

Title	信頼と共同体の復権：水平的集団主義と日本型経営の将来
Sub Title	Trust, credibility and community : new Japanese style management in horizontal collectivism
Author	佐藤, 和(Sato, Yamato)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.3 (2007. 8) ,p.199- 217
JaLC DOI	
Abstract	<p>日本においても欧米においても企業経営における「信頼」の重要性が増してきている。しかしその基層文化には違いがあり、多文化主義的にアプローチする必要がある。</p> <p>日本においては歴史的に集団志向の文化の中で「信頼」を重視する傾向が見られ、逆に欧米では個人志向の文化の中で情報化社会の進展がフラットな社会を生み、これが「信頼」の復権を求めている。戦後日本における集団主義は、個人主義の方向ではなく儒教的な意識に基づいた垂直的集団主義から、より共同体的な水平的集団主義の方向へと変化した。これは近代化による宗教的意識の後退や戦後の教育、世代交代によってもたらされたものである。</p> <p>新しい方向性として注目されるバリュー・マネジメントや信頼の経営といった信頼を基にした共同体的な経営は、組織文化を重視した経営であると考えられる。従来集団的ながら階層的な組織を運営してきた日本企業にとって、これからの共同体的な水平的集団主義の組織におけるトップあるいは管理職の新しいあり方が問われることになる。</p>
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 十川廣國教授退任記念号 = In honour of Professor Hirokuni Sogawa 50周年記念論文・退任記念論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070800-0199

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

信頼と共同体の復権

——水平的集団主義と日本型経営の将来——

佐藤 和

<要 約>

日本においても欧米においても企業経営における「信頼」の重要性が増してきている。しかしその基層文化には違いがあり、多文化主義的にアプローチする必要がある。

日本においては歴史的に集団志向の文化の中で「信頼」を重視する傾向が見られ、逆に欧米では個人志向の文化の中で情報化社会の進展がフラットな社会を生み、これが「信頼」の復権を求めている。戦後日本における集団主義は、個人主義の方向ではなく儒教的な意識に基づいた垂直的集団主義から、より共同体的な水平的集団主義の方向へと変化した。これは近代化による宗教的意識の後退や戦後の教育、世代交代によってもたらされたものである。

新しい方向性として注目されるバリュー・マネジメントや信頼の経営といった信頼を基にした共同体的な経営は、組織文化を重視した経営であると考えられる。従来集団的ながら階層的な組織を運営してきた日本企業にとって、これからの共同体的な水平的集団主義の組織におけるトップあるいは管理職の新しいあり方が問われることになる。

<キーワード>

日本型経営, 信頼, 宗教, 近代化, 集団志向, 共同体, 水平的集団主義, バリュー・マネジメント, 組織文化

現代社会は信頼の文化から権利の文化へと向かう傾向があるが¹⁾、個人志向の欧米と集団志向の日本とでは、それぞれ対処の方法は異なると考えられる。それではこの「信頼」とは一体どのようなものなのか、また実際にどのような変化の方向が見られているのか、またそこでの解決策としてどのような議論がされているのであろうか。そこで本論文ではこうした議論について最近の文献を中心にサーベイを行い、これからの日本企業の組織文化について考えてみたい。²⁾

狩俣は、信頼というのは、1) 信頼者が自己の問題解決において情報を持たず不確実な状況に³⁾

1) 佐藤 [2002]

2) 本論文は平成18年度慶應義塾学事振興資金による研究補助を受けて行われた文献研究の成果をまとめたものである。

3) 狩俣 [2004] pp.49-51

あり、2) 他者はそれを利用すれば利益が得られるが、3) 信頼者は他者がその脆弱性や弱点を利用せず、問題解決のために行動すると期待することであるとして、1) 個人の特性に基づく個人的信頼、2) 組織的社会的状況から生じるコンテクストの信頼、3) 個々の要素の相互関係として生み出されるシステムの信頼の3つに分類している。また清水⁴⁾は、人間の信頼 (trust) 関係は、1) その人たちの間に歴史があること、すなわちコミュニケーションが密であり、目に見えない資産が形成されてきていること、2) 相手の行動を予測しうるようになること、2) 当人が傷つきやすい (vulnerable) 状態になったとき何らかの助けをしてくれること、によって形成されるという。

それでは企業の経営にとって「信頼」とは、一体どの様なものなのであろうか。

第1章 現代企業と信頼

1-1 信頼取引と日本の経営

日本の企業経営における「信頼」の重要性について見ると、清水⁵⁾は、日本は集団主義、協調主義の「信頼 (Credibility) 社会」であり、そこにおける取引もまた「信頼取引」となっているという。信頼取引は短期的には経済的に非合理的な取引であっても、長期的、全体的に見て利益が出ればいいという考え方で、「カシ・カリの論理」や「そこを何とか」といった一般的慣習が典型的な例である。一方「信頼取引」は、自然条件、政治、諸制度、取引相手が安定していて、不確実性要因が全くないと予想されるときに使われる方法であり、この信頼取引は細かいルールを決めないため柔軟性に富んでいるが、取引社会の弱い者に合理化のシワよせがくる可能性が大きく、こうした点を克服していくためには、意思決定者の高い道徳観、品性が必要であるとしている。また信頼取引ゆえ日本の市場は世界に解放されていないのでは、と問題点を挙げている。そして儒教の影響を受けた資本主義体制である国々が経済成長を遂げている理由として集団主義を挙げ、現在の技術革新のもとでは個人競争より集団同士の競争の方が、より効率が良いという。すなわち日本の自動車産業等における成功の原因は集団主義、協調主義による部門間の協調にあるというのである。

さらに日本人の勤勉さは、「まわり」から高い評価・信頼を得たいという欲求から生まれるという⁶⁾。ここでは「仕事に打ち込む」勤勉さ、「気配り」能力、そして「控えめ」な態度のある人が高く評価されてきた。これらは日本人の無意識の価値観であり、例えば仕事に打ち込むのは歴史的に見て仕事が「道」や「自己修養」につながっていくという意識に基づいているのである。そして日本のような「信頼社会」では一生懸命働くことと信頼される、信頼されるとまた一生懸命働くという、勤勉と信頼のレシプロカルな関係が維持強化されてきたのである。

また日本企業が長期の維持発展を目的としているのは「信頼取引」の考えが基本になっており、

4) 清水 [2000b] p.2

5) 清水 [1991]

6) 清水 [1992]

企業構成員との信頼取引から終身雇用や年功序列制度が現れてきたのだという⁷⁾。さらに現代のような情報化時代においては、短期的にはカネ、中期的にはカネをもたらず情報、長期的には情報をもたらず信頼できる人間のネットワークが最も重要である。そして信頼取引は外国人には理解されがたいかもしれないが、歴史的なものであり、短期的に消滅することはないというのである。

1-2 信頼の役割

欧米においても情報化社会の進展によって信頼が重要な要因として議論されるようになってきている。フリードマンは、『フラット化する世界』⁸⁾の中で、信頼がなければフラットな社会もありえないとし、例えばUPSが顧客企業のサプライチェーンの内部に入り込んで「インソーシング」を行うためには信頼が不可欠であると述べている。また「グローバル化」においてはインド、アメリカ、日本、中国の持つ文化が強みとなっており、そこでは協力しようとする「よそ者」への信頼が社会に根を下ろしているという。すなわち現在のような複雑な分業をするためにはこれまで以上に他人を信用しなければならないのであり、寛容な文化は信頼を生み、信頼はイノベーションと起業家精神の土台になるのである。

フクヤマ⁹⁾は、信頼は国の繁栄の前提条件であると言っているが、農耕民族ではなくとも、力を合わせて大きな動物を仕留める狩猟生活は人間に社会性をつちかい、人類は食物を他人と分け合おうとする自然な欲求を持っているという。こうした互恵的な利他主義は市場での取引と同じと思われがちであるが、交換は時間に拘束されず、便宜を図ったからといってすぐに見返りを得ようとはしないし、正確にそれに見合うだけの報酬が払われることも期待されず、コミュニティの内部的な道徳的な取引であると考えられる。これは清水の言う「信頼取引」と対応するものである。

トフラー等¹⁰⁾は、どの社会でも制度はそれを作った人の価値観を反映しており、逆に既存の制度が今のままの形では生き残れないのであれば、そうした制度が体現し主張する価値観や規範も生き残れないという。すなわち工業化社会から情報化社会に移るにつれ、家庭や教育の荒廃といった緊急の社会問題の解決に情報技術を活用できるように、また社会貢献活動の規模を拡大できるように、NPOやボランティア活動といった「社会起業家」が急増しているのである。そしてアメリカではこうした活動が歓迎される一方、伝統の力が圧倒的に強い国では活発にならないという。

さらにフクヤマ¹¹⁾は、伝統的な市場とヒエラルキーの中間としての「ネットワーク」を信頼の道徳的関係として捉え、これは共有されている規範と価値観によって定義されるとしている。現代の多くの職場で部下達に、より大きな権限を与えるヒエラルキーによらない関係、あるいはインフォーマルな「ネットワーク」が現れつつあり、そこでは協調関係は上から押し付けられるのではなく下から湧き上がってくるものなのである。そして共有される規範または価値観に従ってフ

7) 清水 [1993]

8) フリードマン [2006]

9) フクヤマ [2000] 下 p.32

10) トフラー等 [2006] 下 pp.77-89

11) フクヤマ [2000] 下 pp.58-73

フォーマルな命令がなくとも個人が共通の目的に向かって協力するのであり、協調関係は信頼を生む「社会資本」すなわち人々の協力の基盤となるインフォーマルな価値観や規範に基づいているのである。すなわち「ネットワーク」として理想的な企業文化とは、個々の労働者に集団としてまた個人としてのアイデンティティを与え、集団の目標に向かって努力するように促すことであり、それが組織内での情報の流れを促進するのである。

こうして情報社会の進展によって水平的な対人関係がより重要なものとなり、そこでは信頼が大きな役割を果たすことになるのである。

1-3 信頼とは何か

ソロモン等¹²⁾によれば、大切なのは信頼そのものではなく信頼を築くことであり、信頼を優れた機械の特性である依存や信頼性と区別する必要があるという。信頼は予想や期待の問題ではなく必然的に相互作用と人間関係を伴う能動的なコミットメントの作用であって、単に信じるのではなく行動を伴うのだとしている。信頼に代わるものは恐怖、管理、権力であり、我々は幼児期に信頼することを覚え、一生を通じて信頼の感覚を持ち続ける。これは基礎的信頼と呼ばれるが、大切なのは経験と決意とコミットメントの産物である見ず知らずの人をも対象とした真の信頼なのだという。

またビジネスの領域では、信頼の新しい可能性は特に企業家精神を通して表されているという。企業家精神は第一に信頼のネットワークをつくり上げそれに参加することなのである。希望なしには信頼する理由はほとんどなく、希望は戦略と異なって特定の計画を持たないが、今日のように急速に変貌する時代においては、すべての会社が開かれた可能性、これまで想像したこともない可能性、すなわち今つくり出せる戦略とは隔離された将来を見ることができるのである。

そして企業が伝統的な短期的利益重視の姿勢を示していると本物の信頼はまれにしか見られず、企業が事業の人間関係の側面および顧客、従業員、供給業者そして地域社会との関係作りに真剣に取り組むことで信頼が本当の論点となり、そうした企業は長期的に見てはるかに成功の確率が高いというのである。またムードとしての信頼という議論では、会社等の複雑な組織においてムードは献身、効率、成功の重要な決定要因であり、官僚的ムードや（過度に）競争的なムードといった「悪い士気」と対比されるのが、会社やそこで働く人々を繁栄させる「信頼ムード」であるという。この「ムード」は組織文化と読み変えることができるであろう。さらに評価を行った受けたりし、それをいかに乗り越えるかを学ぶ実践は組織の中で信頼を築くための戦略の核心であるが、その中心となるのは自己と自己信頼を確立することであり、他の人との間に信頼を築くにあたってその核心にあるものが、自己抑制だというのである。

こうした主に欧米における信頼の議論は、同じグループに所属しているから信頼あるいは安心するという日本的な形ではなく、欧米的な個人志向の人間観を基にした独立している個人を前提として赤の他人を信頼するためのプロセスについての議論であり、そのため最後にはまた自己や

12) ソロモン他 [2004]

自己信頼の確立、自己抑制が問題となっているように思われる。それではこうした議論はそのまま日本の組織に当てはめることができるのであろうか。これを考えるためには、日本の企業が持つ組織文化の基層をなしている社会の文化について考えてみる必要がある。

第2章 基層文化の違い

2-1 多文化主義の発想

フクヤマ¹³⁾は、社会的現象の多くはGDPで測れるようなその社会の発展水準と相互関係があるが、アジアは欧米の先進国とあまりに多くの点で異なっているため、その違いを生んでいるのは発展の水準ではなく、文化的な要因ではないかと言っている。そして人間は理性的な選択よりもむしろ習慣に基づいて行動することが多いので、社会規範を考える上で伝統が極めて重要であるという。またトロンペナルス¹⁴⁾他は、西洋的なアプローチでは職場における人間の文化が物理学の諸法則や工学に似ていると考えており、これは文化の普遍性を前提にしているが、日本人は西洋人以上に「郷に入れば郷に従え」という諺に従って行動しているように思われ、日本の経済力が台頭するのを目前にすれば普遍主義的な立場が優れたものだという自動的な仮定はもはや成り立たないというのである。

福永¹⁵⁾によれば経営学の歴史においても、フレデリック W. テイラーもチェスター I. バーナードも、適者生存の考え方の基になった同時代のスペンサーによる社会ダーウィニズムの影響を受けていたという。フクヤマ¹⁶⁾はこれに対する文化の相対主義の歴史的起源は人類学の発展にあり、それと共にアメリカ人やヨーロッパ人がいわゆる原始的な人々の文化的習慣を判断しようとするのは救いがたい自民族中心主義であるとされ、さらにナチスの大量虐殺によって、行動を基礎付けるのは文化ではなく生物学的な遺伝だとする議論に対して、いっせいに反発が起こったのである。

一方中国において、従来は西側の経営理論の文献研究が重視されてきたが、近年、日本が戦後西側の技術を取り入れながら経営面では日本の国情、民情に合わせた独自の「日本の経営」をつくり上げた経験を手本に、中国でも西側の企業経営の普遍性と特殊性を識別し発掘しながら自国のために吸収、消化しようという議論が起こってきている。また神川¹⁸⁾は、ヨーロッパを「文明」と考え日本を「文化」とする議論は、文明を普遍的なものと考え、文化は固有なもの、特殊なもの、個別的なものであるという前提に立った対立をおおることになり、この普遍と特殊という観点は明治以降の日本において外来と土着という議論の20年サイクルを生み出してきただけで、今こそこれを克服しなければならないというのである。

13) フクヤマ [2000] 上 p.44, 下 p.91

14) トロンペナルス他 [2001] p.7, p.70

15) 福永 [2006]

16) フクヤマ [2000] 下 pp.9-11

17) 金山 [2006] p.79

18) 神川 [2005] p.217

2-2 異文化マネジメント論

こうした時代の要請に伴って出てきたのが、多文化主義の発想に基づいた異文化マネジメント論である。トロンペナルス¹⁹⁾他は国際企業に所属するマネージャを対象とした55カ国、約3万サンプルの調査を基に、因子分析によって国民文化の7つの次元を挙げて異文化マネジメントを論じている。

まずそもそも会社は社会的集団であるか、それともシステムであるかという考え方をみると、日本では61%の人が社会的集団であるとし、アメリカでは56%の人がシステムであるとしており、こうした考えの違いによって経営管理が組織に与える影響が異なることになる。そして何がその社会において基本的仮定になっているかは、質問が回答者に混乱やいらだちを引き起こしたときに分かるという。また気を付けなければならないのは、こうした行動に関して極端で誇張された形式であるステレオタイプを用いるのではなく、正規分布としての文化を考えることである。すなわちそれぞれの文化の中で規範や価値観は平均を中心として幅広く広がっていると考えられるのである。

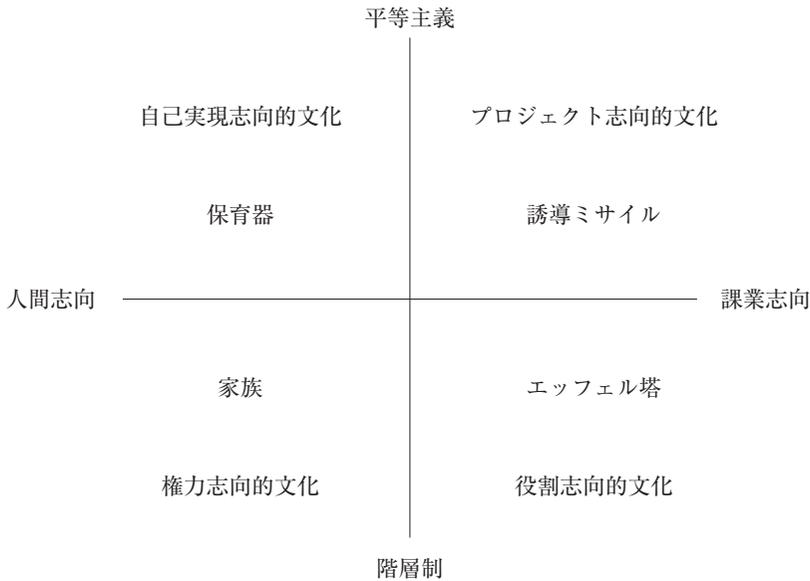
そして次に、国民文化のうち人間が他者とどの様に関係を持つかに関連した5つの次元を挙げている。1) 普遍主義対個別主義(規則対人間関係)の次元について見ると、多くの項目で日本に比べてアメリカでは普遍主義の水準が相対的に高い傾向にある。2) 共同体主義対個人主義(集団対個人)の次元では日本はより共同体主義的であり、3) 感情中立的対感情表出的(感情表出の範囲)の次元では、日本は感情表出を最も受け入れない国の一つとされている。4) 関与特定の対関与拡散的(関与の範囲)の次元では、アメリカの方がずっと関与特定のであり、仕事とプライベートがより明確に分かれている。5) 達成型地位対属性型地位(地位が付与される方法)の次元では、日本はより属性型地位でアメリカはより達成型地位であり、前者では社内の教育訓練に力を入れ、年長者、勤続年数、部下の数が重視され、尊敬されることが重要となる。次に時間に関する次元として6) 長期志向対短期志向を見てみると、アメリカの方が短期志向であり、そして最後に人が自然環境に与える役割として、7) 内的コントロール対外的コントロールの次元について見ると、アメリカの方がより自然をコントロールすることに価値があるとする内的コントロール志向の傾向が見られた。

そして企業の文化を診断するためにはさらに2つの次元が重要となり、それは1) 平等主義—階層制と2) 人間志向—課業志向であり、平等主義で人間志向が「自己実現志向的文化」、平等主義で課業志向が「プロジェクト志向的文化」、階層制で人間志向が「権力志向的文化」、階層制で課業志向が「役割志向的文化」であるとして(図1参照)、日本の企業は階層制で人間志向の家族型である権力志向的文化を持つというのである

それではこうした文化の違いは何から生じているのだろうか。もちろんその原因は多岐にわたるが、その一つとして、基層文化としての宗教の役割を考えることができる。トロンペナルス他は、普遍主義や個人主義はプロテスタントの文化であり、個別主義や共同体はカトリックの文

19) トロンペナルス他 [2001]

図1 企業文化の4タイプ



出典：トロンベナールス他 [2001] p.274

化であるとしている。また達成型地位の典型がプロテスタントであり、属性型地位がカトリック、ヒンズー教、仏教などの宗教を持つ国で多く見られるが、現在高い成長率をあげているのは、仏教と儒教が影響を与えた国であるというのである。そして7つの次元の違いについてその潜在的な要因をデータマイニングすると、すべての次元で国の次に産業、仕事などが上位に来るが、それらに次いで宗教が重要な要因となっているのである

2-3 基層文化としての宗教

清水²⁰⁾は日本の集団主義は平和が続いた江戸時代の儒教思想の浸透後、定着したという。儒教は一つの宗教というよりは社会学に近いが、歴史的に見ると道教と仏教の哲学的根本問題を包摂した宋学が興起し、その後朱子によって集大成されて日本には江戸時代にこの朱子学という形で「社会と人生」という局面を中心に体系化され、政治を安定化するための手段として積極的に利用されたのである。その中で天からの一方的な意志ではなく多くの人々における所有欲の調和が重視され、人間神の考えからさらに身近な人々との社会の重要性が意識され、社会という相對神に責任を負うことになったという。恥の倫理はここから来ており、相對主義的倫理観であるといえよう。

こうした朱子学は枠の中での合理性であり、江戸時代の商人は武士社会の中で「利」より「義」を重んじることになる。この「義」とは取引上の信用である。そして武士階層から信頼を得るこ

20) 清水 [1991]

とで特権を得ようとして日本的な信頼取引が始まったのだという。この朱子学によってはめられた枠は、「垂直的」すなわち上下の序列と公私の価値、「水平的」すなわち集団へのコミットメント、そして「時間的連続」すなわち先祖に神に順ずる地位を与えるという3つの価値観に分けられる。これに対して西欧では闘争の価値観が協調され、これによって人間の内的孤独化が生まれ、人間は神のみに責任を負うが、神は頼れるものではないという個人主義的意識を高めていったのだという。

山折²¹⁾は日本における神道的な「カミ」信仰は、その仏教的な「ホトケ」信仰とならんで、「ヒト」信仰に発しているのではないかと述べている。「ヒト」への恐れが日本列島に祟りと鎮魂の現象を作り出していき、この「ヒト」を褒め上げ「死者」を祀り上げる「平和」思想が次第に洗練されていったというのである。そして平安時代の350年、江戸時代の250年の平和は、政治と宗教の関係が均衡を保って、2つのシステムが上手くかみ合い、深刻な対立を生まなかったから実現されたのではないかとしている。そうした姿が日本の社会をつらぬいて生き続けてきた「神仏共存」の姿であり、これが国民宗教的な信仰基盤を形作り、後に過度の集団主義へと傾斜を深めてゆく国民性を生んだという。そして信長の宗教戦争によって宗教の世俗化が進み、キリスト教抜き「文明開化」がやがて日本人に無神論的自意識を植えつけるようになったのではないかとしている。

フクヤマ²²⁾は、日本は明治維新によって権力を集中させた統一国家となり、封建時代における野蛮性を徹底的に排除し、当時の流動性が高かった労働市場において熟練労働者が不足していた状況の中で、新しい道徳律としての終身雇用制度を定着させたという。忠誠心はそれ以前の時代から武士階級の価値観の中心をなしていたが、明治政府は天皇への忠誠を商人や農民層にまで広げたというのである。そこでは工業化社会に合わせた新しい行動の規範を確立するために宗教的な象徴が用いられたとも考えられるのである。一方西欧においては人々の協力の基盤として信頼を生み出す「社会資本」を作り出す規範は、ピューリタンの大事にしている規範とかなりの程度重なり合っている。そしてこれらが取引コストを大きく下げ、経済成長をもたらしたというのである。

第3章 変化の方向

3-1 日本の組織文化

清水²³⁾によれば、日本人は「まわり」からいかに評価されているかが一生の最大の関心事の一つであるが、これは古くは大乗仏教の「相互関係」しかないという「色即空、空即色」の思想が根底にあり、その後儒教の「信義」の思想で強化され、江戸時代の安定社会での「共同体」習慣に定着していったという。「色即空、空即色」とは、世の中の事物やものは必ず消滅するものであり、

21) 山折 [2004]

22) フクヤマ [2000] 上 p.32, 下 pp.156-165

23) 清水 [1992]

真の实体は関係だけである。この世の中には関係しかないことを深く認識すれば、この関係をより良いものにするそこそが真の人間の実践である、ということを表している。上座部仏教では空の思想が虚無主義、ニヒリズムに到達するのに対し、大乘仏教では空が相互依存関係の大切さとなり、日本人の和の精神につながるというのである。

トロンペナルス²⁴⁾他は、西洋の動機付け理論は個々人が低次の段階にあるがゆえの原始的な社会欲求から抜け出して自己実現欲求へと成長すると仮定しているが、日本人は志向性が他人と自然界に向けられているので、自然のパターンと共にあるいはその中で調和する関係を求めているという。そして日本のような外部志向的な文化では顧客志向や協調が当たり前であり、戦略それ自体には興味がなく、顧客と接点になっている者が直接、日々刻々発生する問題に対応する戦略を既に考案しているというのである。

ドーア²⁵⁾は、日本人は自国の文化的・人種的特殊性を強く意識しており、国民性として敵対的な競争関係よりも協調関係に傾く度合いが高く、この協調主義は各人が日本国「総体」としての国益の存在を認めており、より総合的な意味を持っているという。また知的能力においても作業能力においても平均的な労働者の熟練度が高くかつ良心的であり、これはモラルの高さに根ざしており、職場での訓練というよりも家庭や小学校での躾のたまものではないかとしている。

清水²⁶⁾は、宗教は本来利己主義の対極にある考えである利他主義の立場に立つが、この利他主義は同一共同体、同一システム内でのみ作用して、境界の外の世界では作用せず、むしろ境界の外に対しては利己主義が強化されるという。トフラー²⁷⁾は世界人口の増加率が低下しているなかで世界の二大宗教であるキリスト教とイスラム教では伸び率が上昇している一方、1960年代以降の日本では真実の基準として、権威や宗教的な啓示ではなく科学とそれに基づく技術が重視されてきているという。しかし、科学とは考え方を検証するプロセスであり、とりわけ説得力がある発見でも不完全な仮説でしかなく、その後見直され、改定され、否定されていくかもしれないのである。またフリードマン²⁸⁾によると、インターネットという新しい情報伝播システムは、合理性よりも不合理性を多く伝える傾向があり、不合理性は感情的で知識を必要としないので、より多くの人々により多くのことを説明でき受け入れられやすいのだという。

こうして見てきたように、それぞれの国では宗教を背景に歴史的に文化の枠組みが形成されてきたのであり、短期的にこうしたものが大きく変化することは考えにくい。しかし、近代化による宗教意識の後退と科学信仰の増大は、世代交代と共に新しい意識を社会にもたらし始めているのである。

3-2 近代化と社会の変化

フクヤマ²⁹⁾は、アメリカで'60年代に始まった犯罪発生率の上昇は、信頼が低下した原因として

24) トロンペナルス他 [2001] pp.110-258

25) ドーア [2001] pp.51-339

26) 清水 [2000b] p.4

27) トフラー他 [2006] 下 p.314, 上 pp.240-244

28) フリードマン [2006] 下 p.358

最も重要なものの一つであるが、アメリカの大抵の地域がそうであるように、自分が住んでいる地域が危険ではなくてもローカル・テレビの犯罪報道にあおられた人々は犯罪発生率が増加していると思ひ込むことで他人を信用しなくなっており、その意味でメディアは大きなしかも無益な役割を果たしているという。さらには女性の就労が進むことにより、男性の責任についての規範がいっそう弱まったという。女性の側は当てにならない夫を頼らずにすむように仕事の技能を身に付け、結婚が離婚に終わる可能性が高くなった現在では女性には働く覚悟が必要になってきたのだという。そして日本を含むアジアでも高収入の国々では文化と公共政策が規範の形成に重要な役割を果たしており、欧米的な社会問題が起こることを避けているようであるが、これはアジア社会の大崩壊の始まりを遅らせているに過ぎないというのである。

トフラー³⁰⁾他は、工業時代にはほぼすべての事務所や工場が標準化され固定化されたスケジュールで動いていたが、今後はこうした集団的な時間から個別の時間へと移行し過去の標準的な時間枠は解体されていき、そして今日本では終身雇用制も解体されつつあるという。フリードマン³¹⁾もフラット化する世界の中では終身雇用はもはや維持できず、労働者の「雇用される能力」を高める必要がある、移動継続できる社会保障制度と生涯学習の機会が重要だというのである。

清水³²⁾は、今日一つの仕事に打ち込む生真面目さが日本の若者に薄れてきており、仕事以外に生きがいを持つ人が増えてきているという。また「まわり」の評価をうるための「気配り」の能力も急速に低下し、これは孤立主義ではなく、他人からは常に関心を持ってもらいたいが、他人には関心を持たないのだというのである。さらに「まわり」に評価されるための「控えめ」「謙虚さ」も減少してきており、これは戦後の米国式教育のせいではないかとしている。

フリードマン³³⁾は、中流階級とは収入の多寡ではなくて心の持ちようによって決まり、貧困と低所得の生活から脱出し、より高い生活水準や子供たちのよりよい未来が得られる手立てがあると信じている人たちのことであるという。またフクヤマ³⁴⁾も経済は富ではなく地位を中心にして動いており、人々は他人よりも相対的に裕福であればあるほど自分たちを幸せだと考えるという。ドーア³⁵⁾は日本では高所得の中流専門家グループにおいて「中流二世」が多数を占めるようになってきており、彼らは地方から出てきて中流になった中流一世の子女であり、一世と比べて蓄積した富の大きさが違うという。そして平等主義、共同体主義的な主張が少なくなってきており、彼らが求めているのは貧富の差を拡大すること、無慈悲な競争を強いること、社会の連帯意識を支えている協調のパターンを破壊することであり、その先に約束されているのは生活の質の劣化だということである。

29) フクヤマ [2000] 上 pp.142-172

30) トフラー他 [2006] 上 p.118, 下 p.238

31) フリードマン [2006] 下 p.135

32) 清水 [1992] pp.10-12

33) フリードマン [2006] 下 p.261

34) フクヤマ [2000] 下 p.104

35) ドーア [2001] pp.91-324

3-3 人々の意識の変化

フクヤマは、かつてのように両親がそろった家庭が一般的だとされる社会はおそらく帰ってこないだろうとし、こうした傾向に抵抗してきた日本や韓国のような国々も結局は欧米と同じ方向に進んでいくだろうと述べている。トフラーもアメリカだけではなく、日本や韓国などでも核家族がさらに崩壊し、主要な制度の裂け目が拡大しているという。日本では結婚してから20年以上を経た夫婦を中心に離婚率が過去になかった水準まで高まっており、「結婚は必ずしなければならない」という意見に日本の女子学生の88%が反対したのだという。

三浦によれば団塊の世代は同世代内結婚が多い友達夫婦の世代であり、封建的な家父長制度や夫婦関係は否定しようとしたが、結婚や夫婦という制度自体は否定せず、郊外において子供と同居しなくても近くに住むという「ゆるやかな大家族」を志向しているのだという。そしてその子供の世代にあたる現在30歳前後の人々は、少年期の消費生活が豊かすぎたために将来の消費生活の向上が確信できないので階層意識が低下しているという。この世代の女性は結婚することで階級意識を上昇させるが、派遣社員は結婚出産がしにくい傾向が見られる。そして最も階層意識が高く生活満足度も高いのは裕福な男性と専業主婦と子供のいる家庭、次いで裕福な夫婦のみの家庭であり、階層化が進むと自由恋愛がしにくくなり晩婚化が進んだのではないかという。さらに「自分らしさ」や「自己実現」を求めると仕事においても自分らしく働こうとするが、それでは高収入を得ることが難しいので生活水準が低下するという悪いスパイラルにはまっており、このいわゆる団塊ジュニアの子供が成人し、また彼らが郊外の安穏な暮らしになれば、住む場所も固定化し付き合い人間も固定化してくると、今まさに拡大している格差がより一層拡大して固定化され、さらなる階層社会を生むのではないかというのである。

また今日、20歳前後の女性の中に他者の視線を意識しないファッションのグループが存在しているという³⁹⁾。しかしおよそ仕事というものは他者の期待にこたえようとする態度が重要であり、彼女らにはそうした「やる気」が感じられず、他者からどう思われるかを考えることが欠落しているというのである。この若者たちは「自分らしさ」を求めただけで何も身に付かず、しばしばフリーター人生を続けるしかなく、結局は自分らしさも実現できずに終わる危険性が高く、「自分らしい」と自慢げに言う人ほど実際は無個性なのだ⁴⁰⁾という。そして日本経済新聞社によれば、この世代の特徴として無二の親友より無数の知人を求める傾向があり、「自分らしさ」を確認する方法が「友人とのつながり」に集約されてきていて、幅広く付き合い合うことで安心感を得ているのである。また高収入の男女が結婚して「強者連合」を作る一方で、生活レベルを落とすまいと結婚できない層も増えてきているという。

それではこの様な新しい世代を、どの様に捉えていくことができるのだろうか。山岸は、日本⁴¹⁾

36) フクヤマ [2000] 下 p.163

37) トフラー等 [2006] 下 p.35

38) 三浦 [2005b] pp.133-211, 三浦 [2005a]

39) 三浦 [2005c] p.110, p.173

40) 日本経済新聞社 [2005]

41) 山岸 [2002] pp.252-259

では以前には、全体主義と同一視する傾向にある欧米的な理解から集団主義は権威や集団の圧力に対する隷属として否定的に捉えられていたが、高度成長期以降、自分たちから進んで自発的に協調している日本人という新しい集団主義感が生み出されてきたという。さらに今日の経済のグローバル化が急速に進行しつつある状況のもとでは、集団主義が人々の自由な機会追求活動を制約するという側面が再び注目を集め、これからは自分で判断し自分でリスクを負いながら機会を追求する「近代的市民」としての心のあり方を持つことが重要になり、従来の集団主義的な内集団ひいきの原理に代わる原理が必要になるのではないかという。

第4章 新しい日本型組織に向けて

4-1 水平的集団主義

トリアンディス⁴²⁾は、個人主義と集団主義を構成する普遍的概念として、1) 自己に関する定義が集団主義では相互依存性として、個人主義では独立性として示される、2) 個人と共同社会の目標は、集団主義ではかなり関連しているが、個人主義では全く関連していない、3) 集団主義文化では、規範、責務、義務に焦点を当てた認知が行われ、個人主義文化では、態度、個人の欲求、権利、契約に焦点が当てられる、4) 集団主義文化ではたとえ不利益をこうむっても関係性が重視されるが、個人主義文化では、合理的判断が重視される、という4つを挙げている。

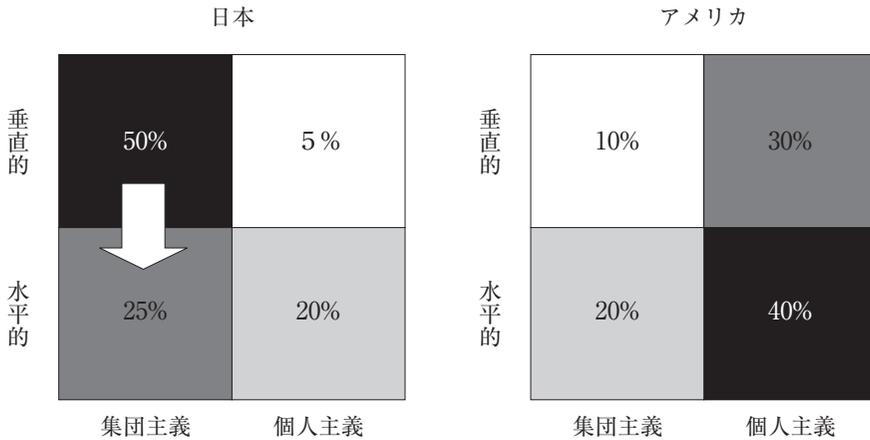
さらに同一か異質かという観点があり、そこから水平的、垂直的の次元を考えることができるという。集団主義において水平的というときは、そこには社会的連帯の感覚や内部構成員としての一体感があり、一方集団主義において垂直的というときには、内集団に仕えるという感覚や内集団の利益のために犠牲になるという感覚、義務で行う感覚があり、個人主義文化でも集団主義文化でも垂直的次元では不平等や地位の特権が認められ、これとは対照的に水平的次元では特に地位において同等であることが協調され、人から突出することを望まないという。そしてホフステッド⁴³⁾が述べているように、一般に2つの次元は相関が高く、垂直的集団主義と水平的個人主義が世界の中で「典型的な」パターンであると考えられる。ここで日本人を分類してみると、垂直的集団主義が5割、水平的集団主義が25%、水平的個人主義が20%、垂直的個人主義が5%というプロフィールを示し、アメリカ人では水平的個人主義が4割、垂直的個人主義が3割、水平的集団主義が2割、垂直的集団主義が1割というプロフィールが得られるかもしれないという(図2参照)。

日本の会社は、集団主義的な傾向から一般に広範囲の社会化を提供して共通の文化を生み出すとしており、日本人は敬語や社会規範に見られるように強い階層的感覚を持っているので、垂直的集団主義の割合が非常に高くなり、また日本では目立つことは決まりが悪いことなので、水平的集団主義の割合も相対的に高くなるのではないかという。そして戦前には垂直的な集団主義が有力な文化様式であったが、敗戦によりアメリカ占領軍の個人主義に直面し、水平的集団主義

42) トリアンディス [2002] pp.45-136

43) ホフステッド [1980]

図2 集団主義と個人主義



出典：トリアンディス [2002] pp.49-50より作成

の傾向が見られるようになった。また文化内での多様性も見られ、若い世代には水平的集団主義だけではなくアメリカ人と非常に類似をした回答を示す個人主義に移行している人もいないかというのである。

すなわち戦後、日本において集団主義が変容したとすれば、大きな動きとしては個人主義への方向というよりも、儒教的な意識に基づいた垂直的集団主義から、より共同体的な水平的集団主義への方向であろう。トリアンディスは垂直的集団主義がまだ50%あり、水平的集団主義が1/4であるとしているが、今日の世代交代の様子からすれば、水平的集団主義への移行はさらに進んでいるのではないだろうか。これは前述の朱子学がはめた3つの枠のうち、垂直的な価値観の後退と考えることができる。またトロンペナルス等の議論に従えば、企業の文化を診断する2つの次元の1つである平等主義—階層制が、これまでの階層制から、平等主義へとシフトしてきていることを示しており、この図式で言えば今や日本は階層制で人間志向の「権力志向的文化」から、平等主義で人間志向である「自己実現志向的文化」へ移行してきていることになる。ただ、このネーミングは極めて欧米的であり、平等主義と個人主義の相関関係を前提にしているように思われる。しかし日本の多神教的な基層文化の上には依然として集団志向が強く残っているのであり、⁴⁴⁾ トリアンディスの言う水平的集団主義という言葉の方がより適切であろう。

4-2 コミュニティの復権

⁴⁵⁾ フクヤマは、インフォーマルな倫理的関係として理解される「ネットワーク」は人間のコミュニティそのものと同じくらい古く、前近代社会における社会関係の主要な形式であり、契約、法律、立憲政治、権力の制度的分権などはその欠点を打ち消すために生み出されてきたものである

44) 佐藤 [2002]

45) フクヤマ [2000] 下 pp.69-95

という。そしてこれからの社会ではフォーマルなヒエラルキーから、インフォーマルな「ネットワーク」へと再びその重心を移し、テクノロジーに支えられる未来の世界では「ネットワーク」の重要性が増していく一方、1)「ネットワーク」とそれを支える「社会資本」がすべての社会に存在するわけではない、2)ヒエラルキーの果たす機能が組織の目標を達成する上で不可欠、3)人間がそもそもヒエラルキー構造に組織化したがる性向を持つという3つの理由から、ヒエラルキーもまた社会機構に不可欠の要素として残るだろうとしている。

フリードマン⁴⁶⁾は、新しいビジネスの手法では指揮・統制ではなく水平の接続と共同作業が重要になり、水平に協力・管理するにはこれまでのトップダウン方式とは全く異なるスキルが一式必要であるという。そして今日の世界の縮小とフラット化は、「科学技術と資本は世界貿易を含むあらゆる垣根や境界線や摩擦や抑制を排除しようとあくなき進軍を続ける」という資本主義に関してマルクスが著作で力説した歴史の潮流と同じであり、世界は付加価値を生み出すための垂直的な指導・統制システムから、バリューが自然と生まれる水平的な接続・共同作業システムのモデルに移行していくというのである。そしてさらに電子メールやインターネットで人間らしい絆を結ぶのは難しいが、例えば新しいミドルの仕事の多くがパーソナルな味付けを必要としているので、工業化やインターネットによって衰退した人間のやり取りという技量がやがて復活するのではないかという。そしてこうしたパーソナライズされた他人との高度な交流は、決してアウトソーシングやオートメーション化することができず、バリューチェーンのどこかで絶対に必要となるというのである。

三浦⁴⁷⁾によると、いわゆる団塊二世の世代ではコミュニケーション能力が高いか低いか若者に勝ち組、負け組意識を植え付け、その能力の高いものはよりよい就職をし、より高い所得を得てより恵まれた結婚をして結果としてより高い階層に所属する一方、自分らしさにこだわりすぎて他者とのコミュニケーションを避け、社会への適応を拒む若者は結果的には低い階層に属する可能性が高いのではないかという。そして自分の意見を人に説明する、よく知らない人と自然に会話をするといったコミュニケーションスキルは学歴が高まるほど高い傾向にあり、階層を低く意識しているグループでは一人であることに幸せを感じ、性格が暗めで優柔不断で依存心が強めであるという。一方、日本経済新聞社⁴⁸⁾によると、20歳前後の若者の社会参加意欲は高く、今後、地域・社会活動の有望な担い手として期待できるという。そしてこの世代が社会を担う20年後には、週末やアフターファイブにボランティアや社会活動へ参加する姿が普通になるであろうとし、これはメールやインターネットで育つ中、人とのつながりを大切にするようになったからではないかという。

4-3 バリュー・マネジメント

バレット⁴⁹⁾によれば、アメリカではベビーブーム世代だけでなく若い世代もまたコミュニティを望

46) フリードマン [2006] 上 pp.294-359, 下 pp.35-50

47) 三浦 [2005c] pp.173-205

48) 日本経済新聞社編 [2005] p.219

んでおり、彼らは仲間意識と共通の価値ある目標に向かって互いに努力し団結するコミュニティという考えに魅力を感じているのだという。これはキャリアや生活水準や経済的報酬ではなく、意義と成長を重視した実りある人生を送りたいという欲望を基盤としているのである。そして人間や組織が利己主義的な哲学からはなれ公共性ということを考え始めると、信頼、正直さ、誠実さ、慈愛、共有といった価値観が大切になってきて、こうした価値観によって運営されている組織は機械ではなく生命体であり、この組織が最良の健康体であるためにはすべてのニーズのバランスをとる必要があるという。

人間のニーズと個人の動機は、1) 安全、2) 健康といった「身体ニーズ」、3) 人間関係、4) 自負・自尊といった「情緒ニーズ」、5) 達成、6) 自己成長といった「意識のニーズ」の上に、7) 意義、8) 貢献、9) 奉仕という「精神のニーズ」があり、その動機に応じて、仕事、学習、知識、報酬のタイプと関心の対象が異なるのだという。アメリカ企業の多くでは下位の段階に意識が配分されていることが多いが、アメリカの一流企業や日本の企業では上位段階に焦点を当てることが多く、例えばキヤノンは共生の文化が導入された後、世界市場のリーダーとなったというのである。そしてビジョン・使命・価値観をそれぞれの段階に応じて作成し、組織の生存、組織の適性、顧客・供給者との関係、組織の進化、組織文化、社会・コミュニティへの貢献という6つの領域のバランスをとることが重要だとしている。リーダーシップの意識もまたニーズの段階に応じて、1) 権威主義者、2) 家父長主義者、3) マネージャ、4) ファシリテーター、5) コラボレーター、6) パートナー／サーバント、7) 見識者／ビジョナリー・リーダーと7つの段階がある。そして価値観中心の組織文化を維持するには、マネージャシップからリーダーシップへと移行させる必要があり、信望があり、公益に共感し、人生にバランスよく取り組んでいる人材が必要になるのだという。

さらに強く前向きな組織文化とは、価値観が共有されている組織文化のことであり、コミットメントは共通のビジョンと価値観が関係者全員に共有されると強化され、価値観が共有されると信頼が生まれ、信頼は従業員に責任ある自由を提供し、これは意義と想像性を解き放つ。すなわち真のパワーはコントロール能力なのではなく、人を信頼する能力に備わっているのである。信頼は価値観を共有することから生まれ、憂鬱は、自我（利己心）の価値観と魂（公益）の価値観に整合性がない場合に生まれる。そして信頼と意義中心の組織文化は、真のコミュニティを築くことで可能になるというのである。

こうしたアイデアを見ると、マズローの欲求の5段階説では自己実現の欲求を最上位においており、これが個人志向的な自分の内面に関する利己主義的な側面での最上位であるのに対し、魂や公益、精神のニーズといった利他主義的な側面をより上位におくことで、内部に対しても外部に対してもバランスのとれた価値観を持った組織文化の維持を目指している。近代化はじめての西欧社会では、キリスト教的倫理によって企業行動においても利他主義とのバランスが保たれていたが、今日、そうした宗教的側面が後退することによって、経営者が意識して利他主義的側面

49) バレット [2005]

についての価値を明らかにしてゆくことが求められているのである。

4-4 信頼の経営

クーゼス⁵⁰⁾他は、上司と部下といった「ヒエラルキー」に代わる仕事における人間関係の概念は「コミュニティ:共同社会」であり、創造的共同社会は絶えることのない学びと成長の社会であり、メンバーは相互に貢献しあい専門家として存在するという。企業の価値観を共有し個人的な価値観と組織の価値観が一致することを経験した人たちは、自分たちの仕事と組織に対しより肯定的な愛着を持っており、共同社会とは組織の新しい比喩的表現であり、職場は今日では隣人となり共同社会としての役割を果たしている。共同社会を創設するためには、共通の価値観を促進し協力しながら働くことと相互に気づかい合うことの大切さを認識することが必要である。そして組織の募集と採用プログラムは共通の価値観を高め維持するために極めて重要になる。そして信頼感 (Credibility) を高めるプロセスは我々人間が自分の行動には自分で責任をとるという信念により定まり、合意された共通の価値基準にどの程度反発するかにより人々の責任は決定されるのである。

アメリカでの調査において感動を呼ぶリーダーとは、正直であり、未来志向であり、情熱的で有能であるという特徴を持つ。そして組織は理想とするリーダーシップの質の面でも差別化を行おうとし、成功するリーダーになるために自分の中で何を開発しなければならないのかのメッセージを創造し、独自の組織文化を発展させるのである。リーダーシップに信頼感がもたらす差は、共有する価値観とビジョンを代表し喜んで人々自身をやる気にさせることである。そしてリーダーが信頼感を確立させるためには明快さ、団結力、強固さのプロセスが繰り返し守られる必要がある。信頼感のギャップを埋める唯一の方法は、双方から近寄り、理解しあい、人間として知り合うことなのである。

そして信頼感の6つの規範とは1) 自らの本質を見極める、2) メンバーに感謝をする、3) 共通の価値観を確立する、4) 能力を開発する、5) 目的に奉仕する、6) いつも希望を持つことであり、これらを学び実践することでリーダーシップに対する信頼感が維持されるのである。さらにネットワーク型の組織の中で働く現在、メンバーは単なる部下ではなく、同僚であり、マネージャであり、企業の外ではサプライヤーであり、ベンダーであり、パートナーなのであり、リーダーはすべてのメンバーに目を配り、対応して信頼を得なければならないのである。一方、未来志向でありかつ燃えていることは、協力的で頼りがいがあることとはしばしば一致しない。すなわち6つの規範は過度の状況になると傲慢、分裂、硬直、無益さ、隷属、依存心につながってしまうのであり、オープンさ、複雑さ、チャレンジ、謙虚さ、独立、行動といった防衛手段が必要なのである。例えば隷属に対する防衛手段は独立であり、大義の前に自分自身を失うことの作用に抵抗するためには、リーダーは所属する組織の外側から自身のアイデンティティを鍛えなおす必要があり、仕事のほかに自分を定義する何かを見つけなければならないのである。

50) クーゼス他 [1995]

また強い文化はいくらか傲慢になりやすく、また内部志向となり、政治化し、官僚化しやすいし、規律と価値に関するコンセンサスは、集団思考へと隷属させてしまうことになる。トフラー⁵¹⁾も群集心理について述べており、群集に加わっていれば考える必要はなく、常識に従っていればだれからも非難されることもなく、間違っていたことがやがて分かってもおろかだと思われる心配がないのだという。

すなわちこうした信頼の経営は、共通の価値観すなわち組織文化を持つことによる経営であり、従来の企業文化論の延長線上にあると考えられる。そしてここで述べられているような規範の過度な状態は、強い組織文化の持つ逆機能であると考えられ、従来から強い組織文化を持つ日本型経営が反省すべき点である。例えばリーダーが企業以外に自分のアイデンティティを持つことは、集団思考やタコソボ型文化の問題を解決する一つの方向であろう。

結論に代えて

こうして見てきたように、日本においても欧米においても企業経営における「信頼」の重要性が増してきている。しかしその基層文化には違いがあり、多文化主義的にアプローチする必要がある。日本では歴史的に集団志向の文化の中で「信頼」を重視する傾向が見られ、逆に欧米では個人志向の文化の中で、情報化社会の進展がフラットな社会を生み、これが「信頼」の復権を求めているという。

この後者のバリュー・マネジメントや、信頼の経営といった考えは、'80年代からの「メイドインアメリカ」に見られたような、逆輸入の日本型経営肯定論の一種であるように思われる。しかしこの欧米の議論において基本になっているのは個人志向の文化における、全くの他者を含めた他人に対する能動的な信頼の重要性であり、日本における信頼は、同じ集団に属している内部の人間に対する受動的な信頼の問題である。

こうした共同体的な経営は組織文化を重視した経営と考えることができるが、欧米においては個人志向的な人々の間でどの様に組織文化を醸成してゆくのが問題であり、日本においては従来から存在している組織文化を前提に外部環境との適応関係を考え、逆機能を果たさないように文化を変革させてゆくことこそが課題となろう。

そして戦後日本において集団主義が変容したとすれば、それは個人主義への方向ではなく、儒教的な意識に基づいた垂直的集団主義からより共同体的な意識に基づいた水平的集団主義への方向であろう。これは単に情報化に伴って進展しただけでなく、近代化による宗教的意識の後退や戦後の教育、世代交代によってもたらされたものである。しかし従来集団的ながら階層的な管理を行ってきた大企業にとって、水平的な集団主義の中で、信頼関係を維持しながら組織文化を常に変革し続けるリーダーシップをとるような、新しいトップマネジメントあるいは管理職のあり方が問われることになろう。そして就業者の1/3が非正規雇用者となった現在、こうした仕事以

51) トフラー他 [2006] 上 p.235

外に生活の中心を持つ人々に対して、欧米と同じように組織文化を醸成してゆくマネジメントもまた必要となってくるのではないだろうか。

欧米においても日本においても共同体はこれからの組織として理想的なのかもしれないが、それが単なる懐古趣味に終わらないようにするためには、それぞれの社会の基層文化とその変化の方向性を探り、理想的な状態を実現するためのより具体的なステップを示してゆく必要があるのではないだろうか。

参考文献

- Barrett, Richard, *Liberating the Corporate Soul*, Butterworth-Heinemann, 1998 (斎藤彰悟監訳, 駒沢康子訳『バリュー・マネジメント』春秋社, 2005)
- Dore, Ronald, *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism*, Oxford University Press, 2000 (藤井真人訳『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社, 2001)
- Friedman, Thomas L., *The World is Flat*, Farrar Straus & Giroux, 2006 (伏見威蕃訳『フラット化する社会』日本経済新聞社, 2006)
- Fukuyama, Francis, *The Great Disruption*, Free Press, 1999 (鈴木主税訳『「大崩壊」の時代』早川書房, 2000)
- Hofstede, G., *Culture's Consequences*, SAGE, 1980 (萬成博, 安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較』産業能率大学出版社, 1984)
- 福永文美夫「経営学と社会ダーウィニズム」経営学史学会編『企業モデルの多様性と経営理論』文眞堂, 2006, pp.103-114
- 神川正彦『比較文明文化への道——日本文明の多元性』刀水書房, 2005
- 金山 権「アジア——中国モデルと経営理論」経営学史学会編『企業モデルの多様性と経営理論』文眞堂, 2006, pp.69-83
- 狩俣正雄『支援組織のマネジメント』税務経理協会, 2004
- 狩俣正雄「支援組織のマネジメント」経営学史学会編『企業モデルの多様性と経営理論』文眞堂, 2006, pp.162-172
- Kouzes, James, Posner, Barry, *Credibility*, Jossey-Bass Inc. Pub., 1993 (岩下 貢訳『信頼のリーダーシップ』生産性出版, 1995)
- 三浦 展『「かまやつ女」の時代』牧野出版, 2005a
- 三浦 展『団塊世代を総括する』牧野出版, 2005b
- 三浦 展『下流社会』光文社新書, 2005c
- 日本経済新聞社編『ジェネレーション Y』日本経済新聞社, 2005
- Rex, John「多文化社会の概念」多文化社会研究会編訳『多文化主義』木鐸社, 1997, pp.253-254
- 佐藤 和「ハイブリッドとしての日本文化——『日本の経営』の将来を考えるために——」『三田商学研究』第45巻第5号, 2002, pp.113-134
- 清水龍登「『信頼』(Credibility) 取引の哲学」『三田商学研究』第34巻第1号, 1991, pp.5-28
- 清水龍登「信頼社会の勤勉さ——その原因と崩壊——」『三田商学研究』第35巻第1号, 1992, pp.1-14
- 清水龍登「日本型経営『信頼取引』とそのグローバル化」『組織科学』第27巻第2号, 1993, pp.4-13
- 清水龍登「社長のリーダーシップ——他人に任せられない経営者機能——」『三田商学研究』第43巻第1号, 2000a, pp.107-129
- 清水龍登「信頼関係をベースにした激動期のリーダーシップ」『東京国際大学論叢』第62巻, 2000b, pp.1-15
- 十川廣國『戦略経営のすすめ——未来創造型企業の組織能力——』中央経済社, 2000
- Solomon, Robert C. Flores, Fernando, *Building Trust*, Oxford University Press, 2001 (上野正安訳『「信頼」の研究』シュプリンガー・フェアラーク東京, 2004)
- Toffler, Alvin, Toffler, Heidi, *Revolutionary Wealth*, Alfred a Knopf, 2006 (山岡洋一訳『富の未来』講談社, 2006)
- Triandis, Harry C., *Individualism and Collectivism*, Westview Press, 1995 (神山貴弥, 藤原武弘編訳『個人主義と集団主義』北大路書房, 2002)
- Trompenaars, Fons, Hampden-Turner, Charles, *Riding the Waves of Culture, 2nd edition*, Nicholas Brealey Pub., 1997

- (須貝 栄訳『異文化の波』白桃書房, 2001)
山岸俊男『心でっかちな日本人』日本経済新聞社, 2002
山折哲雄『日本文明とは何か』角川書店, 2004