

## 日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

経営管理研究科 客員教授  
十名 直喜

### 【要約】

「日本の経営」はかつて一世を風靡し、内外からもてはやされた。今やその優位性を失い、凋落が続いている。かつての「強み」は「弱み」へ、「成功」要因は「衰退」要因へと転じている。なぜそうなったのか。「凋落」のメカニズムは何か。それを反転させる知恵、処方箋は何か。小論は、その課題に取り組む。

### 【キーワード】

「日本の経営」と「日本の経営」、衰退と凋落、エンゲージメント、働く意識、能力主義管理と人事考課、日本的な勤勉と楽しむ精神、個人を活かす

### 【目次】

- 1 はじめに
- 2 日本の経営を取り巻く内外環境とその変容
- 3 日本的な働き方とシステムの変遷：能力主義管理と品質管理を軸にして
- 4 日本的な勤勉の風土と経営システム
- 5 働く意識の変化：仕事の価値・満足度・ストレス
- 6 組織と個人の拓かれた関係づくり：負の循環を超えて
- 7 個人を活かすシステムと働き方
- 8 おわりに：働く意味や幸福感を高めるシステムづくりに向けて

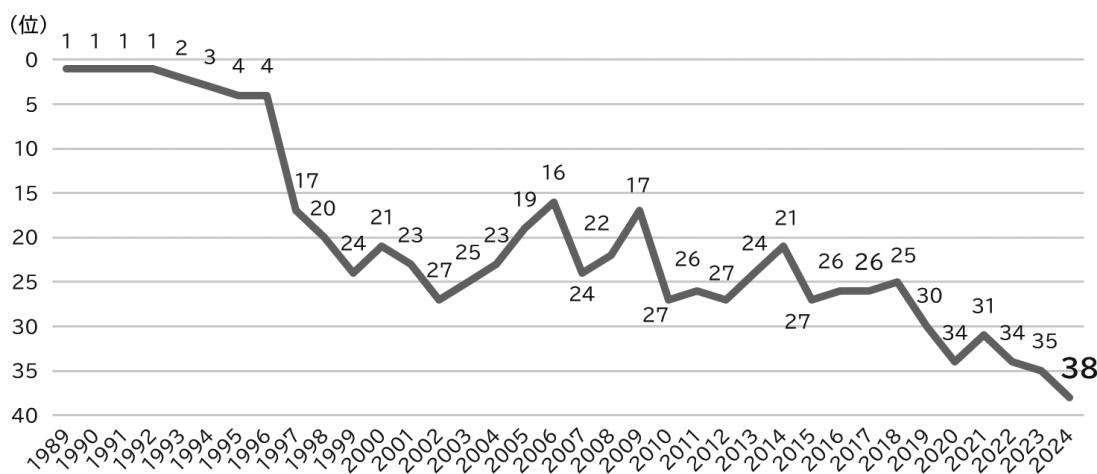
参考文献一覧

## 1 はじめに

「日本の経営」はかつて一世を風靡し、内外からもてはやされた。今やその面影もなく、凋落の道を転がり落ちている。

日本の国際競争力は、1990 年代に低下へと転じ、低落の傾向は 30 年にわたり続いている（「図表 1 日本の国際競争力ランキング推移（1989～2024 年）」）。衰退・凋落の傾向は、各種調査にもみられる。企業にとどまらず、行政、教育、研究など非営利組織にも広がっている。それらに共通する特徴や傾向を、広義の経営視点すなわち「日本の経営」として捉え直す。

図表 1 日本の国際競争力ランキング推移（1989～2024 年）



出所：酒井博司「2024」「世界競争力年鑑 2024 からみる日本の競争力：第 1 回データ解説編」。IMD「世界競争力年鑑」各年盤より三菱総合研究所作成。

<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20241211.html> (2025 年 10 月 12 日閲覧)

かつての「強み」は「弱み」へ、「成功」要因は「凋落」要因へと転じている。そもそも日本の経営の「成功」要因とは、何だったのか。それらが「凋落」要因へ転じたのはなぜかが問われねばなるまい。そのメカニズムは、「成功」要因以上に複雑で多岐にまたがるとみられる。それを反転させる知恵、処方箋は何か。小論は、その課題に取り組む。

なお小論は、過去数十年の変遷を俯瞰的に考察しての警鐘と提言である。その点では、50 年後を展望した森嶋 [1999]<sup>1</sup> の「没落」論とは一線を画す。表題に「凋落」を入れたのは、森嶋の心意気、慧眼に背中を押されてのことである。

「日本の経営」の「成功」「衰退」要因を体系的に比較する俯瞰図表に基づく考察は、小論の起点となり土台をなすが、紙数の制約により割愛する。別稿に委ねたい。

<sup>1</sup> 森嶋道夫 [1999]『なぜ日本は没落するか』岩波現代文庫、2010 年。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

## 2 日本の経営を取り巻く内外環境とその変容

### 2.1 第2次大戦後の改革と経済成長：国際的な「追い風」を活かす

第2次大戦後の日本は、連合軍による占領支配下にあって、侵略戦争への反省をふまえ日本国憲法の制定、経済改革（財閥解体）、教育改革（軍国主義から平和・民主主義）など、平和への体制改革を図り、政治・経済支配層の交代が進んだ。

米ソ冷戦体制の進行に伴い、米国の対日政策が転換する。日本の社会・経済を「アジアの反共の砦」として育成・支援する方向に舵を切り、朝鮮戦争を機に加速する。

米ソが軍事・宇宙技術競争に傾注するなか、日本は民生技術に特化する。欧米からの技術導入を推進し改良・応用を図り、米ソ対立の構造を背景に国際市場への展開を進める。欧米が国内資源利用下にあって、いち早く海外資源の輸入体制を整備し、大口購買者として長期契約など優位な地位を確保し、臨海立地製鉄所などを推進する。

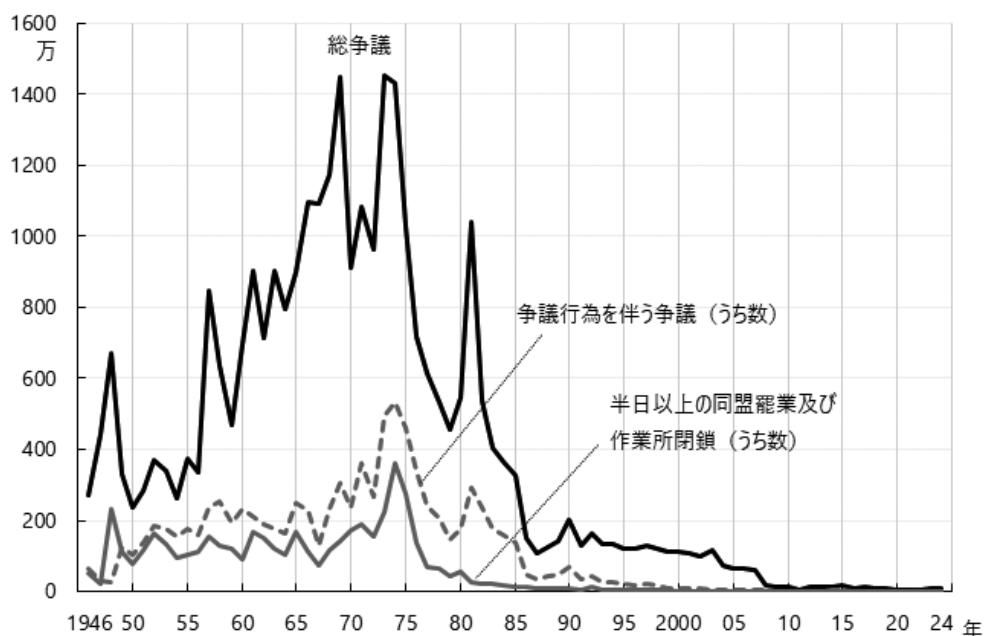
こうした国際的な追い風は、1950年代から80年代にかけて吹き、日本の発展を支えた。

### 2.2 労働法制の遅れと経営主導の労使関係構築

復興期は労働組合運動が高揚するも、GHQや大企業の干渉を機に、経営側の影響力が浸透していく。国際労働基準を定めるILO条約の批准は遅々として進まず、労働法制の整備は後進国並みにとどまる。

1960年代には経営側が、ストライキ・団体交渉の抑制・一掃に力を入れる。いわゆる「ストなし一発回答」が大手高炉メーカーにおいて1960年代前半に定着し、60年代後半から70年代に他産業へ浸透していく。「図2 労働争議参加者数の推移（1946～2024年）」にみると、労働争議は1970年代後半から80年代にかけて急減し、現在はほとんど見られない。

図表2 労働争議参加者数の推移（1946～2024年）



独立行政法人労働政策研究・研修機構 [2025.9.11]

[https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0702\\_01.html](https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0702_01.html) (2025年10月13日閲覧)

生産現場では、QC（品質管理）活動が広がり、品質向上に力を発揮する。QC サークル活動は、米国から導入した品質管理技法（デミング・システム）を日本的にアレンジしたもので、経営主導の労使関係（いわゆる「労使協調」）の呼び水となる。その土壤で、大企業において「能力主義管理」が浸透し、その理論化・定式化が図られる。

ストライキがほとんどなく「自主的」な QC 活動にも「全員参加」を求めるという「良好な労使関係」のもとで、高品質・低成本の日本製品が世界市場を席巻し、1970 年代にはメイド・イン・ジャパンとして高い評価を受ける。

### 2.3 日本の進路をめぐる 2 つの道（環境・福祉社会と企業中心社会）の葛藤と選択

高度成長期には日本各地で公害問題が深刻化し、公害反対運動が高まる中、1967 年に公害対策基本法が成立する。1970 年は公害国会の年となる。公害対策基本法の改正をはじめ多くの関係法律が可決され、日本企業も公害防止技術の開発へと舵を切る。それが省エネ・省資源技術の開発を促し、1970 年代の石油危機をいち早く克服する力となり、「日本の世紀」到来への道を切り拓く。まさに、民主的な内圧が作用したのである。

1970 年は、「福祉国家元年」とも呼ばれた。日本の経済力が高まるなか、福祉国家が構想される。社会保障を拡充して、国内需要の拡大を図り、安定成長へとシフトする、歴史的な好機が到来したのである。しかし、企業福祉と家族共同体に依拠すべし論（すなわち企業中心社会論）に押されて、「福祉国家」構想は頓挫を余儀なくされる。

その後、企業中心社会が浸透するなか、生産力の拡大に内需が追いつかず、強すぎる国際競争力をもとに海外市場への輸出が急拡大し、国際貿易摩擦（日米摩擦）が激化する。日米プラザ合意（1985 年）を機に、超円高へとシフトし、バブル経済を引き起こす。

1970 年は、日本社会の転換点であったとみられる。福祉社会・環境国家への道と企業中心社会への道が真っ向からぶつかる。

もし、前者の道に進み人々の知恵をそこに傾注していたら、内圧を基に安定成長へと転じ、21 世紀を「日本の世紀」として迎えられたかもしれない。経済余力が福祉に一部充当されて、国内需要を高めることにより、輸出への特化および強すぎる国際競争力をセーブし、安定成長へと転じる。そのような民主主義的な内圧を活かす社会改革の道である。

それが頓挫し、企業中心社会が一層強まる。内需拡大が進まないなか、日米プラザ合意による超円高という外圧による事実上の「解決」が図られたのである。

### 2.4 米ソ冷戦体制・バブル経済の崩壊、低迷・凋落

1990 年代早々に、ソ連邦の解体による米ソ冷戦体制が崩壊し、バブル経済の崩壊へと連動する。日本経済への「追い風」は止み、グローバル競争が激化して中国・インドなどアジア諸国が台頭し、日本の優位性、有利な立場は消失し、逆風へと転じるに至る。

1990 年代以降、長期低迷が続き、21 世紀に入って衰退が顕在化し、国際的地位の凋落が止まらず、「失われた 30 年」をもたらしている。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

### 3 日本的な働き方とシステムの変遷：能力主義管理と品質管理を軸にして

#### 3.1 日本的な品質管理の歴史的変遷：QC、高品質、品質不祥事へ

戦前～戦後復興期において、日本製品（メイド・イン・ジャパン）は低品質・安物の代名詞とされた。1970～80年代になると、メイド・イン・ジャパンは高品質・高信頼の代名詞とされ、日本の経営のシンボルと見なされるに至る。その20数年間に何が起きたのか。

転機となったのが、1950年代初頭におけるデミング・システムの導入である。1950年代から60年代にかけて、品質管理（TQC：Total Quality Control）の技法と小集団単位（QCサークル）の改善活動が生産管理の要として各産業に広がっていく。

米国生まれのTQCは、日本ではかなり違った意味合いを持つに至る。「総合的に調整」する主体は、米国ではシステムであるが、日本では「人」（すなわち「全社員」）である。「全社員の参加と協力によって実施される品質管理」がTQCの目的となる。それを可能とするのが、経営主導の労使関係（「労使協調」）である。QCは、経営主導の労使関係が浸透する水先案内の役割を担った<sup>2</sup>。

日本のTQCは、1970年代後半から80年代前半に最盛期を迎える。メイド・イン・ジャパンは高いブランドを確立し、世界市場を席巻する。強すぎる国際競争力は、集中豪雨的な輸出をもたらし、国際摩擦を激化させる。日米プラザ合意（1985年）を機に超円高へと転じ、東アジア諸国の台頭、国際競争の激化をもたらし、減量経営を余儀なくされる。

過労死が広がり、非正規雇用・格差が深刻化し、ゆとりの喪失と慢心は、品質・現場軽視を加速させる。21世紀に入ると、品質不祥事は自動車、鉄鋼など主要産業に広がり深刻化の一途をたどる。

#### 3.2 日本的な働き方と人事評価：基軸をなす能力主義管理

日本のTQCの土台に位置するQCサークルの理念と目標は、能力主義管理の理念と深く共鳴する。いずれも、人間性の尊重、能力の最大限開発・發揮、働きがいに力点を置く。理念はすばらしいが、現実との乖離も少なくない。「自主的」な活動としながら、「全員参加」が求められ、「自主的な活動」ゆえに残業代も長らく支払われなかった。

能力主義管理は、日本の働き方と人事評価において、そのコアに位置し、深い影響を与えてきた<sup>3</sup>。能力主義管理とは何か、「能力」とは何か、誰がどのような基準で評価するのか。それを問うことは、日本の働き方を本質的に問い合わせることにつながる。「能力」とは、「職務遂行能力」のことであり、仕事一般をこなす潜在能力の意味合いで捉えられている。「潜在能力」とは何か、誰がどう評価するのか。

それらの問いは、半世紀にわたり日本の人事評価に突き付けられてきたテーマでもあるが、納得性のある解は未だにみられない。

職務は包括的で、職務遂行能力には顕在能力だけでなく潜在能力も含まれる。個人の分担・責任範囲は不明確で、仕事の自律性も低い。業績・能力・情意という3つの考課基準がある。情意考課には意欲、態度、忠誠心など人格的要素も含まれ、客觀性・公平性の点で問題が多い。その特異性は国際的にも際立つ。人事部や上司に文句の言えない経営主導の労使関係を土台にして機能するシステムといえる<sup>4</sup>。

<sup>2</sup> 十名直喜[2019]『企業不祥事と日本の経営：品質と働き方のダイナミズム』晃洋書房、第3章。

<sup>3</sup> 日本経営者団体連盟（日経連）編[1969]『能力主義管理』日経連広報部。

<sup>4</sup> 十名直喜[2019]、前掲書、第5章。

能力主義管理は、「自発的に忠誠を尽くす」システムといえる。態度評価でもって「やる気」を促し、分担が曖昧ゆえ集団単位で無限定労働へ誘う。長時間労働・サービス残業、過重なノルマやパワハラを伴いやすい。

近年、能力主義管理から成果主義への転換が進んだとされるが、従来の価値観や慣行が大きな影響力をもつなど、深層は変わっていないとみられる。

国際調査から浮かび上がる日本企業の管理職に見る質の低さ、管理職に対する従業員の厳しい視線は、経営主導の労使関係と能力主義管理がもたらした産物といえる。

人事考課は非公開を旨とし、部下への開示と説得、異議申し立てへの対応などはほとんどなく、それを通して鍛えられるという機会を封じてきた。部下を説得し署名を得るために全力を傾け、それが管理職を鍛えるという仕組みもない。

「日本企業では、企業経営のしくみとして、管理職が部下の意欲を引き出すことを目的とした効果的なシステムや習慣を持っているない」<sup>5</sup>という指摘は、的を射ている。管理職側にも、「部下の意欲を高めるために積極的に働きかけなければならない」という認識がなく、「働きかけ」を通して日々鍛えられる機会も少ない。それゆえ、国際的にみて管理職として最も低い水準になっている。

### 3.3 仕事のストレスと日本人

「仕事と生活（職業意識）」調査は、「国際比較調査グループ」(ISSP : International Social Survey Program) が 2015 年に 31 の国・地域を比較実施したものである。ISSP は、世界約 50 の国・地域の調査機関が参加し、毎年特定の調査テーマを設定して共通の質問で世論調査を行っている。

「仕事と生活（職業意識）」調査は、理想的な仕事のあり方など、人々の仕事に対する意識を把握する目的で、これまでに 4 回（1989 年、97 年、2005 年、15 年）実施されている。村田ひろ子 [2018] は、2015 年調査結果のポイントをわかりやすく紹介しており<sup>6</sup>、本節はそれに基づき考察する。

厚生労働省の「労働安全衛生調査」によれば、「現在の仕事や職業生活に関することで、強いストレスとなっている事柄がある」割合は 6 割近くに上る。

「仕事にストレスを感じたことがあるか」では、男性の場合、「いつも」「よく」を合わせた「ある」という人が日本では 5 割（50%）を占め、先進各国（独 40%, 英 38%, 米 31% など）と比べて多い。働き盛りの 30・40 代の男性にしぼってみると、日本では仕事にストレスを感じることが「ある」人が 6 割を占め、各国の中で最も多くなっている。女性についてみても、よく似た傾向がみられる。

この傾向は、2005 年調査から大きく変わっていない。日本の労働生産性は各国と比べて低い水準にあり、G 7 で最下位の状況が続いている。労働生産性の低さとストレスの高さが複雑に交錯する。

### 3.4 仕事の自律性（内容・権限・責任）、ストレス、労働生産性の関係

「仕事を自分ひとりでできると思うかどうか」では、「どちらかといえば」を合わせて「そう思う」は、ほとんどの西・北欧諸国で 8 割以上を占める。一方、日本では男女とも 2 割台にとどまる。一人で仕事ができると思う人が突出して少ない傾向は、2005 年調査と変わらない。

「自分ひとりでできる」と思う日本人が少ないのでなぜか。仕事の進め方が諸外国とは異なり「自分ひとりでできる」割合が低いことがより大きいとみられる。個人の権限や責任、仕事内容などが明

<sup>5</sup> 磯川全次 [2014] 『日本人はいつから働き過ぎになったのか：「勤勉」の誕生』平凡社、35 ページ。

<sup>6</sup> 村田ひろ子 [2018] 「何が仕事のストレスをもたらすのか—ISSP 国際比較調査「仕事と生活（職業意識）」から」 [https://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/pdf/20180301\\_7.pdf](https://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/pdf/20180301_7.pdf) (2025 年 7 月 28 日閲覧)

## 日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

確に決められないために、ひとりで自律的に仕事ができない。

仕事の自律性が低い男性ほど、労働時間が長いことに言及する先行研究がある。今回の調査でも、仕事を自分でできると思う人が少ない国ほど、長時間労働者が多く、日本は特にその傾向が顕著である。

2015年の調査で「自分ひとりでできる」と回答した人の割合と、日本生産性本部が算出した各国の2015年の時間当たりの労働生産性の関係をみると、相関係数は0.67でかなり高い相関がある。仕事の自律性が高いほど労働生産性も高いが、日本はどちらも低い水準にある。

「仕事がおもしろい」と感じる人の割合も、日本は際立って低い。「どちらかといえば」を合わせて「そう思う」は、男女ともに国によってバラツキがあるものの、多くの国で7割以上の人方が仕事をおもしろいと感じている。他方、日本は男性が43%、女性が50%で、31カ国中、男性30位、女性29位にとどまる。

## 4 日本的な勤勉の風土と経営システム

### 4.1 日本的な勤勉の形成

「勤勉」は一般的に、「仕事や勉強に一心に励むこと」(『広辞苑』)とされる。まじめに努力を惜しまず、コツコツと物事に取り組む姿勢は、戦後の経済成長を支えた原動力とされ、国際的にも「日本人の美德」とみなされてきた。労働時間の長さとともに、質の高い仕事への献身や継続的な改善を追求する姿勢にも表れている。

この勤勉さの背景には、「一所懸命」(1つの場所に命を懸ける)という言葉に象徴される、自分の職分に忠誠を尽くすという武士道の価値観や、稲作に代表される農耕文化に根ざした「勤労の精神」がある。江戸時代に広がった石田梅岩の「石門心学」では、商人の仕事も含めあらゆる職業において真摯に取り組むことが道徳的に価値あるものとされ、「職業即道」の考え方方が庶民レベルにまで浸透した。仏教的な「修行」の概念や、茶道や武道など道を究める芸道の精神も、日本人の勤勉さの文化的基盤となり、「職人気質」や「匠の精神」などに受け継がれてきた<sup>7</sup>。

それらは「日本人固有の勤勉」とみなされ、「日本人の美德」と評してきたものである。そうした勤勉性は、一朝一夕に形成されたものではない。

江戸時代中期、農民のあいだに、「勤勉革命」(Industrious Revolution)（速水融）が起きたといわれる。その後の開国、維新、富国強兵といった近代化とともに、あるいは学校における「修身」教育を通して、多くの日本人が共有するものとなる。戦時下では戦時体制に動員され、戦後は復興、高度成長を支える精神的基盤となった。近年、勤勉性をめぐる負の側面が顕在化し、深刻な社会問題を引き起こすに至っている<sup>8</sup>。

日本人の勤勉にみる光と負の側面を含め「日本的な勤勉」として捉えることができる。「日本的な勤勉」とは何かが、あらためて問われている。

### 4.2 「無自覚の思考停止」と日本の低迷・凋落

かつて、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」(E. ヴォーゲル [1979])と評された日本も、今やその

<sup>7</sup> 「日本人の美德：勤勉さ」 <https://iwabucks.com/archives/2678> (2025年8月5日閲覧)

<sup>8</sup> 磯川全次 [2014]、9-10ページ。

面影はない。柴田昌治 [2022] は、急激な衰退の道を転げ落ちようとしていると警鐘を鳴らす<sup>9</sup>。

「置かれている前提を疑わない」という思考姿勢は、日本の歴史に由来するという。今や社会規範として定着し、思考停止が当たり前に起こっている。「無自覚の思考停止」が日本を覆い尽くし、「前提」そのものを問い合わせ直す姿勢が欠如している。そこに日本の低迷・凋落の原因があるという(柴田、66 ページ)。

先進国の中で賃金の低さが際立つ。OECD の調査によると、主要先進国の平均年収ランキング(2020 年)で、日本は 22 位で先進国の水準からみるとかなり低い。

努力は必死に続けているにもかかわらず、給料は伸びていない。この厳しい現実は、努力の方向性が果たして正しいのかを問いかける。問われるのは、高度経済成長期以来、日本の得意だった経済モデルにあり、今なお多くのを依拠するところに問題がある、とみられる。

一方、世界では、米国を中心にデジタル化が急速に進んでいく。日本も創造の努力はしているがイノベーションは起こらず、新しい価値を生み出せていない。

#### 4.3 「日本的な勤勉」と求道精神の歴史的・社会的構図

柴田昌治 [2022] は、「日本経済の高度成長を支えてきた、日本人が持つ職務に忠実な勤勉さこそが、今の停滞の主因になっている」という(柴田、13-14 ページ)。

組織人としての勤勉なふるまいは、武士の心情である「主君に対する忠義を尽くす」ことに始まっている。忠義を尽くすことで、自らの拠り所(居場所)をつくっていた。

ストイックな姿勢を伴う求道精神を持つ勤勉さは、単にひたむきであるだけでなく、道を外さないという意味で義を重んじ、徳を貴ぶという武士の精神のあり方といえる。自らの内発的な動機でひたむきな求道精神を持つ場合は、本来の望ましい姿になるが、何らかの圧力でそれを強いられる状況では逆機能に転化する。指導者によるパワハラ的な求道精神の押しつけは、「思考停止」が生まれやすい(柴田、48-51 ページ)。

思考停止は、日本の多くの企業で行われている。無自覚に「前提なるもの(枠)」を置いて、その前提のもとに「どうやるか」を考え、枠の範囲でものごとを処理しようというやり方である。問題なのは、「枠」を置くことが当たり前になっていて、「枠」の意味を問い合わせ直す姿勢を持っていないことである(同、60-64 ページ)。

### 5 働く意識の変化：仕事の価値・満足度・ストレス

#### 5.1 「エンゲージメント」調査から浮かび上がる日本人の働き方と意識

仕事熱心で高い技術力による日本の優位性は、数十年にわたり、日本人の共通認識とされてきた。

日本人は「世界でいちばん仕事熱心な国民」。アジア諸国が多少追い上げてきたところで、技術力の高い日本製品の優位はそう簡単には動かない。世界での優位性を確保できる源泉こそが日本人の仕事熱心さにある。

そんなイメージを根底から覆す、ショッキングな調査結果が 2006 年、アメリカの大手人事コンサルティング会社・タワーズペリン社から発表された。

仕事に対して「非常に意欲的」(「エンゲージメントが高い」) は 2% で 16 カ国中最も低い。他方、

---

<sup>9</sup> 柴田昌治 [2022] 『日本の「勤勉」のワナ：まじめに働いてもなぜ救われないのか』朝日新聞出版、3 ページ。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

「意欲的でない」41%もインドに次いで高い（「図表3 各国における従業員のエンゲージメント」）。

図表3 各国における従業員のエンゲージメント

	エンゲージメントが高い	中間層	エンゲージメントが低い
日本	2	57	41
国際平均	14	62	24
インド	7	37	56
イタリア	7	64	29
中国	8	68	23
オランダ	8	73	19
フランス	9	68	23
韓国	9	71	20
スペイン	11	64	25
英国	12	65	23
アイルランド	15	70	15
ドイツ	15	70	15
カナダ	17	66	17
ベルギー	18	67	15
アメリカ	21	63	16
ブラジル	31	62	7
メキシコ	40	51	9

注：エンゲージメントは、仕事への自発的・主体的関与を示す。国際平均は、回答者総数の調査に基づく加重平均。『グローバル競争時代の人材マネジメント』タワーズペリン社、2005年。可兒鈴一郎 [2008] 『世界でいちばんやる気がないのは日本人』講談社（17ページ）。

それが本当なら、日本人は「世界でいちばんやる気がない」グループに属することになる。衝撃的な結果である。

しかし、「とんでもなく外れな調査結果」とは言えず、日本のビジネスパーソンがふだん企業内において、漠然と感じている「時代の空気」を、調査結果が見事に裏付けている部分がかなりあるとみられる。

「従業員が仕事に対して自発的、主体的に努力する意志と能力」を「エンゲージメント」と定義し、その測定基準として9項目をあげる。「組織の将来について真剣に考えている」「現在の組織に努めていることを他人に自慢できる」などの感情的要素と、「所属部署が組織の業績にどう貢献しているのか理解している」「組織の成功のために努力を惜しまない意思がある」などの理性的要素、の2つから成り立つ（可兒、26ページ）。

それぞれの設問について、「その通りだ」「どちらとも言えない」「そうではない」の3つの選択肢から選ぶ。その結果、9項目の平均点がどうなっているかで判定される。

16カ国中、日本は最もやる気のある社員が少なく、やる気のない社員が2番目に多い。

日本企業の優秀さは、製品の品質において完璧さを求めるところにあったわけで、ビジネスパーソン個人のレベルでも点数が辛い。それもあって、「エンゲージメントが高い」と判定された人が極端

に少なくなっている。「スタッフの意欲を引き出す管理職の能力面では、日本企業は、おしなべて欧米企業に比べて劣っているのも確か」などの指摘もみられる。

日本人がやる気を出して仕事に取り組めたのは、「1 億総中流」といわれた横並び社会においてである。勝ち組・負け組がはっきりする競争社会で、個人の意欲を引き出すシステムを導入すればするほど、逆に、大多数の個人は意欲を失ってしまう傾向がみられる（可兒、23-24 ページ）。

近年、「日本人の勤勉性」に疑問符がつくような調査結果や状況も見られる。それをどう評価するかが問われている。

## 5.2 仕事意識の変化

### 外的価値から内的価値へのシフトと仕事中心志向の低下

米田幸弘 [2025.7] 「「働く」意識の変化」は、日本経済新聞で 8 回にわたり連載された<sup>10</sup>。日本社会における働く意識の変化がグローバルな視点から興味深く分析されている。本章は、それに沿って考察する。

働くことの意味が、この数十年、外的価値（物質的条件）から内的価値（やりがい・楽しい）へと大きく変化してきた。

1960-70 年代に豊かな先進諸国で幼少期を過ごした若い世代で、新たな価値意識が台頭し始める。社会学者のロナルド・英格ルハートは、それを「物質主義から脱物質主義へ」「生存重視から自己表現重視へ」という概念で捉えた。仕事の意識では、「良い給料」「失業の心配がない」といった物質的条件（外的価値）より、「仕事のやりがい」「気の合った仲間と働く」といった脱物質的な条件（内的価値）がより重要になると主張する。

豊かな時代に生まれ育った新しい世代ほど、仕事の内的価値を重視するようになる傾向は、日本社会でもみられる。NHK 放送文化研究所「日本人の意識」調査では、理想の仕事の条件として「仲間と楽しく働ける仕事」を挙げる人が 88 年以降トップになり、「世の中のためになる仕事」も 90 年代以降増えている。

NHK 放送文化研究所の「日本人の意識」調査では、初回の 1973 年から 93 年にかけて、仕事中心のライフスタイルを志向する人の割合が低下している。

仕事中心志向の低下は、いわゆるワーク・ライフ・バランス志向の高まりとともに進む。仕事中心志向は、73 年 44% から 93 年 26% へと減り、代わって高まったのが、仕事と余暇のバランスを重視する志向（21%→35%）と、余暇中心志向（32%→36%）である。90 年代以降、この割合はほぼ安定しており、仕事中心性が低くなる傾向がみられる。

多くの国・地域が参加する世界価値観調査では、日本経済が低迷する 90 年代後半以降も、日本人の仕事中心性は低下し、余暇時間の重要性が高まり続けている。

この 20 年間で仕事中心性が低下している先進国は、米国、カナダ、ドイツ、オーストラリア、韓国など少なくないが、低下した要因は国によって異なるとみられる。

**日本社会にみる物質主義への振り戻し、内的価値の希薄化：相対的貧困化がもたらす他の先進国との対照性**

1980～90 年代の日本では、非金銭的な就業意欲が ISSP など複数の国際比較調査でいずれも 1 位か 2 位を争うほど高い。ところが 2010 年代になると、金銭的な就業意欲は高い一方で、非金銭的

<sup>10</sup> 米田幸弘 「「働く」意識の変化」日本経済新聞 2025.7.2～7.12。

## 日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

な就業意欲は、比較対象国の中でも下から数えた方が早いほどまで大きく低下する。

この20年間、非金銭的な就業意欲の高まりがみられる他の先進国とは対照的である。他の先進国では、「脱物質主義化」が進んでいるのに対し、日本では「物質主義への振り戻し」というべき事態が進行するという対照的な構図となっている。

「日本経済の失われた30年」ともいわれた時期を通して、人々は仕事に積極的な意味を見出しつくくなり、「仕事はお金を稼ぐ手段に過ぎない」と割り切る傾向が強まっている。米田幸弘[2025.7.4]は、「仕事の内的価値の希薄化」とみなす。

このような変化をもたらした背景には、日本経済の長期低迷が影響している可能性が高いと考えられる。物価変動の影響を除いた実質賃金は30年以上にわたってマイナス基調となっており、上昇基調のOECD諸国とは対照をなしている。物質主義への振り戻し、内的価値の希薄化など他の先進諸国と異なる趨勢には、勤労者の相対的貧困化が大きな影を落としているとみられる。

### 仕事への満足度と帰属意識の低さ、その要因

1970年代以降のさまざまな調査で、日本の労働者は仕事への満足度と勤め先の組織へのコミットメント（帰属意識）が、ともに低いことが明らかになっている。

他方、日本の労働者は、欠勤率の低さ、企業定着率の高さ（＝離職率の低さ）、労働時間の長さなど、行動レベルでは高いコミットメントを示す。にもかかわらず、意識レベルでは組織コミットメントも仕事満足度も低い。それはなぜかが問われる。

いくつかの説も提示されている。①控えめに回答する国民性、②仕事に求める期待が大きく容易に満足しない、③転職にくくかつ転職が不利益になりがちで、不満があっても組織にとどまる傾向が強い、等。

意識レベルでは組織コミットメントも仕事満足度も低いが、容易に転職できないため、職場での立場が悪くならないよう、行動レベルでは高いコミットメントを示さざるを得ない、という構図が浮かび上がる。

国際比較調査ISSPでは、1997～2015年までの約20年間において、もともと低かった日本の仕事満足度は、他の先進国に例を見ないほど大きく落ち込み、組織コミットメントも低下している。

仕事満足度と組織コミットメントが低下した要因として、「仕事の面白さ」「経営者と従業員の関係の良好度」「職場の同僚間の関係の良好度」「収入の多さ」など、職場環境の指標がことごとく悪化していることがあげられる。

1990～2010年代の間に、生活に占める仕事の重要性は低下し、人々は余暇により大きな意味を見出すようになった。働くこと自体に積極的な意味を見出しつくくなり、「仕事は金を稼ぐ手段」と割り切る傾向が進むなか、もともと低かった職業生活の満足度はさらに低下した。

こうした意識変化が生じた要因として米田幸弘(25.7.7)は、日本経済の長期低迷に加えて、「時代が求める働き方に日本社会が追いついていない可能性」を指摘する。

「経済が成長しない、賃金が上がらないといった理由から、努力が報われにくい時代になった」といわれており、人々の意識にも反映されている。

統計数理研究所の「日本人の国民性調査」で1988年と2013年を比べると、「まじめに努力していれば、いつかは必ず報われる」と考える人が減り、「努力しても報われない」と考える人が17%から26%に増えている。「この10年で生活水準が悪くなった」と感じる人ほど、「努力しても報われない」と回答する傾向がみられる。

世界価値観調査によると日本では、2000年代に入り「(成功するには) 勤勉に働くよりも、運

やコネによる部分が大きい」と考える人が増えている。運やコネの方が重要だと思う人の割合は、1990 年代と比較して 2000 年代と 10 年代で 10 ポイントほど高くなっている。米田幸弘 [25.7.8] は、「競争社会のフェアネス（公平性）に対する疑念が高まった」と評する。

### 5.3 若者の意識変化

#### 若者に広がる「野心の低下」

「日本生産性本部による「新入社員の意識調査」からは、若者の「野心の低下」ともいえる意識変化がみられる。

働く目的として「自分の能力を試す生き方がしたい」を挙げる人の割合は、1990 年代は 25 ~ 30% で推移するも、2000 年頃から低下し始め、10 年代後半には 10% 程度に下がる。

代わって上昇したのが「楽しく生活したい」。1990 年代の 20% 台後半から、2010 年代後半には 40% 前後に高まっている。「社会のために役立ちたい」も上昇傾向にある。

一方、「人並み以上に働きたいか」という質問では、10 年あたりから「人並みで十分」が上昇している。米田幸弘 [25.7.8] は、努力が報われにくくなったと感じる若者の間で、「未来を見据えたチャレンジより、「今」のやりがいや楽しさを求める現在志向が広がっている」とみる。

#### 社会での自己確立の不安と終身雇用願望

「働くことが自分探しとなったといわれるが、自分の適性に合った「やりたいこと」を見つけるのは至難である。社会に出る前に身につける能力と、社会に出てから求められる能力の間にはギャップも少なくない。そこからさまざまな問題が生じる。

「ひきこもり」もその 1 つである。何らかの事情で、社会人として要求されるハードルを飛び越えられなくなり、アイデンティティを確立できずに苦しんでいる人たちが多い。

2020 年前後に登場した「ゆるブラック企業」は、職場環境に問題はないものの、やりがいや成長を感じにくい企業を指し、若者の転職が増える要因ともいわれる。従来の不満型転職とは異なり、「仕事で成長できない」「転職できなくなる（他社で通用しなくなる）」という不安から生じる「不安型転職」（古谷星斗）という。

いずれも、社会人としての安定した自己を確立することの困難さから生じる「不安」がベースにある。

他方で、その不安への反動なのか、「終身雇用」を望ましいと考える割合も高まっている。1990 年代後半には、若い人ほど終身雇用を支持しない傾向がみられたが、その後、若い人ほど支持率が上昇し、2010 年代にはどの年齢層でも 9 割近い支持率になっている。

## 6 組織と個人の拓かれた関係づくり：負の循環を超えて

### 6.1 契約・ルールと人間観（性悪説と性善説）からみる日本の組織風土

組織と個人の関係、契約・ルールにみる日本的な特徴と課題は、太田肇 [2022] が示唆に富む<sup>11</sup>。

組織や社会の制度は、一般に個と全体とが対立する、少なくとも一致していないことが暗黙の前提になっている。ところが、日本では、全体の利益と個の利益が調和することを暗黙の前提にして制度がつくられ、運用されている。契約・ルールは大まか・曖昧で、社会契約の意識、つまり自分の利益や権利から出発して組織や制度をつくっているという実感が薄い。そのため国や組織に対する本当の

<sup>11</sup> 太田肇 [2022] 『何もしないほうが得な日本—社会に広がる「消極的利己主義」の構造』 PHP 新書。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

忠誠心は湧かないし、主体性も責任感も生まれにくい。

契約の概念と意識の有無は、性悪説と性善説の違いとして捉えることもできる。契約・ルールとして明確に決めておかないと、利己的に振る舞うものが現れるかもしれないというのが欧米式の考え方である。一方、契約やルールで定めなくても利己的な行為をする者はいないとみなすのが日本式の考え方である。他方、性善説を前提にすると、「性悪」行為への対処が難しくなる。野放しにされがちとなり、まねる、見て見ぬ振りをする、「何もない」などの利己的な態度も広がりやすい（太田、176-7 ページ）。

いま求められているのは、個人個人の利害は異なり、全体の利害と必ずしも一致しないという当たり前の現実を直視することである。そして、忖度するあまり「黙して語らず」ではなく、自由に本音が語れることである。

学びや仕事などにおいて、新しいことに挑戦しなければ成長しないし、個性も發揮できない。達成感や自己効力感を味わったり、自己実現欲求や承認欲求を満たしたりする上で、「何もない」という選択肢はない。「するほうが得」で面白い組織・社会へ変えていくことが、再生へのカギを握るといえよう（太田、182-3 ページ）。

## 6.2 意欲を高めるマネジメント：日本の管理職への厳しい視線

日本人が極端にやる気をなくしたひとつの原因として「管理職の質の問題」があげられる。日本企業の管理職は、世界の先進的な企業で働くマネージャーと比べて、著しくマネジメント能力が劣っているという調査結果が出ている。

マネージャーとは、「偉い人」ではなく「部下にやる気を出させる人」である。そのことを理解している日本人管理職は、一般的な欧米企業に比べて圧倒的に少ない。

日本は調査対象 16 カ国中、一番「管理職の質が低い」という結果が出ている。

「各国の従業員は直属上司をどう見ているか」の調査では、「チームワークを支援してくれる」「人材を尊重してくれる」「目標達成のための責任を委ねてくれる」「高めだが実現可能な目標を設定してくれる」など 14 の質問項目に対して、「よい」と答えた人の率を集計している。

その結果をみると、14 ある質問項目のうち 9 項目で、日本は「よい」と答えた人の率が 16 カ国中最下位。とりわけ低いのは「業績について頻繁にフィードバックしてくれる」「仕事への情熱をかけ立てる」「何が自分をモチベートするのか理解してくれる」などの項目である。

日本人の従業員は、直属の上司のリーダーシップに対して非常に厳しい評価を下している。「日本人は仕事に対する意欲が低い」とことと大いに関係しているとみられる。

部下による管理職に対する評価が低いのは、個々の管理職の資質の問題ではない。会社経営の問題として捉える必要がある。どこの企業でも、管理職に対して求めているものがあり、そのマネジメントスタイルを実践するための人事制度や教育研修が整備されているからである。

世界中の先進的な企業において、管理職に求められている当たり前のことだが、日本の企業では求められない。「部下の意欲を高めるために、管理職側からつねに部下に対して積極的に働きかけなければならない」という認識が、日本の企業社会ではきわめて希薄である。企業経営のしくみとして、管理職が部下の意欲を引き出すことを目的とした効果的なシステムや慣習を持っていない。

ビジネスの現場においてやる気を復活させるためには、日本人の管理職に対する概念を根本から変える必要がある（可兒、32-35 ページ）。

### 6.3 個人の自制と組織への埋没：イノベーションを妨げる負の関係

ISSP 国際比較調査「仕事と生活(職業意識)」(2015 年)によると、経営者と従業員の関係が「良い(「非常に」+「まあ」)」と回答した人の割合は、男性の場合、「良い」が多くの国で 7 割以上を占めているが、日本では半数強(54%)にとどまる。女性についても、日本で「良い」は 6 割(60%)で、男性同様、各国と比べると少ない。

「良好な労使関係」は、日本の経営の 2 本柱の 1 つとされてきたが、それとは真逆の調査結果とみられる。経営者と従業員の関係がよいと考える人が各国と比べて少ないのでなぜか。

最大の問題は、日本の経営者と組織運営にあるとみられる。経営のビジョンを描き、戦略を立て、組織を導くために、自ら手本を示し先頭に立って引っ張っていくのが、経営者の本来の役割といえる。これまで日本企業に多く見られるのは、それとは真逆のお神輿経営である。トップとして決断せずに、会議を重ね、各部門の合意による経営方針に委ねる。玉虫色となり時間もかかり過ぎて、好機を逸しがち。自ら範を示すことは少なく、顔も見えにくい。そうした経営者や管理者に対し、信頼や敬愛は湧きにくい。

日本では一般的に上司と部下の関係が、契約やルールに則って築かれるというよりは、主觀や忠誠心といった心理的な側面に左右されやすい。ひとりがミスをすると職場全体が後始末をしたり、罰を受けたりする傾向もみられる。

組織と個人の利害が一致しないことを前提にしている欧米では、イノベーションと信頼を引き出す仕組みが必要となる。個人に与えられるストックオプションなどのインセンティブや、大胆な人材抜擢、部下との対話や合意の重視などがその例である。企業は長期的な発展に必要な制度を設け、政府も教育や企業支援に膨大な投資を行う。

一方、日本では、組織と個人の利害が対立関係にあるという割り切った見方をしないため、思い切ったインセンティブや対話が必要だという認識も薄い。仕事は組織でするものとされ、個人プレーの自制や忖度が求められる。個人の顔が見えないなど、組織への個人の埋没傾向もみられる。

### 6.4 「強み」を生かす日本流イノベーションの仕組みと文化

仕事は、個人が主体となって行い、組織が支援するシステムへと変えていくことが、日本人のやる気と働きがい、創造性を引き出すカギとなる。個人の主体性と自律、自由な発想を促す開かれた民主的な組織に変えていくことが求められている。

QC 活動の基盤となっている「現場・現物・現実」重視の「3 現主義」は、日本の強みであったが、今や呪縛にもなっている。それに囚われ、自由な発想や挑戦を妨げるなど、そこからの脱却が求められている。

「QC から創造は生まれない」といわれる。QC 活動は改善・改良の連鎖であり、それだけでは世界をリードする発見・発明にはつながらない。「3 現主義」を大切にしつつ翼を与えて、自由な発想と交流を促し、さらにデジタル技術・文化とも大胆につなげていく。日本の強みを生かした「三方よし」の新たな仕組みと文化（「3 現主義」、「自由な発想と交流」、「デジタル技術・文化」）が日本流イノベーションの道を切り拓く。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

## 7 個人を活かすシステムと働き方

### 7.1 個人を活かすシステムの創造

#### 個人と家族、社会の幸せのために働くシステム

「人はなぜ働くのか」という本質論に立脚しながら、従来の固定観念に囚われない柔軟な視点から、働くシステムを軸に経営システムを構築していく必要がある。

人は、自分や家族の幸せのために働く。それが社会のために他者の幸せにつながることがわかれれば、働く意欲と満足感はさらに高まる。個人がそれぞれの幸せを追求し、その手助けを心がけるようなシステムが求められる。それを阻む、あるいは促す日本的な特徴は何か、再生に向けての課題は何か。

#### 労使関係の改善に向けて労使協議制の法制化

労使協議制は、ストライキや団体交渉に代わる仕組みとして、1960年代に大企業中心に導入され広がるも、法的に整備されることなく経営の恣意に委ねられたままである。経営主導の労使関係の下で、女性の活躍度や労働法制の整備などに半世紀以上の遅れがみられ、企業別組合は正社員のエリート組織にとどまる。労働者間の分断・格差は深刻化し、組織的なしがらみや働きにくさなどが足を引っ張り、「凋落」の深部の要因となっている。

一方、ドイツでは戦後いち早く法制化され、労使が対等に経営や働き方を論じ決めていくシステムを確立している。ドイツにみる労働生産性の高さは、こうした基盤に支えられている。

労使協議制の法制化は、労働者全体を包括した労働組合への脱皮、社会的自立性を促し、日本社会の雰囲気を一変させる妙手となる可能性を秘めている<sup>12</sup>。

#### 契約・ルールの明示化と機敏な対応：日本的な曖昧・硬直性を超えて

契約・ルールの軽視、標準化・文書化の遅れ、曖昧化が、個人の裁量性への過度な依存につながり、組織と社会の不透明性や不公平感をもたらしている。

他方において、各種ルールや規制が改革や国際競争力のネックになっているとの指摘も少なくない。ルールや規制は、いったん決められると、時代や環境の変化に対応しないまま残存し、システムの硬直化と不全をもたらしやすい。

柴田昌治[2022]は、解決のための確かな「手がかり」をはっきりと言語化することが大事である。それを日本人の共通言語にできれば、もともと持っていた日本の底力をもう一度結集することは可能だという（柴田、4ページ）。

契約・ルールを明示化し、文書化・標準化、システム化するとともに、社会や環境の変化や要請に柔軟かつ機敏に対応し見直していく。そのような組織風土をつくり習慣にしていくことが求められている。

#### 「するほうが得で面白い」システムへの転換

日本の組織や社会には、「何もしないほうが得」という利己的な態度がまん延しているといわれる。誰も挑戦しない組織からはイノベーションが生まれない。じり貧になりグローバル化の波に飲み込まれ、凋落の道をたどる。「失われた30年」は「しないほうが得」がまん延した結果との指摘も見られる。

いま求められているのは、個人個人の利害は異なり、それは全体の利害と必ずしも一致しないという当たり前の現実を直視することである。そして自由に本音が語れることである。

学びや仕事などにおいて、新しいことに挑戦しなければ成長しないし、個性も發揮できない。達成

---

<sup>12</sup> 十名直喜[2024]『学びと生き方のリフォーム：AI時代の人間・労働・経営』社会評論社、120ページ。

感や自己効力感を味わったり、自己実現欲求や承認欲求を満たしたりする上で、「何もしない」という選択肢はないとみられる。「しないほうが得」な組織・社会から、「するほうが得」、面白い組織・社会へ変えていくことが、再生へのカギを握るといえよう（太田、182-3 ページ）。

## 7.2 働く意識と価値観の転換

### 「無自覚な思考停止」と自覚を促す「役割」意識

置かれている前提を問い合わせず、どうやるかしか考えない姿勢は、歴史由来で、ある種の社会規範として深く根付いている。そのために、誰もがそのことに無自覚となり、無自覚な「思考停止」に陥っている。

日本人は、勤勉で粘り強く、結束力は世界一でありながらも、こうした「思考停止」に陥りやすいという「特異性」を持っている。

それは、「運命として与えられた規範を耐え忍ぶ姿勢」にも通じ、それを率先垂範することを美德とする、という一種の「勤勉美学」が組織の中に息づいている。それゆえ、組織人としての規範から外れる行動を選ぶことは、日本人にとってハードルの高い課題になってしまう。大切なのは、思考停止に陥りがちである、という自覚をまず持つことである（柴田、16-18 ページ）。

「創造性」が当たり前にならない働き方と組織のあり方こそ、問題がある。前提や枠を問い合わせし必要に応じて変えていくという挑戦の心がけと日々の営みが、「無自覚な思考停止」に歯止めをかけ、創造性を当たり前にしていく。

「役職」「担当」というのは、与えられた任務の守備範囲がそれなりに示されているため、意識の面では無自覚な「枠」として機能しやすい。

環境の変化が激しい時代においては、誰の守備範囲かがわかりにくい仕事が頻繁に発生し、枠や範囲を超えた対応が求められる。ところが、「役職」意識に囚われると、わかりにくい仕事には見て見ぬ振りや指示待ちになりがちで、柔軟かつ機敏で適切な対応ができなくなる。

一方、「役割」意識は、必ずしも決まった守備範囲（「枠」）にこだわらない。深く考えれば考えるほど変わっていく。仕事の意味や目的、自分が果たす役割がもたらす価値などを深く思考すればするほど、自分が意識する自分の役割に広がりと深みが出てくる。

### 楽しむ動機と求道精神の融合：日本人の特性である勤勉さを、時代の要請に合った形に変えていく

「勤勉」というのは、日本人が持っている最大の特性である。その勤勉さが、必ずしも日本人の幸せに結びついていない。

勤勉さは、本来強みであるはず。意味のないものとして無視するのではなく、勤勉が發揮される際の考え方や姿勢を時代の要請に合った形に変えていくことが求められている（柴田、30-31 ページ）。

柴田は、日本人を「追い込む」ための鞭としても作用するひたむきな求道精神を、「楽しむ」という自らの内発的な動機と融合させる道を提示する。「楽しむ」ための前提条件として、まず主体的な自分の意思が不可欠である。

スポーツ選手がコーチからのアドバイスを受けて大きく伸びるには、選手自身が自分との闘いを自分の頭で考え抜くことでやり遂げるという土台（主体的な意思）が必要である。それは、選手だけに求められているものではない。創造性や挑戦が求められる社会人にも通じる基本的な命題といえる。その土台づくりが、求められている。

ひたむきな求道精神を「スポーツや仕事を楽しむ」と掛け合わせ、自由に自分の頭で考えながら自己実現していく。それはやればできるし、そのほうが本来の姿だという（柴田、53-55 ページ）。

日本の経営はなぜ凋落するのか：負の循環を超えて

## 8 おわりに：働く意味や幸福感を高めるシステムづくりに向けて

日本における「働く意識」調査などから浮かび上るのは、元気が出ない内向きがちな日本人像である。仕事が面白くない、自分のリズムで働けない。自由に語れない、仕事の満足度や組織への帰属意識も低い、自主的な学びが少ない等々。

能力の最大限発揮や働きがいは、能力主義管理やQCサークル活動が眼目としたもので、高度成長を引っ張った理念や目標でもあった。今や、ほど遠い勤労者像が日本社会に広がる。それがまた、凋落の深部の要因と化している。小論は、その本質とメカニズムにメスを入れたものである。

能力主義管理は、ストライキや団体交渉などが半ば封じられた「労使協調」、すなわち経営者主導の労使関係のもとで創出・展開されたものである。それは、労働者の自主的な学びや働き、交流などを半ば封じる仕組みや文化としても機能し、その文化や慣行は今も根強く残り、日本社会に深い影を投げかけている。

そのような理解と認識は、日本の経済界や学術界などでは薄いとみられる。深い反省と理解の共有が改革への出発点となる。ストライキすらままならない国際的にも特異な経営主導型労使関係を対等な労使関係に変え、職務の分担と連携を明確にし、人事評価の仕組みと結果を開示するシステムへの改革が求められる。

「日本の経営」の凋落が止まらず、研究力の落ち込みも目立つ。研究現場の活気を反映する論文の発表数が低迷し、日本の学術の国際評価が政治を下回る結果も出ている。そうしたなか、2025年ノーベル賞を2氏（坂口志文：生理学・医学、北川進：化学）が相次いで受賞する。この快挙は、日本の良さと可能性を引き出すシステムづくり、ひたむきさと楽しむという姿勢の融合、「強み」を生かした日本流イノベーションに向けた変革の必要性と可能性を示唆している。

日本社会はかつて経験したことのない「低成長の時代」を迎えており、そのような時代の到来に合わせた制度や人生観・キャリア観のアップデートが進んでいない。どうすればいいのかわからず、過去の規範や常識にしがみつく組織や個人も少なくない。

世界各国のエンゲージメントや労働生産性から浮かび上るのは、「最も生産性の高い労働者は最も幸福な労働者」という構図である。働く意味や幸福感を高める生き方や制度・組織づくりこそ、方向を見失い低迷する日本社会への最良の処方箋とみられる。その課題については、別稿で考えてみたい。

### 【参考文献一覧】

- E. ヴォーゲル [1979] 『ジャパン アズ ナンバーワン：アメリカへの教訓』 (Japan as Number: Lesson for America, Ezra F. Vogel, 1979) 広中和歌子・木本彰子訳、TBSブリタニカ
- 大内伸哉 [2016] 『勤勉は美德か：幸福に働き、生きるヒント』 光文社新書
- 太田肇 [2022] 『何もしないほうが得な日本一社会に広がる「消極的利己主義」の構造』 PHP新書
- 可兒鈴一郎 [2008] 『世界でいちばんやる気がないのは日本人：成果主義が破壊したジャパン・アズ・No.1』 講談社
- 礒川全次 [2014] 『日本人はいつから働き過ぎになったのか：「勤勉」の誕生』 平凡社
- 柴田昌治 [2022] 『日本の「勤勉」のワナ：まじめに働いてもなぜ救われないのか』 朝日新聞出版。
- 十名直喜 [2019] 『企業不祥事と日本の経営：品質と働き方のダイナミズム』 晃洋書房。

十名直喜 [2022] 『サステナビリティの経営哲学：渋沢栄一に学ぶ』社会評論社。

十名直喜 [2024] 『学びと生き方のリフォーム：AI 時代の人間・労働・経営』社会評論社。

日本経営者団体連盟編 [1969] 『能力主義管理』日本経営者団体連盟広報部

村田ひろ子 [2018] 「何が仕事のストレスをもたらすのか—ISSP 国際比較調査「仕事と生活（職業意識）」から」

[https://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/pdf/20180301\\_7.pdf](https://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/pdf/20180301_7.pdf) (2025 年 7 月 28 日閲覧)

森嶋道夫 [1999] 『なぜ日本は没落するか』岩波現代文庫、2010 年

依田高徳「「敗戦」を生かす発想へ」日本経済新聞、2025.2.14

若林秀樹「「伴走型」モデルの確立を」日本経済新聞、2025.2.13

米田幸弘「「働く」意識の変化」日本経済新聞 2025.7.2 ~ 7.12

①「豊かな世代が重視する内的価値」2025.7.2、②「仕事中心が低下する要因」7.3、③「物質主義への振り戻し」7.4、④「大きく落ち込んだ仕事満足度」7.7、⑤「努力が報われない日本社会」7.8、  
⑥「選択的な人間関係を志向」7.9、⑦「周囲からの承認が重要に」7.10、⑧「社会での自己確立の難しさ」7.11、「個人を活かす働き方を模索」7.12