

《論説》

人的資源管理のなかに“人間”を探す、CMS
－ 人的資源管理のどこに“人間”がいるのか －

宮坂 純一

- 1 HRM のなかの「人間」
- 2 HRM のどこに「人間」がいるのか
- 3 HRM のなかに「人間」を組み込む動き － ボルトンの問題提起
 - 3－1 ボルトンの立ち位置
 - 3－2 仕事のなかの尊厳と仕事における尊厳の区別
- 4 おわりに

1 HRM のなかの「人間」

HRM とは何なのか？と問われれば、私たちは「コントロール」(control) (さまざまな方法で従業員をコントロールすること)だと答える、という立場から、HRM の実態を描きその未来をクリティカルな視点から展望しているのが、ゴールド&スミス (Gold,M. & Smith,C.) である⁽¹⁾。彼らのテキストは、なぜにHRMに「人間」という言葉をわざわざ付け加える必要があるのか、HRM の実践のどこに「人間」がいるのか、という問題意識のもとで、書かれている。

HRM は、最も基本的なレベルで言えば、ゴールド&スミスのコトバを借りれば⁽²⁾、2つの次元のコントロールであり、彼らの中では、すべての実践は労働コストの抑制と生産性の向上に集約され、それらは、それらが組み合わせられて組織が生き残り雇用を継続できることを保証される、という意味で、組織の中核機能である、と解されている。また、彼らは、ハードHRMとソフトHRMのという概念がしばしば使われるが、両者の違いを理解する鍵は、“人的資源管理”という言葉をもとにどのように発音するかにある、と述べ、大凡、つぎのように論じている。「管理」と「資源」に重点を置いて“人的資源管理”と言う

場合、それは“ハード HRM”を指し、労働者を厳格な監督体制のもとで管理することに重点が置かれて、“人的資源管理”が論じられている。この体制は、伝統的にテイラー主義的な製造システムと関連しており、労働者は土地や資本と並ぶ生産要素として扱われる。それに対して、“人的資源管理”を“人間”に重点を置いて別の言い方で表現したのがソフト HRM である。ソフト HRM は、職場での信頼、コミットメント、関与 (involvement) を重視し、それによって自己動機付けを生み出し、厳格な監督なしでも必要な資質を育成する人間関係を構築することに重点を置いて論じられる場合に、用いられている。しかし、現実には、すべてが“ハード”か“ソフト”のどちらかであると区別することはできない相談であり、実際の現場では、現実の世界では、同じ組織内で、ハード HRM とソフト HRM が複雑に共存しているのが現実である⁽³⁾、と。

これ (同じ組織内で、ハード HRM とソフト HRM が複雑に共存していること) は、企業を取り巻く環境が大きく変貌し、労働力が大企業で内部的に安定した仕事、確立されたスキル、強力な労働組合、企業と地域社会の緊密な結びつきによって「固定」されていた時代とは異なる世界に HRM が直面していることを意味するものであるが、同時に、労働は企業によって「所有」されるものではなく、常に両者の間に構造的な対立が存在し、現代の雇用状況下では、労働者の企業への帰属意識は概して弱まっていることも事実として認識されていることを物語っている。ゴールド&スミスは、そのような現実を労働力のフロー (flow of labour) として形容している⁽⁴⁾。

そして、このような現実を読み解き分析するために利用できる資料としてゴールド&スミスが参照しているのが、中国、インド、ドイツ、イギリス、アメリカの 1 万人を対象に、職場がどのように進化し、それが雇用見通しや将来の労働生活にどのような影響を与えると考えているかについて調査し 2018 年に公開されたプライスウォーターハウスクーパース (PwC:PricewaterhouseCoopers) の報告書「未来の従業員。2030 年を形づくる競合エネルギー」(‘workforce of the future: The competing forces shaping 2030’) である⁽⁵⁾。

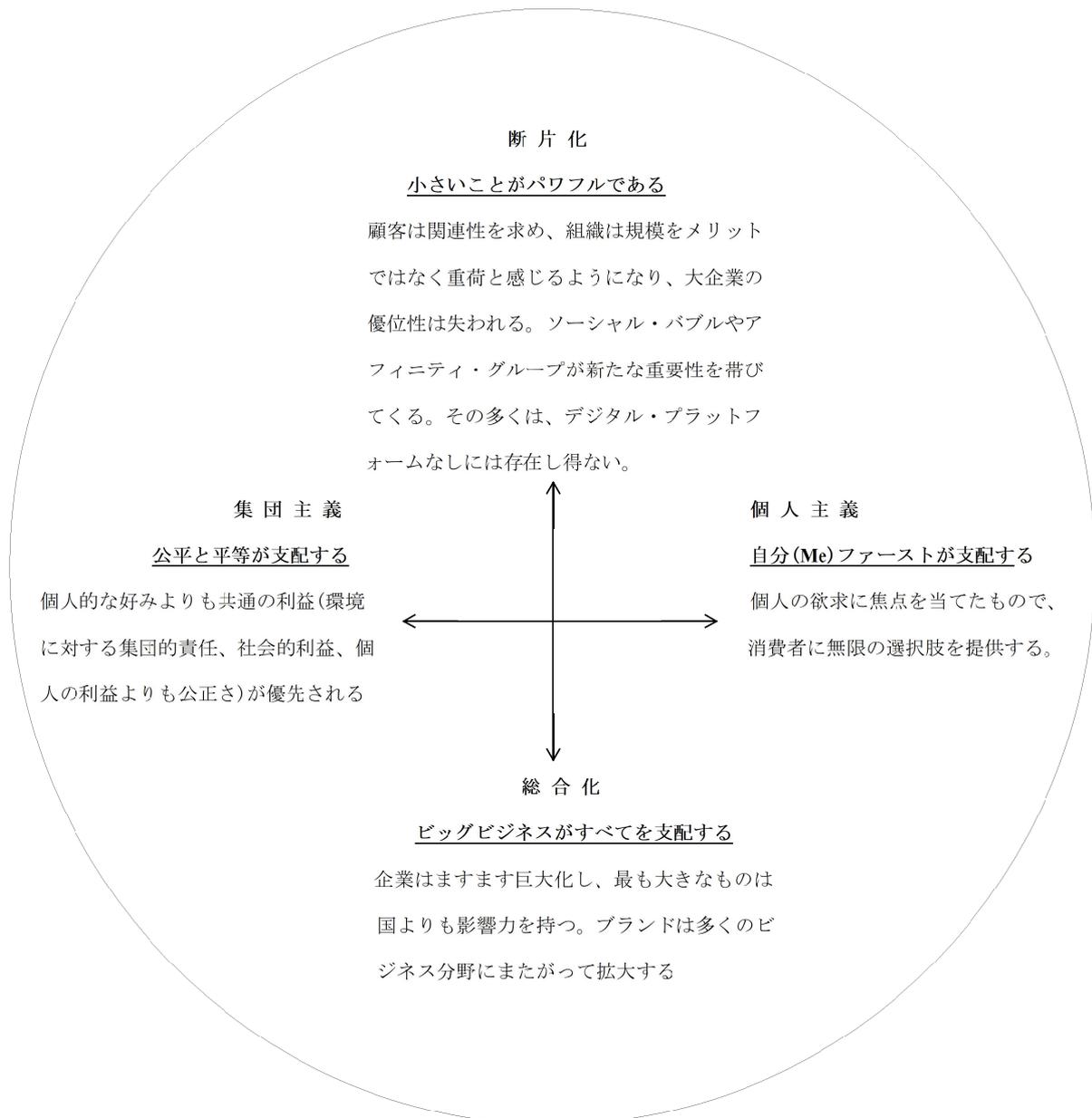
プライスウォーターハウスクーパース報告書では、断片化 vs.総合化及び集団主義 vs.個人主義を切り口に、「近未来の労働の世界」について 4 つのシナリオが提示されている。

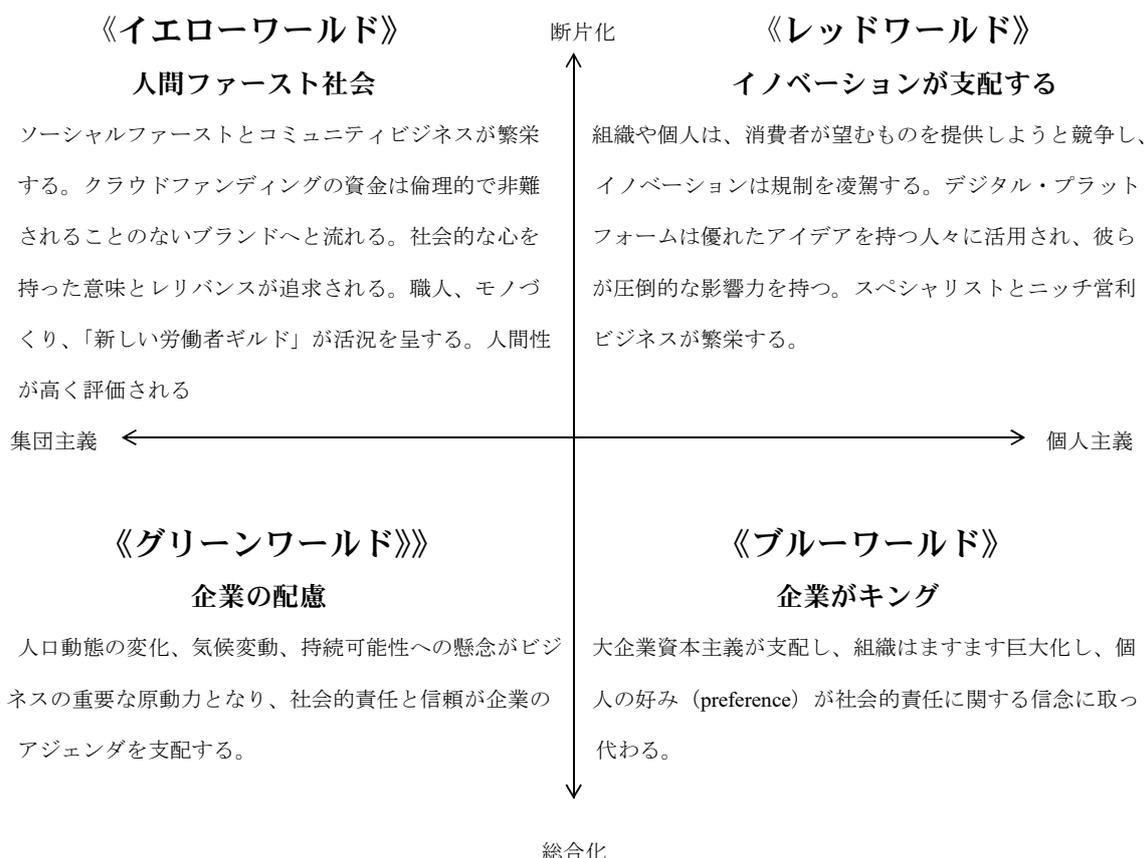
そこでは、2030 年の労働世界が「青」「赤」「緑」「黄」と名付けられ、対照的なシナリオが提示されている。それらの世界は、ゴールド&スミスの読み方に倣えば、つぎのような世界である⁽⁶⁾。図表 1 参照。

ブルーワールドは本質的には今日のような大規模で階層的な組織の世界である。「企業が王様」である。組織は規模と影響力を自らが生き抜く最善の方法と見なし、その中には (現在のように) 国家経済よりも強力に成長を遂げているものもある。彼らの利益が企業の社会的責任 (CSR) よりも優先される。貧富の差は広がり続け、労働者は高給の仕事に就くか、職に就けない (あるいはギグエコノミーにおける不安定な仕事に就く) 可能性が高い。労働者は、高い業績を上げているコアグループに属しているとしても、常に業績

を監視される。

図表1 近未来の労働の世界：4つのシナリオ





〔出典〕 <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>
から作成

レッドワールドは、アイデアを持つ人々がデジタルプラットフォームとテクノロジーによって活躍できる環境が整っている「イノベーションが支配する」世界である。企業は従業員に対する愛情 (loyalty) に欠け、需要のあるスキルを持つ人々が成功し、時代遅れの

スキルを持つ人々は見捨てられる。アウトソーシングと自営業が増加し、ギグエコノミーの成長が促進されるため、企業におけるフルタイム労働者の割合は減少する。

これとは対照的に、グリーンワールドでは、気候変動、廃棄物リサイクル、ダイバーシティ・マネジメント、人権といった文脈において、GSRがビジネスの必須条件となる。「企業が配慮（care）する」世界であり、組織への信頼が中心に位置する。労働者は自身の価値観に共感する組織のために働くが、そのライフスタイルは持続可能性のために組織によって監視される。

最後に、イエローワールドでは、企業と労働者は自分たちの行動に最大のレリバンスと意義を求める。「人間が第一」の世界である。テクノロジーのおかげで、労働者は（職種の制限はあるものの）どこでも働くことができる。コラボレーションが鍵となり、仕事は流動的で、労働者は企業よりも職業上のつながりを通じてスキルや職種を決めている。

それぞれの世界は、HRMの視点から言えば、異なる様相を呈し、ブルーワールドでは、人々は依然として需要があるが、そのパフォーマンスは人工知能（AI）によって強化される。報酬は高いが、パフォーマンスは監視され、ワークライフバランスは依然として問題を抱えている。グリーンワールドでは、HRMは「人と社会」のより幅広い側面に焦点を当て、人的資源、マーケティング、GSR（企業の社会的責任）などの機能を包含するようになる。一方、イエローワールドでは、コラボレーションを促進し、WLBを維持する。しかし、レッドワールドは、起業家がアウトソーシングサービスや自動化に依存するため、HRMがもはや独立した機能ではなくなっている世界である。

ゴールド&スミスはPwCが示したアプローチの利点として、現実的であること（異なる形態の組織や働き方が当面の間は共存し続ける可能性が高いことを受け入れていること）、言い換えると、アウトソーシングやデジタルプラットフォームがギグエコノミー（レッドワールド）を後押しする中、従来の形態（ブルーワールド）は長期的には衰退傾向にあるとしても、その従来の形態も依然として重要であり続けることを認めていることを指摘している⁽⁷⁾。更に付け加えれば、PwCのシナリオにおいて、地球規模の課題（特に気候変動）により、組織が環境問題や持続可能性（グリーンワールド）への取り組みを再考する必要が生じると示していることが注目され、同時に、どこからでも仕事ができる通信技術の進歩により、個人もソーシャルファーストやコミュニティ志向のビジネスでプロジェクトに協力できるようになる（イエローワールド）、と展望していることにも関心が寄せられている。

このアプローチでは、ゴールド&スミスの解釈に拠れば⁽⁸⁾、それぞれのケースでHRMの役割が異なることが－ブルーワールドにおける伝統的な役割から、レッド・ワールドにおけるせいぜい周辺的な役割まで、役割はさまざまであるが－正しく示されている。これは、HRMが組織やテクノロジーの文脈から切り離すことはできないものであり、それらに組み込まれる必要があること理解されていることであり、そのことが明示されてい

る。

とはいえ、PwCのアプローチは、シナリオを、ゴールド&スミス表現を借りれば、中立的な(neutral)言葉で表現している。言い換えれば、「それぞれの“ワールド”で労働者が経験する可能性のあるさまざまな状況を強調しているが、他方で、“ワールド”によって大きく異なる監督、監視、コントロールの問題について、特にコントロールの形態(もちろん、これはHRMにも影響を与える)について、具体的にはほとんど言及していない」のだ。例えば、ブルーワールドとグリーンワールドの企業は、労働者のパフォーマンスを直接的に監視し、パフォーマンスに応じて昇給を決定するだろうが、このことに触れられていないし、レッドワールドの労働者(事実上、自営業のギグ・ワーカー)は、労働市場で生き残るためには自己規律に頼り、自身のスキルを更新する必要があるだろうし、また、イエローワールドでは、トレーニングや能力開発の責任が雇用主から労働者に移るため、問題が生じる可能性が予想されるし、ワークライフバランス(WLB)が特にレッドワールドにおいて課題となる可能性が大いにある — なぜならば、レッドワールドでは、労働者はより自律的になるが、顧客を見つけるためには「自分を売り込む」必要があるからである — が、これらのことは「無視」されている。

さらに言えば、「労働者の労働条件や労働体験に影響を与えるその他のさまざまな展開、例えば、労働組合の継続的な役割、各シナリオにおける経営陣の態度の違い、採用や差別におけるソーシャルネットワークの役割、感情労働の本質、労働力の需要と供給に対する移民の影響などについては、考慮されていない」し、ゴールド&スミスが何よりも問題視しているのは、「資本主義経済における雇用関係の核心にある雇用者と労働者の相互作用の対立的な性質、そしてそれが経営陣の行動と労働者の抵抗の両方を支えている仕組みについては考慮されていない」⁽⁹⁾ことである。

但し、そのようなゴールド&スミスによって指摘されていることをPwCのシナリオに求めることは、本章の文脈で言えば、無い物ねだりであろう。なぜならば、ゴールド&スミスにとって重要なこと(HRMの実践のどこに「人間」がいるのか、という問題、端的に言えば、「人間」はいないのではないのか、との疑問)がPwCには欠落しているからである。

2 HRMのどこに「人間」がいるのか

ゴールド&スミスは、今日の労働の世界を象徴する事象として、つぎのような運動や調査を紹介している。

働くことを拒否する若者たち

ひとつは若い労働者（特に「ジェネレーション Z」）が従来の「労働の世界」に完全に不満を抱いていることを示唆している動きである。

2013年に、「反労働：富裕層だけではなく、すべての人に失業を！」をスローガンとして、「仕事を辞めたい人、仕事を辞めることに興味がある人、仕事のない生活を最大限に楽しみたい人、反労働のアイデアについてもっと知りたい人、自分の仕事や仕事関連の苦労について個人的に助けが欲しい人のためのサブレディット」(Redditのアンチワークコミュニティ：Redditグループ“r/antiwork”) (ディスカッション掲示板) (<https://www.reddit.com/r/antiwork/>)⁽¹⁰⁾が立ち上げられ (rise of the anti-work movement)、その後、2021年頃からアメリカを中心に、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミックに刺激されて「アンチワーク」運動 (anti-work movement) がうまれ、欧米では、(解雇ではなく自主的に退職を選ぶ)「大量自主退職」(great resignation) 時代に突入した、と評価されている⁽¹¹⁾。

このような流れのなかで、一部の若い労働者は、暗号通貨への投資やオンライン販売など、生計を立てる代替手段としてオンラインでの副業に目を向けている。そしてこれに対しては、有害な企業文化ややりがいを感じられない仕事に身を置くよりも、自分のメンタルヘルスや幸福を優先したいと考えるのは理解できる、との論評があるが、他方で、定期的な収入が途絶えることや、例えば、インフルエンサーとして、「電子書籍、ポッドキャスト、ビデオブログ、オンラインコースを熱心に宣伝する」という (従来の理解では仕事ではない仕事) に大きく依存するライフスタイルを受け入れることのリスクを懸念する⁽¹²⁾ 声もあがっている。

マインドフルネスと瞑想

もうひとつの動きは、マインドフルネスと瞑想 (mindfulness meditation) の市場化である。

現在、私たちはかつてないほど、不活発さを激しく非難し怠惰を悪者とする文化に生きている。絶え間ない仕事・関係性・情報の流れは文化的な規範であり、最も静かな瞬間にさえも忙しさが浸透し、私たちの多くが燃え尽きているのも不思議ではない状況が形づくられ、暗黙のうちに私たちを盲目的な活動へと強制する文化が生まれ⁽¹³⁾、最近では、ビジネスコンサルティング会社が、マインドフルネスやその他の実践を歴史的・宗教的ルーツからくすね (abstract)、従業員の「幸福」と生産性を向上させたい企業に販売している⁽¹⁴⁾。

その意図はジョシュ・コーエン (Cohen, J.)⁽¹⁵⁾によって次のように文章化されている。「企業は、マインドフルネス瞑想やヨガ、浮遊法など、純粋な存在としてのつかの間の体験を従業員に押しつけることにますます力を入れるようになってきた。そこには、労働者の生

産性を最大限に高めるためには彼らのなかにある“怠け者 (slacke)”はできるだけちっぽけなもの (subservient) にならなければならない、という発想がある。この(従業員に心の平穩を養うことを奨励する)企業戦略は、怠け者をガラス張りのタワーの外を彷徨う負け犬と見なすのではなく、私たち全員の中にある一面として認識すること、言い換えれば、従業員の惰性的な傾向、つまり役に立ちたいという欲求を無政府的に拒否する性癖があることを認めるものであり、昼休みに従業員を浮遊タンクに送り込むという巧妙な策略はそのような無法地帯にある自我を企業が利用するためのものである」。

このような試みは「職場でのストレス」を解決しているのであろうか。この点、ハウレット (Howlett, E.)⁽¹⁶⁾は、「ケンブリッジ大学のウィリアム・フレミング (Fleming, W.)による 26,471 人の従業員のデータに関する調査によって、さまざまなウェルビーイングやストレス管理の取り組みがメンタルヘルスに「効果がない」ことが判明している」、と述べ、つぎのように続けている。フレミングは「イギリス社会学会のオンライン会議で、このような介入 (interventions) はメンタルヘルスに関心のある雇用主にとって「都合の良い選択肢」であるようだと論じ、単に「短期のプログラムやクラスを提供するだけでは、労働者の幸福に関する長年の問題を解決するには満足のいくものではない」と付け加えた」、と。

それでは、何故に、仕事に背を向ける若者が出現しその数が増え続け、そして、職場でストレス症候群に悩む人が増加しているのか？ これは、ゴールド&スミスによれば、単に仕事が面白くないだけではなく、HRM に不満がある(コントロールされ、人間として扱ってもらえていない)ことに起因している現象である。

ワークライフバランスの功罪

HRM への不満は多様であり、HRM のなかで人間 (human) が無視されていることへの対応策として、例えば、ワークライフバランスが注目されてきたが、このワークライフバランスも新たな問題をうみだしていることがレッグ (Legge, K.)⁽¹⁷⁾によって指摘されている。

レッグは、2007 年に、新自由主義市場経済の特徴を、1)株主価値や顧客主権の重視に起因する長時間労働文化、2)人々がより多くより良くより素早く (more,better and often) を志向する消費主義文化、3)物質的な生活水準の向上や自立そして自己実現を望む女性たちに雇用を提供するサービス産業の成長に見だし、同時に、労働の世界の変貌について、特に後者の2つの要因が共働き世帯の増加を促し、これらの要因が絡み合って、ワークライフバランスに圧力を掛けて幾つかの問題が浮上している、と読み解いていた。

第1に、彼女の認識に倣えば、労働の世界では、多くの人々が(時間不足でやるべきことが多すぎるという)に時間的プレッシャーを経験している。そこには、「サービス業の

大部分が年中無休で柔軟な体制をとっているため、特に低賃金労働者の労働時間が家庭生活を圧迫するような非標準的で不規則な時間帯に及んでいるだけではなく、長時間労働の文化（雇用保障や昇進を求める「献身」を示すために半ば自主的に働かざるを得ない風土）が生まれ、ほとんどの女性が有給の仕事に就き続けるか、あるいは復帰しているため、家事労働に忙殺されている」、という現実がある。しかも事態は複雑であり、「時間的プレッシャーに対処する上で機械化が一定の役割を果たしている可能性がある（例えば、冷凍食品、電子レンジなど）。というのは、皮肉なことに、機械化は消費主義を促進し、共働き世帯の増加に拍車をかけているからである。そして、男も女もともに育児に費やす時間は増えているが、これは機械化が難しい活動領域であり、そのために、家族と過ごす時間が十分にとれない罪悪感から、子供たちに友人たちから“必需品”と決めつけ薦められた最新アイテムを買い与えること」ことになり、「またもや消費主義が促進されている」。

また、第2に、従来と比べると、確かに、男女の家事労働時間に多少の収束が見られが、この現象は「男性がより多く家事労働を行うようになったというよりも、時間に制約のある働く女性が家事労働を減らした結果」であり、これは、「共働き夫婦がともにフルタイムでキャリア志向の仕事に就き、長時間労働を求められている場合に特に当てはまる。そして、「富裕層の間では、これが原因となって、別の形態のカジュアルで柔軟な労働形態、すなわち、家事労働者（多くは移民労働者）を雇用するという形態が生まれている。これは「グローバル・ケア・チェーン」と呼ばれるものである」。

そして第3に、IT、特にパソコン、ラップトップ、携帯電話は、ワークライフバランスの管理に有益な柔軟性をもたらす可能性がある（例えば、在宅勤務など）が、仕事と家庭の境界が曖昧になり、仕事が家庭を浸食するケースが頻繁に起こっている。

レグの見通しは、今日、深刻化している。

レグは、2007年に、彼女のコトバに倣えば、資本主義は人間（中心）主義的（ヒューマニスチック）（humanistic）HRMをうみだしている（deliver）のであろうか？と問いかけていたが、事態は深刻化し、別の次元で、ワークライフ「アン」バランスが生まれている。これは、HRMの仕組みそのもの（→労働（仕事）のあり方）に原因が存在することを示唆するものである。

クリティカル・マネジメント・スタディーズ（CMS）はこの問題にどのように向き合いどこに「出口」を見いだそうとしているのか？

3 HRMのなかに「人間」を組み込む動き — ボルトンの問題提起

dignityというタームがある。cambridge dictionaryのページに拠れば⁽¹⁸⁾、それは、人間のなかに存在する、他人から尊敬され自分自身を尊敬させる、かけがえのない価値あるもの

である。

この **dignity** は、日本語では、尊厳と訳されているが、その尊厳は、「おごそかで、おかしがたいこと」(広辞苑)あるいは「おごそかなこと。気高く犯しがたいこと」(大辞泉)として説明されている。

そして、この **dignity** が労働という場に組み入れられるとき、それは **dignity at work** (仕事における尊厳)として論じられることになる。尊厳を人間を人間としてならしめている本質的なもの(のひとつ)として受け容れ、そのことを、労働(仕事)の文脈で、重要視しているのがシャロン・ボルトン(Sharon C. Bolton)であり、彼女は、その(仕事における尊厳の)有様が HRM のなかでどのように現出しているのか、見失われているのか、それをいかにして取り戻そうとしているのか、を積極的に論じている。

3-1 ボルトンの立ち位置

HRM の領域では、理論的にも実践的にも、その存在を正当化しようとする試みが必死におこなわれてきたが、経緯的に言えば、益々経済的なアプローチがとられヒトの管理の技法と企業業績との間の実証的な関連性を強調する傾向が強まり、人間が行方不明の状況(the missing human in HRM)に陥っている(「人材」(people figure)は貸借対照表のなかに埋め込まれている → その事実を前提にして物事が進められている → 「人間」という概念が硬直している → 人間性の豊かさ、温かさ、予測不可能な側面(unpredictable face)が明らかに欠けている → HR 理論においても欠落した人間についてほとんど言及されていない)、という認識を強く持っている研究者のひとりがボルトンそしてメイブ・フーリハン(Houlihan, M.)⁽¹⁹⁾である。

ボルトンたちの問題意識は、彼女たちのコトバをそのまま借りれば、人間(human)を社会や組織との関連において改めて見つめ直し(fresh look)そして HRM における「欠落した人間」の問題に取り組むことである。ボルトンたちが確認しているように、「現代社会では、人々は他者による貢献に経済的に依存しているだけでなく、感情的にも心理的にも依存している。組織が人材の人間性に依存しているのと同様に、ヒトはさまざまな形で互いに依存し合っている」。しかし、「このような相互依存関係があるにもかかわらず、雇用関係が主に経済用語で考えられると、人間関係の“濃い”(thick)性質は“薄い”(thin)外見に還元されてしまうのであり、希薄化する関係が現代の“硬直的な”HRM の慣行において最も顕著に現出している。スキルの二極化、業務のルーチン化、人員削減、請負、派遣労働、非正規雇用、アウトソーシングによる職業再編などであり、しかも、それは(個人化、柔軟性、強力なカルチャーマネジメントそして HR サイクルの多くの側面などの)“ソフト”HRM の裏側にも見られ、そこでは人間(性)が欠落している。

ボルトンたちの立ち位置はつぎのように文章化されている⁽²⁰⁾。この「欠落した人間」は、(2007年から見て)「過去20年間、ほとんどの先進国で経済成長があったにもかかわらず、より良い仕事やより良い労働環境が実現するどころか、むしろ仕事に対する不満、労働の集約化、労働時間、雇用の不安定さ、経済的および社会的的不平等が増加しているという事実」と表裏一体の現象であり、「現行のHRMは従業員や市民のなかに構造的な依存関係を生み出している。市場と経済がますます強くなり、それに応じて従業員の待遇は経済的な面で(常にそうなるとは限らないが)それなりに改善しているが、その代わりに満足の焦点は仕事(生産)から消費へと移行している。・・・私たちはこの現実を直視するものであり、感傷的な人間味のある過去を懐かしんだり、人間関係論の初期の時代に戻ろうとしたり、革命的な転換を求めているわけではなく、資本主義が存在することを認識し、その現実を受け入れている。私たちは皆、経営者、従業員、組織するもの、消費者として、生産、消費、生産、消費のサイクルに私たちを追い込む強力な蓄積の論理に深く関わっているものであり、この事実を変えることはできないだろう。しかしながら、他方で、経済的に定義された組織の世界とは対照的に、人間関係は社会的に埋め込まれた多面的で深い相互関係である、ということを私たちは十分に認識しなければならないのだ。人間の行動は複雑で、多様で、欠点もあるが、同時に能動的で、選択的で、知的であり、発展志向で、倫理的・道徳的に熟練している。マネジメントの処方箋は、まさに、このことを認識して、これを規則に基づく秩序を通じて活用し、組織に基づく感情、行動、パフォーマンスの基準を押し付けている。だが、この処方箋では、社会生活に見られる独自の道徳的秩序が経済圏に移され社会的な埋め込みから切り離されると、その秩序が歪められてしまう、ということが理解されていないのである。人間本来の自発的な判断や道徳的行為が道具化や規範化によって「そぎ落とされ」(crowded)てしまうのであり、この操作によって、結果的には、道徳的秩序が完全に抑制されるわけではないが、そこに含まれているある強みや機会が無視されることになっている」、と。この一文にはボルトンたちの「欠落した人間」観が大枠的に示されている。

上記のような立場に立つと、これまでのヒトの管理の歩みはどのように理解されることになるのか？

人的資源管理における human の追求

人事管理からHRM、戦略的HRM、ハイ・コミットメント・マネジメントそして最新の「人的資本管理」に至るまで、組織における人材のスキルや能力を最適に構成し活用する方法を模索する中で、ヒトの管理は長い曲がりくねった道を歩み続け、ボルトンたちの理解に倣えば⁽²¹⁾、主流派の機能主義的なHRMの理論と実践はヒトが中心であること(centerlity of the person)強調しているが、その言葉とは裏腹に、そこではもっぱら人間

同士の「希薄な」つながりについて眼が向けられ、例えば、戦略的人事管理の文献では、戦略的採用、チーム編成、柔軟性、戦略的パフォーマンス管理、パフォーマンス関連報酬、研修および能力開発、知識管理、「エンパワーメント」イニシアティブといった処方箋的な戦略と方針の「束」のもとで個人が前面に押し出されているが、人々そのものについてはほとんど議論されていないのだ。「主流派の HRM を支える統一論的枠組みは、組織が望む成果を重視するあまり、従業員の個人的なニーズや価値観を無視している」。

HRM の実践はしばしばハード HRM とソフト HRM の2つの路線に分岐したと理論化されているが、ボルトンたちから言わせれば、現代の HR の実践では、ハードとソフトの両方のモデルの要素が組み合わせられることが一般的であり、両者を区別することは事実上意味を失っている。というのは、現実には、それぞれの企業戦略のもとで、これらが組み合わせられて「信頼できかつ使い捨て可能な従業員」⁽²²⁾を育てることが志向されているからであり、そこには、「持続的な競争優位の潜在的な源泉としての従業員に対する非常に狭い見方」が明らかに見られるのである。例えば、ソフト HRM は、ストレス、幸福、家族のニーズに配慮しながら、個人を全体として扱うことを目的としている手法として位置づけられ、人的資源を貴重な資産としてより高い価値を置き、相互義務と相互依存の単一論的見解に基づいて、従業員の積極的な能力、モチベーション、コミットメントを前面に押し出しているが、ボルトンたちの見方では、「ソフト HR の根底には道具的交換志向」があり、そのために、「これらの取り組みを単なるより効果的な動機付けとマネジメントの方法」へと転化させてしまっている。

何故に、このような事態が現実にもまれてしまうのか？ それは、戦略的 HRM のもとでおこなわれているビジネス戦略とヒトの管理の結合には、確かに直感的には魅力的ではあるが、「多くの問題を含んだ前提条件がある」からであり、「特に、人間の本質について非常に単純で一面的な見方をしている」ことに問題がある。ボルトンたちに倣って言えば、HR 戦略は計画的に管理でき、事業戦略に適合するように形成できると想定しているが、これはそもそも戦略は創発的で複雑であるという洞察に反しているし、戦略的方向性に影響を与える多数のステイクホルダーズや、社会的、歴史的、文化的、制度的な影響さらには財務的な影響を無視しているし、何よりも、「組織と従業員間の心理的契約」を蔑ろにし、「それが乖離する可能性を軽視してる」。言い換えると、「従業員は最適に構成・管理されるべき個々のリソース単位として捉えられ」、「その社会的文脈（すなわち、職場内での他の関係、他の形成要因、他のコミットメント）から切り離され」、その結果、「現代の HRM の実践とその理論は相互依存関係を薄く捉えたもの」になっている。ボルトンたちは、その状況を「HRM 契約」と表現し概念化している⁽²³⁾。

HRM 契約

HRMHRM が念頭に置きそして求めている人間的なもの (humanity)

感情的なニーズの充足ではなく、感情労働と知性の提供
 異論ではなく、アイデアの提供
 マネジメントにとって好ましくない行動 (misbehaviour) ではなく、創造性の発揮
 必要とする範囲で、忠誠心を持つこと
 規則や手続きに従って働いてほしいが、柔軟性も持ち続けること
 仕事に関連した動機を持つこと
 個々人として管理されるなかで、チームの一員として働くこと
 あくまでも当該企業の条件と目標に沿って、育成すること
 人間関係の軋轢は持ち込まないことを条件に、従業員の声に耳を傾け、コミュニケーションを取ることを

“HRM 契約”は戦略的 HRM が「未開発の“人的資源”の潜在能力を解き放つ」ことに失敗していることを示すものである。というのは、ボルトンたちのコトバを借りれば、戦略的 HRM がマネジメントに約束した「希望的観測のレトリック」を実現できていないからであり、ヒトの管理は、現場でも（その推進者の間でも）、「ビジネスの収益面でも期待に応えられていない」〈プロセスを無視して成果が重視され、個人の業績を柔軟に支援するよりも、守りの姿勢から同質化や方針の画一化を追い求めている（人事部が長期的価値よりも短期的なコスト効率を推進し、ヒトの機転を活かすことよりもそれを制限する方向に流れている）→ 人事部の目標は短期的で手段から目的へと転じ、複雑かつ多様で、必然的に矛盾するさまざまな利害関係者の要求に対応できていない、と非難されている⁽²⁴⁾。

ヒトの管理は、このように、HRM の時代に入って、従業員をそれまで以上に独創的な方法で管理しようとし、ボルトンたちの表現で言えば、価値観や感情の管理を含む規範的な (normative) 管理手法を推し進めてきたが、その試みはさまざまな批判的な反応を引き起こし、HRM の正当性やそのレトリックと現実の間のギャップが問題視されてきた。例えば、HRM とその人間中心の実践は、その「ソフト」な側面が強調され一時的に支持されたかのように見えたが、その実践の過程で市場の論理に蚕食されてその優越性が疑問視されている⁽²⁵⁾。但し（しかし）、ボルトンたちの立場から言えば、これら主張には納得しがたいものがある。なぜならば、そのような分析の中心には、HRM における「人」という要素について、人間の行動という視点ではなく、狭義でやや機能主義的な理解が見ら

れるからであり、いわば必然的な帰結であるからである。そして、このこと（人間の行動に関する非常に特殊でやや悲観的な見解）はクリティカルな研究者たち（学派）のなかでも通底している発想でもある。それは「規律ある労働者」仮説(disciplined worker thesis)⁽²⁶⁾であり、そのような考え方が支配的な見解として発展してきた。

「規律ある労働者」仮説は、ボルトンたちの解釈に倣えば、消費資本主義という信頼できない断片的な状況において人々がアイデンティティを確認できるのは生産の世界であり、その世界が消費の世界で人々が正当な地位を得られる安定した基盤を提供している、と想定している。したがって、この見解では、新たな支配の源泉は自由市場と文化産業の要請であり、「個性」が「企業文化」で満たされ、生産者と消費者が自らの搾取に自ら進んで協力する仕組みが構築され、産業資本主義が士気の向上（低下）に関係しているために、現代社会は合成道徳または道具的倫理のもとで成立している。HRM が規範的統制の強力なツールとして理解されるのはそのためであり、HRM は人間性を構成する新たな形態（作られた道徳）をうみだすものである、と見られている。

ボルトンたちの立場はこのような発想を疑問視し異議を唱えるものであり、彼らは、「残念ながら、「規律ある労働者」仮説は感情的に無気力な社会的行為者というイメージを作り出し、（従業員が持つさまざまな反応を軽視する）まさに“社会による窒息”⁽²⁷⁾につながる」、と断じている。そこでは「企業家精神に富む自己のあり方が“達成された事実”として規定されている」が、ボルトンたちによれば、「そのような解釈は、社会的なつながりの相互関連性を過小評価するものであり、したがって、人々がさまざまな人生の状況を切り抜けたり、操ったり、あるいは耐え抜いたりする能力を過小評価している」。「規律ある労働者仮説は、マネジメント慣行に継続的に順応し、回避し、再解釈し、あるいは耐え抜く人間の能力を無視している」のであり、彼女たちに拠れば、「こうした議論は、悲観的過ぎるだけではなく、人間の行動力を無視している点で疑わしい」ものである。但し、ボルトンたちに拠れば、私たちは「もう少し努力して探すならば、人間性とその回復可能性の道筋を見つけることができる」段階に入っている。

人間であること

ボルトンたちが目指しているのは、HRM にまつわる事象を、「人間性を含めて」、言い換えると、ヒトを「道徳的な責任を果たす能力があり、社会と関わりを持ち、複数の重層的な行動枠組みの中で活動する社会的行為者」として捉えて分析することである。これは多分にゴフマン(Goffman, F.)⁽²⁸⁾に触発されて生まれた発想であり、ボルトンの基本的な人間観であるので、長くなるが丁寧に読み解くことにする。

人間は、ボルトンたちに依れば、義務や責任そして「道徳的感性」の網の目の中に位置しているという感覚を疑いなく持っている存在であり、これらがコミュニティを構成する

要因である。それ故に、ヒトは、社会秩序を維持するために、言い換えると、人間的なつながりを生み出しそれを維持するために、自らの行動を調整し監視している。組織レベルに眼を転じると、そこでは、雇用関係を含む人間関係が形成され壊されているが、その人間関係は安定した社会秩序の重要なそして必要不可欠な一部でもある。そして実際、組織が組織内の人々（同僚、マネジャー、顧客など）の協力を依存していることは長い間認識されてきたが、但し、そのつながりや協力の概念化や認識は大きく異なっている。

ボルトンたちは、組織生活には社会的なものと経済的なものがあり、その両輪を回しているのは人と人とのつながりである、ということを積極的に主張する立場にあり、人々は、公式と非公式の境界を絶えず越えながら行動し、他者との交流から喜び（時には苦痛も）を得ている、と理解している⁽²⁹⁾。職場での人間関係には経済的な影響だけでなく社会的影響も見られる、と。

もちろん、組織の側もこの点には目を向けていることは間違いのない事実であり、ヒトの管理に言及した多くの（特に、規範的な(prescriptive) HRM) 文献では、文化、権限付与、チームワークなどの「ソフト」な実践におけるつながりの必要性が前提に置かれ、従来の人事管理のアプローチとは異なり、人間関係アプローチを基盤とする HRM は人間性の不合理性の中に大きな可能性が潜んでいることを認識している。「かつては、人間性の荒々しい部分は組織生活からしっかりと排除されていたが、HRM は人間性を歓迎し、創造性、エネルギー、献身の源としてそれを称賛している（かのように見える (appear) のだ）。そして、これは X 理論や Y 理論の形をしたホモ・エコノミクスを前提とし、感情の漏出(leakage)を病的なものとして取り扱う(pathologise)という（メイヨーやマクレガーに見られる）マネジメントの処方箋からの好ましい逸脱であるとしか考えられないことである。いずれにしても、HRM が人間性を称賛しているように見えることから、雇用関係を「濃い」ものとして認識していることがうかがえる。そこには、認識、尊敬、信頼、そして最も重要な相互義務が含まれている。もちろん、不誠実さ、無関心、対立、矛盾は、常に、存在する。これは雇用関係の本質的な部分であると言う人もいるかもしれないが、濃い雇用関係は、対立よりも融和を促し、アンドリュー・セイヤー (Sayer,A.) が「倫理的余剰」(ethical surplus)⁽³⁰⁾と表現するものを生み出す可能性が高いのであり、雇用契約が続く限り、道徳的な期待や約束は契約で定められた範囲を超えて広がっていく可能性も期待されている。したがって、「濃い」雇用関係を促進し育むことは経済的にも道徳的にも理にかなっているように思われる。

但し、現実には、献身的な労働者、業績の向上、善意の蓄え、経済的に困窮した時に頼れる贈与関係が、HRM の実践を提唱する人々が描く絵柄 (picture) に成り下がっているのであり、ここに問題の核心が隠されている⁽³¹⁾。

それでは、なぜ濃い雇用関係が実際に機能しているという証拠が見られないのか、より踏み込んで言えば、濃い雇用関係は何故に実際には機能しないのか？ この疑問に対して

は、例えば、「市場経済においては、残念ながら、企業が「倫理的余剰」を搾取し、従業員を道具として扱うことがほぼ義務付けられている」、という回答⁽³²⁾がすでに提示されている。しかし、ボルトンたちに拠れば、これは倫理的余剰が生産され、濃い雇用関係が繁栄する条件が HRM によって実際に作り出されているという前提に基づいたものであり、ボルトンたちは、次のような2つの理由で、疑問視し否定している⁽³³⁾。

第1に、経済的な考慮事項が HRM を人間化する野心的な計画を上回ること。例えば、フレキシビリティが不安定や長時間労働につながり、能力開発に焦点を当てた評価や短期的な成果主義が、顧客を助ける、質の高い仕事をする、倫理的な理由で販売を断念する、あるいはその他の人間性に関する措置など、人事管理におけるリソースがすべてを上書きしている。

第2に、HRM が人間性の乏しいモデルに基づいて実践されていること (Archer, 2000)。ボルトンたちの表現をそのまま借りれば、「HRM は、一方で、人間性を組織に温かく warmly 迎え入れているにもかかわらず、他方で、独自のハウスルール house rule を持っている」ために、感情や情動などは経済活動の (HRM ではない) 別の (different) 異なる領域に閉じ込められ、そうすることで合理化されている」のだ。「HRM がいとも簡単にそのようなことを実行できるのは、機能主義的な (一元論的な) 人間観に固執しているためである。人間性の複雑性は決して認識されず、従業員は受動的で、社会的な領域から完全に切り離された一次元的なリソースとして概念化されている。人間同士のつながりは、生産のもう一つの要素として監視、管理、利用できる特定の形に落とし込まれ (コーチングセッション、職場での「楽しみの日」、チームプレーヤーなどとして) 形づくられる。経済優先と人間性の狭い概念に向けられた道具的行動の組み合わせは、「厚みのある濃い」雇用関係ではなく「薄い」雇用関係を生み出し、そこにはホモ・エコノミクスがあらゆる形態で明白に現出している。このように、ボルトンたちに拠れば、雇用関係の側面では人間関係のいくつかの形態が経済的要請によって覆い隠されるが、ヒトに備わっているいくつかの道徳的関心は、ヒトの管理のレトリックとして存在しているだけではなく、他の形態で、例えば、企業の社会的責任や労働組合活動の呼びかけ、職場における人々の中の単純な社会的絆の形成といった形で、存在している。

3-2 仕事のなかの尊厳と仕事における尊厳の区別

— 仕事における尊厳の回復 (実現) を求めて

ボルトンの基本的な問題意識は、一方で、HRM のなかで理論的にも実践 (慣行) 的にも「人間中心」という言葉がないわけではなくむしろ浸透していることを認識したうえで、他方で、「HRM における人間とは？」という問いを改めて問うことであり、より踏み込んで言えば、「置き忘れられているヒューマンを浮き彫りにし、HRM が主として経済的な関

係としてあるいはそれが排他的なものとして位置づけられて構築される際に生じる力学について建設的に議論できる」⁽³⁴⁾ 機会を創出すること（→ 「組織生活に人間をしっかりと取り戻し、その不在の原因と結果について熟考するよう促す声」をあげること）ことである。そのボルトンが重要視しているのが、本節の冒頭で示した、尊厳（→ 仕事における尊厳）である。

人間（としての）の尊厳（human dignity）は、長い間、仕事や組織などに関連した研究において取り上げられ、ディグニティーが、尊敬、価値、敬意、平等、自律性、自由の問題と密接に結びついている、ということは広く共有されているが、しかし、ボルトンの表現を借りれば、「尊厳がどのように定義されるのか、また、仕事との関連において何が尊厳の達成に寄与し、何が寄与しないのかについては、ほとんどコンセンサスが得られていない」状況が続いている。そのために、例えば、政策レベルで「ディーセント・ワーク」に関連して議論される場合に尊厳が中核的な目標として挙げられたり、組織レベルで「ベスト・プラクティス」が論じられるとき、組織市民行動、職務拡大、チームワーク、ダイバーシティ・マネジメント、働きがい、責任ある自律性、分配的公正などの見出し（heading）で人間の尊厳に言及されているが、現実には、そのことによって逆に「尊厳」が曖昧なものになっている、というのがボルトンの現状認識である。そこには、尊厳そしてそれと現代の仕事（労働）との関係をより明確にできるならば、さまざまな政策や実践の有効性を評価する有用な手段として機能する可能性が広がる、というボルトンなりの展望が見られる。

ボルトンは、「尊厳とは、個人の価値観、規範、期待、努力のみに関連する個人の経験ではなく、特定の社会的、経済的、政治的システムの構造や期待という観点からも定義することができる」、というセイヤーの言説⁽³⁵⁾を意識して、「仕事における（at work）尊厳には主観的な側面と客観的な側面の両方がある」と想定し、「尊厳とは人間に内在する特性であり、それは人間同士のつながりや社会的な結びつきの強さに依存する」、と概念規定している⁽³⁶⁾。

このような発想によって導き出されたのが、尊厳には2つの次元がある、という尊厳についての新たな視点である。それは仕事のなかの尊厳と（dignity in work）と仕事における尊厳（dignity at work）を区別することであり、前者は「良い仕事」という概念と結びつき、後者は職場で人としてどのように認識され評価されるかということと結びついている。ボルトンに拠れば、そのような2つの次元を区別することではじめて「仕事における尊厳」についてそこに絡まっている微妙な違いを明確にした確かな（nuanced）分析をおこなうことが可能となるのである。

尊厳の2つの次元

仕事のなかの尊厳	仕事における尊厳
自律性 職務満足 意味のある仕事 リスペクト 学び成長できること	福利厚生（ウェルビーイング） 正当な報酬 対話 セキュリティ 機会均等

〔出典〕 Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work ”

尊厳のひとつの次元は、本稿の文脈で言え言い換えれば、尊厳の労働内在的な主観的なものであり、仕事で自律性が担保されている、仕事に満足している、仕事に意義を見いだせる、尊敬されている、仕事を通して学び成長できる、と感じ取れることである。そしてもうひとつの次元は、福利厚生、正当な報酬、対話（dialogue）、保障、機会均等という指標で示される、いわば（労働内在的尊厳の達成に繋がる）尊厳の労働環境的な客観的なものである。これが、ボルトンのコトバを借りれば、グローバル化が進み尊厳の多次元的な見方が生まれているなかで「基本に立ち返り」現代の労働に関わる多くの重要な問題を検討するための「レンズ」である。

既存モデルの限界を乗り越えた尊厳を2つの次元で捉えるという発想

社会科学の歴史をボルトンとともに振り返ると⁽³⁷⁾、尊厳は労働の様々な側面そして特に尊厳が潜在的否定されていることに対する懸念を表明するために絶えず使われてきた言葉である。例えば、マルクスは疎外に焦点を当て、資本主義が私たちの「種としての存在」（species being）に対する脅威になっていることを示唆し、デュルケームは経済効率へのあくなき追求がアノミー（無規範）状態につながることを懸念し、ウェーバーは過剰な官僚主義的合理性に囚われた個人への哀れみに言及してきたが、そこには尊厳が意識されていた。また、企業の人間的側面に関する初期の議論では、仕事における自尊心の必要性が認識されるなかで仕事における尊厳の可能性に（ハーズバーグやマズローなどによって）簡潔に言及され、その後、「労働の人間化」に対する大きな関心が高まるにつれて、職務の拡大、チームワーク、産業民主主義、責任ある自律性などにつながる新しいソフトマネ

ジメントの実践が唱道されてきた。これらのマネジメント処方箋は、ボルトンの認識に倣えば、初期の人間関係の著作を反映し、仕事における尊厳の条件を創出するためのマネジメントを実践を求めてきたひとつの結果であり、それは、仕事における尊厳への道筋として、興味深く意義のある仕事の要件を明らかにしようとするクリティカルな研究をうみだすものでもあった。

これらの研究の多くは、仕事における尊厳の主観的要素（自尊心、自律性、意義のある仕事）に焦点を当てたものであり、尊厳に関する議論はいじめやハラスメントに集中し、従業員を威嚇し弱体化させる日常的なハラスメント行為に注目している。例えば、イギリスで制定された「仕事における尊厳に関する法律（dignity at work act）（2001年）⁽³⁸⁾は「すべての従業員は職場で尊厳を保つ権利を有する」と勧告し、ハラスメントに焦点を当てた文脈に沿って、尊重の文化を築くための様々なレシピが提案されている。ボルトンの視点に立つと、「仕事における尊厳」を求めるキャンペーンは熱意に溢れすぎたマネジャーや競争的な同僚との劣悪な職場関係によって生み出される尊厳の否定に大きく焦点が当てられており、「仕事における尊厳がハラスメントとは必ずしも結びつかない幅広い問題と関連していることが見逃されている」。

現代の職場において尊厳が否定されていることに関してはいまではより広範囲にわたって明らかになっている。これは、仕事は、より面白く、よりやりがいがあり、より清潔で、より安全であるなど、より良い方向に変化している、と論じられていること表裏一体の現象である。このような事態が生まれているのはマネジメントの「処方箋が労働者のエネルギーとコミットメントを捉えることに細心の注意を払い、さまざまなアプローチが従業員を企業戦略に関与させ、企業目標を達成する力を与えようとしている」ためであり、「前向きな感情、思いやりのある文化、精神的な職場を生み出そうとしている」からであり、そのような流れのなかで、事態は、やる気を失った従業員を再活性化し、ヒトを組織の最も重要な資産として認識する方向へと大きくジャンプしている。そして、このような路線に沿って、さまざまなマネジメント・モデルが作られてきた。これらのモデルは、マネジメントシステムの最も効果的な側面を完成されたひとつの束（complete bundle）として捉え、高業績の職場になるために組織が従うべきベストプラクティスマネジメント（BPM）のベンチマークとして機能する、と公言されている⁽³⁹⁾。

しかし、ボルトンに言わせれば、「このような処方箋は、組織生活がどのようにあるべきかという願望リストを私たちに残すだけで、大多数の人々にとって仕事がどのように経験されているかという現実にはほとんど依拠していない」代物であり、「必要なのは、組織生活の実体験にもっと重点を置くことである。人々はどのような仕事に従事しているのか、その仕事をどのように遂行しているのか、その仕事についてどのように感じているのか、会社は彼らにどのように報い、その仕事を評価しているのか、その仕事は危険なのか、汚いのか、と。そして、これらすべての職場体験の根底にある究極の疑問（私たちは労働

から尊厳を得られているのか)には何一つ答えていないのだ」。

尊厳とは人間であることの核心に関わる概念である。したがって、尊厳を問うことは、「職場体験の主観的な側面だけに焦点を当てた概念とは異なり、労働の物質的な現実も捉え、賃金のために労働力を売るといった本質的な緊張と、そのような関係の搾取的な可能性を問うものなのである」。

上記のような問題意思を持つボルトンから見れば、他方で、仕事における尊厳は、個人の属性というよりもむしろ集団的な達成として広く認識され、その意味合いの下で、「よい仕事」、「ディーセント・ワーク」、「ベスト・プラクティス・マネジメント」などのさまざまなモデルも提示されている現状が浮かび上がってくる。例えば、代表的には、国際労働機関（ILO）が「ディーセント・ワーク」の世界基準を求め、「仕事はすべての人の日常生活の一部であり、人間の尊厳、幸福、人間としての成長にとって極めて重要である」⁽⁴⁰⁾との解釈に基づいて、優れた仕事の指標を人間の尊厳の達成と明確に結びつけている。ILOの「ディーセント・ワーク」モデルは最も広く認知されたモデルの1つである。

ILO ディーセント・ワーク指標

雇用機会
十分な収入と生産的な仕事
適正な労働時間
仕事と家庭生活の両立
安定と保障
廃止すべき仕事
雇用における機会均等
安全な労働環境
社会的保護
社会的対話と職場関係

〔出典〕 Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work ”

同じくマクロ・レベルの政策では、欧州社会憲章がより多くのより良い仕事へのコミットメントと社会の安定と団結の手段としての質の高い仕事に強い関心を寄せ、「仕事の質」モデル焦点を示している。

欧州委員会の仕事の質

次元 1

- 本質的な仕事のやりがい
- スキルの生涯学習とキャリア開発

次元 2

- ジェンダーの平等
- 職場の安全衛生
- 柔軟性と安全保障
- 包括性と労働市場へのアクセス
- 職場組織とワークライフバランス
- 社会的対話と労働者の参画
- 多様性と無差別
- 全体的な経済生産性と業績

〔出典〕 Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work ”

欧州委員会（EC）のモデル⁽⁴¹⁾では、仕事の質が2つの中心軸（仕事そのものの特徴、仕事とより広い労働市場の状況）に沿って定義され、仕事の質の2つの側面とその中に含まれる10の基準に焦点を当てることで、「政策目標や基準、政策手段に対する構造的で体系的なアプローチ」が提供されている。

企業レベルに眼を転じると、ベストプラクティス（BPM）モデルがある。そのモデルでは、従業員エンパワーメントと物的報酬の考慮といった問題をうまく組み合わせられ⁽⁴²⁾、組織レベルの「良い仕事」の事例が順次積み重ねられている。そのような企業は世界36カ国から集められた「トップ企業」リストとして紹介され（Great Places to Work）、「働きがいのある会社」として評価された企業は環境に対する積極的な姿勢や顧客に提供するポジティブな体験についても高く評価されている⁽⁴³⁾。しかし、このようなベストプラクティスマネジメント（BPM）モデルがILOのディーセント・ワーク指標のようなマクロモデルで示されるディーセント・ワークの基準を実際に満たすかどうかは定かではなく、また、商業コンサルティング会社によって収集されたケーススタディがあえて添えられ「ベストプラクティス企業」の受賞を裏付ける資料として使われているという傾向があり、そこに

は、「個々の企業を積極的にブランド化」しようとしている意図が見え隠れしている。

プフェッファ어의「ベスト・プラクティス」モデル	
1. 雇用の安定	9. トレーニングと能力開発
2. 採用における選択性	10. 相互活用
3. 高い賃金	11. 象徴的平等主義
4. インセンティブ賃金	12. 賃金圧縮
5. 従業員所有権	13. 内部からの昇進
6. 情報の共有	14. 長期的視点
7. 参加と権限委譲	15. 実践の測定
8. チームと職務設計	16. 包括的な理念

[出典] Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work ”

Great Place to Work Institute (働きがいのある会社)
信頼性
尊敬
公平さ
誇り
仲間意識 (camaraderie)

[出典] Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work ”

ボルトンは、既存のモデルを、「欧州と国際労働機関 (ILO) のモデルは政策に重点を置き、BPM モデルは職場レベルに重点を置いている」と指摘したうえで、それぞれのモデルがそれなりに包括的である (→ 従業員の幸福が念頭に置かれ、柔軟性、従業員のエンパワーメント、公正な賃金・労働条件などが取り上げられ、多くの点で類似しているよう

に見える)が、しかし、よくよく観察してみると明らかな違いがあり、そのために尊厳について概念規定が混乱している、として、つぎのように評価している⁽⁴⁴⁾。

「さまざまなモデルを大雑把に表現すると、社会正義に基づくモデル(欧州委員会モデルとILOモデル)か、ビジネスに基づくモデル(BPM)のいずれか」であり、この2つのタイプのモデルは互いに意思疎通を図らず、異なる分析レベルで個々に利用される傾向があるために、実際に利用されるとその相違がより明確に現出している」、と。

職場経験のレベルで見ると、「良い仕事」の作業モデルとして最もよく言及され理解されているのがBPMである。BPMへのアプローチには北米の人的資源管理(HRM)モデルにしっかりと根ざしているという傾向がみられ、内部管理プロセス、組織システム、文化に集中する一方で、制度的な取り決めを無視している。また、献身的で権限を与えられた従業員というイメージの背後には、マネジャーが干渉されることなくマネジメントすることが紛れもない権利として当然視され、素朴なユニット主義的前提が横たわっている。そこには、不平等や集団的発言といった問題に対する認識が欠如し、そのことが、すべての人のために良質でディーセントな労働を実現するというより広範な目標に向けてBPMをまとまりのある平等な社会への道筋として位置づける試みと、結果的に、「対立」してしまっている。例えば、個人主義を重視し、永続的で成果主義的な企業文化を支持することは、プレゼンティズムや排他的な慣行を生み出し、すべての市民にとっての機会の平等を保障するという目標を実際には損なうことになる。

一方、「質の高い」「働きがいのある」労働モデルは、指標として業績が重要視されている実務担当マネジャーの日々の関心とはかけ離れている。そのため、個々の企業やその経営陣は、ディーセント・ワークの客観的側面を示す指標を特定しない傾向にあり、そのモデルは職場レベルでは活用されないままで放置されている。必要なのは、さまざまなレベルの分析と実践における差し迫った懸念を吸い上げそれに照応したアプローチであるが、現在見られるのは政策と実践が意思疎通を欠きベストプラクティスの概念が共有されていない状況である。

職場における尊厳という広範な概念について語ることは2つのアプローチを結びつける可能性を提示することであるが、しかし、一方で、尊厳のような本質的に個人として人間的な経験をどのように定義するのか、そして他方で、政策立案者、実務家、学者として、正しい政策、実務、プロセスを設計し、実施しているかどうかをどのように判断すればよいのだろうか、が問われている。「基本に立ち返り、尊厳について多面的に考え、「良い仕事」、ビジネス戦略、国際競争力の概念にまつわる共通言語を作り出し、「良い仕事」の道徳的ケースとビジネスケースの両方に取り組む手段を開発する必要が求められている」のはそのためである。

尊厳を2つの次元で捉える枠組について

仕事における尊厳について明確な定義に到達することは困難ではあるが、その「定義的特徴」は広く共有されて「仕事における尊厳」を概念化するうえで有益な素材になっている。これがボルトンの基本的な認識である。そこには、「安全、正当な報酬、平等、対話といった客観的な要素もあるが、道徳的・政治的哲学に示される人間の尊厳の理解に内在する自律性、意味、尊重といった主観的な要素もある。興味深く意義のある仕事を通じた労働における尊厳は、仕事のなかの尊厳として理解されるかもしれないし、機会の平等、集团的・個人的発言、安全で健康的な労働条件、安定した雇用条件、正当な報酬を提供する構造や慣行は、労働者が仕事における尊厳を達成することにつながるだろう」と。

仕事の間における尊厳を「次元の観点から考え、関連する指標を分析の枠組みとして使用する」利点は、仕事の世界における多くの重要な問題を網羅的に拾い上げ、（仕事における尊厳について詳細に調査することができるようになり、（いままでは必ずしも明示されてこなかった）経験にはさまざまな異なる可能性があるという事実が浮かび上がりその意味が理解できるようになることである。「例えば、多くの人は、ある程度自律性があり、また／あるいは自分の仕事の種類に意義があるため、仕事のなかの尊厳を享受しているが、良い雇用条件を享受していないという意味で、仕事における尊厳を経験していない」とか、「また、平凡で単調な仕事をしていても、身体的に健康な職場環境や安定した雇用条件のもとで、仕事における尊厳を享受している人もいる」。

尊厳を2つの次元で考える枠組みは、ボルトンのコトバをそのまま借りれば⁴⁵⁾、「人間が本来持っている尊厳と、このような人間の状態を支援したり否定したりするような人材管理政策や慣行とを融合させることで、仕事を総合的に分析する有用な機会」を提供するのであり、そのような操作によって、「尊重や自律といった問題と、福利や正当な報酬との組み合わせ、さらには、職場内外の相互依存や懸念によって影響を受ける、社会的に埋め込まれた人間性の本質が見えてくる」。尊厳の次元という枠組みは、「仕事の組織や経験の側面を単独で検討するのではなく、現代の仕事における中心的なトピックをまとめ、職場や仕事における尊厳の否定につながる、あるいはその原因となる多くの要因の間に起こりうる関係を浮き彫りにするものである。職場で尊厳が否定されるような特定の事柄が存在することは稀であり、むしろ主観的・客観的な要因が複雑に絡み合っている」のが実態である。

尊厳は、人間と組織生活に関する研究の中核に位置し、人間性と仕事に関する限りない研究に影響を与えてきた概念である。このような流れに接続するものとして提起されたボルトンのフレームワークが「他と異なるのは、政策と実践の結びつきを明確にし、いかに分断や否定が起こりうるかを明らかにする可能性を持っていること、また、仕事において仕事のなかの尊厳を創造し、支援しようとする多くの動きがあること」⁴⁶⁾を見つけ出すことである。そのために、「例えば、思いやりのある文化、職場のスピリチュアリティ、ポ

ジティブな組織的感情などに過度に依存し、集団的発言、機会の平等、雇用の安定といった構造的な問題に対処しない個別の実践の小さなパッケージは、仕事のなかの尊厳を育むことはない」だろう、ということになる。

尊厳と労働（仕事）という概念には、大きく分けて、(ボルトンの発想から見れば) 通常理解に従えば、2つの異なるアプローチがある。ひとつは、尊厳は個人の努力によって達成され、保護されるものであり、尊厳を達成するかどうかは個人の性格によるものであり、尊厳は相対的なものである、と仮定している。また、尊厳は確かに人間性の基本的な要件であるが、その達成の可能性は個人の外的要因にはるかに依存する（尊厳は個人によって実現されるものではなく、個人に与えられるものである）という見解もある。これに対して、ボルトンが提起している「尊厳の次元」の枠組みは、「尊厳は主観的な経験であり、社会集団や職種によって経験も異なるが、仕事のなかの尊厳の達成に貢献しそれを支える中核的な条件が存在することを認識するものである。ボルトンはこれに関して、私たちのフレームワークは「既存の政策やマネジメントスタディーズモデルの指標と酷似しているが、しかし、その枠組みは、それ自体が目的であり、単に資本を蓄積するための手段ではない」⁽⁴⁷⁾、と語っている。

4 おわりに

クリティカル・マネジメント・スタディーズに携わる研究者のなかでは、HRM と人間(性) (human) について、HRM のどこに human が存在しているのかという問題意識が存在し、そこから、派生的に、そもそもそれは置き忘れられいまでは「欠落」しているのではないのか、という疑念も生まれ、そのような事態とどのように向き合いその回復に取り組めば良いのか、あるいは実践的に回復させる見込みはあるのか、などの問題提起も生まれていたが、その「見失しなわれてしまった HRM のなかの人間」問題が、本稿の筆者が知る限り、かならずしも体系的に論じられてきたわけではなかった。

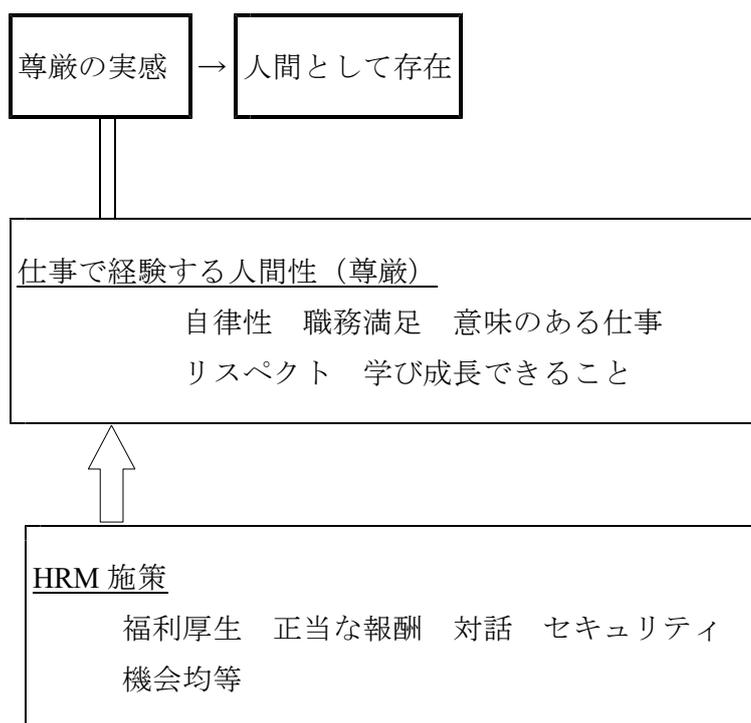
このような流れを「前提」にして言えば、ボルトンの(彼女を中心におこなわれている) 研究は特筆すべき動きである。ボルトンは「尊厳」に焦点を合わせて「HRM と人間」にアプローチしている。

尊厳を人間の本質(のひとつ)として把握し、それを軸に HRM のなかで人間が見失われてしまっていると論じることは、ある意味では、通常解釈であり、ボルトンの言説はとりたてて言及するに値するものではないかもしれないが、本稿の解釈では、ボルトンの斬新性(すごさ)は、尊厳を哲学的な概念にとどまることから解放し、労働現場の文脈に合わせて、仕事のなかの尊厳と仕事における尊厳に分解して労働の場の尊厳には2つの次元があると把握し直したうえで、尊厳は人間の本質のひとつの属性であるという視点を

根底に据えたままで、実践の場でさまざまな形態で現象してくる尊厳をあり方を分析しその是非（働くものが人間として軽んじられていないか、人間性がどのように否定されているのか）を解明し、私たちが資本主義体制という制度的枠内で生活せざるを得ないという厳粛な事実を踏まえて、その改善方向を展望する道筋を示したことであろう。

そのことを本稿の文脈に沿って図解すると、例えば、下記の図表2のように示される。多少の注釈を添えると、仕事で味わう尊厳感情（経験）はそれぞれのヒトの社会的な（職場上の）そして職場を離れた）つながりに関連して生まれるものであり、どれを経験するのか、どれほどの強さで経験するのか、などに関しては個人差があるが、いずれにしても適切な HRM 施策を欠くならば感じ取ることができない経験なのである。

図表2 HRM に人間（尊厳）を組み入れるメカニズム



〔出典〕宮坂作成

ゴールド&スミスは、「資本主義の範囲内で何が可能か、革新的なこと」との見出しで、幾つかの方向性を展望し、そのひとつとして仕事における尊厳に言及し、ボルトンの所説にも触れている。「仕事におけるの尊厳」に道徳的価値を置くことはソフト HRM の普遍的な処方領域であり、この取り組みの流れは仕事における尊厳を支えるための条件をすべての職場に作り出すことに焦点を当てている。例えば、ホルドソン (Hodson,R.)が、仕事における尊厳の達成に向けた4つの課題を提示し、そのほとんどは下手くそな (poor) マネジメント (すなわち、不適切なマネジメントや虐待、過重労働、業務上の自主性の制限、従業員の関与の制限で) に起因する、と論評している。また、近年では、ボルトン (2007年) が、尊厳の主観的価値 (自律、意味、自尊心) と客観的要素 (高賃金の仕事へのアクセス、ハラスメントのない安全で安心な労働環境、集団および個人の発言) を指摘している。それらはいずれも明確に定義され意義のあるものである⁽⁴⁸⁾、と。

ゴールド&スミスのボルトン評価は2~3行で終わっているが、ボルトン (たち) の試みは、HRM が約束してきた (HRM は本来的に人間的なマネジメントであること) に立ち戻って、資本主義という制度的「限界」があるとしても、HRM の中に人間を取り込むためのひとつの「解」かもしれない。

註

(1) Gold,M. & Smith,C.,*Where's the 'Human' in Human Resource Management?: Managing Work in the 21st Century*,Bristol University Press, 2022.

(2) Gold & Smith, *op.cit.* p.15.

(3) Gold & Smith, *op.cit.* pp.39-40

(4) Gold & Smith, *op.cit.* p.40.

(5) <https://www.pwc.com/gx/en.html>

<https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>

日本版が公表されている。

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2017/assets/pdf/workforce2030.pdf>

(6) Gold & Smith, *op.cit.* p.3.

(7) Gold & Smith, *op.cit.* p.5. : pp.323-325

(8) Gold & Smith, *op.cit.* p.6. : pp.323-325

(9) Gold & Smith, *op.cit.* p.7.

(10) <https://www.bbc.com/worklife/article/20220126-the-rise-of-the-anti-work-movement>

Kaplan,J. and Kiersz,A., “Inside the rise of 'antiwork,' a worker's strike that wants to turn the labor shortage into a new American Dream” ,2021

<https://www.businessinsider.com/what-is-antiwork-workers-quit-dont-work-strike-better-conditions-2021-11?ref=nodesk>

<https://builtin.com/company-culture/antiwork-movement#:~:text=The%20antiwork%20movement%20seeks%20to%20question%20and%20critique,majority%20of%20modern%20work%20is%20unnecessary%20and%20unfulfilling.>

(11) Gold & Smith, *op.cit.* pp.331-332.

(12) Bain, I., Can a work-free life really work? Gen Z's trick of ‘idling’ fails to convince i's millennial

<https://inews.co.uk/inews-lifestyle/work-free-life-can-work-gen-z-idling-fails-convince-millennial-1314987>

(13) Wellbeing classes do not improve workers' mental health, research suggests

<https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1747265/wellbeing-classes-do-not-improve-workers-mental-health-research-suggests>

(14) Purser, R. F.. *McMindfulness: How Mindfulness Became the New Capitalist Spirituality*, Repeater,2019

(15) Cohen,J., *Not Working: Why We Have to Stop*. Granta Books, 2020, pp.176-177.

(16) Howlett,E., “Wellbeing classes do not improve workers' mental health, research suggests “, *People Management*, 26 August 2021

<https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1747265/wellbeing-classes-do-not-improve-workers-mental-health-research-suggests>

(17) Legge,K., *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Palgrave Macmillan,1995, p.131

(18) <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/dignity>

(19) Bolton,S. & Houlihan M., “Beginning the search for the H in HRM” in Bolton,S. & Houlihan, M. (eds.), *Searching for the Human in Human Resource Management: Theory, Practice and Workplace Contexts*, Palgrave Macmillan, 2007

Bolton,S. “Dignity in and at Work:Why it matters” in Bolton,S. (ed.),*Dimensions of Dignity at Work*,Routledge,2007.

Bolton, S., “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work” , in Townsend, K. & Wilkinson,A. (eds), *The Edward Elgar research handbook on Work and Employment Relations*, Edward Elgar, 2011

(20) Bolton & Houlihan, “Beginning the search for the H in HRM” , p.2.

(21) Bolton & Houlihan, “Beginning the search for the H in HRM” , pp.3-4.

(22) Hyman,R., “Strategy or Structure? Capital, Labour and Control,” *Work, Employment & Society*,1-1,1987,p.43.

- (23) Bolton & Houlihan, “Beginning the search for the H in HRM” , p.5.
- (24) Bolton & Houlihan, “Beginning the search for the H in HRM” , pp.5-6.
- (25) 例えば、Boxall, P. & Purcell, J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, 2003 参照。
- (26) Bolton & Houlihan, “Beginning the search for the H in HRM” , p.7.
- (27) Archer, P., *Being Human: The Problem of Agency*, Cambridge University Press, 200, p.18.
https://www.researchgate.net/publication/267240131_Being_Human_The_Problem_of_Agency
- (28) Goffman, E., *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*, Macmillan 1961.
 ボルトンは、ゴフマンから大きな影響を受け「感情管理の類型化」を提示している。ボルトンの感情労働論については、宮坂純一「ボルトンの感情管理類型化の積極的意義 — 組織に所属するということはどういうことなのか — 」『奈良経営学雑誌』第19巻、2024年参照。
- (29) Bolton & Houlihan, “Beginning the search for the H in HRM” , pp.7-8.
- (30) Sayer, A., “Approaching Moral Economy” in Stehr, N., Henning, C. & Weiler, B. (eds.), *The Moralization of the Markets*, Transaction Book, 2005, p.89.
https://www.academia.edu/1033197/The_moralization_of_the_markets
- (31) Bolton & Houlihan, “Beginning the search for the H in HRM” , p.8.
- (32) Thompson, P., “Disconnected Capitalism: Or Why Employers Can't Keep Their Side of the Bargain” , *Work, Employment and Society*, 17-2, 2003, pp.359-378.
- (33) Bolton & Houlihan, “Beginning the search for the H in HRM” , pp.9-10.
- (34) Bolton & Houlihan, “Beginning the search for the H in HRM” , pp.13-14.
- (35) Sayer, A. “What Dignity at Work Means” , in Bolton (ed.) *Dimensions of Dignity at Work*.,
- (36) Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work” ; Bolton, “Dignity in and at Work : Why it matters” . 以下いずれも Research gate 版を利用しているので、引用箇所のページの数字を記載していない。
- (37) Bolton, ” Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work” .
- (38) 職場におけるいじめを止める動きについては、<https://www.workplacebullyingcoalition.org/dignity-at-work-act-dawa> 参照。
- (39) Pfeffer, J., *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, 1994
https://openlibrary.org/books/OL1416999M/Competitive_advantage_through_people
- (40) International Labour Organization, *Decent Work: the Heart of Social Progress*, p.10.
<http://www.ilo.org/public/english/decent.htm> (2025/08/15 時点で削除)
- (41) Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work” .
- (42) Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work” .
- (43) Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work” .

- (44) Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work” .
- (45) Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work” .
- (46) Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work” .
- (47) Bolton, “Dimensions of Dignity: Defining the Future of Work” .
- (48) Gold & Smith, *op.cit.* p.332.

Holdson,R., Dignity at Work, Cmbridge Unversity Press,2001, p.5.
<https://archive.org/details/dignityatwork0000hods>

(URL は 2025/08/09 時点で確認済み)