

新しい人間モデルと人材開発管理

渡 辺 峻

第1節 はじめに

近年の人材開発管理をめぐる諸動向の特徴を列挙すれば、情報化・国際化の中での労働力市場の大規模な流動化、長期雇用・年功序列の崩壊、雇用管理の多様化・複線化、情報化の進展にともなうネットワーク型フラット組織の普及、女性の高学歴化と職場進出、若年労働力の減少と高齢化の進展、さらに労働時間短縮・ゆとり社会への希求、均等法・育児介護休業法など労働生活関連の法規・環境の整備などであろう。

また個人の職業生活に関して言えば、個々人の価値観・職業意識・ライフスタイルの多様化とともに、個々人の自立性（自律性）が重視され「意欲と能力」「自由と責任」が問われている。そして、個々人には、職業意識を確立してライフプラン・キャリアプランを明確にし、自己啓発・自助努力により、広く社会的に通用する職業能力・技能を習得することが求められている。

このような新しい動向のなかで、人材開発管理のあり方についても新たな対応が求められているが、一般的には、これまでの集団主義的・長期的・ストック型の画一的なあり方が見直され、個人主義的・短期的・フロー型の新しい柔軟型なあり方がもてめられている。

とくに、キャリア・デベロップメント・プログラム（CDP）により従業員個々人の自立支援や能力開発を行いつつ、個々人の「意思と選択」「自由

と責任」を媒介にして「生きがい」を提供し、個々人のモラルアップを図り、貢献意欲を獲得する考え方が注目されている。

本稿の目的は、CDP を典型とする個人主義的・短期的・フロー型の新しい人材開発管理がもとめられる社会的物的根拠を概観し、その動向の特質を把握することにある。

第 2 節 会社人間モデルと伝統的人材開発

集団主義的・長期的・ストック型の伝統的な人材開発管理が生成・発展し、やがて限界に直面するには、それなりの社会的な根拠があった。ここではまずそれを概観しておこう。

伝統的なあり方の基礎でもある日本的集団主義（「恥の文化」、集団の論理に個人を同化、滅私奉公精神）は、もともと戦前における農村落（ムラ）社会＝半封建的地主社会を基盤にして発展・確立した。しかし敗戦直後の「戦後復興」と1950年代後半からの高度経済成長時代の幕開けとともに、農村落（ムラ）の崩壊が始まり、それまで農村での働き手として期待された若者の多くが都会に出て、会社・工場の賃金労働者になった。その結果として、日本的な集団主義は都市の会社・工場の組織に引き継がれ、再生産された。

すなわち1960～70年代にかけて、日本経済は高度成長を謳歌するとともに産業の重化学工業化が急速に進展し、その結果、都市において「労働力を売る」ことで生計を立てる、いわゆる「賃金労働者」が日本社会の多数派になり、全体として都市の過密化と農村の過疎化が一層に進展した。かくして農村落（ムラ）社会を基盤に形成された日本的集団主義が、いまや都市部の会社・工場の組織に引き継がれ、そこでの組織編成原理（会社主義）のひとつになり、拡大再生産されたのである。

高度経済成長時代において、近代的な大工場の画一的大量生産システムは確立し、高品質・低コストの製品が大量生産され、それらは流通市場に

大量に広まり、大量消費された。日本的集団主義（会社主義）は、このような成長の大量生産を前提にした大企業・大工場の現場組織では、きわめて適合的であったから、そこを基盤に拡大再生産され、このプロセスで長期雇用・年功序列という人事労務管理のあり方が定着した。すなわち長期雇用を前提にした職場においては、各種の職業能力や技能はOJTを基礎にして「身につく」、また多くの人々は年功序列によって処遇をされたので、働く人々は「定年まで大過なく勤めあげることが美徳」とされた。そして長期雇用が前提にされたから、学生時代の教育よりも、企業内の長期的な職業教育を重視する意識が生まれるのは当然のことであった。

かくして高度経済成長時代における大企業・大工場の集団主義的組織風土の中において、長期雇用・年功序列という人事労務管理のあり方が広く定着したが、それは、企業別組合とともに、日本の経営システムとして確立し、長時間労働とあいまって経済大国日本をつくりあげた。いわゆる集団主義的な「おみこし型経営」の確立である。このプロセスで、日本のサラリーマンは会社主義への「埋没」を余儀なくされ、家庭生活を犠牲にしても会社のための滅私奉公は当たり前という会社人間であることが要求されてきた。集団主義的・長期的・ストック型の人材開発管理は、この時期に確立した、と見てよいだろう。

1980年代になり、高度経済成長の終焉、画一的な大量生産から多種多様な生産体制への移行、産業構造の転換・リストラ・海外移転などに伴う人材の大規模な流動化、価値観や職業意識の多様化などとともに集団主義・会社主義そして「おみこし型経営」がゆらぎ始めた。このプロセスで、多様な生き方・生きがいを認める「ゆるやかな個人主義」が発芽したが、さらに女性の高学歴化と職場進出、共働きの増加が、この傾向に拍車をかけた。

1990年代になり、情報ネットワーク型組織・分社型組織の普及とともに個々人の自覚と責任、「意欲と能力」が重視され、またバブル崩壊とリストラの広範な展開を契機にして、労働力市場は一層に流動化し、これまでの集団主義・会社主義から解放された「個人の自立性」がはじめて問題にな

った。会社側が「会社を棄てよう」「愛社精神は不要」「会社をアテにしないでくれ」と言う時代が到来し、「失業なき労働移動」が求められる時代を迎えた。このプロセスで、個々人の職業能力が重視され、自己啓発が強調され、個人の「自由と責任」が問われ「新しい働き方・生き方が要求され、ライフプラン・キャリアプランを求める」時代が到来したのである。節をあらためて考察しよう。

第 3 節 「自立した個人」の人材開発管理

このように近年の企業社会の発展そのものが、多様に「自立した個人」を創出して新しい働き方と新しい人材開発管理を求めている。ここではその根拠となる「個人の自立性」の諸側面を概観しよう。

(1) 自己の「意欲と能力」を生かす「自立性」

現代企業は、社会的に広がった大規模な情報ネットワークシステムやニューメディアなどの大規模な労働手段を媒介にして、生産・加工・販売などの業務を、コスト原理に主導された収益拡大行動のために遂行する。それらの企業活動の諸結果、そこには複雑な相互依存・協力共存のヒューマンネットワークが形成され、個々人はその一部に組み込まれ、相互の信頼を前提にして全体業務の細分化された部分的な業務・仕事を遂行（労働）している（その意味では社会的に無価値な業務・仕事・労働はない）。つまり、一言でいえば、大規模な情報ネットワークシステムやニューメディアなどの労働手段を媒介にして生産や労働の社会的共同化が地球的規模で進展している。そしてここに大企業が「社会的公器」と言われる根拠がある。この社会化のプロセスは、リストラに伴う企業組織や産業構造の再編成、さらに労働力市場の大規模な流動化をもたらし、また個々人には耐え難い心労と苦渋のキャリア「選択」を迫りつつ進展してきた。また他面では地球環境破壊などの反社会的諸結果をも随伴してもたらされた。

ともあれ、大規模で複雑な協力・共同の社会的諸関係を抜きにしては、今日の企業活動は存続出来ない段階に到達しており、またそのような在り方なしでは、物的財貨の大規模な生産・加工・販売も、その管理・統制も有り得ない。この協力・共同の社会的ネットワークを維持・存続するには、そこには意識的・自覚的に調整され、システム化された組織の確立とともに、個々人が自立した責任感溢れる自己啓発人であることが要求される。

そこには非出社労働・在宅勤務などが典型であるように、情報ネットワークシステムを媒介にした個々人の自立性(自律性)・自覚・責任感が必要・不可欠の前提になり、それらなくしては組織は存続出来ないし全体の業務や仕事(労働)が遂行出来ない。つまり企業組織にとって、個々人の自立性(自律性)が不可欠の前提になるとともに、それらに依拠・依存せざるを得ない。そこでの組織は、個々人が情報を共有するフラット型のネットワーク型組織、あるいは民主主義的な形態の組織が支配的になり、また業務遂行に際しては、そこに組み込まれる個々人の裁量に依存する部分が拡大している。また組織全体が情報ネットワークで統制されているから、主要事項を除けば具体的な日常的業務の諸権限は大幅に個々人に委譲し得ることになる。

かくして個々人の側は、自覚・責任感とともに自立的に業務遂行できる専門的な知識・技能(テクニカルスキル)、問題発見・分析・解決能力(コンセプチュアルスキル)、組織・管理能力(ソーシャルヒューマンスキル)などの職業能力が身につけていることが求められる。またそれらの能力なくしては自立的に仕事が遂行できないようになっている。個々人の能力開発が近年とくに強調される根拠はここにある。今後、情報ネットワークシステムやニューメディアの大規模な導入とともに、個々人の「裁量」「意欲と能力」に依存する部分がさらに増加し、自立(自律)的に遂行する業務が増加すれば、おそらく個々人には、一方では責任が増えるが、他方では、「構想と実行」の部分的な「統一」の結果により、マグレガー-Y理論モデルのように「おもしろおかしく、楽しく、遊びのように」働くことが出来

よう（労働時間の問題を別にすれば）。

そして企業活動の国際化・情報化の進展の結果、社会的ネットワークとその組織がますます大規模で複雑になるとともに、個々人に一層の自立性・自主性さらに自覚的責任・自己啓発が不可欠にされる。そのような職場のあり方が、急速かつ広く普及しつつある。

(2) わが社主義から解放された「自立性」

近年の産業構造の大規模な変化・リストラの進行のなかで、企業組織の分社化、雇用調整という名の出向・派遣の通常化、労働力市場（内部・中間・外部）の流動化、雇用の形態・人材・時間・場所の多様化・柔軟化の進展、長期的ストック型雇用管理（集団主義的管理）の崩壊が進行した。このプロセスなかで、個々人の複雑な協力・共同の社会的ネットワークはいっそう大規模に再編するとともに、しばしば多くの堪え難い心労と苦渋の選択を随伴しつつ、そこには多様に社会化した「自立した個人」を創出し、拡大再生産している。

つまり個々人を社会的なフィールドの中で見れば、一面ではリストラ・出向・派遣・肩叩きなど、個々人には「不本意」の「選択」を迫られるが、他面ではヘッドハンティングされたり、起業・ベンチャービジネスへの挑戦など、積極的・自発的なスピアウトを通じて、画一的会社主義から解放された「自立した個人」が多数生まれつつある。そこでは、「有名大学を出て有名企業に入る」「サラリーマンが全て」という画一的な会社主義から解放され、自分の価値観や職業意識に応じた職業や仕事を求める「自立した個人」が創出・育成されている。

つまり個人の側から言えば、特定企業の複雑な組織格差構造のなかで競争原理に駆り立てられる「忠誠心あふれる会社人間」であるよりは、流動化する外部の労働力市場を媒介に、苦渋に満ちた状況下において、自己の価値観や職業意識に適應する職或とジョブを求め、広い視野から自己啓発・自己実現・能力開発する「良き社会人・地域人・家庭人としての個人」

であることを「選択」し、社会的な広がりの中でキャリアデザインし、ライフプランを立てることが求められている。

かくして流動化した労働力市場のなかで企業組織側は「意欲と能力ある即戦力型の人物が欲しい」「定年まで面倒をみるわけでないから会社をアテにしないでくれ」「会社人間になる」と言い、求職者側も「定年まで勤めるつもりはない」と言い切る時代がきた。

このような時代では「会社を離れたら何も出来ない」「どのように生きるらよいか分からない」ではなくて、トータルな人間的成長・発達のための自己啓発・能力開発が、中高年も若手も、男性にも女性にも、不可欠なものとして要求されている。そこでは各自の価値観や職業意識に応じたライフプラン・キャリアプランの「自由選択」とともに「自己責任」が問われている。「失業なき労働移動」の時代を個々人が生き抜くためには、他社や他分野でも通用する職業的能力・技能の習得とともに、自分の価値観や職業意識を明確にして、それに基づいた働き方・キャリアプランニングや、生き方・ライフプランニングを、自覚的に選択し得る能力が不可欠なものとして要求されている。

ここに「自分の人生は自分で切り開こう」「自分の幸せは自分で獲得する」という意識が生まれるのは当然である。そして、資格を取るためのダブルスクール、労働省のビジネスキャリア制度、リカレント教育のための夜間大学院、などが注目され、それらに関心をよせる人々が増加している客観的根拠もここにある。

(3) 企業別組合主義から解放された政治的な「自立性」

長期雇用・年功序列を前提にした企業別労働組合のもとでは、集団主義的職場風土とあいまって個々人の政治的自由は大幅に制限されていた。もし個々人が、画一的な会社主義から解放され、広い社会的フィールドのなかで「失業なき労働移動」をして、各自の価値観や職業意識に応じた仕事や職業の選択が出来るとすれば、自己の政治哲学や信念に応じた政治行動

をとる自立性を獲得出来るかもしれない。すなわち長期雇用・年功序列を前提しないとすれば、たとえば管理職ユニオンや銀行産業労働組合のような個別企業の枠を越えた労働組合が多く生まれる可能性は増加する。

その結果、これまでの協調的企業別労働組合のあり方も役割も大きく変化するだろう。そして、組合役員選挙の際に、組合からの集団主義的組織誘導や締め付けからも解放されるだろう。国政選挙・地方自治体選挙においても、人事権を背景にした「会社ぐるみ選挙」「社宅ぐるみ選挙」「関係会社ぐるみ選挙」からも解放され、個々人は日本国憲法に保障された政治的自由の「内実」を獲得し、自分の政治哲学に従って政治的に自立した自由な行動をとることができるだろう。かくして個々人は政治的な自己実現欲求を充足し、政治的に成長するのだろう。

もちろんこれらの基礎には、この半世紀における世界史的にみた政治的民主主義の前進がある。近年における、非民主的国家体制の一連の崩壊、女性の地位向上のための国際世論の高揚、さらに不正義・不公平・アンフェアを許さぬ国内外における個々人の自立的な政治行動など、民主的思想・人権思想は確実に多くの個々人を捉え、その実現に向けて人々を駆り立てている、とみて良い。もちろん多くの否定的な側面を孕んでいるとはいえ、政治的民主主義は国内外において確実に前進している、と見てよいだろう。

これらを基礎にして、集団主義的職場風土とともに企業別組合主義から解放された政治的に「自立した個人」が創出されている。

(4) 「自立した個人」の「4Lの充実」

以上のように多様に「自立した個人」が客観的に育成され再生産されているとすれば、企業組織側の意図に関係なく、むしろその意図に反して、個々人の企業組織への集団主義的な忠誠心・帰属感は確実に薄れていくだろう。個人の側は、経営家族主義と企業別組合に庇護された「会社人間」として「仕事だけに生きがい」を感じて自己を燃焼させるよりも、個々人

の職業意識や政治哲学を大事にし、「良き社会人・地域人・家庭人としての個人」であることを多数派が「選択」するだろう。つまり「これまでの個人は、……時として個人生活を犠牲にしてまでも働くといった傾向」があったが「これから求められる勤労意欲は従来のそれとはことなつたものでなければならぬ。個人としては、自ら労働（職業生活）と余暇（家庭・地域社会）とのバランスを取りながら、自らの能力を高め、創造性と自主性を発揮して、『働くこと』により達成感・満足感を感じ、自己実現を図っていくことのできる『自立した個人』であることが求められている」（経済同友会『2010年に向けてこれからの労働の在り方』1992年12月）。その人間モデルは、経済企画庁が描くように「一人一人が自立した個人、自己決定する個人でなければならず、その行動は社会貢献する個人であり、地域・社会に積極的に参加し、家庭生活を大切にす個人であり、他者に優しい個人でなければならぬ」（経済企画庁国民生活局編『個人の生活を重視する社会へ』1992年8月、80ページ）だろう。

このような「認識」がたとえ多様な個人々々を一つの組織目標に統合するためのモデルであるにせよ、あるいは多様な個人々々に対するモラルアップ効果を「狙った」ものであるにせよ、その主観的な「意図」が何であれ、現在、客観的に創出されている新しい人間モデルの一側面を的確に反映している。

ここでの個人は、もはや企業組織内の狭い人間関係に拘泥することなく、広い社会的ヒューマン・ネットワークを媒介することによって、職業生活・社会生活・家庭生活の中に「生きがい」や「満足」を求める「社会化した個人」である。赤岡教授の言葉を借用すれば「3Lの充実」すなわち Work Life, Social Life, Family Life の充実を求める個人である（赤岡功『エレガント・カンパニー……人にやさしい企業経営』有斐閣、1993年）。さらに、それに職業・社会・家庭の諸生活からも相対的に解放された個人々の自分生活 (Individual Life) を加えれば「4Lの充実」が求められている。社会経済生産性本部及び日本経済青年会議の「新入社員の意識調査」によれ

ば「仕事中心か生活中心か」の問いに対して、「仕事と生活の両立」が76.6%と大勢を占め、さらに「生活中心」派(18.2%)が「仕事中心」派(5.2%)を遙かに凌駕していることは注目されよう(社会経済生産性本部・日本経済青年会議『平成6年度新入社員働くことの意識調査報告書』1994年6月, 12ページ)。その様な職業意識が近年において確実に増加していることは、すでに多くの調査で明らかにされている。ここに「残業するほどヒマじゃありません、色々することがあるのですから」「しばらく会社を休みます、三国町に重油の回収作業に行きますから」などと、仕事以外の生活を重視する意識や、さまざまな社会的自己実現欲求が生まれる根拠がある。このような動向は、集団主義や経営家族主義とゆるやかに訣別した「ゆるやかな個人主義」の台頭の反映である。この点に関連して「社員の成長の側に視点を置く人事管理制度によって企業への求心的抱擁を維持し組織のフレキシビリティを保つべきである」という見方もある(これからの賃金制度のあり方にかんする研究会編『複線型賃金・人事管理』雇用情報センター, 1991年, 247ページ)。この見地のように「社員の成長の側に視点を置く」運用は賛成できるが、おそらく「社員」は「企業への求心的抱擁を弱め」企業共同意識を稀薄化する中でこそ「成長」するだろう。

かくして働く個々人は、会社生活中心の24時間ではなくて(企業戦士的な働き方ではなくて)、職業生活・家庭生活・社会生活・自分生活をふくめた4つの生活(=4L)のバランスのとれた充実を志向する働き方を求めている(社会的自己実現人モデル)。

第4節 企業組織のキャリア開発と個人のキャリアプラン

(1) 「自立した個人」の新しい人材開発管理

人間らしい「ゆとり」をもった生活にとって、労働時間短縮とともに、会社生活・家庭生活・社会生活・自分生活の全ての両立・充実は、働く個々人の欲求・要求でもある。かくして「4Lの充実」という欲求・要求に動機

付けられる「社会化した個人」が再生産される。だから、これからの企業活動としては「これまでともすれば企業中心となりがちであった経営から『良き社会人・地域人・家庭人としての個人』も重視するなかで社会・企業・個人の3者の関係のバランスを考慮した経営にシフトさせていかねばならない」（経済同友会、前掲書）のも当然である。

かくして多くの大企業において、個々人の一定の自立性・自主性を前提にし、また個々人の多様な意思・選択・責任を媒介させ「働きやすさ」と「生きがい」を提供する管理制度がデザインされ導入される。たとえば、複線型雇用管理、コース別雇用管理、選択定年制度、地域限定社員制度、カフェテリアプラン、ボランティア休暇制度、リフレッシュ休暇制度などは、その一例であろう。

それは一面ではコスト原理に主導された能力主義的管理強化の内容をもちつつも、他面ではレイバープロセスの社会化にとまって創出された新しい人間モデルに「照応」する合理的進歩的な「社会化された形式」をもつから、働く者にも一定程度「受容」「許容」されて、その「効果」を発揮することになる。つまり管理強化という内容がレイバープロセスの合理的進歩的な「社会化された形式」を媒介にして展開され、逆にまた合理的進歩的な「社会化された形式」であるがゆえに、内容的に管理が強化される。このような矛盾の中の企業活動こそが多面的に「自立した個人」をたえず拡大再生産しており、広範な外部労働力市場に放出・吸引する。

このように、近年の企業社会をめぐる客観的情勢そのものが、多面的に「自立した個人」すなわち「4Lの充実」という欲求・要求に動機付けられる「社会化した個人」（社会的自己実現人モデル）を多数創出しつつあり、そこに「生きがい」重視の「新しい働き方」そして新しい人材開発管理が求められる社会的物的根拠がある。

(2) 企業組織のキャリアデベロップメント

いまや企業組織の人材開発管理は、「多面的に自立した個々人」の「4Lの

充実」という社会的自己実現欲求を前提にしたものに移行しつつある。つまり、個人が会社組織に合わせるこれまでの画一的集団主義的管理（全面的自己犠牲の要求）から、会社組織の側が個々人の多様なライフスタイル、ライフプラン・キャリアプラン、多様な職業意識や価値観、多様な「意欲と能力」などに合わせ、個々人に「働きやすさ」と「生きがい」をもたらすことでモラルアップを図る人材開発管理への移行である。そこでは個々人の自立性が前提にされ「意思と選択」が尊重され「自由と責任」が媒介にされる。

とくに、「生きがい」や「失業なき労働移動」との関連で、注目されているのが、個々人の能力開発とともにライフプラン・キャリアプランの確立を支援し実現するキャリア・デベロップメント・プログラム（CDP）である。つまり、どのような人材をどのように育成し配属するか、これを個々人の意思や社会的自己実現欲求を媒介にし、自発的なライフプラン・キャリアプランを前提にして進めることが、企業組織の目的達成にとって、重要になりつつある。CDPは、一般に上司との面接や自己申告により、①自分の職業について考える機会をもたせ、②長期的にどのような仕事につきたいのかの目標を立てさせ、③そのために必要な職業能力や経験を明らかにさせ、④それらを身に付けさせるための教育・配属を計画する総合的人事プログラムのことである。つまり個々人の生きがいや職業意識を基礎にした自発的なライフプラン・キャリアプランを前提にして能力開発・教育研修・配属（昇進・異動・出向・派遣・肩たたき・職務変更）をすすめる制度である。

このようにCDPは、個々人のライフプラン・キャリアプランを支援し個々人の企業内のみならず企業外における個々人の「生きざま」欲求を充足することでモラルアップを図り、そのことを通じて企業組織の目的達成（社会貢献・利潤極大化）を目指すものである。ひらたく言えば「働きやすさ」とともに「辞めやすさ」プログラムの提供であり、総じて「生きがい」プログラムを提供することで個々人の組織貢献意欲を獲得する方法

である。とすれば意欲と能力にあふれる「自立した個人」として、これからの良い会社とは、多様な生きざまを認める「働きやすい」そして「辞めやすい」自由度の高い会社であろう。

(3) 個々人のキャリアプランニング

したがって他面から見れば、そこでの個々人には「会社を離れたら何も出来ない」「どのように生きたらよいか分からない」ではなくて、自分の価値観や職業意識・職業能力、欲求や動機を明確にして、それに基づいた働き方（キャリアプランニング）や生き方（ライフプランニング）を自覚的に選択し得る能力が不可欠なものとして要求されている。つまり、わが社に拘泥することなく、「4Lの充実」の方向で、自分の価値観や職業意識に基づき自分の欲求や動機を確認し、自分の意欲と能力を活かした働き方・生き方を計画的に追求することが求められている。ひらたく言えば「働きやすさ」「辞めやすさ」獲得計画、総じて「生きがい」獲得プランの樹立が個々人に求められていると言っても良い。

それには、すくなくとも次のような手順を踏まねばなるまい。①まず、自己のキャリアアンカー（個人をキャリアに繋ぎ留める錨）すなわち自己の持てる能力は何か、何をしたいか（欲求・動機）、何に価値を認めるか（価値観）を明確にする。そして「自分はどんなことに生きがいを感じるか」を自覚する。②自己のキャリアアンカーの種類とは何か、どんなタイプの働き方をしたいかを明確にする。つまりプロフェッショナルな技術的職業的能力を活かすことか、ゼネラリスト的管理能力（分析・対人関係）か、安全安定保障の希求か、自己の創造的努力の希求か、自由自立独立指向か、のいずれであるか選定する。③自己の具体的な目標の確定とそれを達成するためのキャリアビジョンを明確にする。④内部外部労働力市場との関連でビジョンを修正しさらに能力開発・自己啓発する。

しかし、このように自己のキャリアアンカーを明確にしてキャリアビジョンを確定し、キャリアプランを立てても、近年のような政治経済環境の変

化、産業構造の変化、労働需要の変化など、予測しがたい国内外のさまざまな諸条件を前提にすれば、厳密なキャリアプランを確定することは至難のわざではない(変化が激しく、そのテンポが早いほど)。とはいえ、キャリアプランニングに要求される最低限のことは、自己の能力・才能・性格を確認しつつ「欲求・動機の自覚」と「具体的目標の設定」であろう。

第5節 むすび

今、長期雇用・年功序列が崩壊し、集団主義・会社主義から解放され多種多様に自立した個々人が創出されつつある。そこでの個人は職業生活・家庭生活・社会生活・自分生活の全ての充実(=4Lの充実)の欲求(要求)に動機づけられる「社会的自己実現人モデルの人間」である。つまり「4Lの充実」を欲求している個々人は、自分のライフプランやキャリアプランに従い自分の「生きがい」や成長のために仕事や生活をいとなみ、満足感や自己充実を得ることを求めている。だから企業組織の側は、個々人が「やりがい」や「生きがい」を感じるように能力開発するとともに「働きやすさ」「辞めやすさ」プログラムを提供して、個々人の立てたライフプランやキャリアプランをサポートするCDPの見方に立脚している。

そこには基本的に、組織目的の達成とともに、「自立した個人」「社会化した個人」の欲求満足とを同時的に実現・追求する組織行動論的思考が貫徹している。その考えの「意図」や「ネライ」はともあれ、私たちは、企業組織の側が「自立した個人」「社会化した個人」の自主性・自立性を尊重し、「4Lの充実」や「生きがい」欲求を限り無く「満足」させることなくしては、今日の大規模な生産・加工・販売の諸活動が、そして大企業体制が維持存続しえない歴史段階にあることを冷静に見ておきたい。

このようなCDPを典型とする新しい人材開発管理の普及は、多様な個々人の「意思」「選択」を媒介させるという意味での一定の自立性を前提にしつつ、同時に、他面では自主的な「自立した個人」を客観的に育成確

保する「側面」もある。そこで生み出された多数派が社会的ネットワークに媒介され、企業組織側の意図に反して、社会的自覚や民主主義的意識と結合すれば、個々人のトータルな成長・発達を促進する契機が生まれる可能性があろう。もしも「社会化した個人」が性差を乗り越えた共同参画の連帯をし、また「再生した労組」が競争のコスト原理に対する勇気ある自覚的抵抗と規制機能を回復するのであれば、「企業・社会・家庭の在り方」も生活者の立場に立ったもの、すなわち生活者社会に変化するかもしれない。現実の事態が無矛盾に進展しないのであれば、企業活動の望ましいあり方は、そして男女共同参画社会は、そのような地平においてのみ「展望」できるかもしれない。私たちは、新しい人材開発管理の普及がもたらすこのような一側面についても注視しておきたい。

【参 考 文 献】

- エドガー・シャイン著（二村・三善訳）『キャリアダイナミクス』白桃書房，1991年
佐野陽子・川喜多喬『ホワイトカラーのキャリア管理』中央経済社，1993年
渡辺峻『マネジメント論入門』八千代出版，1996年
渡辺峻『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社，1995年
渡辺峻『企業組織の労働と管理』中央経済社，1995年

（謝辞）

関西大学教授・高堂俊彌先生がこのたびお元気に古稀をお迎えになりますことに心よりお慶びを申しあげます。高堂先生からは、この30年近い間、いつも親しくご指導・ご厚誼・ご教示をいただきました。先生ご編集の書物に執筆の機会をいただいたり、小生の拙き学会報告にコメントターの労をとって下さったり、先生が役員をされる学会のお手伝いをさせていただいたり、先生から頂戴したご厚情・ご高配は数知れません。この機会に改めて、これまでに賜ったご厚情のすべてに心からの感謝の気持ちを表明させていただくとともに、高堂俊彌先生のなご一層のご健勝を祈念いたします。