

《論説》

## クリティカル・マネジメント・スタディーズと人的資源管理 － 人的資源管理の、何が、どのように、批判されているのか？ －

宮坂純一

- 第1節 ハードHRMとソフトHRM － HRMの二面性について
- 第2節 HRMの歴史的展開
- 第3節 HRMを考える視座について
- 第4節 HRM批判の新しい視座を求めて － 働くヒトにステイクホルダーというラベルを貼ることにどのような意味があるのか

Human Resource Management とは何なのか。日本語に訳すと、「ヒトという資源を管理すること」という訳も可能であるが、その場合の管理 (management) が少なくとも (複数のヒトが協力して共通の課題を達成する場で、協働を維持するために生まれる) 「他のヒトを通して物事を為さしめること」として知られる行為とは異なるものであることは明白であり、その意味で、人的資源管理は「適切な」訳とは思われない。これは(人事管理というコトバとして流布している) personnel managementt にも該当する疑問であり、そもそも management というコトバ (に画一的に管理という日本語を当てること) が「不適當」なのかもしれない。

ヒトという資源かヒトがもつ資源かについて議論がある<sup>(1)</sup>が、ここでは問わない。

それではどのようなコトバが相応しいのか？ 人事管理 (労務管理) あるいは人的資源管理という名前で実施されているものは、その実践 (内実) を直視すれば、商品として購入とした労働力を (例えば、企業という) 組織の目的達成のためにできるだけ有効に・効率的に利用することを目指して実施されている諸々の施策である。これは日本だけに見られる解釈ではなく、例えば、ミシェル・グリーンウッド (Greenwood, M.) が、「HRM」という「文脈では、managementt というコトバ (word) は「利用」(use) の婉曲的な語句

(euphemism) である」<sup>(2)</sup>、と明確に述べていることであり、組織内で人事管理あるいは人的資源管理などの多様な名称で展開されているとしても、それは、ヒトの「管理」というよりも、繰り返すことになるが、内容的には、従業員に対して、その人が有している能力の有効的利用を目指して、実施されている諸々の施策の総体である。とすれば、従業員対策というコトバの方がその実体をより適切に示しているコトバである。

本稿では、以下、従業員対策という意味を込めて、混乱を避けるためにも、HRMという表記を用いることにする。

そして、その従業員対策は環境の変化に対応する形で変化し、時代を経るごとに複雑化し多様化している。それらを体系化し普遍化（モデル化）し、得られた知見を共有するために、HRMについてさまざまな見解が提起され、議論されているのはそのためである。

このような状況で、現在、HRMについて語ることは「屋上屋を架する」コトになることを十分に承知しているが、本稿では、世界の人的資源管理研究者は、HRMについて、いかなることをどのように考えているのであろうか、という素朴な疑問から出発し、「クリティカル・マネジメント・スタディーズは人的資源管理をどのように捉えているのか」という問題意識のもとで、特に、「クリティカル・マネジメント・スタディーズでは、人的資源管理の、何が、どのように、批判されているのか」という点に焦点を当てて、いくつかの文献を読み解くことにする。

## 第1節 ハードHRMとソフトHRM — HRMの二面性について

HRMとは本当のところ (actually) 何を意味するのか？ HRMへの「批判的アプローチ」を標榜しているコリングスたち (Collings,D., Wood,G. & Szamosi,L.) は、このような問いを立てて、「この問いに答えることは予想以上に難しい。なぜなら、HRMはその登場以来、その定義をめぐる曖昧さがいまだにほとんど解決されていないからであり、学者や実務家たちのこの用語の使い方はさまざまであり、そのことは、その意味が多様であることだけでなく、何がその中核をなしているかについても（論者の見解が）著しく異なっていることを示している」、と自答しているが、続けて、「少なくともイギリスでは、HRMはソフトアプローチとハードアプローチがライバルとして競い合っている領域である、と見なすことが支配的な定義の一つとなっている」<sup>(3)</sup>、と指摘している。

これはHRMにはハードとソフトという2つの側面が存在していることが、イギリスの（特に、批判的な立場からHRMにアプローチしている）研究者及び実務家たちのなかでほぼ共有化されていることを示している。

トラスたち (Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P.)<sup>(4)</sup> は、ヘンドリーたち (Hendry, C. & Pettigrew, A.)<sup>(5)</sup> の論文を援用する形で、アメリカの文献ではソフトとハードという言葉は使われず、それらをめぐる議論はもっぱらイギリスの文脈で行われてきた、とレビューしている。

イギリスの学界でHRMのなかに「ソフト vs. ハード」という二項対立を見いだした初期の研究として語られているのは、例えば、1980年代後半のゲスト (Guest, D.)<sup>(6)</sup> やトウレイ (Storey, J.)<sup>(7)</sup> の仕事であり、彼らの研究を継承する流れのなかで、今日では、ハードの側面を重要視する立場はミシガン・モデル<sup>(8)</sup> と呼ばれ、ソフトの側面を重要視する立場はハーバード・モデル<sup>(9)</sup> として位置づけられている。

ハードHRMとソフトHRMは、かくして、いまではよく知られた「基本的な」概念であり、多少「古い」がHRMを理解するためには不可欠なキーワードのひとつである。本稿でも、後段において、CMS学派の研究者がそれらの概念をどのように評価しているのかについて繰り返し確認しながら論を進めていくことになるが、そのための予備知識という意味でも、とりあえずハードHRMとソフトHRMの内容(概要)を把握しておくことが必要であろう。但し、それらは resource に重点を置くかそれとも human を重要視するかという観点の違いとして把握されること<sup>(10)</sup>をはじめとして、多様な視点から論じられているために、整理が「難しい」概念でもある。幸いなことに、日本では、岩出博「戦略人材マネジメントの非人間的側面」と栗山直樹「人的資源管理理念の発展にける人間主義的視点の系譜」などで言及され論じられているので、以下、彼らの研究成果を本稿の文脈のなかに「翻訳」して、ソフトHRMとハードHRMの特徴を確認する。

まず、岩出によれば<sup>(11)</sup>、

1) ソフトHRMはコミットメントによる統制とY理論にもとづく施策である。これは従業員の自己統制行動と組織内における高度の信頼関係を導くためにコミットメントの増大を図る「ハイ・コミットメント労働システム」の考え方と同じである。

ハードHRMは厳格な戦略的統制とX理論にもとづく施策である。競争優位の達成が究極目標であり、組織の戦略目的と密接に結びつくと同時に、(施策間の首尾一貫性を保証する)「戦略的適合」の重要性に焦点を当てている。

2) ソフトHRMは、従業員を、自発的に行動し、開発可能でかつ信頼できる「資源的人間」(resourceful human)とみなし、コミュニケーション、動機づけ、リーダーシップを強調する。

ハードHRMは、従業員を、コストであり、競争優位を獲得していく上で最小にすべき投入変数とみなし、他の経済的要素と同等に取り扱っている。

3) ソフトHRMは、組織目標達成のために従業員のコミットメントを獲得する手段とし

てHRMを把握し、従業員の気持ちを勝ち取ることを旨としている。

ハードHRMでは従業員は搾取すべき資源として見做され、そこには商品としてのヒトという資本家的見方が反映されている。

4) ソフトHRMは、組織の成功は競争市場における高い業績の達成に拠るものであるが、そのような高業績は労使間の目標共有を強調した従業員コミットメントの獲得を通じて実現される、という考え方に立っている。

ハードHRMはテイラーリズムにもとづく管理であり、戦略・構造・制度に関する技術的な側面を重視する。人間は他の資源と同様に消費されるべき資源であり、数量的・一括的に取り扱われる。

図表1 ソフトHRMハードHRMの比較

	ソフトHRM	ハードHRM
重視する要素	従業員の組織コミットメント	戦略との適合
代表モデル	ハーバード・モデル ベスト・プラクティス・アプローチ	ミシガン・モデル コンティンジェンシー・アプローチ
労働者観	人間（可能性と尊厳性を持つ） Y理論 自己実現人モデル	資源（組織目的の手段） X理論 経済人モデル
管理統制	従業員による自己統制（内部統制）	管理者による外部統制
理論的基礎	人間関係論・行動科学	経営戦略論・システム理論

〔出典〕 栗山直樹「人的資源管理理念の発展にける人間主義的視点の系譜」31 ページ。

また、栗山に拠れば<sup>(12)</sup>、

第1に、ソフトHRMは、従業員と企業の内的適合(internal fit)を探るものであり、ハーバード・モデルとして知られている。一方、ハードHRMは、外部環境とHRMの外的適合(external fit)を探るものであり、ミシガン大学の研究者などが中心になって提唱したのでミシガン・モデルとも呼ばれている。そのハードHRMは、企業内の3つの要素、すなわち①ミッションと戦略、②組織構造、③HRMをどう合理的に適合させてゆくかを重視し、従業員を組織目標の達成のための資源と位置づける。まず、ミッションと戦略を達成するために組織構造を形成し、そこにHRMを統合し作り上げてゆくというアプローチをとり、「環境－戦略－組織構造－組織過程－業績」というコンティンジェンシー的パラ

タイムに則ったものである。それ故、ソフトHRMが従業員の内発的統制 (intrinsic control) を重視するのに対し、ハードHRMは外部統制 (external control) を管理の中核においている。

第2に、労働者観を比較すると、ソフトHRMでは、人間を未開発の資源を有する可能性にあふれる存在であるにとらえられ、人間の尊厳性を見据え人間主義的視点を有しているものと考えられている。Y理論や自己実現人が前提にされている。ハードHRMは、組織目的の手段としてとらえ、X理論、経済人モデルという労働者観を前提としていて、商品としての労働観を反映している。ハードモデルでは、人間が道具的 (instrumental basis) に取り扱われ、労働者を商品として理解した伝統的な労働者観と相通じている。

尚、(3ページで言及した) トラスたちは、1997年に、企業がどちらの型のHRMを実践しているのかの解明を目指して実施された8つの(アンケート、インタビュー、観察などから成る) ケーススタディを踏まえて、「ハードHRM vs. ソフトHRM」という区分は規範的なものであり、実践的に見れば、企業は表向きには (rhetoric として) ソフト・モデルの教義を頻繁に取り込んで発信しているが、現場の従業員が経験している現実ハード・モデルに似た戦略的統制に関係している、と結論づけている<sup>(13)</sup>。

## 第2節 HRMの歴史的展開

HRMというラベルで知られる「働くヒト対策」はいつ頃生まれたのか? これに関しては、HRMは人事管理の名称変更過ぎないと単純に概念化されることもある。例えば、HRMは「新しい瓶に入った古いワイン」である (Armstrong, M.)<sup>(14)</sup> という言い回しや、「多くの人事部が HRM部に名称変更したが、その役割に変化があったという証拠はほとんどない」という言説 (Guest, D.)<sup>(15)</sup> はそのような文脈のなかで広がった解釈としてよく知られている。しかしながら、HRMは、たとえ「名称変更」であったとしても、そこには変更せざるを得ない事情があったわけであり、その意味で言えば、いずれにしても特定の時代が生み出した歴史的産物であることには間違いがないだろう。

但し、そのようなHRMの生成・展開をどのように把握するかはそれぞれのヒトの史観次第であり、いくつかの時代区分がおこなわれている。例えば、ヒトの管理の歴史的な流れは、HRMを中心に考える立場から、「人事管理 → 人的資源管理 → 戦略的人的資源管理」として把握されることが多い<sup>(16)</sup> が、北欧の研究者イタニ (Itani, S.)<sup>(17)</sup> の眼を借りてヒトの管理の時代的な流れを確認すると、つぎのように整理される。イタニの研究に注目したのは彼がクリティカル・マネジメント・スタディーズの流れに連なる研究者であり、更には、彼独自の視点から考察されているからである。

イタニは、「人的資源管理の根底にはいかなるイデオロギーがあり、それらはどのよう

に変化してきたのか」という視点から、人的資源管理の変遷を批判的に分析・検討している。イタニに拠れば、「ラフに言えば 1880 年代から 1960 年代初め頃までの《ヒトの管理》（people management）の初期の発達には HRM の現代の形態と幾つかの基本的な点で異なっていた」のであり、1960 年前後を HRM の流れの画期として位置づけることができる。したがって、彼の立場では、HRM の歴史は大きく「前史」と「現代の HRM」に区分され、下記のように、更に幾つかの段階に区分される。

## I HRM 前史

- ・初期段階 — 1880 年代～1950 年頃
- ・現代の HRM の始まり — 1950 年代

## II 現代の HRM

- ・1960 年代 — 自由市場の手中にある「組織人」  
1961～1968 年 — 再定義された雇用関係をナチュラルなものであるとする HRM
- ・1970 年代 — ハードな HRM とソフトな HRM  
1969～1977 年 — 解放レジスタンスを目指す HRM の短期間の闘い
- ・1980 年代 — 改革の波  
1978～1993 年 — HRM の国際化と個人の喪失
- ・1990 年代 — 戦略的パートナーとしての HRM  
1994～2001 年 — 制度的な勝利を手に入れた HRM
- ・21 世紀 — グローバリゼーションと新しいキャリア理想  
2002 年～現在 — 新たな始まりと過去の再評価

彼に倣ってそれぞれの時代の特徴を描くと、以下のように纏められるであろう。

### 1950 年代 — 現代の HRM の始まり

1950 年代は、「イデオロギー的にはテイラー主義の合理的特性に回帰的にシフトし、システムの合理化が人間関係論学派の規範的原則に取って代わった」時代であり、ヒトの管理の発達にとって極めて重要な（回転の軸となる）10 年間であった。「なぜならば」、イタニの言葉をそのまま借りれば、「そのとき以降、システムの合理化概念が暗示しているように、マネジメントの構造的分析がビジネスを乗っ取ったからである」。企業と従業員は激化する競争主義的な環境そして多国籍化する環境に改めて順応することが必要になり、もしも正しく分析がおこなわれるならば、企業構造を分権化し最適化することがそのような順応への解決策となるだろう、と見做されるようになったのである。そして、労働は構造的分析を経た構造的変化に適応せざるを得なくなり、新しいマネジメント研究潮流が労働の合理化に向けて動き始め、この適応を助けるために、幾つかの実践的なイノベーションが導入されていった。「アメリカの国内的な文脈で言えば、個々人の課業、義務そ

して責任をリストアップした詳細な職務明細書はその1つであった」。また、一方で、1956年には大陸間に電話ケーブルが設営され、国際化が飛躍的に進展する途が開かれ、他方で、多様化し多国籍化した構造変革が海を超えた国際的な業務を可能にしたために、組織のなかでミドルマネジャーの数が急速に増加した。これもこの時代の顕著な特徴である。そしてもう1つの新たな潮流がコンピュータ科学とオペレーション・リサーチが導入されたことであり、この時期にコンピュータ・メタファーと「システム思考」がマネジメント発達の共通語 (lingua franca) になったのである。

1950年代には、イタニの理解に従えば、ヒトを管理することがプロセス理論を軸にして展開され、「原則」や「機能」のようなコトバがマネジメント文献を席卷し始めた。この時代の最も著名な（影響力のあった）人物がドラッカー (Drucker,P.) であり、彼の著作『マネジメントの実際』(Drucker,P., *The Practice of Management*, Harper,1954) が革新的な作品となった。ドラッカーは目標管理 (MBO) 概念を発明しただけでなく、「人的資源管理 (HRM)」概念も発明したのであり、そのコトバが「労働者と仕事のマネジメント」の章で繰り返し使われている。イタニの解釈では、ドラッカーは当時の人事管理を批判しテイラー主義を20世紀の最も重要なマネジメント発展として考えていたが、しかしながら、他方で、マネジャーに、従業員の社会的並びに道徳的ニーズや挑戦に対する内在的な人間的なニーズ更には仕事における絶えざる発達へのニーズを認めるように要求したのであり、イタニは、ドラッカーと彼に先立つ人々の間にはイデオロギー的に大きな相違があった、と指摘している。ドラッカーは、第1に、ヒトは生まれつき働くことを欲し、本来的には受け身の存在ではなく、第2に、計画と執行は少なくともある程度は常に結合されているべきであり、頭と手はともに働かされなければならない、と信じていた。この点で、イタニの「考えでは、ドラッカーとマルクスは同じ立場に立っていたのである」。

1958年に、それまでの人事管理を批判した書物が刊行された。エドワード・バック (Bakke,E.) の『人的資源の職能』(Bakke,E., *The Human Resources Function*, Yale Labor and Management Center,1958) である。彼は、その著作で、現代企業に対して一連の「合理化された」人的資源の実際を提示し、同時に、人間関係論学派との対決姿勢を明確にして、人的資源の管理は個々のラインマネジャーの責任であるべきである、と論じている。「ドラッカーとバックのテキストはHRMの実践に大きな影響を与えただけではなく、HRMが1960年代に具体的な目に見える研究分野となる端緒を開いたのであった」。

1950年代の特徴として、イタニは、(それまで人事部とか労使関係部としてしばしば言及されていた) HRM部が労働組合の組織化を阻止し動機づけられ安定した作業域を維持することに戦略的に焦点を合わせるようになったことをあげている。高度に構造化された企業内労働市場が追求され、従業員のモラルと仕事への満足が強調されたのである。これは重要な方向転換であった。なぜならば、「(労働組合の設立を認めた雇用関連法が制定された) 1933～1950年代に労働組合の組織化が急速に進み、ヒトの管理において団体

交渉と労使関係が重要視されるようになったからである」。その背景には、1940年代以降ケインズ（Keynes, J.）の理論が経済学や経済政策決定において支配的な理論的フレームワークになっていたが、そのケインズ主義が、（例えば、惨めな貧困の緩和や完全雇用の実施を主張する）社会的平等主義アプローチの重要性を強調し、労働組合の組織化をイデオロギー的に支えるようになっていたという現実があった。数多くの退役軍人や軍隊に国内で雇われていた多数の人々が民間企業や政府系の組織に流れたために、労働運動と軍隊が結びつき、労働組合が、1945年以降の極めて短期間に、アメリカの国家安全上の要件となったのである。この（労働組合の組織化という）流れが、人事部門に、報酬とベネフィット、雇用、対政府関係および労働関係に対応する専門的な部署の設立を求めたのであり、その結果、ミドル・マネジメント層が急速に増大した。しかしながら、イタニの整理によれば、このような「労働組合組織化増大」に向けた動きは、現実には、「新しいビューロクラティック・テクニクを使えば、労働のコントロールを、大量生産産業の労働者の利益に適ったものとして、より自然なものでインパーソナルなものに見せることが可能である、と信じた若干のエリートたちの展望から生まれたものである」。しかも、この労働組合組織化の流れは、冷戦、特に1950年代後半に生じたマッカーサーイズムによって、相対的に短い期間で終わってしまった。

1950年代に「ブームとなった」人事管理の影響は、人事管理関連高等教育プログラムの急速な成長のなかにも見いだすことができる。例えば、日本では、戦後の新しい公共政策や多国籍企業の成長が独自の人事管理アプローチを生み出し成功させたし、他方で、ヨーロッパでは、マーシャルプランが（アメリカのビジネスやファンド、アメリカ政府によって唱道された）人事管理を、それぞれの国の環境に合わせて、促進させていった。このような（人事管理の考え方がアメリカの影響のもとで急速に発展するという）流れは1960年代にも続いたのであり、特に、「自由市場」イデオロギーは信用を獲得し、多国籍企業が経済的にも政治的にも大きな影響を及ぼす時代が始まったのである。

## 1960年代 — 自由市場の手中にある「組織人」

現代のHRMは、イタニの解釈に従えば、1960年代に、特に、イギリスのタビストック人的資源研究所の（組織のテクニカルな側面と人間的な側面の統合を目指した）研究を通して、急速に発達し、その1960年代に、HRMは、アメリカにおいて、他のものとは明確に区別される真に独特なそして正当性を有するアカデミックな分野になった。そして、「アカデミアは — 特に、絶えざる成長を遂げていたMBAプログラムを利用するなかで — 既に存在していたシステムティックな合理主義というイデオロギーをむきになって取り出し、合理的なマネジャーという考え方をより一層発達させていった」。「この高等教育内部の傾向はアングロサクソン系の国々に止まることなく、フィンランドのようなヨー



ロッパ大陸の国々に紹介され実行に移されていった」。このHRM政策の急速なそしてグローバル規模の普及を促したのが新たに出現したネオリベラリズム・イデオロギーである。

ビジネス・スクールにおいて — これはアメリカで典型的に見られたことであるが — つぎのような考え方が広められた。「制約された資源を効率的に配分するのは（マネジャーというよりはむしろ）市場であり、株主価値の極大化が唯一の企業目標であるべきであり、したがって、マネジャーは（ファイナンシャルな）市場の力に反応するように奨励されなければならない」、と。これは、イタニによれば、（ドラッカーが、会社の最も重要な社会的責任は適当な利潤を目指すことであるとの考えを明示的に提示した）1950年代からのイデオロギー的な分離を示すものであり、そこには、労働側のニーズと企業利潤の間に避けられない対立が存在している。20世紀、ラフに言えば、1960年までは、企業は、長期的な繁栄とサバイバルを確実なものとし、雇用を創出し、国民の戦略的な利益を追求し、サプライヤーのネットワークを支援し、新しいテクノロジーを開発し、株主のために適切な収益を生み出すために、多数の利害を調整し総合化してきたが、1960年代以降事情が変化し、会社とその従業員を管理することの性質が対決型のパワフルな新しい流れに転化したのである。そしてその流れは企業効率を強化したが、他方で、同時に株主およびマネジメント側双方のコミットメントを縮小し、マネジメント実践と雇用条件のレベルを低下させ、「ベネフィットの民営化と損失の社会化」というシステム的なリスクを高め、結局はさまざまなリストラ策をうみだしたのであり、それを象徴している事象が多国籍企業の誕生とその成長だったのである。

また1960年代にシステム思考と分権化が進み、企業において財務機能が強化され、M&Aの数が増加し、「関係のない多様化のコングロマリットモデル」とも形容されるファイナンス・モデルを採用する企業が続出し、企業は資産の集合体あるいは契約の束として見做されるようになった。これは（企業はユニークな歴史と競争力をもつ社会的存在であり、そのなかで株主が周辺的な役割を果たしている、と考える）伝統的な企業観と対立するものである。そのために、販売や生産部門ではなく財務部署からCEOへと昇進するケースが増加した。これは企業の人事政策にも大きな影響を与え、巨大多国籍企業が次第に出現するようになったのはこのためである。これらは、イタニによれば、ネオリベラル的な考え方の企業的解釈の事例であるが、彼は、同時に、1960年代が多くの国々において重要な法的変革がおこなわれた時代であることにも注目している。例えば、アメリカでは、1963年に同一賃金法が制定され、1964年には公民法が制定されている。しかしながら、「不幸にも、これらの法律には、例えば、ビジネス・スクールでは、10数年後まで、関心が払われなかったのである」。

この時期、アメリカ社会の個人主義化そしてその理想化がピークを迎えた。それを促したのが組織心理学や組織行動学を学問的背景にもつ学者たち（Argyris,C., Maslow,A., McG-

regor,D.,Miles,A.,Likert,R.,Whyte,W.) の組織論やマネジメント理論であり、彼らの考え方が、イタニによれば — 多分、文字化されていたわけではないが — アメリカ社会の個人主義的なそしてハイアラーキ的価値を支持し、支配的な資本主義的イデオロギーおよびエリートのイデオロギーを象徴するものとなり、経営者主義的な(マネジリアル(managerial))言説そしてとりとめのない実践をつくりだし、それを通して、現代的な労働者の主体が変化し形成されコントロールされたのであった。そしてこの新しい理論は(仕事それ自身が内的な価値を持ち、仕事に従業員の主体性と仕事および会社を結合させることによって存在と結びつきはじめた、という)一般的な見方を構成することに成功したのである。例えば、マイルズ(Miles,A.)の「人的資源モデル」 — これはマクレガー(McGregor,D.)やリッカート(Likert,R.)などの成果に負っている — はその一例であり、そこには、従業員の知識と経験は組織にとって決定的に重要であり、もし正しく使われたならば、従業員の意思決定と自己統制の改善(別の言葉で言い換えると、高い生産性と職務満足)をもたらすだろう、との示唆があった。また、ローゼン(Rosen,M.)<sup>(18)</sup>が1984年に述べたように、「新しい理論は支配的な社会的規範を反映し、それがいまや大学や急速に増えた組織関連文献を通して制度化されはじめたのである」り、マーチン(Martin,J.)<sup>(19)</sup>によれば、「ビジネス・スクールで教えられる人事管理は1960年代にドラスティックに変化したのだ。この変化は大雑把に言えば・・・1959年に設立された2つのビジネス・スクールから始まったものであり、そこでは、ビジネス・スクールのカリキュラムは多数の行動科学を組み入れるべきである、と説得力をもって議論され」ていた。この時代の人事関連の文献で、*Human Resource Management Journal*に典型的に見られるように、組織行動との関連で論じる執筆者たちが増えているのはそのためである。

上記のようなマクロ的な状況からミクロベルに眼を転じると、イタニによれば、アメリカ労働者を語る有力な概念は「組織人」(organizational man)として規定することから始まっている。その典型的な属性は、「白人、男性、自律的、スピリチュアル、自己実現(上昇志向)、自由・解放といったリベラルな価値観、自己啓発」であり、そのような労働者は「組織人が秘められた力を行使して成長し競争できる新しいジャイアント・コーポレーションのハイアラーキ構造の中に存在していた」。彼らは、雇われ従業員という新しい中産階級であり、個人主義的な(プロテスタント倫理に起源を有するがその後すぐにマネジリアル・エトスに転化した)「成功倫理(success ethics)」(ビューロクラティック倫理)を信奉していた。組織人は、イタニに拠れば、彼らがマスコンシューマリズムに埋没し上司や権威に無批判的な忠誠心を抱いていること考えると、マルクーゼ(Marcuse,H.)の「一次元的人間」(One-Dimensional Man)である。

このような新しいタイプの人間と会社をマッチングさせるうえで重要な役割を果たしたのが、イタニによれば、HRMだったのである。

1960年代は、会社が急速に発達するに伴いHRM部門も急速に成長するなかで、人事

のプロを目指す人々が現れた時代である。彼らの多くはA S P A (American Society of Personal Administration)に加入して「資格証明書」を授与され、その職業が公的に認められるようになった。人事プロフェッショナルという専門家の誕生である。会社は、HRMを通して、伝統的な物質的インセンティブに加えて、仕事に（「面白い仕事」「何かを達成する経験」「ヒトとしての成長感」「責任と認められること」等々の）新しい意味を与えはじめた。従業員は、会社の目標を達成すると同時に、自分の能力も十分に発揮することができるようになったのである。

更に、HRMは、会社内でパワーと富の拡散が進む中で、そのような拡散現象を正当化し説明するうえで重要な役割を果たした。これに力を貸したのが「知識労働者」や専門知識の重要性を強調する理論であり、そこでは、二極分化社会の出現は才能や知力のでこぼこな配分の論理的なそしてナチュラルな結果であると論じられている。新しいネオリベラルな理想によってメリトクラシーが組織のナチュラルな一部分としてつくりあげられ、現代的な人事管理という考え方によって資本主義の新しい段階（不平等が累進的に進む分極化された社会）が合法化されたのである。イタニは、グラントマン『資本主義、社会的特権そしてマネジリアル・イデオロギー』（Grantman, E., *Capitalism, Social Privilege and Managerial Ideologies*, Ashgate Publishing, 2005）を参照して、この時期に、マネジメントの教師やコンサルタントが新しい秩序の頂点に祭り上げられそれが慣習化した、と述べている。そして、1960年代の終盤に向かうと、「オーガニゼーション・マン」に加えて「オーガニゼーション・ウーマン」が現れ、テクノロジーの発達に伴って、時代は新しい局面に突入していったのである。

## 1970年代 - ハードなHRMとソフトなHRM

1970年代に入ると実践でも研究の場でも、HRM概念が人事管理概念に取って代わり、それが、少なくとも英語圏では、今日まで続いている<sup>(20)</sup>。

また、1970～1971年にコンピュータの発達やマイクロプロフェッサーやフィロップシーの導入があり、HRMはデジタルで打算的な（calculative）性格なものへと歩き始めた。これをより一層促進したのがHRMのための情報システムの開発やコンピュータ・ベースの人的資源システムの展開であり、人的資源会計の発達であった。HRMの数値化である。

HRMは、一方で、徐々に打算的なそして“ハードな”ものになったが、他方で、1970年代は（特に、アメリカで）組織行動や心理学を志向する多数の研究者や実務家をうみだした時代であった。これは労使関係への関心の低下と関連していた事象である。このような傾向は幾つかの重大な変革によってうみだされたが、従業員の高学歴化が進み、カレッジ卒の従業員が組合にほとんど関心を示さなくなったことが最大の要因であり、（アメリカでは）法制度の改革がおこなわれたことも組合離れに拍車が掛かった要因である。HR

Mの実践と研究が（労使関係をなおざりにして）心理学により多くの関心を向けるようになったのはその結果だったのである。しかしながら、これは組合員と非組合員のなかに深刻な給料格差をうみだし、また（1970年代のアメリカでは）雇用関連法が相次いで制定されたために、HRMには経営者が新しい法律に違反しないようにあるいは会社が告訴されないように対応する役割を与えられ、法的マターが人事機能の重要な側面となり、それがナチュラルに制度的な機能になっていった。更に付け加えれば、女性の社会進出が飛躍的に拡大したのもこの時代であり、ジェンダーが組織論や管理論で1970年代の中頃に初めて論じられている。

1970～1980年に生まれた日本の経済成功は独自のHRMモデルの結果であると見做された。それは、共生哲学、参加管理、従業員への積極的投資のようなハイ・パフォーマンス・プラクティスに基づくものであり、西欧のHRMを従業員のメンテナンス志向からディベロップメント志向へと転換させる契機となった。1970年代におこなわれた実証研究では「合理的な経営者」という「間違っただけ」の仮説が注目されていたが、学界の多くは経営者ではなくむしろ従業員に関心を寄せていた。ビジネス・スクール、特に、アメリカのビジネス・スクールが、ソシオロジー、歴史、人類学等をはじめとする多彩な人文系の研究者の招聘をはじめたのもこの時代である。かくして、社会構造、規制、グローバルな経済環境、アカデミックな研究そして従業員のタイプ等々に生じた変化がHRMをよりソフトな実践へと向かわせたが、その性格としては依然としてあるいは以前よりも打算的で道具的なものであった。

この対立は、後に学界内で、「ソフトHRM vs. ハードHRM」論争と形容されているものであり、イタニによれば、これは単純化された二分法ではあるが、HRMの管理上の（controlling）役割についての考え方の主要な違いを指摘しているものとして有益である。

HRMのソフト的潮流の前提となっていたのはヒューマニズや人間関係論運動の展開である。そこには、従業員は、組織が彼らの個人的な欲求を注意深く考慮しそれをビジネスの目標と結び付けるならば、より良く反応するだろう、との考え方が横たわっていた。参加、訓練、コミュニケーションといったソフトHRMの実践は従業員の発達を可能にする仕事環境をつくりだすことに焦点を合わせた施策である。従業員の創造性やコミットメントそして個人的スキルが組織の成功に寄与すると考えられ、従業員がキー資源として見做されている。アカデミックな文献では、一般的に、ソフトHRMは「統合された人間的な組織のなかではヒトを成長させる可能性が生まれる」と考えた「首尾一貫して、ポジティブなそして楽観主義的な経営哲学」として位置づけられている。

ソフトHRMでは、従業員の採用は、候補者のパーソナリティ、社会的個性、潜在力そして統合への態度に基づいておこなわれるものである、とされている。なぜならば、従業員は労働力を売っているのではなく、心理的な規範や欲求によって突き動かされているからである。このことは、イタニによれば、マズローの欲求5階層説がソフトHRMの出現

に大きな影響を与えたことを物語っている（ソフトHRMでは従業員の達成欲求が重要視されている）し、今日でもその影響が規範的従業員統制関連の文献のなかに色濃く残っている。1960年代でもすでに仕事には固有の価値があり仕事が自己実現の1つの方法であることが認識されていたが、ソフトHRMはこれに論理的につながる流れである。しかしながら、そこにはあきらかに、イタニの解釈に従えば、フーコー（Foucault, M.）の「自我の技法（the technique of the self）」および主体操作に類似したものが見られる。ソフトHRMは、現代の高学歴従業員に、現代組織のニーズに合った仕事の側面（例えば、革新性、フレキシビリティ、効率性、生産性）を高める方向に自己を導くこと（「自我の技法」を利用すること）を教えたのである。そして今日では、それらはすべてイデオロギー的に肯定され、ポジティブな従業員特性として当然視されているが、この自我の技法は、クリティカル・セオリーから言えば、ソフトHRMへの厳しい批判として解釈される代物である。

ソフトHRMは、たとえそれが洗練化され捉えにくくなり、「再生」アプローチとして知られる）「高度なコミットメント」政策を通して達成されているとしても、HRMの他のいかなる形態と比べても非常に高度な従業員搾取である、と特に厳しく批判しているのがレッゲ（Legge, K.）、ゲスト（Guest, D.）そしてパーセル（Purcell, J.）である。彼らの言葉を借りれば、ソフトHRMは操作マネジメントや心理的な組織環境を支援するようにデザインされている。労働者は、取り込まれ、動機づけられ、コミットしている。しかし、彼らによれば、労働者は実感していないが、それは、よりハードに働き、ストレスを強め、生活の質を低下させるなかで、達成されているのであり、ソフトHRMは「変装した」ハードHRMなのである（羊の皮を着たオオカミ）。このことから、ハードHRMの方が、ソフトHRMに比べると、前者が少なくとも会社と労働者間の対立を隠さず対立がないようなふりをしていないために、多少はましである、という含意を読み取ることができる。

イタニの批判はとどまることなく、つぎのように続いている。「批判的なHRM文献がHRMの経営者主義を批判しているのは当然であるが、彼らが、労働者の立場から、良いあるいは正しいHRMは何なのか？と問いかけることができない現状は驚くべき事柄である」、と。これは、「労働には内在的に価値がある」とは、現実の問題として、全く問題がない仮定なのであろうか、という疑問でもある。イタニが注目したのは1989年のローズ（Rose, N.）の見解（「労働者は仕事に意味と威厳を見いだすことによって、生産に対する責任を感じ、自己の価値が生産物としてのそして経験としての仕事の質の中に具体化され反映され高められていることを感じている」）（Rose, N., *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*, Free Assn Books, 1989）である。このような解釈には、イタニによれば、マルクスの商品フェティシズム原理に通じるものがあり、例えば、パーセルがソフトHRMを会社の立場から熟考して、何故にすべての会社がソフトモデルに従わないのだろうか、と問題提起しているのは当然である（Purcell, J., “The challenge of human resource management for industrial relations research and practice” , *The International Journal of Human Resource*

Management,4-3,1993)。というのは、パーセル自身がソフトHRMは「ファンタジーであり、現実から遊離している」と自答しているように、このHRMモデルは（IBMやHPなどの）多国籍企業の手で洗練化されたが、それらの企業は経済の低迷に直面したときジョブ・セキュリティというHRMの前提を放棄してしまったからであり、他の企業も同じ途を歩んでいる。結局、ソフトHRMはレトリックにすぎず、「求めても求められない夢」だったのである。

他方で、ハードHRMはヒトを他の資産と同等な資源として見なしている。ここから、人的資源はできる限り安く入手しできうる限り効率的に利用されるべきである、という考え方が生まれてくる。ハードHRMのもとでは、主要な関心はパフォーマンス・マネジメントに向けられ、企業の競争的優位の達成という究極の目標に向けて個人の活動が統制されている。ソフトHRMは人間関係運動から生まれた規範的で非間接的な統制に依拠していたが、ハードHRMは打算的で合理的で直接的な統制に依拠するものであり、それは歴史的には科学的管理にルーツを持っている。更に言えば、ソフトHRMが「ハイ・コミットメント・モデル」であるのに対して、ハードHRMは「ロー・コミットメント・モデル」であり、必要な時点で採用され、最低限度の訓練が実施されるにすぎず、必要がなくなった時点で解雇される。ハードHRMは産業や企業によって非常にコストパフォーマンスに優れたモデルであることが論証されているが、そのケースでは、フレキシビリティや労働強化が高く評価され、アウトソーシング、業績管理、ダウンサイジングがツールである。いずれにしても、イタニの評価では、ハードHRMはHRMがトップマネジメントの戦略的意志決定の一部として統合された最初のモデルであり、その意味で言えば、1970年代のハードHRM思想は1990年代の戦略的HRMを先取りしていたのである。

## 1980年代 — 改革の波

1970年代にHRMの性質が変化したが、1980年代はその変化がより一層明確になった時代である。約30年の時間を経て、1980年代に、経営者主義イデオロギーが合理的なシステム思考から組織文化あるいは品質管理へとシフトした、というのが大方の共通理解になっている。

HRMに影響を与えたのが社会レベルの大きな変化である。例えば、アメリカの労働市場がルーズになり、失業がドラスティックに増加し、ハイパー・インフレが生じ、インターナショナル規模で競争が激化し、多国籍企業のグローバルな展開に合わせて規制緩和が進み、また多国籍企業の分権化が相次ぎ、ダウンサイジング（ブルーカラーの大量解雇）がおこなわれ、人事のプロのようなホワイトカラーのジョブも大きく削減された。そしてこのような変化を背景にして、人事部門の未来志向型ソフトモデルから短期志向・ハード型・消火活動型（fire-fighting）モデルへの転換が押し進められていった。

イタニは各種の文献を参照して当時の現状をつぎのように描いている。HRM部門はドルとセントを通して語らざるを得なくなり、自分のポジションも経済的モノサシで正当化され、人事担当マネジャーは過小評価されていると感じるようになっていった；HRM部門は従業員志向であることやめ、ビジネス志向になった；1980年代のHRMは会社の「人間サイド」としての自らの役割を忘れてしまった、等。要するに、「HRMは未来を切り開き安泰にするために“魂を売り渡”さざるを得なかった」のだ。それは（いまだブームになっていなかった）戦略的なHRMの出現を準備したかのようなシフトであり、また他方で、科学的管理への回帰でもあり、科学やアカデミックな研究はそのような流れ作りに重大な役割を果たしたのである。アルベッソン(Alvesson,M.)の表現を借りれば、「1980年代は、特殊な（道具的なタイプの）組織研究が異常に増加し、学者が理論のプロデューサーとして見なされ、実務家（特に、経営者）がバイヤーとして見なされる時代であった」。<sup>(21)</sup>

HRMは、批判的な声を総合すると、この時期に、従業員を統制するメカニズムであっただけでなく多国籍企業がその政策に人間的な外見（face）を与える場合に好んで使われる言説になったのであり、その実践は道徳的に疑問視されるものである。1980年代以前にはHRMというタームがほとんど使われていなかったイギリスでも、1980年代に入ると、政治的、社会的そして経済的変化のなかで、HRMがかつての語彙に取って代わってしまったが、そのHRMは、例えば、「道具的な合理性という冷酷な支配がレトリカルな柔らかな衣をまとっている」<sup>(22)</sup>、と評されている。

HRMに影響を与えたもう一つの流れが労働力の多様化であり、これがアメリカに（組織のサバイバルに必要なものとして）概念としても実践としても「ダイバーシティー・マネジメント」をもたらし、ダイバーシティー・マネジメントは人事担当者の仕事の重要な部分になっていった。組織ダイバーシティーと従業員ダイバーシティーがリンクしているために、会社は「小さなアイデンティティグループ重視」から「ダイバーシティーから学ぶ」という方向に軸足を移さざるを得なかったのであり、平等主義的な組織文化がマネジメントの規範的な理想として見なされ、それが効率の向上をもたらす、と考えられたのである。

組織文化重視の経営は、特に、知識集約企業のなかで展開されたが、この流れは急速に産業の枠を超えて広がっていった。日本の多国籍企業の成功はその「強い」文化の結果であると考えられたこともあって、組織文化をテーマにした文献がこの時期に増加した。それは、例えば、“思想統制”、“鉄の檻（アイアン・ケージ）”、“個人の操作である”等々として批判的にも考察されたが、一般的には、1980年代は組織文化が新しい経営者イデオロギーとして位置づけられ、概念としても現象としても成功し重要視された時代である。

1980年代の社会変化は、イタニによれば、アカデミックな研究を、組織文化に典型的に表れているように、実践志向へと向かわせたのであり、実務者志向の見解が支配的にな

っていった。「この時期のアカデミックな社会科学は、財界や政界のエリートに好まれるように、“根深い錯覚や誤解”にイデオロギー的に装填され（charge）取り囲まれていた」のである。このような状況をイタニは多くの文献を参照してつぎのように整理している。

「1980年代後半に入ると、HRMは概念として政界のリーダーに好まれるようになり・・・HRM研究の必要性が高まり、また、新しい規範的なマネジリアル理想が、企業が物的なアーチファクトの単なる集まりではなく従業員と彼らの価値の総計であると見做されたために、研究の焦点を“組織の生産”へとシフトさせ、新しい研究はヒトを企業の最も重要な資産として考えるようになったが、他方で、批判的なHRM研究は、複雑な組織構造を単純化することに没頭しているとして、過小評価され、黙殺されたのである」、と。この時期に、イタニによれば、オルタナティブなことが、選ばれた考え方や見解を普及させそれが事実上の“常識”になることを望んでいる支配者グループによって、人目につかないようにされてしまった、という意味で、グラムシ（A.Gramsci）のイデオロギー・ヘゲモニーに類似した状況が生まれたのである。

そして、研究の「均質化」に伴って、大学のHRMおよびマネジメント教育も、一般的な傾向として、その目的と内容の点で、無批判的なものになっていった。高等教育では、マネジメントの歴史が無視され、現実には、財界や政界好みのマネジメント知識を社会的に組み立てて広める方向でおこなわれているのではないのか、という疑問がでてくる所以である。

1980年代は、イタニによれば、「全体として見れば、現代的なHRMと企業業績のリンクを調査研究し、多国籍企業などに外部から見て正当であると見做されるような現代的なHRMの実践と理想を提供することが有益なことであろう、と考えられた」と総括される時代であり、そこからつぎのような課題が展望されている。「1980年代はHRMを新しいアベニューに向けて理論と実践の両面に亘ってかつてなかったほど大きくまた急速に展開させた時代であった」。

## 1990年代 — 戦略的パートナーとしてのHRM

1980年の終盤から1990年代の時期にHRMはとてつもなく大きな展開を経験した。1990年代は戦略的人的資源管理（SHRM）の時代である。一般的には、戦略的人的資源管理は、急速な変革、競争の激化、高い効率を求める圧力と闘うために、実践的にも概念的にも、企業の全体的な戦略的計画に統合されているHRMである、と解されているが、イタニによれば、SHRMは重層的であり、そこには、上記のような包括的な意味以外により個別的な（particularized）意味が隠されている。そのことは（イタニが引用している）つぎのような先行的研究のなかで指摘されている。SHRMは、「組織がその目標を達成することができるように意図的に人的資源を計画的に発達させ活動させる様式（pattern）」



である (Wright, P. & McMahan, G.)<sup>(23)</sup>、「強くコミットし能力が高い労働力を戦略的に配置し、数々の文化的、構造的そして人事的なテクニックを駆使して、競争的優位性の達成を目指す、雇用管理に対する特別なアプローチである」<sup>(24)</sup> (Storey, J.)、等々。SHRMの定義には (論者ごとによりかなり相違し) 大きな幅があるが、「SHRMの出現はHRMへの焦点の合わせ方を大きく変え、ヒトの管理の発達にとって理論的にも実践的にも画期」(Kaufmann, B.)<sup>(25)</sup> だったのである。いずれにしても、SHRMは従業員およびHRM制度には競争的優位性の長期的な源を供給する可能性があるという考え方を支持しそれに根拠を与えるものであり、HRMで議論されてきた問題 (HRMと企業業績の関係: company performance relationship) を解決する、と論じられた時代が1990年代だったのである。

また1990年代に、SHRMは、ヒトの管理と研究を、従業員管理へのミクロ的そして心理志向的アプローチから、外部の経済的環境や企業構造を射程に入れて人的資源という性能を組織サバイバルや成長に一体化させることに焦点を合わせたアプローチへと押し広げた。これは「資源ベースの (resource-based view) 企業観」であり、人的資本が、価値ある、希少な、比類なき、代用不可能な戦略的資産、競争的優位の源として見做されている。これらの流れは、イタニに拠れば、HRMが、心理学や組織行動よりもむしろ経済学とより連携するようになったことを示している。

そして、それに関連して、当然のことであるが、この傾向は (その時代に一世を風靡した) イデオロギー的に「規範的な」組織文化とマッチしているのか、という疑問がうまれた。これに対する解答が、「SHRMアプローチでは、多くの場合 (すべてではないが)、文脈 (context) が決定的に重要な要因である」、というものであった。研究者たちは、“ベスト・プラクティス” アプローチに代わって、“ベスト・フィット” アプローチに転じるようになり、HRM実践の普遍化に関してかなりの懐疑的な態度がうまれた。SHRMの成功は、産業、企業の規模と型、職業区分、特に、文脈をつくりだし形成している民族のおよび組織的文化に条件付けられるものである、と。何故ならば、彼らによれば、人的資源アーキテクチャと戦略的能力そしてその戦略を実行する過程の一致 (フィット: fit) が人的資源を競争的優位に導く基盤であるからである。成功した人的資源システム、ベスト・プラクティスを再現することは、高度に複雑なシステムのなかで相互に作用し合っているすべての要因を理解しなければならぬために、事実上不可能である、という訳である。戦略は文脈次第 (条件付きの代物) なのである。

イタニは、上記のような視点に立ち、SHRMをつぎのように評価している。従業員を管理する極めて戦略的な機能としてのHRMの出現は1つの現状打破 (breakthrough) として見做し得るものであり、SHRMは、現代のビジネスを、多くに点で、変化させた、と。それは、特に、多国籍企業の行動のなかに表れた現象であり、そのSHRMと企業業績の向上に因果関係を見いだすことは難しいが、同時に、企業戦略とHRM政策を一列にしたことが企業に長期的により多くの利益をもたらさなかったと結論づけることも同じよ

うに困難である。また、イタニの表現を借りれば、「もう1つ (alternatively) 多少大げさに言えば、従業員が経営者に対して保持してきた（かろうじて残っていた）パワーや権威を失っていく流れに、別の形ではあるが、論理的に付け加えられたのがSHRMであった」のであり、このことが幾つかの疑問を生み出してきた。例えば、「従業員が資産であるならば、何故に、レイオフやダウンサイジングが現代ビジネスの切っても切れない部分となったのか？」と。というのは、SHRMの文献では従業員自身からのヒアリングはほとんどなく、彼らは“目的に対する”声なき“手段”として扱われているからである。このような現状のなかで、イタニが「私の知る限り」という前置きをして（従業員の感じ方に意識的に言及した著名な研究として）取り上げているのが、ホープ-ハイリィ、ファーンダレ、トラス（Hope-Hailey, V., Farndale, E. & Truss, C.）の研究（Hope-Hailey, V., Farndale, E. & Truss, C. “The HR department's role in organisational performance”, *Human Resource Management Journal*, 15(3), 2005）である。彼らに拠れば、人的資源が完全に統合された「戦略的パートナー」としてのステイタスを獲得した場合でも、そのことがトップマネジメント以外のすべての従業員のなかに満足ではなくむしろ不満（フラストレーションや仲たがいの感情）をもたらしていたのである。

SHRMは国内的に大量生産方式でコスト削減を達成できなくなり（ヒトを最も価値あるな資源として位置づける）戦略主導（strategy-driven）という新たなレトリックを必要とした欧米の多国籍企業によって始められたHRMであるが、そのアングロサクソンのHRM実践が、ヨーロッパ大陸、ラテンアメリカ、アジアそしてアフリカに広がった時代が1990年代であった。グローバル化や従業員ダイバーシティーが進み、企業に挑戦の機会をつくりだした。これがインターネットの出現に代表されるテクノロジー・ブレイクスルーと結びついたときに、完全に新しい基準（フレキシビリティ）が必要であることが明白になった。多国籍企業は即座に無形資産や「知的資本」に依存するようになり、人的資源のなかで最高の才能を動機づけ保持する課題が最優先事項となったのである。インターネットとE-Mailによって幾つかのジョブが「1日24時間・週7日、休みなし」になり、パートタイム、コンテンポラリー契約が増加し、遠距離労働が革命的に変化した。また労働力や仕事パターンが多様化し、多くの人的資源の実際が劇的に変化し、多くの従業員がかなり自律的に自分の仕事の性質を決めるようになっていった。組織が「バウンダリーレス・キャリアの時代」に移行したのである。これは仕事への新しい（フレキシブルで多角的な）コミットメントを意味するものであり、組織というよりもむしろ個人がキャリアのオーナーである。これらの「バウンダリーレスな」人々は新たに生まれた（例えば、Eコマースなどの）産業で働いているが、そこではハイアラーキが少なく、「クリエイティビティ」のためのスペースが拡がり、その結果として、規範的なコントロールメカニズムをもたらしている。

1990年代に生じたこれらの変化は、HRMの役割を、未利用の人的資源を最大限活用

することから、仕事と組織目標を暗黙だが理解している労働者を支援し、使用者と従業員で共有される心理的契約を構築することへと大きく転換させることになった。これらの（1990年代に生じた）新しい黙示的なコントロールメカニズムやフレキシブルな傾向は厳しく批判されている。例えば、レッゲはその一人であり、彼女は、人間の視点から、「1日24時間・週7日働く」社会や労働現場が深刻な結果（かつてないほどのストレスにさいなまされ私生活を享受できないこと）をもたらす、と指摘してきた。レッゲの言葉を借用すれば<sup>(26)</sup>、強い企業文化やチームワークが強調され、「ジャストインタイム生産」「TQM」などの効率重視のインベーションが開発されるなかで、会社には「インヒューマン・リソース・マネジメント」の新しい形態が必要だったのである。イタニによれば、レッゲが用いている「仕事の“インヒューマニティ”」は誇張的な表現であるが、マルクスの疎外に類似していると同時に、脱工業化でポストモダンの高度にハイテクな現代社会の文脈に適したコトバである。

## 21世紀 — グローバリゼーションと新しいキャリア理想

2000年代に入ってHRMは研究の面でも実践的にもいくつかの節目を迎え旋回している。その1つはHRM実践のグローバル化の進展であり、HRMを変革させたもう1つの流れが国際規模のデジタル化である。

多国籍企業（multinational company）が国境を超えた（transnational）企業となり「本国の」企業と「現地の」企業の区別が消え去っただけではなく、アメリカやヨーロッパそして日本企業によって始められた多国籍企業だけではなく、中国、インド、ロシアそしてブラジル発の多国籍企業の数が増加している。そしてグローバリゼーションとデジタル化が結びついて仕事の基盤だけではなくキャリアの性質そのものが大きく変化した。

現代の従業員の多くは雇われた組織に以前と同じようにコミットしているのではなく、心理的にも物理的にも地理的にも軽々と境界を超えている。このために、組織の立場から言えば、「タレント・マネジメント」の重要性が高まり、「最もできる、才能ある」従業員を求める競争が激化したのであり、逆に、従業員の立場に立てば、一方で、「グローバルなキャリア」の機会が増えたが、他方で、労働環境的なリスクが高まり、「不安定労働者」や短期間労働者が増加したのである。このような雇用の不平等に2008年以降は金融危機が加わり、それらは外圧として作用した。ビジネスのグローバル化、厳しいフィナンシャル競争そして経済の失速が一体化し、それが経営者（特に人事担当マネジャー）にとって複雑な「倫理的負担」となり、倫理を組み込んだ組織文化を求める動きが大きくなっていった。

仕事に関連した不平等、ダウンサイジング、経済の不確実性、効率を求める経営に加え、仕事以外にも（テロ、気候変動、株の暴落、自然災害などの）懸念事項が増え、HRM実

務家はその対応に追われるようになったが、このような従業員の精神的に疲労した状態は（マルクスが論じた）“疎外”に類似している、と指摘されている。例えば、「マルクスの疎外概念は、今日議論されている「従業員の燃え尽き症候群」「コミットメントや満足感の欠落」「意味を見いだせない仕事」に極めて関連している」、と。

イタニは上記のような現状を踏まえて、「そのような不満や疎外が現代社会の人々のなかにどの程度存在しているかに関係なく、我々は公平に論じることができる」と前置きしてつぎのように述べている。「HRMのプロたちは、物質的には過去のいつの時代よりも豊かになった世界で、より複雑でヘビーな労働環境のなかで、行動している」が、他方で、「現代のHRM研究では道具主義的な視点からマネジリアル的で画一的なアプローチがスポットライトを浴び、分析における政治学や社会学の役割が無視されている」、と。現代は、批判的な人々の立場から言えば、「21世紀のHRMは益々ハードに（人件費に怯えて）打算的になり、イデオロギー的には、30年の規範的な時期を経て、合理主義にシフトバックした」時代である。

しかしながら、イタニによれば、規範的な時代が、確かに基本的な面では異なっているが、いまだに続いているような兆候も見られる。デジタル化とグローバル化とともに、知識経済化が進み、その内容が複雑になったために、生産的な労働をモニターし測定することが、不可能ではないが、困難になったのである。このような混乱や非効率の危機を克服するために、指導的立場にある（特に、IT、メディア、金融関連の）多国籍企業は、従業員に、仕事で「自分のパーソナリティを活かす」ことを奨励し始めた。従業員として雇用されたのは（働くことはサバイバルに必要な何かというよりはむしろ道具的な価値を持たない選択的なライフスタイルである、という考え方をしている）Y世代やZ世代である。従業員アイデンティティは経営側のコントロールを強化するために「規制され」、個性、違いを表現し面白さを持つことによって“自分自身である（be themselves）こと”が奨励されることになった。従業員には、時間、仕事場所に関して、際限なき自由が供与され、仕事場所には、いまや、サウナ、ベッド、音楽室、フリーバー、ボルダリングが装備されている。また20世紀のパワー関係や伝統的なコーポレートキャリアが無視されたかのように、CEOがパーカーやゲバラがプリントされたTシャツを着用している。このような企業では、「ウエーバー流の官僚制のパワーは（従業員に自律性という印象を与えている）プロジェクトベースのチームワークやスタッフの絶えざる再構築の前で完全に姿を消している」。

従業員の自由時間と労働時間が作業環境のなかで1つの状況に融合する傾向が強まっているが、そこには、イタニによれば、「生産的でなければならないという圧力が存在している」（ボートとしていることは、効率的ではないと考えられているために、罪の意識に苛まれる）。E-mailは、4時から11時まで会社のシステムでチェックされている。ジョブはもはや一連の具体的なタスクではなくなり、たとえ職務記述書を契約時に交わしていたと

しても、それは実際の仕事と関係なきものになっている。従業員には行動の自由が与えられ、何時でもそしてどこでも仕事をして良いことになっているが、彼らは常に「呼び出される (on call)」という不自由にさいなまされている。「結果的には、極端な例ではあるが、見た目には際限なく自由があり“趣味”で生活費を稼いでいるかのように見えるが、仕事が社会生活のユニバーサルな準拠点に転化している」。HRMはいまや従業員を包括的に監視することから解放されたのであり、それは“ネオリベラルな”コントロールとして語られている。

勿論あえて言うまでもなく、「今日、すべてのジョブが時間と場所から切り離されているわけではなく、伝統的な“8時から4時まで勤務の”労働が多くの産業でいまだ基準である」。しかしながら、西欧社会ではモノをつくる仕事が劇的に減少し、知識労働が現代社会の強力な足場になりつつあることは事実である。そしてこのことが実践としてのHRMそして科学としてのHRMに多大な課題を投げかけている。例えば、HRMのプロは、果たして、高まる生産性向上という要求に対して従業員が長期的に応えられるような途を見つけ出すことができるのか？ この要求が満たされない場合に、いかなる事態が生じるのか？ 自己組織化された労働者の協働的な働き方、現在の仕事をもっと楽なストレスの少ない仕事に変えること (downshifting)、社会的時間の再考など、ミクロレベルで政治的・社会的な束縛や圧迫からの解放 (emancipation) が現代的な流れになっているなかで、HRMの役割は何なのか？ HRMは抑圧の道具ではなくよりはむしろ組織的なレジスタンスの1つの源泉となっていくのであろうか？ 科学としてのHRMの役割は何なのか？

上記のような現象を考察し熟考し闘うのか、それともつくりだしていくのか？ 等々。イタニはこれに対してつぎのように応えている。「批判的な立場の学者たちは、それ (HRM-宮坂) は企業エリートの子供として搾取システムのなかに明らかに組み込まれている、と述べるだろう。主流派の学者たちはHRMはすべての利害を1つに仲介するという一元論的な考え方を信じるだろう。いずれにしても、HRMと会社の業績とのリンクを測定することが今まで以上に複雑化していることは確かである。しかしながら、そのことはHRMの将来を危うくしているのだろうか？ 恐らくは、双方の見解のなかに真実の種が存在している。21世紀が (会社とHRMにインパクトを与える) 新しい大きな流れを持ち込んだことは明白である」、と。

1950年代以降のヒトの管理の史的変遷は、イタニによれば、上述のように整理されるが、そのような流れのなかで展開されてきたHRMの実践 (及び研究) を、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たちはどのように評価しているのか、批判しているのだろうか？ そこには「独自の」視点があるのだろうか、あるとすれば、それはどのようなものなのであろうか。

### 第3節 HRMを考える視座について

クリティカル・マネジメント・スタディーズで主流派マネジメント研究に疑問が呈じられ研究が深められているならば、HRMの領域でも、主流派が想定され、主流派研究が批判的に検討されているはずである。しかしながら、HRMにおいてそのような研究が明確な流れとして存在していることは、グリーンウッドによれば、長らく「ほとんど確認されてこなかった」<sup>(27)</sup>のであり、1990年代の終わり頃から「何人かの研究者たちによって」単発的に「言及されてきた」にすぎなかった。彼女がそのような状況を整理して、「人的資源管理についての主流派の視座」(a “mainstream” perspective of HRM) というタームを明示的に言語化してその内容を論じ、同時にオルタナティブな視座として「人的資源管理についての批判的な見方」(a critical view of HRM) を提示し概観したのが2002年である<sup>(28)</sup>。2000年前後が批判的なHRM研究のひとつの画期である。

#### 主流派HRM

HRMの主流派と見做される研究と実践には「共通のパラダイム」が見られ、グリーンウッドの整理に拠れば、主流派は、批判的な視座から見れば、いくつかの特徴に彩られている<sup>(29)</sup>。第1の特徴はアメリカを拠点としていることであり、次いで、実務家に焦点を当てる傾向があること、その内容は規範的であり、HRMの価値を肯定的に受け入れた素朴な一般化に依拠することが多いこと、実践的なアドバイスや実証的なデータの提示が中心となっていること、HRMを組織目標を達成するためのメカニズムとしてとらえるシステム維持主義的あるいは機能主義的アプローチをとっていること、古典的マネジメント理論に由来する効率向上への関心が強く反映されていること、雇用関係について（従業員個人々人をひとつの単位として重視する）個人主義的かつ（目的や目標が単一であるとする）一元論主義的な視点を立っていること、などの特徴がある（図2参照）。

図表2 主流派HRM vs. 批判的HRM

主流派HRM	批判的HRM
アメリカ基盤 (U.S.based)	イギリス基盤 (U.K.based)
個人主義者 (individualist) 観	コレクティビスト (collectivist) 観
一元論主義者 (unitarist) 観	多元主義者 (pluralist) 観
規範的であること	分析的であること
実務志向	アカデミック志向

実証的アプローチ	思弁的アプローチ
方法論的特徴：データを量的に分析する	方法論的特徴：ケースを徹底的に分析する
HRMは価値ある道具である、と考える	HRMは統制手段である、と考える
パワー不平等を認め結果として補強している	パワー不平等に疑問を呈している

〔出典〕 Greenwood,M., “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis,” ,p.263.

何故に、このようなマネジリアル志向のHRMが生まれたのか？ グリーンウッドは3つの理由をあげている。

第1に、HRMの戦略的指向。戦略とHRMの関連は、1980年代に、HRMが新しい学問分野として自らの重要性と独自性を確立する必要性に迫られてて発展したものである。このことは、HRMが戦略を決定し実行する人々、すなわち上級マネジャーを主として念頭に置いて展開されていることを意味している。

第2に、イギリス、オーストラリア、ニュージーランドなどの国々において象徴的に見られるように、中央集権的な労働組合交渉型のアワード・ベースの労使関係から企業ベースの個別雇用契約への移行が進み、このことが雇用関係に大きな変化をもたらしていること。現在では、経営者が雇用関係に対してより大きな支配力を持ち、従業員は個別的に雇用される（または契約される）ことが多くなり、組合が第三者として関与する可能性は低くなっている。その結果、より個人主義的で単位主義的な環境が強まり、それに照応したヒトの管理が求められることになったのである。

第3に、マネジメントの啓蒙書の影響が大きいこと。例えば、Peters,T. & Waterman,R., *In Search of Excellence*, Harper and Row,1982 や Covey,S.R.,*The Seven Habits of Highly Effective People : Powerful Lessons in Personal Change*, Simon and Shuster,1989 がしばしばベストセラーとなり、彼らの著作のなかで示された単純で規範的な「新しい」方法が効果的な組織作りやコミュニケーションのためにより効果的でより良いものをもたらす、と思われている。

グリーンウッドが「主流派HRM」として位置づけたHRMの価値観と実践は、1980年代の個人主義的な企業イデオロギーの中で発展したものであり、この主流派HRMの視座は現在も支配的であり、アメリカだけではなく、世界の多くの国々で広く浸透している。

## HRMを批判的に考える視座

主流派HRMは力（パワー）の不平等を当然のこととして受け入れてヒトの管理を推進し研究しているが、すべての研究者がそのようなアプローチに与している訳ではなく、特に、「HRMに対するより強力な（greater degree）批判が」、グリーンウッドによれば。「イギリスの研究者のなかから」<sup>(30)</sup> 生まれてきた。これが「人的資源管理についての批判的な

見方」である。したがって、「主流派HRM vs. 批判的HRM」という分析視点（構図）はイギリスにおけるHRM研究の流れのなかから生まれた発想であるが、そのような「HRMをめぐるオルタナティブでクリティカルなパースペクティブの開発」は、グリーンウッドの表現を借りれば、「この分野の発展にとって必然であり、必要なことであった」<sup>(31)</sup>。

批判的な視点には、一般的に言えば、主流派派と対比させて改めて整理すると、つぎのような特徴があると考えられている<sup>(32)</sup>。何よりもまず、HRMを美辞麗句で飾りたてられた（rhetorical）操作的なもの、つまり、労働者をコントロールするためのマネジメントの道具として見ている、という特徴がある。そして他にも、HRMの実践は、従業員が十分に成長し組織に貢献するための方法というよりも、従業員の人生に介入し、組織のニーズに応えるために従業員に自己犠牲を強いる方法として捉えられ、HRMは、そのような耐え難い行為を働くヒトに受け入れてもらうために、仕事の意味や組織と従業員の間を再定義している、と非難されている。また、「ソフト」な人材重視のHRMと「ハード」な生産重視のHRMという「区別」を念頭に置いて、HRMは「羊の皮をかぶったオオカミ」として揶揄され、「ソフトHRM」は「ハードHRM」の偽装に過ぎないという指摘がなされている。

更に言えば、HRMの主流派ではHRMが「一元論的なフレームワーク」（unitarist framework）で構成されている、という視点から、例えば、組織内の目的の一致を達成するために一元論的な組織エトスが復活し、「経済的な目標を達成するために、管理者と部下の間のあらゆる利害の相違をコントロールするために、一元論というイデオロギーが利用されている」、と批判されている<sup>(33)</sup>。

「批判派」の論者には、主流派とは対照的に、職場の性質を多元主義的に（pluralist）（複数の目的や目標）把握し、働く人を集団主義者（collectivist）（グループまたは集団としての従業員）として見做す傾向がある。彼らは、職場に参与しているさまざまな関係者は異なる見解を持ち、したがって潜在的な目標も異なっている、と想定している。このような分析視点の重要な例として知られているのがタウンリー（Townley,B.）の仕事であり、彼女は、フーコーの発想を借りて、HRMの技術は個人を測定し評価する手段であり、個人を計算可能な存在にし、その結果、管理可能な存在にするためのものである<sup>(34)</sup>、と論じている。

グリーンウッドは、セネット（Senett,R.）<sup>(35)</sup>のコトバを借りて、現代企業の特異な側面を無節操な「カメレオン組織」として形容している。「その形態は、常に流動的な半自律的なチームのネットワークである。労働者は、市場の需要に応じて追加されたり、削除されたりする。権力はエリート技術者・管理者層に集中している。内部の管理者層は孤立させられた細胞やチームに命令を下し、どのように達成するかでなく、何を達成するかを指示している。権力を持つ人々は、彼らが命令したことがどのように遂行されているかを眼



にすることはない。労働は純粋に契約上のものとみなされ、そこにはコミットメントも依存もなく、社会的な一体性（inclusion）は見られない。このような組織ではもはや「ソフト」HRMを装うことはできない」、と。

HRM（研究）の流れは、HRMにどのようにアプローチしているのかという視点から整理し、しかもそこに「主流派 vs. 批判派」という視座を組み入れると、上記のような特徴を持ったものとして再構成されることができるといえる。しかしながら、これはあくまでも主流派と対比させることに焦点を合わせるといえる文脈のなかで批判する視座から概観した流れであり、このような視座に立つ限り限界があり、HRMの理論及び現実を十分に批判することはできないしその実態を把握することもできないだろう。そこに、「主流派 vs. 批判派」という視座の限界があるように思われる。そのことはグリーンウッドも認識している（と思われる）。というのは、彼女が、HRMを批判的に検討するために、「ステイクホルダー論」を批判的に摂取しその成果を盛り込んだ新しい視座を模索する論文を繰り返し公開しているからである。そのひとつは「私はかつては従業員であったが、今日ではステイクホルダーである」（‘I used to be an employee but now I am a stakeholder’ : Implications of labelling employees as stakeholders）というタイトルの論文<sup>(36)</sup>である。

#### 第4節 HRM批判の新しい視座を求めて — 働くヒトにステイクホルダーというラベルを貼ることにどのような意味があるのか

ステイクホルダーというコトバは今日では至るところで（ubiquity）用いられ、ステイクホルダー・セオリーも一般化しているが、それは、グリーンウッドによれば、「もともと戦略的マネジメントの理論として提起され、そしてすぐに企業倫理や企業に関する重要な理論」<sup>(37)</sup>として構築されたものであり、そこには、「組織のステイクホルダーズの長期的なベネフィットのためにマネジメントすることが組織およびマネジャーの役割である」<sup>(38)</sup>、という思想があり、その根底には、「ステイクホルダーが（経済的なものであれ、非経済的なものであれ）貢献を行い、かつ/または、リスクを引き受けている」以上、「ステイクホルダーに利益を還元することは企業の義務である」<sup>(39)</sup>、という発想が横たわっている。それが故に、「いかなるグループまたは個人が組織のステイクホルダーとして識別されるかという問題は組織とそのステイクホルダーの間の戦略的・道徳的關係についての暗黙の前提」<sup>(40)</sup>となるために、極めて重要であり、多様な視点から議論されてきたが、いずれのケースでも、従業員は企業のステイクホルダーとして認識され、個々の企業ウェブにおいても明示されているように、実践的にも、ステイクホルダーとして位置づけられている。

このことは、今日、多くの企業では、雇われてその企業内において働くヒトはもはや被

雇用者という存在ではなくステイクホルダーとして見做されている (label) ことを示している。企業内で雇用されて働くヒトをこのようにステイクホルダーとして把握することにはどのような意味があるのか、それは適切なものであろうか？ これがグリーンウッドの問題意識であり、従業員がステイクホルダーとして見做されていることは、彼女に抛れば、重大な問題を孕んでいる。

グリーンウッドは「従業員にステイクホルダーというラベル付けをすること (act of labelling) は従業員の利益に資するどころかむしろ組織の利益に資する可能性の方が高いだろう」、との立場から、下記のような4つの疑念を表明している<sup>(41)</sup>。

(1) 従業員の利益が均質化・統一化され、従業員の多様な利益が抑圧されがちになること。

組織には、さまざまな人種や文化的背景を持つ個人、さまざまな家庭環境、さまざまな身体的能力や制限を持つ個人、さまざまな勤務形態で雇用されている個人が存在し、異なる利害関心の携えて仕事に就いているにもかかわらず、従業員ステイクホルダーグループとしての同質性が優先され、幾つかの利害や価値観を共有しているものとして見做されている。これは何よりもまず従業員を一つの均質なグループとして対応することの方が組織にとってその対策上容易であるからであるが、雇用者と従業員の共通の関心に焦点を当てることによって異なる関心が疎外され、従業員がそのような関心を表明したり追求したりする力を奪う結果をもたらしている。

(2) 従業員が組織における役割という観点からしか見れなくなるようになること。

企業を取り巻く利害関係者を「ひとつの」ステイクホルダーとしてグルーピングするとき重要視されている要因は、グリーンウッドの解釈に従えば、一般的に、役割であり、何らかのステイクホルダー (グループ) として識別される人々 (存在) は彼らが果たす役割と関連して特定の利害を共有している (例えば、従業員はすべてが公平な労働条件を期待する、等々)、と仮定されている。しかも従業員の役割は独自のものである。なぜならば、その役割は組織によって生み出されたものであるからである。ステイクホルダーとして認識されるか否かは組織次第であり、企業において働くヒトは、組織が従業員としての役割を継続して提供する限りにおいて、ステイクホルダーなのである。

したがって、このような従業員の特性を考えると、グリーンウッドによれば、従業員をステイクホルダーとすることには2つの重大な問題がある。第1に、コモン・ロー (common law) 的な発想に典型的に見られるように、従業員は雇用者の利益のために行動することが求められ、そのため、従業員には、雇用者の利益を優先して自分の利益を抑制する法的責任が生じることになる。このような性質の雇用関係は、本質的に、利害の階層を生み出し、その結果、不平等な力関係が生み出され再生産されることになる。

そして第2に、ステイクホルダーのメンバーシップ (誰がステイクホルダーになるのか) が組織における継続的な雇用に依存しているため、従業員は、組織の利益のために行動しなければ、他の従業員に追い出される可能性に直面し、従業員のなかに自らの利益を抑制

しようとする強い動機が生まれる。労使協議の仕組みに関する多くの事例研究は、労使協議が従業員の利益を効果的に代弁することができないこと、協議のプロセスは組織の利害を最優先させるものであり、つまり、従業員の影響力を管理するものであることを示している。

(3) 個々の従業員の雇用の安定性が損なわれるようになること（生きた生活する従業員の安定ではなくステイクホルダーという「枠組み」の安定が念頭に置かれていること）

従業員ステイクホルダーという範疇は、必要な仕事が市場主導で変化し柔軟性が必要視され長期的な雇用関係が終焉することを前提にしている。誰がステイクホルダー集団の継続的なメンバーとして働き続けることができるのか？ 変化の激しい環境では、特定の個人がステイクホルダー集団の継続的な構成員となり続ける可能性は低下し、組織で柔軟性がますます求められるようになれば離職は歓迎されるものになり、「退場・退社 (exit) という声 (voice) のメカニズムによって従業員に与えられていた伝統的な力 (leverage) が否定される」状況が生まれている。このことは非正規雇用者数の大幅な増加という形で現象している。これは、オーストラリアの例を挙げると、労働組合によって、伝統的に、白人男性のフルタイム労働者が従業員を代表する存在として想定されてきた流れに反する事態が生じていることを示している。

そして、雇用が非正規的になるにつれ、ステイクホルダー・グループの一員であり続けること（つまり、雇用を継続すること）の選択並びに決定は、従業員ではなく、益々組織に委ねられ、非正規労働者、派遣労働者、パートタイム労働者は、組織が必要とするときに、雇用され、解雇されている。このような雇用形態は、一部の従業員のニーズには合っているかもしれないが、ステイクホルダー・グループのメンバーシップの決定が組織に属する事柄へと転化し、ステイクホルダー・グループに対する権力は益々組織に依存するようになっていく。

(4) 個人の尊厳と権利を脅かす可能性 (risk) が充分にあり得ること。

ステイクホルダー・セオリーは、グリーンウッドの解釈では、ステイクホルダー・グループはそのグループを構成する個人の総和を超えて存在し、それ自体が実体または行為者であり、集団的道德的主体として存在する、という考え方で発展させられている。言い方を変えれば、ステイクホルダー・セオリーはグループの利害という概念を暗黙の前提にしている。このことは、会社は全体としてのステイクホルダー・グループを尊重しベネフィットを提供するかもしれないが、これは個々の従業員を道徳的に処遇する（従業員はただただ目的達成の手段としての存在である、としては遇しない）ことに繋がらない、ということの意味している。従業員をステイクホルダーとして位置づけるということは集団ベースの普遍的なルールが集団に適用されるということであり、その結果、個性的・個人的な関心事が認められず、個人の尊厳が損なわれ、個人の自由が制限され、個人の利益が侵害される恐れがある、という訳である。

上記で紹介してきたグリーンウッドの見解を改めて整理すると、従業員にステイクホルダーというラベルを貼ることは、「ステイクホルダー・セオリーが持っている多元的な基盤にもかかわらず」従業員を「一元化」することに繋がり、利害関係者を均質で安定した役割ベースのグループと見なし、多様な利害を認めるというよりもむしろ共有することで、利害関係者の利益を組織的な目標と一致させようとするマネジメントに資するものであり、従業員をステイクホルダーとして分類することは組織が従業員を彼らの要求に合ったまたは望む実体に形づくることを可能にするのである。従業員は、会社に影響を与えたり会社から影響を受けたりする能力が大きければ大きいほど、組織にとって重要な存在となる。従業員をステイクホルダーとして扱うことで、つまり、従業員を均質で、役割に基づいた、安定した存在として扱うことで、組織は、個人の権利を無視し、反対意見を抑圧し、退出の権利を無視し、それによって、従業員の会社に対する影響をコントロールし、同時に、従業員集団に影響を与えることができるのである。

第2章で言及したイタニの問題意識は極めて明確である。彼は、HRMの背後にはどのようなイデオロギーが隠されているのか、との問題意識もとで、クリティカル・マネジメント・スタディーズの手法に依拠して、具体的には、ギデンズ (A.Giddens) の「イデオロギーの形態」を切り口 (イデオロギー批判) にして、HRMイデオロギーの流れ (進化) の内容を読み解き、HRMの史的展開を批判的に整理・再構成している<sup>(42)</sup>。

改めて確認しておく、HRMの実践の歴史に関して、イタニはつぎのように理解している。HRMの歴史は (労働組合の組織化が増加し、労使関係運動が、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツそして日本ではほぼ同時期に生まれた) 19 世紀後半に遡ることができる、と。そして、労使関係論がまず科学的管理 (フォーディズム、テイラリズム) に取って代われ、世界大戦の間に人間関係運動に取って代わられた。そして第2次世界大戦後の 1950 年代に、西側諸国では従業員の高学歴化が進み、更には女性が労働力に占める割合が増えていった。そして組織的にヒトを管理する課題が浮上し、それまでのヒトの管理とは異なる現代的なHRMが徐々に形成され始めたのである。

また、戦争によって命を吹き込まれ軍事経験で裏打ちされたORへの関心が戦後の西欧資本主義の権威主義的でハイアラーキ型企业という能率的なモデルをつくりあげる大きな力となっていた。そして、ヒトを雇う組織は、大規模なM&Aの展開のなかで、急速に国際化し、巨大で多様化したコングロマリット多国籍企業が出現するに至った。1950 年代後半から 1960 年代前半の時代に、HRMは、概念的にも現象としても、現代の多国籍企業とともに、誕生したのである。そして、この時代、特に、西欧では、ブツ的な富が劇的に増大したが、現代的な多国籍企業主導の資本主義のもとにある雇用は (経済的なそして人間的な搾取を自然化 (ナチュラルライズ) (naturalize) し合法化している) イデオロギー的拘束および (二極化している) 社会的不平等からの解放を益々要求している - これがイタニの基本的な認識である。

1950年代以降のHRM実践及び研究はその誕生から現在までの間の期間にいかなる種類のイデオロギー進化を経験してきたのか？

イタニは、ギデنز.Giddens, A., *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*, University of California Press, 1979) そして(ギデنزのアイデアを敷衍した)シュリーバースタブ (Shrivastav, P.) の提示 (Shrivastav, P., “Is Strategic Management Ideological?”, *Journal of Management*, 12(3), 1986) を参照して、イデオロギーの形態(「社会のなかでイデオロギーが実際に作用する形態」として5つの形態を指摘している。

これらのイデオロギー形態は、ギデنزが(1979年に)初めて述べた「3つの(非常に広い)イデオロギーの形態」を「シュリーバースタブが1986年に5つのよりコンパクトな理路整然とした分かりやすい形態に要約した」ものである。「党派的利害の普遍化」「矛盾と対立の否定」「現状の自然化」「行動規範を事実に基づかないで決めること(⇔行動規範を事実に基づいて決めていないこと)」「党派的目標の規範的理想化」。それぞれのイデオロギーの形態の特徴は、要約すると、下記のようにまとめられる。

#### 党派的利害の普遍化

これはイデオロギーが「党派的利害を普遍化する機能」を果たしていることであり、党派的利害が知識体系によって普遍的なものとして提示される形態である。理論は、いかなる領域でも、党派的利害を普遍的なものとして描くことによって、狭い利害を正当化してそれをより幅広いコミュニティに押しつけている。何故ならば、そこには、人類の普遍的な利害にアピールすることが望ましく公平であるとの考え方があるからであり、それが多元的社会(ギデنزの言葉で言えば、自由でありしかも民主的である両義性社会)の合法性の基盤でもある。このような普遍化は党派的利害が影響を及ぼす領域を拡大する方向に作用し、党派的利害を達成する方向へコミュニティの(人的資源を含めた)多くの資源を用いることを正当化している。その事例の1つがGMのスローガン「GMにとって良いことは国にとっても良いことだ」である。シュリーバースタブの文言を借用すれば、偏狭な利害を普遍化することは支配的サブグループの現実の利害を覆い隠すことであり、このような隠匿がイデオロギー機能を果たしている。

#### 矛盾と対立の否定

これはイデオロギーが「諸矛盾を変形し否定する機能」を果たしていることであり、社会制度を、諸矛盾や対立のない、ニュートラルな合理的な道具的な主体として描き出すことは、通常の場合、その制度の支配的なグループの利益に資することになる、ということの意味している。なぜならば、そのようなとらえ方は矛盾を覆い隠し現実の問題(focus)を曖昧にするからである。例えば、多国籍企業の日常的な意思決定は、そこで、リストラ、ベネフィットの削減、職務記述書の書き換えのような、不都合な選択がおこなわれていても、しばしば、合理的なもの、あるいは純粋に「非政治的な」ものとして語られている。知識体系が対立や矛盾を覆い隠すならば、それは支配者グループの利益にイデオロギー的に奉仕し、現状を維持することに供している。

#### 現状の自然化

これはイデオロギーが「現状をナチュラルなものとして見做す機能」を果たしていることであり、社会理論が既存の秩序をナチュラルなものとして記述することによって既存の支配的な構造を維持し変革を制約している形態である。自然化は社会的現実をナチュラルなあるいは所与の条件として神秘化することでもある。また自然化は既存の社会関係のネィチュアライクの性質を過度に強調することによって、現在の状態の変革は不自然であり望ましくない、と示唆している。例えば、ネオリベラルな経済学には、ある程度の失業は制度が最適に機能するために必要であるとの仮定があるし、このことが生じている組織社会が当然の姿であると考えられている。マネジメントや組織研究では、メカニク的な全体主義的なメタファーが専門用語のなかに制度化され、政策、パワー、コントロールの正当性を真正面から問いかけることを妨げている。現状の自然化は表面的な変革以外のすべてをブロックし、結果的には、支配者グループに有利な既存の条件を長らえさせる機能を果たしている。

#### **行動規範を事実に基づかないで決めること**

社会的行動は行為者が利用できる知識によって導かれ、その知識庫が実践上の問題に相応しい行動規範を決めている。ある知識体系によって推薦される行動規範が事実に基づいている度合いの大きさが規範の信用性を高めそして行動の推進力になるが、逆に、知識が事実に基づいて決定されていなかったり決定されないときには、現実を誤って解釈し、イデオロギー的特性を露呈することになる。この場合、イデオロギーは「行動規範を事実に基かないで決める機能」を果たしている。この特性には2つのタイプがある。第1は、ある行動規範の根拠を裏付けるあるいは正当化するに十分な知識はその領域ではどの程度のものなのか、という問題であり、第2は、社会科学の知識・理論が経験主義的根拠だけで決定されるのか、という学問的な限界である。方法論的、認識論、存在論的な理由で、シュリーバースタブによれば、実証主義（経験主義的方法）だけで社会理論を正当化するには無理がある。正当化には異なる認識論を満足させる複数の方法が必要なのである。

#### **党派的目标の規範的理想化**

これはイデオロギーが「党派的目标を規範として理想化する」機能を果たしていることであり、シュリーバースタブによれば、社会理論が党派的目标を規範的に正しく道徳的に受け容れられるものとしてみなすやり方は支配者グループを護るより見え透いた形態である。公式的な目標がしばしば社会制度の唯一の合法的な目標として受け取られ、これが自動的にその他の社会層の目標を間違ったそして非合法的なものにすることに繋がっている。理論が、目標に日常性を与え、またその道徳的あるいは社会的合法性を疑問視しないことによって、党派的な目標に優位性を与えている。目標をめぐる対立の多くが、理想化された目標は論争を超えたものとして見做されているために、社会的分析から除外されている。利潤追求という目標をめぐる道徳や社会的制裁が、プロテスタントの仕事倫理、憲法の条文、国家の経済政策によって、提供されているのは、シュリーバースタブによれば、その事例である。

これらの形態を明らかにすることによって、ギデンズによれば、制度分析レベルで「支配が支

配として隠蔽されている様式」と戦略的行為のレベルで「党派的利害隠蔽のために権力が行使されている方法」が発見されるのであり、ここにイデオロギー批判の意義がある。伊タニがHRM批判の手法としてギデنزのイデオロギー形態に依拠したのはこのためである。

このような視座も「従業員の二面性」と共に今後深められるべきものであろう。

グリーンウッドの批判は、その内容が具体的であり、説得力がある、という点で、評価できるものであるが、同時に（それにもかかわらず）働くヒト（従業員）をステイクホルダーとして把握することにはHRMの「批判的」研究という点で大きな意義があることを認識しておくことが必要であろう。これは、言い方を変えれば、何故に、グリーンウッドは企業に雇用され働くヒトにステイクホルダーというラベルを貼ることの問題性を執拗に指摘しているのか？という疑問であり、それは、私見に拠れば、従業員には二面性があるからである。グリーンウッドは「従業員がステイクホルダーとして認識される（ことによって生まれている）」現状を批判的に論じることによって、従業員が「特殊な」ステイクホルダーであること、従業員には二面性があることを、結果的には、明確に論証したのである。

### 組織で働くヒトを雇われた存在ではなくステイクホルダーとして見做すという視座のもうひとつの意味

従業員は、グリーンウッドとは異なる意味で均一ではない、二面性を持った、特異な存在である。というのは、従業員は、一面で、自己の労働力を商品として企業（会）に売り渡しその会社（そしてその会社を代表している経営者）と対峙（対立）する存在であるが、他面で、組織に所属するヒトとしては、会社自体に含まれる存在として、その他のステイクホルダーと「対峙」する存在であるからである<sup>(43)</sup>。

このような視点は、例えば、マッテンとクラネ(Matten,D. & Crane,A.)が2004年に公刊した著作(Matten,D. & Crane,A., *Business Ethics. A European Perspective*, Oxford University Press,2004.)のなかに見られる。曰く、「従業員は、企業にきっちりと(closely)統合されているが故に、株主と同じように、ステイクホルダーズのなかで独特な(peculiar)位置を占めている。・・・従業員は、多くの場合肉体的であるとしても(even)、会社を構成している。彼らは、多分、会社の最も重要な生産要素あるいは『資源』であり、そして同時に、その他のステイクホルダーに対しては会社を代表し、会社の名において行動する」<sup>(45)</sup>、と。彼らの文言は、ヨーロッパ諸国の研究者のなかにも、必ずしも明示的ではないが、「従業員の二面性」という発想があることを示している。最後の文章の後段部分は明らかに本稿の文脈で言えば従業員の第2の側面であり、また前段の関係(会社の最も重要な生産要素あるいは「資源」としての従業員)があるために、従業員が労働力を提供する代わりに賃

金を支払われ所属企業に金銭的に依存（対立）しているという状況が生まれるのであり、その意味で、それは従業員の第1の側面を表している。

そして、グリーンウッドも、シェリ（Cieri,H.D.）との2007年共同論文<sup>(45)</sup>にて、マッテンとクラネに言及していることから考えると、クリティカル・マネジメント・スタディーズの流れのなかに「従業員の二面性」という発想があることを認識していたことが分かる。彼女は、そのような発想があることを承知して、組織で働くヒトに雇われた存在（従業員）ではなくステイクホルダーというラベルを貼ることの「危うさ」を論じていたのである。

本稿は、そのような危うさがあることを承知の上で、働くヒトをステイクホルダーとして見做すことは、その危うさを超えて、その存在を総合的に把握する「有効な」視座である、言い換えると、ステイクホルダーという概念を用いることによって働くヒトはふたつの相異なる側面を併せ持った存在として企業内で働くことを余儀なくされていることをより良く理解することができるアプローチである、という立場に立つものである。

改めて整理すると、従業員にはつぎのような二面性がある。

- ① 会社（そしてその会社を代表している経営者）と対峙（対立）する存在であること、
- ② 組織人（組織人格）としては、会社自体に含まれる存在として、その他のステイクホルダーと「対峙」する存在であること。

通常理解では、従業員は会社と対立する存在（第1の側面）として捉えられており、例えば、労使関係のすべてのテーマはこのことに収斂する。しかし、従業員には、従業員が現実資本を構成する存在であることから生じる第2の側面が確実にある<sup>(46)</sup>。但し、この側面はこれまで余り注目されてこなかったものであり、等閑視されてきた。

ステイクホルダーセオリーの視点からHRMを考えることの重要性を指摘しているのがフェラリー（M.Ferrary）である<sup>(47)</sup>。彼に拠れば、ステイクホルダー分析というフレームワークは、我々がHRMに対して純粋に道具的にアプローチ（instrumental approach）することを回避し、企業内の対立を従業員と使用者の間の敵対関係に還元して理解することから解放するのであり、我々は、ステイクホルダーセオリーの視点を取り入れることによって、他のステイクホルダーが存在しているという関係のなかでHRMを考えることが可能になる。この考え方は本稿にも通じる発想である。

但し、フェラリーの指摘を待つまでもなく、ステイクホルダーセオリー自体はHRMを理解することを目的として構築されたものではない。それ故に、HRMを分析する適切な（pertinent）フレームワークとしてステイクホルダーセオリーを活用するためには、訂正・修正されて応用される必要がある。それは今後の課題であり、本稿はそのひとつの試みでもあるが、そのことを含めて、フェラリーは、ステイクホルダーセオリーがHRM研究に対して提示している理論的貢献として、（筆者が理解した範囲で敷衍して文章化すれば）つぎのような論点を指摘している。

- 1) 従業員は単なる「道具」ではなく、協力と競争を繰り返している社会政治的存在（ステイ



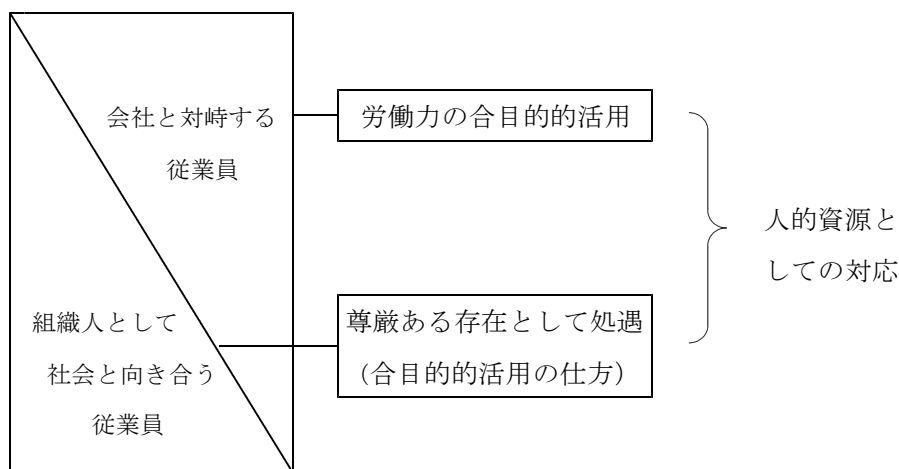
- クホルダー)であること、
- 2) 組織という一つのコンテキストのなかでステイクホルダーたちの(従業員間の、及び従業員とその他のステイクホルダーたちの間の)相互作用がシステムとして行われていること、
  - 3) そして、その相互作用はあるステイクホルダーがその他のステイクホルダーを巻き込むために展開される戦略に依存していること、
  - 4) 組織内の相互作用は厳密に決定されることはないものであり、この事実は戦略的経営に対する見方に修正を迫りそれを拡大すること、
  - 5) つまり、経営者(人的資源担当重役)は、コンテキストに対応して、ステイクホルダーの利害をどのように組み入れるかを決めなければならないのであり、経営上の意思決定を行うためには、従業員との協力関係を構築し、変革への反抗に備えて対抗しなければならないこと、
  - 6) この場合、最初に戻るが、従業員は単なる「道具」ではなく、さまざまな側面(たとえば、消費者としての側面、等)を持ったマルチな存在であり、他のステイクホルダーの利害と連動して行動を変えることもある存在であること。

これらのフェラリィの問題提起は、ステイクホルダーセオリーの登場によって、HRM 研究が転換期を迎えたことを示唆している。繰り返すことになるが、具体的にその内容を指摘すると、従業員を経営者と対立する存在としてだけではなく他のステイクホルダーとの関係のなかで位置づけること、組織中心のシステムから個人(ヒト)中心のシステムへの転換が求められていることを認識すること、等であり、本稿の問題意識と通底している。

ステイクホルダー概念の登場そしてHRMへの導入はこの今までは必ずしも明確に認識されてこなかった「従業員の二面性」を「ステイクホルダーとしての従業員の二面性」として浮き彫りにしたのである。しかも、本稿の文脈では、従業員の第2の側面の方が、現在では、より重要性を増している。というのは、会社自体を構成するものとして他のステイクホルダーと「対峙」する(真撃に向き合う)ためには、この側面が働くあらゆる局面において全面に出てこざるを得ないからである。組織には、単なる労働力(マンパワー)ではなく、従業員を「会社を代表する存在として社会と対峙するヒト」として(の側面を活かす方向で)処遇することが求められているのである。そしてこのことは、その側面を活かすためには、これまでの発想(第1の側面の根底に横たわっている、従業員を組織目的達成の手段としてみなす考え方)をとりあえず拒否しなければならないことを意味している。

企業に賃金と引き換えに労働力を売り渡したヒトは、企業の利害を代表するという形で他のステイクホルダーズと対峙しなければならないステイクホルダーとして生かされている(生きることを余儀なくされている)存在なのである。

図表3 業員の二面性



〔出典〕 宮坂作成

従業員にステイクホルダーというラベルを貼ることは従業員を道徳的に（倫理的に）処遇せよということであるが、グリーンウッドが指摘した諸問題は、倫理的な視点から見れば、HRMはさまざまな問題を抱えていることを示している。これは当たり前のことである。なぜならば、組織目的達成に向けて単純に労働力だけを利用するにしても、会社を代表しているという意識の持たせて労働させるにしても、いずれにしても、労働力の担い手であるヒトに働きかけなければならないからであり、第2の側面に注目されるようになればなるほど、人間（human being）とは何かが問われ、個別的な（個人の特性を考慮した）対応が必要視されてくるからである。

組織と対立せざるをえないヒトを組織の側に立たさなければならない（個人人格の組織人格への統合）－これが（従業員対策としての）HRMであり、雇われたヒトはそのような二面性を持った存在として働かざるを得ないのだ、ということを経験して彼らを処遇しているのかを見極めること－これが「批判」の視座である。

この新しい視座の「新しさ」は、かくして、

第1に、従業員をステイクホルダーとして把握することによって、従業員の二面性がはっきりと見えてくること、

第2に、労働力を効率的・有効的に利用するために、従業員を手段として見做しているという批判に止まることなく、個人人格を組織人格へ統合させるために労働力の担い手であるヒトにどのように対処しているのかというレベルで、従業員対策を重層的に解明できること、

にあり、そのような従業員対策を分析するなかで、現在のHRMが抱えている — 人間性が失われていることや、グリーンウッドが指摘した諸問題を含めた — 多様な問題が見えてくるのである。

#### 追記

本稿の筆者が自覚している今後の課題は、「組織に属していることの意味 → 組織に所属することはどういうことなのか」を改めて検討すること、働くヒトは、どこで（どの時点で）、個人人格を捨て組織人格として行動するのか（心の管理が問題になっていることはそれを象徴的に示している事例である）、を見極めることである。

“”

#### 註

- (1) 栗山直樹「人的資源管理理念の発展にける人間主義的視点の系譜 学士課程教育における教科書のための研究ノート」『創価経営論集』40(2)、2017年。
- (2) Greenwood, M., “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis,” *Journal of Business Ethics*, 36, 2002, p.261. 彼女には、彼女には、これ以外にも、本稿関連の論攷が幾つかあり、本稿では下記の論攷を参照している。Greenwood, M. & De Cieri, H., “Stakeholder theory and the ethics of HRM” in *Human Resource Management: Ethics and Employment*. Pinnington, A., Macklin, R. & Campbell, T. (eds.), Oxford University Press, 2007, pp.119-136 : Greenwood, M., Classifying employees as stakeholders, Monash University Department of Management Working Paper series, Working paper 4/08, 2008 : Greenwood, M., “I used to be an employee but now I am a stakeholder: Implications of labelling employees as stakeholders,” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 2009 : Greenwood, M. & Freeman, R. E., “Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory” , *Business & professional ethics journal*. 30, 3-4, 2011, p. 269 - 292 : Greenwood, M. & Mir, R., “Critical management studies and stakeholder theory: possibilities for a critical stakeholder theory” , in *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*. Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E. & Phillips, R. A. (eds.). 1st ed. Cambridge UK: Cambridge University Press, 2019, pp. 35-52
- (3) Collings, D., Wood, G. & Szamosi, L. (eds.), *Human Resource Management: A Critical Approach*, 2nd edition, Routledge, 2019, p.2.
- (4) Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P., “Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal”, *Journal of Management Studies*, 34-1, 1997, p.54.
- (5) Hendry, C. & Pettigrew, A., “Human resource management: an agenda for the 1990s”, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-1, 1990, pp.17-44.

- (6) Guest,D., “Human Resource Management and Industrial Relations” , *Journal of Management Studies*, 24-5, 1987.
- (7) Storey, J. “Developments in the management of human resources: an interim report', Warwick Papers in Industrial Relations no. 17, IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick, November,1987.
- (8) Fombrun,C., Noel, M. Tichy,N.M. & Devanna,M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley,1984.
- (9) Beer,M.,Walton,R.E.,Spector,B.,Lawrence,P.R.& Mills,Q., *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, Free Press, 1985.
- (10) Truss,Gratton,Hope-Hailey,McGovern & Stiles, “Soft and Hard Models of Human Resource Management” , p.55.
- (11) 岩出博 「戦略人材マネジメントの非人間的側面」『経済集志』83 (2)、2013年、69-70ページ。
- (12) 栗山直樹 「人的資源管理理念の発展にける人間主義的視点の系譜」、30-31 ページ。
- (13) Truss,Gratton,Hope-Hailey,McGovern & Stiles, “Soft and Hard Models of Human Resource Management” ,pp.58-71.
- (14) Armstrong,M., “Human Resource Management:A case of the emperor's new clothes” , *Personnel Management*,19(8), 1987,pp.30-35.
- (15) Guest,D., “Human Resource Management and Industrial Relations” , *Journal of Management Studies*, 24,1987,pp.503- 521.
- (16) 例えば、クリティカルなHRM研究の代表的な一人として知られているレッゲの著作もそのような構成になっている。Legge,K., *Human Resource Management: Rhetorics and Realities (Management, Work and Organisations)*,Palgrave Macmillan,1995.
- (17) Itami,S., *The Ideological Evolution of Human Resource Management: A Critical Look into HRM Research and Practices*, Emerald Group Pub Ltd, 2017。以下の行論は、引用ページを逐一明記していないが、この著作から学び整理したものであり、本節は、宮坂純一『人的資源管理とイデオロギー — サミ・イタニ『HRMのイデオロギー進化』を読み解く —』奈良マネジメント研究オフィス、2019年、第3章をベースにして執筆されている。
- (18) Rosen,M., “Myth and reproduction: the contextualization of management theory, method and practice” , *Journal of Management Studies*, 21,1984.
- (19) Martin,J., “The Influence of the Behavioral Sciences on Management Literature” , *Personnel Journal*, 54-3,1975.
- (20) Marciano,V., “The origins and development of human resource management” , *Academy of Management Proceedings*, No.1, 1995 参照。

- (21) M.Alvesson,M., “On the Popularity of Organizational Culture,Acta Sociologica” ,33-1, 1990, p. 31.
- (22) Willmott,H., “Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations “ , *Journal of Management Studies*, 30 (4) ,1993,p.532.
- (23) Wright,P.M.& McMahan,G.C., “Theoretical perspectives for strategic human resource management” , *Journal of Management*, 18 (2) ,1992,pp.295-320.
- (24) Storey,J. (ed.),*Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge,1995,p.5.
- (25) Kaufmann,B., The Development of HMR, in Boxall,P., Purcell,J.& Wright,P. (eds.),*The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press.2007,pp.12-36.
- (26) Legge,K., “Representing People at Work “ , *Organization*, 6 (2) ,1999, p.247.
- (27) Greenwood, “ Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis “ , p.262.
- (28) Greenwood, “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis, p.264.
- (29) Greenwood, “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis, pp.262-263.
- (30) Greenwood, “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis “ , p.264.
- (31) Greenwood, “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis “ , p.265.
- (32) Greenwood, “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis “ , pp.264-265.
- (33) Kamoche,K., “A Critique and a Proposed Reformulation of Strategic Human Resource Management “ , *Human Resource Management*, 4 (4) , 1994,p.29-44.
- (34) Townley,B., “Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management “ , *Academy of Management Review*, 18 (3) ,1993,p.538.
- (35) Sennette,R., “ How Work Destroys Social Inclusion “ , *New Stateman*, 1999.pp.25-27.
- (36) Greenwood,M., “ ‘I used to be an employee but now I am a stakeholder’ : Implications of labelling employees as stakeholders “ .
- (37) Greenwood,M., “ ‘I used to be an employee but now I am a stakeholder’ : Implications of labelling employees as stakeholders “ , p.187.
- (38) Greenwood,M., “ ‘I used to be an employee but now I am a stakeholder’ : Implications of labelling employees as stakeholders “ , p.186.
- (39) Greenwood,M., “ ‘I used to be an employee but now I am a stakeholder’ : Implications of labelling employees as stakeholders “ , p,186.
- (40) Greenwood,M., “ ‘I used to be an employee but now I am a stakeholder’ : Implications of labelling employees as stakeholders “ , pp.187.
- (41) Greenwood,M., “ ‘I used to be an employee but now I am a stakeholder’ : Implications of labelling employees as stakeholders “ , pp.186-187.
- (42) 詳しくは、宮坂純一『人的資源管理とイデオロギー — サミ・イタニ『HRMのイデオロギー進化』を読み解く —』を参照。

- (43) 詳しくは、宮坂純一「人的資源管理 (HRM) と倫理 — 人的資源管理をビジネス・エシックスの視点から考える」『奈良産業大学 産業と経済』第 24 巻第 3・4 号、2010 年、69-86 ページ参照。
- (44) Matten,D. & Crane,A., *Business Ethics. A European Perspective*, Oxford University Press, 2004,pp.224-225.
- (45) Greenwood and Cieri, “Stakeholder theory and the ethics of H R M”, pp.119-121.
- (46) 詳しくは、宮坂純一『なぜ企業に倫理を問えるのか—企業道徳的主体論争を読み解く』、萌書房、2018 年参照。
- (47) Ferrary,M., "A Stakeholder's Perspective on Human Resource Management", *Journal of Business Ethics*, 87-1,pp.31-43, 2009.