

## 新しい人的資源管理の基本理念に関する一考察

菊 野 一 雄

はじめに

日食や月食などの太陽系の力学的自然現象は、起こった日時や場所を明記しやすい。しかし、人間社会の歴史的イベントの場合、それが何故、どのようにして起こったかについては、実践者による教条的見解を別とすれば、これを明記すること自体至難なことと言い得よう。いわんや「人間が織りなす労働（雇用）をめぐる諸関係」（人的資源管理 = Human Resource Management = HRM）の如き生臭い社会問題を究明することは、なお一層難しいと思われる。

しかし、いま、あえて蟻螂の斧をふりあげつつ、かかる難問に立ち向かう所以は以下の点にある。すなわち、「人的資源管理」(HRM)をとりまく現代社会そのものがいま大きなターニング・ポイント（転換期）を迎えているが、その只中であって、「転換期の位置と意味」を究明したいが故である。

われわれは現在、時代の大きな転換点に立たされている。われわれが正しいと信じて邁進してきた工業化 = 近代化のあり方（産業社会のあり方）そのものが大きく問われていると同時に、産業（工業化）社会（Industrial Society）の方法や原理、ひいては近代化そのものの発想を根本的に問い直すという動きも顕著である。工業化社会はさまざまな光

と影に彩られながら発展してきたが、今日では影の部分が肥大化することによって、さまざまな副作用を生み出すという矛盾に陥っている。人々はこの矛盾を超克しようとして、新たなキャッチフレーズ作りに奔走し、その結果、「脱」、「ポスト」、「高度」などの接頭語をつけた流行語が次々と現れたのである。しかし、我々は、今や、単なる流行語の表面を追うのではなく、流行語を生んだ時代（現代）の位置と意味を問い直す必要がある。

「現代」を、大きな時代を画す過渡期とするならば、我々は新しい時代のパラダイムを模索しなければならない。その最も基本的な問題は次の3点である。

第一に、「共生」の実現に向けて、我々は近代のアトミズム（要素還元主義）から、開かれた体系を前提とした包括的な発想への転換に取り組むべきときに来ている。人間同士のホーリスティック（全体包括的）な相互関係、すなわち共生への道を模索すべきであり、具体的な一方法として、健常者と障害者などが共生し得るノーマリゼーションを推進すべきである。

第二に、我々が、いま現在の「最大多数の最大幸福」（ベンサム）を追求すればするほど、次世代に「最大多数の最大不幸」をもたらす可能性が高い。ここに、「世代間共生」<sup>1)</sup>

1) ハンス・ヨナス著、加藤尚武監訳『責任とい

の模索が必要であり、世代間のホーリスティック・ライフが必要である。

第三に、我々は「悪しきアメリカナイゼーション」(過度な「新自由主義的経済効率至上主義」)と訣別する必要がある。最近、「規制緩和」(Deregulation)の美名のもとに、アメリカ的な自由競争至上主義が横行している。しかし、不公正な手段を用いて大企業が中小企業の活動の機会を奪うことは不公正な弱肉強食にほかならない。我々は今こそ、公正な競争に基づく共生、すなわち共存共栄の道を模索すべきである。

## 1. ぼんやりした不安から確実な不安の時代へ

### 1) 近代化の副作用

近代以降の工業化(産業)社会を、我々はインダストリアル・ソサエティないしビジネス・ソサエティと呼び、豊かな生活を約束された素晴らしい社会の到来と思い込んできた。しかし、インダストリーは汗水たらして働くこと(勤勉)であり、ビジネスはビジー(忙しい)であり、「物的な豊かさ」を求めてモノの製造・加工に忙しい時代であった。「忙しい」とは文字通り「心を亡ぼす」ことである。事実、我々は物的に豊かになればなるほど、心を亡ぼしてきたように思われる。

何故、物的な豊かさを求めて殖産興業を促進し、労働の細分化(専門分化)と機械化を促進すればするほど、労働(雇用)をめぐる諸関係(「人的資源管理」=HRM)にさまざまな矛盾や副作用が生じてきたのであろうか。

我々はこの点を究明すると共に、従来の発想では対処し得ない新たな問題を浮き彫りにしつつ、人的資源管理(HRM)の新しい基本理念を模索して行きたい。

### 2) 確実な不安のあらわれ

芥川龍之介は、昭和2(1927)年に「唯ぼんやりした不安」という言葉を遺して此の世を去ったが、約80年後の今日、我々人類は環境破壊、イラク戦争、ウィルス禍をはじめ、さまざまな「確実な不安」に直面している。確実な不安を超克するためには、さまざまな方面の専門家による多くの研究が必要であるうが、ここではもっとも基本的な問題を整理しておきたい。

確実な不安を超克するための第一点は「ストップ・ザ・ベンサム」、すなわち工業化(産業)社会の拠り所であったベンサムの功利主義への訣別であろう。今日、環境破壊にみられるように、個人の幸福を求めて物的豊かさを追求すればするほど「最大多数の最大不幸」が生じるという事態が、グローバルな規模で起こり始めている。それゆえ、個人の幸福とともに、集団ないし組織全体の幸福(ないし倫理)のホーリスティックな究明が必要なのである。同時に、幸福(ないし倫理)を物的豊かさという基準で量るのではなく、心(精神)を持った人間同士の相互関係という心的過程から究明することが必要となる。すなわち、「要素が全体を決定する」というデカルトからベンサムに至る近代西欧の基本的発想ではなく、「過程が構造(全体)を規定する」<sup>2)</sup>という視点に基づき、人間同士のホーリスティックな相互関係、すなわち「共生の道」を究明することが必要である。

確実な不安の第二点は、いま現在の「最大多数の最大幸福」を追求すればするほど、次の世代に「最大多数の最大不幸」をもたらす可能性が確実に増大していることである。ここに、いま現在の、すなわち共時的、功利主義的倫理(ないし幸福)のみならず、世代を越えた通時的ないし世代間倫理、すなわち

う原理」, 東信堂, 2000年, pp. 69f.

2) A. N. ホワイトヘッド著, 山本誠作監訳『過程と実在』, 松籟社, 1979年, 参照.

「世代間共生の道」の究明が必要なのである。

確実な不安の第三点は、新自由主義を背景とした能率至上主義的自由競争による過度な経済効率主義が、新たに不当な弱肉強食を招来せしめていることである。最近のわが国は、官民こぞって、規制緩和（ないし規制改革）の美名のもとに、アメリカ的な、否アメリカより以上に経済効率万能の道を邁進している。

周知の通り、アメリカではヨーロッパに比べると、自由競争を強調し、「競争の公正性」は軽視されがちである。非効率的な企業が淘汰されることは致し方ないとしても、不当廉売、不当価格、不正融資、政官財の不正癒着等々の不公正な手段を用いて、大企業が中小零細企業の活動の機会を奪うことは、不公正（アンフェア）な弱肉強食にほかならない。

ヨーロッパでは、自由な競争による経済効率の向上も当然のことながら重視され、規制緩和も行っているが、同時に、競争の公正性に基づき、中小企業の活動機会の保護や消費者の商品選択の保護などのための不公正取引の規制も重視している。我々は今こそ公正性の原則を再確認すべきであり、そのためにこそ「ストップ・ザ・悪しきアメリカナイゼーション」（不公正な経済効率至上主義反対）を声高に叫ぶことが必要である。同時に、公正は共生の最も重要な前提条件であることを我々は肝に銘じなければならない。

以上のように、確実な不安を超克するための、すなわち「共生」のための基本的視点は：

- a. ホーリスティックな組織の倫理 = 共生とは何か
  - b. 世代間倫理 = 世代間共生とは何か
  - c. 公正性 = 公正な競争の原理とは何か
- の3点である。

以上の3点は近代西欧の倫理学の未開拓の領域の問題であるだけに、かなりの難問であるが、より具体的なレベルにおいては、問題を以下のように整理することができる。

### 3) 共生の時代の「新しい3H」

まず、ベンサム的・自由競争的で工業化（産業）社会に特有であった従来の型を「三つのH」という語呂で整理してみよう。

従来の工業化（産業）社会は：

第1に、Homogeneous（同質的）でHierarchy（ピラミッド型）であり、青壮年の男性健常者中心で、垂直中心的・段階序列的な組織（社会）の時代であり、

第2に、Having（物的豊かさ願望ないし欠如動機による画一的大量生産）、すなわち、分業による加工生産中心の時代であり、

第3に、High and/or Hurry Hours（忙しい長時間労働）の時代、つまり物的豊かさ按比例して忙しすぎた時代、であったといえよう。

これに対し、これからの時代のキーポイントを「新しい3H」という語呂で整理してみると、次のようになる。

第1に、Hyper and Hybrid = 高度に多様化する時代。すなわち、従来の「幹」（大企業の男性健常者）中心の社会から、「リゾーム」（根茎）型の非中心的・諸次元多数多様体重視型社会の時代へ。

第2に、Handicapped = 障害者、女性、高齢者、外国人、等々を重視する「ノーマリゼーション」の時代の到来。

第3に、Holistic Health = 日常生活のみならず、生涯に亘っての心身の健康をも考えなければならない時代の到来。すなわち、High Technology（ハイテク化）による環境破壊やHIV（ヒト免疫不全症ウイルス）などによるさまざまな難病が大きな問題になっているが、これらは事後チェック的対症療法では救えず、ここに次世代をも考慮したホーリスティック・ヘルスの時代が到来しているのである。

表1 旧代から新代

旧代	新代
1. 工業化（産業）社会 2. 生産性と品質管理（QC, ZD）の時代 3. 分業の時代 4. 定型反復作業中心の時代 5. 年功主義・職能資格主義の時代	1. ポスト工業化社会, 高度情報社会, 成熟社会 2. 価値創造（高付加価値と先端技術）の時代 3. 融業の時代（ネットワークの時代） 4. 裁量労働・企業内企業家（ベンチャー）の時代 5. 成果主義の時代

## 2. 新しい時代のはじまり

### 1) 近代合理主義の行き詰まり

我々は現在、時代の大きな転換点（ターニング・ポイント）に立たされている。我々が正しいと信じて邁進してきた工業化＝近代化のあり方そのものが大きく問われていると同時に、工業化（産業）社会の方法や原理を根本的に問い直そうという動きも顕著である。工業化（産業）社会はさまざまな光と影に彩られながら発展してきたが、今日では影の部分が肥大化することによって、さまざまな副作用を生み出すという矛盾に陥っている。人々はこの矛盾を克服しようとして、前述のように、時代を特徴づけるあらたなキャッチフレーズ作りに多忙を極めている。しかし、我々は、単に流行語の表面を追うのではなく、流行語を生み出した「現代」の位置と意味を根本的に問い直す必要がある。

現代を大きなエポックを画す過渡期の時代と仮定するならば、それはいかなる意味を持っているのであろうか。

今村仁司氏は1968年を境として「新しい時代」が始まったと説き<sup>3)</sup>、同様に謝世輝氏も1970年頃を境として「新しい時代」に突入しつつあると説いている<sup>4)</sup>。

すなわち、1970年頃以降、近代合理主義が行き詰まり、近代とは異なる新しい時代が始まりつつあるという考えがこれである。したがって、1960年代までを「近代」ないし「旧代」、70年代以降を近代とは異なる「新代」と名づけ、問題点を整理してみたい。そこで、1970年代以降の新しい時代＝「新代」と、それ以前の時代＝「旧代」の各々の理念や制度的特質、および組織における労働と人間のあり方の特徴等々を分類するならば、表1のようになる。

すなわち、我々は「機械化と分業によるモノの画一的大量生産の時代」（旧代）から「高度情報化と融業（ネットワーク化）による多様な価値創造の時代」（新代）への只中に生きているのである。工業化（産業）社会である旧代では、勤勉、実直、節約といった無駄排除の理念に裏打ちされた「生産性」（Productivity）と「品質管理」（Quality Control = QC）に基づく定型反復業務が金科玉条とされてきた。しかし、情報とサービスが発達した多様な価値判断群を抱える社会では、高い付加価値の創造、ないし未来を先取りした創造能力が必要となる。多様な新製品や新技術の開発には、一見無駄にみえ、且つ型にはまらない発想と若い世代の感性や想像力などが必要であり、同時に、情報ネットワーク・システムの積極的な活用が不可欠である。今や、企業は定型反復業務に従事する年功的な「会社専門家」に代わって、創造業務に取り組む成果主義的な「仕事専門家」を増やそうと躍起になっている。

3) 今村仁司著『近代性の構造』講談社選書メチエ, 1994年, p. 3.

4) 謝世輝著『新しい科学史の見方』, 講談社, 1978年, pp. 219-220.

表2 旧代・過渡期・新代

旧代 = 近代 (Having の時代)	過渡期 = 現代 (Doing の時代)	新代 = 脱近・現代 (Being の時代)
欲しいから働く = 欠乏型 (欠乏動機によるルーティン) 及び画一的大量生産	「豊か」になったため、差異化のはしりとしての「多様化」= 過渡期 = 近代の未完のプロジェクトの延長の時代でもある	個性化, 差異化 (差異動機による存在感のある仕事)
画一的大衆を前提	表面的に多様化した分集を前提	差異化した個人の生活世界を前提
ハイアラーキー (官僚制的ピラミッド) 型社会 = 垂直中心的, 段階序列的	ネットワーク (ホロン) 型社会 = 多中心的, 水平的多様化	リゾーム型社会 = 非中心的, 諸次元多数多様対 (多様化とは異質)
資本集約性と生産性原理及び品質管理 (能率至上主義)	知識集約 (情報ネットワーク化) 原理	創造 (差異) 性
定型反復 (プロセス) 業務中心	過渡期	高付加価値と先端技術の時代
分業 (労働の細分化) の時代	融業 (多様な仕事のネットワーク化) の時代	ユビキタスの時代
低寿命社会	高齢化社会	長寿 (高齢) 社会
男性健常者中心の時代	過渡期	ノーマリゼーションの時代
熟練職種 (Task) の時代	職務 (Job) の時代	裁量 (Knowledge) 労働の時代
労働 > 余暇	労働 = 余暇	労働 < 余暇 (「誉過」の時代)

## 2) 旧代・過渡期・新代

ところで、時代は旧代から新代へいきなり変化するのではなく、徐々に変わっていくと考えるなら、現在はまさに過渡期である。表2は、現在を過渡期と仮定した上で、「旧代」・「過渡期」・「新代」の3つを比較した試論である

旧代、いわゆる近代工業化 (産業) 社会は Having の時代であった。そこでは、「持ちたい」、「欲しい」といった「大衆」の欠乏動機による画一的大量生産が顕在化し、資本集約性と生産性と能率至上主義を旨とする分業、すなわち労働の細分化や定型反復に支配された垂直中心的・段階序列的な官僚制的ピラミッド型社会が確立した。

しかし、高度経済成長を経て、ME (Micro-electronics) 化および IT (Information Technology) 化が進展する中で、時代は

Having から過渡期としての Doing の時代へと変貌してきた。すなわち、豊かになったため、「何かいろいろしてみたい」、「さまざまなことをしてみたい」という表面的に多様化した「分集」が台頭し、そうした分集が多様な情報をネットワーク化して知識を集約すると共に、多様な仕事をもネットワーク化して融業化することにより、多中心的・水平的多様化したネットワーク社会が作られてきた。

ところが、今や時代はさらに新しい Being の時代へと向かいつつある。すなわち、生産性 = 能率至上主義を金科玉条とした近代工業化 (産業) 社会の出発時には、個人の生活世界における余暇は、社会システムにおける労働という樹木を陰で支える根でしかなかった。しかし、時代の進展と共に、工業化 (産業) 社会自らが生み出した矛盾、すなわち余暇の

表3 マクロの時代区分

時期	主流の発想	キーワード
1) 産業革命期	生産条件	レセフェール, 成長, 生産性, 市場万能, 労働の細分化と機械化, 神の見えざる手
2) 20世紀半ば前より	生活条件 (但し, 企業レベルでは大幅に遅れて, 1970年代以降)	社会全般のレベル = QOL: 社会保障, 福祉国家, 社会主義, 企業のレベル = QWL: 労働の細分化の再考 (Job Enlargement, Job Enrichment, Job Redesign, etc.) と機械化の再考 (欧米では第2のラダイト運動 = 労組によるロボット反対)
3) 1980年代	生存条件	地球環境, 環境保全, 共生, ADA (アメリカ障害者法), 男女雇用平等法 = ノーマリゼーションと環境保護を考慮してなお, 生産条件と生活条件の調和的向上を怠らない
4) 1990年代	生理条件 = ホリスティック・ヘルス = ホリスティック・ライフ	政治経済体制を超えた「透明な病の時代」, 余暇から「普遍」へ (リゾームの台頭), 生涯学習, 「企業倫理・環境倫理・世代間倫理」などの新しい倫理の模索
5) 21世紀	精神条件	人類の悲願 = 「第三項排除の克服」, 真のゆとり = (経済的ゆとり + 時間的ゆとり + 空間的ゆとり) × 精神的ゆとり, および「第三の道」, 「社会的経済」 (Social Economy)

Cf.) H. アレント流に言うならば, 1) = Labour の時代, 2) = Work の時代, 3) と 4) = 活動と思考の時代, 5) = 観照 (あたらしいテオリアの模索) の時代

増大により, 個人の生活世界における余暇そのものが強い自己主張をし始めている。Being の時代とは, 個々人の生活世界に根ざす存在感を重視する時代であり, 個性化し・差異化した個々人の生活世界を前提に差異動機による存在感のある仕事を重視する時代である。それは, 創造性 (個性, 差異性) に基づく非中心的, 諸次元多数多様体的 (リゾーム型) 社会である。

しかしながら, 目下のところ, 我々はこうした新しい時代の具体的な処方箋を作成していない。我々はなお, 試行錯誤を必要とする過渡期の波間にしばらく漂わざるを得ないであろう。

### 3. 生産条件から精神条件への道

#### 1) 生産条件重視の時代

夜警国家のはじまり

以上で述べてきた時代区分は, いわばウル

トラ・マクロの分類であった。翻って, 現在, 我々が抱えている諸問題をより具体的に浮き彫りにするためには, いま少し細かい時代区分が必要であろう。ここでは, 問題をより鮮明にするための試論として, 産業革命から21世紀に至る長い歳月を4つの時期に区分して考えてみたい。(表3参照)

周知の通り, 産業革命は18世紀後半, イギリスで最も早く起こり, 欧州の主要諸国は19世紀半ば, アメリカ合衆国は19世紀後半までに産業革命を経験した。産業革命直後のいわゆる初期産業資本主義の時代は, レセフェール (夜警国家のもとに自由な市場における自由競争原理) の理念にもとづき, 分業による労働の細分化と機械化により生産性と経済効率性を向上せしめ, それによって国富の増大に邁進した点に特徴がある。すなわち, 生産条件を第一義ととらえ, 生産条件の精練化を金科玉条とした点がこれである。

表4 夜警国家から福祉国家への転換の萌芽

ドイツ：疾病保険法（1883年）、災害保険法（1884年）、老齢・廃疾保険法（1889年）などのいわゆるビスマルクの3大社会保険を契機とし、1911年に、帝国保険法の制定で社会保険が統合化された。その後、1927年には、全国レベルの失業保険法が制定された。

フランス：労働災害補償法（1898年）、退職年金保険法（1910年）を経て、1928～30年に社会保険法、1939年には家族手当法が制定された。

イギリス：19世紀後半にフェビアン協会（1883年）などが社会保険の重要性を説いたにも拘らず、実際にはドイツに倣って1911年に国民保険法が制定された。フェビアン協会（ウェット夫妻など）の福祉国家の理想（「ゆりかごから墓場まで」）は第二次世界大戦中の「ベヴァリッジ報告」（1942年）で実を結ぶことになる。

スウェーデン：19世紀末に福祉国家の胎動が始まった。1889年には社会民主労働党、スウェーデン労働組合連合（LO）、消費者協同組合連合（KF）などが発足し、1891年には疾病金庫助成法が制定された。また、1913年には年金保険法が制定され、1935年の国民年金法へと受け継がれていった。

イタリア：1891年にローマ教皇レオ13世の回勅『レールム・ノーバルム』が労働問題、貧困問題への注意を喚起した。1898年に廃疾・老齢保険法が制定され、両大戦間に各種の年金保険制度が制定されたが、これらは1939年の全国社会保険機関の設立により統合された。

ニュージーランド：1894年に世界に先駆けて最低賃金制が施行され、欧米の先進諸国のモデルとなった。

ロシア：1917年に世界初の社会主義国家（ソヴィエト連邦）が誕生しその後四分の三世紀の長きに亘って「社会主義的福祉」の一大実験が繰り広げられたが、1991年に崩壊した。

アメリカ：大恐慌後のニューディール政策の中から出てきた1935年の社会保険法が制定されるまで、H. スпенサー流の社会進化論（ソーシャル・ダービニズム）と結びついたレセフェールの理念が堅持された。その後、1981年にレーガン大統領が登場するまで、社会保障は拡大していった。

日本：健康保険（1922年）、労働者年金保険（1941年）、厚生年金保険（1944年）、労働者災害補償保険法と失業保険法（1947年）などの先駆形態を経て、1950（昭和25）年に社会保険制度審議会の「社会保障制度に関する勧告」が提出された。それ以降、社会保障は形式的に整備されていったが、1973年に初めて、「福祉元年」なる言葉が作られたことにいみじくも現れているように、実態は誠に貧弱であった。この傾向は今日なお続いているばかりでなく、新自由主義の台頭により福祉は軽減される傾向にある。

## 2) 生活条件の時代 福祉国家への転換

概ね、欧州の先進諸国では、19世紀後半から20世紀の初頭にかけて、恐慌、失業、貧困、廃疾者、高齢者などの問題が深刻化し始め、レセフェールの理念は後退を余儀なくされた。いわゆる夜警国家から福祉国家への転換の萌芽がこれである。

主要な例は表4のとおりである。

19世紀から20世紀の初頭にかけて、欧米の先進諸国では、生産条件至上主義ではなく、生産条件と共に生活条件を考慮せざるを得なくなり、国レベルでの生活条件を根本的に問い直す施策、すなわち社会保障、福祉政策を展開し始めた。しかし、企業のレベル、作業

現場では1970年前後まで、生産条件が優勢で、生活条件への考慮は場当たりの・対症療法的なものにすぎなかった。すなわち、アダム・スミスが提起し、ヘンリー・フォードで完成の域に達した「分業」と「機械化」のシステムは根本的にいささかの变革もされることなく、1960年代に至っていた。しかるに、分業と機械化が進展すればするほど、労働者にとって「労働の意味と全体像」が喪失していった。

ここに、産業革命以来の工業化＝近代化の過程で失われた労働の意味と全体像を、労働生活の場でいかにして取り戻すかという意図のもとに、1970年以降、先進工業国において

表5 公害発生の原因分類<sup>5)</sup>

- A. 生産過程から発生するもの：
- a) 廃煙・廃塵（煙突や業務用自動車などから）
  - b) 廃液（排出口から）
  - c) 騒音振動（工場の機械や交通手段から）
  - d) 地盤沈下（水の吸い上げや地下建設から）
- B. 生産過程の結果＝製品より発生するもの：
- a) 生産財（農業，機械装置の材料，フロンガスなどの助剤等の化学製品など）
  - b) 消費財（医薬品，洗剤，食品添加物，プラスチックなど）
  - c) 生産財としても消費財としても使われる物（自動車など）
- C. 消費過程から発生するもの：
- a) 家庭のゴミ，自動販売機の缶，ビンなどの投げ捨て，自動車など（A aやB cと関連）

「労働の人間化」(Quality of Working Life = QWL) 運動が台頭した。この運動の中には近代超克の思想，すなわちホワイトヘッドやベルタランフィなどの「有機体論」の再考，ないしオープン・システム論に基づき，要素還元主義による労働の細分化を克服し，いかにして全体と個の調和を図るかというホロソニックネットワーク論の発想があった。

このように，欧米の先進諸国では，国家レベルでは，19世紀後半から国家システムそのもののあり方にかかわる根本的な変革，すなわち夜警国家から福祉国家ないし社会主義国家へという問題が台頭したにも拘らず，企業レベルでは1970年頃に至って初めて企業システムそのもののあり方に関わる根本的な変革が台頭した。

まず第一に，分業を変革せんとする，職務拡大 (Job Enlargement)，職務充実 (Job Enrichment)，職務再設計 (Job Redesign) などの施策が現れ，第二に，欧米の先進諸国では，機械化に歯止めをかけんとする労働組合による産業ロボット導入反対運動（第二のラダイト運動）が台頭したのである。

なお，国家レベルで生活条件を根本的に問い直す方法としての社会福祉は QOL (Quality of Life) と呼ばれているが，QWL (労働の人間化運動) はこの QOL を手本にして作られた用語である。また，1972年9月，ア

メリカのコロンビア大学において第一回 QWL 国際会議が開催され，さらに，同会議を母胎として1973年8月に国際 QWL 委員会が発足したことによって，QWL は国際的な慣用語として市民権を得た。

### 3) 生存条件の時代 自然環境の保護

1980年前後から，「環境保護」や「共生」などが時代を先取りするキーワードとして盛んに使われるようになった。前者（環境保護）は自然環境の保護を，後者（共生）は社会環境の保護を意味し，いずれも人類の生存条件にかかわる重大な問題として脚光を浴びてきた。

環境保護は工業化の高度化に伴って発足してきた公害の克服を意味している。公害の主たる発生源である企業を中心に，公害の発生の原因を分類すると表5のようになる。地球の自然環境を保護するためには，公害の主たる発生源である企業においてこれを断つ以外にないが，今後，発展途上国の工業化の進展に伴い，環境保護はさらに深刻化している。

### 4) 共生 ノーマライゼーション

共生の問題は，国境や民族ないし南北問題

5) 三戸公著『官僚制』，未来社，1973年，pp. 312-313.



を超えて人類が共生していこうというレベルと、工業化の推進に伴い男性健常者中心となった社会を共生、つまりノーマライゼーションの方向へ矯正していこうというレベルとがあるが、ここではノーマライゼーションの問題を中心に論じていきたい。

効率至上主義を旨とする工業化社会＝近代市民社会では、生産性の高い男性健常者中心の生産システムが主流となり、生産性の低いとみなされた女性、障害者、高齢者は生産の現場から排除されてきた。生産性と効率の低い者は合理的でないもの、すなわち「機能的」でないものとして「第三項化」され、排除されてきたのである。この「機能的でないもの」というキーワードは、過去・現在・未来の人類にとって最も重要な問題のひとつである。

「機能」の原語は Function であるが、機能の他に、関数、職能、任務、職務などの訳語がある。これらの訳語に相当するものは、近代を象徴する重大な意味を持っている。すなわち、関数化・定量化できるものほど、合理的、科学的、近代的であり、中心に位置を占めるのに対し、関数化・定量化が難しいものほど排除され、周縁化（第三項化）されるのである。学問を例にとっても、関数化・定量化しやすい物理学が中心に位置を占め、そこから遠いものは長い間、排除ないし周縁化（「第三項化」）されてきた。例えば、ホーリズム（包括的思考）、有機体論、目的論や歴史学、フロイト、ユング、ゲシュタルトなどの心理学等々、枚挙にいとまがない。

また、任務ないし職務に「つげにくい」とみなされて来た者、例えば、障害者、学歴の低い少数人種などは第三項として排除されてきたのである。つまるところ、機能的で有能なものが、任務や職務につけるものであるとみなされている点、すなわち、関数、機能、職能、任務、職務が同義語である点に近代の特質があるといって過言でない。

大量生産・大量消費方式のフォーディズム

は近代工業化社会の頂点ともいわれるが、この母胎となった F. テイラーが「科学的管理」の中軸・推進役として、機能（職能）的職長を創設してことは、きわめて象徴的な出来事であった。テイラーは、機能（職能）的職長に、労働を細分化・定量化・関数化しつつ、量的評価をくだすという任務を持たせた。だが、同じ頃、マックス・ウェーバーがいみじくも見通したように、本来、機能的なはずの「有能なものたち」が自ら「逆機能」（Disfunction）を引き起こす皮肉な現象も、また近代の特質ではある。いずれにしても、「機能」は近代工業化社会そのものを象徴する最も重要なキーワードに違いない。

このように、近代工業化社会は、機能的でないものを周縁に排除してきたが、その中でもとりわけ障害者は、長い間、排除というよりは、むしろ隔離され、閉じ込められてきた。

欧米の先進国の政府や ILO（国際労働機関）が、障害者の「隔離・閉じ込め」から「社会復帰、つまりリハビリテーションと雇用」へと関心を移しはじめた契機は、皮肉なことに第一次世界大戦時に障害者となった多数の傷痍軍を目の当たりにしたことにある。すなわち、当時の欧米先進諸国や ILO の考え方は、障害者（傷痍軍人）をいち早く生産の現場へ復帰させて、経済復興を図ろうとする、いわゆる能率至上主義に基づくものであった。障害者に対する雇用保障が法的根拠をもって本格的に取り上げられるようになるのは、主として第二次世界大戦後であるが、能率至上主義からの脱皮は1950年代後半以降のことである。

1950年代後半、デンマークの社会省福祉局長だった N. E. バンクミケルセンが「知的ハンディキャップを持った児童の親の会」と協力して「どんなハンディキャップを持つ人でも、普通の家で普通の社会生活をする権利があり、それを可能にするための環境を整えていかなければならない」という思想を盛り

込んだ「1959年法」を起草し、これがノーマライゼーションの理念の母胎となった。

ここでいう「環境」とは、単に国、自治体、企業などの物的・制度的な問題に留まらず、健常者の偏見、蔑視、偽善などの差別的思考と態度をも指しているものであり、現実にはこういった健常者の「意識」の問題がノーマライゼーションを推進する際の大きな障害となることが多い。デンマークでも1950年代後半までは、知的ハンディキャップを持つ人は町から離れた施設に収容されていた。しかし、この法律の規定により、デンマークのみならず世界各国の福祉行政、障害者や高齢者に対する政策、都市計画などの改革に大きな影響を与えたのである。

この影響により、1960年代以降の欧米の先進諸国では、障害者の社会への完全参加と平等という考え方が強く打ち出されるようになった。すなわち、「弱者保護」から「共に生活する・共生」へである。さらに、国際連合はノーマライゼーションを推進するため、「国際障害者年」（1983～92年）を定めると共に、障害者の権利宣言を採択した12月9日を「障害者の日」とした。わが国においてはノーマライゼーションの意味は、今日なお、一般にはほとんど理解されておらず、一般企業の障害者雇用はなお法定雇用率を下まわっているのである。

なお、ノーマライゼーションの理念は、障害者だけでなく社会のあらゆるところに存在するさまざまな人々が、すべての人間として共に暮らし、共に生き抜く社会こそノーマルであるという広い意味での共生として使われるようになるべきであろうが、わが国においてはこのような考え方はいまだ一般化しているとは言い難い。

## 5) 生理条件と精神条件の時代

### 「透明な病」の広がり

21世紀初頭の今日、工業化社会から「高度

情報社会」への過渡期の只中であって、一方において、科学技術・医療技術の驚異的進歩にも拘らず、新たなウイルスなどによる「透明な病」（生理的条件に基づくもの）が蔓延し始め、他方において、テクノ症候群や神経症（精神的条件に基づくもの）が広がりつつある。野田正彰氏は「第二次世界大戦後の病気の歴史は、赤い病（細菌による伝染病）から白い病（生活習慣病）へと変わってきた」<sup>6)</sup>と述べたが、管見によれば、最近、白い病からさらに「透明な病」へと進んでいるように思う。

赤い病とは、例えば赤痢、肺結核などの組織の炎症などによる疾患で、昭和30年代（1960年前後）まで多かった。白い病とは、いわゆる生活習慣病（以前、「成人病」と呼ばれていた）であり、高度経済成長で食生活が豊かになった昭和40年代以降に増え始めた病気である。そして「透明な病」とは、赤い病や白い病のチェック法（例えば、CTスキャンや血液検査など）では発見し得ない病であることから、「透明な病」であるといえよう。

1970年代後半から急速に増え出した、うつ病、神経衰弱による自殺などがこれであり、また、1980年代に入って顕在化したテクノ症候群（テクノストレス、ハイテクノイローゼなど）、突然死・過労死の増加などがこれである。さらに、1990年代以降、大きな問題になりつつある HIV（ヒト免疫不全症ウイルス）感染や CJD（クロイツフェルト・ヤコブ病）などもある期間は検査しても発見し得ないため「透明な病」であると共に、発病した場合は社会の偏見に苦しみ、ノイローゼや神経症などの「透明な病」を併発することが多い。この他、1990年代以降「リストラ症候群」（無認定ショック）、出向や配置転換に伴

6) 野田正彰稿「文明転換のなかの過労死」——『季刊・労働法』、1989年秋季号、p. 20.

表6 工業化（分業と機械化）の進展に伴う「労働の意味と全体像の喪失」の歴史

<p>1 生産条件の時代</p> <p>1) 産業革命から所謂「産業資本主義（初期工業化）の時代」 蒸気機関，労働組合の未発達，長時間・低賃金労働＝貧しさと疲労の時代 第一に：成行管理から科学的管理（能率増進ないし刺激賃金）＝労働力の側面の管理 第二に：福利運動，初期労働科学（疲労研究）＝「人間」の側面の管理 第三に：労働組合未発達ないし未熟練労働者化への対応の稚拙＝労使関係管理</p> <p>2) 第二次技術革新期（所謂「産業国家」：マルクス経済学では「独占資本主義期」） 電力化と流れ作業，フォード・システム（task から job への過渡期），労働組合の高揚 ＝単調感の時代（Cf. チャールス・チャップリンの「モダンタイムス」の時代） 第一に：フォード・システムから初期人事管理の時代（適性の問題）＝労働力の側面の管理 第二に：HR（ヒューマン・リレーションズ）＝「人間」の側面の管理 第三に：未熟練労働者への対応，アメリカでは産業別組合化（LR から IR へ）＝労使関係管理</p>
<p>2 生活条件の時代</p> <p>3) 第三次技術革新期（所謂「産業国家」：マルクス経済学では「国家独占資本主義期」） 石油化学と初期コンピュータ：装置産業の発達 ＝生産（プリコラージュ的）の喜びが喪失した時代 第一に：QWL（Job enlargement, Job enrichment, Job redesign）＝労働力の側面の管理 第二に：BS（行動科学）から QWL ないし Contingency theory＝「人間」の側面の管理 第三に：労働組合による機械化再考（欧米の「第二のラッダイト＝産業ロボット導入拒否」と労働権・先任権の確保，ホワイトカラー化への対応（1956年にアメリカでは歴史上初めて，ホワイトカラーの数がブルーカラーの数を上回った）＝労使関係管理</p>
<p>3 生存条件の時代</p> <p>4) 第四次技術革新期（ポスト工業化の到来ないし「第三の波」の到来） ME 化（主としてハード面の OA 化，FA 化） ＝「物理的労働の終焉」と「白い病」の時代</p>
<p>4 生理条件と精神条件の時代</p> <p>5) 第五次技術革新期（高度情報社会） ハード・ソフト両面の高度化（IT 化）とバイオ化 ＝「生化学的労働の終焉」と「透明な病」の時代</p>

う「アイデンティティ混乱症候群」，単身赴任や転職などに伴う「ホームシック症候群」，「逆転上司拒否症候群」，総合職の「こんなはずじゃなかった症候群」，等々の新しいタイプの「透明な病」が現れている。

なお，個人主義的競争の激しい高度ストレス社会のアメリカ合衆国ではもともとセラピー（心理療法）が盛んであり，サイコセラピスト，サイカイアリスト（精神分析医）などが無数に存在していたが，90年代からは個人で相談に行く意思も判断力も喪失してしまった人々が増大し，これに対してアノニマス

（グループ単位のセラピー）が台頭してきている。佐藤悦子立教大学名誉教授は，このような現象を「ノイローゼからソシオーゼ（社会症）へ」と規定されている。また，写真家の野町和嘉氏は2004年5月の写真展「祈りの大地」開催を前に次のようなコメントを残している。すなわち，「イスラム圏はテロがあって危ないと言うけれども，日本では毎年3万人以上が自殺しています。これは一日あたり約90人。戦争下のイラクでさえ，こんなには死んでいない。日本は，メンタルな意味で安全な社会ではないのです。リストラされた

中高年男性が自殺するのは、人とのつながりが希薄で家族も機能していないから。画一的な便利さを追求し、宗教から離れてしまったからでしょう。」

しかるに、国や地域社会はもとより、企業の現場でも、透明な病への対策、例えば精神衛生への抜本的な取り組みは立ち遅れており、また多くの労働組合もこうした重大な問題に対して無関心である。先に述べた新種の神経症をはじめ、エイズ、過労死などは透明な病の典型である。したがって、定期健診などのチェックでも発見し得ないこともあり、発見された場合には既に手遅れの場合も多い。ここにさまざまな方面の専門家による食生活、精神生活の総合的診断と予防の検討が必要であろう。90年代から台頭したホリスティック・ヘルスやホリスティック・ライフはまさにこの問題を模索していると思われる。いずれにしても、透明な病の超克は、21世紀を生きようとするわれわれ一人ひとりにとって、避けて通ることのできない難問である。この重大な問題に対して、人類の英知の結集が今ほど必要な時はない。

なお、以上の4つの時代の流れは、また工業化、すなわち分業と機械化の進展に伴う労働の意味と全体像の喪失の歴史でもあった。(表6参照)

#### 4. 人的資源管理の基本理念の 新しいパラダイム

##### 1) 新しい時代への過渡期の光と影

われわれは今まさに、Havingの時代からDoingの時代を経て、さらにBeingの時代すなわち、「共生」の時代への狭間を彷徨している。われわれの眼前には、輝かしい未来が広がっていると同時に、さまざまな暗雲も立ちこめている。それゆえ、ここで新しい時代の光の面と影の面を整理しておくことが必要であろう。

すなわち、一方において、われわれは新しい時代の到来を前にしてさまざまなキャッチフレーズ作りに多端である。新しい時代を先取りせんとするキャッチフレーズは「ポストインダストリアル社会」、「第三の波の社会」、「高度情報化社会」、「サービス(ソフト)社会」、「ネットワーク社会」、「ユビキタス社会」等々、枚挙にいとまがない。これらは概ね、人々は多様な価値観を持ち、多様な情報ネットワークを駆使し、能力に応じて充実した仕事・労働とゆとりのある生活を享受することのできる時代・社会という前提を立てている。このような新しい時代の光の面を強調するキャッチフレーズに基づいて、雇用の面から新しい時代を概観すると、以下ようになる。

第一に、雇用の多様化と「第四次・第五次産業化」、すなわち、ゴールドカラー、シンボリック・アナリスト(R.ライシュ)<sup>7)</sup>、専門的家事・介護サービス、公的扶助、ボランティア、NPOないし社会的企業、NGO、等々の台頭が見られる。

第二に、働く場所が多様化し、例えば、地域限定社員、SOHO(Small Office Home Office)ないしテレワーク、派遣労働、等々の台頭。

第三に、働き手の多様化、すなわちパートタイマー、派遣労働者、フリーター、専門職、総合職などの台頭。

第四に、働く時間と量の多様化、例えばフレックスタイム、規制緩和による夜勤化、24時間化、時間外労働のパート化・派遣化、アウトソーシング化。

こうした新しい光の面に対し、他方において、影の面があることも否めない事実である。すなわち、価値観の多様化や高度情報化などを背景として、雇用は表面的に多様化しつつも、実質的には新たな画一化、すなわち新た

7) R. B. Reich, The Work of Nations, A. KN OPF, New York, 1991, p. 183.

な階層化ないし格差化（周縁化，第三項化）が立ち現れ，共生が思うように進まぬ時代が到来しているともいえるのである。

具体的には，第一に，雇用の新たな階層化ないし格差化である。すなわち，「管理職・専門職」と「出向者・窓際族・早期退職者」，「総合職」と「一般職」，「健常者」と「障害者」，「正規（常用）従業員」と「非正規従業員」など。

第二に，規制緩和（規制改革）や雇用の空洞化と関連した地域間格差の拡大。

第三に，働き手の多様化が実はコストダウンと景気変動のクッション，すなわちパート，派遣などの非正規従業員を犠牲にしたコストダウンとなっていること。

第四に，働く量と時間の多様化が，実は正規従業員の減少に伴う労働量・時間の補填にすぎないこと。

第五に，「透明な病」の時代が到来したこと。（例えば，過労死認定は2002年々に160件，2003年に157件と過去最多であり，また，うつ病などの精神障害の認定も2003年には108件と過去最多である。さらに，自殺の認定件数も2002年に43件，2003年には40件で過去最多である。）

第六に，労働組合の組織率の低下（20%を割る）と，非正規従業員や障害者などに対する労働組合の無関心な姿勢がある。

これらの雇用をめぐる影の面は，単なる対症療法では如何ともし難く，長期的・総合的な見地から根本的な対応策が必要であらう。

## 2) 共生社会をめざして

以上でみたような新しい時代のさまざまな問題に対処するため，われわれは新しいパラダイム（ものの見方・考え方の基本的枠組みないし思考モデル）を模索しなければならない。新しいパラダイムを構築するための前提として，最も基本的な問題は以下の3点である。

第一に，共生の実現に向けて，われわれは近代のアトミズム，すなわち要素還元主義からホーリズムへの発想の転換に真剣に取り組むべきときにきている。「要素が全体を決定する」のではなく，「過程が全体を規定」という発想に基づき，人間どうしのホリスティックな相互関係と共生の道を模索すべきであり，具体的には，ノーマライゼーションの問題を模索すべきである。なお，市場を介して対峙していた生産者と消費者，ないし使用者と労働者が情報化の進展や貨幣の衰退，つまり新しいタイプの信用創造，例えばカードやインターネットの発達を媒介として，共生の方向へ歩みつつあるようにも見える。このような，アルピン・トフラー流のいわゆる「第三の波」が「共生の波」であるか否かは後世の審判に待ちたい。

第二に，われわれが，いま現在「最大多数の最大幸福」を追求すればするほど，次世代に「最大多数の最大不幸」をもたらす可能性が高い。ここに，世代間共生の道の模索が必要であり，通時的ホリスティック・ヘルスな世代間ホリスティック・ライフの模索が必要である。また，このホリスティックな生き方は，単なる物質的・肉体的側面のみでなく，精神的側面も含めたコンセプトである。しかしながら，わが国においては，平成4（1992）年，当時の経済企画庁が提起した「生活大国5カ年計画 地球との共存をめざして」にのみじくも見られるように，物質的側面の改善ばかりが先行し，精神的側面の考慮は脆弱である。

第三に，われわれは「悪しきアメリカナイゼーション」，すなわち過度な経済効率至上主義と訣別する必要がある。近年，わが国では，官民こぞって規制緩和（規制改革）の美名のもとに，アメリカ的な，否アメリカ以上に経済効率万能の道を突き進んでいる<sup>8)</sup>。

8) 1991年以降，アメリカは政治（「民主主義」）

いずれにしても、不公正な弱肉強食を、すなわち「自由競争」の美名のもとに不公正な

・軍事・経済（「新自由主義」）などの多岐に亘り「自ら作った」と称する「グローバル・スタンダード」を振りかざし、押し付けようとしている。しかしながら、他方でアメリカ自身が自らの「ローカル・スタンダード」は堅持しているから不思議である。例えば、生活基盤たるヤード、マイル、華氏（気温）などはまさにアメリカのローカル・スタンダードであり、グローバル・スタンダードであるメートル、キロメートル、摂氏などには見向きもしない。また VHS ビデオも欧州方式とは違うアメリカン方式（ローカル・スタンダード）である。（我々日本人はアメリカ方式をグローバル・スタンダードと錯覚しているので、ヨーロッパで買ってきたビデオが日本では映らないことに驚くのである）。また、野球も「ワールド・シリーズ」などと言っているが、アメリカ国内だけの「ローカル・シリーズ」であり、フットボールもグローバルなサッカー（文字通りのフットボールの源流）やラグビー・フットボールに対してローカルな「アメリカンフットボールないしアメ・ラク」である。さらに、グローバルなオペレッタもローカルなミュージカルにして楽しんでいる。しかしながら、他方において、ローカルなドイツ・ハンブルグのステーキをハンバーガーにし、ローカルな中南米のコカインをコカコーラにしてしまっている。これらは「舌が墮落する」と感じる人以外にはさしたる実害もないだろうが、「アメリカ的民主主義（否、目下のところはブッシュ的民主主義）」、「国連を軽視したアメリカ的軍事行動」、「アメリカ的新自由主義」といったローカルなものをグローバル化しようとの押し付けは全世界に多大な実害を招いてはいないだろうか？ 筆者は「アメリカ的民主主義」や「アメリカ的新自由主義」はアメリカ合衆国のローカル・スタンダードとしてのみ施行されるべきであり、「アメリカ的軍事行動」もアメリカ領土内が侵略の危機に瀕したときのみ（ローカル）に発揮されるべきであると思う。むしろ、アメリカはいまだ固執してやまない生活基盤のヤード、マイル、華氏などのローカル・スタンダードをメートル、キロメートル、摂氏などのグローバル・スタンダードに変えて世界の国々と協調する方が先決ではなかろうか。

競争による淘汰至上主義（スペンサーイズム）を許してはならない。われわれは何よりも先ず「公正な競争に基づく共存共栄としての共生の道」を模索すべきである。

21世紀の人類の最重要課題のひとつは、まさにこの点の模索にあり、人類の英知の結集が今ほど必要なときはないであろう。

追記1) 本稿は拙稿「新しい労働政策の基本理念——ホーリスティックな共生の基本理念」（菊野一雄他共著『新しい労働政策の創造』富士社会教育センター、1996年所収）をほぼ全面的に書き直したものである。

追記2) 本稿のタイトルである「人的資源管理」は、1989年にアメリカ人事労務管理協会（American Society for Personnel Administration）がその名称を人的資源管理協会（Society for Human Resource Management）に変更して以来の流行語である。（D. J. Cherrington, The Management of Human Resource, Prentice Hall, 1995, p. 5 参照）。筆者はこの「人的資源管理」という訳語に批判的であるが、本稿では紙面と時間の制約のため、「人的資源管理」そのものの由来（歴史的位置と意味）についての検討は別の機会に譲らざるを得ない。