

卷頭言

「モラール」と「モラル」 水谷 雅一

経営労働の分野はむかし流の云い方をすれば、人の採用・配置・処遇（賃金・労働時間など）・教育訓練・福利厚生から労使関係問題まで幅広く多岐にわたって、いわゆる労務管理論や労使関係論として長い間考究されてきた。近時はこの分野を人的資源管理（HRM）と称して人的経営資源の活用と管理に焦点を合わせた経営労働の扱え方が普及してきたことはよく知られている。最近はこうした変化とともに、わが国企業の国際化が進んできたため経営労働分野でも国際問題を抜きにしては論ぜられない時代となってきた。たとえば、いわゆる空洞化が懸念されながらもわが国の多数の中小企業を含めた海外企業進出の増嵩に伴う海外現地経営における各種の労務問題や国内における海外要員育成や外国人雇用問題など直接的な国際化問題はもとより、旧来からの国内労務管理分野についても国際的比較の中で論ぜられるのが一般化している。一例を挙げれば労働時間短縮であるが、これは先進諸国の水準との比較にもとずくいわば外圧的な契機によって進められたことは記憶に新しいところである。因に、国際化とか国際問題は今やわが国社会の全ゆる分野で常態化していると云っても過言ではない時代である。大学の冬の時代を迎えて各校が目新しい分野を競ってクローズアップさせる努力の中で、「国際」を学部・学科名に冠する大学が増えてから久しい。わが学部もその一つである。最近では経営・経済分野では「国際化はもう古く、今やグローバル化時代」なども云われているが、グローバル化を含めて国際化が常態化してうとその新鮮な魅力が失われるのはやむを得ない。「国際」が最早や陳腐とみられるほどに普及したのだとも云えよう。

ところで、経営労働分野に限らず経営管理の全システムとしては、時代の新しい流れに沿って旧来からの職能別（人事・労務・製造・販売・総務・財務など）管理体制だけでは不充分になってきたと云われている。その意味では前記

のHRMも既に古くなつているとも云えるが、新しいシステムとは企業の内外を区別する垣根を出来るだけ低くして企業が従来の内向き中心の管理から脱却し、むしろ企業を開放（オープン）的に把えて管理する風通しの良い弾力的な経営を指向する考え方と実践であり、最近アメリカを中心として提唱されている。いわゆるオープン・マネジメントの必要である。

これを経営労働でみると、旧来からの職能（資源）別管理では、企業内に人的資源を取り込（Enclosure）み他の諸資源と適切に組合せて最も効率的に財やサービスを生み出すことのみを重視していたクローズ型の雇用管理の否定である。とくに右肩上りの成長を期待できなくなつてリストラ・人減らしを必要とするわが国企業にとって人の囲い込みが前提となる生涯雇用や年功序列が通用しない新しい時代に適したオープン型へ切り換えて雇用の多様化と弾力化を進めることが必要とされている。また、このオープンマネジメントの必要は企業を開かれた存在として社会全体から把握する立場であつて、企業が社会的存在であることの強い認識と奨めを前提としているから、新しいステークホルダー（STAKE HOLDER＝消費者・地域社会・地球環境など企業の利害関係者）マネジメント体制の必要にも通ずるものである。

旧来のクローズドな職能（資源）別管理体制の下で利益優先主義の効率と競争に狂奔してきたこれまでの企業経営が、今や社会性や人間らしさをも追求しなければその存在が許されない時代であるが、そうになると21世紀へ向けての新しい企業経営は次の二つが不易の必須要件とならう。それは「モラル」（MORALE＝士気・やる気）と「モラル」（MORAL＝道徳・倫理）である。効率性と競争性も維持し乍ら人間性や社会性も実現するには、何よりも人間の働く意欲や士気を個人と集団の両面で昂めるように動機づける経営管理が不可欠である。人間の自主的なやる気によつて効率・競争力の向上と最も人間らしい自己実現の充足を両立させることが可能となる意味で、前者の「モラル」は極めて重要であることは云うまでもない。また、社会に受容され社会との共生を企業が果してゆく上で何よりもビジネス・エシックス（経営倫理）が必要であつて、その意味で後者の「モラル」が社員個人と組織の両面で企業にとつても極めて重要である。モラルとモラルはともに人間の心や意識などメンタルな側面であり、発音もや、近似的であるが、英語スペル上は語尾の「E」の有無で区別されるごく類似的な言葉でもある。偶然にもこの両者は上記のように今後の全ゆる企業の経営労働に共通の最も基本的な必須要件を表わすものなのである。

最近、しばしば指摘されているように、近時、進行中の情報通信革命はわが国企業の経営労働を大きく変えつ、ある。たとえば、フレックスタイム制、裁量労働制、在宅勤務制がインターネット化により一層加速され、またビジネス取引自体がネットワークによる電子商取引（EC）に変わり、バーチャルコーポレーションの出現や電子マネーによる決裁が可能となれば企業のオフィス・組織や店舗が殆ど不要となりマンパワーの所在と勤務スタイルを大きく変化させる。このように旧来のクローズドマネジメント時代には想像もし得なかつた超時間・空間型のオープンな勤務に変更する。しかし、こうした大変化にも拘らず、否、それ故に、モラルとモラルの管理は企業経営にとってますます不可欠となる。また、この二つの「M」はオープンな国際化時代の世界のどこの国の企業にも通ずる経営の要諦と云つても過言でないが、人間と社会が存続する限り企業経営の場のみならず、人間生活の全ゆる場での永遠の課題だと云えよう。

われわれ大学の教職員や学生にとつてもまた、この2Mの大切さの例外でないことは云うまでもないであろう。

（みずたに・まさかず／教授）