

「人間力」の語られ方

——雑誌特集記事を素材にして

牧野 智和

(日本学術振興会特別研究員)

私たちは、数多の「〇〇力」が実際に、どのような文脈で、どのように運用されているのかについて、どれほどのことを知っているだろうか。本稿は「人間力」という、近年の「力」をめぐる諸表現のなかでも最も包括的であり、また多様な文脈で用いられている表現の分析を通して、私たちの社会が「力」をめぐる表現一般を通して何を語ろうとしているのかを考察しようとするものである。分析対象資料は「人間力」という言葉を冠する雑誌特集記事 47 件である。資料をみていくと、人間力の語り口には、概して三つのパターンがあるように思われた。第一は、ただ何らかのかたちで人格や内面性に関連するであろうというそれだけの理由をもって、雑誌特集が扱う任意の文脈に応じて人間力という言葉の語義をはめ込む「文脈依存的使用」。第二は、若者あるいはビジネスマンや管理職一般の「劣化」を慨嘆したうえで、総花的な人間力の定義と獲得方策を示すという「バッシングと包括的要求」。第三は、人間力を育成しようとする実践の帰結を見定めないうままに、実践が行われていることそれ自体を称揚する「企図それ自体の称揚」である。こうした語り口は、同じくビジネスにおけるピーター・ドラッカーに関する言論にもほぼ同様にみられるように思われる。そこからやや敷衍するならば、私たちの社会は労働や教育に関して、かなり適当に前進目標を掲げ、同様にかなり適当に一群の人々を退ける基準を発信・共有することには熱心である一方で、そうした目標や基準が精確には何であるかを詰めていくことおそらく興味がないということなのかもしれない。

目次

- I 「力」が増殖する社会的背景
- II 「人間力」の語られ方
- III 労働・教育を「もっともらしく」語るということ

I 「力」が増殖する社会的背景

1 ハイパー・メリトクラシーとポスト近代型能力

聞く力、雑談力、悩む力、伝える力、鈍感力、人間力、社会人基礎力、学士力等々。この十年強の間、私たちは数多の「〇〇力」が新たに世に流通する状況を生きてきた。それらの流通は既に倦厭の感をもって迎えられているかもしれないが、

教育、労働、行政、出版等の各界のどこかでは日々、こうした標語を掲げようとする動向が未だ止むことなく続いている。なぜ、こうした「力」をめぐる表現の増殖は続くのだろうか。

いち早く「力」をめぐる表現の増殖に注目した本田由紀(2005: 7-39)は、近代型能力とポスト近代型能力、メリトクラシーとハイパー・メリトクラシーといった対になる理念型を立てて、次のような解釈を示していた。標準化・規格化・規律化が作業の効率化をもたらし、またそうした効率化による生産性の向上が産業の単線的拡大・拡張をさらにもたらすという線形的発想を基調とするフォーディズム型産業体制が終焉を迎え、成熟した消費者のニーズに柔軟に生産を対応させるポス

ト・フォーディズム型産業体制が現前するようになると、ニーズへの対応の一案として雇用の量的柔軟化——非正規雇用への切り替え——が採用されることになる。同時に、市場のニーズやそれに応じた社内体制の変動に見合う人材の確保、つまり質的柔軟化を企図して、労働者に「市場への高い感応性や継続的な自己変革能力」が求められることにもなる。なかでも労働者に求められるのは、流動的なポスト・フォーディズム型産業体制において新たな生産性の指標として掲げられた、コミュニケーションや発想に関する能力——ポスト近代型能力——である。かくして、「人間の全人格に及ぶさまざまな側面を不断に評価のまなざしにさらそうとする」ハイパー・メリトクラシーという評価原理が台頭することになるが、各種の「力」をめぐる表現の増殖は、まさにこのハイパー・メリトクラシー化の兆候であると本田は述べる。

本田と重複する点も多いが、中西新太郎(2014: 189-91)はグローバル競争下での雇用流動化を前提とした、「たえず変化する労働環境と頻繁な職業移動に対処できる柔軟な能力」が正規・非正規雇用を問わず労働者に遍く求められる状況を、人間力(等)の新たな能力像登場の背景としている。特に人間力という表現は、その「低下」を手当てすることで経済活性化が可能になるという「新自由主義的構造改革のエートス」と関わって提出された言語資源の一つだと中西は述べる。また、このような状況が現出する前提として、「読解力や問題解決力を組みこんだPISA型学力」や「既存の知識、技能には収まらない能力をモデル化したものとしてのキー・コンピテンシー概念(DeCeSo)の登場・普及によって、学校教育ベースの学力論が、職業と結びついた能力開発・陶冶へと開かれていった同時代の状況についても言及している。

2 ポスト福祉国家的統治性

イギリスの社会学者ニコラス・ローズら「統治性学派」(Hall 1996 = 2001: 25)と呼ばれる研究者たちは、全人格的な掘り下げが自助努力として求められる状況は労働領域に限らず観察できるとし、それを「アドバンスド・リベラル・デモクラ

シー」あるいは「ポスト福祉国家」における「統治性」の新たな形式の浮上として指摘している。つまり、新自由主義を経験して以後の民主主義社会においては、労働領域に留まらず、個々人の内的世界の自己調整を通して諸領域における問題解決が図られるようになっており、そこに後期ミシェル・フーコーが指摘した統治性、つまり「他者の不確定な行動の領野を構造化する」(Foucault 1982 = 1996: 301)あり方の新たな形式が観察できるというのである。

まず労働領域を例にすると、英米圏においては1970年代から80年代にかけて、勤勉さを旨とするプロテスタントの労働倫理に代わり、「自己充足・自己実現の個人的なプロジェクト」(Rose 1999: 104)として労働をみなす倫理が浮上してきたという。具体的には、今日の労働者には、自ら目的を定め、個人の目的を組織の目的と調和させ、創造性や進取の精神、競争性、成功への動機づけ、潜在能力の開花等を自ら育成・表現していくことが求められるようになっていく。労働者は起業家 entrepreneur として、また失業者 unemployment は求職者 job seeker として自らをみなすべきだとされ、それぞれに積極的な自己管理が期待されている、というように(Dean 1995)。労働の場はいまや、規律訓練された従順な身体を一元的に鑄造 moulding しようとする「キャリア」モデルの体制(規律訓練体制)から、多元的な市場に自ら適応する身体の変調 modulation を柔軟に行っていく「プロジェクト」モデルの体制(ポスト規律訓練体制)へと変化し、そのなかで労働者は、自らを反省し、エンパワメントし、市場内における立ち位置を能動的に選択する主体性を構築していかねばならなくなっているというのである(Weiskopf and Loacker 2006)。

このような「道徳的主体としての自己自身の組立て」(Foucault 1984 = 1986: 38)は、労働以外の領域においても求められるようになっていくとローズらは述べる。家族領域ではしつけをめぐる社会的規範の遵守や専門家主導の教唆ではなく、家族成員の感情の自己反省・自己調整をもって家族問題の解決が図られるようになっていく。ライフイベントは、従来の前例を踏襲するのではな

く、個々人の感情を内省したうえでの主体的決断の問題として置き直されるようになる。老・病・死等からもたらされる悲しみや喪失は、個人的成長や自己発見のきっかけとして置き直されるようになる。あらゆる社会病理は、他者との相互作用における能力（啓発）の不全として判断されるようになる、等々（Rose 1999: 248-249）。社会の各領域において浮上・定着する、いわば心理主義的自己統治とでもいえる新たな統治性——このような統治性学派的指摘は、各種の全人格的な「力」が増殖する今日の日本の状況を、最も包括的に捉える視点の一つといえるように思われる。

II 「人間力」の語られ方

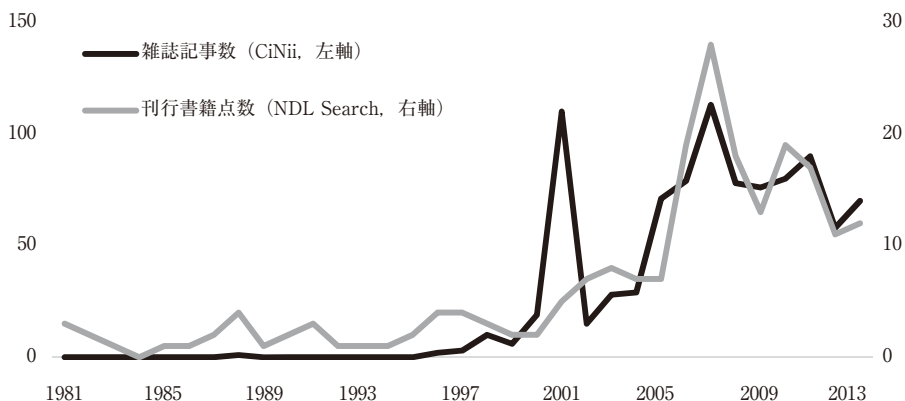
「力」をめぐる表現の増殖はこうした観点から定位することができるものの、その一方で私たちは、こうした「力」が実際どのように運用されているのかをどれほど知っているのだろうか。以前筆者（牧野 2012a）はビジネス誌の特集記事を素材にして、「力」をめぐる表現のパターンや総体的な志向——自己コントロール、潜在的能力の発現、創造性の技術的習得、これらの志向の他者・組織への敷衍——を分析したことがあるが、未だこれ以上に私たちは、世に数多発信されている「力」の運用様態について多くのことを知らないように思われる。「力」をめぐる表現の増殖に関しては、実にドメスティックな出版あるいは言

論上の「ブーム」ともいえる側面もあると考えられる。そうした側面も含めて、実際の運用の様態と、前節でみたようなマクロな議論とを突き合わせてこそ、「力」をめぐる表現の増殖という事態をより十全に理解することができるのではないだろうか。

そこで本稿では、ある「力」をめぐる表現の用法を分析してみたい。その表現とは「人間力」である。近年の「力」をめぐる諸表現のなかでも極度に包括的な表現であり、またそれゆえに実際多種多様な文脈で用いられている表現でもある。この人間力という、初見した瞬間にはにわかにはその意味が掴み取れないような表現をめぐる何が語られているのか、それを分析することによって、私たちの社会は「力」をめぐる表現一般を通して何を語ろうとしているのかを考えることができるのではないか。このような観点から本稿では以下、人間力という表現の運用の様態を分析していくこととする。

分析対象資料について説明する。下図は、国立情報学研究所の論文検索データベース「CiNii Articles」と、国立国会図書館の書籍検索データベース「NDL Search」における、人間力という言葉タイトルあるいはサブタイトルに冠する雑誌記事数（計951件）および刊行書籍点数（計211冊）を整理したものである¹⁾。雑誌記事については2001年の記事数が突出しているが、これは「食がつくる『人間力』」という特集を一年間にわ

図1 「人間力」という言葉を冠する雑誌記事・書籍数（1981年以降のみ掲載）



注：1980年以前は雑誌記事が13件、書籍の刊行は0冊であった。

たって継続した『婦人之友』の記事数が110件中92件を占めており、特異値といえるように思われる。そのため、2001年を除けば、概して雑誌記事数・書籍点数とも2000年代後半にピークを迎え、2010年代も一定の注目を集め続けている、ということになるだろう。

本稿では、まとまった人間力についての議論を観察できる対象として、人間力という言葉で冠する雑誌特集記事47件（雑誌記事数でいうと262件）を主な分析対象とし、補助資料として人間力という言葉で冠する書籍を参照することとする。特集を掲載した雑誌の内容別内訳は、経済・ビジネス誌が26誌（55.3%）、女性誌が12誌（25.5%、ただしこれは上述の『婦人之友』の2001年の年間特集ですべて占められている）、教育関係誌が6誌（12.8%）、その他が3誌（6.4%）である。ここから、人間力という表現は主には労働、ついで教育に関する文脈で用いられているということができるよう思われる。さて、では雑誌特集記事を紐解き、人間力の語られ方についてみていくことにしよう。

1 文脈依存的使用

人間力の語り口は、概して三つのパターンに整理できるように思われる。まずその一つ目をみていこう。群を抜いて古い特集1件を除外すると²⁾、最も先行する特集は1998年の『プレジデント』における特集「人徳・人望・人間力——決断を誤らないリーダーの資質」である。同特集では僧侶、経営者、ライターがそれぞれ寄稿し、人徳を備えること、文学・美術・哲学といった教養を習得することを推奨している。そのような同特集において人間力は、「その人に次第に引き込まれていくような魅力。人間力ともいうべき魅力の奥底には、やはり『知』があるような気がします」と言及されている。

それに次ぐのは2000年のやはり『プレジデント』による「eビジネスは人間力」である。同特集はエレクトロニクス産業（これが「eビジネス」とされている）において成果を上げている企業やビジネスマンを紹介するもので、特集内に人間力という言葉は登場しない。だが、「ここに登場する人間たちのような熱い意志こそが商売を動か

す」という特集冒頭の言及が、同特集における人間力という表現の意味に相当すると考えられる。

人間力とは人徳や教養のことなのか、あるいは熱意のことなのか。さらに他の特集記事をみていくと、このことはよく分からなくなってしまう。不測の事態における経営者の危機管理能力が人間力だと語られることもあれば³⁾、情報収集・活用能力が人間力だと語られることもある⁴⁾。さらには、経営者の人間的魅力こそが人間力である⁵⁾、技術開発者の情熱である⁶⁾、組織のモチベーションを高められるリーダーシップである⁷⁾、EQ（感情知能指数と訳出されている）である⁸⁾、他人を思う無私の心である⁹⁾、東洋思想に裏打ちされた「包括的直観力」である¹⁰⁾、地域に住む人々のつながりである¹¹⁾、等々。人間力語りの第一のパターンは、このような文脈依存的な人間力の使用である。人間力という言葉は、一聴しただけでは特に何を表しているのか特定し難い言葉だといえるが、雑誌特集ではその曖昧さのある種逆手にとって、ただ何らかのかたちで人格や内面性に関連するであろうというそれだけの理由をもって、雑誌特集が扱う任意の文脈に応じて語義のはめ込みを行っているのである。そしてこのような文脈では以下のように、ビジネス上の問題が心理主義的に縮減されることになる。

「企業経営において 商品力や価格力では差異化を図りにくくなった現在 個人の“人間力”が大きなパワーを発揮する場面が少なくない。とくに中堅・中小企業で、いざというときモノを言うのは やはり経営者の人間力だ」¹²⁾

「日本経済の混迷が続く今、従来にも増して経営トップの強力なリーダーシップが求められている。経営指針を守り、経営戦略を立案し、新たな商品を創造し、利益を生み出し、社会的責任を果たし、雇用を継続する……。その成長プロセスにおいて、経営トップはトータルな能力、つまり“人間力”が求められているのである」¹³⁾

こうした文脈依存的使用は、人間力という言葉がタイトルに冠する書籍においても同様に行うことができる。この言葉が初めて書籍タイトル（サ

ブタイトル含む)に用いられたのは1981年だが、そこでの人間力という言葉の意味は、聞く力と話す力を中心としたリーダーシップ(江木1981)、経営者の危機管理能力や信念(佐藤1981)であった。それ以後も、モチベーション(丸木1982)、人間的魅力(邑井1988)、アイデンティティの確立(加藤1988)、前向き思考(吉沢1989)など、人間力という言葉は特にその内実が一義的に定められることなく、各著者の主張する文脈に即して多様に語られ続けている。そのため、その言葉が生まれた当初から、人間力語りの基本的性質はこのような文脈依存的語りであったといえるかもしれない。

2 バッシングと包括的要求

第二のパターンは、内閣府を担当部局として2002年に設けられた人間力戦略研究会の提言がなされた2000年代中頃以後に登場・定着するものである。その例としてまず、2003年における同研究会の提言が、雑誌特集において初めて取り上げられた2005年1月の『悠』における特集「子どもの『人間力』を拓く」をみてみよう。同特集には同研究会で座長を務めた市川伸一が「『人間力』をはぐくむ学びとは」という論考を寄せ、若者の人間力の低下、フリーターの増加と若者の労働意識の希薄化、若者の学習意欲の低下といった人間力提唱の背景と、職業生活、市民生活、文化生活すべてにかかわる包括的能力としての人間力の内実およびそれを育成するための学習法について語っていた。

ほぼ同様の構成をとる特集として、2005年7月の『職業安定広報』「若者の人間力を高めるための国民会議開催」がある。同特集では、「フリーターやニートが増加している」という現状認識を踏まえて、その解決にあたっては若者の働く意義の涵養、職場体験の蓄積、集団で何かに取り組む経験の蓄積、失敗しても挑戦する姿勢の涵養、若者を励ます教育番組の制作、社会貢献の意義を知る必要性、人生展望の獲得等、「国民全体が一体となって」若者の人間力を高めるべしという特集と同名の会議の論調が報告されていた。

同年8月の『人材教育』「人間力が時代を拓く」

では、管理職・経営者層における人間力の低下を基本認識として、その背景として日本企業におけるアナログな人間関係の軽視、「現場の力=現場力」の低下、コミュニケーションの力を鍛える場の減少、日本人の心の荒廃等が語られている。また、そうした閉塞状況を突破するために「『人間』としての魅力や能力」「全人格的な総合力」「時代が変化しても色あせないホンモノの人間の力」を、幼児期からの基本的な知識の刷り込みや道徳性・コミュニケーション能力の涵養によって育成しようとする提言が重ねられていた。

人間力語りの第二のパターンはこのような、若者の人間力低下¹⁴⁾、あるいはビジネスマンの人間力低下¹⁵⁾、管理職・経営者の人間力低下¹⁶⁾が特集の冒頭に示され、それに対置されて包括的・総花的な人間力の定義と獲得方策が示されるというものである¹⁷⁾。このパターンの語りにおいて興味深いのは、研究会の提言において人間力の低下が指摘された対象は若者であったのが、雑誌記事では対象が拡張されてビジネスマンや管理職・経営者にも飛び火していることである。いわば「若者バッシング」から「劣化言説」(後藤2013:154)への拡張が起こっているのである。

もう一つ注目したいのは、論難と包括的対案が一揃えになったこのパターンにおいては、人間力という言葉の包括性や曖昧性が自覚されながらも、その語義が切り縮められることなく使用されている点である。たとえば、「いったい人間力とは包括的な個人の力として捉えるべきなのか、それとも要素別の力として捉えるべきなのであろうか。残念ながら人間力論議や人間力の教育論議では、この包括型か要素分解型かを十分に理解したうえで議論がなされていないのではなからうか。(中略)私の結論を先に述べてしまうと、それは両方ということになる」¹⁸⁾というようにして、人間力の語義を切り詰めず、あらゆる要素をその言葉に吸着させようとする記事がある。

あるいは、「『人間力』は、非常に定義やイメージが曖昧であり、それぞれの立場や経験によって捉え方が違うということ。10人いれば十人十色の人間力が存在するということだ。そして、それを測定したり、基準値をつくったり、さらに育成

していくことは非常に難しいチャレンジといえるのではないかと、人間力の定義の曖昧さ、評価・育成の困難性を語りつつも、「確実に『人間力』は存在」するとし、「さまざまな立場の方々や、企業のケースを通じて、それぞれの企業の、また1人ひとりの人間力を考えるヒントを提示できれば」として、その包括性を縮減することなく、関連する提言や育成実践を扱う記事がある¹⁹⁾。

さらに、「人間力に長けている人材をトータルの定義するのは至難のワザだが、人間力を発揮している場面を想定して考えることはできる」として定義の困難性をやはり自覚しながらも、その判定は可能であるとされていくつかの事例が積み重ねられ、成果が出るか否かの分岐点は「かなりの確率でその当人たちの『人間力』に起因しているケースが多いのではないかと結論する記事もある²⁰⁾。

このような、人間力という言葉の包括性や曖昧性が自覚されながらも、それは確かに存在するとされ、またそれは現代人において不足しているとされ、人間力への囲い込みが行われるという語り第二のパターンである。人間力という言葉自体への疑義がより突っ込んで言及されることはほぼなく²¹⁾、人間力は包括的なままに、曖昧なままに肯定されるのである。

3 企図それ自体の称揚

第三のパターンは、その語義が文脈依存的であるにせよ包括的であるにせよ、人間力を育もうとする何らかの実践を紹介するものである。たとえば2005年1月の『悠』における特集「子どもの『人間力』を拓く」では、人間力向上に照準を合わせた小・中学校の取り組みが紹介されている。ここで注目したいのは、こうした取り組みを評価するレトリックである。同特集では、各種の取り組みを概観したうえで、『『人間力』を軸とした中学校での学びをバネに、生徒たちは社会の中の一員として歩き始めているようだ」とする肯定的評価が、あるいは『『人間力』に照準を合わせた新しい学校づくりに今、寺家小は挑戦しているのである」とする取り組みそれ自体を評価する語りがおかれているのだが、前者においてほかでもない

その学びが「社会の中の一員として歩き始めている」ことを特段に促すといえる根拠は何なのだろうか。また、後者においてほかでもない『『人間力』に照準を合わせた新しい学校づくりに」取り組むことがどのような成果を生むことになるのだろうか。これらはともに言及されはしない。というよりこれは、教育実践を報告する有り体な「オチ」の付け方だとみることでもできるのだが、そのような語り口のなかで、人間力が育まれるまさにその地点は不可視化されてしまう。

2007年10月の『人材教育』『EQを活かして『人間力』を高める』では、EQを研修やインターシップに活用している企業の事例が報告され、「今後もEQを活用していきたい」「継続的に施策全体をフォローしていきたい」「こうした取り組みが、今後どのような成果を生むか、注目していきたい」「同社のさらなるEQ活用の深化を期待したい」といった結論が並べられている。これもまた有り体な結論の形式とみることができわけだが、企図それ自体が、実践を行っていること自体が好意的に紹介され、その評価は置き去りにされることで、やはり人間力が育まれるその地点は不可視化されてしまうことになる（記事で言及される「フォロー」や「注目」が後に報告されるような記事は、管見の限りではみることができなかった²²⁾。

もう一つ、2010年4月の『JICA'S WORLD』「スポーツの力——人間力を育むもう一つの現場」では、スポーツを通してコミュニケーション能力や道徳規範——同特集に人間力の定義はみられないものの、特集全体からすると人間力という言葉の意味するところはこれらだと考えられる——を疑似的に学ぶことができるとして、各国でスポーツに打ち込む子どもたちの姿が紹介され、各記事は次のようにまとめられている。

「帰り道、狭い路上でクリケットを楽しむ少年たちと出会った。彼らのはつらつとした笑顔にも、この国の未来の可能性を見たような気がした」

「モロッコの青い空の下、子どもたちが体育の授業で元気に駆け回る——。そんな光景が、一日でも早く、あちこちで見られる日が来ることを願う」

「彼らがスポーツを通して見せた目の輝きは、
必ずや未来への大きな糧となる」

筆者はここまで挙げた各種の企図や実践それ自体を否定しているわけではない。だが、2で示したような勇ましい劣化言説や総花的な人間力語り的一方で、それが実際に育成される現場についての議論がこのようにお茶を濁されて終わるとき、人間力をめぐる議論においては根本的ともいえる欠落——それをどうやって育成・習得できるのかが判然としないままに、バッシングや煽りのみが、曖昧で包括的な言葉の内へと次々と投げ込まれているに過ぎない——があるようにどうしてもみえてしまうのである。

Ⅲ 労働・教育を「もっともらしく」語るということ

人間力をめぐる語りのパターンを整理すれば、(1) 一方では人間力という言葉は雑誌や特集の方向性に合わせて文脈依存的に用いられ、(2) その一方では包括的・総花的なままに用いられており、これらの中間、つまり特定の限定的な語義が定められた運用形態が欠落しているといえる。また、(3) 人間力の不足が論難される一方で（不足を論難するかたちで実在性が浮き彫りにされているのかもしれない）、人間力を育成しようとする種々の実践がその根拠を明示されないままに称揚され、議論の出口が曖昧になっている。いってみれば、人間力をめぐる語りにおいては、その全体的構成のなかにいくつかの中空が観察できるのである。しかしその中空が埋め合わされることのないままに、議論は十年近く積み重ねられてきたのであった。

ところで、(1) 文脈依存的な使用と(2) その一方での包括的・総花的な使用、また(3) 欠落を論難する一方で、欠落を埋め合わせる現場を不可視化する（企図そのものを称揚する）という語り口のセットは、人間力以外のテーマにおいても観察できるように思われる。たとえば、ビジネス領域では人間力への注目とほぼ並行してピーター・ドラッカーへの注目が高まっていたのだが、ド

ラッカーの語られ方は、人間力の語りはかなり近似する要素を有していると筆者は考える²³⁾。

まず、文脈依存的な使用について。ドラッカーに関する雑誌記事の多くはドラッカーの知見の解説を行うものだが、より根本的にドラッカーの知見の意義について言及される際、以下のように語られることがある。たとえば、ドラッカーの知見は「読者が100人いれば、100人にとって、『それぞれのドラッカー』が存在する」「自分の目に見えている事象と、常識や通念とが食い違うことがある。その時、ドラッカー氏の本をひもとくと、『あなたに見えているものが真実だ』と言ってかれている」²⁴⁾とあるように、それを用いる者が主観的に活用すること、いわば用いたい文脈に応じた運用が推奨される。あるいは、「ドラッカー研究者の方々の多くは、彼の言を各自の専門分野の立場で解釈し、整合性のある“理論”にまとめがる」「その所説を大小の問題別に整理し理論化するほど空しい試みはなかり。時代を超越した彼の理論など求めるのは、愚かな努力である」²⁵⁾として、客観性や論理的一貫性の検証を行うことは無粋なこと、愚かなこととして退けられる。

こうして、そもそもが含みを残すところの多いドラッカーの警句的文章のうち、示唆に富むと考えられる部分のみを取り出した活用が肯定されることで、無限の文脈依存的な応用可能性が産み出されることになる。実際、企業経営に留まらず、学校、病院、政権、暴力団、サッカー日本代表、プロ野球、AKB48、勉強、就職活動、生き方、家族、性生活、結婚、子どもの受験、健康といった、およそマネジメントという観点から何かがいえそうなあらゆる対象への警句の応用によって近年のドラッカー・ブームは成り立っている（牧野 2012b 参照）。

次に、包括的・総花的な運用と不足の論難について。ドラッカーが希求される原因について言及される際、「もちろん、『最近世の中おかしいから』である。『ドラッカーさんならヒントをくれそうだから』である」²⁶⁾として、一方に企業社会の「劣化」が措定される場合がままある。それに対して「本田（宗一郎：引用者注）さんもドラッカーも、やっぱり『個人』ですよ。一人の個人がいかに

幸せに一生を過ごすか。その人生の中で、会社というものを扱って、よい会社をどう実現していくか²⁷⁾、「経営内容、社会とのつながり、そういう全体を知って企業活動をする必要がある。そういう努力をしない人が経営に当たるからおかしなことになる」²⁸⁾というように人間の心理や、また企業の社会的貢献に注目しているというドラッカー、あるいは松下幸之助、本田宗一郎などが対置される。ドラッカーをめぐる語りはこうして、企業一般における人間性や社会的貢献の看過(劣化)を対岸においた絶対善として、組織の活動を遍くとりこむことのできる包括性・総花性を備えることになる²⁹⁾。

最後に、現場の不可視化について。2000年代後半以降に爆発的に増殖したドラッカー語りのなかでは、その時点で成功しているとみなされた組織についてドラッカーの主張を当てはめて称揚し、また失敗しているとみなされた組織を同様に論難するという、活動の現場や成果の客観的評価を省いた場当たりの評価が量産されてもいる。たとえば端的には、2009年の時点では「ドラッカーは日本的経営の祖ですし、パナソニックとかキヤノンとか東京電力とかトヨタとか、ドラッカーの言っていることを実践している会社は多くあります」とする記事があった一方で³⁰⁾、2011年3月の震災後には、東京電力の経営体制には問題があるとして、ドラッカーのマネジメント論を活用しようとする記事が登場するというように³¹⁾。これは震災の前後で急激に東京電力の経営体制がドラッカー理論から逸脱したということではおそらくなく、また論者個人の問題でもなく、根本的には皆が主観的にドラッカーを読み解けばよい、ドラッカーの知見はあらゆる組織の活動に適用できる、事後的にのみドラッカー理論を当てはめて語ってしまうという、今日におけるドラッカーの語られ方そのものから生まれた矛盾であるようにみえる。

人間力とドラッカーをめぐる言論の共通性から考えられそうなのは、数多の事象に文脈依存的に、あるいは包括的に運用できるブラックボックスをもって労働(あるいは教育)を語り、また表面的に文脈に沿う事例を称揚し、表面的には沿わない

事例を貶める、そのような語り口が私たちの社会における労働の世界(あるいは教育の世界)を語る有力な一形式になっているのではないかとのことである。もう少し砕いていえば、私たちの社会は労働や教育に関して、かなり適当に前進目標を掲げ、同様にかなり適当に一群の人々を退ける基準を発信・共有することには熱心である一方で、そうした目標や基準が精確には何であるかを詰めていくことにおそらく興味がないのである。しかしそのような適当さと興味のなさにもかかわらず、流行する言語資源や話題の人物に掛け合わせて労働・教育が語られるとき、何かそれらは「もっともらしく」語ったことになってしまうのである³²⁾。いや、逆に考えれば、そのような掛け合わせこそが、またとにかく何かにかこつけて人々を啓発すること、論難することこそがこうした語りの目的なのかもしれない。

さて、それ以前においても同様であったのかは別途検討する必要があるものの、少なくとも「人間の全人格に及ぶさまざまな側面を不断に評価のまなざしにさらそうとする」ハイパー・メリトクラシーにおいては、またそのようなまなざしが社会の各領域で浮上する「アドバンスド・リベラル・デモクラシー」の社会においては、「人間」「人格」「心」という賭金=争点の曖昧さゆえに、今後もそのような新たなブラックボックスが発生し続ける可能性は高いように思える。だとすれば、そのブラックボックスをこそ逆手にとってみる、それをこそ観察してみるというのはどうだろうか。たとえば、世に喧伝される「○○力」とは、いま何が揺らぎ、何が新たに作り直されようとしているのかをまさに示しているのだと考え、それらを私たちの社会の現地点を教えてくれるナビゲーションとして捉えること。あるいは、人間力こそが重要である、不足している、ドラッカーこそが本当のことを教えてくれる、だから……というその議論のベクトルを読み解くことで、私たちの社会が「問題」をどう処理しようとしているのかを考えること。流行の表現や話題の人物にかこつけて何が「もっともらしく」語られたとき、その「もっともらしさ」の存立基盤をこそ読み解くことで、ブラックボックスとその機構を暴き、有り体な形

式的議論の先に進む可能性を拓くことができるのではないだろうか。

- 1) データベースの最終検索日は2014年6月18日。
- 2) 1964年の『労務研究』における特集「企業における人間力開発計画」がそれである。同特集は『労務研究』誌による懸賞論文「企業における人間力開発計画のキーポイント」に応募された論文を紹介するものである。雑誌タイトル、また懸賞論文のタイトルからも分かるように、企業の労務管理・企業内教育という文脈における人間力——その内実にはあまり言及されることはなく、能力、人格、専門技術といった程度の言及がみられるのみである——開発の現状と課題を扱った論文が紹介されている。より具体的には、企業が求める人材像の明確化、能力主義にもとづく昇進を取り入れた適切な人事異動計画の設定、職務系統別昇進配置コースの明確化と社員への周知、人事・教育組織および機能の統合などがポイントとして論じられ、特集終盤の「人間力開発をめぐる各社の動き」としても、昇進制度、人事調査と自己申告制度、職能転換や昇進視角のための試験制度、後継者育成制度がそれぞれ項を立てて論じられている。1件のみの特集から傾向を指摘するべきではないが、このような企業内の人事制度の改変によって能力を開発・評価するという視点が近年の特集においては全く欠落していることは示唆的であるように思う。
- 3) 「倒産を覚悟したあの瞬間——土壇場で問われる社長の『人間力』」『日経ベンチャー』2001.8、「逆境に打ち克つ人間力」『ベンチャー・リンク』2003.3。
- 4) 「情報力は人間力 活きたビジネス情報の掴み方」『日経ビジネス アソシエ』2003.7.15。
- 5) 特集「経営者の人間力」『SQUET』2008.7。
- 6) 特集「人間力が開発力——元気、活気、それは技術開発の源泉だ」『宙舞』2009。
- 7) 特集「店長力は“人間力”である」『Chain Store Age』2013.2。
- 8) 「EQを活かして『人間力』を高める」『人材教育』2007.10。
- 9) 「他者を思う心で組織を導くリーダーの人間力」『人材教育』2013.9。
- 10) 特集「気づく・感じる『人間力』を育む」『企業と人材』2009.10.20。
- 11) 特集「人間力と地域力を掘り起こす」『共済総研レポート』2013.10。
- 12) 特集「経営者の人間力」『SQUET』2008.7。
- 13) 特集「成長の源は経営トップの“人間力”」『Business Research』2010.2。
- 14) 「若者の生きる力あるいは人間力が低下しているのではないか」という懸念が、以前にも増して強く感じられるようになってきました。働きたがらない、学ぼうとしない、人と交わろうとしない、偉くなりすぐれた人になるという向上心が見えない、挫折に弱い、などの批判が出され、また調査や現場の様子からも、そのことが言えそうに思います（無藤隆「若者の人間力を高めるために」『こども未来』2007.7）など。
- 15) 「企業の業績は『人間力』で変わる」『月刊総務』2007.5など。
- 16) 「いま問われる職場リーダーの『人間力』」『OMNI MANAGEMENT』2011.2など。
- 17) このような語り口は、近年の代表的な「力」をめぐる表現においてもみられる。たとえば、近年の「力」をめぐる表現の先駆けといえる1996年の「生きる力」（中央教育審議会「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について（第一次答

申）」では、子どもたちのゆとりのない生活、社会性の不足や倫理観の問題、自立の遅れ、健康・体力の問題等が言及されたうえで、「時代を超えて変わらない価値のある」、また「変化の激しい社会」で必要となる能力として、自分で課題を見つけ、自ら学び、自ら考え、主体的に判断し、行動し、よりよく問題を解決する資質や能力等から構成される「生きる力」が提唱されていた。

2003年の「人間力」（人間力戦略研究会「若者に夢と目標を抱かせ、意欲を高める～信頼と連携の社会システム～」）においても、「社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力」としての人間力の定義が掲げられる一方で、若年層における基礎学力の一部低下傾向、学習意欲の減退傾向、文章表現力・論理的思考力・コミュニケーション能力等の低下傾向、就業・社会参加意欲の希薄さ、目標達成意欲の低下がそれぞれその背景とともに言及され、各種の網羅的な政策提言がなされていた。

2006年の「社会人基礎力」（社会人基礎力に関する研究会「中間とりまとめ」）では、労働・教育環境の変化を概観したうえで、「職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事を行っていく上で必要な基礎的な力」として社会人基礎力が定義され、「若者における社会人基礎力のばらつき」とその是正方針が示されている。

- 18) 花田光世「人間力開発による組織の成長」『人材教育』2005.9。
- 19) 「『人間力』を育む」『人材教育』2007.10。
- 20) 「いま問われる職場リーダーの『人間力』」『OMNI MANAGEMENT』2011.2。
- 21) 2007年10月の『人材教育』「『人間力』を育む」では、上述の本田が「専門性を培う過程でこそ『人間力』が身につく」という論考を寄せ、上述したハイパー・メリトクラシーの浮上こそが人間力への注目の根源にあるとし、その評価の恣意性に警鐘を鳴らしている。それに対し本田は柔軟な専門性（フレクスビリティ）という対案を提示しているが、管見の限りでは全面的といえる批判を展開しているのはこの記事のみである。また、学術誌において人間力が扱われる場合もこのような包括性が疑われずに議論が重ねられていた。たとえば2007年の『学校教育研究』「『人間力』と学力の関係を問う」では、「学習指導要領の目指す学力観と今後の課題」「『人間力』を育成する教師の実践」「作文による生活力の育成」「国際社会を展望した対話力」「国際学力調査（PISA調査）に見られる学力観としての科学的リテラシー」「脳科学から見た学力問題」「人間関係能力の段階的育成」といった論考が並び、人間力を構成するとされる諸能力が論じられている。
- 22) このような「注目」の語りは、同誌の2013年9月の特集「他者を思う心で組織を導くリーダーの人間力」でもほぼ同様にみられる。また、同特集では「今、答えのない世界で、改めて、人間しか持たない、極めて“人間らしい何か”である『人間力』が見直されている」とする言及が特集のガイド記事の結論として置かれており、第二パターンの包括的な人間力語りも観察することができる。
- 23) ここでの言及は、国立情報学研究所の「CiNii」および「大宅壮一文庫雑誌記事索引」における、「ドロッカー」という言葉を記事タイトルを含む雑誌記事（「CiNii」では695件、「大宅壮一文庫雑誌記事索引」では471件、重複あり）と、「国立国会図書館サーチ」における「ドロッカー」という言葉をタイトル・サブタイトルを含む書籍（186冊）を対象として、「ドロッカーが何を言っているか」ではなく、「ドロッカーの

- 主張のうち、特にどのような内容が紹介されているか」「ドロッカーはどのように評価されているか」を分析した拙稿(牧野 2012b)を再構成したものである。
- 24) 上田惇生「分からぬものは通さず ドロッカーを訳し続ける」『日経ビジネス』2006.8.21。
- 25) 野田一夫「50年来の友人が語るドロッカーの魅力」『BOSS』2010.6。
- 26) 上田惇生「『今なぜドロッカー人気か』を問うことが、今なぜブームになったか」『経営センサー』2010.7/8。
- 27) 岩倉信弥・柳井正「ドロッカーと本田宗一郎 二人の巨人に学ぶもの」『致知』2011.2。
- 28) 上田惇生「リーマン・ショックの教訓 その『答え』がある」『AERA』2010.11.1。
- 29) 宇野常寛はこれに関連して「日本におけるドロッカー人気はマネジメントの理論が受け入れられたというより、人間関係を調整すれば全てうまくいく、という日本的な労働観神話の延長に位置づけられる」と述べていた(堀江貴文・宇野常寛「今の社会人は何に動かされるのか」『BRUTUS』2011.1.1/15)。
- 30) 上田惇生「パナソニック会長も窮地で学んだ『ドロッカー哲学』」『BOSS』2009.1。
- 31) 荻原博子「荻原式経済サキヨミ塾 第49回 ドロッカーの理論で考える、これからの電力会社のあり方」『DIME』2011.8.9。
- 32) 扱っているテーマは大きく異なるものの、ある対象が「もっともらしく」語られてしまうこと自体をこそ検討する必要があるという視角は、加島卓(2014)に影響を受けている。

参考文献

茨城大学教育学部附属小学校(1998)『人間力を育む 第1年次』茨城大学教育学部附属小学校研究紀要。

江木武彦(1981)『部下を動かす——新リーダーの話し方と人間力』青也書店。

加島卓(2014)『〈広告制作者〉の歴史社会学——近代日本における個人と組織をめぐる揺らぎ』せりか書房。

加藤諦三(1988)『人間力がわかる心理学』講談社。

後藤和智(2013)『「あいつらは自分たちとは違う」という病——不毛な『世代論』からの脱却』日本図書センター。

佐伯胖・静岡大学附属静岡中学校, 1985, 『「納得」をめざす追求過程——人間力を育てる授業』明治図書出版。

佐藤正忠(1981)『人間力への挑戦——海外売上高no.1スーパー・ヤオハンの軌跡』経済界。

中西新太郎(2014)『グローバル競争時代の能力論・人材養成

論と内面統治の国家主義』『現代思想』42(6):186-197。

鳴門教育大学学校教育学部附属中学校(1992)『豊かな感性の育つ授業——人間力をそなえた個の育成』近代文藝社。

本田由紀(2005)『多元化する「能力」と日本社会——ハイパー・メリトクラシー化のなかで』NTT出版。

牧野智和(2012a)『自己啓発の時代——「自己」の文化社会学的探究』勁草書房。

——(2012b)『ポスト『ゼロ年代』の自己啓発書と社会 第18回『ドロッカー』の売れ方、読まれ方-5-』PRESIDENT Online, URL: <http://president.jp/articles/-/7906>

丸木格(1982)『ヤル気革命——流通業人間力アップへの挑戦』ビジネス社。

邑井操(1988)『人間力統率力——人を動かす“人徳”とは何か』大和出版。

吉沢藤吉(1989)『営業力の技術100の法則——売上げがぐんぐん伸びる「人間力」の磨き方』HBJ出版局。

Dean, Mitchell(1995)“Governing the Unemployed Self in an Active Society,” *Economy and Society*, 24(4):559-583.

Foucault, Michel(1982)“The Subject and Power,” Hubert Dreyfus and Paul Rabinow eds., *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*, Chicago: University of Chicago Press. (=1996, 山田徹郎訳「主体と権力」『ミシェル・フーコー——構造主義と解釈学を超えて』筑摩書房。)

——(1984) *Histoire de la sexualité 2: l'usage de plaisirs*, Paris: Gallimard. (=1986, 田村淑訳『性の歴史II——快楽の活用』新潮社。)

Hall, Stuart(1996)“Introduction: Who Needs Identity?” in Stuart Hall and Paul du Gay eds., *Questions of Cultural Identity*, London: Sage. (=2001, 宇波彰監訳『カルチュラル・アイデンティティの諸問題 誰がアイデンティティを必要とするのか?』大村書店。)

Rose, Nikolas(1999) *Governing the Soul: the Shaping of the Private Self (2nd ed)*, Free Association Books.

Weiskopf, Richard and Bernadette Loacker(2006)“A Snake's Coil are Even More Intricate than a Mole's Burrow: Individualization and Subjectification in Post-Disciplinary Regimes of Work,” *Management Revue*, 17(4):395-419.

まきの・ともかず 日本学術振興会特別研究員。最近の主な著作に『自己啓発の時代——「自己」の文化社会学的探究』(勁草書房, 2012年)。社会学専攻。