慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	これからの日本人
Sub Title	The Japanese of the future
Author	佐藤, 和(Sato, Yamato)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2023
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.66, No.3 (2023. 8) ,p.83- 98
JaLC DOI	
Abstract	日本人の意識の変化について文献研究を行った。まず集団主義の変化について見ると，世代交代によって，人付き合いが形式的になり，余暇志向は増加している。価値観は世代によって固定化されており，戦前世代の引退によって，全体としての日本人の意識は変化してきている。さらに再び伝統志向が強まり，Z世代は同調圧力が強いという。すなわち個人主義になったというより，極端な集団主義から集団志向への変化として見ることができる。 またタテ社会の変化について見ると，まず従来の日本「的」経営を支えたのは高い権力格差を伴う垂直的集団主義であったと考えられる。しかしこれを支えた家の論理は，戦後の家庭の変化や近代家父長制家族の解体，結婚に関する意識の変化などから影響を受け，柔らかい個人主義の議論でも言われたように，組織内での上下の意識が希薄化し，仲間と楽しく働きたいという人が増えてきている。 こうした変化を受けて現れて来たのが水平的集団志向であり，年功序列制の変化に伴い，年功主義から能力主義への変化，すなわち垂直的な価値観から水平的な価値観への変化が見られる。これまで垂直的な管理を行ってきた日本企業には，これに対応した新しい日本「型」経営が求められているのである。 Looking at changes in collectivism, Values are fixed by generation, and Japanese attitudes are changing with the retirement of the prewar generation. Generation Z has strong peer pressure. We can see a change from extreme collectivism to group-orientation rather than a shift toward individualism. In terms of changes in vertical society, the sense of hierarchy within organizations has become weaker. This is the emergence of a horizontal group orientation. Japanese companies, which have been managing vertically, are now required to adopt a new Japanese "style" of management in response to this change.
Notes	髙橋郁夫教授退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20230800-0083

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.

これからの日本人
The Japanese of the Future

佐藤　和（Yamato Sato）

日本人の意識の変化について文献研究を行った。まず集団主義の変化について見ると，世代交代によって，人付き合いが形式的になり，余暇志向も増加している。価値観は世代によって固定化されており，戦前世代の引退によって，全体としての日本人の意識は変化してきている。さらに再び伝統志向が強まり，Z 世代は同調圧力が強いという。すなわち個人主義になったというより，極端な集団主義から集団志向への変化として見ることができる。
またタテ社会の変化について見ると，まず従来の日本「的」経営を支えたのは高い権力格差を伴う垂直的集団主義であったと考えられる。しかしこれを支えた家の論理は，戦後の家庭の変化や近代家父長制家族の解体，結婚に関する意識の変化などから影響を受け，柔らかい個人主義の議論でも言われたように，組織内での上下の意識が希薄化し，仲間と楽しく働きたいという人が増えてきている。
こうした変化を受けて現れて来たのが水平的集団志向であり，年功序列制の変化に伴い，年功主義から能力主義への変化，すなわち垂直的な価値観から水平的な価値観への変化がみられる。これまで垂直的な管理を行ってきた日本企業には，これに対応した新しい日本「型」経営が求められているのである。

Looking at changes in collectivism, Values are fixed by generation, and Japanese attitudes are changing with the retirement of the prewar generation. Generation Z has strong peer pressure. We can see a change from extreme collectivism to group-orientation rather than a shift toward individualism. In terms of changes in vertical society, the sense of hierarchy within organizations has become weaker. This is the emergence of a horizontal group orientation. Japanese companies, which have been managing vertically, are now required to adopt a new Japanese "style" of management in response to this change.

三田商学研究
第66巻第3号
2023年 8 月

2023年 3 月20日掲載承認

これからの日本人

佐　藤　　和

＜要　　約＞

日本人の意識の変化について文献研究を行った。まず集団主義の変化について見ると，世代交代によって，人付き合いが形式的になり，余暇志向は増加している。価値観は世代によって固定化されており，戦前世代の引退によって，全体としての日本人の意識は変化してきている。さらに再び伝統志向が強まり，Z 世代は同調圧力が強いという。すなわち個人主義になったというより，極端な集団主義から集団志向への変化として見ることができる。

またタテ社会の変化について見ると，まず従来の日本「的」経営を支えたのは高い権力格差を伴う垂直的集団主義であったと考えられる。しかしこれを支えた家の論理は，戦後の家庭の変化や近代家父長制家族の解体，結婚に関する意識の変化などから影響を受け，柔らかい個人主義の議論でも言われたように，組織内での上下の意識が希薄化し，仲間と楽しく働きたいという人が増えてきている。

こうした変化を受けて現れて来たのが水平的集団志向であり，年功序列制の変化に伴い，年功主義から能力主義への変化，すなわち垂直的な価値観から水平的な価値観への変化が見られる。これまで垂直的な管理を行ってきた日本企業には，これに対応した新しい日本「型」経営が求められているのである。

＜キーワード＞

Z 世代，タテ社会，権力格差，家の論理，近代家父長制，年功主義，垂直的集団主義，水平的集団志向

日本「的」経営の崩壊が言われて久しい。しかしながら崩壊した後，どのような経営システムが求められているのかについて，統一された見方が存在しないように思われる。そこで本論では日本人がどのように変化しつつあるのかを見ることを通して，これに応じた新しい日本「型」経営の方向性について考えてみたい。[1)]

1）本論は佐藤 和（2009）の議論を基に，大幅に加筆修正を行ったものである。

1　集団主義の変化

(1) 世代交代と意識の変化

1) 世代交代

NHK放送文化研究所が1973年から５年ごとに行っている「『日本人の意識』に関する調査」におけるサンプル構成の変化に，日本社会における世代交代の姿が表れている。[2] この調査では，戦後の新しい教育制度の下にはじめて小学校に入学した人々が1939年に生まれているので，これ以前に生まれた世代を「戦前・戦中」世代としている。1973年の調査ではこの「戦前・戦中」世代が全サンプルの59％を占めていたが2003年の調査では24％に減少している。そして戦後30年目に青春期（16歳）に到達した人々が生まれたのが1959年であるので，1939年から1959年に生まれた人々を「戦後」世代，それ以降に生まれた人々を「戦無」世代とすると，「戦後」世代の割合は大きく変化していないが，「戦無」世代が「戦前・戦中」世代の減少を埋める形で39％に増加してきているのである。

ここで血縁関係としての「親戚」，地縁関係としての「近隣」，機能集団としての「職場の同僚」のそれぞれについて，相手と限定的な付き合いをしようと思うか，それとも密着した緊密な人間関係を維持しようとするのかについて，望ましいと思っている方向を聞くと，[3] いずれの関係においてもこの20年間に「全面的」な付き合いを求める人が急速に減り，「形式的」，あるいは「部分的」な付き合いを求める人が増えてきている。そしてこれは基本的には生まれ育った時代によってほぼ決まっており，「戦前・戦中世代」ほど，全面的な付き合いを求める人が多くなっているのである。

そして同じ調査によると，仕事より余暇を優先する「余暇志向」と，余暇より仕事を優先する「仕事志向」については，従来男性は女性に比べ「仕事志向」が強く1983年の調査まで圧倒的であったが，その後減少し1990年代に入ると男女とも「余暇志向」が多数派になっている。これもまた世代が強く影響し，「仕事志向」は若い世代で少なく，「戦無世代」の増加による世代交代が「余暇志向」派を増やす変化の原因の１つとなっているのである。

2) 戦前世代の引退

詳しく見ると，[4] この40年間で大きく増えたように見える「仕事・余暇両立」について生まれ年を基準にすると，ほぼ生まれた年によって考えが決まっていることがわかる。一方，「仕事志向」は時代の影響を強く受けている。変化が顕著な男性について生まれ年を基準にしてみると，1983年の調査以降，殆どの世代で減少が見られ，特に1914年から48年に生まれた世代で大きい。すなわち戦前に生まれ「企業戦士」として高度経済成長期を支えてきた世代が，'90年代に入ると職

2）NHK放送文化研究所（2004）pp.16-17。
3）NHK放送文化研究所（2020）p.153，p.194。
4）NHK放送文化研究所（2015）pp.157-158。

場の第一線を退くようになり，余暇に目を向け始めたのである。

津田によれば[5]，戦後の「日本的経営」という「経営文化」をつくったのは，「戦前・戦中派連合」であるが，1985年ごろから「戦前・戦中派連合」は企業経営の最前線から姿を消しつつあるという。戦後ベビーブーム世代である「団塊の世代」（1946～50年生まれ），テレビっ子，シラケの「モラトリアム世代」（1951～59年生まれ）らが「旧世代」として，また豊かさが当然の「新人類世代」（1960～69年生まれ），バブル時代の「半電脳世代」（1970～79年生まれ），「モラトリアム世代」以降が親にあたる「電脳世代」（1980年以降生まれ）らが「新世代」として，これからの中心的な構成員となってゆくのだという。

3）世代と価値観

前述のNHKの調査では[6]，数量化Ⅲ類による分析により，およそ15年を単位として世代を分割し[7]，設定された６つの区分に政治学者の綿貫[8]が用いている名称を援用して説明している。第１のグループは1928年以前に生まれ，戦前や戦中の教育で育った①戦争世代であり，2018年調査時には90歳以上と高齢になっている。この世代では、親戚・職場・近隣との「全面的」な付き合いが望ましいという人，「仏」を信じている人が多い。第２のグループは，その後1943年までに生まれた②第一戦後世代で，70代後半から80代になっている。戦前や戦中に生まれているが，戦後の民主主義教育を経験した人が多く，高度経済成長期を支えてきた世代である。

第３のグループは，その後1953年までに生まれた③団塊の世代で，60代後半から70代前半になっている。戦後民主主義の下で育ち，学生運動や高度成長期を経験し，暮らしが豊かになる反面，公害などの負の側面も見てきた世代である。親戚や近隣との人間関係は「部分的」な付き合いが望ましいという人が多く，理想の仕事では，「専門知識や特技が生かせる仕事」が比較的多い。第４のグループはその後1968年までに生まれた④新人類世代であり，50代から60代後半になっている。前述の「モラトリアム世代」はおよそここに含まれよう。社会に出るときにはすでに高度成長期が終わっており，テレビと共に育った最初の世代である。「仕事・余暇両立」の考えが強く，「奇跡」を信じる人が比較的多くなってきており，家庭や仕事，生活の面で新しい考えがより広がってきている。

第５のグループはその後1983年までに生まれた⑤団塊ジュニア世代であり，30代後半から40代になっている。前述の「半電脳世代」はここに含まれよう。東西冷戦の終結やバブル経済の崩壊を成長過程で経験するかその後に育った世代で，就職氷河期に社会に出た人が多い。テレビゲームやパソコンなど，メディア環境が多様化した中で育った世代でもある。理想の仕事は「仲間と楽しく働ける仕事」で，職場の人間関係ではそれまでの世代で多かった「なにかにつけ相談したり，たすけ合える」ような「全面的」な付き合いよりも，「仕事が終わってからも，話し合った

5）津田眞澂（1994）pp.259-270。
6）NHK放送文化研究所（2020）pp.218-228。
7）河野 啓（2008）。
8）綿貫謙治（1994）。

り遊んだりする」ような「部分的」な付き合いが多い傾向が見られる。そして最も若い第６のグループはその後2002年までに生まれた⑥新人類ジュニア世代であり，2018年調査時には10代後半から30代前半になっている。前述の「電脳世代」はおよそここに含まれよう。バブル崩壊後の低成長の時代に，多くは「ゆとり教育」を受けて育った。インターネットや携帯電話とともに育った世代でもある。この世代では親戚・職場・近隣との人間関係における「部分的」付き合いが多いことが特徴として挙げられる。

そしてどの世代においても時代や加齢の影響によって変化した意識はあるが，長い期間変わっていない意識も少なくないという。各世代の意識は，隣り合う世代と共通する部分がありながらも，それぞれの特徴を持っており，特に①戦争世代や②第一戦後世代では他の世代との違いが明確に見られるが，その後新しい世代になるにしたがって大きな違いは見られなくなり意識が似通ってきている。今後，新しい世代の占める割合が大きくなれば，全体として見たときの意識の変化は小さくなっていくのではないかと考えられる。

(2) 集団主義から集団志向へ

1) 再び伝統志向へ

さらにNHKの調査における数量化Ⅲ類による分析において，日本人の意識の基本軸の一つとして「伝統志向」と「伝統離脱」の次元を考えている[9]。そしてこれを世代ごとに見てみると，基本的には若い世代ほど伝統離脱が強い傾向が見られるが，1998年の調査以降，すべての世代で「伝統志向」の傾向が強まってきているという。これは日本全体で保守への回帰が見られた時期と一致し，グローバル化が進行する中で，日本社会の同質性が問われ，一体であると考えられてきた「日本」や「日本人」とは何なのかが問われているのだという[10]。すなわち同質性が失われていく未曽有の危機の時代において，それに危機感を抱いた人たちが保守派の動きに影響され，伝統に答えを求めたと考えることもできるという。

また前述の，45年間で大きく減少した職場の同僚と「全面的」付き合いが望ましいと思うかどうかについて，世代ごとに見てみると，1993年の調査までは各世代共に時代の影響を受けて減少しているが，その後2013年の調査までは世代によってある程度固定化されていたという。そして2018年の調査では，③団塊の世代に含まれる1959年から '68年生まれ，⑤団塊ジュニア世代に含まれる '74年から '78年生まれ，⑥新人類ジュニア世代に含まれる '89年から '93年生まれにおいて「全面的」な付き合いが増加していて，世代によっては職場での「全面的」な付き合いを支持する人が増えているのである。

また仕事の相手として，「多少付き合いにくいが，能力の優れた人」と「多少能力は劣るが，人柄の良い人」のどちらが望ましいかについて聞くと，時系列的に一貫して７割が後者，すなわち効率よりも情緒を選んでいる。効率性・合理性が求められる仕事の場において，情緒が40年の間優先され続けているのである。これは世代ではなく年齢によって仕事の相手に対する考えが決

9）NHK放送文化研究所（2015）pp.235-243。
10）吉見俊哉（2009）p.219。

まっているからだという。すなわち近代化の中にあっても情緒を優先する考え方，すなわち国民性が根強く残ってきたのである。[11] さらに「仕事の相手」と「地域の会合の進め方」「旅行の仕方」を比較すると，[12] 地域の会合では５割，旅行の仕方では約４割の人が情緒を選んでいるが，多くの人が場ごとに優先する価値が異なっていて，その傾向もまた大きく変わることなく40年間続いているのである。

2）Z 世代

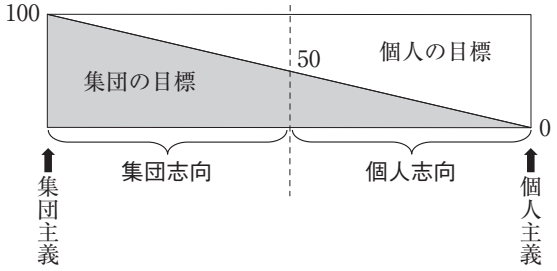
近年，Z 世代[13]という言葉が使われることがあるが，これは本来アメリカを中心とした欧米で，1990年代中盤から2000年代序盤以降に生まれた世代を指す言葉である。アメリカでは '60年代初頭または半ばから '80年ごろまでに生まれた世代を X 世代，その後 '80年代序盤から '90年代中盤または2000年代序盤までに生まれた世代を Y 世代またはミレニアル世代と呼ぶことが多く，その次の世代ということで Z 世代と呼ばれている。これを日本に当てはめると，先の NHK の世代分類に従えば，およそ⑤団塊ジュニア世代が X 世代，⑥新人類ジュニア世代が Y 世代ということになり，その次の世代が⑦Z 世代ということになろう。この⑥新人類ジュニア世代にいわゆる「ゆとり世代」が含まれており，⑦Z 世代は「脱ゆとり世代」と考えることができる。

原田[14]は，Y 世代に含まれる日本における「ゆとり世代」が，それまでの世代と異なる点として「同調圧力」を挙げている。これはこの世代の特徴の１つとして思春期から携帯電話を持ち始めた最初の世代であり，メールや SNS の登場により，一度つながった人との関係が人生のステージが上がってもずっと継続されていくストック型の人間関係になり，これを「新村社会」と呼ぶことができるという。まるで昔の日本に逆行したように，陰口や噂話が横行し，出る杭は打たれるという新しい村社会が誕生したというのである。「空気を読めない」という意味の KY という言葉が流行語となったのも2007年のことである。

さらに原田[15]によればこの「ゆとり世代」がガラケー第一世代である一方，その次の Z 世代は，スマホ第一世代ということができるという。そこではコミュニケーションを一定程度コントロールしていくことができるようになり，SNS 上でたたかれたくないという「同調意識」や「防衛意識」から，SNS 上で周りと同程度に自己アピールしたいという「同調志向」と「発信意識」が強くなってきたというのである。そして「ゆとり世代」が若かったころまではまだ辛うじて，年功序列や縦社会的な感覚，社会に尽くす「for all」の感覚が残っていたが，Z 世代ではそれが大きく減り，代わりに「for me」の感覚が強くなってきているという。ただし，これは必ずしも欧米のような個人主義化が進んだというわけではなく，あくまで同調志向の中で自意識を高めるという感覚なのだという。

11）NHK 放送文化研究所（2020）pp.193-201。
12）NHK 放送文化研究所（2015）pp.214-216。
13）原田曜平（2020）。
14）原田曜平（2010）。
15）原田曜平（2020）。

図１　集団主義と集団志向



3）集団主義と集団志向

従来「集団主義」が崩れるとその反対にある「個人主義」の社会が生まれる，といった議論がされてきたが，こういった「集団主義」と「個人主義」のどちらかしか取れないという排他的な概念設定は正しくなく，「集団志向」と「個人志向」は１つの次元における両極を表していると考えることができる。「集団志向」と「個人志向」は相対立する全く別個の概念として離散的に存在するのではなく，１つの次元における程度の差であり，連続的な特性として捉えることができるのである。すなわち両極の端だけを対象とする「集団主義」と「個人主義」という概念と異なって，「集団志向」，「個人志向」という場合には，必ずしも完全にどちらかの極にしか，個人あるいは社会が存在しないというわけではないのである。[16]

間[17]は集団主義を，「個人と集団との関連で，集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心の考え方」と定義したが，集団の目標と個人の目標のどちらを重視するかという点で考えれば，それは図１のように０～100％の間でグラデーションとなっている。必ず集団の目標を優先するなら集団主義，必ず個人の目標を優先するというなら個人主義となるが，より現実的には，集団の目標の方を半分よりは多く優先する，あるいは規範として集団の目標を優先すべきと考えているなら集団志向であり，逆に個人の目標を半分よりは多く優先する，あるいは規範として個人の目標を優先すべきと考えているなら，それは個人志向となるのである。

２　タテ社会の変化

(1) 垂直的な日本「的」経営

1）個人主義―集団主義

ホフステッド Hofstede[18] の調査では，「個人主義」を個人と個人の結びつきがゆるやかで，人はそれぞれ自分と肉親の面倒を見ればよいものと，「集団主義」を人は生まれたときからメンバー同士の結びつきの強い内集団に統合され，内集団に忠誠を誓う限り，人はその集団から生涯にわ

16）佐藤 和（2002）。
17）間 宏（1971）。
18）Hofstede, G., G. J. Hofsted & M. Minkov（2010）（岩井八郎，岩井紀子訳（2013）pp.83-）。

たって保護されるものと，それぞれ定義している。そして「仕事の目標」に関する調査項目の中では，個人主義の極では①自分や家族の生活に振り向ける時間的余裕が十分にある，②かなり自由に自分の考えで仕事ができる，③やりがいがあり達成感の得られる仕事であるといった項目を重視した回答と，集団主義の極では①訓練の機会が多い，②作業環境が良い，③自分の技術や能力を十に発揮できるといった項目を重視した回答と，それぞれ強い関連があったという。そして1970年代に測定された各国の指標は，個人主義であるほど高い100点満点で算出され，アメリカは91点と高く76ヵ国中１位であるのに対し，日本は46点で35位と世界の中で見ると中程度の水準になっている。

一方，トリアンディス Triandis[19] 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。

2）権力格差の次元

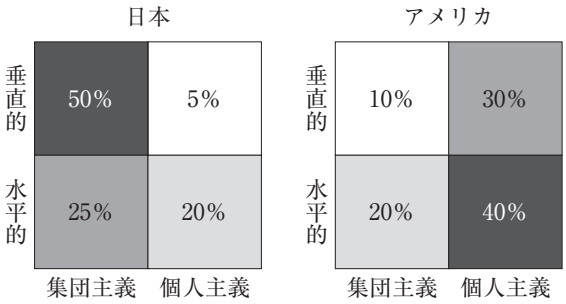
さらにトリアンディスによれば，同一か異質かという観点があり，そこから水平的―垂直的の次元を考えることができるという。集団主義において水平的というときは，そこには社会的連帯の感覚や内部構成員としての一体感があり，一方集団主義において垂直的というときには，内集団に仕えるという感覚や，内集団の利益のために犠牲になるという感覚，義務で行う感覚があり，個人主義文化でも集団主義文化でも垂直的次元では不平等や地位の特権が認められ，これとは対照的に水平的次元では特に地位において同等であることが協調され，人から突出することを望まないという。

この水平的―垂直的の次元は，ホフステッド[20]の調査における権力格差 Power Distance 指標に相当する。ここで権力格差とは，それぞれの国の制度や組織において，権力の弱い成員が，権力が不平等に分布している状態を予期し，受け入れている程度であると定義されている。そしてこの指標は①社員の抱く上司への恐れ，②上司が相談的あるいは多数決に任せるのではなく，独裁的あるいは温情主義的であるか，③独裁的あるいは温情主義的な上司を部下が好ましいと思っているか，という３つの設問から構成されている。1970年代に測定された各国の指標は，権力格差が大きいほど高い100点満点で算出され，アメリカは40点とやや低く76ヵ国中59位であるのに対し，日本は54点で49位と世界の中で見ると中程度の水準になっている。

そして権力格差の大きい組織の特徴は，①組織における階層的構造が，上司と部下の間に現実に存在する不平等を反映している，②中央集権化が一般的である，③監督者が比較的多い，④組織のトップと底辺の給与の格差が大きい，⑤管理職は上司と公式な規則を頼りにしている，⑥部

19）Triandis, Harry C.（1995）（神山貴弥，藤原武弘編訳（2002）pp.45-136）。
20）Hofstede, G., G. J. Hofsted & M. Minkov（2010）（岩井八郎，岩井紀子訳（2013）pp.49-66）。

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

下は何をすべきか命じられることを期待している，⑦理想的な上司は慈悲深い独裁主義者または「よき父」である，⑧部下と上司の関係は感情的なものである，⑨特権や地位を表すシンボルは一般的であり期待されている，⑩ホワイトカラーの仕事はブルーカラーの仕事より高く評価されている，といった点にまとめられるというのである。

3）垂直的集団主義

ホフステッド[21]も述べているように国レベルで分析した場合，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％というプロファイルを示し，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割というプロファイルが得られるかもしれないとトリアンディスはいう（図２参照）。

さらに日本の会社は，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そうとしており，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るのではないかというのである。

(2) 家族の変化

1）家の論理

三戸[22]は日本「的」経営の独自性を，「家の論理」の観点から論じている。「家の論理」の内容

21）Hofstede, G.（1980）。
22）三戸 公（1991）第２巻 p.234。

としては，①目的としての維持繁栄，②成員としての直系・傍系家族＋非家族，③構造として家長が家産と家族を統率して家業を営む，④支配としての親子関係，すなわち専制と恩情の命令，絶対服従と庇護，⑤組織原理としての階統制と能力主義，⑥訓練としての躾と教育，⑦アイデンティティとしての家訓・家憲そして家風，⑧発展形態としての本家・分家・別家的展開と同族団の形成，⑨組織意識としてのうちとそと，格と分の９つを挙げている。

池内[23]は，これらに別のところで論じられている⑩行動規範としての滅私奉公を加えた上で三戸の議論を整理すると，家の論理の第一原則は経営体そのものの維持繁栄であり，第二原則は経営体の基軸としての親子関係であるという。これをトリアンディスの用語と重ねると，第一原則は集団主義，第二原則は垂直的と見ることができ，従来の日本「的」経営は「垂直的集団主義」の基に発展した経営形態であったということができよう。

2）家族のあり方の変化

前出のNHKの調査[24]によれば，近年の家族のあり方についての意識の変化は，戦前の「家」制度を土台にした家族や男女のあり方が崩れて，戦後の新しい憲法にも見られる，個人の尊重や平等の精神に沿う方向への変化を示しているのではないかという。まず人々が理想とする家庭像について見ると[25]，戦前における正統的家族類型としての家父長型家族である「父親は一家の主人としての威厳を持ち，母親は父親をもりたてて，心から尽くしている」という①夫唱婦随は調査開始時の1973年でも22％であったが，最新の2018年の調査では８％と最も少なくなっている。また「父親は仕事に力を注ぎ，母親は任された家庭をしっかり守っている」という②性役割分担を理想とする人は当初は39％と最も多かったが，その後減り続け今では15％になっている。

一方「父親も母親も，自分の仕事や趣味を持っていて，それぞれ熱心に打ち込んでいる」という③夫婦自立の家庭が望ましいという人は当初15％と最も少なかったが，徐々に増加し現在は27％と２番目に多くなっている。そして戦前のもう１つの代表的類型としての庶民的家族である「父親はなにかと家庭のことにも気をつかい，母親も暖かい家庭づくりに専念している」という④家庭内協力が望ましいという人は当初21％であったが，’80年代から’90年代にかけて大きく増え，’88年以降は最大となり現在では48％とほぼ半数の人が支持しているのである。

夫の家事や育児についての意識を見ても，すでに1973年の時点でするのは当然という人が過半数の53％であったが，今では89％の人が当然と考えている。また結婚した女性が職業を持ち続けるべきかどうかについて見ると，当初最も多かったのは①育児優先の42％，次いで②家事専念の35％で，③両立が良いという人は20％と少なかった。当時は結婚か出産を期に仕事を辞めて家庭に入るべきだというのが，一般的な考えであったのである。しかし現在では半数を超える60％の人が③両立を支持している。

さらに子供の教育についての意識を見ると，男子の場合はすでに’73年に64％と多くの人が大

23）池内秀紀（2018）pp.272-274。
24）NHK放送文化研究所（2004）p.57。
25）NHK放送文化研究所（2020）pp.39-59。

学まで教育を受けさせたいと考えていた。一方女子の場合は，当初は「高校まで」の教育を受けさせたいと考えている人が42％で最も多かったが，'88年以降「大学まで」という人が増加し，今では61％とトップとなっている。また結婚後の姓について聞くと，当初は男性絶対である①「当然，夫の姓」が46％、男性優先である②「現状では夫の姓」が27％と，夫の姓を支持する人が合わせて70％を超えていた。しかし'83年の調査以降，減少が見られ，今日では男女平等の③「どちらでもよい」が32％となり最多となっている。そして婚前交渉について見ると，当初は結婚式がすむまでは不可と考える人が58％であったが，今日これは17％と大きく減少し，結婚の約束がなくとも愛情があれば可とする人が47％と多数派になっているのである。

3）近代家父長制家族の解体

上野[26]によれば，非対称的な性と世代の変数の中で，男性・年長者に権威が配分されるようなシステムを広い意味で「家父長制」と呼ぶことができるという。また「家族」という自律的な単位が伝統社会の遺産ではなく，「近代」の産物であることは多くの研究者によって指摘され，日本では「家」制度という明治政府の発明品の形をとっているというのである。

そして見田[27]は前述のNHK調査[28]に見られる意識の変化は，「近代家父長制家族」のシステムと連動するメンタリティーの解体をいっせいに指し示しているという。「近代家父長制家族」は日本において典型的には高度成長期の主体的な推進力であった「モーレツ社員」「企業戦士」を陰で支えてきたような，性役割分業型の家族システムであったという。そしてこの30年間の変化は，高度成長期の社会が要請する生きることの手段化，合理化，とりわけ社会の基底における集約としての「近代家父長制家族」のシステムと連動する精神の全領域の音を立てての解体であるというのである。

「近代家父長制家族」の解体がなぜ起こったのかというと，その根本はこれが男女の平等に反し，自由を制約するものであるからであるという。しかし日本は，1945年の敗戦とそれに引き続く「戦後改革」の時期にすでに自由と平等を理念とする社会として出発したのではなかったか。それにもかかわらず，戦後復興とそれに続いた長期の経済成長期の全時代を通して，この型の家族は主流であり続けていたのである。

「封建的」という言葉は，自由と平等の正反対を示す言葉としてよく使われる。日本における封建社会は武士の支配した時代であり，武士は戦う集団であるため，規律と命令系統は生命であり，「封建的」なモラルは戦う集団の戦闘合理性から生まれたという。そして戦後復興期から高度成長期を通して，日本の家族は戦う集団であり，「近代家父長制家族」は近代の理念である自由と平等を「封印」する装置であった。そしてこのNHKの調査が開始された1973年は，高度成長期が終焉し歴史がゆっくりと減速を開始する局面であり，高度成長の終焉とともに，その「封印」が解かれたというのである。

26）上野千鶴子（2009）p.97，p.230。
27）見田宗介（2018）pp.24-40。
28）NHK放送文化研究所（2015）pp.74-76。

4）結婚に関する意識の変化

世界的に見れば，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され，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ゆくだろうと言われている[29]。アメリカだけではなく，日本や韓国などでも核家族が崩壊し，主要な制度の裂け目が拡大している。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％が反対したというのである[30]。

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[31]。そしてその子供の世代にあたる人々は，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住む場所も固定化し付き合う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，更なる階層社会を生むのではないかというのである。

2000年に行われた世界価値観調査[32]の結果を見ると，「子供は常に親を愛し，敬わなければならない」とする考えに日本では60.1％の人がどちらかと言えば賛成しており，これは1995年の調査より5.4ポイント低くなっていて，73ヵ国の平均78.6％より低く，順位はアジア諸国の中で最下位の62位となっている。また「子供を持てば，親は子の犠牲になるのもやむなし」とする考えに日本では38.5％の人が賛成しているが，これも前回の調査から3.4ポイントの低下で，平均の72.6％より低く，また順位は全体から見ても最低に近い72位であったのである。

(3) 上下の意識の希薄化

1）柔らかい個人主義

この世界価値観調査によると「たとえ指示に完全に同意できなくても，原則として上司の指示には従うべきだ」とする考えに，日本では28.0％の人が賛成しているが，これは平均の35.0％より低く順位は71ヵ国中，51位にとどまっている。一方，「従う必要はない」とする考えには9.2％

29）Fukuyama, Francis（1999）（鈴木主税訳（2000）下　p.163）。
30）Toffler, Alvin, Toffler, Heidi（2006）（山岡洋一訳（2006）下　p.35）。
31）三浦 展（2005b）pp.133-211，三浦 展（2005a）。
32）高橋 徹（2003）pp.109-165。

の人しか賛成せず，その順位は最下位となっているのである。

また大学生を対象に行ったアンケート[33]によると，他者への配慮と主体性，とりわけ「配慮」が非常に強いのに比べて，他者への「依存」がそれほど強くないという。すなわち他者を信頼して依存する，甘えるというより，山崎[34]のいうような「柔らかい個人主義」が若者に浸透しているという。そして伝統的な上下関係に基づく「和」の関係を尊重する意識が薄れ，代わって横のみのつながりによる「連帯」を大切にし，なごやかに事なかれに面白く過ごしたいとする意識が指摘できるというのである[35]。

日本では以前は，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観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下では，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び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のである[36]。

2）仲間と楽しく

前出のNHKの調査[37]によると，理想の仕事における第1位の条件は「仲間と楽しく働ける仕事」であり，調査開始の1973年時点でも2位であり37％の人がこれを挙げ，年を追うごとにこの回答が増えて，今日では45％となっている。またこの「仲間」という条件は正規・非正規雇用を問わず男女ともに一番重視され，特に女性では正規雇用で53％，非正規雇用で58％と，ともに半数を超えている。一方男性でも正規雇用で35％，非正規雇用で45％であり，非正規雇用の方が多くなっている。すなわち女性の社会進出や非正規雇用の増加が，こうした傾向に拍車をかけている側面があると思われる。

この調査における10個の選択肢をマズローの欲求の段階説に従って分類すると[38]，①生理的欲求は満たされているとして，②安全欲求の「失業」「健康」「時間」，③社会的欲求の「仲間」「責任」，④尊敬欲求の「収入」「独立」「名声」，⑤自己実現欲求の「専門」「貢献」に分けられるという。今日における理想の仕事の条件は③社会的欲求の「仲間」が前述の通り最も多く，次いで②安全欲求の「健康」を損なう心配がない仕事（減少傾向の37％），そして3番目に多いのが⑤自己実現欲求の「専門」知識や特技が生かせる仕事（29％）となり，集団志向の日本人は，理想の仕事の条件として③社会的欲求である「仲間」を強く求めているのである。

一方④尊敬欲求に分類できる，高い「収入」が得られる仕事は6位（21％），「独立」して人に

33）金児暁嗣（1993）p.241。
34）山崎正和（1984），金児暁嗣（1993）p.241。
35）金児暁嗣（1993）p.245。
36）山岸俊男（2002）pp.252-259。
37）NHK放送文化研究所（2020）pp.142-148。
38）NHK放送文化研究所（2004）pp.151-153。

気がねなくやれる仕事は減少傾向の８位（６％），世間からもてはやされる仕事（「名声」）は常に最下位の10位（１％）である。社会が垂直的から水平的に変わってきたことで，④尊敬欲求はあまり求められなくなってきているのではないだろうか。

3　水平的集団志向へ

(1) 垂直的から水平的へ

1) 年功序列制の変化

日本的経営の特徴として，いわゆる三種の神器を1958年に初めて指摘したとされるアベグレン Abegglen[39] は，2004年の著作[40]で日本的経営の第１の柱である終身雇用制は健在であるが，第２の柱である年功序列制は大規模な再設計の過程にあると述べている。全体として日本企業で年功序列制の重要性は急速に薄れていて，これは日本社会全体で長幼の序列が崩れてきたことによる動きであるという。人口の年齢構成が変化し，人間関係が希薄な郊外住宅地に住む核家族が増えていて，年長者に対しては今でも言葉と行動で敬意を示すのが普通だが，老人が社会の中で長老として特別の役割を果たす仕組みは弱まってきたというのである。

人的資源管理論の議論[41]では，日本的雇用制度の特徴として長期雇用と年功賃金が挙げられている。ここで年功賃金とは「定期昇給制度を通じて，年齢と勤続年数が最も決定的な要因となる賃金制度[42]」のことである。この年功賃金は，長期勤続に対する誘因であると同時に，従業員の生活保障という役割を担っており，この考え方が具体化したのが第二次世界大戦後，労働組合によって推進された，いわゆる電産型賃金体系であった。しかしこうした純粋年功主義は，高度成長期後半の人手不足や資本自由化によって困難になり，能力主義に変化していった。そして1990年代後半，バブル経済の崩壊以降は，短期的な成果主義によって賃金を決定する企業も少なくないという。

そして石井[43]によれば「年功序列から能力主義・成果主義への転換」という主張は，1960年代からなされていたという。そして日本企業の人事政策の根幹をなすのは「競争原理」に基づいた職能資格制度であって，これが'60年代から徐々に導入されてきており，もともと能力主義であったのではないかという。そして今日，年齢，勤続，職能を基にした職能資格制度における年功的要因の廃止を行う企業も，多く見られるようになってきたというのである。

2) 年功主義から能力主義へ

清水[44]は，日本企業の人事評価の根底には常に能力主義の考え方が流れており，これが経済環

39）Abegglen C.（1958）。
40）アベグレン（2004）pp.135-138。
41）八代充史（2009）pp.23-27，p.139。
42）白井泰四郎（1992）p.196。
43）石井 耕（2013）pp.200-204。
44）清水龍瑩（1995）pp.11-56。

境の変化によって表向き変化して現れるという。そして経済環境が安定的であれば同じ仕事が繰り返されるので，年功がそのまま能力を表すようになるという。すなわち年功主義の人事評価基準は，経済環境が安定し，企業の製品ライフサイクルが非常に長い時期に適用される。製品・サービスが安定していれば，長らく同じ仕事をしている人の方が，入社したばかりの人よりも生産効率が高い。しがたって企業の中で求められる能力は，年功主義の基準で評価される能力と一致する。これは現場の作業能力ばかりでなく，上司や同僚とうまく接するためのヒューマン・スキル，すなわち人間関係能力も，組織の運営を全体的な関連から洞察し，論理的に考えていく能力も，先輩社員の方が新入社員よりうまく発揮できるからである。

経済産産業省による2002年の上場企業399社に対する調査において[45]，人事評価の際に年功をどのくらい考慮するかを，年功・業績・能力に分けて合計100％になるように回答を求めたものの平均値が算出されている。これによると課長に昇進する際，平均的には年功は15％しか考慮されておらず，業績が38％，能力が46％であった。また部長に昇進するときには年功評価の部分はさらに減少し，僅かに10％となっている。年功序列制に関しては，終身雇用制と異なり，21世紀に入るころにはすでに主流ではなくなっていたのである。

そしてこうした年功序列制の後退の背景には，経済的な理由だけではなく，前述のような人々の価値観の変化があったと考えられる。垂直的な文化の下では，年功序列的な評価の納得性が高いが，水平的な文化の下では能力主義的な評価の方が，より納得性が高くなる。戦後引き継がれた垂直的集団主義の考え方の下で有効であった年功序列制は，世代交代と人々の考えの変化によって徐々にその姿を変えていった。そして戦後の日本「的」経営という「経営文化」をつくった「戦前・戦中派連合」が，1985年ごろから企業経営の最前線から姿を消しつつある[46]なかで，水平的集団志向の考えを持つ企業組織が増え，年功序列主義から能力主義へと大きく舵を切ることになったのではないだろうか。

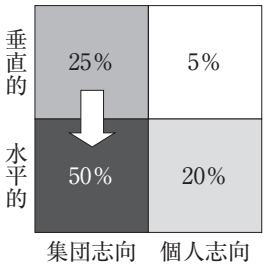
(2) 日本「型」経営に向けて

1) 水平的集団志向

こうして見てきたように，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極端な集団主義から集団志向へ，そして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志向への方向であろう。トリアンディス[47]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，今日の世代交代や社会変化の様子からすれば，水平的集団志向への移行はさらに進んでいるのではないだろうか（図３）。これは朱子学によってはめられた，①「垂直的」すなわち上下の序列と公私の価値，②「水平的」すなわち集団へのコミットメント，そして③「時間的連続」すなわち先祖に対して神に順ずる地位を与えるという３つの枠[48]のうち，①垂直的な価値観の後退として考えることができる。

45）岡本大輔他（2012）pp.13-14。
46）津田眞澂（1994）pp.259-270。
47）Triandis, Harry C.（1995）（神山貴弥，藤原武弘編訳（2002）p.50）。

図 3　水平的集団志向へ



2）水平的な管理の必要性

従来の終身雇用制，年功序列制，企業内労働組合を特徴とするような日本「的」経営は，主に戦前の日本人の儒教的，垂直的な集団主義に適応した企業経営であった。そして世代交代により従来の垂直的集団主義がより水平的になり，儒教的でアプリオリな上下関係を良しとしない水平的集団志向の世代が主流になるにつれ，年功序列や企業内労働組合といった従来の日本的経営には限界が見られるようになってきているのである。

そして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，水平的な集団志向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，こうした仕事以外を生活の中心に持つ人々に対して，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。

水平的集団志向に対応した，新しい日本「型」経営が求められているのである。

参　考　文　献

Abegglen, C.（1958）, *The Japanese Factory*, Free Press（山岡洋一訳『日本の経営〔新訳版〕』日本経済新聞社，2004）

Abegglen, C.（2004）, *21st Century Japanese Management*, Palgrave Macmillan（山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社，2004）

Fukuyama, Francis（1999）, *The Great Disruption*, Free Press（鈴木主税訳『「大崩壊」の時代』早川書房，2000）

原田曜平（2010）『近頃の若者はなぜダメなのか ――携帯世代と「新村社会」――』光文社新書

原田曜平（2020）『Z 世代 若者はなぜインスタ・TikTok にハマるのか？』光文社新書

間 宏（1971）『日本的経営』日本経済新聞社

ヒルシュマイヤー，J.，由井常彦（1977）『日本の経営発展』東洋経済新報社

Hofstede, G.（1980）, *Culture's Consequences*, SAGE（萬成博，安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較』産業能率大学出版部，1984）

Hofstede, G., G. J. Hofsted & M. Minkov（2010）, *Culture and Organizations Software of the Mind 3rd ed.*, McGraw-Hill（岩井八郎，岩井紀子訳『多文化世界〔原書第 3 版〕』有斐閣，2013）

池内秀紀（2018）「『家』としての日本企業」三戸 浩，池内秀紀，勝部信夫『企業論〔第 4 版〕』有斐閣

石井 耕（2013）『企業行動論〔第 3 版〕』八千代出版

48）ヒルシュマイヤー，J.，由井常彦（1977）。

金児暁嗣（1993）「日本人の宗教性の特質とその現世利益志向の問題」濱口恵俊編『日本型モデルとは何か』新曜社
河野 啓（2008）「現代日本の世代――その析出と特質」NHK 放送文化研究所編『現代社会とメディア・家族・世代』新曜社
見田宗介（2018）『現代社会はどこに向かうか――高原の見晴らしを切り開くこと』岩波書店
三戸 公（1991）『家の論理 1，2』文眞堂
三浦 展（2005a）『「かまやつ女」の時代』牧野出版
三浦 展（2005b）『団塊世代を総括する』牧野出版
NHK 放送文化研究所（2004）『現代日本人の意識構造〔第 6 版〕』日本放送出版協会
NHK 放送文化研究所（2015）『現代日本人の意識構造〔第 8 版〕』日本放送出版協会
NHK 放送文化研究所（2020）『現代日本人の意識構造〔第 9 版〕』日本放送出版協会
岡本大輔，古川靖洋，佐藤 和，馬場杉夫（2012）『深化する日本の経営――社会・トップ・戦略・組織――』千倉書房
佐藤 和（2002）「ハイブリッドとしての日本文化――『日本的経営』の将来を考えるために――」『三田商学研究』第45巻第 5 号
佐藤 和（2009）『日本型企業文化論――水平型集団主義の理論と実証――』慶應義塾大学出版会
清水龍瑩（1995）『能力開発のための人事評価』千倉書房
白井泰四郎（1992）『現代日本の労務管理〔第 2 版〕』東洋経済新報社
高橋 徹（2003）『日本人の価値観・世界ランキング』中央公論新社
Toffler, Alvin, Toffler, Heidi（2006）, *Revolutionary Wealth*, Alfred A. Knopf（山岡洋一訳『富の未来』講談社，2006）
Triandis, Harry C.（1995）, *Individualism and Collectivism*, Westview Press（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）
津田眞澂（1994）『日本の経営文化』ミネルヴァ書房
上野千鶴子（2009）『家父長制と資本制』岩波書店
綿貫謙治（1994）「『出生コーホート』と日本有権者」『レヴァイアサン』15，木鐸社
山岸俊男（2002）『心でっかちな日本人』日本経済新聞社
山崎正和（1984）『柔らかい個人主義の誕生』中央公論社
八代充史（2009）『人的資源管理論――理論と制度――』中央経済社
吉見俊哉（2009）『ポスト戦後社会』岩波新書