

新和魂とグローバル最適経営

～グローバル化・イノベーション・ダイバーシティの
競争力を駆動する経営哲学～

林 廣茂

(中国・西安交通大学 客員教授)

要 約

21 世紀の企業経営は、「モノの価値創造」（機能・性能）の競争から「コトの価値創造」（意味・情緒）の競争へ転換した。そして、コトの価値創造での「GID（グローバル化・イノベーション、ダイバーシティ）競争力」が、持続する成長のための不可欠のエンジンになっている。多くの日本企業が、1990 年代半ばまでの「モノ造り世界一」時代の成功体験に縛られて構造的な慣性におちいり危機意識が不足しているために、コト造りの GID 競争に後れを取っている。二次データを使ってこのことを先ず確認した。

後れを取っている原因の根源に、日本人の思想の変質があり、その申し子である「日本の経営哲学」の核心である「和魂」、つまり、日本人「らしい・ならでは」の宗教性・倫理道徳性・哲学性が劣化している事実がある、と仮説した。日本人の思想の系譜をたどり、とくに戦後の 70 年間で思想の変質と経営哲学の劣化を検証した。日本人は戦後 70 年間で、経済の高度成長・経済大国化への上昇期と、経済の長期低迷・国際競争力の低下期の両方を経験した。その間に、民族としての自信の回復・定着、そして、喪失を味わった。近年、再び自信を回復しつつあるように見える。しかし、世界最高水準の豊かさの中で、危機感をどこかに置き忘れて、自己中心主義・家族中心主義に閉じこもり、自己変革し辛い心理的慣性に縛られている。そのため大多数の日本人は、企業（組織）に強い愛着を持たず、コトの価値創造の GID 競争にコミットしていない。

日本人「らしい・ならでは」の思想を、「新和魂」として再定義しなければならないと考える。新和魂が、コトの価値創造の GID 競争にうち勝つ「守・破・離の進化」を切れ目なく、アップ・スパイラルに実行する人間力の、涸れることのない源泉となる。コトの価値創造でも、モノの価値創造と同じく、世界に共有される「普遍価値」の優劣競争と、日本の「特殊価値」の発信力・影響力競争は必至である。「新和魂」を持った「グローバル人間」が、優劣競争と発信力・影響力競争を勝ち抜く「グローバル最適経営」の担い手になるだろう。

Neo-Japanese Spirit and Global-Optimization Management:

A Management Philosophy Driving Competitiveness in Globalization, Innovation and Diversity.

HAYASHI Hiroshige

Visiting Professor,
Xi'an Jiaotong University School of Management, China

Abstract

21st-century business management has shifted its focus of competition from 'value creation of tangibles' (functions or performance) to 'value creation of intangibles' (sense of meaning or emotional value). Moreover, competitiveness in globalization, innovation and diversity (GID) is now vital in driving sustainable growth. However, many Japanese companies, ensnared in their successful experience as 'world leaders in manufacturing of tangibles' until the mid-1990s, have fallen into structural inertia, lacking crisis consciousness, and are lagging behind in the GID race as regards making intangibles. We first sought to verify this by examining secondary data.

A root cause for this tardiness may be a transformation in Japanese ways of thinking. As an offshoot of this way of thinking, Japanese management philosophy has 'Japanese spirit' at its core – a typical and unique Japanese sense of religiosity, morality, ethics and philosophical outlook, and it could be argued that these core values have in fact degenerated. We have looked at the chronology of this Japanese way of thinking and particularly noted changes and a concomitant deterioration of management philosophy over that period in the seventy years following the war. During that time, Japanese people experienced both upturns and downturns in their economy; the prosperous period of achieving high growth and attaining world-leading economic power, and the subsequent decline period into long-term sluggishness and weakening international competitiveness. From one to another, Japanese people's national confidence was restored, stabilized, and diminished, and in recent years confidence appears to be recovering again. However, for Japanese used to some of the highest levels of affluence in the world, crisis consciousness is outside their perception; they adhere to self-centred and family-oriented principles, and are constrained by psychological inertia, hindering personal reformation. This in turn means that most Japanese people have no strong attachment to their companies (or organizations), failing to commit themselves to the GID race for value creation in intangibles.

We consider that 'Japanese-style' and 'uniquely Japanese' ways of thinking need to be redefined as a 'neo-Japanese spirit'; this may become an enduring source of the kind of human qualities that can achieve 'evolution through the Shu, Ha, Ri sequence' seamlessly, and in an up-spiral way to thrive in

the GID race for value creation in intangibles. In this race, as in that for tangibles, there will inevitably be competition for supremacy in 'universal values' and in the transmission and influence of 'Japan-specific values'. 'Globalists' armed with such a neo-Japanese spirit will be those who carry out 'global-optimization business management', leading to success in the races for both supremacy and transmission of influence.

Keywords : モノの価値創造, コトの価値創造, GID 競争, 日本人「らしい・ならでは」の思想, 守・破・離の進化, 和魂と新和魂, 普遍価値と特殊価値, グローバル人間, グローバル最適経営

Value creation of tangibles; value creation of intangibles; GID race; 'Japanese-style' and 'uniquely Japanese' ways of thinking; evolution through Shu, Ha, Ri; Japanese spirit and neo-Japanese spirit; universal and specific values; globalist; global-optimization management

Ⅰ 本論文のねらい

本論文で改めて提起する問題はこうである。21世紀の今日の企業経営の競争力は、「モノの価値（機能・性能）の創造」から「コトの価値（意味・情緒）の創造」へのパラダイム・シフトに対応する能力、かつ、GID（グローバリゼーション・イノベーション・ダイバーシティ）を実践する能力、つまり、「コトの価値創造」×「GIDの実践」での適者生存能力と強く関連している。日本企業は、コトの価値創造とGID競争での進化・発展を続けているが、そのスピードは遅く、売上高や利益性などの業績への貢献はまだ不十分である。とくに国外での成長率や利益性は他の先進国であるアメリカ、ドイツ、フランス、イギリスなどだけでなく、中進国・新興国である韓国、台湾、中国などの企業に比べても低い。つまり、日本企業はコトの価値創造のGID競争力でこれらの国々に後れをとっている。20世紀後半のモノの価値創造での大成功にこだわり、構造的慣性におちいってしまい、21世紀のコトの価値創造に後れながら、そのことへの危機意識が弱いからである。そのため、日本経済は低成長・停滞というトンネルを四半世紀も抜け出せないでいる。

企業のGID競争は、経営の5要素の全てに及ぶ。5要素とは、企業の理念（存在理由）、企業文化（企業の個性）、経営資源（人材・情報・技術・設備・資金）、顧客価値創造プロセス（顧客価値形成、SC／VCなど）、組織（生産・マーケティング・財務・人事など）である。

経営哲学は企業理念や企業文化として社内でも共有される。それは、経営資源の量と質の向上と価値創造プロセス機能や組織運営の有効性と効率性の確保をシームレスに実現するための、新鮮な酸素を十分に含んだ血液であるだけでなく、企業の

CSR行動の経済価値・社会価値・文化価値を司る神経系の中枢でもある。

GID競争の遅れの根本的な理由として、今日の経営哲学は、日本人「らしい・ならでは」の歴史的・伝統的な思想的アイデンティティ（宗教性・倫理／道徳性・哲学性）を時代の特徴に適應させ、不易流行的、経路依存的に継承していないからではないかと仮説して、私（林）は、その検証を続けている（林, 2015; 2017）（Hayashi, 2016）。企業経営は「数量的な成果目標に向けての科学的・合理的な企業行動」とそれを各機能現場で実践する人たちの「頭（Knowledge）と心（Mind & Heart）の価値観」（経営哲学）を統合する「営み」なのだから、経営哲学が変質すれば企業のGIDへの適者生存能力も変わってしまう。

本論文では、経営哲学と企業経営の競争力の関連を以下の4ステップで敷衍する。

1. GID（グローバリゼーション・イノベーション・ダイバーシティ）の3軸での、日本企業の競争力の後退とその理由を諸外国との相对比较で検証する、
2. 古代から現代までの日本人の思想的アイデンティティの系譜をたどり、
3. とくに、戦後70年間の日本人「らしい・ならでは」の思想の風化とその理由を分析し、経営哲学の変質の実態を取り出す、
4. その上で、企業経営の競争力を強めるために、今日の経営哲学を再定義し、そのグローバルな普遍性と日本の特殊性の共生と両者の最適化を提案する。

本論文での、GIDの意味を定義しておきたい。

グローバリゼーションとは、企業が、日本の「内へ」と「外へ」、同時にかつ、アップ・スパイラルにグローバリゼーションを継続することである。日本中心主義から離れて、日本をグローブ（地球）の一部であるとして、企業が経営の5要

素をグローバルに最適配分して、グローバルな成果を最大化する、つまり、グローバル最適経営を実行する。それでいて企業の国籍は日本である。

日本企業はこれまで、日本にしながら海外から学んで自社の知識にする内へのグローバリゼーションは得意だったが、その知識を外へグローバルライズする力はまだ不足している。とくに、企業が外へ（海外へ）展開するグローバリゼーションの中で、現地で学ぶという自社の内へのグローバリゼーションが遅れている。つまり、現地での標準化や適応化は進めているが、現地に帰化する・現地を内部化する内へのグローバリゼーションがまだまだ弱い。

イノベーションは、技術だけでなくそれ以上に経営の5要素の全てで継続されなければいけない。顧客価値は、モノの価値（機能価値）とコトの価値（意味・情緒価値）の統合として創造され世界中の顧客に届けられるからである。日本企業はこれまで日本発のモノの価値造りで世界一といわれ、日本仕様のエンジニアリングに強かった。しかし、技術を世界中で顧客目線のコトの価値に転換するデザイン性（想像力と創造力）、価値を顧客に届けるSC/VC（サプライチェーン／ヴァリュウチェーン）の整備やマーケティング力が相対的に弱い。とりわけイノベーションを実行する人材のグローバリゼーションとダイバーシティが不十分である。

ダイバーシティでは、外国人従業員を増やすとか、女性やLGBTの採用率を高めるといった数値の向上もさることながら、彼らの価値観の多様性を受け入れ共生することがもっと重要である。彼らのウェルネスを高めるのも当然だ。とくに価値観の多様性との共生や衝突が、企業のグローバル競争力を高める原動力ともなる。また、異文化と自己の文化との最適化は、国内で実体験をしないで海外で実現できる筈もない。反面、海外での

経験を国内に移転して活かす仕組みも必要だ。

Ⅱ 日本企業は、21世紀の文明システムの内部化に遅れている

文明システム（政治・経済・社会／文化・科学技術）が大転換した。企業経営の存立基盤では、1990年代までの「モノの価値創造」の産業社会から、それ以降現在に至る、「コトの価値創造」のICT社会へのグローバルなパラダイム・シフトが進行中である。

産業社会時代の日本企業は、アメリカをベンチマークし（内へのグローバリゼーション＝日本化）、日本人「らしい・ならでは」の和魂（団結心・忠誠心・使命感など）をエンジンにして守・破・離（AI進化、後述）の三段階での進化を繰り返し、モノ造り（Tangibleな機能・性能価値の製造業）で世界一に登り詰め、経済大国になった。1970年代と1980年代の経済大国化を牽引したのは、とくに自動車とデジタル家電の二大産業で、直接・間接を含めた関連産業（電力、石油、鉄鋼、部材・装置、保険、旅行など）を合わせるとGDPの半分近くに相当したと言われた。

1990年代以降は、ICT社会・GID競争が加速し、価値創造のパラダイムがモノ重視からコト（Intangibleな意味・情緒の価値創造の製造業と非製造業）重視へ急速に転換している。その転換を内部化している企業と内部化が遅れている企業との業績の差は鮮明である。内部化している企業の典型例が自動車メーカー各社であり、内部化に失敗した企業の典型例がデジタル家電メーカー各社である。自動車メーカー各社は、モノ造りで世界一を維持しつつ、コト創り（HBV, EV, FCV, AIによる自動運転など）でも世界の先端を走っている。その間、デジタル家電のモノ造りは技術がコモディティ化して、韓国企業に追い抜

かれ、中国企業に追い上げられている。ICTのコト創り（IntangibleなSNSソフトウェア、IoTやAIを利用したサービス製品など）ではアメリカ企業の背中からはるかに遠い。

いくつかの二次指標を使って日本経済や日本企業の1990年代から今日までの成果を相対レビューする。GID（グローバリゼーション、イノベーション、ダイバーシティ）競争の全ての面を（たとえば質的な側面も含めて）網羅しているとは言えないが、それぞれの指標で、日本の経済と企業の停滞ぶり・後退ぶりを主要諸国との比較で検証しておきたい。

1. 日本の経済力は、26年間足踏み状態を続けている

(1) GDPは530兆円台で推移し成長の実感が得られない

日本の名目GDPの規模は（内閣府，2017a），1990-2016までの26年間でわずか1.18倍成長した（537兆円÷454兆円）。戦後営々として達成した高度経済成長とその果実（国民の貯蓄などの国富）を取り崩して（国債化など）今日に至っている。1997年のGDP534兆円を最後に、その後18年間530兆円台を下回ったままずっと低迷した。2015年に持ち直して530兆円となり、2016年の537兆円で20年ぶりに過去最高を更新した。2015年以降景気は拡大中と言われているが、国民の賃金・消費は両方とも伸びないまま、経済成長の実感はない。

一人当たりのGDPは1997年の4,238千円がピークで、2010年の3,921千円まで減少を続けた。その後上昇に転じ2016年は4,244千円まで回復した。つまり数字の上では、日本人の生産性は過去20年間ほとんど変わっていない。しかしこの間、生産者人口は1,000万人減少しているのので、生産者人口の生産性が上昇した分は、高齢化した

非生産者の増加分でキャンセル・オフされた計算である。キャンセル・オフを超えるイノベーションを実現できていない。

少子高齢化で人口の減少が続く2000年代、民間消費の絶対額は287兆円から300兆円へと＋4.5%の伸びに留まった。その間、無職・年金生活の高齢者が増え、雇用者の報酬は減少した。人々は貯蓄を取り崩して不足分を補ってきただけだった。民間企業の国内での設備投資は減ることはあっても増えることはなかった。政府の支出は合計で漸増しているが、その中身は高齢者などの福祉対策の急増が大きい。インフラ整備のための公共投資は減る一方である（但し近年は2011年の最少だった24兆円から27兆円にまで微増した）。2016年末で、国の借金は過去最高の1,066兆円に達している。

日本の主要企業は成長機会・利益機会を求めて海外展開を拡大し、その果実を巨額の配当や利息として国内に還流している。2010-2016年の経常収支は13兆円から20兆円に拡大した（日本経済新聞，2017a）。その間法人実効税率が段階的に引き下げられ企業は減税の恩恵を受けた。2016年度決算で全企業（金融業を除く）の利益剰余金は390兆円を超えている（財務省，2017）。しかしその資金は、国内では民間消費を増やす従業員の賃金増や成長を目指す設備投資の拡大に廻っていない。企業は利益の内部留保を増やしてばかりいる。だから庶民には好景気と言われても実感はないし、その財布の紐は固い。

(2) 日本経済の国際影響力は半減した

日本経済の規模（GDPで世界3位）を世界の中で相対的に位置づける。世界の経済規模（IMF，2017）は、1990-2016年で3.35倍に拡大した。なかでも中国のGDPは、3,990億ドル（日本の13%に相当）から、2010年に日本を抜いて世界2

位となり、2016年には1990年の28.15倍強成長して、日本4兆9,400億ドルの2.27倍強の11兆2,200億ドルになった。日本のGDPの世界シェアは14%から6.6%に半減し、中国のそれは14%に拡大した。アメリカは世界の4分の1に近い24.6%を占める。

2008年9月のリーマンショック後から2017年の3月時点までのGDP増加額でみると（田村，2017），中国は777兆円増加した（1ドル111.4円で換算）。アメリカは446兆円の増加だった。日本は9.6兆円の増加でEUは375兆円の減少だった。中国が最近10年間の世界の経済成長を支えたのである。アジアの経済成長の牽引車としても中国が日本に取って代わった。日本経済が足踏みしている間に、中国との経済関係を拡大・深化した韓国、台湾、アセアン諸国などが急成長した。つまり、世界の富がEUと日本から、中国とアジア諸国に移転した。

ちなみに生活レベルを実感できる一人あたりのGDP（ppp:購買力平価）では（United Nations, 2017），アジアの中進国・新興国と言われる国々の躍進が目ざましい。2016年時点で、日本41,274ドル（世界30位）に対し、シンガポール87,855ドル、香港58,321ドル、台湾48,094ドルは日本を超え、韓国37,740ドルが日本に迫り、中国は既に15,398ドルに達している。アセアン諸国では、マレーシアは3万ドル近く、タイは1万6,000ドル強、インドネシアも1万2,000ドル近い。大野（2017）は、アンガス・マディソン（2003）のデータを使って、アメリカを100とした一人あたりの購買力平価のGDPで日本は、2016年には、香港、シンガポール、台湾はもとより、韓国にも追い抜かれるとしていた。実際に2016年時点で、上記3カ国が日本を超え、韓国は日本の90%まで迫っている。

高い購買力を持ったこれらの国の人々が、観光

客として日本を訪れ、日本の経済にテコ入れしてくれている。2016年の訪日観光客数2,400万人の83%が、中国、韓国などの東アジアと東南アジアの国々の人たちで占められた（日本政府観光局，2017）。2016年のインバウンド消費額3.7兆円の75%が、中国・台湾・韓国・香港・東南アジアからの観光客による。最先端技術の機能美をもつ日本（主として東京）、歴史・伝統の成熟美を持つ日本（主として京都）、アジアとの文化的親近感が強い日本（主として大阪）の三つの日本の同時に彼らは魅せられている。

2. 日本のグローバル競争力は低下している

（1）世界競争力ランキングで26位に下降した

スイス・IMD（2017）が毎年発表するWorld Competitiveness Yearbook 2017（世界競争力比較）で日本の競争力を見ると、61か国中で、中国18位よりかなり下位で26位とある。2016年の詳細では、経済成長性29位・政府の効率性42位・ビジネスの効率性25位・インフラ整備13位の総合順位である。政府の効率性の悪さ（岩盤規制など）が際立つ。規制が多いために、日本企業ばかりか海外企業にとっても日本はビジネスし辛い国である。ビジネスの効率性（投下資本に対する成長性や利益性など）のランクも低い。「コトの価値創造」への転換の遅れが影響しているようだ。

1988年から1992年まで、「モノ造り世界一」日本の総合ランキングは1位だった。隔世の感がある。その後は10位圏内で、1-5位の間、そして6-9位の間を前後し、20位圏に下がって現在に至っている。2017年の競争力トップ10には、スイス2位、アメリカ4位、オランダ5位、アジア勢では香港1位、シンガポール3位が入っている。どの国も一人当たりの名目GDPが4万ドルから5万ドル超で日本3万9000ドルよりも高い。

つまり、一人あたりの付加価値＝生産性が日本よりも高いのだ。これらの国々は、コトの価値創造、なかんずく ICT を活用した情報サービス産業などに強い。

11-20 位には、カナダ 12 位、ドイツ 13 位、ニュージーランド 16 位、イギリス 19 位の他に台湾 14 位が入っている。一人当たり名目 GDP が日本と同等／日本よりも小さい国は、14 位の台湾 2 万ドル、16 位のニュージーランド 3.8 万ドル、の 2 か国だけである。

日本の競争力の低下は、日本が一人当たりの付加価値生産性が高まらないアジアの老大国になりつつあることと同義であろう。

別の競争力指標もある。国家の競争力評価は、その評価基準の取捨選択によって大きく上下に動くから注意が必要だ。WEF(世界経済フォーラム)(2017)の「世界競争力報告書 2017-2018」(the Global Competitiveness Report 2017-2018)では、世界 137 カ国中で日本の競争力は 9 位とある。マクロ経済環境 93 位、高等教育の質 23 位などは低ランクだが、ビジネスの洗練度 3 位やイノベーション 8 位は高い。日本より上位の国々は、1 位から順に、スイス、アメリカ、シンガポール、オランダ、ドイツ、香港、スウェーデン、イギリスである。

この報告書で指摘している日本の主要な問題点は、大きい順に、税金が高い、労働法規に制限が多い、技術の適応力が不十分、政府の効率が悪い、などが挙げられていて、政治や法律が経済活動、中でも企業活動の足かせになっている現状が見える。企業は一流だが、政治は三流と言われる所以であろう。

(2) 人材のグローバル競争力ランキングで 30 位に後退した

最後に日本人の(人材としての)グローバル競

争力の一端を IMD (2016) の「世界人材報告書」(IMD World Talent Report 2016)で診ておきたい。

人材競争力の総合ランクは 61 カ国中 30 位で 2015 年の 26 位から後退した。世界で中間位くらいの評価である。過去 10 年のトレンドでは、2007 年の 23 位が最高位で 2012 年の 41 位が最下位だった。国内での人材育成力が 19 位、労働環境や動機づけでは 21 位とやや評価が上がるが、ビジネス能力で 52 位とがくんと下がる。ビジネス能力の中身を更に分析すると、国際経験 61 位・言語能力 61 位・有能な高級幹部 60 位・マネジメント教育 57 位と最下位である。ビジネス能力が低い日本人による企業経営の競争力が高まるとは考えにくい。

日本企業の 30-40 歳代の現役世代は、海外で働くのを避け、異文化の人たちと共生しながら競争するのが苦手で、ビジネスの能力や才能でのグローバル競争力が大変低いと言われ続けているが、IMD の報告書はそれを間接的に裏付けていると言えるのではないか。

このビジネス能力の低さが少なくとも過去 10 年超も続いている。日本の 18 歳人口は、1992 年の 205 万人から 2015 年には約 120 万人にほぼ半減した。一方では、四年制大学数は 1996 年の 576 校から 2016 年の 777 校に 200 校増加した。シュウ・ミンチュン (2017) が引用している世界銀行のデータでみると、2010 年のデータで 15 歳以上の人口に占める大学など高等教育修了者(人的資源のストック)の比率は 80% 超、2011-2013 年間の高等教育の就学者率(人的資源のフロー)は 61% 超と、主要先進国で日本はトップ・クラスである。しかし、ビジネス能力の IMD での世界ランク 52 位は異常に低い。つまり人口比での人的資源の数は多いが、質が全く伴っていない。

日本の大学の教育の質の低下が叫ばれて久しい

が、独自の特徴や強みを持たない名前だけの大学、疑似東大、疑似早慶を増やし続けた結果である。大学教育はビジネス向けだけではなく、もちろんいい。しかし、ビジネス能力の基礎を教えるのも大学の大きな社会的責任である。今必要なことは、教育の量的ではなく、質的転換である。そして大学教育の質的転換には、大学教員の質的転換が真っ先に必要である。ビジネス教育で言えば、国際経験なし、言語能力なし、経営経験なし、で文献を読むだけの教員が、他人が書いたグローバリゼーション・イノベーション・ダイバーシティの概念を一方的に読み聞かせる教育で、どんなビジネス能力が教えられるだろうか。

3. 企業の海外展開は、相対的に、低成長と低収益である

日本の海外直接投資の残高約 1.23 兆ドル (2015) は、米独英香仏に次いで世界 6 位の規模である (国際貿易投資研究所, 2017)。アメリカの残高は約 6 兆ドルでダントツに大きく、ドイツ以下日本までが 1.8 兆ドル - 1.2 兆ドルが続いている。直接投資の収益率 (2010-2013 年の平均) では (内閣府, 2016) アメリカの 8.3% が最も高く、イギリスは 7.5%, 日本は 6.9%, ドイツは 6.5% である。

日本の投資先は金額ベースで、アジアが 30% 弱、北米が 35%, 欧州が 24% の順である。投資先の直接投資収益率 (経産省, 2016) では、1996-2011 年の平均で、アジアが 9.1% で高く、アメリカ 5.1% と西欧 3.3% での収益率は低い。アメリカと欧州の収益性の改善が課題だが、収益率が低いのは、日本企業が提供する顧客価値の競争力が相対的に弱いためのから、欧米企業との競争に勝ち抜けるような顧客価値のイノベーションとマーケティングの革新が不可欠だろう。

収益性の低さに加えて、成長率の低さも日本企

業が抱える問題点である (経産省, 2015)。2006 年 - 2013 年までの平均で、アジア太平洋地域 (+3.6%), 南北米大陸地域 (+1.3%), 欧州・中東・アフリカ地域 (-0.5%) の成長率で、それぞれの地域で日本企業は、アメリカ系企業、欧州系企業、アジア系企業の 2 割から 4 割までの水準に留まっている。どの地域でもアメリカ系企業の成長率が圧倒的に高い。中国系や韓国系の企業の成長率も全ての地域で日本系企業を凌駕している。

日本企業の海外市場依存は拡大を続けている。日本貿易振興会 (ジェトロ) (2016) の「世界貿易投資報告 2016 年版」によると、上場企業の海外売上高比率は、2000 年度の 28.6% (547 社平均) から 2015 年度は 58.3% (186 社平均) に高まっている。中でも輸送機メーカー 62.5%, 電気機器メーカー 58.5%, 素材メーカー 45.9% の海外売上高比率が高い。海外売上高の増加は、日本からの輸出依存を下げ、現地での地産地消を拡大して達成している。もちろんその分だけ為替の影響が小さくなり、円高になるほど利益が増える。逆に円安でも輸出は拡大しづらい。

日本企業の海外事業はアジアを中心に拡大中である (経産省, 2017)。中国を含むアジアが 2015 年度の実績で、全現地法人数 25,233 社の 66.7%, 従業員数 557 万人の 71.0%, 売上高 274 兆円の 43.6%, 経常利益 9.6 兆円の 63.8% を占める。

国内での売上成長が望めなくなった日本企業のグローバル展開は拡大しているが、上述したように、その成長性と収益性は欧米系企業だけでなく、中国系や韓国系企業に較べても低い。その間、日本企業の相対的なグローバル競争力は確実に低下している。

4. 日本企業の研究開発投資は利益に結びつきにくい

ここでは技術イノベーションの効率と効果を掘

り下げる。

(1) 世界ランキング 8 位に後退した

WEF (2016) の世界イノベーション力ランキングによると、2010-2011 年から 2015-2016 年にかけて日本は、4-5 位だったが、直近の 2016-2017 年には 8 位に後退した。上位 7 か国は、スイス、イスラエル、フィンランド、アメリカ、ドイツ、スウェーデン、オランダの順である。企業の研究開発投資、研究者や技術者の数、特許の件数ではトップ・クラスだが、産学連携の弱さ、公的研究機関の質、技術の適応力、政府によるハイテク製品の調達などで上位国に遅れをとっている。

(2) 研究開発の投資収益率が低い

日本企業の研究開発は、GDP 比の研究開発投資で、アメリカや欧州企業に較べて一段と積極的だが、その成果が利益に結びつきにくいという分析結果がある（日本経済新聞、2017b）。日本企業は対 GDP の研究開発投資比率を、1995 年→2014 年まで 2.6% から 3.6% へ高めてきた。同期間のアメリカ企業の 2.4% から 2.6% へ、ドイツ企業の 2.1% から 2.8% へ、に比べても大変高い。しかし、その積極的な研究開発投資はアメリカや EU15 カ国の企業に比べて利益にあまり結びついていない。つまり、投資収益率が低いのだ。とくに製造業での収益率が低い。

日本企業の製造・非製造を合わせた研究開発投資額の合計（2004-2008 年）は約 60 兆円で、営業利益（09-13 年）は約 100 兆円だった（投資収益率は 1.7 倍）。同時期、アメリカ企業はそれぞれ 85 兆円と 240 兆円だった（2.8 倍）。EU15 カ国の企業は 65 兆円と 260 兆円（4.0 倍）だった。

製造業でみると、日本企業は 50 兆円の研究開発投資に対して営業利益は 60 兆円だが（1.2 倍）、アメリカ企業は 40 兆円に対して 160 兆円で遙か

に強い利益獲得力を身につけている（4.0 倍）。EU15 カ国の企業は、日本企業よりも少ない 30 兆円の投資だが、160 兆円の営業利益を稼いだ（5.3 倍）。かつて「モノ造り世界一」だった日本企業の 21 世紀での投資収益率の低さが際立つ。

非製造業での日本企業の研究開発投資額は 10 兆円で、営業利益は 50 兆円。アメリカ企業は 50 兆円対 80 兆円、EU15 カ国企業は 30 兆円対 120 兆円である。非製造業での投資収益率は高いが投資額は大きくない。

日本企業の研究開発投資効果の低さの理由について、日本経済新聞（同上）は次の 4 点を挙げている。(a) 大企業による投資に偏っている。(b) 投資の 9 割が既存製品・既存技術の改善・改良に偏っている。(c) 短期で成果が出る投資が大部分で、中長期的な投資が少ない。(d) 新技術・新市場開拓型のイノベーションへの投資をしない。

(3) 起業家の数が少ない

世界の隅々まで全てのものがインターネットでつながり（IoT）、人工知能（AI）が人間の頭脳に取って代わろうとしている今日は、「パラダイム破壊型イノベーション」（山口、2006）が次々と生じる大転換期だと言える。しかし日本には、研究開発に特化した起業家が少ない（日本経済新聞、2017c）。中国には 1 億 2,000 万人（人口比 9%）、インドに 8,700 万人（7%）、アメリカに 2,300 万人（7%）の起業家がいるのに対して、日本にはわずか 350 万人（3%）しかいない。

ベンチャーエンタープライズセンター（2016）によると、新製品開発や新事業開発などを目指すベンチャー企業への投資額の、日中米欧の 4 カ国・地域の国際比較では、2011-2015 年の累計で日本の投資額は 6,557 億円で、圧倒的に少ない。同期間アメリカは日本の 35.5 倍の 23 兆 9,314 億円、中国は日本の 12 倍弱の 7 兆 7,851 億円、欧

州は2兆4,671億円で日本の3.8倍だった。

(4) 技術革新の熱源が弱い

日本経済新聞(2014a)が、「技術革新の熱源」の国別比較を行っている。引用回数が多い学術論文数、発表された学術論文数、特許出願数、政府の研究開発投資、民間の研究開発投資の5つの指標で、主要国を日本の現状を100として評価した。日本の合計評価は500点である。アメリカ2,014点、中国697点、ドイツ513点、イギリス435点、韓国219点の順である。特許申請件数では日本、中国、アメリカが年間40万件台で肩を並べているが、アメリカは引用回数が多い論文数、学術論文数、政府の研究開発投資で、それぞれ日本の8.5倍、4.0倍、4.7倍高い。アメリカはイノベーションの源泉である熱い研究開発のマグマを体内に多く蓄えている。

5. ダイバーシティは世界最下位に近い

(1) 外国人が働きにくい国

いくつかの国際比較データがある。一つは、日本経済新聞(2014c)の「グローバルデータマップ」の「外国人 働きにくい日本」のグラフである。その中で要旨こう指摘されている。「労働力人口が減少している日本で、働き手を確保するために、外国人をもっと国内に呼び込むべきとの議論が高まっているが、日本の人口に占める外国人の比率は1.6%で、その数は204万人。外国人の受け入れは遅々として進んでいない」

アメリカの外国人数の人口比率は6.8%で日本の4倍を超える。外国人人口は2,105万人である。アメリカの情報通信技術(ICT)や人工知能技術(AI)のイノベーションが移民によって担われているのは周知である。アメリカの他に、外国人の人口比率が高い国として、シンガポール(28.1%)、スイス(22.4%)、ドイツ(8.5%)、イ

タリア(8.0%)、イギリス(7.7%)、フランス(6.0%)がある。どれも日本よりもグローバル人材力が高い国々であり、イタリアとフランス以外は、日本よりも国家の競争力が強い。スイス、アメリカとドイツはイノベーション力でも日本より上位である。

(2) 移民受け入れの高く厚い心の壁

日本の労働人口の減少を移民によって補うのは、賛否以前に、実現不可能に近いという議論が『文芸春秋』に掲載された(2017:264-275)。座談会形式の特集記事から主要点を抽出する。

(a) 過去20年間に減った生産人口は1,000万人、今後の40年間で更に3,000万人減少する。1,000万人単位で外国人を受け入れるとしても、それだけの移民を出せる国は日本の近くにはない。

(b) あるとしたら、中東、アフリカ、インドだが、どこも日本とかなり文化距離が遠い。フィリピンやインドネシアは100万単位なら可能かもしれない。中国や韓国はこれから急速に人口オーナスになるので出せる国ではない。

(c) 外国人労働者に対して「日本人化」を強いる企業が多い。外国人のグローバル人材は欲しいが、「権利を主張しないで働いてほしい」「サービス残業もして欲しい」では、有能な人材ほど日本で働きたがらないだろう。

(d) 日本がオープンな社会に変わらなければならない、との議論には賛成だが、移民は労働人口減少の特効薬にはならない。

(e) 最後に、単純労働者の受け入れは、人件費を下げ、経営のイノベーションを阻害して、経済成長にマイナスとなる。

一方では人口減の中で経済成長を実現するこれといった決め手はないが、労働人口の減少以上に

一人あたりの生産性を高めるイノベーションを継ぎ目なく連続して実現すれば経済成長は可能だとする。理論的にはそうでも、そのイノベーションの実現にこれまでの20数年間四苦八苦してきたのが日本企業の現実である。一方では、特効薬ではないにしても、有能な外国人労働者を受け入れて共生する物理的で精神的な異文化との共生の空間を、日本人自身が広げていかねばならないのではないか。知識はいくらでも海外から取り入れる柔軟性を発揮するが、外国人を取り入れる内へのグローバリゼーションの経験を日本人は積みあげていない。経験を先延ばしするほど、日本人の内向き志向が続くばかりである。

(3) 男女の平等：経済と政治の分野で世界最下位である

男女の平等さを0から1までに指数化して国際比較したデータを見る（日本経済新聞、2014b）。経済・教育・健康・政治の四つの観点から分析している。経済では、管理職比率・就業率・同一労働同一賃金を男性と比較している。健康では健康寿命、政治では国会議員に占める比率の男性との比較である。

日本女性の男女平等指標は0.650（男性＝1.0）で、世界136か国中105位。教育と健康は男性とほぼ同じだが、経済が0.584、そして政治が0.060だった。ちなみに隣の韓国は0.635で111位だった。中国は0.691で69位。アイスランド0.873、フィンランド0.842、ノルウェー0.842がトップ3で、以下6位フィリピン0.783、14位ドイツ0.758、18位イギリス0.744、23位アメリカ0.739である。

日本は女性の能力や才能を政治や経済に生かし切れておらず、宝の持ち腐れ状態である。労働人口の減少の特効薬の一つが女性の活用にある。移民受け入れの議論がイエスカノーに集約するかど

うか不明だが、それとは別に、女性を更に活用する社会への転換が緊急の課題ではないか。

(4) DI企業の世界トップ100社の内日本企業は5社だけ

トムソン・ロイター（2016）が発表した、ダイバーシティとインクルージョン企業＝DI企業の世界トップ100社の中に、日本企業が5社含まれている。アステラス製薬5位、資生堂45位、花王83位、第一三共83位、キャノン95位である。

上位15社には、スイスのロシュとノバルティス、アメリカのジョンソン・エンド・ジョンソンとイーライリリーの製薬企業が入っている。アメリカのコルゲート・パーモリーブは消費財、スイスのネスレは食品企業で、いずれも世界中でDI企業だと評価されている。

トムソン・ロイター（同上）によると、『『多様性』『受容性』『人材開発』『悪評（メディアでの論争・物議の頻度）』の4つの基本部門を構成する24の評価ポイントによって、職場でのダイバーシティ（多様性）とインクルージョン（受容性）が最も進んでいる世界の企業上位100社を選出した。『多様性』は女性比率・女性の管理職比率などで測定し、『受容性』はLGBTや障害者、柔軟な労働時間など指標を使う。『人材開発』では従業員教育やキャリア開発などを対象にする。『悪評』ではこの分野に関するネガティブ報道の数を測定する。

そして、D&Iインデックスは、「金融プロフェッショナルの投資行動において企業の長期的な成長と機会を見極めるための理解を深める」のに役立つと述べている。日本企業の現状からみて、こういった基準でかなり低く国際評価されると推測される。

6. 企業の盛衰とその理由

日本企業の寿命は、1983-2013年の30年間の倒産件数の分析で、平均34.9年だった(宇賀神, 2013)。なぜ企業に寿命があるのか。ある文明システム(政治・経済・社会/文化・技術)の中で成功した企業は、その成功体験に固執して構造的な慣性に陥って危機意識を持たなくなり、文明システムが変化しても、変化に適応した経営の変革をおこしづらくなる・おこせなくなるからだと言う。

GID(グローバリゼーション・イノベーション・ダイバーシティ)の3軸に沿って考える。これまで見てきたように、GID競争が企業経営の全てで進行している。企業は国内外で文明システムの変化を内部化して、経営の5要素の全分野でGIDを進化させて、持続性ある競争力を保つ必要がある。持続性ある競争力の強弱・有無が企業の寿命を左右する。

日本経済新聞(2014d)による、2013年12月現在の時価総額上位297社の設立時期の集計がある。1910年代以前の日本の産業革命期・近代産業勃興期に設立された100年超企業は、新日鉄住金、東芝、日立など61社(20%)である。経済恐慌から満州事変・日中戦争に至るに至る1920-1930年代の設立は三菱電機、トヨタ、日産、パナソニック、キャノンなど72社(24%)。1945年から高度成長期が始まった1960年代までの設立はソニー、ホンダ、デンソー、ファーストリテイリングなど118社(42%)。1970年代以降の設立企業は日本電産、キーエンス、ファナック、ソフトバンク、NTTドコモなど46社(15%)である。

戦後の経済回復期と高度成長期に設立された企業が42%を占める。設立後50年未満の企業は15%に留まる。アメリカとの比較で、日本の長寿企業の事業転換や競争力強化がなかなか進まな

い、新規開業率や新興企業の成長率が低い、が指摘されている。輸送機・電気・機械・金属などモノ価値造りのグローバル企業が多く、ICT関連で世界をリードするコト価値創りの企業は生まれていない。

今日までの日本企業には、総じて、コト価値創造のためにGIDを進化させる力が不足していると言えるのではないか。日本の大企業を大きく3つに分ける。「変わる企業」「変わらない企業」「ICTとコト価値創造で成功した企業」である。

(1) 変わる企業

切れ目のないGIDを実行してグローバル競争力を高め世界をリードしている企業群。トヨタ、日産、ホンダなど、小型量販車で世界をリードし、環境対応車では技術開発とそのグローバル提携戦略で先頭を走っている。つまり、モノの価値とコトの価値の両方を統合して世界をリードしている。2016年の世界の自動車販売台数(Automotive News, 2017)で、トヨタ2位(台数シェアは10・8%)、ルノー日産4位(10.6%)、ホンダ8位(5%)、スズキ10位(3.1%)の4社が世界のトップ10入りしている。過去10年以上4社は世界のトップ10の地位を維持している。トップ10企業の中でトヨタの収益力は抜群である。日本車メーカー全社では世界で30%超のシェアを占め、出身国別ランキングは1位である。

2016年、ルノーを外した日産を含む4社合計の国内外の販売台数比率は、各社のホームページで集計すると、ざっと20%対80%で、利益も圧倒的に海外依存である。トヨタ、日産、ホンダ3社合計の生産比率は国内28%対海外72%。各社でみると、トヨタの国産比率は40%、日産とホンダの国産比率は16-17%である。

トヨタの国産比率が高い理由は次のようにまとめられる。今後の技術開発や環境開発を日本のマ

ザー工場で中心に行う、そのためには国内に量産体制が整っている必要がある、国内の部品・部材メーカーなど関連産業への配慮、そして雇用の安定である。

世界の自動車産業は今「100年に一度の変革」（日本経済新聞、2017d）の時期を迎えている。動力がエンジンからモーターへ、エネルギーがガソリンから電池へ、AI技術による完全自動運転へ、などの大変革である。これらの変革を内部化して新たな競争力を獲得した自動車メーカーが近い将来はグローバル市場でのリーダーになるだろう。10年後、世界のリーダーとして日本車メーカーは何社残っているだろうか。

（2）変わらない企業

コトの価値創造のGIDに失敗しデジタル家電から事業転換して再建途上にある企業群で、パナソニック、ソニー、シャープ、東芝（不正経営も深刻）などを含む。2000年代初期からの液晶テレビやスマートフォンでのグローバル競争に敗れた。液晶テレビでは、過去の家電王国と言われた時代の成功体験が大きすぎて構造的な「慣性」に陥り、技術先行の過信から抜けきれず、現地目線での顧客価値の創造や東アジアでのサプライチェーンの構築に遅れた。スマートフォンでは、NTTドコモなどガラケーに固執した大手通信会社に規格から販売まで頼っていたために、市場の開拓をアップルやサムスンに先行されて出遅れてしまった。コトの価値創造のGIDではアップルやサムスンには及びようもなく、中国企業には追いあげられている。2016年の日本企業の世界でのシェアは、液晶テレビで10%前後（DisplaySearch, 2016）、スマホでは5%未満（IDC, 2016）。かつての巨大なグローバル・プレゼンスは、今は望むべくもない。

（3）ICTとコトの価値創造で成功した企業

ソフトバンク、NTTドコモ、ユニクロなど。国内市場でのGIDは進んでいるが、国外でのGIDは発展途上である（ソフトバンク、ユニクロ）。明らかなことは、コトの価値創造で世界をリードする企業は今日現在、日本からは生まれていない。アップル、アルファベット（グーグル）、マイクロソフト、フェイスブック、アマゾンなどが、それぞれの分野で世界を席巻しているが、全てアメリカ発である。そして世界の時価総額ランキングでは、上記5社がビッグ5である（2017年9月29日時点）。

（1）（2）（3）を通して、企業の持続性には、現在の本業（ガソリン自動車とか薄型テレビ）の衰退を防ぐ競争力を強化するGIDだけでなく、産業自体（日本の戦後の繊維、鉄鋼、造船、半導体など）が国際競争力を失うような変化に対応して新産業を創造し、そのGIDを進化させる力も必要であるとの教訓が取り出せる。「GIDの進化を継続できる企業だけが生き残る」という箴言には時代を超えた普遍性がある。

7. 日本・日本企業の課題：まとめ

文明システムが大転換して、1980年代までの産業社会（モノの価値造り）から1990年代以降はICT社会（コト価値造り）へ移行した。そして、GIDが競争次元になっている。たとえば、全てのものがインターネットでつながるIoT、人間の頭脳を代替する人工知能（AI）が、その巨大な影響力を全世界に及ぼしている。こういった世界に普遍的なコトの価値創造のグローバル競争に打ち勝つには、人とその独自文化のモザイク的ダイバーシティを梃子にして切れ目のないイノベーションを実現しなければならない。

文明システムの大転換を企業はGIDの3軸に沿って内部化し競争力を高める。GIDへの進化

論のような適者生存能力が、今日の企業の競争力だと言える。1990年からの四半世紀の間、日本企業の多くはコトの価値造りのGID競争で、守・破・離の進化が十分に進んでいないために、国際競争力が後退していると認識されている。日本企業は世界のこの潮流にますます遅れる可能性が高いのではないか。

経団連(2015)は、このことを日本の危機と捉え、「『豊かで活力ある日本』の再生」の実現には、企業が研究開発・技術開発・新産業/新事業開発で変革を実現させて競争力を回復し、国内外で持続的に成長することが不可欠である、と提言した。経団連は更に、日本を再生させるには、日本人の「意識・社会通念」の変革も必要だとしながら、意識・社会通念の中身に触れておらず、変革の具体的な提言もしていない。日本人の意識・社会通念の変革と企業の変革は、唇齒輔車の関係または表裏一体で不可分であると認識しているはずで、今後「意識・社会通念」の分野の変革にも、積極的な協力が期待される。

現状のGID競争力のレベルのままで、日本経済が再び、1980年代までがそうであったように、21世紀の世界の主演・模範となるような成長軌道に乗る可能性は大変低いのではないか。これまでの分析を通して得られた認識である。日本は規模では今なお世界3位の経済大国だが、一人当たりの生産性(GDP/Capita)では名目で22位、購買力平価では30位で、既に中堅国のレベルである。この生産性のままで人口減少と共に規模でも、経済の中堅国に後退するのか、それとも、着実に持続可能な成長をして、規模ばかりではなく、一人当たりの生産性でもトップ・グループにカムバックするのか。コトの価値創造の内外でのGID競争の成否にかかっていると言えるだろう。

Ⅲ 日本人「らしい・ならでは」の、思想(アイデンティティ)と経営哲学の変遷

日本人の思想は神道・儒教・仏教のメタ統合で形成されている。以下は、林(2015; 2017)とHayashi(2016)を基に、その後の知見を加えて構成した。

日本人の思想は、古代から2000年にわたり、主として三教(神道、仏教、儒教)をメタ統合した宗教性、倫理道徳性、そして哲学性の総称である。

水と緑が溢れ、野にも山にも、川にも海にも、食料になる命が豊富にあり、周囲は海という巨大な要害に守られて外敵に襲われることがなかった安全な日本列島。その小宇宙の中で日本人は、三教を自成的にメタ統合して、日本人の思想を、餅をこねるようにして均質に創りあげた。日本人「らしい・ならでは」の思想のDNAは、「あらゆるものに命を生む魂(たま)が宿りその魂は循環する信仰」「八百万の神々が共存する精神空間」「外来の仏教や儒教を対決することなく受入れる融通無碍なところ」「人への慈悲と思いやり」「他者を排撃しないで受け入れて共生する寛容性、柔軟性と適応性」「天道に恥じない倫理道徳性」「組織の和、序列と秩序」、そして、「天皇への尊崇の観念」などで、古代から形成され熟成され、今日まで日本人にあまねく共有されてきた。日常生活の佇まいでは、「清潔で静謐な空間」「親切・思いやり」「分と秩序を重んじる」「品と作法を守る」「真実は細部に宿る・手抜きしない」などを大切にしてきた。

日本人「らしからぬ」態度や行動をとることは「人として恥ずかしい」とされる。法律に触れる罪とはならないが、「人の道」から外れた穢れた人間・不徳の人間だとされる。「人の道」に戻る

には、「褻（みそぎ）」「祓い」が必要である。

日本の経営哲学は、「これら思想を態度や行動の指針として修身し、世のため、人のために尽くした後の利益は天の理にかなっている」とする価値観を内包している。経営哲学は、日本人の思想の系譜と同時進行で語られねばならないと考える所以である。

しかし今日では、その日本人「らしい・ならでは」の思想が希薄になっていて、そのために、日本人「らしい・ならでは」の経営哲学も希薄になっていると言われる。

1. 宗教性：神道と仏教と儒教のメタ統合（集合）である

梅原（1994）と吉本・梅原・中沢（1995）によると、古代の日本人は、人間の魂（たま）は循環するという信仰を持っていた。人間の魂は死後肉体を離れて山へ帰り、天に昇り、また次の世代に戻ってくると信じられていた。祖先崇拝をし、その魂は子孫として再生すると信じていた。日本人の基層信仰で仏教徒来よりずっと以前のことである。

一方中国から（当初は朝鮮半島を経由して）渡来した仏教は、死後靈魂は成仏するか、再生して永遠に輪廻転生を繰り返すと教えた（加地、1990）。死後成仏とは、阿弥陀如来が死後人を極楽浄土に迎え入れてくれること。輪廻転生とは人間の靈魂は成仏することなく永遠に、地獄、餓鬼、畜生、修羅、人間、天の六道の苦しみを輪廻転生する。輪廻転生の輪から救われるには、阿弥陀如来に西方浄土へ迎え入れてもらうか（浄土教）、禪宗に帰依して現世で解脱する道に進むことになる。

加地（同上）は言う。焼いて残った人間の骨は単なる物であって、本来仏教的には無意味なものであるが、日本人はお骨に死者の靈魂が宿ってい

るとして鎮魂と崇拝の対象として崇める。魂（たま）が循環するという古代の基層信仰を仏教の中に入り込んだためと考えられる。

日本人の思想の他を排除しない柔軟性と寛容性はこうして歴史的に育まれた。以下で神仏習合の成り立ちをたどる。

仏教は日本に伝来する前に、中国で既に儒教と集合して祖先崇拝と招魂再生を取り入れていたため、古代に日本に伝来して忽ちのうちに支配層に受容された。日本人の基層信仰である祖先崇拝や招魂再生とマッチしたからである。今日家庭にある仏壇はポータブルのお寺で、仏壇の中の位牌は死者の霊が戻る憑代である。位牌にむかって祖先崇拝と招魂をしている。

古代から近世までの長い年月を通して、神道と仏教が集合して、怨霊信仰、穢れ（ケガレ）忌避観念、本地垂迹思想＝如来や菩薩など諸仏（本地）が日本の神々の中に現れた（垂迹）とする思想など、が形成された。また、近世には王権神話（神道）と儒教が習合して尊王思想が形成され、それが明治維新後の天皇主権の国柄の思想的な支柱の一つになった。

（1）神宮寺

義江（1996）によると、奈良時代に朝廷の統治がとくに地方で齟齬を来すようになった。王権神話の神々の権威だけでは地方豪族の心を捉えきれなくなったからである。朝廷は、神々を普遍宗教である仏教に帰依させる神宮寺の建立を公認して、地方豪族の心を捉えなおそうとした。以来日本の神々と諸仏は別々でありつつ、一方では習合して今日に至っている。義江は、この神仏習合のかたちを「この時代以降近代に及ぶ日本の社会の精神的核をなす宗教の構造が、基層信仰（神祇信仰）と普遍信仰（仏教）の完全に開かれた系での複合体という独特なかたちで展開する道を開いた

という意味で、歴史的にきわめて大きな意味を持った出来事であった」(義江, 同上: 27) と述べている。

弘法大師・空海の真言密教は神仏習合を積極的に実行した。日本人の古代から続いている怨霊退散や穢れを祓う加持祈祷(神仏に願をかける)を密教に取り入れて(亀井, 2014a), 神仏習合の密教信仰を日本中の庶民レベルにまで浸透させた。

その神仏習合思想では、密教の胎藏界曼荼羅と金剛界曼荼羅の諸仏(如来・菩薩・明王・天)が日本の神々となって現れているとする。密教は宇宙の中心に大日如来が顕現しているとするが、その大日如来(本地)が日本では皇祖神・天照大神として垂迹している。代々の天皇は、宇宙の中心の本地である大日如来が垂迹した太陽神でもある天照大生の生まれ変わりであるとされる。

戦国時代の日本史を動かす戦いを繰り広げた上杉謙信や武田信玄、織田信長、明智光秀、豊臣秀吉、徳川家康たちが、敵味方なく、高野山の奥の院に至る参道に沿って静かに眠っている。56億7000万年後に弥勒菩薩が空海と共に下生して(人間世界に降りてきて)彼らを救済してくれるのを待っているのだと伝えられる。

(2) 八幡宮

全国に44,000社あり、日本人に最もなじみ深いとされる神社が八幡宮である。その総本宮が大分県・宇佐八幡宮で、祭神は八幡大菩薩(阿弥陀如来が垂迹した神で、応神天皇、母親の神功皇后、比売神の三神)である。奈良時代に外敵から国家を守る神・戦いの神とされた。当時の外敵とは、唐や新羅であろう(663年、日本軍は朝鮮半島・白村江で唐・新羅連合軍に大敗を喫した)。平安時代初期には王城鎮護の神として京都・石清水八幡宮に勧請され、鎌倉時代には武家・源氏の守護神として鎌倉・鶴岡八幡宮にも勧請された。

宇佐、岩清水、宮崎(または鶴岡)の八幡宮は三大八幡宮と言われている。

(3) 怨霊信仰

怨霊信仰の始まりは奈良時代である。その半ばごろまでには、「権力闘争の末に敗死した者の霊が怨みをもって現れるという観念が生まれつつあった」(義江, 同上: 92)。しかし、宮廷貴族の範囲内のことだった。729年に自殺に追い込まれた長屋王の怨霊については後述する。「奈良末から平安初期以降になると、王権反逆者の怨霊が、社会底辺者を含む広範な人々によって祀られるようになった」(義江, 同上: 92)。怨霊は敬意を込めて御霊と呼ばれ、御霊を祀る御霊会が行われた。10世紀には、ある強大な怨霊が復讐して時の権力者を次々と死に至らしめ、ついには王権の中枢にまで襲いかかって皇太子の命を奪い、そして、天皇までも死に追いやった。その怨霊の主は菅原道真(845-903)である。

以下は義江(同上)を参考にした。菅原道真は類まれな学力の持ち主で醍醐天皇から右大臣に抜擢された(899)。それを妬んだ左大臣・藤原時平の陰謀で大宰府に配流され、怨みを抱いて没した(903)。道真の配流を最終承認したのは醍醐天皇である。

道真の怨霊は、梵天・帝釈天(密教・大日如来の化身)の許しを得て観自在天神となって王城(平安京)に近づき、怨みを晴らすために復讐を開始した。まず道真を陥れた首謀者の一人・藤原菅根を殺し、病床にあった張本人藤原時平にもとりついて復讐を果たした。怨霊は激しさを増して時平の子孫を次々に死に追いやり、さらに、醍醐天皇の皇太子の命を奪った(923)。930年6月、清涼殿に落雷が起こり、道真霊である天満天神がもたらした祟りであると人々は信じた。その日のうちに毒気が醍醐天皇の身体に入り込み、つい

道真霊の復讐は天皇を病におとすことに成功した。同年9月22日朱雀天皇に譲位した醍醐は29日に没去した。密教と神祇信仰が習合した道真霊＝天満天神の所為であると信じられた。天満天神は反王権の神仏習合神である。

史実に即してみると、7-13世紀にかけて天然痘（疱瘡）が全国的に大流行して多くの死者が出た。天然痘は人口の何割かが死亡するほどの猖獗を極めたという。道真の怨霊に祟られた公家や皇子たちは実際には天然痘などの感染症で死亡したと考えられる。醍醐天皇も天然痘が原因で死去した。

時代は遡るが、奈良時代の735-737年にも天然痘が全国的に大流行した。藤原不比等の息子たち・藤原4兄弟（武智麿、房前、宇合、麻呂）の全員が、737年4月から8月にかけて天然痘で死んだ。藤原家は危機に瀕したが、四兄弟の死は長屋王の祟りだとされた。長屋王は天武天皇の孫で、聖武朝初期の太政大臣だったが、729年、藤原一族の陰謀で自殺を賜った（亀井，1974a）。天武の直系は長屋王で終わり、770年光仁天皇が即位し皇統が天智系に戻った。

946年に即位した村上天皇の時代に入り、朝廷は天神との和解と抱き込みによる怨霊鎮静へ踏み出した。947年北野天満宮を創建した。しかし完全和解までにはその後40数年の時を要した。天神の処遇への不満が続いたからである。993年、朝廷は待遇改善を求める天神の託宣に応じて、道真の官位を正一位左大臣に高めたが天神は満足しなかった。994年、正一位太政大臣を贈ると天神はようやく満足して、王権の守神になると約束した。

現在では学問の神様となった菅原道真を祀る北野天満宮は、全国10,000社の天神社・天満宮の総本社である。

「理不尽さへの怨みをはらす、怨みは相手に祟る」観念もやがて庶民に至るまで共有された。

「人間関係で人の怨みをかわないようにする」のは現在でも日本人の態度や行動のイロハである。

（4）穢れ忌避

「穢れ忌避観念と浄土信仰の集合」についても、義江（同上）を参考にした。王権神話に出てくる「穢れ（ケガレ）」の忌避観念と習合して阿弥陀浄土信仰が日本に根を降ろした。

『古事記』のイザナギとイザナミの物語がケガレ忌避観念の出発点である。二神は先ず協力して国生みをするが、イザナミが死に黄泉の国でケガレに取りつかれて腐爛しているのを見て、イザナギは逃げ出した。清らかな海で禊（みそぎ）を繰り返した。ケガレ忌避の始まりである。禊の最後に、左目からアマテラス（皇祖神、高天原を統治）を生み、右目からツクヨミ（夜の世界を統治）を、そして、鼻からスサノヲを生んだ。スサノヲは高天原をケガしたため追放され出雲に降り立ち八岐大蛇を退治する。高天原は至浄の空間に戻った。

ケガレ忌避の観念は、8世紀の律令国家の日本人に浸透し、ケガレの忌避・排除の方法も禊除（みそぎはらえ）から「物忌み」^{（註）}という、より厳格な道が採られるようになった。ケガレは悪であり清浄は善である。ケガレ忌避観念は、仏教の「人間が罪から解放されて至善の悟りに至る教え」、そして、儒教の「王権や指導者の持つべき人間関係の規範が、正と負の構図になっている」とも結びついて、日本人の頭の中に定着した。神・仏・儒が集合した「浄穢（じょうえ）」の価値観の絶対化である。

（註）物忌み。人の死・産や家畜の死・産など特定の出来事をケガレとみなし、それに感染・付着したとき、自宅に引きこもり「物忌み」をして外出しない。人の死は最も重いケガレとしての「忌み」が決められた。「忌中」と書いた札をかけて、「付着したケガレが空中に四散・消滅するまで30日間外出しない（820年の『弘仁式』など）」（義

江, 同上: 144-145)。ケガレが付着した人を隔離すること、世界を清浄に保つのである。現代でも、葬儀の後で家に入る前に「清め塩」を体にふりかけて、死者に接触したケガレを祓っている。葬儀も神・仏・儒の集合である。仏教が中国で儒教の葬儀儀礼を取り込んだ後に日本に渡来し、日本人の祖先崇拜とケガレ忌避観念と習合したからである。現代の「ケガレ忌避観念」は、葬儀儀礼のマナーとか、きれいい好き（住居を磨くように掃除する、頻繁に入浴する、空間を静謐に保つ）、人間関係や商取引での「汚い関係、汚い商売」などの言葉に含まれる忌避・蔑みの観念、などとして継承されている。

円仁（794-864）が9世紀後半に中国から持ち帰った阿弥陀浄土信仰は、源信（942-1017）によって全面開花した。彼が著した『往生要集』（985）は、第1章「厭離穢土」で、「人間が住む六道（地獄・餓鬼・畜生・修羅・人間・天）は、苦の世界でありケガレに満ちている、だから、この六道・穢土を離れようではないか」と説いている。第2章「欣求浄土」では、「信仰によって、苦しみのない、ケガレのない世界、西方極楽浄土で再生するよう求めよ」と説く。この源信の思想は、彼の死後、「上は帝王・摂関から下は下級貴族に至るまで人々の心を深くとらえた」

以下は亀井（1974b）を参考にした。天皇の外戚、太政大臣として位人臣を極めた藤原道長（966-1027）は、1018年得意の絶頂で、「この世をばわが世とぞ思ふ望月の欠けたることもなしと思へば」と栄耀栄華を詠った。奈良朝以来数多くのライバル氏族を排撃して摂政関白時代を築いた藤原一族の頂点に君臨した道長には、最悪の地獄・阿鼻地獄（無間地獄）に落ちて当然なほどの罪・ケガレがまとりわりついていたことだろう。

晩年は癌か重篤な糖尿病による感染症に侵されていた。金に糸目をつけずに建立した法成寺の阿弥陀堂は密教と結合して荘厳な美しさに満ち、中には、金色燦然たる九体の阿弥陀如来仏が安置されていた。1027年、阿弥陀堂に伏して死期を迎えた道長は、九体全ての阿弥陀仏の手に絡ませた五色の糸と自分を結び、念仏を唱え、極楽を夢見

ながら往生を遂げたとと言われる。

源信の「厭離穢土」「欣求浄土」の思想を抜きにしては、『源氏物語』『草枕』『和泉式部日記』などの女房文学は生まれなかっただろう（亀井、同上）。女房文学の成立期は藤原一族の全盛期と重なっている。『蜻蛉日記』『源氏物語』では「男の奔放な色好み」が、そして『和泉式部日記』では「女の愛欲の遍歴」が、「求道（浄土信仰に帰依する）」との間で葛藤する暗い「たゆたい」（無常観）の精神とともに語られている。一方、『枕草子』には「たゆたい」はなく、共に過ごした翌朝の男性を冷静に観察して楽しんでいる様子「いとをかし」が描かれている。しかし女房文学は、愛欲に溺れた人が堕ちる習合地獄から阿弥陀如来に救われて永遠の極楽浄土で生きるというような救済の物語を扱ってはいない。現世で六道の苦悩に生きながら求法できないで「たゆたう」精神の物語である。日本人の情緒的メンタリティ「もののあわれ」（本居宣長）の一流流であろう。

また、戦国時代の終わり頃には浄土真宗が庶民に大いに広がり、それにつれて地獄図も分かりやすく、死後の恐れをあまり強調しなくなった。江戸時代に流行した四谷怪談、番町皿屋敷などの怪談は、怨みを抱いて死んだ女性の復讐であり、お化け屋敷の妖怪たちは『往生要集』の地獄道や餓鬼道の絵画からイメージを膨らませたものだろう。

(5) 熊野三山

和歌山・奈良・三重の3県にまたがる熊野三山は、熊野本宮大社、熊野速玉大社、熊野那智大社の3つの神社の総称だが、神仏習合の神社である。現在全国に3,000社ある熊野神社の総本山。三社の祭神（スサノオ、イザナギ、イザナミ）の本地仏はそれぞれ、阿弥陀如来、薬師如来、千手観音である。つまり、熊野三山は阿弥陀浄土信仰

の霊場でもある。そして、現在全国に3,000社ある熊野神社の総本山である。

(6) 出羽三山

東北・出羽三山は神社だが、月山の祭神はツクヨミノミコトで本地仏は西方浄土におわす阿弥陀如来とされる（阿弥陀如来がツクヨミに垂迹した）。浄土信仰の霊場である。もともとは真言宗だったが、月山と羽黒山が江戸時代初期に天台宗に改宗した。湯殿山の本地仏は大日如来である。ツクヨミは『古事記』で、高天原を統治する皇祖神で太陽神・天照大神（アマテラス）の弟神とされる。天に昇って夜の世界を支配する。そのさらに弟がスサノヲノミコトである。乱暴者のスサノヲは高天原を追放されて出雲に降り立ち八岐大蛇（やまたのおろち）を退治し、出雲を統治する。スサノヲの七世の孫が日本の国づくりをした大国主命（オオクニヌシノミコト）である。そして大国主命から国譲りを受けるのが、天照大神の孫・ニギノミコトで、地上に降臨した。その子孫が初代・神武天皇である。

(7) 戦国時代の信仰

「戦国びとの信仰においては、神と仏は一体のものと考えられ、神祇信仰と仏教信仰は融合（習合）していた」（神田、2016：150）。「天道」の観念である。神田によると、天道は、(a) 人間の運命をうむを言わず決定する節理、(b) 神仏と等価である（仏意、冥慮に適う神明の加護がある）、(c) 世俗道德の実践を促す（目上を敬い目下を慈しめ、正直であれ）、(d) 祈祷などの外面の行為よりも内面の倫理こそ天道に通じる。天道の観念は古くは『日本書紀』に現れ日本の神々の加護を指していたが、鎌倉仏教が武士たちに広まった室町・戦国時代には神仏と等価されている。戦国大名・北条早雲は天道を説き、織田信長

は今川義元の敗死を「天道の報い」（神田、同上：155）だと言った。

戦国大名たちは、戦いに明け暮れていたが、戦いの際には「神仏の守りが不可欠だと考えられていた」（神田、同上：19）。武田信玄は諏訪明神の神号である「南無諏方南宮法性上下大明神」の軍旗を用い、上杉謙信は真言密教の毘沙門天を表す「毘」の軍旗を用い、徳川家康は浄土信仰の言説である「厭離穢土、欣求浄土」と記した軍旗を用いた。一方では、信玄は禅宗（曹洞宗）に、謙信は密教にそれぞれ傾倒した。彼らは、神仏への信仰が篤い自分こそが正義であると信じた。戦国大名の信仰は現世利益を求めるため、戦いの勝敗は信仰の篤さで決まる。

一方では篤い信仰を持ち神仏に戦いの勝利を祈願しながら、信仰の最大の戒律である「殺すなかれ」の真逆をいく殺戮に明け暮れたのが戦国大名たちだった。織田信長は例外で神仏への信仰を持たなかった。信長は1571年、比叡山を焼き討ちし僧侶を含む数千人を殺戮した。比叡山は、信長の天下布武に立ちはだかる敵だった。神仏を頼まず、靈魂の不滅を信ぜず、来世を願わなかったと言われる。

下って、「お天道さま」がみていらっしゃるという意識が町人や農民にも広がり、人の道徳的・倫理的な態度や行動を駆動するようになった。現代日本の治安のよさは、「天道信仰」が生きているおかげだとも言えよう。儒教的な倫理道德観も根づいている。

(8) 浄土真宗

法然による浄土信仰は（法然は浄土宗の始祖である）、末法の世の人は自力で救済されることはなく他力によって救われる、と説いた。つまり、ひたすら「南無阿弥陀仏」と口で念仏を唱え浄土信仰に徹することを教えた。「疑いながらも念仏

すれば往生す」である。親鸞は法然の他力信仰を更に徹底した。その信仰が浄土真宗である。『往生要集』での阿弥陀如来は、死者の救済者として来迎したが、親鸞は阿弥陀如来を生者のための如来にした。阿弥陀如来を信じる人は、この世ですでに深い喜びに包まれていて、来世を待つまでもない。「善人なおもって往生を遂ぐ、いわんや悪人をや」（善人は自力で救われるが悪人は仏の力・他力に依らなければ救われない）。「南無阿弥陀仏」とひたすら他力をたのべば、極悪非道な人も救われる。

江戸時代には全ての日本人が何らかの仏教宗派に属する檀家制度が設けられた。中でも浄土真宗は、神仏習合の流れに抗して浄土信仰を守り、徳川家康によって1602年に分断され本願寺派（西本願寺）と大谷派（東本願寺）にわかれたが、最大の信徒数を抱えていた。阿弥陀如来の救いに感謝する他力の念仏を唱え、善人も悪人も、貴族も庶民も、阿弥陀如来がおわす「ケガレの全くない」極楽浄土で成仏する。

浄土真宗の信仰は商人に広く浸透し、勤勉・儉約・禁欲・寛容・思いやりという日本人「らしい・ならでは」の思想を育んだ。

2. 倫理性・道徳性

(1) 儒教と仏教が倫理道徳の母体である

日本人は7世紀来中国から儒教の礼教思想（統治、倫理道徳）を取り入れて国造りをした。儒教の宗教の側面は仏教と習合して日本に伝わった。儒教の礼教思想は人が「徳」を究めて真の人間になる教で、その核心が「五常」と「五倫」である。五常は、「仁」「義」「礼」「智」「信」の徳目で、五倫の人間関係を実践して磨く。五倫は上下左右の秩序ある人間関係の道で、祖先・父母・子孫への孝、君主への忠、夫婦の別、兄弟での長幼の悌、朋友との信の道である。五常と五倫が今日

に至るまで日本人の倫理観・道徳観の母体である。

梅原（1981）によると、聖徳太子は603年に制定された「冠位十二階制度」で、五常の徳の大きさに天皇の臣下を徳・仁・礼・信・義・智の大小十二階に序列づけた。また604年の「十七条憲法」では、徳治を中心に、更に仏教の内的訓戒（仏教崇拜）と法家の内的規律訓戒（秩序の維持）を取り入れた。但し五常は、十七条憲法では、天皇の統治力がまだ不十分で豪族が割拠していた当時の日本の実情に適應されて、「和」（仁）「礼」「信」「義」「智」の順になった。豪族間の争いが多かった時代に聖徳太子が定めた、争わない「和」が日本人の最高の徳目になった。

仏教が伝来して、因果応報の思想が広まった。前世（先祖）の善行や悪行が現世（自分）に善・悪の報いとなって現れ、現世の自分の行いは来世（子孫）に善・悪の報いとなる。人は過去・現在・未来の三世にわたって原因に応じた結果を受けるので、仏法に沿った善い生き方をしなければいけない。世のため・人のために尽くす、勤勉・儉約・禁欲の暮らしを貫く、である。

これ以降千数百年にわたり、儒教と仏教は時代の文明システムに適應してメタ統合、または、習合を繰り返し、日本化されて日本人の倫理・道徳思想を形づくった。儒教からは人間としての正しい生き方を学び、そして仏教には魂の救済を求めた。

(2) 儒教は神道と習合して日本の儒学になった

儒教は天皇をいただく律令制の統治思想となり、神道（王権神話）による天皇支配の権威との両輪になった（古代・奈良時代）。新儒教である朱子学の絶対的な尊王攘夷の統治思想を後醍醐天皇や楠正成が信奉し、「建武の中興」（1334）の天皇親政を招来した（中世・鎌倉時代の終わり）。

新儒教である朱子学はまた、徳川幕藩体制の統治思想でもあった（近世・江戸時代）。その朱子学は江戸時代に、天照大神の加護を取り入れて日本化した（垂加神道と朱子学の集合）。帝国日本期（明治から第二次大戦での敗戦まで）には、日本化した朱子学と古代の王権神話を集合した国家神道が天皇主権の統治の思想的な支柱になった。そして西欧列強のキリスト教に対抗する日本固有の宗教と位置づけられた。

楠正成の「尊王攘夷」は神・儒の集合思想で、「天皇への忠義と朝敵・足利尊氏の討伐」が表裏一体である。その「尊王攘夷」思想は後世に引き継がれ、武士道の精華である『葉隠』に反映され、そして、「水戸学」の思想にも繋がり、幕末の尊王攘夷派の精神的な核にもなった。

17世紀に確立した徳川幕藩体制は、朱子学を統治の学として利用し、厳格な士農工商の身分制度と天皇から大権を委任された中央集権の封建統治を正当化した。その理論的リーダーが儒学者・林羅山（1583-1657）で、彼は京都五山・建仁寺に入ったが禅僧になるのを嫌い、22歳で、日本朱子学の祖と言われる京都五山・相国寺の元禅僧・藤原惺窩（1561-1619）に推挙されて徳川家康に仕えた。羅山は「武家諸法度」などの幕藩体制の基礎をつくった。後に幕府学問所昌平黉となる家塾を創設した。昌平坂学問所となってからは林家が代々大学頭に任ぜられた。後述する山崎闇斎の崎門学派と共に、全国の藩校を二分する学問勢力になった。

17-18世紀には朱子学と、「自己の存在の本性を見抜いて仏になる（見性成仏）」（鈴木、1987）、つまり、生の解脱を説く禅が習合した武士の作法＝武士道が形成された。その核心は、主君への忠であり忠を貫くために命をささげることと、支配階級の士として五倫を実践し五常を磨くことである。やがて武士の作法が、町人（商人や職人）や

百姓にも広がり、日本人全体の精神、民族精神になった。

江戸時代の中ごろまでには、神・仏・儒のメタ統合思想から商人の倫理・道徳である商人道が武士道に対置して形成された。商人は最下位の身分とされ、商品を右から左に流通させるだけで利を貪るのは「卑しい、強盗にも等しい」（荻生徂徠）と蔑まれていた。商人は自らの存在理由を打ち立てた。それを後に商人道と言う。商人道は、「幕藩体制を支えて武士が俸禄を得ることと、経済活動を通して人々の暮らしを支えて商人が利益を得ることとは、徳川将軍や藩主に仕えるという忠義の価値において同等である」を核にした経営哲学である。後に詳述する。

（3）水戸学と国学

仏教は「蕃神（外国からやってきた神）」だから不要であるとした水戸学の尊王論は垂加神道と朱子学の倫理が融合しているし、同じく仏教を不要とした国学は尊王思想だがその倫理は神道である。何れも明治維新を招来させた思想である。

山崎闇斎（1618-1682）が唱えた垂加神道は「反」本地垂迹で、仏ではなく神が来臨して人々を加護するとした。天照大神の生まれ変わりである天皇が統治する神儒合一を説いた。垂加神道を取り入れた水戸学は、「神の国（日本）の道を敬い中国の道（儒学）を教えよ」と説いた。「皇位継承の無窮、君臣、父子の大義（忠と孝）は天地と共に変わることはない」（ベラー、1996: 207-208）のである。しかし水戸学は倒幕を唱えてはいない。

水戸藩はもともと朱子学的な尊王攘夷思想に貫かれた藩である。2代目藩主・徳川光圀は尊王思想の持ち主で、「我が主君は天子なり。今将軍は我が宗室（徳川家の主）なり」（『桃源遺事』）と家臣に言い聞かせたと伝わる。徳川幕府は天皇か

ら大権を預かって統治していると説いた。対外的には攘夷を強く主張した。神武天皇から後小松天皇（1392年に南北朝は北朝によって統一された）までの100代の天皇の治世を、南朝正当論の立場で記述する『大日本史』の編纂を始めた。『大日本史』が完成したのは1906（明治39）年である。

国学の主張は、強い倒幕の思想ともなった。日本人は、天照大神とその生まれ変わりである天皇を崇拝し、天皇に絶対的に忠誠で、天皇が現実の支配権を回復し、日本から全ての腐敗した影響（儒教と仏教）を排除すべきである、とした。倒幕論を唱えたのは薩摩藩の西郷隆盛や大久保利通ら、長州藩の桂小五郎、公家の岩倉具視らである。王政復古と鎖国の継続が狙いだった。しかし彼らが実際に招来したのは王政復古の新政府とその政府による開国だった。

国学の思想は朱子学と習合して、明治期の帝国日本の天皇主権の統治に反映されている。帝国日本期には、朱子学の四徳と五倫の思想が全ての日本人に、国家神道への参加、教育の修練、軍隊の訓練、そして日々の社会生活を通して浸透した。

3. 哲学性

日本人の宇宙論・世界観では、人間は汎神論的で普遍的な天然自然の理に従って正しく・世のため人のために尽くさなければいけないとされる。それを天命（運命、使命）と受け止める。朱子学の「天の命ずるをこれ性（理）と謂う」（礼記）と同義である。

また仏教の諸宗派の本尊である釈迦如来、阿弥陀如来、大日如来がそれぞれ示す、「禪宗は仏に依存しない現世での解脱、即身成仏」「浄土教の阿弥陀如来による来世での救済」そして「大日如来が我に入り我も如来に入る現世での即身成仏」の教えが、日本人の精神のありようを左右している。

故・松下幸之助と稲盛和夫の二人の創業経営者は、日本人「らしい・ならでは」の思想の持ち主・実践者の代表例である。二人に共通しているのは、「実践を通して人としての大義を果たす」「使命感を持って生きる」という知行合一の哲学である。

パナソニックの創業者・松下幸之助（1894-1989）の哲学には、儒教的、汎神論的な「真理の追究」と仏教的な「謙虚・思いやり」の思想が色濃く反映されている（松下、1979; 2001）。天然自然と社会の理法（秩序）にしたがって大義＝社会正義（より良い国や社会への貢献）を果たすことが人間の使命である。パナソニックでは全社員がその使命感を共有し、大義のない利益は認めない。企業は社会からの預かり物で、人間の使命を果たす場である。松下幸之助は、「顧客の利益」「顧客の満足」を何よりも優先した。

京セラの創業者・稲盛和夫（1932-）は、鹿児島県で生まれ育ったせいか陽明学徒・西郷隆盛を尊敬して成人した、と自伝で述べている。彼の哲学は、陽明学と禅の影響が色濃い。天という絶対真理（正義）と自力で一体化する（大義を果たす）、つまり、敬天愛人を天命とし、自分にしかできない仕事を通じた言行一致で自己を磨く（即今、当処、自己を確かめる）ことを説いている（稲盛、2004; 2009）。「今の日本はあまりにも平穏で、安穩をむさぼっている。日本人は大義を忘れ、闘魂の精神を失っている」（日経ビジネス、2013）。

4. 経営哲学は日本人の思想の申し子

日本人の経営哲学は、日本人の思想の申し子である。ある時代の思想は、その時代の文明システム（政治・経済・社会／文化・技術など）のサブ・システムである。現在のシステムの中に過去を連綿と継承しつつ、時間を超えた不易な部分

と各時代に特殊な部分を同時に持って形成され進化する。その申し子である経営哲学も経路依存性、不易流行性、そして時代の特異性を反映しつつ変化し進化する。日本人の経営哲学は、日本人「らしい・ならでは」の思想を反映して日本文化に特殊であると同時に、それが究極に目指している「顧客、社会、国家」の豊かさとウェルネスへの貢献は、時代と文化の違いを超える普遍性を持つ。

日本の経営哲学が現在にも通じるように形成されたのは封建日本期で、以来今日までの400余年にわたり、それは文明システムの大きな転換と共に拡大進化してきた。

封建日本（江戸時代）の265年間（1603-1868）の「三方よし」の経営哲学は、「地域社会に貢献し、顧客満足の後で得られる利益は正当である」とした。

帝国日本（明治維新から1945年の敗戦まで）の77年間（1868-1945）の「士魂商才」の経営哲学は、「三方よし」だけでは不十分で、「日本を列強と並ぶ一等国にするために武士道精神で産業発展につくす」とした。強い国になるために貢献するという国家観と国民意識が反映されている。

民主日本の45年間（1945-1990）の経営哲学は、「国家の再建と家族の豊かな幸せのために減私奉公する」和魂と「アメリカに追いつき追い越す近代産業の発展を実現する」商才が結合した。世界2位の経済大国になり、日本人は民族の誇りを取り戻した。

グローバル日本の27年間（1990-現在）は現在進行中で、その経営哲学を仮に「新和魂グローバル最適経営」と呼んでいる。その中核にある筈の日本人「らしい・ならでは」の思想は劣化していると思える。思想の劣化と日本経済の長期低迷とが、相互に関連しているのではないか。本

論文のテーマである。

（1）封建日本（江戸期）の経営哲学

日本の商人・商業経営の歴史は古く、古代から中世にかけて商人が活躍した記録がある（佐々木、1972）。深尾・中村・中林（編）（2017a：71-80）によると、中世・15世紀末-16世紀の職人（工産物の製造、商業など）の内、商業（工産物の販売）に携わっていた職人が27%に達していたという報告がある。実数は不明だが彼らは、とくに、京、大坂、奈良など都市化が進んだ地域に集中して居住していた。しかし、古代・中世の商品の流通経済は未発達であり、本格的な商業経営には至らなかった。江戸期に入って本格的な商業資本主義が発達し全国に流通経済が浸透した。以下は林（2015：8-10）にその後の知見を加味して構成した。

徳川幕府の封建統治が全国に行きわたり、その安定した統治の下で、城下町が発達し、歴史上かつてなかった高度経済成長が続いた。封建統治は藩の自治権（年貢を徴収する課税自主権）を認める連邦制で、各藩は米の生産を増やす新田開発とか特産物の開発を奨励した。それら全国の農水産物が、大坂に集まり一部は加工されて大坂から全国に流通し、江戸・大坂・京の三大都市だけでなく各藩の城下町などの都市住民を始め全国津々浦々で消費された。北海道から日本海沿岸に沿って大坂への西回りの航路（北前船）と、大坂から江戸への東回りの航路（菱垣廻船・樽廻船）が物流の二大動脈だった。物流とそれをマネジする商流がアップ・スパイラルに拡大した。全国物流・全国商流を担った商人の活躍を抜きにしては経済の好循環は実現しなかったし、幕府や各藩の経済は成り立たなかった。朱子学での封建統治の政策は反商業主義だったが、現実の暮らしはそれを包み込んだ商業主義で賄われた。

幕府や大名、そしてそれに仕える武士や足輕を合わせた 200 万人が、江戸や各藩の城下町である都市に住み年貢収入を超える奢侈な消費を続けたために、幕府や多くの藩は財政難に陥り、武士は窮乏した。そしてそのことを商人の利益追求のせいにした。農本主義に依存し、自ら生産に一切携わず、その生産物を年貢として徴収し貨幣に換えて暮らすのが「士」だった。儒教でいう「士大夫」にとっては当然の「理」だったが、経済原理に反する理が「士」を追い詰めたとは気づかなかった。

江戸期を通して、商業を縮小し武士を農村に定住させるべきとする幕府や大名の（そう進言した荻生徂徠など儒学者・朱子学者を含めた）反商業主義が続く一方で、商業活動を「善」とする商人や豊かな農民たちが持続する経済成長を担っていた。彼らは、「義」を重んじつつ自律的に商業活動を営み「利」を蓄積し、それを地域の特産物の開発や農作物の増産、そして、事業拡大に再投資して更なる経済成長（富の増加）を実現した。

農作物の増産が実現したのは、(a) 治山・治水が進み開墾・新田開発が加速した、(b) 灌漑・肥料・品種改良など農業技術の開発が進んだ、(c) 米以外の特産物が多く藩で生産されるようになった、(d) 農民が勤勉に働いた、の 4 要素がシナジーを発揮した。土地の単位当たりの農業生産性で当時世界最高レベルを達成していた。「勤勉革命」（川勝，1997）である。米穀の実収石高（中村哲による）でみると（1 石 = 180 リットル，150 キロ），1600-1820 年間で、耕地面積当たりで 1.5 倍超、石数ベースで 1,900 万石から 4,700 万石に 2.5 倍弱増大した（浜野ら，2009）。別の推計値では（深尾・中村・中林，2017a :284），1600-1846 年間で、総石高が 3,000 万石強から 6,700 万石強まで増加したとある。石高の概念は、「ある土地のあらゆる物的生産力を米の収穫量に

換算してあらわすという考え方」（深尾・中村・中林，同上：4）である。米 1 石で 1 人の食料が 1 年賄えた。

本格的な商業経営・商人活動の時代になり、農本主義をベースに商品貨幣経済が確立した。江戸時代中期には、180 万人の商人が中央市場（大坂と江戸）と地方市場（各藩）に分かれて放射線状に結びつき農産物、海産物、手工業製品の全国での流通・販売を担って、江戸時代初期（1,700 万人）から約倍増した全国人口 3,000-3,100 万人（1700 年代）の生活物資の供給を支えていた。一橋大経済研究所の推計によると（深尾・中村・中林，同上：285），1721 年と 1804 年（江戸時代の中期と後期）の GDP に占める商業・サービス産業の割合は 26% 強に達していた。江戸（1750 年の推定人口 120 万人）・大坂（同 40 万人）・京（同 37 万人）の三大都市が流通と消費の中心であり多くの大商人を輩出した。

江戸時代の日本は世界で有数の経済強国だったという推計がある。アンガス・マディソン（2000：21）によると（単位百万ドル：M），日本の 1820 年の GDP（1990 年ゲアリー・ケイミス・ドル Geary-Khamis dollar: 購買力平価）は 21,831M ドルで、世界 6 位の規模だった。ダントツ 1 位は中国の 199,212M ドルで日本の 9 倍強の規模。2 位はインドの 110,982M ドル。そして、30,00M ドル台で、フランス、イギリス、ロシア、そして 20,000M ドル台の日本が続いていた。日本は、オーストリア、スペイン、アメリカ、ロシアより上位だった。上位 10 カ国で世界総計の 70% を占めていた。一人あたりの GDP では日本のそれは 704 ドルで、中国（523 ドル）、インド（531 ドル）よりも高く、イギリス（1,756 ドル）、アメリカ（1,287 ドル）、フランス（1,218 ドル）、ロシア（751 ドル）よりも低かった。

経営哲学は主に江戸・大坂・京の三大都市で形

成され全国の城下町に広まった。商業・商人は卑しいとされた身分制度の圧力を受けながらも、市井の儒学者など思想家が私塾で商人に先議後利の正当性を説き、作家がこうあるべき商人像を物語に書き込み、そして成功した当の商人が家業と家族の繁栄を願って家訓として書き残した。それは商人の「反商業主義の時代」に対する存在証明でもある。また商人は仏教の篤い信者で、勤勉、儉約、禁欲、正直、善事、寛大などの精神とその実践を生活習慣として身につけていて、それらが経営哲学の通奏低音として働いた。

(2) 『長者教』が説く長者への道

経営哲学（商人道）の現存する最も初期の文書は、1627年・江戸時代初期に発行された『長者教』と呼ばれる小冊子である。作者は不詳であるが、京の人らしいとされている。『長者教』には、1627年の初本から130年後の1757年刊のものまで諸本が現存している。長く広く読み継がれていたようである。

以下は土屋（2002）による。『長者教』は長者（成功者・金持ち）になるための指南書のようなものである。(a) 徹頭徹尾辛抱強く働き、地道に始末を続ける。その上で、(b) 才覚を働かせる（知恵を働かせて工夫する）、(c) 生業に精を出し、楽をしようとせず、苦勞に堪え、勤勉に働き、地道に儲ける。(a) から (c) は長者になるための手ほどきである。商業倫理として、(d) 分別と正直、つまり、善悪と賢愚をわきまえよと説いている。神仏観念と儒教の倫理思想が統合した経営哲学である。

『長者教』は、当時の商人が既に、「人の道」に沿った商人の生き方を自覚していたことを伝えてくれる。家業を栄えさせて長者になり、その豊かさと家業を子孫に引き継いでいく、それが商人の「孝」の実践であり、極楽浄土に救済されるため

の現世での善事であったろう。反面では「人の道」に外れた商人も多かったに違いない。いつの世にも、人の不徳と穢れはなくなる。だから「人の道」に沿った生き方、商人のあり方が強調される必要がある。

(3) 鈴木正三の職業倫理

鈴木正三（1579-1655）は、愛知県生まれ。三河武士・旗本だったが42歳で禅宗の僧侶になった。士農工商それぞれを職業と見做して、「いかなる職業も仏道修行」であるとの視点から職業倫理を説いた。その著書の一つが『万民徳用』（1661）で、「商人は利益を出す商売をしなければならないが、それには、正直をモットーとした商売に徹することである。そうすれば、取引相手もお客さんもその商人との取引を喜び、商売は繁盛する」（吉田、同上：23）と説いている。「国土のため、万民のため」という先議があり、それを満たした後の利益を奨励している。すべての職業に「仏性」があるとすると同時に、「先義後利」（荀子）の「義を先にして利を後にする者は栄える」の考えも述べている。『長者教』の作者よりも一段と進んで、経営の社会性にも言及している。

(4) 井原西鶴『日本永代蔵』の三井高利

井原西鶴（1642-1693）は、商品流通や貨幣流通が著しく発達して天下の台所と言われた大坂の人で、『日本永代蔵』（1688）の作者である。17世紀当時は大坂と京が、江戸に先駆けて、商品市場や資本市場を支配する多くの富商を輩出した。『日本永代蔵』は当時の商人のあり方を、自分の人生観に照らして描写した小説である。その中に西鶴の人生観、「神仏の信仰に儒教を加味した道義的信念をバックボーンにしたもの」（土屋、同上：77）が流れている。

「筋道の正しい商売により金持ちになった商人」

が「出世・名誉」であると高く評価されている（土屋，同上：85, 88-89）。筋道の正しさとは、正直・誠実・勤勉という道義上の正しさ（倫理・道德）と才覚・算用という経営能力（商法）の両輪を働かせて商売を繁盛させ利潤の増大をもたらすことである。この時期に既に、現代の経営にも通じる「道義と利潤の統合」の思想が人々にシェアされていたことが分かる。

西鶴はそういった商人の代表者として、呉服商・越後屋（後の三井財閥）の創業者である三井八郎兵衛高利（1622-1694）を描いている。高利の画期的な商法は、「現金安値掛け値なし（他より安い定価で現金売り＝薄利多売）」「物の自由に売渡（呉服の切り売り）」「一人一色の役目（手代の間での商品別分業）」「（衣類を）即座に仕立ててこれを渡し」の4つの特徴があるとされる（土屋，同上：108-109）。

高利の経営哲学は、「正路」（言動に筋道を立てること＝道義を重んずる）の商業であり、「堅実な商業」を続けて、利益を出し家業の存続と一族の繁栄を期すことである。それが最大の「孝」であり、「因果応報」の意に適う。神仏への信仰と儒教道德の尊重がその核にある（土屋，同上：122-123）。

土屋は言う。「高利は、『商始末（あきないしまつ）』すなわち商売上の勤勉・工夫と節儉とは、鳥の両翼のようなものであるが、何ほど商売に励んで利潤を多く得ても、始末をしない商人はその最後の勝（資本を蓄積すること）が得られないようなものだと言っている」（土屋，同上：125）が、その考えはアダム・スミスの『国富論』（1776）での「見解に（中略）一致している」。アダム・スミスより「約100年前に資本蓄積の原因についてスミスとはほぼ同一のことを説いている」

（5）三井高房『町人考見録』

下って高利の孫・三井家三代目当主の高房（1684-1748）は、父親である高平（二代目当主）が見聞した町人の盛衰を『町人考見録』（1728）として著した。「自分の才を過信して（心高ぶり）家業を忘れて身を奢るのは町人心を失うこと」だと書き留められている。「大名に出入りしてその扶持を受けて喜ぶのは、町人の心を忘れて（中略）、侍の真似して金はたまらず」「職を忘れ家業に勤めざる故」没落するほかはない。当時大名貸しに由来する商売上の不手際で没落した50余の京都の商家の事例を挙げている。大名による借り倒しが多かった。「家業を大切にしないで、大名貸で楽をして利益を得ようとする」のを厳しく戒めている。

（6）西川如見の経営哲学

西川如見（1648-1724）は長崎の商家の出身で、朱子学と天文学を収めた。井原西鶴より40年後の人。彼の経営哲学は『町人囊（ちょうにんぶくろ）』（1719）に記述されている。自身の見分による儒教的道義に基づいた商人訓であり、上からの目線のない記述になっている。

土屋（同上）によると、如見の論点は大きく2つある。(a) 商人の営みには道義性・品位が必要である。商人は四民の下にあるのだから、「下にいて上をしのがず」「簡略・質素を守り、分際に安んじる」べきである。身分制は否定していない。(b) しかし、「商人の営みは社会に有用・有益であるから、それに誇りを持ち、幸福と感じ、生を楽しむべし」と説いている。

如見の執筆当時には、儒教的な倫理道德観が高く、かつ、仏教的な勤勉・禁欲・儉約を実践していた商人が少なからずいた筈である。こうして掴んだ商売繁盛の結果富を蓄えた商人は、「出世」し「名誉」を得たことだろう。

荀部（2017）はそれに加えて、如見は商人同士の競争を積極的に評価している、と述べている。「富の拡大を求める商人の競争こそが、金銀を天下に循環させ、財を流通させ、人々の生活を支える」（荀部、同上：124）。競争が人々の生活を潤し、社会を豊かに進化させるという経済思想が生まれていた。

（7）石田梅岩の石門心学

江戸期の経営哲学は、石田梅岩（1685-1744）抜きには語れない。現在の京都府亀岡市の農民の子として生まれ、京の呉服屋で丁稚奉公を経験した梅岩は、経営哲学の理論化・形式知化をした思想家で、日本の商業資本主義の源流を創ったと言われている。享保から元文（1716-1741）にかけての農本主義の幕府が商人を抑圧した時代に、京で活躍し、商本主義を展開した。

梅岩の石門心学は全国に普及し、直接・間接に学んだ大名・旗本・武士・町人（商人）は数万人に及ぶという。梅岩の死後はその門弟たちによって伝えられ、今日に至っている。石門心学には、陽明学（人欲＝利益の追求を認める）、浄土教（現世で善行を積み来世で極楽往生する）、神道（祖先に現世での子孫繁栄を祈る）とそれら三教のメタ統合思想が色濃く反映している。

梅岩は『都鄙問答』（足立校訂、2007）で、「世のため・人のために役だつ商売をして得られる利益は武士が主君に仕えて得る家禄とおなじだ」「実の商人は、先も立ち、我も立つことを思うなり」と説いた。商人は、世のため・人のために役立つように、商業の倫理道徳を実践して、その存在意義を主張した。商人の社会的責任論でもある。

武士道も商人道も、道徳と実践の一体型の知行合一を善であるとした。武士は「義＝主君への忠義」の中に生きる意味（理＝自己犠牲）を見出

し、商人は「義＝世のため・人のため・自分のため」の中に生きる意味（理＝利）を見出した。

梅岩は『儉約齐家論』では、商人の営利追求と倫理・道徳の実践が表裏一体となり、アップ・スパイラルに進歩・発展することで社会にも商人自身にも利益が生まれると説いた。『儉約齐家論』は、職業倫理の柱を説いている。「分限」（身の丈・身のほど）に応じて、無駄なく物を使う「儉約」と、所有と貸借の厳格な区分「正直」、の大切さを強調している。正直が信用に繋がり、信用こそが家業継続の必須条件である。

封建日本の経営哲学「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」は帝国日本に継承され、更に拡大進化した。

（8）日本の経営哲学成立の先駆性

マックス・ウェーバー（1864-1920）は『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（1905）で、東北アジア人（日本人を含む）の資本主義は拝金主義で、キリスト教（禁欲的プロテスタンティズム）社会における倫理観はないと言いつつ切った。キリスト教社会では、「近代西欧の事業家は職業に使命感を見だし、自分の快樂を犠牲にする理性的・禁欲主義的倫理観の下、孜孜として働いており、こうした倫理的なあり方に依ってこそ資本主義社会の発展がある」（加地、1990:41）とした。神の監視がない儒教社会では資本主義社会は発達しない、キリスト教社会（欧米）でのみ資本主義の発展が可能である、と決めた。マックス・ウェーバーは間違っていた。

封建日本（江戸時代）は、もちろんキリスト教社会ではなかったが、神・仏・儒がメタ統合した日本「らしい・ならでは」の思想を日本人が共有した時代である。日本人は篤い仏教徒でもあった。「天道を敬う」「他を思いやる」「公に尽くす」「勤勉、禁欲、儉約」などの宗教心・倫理道徳

心・哲学心をベースに商業資本主義の経営を確立していった。「先義後利」「三方よし」という現代で言えばCSRを実践した後の利益を正当とする経営哲学である。その経営哲学は、17世紀の半ばには既に、資本の論理と倫理道德との統合を説いて、禁欲的プロテスタンティズムに勝るとも劣ることなく、大変先駆的である。

ウェーバーの著作の約280年も前に、『長者教』では商売は勤勉・禁欲・儉約・誠実を旨とすべきという初期的な経営哲学が文章化されていた。西鶴は220年前に、神仏の信仰に儒教を加味した道義的信念で商人のあり方を小説にした（『日本永代蔵』）を著し、その中に模範とすべき商人として三井財閥の創業者・三井八郎兵衛高利を取りあげている。その高利はアダム・スミスに100年先んじて、資本の蓄積の理由を家訓として残している。梅岩の『都鄙問答』は約170年早く出版され、経営哲学を理論化・形式知化した思想書として現在も読み継がれている。そして江戸期を通して活躍し、財をなした多くの商人・商家の家訓の中にも、現在にも通じる「道義と利益を統合する」経営哲学の心髄がちりばめられている。

産業革命を経て産業資本主義社会にいち早く転換していた欧米には近代化で後れを取ったが、封建日本期の商業活動とそれを支えた経営哲学は既に近代を先取りしていたと言ってもよいのではない。だから明治維新後に、欧米から科学技術や産業資本主義の経済制度（生産・販売・経営方式）などの物質文明をスムーズに取り入れて、速やかに産業資本主義社会に転換できた。

ちなみに、20世紀の後半になって急速に経済発展したアジアの四小龍（韓国・台湾・香港・シンガポール）、そして、日本の2.27倍もの経済力を持つに至った巨龍・中国、これら東アジア諸国・地域の人々の思想の核に儒教や仏教があるのは偶然ではないだろう。儒教は固定した序列と秩

序を守りすぎて国や社会を停滞させる側面がある一方で、内からの変革・進歩を強く求めている。儒教は変革と競争の思想でもある。変革・進歩には凄まじい生存競争を勝ちぬくことが欠かせない。

渡辺（1993：171-172）は韓国の経済の近代化について、「かつては経済近代化の桎梏だった儒教の伝統が、こんどはその経済近代化を効率的かつ安定的に運営するための優れたエートスとして立ち現れた」とする見解を記述している。「追求すべき価値をいわば（権威主義から経済近代化に）‘入れかえる’ことによって、儒教社会に固有な秩序それ自体は強固に守られてきたのである」

日本の江戸期の商人は、儒教の中から競争を通じた変革と進歩の哲学を帰納した。また朱子学の「分析から統合に至る格物至知」や仏教（禅）の「科学性と精神性をホリスティックに統合する」判断力も身につけていた。儒教文化や仏教文化を日本と共有する四小龍や中国の人たちが、日本人と類似した思想を身につけていたと考えても不思議ではないだろう。

もちろん、儒教や仏教だけが経済発展の要因だと言っているわけではない。それはプロテスタンティズムだけが、西欧の資本主義発展の原動力だったとは言えないのと同じである。

(9) 帝国日本（明治から1945年の敗戦まで）の経営哲学

(a) 文明システムの転換。帝国日本は、富国強兵・殖産興業を推進して一刻も早く欧米列強と肩を並べる近代国家に脱皮しようと必死だった。開国に際して欧米に、「半開の（文明の遅れた）国」扱いをされ、不平等条約（欧米列強の領事裁判権を認める、日本に関税の自主権がない、など）を押しつけられた屈辱を晴らして対等な条約

を結び、名実共の独立国になるためである（佐々木，2014）。1871（明治4）年から1年9カ月にわたり岩倉遣外使節団が欧米12カ国を訪問し、文明化・近代化への道筋を学び取った。そして帰国後、驚くほどのスピードで、欧米流の文明化・近代化（政党政治・資本主義・植民地）に突き進んだ（三谷，2017）。その思想的支柱の一つが伊勢神道・皇室神道である。

天皇主権の立憲国家で、公が私に優先した。国家の強い統制と指導があり、国民は国家の方針に沿った教育・訓練によく従った。その思想的正統性を伊勢神道に置いた。神仏習合は廃止された（1868）。伊勢神道・皇室神道を戦後GHQが「国家神道」と呼んだ。以下では便宜的に「国家神道」の用語を用いる。

国家神道は、伊勢神宮（皇祖神・天照大神を祀る）を中心施設とし、全国の神社で共通の・統一した皇室祭祀を行うことを規定した。皇祖神・天照大神を頂点に皇祖皇宗に連なる万世一系の天皇・皇室への崇敬を日本人の精神的な柱とする思想である。その祭祀儀式に全国民の参加を義務付けた。仏教、キリスト教は国家神道に従属した。国家神道を体現した実在が、天照大神の生まれ変わりである現人神・天皇である。

欧米の科学技術と近代合理主義を学び日本は、農本主義・商業資本主義から産業資本主義へ猛スピードで転換した。かつての武士・農民・商人の多くが近代産業の導入に参加した。近代産業の経営者は、殖産興業の国益に貢献する愛国者となった。

(b) 産業革命。封建日本期の商業資本主義から帝国日本の産業資本主義への大転換があった。おびただしい数の商家が消滅し、新しい近代産業が続々と生まれ、おびただしい数の企業が成長した。

封建日本から帝国日本へと、日本の国体が大転

換した1868-1902年は、日本の産業革命の途上期でもあった。幕末期から産業革命途上までの53年間（1849-1902）に、封建日本の長者商家が衰退して、西欧の科学技術を内部化した新興企業が急成長した。旧来の商人が没落し、新しい企業家が台頭して経済発展の担い手になり始めていた。

宮本（1999）によると、ペリー来航の4年前、幕末の開国に向けた動乱期の寸前である1849年の長者商家231家のうち、53年後の1902年、日清戦争に勝利し日露戦争を目にした帝国日本の近代工業勃興期の長者353家の中に生き残っていたのは僅か20家だった。両替商、呉服商、酒蔵が多く、生き残り率は9%弱だった。産業別の盛衰をみる。封建日本の長者は、両替商、呉服商、米穀商、木綿問屋、廻船業が多かった。1902年時点での長者は、財閥への道を歩み始めた新興の三菱、銀行や商社に転換して存続した三井や住友を始めとして、鉄道、電力、肥料、造船、海運、紡績、製鉄、時計、郵船、貿易、食品、金融などの近代産業分野の新しい企業家が多かった。重化学工業の発展はまだ先のことである。

封建日本の長者商人が消滅・衰退した理由は、以下の3点のうちの何れかが当てはまる。どの理由も、経営イノベーションの欠如を物語っている。1) それまでの成功体験やビジネス・モデルに安住していた。2) 先進的な生産技術や新産業の経営ノウハウを習得しなかった。3) 新規参入から特権・規制で守られ安心してしまっていた。

明治維新直後・産業革命以前と産業革命を経て産業社会に転換した日本の経済規模の推移をみる。以下は、アンガス・マディソン（同上：278-292）に依っている。

1870（明治3）年、日本の産業革命のスタート前で、欧米諸国が産業革命を経たあとのGDP比較では、日本は1820年の6位から9位に後退している。経済規模は25,505Mドルだった（1820

年から1870年までの50年間の成長は+17%に留まった)。中国とインドの1位と2位は変わらないが、アメリカが3位(98,418Mドル)に躍進し、2-3倍増したイギリス4位、ロシア5位、フランス6位、ドイツ7位、イタリア8位の順だった。一人当たりGDPでは、日本は741ドルで1820年対比わずか+5.2%に留まった。産業革命を経た欧米諸国は、イギリス(3,263ドル)+86%、アメリカ(2,457ドル)+91%、フランス(1,856ドル)+53%と、それぞれ大躍進した。

日本のGDPは日清戦争を戦った1894-1895年で44,530M-45,151Mドル、日露戦争を戦った1904-1905年で52,009M-52,113Mドルだった。1890年の中国のGDPは233,517Mドル、1900年のロシアのそれは154,049Mドルとある。それぞれ日本の5倍と3倍という巨大な経済力を持った二つの大国と10年を挟んで戦ってよくぞ勝てたものだと思うばかりである。僥倖にも、短期間での集中戦略が成功した結果だったと言えるだろう。

ちなみに一人当たりのGDPを比較すると、日清戦争時の日本は約1,000ドルで中国のそれは615ドル(1890)だった。日露戦争当時では日本が1,100ドルに対しロシアは1,218ドルだった(1900)。国民一人当たりの経済生産性で言えば、日本・中国・ロシアはイギリス・アメリカ・フランスなどの欧米列強の三分の一から四分の一の生産性しかなかった。

太平洋戦争を開戦した1941年の日本のGDPは、204,523Mドルで世界8位、過去最大の経済規模だった。一方主敵であるアメリカのGDPは同年、1,100,211Mドルで圧倒的な世界1位。日本は5.4倍の巨大な工業国家に戦いを挑んだ。アメリカばかりではなく、イギリス、ソ連など世界の強国も敵にまわした。1945年の日本のGDPは、98,711Mに落ち込んだ。ほとんど全ての主要都市

が廃墟と化していた。

(c) 封建日本との連続性。20世紀の初頭に、非西欧国の中で日本だけが近代産業国家に自成的に転換した。日本の文明化・近代化は江戸時代思想・知識・技術に経路依存していたのである。

日本人は江戸時代の265年間、近代化への準備(思想・知識・技術)を積みあげていた。一つには、日本人は古代以来中国文明を取り入れて、神・仏・儒をメタ統合し他を排除しない・他と対決しない思想をほぼ全員で共有しており、守・破・離の進化での日本化プロセスを歴史的に繰り返し経験していたために、欧米の科学技術と合理主義も新しい文明として抵抗なく受け入れ、新しい守・破・離の進化を実現することができた。

二つめの理由として、封建日本期に武士や商人が身につけていた朱子学の格物致知のアプローチ、つまり、「客観的な分析→理解→判断→総合」のステップで真理に至る思考方法が、西欧の科学技術や合理主義の理解・習得をスムーズにした(加地、同上:238-239)。禅を日常に取り入れていた武士や商人は、平静な心で自分と世界に向きあい両者を調和させる修練、そして、以心伝心で直観的に真理に至る精神の修練も積んでいたもので、科学性・合理性と精神性・思想性をホリスティックに統合する経営判断が可能だった。

三つめは、浜野ら(2009)によると、封建日本期の商人は既に、高いレベルの経営手法や科学技術を使いこなしていた。複式簿記を使って計数管理をし、時の経済性(時間管理・正確性・未来志向性)も管理した。スチームによる動力は知らなかったが水と風を動力源にした。造船、建設、土木・治水、製鉄、農業、発酵、数学、天文などの科学技術の知識で社会インフラの整備をし、農業の生産性を高めていた。また、さまざまな新事業・新製品開発を实践して、製品の生産量を増やし品質を高めていた。

(d) 経営哲学の形成。帝国日本期の日本人は、学校教育・地域社会・日常生活、そして軍隊の中で、天皇崇拝と朱子学的な序列と秩序の思想を、幼年時代から成人に達するまで徹底して刷り込まれた。軍人には「軍人勅諭」(1882)で「忠節・武勇・信義・質素・誠心」といった武士道精神の遵守実行を義務づけた。学校では「教育勅語」(1890)に従って初等教育から「五倫(父子の孝、君臣の忠義、夫婦の別、長幼の序、朋友の信)」(孟子)を「皇祖皇宗に由来する普遍の倫理・道徳である」と教えた。地域や家庭での躰は、教育の延長と補完を担った。国民はこれらの徳目を実践するように強く奨励された。

この教育・訓練の上に、欧米から導入した科学技術や近代合理主義を高等教育で学んだ人たちが企業に入り、殖産興業の産業社会の中核を担った。経営哲学は、商人道の「三方よし」から、「商人道」と「武士道」が結合して、工業製品をマーケティングする「士魂商才」に進化した。

「士魂商才」の経営哲学は、封建日本期の「道義と利潤」の統合、「世のため人のため」という社会性に加えて、国民意識が芽生えた日本人の「国家の独立と繁栄」「列強に並ぶ強国化」を経済的に支える強い使命感に、良くも悪しくも、貫かれていた。

(10) 民主日本期(1945-1990)の守・破・離の進化

時代の最先進国から「先端の文明(政治・経済・社会/文化・技術)を取り入れて日本化して追いつく」のが日本の進化の特徴である。異質な文明を排除しないで柔軟・寛容に取り入れてて適応し共生しつつ、日本化する「内へのグローバリゼーション」である。それを「守・破・離」の進化と私は呼んでいる。その進化をビジネスで体験するプロセスが「AI移転またはAI進化」であ

る。以下で説明する。

これまで述べてきたように日本は、遠く古墳時代(4-6世紀)から近世の封建日本期(1603-1868)までは主として中国から(一部は朝鮮半島経由で)、明治以降の帝国日本期(1868-1945)には欧米諸国(ドイツ、フランス、イギリス、アメリカなど)から、戦後の民主日本期(1945-1990)は圧倒的にアメリカから、最先端の文明を取り入れて重層的な自成的進化を繰り返してきた。他国や他民族に強制されてそれまでの日本を根底から覆させられたことはない(戦後の日本人はアメリカによって半ば他成的につくり変えられたという議論もあるが)。

日本の進化は歴史的に、守・破・離の三段階のアップ・スパイラルな進化の繰り返しで実現した。民主日本期の企業経営も例外ではない。私はこの歴史的な進化モデルを応用して、「経営のAI進化」の概念を提唱している(林, 1999)。民主日本期の産業発展を例にして「経営のAI進化=内へのグローバリゼーション進化」を具体的に概念化した。

Adopt-and-Imitate(採用と模倣=守)の段階では、アメリカに学んで国内に新産業を興す。自動車や家電などがこれに相当する。悪かろう・安かろう(Second-and-Cheaper)製品だと世界でたたかれたが、日本経済の復興の起爆剤になった。1950-1960年代のことである。

やがて Adapt-and-Improve(応用し改良・改善=破)を実現して、二番手改良製品(Second-but-Better)を開発し、低価格でありながら壊れない・性能が良い機能価値で欧米の競合品に競り勝つようになった。1970年代の自動車、家電、カメラ、時計など。鉄鋼、造船、繊維などの重・厚・長・大の工業製品から、先端技術を生かし軽・薄・短・小の高性能製品に転換した。

やがて Adept-and-Innovate(習熟と革新=離)

を達成する。日本発のイノベーション（First-and-Best）が世界へ。小型自動車、ハイブリッド車、ヘッドホンステレオなどで世界標準を生み出し、モノ造りで世界一と言われるようになった。1980年代の成果である。

(11) 民主日本期の経営哲学：和魂商才

民主日本期の経済大国化は、日本人が、和魂を精神の駆動力にして企業経営の守・破・離の進化をアップ・スパイラルに実現した成果である。「和魂商才」の経営哲学である。日本人「らしい・ならでは」の思想がその母体である和魂とは、「国の経済を再建し、社会を豊かにして、家族の豊かな幸せを築きあげる」使命感を持って、「仕事を通して、自分の与えられた本分を一所懸命にやり遂げる。自分の本分で一番を目指し、そのための努力を惜しまない。自分を犠牲にしても全体のために尽くす。愛国心、社会への貢献、組織への忠誠心が強い。潔さ、礼儀正しさ、他人に恥じることのない」哲学である。

「自己犠牲をいとわず全体への奉仕を実践する、リスクを取り業績目標を達成するまで止めない」。この愚直な覚悟が、「国破れて山河あり」の逆境に立ち向かい、経済の再建を目標に掲げた日本人の心を奮い立たせた根源だった。その和魂が、戦後の守・破・離の進化モデル（商才）の駆動力になった。

和魂商才を実践した人たち。「和魂商才」を実践して日本経済を再建し高度成長を担ったのは、敗戦を20歳代以上で体験した人たちで、当然のことながら、戦前・戦中に「教育勅語」で育ち、「軍人勅諭」で鍛えられた。戦前・戦中派と呼ばれた彼らは、「天皇への忠誠」「軍国主義の戦士」を切り替えて「国家の再建と家族のために」を大義とした。「会社と上司に忠義を尽くし年上を敬い、一致団結して」自分の務めを最後まで果たし

ぬいた。企業は、後に「日本式経営の強み」と言われた「年功序列、終身雇用、企業内労働組合」を制度化して組織の序列と秩序を守り、雇用の安定と生活保障で従業員の忠誠心を高め、社員中心主義で企業という運命共同体の和を確保した（アベグレン、2004）。

経済大国化をリードした戦前・戦中派の人たちが共有していた和魂の精神の中核には、「英霊が自分たちを見守っている自覚」「清濁併せのむ寛容と周囲への思いやり」「天道に恥じない倫理・道徳性」という当時の日本人「らしい・ならでは」の思想・精神への共感・共鳴があった。

(12) グローバル日本期（1990- 現在）へ、和魂商才は継承されなかった

ここまで書いてきて、実は、私は違和感を覚えている。と同時に、戦前・戦中派の先輩の人たちへの後ろめたさもある。私は戦後派で、神・仏・儒のメタ統合思想を刷り込まれて育っておらず、1990年以降、企業経営に携わっていた時期には和魂商才の経営哲学を自覚してはいなかった。

戦前・戦中派の人たちが1990年まで企業の中核幹部として日本経済の再建に忙殺されていた一方で、1990年以降に企業の経営を担った1940-1950年代生まれの戦後派の人たちは、日本人が歴史を通して培い、連綿と世代から世代に継承した日本人「らしい・ならでは」の思想（日本人のアイデンティティ）、その宗教性、倫理道徳性、哲学性を、「古臭い封建時代思想」「軍国主義の思想」だとして排除した戦後教育を受けて育った。教育の場だけでなく、家庭や企業でも、世代から世代へ日本人のアイデンティティを引き継ぐことはあまり・ほとんどなかった。私はその戦後教育の第二期生で、1947年4月に小学校に入学した。

戦後教育は、日本人の歴史的伝統的なアイデン

ティティの根幹を切り捨ててスタートした。その理由は、過去の封建的・軍国主義的な思想を破棄して新しい日本人像をつくるためだと教えられた。戦後教育は当時の児童・生徒の頭や心の中にある白いキャンバスに、歴史の経路依存性や不易流行性がない正体不明の日本人像を描く教育だったと言えないだろうか。

戦前・戦中派の人たちは、教育の現場で、あるいは日々の生活の中で、「あつものに懲りてなますを吹いている」ように口をつぐんで、彼らの時代の日本人「らしい・ならでは」の思想を、戦後派の人たちに継承することはなかった。そのため戦後派は、「孔孟の教え」や「記紀神話」などを体系的にちゃんと教わったことはない。それらは「軍人勅諭」「教育勅語」を通して日本人を「軍国主義」に駆り立てた悪の教えであり、荒唐無稽の話だとされた。日本人を皇国臣民だとした「国家神道」に触れるのはほとんどタブーだった。

戦後派の人たちには、社会人になってからは、それでもどこからか断片的に、口から口に伝わりとか小耳にはさむ程度に一昔前の日本人の「らしい・ならでは」の思想に触れる機会があった。社会通念の中で経路依存的・不易流行的に、何が戦前・戦中派の日本人「らしい・ならでは」なのかに少しは触れたように思う。戦前・戦中派の人たちが和魂商才の経営をしていて、戦後派はその日本の経営の影響下で会社務めをし仕事を憶えたからである。それは1960年代の後半から1980年代半ばにかけてのことだった。しかし、それは和魂商才の経営哲学をしっかりと継承したことにはならない。一方では、1960年代以降に生まれたポスト戦後派にとっては、和魂商才の経営哲学は、耳にすることはあっても、古い博物館ではこりをかぶっている程度の話だったに違いない。

「ほとんど引き継ぎしなかった」戦前・戦中派と「ほとんど引き継ぎしてもらえなかった」戦後

派の人たちが、企業経営の中枢の役割を交代したのが1990年代である。そして2017年の現在は、ポスト戦後派が企業経営の中枢を担っている。日本人「らしい・ならでは」の思想とはなにかを問うことはなく、和魂商才の経営哲学を継承していない戦後派やポスト戦後派の人たちが1990年代以降現在まで企業経営の中枢を占めている。その事実と、その間の「日本経済の停滞」「日本企業のGID（グローバリゼーション・ダイバーシティ・イノベーション）の競争力の遅れ」（第Ⅱ章）との直接関係を立証はできないが、両者は関連しているのではないかとの議論は盛んである。戦後派は戦前・戦中派が達成した経済成長の果実を享受して成人したが、将来の成長の苗木を育てることもなく、ポスト戦後派に、停滞した経済とGID競争力の遅れをそのまま押しつけているようだ。

5. 「新和魂グローバル最適経営の経営哲学」が必要

これまで、民主日本期（1945-1990）の経済大国化と、その後今日に至るグローバル日本期の経済停滞を対比してきた。そして、停滞の理由として、日本人は文明システムの転換とその内部化に遅れを取っているからだと検証した。文明システムは、1990年前後までの産業社会（モノの価値重視）から、ICT社会（コトの価値重視）に転換し、GIDの3軸での持続的・切れ目のない進化が競争力になった。日本人の思想と経営哲学をレビューし、日本人がICT社会（コトの価値創造）の競争次元であるGIDに遅れている原因を求めた。この時点で取り出した仮説は以下の3点である。

（1）日本人は歴史的に、「内へのグローバリゼーション」（外国から学んで日本化する）はすこぶる得意だが、「内と外へのアップ・スパイラ

ルなグローバリゼーション」の経験をほとんどしてこなかった。外へのグローバリゼーションには、世界中どこでも、日本人「らしさ・ならでは」のアイデンティティ持ち、同時に現地への適応、つまり、現地文化の内部化が必要である。つまり、文化多元主義の実践である。それには、「日本人のアイデンティティという基軸」が定まっていなければならない。何れにしろ、現地を日本化することは、決してできないのだ。

経済大国化途上の外へのグローバリゼーション（海外進出）では、日本人は日本という蛸壺の中にいて、日本からの輸出マーケティングが低コストを求めて途上国に立地した工場からの迂回輸出が海外進出の主流だった。販売マーケティングは現地の販売店任せだったため、日本に居て現地目線の発想をする必要はなかった。もっとも現地工場の現地従業員のHRMでは日本を押し付けて相当の反発を買ったのも事実である。

(2) 日本は、モノの価値創造（機能・性能）の守・破・離の進化で経済大国になった。日本企業は製造業で世界のトップに立った。しかし、コトの価値創造（意味・情緒）のイノベーションでは、欧米諸国の企業だけでなく中国や韓国の企業にも遅れを取っている。コトの価値創造には、日本人「らしい・ならでは」の文化を核に持つと同時に、現地の文化への深い尊敬と理解が欠かせない。

(3) 日本人の強みは、国内へは異なった文明・文化を排除しないで柔軟・寛容に取り入れ、それと共生しつつ習合し、やがて日本化（守・破・離の進化）する能力である。異文明・異文化との対決は一切していない。しかし、国外に出たら、日本化はできない。異なった文明・文化と共生しつつ、摩擦・対立をさけないで、両者の統合・最適化をするという国内とは別の柔軟性・寛容性が必要である。日本人でありつつ、守・破・離のプロ

セスで各国に文化適応していかなければならない。

日本人は内へのグローバリゼーションが得意だが、外国人を受け入れる人のグローバリゼーションの歴史的経験を持たず、現在も消極的である。国内で外国人が増えることを望んでもいない。国内でしかも自国文化の真っただ中で、外国人との共生、対立と最適化の経験をしていない日本人が、国外でしかも現地文化の真っただ中で、現地人と共生し、対立と最適化ができるはずもない。

(1) (2) (3) は同期している。日本人は、「外へのグローバリゼーションの現地目線」が苦手である。そして歴史的にも現在も、国内で異文化との共生＝ダイバーシティ（日本化しない、異文化との共生と最適化）の経験をほとんどしていない。そして最も懸念しているのは、日本人自身が、日本人「らしい・ならでは」のアイデンティティを見失っているのではないかという点である。かつて経済大国化を牽引した経営哲学・和魂商才は、戦前・戦中世代と一緒にこの世から消えてしまったのだろうか。

GIDでの競争力を高める。モノの価値もコトの価値も世界中（日本はその一部として）で現地の顧客に対応して、開発・生産・販売マーケティングを現地対応することが求められている。つまり、企業の経営の5要素である企業文化（企業風土）、企業の理念（存在理由）、経営資源（人材・情報・技術・設備・資金）、顧客価値創造プロセス（顧客価値形成、SC・VCなど）、組織（生産・マーケティング・財務・人事など）の、経営の全分野で内外での、GIDをアップ・スパイラルに実行しなければならない。

日本人「らしい・ならでは」のアイデンティティを持ちつつ同時に、異文化と共生し・衝突し、グローバルな普遍性と日本の特殊性を統合できる主体性のある日本人が必要だ。しかし肝心の

日本人の、日本人「らしさ・ならでは」のアイデンティティが風化し、そして、GID 能力が不足しているため、国内外でコトの価値の守・破・離の進化を進められないでいる。それでいて、GID を実行できる能力をもった外国人に任せることもできないのが現実だ。

日本人「らしい・ならでは」の思想を再定義して新和魂を形成する、そして、「新和魂でグローバルな最適経営」を実現する、という経営哲学を形成する必要がある、と私は考えている。

第 IV 章で、日本人「らしい・ならでは」の思想、その宗教性・倫理道德性・哲学性の推移・変化を、1950 年代から今日までの 70 年近くにわたってレビューする。

IV 日本人の思想（意識）の変遷

日本人の思想（意識）は戦後どのように変化したのだろうか。1953 年から 60 年間余の日本人の意識の変遷データを読んだあとの結論から言うと、好ましくない方向へ変化した部分が好ましい方向へ変化した部分よりももはるかに大きくかつ多いと実感する。分析に利用したのは、統計数理研究所「日本人の国民性調査」（ISM 調査）と NHK 放送文化研究所「日本人の意識調査」（NHK 調査）の集計データとその他の関連する調査データである。ISM 調査の集計表は 1953-2013 年までの 60 年間、5 年おきに 13 回分が公表されている。NHK 調査の集計表は 1973-2013 年までの 40 年間、同じく 5 年おきに 9 回分が公表されている。

ISM 調査は終戦から 8 年後の 1953 年にスタートし、1973 年までの 20 年間は、NHK 調査がカバーしていない時期の日本人の意識の変遷を伝えてくれる。1973-2013 年の 40 年間の両者は調査時期が重なっている。調査項目は、多少類似のものがあるが、大部分は大いに異なっているので相

互補完して分析した。本論文では、ISM 調査データを中心に分析を行い、NHK 調査データで補完するという方法で、日本人の 60 年間の意識の変遷を幅広く取り出すことにした。

ISM 調査の集計表は統計数理研究所（2016）を利用した。NHK 調査の集計表は NHK 放送文化研究所（編）（2015）に依った。ISM 調査の多くの測定項目は、1970 年代や 1990 年代に新しく調査を開始しているもので、60 年間（全 13 回分）を通した時系列データが必ずしも全て揃っていない。分析対象にした調査項目は、本論文の目的に関連していると思われるものを両者の集計表から私が選択した。調査対象者は何れも各調査年時点での、全国の 20-70 歳以上の男女である。

ISM 調査をベースにした論文では主に坂元（2005）と林（2010）を、NHK 調査をベースにした論文では高橋・荒牧（2014）を、それぞれ参考にした。

1. 1945-1980 年代までの時代背景

ISM 調査と NHK 調査の分析をする前に、1945-1980 年代の時代背景を、とくに経済に絞って、確認しておきたい。調査データに、調査時点の経済状況が強く反映されているからである。参考にしたのは『経済白書』各年版と『国民生活白書』各年版である。

1945 年以降の数年間の日本経済は困窮を極めていた。工業生産力は戦前の最高レベル（1934-1936 の平均）の 30% だった。国家・企業・家計の全てが赤字で、国民は身の回りの物を売って食いつなぐ「竹の子」生活をしていた。朝鮮戦争特需（1950-1955）で産業は息を吹き返し、資本を蓄積した。経済復興が加速し、1955 年には実質国民生産で、戦前の最高レベルの 1.5 倍に達し、国民一人あたりの消費水準は戦前の最高レベルを超えた。1956 年の『経済白書』は「もはや戦後

ではない」と書いた。

1960年代は石炭から石油へのエネルギー転換後の所得倍増・高度経済成長期である。重化学工業が勢いをまし、耐久消費財では機械工業（家電・乗用車・カメラ・時計）が本格スタートした。日本人の消費生活は東京オリンピックを挟んで一変した。三種の神器といわれた白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫の1964年の世帯所有率はそれぞれ88%、61%、38%になった。1955-1965年の10年間のGDP成長率は平均で年率17%だった。

1965年に日本と韓国は国交を正常化した。朝鮮戦争のさ中に行われた第一回会談（1952）から13年間にわたる紆余曲折（とくに日韓併合・植民地統治の総括を巡って）の後だった。1968年にはGNP（国民総所得）で日本がドイツを抜いて世界2位になった。一人あたりではイタリアに続いて6位だったが、堂々たる経済先進国でしかも世界の主要国の一つに返り咲き、日本人の誇りは大いに高まった。

いざなぎ景気が長く続いた（1966-1969）。輸送機械（自動車、オートバイ）、電気機械（テレビ、ラジオ）、精密機械（カメラ、時計）などが経済成長を主導し、消費では3C（カラーテレビ、クーラー、カー）時代と言われた。「昭和元禄」「消費は美德」の時代である。乗用車の所有率が人口1000人当たり100台を越え、モータリゼーション時代に突入した（1971）。経済成長が続き、所得は倍増をやすやすと越えた。日本人は国も個人もいい方向に向いていると信じて疑がわなかった。

1971年のニクソン・ショックとそれに続く円高、第一次石油危機（1973）で、高度経済成長は終焉したと言われた。国民の関心は、「使い捨て」から「省資源」「低公害」という社会性の拡大、そして「のんびり」「ゆっくり」といった生活の質やゆとりの重視へ変化した。1974年は、狂乱

物価と戦後初のマイナス経済成長に見舞われた。しかし、1965-1975年の10年間のGDPは32.87兆円から148.33兆円へ、年率平均で18%も成長した。

1972年には懸案だった日中国交回復が実現した。1975年に先進7カ国会議（サミット）がスタートして、日本は名実ともに最先進国の仲間入りを実現した。

第二次石油危機（1978）を乗り切った日本経済は、1975-1985年の10年間に平均9%の高成長を続けた。1985年のGDPは320兆円で、1987年に一人あたりの名目GDP（ドル）でアメリカの水準を抜いた。そして、「世界一のモノ造り大国」になった。

日本の産業構造は、これまでのエネルギー大量消費型重化学工業から、省エネルギー・省資源型で高付加価値の機械工業中心の、世界一効率が高い経済へと根本的な変革を実現した。重厚長大産業から軽薄短小産業への転換と言われた。Made-in-Japan が世界で高品質の代名詞になり、自動車や家電、そして半導体では国際標準を生み出し競争力を一段と高めた。技術立国日本の誇りだった。第Ⅲ章で取りあげた産業の「守・破・離」進化の、「破」から「離」への進化を達成したのである。

1980年代には日本製品の洪水のような大量輸出に悲鳴をあげた欧米との貿易摩擦・経済摩擦が激化し、次々と日本側が輸出の自主規制をして摩擦の鎮静化を図った。それほど日本の機械産業の国際競争力は圧倒的に強かった。自主規制は、カラーテレビ（1977）、自動車（1981）、VTR（1982）、半導体（1985）などに及んだ。

1985年のアメリカ主導によるプラザ合意とその後の急激な円高で、日本の自動車と家電に代表される機械産業の海外生産が一気に拡大した。日本国内は円高不況になり、景気が後退した。公定

歩合が引き下げられ内需拡大を期待した。それがマネー・サプライを増やし、企業も個人も株買いや土地買いに走るようになった。狂乱のバブル景気である。1986-1989年にかけて、株価も不動産価格も1983-1984年の2倍以上に膨れあがった。

日本がバブル景気に酔いしれている中、世界は大転換した。北京・天安門事件（1989年6月）、ベルリンの壁崩壊（1989年11月）、湾岸戦争（1990年8月）、ソ連邦崩壊（1991年12月）。東西の冷戦が終結してアメリカが唯一の超大国となり、「アメリカ文明（キリスト教文明）」が世界をリードする一方で、イスラム、儒教、ヒンズーなどの諸文明も強い自己主張を始めた。2010年代に入り、世界は多極化に向かっているという議論が盛んになっている。ハンチントン（1998）が予測した諸文明の衝突が始まっているようにも見える。衝突がやがて対決に向かわないとは限らないと懸念されている。

日本では昭和天皇が崩御（1989年1月）して平成の世が始まり、バブルが崩壊した（1991-1992）。株価は暴落し地価は下落した。企業ではリストラが吹き荒れた。1991年第一次平成不況、1997年第二次平成不況、2000年第三次平成不況と、途切れることのない不況が襲った。「日本の衰退が進行中」と言われ、経済成長のない日本が今日まで続いている。

2. 日本人の意識の60年間の変遷

（1953-2013年）

（1）4度にわたる意識の大きな転換

ISM調査データの推移で最も特徴的なことは、日本人の思想（意識）が、4度にわたり大きく転換した。その転換は、4つの経済変動に沿って起きたと言える。（a）戦前・戦中派が死にもの狂いで経済再建に取り組み、日本人がモノ造り資本主義に自信を持ち始めた1970年代前半までの（高

度経済成長期・自信上昇期）、（b）戦後の民主権・自由主義・個人主義が浸透し、1973年の第一次石油危機を乗り越えて、日本が「世界一のモノ造り大国」になり、日本人の自信が最高度に高揚・定着した1970年代後半-1980年代（モノ造り世界一期・自信定着期）、（c）1991-1992年にバブル経済が崩壊して、失われた20年とも言われた日本の「モノ造り資本主義」への自信喪失と低迷の1990-2000年代（経済失速期・自信喪失期）、そして（d）歴史的・伝統的な考え方への緩やかな回帰と自信を回復しつつある2010年代（経済低迷期・自信回復期）、である。以下、ISM調査およびNHK調査のデータ分析は、上の転換点にハイライトを当てて記述する。

経済推移とは別の転換理由の一つとして世代交代が挙げられる。調査開始年の1953年に社会を支えていた30-50歳台の人たちは、戦前・戦中派（1900-1920年代の生まれ）で皇国史観・教育勅語・軍人勅諭で成人した。1970年代までの戦後の経済復興を牽引した人たちである。彼らに続いて、1970年以降のモノ造り世界一への経済成長を担った人たちは、1930-1950年代の生まれで、その内30歳台は戦後の民主主義教育を受けて成人した戦後派である。民主主義教育は、皇国史観・教育勅語・軍人勅諭を帝国主義的、封建的、全体主義的だと否定し、歴史的・伝統的な日本人「らしい・ならでは」の思想性を捨象した「旧・教育基本法」に沿った自由主義、個人主義を中心とした教育である。1980年代以降は、戦後教育派がますます日本の主流になった。とくに、1990年代以降は戦後教育派が日本企業を主導した。

NHK放送文化研究所（編）（2015：235-243）は数量化Ⅲ類の分析で、世代別の特徴を取り出している。使用したデータは1973-2013年間の「日本人の意識調査」による。分析内容は、40年間の平均像である。

私が上述した世代定義に沿って言うと、戦前・戦中派の基本的価値観は伝統志向で、「天皇を尊敬、宗教的行動、自己修養+現世利益、模範を示す父親、何でも相談できる人間関係、秩序の維持、自民党支持、世の中に役立つ生活目標」などの特徴を持つ。

戦後教育派は、NHK 放送文化研究所の定義では第一次戦後世代・団塊の世代の両方を含み、1940-1950 年代の生まれである。彼らは、伝統志向が弱い人たち、そして、伝統離脱志向を示す人たちが構成される。第一次戦後世代は、戦争世代よりも伝統志向が弱くなる一方で、「仕事指向型、会社への貢献、高い生活満足度」の意識を持つ。団塊の世代になると伝統離脱志向になり、「利志向と愛志向の生活目標、責任ある仕事」意識が高くなる。

新人類・団塊ジュニアは 1954 年以降の生まれで、「専門職志向、現世利益、仕事と余暇両立、天皇への無感情」の意識が強くなる。

高齢者ほど保守的で若者ほど反伝統的である。これは世代効果と言われる転換の理由である。これとは別に、時代効果(IV-1. 時代背景、を参照)と言われる時代の変化への日本人の意識適合がある。男女の違い効果もある。

3. 宗教観：「信仰の有無」と「宗教心」

(1) 宗教を信じる・信仰している日本人は少数派

「宗教を信じるか」「宗教と科学、どちらが人間を救うか」「あの世を信じるか」「神や仏を信じるか」「先祖を尊ぶか」「信仰と生活・社会意識の関係」などから日本人の宗教観の推移とその特徴を取り出した。

宗教を「信じている、信仰している」日本人は、1958 年の調査以来 2013 年までずっと少数派で全体の 3 割前後である。一方、「信じていない、信仰していない」70% の人たちを含め、「宗教心

は大切」と思う日本人は 1983 年では 80% を占めていたが、その後は徐々に減少を続け、2013 年には 66% になった。「信じている」「信仰心大切」を合わせた「宗教に肯定的な」日本人は、確実に減少している。

「先祖を尊ぶ」人の割合は「宗教に肯定的」な意識と連動しているようだ。1953 年の 77% がピークで、1973 年には 67% へ下降した後、多少の上下をし、2013 年は 65% である。

「宗教に肯定的」な日本人が減少する中で、1958 年、2008 年、2013 年の 3 回調査によると、「あの世を信じている」日本人は 20% から 40% に倍増している。また「環太平洋価値観調査」(2008) の結果から、「あの世」「死後の世界」「靈魂」などへの関心が、「宗教心大切」とは別途に、若い年齢層の日本人に広がっている。

「信仰の有無」と「宗教心大切」とは別に、高橋・荒牧(2014: 10-12) による「宗教的行動」の分析では、「年に 2 回ほど墓参りする」日本人は、60-70% のレンジで推移している。他には、「お守り」や「おふだ」を身の回りにおいている人は 30-35% いる。

また堀江(2014: 1) は「葬送と宗教との関連は薄れている」と言う。宗教(葬式仏教)の重要性は今後急速に衰退するだろう。仏教は、人の心に語りかける、人の心を救う宗教に回帰する必要があるだろう。

(2) 宗教に関する日本人の考え方の特徴

林(2010) は ISM 調査データの解析から、「信仰があることは社会・生活上ポジティブな考え方の中にあり、宗教的な心は大切とする考え方にもこれに大変近いこと、宗教的な心は大切でないとする考えは、社会に対してネガティブな考えと結び付いている」(林、同上: 39) と結論している。以下、林(同上)を参照して記述する。

宗教を「信じる・信仰する」人の割合は、コーホート分析で、年齢効果が（加齢とともに「信仰あり」が増える）、時代効果や世代効果よりも大きいことが分かった。時代効果分析では、1973年と1978年の間に「信仰の有無」の意識に転換が起きたことが分かった。その転換には、1930年代以前の生まれと1940年代以降生まれでは、「信仰あり」に大きな差がある世代効果が反映している。

「宗教心は大切」を含む「宗教に対する肯定的な見方」（信仰あり＋信仰なしだが宗教心大切＝宗教に肯定的）をする日本人の割合も時代と共に減少している。ピークは1983年の80%で、その後70%台で推移したが、2013年には66%になった。とくに20歳台で急落した。

「7カ国の国際比較調査」による「信仰の有無と宗教的な心」の比較データがある（林、同上）。日本人は、「信仰あり」では37%（1988）で、イタリア88%（1992）、アメリカ86%（1988）、イギリス65%（1987）、フランス65%（1988）よりもはるかに低い。「環太平洋価値観調査」の「信仰あり」でも、日本は28%（2004）で、台湾65%（2006）や韓国81%（2006）よりもはるかに低かった。

「7カ国の国際比較調査」の「宗教に肯定的」では、日本は77%（1988）で、イタリア93%（1992）、アメリカ94%（1988）、イギリス76%（1987）、フランス76%（1988）の5カ国中、イギリスとフランスに近い。「環太平洋価値観調査」で台湾、韓国と比較すると、日本73%（2004）、台湾85%（2006）、韓国81%（2006）で、日本と両国の差が小さくなる。

林（同上）は言う。「信仰がなければ宗教的な心もないというのが西欧であって、東アジアでは宗教的な心があってこそ信仰がある、という特徴として捉えることができよう」（林、同上：45）

大多数の日本人の「宗教心」は、つまり、「宗教は信じない・信仰していないが宗教心を持っている」のは、古代の日本人が仏教伝来以前から持っていた基層信仰の文化DNAを継承しているからではないか。「古代の日本人は、人間の魂は循環するという信仰を持っていた、つまり、靈魂は死後天に昇り、また次の世代に戻ってくると信じていた。祖先崇拝をし、その靈魂は子孫として再生すると信じていた」（Ⅲ-1. 宗教性：神道と仏教と儒教の集合である、を参照）。日本人の「宗教心」は、かくも特殊的だと言えるだろう。

（3）「あの世」、「神や仏」を信じているかどうか

堀江（2014）は、（日本人は）「宗教も死後生も信じない人と、宗教は信じないが死後生を信じると言う人が二大勢力を形成し、前者には男性と高齢者が多く（中略）、後者には女性と若者が多い」（堀江、同上：1）と述べている。

NHK放送文化研究所（編）（2015：132-139）によると、信仰の有無に関係なく、1973-2013年の40年間、「仏を信じる」人の割合が40%前後、「神を信じる」人の割合が30%前後で推移している。「仏か神かどちらかを信じる」人は、50%前後である。高齢者ほど、そして、女性の方が、信じる割合が高い。ここでいう「神」は一神教の神だろう。

日本人は、Ⅲ-1で触れたように、古代以来「靈魂の不滅と再生」を信じており、浄土教が日本に入ってから以来は、「来世と六道輪廻」の思想を受け入れてきた。こういった生物学的な死の後の靈魂の世界に対する思想のDNAを受け継いでいる。また、日本人の「神」はキリスト教やイスラム教の絶対的な一神教の神ではなく、「人の及ぶところ」に宿り命をはぐくむ魂（たま）としての「神々」であり、やがて仏教の諸仏と習合して、神仏一体の思想を形成した。浄土教では「極

楽浄土のあの世」に招いてもらうために阿弥陀如来に「南無阿弥陀仏」を念じ、現世で善事を積む。「神仏は一体となって」人の及ばざる天上世界から現世の人たちを見守っている。

(4)「信仰の有無・宗教心」と生活・社会意識の 関連：2008 年

2008 年の調査から林（同上）は、「信仰あり」（日本人全体の 32%）、「信仰なし・宗教心大切」（50%）、「信仰なし・宗教心大切でない」（10%）、「信仰なし・その他」（8%）の 4 類型の回答者と「各種の意識調査項目」との関連を数量化Ⅲ類で分析している。

「信仰なし」の人たちでも、「宗教心が大切か大切でないか」で、生活の意識の違いが大きいことが判明した。「日本においては、信仰のありなしよりも、宗教的な心を大切と思うか思わないかが、西欧における信仰のありなしと同じような働きをしていると言えそうである。（中略）。『宗教的な心』という考え方そのものが、日本の特徴としてあげられるのであるが、‘信仰あり’だけでなく、‘宗教的な心は大切’という宗教を否定しない群は、一般社会生活における態度の面で、西欧のキリスト教の信仰者とそうでない群の間の差異と似た傾向を示すことが示された」（林、同上：48-55）。

(a)「信仰あり」の人たち（対象者の 32%）。伝統的で社会に対してポジティブに考える。男性 65 歳以上と女性 50-64 歳、男 50-64 歳で、高卒が多い。「先祖を尊ぶ、あの世を信じる、公明党支持、（自分の子供がいない場合）他人の子供を養子に継がせた方がよい、一番大切なものは家と先祖、人は信頼できると思う、社会のために全てを捧げてくらす、人間は自然に従え、幸福のために・世の中のために、金よりも人間同士のつながり、就職の第一条件は仕事をやり遂げたという感

じ」などの意識を持っている。人間関係や社会に対して道徳的で、あの世にたいしても肯定的な回答が多い。

(b)「信仰なし・宗教心大切」の人たち（対象者の 50%）。近代的で社会に対してポジティブに考える。男女 35-49 歳で大卒が多い。「支持政党なし、日本人は勤勉だ、人間は自然を利用する、恩人が危篤のとき（職場の大切な）会議に出る、親が危篤のとき（職場の大切な）会議に出る、日本人は西洋人よりも優れていると思う、人は信頼できると思う、一番大切なものは家族、子供に‘金は大切’と教えるのは反対、他人の子供を養子に継がせない」人たちである。中間的現状肯定的な意識の持ち主である。

(c)「信仰なし・宗教心大切でない」人たち（対象者の 10%）。近代的で社会に対してネガティブに考える。学歴は中・高卒が多い。年齢・性別の特徴がない。「総選挙はあまり投票する気にならない、しきたりに従え、子供に‘金は大切’と教えるのは賛成、一番大切なものは金・財産、先祖を尊ばない方、自分のことだけに気を配る、人に対しては用心する、あの世を信じない、人間は自然を征服する、人が生きていくうえで人よりも金の方が頼りになる、人間として生れてきたからには自分がしあわせにくらすことが第一だ、科学の発見や利用は生活に役立っていない、環境保護はあまり重要でない、大切な道徳は権利と自由だ」と思う人たちである。身近な家族を含む自己中心的な意識の持ち主である。

(d)「信仰なし・その他」人たち（対象者の 8%）。中間的で社会に対してネガティブに考える。男女 20-34 歳が多い。先祖は普通に尊ぶ。

(5) 寺院・地蔵・神社の社会・経済的帰結

伊藤・窪田・大竹（2017）はアンケート調査データの分析をもとにした論文「寺院・地蔵・神

社の社会・経済的帰結」で次のように要約している。「小学生の頃に通学路および自宅の近隣に寺院・地藏菩薩・神社があった場合には、個人にソーシャル・キャピタル（一般的信頼、互恵性、利他性）を高める可能性がある。神社は地縁というソーシャル・キャピタルを高め、寺院は血縁というソーシャル・キャピタルを高める可能性がある」

主要な分析結果は3点である。第一に、「神社の存在は互恵性に有意にプラスの影響を与える一方、寺院・地藏菩薩の存在は信頼、互恵性、利他性に有意にプラスの影響を与える」。それは、信仰を通じてではなく、それらが子供の頃に近隣にあると、「どんな悪事も、天には必ず知られている」「神様・仏様がいる」「死後の世界（来世）の存在を信じる」というスピリチュアルな世界観を持つ傾向が高まるからである。こうした世界観が、ソーシャル・キャピタルを高めている可能性がある。一方、神社は、地縁を高め現世利益重視なので、直接的に互恵性を高める。

第二。神社・寺院・地藏菩薩をソーシャル・キャピタルの操作変数として所得に与える影響を分析したところ、有意な相関はない。本研究では、地縁や血縁といったソーシャル・キャピタルの形成は、高所得を求めた地域間労働移動を抑制するという結果だった。

第三。神社・寺院・地藏菩薩をソーシャル・キャピタルの操作変数として、幸福度および健康に与える影響度を分析した結果、両者には有意な正の相関があった。ソーシャル・キャピタルが高いと、人間関係を重視し、幸福度や健康水準が高まるが、所得を犠牲にする。一方では、幸福度が高いか健康度が高いとソーシャル・キャピタルが低くなることも分かった。恵まれた状況にある人は、人との関係性を必要としないことを表している。

この論文は、故郷を離れ東京や大阪など大都市に移住して経済的豊かさを手に入れた戦後の日本人が、宗教から遠ざかり、地縁や血縁から離れ、人間関係も疎遠になっている現状を浮き彫りにしてくれる。

4. 基本的な価値観の推移

「自分個人の価値観・道徳観」「家庭、仕事や職場、社会への満足度」「勤務先への意識・態度」「自然と人間の関係」の項目について分析する。

(1) 自分個人の価値観・道徳観

かつては、「自分が正しいと思えば、世のしきりに反しても、それを押し通せ」の価値観は、最も日本人らしい価値観の一つとされた。しかし、それに賛同する日本人は、過去60年間で少数になり、「世のしきりに従え」への賛同者が多数になった。

「押し通せ」の回答者は、1953-1968年（高度経済成長期）には40%+で推移し多数だった。しかし、1978年には30%へ、更に2013年には20%まで減少した。「従え」は1978年には42%で、「押し通せ」を逆転して多数になった。2013年は37%である。「場合による」回答者は、60年間着実に増加し、1953年→2013年で19%→37%に倍増した。「従え」と「場合による」を合わせ2013年には、世のしきりとのコンフリクトをできるだけ避けて身の保全を図る日本人が77%のマジョリティを占めた。

「筋を通すか、まるく収めるか」の質問は1978年から測定している。「筋を通す」は、「モノ造り世界一期」の45%前後からバブル経済が崩壊した1993年には38%まで落ち込んだ。その後回復し42-43%で推移している。「まるく収める」は50-56%の幅で安定し、「筋を通す」よりも10%ポイント前後高い。筋は通しても、コンフリクト

しないで、まるく収める知恵を日本人は身につけたようだ。

「世のしきたりに従え」も「まるく収める」も「構造的慣性・マンネリズム」の別表現ではないだろうか。自らを変革して「適者生存」能力を身につける、そのために「信念を貫く」「筋を通す」気概を日本人はどこかに置き忘れたのだろう。

その間、「暮らし方」として大切な「徳」の一つだった「清く正しい暮らし方」を支持する回答者は、1953年の第一位（29%）から2013年には極マイノリティ（5%）になった。「清く正しく」とほぼ折半していた「趣味にあった暮らし方」の支持者は1973年には、第一位（39%）に上昇した。その後2013年まで38-39%で安定して第一位である。その他では、「のんきにくよくよしないで」は、過去60年間、緩やかに上昇して（11%→26%）第二位の暮らし方になっている。日本人は、「趣味にあった」「のんきにくよくよしない」暮らしを好む（65%）。一方15-18%の日本人は「金持ちになる」を望んでいる。

日本人にとって、「親孝行」と「恩返し」が一番目と二番目に大切な道徳である。1963-2013年の50年間の支持者の割合は多少変動したが、順位は変わらない。「親孝行」は60%→75%に増加した。20-50歳台では年齢が高くなるほど高い。「恩返し」の割合は、50年間に、増加→減少→再増加した。1963年→1983年では43%→50%に上昇し、1993-1998年には反転して43%に戻った。その後再び上昇して2013年には過去最高の58%になった。日本経済の成長、停滞、再成長の動きに連動して、自信は高揚し、減退し、再上昇を示すが、「親孝行」や「恩返し」への大切度も経済や自信の変動に合わせるように変わるようである。

「権利尊重」と「自由尊重」も大切な道徳である。経済成長が続くと「自己主張が穏やかにな

り」、停滞ないし下がると「自己主張が強くなる」ののだろうか。「大切である」人の回答率は、1963年の「権利」49%と「自由」40%から、20年後の1983年には「権利」36%と「自由」37%まで下がった。平成不況期の1998年には反転して「権利」40%と「自由」43%に高まり、1963年とほぼ同水準に戻った。2013年、再び下がって、両者は33%の同率になった。

「公共の利益優先」は減少しつつなお、過半数の53-55%の回答率で、「個人の利益優先」は増加しつつ38%前後である。1973-1978年と2003-2013年の4回分のデータしかないが、「公共の利益優先」がマジョリティを占めている。実際には両方とも大切で、あれかこれかの選択の問題ではないだろう。「私と公」は、「自由と責任」「個人と全体」と同様に、単にバランスを取るのではなく、時代の変化に沿って統合されねばならないだろう。「私の中に公があり、公の中に私がある」のが民主社会の根幹であり、前者に大きく比重がかかれば、たがが緩んで社会が不安定になり、後者に大きく比重がかかれば強権的で暗い社会になる。

（2）家庭、仕事や職場、生活、社会への態度

2013年、44%の日本人が一番大切しているもの（自由回答）は「家族」である。家族以外では、「生命・健康・自分」（18%）と「愛情・精神」（17%）が一番大切だとしている。1970年代までは、「家族」よりも「生命・健康・自分」と「愛情・精神」が一段と大切だった。後者の2つがあってこそ「家族」だとの考えだろう。1983年に逆転し「家族」が一位になって2013年まで続いている。まずは家族大切の意識である。

「家庭」「仕事や職場」「社会」については、「満足している」「やや満足している」回答者を集計している。「家庭と社会」では1973-2013年まで

の40年間、「暮らし向き」は1988年から25年間、「生活全体と仕事や職場」は1993年から20年間の推移を解釈する。

結論から言うと、「社会」や「仕事や職場」といった自分もその一員である外部環境に対しての「満足」は下がる一方だが、自分の「家庭」や「生活全体」という内部環境への「満足」は徐々に上昇している。「ミーイズム」と言われる身内中心主義がますます強くなっていると言えるのではない。2013年、「自分は幸せだと思う」と答えた日本人はマジョリティの70%である。幸せの源泉が家庭や生活全般にあるのだろう。「ふつう」が25%、「不幸だと思う」が6%である。

「家庭の満足」の「満足している」の回答者は、「モノ造り世界一期」に向かう経済成長の1970年代に急上昇した(47%→54%)。その後は50%前後で推移したが、「自信喪失期」の10年間(1993-2003年)で51%→35%に急落した。「自信回復期」に反転して再上昇し、2013年は43%である。全体のトレンドは、1970年代から徐々に下がっている。ただし、「満足している+やや満足している」回答者は、1973年以来80-90%の幅で推移している。「満足」が減り、「やや満足」が増えている結果である。

「仕事や職場への満足」は、バブル経済崩壊後の失われた20年間、16%→11%まで減少した。もともと低かった「満足」が一段と低くなった。「満足+やや満足」を合わせて、58%(93年)→49%(03年)→53%(13年)と推移している。「不満」とは言わないまでも、「満足度」の中身は薄くなっている。

「社会への満足」。「満足」している人は常に少数で、最大で9%である。とくに、1998年→2013年の15年間は2-4%で一段と少数になった。「満足+やや満足」は、1978年→1993年までの「モノ造り世界一期」に増加して26%

→50%に達した。日本人の半数は、バブル経済に‘やや’酔っていたのだろう。1998年→2008年の自信喪失期は30%台で低かった。2013年には43%と1983年並みに回復した。つまりところ、「やや満足」がもたらす「満足指標」である。

「暮らし向きの満足」はここ25年間わずかに上昇した。1988年→2013年で、「満足」は29%→32%に、「満足+やや満足」は74%→82%に上昇した。

「生活全体の満足」は1993年の23%から2013年の19%まで下降している。

「満足+やや満足」では、1993年の81%が1998年の76%まで急落し、2013年の78%まで微増した。「社会」や「仕事や職場」への「満足」は下がりっぱなしだが、「暮らし向き」や「生活全体」の満足は徐々に上昇している。そして、「家庭」の「満足」も下がり気味だ。

「人々の生活は、豊かになるか、貧しくなるか」。1973年と1978年、1998年と2013年の4回分のデータである。日本人の生活は「貧しくなる」と思う人が増えている。同期間、「豊かになる」と思う回答者が半減し(38-44%から15-23%に)、「貧しくなる」と思う回答者が約倍増して多数派になった(21-30%から40-57%に)。将来への悲観論者が多くなった。

「生活水準は、この10年間でどう変わったか」。2013年、「変わらない」(現状維持)が53%で多数意見になった。1983-2013年の30年間、「良くなった」は17%から4%まで急落した。「良くなった+やや良くなった」を合わせても49%→20%に激減した。とくにバブル経済崩壊後の減少が急である。「悪くなった+やや悪くなった」人は、同期間、1983-1993年の13%前後から、1998年→2008年までの15年間に29%→35%に増加した。「変わらない」と答えた人は35%→53%に大きく増加した。「生活水準」

の評価は、後述するIV-6- (2) の「日本の評価」の中の「経済力」評価に連動している。

「社会は公平か」。バブル経済崩壊後の日本は不公平社会のイメージが色濃く、日本人の4分の3は、「社会は公平でない+あまり公平でない」と思い続けている。1993-2013年までの20年間、意見が固定している。「公平である」の回答者はわずか1-3%、「だいたい公平」が25%前後、「あまり公平でない」が46-50%で多数意見である。「公平でない」は20%である。

(3) 勤務先への意識・態度

1970年代初頭までの勤務先での上司や同僚との「濃い人間関係」は、1973-1978年を境目に敬遠され始めた。バブル経済の崩壊後は更に一段と「疎遠な関係」が求められるようになった。疎遠な関係は2003年に底を打ち、その後2013まで「濃い人間関係」が緩やかに回復しつつある。もちろん1970年代レベルの濃さは望むべくもない。

調査年に欠落があるため、過去60年間連続した時系列データがある項目は「望ましい課長像」一つしかない。他の項目は1973年または1978年から測定している。

「望ましい課長像」から始める。「時には規則をまげて、無理な仕事をさせることもあるが、仕事のこと以外でも人の面倒をよくみる課長」に使われない日本人の割合は、過去60年間ほとんど80%を超えている。1973年→1988年間の、「モノ造り世界一、日本製品が世界の隅々まで席捲、一人当たりのGDPでアメリカを超える」までの、日本が繁栄のピークに達する10年間は、81→89%の高率だった。しかし、バブル経済が崩壊したあとの「自信喪失期」の10年間は(1993-2003)、82%→77%まで下落した。2003年→2013年には81%まで回復している。

「勤めたいのは家庭的な雰囲気の会社」の回答

者も、「モノ造り世界一」に向かう1973年→1978年に74%→78%へ上昇した。しかし「自信喪失期」には65%→55%に下落した。職場での人間関係が敬遠されたと解釈する。2013年には57%まで少し回復した。「面倒見の良い課長」と「家庭的な雰囲気の会社」の回答者率の推移はかなり連動している、と読める。

職場での「人間として望ましい像」は1978-2013年の35年間、72-79%の支持率で「他人と仲良く、頼りになる、しかし、仕事はパツとしない」人が望ましいとされている。現実にはそんな人がいるのだろうか。「仕事はよくできるが、他人の事情や心配事には無関心な人」への賛同者は11%-13%のレンジで推移している。

「上役との付き合い、あった方がよい」の回答者は、1973年は72%の高率だった。その後調査されず、質問を再開したのは1998年で、55%に下がっていた。その後2013年まで上昇して65%になった。「上役との付き合い」も、「面倒見の良い課長」への意識と連動して、バブル経済の崩壊後はかなり敬遠され、2003年に底を打っている。

職場の人間関係が疎遠になると反比例して、「勤めたいのは給料が多い会社」の賛同者は増え続けた。「モノ造り世界一」途上の1973年→1978年の21%→18%の後、調査を再開した1993年から2008年までの「自信喪失期」は「社会の不公平感」が拡大したが、「勤めたいのは給料が多い会社」の賛同者は30%→44%に増加した。日本人の半数に近い。2013年現在では、「濃い人間関係」派が6割で、「給料が多い」派が4割だと言える。

「会社の給料や賃金は、現在の能力を重視して決めるべきか、これまでの会社に対する功労を重視すべきか」の選択では、1993-2013年の20年間、能力重視が59%→57%で多数派を占める。功労派は30%→32%である。「今より条件の良

い会社があれば、会社を変った方がよい」と考える人は、同期間、41%→45%に増える一方で、「それでも一つの勤務先に長く務める方がよい」と答えた人は52%→50%に微減した。日本人の意識は現在、転職問題で割れている。20歳台と30歳台の男性が「変わった方がよい」に一段と積極的である。

(4) 組織（企業）へのエンゲージメント

Gallup (2013) の「The State of the Global Workplace」調査によると、世界132カ国中、日本人の「組織に強い愛着を持ち、仕事に対して熱意を持っている状態 (engagement)」は大変低く下から10位以内だった。「熱意溢れる社員」の割合は世界平均13%に対し、日本は6%でG-7国中最下位。高い順にアメリカ30%、ドイツ15%、イタリア14%、イギリス12%、フランス9%だった。日本の周辺国では、韓国9%、中国6%、香港4%、インドネシア8%など。反面、「不満をまき散らす社員」は世界平均24%に対し、日本は24%で世界平均である。G-7国では、最大フランス26%、最少アメリカ18%のレンジである。「やる気のない社員」の割合では日本がG-7中最も高く69%である。

以下は『日経ビジネス』(2017)による。組織の生産性は従業員のエンゲージメントに大きく左右される。「抑圧されるは、給与は低いは、拘束時間は長いはでやる気がでるわけない」「会社が社員のことに大切にしないは熱意なんて持てない」。だから熱意ある社員は大変少なく、やる気のない社員が大変多いのは当然だとの趣旨で調査データを解説しているようだ。『日経ビジネス』の記事は2017年5月に公表されたデータ (Gallupの2017年「The State of the Global Workplace」) を基にしている。数字は2013年のものと大きくは変わっていない。

私は、「働き方改革」「会社の従業員に対する処遇の仕方」などの制度的な改革が大切であると賛成する一方で、何でも「会社が悪い」式の解釈でよいのか疑問を持つ。「やる気」の大きな部分は従業員の積極性に関わっている。従業員には、内なる自分と対話を続ける省察的实践を通して、会社の目標・目的と自分の実りある職業人生を同期する当事者意識が不可欠だ。従業員の当事者意識をさらに促すように会社の制度改革を前倒しするのが従業員の生産性を高める方法ではないか。

(5) 自然と人間の関係

1993年以降2013年まで、人間は「自然に従え」に賛同する日本人が50%近い多数を占め、「自然を利用する」意見の持ち主が40%前後で続いている。自然環境に手を加えないで「自然に従え」派が、自然環境を保護しつつ「自然を利用する」派よりも多いと解釈する。日本も例外ではなく、「自然を利用し」て経済的に豊かになった。CO2排出などに代表される自然環境破壊は、現在も、とくに二大経済大国であるアメリカと中国によって続けられている。

1950-1970年代は、「自然を利用する」が40%プラスの多数意見だった。1980年代になり「自然を利用する」と「自然に従え」の両者が40%前後で拮抗した。一方1960年代までは、「自然を征服する」の賛同者が23%→34%まで上昇し「自然に従え」を超えていたが、1970年代以降は急速に少数意見になった。

5. 人間関係・生活の価値観

NHK調査の集計表に沿って分析する。前節Ⅳ-4の「基本的な価値観」(ISM調査による)と重なる部分があるが、(a)日本人の人間関係は、「隣近所」「職場」「親戚」すべての場で、40年間ますます疎遠になっている、人とのコンフリクト

のリスクは避ける、(b) 生活目標では「身近な人たちと、なごやかな毎を送る」人が増えている、この二つのトレンドが確認できる。人間関係を疎遠にして「自分と家族」だけの世界で、孤立しながら、それでいて満足している。血縁・地域・職場といった共同体がもたらすソーシャル・キャピタルが希薄になった今日(IV-3-(5)を参照)、助け合い・いたわり合い・一体感などの濃い人間関係は死語になりつつあるようである。

(1) 隣近所・職場・親戚との人間関係の価値観

「形式的つきあい」「部分的つきあい」「全面的つきあい(何かにつけ相談するとか、助け合えるようなつきあい)」の3種類の回答で変化をみる。

1973-2013年の40年間で、「隣近所」とは、「形式的つきあい(あいさつ程度)」「部分的つきあい(あまり堅苦しくなく話し合える)」を合わせ、疎遠なつきあいを望む日本人の割合は55%→82%まで上昇した。一度も下がっていない。「全面的つきあい」は35%→18%まで半減した。

「職場」も、「親戚」も全く同じトレンドで、「全面的つきあい」は、それぞれ59%→36%、51%→32%まで大きく下がった。

「全面的つきあい」の望ましさは、相対的に「職場」で最も多く、「親戚」が続くが、年代別に明治→大正→昭和の生まれの順に確実に減少している。戦後生まれの世代は時代効果(社会状況の変化)でも、「全面的つきあい」を望む人がますます少なくなっている。

IV-3-(4)とIV-3-(5)で述べたように、経済成長・所得成長は日本人を豊かにし、日本人の自信を高めたが、一方では、血縁・地縁の繋がり・共同体がますます弱まり、ソーシャル・キャピタルが低くなった。人間関係の疎遠さはその結果であろう。また、日本人の宗教心が弱まっている事実

も、人間関係の疎遠化と関係があるだろう。

(2) 能率・情緒

「隣近所」との「会合の進め方」、「職場」での「仕事の相手」について、「能率」「情緒」のどちらを優先するかの分析である。「会合の進め方」では、「世間話をまじえながら、時間がかかってもなごやかに話をすすめる(情緒)」と「むだな話を抜きにして、てきぱきと手ぎはよくみんなの意見をまとめる(能率)」の違い。「仕事の相手」は、「多少能力は劣るが、人柄のよい人(情緒)」と「多少つきあいにくいだが、能力のすぐれた人(能率)」の違い。

「隣近所」の「会合の進め方」は1973年、「能率52%」対「情緒45%」だった。2013年には43%対55%で、情緒が逆転して多数意見になった。あまり事務的にならずコンフリクトをできるだけ避けて会合を進めたい気持ちが現れている。

「職場」での「仕事の相手」は1973年、「能率27%」対「情緒68%」だった。その後も「情緒」の割合が高く、2013年で「能率27%」「情緒70%」である。「最も効率性・合理性が求められるはずの仕事の場で情緒志向の人が多い」(高橋・荒牧, 2014: 18)のはどうしたことだろう。ISM調査の「職場での人間として望ましい像」と同様である(IV-4-(3))。現実はその逆で、能力志向の人が多いのではないか、だから、希望的に「望ましい仕事の相手像」を回答しているのではないだろうか。

(3) 生活目標の価値観

高橋・荒牧(同上: 18-20)の分析に沿って記述する。NHK調査では、人々の生活目標を把握するために、「**現在志向**」(現在の生活に焦点を当てている)と「**未来志向**」(未来の生活に焦点を当てている)の第1軸、「**自己本位**」(自己の生活

に力点を置いているのか)と「社会本位」(他者ないし社会との関連に力点を置いているのか)の第2軸を設定した。二つの軸の組み合わせで4種類の回答を求めている。

1973-2013年の40年間の推移でみる。「愛志向」(身近な人たちと、なごやかな毎を送る)の人たちが31%から45%に増え、最も多い。現在中心で社会本位の人たちである。

最も少数派は、「正志向」(みんなと力を合わせて、世の中をよくする)の人たちで、1973年は少数派で14%だったが、2013年には5%と極めてマイノリティになっている。未来中心で社会本位の人たちである。

「利志向」(しっかりと計画をたてて、豊かな生活を築く)は、1973年には「愛志向」よりもやや高く33%だった。40年後には△10%ポイント減少して23%の人たちの生活目標になった。未来志向で自己本位の人たちである。

「快志向」(その日その日を、自由に楽しく過ごす)の人たちは、マジョリティではないが増加している。1973年→2013年で、21%→26%である。現在志向で自己本位の人たちである。

マジョリティの日本人は40年間で「現在中心志向」に大きくシフトし、全体の53%→71%を占めている。反面、「未来中心志向」は、52%→28%で少数派になった。1973年では両者は半々だった。2013年の「現在志向」対「未来志向」は、71%対28%で、日本人の生活目標が現在志向に大きく転換した。現在志向の「愛」と「快」が生活目標である。あれかこれかではなく、「正(社会本位)と利(自己本位)を統合した「未来志向」が強い動機になって、そのために現在の苦勞に耐えて努力を続ける」という勉学や勤勞の価値観を現在の日本人は持っていないようだ。「自己本位志向」と「社会本位志向」は、40年間大きな変動はなく、半々で拮抗している。

6. 政治意識・国と個人の関係・ナショナリズム

(1) 総選挙の投票

「衆議院の総選挙にはなにをおいても投票する・なるべく投票するようにする」は、1958-1973年の経済成長期、日本人の所得がどんどんと増え岩戸景気やいざなぎ景気の消費が拡大した時期に、大きく変化した。「なにをおいても投票する」が62%→41%に減り、「なるべく」は32%→50%に上昇した。政治参加へのポジティブ(「なにをおいても」+「なるべく」)は94%→91%とほとんど変わらないが、「なにをおいても」の熱意が下がったと言える。その後2013年までに、「なにをおいても」が37%まで下がり、「なるべく」は50%で変わらない。「なにをおいても」の政治参加の熱意はずっと冷めっぱなしである。

「選挙で投票する」「デモや陳情」「世論」の3項目が政治に影響を及ぼしているという意識(非常に+かなり)、つまり、「政治に対する有効性感覚」をNHK世論調査でみると(1973-2013年)、世代が新しくなるほど政治への参加意識が弱くなっている。「有効性感覚」は、1973年から1998年まで下降を続けて底を打ち、2008年以降はやや上向いている。1973年の3項目のポジティブ割合はそれぞれ、66%、47%、21%で、「選挙での投票」の有効性が一番高かった(但し1973年以前の有効性は不明である)。底を打った1998年から2013年まで、各項目の割合は、41%→48%、22%→24%、11%→12%と上昇傾向を示している。

(2) 国と個人の関係・国の評価

日本に対する意識変化を「日本と個人の幸福」「国の繁栄と国民の生活」「日本の評価」の3つの角度でみる。

(a)「日本がよくなって、はじめて個人が幸福になると思うか」。1953年の回答は、「個人が幸

福になって、はじめて日本全体がよくなる（個人＞日本）」(27%),「日本がよくなって、はじめて個人が幸福になる（日本＞個人）」(31%),「日本がよくなることも、個人が幸福になることも同じである（日本＝個人）」(31%)の3通りで、日本人の意識は3つに割れていた。1953年から1973年までに、「日本＝個人」が最も優先するようになり(37%),その後の1978年から2013年までの35年間、40%-42%で変わらず多数意見である。それでも、「国＞個人」が25%、「個人＞国」が30%の回答者がいる。国が先か、個人が先かの意見は拮抗しているが、「個人が先」がやや強い。全体として、「個人が良くなる」が圧倒的に優先する。ついでに「国も良くなる」という意識である。「国家あつての国民」「日本あつての日本人」という世界の常識とかけ離れている。

(b)「国が繁栄すれば国民の生活が良くなる」と回答した人の割合は1978年では57%,1983年の63%がピークで1988年には48%まで落ち込んだ。その後上昇に転じ2013年には67%で大多数の意見になった。2013年の、上記(a)での「日本がよくなることも、個人が幸福になることも同じである」(42%)と、ここで取りあげている「国が繁栄すれば、国民ひとりひとりの生活もよくなる」(67%)の違いはなにか。前者は「日本の文明システム（政治・経済・社会／文化・技術）などの進化や発展と個人の幸福度との関係」を含んだ幅広い回答で、後者は「経済の繁栄と個人の生活の向上と関係」の現世利益についての回答であろうと推察する。

(c)「日本の評価」。「科学技術の水準」「経済力」「心の豊かさ」についてみる。二度にわたる石油危機を乗り越えてモノ造り世界一を達成、一人当たりGDPでアメリカを抜いた1980年代に日本人は大いに自信を持った。バブル経済が崩壊した後は日本人の自信が大きく落ち込み、近年

は自信を徐々に取り戻し始めている。

「技術水準」は最も評価が高い。1973年の「非常によい＋ややよい」の回答82%が1993年には89%まで高まった。それがピークで、1998年には81%まで落ち込み、その後上昇を始め、2013年には87%まで回復した。「非常によい」だけの回答では、1993年→1998年で46%→24%まで△22%ポイント急落し、2003年からは上昇中である。

「経済力」（非常に良い＋やや良い）評価が1993年以降、「技術力評価」と乖離して大きく落ち込んだ。1988年がピークで82%だったが、1993年→1998年は79%から32%へ墜落した。△47%ポイントの記録的減少である。2008年から回復し、2013年には49%まで上昇したが、力強さは感じられていない。「生活水準」（IV-4-(2)）の評価は「経済力」評価と連動している。

「心の豊かさ」は、ピークだった1978年の45%から2003年には25%まで落ち込み、それ以降やや回復して2013年には48%になった。

(d)「自分と国家との関係を考えてことがあるか」。1993年だけのデータがある。時系列データがないので推移は分からない。この時点で、「自分と国家の関係」「自分と国際社会の関係」を「考えたこともない」日本人がそれぞれ60%と66%を占めた。「考えたことがある」日本人はそれぞれ37%と31%だった。

1993年、日本ではバブル経済が崩壊して大不況に見舞われ、企業のリストラが吹き荒れていた。バブル経済のさ中の1989-1991年、世界は大転換中だった。中でも1990年の湾岸戦争で日本は、国内の湾岸戦争反対の声を抑え込んで、アメリカ中心の国連軍に110億ドルの資金援助と周辺国への経済援助20億ドルを支出した。しかし、金を出しただけで人的貢献（自衛隊の派遣など）をしなかったために、国連軍への参戦諸国から非

難され孤立した。国連軍が守ったクウェートからは日本へは感謝の一言もなかった。私にとっては、「自分と国家の関係」「自分と国際社会との関係」を否が応でも考えさせられた時期だったと記憶する。

「国家との関係を考えてこともない」人が6割もいる日本は、諸外国に比して突出して特徴的であると坂元（2005:21-22）は言う。1979年の「13カ国価値観調査」でも日本人の62%は、「国家との関係を考えてことがない」と答えていた。イタリア（約43%）、西ドイツ（約46%）、イギリス（約43%）、韓国（約27%）、フランス（約25%）、アメリカ（約10%）に比べて、「考えたことがない」日本人の多さが突出している。

その理由を私は仮説として次のように考えている。有史以来外敵に征服されたことのない日本列島に、日本人は、国家の成立以前から今日まで、ずっと住み続けている。日本列島＝日本国は、当たり前として空気と同じくここにあり、あることさえ意識していない。国境はせいぜい県境くらいの認識だろう。国家の消滅・再建を繰り返し、国境線の変更が日常茶飯事だった欧州やアジアの国々の人たちとの違いであろう。

（3）日本に対する愛着と自信

以下はNHK調査データの分析である。上述のように「自分と国家の関係」を考えてこともないと答えた（62%）日本人が、「日本に生まれてよかった」「日本の古い寺や民家を見ると、非常に親しみを感じる」「自分なりに日本の役に立ちたい」への高いポジティブ回答率を示し、日本への強い愛着心を持っていることが分かる。1973-2013年を通じて、「日本に生まれてよかった」は90%以上、「日本の古い寺や民家を見ると、非常に親しみを感じる」は80%以上、「自分なりに日本の役に立ちたい」では70%前後の支持率であ

る。

日本・日本人に対する自信の2項目、「日本人は、他の国民に較べて、極めてすぐれた素質をもっている」「日本は一流国だ」の意識は、過去40年間、上昇→下落→再上昇を示している。「日本人はすぐれた素質をもっている」でみると、2度のオイル危機を乗り越え「モノ造り世界一への上昇期」だった1973年→1983年の10年間に、60%→71%まで日本・日本人に対する自信は上昇した。バブル経済の崩壊を挟んで1998年には51%まで下降した。その後自信を取り戻すように2003年→2013年で68%まで再上昇した。しかし、その間の経済成長はない。「日本は一流国だ」も同じトレンドだが、「すぐれた素質」評価より15-20%くらい賛成する割合が低い。「今でも日本は、外国に学ぶべきことが多い」の賛同者は40年間、70-80%の高率を保っている。

村田（2017）によると、2013年の世界31カ国比較で日本人の自国への愛着心は、「他のどんな国の国民であるより、この国民でありたい」で3位（88%のポジティブ回答率）、「一般的に言って、他の多くの国々よりこの国は良い国だ」で1位（86%）だった。一方では、「たとえ自分の国が間違っている場合でも、国民は自分の国を支持すべきだ」では28位（18%）で、支持すべきでない人が大多数である。

上記の3回答をいくつかのG-7諸国と比較すると、アメリカ（4位、3位、21位）、イギリス（22位、12位、27位）、ドイツ（旧・西ドイツ）（21位、11位、24位）、フランス（25位、24位、19位）、で日本人がアメリカ人とやや似た自国への愛着心を持っているようだ。しかしアメリカ人の90%は「自分と国家の関係を考えてことがある」人たちである。大多数の日本人は「自分と国家の関係、自分と国際社会の関係、を考えてことがない」が、その同じ日本人が一方では、主要先進国

に比べて、自国への愛着心が一段と強く、日本は他の国々よりも良い国だと思っている。そして、自国への眼差しは「自国第一主義」ではない。

一方では、64 カ国・地域を対象に WIN/Gallup International (2015) が実施した世論調査の「自分の国が侵略を受けたとき、あなたは身をもって戦う意思があるか」の問いに対し、日本人はわずか10%が「イエス」と答え、最低の回答率だった。もっとも「ノー」(戦う意思なし)の回答率では、日本人の43%に対し、ドイツ人62%、イギリス人51%、韓国人50%で、日本人がとくに高いわけではない。日本人の47%は「わからない」と答えているが、上記の国々では「わからない」の回答は20%前後。日本では、「ノー」と言い切れる人は多いが、「イエス」と言い切るほどの危機感が「今そこにはない」と多く人が感じているのだろうか。「戦う意思が低い」ことが直ちに「愛国心のなさ」につながるとは言えないと解釈する。「戦う意思なし」の真意が、「座して死を待つ」諦念であるとか「植民地の被支配民族なるとしても戦わない」不戦主義の表れだとは思いたくない。

7. 外国人への意識

(1). 日本人は西欧人に比べて劣っているか

「優れている」「劣っている」「同じ」「ひとくちでは言えない」の4選択肢で解答を求めている。1953年には、「劣っている」28%、「優れている」20%、「ひとくちでは言えない」21%、「同じ」14%の順だった。データはないが、終戦直後には日本人の西欧人への劣等感がかなり強く、日本人自身への自信は低かったと推察する。15年後の1968年、「優れている」が47%に急上昇し、「劣っている」が11%に激減した。「優れている」のピークは1988年の53%である。「劣っている」は8%のみ。「ひとくちでは言えない」という冷

静な答えが21%である。

「優れている」の回答の推移は、「経済力」評価の上昇・下降の推移と、多少の時間のずれで連動しているようだ。たとえば「優れている」の評価は1973年の39%から1983年には53%へ急上昇した。一方、「経済力評価」は1988年と1993年の88%と89%がピークで、一人あたりのGDPがアメリカを超え、日本のモノ造りは世界一だと評価されたことが反映されている。逆に「優れている」評価が最も低かったのは(31-32%)、「経済力」評価が32%でどん底だった1998-2003年である。

2003年→2008年→2013の10年間で「優れている」が31%→37%→44%へ再び上昇し、「同じだ」は31%→28%→29%でほぼ安定である。その間経済力評価も上昇している。「優れている」が多数意見で、「劣っている」意見は7-9%でごく少数。つまり、「劣っている」意識はほとんどないが、「優れている」意識も圧倒的に強いわけではない。

「優れている」評価の解釈には注意が必要だと考える。NHK調査によれば、1980年代の日本人の外国人との接触未経験者は人口の60%もいて、接触経験ある場合でも、「あいさつ」「職場で一緒に」「食事の招待」「学校で一緒に」など軽いおつき合い程度の経験しかない。だから、「技術水準」「経済力」といった代理変数への意識に連動して「優れている」評価が動くと考えられる。

日本人は種々の世界ランキング評価に関心が高い。ランキング評価は、西欧人との比較を気にしている日本・日本人への、世界的に受け入れられている研究機関による診断だからである。

(2) 定住外国人への態度

日本に在留する外国人の数は、200万人強で(法務省, 2017)人口比1.6%, G7の中では数も

人口比も最低で、しかも絶対数は減少傾向が続いている。OECD 諸国との比較で人口比は下から3番目である。外国人の内訳は、アジア出身者（多い順に中国、韓国、フィリピン、ベトナム、台湾など）が80%強を占める。アジア以外では、南米12%、北米3%、欧州3%弱の順である。

村田（2014）は、世界50カ国での世論調査を基に、日本人の定住外国人への態度を分析している。「定住外国人はもっと増えた方がいいか」の質問に対する回答は、2003年→2013年の比較で、「増えた方がよい」は10%→15%に+5%ポイント増加した一方で、「今くらいでよい」は29%→41%に+12%ポイントも増加した。「減ったほうがよい」は43%→17%に激減した。外国人の定住を忌避する割合は減ったが、歓迎してはいない。男女ともに、若い世代ほど歓迎しない。外国人と犯罪を結びつけて考える人は減った（70%→40%）。「生活に満足している日本人」（73%）の、定住外国人が「日本の経済に役立っていると思う」（36%）、「日本人から仕事を奪っていると思わない」（41%）というポジティブな回答割合は、「生活に満足していない日本人」よりは高い。しかし、各回答のスコアそのものはあまり高くない。

（3）国際比較：定住外国人への態度

以下は村田（2017）による、日本を含む31カ国の比較分析（2013年に実施した「国への帰属意識」）を参考にした。日本人は、「定住外国人が仕事を奪っている」では28位（15%）で低く、「文化が損なわれている」でも30位（16%）で、物心両面でのマイナス影響を感じていない。そして、「定住外国人は国民と同じ権利を持つべきだ」では、スペインとポルトガルに次いで3位（56%）。日本にいる定住外国人の数は、国際比較で圧倒的に少ないし、失業や経済停滞の原因には

なっていない。だから外国人に寛容でいられるとも言える。

一方では、「定住外国人の数は今くらいでよい」が56%で、「減った方がよい」（24%）を合わせると大多数の日本人はこれ以上増えることは望んでいない。「増えた方がよい」は20%の少数派である。中東やアフリカからの移民問題を抱えていて、「定住外国人が減った方がよい」と考える人が圧倒的に多いイギリス、フランスなどの欧州諸国や、「今くらいでよい」（43%）と「減ったほうがよい」（43%）が拮抗するアメリカとは別世界にある日本の現実である。定住外国人の数について、日本人に近い意識を持っているのは、台湾人と韓国人である。

日本が将来多くの移民を受け入れるかどうか不明だが、受け入れる場合には日本人の現在の寛大さはどう変わるのか、宗教や民族も含めて前もって丹念なシミュレーションが必要だろう。

8. 日本人の意識の変遷—小括

（1）道徳観・倫理観の変化—NHKの世論調査から

2014年11月にNHKが実施した世論調査は、戦後の70年間で「日本人はどのような社会を築いてきたのか」、そして、「日本社会が失ったものは何か」についての調査で、それぞれ12の回答選択肢の中から3つの回答を求めている。調査は20歳以上の日本人男女を対象にしている。当然のことながら戦後70年間を実際に生きてきたのは70歳以上の対象者に限られる。若い年齢層ほど、実体験ではなく、これまでの人生での見聞や知識に沿って回答している。本章での分析から帰納できる日本人の道徳観・倫理観の変化のまとめの一部として、調査結果を利用させてもらう。

以下は荒牧・小林（2015：7-8）を参考にした。「築いてきた社会」は、20%以上の回答率を得た5つの「社会」を高い順に、「戦争のない平和な

社会」(87%)がダントツで、「経済的に豊かな社会」(51%),「治安のよい社会」(44%),「民主主義を尊重する社会」(29%),「男女が平等な社会」(22%)が続いている。「失った、失われつつある社会」は、20%以上の回答者があった8つの「社会」を高い順に、「心にゆとりがある社会」(48%),「地域で互いに助け合う社会」(38%),「家族の絆が強い社会」(35%),「自然や環境を大切に作る社会」(30%),「愛国心を重んずる社会」(30%),「経済的に豊かな社会」(22%),「権力に不正のない社会」(22%),「治安のよい社会」(20%)である。「平和・経済的豊かさ・治安のよさ」というプラス面の反面で、「心のゆとり・家族・地域共同体」など、精神的な余裕のなさ、人間関係や互助関係の希薄化、というマイナス面が指摘されている。築いたものよりも失ったものの方が多い。

戦後の日本人の道徳観・倫理観の変化はどうか。荒牧・小林(同上:9-10)が分析した変化の12項目に対する回答を、「強まった・どちらかといえば強まった」「かわらない」「弱まった・どちらかといえば弱まった」の3分類で再集計した。

「強まった・どちらかといえば強まった」のは、回答者が多い順に、「個人主義」(68%),「‘お金が一番’という考え」(62%),「事なかれ主義」(49%)がトップ3である。これらの回答には、「以前よりは一段と好ましくない方向に強まった」が含意されている。「弱まった・どちらかといえば弱まった」のは、同じく回答者が多い順に、「自分を犠牲にしても、人のために尽くすという考え」(72%),「年長者を敬う心」(67%),「組織への忠誠心」(63%),「国を愛する心」(62%),「マナーやモラルを守ろうする気持ち」(62%),「家族の絆」(56%),「勤勉さ」(46%)の7項目である。これも「以前よりは好ましい方向から一段と遠ざかっている」が含意されている。「変わ

らない」のは、「権威におもねる傾向」(53%)と「横並び意識」(46%)である。

戦後70年間で日本人の思想は、「好ましからざる方向」に進んでいる、と当の日本人自身が認識している。「戦争のない平和な社会」「経済的に豊かな社会」を築いたが、その反面「心にゆとりがない社会」「人間関係は疎遠で助け合わない社会」も作ってしまった。そして、日本人がかつて持っていた「らしい・ならでは」の、そして、「正しい生き方を貫く」美徳や道徳観・倫理観は、「好ましからざる方向に強まり」、または、「好ましい方向から遠ざかっている」と認識しているようである。

(2) 宗教観、価値観、道徳観・倫理観の変化

—本章の論点整理

宗教を「信じている・信仰している」人は日本人の30%前後で、世界の中で極めて低い信仰率である。一方では「宗教に肯定的」な(「信じている・信仰している」+「宗教心大切」を合わせた)人は70%弱で、欧米諸国よりは低いが韓国や台湾と近い。ただし、「宗教に肯定的」はずっと減少しつつある。「宗教に肯定的」な人は、社会に対してポジティブに対応する。その人たちが減少している現在、日本は、ネガティブに対応する人たちが増加している問題を抱えている。宗教心が、日本人「らしい・ならでは」の「寛容性」「柔軟性」「思いやり」「勤勉・儉約・禁欲」「世のため人のために尽くす」といった日本人性(アイデンティティー)の大きな源泉であるから、宗教心が薄れていけば、その日本人性も弱くなると懸念する。

基本的価値観も大転換している。「自分の信念を押し通す」「筋を通す」「清く正しく生きる」という背筋を伸ばした生き方は少数派のものになり、現代は「世のしきたりに従う」「まるく収め

る」「趣味にあった暮らし方・のんきにくよくよしないで暮らす」が多数派になった。社会に働きかけて変えていくとか、企業内での革新をおこすとかの積極性や熱意が薄くなっていると解釈する。

日本人の道徳として、「親孝行と恩返し」が一段と大切な徳目であるが、「権利尊重と自由尊重」の支持者も多い。いずれか的一方ではなく、両者の統合が求められている。「公共の利益優先」と「個人の利益優先」も、両者の統合が必要だ。現在はまだ、前者が後者よりも大切だとされているが、後者の支持者が増加している。

社会や勤務先での倫理観も大きく後退している。「社会」や「仕事・職場」、自分がその一員である外部環境に対する満足度は下がる一方で、「家庭」や「生活」への満足は徐々に高まっている。「ミーイズム」が強まり、それで「自分は幸せだと思う」内向き志向の日本人がマジョリティになっている。

「今後人々の生活は豊かになるか」に否定的な人が増え、「生活水準の、この10年間の変化」でも「よくなる」の回答者がマイノリティで、「悪くなる」「変わらない」がマジョリティである。そして、日本人の4分の3は「社会は公平でない＋あまり公平でない」と思っている。そして、「公平でない」のは政治のせいだとしている。

「勤務先への意識・態度」は、「業績と共に自分も成長する、仕事を通して社会に貢献する」といった愚直な熱意が薄れ、「上司・同僚との濃い人間関係は」は疎んじられる。それに対応して、「仕事のやりがい」よりも「給料の良い会社が」望ましくなっている。「勤務先への忠誠心」は弱くなって、「今より条件が良ければ転職」派と「一つの勤務先に長く務める」派が拮抗している。

一部上と重なるが、隣近所、職場、親戚との人間関係は、「形式程度のつきあい（あいさつ程

度）」「部分的なつきあい（あまり堅苦しくなくはなせる）」を合わせた「疎遠なつきあい」を、大多数の日本人が求めている。「職場での望ましい仕事の相手」は効率性や合理性を追求する能力志向の人ではなく、「多少能力は劣るが、人柄のよい人」である。経営の健全性とか業績の向上には関心がないのだろうか。現実の職場は、能力志向で動かなければ、競争に遅れを取るの間違いはない。

日本人の生活目標は、かつての「未来志向」から「現在志向」にシフトしている。現在志向で「愛志向（身近な人たちとのなごやかな暮らし）」「快志向（自由に楽しく暮らす）」である。また「社会本位（みんなと力を合わせて、世の中を良くする）」から「自己本位（自己の生活に力点をおく）」へ転換している。

「国を守る愛国心に欠けるが、国への愛着心は強い。それでいて、自分と国家の関係を考えたことはない」。国家を便宜的に考える日本人がマジョリティである。「国家あつての国民」という世界の常識とかけ離れている。現代の「国家」はギブンではなく「国民自らが戦い犠牲を払って守る領土と主権」の三位一体からなる、という認識はないようである。周囲を海に守られて、古代から領土や主権を一度も外敵に奪われたことのない世界唯一の幸せな民族である。ただし、1945年8月の敗戦から1952年4月に独立するまで、連合国による占領統治があった。

日本・日本人に対する自信は、「日本人は、他の国民に較べて、極めてすぐれた素質をもっている」「日本は一流国だ」の意識で代表される。その理由としては、日本の「技術の水準」「経済力」があげられる。その自信は、一方では、日本経済の成長と停滞に連動して、高まったり下がったりする。

戦後70年間に日本人は西欧人に較べて「劣っ

ている」という意識から「優れている」という意識に転換した。「経済成長・経済大国化」の実績が「優れている」意識を支えている。しかし、「優れている」意識が圧倒的に強いわけではない。

また、日本国内に定住する外国人を忌避してはいないが、歓迎もしていない。そして、日本人の過半数は、定住外国人の数は「今くらいでよい」と思っている。国内に居住する外国人と深く接触する日本人はマイノリティである。日本人が今後、日本国内に多くの移民を受け入れて人口の減少を補い、ダイバーシティ豊かに共生するのは極めて難しいのではないか。

V 新和魂グローバル最適経営

1. 「長者三代の盛衰」

グローバル日本期（1990年－現在）の日本人（戦後派とポスト戦後派）は、民主日本期（1945－1990）に戦前・戦中派の人たちが経済復興、高度成長経済、そしてモノ造り世界一を主導した「和魂」を受け継がなかった。しかも、長い歴史を通して培ってきた日本人「らしい・ならでは」の思想（アイデンティティ）を、全てとは言わないまでも、その多くを心（mind and heart）と頭（knowledge）から排出してしまった。つまり、「あらゆるものに靈魂が宿りその靈魂は循環する信仰」「人への慈悲、寛容と思ひやり、助け合い」「神仏に恥じない、清く正しい倫理・道徳性」「秩序と序列を保つ」「他者を排除しないで共生する柔軟性と自律性」などの思想の多くの部分を、「非科学的な迷信」「古いもの」「封建的なもの」「自由や個人主義と相いれない」として忌避してきた。

一方では、日本人「らしい・ならでは」の思想を持った戦前・戦中派が「和魂」を注ぎ込めた「モノ造り世界一」へのプロセスを部下として経

験し、その成果を最も楽しんだのは、戦後派の人たちだった。彼らは自分たちが企業の中核を担った1990年代には、「モノ造り世界一」の成果を消費するだけで、「コト創り世界一」を目指すGID（グローバリゼーション・イノベーション・ダイバーシティ）競争で守・破・離の進化に挑戦しないままに、停滞だけをポスト戦後派世代に引き渡したようである。

あるいはこうも言えるかもしれない。「モノ造り世界一」になるプロセスで、「和魂」を持った戦前・戦中派は、日本の再建を目標にして精神的に高揚し、努力や自己犠牲を厭わず、守・破・離の進化を繰り返した。そして民族としての自信を取り戻した。バブル崩壊後の20年間、「モノ造り世界一」の成果を引き継いだ戦後派は、「和魂」を継承しないままに、「モノ造り」の成功が「構造的慣性」になっていて「危機意識」を持つことなく、「コト創り」への転換の必要性を認識しなかった。あるいは、「コト創り」への転換を志向する人たちが立ちあがろうとしても、組織全体の「慣性」にはねつけられた。いずれの場合でも結果的に、日本・日本企業は「コト価値創造」の守・破・離の進化に遅れ、経済の停滞・企業成長の鈍化が続き、「和魂」は「博物館に展示されている日本人の精神遺産」状態になっている。企業だけでなく日本全体が「構造的慣性に陥り」「危機意識を欠如している」状態であると言えるだろう。

戦後70年間の日本と日本人が、近江商人・塚本喜左衛門家（現在は六代目）に伝わる掛け軸「長者三代の鑑」の絵と重ね合わせると見える。掛け軸には下段から中段へ、そして上段へと商家三代の盛衰が描かれている。下段には初代が汗水流して懸命に働いて長者になるまでの図が、中段にはその心（mind and heart）を受け継がないまま、初代が残した資産を浪費する二代目が客を招

いて茶の湯三昧に暮らす様子が、そして、下段には家業がつぶれて尾羽打ち枯らした三代目が犬に吠え立てながら筆で何やらしたためている（教養は身に着けている）姿が、それぞれ描かれている。「長者三代の鑑」は、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の近江商人道の実践を一時も怠ってはいけないという家訓「積善の家に必ず余慶あり」として、代々塚本喜左衛門家に伝えられている。

身を粉にして経済復興を果たした戦前・戦中派は初代目にあたり、経済大国の果実を楽しんだだけで21世紀の守・破・離の進化を怠った戦後派が二代目で、現在の経済の停滞をポスト戦後派の三代目が味わっている。ポスト戦後派はこのまま「ゆでガエル」で終わるのか、飛び出してコトの価値創造のGID競争に挑むのか、の選択迫られているのではないか。

2. 「和魂」の継承

主要企業のトップ経営者が、それぞれの日本人「らしい、ならでは」の「和魂」を開示している。『日経ビジネス』（2014）の特集「遺言 日本の未来へ」で、「未来を拓く人たちへのメッセージ」が掲載されている。経営者たちは、本論文で論じてきた「和魂、日本人の思想」の宗教性、倫理／道徳性、哲学性を、未来を拓く人たちが継承してくれることを強く望んでいる。「昔」に戻れと言っているのではなく、日本人の思想・精神性の「不易」を受け継ぎ、「構造的慣性」から脱し「危機意識」をもって世のため・人のための仕事に取り組んで欲しいと言っている。林（2017）から要点を再録する。

「ことを為す」には社会や国家に貢献するという気力と努力、正しい生き方がまず大切だ。「逆境の中にあっても悔しさをばねにしてやる気をおこす。社会や国家に貢献するために正しく生き

る。自分が先ず勉強し働く」（鈴木修、スズキ）。「不惜身命、天命感謝、天衣無縫。生まれた時代や境遇は、天から与えられた運命。感謝して身命を惜しまず精いっぱいやるしかない」（清水信次、ライフコーポレーション）。「個人の権利ばかりが重視されるようになった。公德心とか公共の利益を明示的に教えるべき。経済人が国家のために自分のパブリックな面を差し出すのは当然」（宮内義彦、オリックス）。

文明システムの変化に適応して、企業も自分も変革しなければ、持続できないし大切なものも守れない。

「何が大切かは、その時代じゃないと分からない。大切なことは時代・今起きていることにしっかりと向き合うこと。感度が大切。その先に本質的な変化をとらえる」（鈴木敏文、セブン&アイ・ホールディングス）。「ダイバーシティのある場所があれば、そこで異質の才能がぶつかり合う‘共創’によるイノベーションを起こすことができる」（佐々木正、シャープ）。

人間のやり抜く精神力とセレンディピティを大切にコトの創造力が価値創造の大きな部分を占めている。技術一辺倒のモノ造りは危うい。

「技術だけが進化発展したら近代文明は危うい。人間の精神面の進化や豊かな人間性がなければ危なっかしい」（稲盛和夫、京セラ）。「勤勉と創造力を実際の商品で証明する。欧米に学んでどう追いつくかを考えることが日本再生の第一歩。今あるものはこれでいいのか、常に危機感を持って問い直す」（樫尾幸雄、カシオ計算機）。「セレンディピティ（ひらめき）で社会貢献する。商品は機能が大事だけど、人の心を捉える半分はアート。モノを売ると同時にコトを売っている」（大塚正富、アース製薬）。

3. 「新和魂」を定義する

「新和魂」の定義は、かつての「和魂」に戻ることはない。かつての日本人「らしい・ならでは」の思想の宗教性・倫理／道徳性・哲学性にそのまま復古するのでもない。また勿論のこと、第IV章で検証した現代の日本人の、日本人「らしさ・ならでは」が希薄になった宗教観・倫理道徳観、哲学観をそのままに、今後の世代に継承することでもない。そのまま継承することに、私は強い危機感を持つ。日本と日本人は、人口減によってではなく、思想の退化によって、この地球の辺境に物理的にも思想的にも自らを押し込んでしまうのではないかという危機感である。

「ISM 調査」と「NHK 調査」から浮かびあがる現在の日本人の思想の平均像は、「宗教心が弱まり、自己的・利己的で、企業への忠誠心とか仕事への熱意を持たず、便宜的に日本が第一と言いながら国と自分の関係を真剣に考えるでもなく、愛国心に乏しく、外国人との共生を嫌がり、反対とは言わないまでも国内外でのグローバリゼーションやダイバーシティに消極的」である。こういった「やる気がなく」「危機意識をもたない」日本人ばかりが集う日本企業が、コトの価値創造のGID（グローバリゼーション・イノベーション・ダイバーシティ）競争に立ち向かえるだろうか。

戦前・戦中派の日本人「らしい・ならでは」の思想と、現在の日本人の「らしい・ならでは」の思想は一見180度違うように見える。しかし、両者はどこかで良くも悪しくも連続している筈である。歴史は連続して現代に至っているのだから、時代を超えた共通な・不易の部分があるに違いない。現代の日本人が、日本人の思想は「好ましからざる方向（流行）」に行き過ぎていると認識していること自体、日本人の思想の「好ましい方向（不易）」を内心では自覚していることの裏返しと

言えるのではないか。

内閣府（2017b）が1970年代から毎年実施している「社会意識に関する世論調査」では、日本人は近年、国や社会に対してかなりポジティブになっているとの集計結果が出ている。悲観ばかりする必要はないのかもしれない。(a)「国を愛する気持ちが強い」人の割合が2000年以降2016年までに46%→56%に上昇している。(b)「国を愛する気持ちを育てる必要性がある」人が73-81%を占めていたが、2000年を境にして81%→73%に下がった。わざわざ育てなくても自律的に育っているということか。(c)1990年代の初頭までは「個人志向」が強く50%+を占めていたが、その後「社会志向」が上昇し、2017年には個人志向47%対社会志向40%と両者がかなり拮抗している。(d)「社会に貢献したいとおもっている」人は、2017年には65%まで上昇した。

「新和魂」とは、現在の文明システムに適応して、過去と現在を正しく総括し、温故知新し、換骨脱胎して、現在から将来に向けて日本人の「心（mind and heart）を震わせ」「頭（knowledge）を機能させる」日本人「らしい・ならでは」の思想のことだと考える。日本人の思想はそれぞれの時代に、自成的に、時代を超える「不易を表象」し時代を反映した「流行を身につけ」て、経路依存してきた。今日の時代の文明システムが求めているコトの価値創造でのGID競争で守・破・離の進化をアップ・スパイラルに実行して、日本と日本企業の持続可能な未来を開かなければならない。それを実行する主役は「新和魂」を持った日本人ではないか。

新和魂が再定義されるプロセスで、日本人の心の中に新和魂が自律的に育たなくてはならない。国から押しつけ、与えられるものではない。日本人自らが、現代の「らしい・ならでは」の宗教

観、倫理道德観、哲学観を自覚的に再定義したくなるような、心と頭の中の「情緒的・知的な空間」が広がるように支援するだけでよい。小中高大の教育の中で段階的に、日本人の宗教観、倫理道德観、哲学観の系譜を学び現代にどう生かしていくのか自由に討議できるようにするのが良いだろう。その前に討議をリードできる教員をじっくりと養成する必要がある。そうすれば、現代の文明システムと整合する「新和魂」の再定義を求めて議論が百花斉放するだろう。そして、時代の特殊性、経路依存性、不易流行性に沿った日本人「らしい・ならでは」の思想をつむぎ出したいものである。

4. 新和魂とグローバル最適経営

かく定義される新和魂が、企業のグローバル最適経営にエンゲージする日本人の覚悟と熱意、使命感とロマン、想像力と創造力、知力と体力などの根源的な人間力を駆動する心と体のエンジンとなるだろう。今日から将来にかけてのグローバル最適経営とは、企業が、コトの価値創造の競争を勝ち抜くために、国内外の文明システムの変化に適応して、経営の5要素である企業の理念（存在理由）、企業文化（企業の個性）、経営資源（人材・情報・技術・設備・資金）、顧客価値創造プロセス（顧客価値形成、SC・VCなど）、組織（生産・マーケティング・財務・人事など）の全てでのGID競争を、国の内外で、切れ目なく、アップ・スパイラルに、最適に勝ち抜いて、自社のグローバル業績を最大化することに他ならない。つまり、GIDでの新たな守・破・離の進化を実現して、コトの価値創造を実現しなければならない。新和魂が、けっして涸れることのない泉のように、GIDの守・破・離の競争進化を実現する根源的な人間力を日本人に与え続けるだろう。

(1) GID（グローバルイノベーション・ダイバーシティ）の競争

国の内外で、世界に共通の普遍化が拡大し、国や民族の特殊化が強まり、両者がもつれ合いながら同時に進行している。これが、均質化ではない現代のGIDの競争である。はなから普遍を体現している特定の国はないし、民族もない。全ての国や民族は特殊であり独自ある。

ある国・ある民族が生む特殊・独自の成果である科学や技術、経済合理性の発明や発見がグローバルにシェアされて普遍・文明となる。文明は進化する。文明は優劣を競う。普遍の評価基準は客観評価であるからだ。その文明の優劣競争は今、「モノの価値造り」から「コトの価値創り」に転換している。「コトの価値創り」のGID競争の時代である。

普遍としてシェアされない部分が特殊・独自の文化である。文化は深化する。文化は特殊・独自で優劣はないが影響力を競う。どの国・どの民族の食文化や生活様式、精神性や美意識、国や民族のアイデンティティも特殊であり独自で、優劣はないが、好き嫌いの選択は受ける。日本人「らしい・ならでは」の思想は、他の国・他民族の「らしい・ならでは」の思想との影響力のGID競争に晒されている。

GIDの競争は、普遍と特殊、文明と文化のモザイク状態が国内外で同時進行し拡大しているさまを想定している。画一化の地球規模での拡大では決していない。

どの国・どの民族も普遍を発信できる。しかし、特殊を持たなければ普遍を発信できない。普遍を発信する文化ベースは特殊だからである。たとえば、「人類愛・ヒューマニティ」「正義」「礼節」「善悪の峻別」「信頼」は普遍価値であり地球上の全ての人間がシェアする文明である。しかし、その普遍を発信する根源に、日本人には

「神・仏・儒のメタ統合」という特殊の「らしい・ならでは」の思想があり、欧米人には「キリスト教」の特殊な「らしい・ならでは」信仰がベースにある。特殊を自己に内部化し、普遍を帰納する。そうして知力と精神力を使って日本人も欧米人も世界に向けて普遍価値を発信してきた。

「クール・ジャパン」は特殊文化である。特殊が競争次元となり、その発信力・影響力を「クール・アメリカ」や「クール・チャイナ」と競っている。日本人の歴史・伝統、美意識やライフスタイルに魅力を感じ、それを自分の思想としライフスタイルに取り入れる人々が世界中で増えている。禅から生まれた和食や茶道がますます、多くの国々の人たちの精神性や食生活などのライフスタイルにインパクトを与えている。アニメのさまざまな妖怪・ポケットモンスターなどは（その源流は遠く古代の怨霊の観念や『往生要集』の地獄道・餓鬼道などにさかのぼると考えられるが）子供や若者の想像力をかきたてる。神道由来の「すがすがしく」「清潔感があり」「りんとしている」日本人タレントたちが奏でる J-POP 文化も広がっている。

一方では「クール・ジャパン」を受け入れる国や民族は、必ずしも、「日本人が日本の文化を当たり前のように受け入れている」と同じコンテキストで受け入れるとは限らない。それぞれの国や民族の文化コンテキストに翻訳して受け入れるケースが多い。「すし」をアメリカ人はアボガドやフォアグラもネタにする「Sushi」として、「カップ・ラーメン」を欧州ではスープが中心の「Noodle Soup」として受け入れる。日本の「すし」よりも、むしろアメリカや中国の「Sushi」が「日本食」として世界中で人気が高くなりつつある。日本人による現地食文化への適応もさることながら、現地人による「日本食」の守・破・離（AI）進化＝現地食化と言えるのではないか。

企業の「モノの価値（機能・性能）」や「コトの価値（意味・情緒）」の創造競争も、特殊文化の上に花咲く普遍文明である。グローバルにシェアされる技術などの文明・普遍を内部化する能力、技術を顧客価値に転換する商品開発力、そして、その商品に特殊文化の意味や情緒を練り込むブランド開発力などが、国や企業の優劣競争力と影響力競争力を左右する。文明・普遍の内部化能力が高い国や企業の競争力は一段と強く、国内外での成果をさらに高める。国や民族特殊の文化価値（歴史・伝統・宗教／思想・文化）のポジティブな発信力や影響力が強い国や企業への顧客支持はますます強くなる。GID の競争とは、「普遍的文明価値の優劣競争と、特殊な文化価値の影響力競争が同時進行でグローバル化している」と考える。

現実世界では 1990 年以降最近まで、アメリカとアメリカ企業が「普遍価値の優劣競争と特殊価値の発信力・影響力競争」を圧倒的に優位に進め、多くの事業分野で、中でも ICT 分野で、世界のリーダーの役割を果たしてきた。しかし 2017 年に入りアメリカは、保護主義的・排他的なアメリカ第一主義・反グローバリゼーションのスタンスを強めている。アメリカ国内では ICT 分野のリーダーを始め反対する人たちも多い。一方中国は近年、政経不可分で自由貿易を歪める（日本製品の不買とか韓国企業の締め出しなど）一方で、「普遍価値の競争」の自由と「特殊な文化価値の影響力競争」の自由の、世界の新たな盟主になろうとして存在感を高めている。日本はアメリカの傘の中で「普遍価値と特殊価値」の大国の一つに成長した。しかし、今後はどうか。アメリカと中国の「普遍と特殊」が並列しつつ、共存するだろうか、あるいはハンチントン（1998）が予測したように衝突するのだろうか。

アメリカを中心にした西欧文明は、科学技術×

資本主義×民主主義×一神教（不寛容）の構造を持つ。中国文明は、科学技術×国家資本主義×共産主義×中華主義（不寛容）の構造を持つ。西欧文明と中国文明はお互いに異質な部分が多いが、本質的に、その文明への挑戦者には極めて不寛容で対決を辞さないという共通性を持つ。しかし挑戦されない限り、つまり、レッド・ラインを越えてこない限り、どんな相手に対しても寛容で親切である。日本の小さな文明は、科学技術×資本主義×民主主義×神仏儒のメタ統合思想（寛容）の構造で、西欧文明に近い一方で、寛容な神仏儒のメタ統合思想という特殊文化を持つ。他の文明を排斥するとかそれと対決するとかの歴史はない。しかし西欧文明や中国文明のように、グローバルな広がりはないと言われる（ハンチントン、同上）。

日本と日本企業は、これからの文明の多極主義の世界の中で、したたかなGID競争を繰り広げていかなければならないだろう。日本人の寛容で柔軟な神仏儒のメタ統合思想は、多極主義の中でその特殊性を一段と発揮して世界に影響力を拡大する可能性があるのではないか。日本の文明が世界のリーダーになることはないだろうが、自国の普遍文明の競争力を高めつつ、特殊文化の発信力・影響力を磨きあげて、世界での存在感を高めねばならない。アメリカの傘から離れることはなくても、中国、そして今後新たな大国に成長するインドやロシアの国々とも、ますます自律した「普遍価値と特殊価値」のGID競争を繰り広げられるはずである。

日本企業は国の内外で、普遍的文明価値の創造競争では、日本人・非日本人を問わずグローバル人間を自社の経営資源に取り込み・育て、ICT革命の急速な進行、コト価値の創造、クロスボーダーのSCとVCの構築などで、彼らをグローバル・ネットワークの価値創造プロセスのドライ

バーにできなければならない。

特殊な文化価値競争では、日本人「らしい、ならでは」の思想を持ち、同時に、異なった思想を持った人たちと共生し、相互の影響を深めるグローバル・アウェアネスを高いレベルで持たねばならない。

(2) グローバル人間

団体戦だけでなく個人戦でも、文明価値の優劣競争と文化価値の影響力競争の両方に同時に取り組める人がグローバル人間である。日本人のグローバル人間のプロファイリングをすると、他の国や民族のグローバル人間が真似のできない日本文化の「らしい・ならでは」の「香り」をコトの価値に創りこみ、それを独自の差別優位な顧客価値としてうち出せる人である。その顧客価値を他の国や民族の特殊な文化・特殊な嗜好に合わせて、スピーディに、そして、リスクを取って適合できる人である。

グローバル人間とは、それでいて、自国中心主義から自らを解き放ち自国相対主義を身につけている。自国相対主義は、自国の・自らの「らしい・ならでは」の思想を体現して初めて認識できる思想である。自国の・自らのアイデンティティ（思想）を持たずして、グローバル競争に参入するなかれ。

(3) グローバル最適経営

以下は林（2012：347-356）を参照している。グローバル最適経営を目指す視点とは、普遍的文明と特殊の文化を世界中の国や市場に向けて統合する能力を持ったグローバル人間が世界を一つのグローブ（Globe）と捉え、自国対外国ではなく、自国もグローブの一部であると認識し、そして、自社の経営の5要素をグローブの上に最適に配置・配分して、グローバル最適の持続的成長を実

現することである。

グローバル最適経営は、世界中で「自立、循環、持続」の社会経済的な貢献をする。自立は、各国の事業は原則各国の市民が担うこと、各国市場で利益をあげ、その国の政府に税金を払う責任ある企業市民になること。循環は、たとえば、原材料の確保から最終消費に至るSC/VCの中で、それぞれの分野の現地の産業をパートナーとして事業モデルを創ること。そして、その国の輸出入でも重要な役割を果たすこと。持続とは、その自立と循環を継続して各国に永住することである。

グローバル最適経営は国内外でのビジネスを最適化する。自国内で守・破・離の進化(AI進化)をして開発した製品やサービスを、各国に標準化・適応化移転するこれまでの国際経営マーケティングだけではなく、各国でその国の文明システムを内部化して守・破・離の進化(AI進化)を実現し、その国特殊の価値も開発する。そのために、研究開発・製品サービス開発・マーケティングなど国や地域に最適な組み合わせを実行する。そこで獲得した国際競争力を第三国に横移転し、また、自国に縦移転してフィードバックし、国内でも一段と高いアップ・スパイラルなAI進化・発展を目指す。そして、それを再び各国に移転する。この複合したプラクティスの継続が、GID(グローバリゼーション、イノベーション、ダイバーシティ)を体現したグローバル最適経営として結実する。

参考文献

日本語

- アベグレン、ジェームス(山岡洋一訳)(2004)『日本の経営新訳版』日本経済新聞社。
- 荒牧央・小林利行(2015)「世論調査でみる日本人の「戦後」～「戦後70年に関する意識調査から」～」『放送研究と調査』8月号。 http://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/pdf/20150801_4.pdf。2017年7月12日アクセス。
- 石田梅岩(足立栗園校訂)(2007)『都鄙問答』岩波書店。
- 伊藤高弘・窪田康平・大竹文雄(2017)「寺院・地藏・神社の社会・経済的帰結:ソーシャル・キャピタルを通じた所得・

幸福度・健康への影響」大阪大学社会経済研究所。 https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2945907。2017年7月23日アクセス。

- 稲盛和夫(2004)『生き方:人間として大切なこと』サンマーク出版。
- 稲盛和夫(2009)『働き方:「なぜ働くのか」「いかに働くのか」』三笠書房。
- 宇賀神宰司(2014)「徹底検証、会社の寿命」『日経ビジネス・オンライン』11月4日号。
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20131105/255496/?P=2>。2014年8月25日アクセス。
- 梅原 猛(1981)『聖徳太子Ⅱ 憲法十七条』小学館。
- 梅原 猛(1994)『日本の深層一縄文・蝦夷文化を探る』集英社。
- 大野健一(2017)「格差・高齢化 日本は範示せ」『日本経済新聞』2017年7月5日朝刊。
- NHK放送文化研究所(編)(2015)『現代日本人の意識構造(第八版)』NHK出版。
- 加地伸行(1990)『儒教とは何か』中央公論新社。
- 亀井勝一郎(1974a)『日本人の精神史 第一部・古代知識階級の形成』講談社。
- 亀井勝一郎(1974b)『日本人の精神史 第二部・王朝の求道と色好み』講談社。
- 荻部直(2017)『「維新革命」への道 「文明」を求めた十九世紀日本』新潮社。
- 川勝平太(1997)『文明の海洋史観』中央公論新社。
- 神田千里(2016)『戦国と宗教』岩波書店。
- 経済産業省(2015)『通商白書』。
- 経済産業省(2016)『通商白書』。
- 経済産業省(2017)「第46回海外事業活動基本調査概要」。
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_46/pdf/h2c46kakul.pdf。2017年8月4日アクセス。
- 国際貿易投資研究所(2017)「国際比較統計」。<http://www.iti.or.jp/stat/1-006.pdf>。2017年5月21日アクセス。
- 経団連(2015)「『豊かで活力ある日本』の再生」。<http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2015/vision.html>。2016年4月16日アクセス。
- 源信(1963)(石田瑞麿訳)『往生要集1』平凡社。
- 源信(1964)(石田瑞麿訳)『往生要集2』平凡社。
- 財務省(2017)「四半期別法人企業統計調査 概要」。
<http://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/results/h29.1-3.pdf>。2017年8月9日アクセス。
- 坂元慶行(2005)「日本人の国民性50年の軌跡 「日本人の国民性調査」から」『統計数理』(統計数理研究所)第53巻第1号:3-33。 <http://www.ism.ac.jp/editsec/toukei/pdf/53-1-003.pdf>。2017年6月17日アクセス。
- 佐々木銀弥(1972)『中世商品流通史の研究』法政大学出版局。
- 佐々木 克(2014)『幕末史』筑摩書房。
- シュウ・ミンチュン(2017)「アジアで進む少子高齢化 低所得世帯の教育支援を」『日本経済新聞』2017年5月30日朝刊。
- 鈴木大拙(工藤澄子訳)(1987)『禅』筑摩書房。
- 高橋幸市・荒巻央(2014)「日本人の意識・40年の軌跡(2)～第9回「日本人の意識」調査から～」『放送研究と調査』8月

- 号, NHK 放送文化研究所。http://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/pdf/20170301_8.pdf。2017 年 6 月 15 日アクセス。
- 田村秀男 (2017) 「日曜経済講座」『産経新聞』6 月 4 日朝刊。
- 土屋喬 (2002) 『日本経営理念史』麗澤大学出版会。
- 統計数理研究所 (2016) 「国民性の研究」。
http://www.ism.ac.jp/kokuminsei/table/。2017 年 8 月 1 日～10 日アクセス。
- トムソン・ロイター (2016) 「Diversity & Inclusion (D&I Index)」。
https://www.thomsonreuters.co.jp/ja/press-releases/2016/jp-thomson-reuters-launches-di-index-reveals-top-100-most-diverse-inclusive-organizations-globally.html。2017 年 8 月 12 日アクセス。
- 内閣府 (2016) 「日本の対外直接投資の動向」。www5.cao.go.jp/keizai3/monthly_topics/2016/0129/topics_048.pdf。2017 年 8 月 10 日アクセス。
- 内閣府 (2017a) 「国民経済計算 (GDP 統計)」。
http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html。2017 年 8 月 9 日アクセス。
- 内閣府 (2017b) 「社会意識に関する世論調査」。<http://survey.gov-online.go.jp/index-sha.html>。2017 年 7 月 21 日アクセス。
- 日経ビジネス (2013) 「特集 権と経営」12 月 16 日号。
- 日経ビジネス (2014) 「遺言 日本の未来へ」12 月 29 日号。
- 日経ビジネス (2017) 「時事深層 マネジャーこそ働き方改革を」7 月 31 日号。
- 日本経済新聞 (2014a) 「グローバルデータマップ 技術革新の熱源広がる」3 月 3 日朝刊。
- 日本経済新聞 (2014b) 「グローバルデータマップ 日本の女性, まだまだ働きにくい」5 月 26 日朝刊。
- 日本経済新聞 (2014c) 「グローバルデータマップ 外国人, 働きにくい日本」7 月 28 日朝刊。
- 日本経済新聞 (2014d) 「リアルな逆襲」1 月 9 日朝刊。
- 日本経済新聞 (2017a) 「経常黒字, リーマン前回復 昨年度 20.1 兆円 原油安・輸入減で」5 月 11 日夕刊。
- 日本経済新聞 (2017b) 「名ばかり研究大国ニッポン 目先主義, 革新生まず大企業偏重で効率低く」5 月 15 日朝刊。
- 日本経済新聞 (2017c) 「スタートアップ大競争 (上) 走り出す起業家 4 億人 大変革期, 小が大を制す」5 月 22 日朝刊。
- 日本経済新聞 (2017d) 「」11 月 5 日朝刊。
- 日本政府観光局 (JNTO) (2017) 「PRESS Release (報道発表資料)」。http://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/data_info_listing/pdf/170117_monthly.pdf。2017 年 8 月 9 日アクセス。
- 日本貿易振興会 (ジェトロ) (2016) 「世界貿易投資報告 2016 年版」。<https://www.jetro.go.jp/news/releases/2016/41ec591029d31aca.html>。2017 年 6 月 10 日アクセス。
- 浜野・井奥・中村・岸田・永江・牛島 (2009) 『日本経済史 1600-2000』慶応義塾大学出版会。
- 林廣茂 (1999) 『国境を越えるマーケティングの移転』同文館出版。
- 林廣茂 (2012) 『AJINOMOTO グローバル競争戦略』同文館出版。
- 林廣茂 (2015) 「日本の経営哲学の系譜—不易流行性・経路依存性・時代性—」『事業承継』4:2-49。
- 林廣茂 (2017) 「新和魂グローバル最適経営: グローバル日本の経営哲学」『事業承継』6: 16。
- 林文 (2010) 「現代日本人にとっての信仰の有無と宗教的な心—日本人の国民性調査と国際比較調査から—」『統計数理 (統計数理研究所) 第 58 巻第 1 号: 39-59。http://www.ism.ac.jp/editsec/toukei/pdf/58-1-039.pdf。2017 年 6 月 17 日アクセス。
- ハンチントン, S.P. (鈴木主税訳) (1998) 『文明の衝突』集英社。
- 深尾・中村・中林 (編) (2017a) 『日本経済の歴史 1 中世 11 世紀から 16 世紀後半』岩波書店。
- 深尾・中村・中林 (編) (2017b) 『日本経済の歴史 2 近世 16 世紀末から 19 世紀前半』岩波書店。
- 文芸春秋 (2017) 「大特集 人口減少は怖くない 経済成長をあきらめるな」6 月号: 264-275。
- ベラー, R.N. (池田昭訳) (1996) 『徳川時代の宗教』岩波書店。
- (一般財団法人) ベンチャーエンタープライズセンター (2016) 「ベンチャー白書 2016」。http://www.vec.or.jp/wordpress/wp-content/files/2016_VECYEARBOOK_JP_VNEWS_09.pdf。2017 年 5 月 24 日アクセス。
- 法務省 (2017) 「在留外国人統計 (旧登録外国人統計) 統計表」。http://www.moj.go.jp/housei/toukei/toukei_ichiran_touroku.html。2017 年 7 月 10 日アクセス。
- 堀江宗正 (2014) 「日本人の死生観をどうとらえるか—量的調査を踏まえて」。http://repository.dl.itc.u-tokyo.ac.jp/dspace/bitstream/2261/55822/1/Horie_201404.pdf。2017 年 7 月 11 日アクセス。
- 松下幸之助 (1979) 『人を活かす経営』PHP 研究所。
- 松下幸之助 (2001) 『実践経営論』PHP 研究所。
- マディソン, アンガス (金森久雄監訳) (2000) 『世界経済の成長史 1820～1992 199 カ国を対象とする分析と推計』東洋経済新報社。
- 三谷太一郎 (2017) 『日本の近代とは何であったか—問題史的考察』岩波書店。
- 宮本又郎 (1999) 『日本の近代 11 企業家たちの挑戦』中央公論新社。
- 村田ひろ子 (2014) 「日本人が持つ国への愛着とは—ISSP 国際比較調査 (国への帰属意識): 日本の結果から—」『放送研究と調査』5 月号, NHK 放送文化研究所。http://www.nhk.or.jp/bunken/summary/research/report/2014_05/20140502.pdf。2017 年 6 月 15 日アクセス。
- 村田ひろ子 (2017) 「国への愛着と対外国人意識の関係—ISSP 国際比較調査「国への帰属意識」から—」『放送研究と調査』3 月号, NHK 放送文化研究所。http://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/pdf/20170301_8.pdf。2017 年 6 月 17 日アクセス。
- 山口栄一 (2006) 『イノベーション 破壊と共鳴』NTT 出版。
- 義江彰夫 (1996) 『神仏習合』岩波書店。
- 吉田實男 (2010) 『商家の家訓 経営者の篤きところぞし』清文社。
- 吉本・梅原・中沢 (1995) 『日本人は思想したか』新潮社。
- 渡辺利夫 (1993) 「ヴォーゲル教授の「四小龍」, 私の試論—訳者あとがきにかえて—」エズラ・F・ヴォーゲル (渡辺利夫訳) (1993) 『アジア四小龍 いかにして今日を築いたか』中央公論社。

英語

- Gallup (2013) The State of the Global Workplace.
<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>, accessed on July 30, 2017.
- Hayashi, H. (2016) Japan's Management Philosophy for Business Sustainability. *Journal of Business Succession* 5 : 2-17.
- IMD (2016) World Talent Report 2016.
https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/talent_2016_web.pdf, accessed on May 21, 2017.
- IMD (2017) World Competitiveness Yearbook 2017.
https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/2017-world_competitiveness_ranking.pdf, accessed on August 9, 2017.
- IMF(2017) World Economic Outlook Database.
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/index.aspx>, accessed on August 9, 2017.
- United Nations (2017) undata. <http://data.un.org/Search.aspx?q=GDP>, accessed on August 9, 2017.
- WIN/Gallup International (2015) End of Year Survey 2014.
http://www.wingia.com/en/services/end_of_year_survey_2014/regional_results/8/46/, accessed on July 28, 2017.
- WEF(World Economic Forum)(2017) The Global Competitiveness Report 2017-2018.
<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>, accessed on September 27, 2017.