

中小企業における新・日本的経営

佐藤 和
(慶應義塾大学)
商学部教授

＜要旨＞

日本社会において変わりにくい基層文化は集団志向である。これは戦前世代から戦後世代への世代交代によって、強い集団主義から相対的な集団志向へと変化しながらも維持されている。さらに戦後世代においても伝統志向への揺り戻しがあり、Z世代もまた同調志向が強いという。組織の構成員に所属しているという感覚を強く持たせ、企業経営の目標や価値観を共有させることが大切である。次に比較的变化しやすい表層文化として、権力格差を考える。家族の在り方の変化や近代家父長制家族の解体にも見られるように、戦後、企業組織の権力格差は小さくなり、仲間と楽しく働きたいという従業員が増えてきている。これに伴い年功序列の考えから能力主義に変化してきている。

権力や権威について考えると、今日の権力格差が小さく集団志向的である水平的集団志向の組織においては、市場や官僚制による統率ではなく、価値観の共有による統率が有効になる。そもそも中小企業においては組織階層という意味での権力格差は小さいが、経営者の役割の大きさに伴う権力格差について考察する必要がある。ファミリービジネスで多く見られた伝統的支配や、創業者社長によるカリスマ的支配ではなく、これからは価値観の共有による組織統合が重要になってくる。

欧米の経営は、家族の周りにゲマインシャフトである共同生活体があり、そこからゲゼルシャフトである企業に対して雇用労働として出ていくのに対し、従来の日本「的」経営では、企業がゲマインシャフトとしての共同生活体の役割を果たしていた。今日の新・日本的経営においてもこの構図は有効であり、企業組織が共同体となるためには、経営理念の浸透と企業の社会的役割であるパーパスの明確化、そしてタコつぼ型組織に陥らないためのワークライフバランスが大切である。従業員が自社の組織を一つの共同体と考えることによって、中小企業においてもその長期の維持発展をはかることができるのである。

はじめに

1. 基層文化：「集団志向」

- 1) 集団主義と集団志向
- 2) 世代交代
- 3) 再び伝統志向へ
- 4) Z世代
- 5) 終身雇用制

2. 表層文化：「権力格差」

- 1) 家族のあり方の変化
- 2) 近代家父長制家族の解体
- 3) 仲間と楽しく

4) 年功序列制の変化

3. 文化の次元と組織運営

- 1) 権力と権威
- 2) クランによる統制
- 3) 集団志向と統制
- 4) 水平的集団志向と統制

4. 信頼と日本型経営

- 1) 日本「的」経営の特徴
- 2) 新・日本的経営の特徴
- 3) 共同体と感じられる組織

はじめに

日本「的」経営の三種の神器を世の中に大きく広めたのは、アベグレンが1958年に書いた『日本の経営』であると言われている。彼が終身雇用制、年功序列制、企業内労働組合の3つを取り上げたのは、その裏返しとしての米国経営の特徴を述べたかったのではと考えられるが、いずれにしてもこの日本「的」経営は、昭和の時代の高度成長を支えた経営システムであった。その後、「新しい」日本的経営という言葉が用いられた初期のものとして、例えば日経連（日本経営者団体連盟）による報告書である1995年の「新時代の『日本的経営』」を挙げることができるであろう。'90年代に入り、バブル崩壊とともに高度成長期を支えてきた従来の日本「的」経営は、確かに変化を迎えていたのである。

今日、日本「的」経営は崩壊し終焉を迎え、これからはグローバルな欧米の経営スタイルを目指すべきだとも言われている。それでは日本の経営を支える日本「社会」の文化は、本当に欧米と同じになったのであろうか。結論から述

べると、終身雇用制を支えた強い集団「主義」は、弱まりながらも集団「志向」として残り、企業内教育の重視や新規学卒一括採用といった雇用慣行は、依然として強く残っている。一方、年功序列制を支えた垂直的な高い権力格差は、これを良しとしない水平的な要素が強くなり、能力主義的な評価システムの導入につながると同時に、垂直的な要素がコンプライアンス上の問題につながっている。そして企業内労働組合それ自体の存在意義は薄まってきているが、従業員が企業を信頼するというメカニズムは、引き続き日本「型」経営の特徴として残っているのである（佐藤2024）。

こうした日本社会の文化の変化は、単にグローバル化や情報化の進展によってもたらされたのではなく、終戦に伴う教育の変化が、戦前世代が社会の一線から引退する世代交代とともに、2000年前後を境に一気に社会の文化として現れてきた結果だと考えられる。すなわち日本「的」経営を支えた垂直的な集団主義から、今日の水平的な集団志向への変化は、戦争による大きな社会変化によってもたらされたのであり、戦後

の教育を受けた世代が社会の中心となった今日、これから先に大きな変化はないと考えられる。

私は、歴史的な事象である高度成長を支えた昭和の時代の経営を日本「的」経営と呼び、その後の時代を含め、一般に日本社会の特徴から影響を受けた欧米と異なる経営を日本「型」経営という風に用語を使い分けている。これから先、日本社会の文化が大きく変動しないのであれば、現代の日本社会の文化に基づく企業経営の在り方を、新しい日本「型」経営、すなわち「新・日本的経営」と呼ぶことができるのではないだろうか。日本企業の組織の特徴を、例えばグローバル・スタンダードではない、といったように「何ではない」とネガティブに定義するのではなく、「何であるのか」を明確にすることによって、その良さをポジティブに捉え、これからもその強みを生かしていくことが出来るようになると思う。それでは中小企業にとっての新・日本的経営とは、一体どのようなモノになるのだろうか。

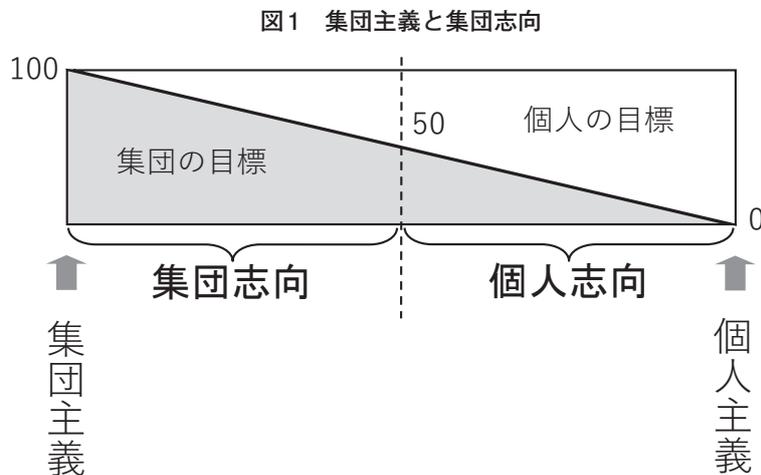
1. 基層文化：「集団志向」

今日の日本企業の組織を考えるときに、それ

を支える日本社会において変わりにくい基層文化として、「集団志向」を挙げることが出来る。それではこの集団志向とはどういったものであり、従来の日本「的」経営の時代からそれは変化してきているのであろうか。

1) 集団主義と集団志向

間（1971）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。



出所：佐藤（2024）p.89

集団志向の逆の極にある個人志向においては、主に内なる自我によってアイデンティティが保たれているのに対し、この集団志向においては主に外への依存によってアイデンティティが保たれている点が異なっている。そして実際にはこの両極の間のどこかに、人々の様々なアイデンティティの持ち方がプロットされると考えられる。

すなわち従来「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、集団主義と個人主義は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。すなわち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。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、個人あるいは社会が、完全にどちらかの極にしか存在しないというわけではないのである。

2) 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（NHK放送文化研究所2004）。この調査では、戦後の新しい教育制度のもと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（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分かる。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（NHK放送文化研究所2015）。

この調査では数量化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（河野2008）、設定された6つの区分に政治学者の綿貫（1994）が用いている名称を援用して説明している（NHK放送文化研究所2020）。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、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、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、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、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、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る。

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のである。

3) 再び伝統志向へ

さらにこの調査において、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（NHK放送文化研究所2015）。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（吉見2009）。すなわち同質性が失われていく未曾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のである。

また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とも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、⑤団塊ジュニア世代、⑥新人類ジュニア世代において「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、人柄のよい人」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。これは世代でなく年齢によって仕事の相手に対する考えが決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（NHK放送文化研究所2020）。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（NHK放送文化研究所2015）、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。

4) Z世代

近年、Z世代という言葉が使われることがあるが（原田2020）、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る。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（2010）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一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（2020）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⑦Z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」が若かった頃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、⑦Z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。

5) 終身雇用制

高度成長期に主流であった日本「的」経営の三種の神器といえば、①終身雇用制、②年功序列制、③企業内労働組合であるが、渡辺（2022a）は①終身雇用制や②年功序列制といった「日本的」雇用慣行といわれるものは、大企業を対象としたものであり、中途採用の比率を見ても、年齢と賃金を見ても、中小企業に当てはまるものではなく、今日、大企業においてもこうした雇用慣行が崩れ、規模による差がなくなっているという。

さらに渡辺によれば、働く場としての中小企業の持つ特徴として①自分や企業の位置が見える世界である、②ゼネラリストが求められる、③個々人の行動が企業の成果に直接反映する、

④地域とのつながりが強い、⑤賃金水準や労働条件において大企業と格差がある、⑥創業者を育成する機能がある、といった点を挙げられるという。そしてこうした独自性や問題性を持つ一方、少なくとも「日本的」雇用制度が定着していた'80年代には、「仕事のやりがい」や「自分らしく生きる」という点では大企業より高い水準を示していたという。

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な「集団主義」に適応した企業経営であった。もし日本が個人主義の社会になったとすれば、欧米的な経営をそのまま受け入れることも可能であろう。しかし日本人の基層文化は集団志向であり、今日でも何らかの組織に依存することでそのアイデンティティを保っているのである。そうした意味で正規従業員に対してはこれからも終身雇用的な制度を維持し、構成員が持つ集団志向の意識にこたえてゆくことが組織の中での信頼を維持する近道となろう。

そして大企業においても新卒採用者の3割が3年以内に会社を辞めてしまうと言われる今日、インターンシップ等、企業の組織文化を体験させるような試みも重要であるし、また会社全体として、さらには社員一人一人が企業目標や組織文化をより自覚的に把握してこれを新しいメンバーに伝え、必要に応じて変革を試みてゆくという地道な努力も必要となろう。すなわち労働市場の流動化に伴い、企業は組織文化を維持、革新してゆくことを怠ってはならないのである。

一方、労働者の1/3が非正規従業員となった

今日、こうした人々との間における信頼を維持するためにはどうしたらよいのであろうか。単に非正規従業員は個人主義者だというのであれば、賃金や労働環境だけが重要かもしれない。しかし非正規雇用の人々であってもその基層文化はおそらく集団志向なのであり、そうした人々に対しても組織に所属している感覚を持たせ、企業経営の目的や価値観を共有してもらい、その集団志向を満足させるような経営を行ってゆくことで、信頼関係を築いてゆくことができるのではないだろうか。こうした点は、比較的雇用の流動性が高い中小企業における新・日本的経営においても同様であると考えられる。

2. 表層文化：「権力格差」

以上のように、日本社会において変わりにくい基層文化として「集団志向」を挙げることが出来るが、次に比較的変わりやすい表層文化として「権力格差」について考えてみたい。権力格差とは、ホフステード（2010）によれば「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。従来の日本「的」経営の時代、この権力格差は大きかったと言われているが、今日それは変化してきているのであろうか。

1) 家族のあり方の変化

前出のNHKの調査（NHK放送文化研究所2004）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（NHK放送文化研究所2020）、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、母親は父親をもちたてて、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と守っている」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。そして戦前のもう一つの代表的類型としての庶民的家族である「父親は何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%であり、③両立がよいという人は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。

2) 近代家父長制家族の解体

上野（2009）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（2018）は前述のNHK調査（NHK

放送文化研究所2015)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「モーレッツ社員」「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。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。

3) 仲間と楽しく

2000年に行われた世界価値観調査(高橋2003)の結果を見ると「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%の人が賛成しているが、これは平均の35%より低く順位は71か国中、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%の人しか賛成せず、その順位は最下位となっている。

前出のNHKの調査(NHK放送文化研究所2020)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Maslowの欲求の段階説に従って分類すると(NHK放送文化研究所2004)、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。

4) 年功序列制の変化

前出のアベグレンは2004年の著作で、日本「的」経営の第一の柱である終身雇用制は健在であるが、第二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における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。

清水(1995)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

れが経済環境の変化によって表向き変化して現れるという。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。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のである。

経済産業省による2002年の上場企業399社に対する調査において(岡本他2012)、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、わずかに10%となっている。年功序列制は終身雇用制とは異なり、21世紀に入る頃にはすでに主流ではなくなっていたのである。

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。戦後引き継がれた権力格差の高い垂直的な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。そして津田(1994)もいうように、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中で、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。

渡辺(2022b)によれば、中小企業の経営組織の独自性は、①階層的な管理組織を作る必要性が極めて小さく、個人の顔が見える、②組織的、多段階的、多面的なチェックが希薄になる一方、決定事項が迅速に浸透する、③大きな環境変化の中では、非階層性が経営者の迅速な意思決定を可能にし、その浸透が急速に行われ、小回りが利く経営が可能となる一方、多段階的なチェック機能が欠如しているため、その判断の適切さは経営者次第となり、場合によっては存立の問題となる、という点であるという。こうした点で中小企業はそもそも階層の低い水平的な組織構造であり、組織としての権力格差は小さいと言える。一方、中小企業では経営者の役割が大きいという点での権力格差については、大企業と異なる側面で検討してみることが必要となろう。

3. 文化の次元と組織運営

日本「的」経営を支えた集団主義と高い権力格差の社会文化は、垂直的な集団主義の文化であったという言うことができる。それでは今日

の集団志向と低い権力格差の組み合わせである水平的集団志向の文化において、どのような組織運営が求められてきているのであろうか。

1) 権力と権威

ウェーバー(1987)は、支配、すなわち個人がなぜ命令に従うのか、という基本的関心事から出発した(岸田他2009)。権力Powerとは、自分以外の人々との合意の成否にかかわらず、自分が望むことを自分以外の人々に行わせる能力のことである。一方、権威Authorityは権力の特別な段階として考えられており、権力的に劣位にある人々が自分たちの権力を正当Legitimateなものとして受け入れるために、権力的に優位にある集団を受け入れる場合の考え方を示している。ウェーバーが関心を持った問題は、権力はどのようにして権威になるのだろうか、ということである(ジョセフ2015)。ウェーバーは権威を3つの型(タイプ)に分類した。第一の型が①伝統的Traditionalなものであり、第二の型が指導者の資質に基づいた②カリスマCharisma的なものである。そして第三の型が③合理的-合法的Rational-Legalな(規則に基づく)ものであり、この第三の型を西欧社会における支配的な形態と見なし、理念型Ideal Typesとしての官僚制という概念を発展させたのである(Gerth 1948)。

伝統的権威に基づく①伝統的支配における命令と権限の基礎は、先例と習慣である。集団の権利と期待は、これまで踏襲されてきたことを神聖と見なすことによって確立される。指導者は、継承した身分に基づく権限を有し、権限の程度は習慣がどの程度定着しているかによ

て決められ、そこには家産的形態と封建的形態があり、あらゆる作業はこれまでずっと行われてきた、というそれだけの理由で正しいとされる。今日のビジネスの世界でも、ファミリービジネスがこの①伝統的支配を多く用いていると考えられる。

カリスマ的権威に基づく②カリスマ的支配は、個人の持つパーソナルな特性、すなわちその超自然的、超人間的な特性に基づく支配であり、ある種の預言者、救世主、政治的指導者がこれに当たる。しかし、権力の基礎が一個人の特性にあり、命令がその個人の個人特性によるひらめきによるため、常に不安定要素が付きまとい、カリスマ的な個人の死は後継者の問題を生じさせ、組織の分裂が起こる。ビジネスの世界では、創業者型の経営者がこの②カリスマ的支配を多く用いていると考えられる。

合理的-合法的権威に基づく③合理的-合法的支配において、まず合理的とは、特定の目的を達成する手段が、この目的を最大限に遂行するという意味であり、合法的とは、権限の行使が期間を限って担当する役職者によって、規則と手続きに則してなされるという意味である。そしてウェーバーは工業化以前の自然発生的社会 Societies Organized Themselves では、①伝統的支配もしくは②カリスマ的支配のいずれかが行われており、工業化とともに③合理的-合法的支配が行われるようになったという。すなわち③合理的-合法的支配が、身内ひいきの①伝統的支配や、パーソナリティ崇拜の②カリスマ的支配にとって代わると考えたのである

(Hatch 2018)。一方、多くの中小企業においては、依然として①伝統的支配や②カリスマ的支配が行われているということが出来るであろう。

2) クラン¹による統制

オオウチ (1980) によれば、経営者の第一の責任は、部分的に多様な目標を持つ人々の間に、協力を実現することであるという。すなわち経営者による統制 Control の実践とは、行動と目標を調整することなのである。そして彼は①市場、②官僚制、③クランは組織の統制問題を解決するうえで、代替関係にあると考えた。環境が複雑でその変化が速く、従って不確実性と多義性が高い時には、①市場も②官僚制もうまくいかない。不確実性と多義性の下でタイミングよく対応できないのは、これらの統制システムが価格という明確な市場シグナル、あるいは固定的な規則と手続きに基づいているからである。環境が複雑で変化のスピードが速いとき、明確な市場シグナルは不可能で、規則と手続きは有効でないことが分かっている。このような状況では③クランによる統制が有効なのである。

③クランによる統制の重要なメカニズムである文化的価値観と規範、期待は、適切な行動を定め、メンバーを組織目的に集中させる。①市場や②官僚制と異なり、③クランによる統制はメンバーにシステムへのかなり高いレベルの献身を求めるし、彼らが社会化されるには、多少なりとも自己利益を犠牲にすることがしばしばである。しかしひとたび社会化されると、内面化された文化的理解に助けられて組織活動が

1 クラン Clan は「一族」と訳す場合がある。メンバーが組織の目標を共有する形で社会化されており、組織が強い組織文化を持ち、各人が自律的に組織の目標に向かって行動する状態である。

指示、調整、統制されるようになり、①市場や②官僚制よりも明確なモニタリングの必要度は、はるかに小さくなるのである。

全ての組織は3つの形態の統制を併用しているが、個々の組織はその中の一つを好み、どれを好むかは組織の他の特徴に関連があるとオオウチはとらえている。そして①市場が価格と利得というアウトプットによる統制に頼るのと対照的に、②官僚制は行動、特に意思決定に焦点を当て、意思決定を統制する規則と規制およびそれを適用する手続きを通じて統制されると考える。権限の階層は組織の下層からトップまでの行動を命令し、統制しているのである。そして③クランによる統制では、公式の情報システムに依存するところは小さく、文化的価値観を含む社会システムに大きく依存していると考え、シンボルによる統制戦略が採用されるのである。

そしてこの③クランによる統制は長い歴史と安定したメンバーシップ、他の代替的な制度の欠如、メンバー間の相互作用としての集団的意思決定といった条件により実現され、日本企業やアメリカにおいて日本的な経営を行っている優良企業（オオウチのいうZ型企业）によく見られるという。これは強い組織文化による統制の問題であり、強い組織文化を持つ企業では、①市場原理や②官僚的な支配なしに、組織を維持し企業の目的を追求してゆくことが可能となるのである。

3) 集団志向と統制

前述のように間（1971）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、

集団志向の組織では、強い組織文化が浸透しており、個人の目標よりも集団の目標を優先すべきだと考えられている。そうした状況では、バーナード（1968）の言う組織と個人の目標が一致しているのであり、これは、オオウチの言う③クランによる統制がなされている状況であると考えられる。

ここで気を付けなければならないのは、そうした組織文化による統制の場合、組織文化によって、構成員は統制されているが、経営者によって組織文化が十分に統制されているとは限らないということである。経営者が経営理念の浸透を図り、自分が持つ価値観と組織文化の方向性を一致させていれば、経営者は組織文化を通じて組織を統制していると言えるであろう。しかし組織文化が成長期や成熟期に入り、経営者から離れて組織それ自身の中で再生産されていくと、経営者の価値観と、組織の価値観である組織文化は必ずしも同じ方向を向いているとは限らなくなるのである。

経営者は、少なくとも環境変化に対応できる方向に組織文化を仕向け、組織文化の成熟期に入らないように努力しなければならないが、それに失敗し、組織文化が環境変化に対応できない成熟期に陥ると、組織は衰退し、またこれまで通りにやっていることが、不祥事とされてしまうような事態に陥るのである（佐藤2024）。そうした意味で組織文化による統制は、経営者による統制としては極めて間接的であり、うまくいくと非常に効率的であるが、組織文化は慣性を持っており、経営者が方向を変えたいと思ったときに、大きな抵抗を受けることになってしまうのである。

さらにバーナードは（岸田他2009）、指令に権限があるかどうかは、部下がその指令を受けられるかどうかにかかっており、その意味で受け取る部下の側にある、という権限の受容 Acceptance 説をとらえた。そして協働の目的と明確に矛盾する指令や部下が精神的、肉体的に従い得ない指令は、通常の行為としてはあまり存在せず、指令は一般に受容可能な条件を備えている。さらに出された指令を詮索せず、受容し得る一定の許容範囲、すなわち無関心圏 Indifference Zone、あるいは無差別圏があり、それは協働に入る時点で予期されているのである。このアイデアはのちにサイモンによって受諾圏として受け継がれ、さらにトンプソンによって心理的契約と呼ばれるようになるのである（高橋2007）。さらに三戸（1991）は、欧米型と日本型の組織モデルの内容を対比する中で、欧米の契約型組織においては、無関心圏がはっきりと限定されているが、日本の所属型組織においては、いわば無限定的であると言う。すなわち日本「的」経営においては、より権威が受け容れられやすかったというのである。

さらに②官僚制による統制の前提には、権力格差がある。権力格差が大きい、すなわち垂直的であるほど、フォロワーである部下が権限を受容するかどうかの無差別圏は大きくなり、官僚制は有効となる。一方権力格差が小さい、すなわち水平的であるほど部下の無関心圏は小さくなり、高いピラミッドである官僚制による統制は、有効とはならないのではないだろうか。

4) 水平的集団志向と統制

これらを前述の水平的集団志向の議論と合

わせると、垂直的な組織ではピラミッド構造による②官僚制による統制が有効であり、欧米のような水平的な個人主義の組織では、マーケットメカニズムによって市場原理を持ち込んだ①市場による統制が有効となる。これまで見てきたように、日本型経営を支えている基層文化は、日本「的」経営の時代の垂直的集団主義から、水平的集団志向へと変化してきている。垂直的集団主義であった日本「的」経営においては、③組織文化と②官僚制による統制が有効であったが、水平な日本型経営に移行するにつれ、②官僚制による管理の有効性が低くなってきている。すなわち今日の日本のような水平的集団志向の組織では、クランすなわち価値共有を通じての③組織文化による統制だけが有効な手段となるのである。

中小企業経営において、経営者への依存度が大きいことは言うまでもないが、強い企業文化を志向する新・日本的経営において、経営者はどのような役割を果たすことになるのだろうか。まず小川（2022）は、企業規模が小さくなるほど、組織や従業員の能力よりも、経営者の能力への依存度が高いのが一般的であり、一般に経営者はワンマンであり、その企業家精神や経営能力が企業の経営力の大きな要素となっているという。また向山（2022）も、中小商業の成長性を決定づける大きな要素一つとして、経営者マインドを挙げ、その実態は多様であり、どの程度の企業家精神を持っているかが成長度を左右し、その成長志向の程度が様々なタイプの中小商業を存在させているという。

一方、百瀬（1996）はベンチャー企業の経営理念の内容について分析し、①創造、挑戦、

先進、革新、ニーズの先取りといった経営姿勢、②社会に貢献、よい製品の提供などの社会的責任、③信頼、誠実、調和、④企業は人なりなどの人材の大切さ、といった4つに分類している。そして中小企業の後継者・人材育成のために必要な経営者の条件は、①やる気を起こさせる育成、②長期的視野、③個性の尊重、④自己に厳しくあることだという。

従来の日本「的」経営において組織は「垂直的」であり、大企業においてはピラミッド構造の組織体制や諸制度を明確にした官僚主義的な支配が、また中小企業においては家父長的な上意下達型のリーダーシップスタイル（佐藤2015）が有効であった。すなわち中小企業においては①伝統的支配や②カリスマ的支配が行われてきたのである。しかしこうした方法は、「水平的」な新・日本的経営においては有効ではない。現代日本の経営者に残された方法は、強い企業文化の創出、つまり価値共有を通じた組織統合なのである。

4. 信頼と日本型経営

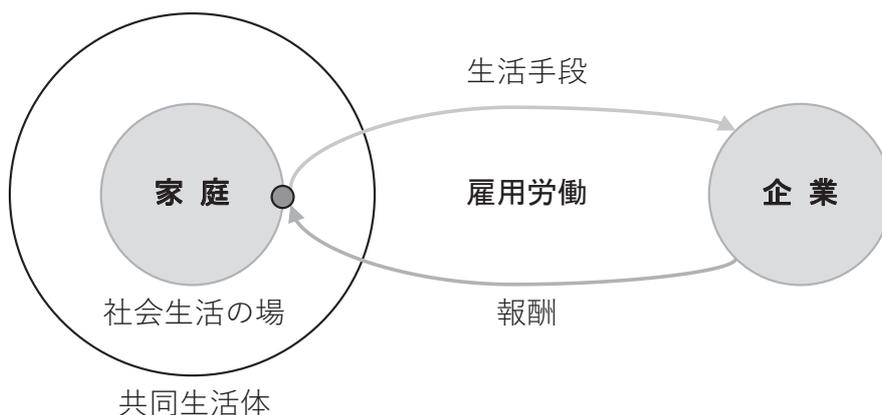
1) 日本「的」経営の特徴

日本「的」経営においては株主の力は相対的に弱く、株主の立場ではなく企業自体の立場で従業員主体の経営が行われていた。長く続いってきた終身雇用制の考えからも、従業員にとって会社は単なる労働の場ではなく、生活の場であると言える。企業は誰のものかと考えた時、アメリカでは株主のものという考え方が一般的であるのに対し、日本では企業は従業員のもの、と考える人も多いのが現実である。そして終身雇用制が主流ではないものの存続している背景

には、新規学卒一括採用といった雇用慣行が挙げられる（岡本他2012）。ここで企業と従業員の関係について、欧米は契約型、日本は所属型と対比することができる。この対比は、近年ではジョブ型対メンバーシップ型として論じられている。日本では従業員は会社と盛衰を同じくする運命共同体の一員であり、無限定職務、無制限労働時間の滅私奉公的な特徴を持つことになったのである（池内2018）。

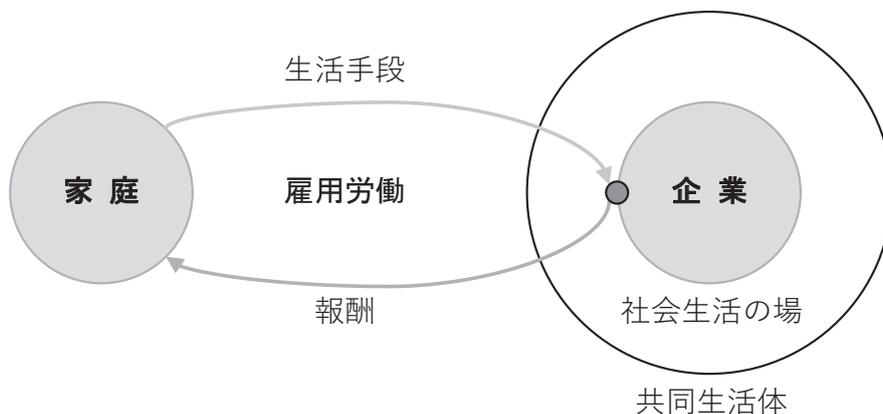
津田（1977）は、高度成長を支えた日本「的」経営の特徴は、共同生活体を求めるという人間の本源的な行動が、企業に表れたところにあると考えた。西欧における経営の社会的性格は、人は家庭と共に社会生活の場としての共同生活体を持ち、それに対する企業との雇用労働を通じて生活手段を売り報酬を得ている（図2参照）。一方、日本における企業経営の性格は、人は企業と共に社会生活の場としての共同生活体を持ち、それに対する家庭との間で雇用労働を通じて生活手段と報酬の交換を行うのであり、これが日本的経営の基本であると考えた。すなわち、西欧ではまず家庭の周りに社会生活の場としての共同生活体が広がっており、ここから企業へと出ていくのに対し、日本ではそもそも企業の周りに社会生活の場としての共同生活体が広がっており、ここへ家庭から戻ってくるというのである（図3参照）。

図2 企業経営の社会的性格（西欧）



出所：津田（1977）p.199

図3 日本「的」経営の社会的性格（'70年代）



出所：津田（1977）p.204

こうした津田の考えは、ドイツの社会学者テンニエス（1957）によるゲゼルシャフト、ゲマインシャフトの議論を拡張したものと考えられる。テンニエスは人間社会が近代化すると共に、地縁や血縁、友情で深く結びつき、人間関係が重視される自然発生的な①ゲマインシャフト（共同体組織）とは別に、利益や機能を第一に追求するために人為的な②ゲゼルシャフト（機能体組織、利益社会）が形成されると考えた。津田の言う西欧における家庭の周りに存在する社会生活の場としての共同生活体が①ゲマインシャフトであり、企業組織は②ゲゼルシャフト

ということになる。一方日本では、本来②ゲゼルシャフトである企業組織そのものが社会生活の場となっており、①ゲマインシャフト的な性格を持っているのである。

2) 新・日本的経営の特徴

一方、上野（2009）によれば、家族が①ゲマインシャフト的なものである、という言説には留保をつける必要があるという。テンニエスは産業化によって生じた新しい社会形態を説明するために②ゲゼルシャフトという概念を発明し、それと対比の上でただ「ゲゼルシャフトでない

もの」を①ゲマインシャフトと呼んだに過ぎなかったというのである。

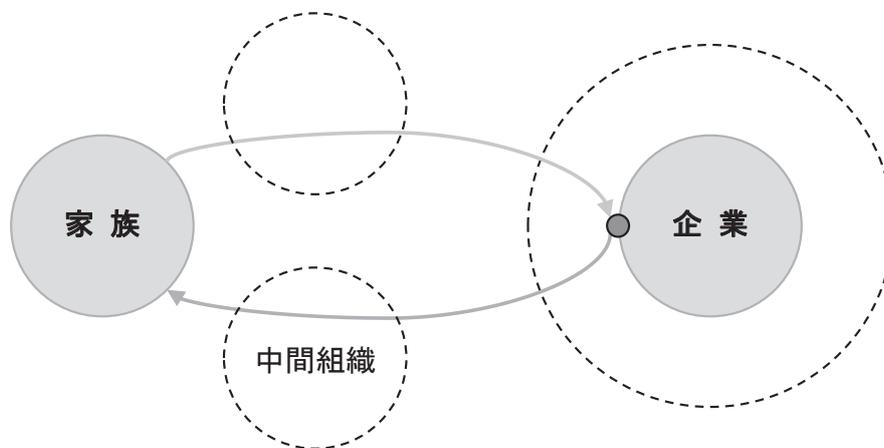
さらに上野（2020）は、②ゲゼルシャフトに対応する「社縁」とは、血縁・地縁を除く、すべての人間関係を指す名称であるという。そしてこの「社縁」を細分化する動きが都市社会学者の中から現れ、これを基に家族や近隣からなる「第一空間」、学校や社会のような「第二空間」が選べない縁を基にしているのに対して、選べる縁、すなわち「選択縁」としての「第三空間」を考慮することができるという。この「選択縁」は、自由で開放的な関係であり、メディア媒介的な性質を持ち、過社会化された役割からの離脱であるという。そして「選択縁」の社会は、伝統的なタテ社会と異なり、ヨコ型人間関係のモデルとなりうるという。タテ社会の原理に支配された「イエ」型でも、ウチ／ソトの排他性に基づいた「ムラ」型でもない、より緩やかで柔軟なヨコ型社会の可能性を暗示しているというのである。

こうした議論はオルデンバーグ（1989）の言う、「サード・プレイス」に通じるものがある。そこではファースト・プレイスをその人が自宅で生

活を営む場所、セカンド・プレイスを職場としたときに、義務や必要性に縛られるのではなく、自ら進んで向かう場所としてのサード・プレイスを考えることができるというのである。

今日の日本の企業文化の基本は、水平的集団志向としてとらえることができる。前述のように日本「的」経営における垂直的な権力格差という'80年代の特徴は、21世紀に入ってからの戦後世代への世代交代によって、弱まってきていると考えられる。一方高度成長期の日本「的」経営で言われていた企業が共同体的な側面を持つという点は、集団主義から集団志向への変化の中でも、少なくとも大企業、正規従業員といった枠組みの中では維持されている。すなわち企業組織がウチなのである。またこの枠の外であっても、第二空間である職場以外にも、第一空間である地域、第三空間である趣味といった様々な中間組織に所属することで個人がアイデンティティを保つ、すなわち中間組織がウチとなる構造は、単なる個人主義とは異なるという点で、大きくは変化していないのである（図4参照）。

図4 新・日本的経営の社会的性格



出所：佐藤（2024）p.240

3) 共同体と感じられる組織

それではこうした水平的な集団志向の新・日本的経営において、中小企業はどの様にすれば良いのであろうか。社会文化における権力格差が小さくなった今日、単にこれまで続けてきたからという伝統的支配や、経営者自身のカリスマ性による支配では、労働市場の流動性が高い状況で中長期的に従業員をとどめておくことは難しい。そこで必要となるのは大企業と同じように、組織を共同体としていくことである。共同体のメンバーは、共通した価値観を持ち、特に命令を受けなくとも組織全体が動くべき方向に意思決定し、自ら行動を起こしていく。職場を、義務や必要性に縛られたセカンド・プレイスではなく、自ら進んで向かう場所としてのサード・プレイスにしていかなければならないのである。

そうした状況を作り出すためには、経営者は自らの経営理念を組織に浸透させていかなければならない。経営者が現場の従業員と地道に対話を重ねることであるが、今日的には企業が社会に対してどのような役割をし、どのような価値を提供しているのかという、企業の持つパーパスを明確にしていくことが重要である。これ

に共感することで、従業員は日々の仕事の大きな意味を知り、働き甲斐を感じる事が出来るようになるのである。

一方、従業員があまりに多くの価値を共有し組織文化が強くなり、均質な文化になると、組織に慣性が働くようになってしまい、環境変化から取り残されてしまうことになる。これを防ぐためには積極的なワークライフバランスの改善が求められる。従業員が企業組織だけに強く依存してしまうと、そこで行われていることの善し悪しが分からなくなってしまう。組織文化が成熟期に入る、いわゆるタコつぼ型組織の弊害である。そこで各個人が第一空間である家族や地域、第三空間である趣味の中間組織など、別の共同体にも所属することにより、組織に外の風を当てることができ、会社の不祥事を未然に防ぐことが出来るようになるのである。

従業員が自社の組織を一つの共同体と感ずることによって、組織は長期に維持発展していくことが出来る。新・日本的経営から考えると、これは大企業にとっても、また中小企業においても大切なことになるのである。

<参考文献・参考資料>

- 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)
- バーナード、C. I. 著、山本 安次郎訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社
- Gerth, H. H. & Mills, C. W. (1948) *From Max Weber*, Routledge and Kegan Paul
- 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
- Hatch, M. J. (2018) *Organizational Theory Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. 4th*

- edition, Oxford University Press
- 間 宏 (1971) 『日本の経営』 日本経済新聞社
 - 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)
 - Joseph, M. (1989) *Sociology for Business*, Polity Press (松野 弘訳 『入門 企業社会学』 ミネルヴァ書房、2015)
 - 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
 - 百瀬恵夫 (1996) 「新企業者・後継者／人材育成と新起業支援」 巽他編『新中小企業論を学ぶ〔新版〕』 第19章、有斐閣
 - 向山雅夫 (2022) 「中小商業経営と商人性—その行動的側面」 『21世紀中小企業論〔第4版〕 多様性と可能性を探る』 有斐閣、第9章
 - 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
 - 岸田民樹、田中政光 (2009) 『経営学説史』 有斐閣
 - 池内秀己 (2018) 「『家』としての日本企業」 三戸 浩、池内秀己、勝部信夫 『企業論 (第4版)』 有斐閣
 - 小川正博 (2022) 「中小製造業の経営」 渡辺他 『21世紀中小企業論〔第4版〕 多様性と可能性を探る』 有斐閣、第7章
 - 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
 - Oldenburg, R. (1989) *The Great Good Place*, Da Capo Press (忠平美幸訳 『サード・プレイス』 みすず書房、2013)
 - Ouchi, William G. (1980) "Markets, bureaucracies & Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, pp.129-141
 - 佐藤 和 (2015) 「アジアにおける企業文化の比較研究に向けて」 『三田商学研究』 第58巻第2号
 - 佐藤 和 (2024) 『新・日本の経営論』 文眞堂
 - 清水龍瑩 (1995) 『能力開発のための人事評価』 千倉書房
 - 高橋伸夫 (2007) 『コア・テキスト 経営学入門』 新世社
 - 高橋 徹 (2003) 『日本人の価値観・世界ランキング』 中央公論新社
 - 津田真澄 (1977) 『日本の経営の論理』 中央経済社
 - 津田真澄 (1994) 『日本の経営文化』 ミネルヴァ書房
 - テンニエス, F.著、杉之原寿一訳 (1957) 『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』 岩波書店
 - 上野千鶴子 (2009) 『家父長制と資本制』 岩波書店
 - 上野千鶴子 (2020) 『近代家族の成立と終焉 新版』 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
 - 渡辺幸男 (2022a) 「中小企業で働くこと」 渡辺他 『21世紀中小企業論〔第4版〕 多様性と可能性を探る』 有斐閣、第1章
 - 渡辺幸男 (2022b) 「中小企業とは何か –多様ななかの共通性-」 渡辺他 『21世紀中小企業論〔第4版〕 多様性と可能性を探る』 有斐閣、第3章
 - Weber, M. (1921) *Bürokratie*, Verlag von J. C. B. Mohr (阿閉吉男、脇 圭平訳 『官僚制』 恒星社厚生閣、1987)
 - 吉見俊哉 (2009) 『ポスト戦後社会』 岩波新書