

「ヒューマンウェア」の可能性

— 堺屋太一「企業とヒューマンウェア」を読む —

The possibility of Human-Ware

— Sakaiya Taichi's "Enterprize and Human-Ware" —

今井 隆太

Ryuta IMAI

はじめに

「現代は組織の時代である」という表現では言い尽くせないほど、ここ数年、我々は組織の時代を痛感する出来事に遭遇してきた。政治の世界では、2009年に民主党による政権交代があり、国民新党および社民党との連立政権樹立、沖縄の米軍基地問題をきっかけとした連立の組み替え、次いで2010年参議院選挙における民主党の敗北があった。さらに2010年には民主党代表選挙に際して、菅直人支持と小沢一郎支持とで党内を二分する政争が繰り広げられた。ここでは政党という組織とその行動、さらに政党内部のグループ対立に注意が向けられた。それはひと昔前の自民党が演じてみせたあげく、民心を失ったあの茶番劇のリメイクであるように見えた。産業界ではどうだろう。企業同士の合従連衡、いわゆる M&A は1980年代から日本でも盛んになった。旧来の日本企業の多国籍化に伴って、従業員の多民族化、多文化化も進んでいる。教育の世界でも、学校という組織の機能不全がしばしば新聞を賑わすし、学校再生のプログラムが取り上げられてもいる。

堺屋太一はその著書『組織の盛衰』（1993）において、豊臣家、帝国陸海軍、日本石炭産業といった歴史的な組織の盛衰を分析しながら、あるべき組織とはなにかを探っているが、面白いのは組織論を「取り残された学問領域」としている点である。堺屋はそこに「組織史の体系的な専門書」は、という但し書きをつけているが、それにしても「取り残された」という断定には驚きを禁じ得ない。

古来、組織論の社会学的、経済学的、政治学的研究は数多いはずである。主だった歴史書はみな、歴史上に存在した組織の変遷を扱っている。ギボン

の『ローマ帝国衰亡史』やウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』にしても、およそ人間を扱った書物で組織に触れていないものは稀だと言って良いくらいである。『組織の盛衰』の第二部冒頭でかれが言っているのは、しかしもっと別な、つまり通史的であり、学問領域的に偏りのない総合的な組織研究である。さらに推測できるのは、結果として著された『組織の盛衰』が、必ずしも堺屋の意図をすべて実現している訳でもないということだ。では堺屋の意図とはどのようなものであったのだろうか。

「はじめに」に述べられていることだが、1995年に出版された『組織の盛衰』の源流には堺屋の長年にわたるさまざまな試みがあった。そのひとつに「1983年から85年まで続けた『ヒューマンウエア研究会』」があり、また「87年から90年にかけては『利益質の研究』を国際的な広がりで行ったとある。それらの成果は、同書では結論部分の「第六章 これからの組織」に盛り込まれているようだ。1985年に出版された『知価革命』にも組織論としての側面があったことがわかる。

ヒューマンウエアという語の発生はともかく、ここでは堺屋による定義を用いて論を進めていきたい。「広い意味でのテクノロジー（技術）は三つの極から形成されている」と堺屋は述べる。「第一がハードウエア、第二がソフトウェア、第三がヒューマンウエア、つまり対人技術である。ハードウエアとは物財の技術、機械や装置の品質性能である。ソフトウェアとは利用技術、機械や装置を使用する知識や技能、ノウハウである。従ってこれを『物と人との関係技術』といい換えてもよい」と、まずは周知の概念の整理をしたあと、「これに対してヒューマンウエアとは対人技術、つまり『人と人との関係技術』だ」とする。「対人技術」といっても、これを技術の概念に含めるかどうかは議論があるはずである。タクシー業を例にとって、堺屋があげるのは「まず会社と従業員との人間関係。労務管理や給与体制、出勤順序から乗車割当てまでの様々な技術」、ついで「各ドライバーや無線受付けの接客態度、いわゆる客扱いの問題」である。また「その会社の知名度やイメージ、社会的認知など、世間の不特定多数との関わりがある。これはしばしば、パブリック・リレーション（PR）と呼ばれているが、ヒューマンウエアの一分野である」としている。さらにこれらをまとめて、「対人技術としてのヒューマンウエアには主体と客体の規模に応じて、①特定少数、②不特定少数、③特定多数、④不特定多数の四種類十六通りもの組み合わせがある」という（堺屋[1993=1996：314-315]）。

この論文では、上記の「ヒューマンウエア研究会」について、日経産業新

間に連載された「堺屋太一〔共同研究プロジェクト〕企業とヒューマンウエア」を詳細に見ていくことで、その総合性を明らかにしていきたい。「ヒューマンウエア研究会」の拡がりのなかの「ヒューマンウエア」概念は幅広い。『組織の盛衰』に盛り込まれた「人事評価基準」としての「ヒューマンウエア」は、のちに堺屋自身が現実の公務員制度改革に乗り出していく過程につながっていく点でも興味深いのであるが、そうした現実的な接点を見いだせず、すぐには著書にまとめられることもなかった、「生もの」の状態でとりあげてみたい。

筆者が「ヒューマンウエア研究会」に興味をもった理由のひとつに、この一連の研究会報告が、80年代初頭の言説をコンパクトに保存しているということがある。共同研究の視点は企業、ことにオフィス空間のマネジメントにあるが、現実にはオフィスで働く人の声が反映されていないといった欠陥も目につく。登場するのは堺屋を含めてほぼすべて当時の論壇でなんらかの発言権を持っていた人々であり、現実のオフィス空間に当てはめると、部門長以上の視点をもつ人々であった。つまり堺屋の命名による「団塊の世代」の意見が主であるようだ。しかしそれらを80年代論の文脈に置いてみると、意外に新鮮味がでてくるのではないだろうか。

今日の時代を振り返るのに、オイルショック以前にまで戻るのには抵抗がある。バブル経済については、アカデミックな領域でもいくつかの論考が現れている。バブル経済破綻以降は、今日言われている「失われた20年」の閉塞状況と同じであるからあまり意味がないとすれば、80年代初頭にもっと光が当てられてよいのではないか。従来の80年代論には、香山リカによると、ファッションやサブカルチャーのモードに焦点をあてた文化論（原宏之、宮沢章夫）と、国際関係や政治状況に着目した村田晃嗣のような論調とがある。

「香山リカ」という名前は、1967年にタカラが発売した「リカちゃん人形」の本名に由来する由であるが、精神科医の香山リカ（1960年生れ）が描いたように、80年代の風景は人によりかなりのばらつきがあるようだ。かくいう筆者にとってみても、バブル経済が発生した時期というのは、「リカちゃん人形」で遊んだ世代、1960年前後に生まれた世代が社会に出て、産業社会と出会った時代であった。つまりバブルの恩恵を受けて遊んだ記憶よりも、まずは労働市場のなかに自分の居場所を見つけて、現実と向き合い始めた時代だったという印象が強い。そうした経験からすると、香山が描く80年代はひどく異質な世界に思えるのだ。

80年代論の話を始めておいて、世代論に触れるのは話を複雑にするだけか

も知れないが、堺屋の「ヒューマンウエア」に団塊世代の80年代観を見る視点は、ここで強調しておきたい点ではある。それがどういう理由からであるのか、まとまりのつかないまま、以下に列举してみよう。最初に、ヒューマンウエアの共同研究には、コンピュータ化を前にした明るい、前向きの未来像がある。80年代初頭、日本の経営が評価されていた時代を反映しているであろう。たしかに、オフィスに現れる「新人類」たちを前にした不安も垣間見えるのだが、「科学技術が人間を変える」とする前提に立った未来図には夢があることもたしかであろう。その中で、「日本人は結局、変わらない」と発言した渡部昇一が、連載には二回も登場しながら、最終回の「総括」に含まれていないのは意味深である。

その後の状況の変化で、「ヒューマンウエア」という言葉が、今日では使われなくなってしまった。それがなぜなのか、言葉の発生からすると、ソフトウエアとハードウエアとの間に、そもそもヒューマンウエアという領域が存在しえなくなり、ソフトとハードに吸収されてしまった部分もあったであろう。

コンピュータによる変革に、人間の能力が追いついていかない面で、それが技術として、外部の「知」として独立しえない部分もあったはずだ。堺屋は「対人技術」といったが、「単なる技術」との差が認識されなかった面もあったであろう。こういう形での「だったであろう」はいくつも挙げることができるのだが、まずは「ヒューマンウエアをめぐる言説」自体の検証を先にして行くでしょう。

1、ヒューマンウエアの時代認識

「堺屋太一〔共同研究プロジェクト〕企業とヒューマンウエア」の第1回は1983年6月17日の日経産業新聞に掲載された。「日経産業新聞創刊10周年記念事業」と銘打った「【全面広告】」であった。記事の扱いでなかったためか、のちに縮刷版、あるいはデータベース化される際には、索引に載ってこないという不都合を生じることとなった。

第1回研究会のテーマは、「オリエンテーション・ヒューマンウエアとは何か」である。共同研究全体に対する堺屋太一の主張から見ていこう。新聞紙面としては、見開き右側の協賛企業の言葉が先に来ているのであるが、左側の堺屋の説明に対応した文脈も登場するので、先に堺屋の方から説明していこう。

堺屋が共同研究全体を紹介する第1回の見出しは、「21世紀を切り拓く「知

恵の文化」の時代に／産業社会が直面する人間の問題を／多くの学者・専門家と共に研究解明する紙上シンポジウムです。」（／は改行を表す、以下同）となっている。さらに小さな文字で以下のようにある。「OA、情報、C&C、私たちのオフィスを取りまく状況は、急激に変化しています。このような技術の進歩・革新にともなって、企業内における人間と組織がどう変革していくか、今や産業社会全体のテーマといえるでしょう」（C&CはComputers and Communicationsの略）と、当時のオフィス環境の変化と今後のテーマを提示している。

さらに、「このプロジェクトは協賛7社とともに、「美意識」「ビヘイビア」「倫理観」「組織」など、人間的側面に焦点をあて、未来技術が創る「知恵の文化」の時代に、企業組織を活性化するヒューマンウエア（対人技術）の確立を目指すものです」とある。

以下、さらに内容を敷衍させた説明が展開される。変革を迫る時代状況の変化としては、従来の石油文明に代わって、「知恵の文化の時代」の到来があげられる。「知恵の文化」とは、「大量生産・大量消費によって規模の利益を追求すればよかった石油文明の時代」とちがひ、「情報と感覚と先見性で生み出される知恵の値打が、企業の利益と経済成長の主要な源泉となる」時代の文化である。堺屋によれば、「石油文明」の時代の産業組織は「生産手段中核型」であったのに対して、「知恵の値打」を創造するにあたっては、「人そのものの知識と経験と感覚こそが生産手段とな」るのであり、「人そのものが組織であり、人の入れ替わりは組織の変更でさえある」、どれだけ高度に専門化された人材によって構成される組織だという。そこにいるべき人間は現状の企業組織には存在しないタイプである。「機器との対話の時間が長くなれば、人間もまたその発想と言語に染」っていき、「やがてそこに働く人々をも変える」結果として登場してくる人間たちである。彼らに対しては、「高度成長期に育てられた雇用慣行を前提としたあまりにも人間的な連帯」と、「従業員はみな忠誠心に燃え、相互の仲間意識で結ばれているという前提に立っている」ような「対人技術（ヒューマンウエア）」は通用しない、と堺屋は述べる。さらに、そうした対人技術の向けられる先は企業組織内部にとどまらず、「消費者や地域住民など、企業の周辺の人間関係」まで広げてみる必要がある。もはや「戦後特殊的な対人技術」では通用しない。そうした新しい、「これからの社会変化と国際化の急激な進展」に対応した「広範なヒューマンウエアの開発」こそが、プロジェクトの目的であると結んでいる。

協賛企業の期待

見開きの右ページには「日経産業新聞創刊10周年」のロゴとともに、協賛する7つの企業のトップ（代表取締役、三菱自動車のみは常務取締役）がプロジェクトの意義と期待の言葉を寄せている。左ページには上段に「堺屋太一〔共同研究プロジェクト〕企業とヒューマンウエア」と表題が掲げてあり、堺屋太一がプロジェクトの概要を述べている。

ここではまず、協賛する7つの企業それぞれによる、経営者の署名入りのことばを紹介しよう。7社の総意として全体の下に大きな活字で次の言葉がある。「私達7社は、技術と思考の変化による企業内人間組織の変貌に対応し、新しいヒューマンウエアの確立を目指します」とあるが、各社各様の見方もあって興味深い。これらは経営者の署名入りであっても、自ら起草したとは考えにくい。とはいえ、経営者こそは企業の顔であることも確かである。

まず上段左側はセブン・イレブン・ジャパン（社名は掲載時）、「産業界のクオリティー・ペーパーとして、10周年を迎えられた日経産業新聞に慶賀の意を表します。記念事業の一つ「堺屋太一／共同研究プロジェクト」の発足は、変化の激しい時代のドアウェイにあって、これからの社会秩序や生活様式、文化や労働慣習の変質を予測し、対応を考える為の、時宜を得た機会の提供であり、その成果に期待を寄せています」とあって、「代表取締役社長鈴木敏文」の名がある。社会の変化の激しさと企業の経営環境の厳しさに言及するのは、上段右側に位置する株式会社日本リースの場合も同様。「経済社会が休息に変貌しつつある今日、各企業は新しい経営戦略や商品の開発、組織の活性化など検討しなければならない多くの経営課題を抱えている」、「組織と人間の問題を新しい視点から見つめる」今回の共同研究こそは、「まさしく各企業の抱えている問題に答えるものである」という。これらはやや儀礼的であるが、企業の性質にも寄るのであろう。やや一般的な挨拶文を上段に持ってきた理由は推測するしかない。企業の有する守備範囲、それと連動すると思われる文言の一般性によるものか、トップの財界におけるプレゼンスか、あるいは広告主として新聞社との取引高にに応じているのか、そういった要素が複雑に働いていると考えられる。

二段目以降には、こうした儀礼的な挨拶抜きの言葉がある。「アスキーでは、コンピュータ・テクノロジーに関する総合情報企業をめざして、オフィスの各セクションに端末機を配置、ホストコンピュータと結ぶことによってコンピュータによる会話を実現、オフィスを知的空间に変えることに成功しました」、とある。「コンピュータによる会話」という表現が面白い。データ

を転送しあうことを言っているのだが、なんと夢のある表現であることか。こうした文言から浮かび上がってくるのは、当時、コンピュータがオフィスの環境を大きく変えつつあった状況である。それはその後の、インターネットの普及時代を生きてきて、すっかり不感症に陥ってしまった我々には想像がつかないような、大きな衝撃だったのではないだろうか。「この全く新しい環境のなかで、そこで働く人間を取り巻く諸問題——企業・組織・人間——もまた、当然変化していくことが予想されます」（株式会社社会アスキー 代表取締役社長 郡司明郎）、といった表現を、プロジェクト協賛企業として、おぎなりの祝辞とみるのではなく、ことばどおりに受け取ってみようというのが、本稿の趣旨である。

左側下段は内田洋行である。1910年創業で、7社の内ではもっとも老舗である。社名のしたに「DESIGN & OFFICE AUTOMATION」とあるように、オフィス用品の販売、オフィスならびに学校の空間デザイン、コンピュータのソフトウェアの開発が業務の中心である。「21世紀を身近に迎えて、ハードウェアそのものは着実に理想とする OA 機器を手頃な価格で提供されるであろう実感を持って知ることができました」ことばはぎこちないがこれが現状認識か。しかし、「それ以前に、「事務作業」そのものの実態が解明されておらず、ヒューマン環境の調査・研究が進んでいない点を重視し、企業内実験を開始したところです。ここに、機会に恵まれ協賛各企業と手を取りあってオフィス・ワークそのものを分析したいと考えています。そこにはスタッフ・ラインそれぞれに適した自動化、それに伴うヒューマン環境を提供する必要が生じるものと成果が期待されます」。ここでいう「企業内実験」には興味が湧く。QC 活動のようなものは当時、とくに普及していたであろうし、ISO 取得の動きはまだ起こっていなかった。推測の域を出ないが、こういう小さな「企業内実験」から、80年代に世界から賛美された日本的経営の見直しが始まっていた可能性はある。

続いてこのプロジェクトの成果として期待する内容を以下のようにまとめている。「(1) 研究・開発部門の効率化のための DESIGN AUTOMATION、(2) 単純事務処理作業の自動化 OFFICE AUTOMATION、(3) 快適なヒューマン環境を創る OFFICE DESIGN の解明につながれば幸いと考えます」。

スポーツ用品のデサントには哲学がある。「如何にして人は人たりえるか？ 科学技術の飛躍的な進歩にともなって経済、社会、文化、倫理など、あらゆる分野で今、新しい視点か求められ、価値観の再構築が試みられています」と始まる。ひとをひとたらしめているものは価値観だ。その価値観が

いま、再構築を迫られている。「スポーツビジネスを通じて、絶えず「人間とは何か?」「生きる歓びとはなにか?」を考え続けてきた当社にとって、このプロジェクトの今後の進展に期待するところ、きわめて大であります」と結んでいる。人間とは、という問いが、生きる歓びを通して顕現するのがスポーツの世界であろうか。

業界により、期待は共通していても、ずっと控えめな表現をとる場合もある。「わが国の自動車業界は、総需要の伸び悩み、欧米諸国の輸入規制、ユーザーニーズの多様化に即応した製品開発競争の激化など、内外ともに極めて厳しい環境にあり、諸状況に一層迅速に対応するために組織と人材の養成が急務となっています」と、自動車業界の特殊性を強調するのは三菱自動車工業株式会社（常務取締役 館豊夫）である。控えめと言ったのは、デサントのように、人間とは、と根源から問うのではなく、あくまで企業の枠組みのなかで「組織と人材の養成」に焦点が当てられているからである。プロジェクトに関しては、それが「人間を中心にまったく新しい視点より企業を見直すもの」だと表明しているが、デサントとの比較では、やはり企業の枠組み重視の姿勢であるといえる。

日本ビクター株式会社（代表取締役社長 宍道一郎）の場合になると、特定分野への言及はせず「80年代に入り経営環境及び産業社会の構造が急激に変化しつつある」現在、「堺屋太一氏の持論である「知恵の時代」に対応する真の企業研究を、積極的に推進する姿勢に、当社も協力的一端を担えればと思ひ参加しました」と協賛の理由を挙げている。「知恵の時代」とは、堺屋によるオリエンテーションにも出てきたが、別の箇所では「知価の創造が経済の成長と企業利益の主要な源泉になる」（堺屋 [1993=1996:256]）時代であると言っている。工業化社会が「知価革命」を経て、そのあとに来る時代である。

株式会社内田洋行（代表取締役社長 久田孝）、株式会社日本リース（取締役社長 西尾哲夫）、株式会社デサント（代表取締役社長 石本恵一）、日本ビクター株式会社（代表取締役社長 宍道一郎）、三菱自動車工業株式会社（常務取締役 館豊夫）。

これら各社がプロジェクトに参加（あるいは協賛、後援）した理由としては、上にあげた文言から分かるとおり、たしかに企業組織の変化への関心という点で共通していたと思われるが、日経産業新聞との関わりでは、大口の広告主という面も見逃せなかったであろう。

2. 産業社会の変貌

さて、上のような訳で、簡単に要約してしまわないことが肝心と思われるのであるから、第2回研究会以降も各回ごとに紹介しつつ検討していきたい。

第2回目のテーマは、「産業社会の変化をどう見るか……我々の認識と世界の学説」であり、その導入部分には次のように記されている（この導入部分は堺屋太一の言とすべきであろう）。「産業社会は今、大きく変化しつつあります。OA や FA が発展すれば、人間は今ほどハードウエアの生産に携わらなくてもよくなり、より高度の人間的能力で、企業や社会の発展をささえる。20世紀が物的資本主義の時代だったとすれば、21世紀は人間資本主義の時代になると言えるでしょう。その一方で、産業革命以降、築かれ強化されてきた市場社会は、お金に換算しにくい価値の増加で、非市場化が進むとの見方もあります。ヒューマンウエアが重視される時代になろうとしているのです」としている。「堺屋太一共同研究プロジェクト第2回紙上シンポジウムでは、経済学者の西山千明氏（立教大学教授）および斉藤精一郎氏（立教大学教授）を交えて語っていただきました」とあって、以下、堺屋との鼎談の形をとっている。

「紙上シンポジウム」と表記されているが、記事から実際に行われた研究会の様子をうかがい知ることはできない。はじめに西山および斉藤が講演をした後に、鼎談が行われたのか、どのような形式であったかも不明である。さらに、研究会に固定メンバーがいたか、当日の出席者が誰であったか、等の情報も一切が明かされていない。議事録なり報告書なりが入手できない限り、詮索しても無理である。

さて西山の主張から見ていこう。括弧内は特に断らない限り、当該記事からの引用である。西山はシカゴ学派の「人間資本論」、すなわち「シカゴ大学のセオドア・シュルツ名誉教授が開拓し、ゲーリー・ベッカー教授が拡充、私（西山）もそれを進めて」いるところのヒューマン・キャピタリズムという考え方」の紹介から入る。ヒューマン・キャピタリズムとは、「これまで資本と呼ばれていた再生産手段や物的資本は、これに先立つ人間資本の形成がなければ、これを発明し開発し設置し運転する人はだれもいない。人間資本の発展なくして物的資本が出現できるはずもなく、本来の資本家とは人間資本の所有者その人だ。こう考えていくと、従来いわれてきた資本主義は実は物的資本主義でしかない」という視点に立つ。それに代わる「本当の資本主義はヒューマン・キャピタリズムでなければならない」という学説である。

そこで日米の「人間資本形成のための膨大な投資」の現状が比較されてい

る。アメリカ合衆国のジョブ・トレーニングへの投資額は平均賃金の12～14%ぐらいなのに対し、日本は少なくとも25%投資しているという。その手法は、日本では「最大の方法は配置転換」であり、筆者はオフ・ザ・ジョブ・トレーニング中心とされるアメリカと単純比較はできないのではないかとの危惧を抱くが、西山はそこに言及していない。

そうした直接的な投資に加えて、西山が指摘するのは技術進歩へのまなざしである。「技術進歩もヒューマン・キャピタリズム前進の要因になります。これまでは多くの人間が労働力としてハードウェアの生産に従事してきたが、OA や FA が発展すれば、人間資本はソフトウェアの生産のために膨大に必要となり、また人間的接触こそが企業活動の基本になる。……まさに「企業とヒューマンウェア」が問題となるのです」とあって、技術進歩がもたらす人間資本主義の側面の進展と、ヒューマンウェアのクローズアップされる未来像が提示される。

さらにここで、西山が「超加算的モデルの研究」に言及し、「これは要するに「三人寄れば文殊の知恵」を解明しようということですよ」と言っている。これはのちに「創発」の研究として知られることになる内容であろうが、注目に値する。

次は当時、西山と同じ立教大学に在職した日銀出身の斉藤精一郎。斉藤は「世界経済の停滞の問題に対する見方として、『コンドラチェフ的な技術の波』」とともに、「非市場化の進行」をあげている。これは日本では経済人類学の創始者として知られるカール・ポランニーの主張した説。「産業革命以降、人間のあらゆるものをすべてお金に還元して貨幣取引に巻き込む市場社会が出現」したが、現在では「その市場化の力が弱まっていく」傾向にあるという。

「物質的な欲求がある程度飽和点に達し、市場で調達する必要のないもの（家族や友だちとの団らんやスポーツを楽しむといった行動）が」、大衆消費の欲求対象の上位に出てきている点を指摘している。その際、スタンフォード大学のチボール・ストフスキー名誉教授が唱えた、「覚醒水準と社会的快適さ」に関する学説を用いる。それは、「人間はのどが渇くとかお腹が減るなどストレスが加わると覚醒水準が高まる。すると当然その覚醒水準を元に戻すために行動を起こすが、そのために必要な物財は市場で調達できる」。「人間の求める快適さや安楽さのうち、個人に限定されるものは、それに必要な商品はおおむね市場化されている」のに対し、「いい地位、いい仕事、いい家族、いい人間関係などがもたらす社会的快適さは市場で調達できない」。これら

は単純に価値を計ることができない性質の快適さであり、他者の承認を必要とするからであろうか。こうした文字通り図りがたい快適さをこそ、「人々の欲求はその社会的快適さを求める方向に向かっている」というのである。最後に西山は、「人間の欲求や行動にこれまでの市場メカニズムで対応できないものが増えており、これまでの産業文明に基づく考え方は通用しなくなっている」と結ぶ。

コンドラチェフ批判として、堺屋太一はエネルギー危機が文明の崩壊・転換につながるという考えを示す。「1946年からの技術の波は、戦争中に開発された技術が戦後開花したというのは事実ですが、その背景にある戦後の安価な石油の供給という要因もまた非常に大きかった」という。これに対し斉藤も、「コンドラチェフの技術の波があるとすれば、それを泳ぎ切る技術開発力も問題になる」と賛意を示す。しかし、今日の技術開発力を支える人材教育の行き詰まりを指摘して、次のように言う。「日本の明治以降の教育システムは最近の偏差値教育に象徴されるように、何でも平均的に知っていて、それをまとめ上げるのは上手だが、変わった発想はとかく排除したがる」傾向があると。その原因として、日本では「欧米で開発されたものを導入してやってきたため、リスクの負担がなかった……日本にはリスクの観念、リスク・キャピタルの発想がない。だから、かなり大幅に社会システムを変えて、リスクを恐れない経営者や有能な人が出てこない」と難しい面がある」とリスク認識を教育システムに加える重要性を強調した。

付け加えておくと、西山も日本の教育システムに触れ、明治以降の官学中心主義に反して、私学重視の視点を提案している。この一連の研究会では、上智大学の渡部昇一が同様の主張を行っている。

以上の鼎談の結果、というのか。今回の内容について、大見出しの体裁で一行、「二十一世紀の産業を切り開くのは、ヒューマン・キャピタリズムによる知恵の価値だ」と要約されている。これは少々飛躍があると見ることもできるであろう。鼎談後半に西山が言ったように、日本の「文化的伝統をもう一度点検し直すことで、日本人の創造性を育てる糸口を発見する」視点も忘れてはならないであろう。

もっとも今日の視点からすると、ベッカーの「人的資本」には批判があることも事実だ。上野千鶴子は「一九九二年にノーベル経済学賞を受賞したゲイリー・ベッカーがすでに四〇年前に『人的資本』（一九六四年）で「出生率が上がるためには労働市場における女性差別を強めればいい、どれだけ強めれば出生率は何ポイント上がるか」というシミュレーションをやってま

すから」(三浦・上野[2007=2010: 65-66])とっていて、ベッカーにはジェンダーの視点が欠落していた点を指摘している。

第3回研究会のテーマは、「産業社会変化の要因……資源と技術」で、スピーカーは、電気通信科学財団理事長の白根禮吉と、東京大学教授の石井威望である。冒頭に堺屋は次のように述べる。「エレクトロニクスやオプトロニクスの急速な変化は、ニューメディアと呼ばれる新たなコミュニケーション手段を生み出しました。これに伴って情報の価値も大幅に変わろうとしています。しかし、どのようなメディアが出現しようと、それらを活用するのは人間自身であることはいうまでもありません。まさに産業社会にとっても、新たな時代に対応するヒューマンウェアの確立が急がれているわけです」。つまり今回のテーマはニューメディアであるといつてよい。大見出しで全体の要約が書かれているが、そこにも「ニューメディア時代に求められるものは、知的生産性向上による知恵の価値の創造だ」とある。

白根禮吉はまず、「一九八〇年代はニューメディアの実用化の時代で、八〇年代後半から九〇年代にかけては、このニューメディアをベースにしたニュービジネスが続々と生まれてくる。そして二十一世紀には、それが産業構造の変化や人々の価値観の変化につながり、新しい社会が生まれるかも知れない」と、次代の可能性に言及する。その「ニューメディアの特徴」だが、それは「情報のハイウエーがエンドユーザー、つまりオフィスや家庭に直結すること」である。そうすると、「一番重要なことは、そのメディアにどういう情報を乗せるのか、その中身を問われる時代になることだ」と指摘する。「ニューメディアで真価を問われるのは、情報の中身であり、それをつかさどる人間の能力だ」というわけである。

以上の発言を受けて、石井威望は「ヒューマンウェアを考えるには、情報が最も重要なメジャーになる」の確かである。が、「情報もそれに対応する物体なりエネルギーに結びつかないと存在できない」という性質がある。そこで情報を載せる材料が鍵になるが、「シリコンチップやファイバーが重要なのは、その情報を存在させ活動させる効率を飛躍的に高めたことだ」といって、新規技術の開発が情報の効率を飛躍的に高め、人間のあり方まで変化を及ぼそうとしている現状を指摘する。「情報というものは原理的に時間の流れと関係があるが、その時間の感覚も問題になる。……工作機械やコンピュータが二十四時間連続で運転できるようになったということは、工場生産の中に残っていた農業時代のリズムがついに痕跡をなくし、宇宙時間と同じになっ

たということで、現在の社会の諸制度と新しい産業時間の間にギャップが出始めている」といって、農耕民族としての日本人の時間感覚が、情報技術の革新によって新しい事態に面しているという。

これに対して、堺屋は、情報技術の重要なことはわかるが、「我々の生活はどう変わるのか、具体的なイメージがなかなかわからない」と問いかける。

そこで白根が例にとるのは、今で言う「オン・デマンド」の情報サービスである。白根は「情報が増えるということよりも、必要な情報が必要な人に渡るといった効果大きい」として、「例えばダイレクトメールは効率が悪いメディアの代表のように言われているが、ニューメディアでオン・リクエストになると様相はだいぶ変わると思う」と今後の見通しを語る。続けて、ニューメディアの条件下では、「距離と時間を越えて情報の伝達、処理、蓄積ができるということ」として、有望な分野として「会員制サービス」をあげている。この場合、ニューメディアの実例としてインターネットを、「会員制サービス」としてソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）を当てはめて考えると分かりやすいのだが、当時の白根がそこまで想定していたかどうかは、紙上からはうかがい知ることができない。

さてここで堺屋は、情報がいかに伝達されるかについて二つの見方を紹介する。その第一は、情報には集人型と送達型があるという分類である。ギリシア／ローマ時代は広場で演説する集人型、中世は吟遊詩人が送達して歩いた送達型である。「教会次代は集人型で、活版印刷が発明され送達型が発達し、劇場、映画、ラジオ、テレビとほぼ交互に出てきている」と続ける。第二の見方として、堺屋は自身が企画した大阪万博を念頭において、「文字や数字の情報」と「雰囲気としての情報」の分類をあげる。万博の来場者予測が当初の予想を超えて多かった経験をあげ、従来の予測では測ることができなかった万博のような「イベント」の効果、あるいはニューメディアを通して実現すると考えられていた「レジャーとしてのショッピング」の場合に、「雰囲気としての情報」の力をどう評価するか、堺屋が二人のスピーカーに投げかける。するとまず白根は、エレクトリック・ショッピングでは、「逆に今まで売れ筋でなかったものが売れるようになる」といったことも起こる」と応じる。次に石井はニューメディアに関わる人間の変化にも触れて、「最初からニューメディアでスタートした新しい世代は全々別々の角度から入ってくる。そこに何か面白いものが生まれるチャンスがある」と言う。白根によれば「ニューメディアの楽しいところは、やっとうたサイダーにチャンスが出てきたという点だ」といって、単に新しい世代というだけでなく、社会構

造の変化にまで言及する。そこで堺屋が、「しかしアウトサイダーや新しい考え方、技術を生かすには、それなりのヒューマンウェアが必要だ」と結論づける。

堺屋は、「高度成長時代の物余り経済から省資源・省エネルギー経済に転換」した現在、新しい技術やメディアが生まれ、情報の高度化が進む。そうした社会で懸念される問題は、「情報格差が生まれる半面、データバンクなどの発達で情報の均質化も進む」といった相矛盾する事態の出現である。そうした場面ではかえって、「不十分な情報をどう判断するかが重要に」（石井）なってくるが、そうした判断力こそが「リーダーの資質」（堺屋）として問われるだろうと結論づけられている。

以上、この第3回は紙面づくりとして鼎談らしく、かみ合った議論が進む形で構成されている。回が進むにつれ、こうした構成は姿を消し、それぞれの話者の論点のみが記載される傾向になっていく。

第4回研究会は、テーマが「産業社会の変化の要因……人口構造、都市化と人間」であり、導入部には「欧米先進諸国にも例を見ない、急激な都市化の波と高齢化社会の出現は、いまの日本の社会に構造的な歪みを生じさせようとしています。家族、コミュニティ、社会をこれまで支えてきた価値観や倫理観は尺度を失い、産業界もまたこうした変化にどう対応していくのかが問われようとしています」とある。スピーカーは、日下公人、今井俊博、吉田寿三郎の三名。大見出しの要約には、「変化を先取りした対人技術革新が、日本の都市化、高齢化社会を乗り切る鍵だ」とある。

冒頭で堺屋が述べるのは、都市の高齢化の問題であるが、「年齢構成の変化は老人問題だけではない」として、次の二点をあげる。まず第一が、都市の人口構成の変化である。従来は、多くの人が農村育ちで都会に出てきた人であったが、これからは元々都会育ちの人が増えてくると、「マーケットに大きな変化が出てくるだろうし、企業やコミュニティでの人間関係にも影響が出てくる」ことがある。第二には、「現場労働が非常に減ってきて、オフィスワークや第三次産業の仕事が増えている」事態が、「勤労観や家庭の問題に大きな影響を与えている」点である。具体的には「子供が、汗を流して働く父親の姿を見る機会が全くなかった」結果、「家庭におけるヒューマンウェアの欠陥」が深刻な事態として少年非行を生み出すという因果関係に表れている。

これを受けて日本長期信用銀行の日下公人は、農民意識と市民意識の違い

に言及する。日下は、従来の日本の社会では、都市においても「農村的決定」が幅をきかせていたという。それは投票行動を見れば分かったとして、「農村的決定」の特徴を、「機会の平等より結果の平等」とする。具体的には「仕事の内容も危険や困難さも違うのに、給料はあまり差をつけない。働きの差は管理職がハラにしまってよく見ているから、それを信じてやれとなる」という例をあげている。日下がさらに批判するのは「さらに分業に伴う差までなくしてしまう」傾向である。「レストランの販売員が人並みに十二時に昼食をしたら商売にならないように、サービス産業は人と逆に働くから収益につながる」と前置きして、「ところが東京都の清掃職員はお正月には一斉に休む」ことを批判する。こういうことは、「都市は分業の総合体だということを忘れたこういう農村のお祭りの意識が東京でまかり通り、企業の中にも結構存在している」というのである。こうした点で日本の都市は農村的であるとするが、それに対して都市の市民意識とは、中国やヨーロッパの城塞都市の例で、外敵の侵入に備え、「共同体が都市だから、市民は規則を絶対を守る」。「そのけじめがちゃんとつく人にだけ」に与えられた市民権には「大変な義務が伴う」。こうした対立概念が存在しないまま、日本の都市は堺屋が述べたような変革を迎えている。

ではどういう変化が生じるか。これまでの企業経営が前提としていたような、「農村の二男、三男で都会で立身出世する以外に帰る故郷がないからどんなにこき使われても頑張る」タイプがいなくなること。かつては「都会に出て頑張れ」という「二男、三男の価値観」が主流だったが、これからは「故郷は大事だ、死ぬほど努力するのはばかばかしい。収入はそこそこあれば結構で、気に入った奥さんがいればそれでいいと考える」長男の価値観が幅をきかせてくるという。

日下が言うところでは、「終身雇用、年功序列、勤勉性」など日本人の特徴とされてきた性質はむしろ、「二男、三男に伴う特徴だった」という。日下はまた、老人問題に付随して言われる「敬老思想」についても、「農村の敬老思想を都市に持ち込む」かたちで私は年寄りだから、さあ担いでくれ」というのは通用しなくなり、「一般市民として、『何か自分にも分業をさせてくれ』というべき」だといって、「都市ではそういう意識革命が必要だ」と述べている。

そこで、これからの企業経営では、人材登用は能力次第にする、また製品は「物よりサービスで、サービスの含有率の高いものを作らなければならない」となる。また「正しいか正しくないかより、好きか嫌いかを基準にする

人間が増えているので」、商品開発も、「短命なヒット商品の連続的な開発」を中心に考えて行かなくてはならない。労働環境もそれに合わせて、「フレックス・タイムなどはそういう制度の好例」だが、その種の改良が必要になるという。

マーケティング・コンビナート代表取締役の今井俊博が最初に指摘するのは、一九七〇年代後半から顕在化してきた「感性の爆発」現象である。都市における人口構成を見ると、「都市化プロセス人間」と今井が名づける全共闘世代と、「その後、初めから市民として育った都市化完了人間、都市型人間」と名づける世代との間に、「またひとつ違ったパーソナリティが描ける」という。この世代の特徴は、「物事を受け入れ、同調し、バランスを取る」という態度が非常に強い。調和、優しさ、洗練といったことへの志向」にある。この頃の商品開発のコンセプトとして用いられた「ヘルシー、ナチュラル、アーティスティック」も、この世代の特徴に合っているという。おの「都市化完了人間」たちの消費行動を分析する今井は、そこに「都会的なスタイルの着こなし、食べこなし、住こなしという新しい文化」の形成をとらえている。しかも、「その背景にあるのは、ノイローゼ、鬱（デプレッション）」という都会的な状況」であると見ていた。

元大阪医科大学教授で、当時日本ウエルエージング協会会長だった吉田寿三郎は、「今の三十代前後」の世代については、「先輩を支えるのに大きく貢献したけれど、子供を少ししか生まなかったから、自分たちの支え手がない。このままでは将来年金は全く足りないし、貯金もあてにはならない」という。むしろ吉田が着目するのは、「年寄り」である。「年寄りの90%は精神力もすっかりしていて、人間らしく行動する能力も持っている」と指摘する。「それが、仕事や地域活動から切り離されて体も頭も使わなくなると急激に能力が落ちてくる」。むしろ、「年寄りをあまり押し込めないで、適当に生産活動ができるように」するべきだというのである。日本の医療は老人を病院で生かし続けるので、それは「若い人にとって大変な負担」になる。そうした問題を解決する方法だが、「病弱な老人のサポートは西欧のようなパブリック・サポートだけではだめで、プライベート・サポートが絶対必要」だと考えている。吉田が提唱する「プライベート・サポート」とは、「家族や隣人の負担」ではなくて、「生身の人間が介在する人間性豊かな『心』のサポートという意味」だと言っている。これに対して堺屋は、企業で高齢者を雇用する場面の困難さを指摘するが、それに対する解答はない。つづけて、吉田が紹介するのは京都の、とある病院を中心とする老人介護の改良例である。それは、病

院の「院内のケースコンファレンスではなく、同僚とか地域の人を全部集めた非常に広い意味のケースコンファレンス」を実現して、「家庭のケアが成立するようになった」事例である。吉田の総括は「日本にはボランティアの習慣はないけれど、町内会や自治会、老人クラブなどは、ボスもおり邪魔もいるけれど、その中に近代的な何かを入れると、ベーシック・グループとして機能する方向に性格が一変する可能性はある」であった。企業の経営論からは外れるが、吉田の「近代的な何か」には経営的な鍵があるように思える。

第5回研究会は、「21世紀の社会はどうか……正流と逆流」がテーマである。「戦後、卓越したバランス感覚と日本独自のマネジメントに立脚して繁栄を謳歌してきた日本社会。この繁栄を21世紀以後まで継続的に維持していくために、日本はこれから国際社会の中でどういう地歩を占めていくか」と導入部でテーマの説明がなされている。スピーカーは上智大学教授の渡部昇一と国際エコノミストの長谷川慶太郎。「世界のトレンドを占ううえで、今後はますます日本のオリジナリティが重視される」と全体が要約されている。

まず渡部は、「日本人の生き方の根源にかかわる大きな変化」に言及する。それは、「日本人は人間関係においても先進国をあまり高く見ず、それに右へならへしなくなっている」こと、つまり経済的にある程度の高さまで達した現在、内向き志向に転じている様を指摘する。その結果、「全体として、日本はあまり変化しない」という予想を示す。今後の社会の動向として、個人主義が定着する、民主主義はより定着するという点も上げている。それは恒産ができて、恒心が定まるからであるともいう。その反面、大学教育の機能がだめだという認識が非常に強まるといったマイナス面も出てくるとしている。

長谷川は、70年代から80年代にかけて、「日本のシステムが世界で一番先進的であると確認した」と、時代の認識を語る。なぜ世界一であるかという、省資源および省エネルギーの技術が優れているからであるという。しかしこれから21世紀にかけて、新しい資源が発見されると、エネルギーの創出が資源問題を解決する事態を生むであろうという。さらに経済についてみると、インフレは沈静化し、好況が続くであろうとする。この当時、すでにソ連経済の不振が顕著であったが、長谷川は「問題は欠勤率」であると断じている。その教訓に鑑みて、経済の基本は自由競争であり、自由貿易の時代が再びやってくるであろうという。「国際政治は状況に即した本音主義へ」舵を切る、つまり現実主義的な路線を進むであろうという。

そうした状況のなかで、堺屋が指摘するのは、今後は日本も国際的な負担を分担する必要があるという点である。経済や、国防、あるいは世界の安全保障体制への参加だけではなく、国際移民の受け入れといった、日本社会がこれまで経験したことのない「開放に耐えられる」ことが大切であるという。そうした開放に耐えられるような、「ヒューマンウエア」が必要であると結んでいる。

第6回研究会のテーマは、「OA 化等の人間に与える影響……『機械語を話す人々』」で、発言者は唐津一と渕一博。導入部では「機械語に代って人間の言語を解する“第五世代コンピュータ”」。その開発は、コンピュータ万能社会の出現にますます拍車をかけることでしょう。もちろん産業社会に及ぼす影響も大きく、単なる OA や FA といったレベルにとどまらず、経営デシジョンへの参画をはじめ、組織運営などといった新たな分野への進出も予想されています。第6回研究会では、唐津一氏と渕一博氏を交え、これからの産業社会における人間と組織、人間とコンピュータとの調和など、新しいヒューマンウエアについて論じあっていただきました」とある。

まず当時、新世代コンピュータ技術研究開発機構研究所長であった渕一博は、第五世代コンピュータの機能として、「機械の言葉でなく、人間の言葉で人間とコンピュータが会話できるようにしたい」と目標を語る。「しかしそのためには、コンピュータにある程度知識を持たせる必要がある」が、それはどういう知識かという点、「たとえば医学の専門知識を内蔵した診断システムに入れると、医師はコンピュータに患者のデータを入力すれば、ある程度まではコンピュータで診断できる」ようになる、そんな専門家の知識だとする。しかしコンピュータが知識を持つといっても、元来「コンピュータは何に使うといいか……決まっていない」のだから、「目的にしる倫理観にしろ、人間が作りつけなければいけない」と、人間の役割に言及している。

また、東海大学教授であった唐津一は、「コンピュータが人間の言葉を理解できるようになると、続いて機械翻訳もできるようになる」が、そこで「理解という現象を突き詰めていくと、重要な問題に突き当たる」と指摘。「人間が物事を理解するとはどういうことかを、もう一度、深く掘り下げて考えてみると、「人間は事務でも品物を作る仕事でも、最初は非定形処理だったものを定形化することで効率も品質も向上させ発展してきた」歴史がある。しかしその結果、「それによって人間の思考形式が固定化していく危険性も出ている。コンピュータは人間の言葉を理解するといっても、最終的に人間並

みというわけには行かないだろう。そのとき、機械とつき合う人は何を考えなければならないかといったことも課題として残っていく」と述べる。

これに対して堺屋は、「コンピュータ概念のある人となない人との間の伝達格差」が広がっていく懸念を示し、「知識やデータを上手に入力できる人」による情報独占が、従来の管理者よりも被管理者によって起こる可能性があり、「今の組織や管理の在り方も考え直さなければいけない」と問題提起する。これに対して淵は、天気予報が段々データ重視になってきて、かえって予報官の勤が働くなって予報が外れるようになってきた例をあげ、情報としての正確さと、情報を読む力との両方が大切だと発言。唐津も、情報理論の発達の陰で、定式化できない「読みの問題」がないがしろにされてはならないと議論を収めている。

掲載紙上に掲げられた要約は「知識ベースを持ち、柔軟性のある情報処理能力を備えた／新世代コンピュータの出現は、産業界にもまったく新しいタイプの人間を誕生させる」となっている。

第7回研究会のテーマは、「組織の歴史と原理……組織はどう変ってきたのか」で、発言者は山本七平と篠田雄次郎。導入部は以下の通り。「極東の島国という地理的環境のもとに築き上げられてきた日本独自の組織形態。驚異的な経済成長を遂げた現在、日本の性向を組織論の面からとらえようと研究も欧米ではさかんに行われています。第7回研究会では、ヒューマンウエアの原点とも言える組織について、山本七平（評論家）篠田雄次郎（社会経済研究所所長）の両氏を交えて、日本の組織の実体とは……『生い立ち、歴史的背景、欧米との比較、今後の展望』などについてさまざまな角度から論じあっていただきました」。

両者の発言を第12回（最終回）に掲載された要約から見ていくとしよう。まず山本七平は、「日本人は足利時代から談合していた」との見出しのもと、下記のとおり語っている。「日本人が自らつくり出したおそらく最初の組織は“国人一揆”で足利時代に生まれた。これは地方の少領主がみんなで規約をつくって集団で安全保障をしようというものである。一揆契約を結ぶ人間は平等が建前で、よく傘連判という形で放射状に署名をしている。ここで非常に面白いのだが、『たとえ公方の命なりと言えど、一揆において談合しなくてはいけない』と規定していることだ。談合はすでにこの時代から見られる。日本の組織には今でも一揆と公方の関係が見られ、『たとえ社長の命なりと言えども常務会に図り、多勢によるべし』というようなことをどこの会社

でも行なっている。よく外国人から、どこに決定権があるのか分からないと言われるが、これは何も昨日・今日始まったことではなく、日本に組織が生まれたときからそうになっていたわけだ」。

次に篠田雄次郎は、「機能をいかに分けるかというのが組織の発想だ」として、次のように述べている。「ハーバード・スペンサーが唱えた組織とは、人間の体と同じでオーガニズムなのだ。心臓あり、肝臓ありで、それぞれを別のところでやっているのだというところからオーガニゼーションという言葉が生まれた。しかし日本ではオーガニゼーションというと、会長、社長、副社長、専務、常務なんていうようにずっとあって、ピラミッド型の組織さえつくれば組織ができたと思っている。しかもそれぞれの分担がはっきりしない。日本の場合は集団でやっているのであって、社長がいなくなってみんな下の方でやってしまう。下から上へと上げていく過程において、みんなが参加したという意識が持てるからそれなりに成功しているが、これはグループダイナミックスであり、欧米の組織のようなファンクショナルリズムではない」。

なお掲載紙上に掲げられた要約は、「日本の集団主義は、これからもグループダイナミックスを発揮できるか」であった。

第8回研究会のテーマは「忠誠心と勤労働機……人は何のために働くのか」である。導入部にはこう書かれている。「週休二日制の完全実施、バカンスの導入などに代表されるように、企業組織にとって不可分な勤労意欲や忠誠心が大きく変貌を遂げようとしています」。なぜ「週休二日制の完全実施、バカンスの導入など」が「勤労意欲や忠誠心」の問題であったのか、ずっと理解しがたい面がある。しかし筆者の経験によると、90年代になっても、休日出勤して当たり前という雰囲気職場があったことは事実である。それも仕事忙しい時例外的にではなくて、毎週土曜日も出勤するある日曜日も出勤してしまうという形態だった。あるいは同じ頃、経営が悪化した企業などでは、労働組合ぐるみで「週休二日を返上する」などという決議をした例もあったと聞く。もっとも初期の「完全週休二日」というのは、「完全に週に二日しか休日がない」という意味であった。つまり週のうちに祝日があると、土曜日は出勤となった。正月休みとゴールデンウィークは別扱いだった記憶がある。

導入部には続けて、「こうした変化の潮流をとらえ、今後どういう対応をすればいいのか、第8回研究会では、組織の見直し、忠誠心の高揚、勤労意欲の

確立などのテーマについて齊藤精一郎（立教大学教授）、ヒールシャー・ゲプハルト（南ドイツ新聞極東特派員）、日高達夫（国際政治経済研究所所長）の各氏をお招きして語りあっていただきました」とある。

はじめに堺屋が、「ひとは何のために働くのか」とテーマを掲げ、「一例として政治の社会の組織の強さを取り上げてみる」といって、最初のスピーカーである日高達夫には「今、話題の自民党の田中派がなぜ現在の強さを保ってこれたのか」という話を聞くと宣言する。1983年当時、木曜クラブ（田中派）は衆参両院合わせて100名近いメンバーを有していた。掲載の前々日（12月18日）には第37回衆議院議員総選挙があり自民党は議席を減らしたが、田中派の優位は変わらず党内最大派閥の地位を保った。ちなみにスピーカーの日高はこの選挙に東京第4区（中選挙区、中野・杉並・渋谷各区）に出馬し落選。不可解な人選ではあった。

日高はまず、田中派に多い族議員の存在をクローズアップする。かれらは「予算の分配などについては官僚組織より精緻なテクニックを持っていて、自分の選挙区への利益誘導を図」っている。「官僚もこういう『族』の多い派閥と結託した方が都合がいいわけです。田中派はそういうメカニズムの中で大きくなり、強くなったといえるでしょう」と語る。話の後半は、こうした事態に対する批判に当てられ、「数をたのみにする保守政治の組織力学こそ、国家とその前途に忠誠心を注ぐ政治家の登場を妨げている」とまとめられている。おそらく、そうした真にあるべき政治家こそ自分であると、日高は言いたかったに違いない。

これに対する堺屋のまとめは見事で、「田中派は数を増やすことだけを目的にしているから強いのだという印象を受けました。企業も『もうける』ことだけを目的にしているところは強い。しかしそれだけではだめで、人は何のために働くのかという点が一番大切なんだというのが日高さんの意見だったと思います」としている。

ヒールシャーは、ドイツにも企業への忠誠心はあるが、日本とはその育て方が違うと言う。日本の企業は職業教育を社内で行うので、他の企業では役に立たない、従って、「忠誠心というより、辞めると損だという計算が、長く勤めるほど強まるのではないか」と指摘する。これに対し、ドイツでは職業教育は仕事に就く以前の問題であり、商工会議所の資格証明はどの企業でも役立つ。したがって、「独立した自分の立場が守れ、その会社を辞めても別の会社と同じ資格で入社」できる。給与についても、公務員は日本と同じ年功序列制を採用するが、民間では賃金の基準は「資格と仕事の内容、責任」に

よって決まる。ドイツ人の職業観は戦後変化を遂げ、「仕事も大事だが、仕事以外にも生き甲斐はある……家族と家と自由時間」というふうになったという。賃上げと共に労働時間の短縮が労働組合と経営者との重要な交渉テーマになっていると紹介している。つまり日本は「経済的束縛から生じた忠誠心」であり、ドイツの「精神的充足から生まれた忠誠心」とは違うというのである。

つぎに齊藤精一郎が指摘するのは、その精神的充足の中身が変化した点であるが、それが日本でいかに当てはまるかは語っていない。齊藤はティボール・シトフスキーの『人間の喜びと経済的価値——経済学と心理学の接点を求めて』（日本経済新聞社、1979年）を紹介して、「人間は満足を高めるために行動するが、所得水準が高まるにつれて、満足の源泉が個人的なコンフォート（安楽）から社会的なコンフォートに変わっていくということを言っています」という。それは「個人の単なる生理的欲求を越えて、社会的に自分の優位性を示そうという意識が浸透してきている」現象であり、その場合、「重要な仕事をするということが、社会的な広がりの中で満足をもたらす最大のもの」とであると指摘する。しかし、重要な仕事は限られている。管理職を増やすというのも手段ではあるが、「不必要な管理職の増加で、組織の効率が非常に低下し、社会的コストがかなり高く」となるという障害が生じてくる。

そこで、齊藤は三つの解決策を提示する。第一は「ブルーカラーにはブルーカラーの仕事の意味をもう一度見直させる仕組み、現場の仕事だって面白いし意味があるんだということを社会的に認知させる仕組み」を、「賃金とか資格、教育システムなどの面からのアプローチ」することである。その二つ目は「仕事の面だけで社会的コンフォートを得ようとするのではなく、いかに生活をエンジョイするか、そういう生活技術、消費技術へのシフト」である。三つ目は「人間の向上とか自己実現など、仕事に社会的安楽以上の刺激を求めて」も、「大企業は組織が非効率化しているからそういう欲求はなかなか満たされ」ない。そこで大企業からスピンオフする人々も出てくる。齊藤が例に挙げるのは「今盛んになっているベンチャービジネスもその一つ」であるが、そうした例を「社会的に支援するシステムを大きく育てていく必要」であり、「日本経済のためにも不可欠」と言っている。

以上であり、討論のようなものは記録されていない。全体のまとめは一行で『人は満足を高めるために行動する』勤労意欲と忠誠心の研究はその本質を見極めることだ。」とある。

当初の予定表では、第8回と第9回の間に「中間報告会 企業トップとの懇談会」と記載されていたが、筆者が『縮刷版』でみた限りでは掲載されていない。この「紙上シンポジウム」が元来、記事扱いではなく、広告扱いであることから、『縮刷版』に含まれなかった可能性もあることを注記しておく。

第9回研究会のテーマは「新しい産業社会で伸びる職能、すたる職能」である。堺屋は導入分で以下のように述べている。「巨大なマンモスが亡び、知恵と技術を身につけた人類が台頭したように、マスマーケティングとスケールメリットをよりどころとした大企業神話にかけりが見えはじめています。かわって「知恵の産業」であるベンチャービジネスが脚光を浴び、未来産業の鉅脈を掘り当てようとしています」。このような図式の概略は「知価革命」に描かれているとおりだが、「知恵の産業」を「ベンチャービジネス」と限定しているところが特徴である。「こうしたビジネスの質的な変化に対して、組織、人材、職能の面で企業は今後どう対応していけばよいのか。第9回研究会では、清成忠男（法政大学教授）、竹原誠郎（イムカ社長）、工藤秀幸（拓殖大学講師）の各氏をお招きし、討論していただきました」。ここでイムカ社長の竹原誠郎が登場するが、一連の研究会としては初めての人材産業の現場にいる人物といえる。清成はのちに法政大学総長になった学者であり、工藤はジャーナリズム出身だが拓殖大学に転じたばかりであり、のち麗澤大学国際経済学部創設に参加した。

発言は堺屋から。堺屋はまず、江戸時代のお家騒動の原因を、「先祖が武勇によって地位を築いた名門の家付き家老と、経済的。官僚的能力を持った有能な成り上がり者との間」の対立ととらえる。そのような対立が起こる必然性は、「いつの時代でも技術の変化は職能の変化をもたらす」からである。お家騒動になった例は行政改革に失敗した場合であって、「行政改革をやり遂げれば、お家騒動にも悪玉にもならず」に済んだという。企業でも同様で、「従来の技術や組織のパターンなら出世できたはずの人が出世できなくなる」。しかし企業としては、「伸びる職能、必要な能力を持った人を重視していかなければならない」としている。

清成は、『エクセレント・カンパニー 超優良企業の条件』（T・J・ピーターズ、R・H・ウォータマン著、大前研一訳、1983年）を話題にする。「エクセレントカンパニーへの条件、それは産業の変化に対応した職能をいかに機能させるかだ。」、これは第9回研究会全体の要約として付されたことばだが、清成の発言の意を汲んでいると言ってよい。清成は、「時代が変わって、ハイテ

クノロジー産業が比較的優位な産業として浮上している」現在、研究開発担当者やソフトウェア関連などの知識労働者が増えており、研究開発、つまり創造を日常化していかなければならなくなっている」という。ここに職能の変化が起きているというわけだ。

製造業でも同じことであり、従来のマスマーケットに対するマネジメントは通用しない。「官僚制を打破し創造的な事業を展開する」ような、「企業かとしての能力と資質をもった人たちがチームを組んで問題解決にあたること」が大切だという。そこで重要なのはチームづくりであり、企業のなかに「非日常的な企業家チームをどれだけビルトインできるか」が企業活動を左右する。つまり、従来の組織作りでは対応しきれない面がある。

しかしかれらは、従来の経営者にとって魅力的な面も合わせ持っている。かれらは「企業のなかでは少数派だが、基本的に大変楽観的で大海にボートを漕ぎ出すようなこともする。孤独に耐える力もあるし、非常なハードワーカーでタイムテーブルなど関係なしに年中頑張っている」人たちで、「マサチューセッツ工科大学のショーン教授は、こういうタイプの人をプロダクト・チャンピオンと呼んでいる」という。

従来の組織は規模が大きくなると、官僚制の弊害が出てくる。そうした組織は、「ルーチンワークやマスセールスには都合がいいが、創造にはあまりなじまない。しかし、大企業はベンチャーと違う。「そこで米国では、大企業がベンチャーを買収するということが盛んに行われ」ることになる。「ベンチャーはつくるのは得意だが育てるのは苦手、大企業はつくるのはだめだが育てるのは上手」なので、双方が補完し合う関係にあるというわけだ。清成は「日本的集団主義と創造性との間には問題がある」とする。「日本の経営はキャッチアップには非常に強かった」が、これからは違う。「プロダクト・チャンピオンのチームを組織の中に沢山ビルトインしていく」ことが重要で、「それはまだ始まったばかりだ」というのである。

以上のような発言を受けて堺屋は、「日本人は答えがあると分かっている問題に対しては猛烈に熱心に取り組むので非常に強い。しかし、答があるかどうか分からない存在問題には非常に弱く、ほとんど取り組もうとしない」と、問題を日本人の特性に帰している。「企業では創造性が大切だと言うが、非常に創造性のある挑戦的な人間は秩序が乱されるからというので敬遠される」、そういう問題がある。「だからハイテクブームでいろいろ企業が興っているが、果たして何社生き残れるか……」と悲観的に締めくくる。

竹原が語るのは転職市場の状況であり、それによって、「終身雇用の迷信に

寄りかかっている人」は「企業のお荷物になるだけ」という時代を語っている。「日本でも人材の横の動きが活発になり注目されるようになった」職種は三種ある。「一つはマネーインダストリーの要員で、ベンチャーキャピタル、証券会社、消費者金融、リース会社など金融関係でも急成長している分野がマネーディーリングのできる人を求めている。二つめはマーケティング、これのできる人は商売の仕掛け人として、セールスエンジニアリングを含めて求人が多い。もう一つはマイクロエレクトロニクスの研究開発要員やシステム・エンジニア」だという。興味深いのは、「日本のサラリーマンは、会社が終わると赤ちようちんで上役の悪口を言ったり、ぐちをこぼしたりして欲求不満をごまかしてやってきた。そういう意味で非常に女性的な社会だったが、これからは、企業は役に立つ人材はどんどん採るが、そうでない者は切り捨てていく、……非常に男性的な社会に日本も移行しつつある」と言っている点で、現代ならこういう安易なジェンダー比較はしないであろう。

工藤は、後年は比較経営論を専門とするようになったが、企業の目下の変化を敏感に読み取っていた。かれは、コンピュータという技術の導入によって、企業の中で必要とされる部分が変容している現状を認識している。それは部門であったり、階層であったりもする。

かれは、「最近、組織や機能が変化してきている要因」を、「ソフトウェア化、ハイテクノロジー化、技術の複合化、トータル化、自動化の5つ」のキーワードでまとめ、以下のように展開していく。

ソフトウェア化は、ルーチンワークを減少させ、「知識や知恵を扱う仕事」を増やした。結果、一時不要論さえあった中間管理職は、逆に増加した。ハイテク化は職人氣質の復活に力を貸している。「マイクロエレクトロニクスやソフトウェアの世界の人は一匹狼的な職人氣質を濃厚に漂わせている」といい。「そういう新しい職人氣質の人の管理の問題」が企業の組織を変容させる。その場合、「メンタルヘルスの問題が大きくクローズアップされてくる」と予測している。

「技術の複合化」が生じさせるのは、事業部制の見直しであり、一時は細分化された組織が再び「トータル化」する現象がある。「例えば、人事部はかつては総務部の一部だったが、それが独立し、さらにはそこから教育部や厚生部が生まれていった。しかし今、再び教育部や厚生部を人事部に統合する動きが強まってきている」という。「その背景には、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を重ねていく人材開発方式のCDP（キャリア・デベロップメント・プログラム）が大切だとする認識の高まりがある」。つまり、部門を越

えた人の移動より、同じ部門に統合しておいたほうが移動させやすいという事情が存在するというわけである。また「自動化」については、「それにとって代わられる部門はどんどん縮小するが、メンテナンス部門は休息に大きくなっていく、メンテナンス部門はユーザーとの接点として重要性を増してくるにちがいない」といっている。今日、カスタマー・サポートの部門が重要性を増してきた様相を言い当てていたと見ることができよう。

第10回研究会のテーマは「新しい産業社会での組織……知恵の文化の時代の組織原理」である。導入部で堺屋は、「工業社会から脱工業社会への過渡期にある現在、企業の組織も従来の固定的なものから柔軟性のあるものへの脱皮を求められています。個人の能力を十分に発揮させながら、なおかつ組織全体としても能率的に機能させる。この一見して相反する課題をどう解決すればいいのか、第10回研究会では、渡部昇一（上智大学教授）、長谷川慶太郎（国際問題ジャーナリスト）の両氏をお招きして、論じあっていただきました。」と述べる。長谷川と渡部の組み合わせは第5回と全く同様である。

渡部昇一は『知的生活の方法』（講談社現代新書）によってより人口に膾炙した観があるが、『ドイツ参謀本部』（中公新書）の方がむしろ主著といってよい。渡部によれば、ドイツ参謀本部はナポレオンの登場に対抗して生まれた組織であった。ナポレオンが強かった理由の一つは、従来は傭兵同士の戦争をしていたヨーロッパで、初めての国民軍を指揮した点にある。傭兵は報酬次第で戦ったのに対して、徴兵制による兵隊は逃亡しても居場所がないから逃げ場がない。結果として強かった。さらに、ナポレオンの軍事的才能に拠って強かった。これに対してドイツでは、「ナポレオンに匹敵する天才は、自分たちの方にはいないと非常に冷静に判断し、天才に応じるに教育をもってすることを意図してベルリン士官学校をつくり」、「能力で選び、ツート言えばカーと答える均質の将校をたくさん養成」した。しかしやがて、戦争指導自体が参謀本部に過度に依存する体質ができあがると、政治的および軍事的リーダーと参謀のバランスが崩れ、戦闘には勝っても国家が敗北する事態が生じた。第二次世界大戦はその逆を行って、参謀の言うことを聞かないヒットラーが登場して、やはり負けることになった。参謀も大事だし、優れた司令官も必要だということになると語っている。

長谷川慶太郎の話も面白い。幕末の時点で尾張藩主の親衛兵が五百人の弓隊だった点を分析する。「この当時でも、個別の兵器としては鉄砲よりその方（弓）が性能が優れていたから」だという。それは飛距離、命中時の貫徹力、

発射速度などの点での比較であった。ただし、弓隊のメンバーになるには長期間の訓練が必要であり、対するに鉄砲隊のほうは養成が楽だったが、集団でのみ威力を発揮できる難点があった。第二次大戦の特徴は天才に代わって大衆が出てきた点。養成した将校の用い方で比較すると、スターリンの海軍戦術に対して日本軍は少数精鋭主義を採用し、敗北した。現代の企業も同様に、少数精鋭主義は危険と見る。「非常な勢いで研究開発、新製品開発が進んでいるとき」には、人材が少ないとテーマを絞り込まないといけなくなる。現代の企業で昔の軍隊の将校に当たるのは誰かという、中間管理職だという。「要は全体としての機能を発揮させるための手掛かり、あるいは素材、資源としての中間管理職をいかに活用するかが大切」だとしている。

全体の要約は大活字一行で「これからの企業活性化のトレンドは少数精鋭主義から、組織された総合力へと向かう」となっていて、渡部から長谷川へのリレーによって、展開したテーマである。

一方、堺屋の発言は三つのトピックスをもつ。その第一は、組織の流動性への着目。日本の古代には、世界でもまれな「事務長と技師長のはっきり分かれた組織」が存在したが、時代を経るに従って機能分担の考え方が崩れてきた。しかし変革の時代を迎えて、日本的な流動的な組織の形態に注目が集まっているという。

第二は、発揮される個性の結びつきとしての組織。「組織にはフィルハーモニー型とジャズバンド型があること。前者は近代組織の特徴であり、後者は前近代型とされてきた。前者のフィルハーモニー型では、コンサートマスターや楽団員が交代しても、NHK交響楽団には一貫性があるのに対して、ジャズバンドの特徴はメンバーが交代するとバンドそのものがかわるような属人性にある。ソフトウェアハウス、現代のデザイン事務所などはそういう形態をとっている。

第三は、組織を動かす「概念」と呼ばれるもの。流動的という点では、情報の伝達がスムーズであることが望ましい組織の条件であり、ものが言いやすい雰囲気を作ることが大事だという。ものが言いやすいというのは、たとえば「言えば効果がある」という前例があって初めて作動する。「企業には天才はいないにしても人材はいます。その人材に才能を現わさせるのが経営者の役目だ」とする。しかも「それと機能別組織とをどう両立させるかが大変難しい」問題だと指摘。堺屋が「仕事をやる時にはお金と技術と人材と概念が要りますが、この概念をつくるということが一番難しい問題」だとまとめるとき、この概念こそが、たとえば上に挙げたような前例の蓄積によって

培われたものであり、ヒューマンウェアに当たるのであろう。

第11回研究会、テーマは「新しい組織結合素とインセンティブ……これからの組織運営」。

堺屋による導入は以下の通り。「経済的・物質的満足の追求から、精神的充足の追求へ……。勤労インセンティブの変化に伴って企業組織もヒューマンウェアの器として大きな変容が求められています。第11回研究会では、市川浩（明治大学教授）、山田雄一（明治大学教授）、梅沢 正（新潟大学教授）の各氏をお招きし、これまでの研究会での分析もふまえながら、これからの時代に不可欠な組織結合素とは何かを論じあっていただきました。」冒頭、堺屋は、従来「勤労のインセンティブは経済的利益だと考えられて」きたが、そうではない傾向が見られるという。その原因をかれは、「その理由のひとつは所得水準が高くなると生物的に生存するための費用は所得の何分の一かで済み、それ以上の部分は、流行のファッション、高級な車、気のきいた余暇の過ごし方を楽しむといったことに投じられる」ことに求める。こうした消費の動向を堺屋は「消費の数量的増加よりも知恵の値打ちを含む商品」への移行ととらえるが、「カッコよさを求める」ことであると要約する。こうした傾向は消費のみならず職業選択にも影響していて、「特に職業のカッコよさが非常に重要な地位を占めて」いる。そうした時代、ことに「団塊の世代が高齢化し、終身雇用、年功賃金制度が揺らいでくると予想される一九八〇年代後半」という近未来に、組織のあり方はどうなるか。大見出しの要約は、「勤労インセンティブの変化にも柔軟に対応できる組織づくりが急務だ」となっているが、やや漠然とした要約は、展開された提言が多岐にわたっていたことを物語っている。以下に細部を見ていこう。

最初の発言者は哲学者で身体論を専門とする市川浩。市川は、「ものの考え方と組織の型は大変似ている」という。その理由として、「我々は、二元論的に考える傾向」があるが、「この結果、合理論の体系は木の幹から枝が次々分かれているような『ツリー型』になる。「会社の組織もだいたい『ツリー型』です。ということは、つまり、組織も実は我々のものの考え方にのっとって作られているということ」だ。その組織の特徴とは、「ツリー型の利点は命令系統が明確なことで、上下の指揮系統は非常に効率がいい。しかし、横の連絡は非常に悪く、フレキシビリティがないので官僚的と言われる」ことになる。このツリー型に対して、市川は「ネットワーク型の組織」を対置する。その特徴は「二重帰属性とか多重帰属性」にある。ひとりの人間は、「会社で

ある部門の課長であると同時に、家では父親、ゴルフクラブの会員、PTAの役員といった具合にいろいろな役割を担う。「組織図の上でこうなっているシステムはマトリックス型のシステムと呼ばれ」る。組織図の上ではまだ少数だが、実態としてのマトリックス型は実は多い。「命令系統が複雑で、縦の関係では混乱や対立が起こる可能性があるけれど、横の連絡は取りやすく、フレキシブル」なのが特徴である。ここで市川が例にとるのは鉄道網や都市計画である。都市計画はツリー型で作られるが、実際に実現した都市の機能は、実はシャドウ・システムとして機能しているネットワーク型の構造だという。例としては、「宴会政治やゴルフ、パーティー、昔の無礼講」など、いずれも新しくないものばかりだ。そうした二つの構造が組み合わさって、「表面的にはツリー型でも、システム全体としては事実上、多次元ネットワークになって」いるのが現実の組織である。さらに今後、「OA化が進めば、組織図いかにかわらず、動きの上で横断的あるいは斜行的な関係が重要になり、組織は動的システムになる」。そうすると、こうした組織の変化はものの考え方にも変化を促す。ものの考え方と組織の型の対応が逆に効いてくる。

ところで、「発明とかアイデアは、これまで互いに異質と思われていたものが結合されたり、近いと思われていたものが遠くなったりして生まれてくる」ものである。「これは立体構造の多次元ネットワークがたえず新たに形成され、全体が劇的に変形すること」であるとして、最後に市川はこう提言する。こうした傾向を近年の急激な変化ととらえるよりも、「組織図だけではなく現実に働いている組織というものは本来そういうものなのだと考えた方が、現代の問題を考えるには適切ではないか」。

次は経営学者の山田雄一、堺屋が冒頭に述べた「カッコよさ」を「他者に対するディスプレイの魅力」と言い換え、「職場に次のような四つの条件が満たされると、みんなよく働くようになるらしいということがわかってきました」として、「勤労インセンティブ」における「職場集団の視点」について総括する。第一は、「ウィー・フィーリング」。「同僚の失敗を自分の失敗と同様に痛みとして感じる」感覚のある状態。第二が、「目標の共有」で、「もう少し認知的」な条件。第三が、「目標達成に関連する役割分担の意識」。第四番目が、「自分たちが分担している役割を遂行することによってトータルの目標が着実に達成されているのだという進捗感があるということ」。この進捗感が元になって、「なぜいい成果を上げることができたのかという振り返り」が生じてくると、「あの仕事の鬼のがみがみ屋のリーダーのお陰だとか談論風発、切磋琢磨があったからだとか、いろいろ理由が見つかり苦しいことで

も意味があったじゃないかというふうに次の新しい行動のための意味づけ価値づけ」をするようになり、「その母体になっているのは、自分たちの職場だということでウィー・フィーリングに戻っていくような循環がある」ことに、「最近、組織心理学で研究の関心が高まっている」と指摘している。

以上の山田雄一の「ディスプレイの魅力」はあくまで組織内の視点を問題にしていたのに対して、梅沢正はまず組織外に対する「ディスプレイ」効果が企業の利益につながる点を指摘する。梅沢によれば、「組織を活性化する要員のひとつとして『外部貢献』が重要」である。その理由は、「その目標が自分の生存のために必要な目標に限られている企業より、市場とか消費者とか広く社会という外部に貢献しているという志向の強いところがうまくいっている」、そういう傾向が「最近の中小企業経営者の発想や利益観」を調査するなかから見えてきたからである。

ところで、「報酬には金銭的ないし労働条件的報酬と、精神的な報酬」があるが、「賃金や労働条件には限度と制約があり多々ますます弁ずという性質のものではない」し、堺屋が冒頭で述べたように「所得水準の向上でインセンティブとしての効果も薄れている」。そうした場合に、報酬として考えられるのは、第一に「出番」である。「自分の存在感や達成感が味わえる『出番』は、これからは重要な報酬になっていく」。たとえば小集団活動を取りあげると、「企業は解決すべき問題を沢山かかえている」ものであるから、「社員みんなに『出番』がある」小集団活動は、「供給面でもかなり豊富な報酬ということになる。第二番目が「キャリア・オポチュニティー／職歴開発」という報酬。「組織の中で職業生活を遂行することを通じてキャリアを開発する機会が持てるような施策を展開する必要がある」。第三番目に、「組織の新結合や勤労インセンティブの促進要因となるような」組織文化の培養がある。「我々は、慣習、慣行、伝統や文化の中で生活しているわけですから、本当に勤労インセンティブを高め組織の連帯とか結合を強化するためには、企業の中にそれなりの文化を作り、それを活性化していく必要がある」と指摘している。

3. 総括

第12回研究会のテーマは「総括報告……新しいヒューマンウェアの確立を目指して」である。冒頭に堺屋は、「ハイテク時代、高度情報化社会、安定成長経済、高齢化社会の出現等々、今我々はかつて経験したこともない激しい変化の過渡期に立たされています。こうした変化の波は産業界にも押し寄

せており、高度成長時代の尺度や経験はどれも通用しなくなっています。またハードウエア、ソフトウエアに次ぐ第三の「器」とされるヒューマンウエア、つまり職能や組織への新たな対応技術は、今後ますますそのウエイトが高まります。第12回紙上シンポジウムでは、「企業とヒューマンウエア」をテーマに、これまでさまざまな視点から討議していただきました講師のみなさまの論旨を集大成してご報告いたします。」として、長谷川慶太郎、篠田雄次郎、齊藤精一郎、山本七平、西山千明、白根禮吉、石井威望、清成忠男の順に、それぞれの発言を要約したものが載っている。内容は、すでに各会の内容について見てきているので省略する。大見出しは、「人の器は熟すか」となっている。

堺屋太一の総括は、「(コーディネーター／堺屋太一)」として、以下のようであった。最初は、「戦後三十年間の大経済成長は物量の増加が善であるという倫理感に支えられてきた。しかし今や、大量生産の製品より、一つ一つに知恵の値打ちを浸透させた多種少量の製品の方が喜ばれるようになってきた。この結果、直接生産労働に従事する人々より、企画、開発、デザイン、宣伝広報、経営管理など、知恵の値打ちの創出に従事する人々の増加が著しい」という。

こうした「知恵の値打ち」に満ちた商品の開発に失敗したから、今日の閉塞があるのか、「知恵の値打ち」は創出しえたのに、閉塞にふさがれてしまったのか、そういう観点から今日を見直す視点にはなるであろう。

さらに、「産業分野で分離した労働力と生産手段は、知識集約型の産業の台頭で、また一体化の方向をたどりつつあり、組織は人が変わっても組織そのものが固定しているフィルハーモニー型から、人が変われば組織そのものも変わってしまうジャズバンド型へと流動化の傾向を強めている。また、そこで働く人々も、賃金のためよりも心証的価値、つまりカッコいい製品、カッコいい職業のために働く人々が増えている」。

堺屋一流の類型が登場するが、今日「ジャズバンド型」などという組織が主流を占めていると考えることはできるであろうか。そんなカッコいい未来は80年代にだったからこそ可能であったのであり、「流動化」は「不安定化」の流れに他ならなかったのではなかっただろうか。

さらに次のように続く。「若年行動成長社会から中高年低成長社会への移行がもたらすものは大きい。高度成長があったからこそ成立した終身雇用制や年功序列制は低成長下では崩壊の道をたどるしかない。日本の社会構造はもともと流動性が高かったが終身雇用制の崩壊で企業への忠誠心は失われて

いくだろう」。たしかに高度成長期のような猛烈社員は姿を消したであろう。しかし、不安定な非正規雇用や減少するポスト、そもそもが狭き門である就職戦線の影響などで、企業への忠誠心はそれほど変化しない面もあるに違いない。休日出勤や深夜残業の多寡をもって忠誠心を測定する方法自体に問題があったといえるのではないか。

その次は、「OA や FA のインパクトも大きい。目的や概念を明確にしなければ話を進められない人々や、「イエス」または「ノー」の選択でしかものごとを考えられない人が増え、すぐに答がかえってこないといらだつ少年たちが生まれている。答があるのかないのか分からない存在問題、つまり真に創造性を必要とする問題に挑戦する能力も低下しつつある恐れもある」とくる。たしかに、そうした問題は存在するだろう。しかし、その原因が OA や FA によるのであるか、もっと社会構造的な原因が存在するのか、問いのたて方がいかにも80年代的であったということであろう。

「このような状況下では、これまでのような企業忠誠心や仲間意識を前提とした人事管理や組織形態では、円滑、強力な企業運営はできない。組織におけるヒューマンウエアも、長期継続的な直接接​​触を通じて生まれる接触型ヒューマンウエアから、事実より印象による判断に依拠する媒介型ヒューマンウエアが大きなウエイトを占めるようになるだろう」。ここではバーチャルな現実という問題が関連してくる。

以上によってほぼ、「企業とヒューマンウエア」プロジェクト時点におけるヒューマンウエアの概要を知ることができた。『組織の盛衰』に盛り込まれたヒューマンウエアの内容は、共同研究によって提出されたアイディアのほんの一部分であることが分かった。上に記したような個々の記述に対する注釈を越えて、評価および分析を試みる余裕はない。今日の時代の閉塞感について最後に触れておきたい。

あとがきにかえて

石川啄木の「時代閉塞の現状」は「明治43年8月」の日付をもっている。明治43年は1910年。図らずも、これを書いている2010年8月は、ちょうど100年後にあたる。啄木はまず、魚住折廬の論文「自己主張の思想としての自然主義」を題材にして、当時日本の文壇に盛んであった自然主義の思想に、本来自然主義とは無縁なはずの種々の要素が盛り込まれた混乱を批判している。ついで思想界の混乱の原因を、国家の「強権」に対する「青年」の地位の社

会的に不安定なことに求め、次のように述べている。「我々青年を圍繞する空気は、今やもう少しも流動しなくなつた。強権の勢力は普く國內に行亘つてゐる。現代社会組織は其隅々まで発達してゐる。——さうして其発達が最早完成に近い程度まで進んでゐる事は、其制度の有する欠陥の日一日明白になつてゐる事によつて知ることが出来る。戦争とか豊作とか飢饉とか、すべて或偶然の出来事の発生するでなければ振興する見込の無い一般経済界の状態は何を語るか。財産と共に道德心をも失つた貧民と売淫婦との急激なる増加は何を語るか」〔石川 1910=1978:117〕。啄木の時代には、いかにも「強権」らしき相貌を保った「オオソリテイ——国家」〔石川 1910=1978:108〕にもはや過去の栄光はなく、今日ではグローバル化がもたら「強権」を行使しているとはいえ、「時代閉塞の現状」に変わりはない。

啄木は次のようにも書いた。「見よ、我々は今何処に我々の進むべき路を見出し得るか。此処に一人の青年が有つて教育家たらむとしてゐるとする。彼は教育とは、時代が其一切の所有を提供して次の時代の為にする犠牲だといふ事を知つてゐる。然も今日に於ては教育はたゞ其「今日」に必要な人物を養成する所以に過ぎない。さうして彼が教育家として為し得る仕事は、リーダーの一から五までを一生繰返すか、或は其他の学科の何れも極く初歩のところを毎日々々死ぬまで講義する丈の事である。若しそれ以外の事をなさむとすれば、彼はもう教育界にゐる事が出来ないのである。又一人の青年があつて何等か重要な発明を為さむとしてゐるとする。しかも今日に於ては、一切の発明は実に一切の労力と共に全く無価値である——資本といふ不思議な勢力の援助を得ない限りは」〔石川 1910=1978:116〕。

今日では、「本音主義」という自然主義が「資本といふ不思議な勢力」を、自己責任という個人主義が、「我々青年」を圍繞している。啄木のいうように、「時代に没頭しては時代を批評することはできない」(石川[:121])。われわれも、今日の状況のはじまりに、なんらかの運動が『『真実』の発見と承認とが『批評』の刺激』をもった、その「眠れる精神」を呼び起こす必要があるのではないか。そう、たしかに啄木も「そこに残る唯一つの真実『必要』！ これこそ我々が未来に向かつて求むべき一切である」と書いている。

教育の荒廃、学校の機能不全はすでに論じられて久しい話題である。啄木もまた代用教員という教育者であつた。彼には「不思議な勢力」と見えた資本こそが、教育の必要性を訴えているのが今日である。対人技術とは、つまるところ教育であると言い換えることも可能であろう。啄木の強烈な自覚に促されて自身を省みると、筆者もまた非常勤講師という教育者であることを

自覚しないわけにはいかないだろう。

（なお、この小論の元となったのは、愛知学院大学でここ数年来担当している「組織社会学」の講義ノートである。筆者としてはこの続編を順次発表していきたいと考えている。）

注

掲載日は、1回目が1983（昭和58）年6月17日（金曜日）の第24および25面であり、以後、2回目＝1983年7月15日（金曜日）の第6面、3回目＝1983年8月16日火曜日の第17面、4回目＝1983年9月16日金曜日の第6面、5回目＝1983年9月30日金曜日の第4面、6回目＝1983年10月21日金曜日の第6面、7回目＝1983年11月17日木曜日の第6面、8回目＝1983年12月20日火曜日の第17面、9回目＝1984年1月19日木曜日の第6面、10回目＝1984年3月23日金曜日の第12面、11回目＝1984年4月20日金曜日の第6面、最終回の12回目は1984年5月4日金曜日の第6面に掲載された。

参考文献

- 石川啄木、1978『時代閉塞の現状 食うべき詩 他十編』岩波文庫
香山リカ、2008『ポケットは80年代がいっぱい』バジリコ株式会社
堺屋太一、1985＝1990『知価革命』PHP 研究所（PHP 文庫）
——、1993＝1996『組織の盛衰』PHP 研究所（PHP 文庫）
原 宏之、2006『バブル文化論』慶応義塾大学出版会
三浦展・上野千鶴子、2007＝2010『消費社会から格差社会へ』筑摩書房（ちくま文庫）
村田晃嗣、2006『プレイバック1980年代』文藝春秋社（文春新書）