

ビジネスクリエータ学会報告

2026年3月8日

日本的経営の研究

：4分類と、集団主義から個人主義への変化、そして課題

北海道武蔵女子大学経営学部

教授 大平義隆

はじめに

一時に比べ日本的経営は語られなくなったようだ。日本的経営論は流行だったのだろうか。アベグレン以降語られてきた集団主義との関係はどうなったのだろうか。

ここでは、アベグレン以降現在までを、集団主義をキーワードに、どのような変化をしてきたのか、検討し、日本的経営論が持つ課題を抽出したい。

1. 日本的経営論の研究の紹介

: 現在までの、集団主義に注目した、代表的研究。

- 1) 1950-60s 成長の前提としての集団主義
- 2) 1970-80s 皆が成長し続ける集団主義を主張
- 3) 1990s 集団主義を選択する合理的な個
- 4) 2000s-現在 個人主義への変化の時代

1) 1950-60s 成長の前提としての集団主義

- ・ J. C. アベグレン (1958) 『日本の経営』

- ： 終身雇用等を「三種の神器」とし、前近代的な集団性を合理的な経営システムとして発信した。

- ・ 中根 千枝 (1967) 『タテ社会の人間関係』

- ： 日本人は個の属性より所属する場を優先する。タテの序列による強力な結束と排他性を強調した。

- ・ 間 宏 (1964) 『日本特有の労務管理の系譜』

- ： 日本的経営は伝統ではなく、労働者を囲い込むための技術であったが、集団主義の関係の中で安定したと主張。

2) 1970-80s 皆が成長し続ける集団主義を主張

- ・ 濱口 恵俊(1982)『「日本らしさ」の再発見』

: 日本人は「個人」ではなく、関係性を生きる「間人」である。この相互作用こそが高度な知性の源泉であると定義。

- ・ 岩田 龍子1977『日本的経営の組織原理』

: 日本企業を一つの「生命体（共同体）」という集団として論理化。個が全体に奉仕する仕組みを「組織の論理」とした。

3) 1990s 集団主義を選択する合理的な個人

- ・ 伊丹 敬之1987『人本主義企業』

：日本人は「資本」ではなく「人（従業員集団）」を主役とする合理主義者と、そして長期雇用は「知的資産の蓄積」のための投資と日本人の個人合理性を強調。

- ・ 田尾 雅夫1993『会社人間のメンタリティ』

：集団への過度な適応が招く「バーンアウト（燃え尽き）」や「個の喪失」から、米国と同じ個人合理的人間と主張。

4) 2000s-現在 個人主義への変化の時代

- ・ 濱口桂一郎(2009)『新しい労働社会』

: 職務ではなく「集団への所属(資格)」を個人合理的に売買(交換)するのが「メンバーシップ型」と定義。

- ・ 佐藤 和(2016)『集団主義の心理学』

: 日本の集団主義は「善意」でなく、排除を恐れる「相互監視(同調圧力)」という個人合理的な行動の結果と定義。

2. 日本的経営論の研究の傾向

- : 理論の傾向は大きく変化し、4つにわけることができた
- : 更に集団・会社都合から株主・個人都合へ変化して見える

1950 集団都合	集団主義で成長 アベグレン：三種の神器 中根千枝：縦社会
1970 集団都合	集団主義は強い 岩田龍子：共同体論・集団主義 濱口恵俊：間人主義
1990 個人都合	集団主義は特殊ではない 伊丹敬之：人本主義（合理的な人間） 田尾雅夫：会社人間（コミットメント）
2000 個人都合	時代が変わった 高野陽太郎：集団主義否定 濱口桂一郎：個人合理的日本人

3. 大きく分かれた2つは、政策にほぼ一致している

区分	論者・理論	海外の批判・摩擦	政策
1950 集 団 都合	<p>集団主義で成長</p> <p>アベグレン：三種の神器</p> <p>中根千枝：縦社会</p>	<p>アジアの奇跡と称賛</p> <p>・繊維摩擦</p>	<p>輸出国内企業重視</p>
1970 集 団 都合	<p>集団主義は強い</p> <p>岩田龍子：共同体論・集団主義</p> <p>濱口恵俊：間人主義</p>	<p>日本だけ成長に批判</p> <p>日本の特殊性に批判</p>	<p>輸出国内企業保護</p>
1990 個 人 都合	<p>集団主義は特殊ではない</p> <p>伊丹敬之：人本主義</p> <p>田尾雅夫：会社人間</p>	<p>日米構造協議株式持</p>	<p>投資家重視前段階</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長銀赤本廃棄 ・金融庁創設
2000 個 人 都合	<p>時代が変わった</p> <p>高野陽太郎：集団主義否定</p> <p>濱口桂一郎：個人合理的日本人</p>	<p>非標準を問題視</p> <p>非標準を問題視</p>	<p>投資家重視後段階</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ガバナンス改革 ・ジョブ型推進

4. 理論の変化と、理由の推論

- 1) 政策に一致しているように見える。
これは、会社にとっての必要性から

4. 理論の変化と、理由の推論

2) 政策に一致しているように見える。

これは、集団主義的で封建主義的な性格から

「長い物には巻かれろ、権威に逆らうな」

「なく子と地頭には勝てない」

3) ほかに、気の利いた説明はありますか？

5. いくつかの問題

(1) 研究と実態の乖離：

日本は81年前に民主化した。制度が変更されたので、個人は、ものごとを自分で決める権威を持ち、自律するはずだった。

選挙権は得られた。だが、何のために選挙をするのかわからない学生がほとんどだ。あなたはどうか？

1990年以後の政策も研究も集団主義から離れ個人の自律を前提にしてきているが、果たしてそうだろうか、実態を上げ、検討しよう。

5. いくつかの問題

(1) 研究と実態の乖離

<実態 1>

： 個人主義施策の実施困難

- 1) 委員会設置会社手直し（監査等委員会設置会社2014）：
4000社近くの上場企業の委員会設置会社52%中50%
- 2) ジョブ型のメンバーシップ型化によるノルマ型化。
★多くの管理者、経営者の放置 なぜでしょう？

5. いくつかの問題

(1) 研究と実態の乖離

<実態2>

：個人主義とは真逆の性質

1) 増加するいじめは主張する子供に向けられる。

★放置されることが多いようです。なぜでしょう？

2) スタートアップの排出数が先進国一低い

3) 自尊感情の低さが、先進国一

5. いくつかの問題

(1) 研究と実態の乖離

<実態3>

：会社の自律性の維持傾向：

1) 株持ち合いは減少。

2) だが2000年に入り、上場解消ラッシュ、自社株買いは
史上最高更新

5. いくつかの問題

(1) 研究と実態の乖離

<実態4>

: 年齢による人権侵害に、無反応で、政府は禁止しない。

1) 年齢による差別＝定年制

2) 前記★印の「個人の人権侵害」は続いている。

5. いくつかの問題

(1) 研究と実態の乖離

<実態 5>

: 我々の日頃の生活をふりかえるとわかります。

5. ほかの問題

(2) 研究者がすべき、重大の課題も、ほとんど手を付けられていない。

：なぜ、少なくとも80年、変わっていないのか、日本的経営の議論では取り上げられていない

6. 結論

- (1) 研究と実態の乖離に、目を向けていない。
整理された、横並びの研究がされている。
- (2) 状況に影響される歴史だった、といえそう。
これだと、科学と言えるのだろうか？

7. 見出される知見

- ①「個人主義か、集団主義かの二者択一ではない」とは考えられないことに、躓きがあるようだ。
- ②仮に人が言ったことを議論しているなら、研究者ではなく評論家、キュレーター、になってしまう。
- ③研究者は、目の前にある問題を解決する権利を、あまり行使していないことになる。

8. この先を見たい人へ

(1) この先の報告：9月の日本経営学会ワークショップ
「北方バーナディアンの挑戦10」

ここでは米国経営学の課題から前述の❶を検討

(2) バーナード研究会：毎月ZOOMでやっています。

(3) メールは ohira@hgu.jp です。

参考文献

- J. C. アベグレン(1958)『日本の経営』（ダイヤモンド社）
- 間 宏(1964)『日本特有の労務管理の系譜』（日本経済新聞社）
- 中根 千枝(1967)『タテ社会の人間関係』（講談社）
- 岩田 龍子(1977)『日本的経営の組織原理』（文藝春秋）
- 濱口 恵俊(1982)『「日本らしさ」の再発見』（日本経済新聞社）
- 伊丹 敬之(1987)『人本主義企業』（筑摩書房）
- 田尾 雅夫(1993)『会社人間のメンタリティ』（NHK出版）
- 濱口 桂一郎(2009)『新しい労働社会』（岩波書店）
- 佐藤 和(2016)『集団主義の心理学』（京都大学学術出版会）