二つの項に分れている。それぞれが独立した項であって、本書の結びにあてられている。まず第一項 日本的経営の展望 では日本の個々の経営体、企業集団、官民協調制度という連結体と社会との関係で生じる基本的問題を検討し、現在の時期に際会してその連結体にかなり大きな社会的改定を加えることが不可欠であることを論じた。本書では紙数の関係からこの改定の問題については骨組みを示すにとどまっているが、本書とは別にこの点についての一つの研究

をすすめていることをつけ加えておきたい。

第二項 組織と管理の原理的課題 では、日本の経営が変容して、仮に市民社会における合法的合理的支配にもとづく組織と管理の基本原理をより大きくとりいれようとする場合を先どりして、この組織と管理の基本原理が根本的にもつ問題、すなわち、市民社会における市民が合法的合理的支配の権威になぜ、どのように服従しうるのであるかという問題をとりあげた。この問題は本書の第一章以来、本書を通じて流れる一つの問題であつたからである。そして、この問題はたとえば体制の変革という状況が発生したとしても、人間社会が解かねばならない問題であるはずなのである。第二項では私の考えを提出したのであるが、十分に読者を説得しきれたとはいえないであらう。おもうにこの問題は人間の永遠の課題でありつづけるのではなからうか。

4

本書の構成は以上のとおりであるが、このように論述をすすめるにあたって、私はできるかぎり実態に眼を向け、抽象的な論理にかたよらないように注意をしたつもりである。もとより、生起する事実は断片的であり、それらの断片をどれほどたくさん集めたところで実態をすべてとらえたことにはならない。そのことを十分承知した上で私は実態に近いものをできるだけとりあげた。その意図は生起する断片的事実、われわれの前に日常的にとりまいている事実の中に本書のような論理を実証する事実がふくまれていることを示したかったからである。あまりにも日常的な事実であるために人々がなんでもなく通りすぎてしまうようなことがらに人々が今まで以上に注目してそれらの事実の意味を

自分でとらえてみるものが大切であることを強調したかったのである。

私は『日本の経営の擁護』（東洋経済新報社）と題する一書を昭和五十一年に刊行した。この書の意図はまさに日本の経営の擁護にあつたからなのであるが、それは昭和四九年の不況以来、日本の多くの企業経営において終身雇用の慣行を廃棄したい、年功賃金制を廃止したい、福利厚生施設の制度を縮少したい、管理職の給与を削減したい、というような主張が強くなってくる一方、週休二日制はこのさい元に戻したい、無償残業を増加させたいというような主張が強くなってきたことに対して、それらの主張や施策にみられる、いかにも近視眼的で場あたり式の節約思想にショックを受けたからである。日本の経営の理念は日本社会に深く根ざしているのであつて、単なる計量的処理でつまされる特性ではないことを指摘しておかなければ社会的大混乱が起きる。しかもこの大混乱を最も望まないはずの企業が、みずからの主張や施策で足元を掘りくずして大混乱を平然と発生させようとしていることに企業のもつおそろしさを感じとるほどであつた。それゆえに日本社会の内部において、これらの施策を可能にするような基盤も社会的諸施策もとのつていないのに、このような主張をうち出す無謀ぶりに警告を発する意味で「日本の経営の擁護」を論じたのであつた。

本書はこの『日本の経営の擁護』という書と深い関連を有しているのであつて、本書では日本の経営の特性についてより根本的なところから検討しているだけではなく、日本の経営そのものが内在的にもつている問題をも検討しているのである。日本の経営なるものは必ずしも一〇〇パーセント擁護される性質のものではない。それ自体で深刻な問題をもっていることは本書によって明らかにしたつもりである。これらの諸問題を日本の経営が果して解きうるものであるかどうかは今のところまだ不

明である。

本書ができあがるについては中央経済社の関博之さんとの長いおつき合いを忘れることはできない。また同社の山本時男取締役にはたびたび激励をいただいた。このような小さな著作について大きな配慮をいただいた御好意を忘れることはできない。とくに記して謝意を表しておきたいとおもう。

昭和五二年三月

著 者

目次

第1章 原点からの出発

第一節

人はなぜ権威に服従するのか

3

1 おそろしい実験の設計

3

2 冷静な状態での態度

6

3 権威への服従の強さ

9

4 権威から解放された個人

14

5 権威服従の内面意志

17

6 集団の拘束作用

22

7 実験の倫理

24

第二節

組織・管理の基本原則

29

1 組織・管理の探求の原点

29

2 ミルグラムの組織・管理モデル

31

個人と組織・31／代理状態・34

第2章 組織・管理の基本原則とその実態

第一節 組織内の人々の労働観

3	ウェーバーの合理性モデル……………	37
	合法的支配・37／合理性の組織と管理・39	
4	テイラーの管理モデル……………	42
	ウェーバーからテイラーへ・42／テイラーの科学的管理・43／ 協働精神・47	
5	官僚制組織の恒久性……………	50
6	管理への服従の状態……………	54
	服従の倫理・54／緊張解消の装置・56	
1	工場労働者の労働観——組立ライン作業者……………	65
	フィル・スタリングズ・65／ジム・グレイソン・67／ホバート・フット・70	
2	労働組合の活動……………	72
	ギャリー・ブライナー・72／ネッド・ウィリアムズ・75	
3	管理・監督者の労働観……………	76
	ホイラー・スタンレー・76／トム・ブランド・79	

4	経営者という地位……………	82
---	---------------	----

ラリー・ロス・82／マーク・ホワイティング・86

第二節	基本原理逸脱の動因……………	91
-----	----------------	----

1	「代理状態」の不安定性……………	91
---	------------------	----

2	権威獲得の競争……………	95
---	--------------	----

権威への服従・95／権威獲得の競争・96

3	動的要因の一層の探求へ……………	100
---	------------------	-----

第三節	逸脱の発展と人間構造の自立……………	102
-----	--------------------	-----

1	動的要因としての分業組織……………	102
---	-------------------	-----

ミロ工場の組織・102／原価管理部問題・104／部門間の葛藤・107

2	職位、職務の不確定性……………	109
---	-----------------	-----

職位、職務の編成・109／権威系列の実態・111／
派閥という人間構造・117

3	報酬の規則違反性……………	118
---	---------------	-----

いろいろな報酬・118／非規則的報酬の理由・120

4	労働組合の動的位置……………	121
---	----------------	-----

労働組合の役割・121／非公式的取引・123

5	組織と管理の動的要因	126
---	------------	-----

人間関係構造の自立・128／代理状態と人間構造・128

第3章 人間の社会行動の原点

	はじめに	137
--	------	-----

第一節	人間は共同生活体をつくる	139
-----	--------------	-----

1	共同生活体としての家族	139
---	-------------	-----

共同生活体・139／家族と社会風土・140／社会風土の変化・141

2	家族における親の権威	145
---	------------	-----

親と子供・145／日本の平均的親・145／親の権威・148

3	学校教育制度の作用	150
---	-----------	-----

4	共同生活社会の形成	152
---	-----------	-----

第二節	市民の共同生活体の形成	156
-----	-------------	-----

1	都市の意味	156
---	-------	-----

日本の「むら」と都市・156／ヨーロッパの都市・158

2	中世都市から近代都市へ……………	162
3	都市における労働者共同生活体…………… ベスナル・グリーン・168／家族内部の関係・169／ 他人との関係・171／共同生活体・174	168
4	都市の共同生活体の追加考察…………… ボストンのウエスト・エンド・177／西ドイツの都市・181	177
第三節 日本的経営は共同生活体をつくる…………… 186		
1	共同生活体としての都市の構図…………… ウッドストック・186／階層制居住地域・188／階層制文化・193	186
2	共同生活体の社会的意義…………… 共同生活体の社会的意義・197／雇用労働の意義・198／ 労働組合の存在・200	197
3	日本の経営の基盤…………… 都市共同生活体の消滅・202／企業の共同生活体化・204／ 労使関係の特質・206	202

第4章 日本的経営と日本の企業

第一節 日本的経営の特性

はじめに……………

211

1 組織と管理の特性……………

212

組織の比較・212／管理原則の比較・216

2 労働組合の特性……………

220

労働組合の組織・220／労使関係の比較・225

3 労働諸条件の特性……………

228

福利厚生制度・228／雇用関係・231／教育訓練・232／賃金の比較・234／

労使の交渉・236／人事管理の特性・237

4 従業員の態度・姿勢の特性……………

237

出勤状態・237／従業員の態度・238／経営内の人間構造・241

第二節 日本の経営の基本原理……………

244

1 理論化の出発点……………

244

2 日本の経営の基本原理……………

247

共同生活体としての日本の経営体・247／二重の基本原理・250