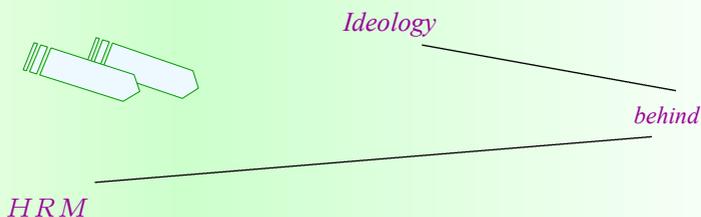


「クリティカル・マネジメント・スタディズ」研究シリーズ

宮坂純一 著

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



宮坂純一 著

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

目 次

第1章	サミ・イタニ『HRMのイデオロギー進化』の構成と 問題意識	… 1
第1節	『HRMのイデオロギー進化』の構成	… 1
第2節	イタニの問題意識	… 8
第2章	研究手法としての批判理論と批判的言説分析	… 14
第1節	批判理論（CT）としてのイデオロギー批判	… 14
1-1	2つの批判理論	
1-2	手法としてのイデオロギー批判	
第2節	手法としての批判的言説分析（CDA分析）	… 25
2-1	言説分析と批判的言説分析	
2-2	イデオロギー批判としての批判的言説分析	
第3節	イタニのイデオロギー的スタンスについて	… 34
第3章	HRMの史的発展	… 36
第1節	1950年代 — 現代のHRMの始まり	… 37
第2節	1960年代 — 自由市場の手中にある「組織人」	… 40
第3節	1970年代 — ハードなHRMとソフトなHRM	… 44
第4節	1980年代 — 改革の波	… 49
第5節	1990年代 — 戦略的パートナーとしてのHRM	… 52
第6節	21世紀 — グローバリゼーションと新しいキャリア理想	… 56
第4章	HRM言説の批判的分析	… 60
第1節	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	… 60
第2節 1969～1977年－解放レジスタンスを支持したHRMの 短期間の闘い	… 74
第3節 1978～1993年－HRMの国際化と個人の喪失	… 90
第4節 1994～2001年－制度的な勝利を手に入れたHRM	… 108
第5節 2002年～現在－新たな始まりと過去の再評価	… 129
第5章 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	… 150
第1節 検出されたイデオロギー	… 150
第2節 ファインディングを読み解く	… 155
第6章 サミ・イタニ『HRMのイデオロギー進化』の意義	… 162
第1節 理論的貢献について	… 162
第2節 実践的貢献について	… 167
おわりに	… 170

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

第1章

イタニ『HRMのイデオロギー進化』の 構成とその問題意識

第1節 サミ・イタニ『HRMのイデオロギー進化』の構成

本書はクリティカル・マネジメント・スタディズ(CMS:Critical Management Studies)の研究成果を紹介する作業の一環として、サミ・イタニ著『HRMのイデオロギー進化：HRM研究および実践に対する批判的なまなざし』(2017年)(Sami Itani, *The Ideological Evolution of Human Resource Management: A Critical Look Into HRM Research and Practices*, Emerald Publishing Limited, 2017)を読み解いたものであり、CMSの立場から(しかも若い世代の眼で)人的資源管理の研究に取り組まれた新しい試みを紹介している。

著者サミ・イタミ(1987年生まれ)は、著作の裏表紙に記された著者紹介によれば、フィンランドのマネジメント思想家であり、本文内の著作名(タイトル)の下にはアールト大学ビジネス・スクール(Aalto University school of Business)(「所属」として記載されている。彼は、フィンランドのアールト大学ビジネス・スクールからPh.D.を授与され、その後、スタンフォード大学の客員教授として研鑽を積み、(2017年)現在、(世界最大の人事サービス会社の1つである)アデコ・グループ(The Adecco Group)に所属し、フィンランドで地方レベルの人的資源ディレクターとして働いている。彼の経歴から、

年齢は刊行当時 30 歳であり若いですが、HRMの研究だけではなく実践にも大きな関心を持っていた（そして実際にその現場で働いている）ことが推察できる。

☆ ☆

クリティカル・マネジメント・スタディズを研究するに当たって、何故に、イタニの『HRMのイデオロギー進化』に注目し、本書において、その研究対象として、取り上げたのか？

本書の筆者（宮坂）は、かなり以前からクリティカル・マネジメント・スタディズに関心を寄せていたが、いま1つ理解できないというか、彼らが意図するところを具体的にイメージすることができずこれまで放置してきた。その理由の1つはクリティカル・マネジメント・スタディズの射程距離というか守備範囲が、当然であろうが、広すぎるからであり、もう1つの理由は「クリティカル」“critical”（「批判」）の意味に関するものであった。

ちなみに、批判の意味に関しては、例えば、つぎのような文献がある。

Tjaart Nicholaas van der Linde, “What is critical in critical management studies?” , *Acta Commer*, 16-2,2016。

彼らが自分たちの立場を表現するコトバとして用いている（彼らの代名詞になっている）「批判」は、（例えば、経営学批判を、搾取-被搾取の視点から、ブルジョア経営学批判として展開してきた）他の論者と、具体的な意味で、どのように異なっているのか — 言い換えれば、彼らの立場では、いかなることを（批判の対象にして）どのようなやり方で批判するのか — がわからなかったからである。更に言えば、この問題に「CMSと（日本独自の経営学潮流として知られてきた）批判経営学との異同を考える」という大きな問題が含まれていることはあきらかであり、その課題にどのように取り組めば良いのか・・・？
実に難問であるが、いつまでも放置できないであろう、という思いである。

日本比較経営学会編『高リスク社会における中小企業』（『比較経営研究』第 37 号）文理閣、2013 年のなかで、特集として、ミニシンポ「CMS（Critical Management Studies）とはなにか」が掲載されている。そのミニシンポの記事（夏目啓二、林正樹執筆）によれば、CMSは、アメリカの経営学会（アカデミー・オブ・マネジメント：Academy of Management (AOM)）の研究グループとして 1998 年に組織され、2008 年に分科会として承認された、欧米で活動する研究グループである。CMSは「非倫理的な経営慣行や搾取的な社会秩序の批判的な見解を表現することを目指している」が、「UKにおいては強力に組織されている」。

そのCMSの特徴は、(イギリスのCMSを念頭に置いた) 仲田正機によれば、「それが特定の単独の教義や学説に由来するものではない」ことにあり、そこに、「“studies” という呼称に関わる重要な含意がある」。しかしながら、「その基調には、まず科学は人びとを種々の抑圧から解放するために存在するというフランクフルト学派、とりわけ近年のハーバーマスの社会学理論の影響が横たわ」り、また、ブレイヴァマンに「由来する労働過程論の、1984 年に始められた英国でのマルクス主義的な研究会からの流れが」あり、更には、「社会学者ウエーバーの官僚制理論からの閃きを得た、現存する抑圧的な組織へのジェンダー、人種、労働現場の視点からの批判的研究の流れも合流している」。仲田正機は、CMSの代表的な論者であるアルベッソン (M.Alvesson) やウィルモット (H.Willmott) たちの見解を整理して、CMSの理論的なアプローチ、主要論点・研究課題、専門領域をつぎのように列挙している。

1 理論的なアプローチ

- (1) Critical Theory
- (2) Critical Realism
- (3) Poststructuralism
- (4) Perspectives on Labour Process Theory

2 主要な論点や研究課題

- (1) Power at Work in Organizations

(2) Critical Management and Organizational History

(3) Gender and Diversity

(4) Toward a Worker's Society

(5) Critical Management Methodology

3 研究の専門領域

マーケティング、インフォメーション・システム、経営戦略、コミュニケーション、人的資源管理、会計（詳細に見れば、「他の研究教育の領域もある」）。

上記からもわかるようにCMSの関心は多くの領域に亘りそして方法論的にも多層であり、個人（宮坂）的には、それらを体系的に把握することができず、どこから手をつければ良いのか、が見えてこない状況に置かれてきた。CMS関連の文献を入手した者は（特に、「初学者」は）内容に入る前に、目次を見ただけで、立ち止まってしまうのである。

☆ ☆

このような思いにとらわれていたときに出会ったのがイタニ『HRMのイデオロギー進化』である。この書の序文にミルズ（A.J.Mills）（1945年生まれ、カナダのセントメアリー大学所属する、北アメリカには珍しいカナダのCMS研究者）がつぎのような一文を寄せている。

イタニの中心的な仕事は人的資源管理の実践を形作ってきた「イデオロギーの力」を明らかにすることである。その過程で、彼は、HRMが発展してきた歴史的なさまざまな文脈およびそこに含まれている含意を解明している。特にイタニが関心を抱いていることは、基本的なイデオロギーが（社会的不平等を引き起こし経済的そして人間的な搾取を支えているHRMの諸側面を合法化し自然化するために）果たしている役割、そのやり方、である。それは、彼によれば、歴史の単純な1ページというようなものではなく、マネジメントの歴史に組み込まれ、現在の実践、知識体系、パワー関係そして制度を合法化し沈滞

化させているイデオロギー的な押しつけ (burden) である。しかし、その押しつけが、疑う余地のないものであるにもかかわらず、いまだ研究されていないのであり、このことが大きく問題視されている。イタニはHRM領域に取り込まれているイデオロギー的より糸 (strand) の解明を意図している。

イタニは「現実 (reality) はあちこちにある」という現実的な認識に立って、歴史にアプローチし過去を研究している。しかしながら、彼にとっては、「1つの客観的な歴史」は存在しない。なぜならば、過去は語り (narrative) によって介入され押しつけられるからである。イタニは、このような理解にたつて、「生きた現実の経験主義的な性格、資料的現実、歴史をつくりだす語りの役割」に焦点を当てている。彼のHRM実践の理解に対する(批判的理論、批判的言説分析、ギデنز (A.Giddens) のイデオロギー形態を主軸とした)アプローチはここから生まれたのであり、イタニは、このやり方で、「1950年代以降のHRM実践のイデオロギー的進化」を描き出し、そのような実践が現代組織のなかで従業員搾取をいかにつくりだし維持しそして異議申し立てをおこなってきたかを解明している。この場合、イタニの中心的な目的は「従業員の支配力や自律性そして満足できる生活状態を高めることを可能にするような解放意識をエンゲージメントを介してつくりだすこと」である。

イタニの意図は、HRMは(実証主義的なパースペクティブに代わって)批判的なパースペクティブからアプローチされるべきであると示すことにあるのではなく、むしろ、もしもHRMやその歴史的発展が批判的なパースペクティブから研究されたならば、どのようなことが言えるのか、を解明することにある。そして、HRMの発達が重層的に究明され、異なる内容のイデオロギーがHRMの変革において果たした役割が解明されたのである。

イタニの著作は我々の(戦後のHRM実践についての)理解に大いに貢献し、将来の研究のための有益な理論的ツールを提供してくれるだろう。

本書は、ミルズに導かれた形で、イタニの研究を紹介するものである。『HRMのイデオロギー進化』の目次は下記のようになっている。

『HRMのイデオロギー進化』目次

第1章 概念編 — 文献レビュー

- 1.1 批判理論の対立
- 1.2 批判的伝統とイデオロギーの概念化
- 1.3 メタ理論、研究パラダイムそして人的資源管理（HRM）
- 1.4 イデオロギー批判 — ギデنزと5つのイデオロギー形態
 - 1.4.1 第1のイデオロギー形態
 - 1.4.2 第2のイデオロギー形態
 - 1.4.3 第3のイデオロギー形態
 - 1.4.4 第4のイデオロギー形態
 - 1.4.5 第5のイデオロギー形態
- 1.5 批判理論に向けた初期の歩み：マルクス、ルーカス、グラムシ、ウェーバー
- 1.6 フランクフルト学派の誕生と批判理論
- 1.7 ホルクハイマーからハーバーマスへ
- 1.8 フーコーとフランクフルト学派
- 1.9 クリティカル・マネジメント・スタディズ
- 1.10 批判的HRM研究
 - 1.11 批判理論の批判

第2章 方法論

- 2.1 批判的言説分析の背景と目的
- 2.2 データの提示
- 2.3 データの分析
- 2.4 研究のイデオロギー的スタンス

第3章 実証編 — 歴史的文脈のなかのファインディング

- 3.1 HRMの歴史的概念化

- 3.2 HRM以前の初期の歩み
- 3.3 1950年代 — 現代のHRMの始まり
- 3.4 1960年代 — 自由市場の手中にある「組織人」
- 3.5 実証分析1：1961～1968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
- 3.6 1970年代 — ハードなHRMとソフトなHRM
- 3.7 実証分析2：1969～1977年
 - 解放レジスタンスを目指すHRMの短期間の闘い
- 3.8 1980年代 — 改革の波
- 3.9 実証分析3：1978～1993年
 - HRMの国際化と個人の喪失
- 3.10 1990年代 — 戦略的パートナーとしてのHRM
- 3.11 実証分析4：1994～2001年
 - 制度的な勝利を手に入れたHRM
- 3.12 21世紀 — グローバリゼーションと新しいキャリア理想
- 3.13 実証分析5：2002年～現在
 - 新たな始まりと過去の再評価

第4章 結論と検討

- 4.1 主要なファインディングの要約
- 4.2 主要なファインディングの検討
- 4.3 理論的貢献と方法論的貢献
- 4.4 実践的貢献と結語

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。イタニの問題意識は極めて明確であり、彼は、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 — これに関しては、第2章にて詳細に触れることになるが — 第1に ギデンズ (A.Giddens) の「イデオロギーの形態」を切り口 (⇒ 批判理論 (Critical theory : CT) としてのイデオロギー批判) に

して、第2に、HRM論者の73編の言説（*Human Resource Management* 誌に掲載された論文）を批判的に分析（批判的言説分析（Critical discourse analysis : CDA））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。

第2節 イタニの問題意識

イタニ著『HRMのイデオロギー進化』の構成の意図を知るためには、彼の問題意識を理解しておくことが必要である。

イタニの研究は「HRMの実践と研究のイデオロギー的進化のマッピング（map out）を試みたパイオニア的研究」であり、「HRM実践とHRM研究の両方に焦点を当てて」その進化が分析されている。

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業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った。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。

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（ナチュラライズ）し（*naturalize*）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。この現象をより学ぶために、「1950年代以降のHRM実践のイデオロギー的進化をマッピングし、現代の（大戦後の）組織において従業員を搾取したそれを支持・維持するあるいはそれに抵抗するうえでHRM実践が果たしている役割についての理解を深めることが彼の著作『HRMのイデオロギー進化』の「第1の目的」であり、彼の研究では、そのような「研究目的を達成することによって」「（例えば、従業員のエンゲージメントをより高めることを通して、従業員の影響力、自律性そして幸福を向上できる、という）1つの解放的な気付き（*emancipatory awareness*）をつくりだす」ことが目指されている。

かくして、この第1の目的に適うイタニの「具体的な研究上の課題」はつぎのように公式化されることになる。

《第1の研究課題》

- 1) HRM実践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？
- 2) イデオロギー的に他の時期とはっきりと区別できるような時期を特定できるのか？ もし特定できるとすれば、それらの時代はどのように形成されたのか？

HRMの研究に関して言えば、時代の流れとともにHRM実践の意義や影響力が高まるという状況のなかで“ブーム”がうまれたのであり、それを「ヒトの管理関連」の高度な教育プログラムの急速な発達の中に見いだすことができる — これがイタニの基本的な理解である。彼の解釈では、「1930年代のニューディールの時代にすでに学者たちは仕事における人間に関心を寄せ焦点を合わせていたが、HRMは1960年代以前には具体的な研究領域にまで発達し

なかったものであり、その後で、HRMは、例えば、戦略的マネジメント、組織行動、国際経営というアカデミックな学問のなかで、大きな関心を引きつけたのであった。また一方で、HRM分野は、認識論的には、イデオロギー的にはそして方法論的にも、均質的な存在とはほど遠いものであり、若干単純化すれば、“主流派”と“批判的な研究パラダイム”の間に一線が画されてきたのである。

主流派は、HRMを、(用途の広いマネジリアル実践や政策の普遍的な検査に有益な) 中立的な、コンセンサスを得た、実践志向的なフレームワークとして取り扱っている。この見解に従えば、HRMはその他のマネジリアル専門家領域のなかの(ヒトと彼らの幸せに独自の焦点を当てた) 独立した職能であり、従業員の短期的および長期的ニーズに応えた労働環境を提供することにコミットしている。このような焦点は、ほぼ間違いなく、純粋に利他的な理由から生まれたものではなく、むしろ、モチベートされ自己実現的な健康で十分に組織された従業員が効率的な従業員であると考えられてきたために、したがって、上首尾のHRM実践を通して、一元的なウインウイン(win-win)状況が作りだされ従業員と使用者のニーズを調和させられると考えられているために、うまれたのであった。また一方で、イタニの理解によれば、主流派研究領域は、HRM実践の有益性を証明し、HRM実践と会社業績の因果関係をあきらかにすることを試みている実証主義的研究に大きく支配されてきた、と一般的に理解されている。

これに対して、批判的研究は、(組織と作業域の関係を構築し形づくってきた) 社会的構造、権力関係そしてイデオロギーをあきらかにしそれらを変えようと試みてきた。批判的な学者たちは、イデオロギー批判、アイデンティティ、価値、従業員主体、コントロール、知識、従業員操作、物的な再配分への経済的疑問などに注目しそれらを結び付けることによって、特に、解放的な研究を目指してきた。批判的研究者は、HRMを、従業員の(人間としてその完全な潜在能力に到達したいという) 個人的なニーズに対する機能的な反応としてではなく、むしろ、企業エリートの党派的な経済的な目標に対する労働者の

コミットメントを確実なものにする統合的なイデオロギー・コントロール・メカニズムとして、認識している。言い換えれば、HRMは、マネジメントの専門化された1つの領域として取り扱われてきたのではなく、幅広いイデオロギー状況が現れたもの（manifestation）－ そこでは、世界を認識する重要な形態が現代資本主義という文脈のなかで当然視されてきた仮定と非対称的なパワー関係によって形づくられ、特権者とその残りの人々の利害が対立している－として見做されていたのである。

主流派研究は、イタニによれば、倫理的に問題がある（結果的には、企業エリートを利することになる）HRM実践を科学的に合法化している、見た目は良いがイデオロギー的には含むところのある、散漫なスポークスマンであり、それが故に、非難されている。批判的な立場から言えば、マネジメント学者は「ビジネス・スクールにおける社会化を通して支配的集団に奉仕し…科学というオーラを用いて管理的な支配テクニックの紹介とその使用を支援する」イデオロギストである、というのが基本的な前提である。このような見方は（価値判断に基づかない（value-free）研究をおこなうことができるし進んでそのような研究をおこなっている相対的に中立で自律的な研究者を自認している）主流派研究者の自己認識と対照的なものである。

このように、イタニの解釈に従えば、2つの研究の流れの間にはお互いに理解し難い溝が存在している。しかも「なおその上に」、第2次世界大戦後の多くの社会科学に共通することとして、道具的な発想が社会的に主導的なものとなり、HRMにおいても「指導的な学術フォーラムで実証主義的な主流派研究が支配的に」なり、オルタナティブなパースペクティブが発展する機会がほとんどなくなってしまった。パラダイムを超えた理解が見えなくなり指導的なジャーナルで一方的な研究がおこなわれたために、HRMという学問領域ではただ単にその規範的な思い込み（assumption）の研究がおこなわれなくなったとか（現代資本主義内部で雇用関係を下から支えている）イデオロギーが無視されたというだけではなく、メタ理論的な発達が広範囲に亘って妨害されたのであり、今日その必要性が痛感されている、という訳である。

メタ理論（その分野の知識についての理論）を如何にして発達させるのか（すなわち、それはどのように発達しているのか、それはどのようにして正当化されるのか、それは実践と行動にどのようにリンクしているのか）を考察することによって、イタニによれば、つぎのような問に答えることが可能になる。

- (1) HRM分野では何が本当に“科学的なもの”なのか、
- (2) いかなる認識論的、存在論的そして方法論的立場が世間に認められるのか、その理由は何か、
- (3) HRMの哲学的、イデオロギー的そして道徳的ルーツはどこにあるのか、
- (4) HRM分野はその歴史を通してどのように進化し構造化されてきたのか、
- (5) この分野はその内部の論争に対してどのようにアプローチすべきなのか。

これらの質問に対して答えることは批判的研究者だけではなく主流派の学者たちにも有益である。なぜならば、それによって、彼らに自分たちが生み出してきた知識の性質について批判的に気付かせることができるようになるからである。しかも、イタニによれば、その効能はそれだけではなく、メタ理論の発達には、この研究分野で重要な疑問を提起し団結をつくりだし分断化を避けようとしているすべての研究者の助けとなり、HRM分野を理論的により強いものにする。

イタニの研究には、彼自身の評価ではあるが、このようなメタ理論的な貢献がある。そのために、彼は、それを踏まえ、「第2の目的」として、「新しいメタ理論的な洞察を紹介し」、HRM「分野に、より歴史的な理解、奥行き、異分子そしてパラダイム協働の機会をもたらす」ことをあげ、研究課題をつぎのように公式化している。

《第2の研究課題》

HRM研究分野はその誕生から現在まで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？

HRM批判に終始することに、しかしながら、イタニの意図があるのではない。イタニは「この研究のなかに批判的な解放を組み入れるつもりであるが」、彼の「基本的な意図は、HRMは（実証主義的なパースペクティブに代わっ

て) 批判的なパースペクティブからアプローチされるべきであると主張することにあるのではなく、その意図は、彼の文章をそのまま借りれば、「もしもHRMやその歴史が批判的なパースペクティブから研究されるとしたら、何か起きるかもしれない、と思われるために、その何かを詳しく調査研究すること」に存在している。「また付け加えておくと、明示的にはっきりさせておくべきもう1つの事柄がある。それは」、イタニの「研究の焦点が — 現代のHRMは、ただそこだけではないが、事実上、多国籍企業のなかに広範囲に発達しているとしても — 決して多国籍企業のHRMにあるのではなく、多国籍企業の時代におけるHRMに置かれている」ことである。

第2章

研究手法としての批判理論と批判的言説分析

第1節 批判理論（CT）としてのイデオロギー批判

第1章で触れたように、イタニの問題意識は「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」という問に答えることであり、彼は、クリティカル・マネジメント・スタディズの手法に依拠して、具体的には、第1に、ギデンズ（A.Giddens）の「イデオロギーの形態」（⇒ 批判理論（クリティカル・セオリー）（Critical theory : CT）としてのイデオロギー批判）を切り口にして、第2に、HRM研究者の73編の論文（*Human Resource Management* 誌に掲載された論文）を批判的に分析して、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。

1-1 2つの批判理論

批判理論には、哲学、人文科学そして社会理論の主要な仮定について重大な疑問を数多く提起してきただけではなく、社会学、政治学そして経済学のような社会科学の特殊な分野を鋭く批判してきたという実績がある。そしてその批判理論は、現代のマネジメント研究のなかでは、イタニによれば、2つのやり方で、一般的には、解釈されている。ある人々にとっては、批判理論は独自の理路整然とした思想の流れ — その哲学的なイデオロギー的なルーツをドイツ

の理想主義からマルクス主義理論に至る連続体としてトレースできる一であり、それはグラムシ、ルーカス、ウエーバー、アルチュセールそしてフランクフルト学派の大きな影響を受けて発達してきた。しかしながら、別の人たちにとっては、批判理論は（ポストマルクス主義的な思想をさまざまな形で反映した）多数の理論のための包括的な（アンブレラ）概念の代名詞であり、特に、哲学の言語論的転回（ヴィトゲンシュタインに代表されるように、哲学的分析の中心的課題が使用言語の分析となったこと）を経た1960年代以降、理論的に関連した幾つもの分野（例えば、脱構造主義、ポスト構造主義、ポストモダニズム、文化的唯物論、第2次および第3次フェミニズム、ポストコロニアリズム、新しい歴史主義、ブラック・クリテック）が、批判理論というアンブレラのもとで、出現したのである。

イタニは、彼の研究の導きの糸として、前者（批判理論の古典的な解釈）を一それが、特に、イデオロギーに関する論点（彼の論述の主要な目的としてのイデオロギー批判）と基本的な点で絡み合っているために一選んでいる。また、イタニの解釈では、批判理論の古典的な解釈は一それにフーコー的な分析への幾つかの言及を加えると一クリティカル・マネジメント・スタディズの独特な独自の思想でもある。これに対して、後者の「より包括的な」解釈の批判理論への注目は一2つの解釈は十分に絡み合いお互いに補完しあい、認識論的にも存在論的にも方法論的にもあきらかに共有しているという事実があるにも拘わらず一限定的なものに止まっている。

そしてイタニはつぎのように続けている。「本研究の解放論的目的は批判理論の使用をより一層正当化するものであるが、…組織生活やHRMの文脈において、批判理論を用いる場合に、分析からフーコーを排除することはできないしまた排除すべきではないであろう。彼の考え方は批判理論を部分的に補っている。フーコーはしばしばポスト構造主義者として見做されたりフランクフルト学派と反目したように言われているが、フーコーは、後期の著作では、批判理論にかなりシンパシーを抱くようになっていた」、と。このように批判理論を捉えているイタニにとってのキー概念は“イデオロギー”であり、「批判

理論の原理は」イデオロギー概念を「中心に据えて構築されている」。

イデオロギーは、語源的には、ギリシア語の (form や pattern を意味する) idea と (discourse や compilation 意味する) logos から生まれたものであるが、その概念は 18 世紀後半のフランス啓蒙主義の対話のなかで初めて使われた。それ以降社会科学の領域でさまざまなやり方でその定義が試みられ、20 世紀後半頃には、イタニは、16 の代表的な定義が知られていた — 最も一般的には、理想、価値、信念そして世界を吟味する方法に関連しているのがイデオロギーである、と議論されている — と読み取っている。

2014 年版の Oxford English Dictionary では、イデオロギーは“考え方と理想のシステム、特に、経済あるいは政治理論と政策のベースを形成するもの”として定義されている。これは、イタニによれば、「相対的にニュートラルで理性的な」定義である。共和主義あるいはネオリベラリズムは、この定義によっても、イデオロギーの事例として見做されるものである。しかしながら、イタニによれば、批判理論にとっては、イデオロギーは（そのほとんどが）分かりやすく単純なものではなく、容易に気付くものではないのであり、「その代わりに」、イデオロギーは、「特殊な利害集団のパワーを暗黙裏に自然化し、いかなる場合にも、不平等とパワーという見解を内包している、政治的な道具として、見做されている」。但し、批判理論のなかでも、イデオロギーの解釈が、相互に相違しお互いに補い合っているが、分かれているのが現実である。イタニは、そのような現実を踏まえて、マルクス、アルチュセールそしてハーバーマスの見解に注目して — 彼らの見解が（後述の）ギデンズの 5 つのイデオロギー形態のベースになっていることを重要視して — 「批判的研究の伝統に見られるイデオロギー解釈」をつぎのように整理している。

《批判的研究の伝統に沿ってイデオロギーを理解するための主要な方向付け》

◇マルクス◇

(1) 哲学的、伝統的、神秘主義的あるいは他の“非科学的な”アイデアはイデオロギー的なものである。それらを、信頼できる、理性的な、科学的形態で根拠

づけられた知識に取って代えることはできるし代えられるべきである。

(2)権力集団は、イデオロギーを通して、ねじれた影響を及ぼす。真理と外見は正反対のものになる。偽りの真理を提起することが自分たちの支配的な立場を強めることに繋がっている。

(3)これまでの思想家（例えば、ヘーゲル）はイデオロギーの神秘性を取り除くことに失敗した。何故ならば、彼らは、支配的なアイデアの波の枠内から歴史を書いてきたからである。彼らは社会でブツ的な支配力を保持し、その彼らによって支配的な知性的なアイデアが表現されている。

(4)体勢的なイデオロギーによって作りだされた意識の歪みは経験主義的な歴史的な社会科学を通して暴露し分析することができる。

◇アルチュセール◇

(1)イデオロギーは個人と彼らの現実の生存条件の間のイメージ的な関係を表している。

(2)支配的なイデオロギーは個人を“ハイジャック”する。そのために社会的世界の現在の状態は自然化され他の方法では見えなくなってしまう。それはブルジョア社会がつくりだしたものではなくむしろいかなる社会であろうとすべての社会の必要不可欠な特徴である。

(3)“人間性”なるものはいかなる程度であろうとも存在しないが、我々人間はイデオロギーだけは持っている。イデオロギーは我々の意識を構築し、イデオロギー的な抑圧的な“国家機構” — 但し、それは多少独立したものではあるが — に支配されている。

(4)イデオロギーはその性格上虐げるものである。何故ならば、現実には自由ではないが自由であると信じる主体へと個人を変えるのがイデオロギーであるからである。

◇ハーバーマス◇

(1)イデオロギーは現代社会や政治を通して出現した。イデオロギーはコミュニケーションのなかに潜み、変形されている。すなわち、そのようなものとしてのイデオロギーは本質的にはアイデアの体系の1つのタイプというものではな

く、むしろ、コミュニケーションに含まれているシンボルの1つの次元あるいは側面である。

(2)イデオロギーはコミュニケーションを科学そして他の制度のなかで体系的に変形させることができる。それは、その時、社会的な非対称や不正義を覆い隠し正当化するように機能する。

(3)科学はイデオロギー的歪みを受けやすいものであるが、その幾つかの形態は解放的なものになり得る。私たちは、イデオロギー批判を通して、コミュニケーションが“制約を受けていない”そして“支配から自由な”状態に達するようにすることができるのだ。

(4)“制約を受けていない”コミュニケーションは4つのすべての条件が存在していることを要求する。①コミュニケーションされていることが双方にとって知性的なものであること、②その命題的な内容が真実であること、③参加者（contributor）それぞれが自分のやり方で行動しあるいは発言する権利を有していること、④各自が誠実に行動あるいは発言すること。

イデオロギーは、何故に、研究をおこなう場合に、特に、ビジネスの文脈で研究するとき、興味を引きつける存在でありそして重要なものなのであろうか？ それは何よりもまず、イタニによれば、「“エリート”が自分たちの行動を合法化するとき、イデオロギーを科学として用いることができる」からであり、そのために、「科学自体が、他の社会的活動と同様に、批判理論によって研究すべき合法的なテーマとなる」のだ。このことは、批判的な伝統として、マルクス、アルチュセールそしてハーバーマス以外の人々によっても強力に主張されてきた。例えば、アントニオ・グラムシは、イデオロギーは（イデオロギーはそれ自身としては存在するものではなく、それはむしろ（ドグマとなる理論から生まれる）科学的理論のデフォルメである」という意味で）科学である → イデオロギーは決して現実を理解するための道具ではなく、人間の行動を方向付けるワンセットの道徳原理のようなものである、と述べている。いずれにしても、科学を全く客観的な純粋なそしてノンイデオロギー的な活動

として扱うことはほぼ不可能だ、という訳である。

フーコーも、グラムシと同じような論調で、事実上すべての社会科学は“真理”を単に探求するあるいは暴露するというよりはむしろ“真理”をつくりだしている、と論じている。フーコーは、イタニによれば、マルクスの歴史主導的な（history-driven）分析に忠実であり、彼は、科学が、一方で、権力者の利益に資する社会的統制の「科学的」形態をつくりだすと同時に、他方で、個人の自由を制約することによってパワーを合法化していることを、その歴史的研究のなかで、あきらかにしたのであった。『狂気と文明』（1988年）、『規律と処罰』（1977年）、『クリニックの誕生』（1973年）、『性の歴史』（1988年）などの著作に共通しているのは、社会の潜在的な破壊要因である社会的“相違”をシステム的に取り除くために人間行動の規範的な型を確立しているのが科学である、という考え方である。

改めて言うまでもなく、科学を批判した著名な研究者は、グラムシやフーコー以外にも、幾人かいるが、彼らの多くは科学の歴史を一連の科学的革命として捉えている。言い方を変えれば、それぞれがパラダイムをつくりだしている、という訳である。イタニは、このことを、「彼らは、共通して、自分たちのタイプの研究が科学的問題を特定しそれらを解決した、ということに同意するだろう」、と表現している。そしてそのようなパラダイムはすべてイデオロギーで縛られた存在であり、イデオロギー批判の主要なターゲットになるのである。パラダイムはすべての社会科学において存在するであろうが、特に、ビジネス・スクールの政治的な性質が多くの著名な研究者によって強調されてきた。多くのビジネス・スクールが民間の資金で設立されている国々では、特に、支配的なイデオロギーの影響を受けやすいし、国が資金を提供しているビジネス・スクールでも「オルタナティブな」研究・教育活動に制約が加えられてきている、と。

近年の研究に依拠すると、ビジネス・スクールのマネジメント研究に関しては、バーリーとクンダ（S.Barly & F.Kunda）が1992年に、マネジメント・パラダイムは基本的にはレトリックなものであると強調していたが、2004年に

は、更に、ガントマン(E.Gantman)が、マネジメント・パラダイムはレトリック的に「フィクション化された」ものである(すなわち、イデオロギーの声明と実際の現実が一致していない)、と論じている。彼らによれば、これらの科学的に合法化されたマネジメント・レトリックは単に組織のエリートや多数のコンサルタントそして商業ベースの教科書プロデューサーに奉仕しているだけでなく、政治の世界のトップエリートにも奉仕している。何故ならば、マネジメント・イデオロギーは、特に、グローバルな政治的緊張の時代に、プロパガンダの武器として成功裏に機能しうからである。更に、シークとラクソ(H.Seek & A.Laakso)の見解に従えば、グローバルな政治的パワーは、高等マネジメント教育を通して — たとえ、大学が伝統的に他の社会的制度から相対的に独立している国々においても — イデオロギーの影響力を国際的に拡げているのである。

ヒトの管理やHRMのような複雑な社会的現象を研究するとき、イデオロギー的なものとイデオロギー色が少ないあるいはノンイデオロギー的なものを区別することは極めて困難であるが、それにも拘わらず、私たちは、ビジネス・スクールの文脈で、より広義には社会科学のなかで、研究者あるいは研究や教育に影響を及ぼしている人々(財団、出版社、研究リーダー、編集者、レビュアー、メディア)は、完全にイデオロギー的真空空間のなかで、彼らが気付いているのかいないのかにかかわりなく、行動しているだろうあるいは行動できるだろう、とは仮定できない — これがイタニの立場である。それ故に、科学に内包されているイデオロギー的次元を研究することが — このことは他の他の上部構造にも該当することであるが — 重要なのである。

イタニの研究は、方法論的には、定性的(qualitative)アプローチであり、しかも、コンティンジェント・タイプの定性的アプローチである。これは、批判理論一般と同じように、研究が「(その著者たちが活動している)パラダイム伝統に合わせて評価される」ことを意味している。したがって、イタニの研究では、「現実についての考え方は社会的に構築されるものであること、そして知識は内在的に規範的であり存在論的に認識論的にそれぞれ異なった仮定に

もとずいているが、それらは、批判的に考察することによって、前向きに、解きほぐされるものであること」が、公然と、受け容れられて、研究が進められている。そのキーワードがギデنزの5つのイデオロギー形態である。

1-2 手法としてのイデオロギー批判

イタニは、ギデنز (A.Giddens, *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 (P.Shrivastav) の提示 (P.Shrivastav, “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、文献史的に丁寧に(イタニの文言を借用して)言えば、「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、(シュリーバースタブの見解も交えて)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（ギデンズの言葉で言えば、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」。

《関連する概念》

虚偽意識（マルクス）、イデオロギー・ヘゲモニー（グラムシ）、コミュニケーション行動（ハーバーマス）、歪められたコミュニケーション（ハーバーマス）

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。

《関連する概念》

階級意識（マルクス）、文化産業（アドルノ&ホックスハイマー）、文化的な一次元性（マルクーゼ）

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。

《関連する概念》

商品の物神崇拜（マルクス）、具象化（ルーカス）、常識（グラムシ）、家系（フーコー）

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。

《関連する概念》

疎外（マルクス）、鉄の檻（ウエーバー）、道具的理性（ホルクハイマー&アドルノ）、生活世界の植民地化（ハーバーマス）

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。

《 関連する概念》

イデオロギー認識（ホネット）、全展望監視システム（フーコー）、自我の技法（フーコー）、有機的／伝統的知識人（グラムシ）

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。イタニが批判の手法としてギデンズのイデオロギー形態に依拠したのはこのためである。

第2節 手法としての批判的言説分析（CDA）

2-1 言説分析と批判的言説分析

HRMの実践と研究のイデオロギー的進化の地図を批判理論の観点から（CMSに与する研究者として）作成する — これがイタニの問題意識である。そしてこのことが、彼の著作のなかで、具体的には、

- 1) HRMの実際はどのように描かれている（研究されている）のかについて、専門誌に掲載された論文を読み解くことによって解明する
- 2) 但し、その解釈（研究）の内容を、批判的に、すなわち、そこにいかなるイデオロギーが流れているのか、という「イデオロギー批判」の視点から、分析する
- 3) その際に、ギデンズの「イデオロギー形態」を援用して活用する、という作業を通しておこなわれている。

そのイタニが分析の対象に選んだテキスト（形式的にあるいは意味的につながりがあり、特定のコミュニケーション機能をもつ文章の集合）は、イタニの表現を借りれば、「世界の一流の（world's leading）人的資源雑誌」である *Human Resource Management* に掲載された論文である。イタニの著作では、そこで論じられていること（言説）の内容を批判的に分析・検討することによって、そこに内在しているイデオロギー性が抽出され暴露されている。

何故に、イタニは *Human Resource Management* に注目したのか？ そこには幾つかの理由がある。例えば、それが 1961 年に創刊されたマネジメント研究の最も古い雑誌の 1 つであること、定評ある「FT（ファイナンシャル・タ

イムス) 45 ランキング」で長らく評価されている唯一の人的資源雑誌であり更にはビジネススクール連合 (Association of Business Schools : ABS) のジャーナル・ランキングにおいてコンスタントに上位を占めていることが大きく影響しているが、それだけではない。このことに関してイタニはつぎのように述べている。「そのようなジャーナル・ランキングについてはもっともな批判があるが、*HRM* 誌が高く評価されていることは、その雑誌が現代のHRMを正確に映し出し方向付けているという点で、そのユニークさと重要性を示している指標なのである」、と。加えて下記のように続いている。「*HRM* 誌に掲載されている多くの研究はほぼ間違いなく主流派研究パラダイムに類別されるものであり、私 (イタニ) はそのことが方法論的に非常に建設的な事柄であると考えている。何故ならば、メタ理論的な理解の展開を支配的な思想学派のパースペクティブから始めることは自然であり (大いに好都合である) からである」。

重要なことなので、イタニが*HRM* 誌を分析の対象に選んだ理由について更に彼自身に聞くことにする。*HRM* 「誌は実践の重要性とマネジリアルな含意を徹底的に強調し、実践志向的な論文を国際的なHRM学界から受け容れている。1961 ~ 2011 年の期間に、経験主義的な論文 632 本、実践志向的な論文 335 本、純粋に概念的な論文 181 本、文献レビュー論文 39 本が掲載されている」。「支配的な実践が、HRMの歴史を通して、際だった (*salient*) 現代的な理論を忠実に反映してきたこと、“この 60 数年間において、経営者の概念的な信念や世界観が…組織的な研究や実践を支配するようになってきた” こと」を重要視し、「HRMの理論と実践がいかなる場合でも密接に絡み合いさまざまな形で提携している」と考えているイタニにとって、「*HRM* 誌はHRMの実践と研究双方のイデオロギー的進化を精査しマッピングするに相応しいソース」なのである。

雑誌 *Human Resource Management* は 1961 年に創刊されたHRM関連の「初めての」ジャーナルであり、研究と実務の「橋渡し」役を自認している。ウェブサイトには、HRM

is a “Bridge” Journal というフレーズがあり、つぎのように記載されている。「アカデミシャンは実務家から学び」「実務家は最先端の理論を日々の業務に応用」できるように「理論（アカデミック研究）と現実の世界の間に橋を架ける」、と。したがって、執筆者も想定されている読者も研究者から実務家まで多岐に亘り、現在は、キーワードとして下記のような項目が挙げられている。human resource management, practicing managers, new theories human resource management, human resource management case studies, human resource management models, human resources managers, HRM, HR strategy, strategic HRM, human capital, human capital management, workforce analytics, HR leadership, best places to work, employee surveys, employee attitudes, employee engagement, workplace democracy, employee participation, HR competencies, diversity, global HR, global leadership, research in HRM, relational capital, social networks, HR technology, trends in HR, research methods, field research, case studies, trends in HRM, management development, talent management, rewards, linkage research, careers in HRM, executive coaching, HR consulting, compensation, executive compensation, benefits, healthcare costs, talent, total rewards, personality assessment, competency analysis, employment law, international HRM, linkage research, HRIS, outsourcing, off-shoring, change management, recruitment, selection, employee retention
(<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/1099050x>)。

イタニの著作では、73 編の論文 — これらは引用されたことがあることが（EBSCOhost(2015 年 5 月 12 日)を利用して) 確認された論文である — が分析されているが、そのデータ分析の（方法論的）手法として使われているのが（ノーマン・フェアクロー(N.Fairclough)によって紹介された)「批判的言説分析 (Critical discourse analysis : CDA)」である。「CDAは」、イタニの研究においても、「適切な方法論を提供する」ものである。何故ならば、CDAは、言説が、世間およびそのさまざまな表れを — 主流派のイデオロギーで思い巡らされている社会的な諸問題を理解することに特別に焦点を当てながら — 如何にして言語的に落ち着かせているのか、ということに注意を向けるように、巧妙に作り上げられている」からであり、「実際に」、イタニの立場で

は、「CDAを利用することは・・・HRM執筆者たちの討議的な (discursive)」戦略の内容を — ギデンズの5つのイデオロギー形態に引きつけて」、より明確に表現すると、それらの形態のなかのどれを支えているのか (どのようなイデオロギーが強く流れているのか)、抵抗しているのか、あるいは中立なのか、を特定することによって — 「暴露しそのベールを剥がす」ことを意味している。

批判的言説分析 (CDA) とはどのような手法なのか? あるいは、そもそも言説分析とはいかなるものなのか?

社会科学は、イタニの解釈および整理に従えば、1980年代に入って研究方法やデータ分析のやり方の「転換」を経験した。そしてその広範囲に亘る言語学的な転換の波がマネジメント科学に押し入ってきたのは1990年代であった

(M.Alvesson & D.Kärreman, “Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36-2, 2000) が、マネジメント研究において言説に特別に焦点を合わせて研究がおこなわれる足場が固められたのは21世紀に突入した直後の時期である。このことは、イタニによれば、その「焦点が、コミュニケーション、スピーチ、そして (人々の相互作用や社会的現実の教えるものの一部分としての) さまざまな教科書あるいはコミュニケーションやスピーチの産物に向けられた」ことを意味していたのであり、コミュニケーションの重要性が人的資源マネジャーによって強調され — ある研究では、マネジャーはその労働時間の90%以上をコミュニケーションに費やしている — 言説分析を求める要望が急速に大きくなっていった。その結果、1つの方法論的アプローチとしての言説分析が、マネジメント研究者に、これまで当然のこととされてきたあるいは少なくとも疑問視されることがなかった現象に対して、いままでにない、フレッシュなそして批判的な洞察力を、ベストの状態に、持ち込むことを可能にしたのであり、ここに至って、「言説分析は、人間の相互作用のコミュニケーションなキャラクターを強調し、支配的な組織的行動の不可欠な (vital) 側面を捉えることによって、エクセレントな研究ツールになったのである。それは、全

一般的に言えば、経験主義的分析に有益であり、最終的には、クリティカル・パフォーマンス組織観の成立を認めるものであ」った。

しかしながら、この「言説分析的アプローチは」、イタニによれば、「例えば、方法論に統一性を欠いていたために、問題なきものからはほど遠いもの」であった。何故ならば、「言語使用 (language use) に関するほとんどすべての社会的そして認知的な研究は言説分析として見做されえる、とさえ論じられる」ようになったからであり、「その結果、言説分析は1つの中身の詰まった (solid) そして紛れもない (straightforward) 研究方法というよりはむしろ幅広い (誰でも多様な研究戦略をその名称で称することが可能な) 理論的および方法論的フレームワークになっている」からである。但し、イタニによれば、言語分析は決してそのようなツールに止まるものではなく、彼は - 言説分析を、文脈、批判性あるいはその構成のあり方に焦点を合わせて、幾つかの独自のサブタイプに分けていたフィリップとハーディ (N.Phillips & C.Hardy) (N.Phillips & C.Hardy, *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*, Sage, 20-02) に倣って - CDAを (ネオマルクス主義的な政治的背景を有し、批判理論をその理論的基盤とする、そしてイデオロギーの解明をその主要な目標としている) 独自のサブタイプの1つとして位置づけている。言語分析にも複数のタイプがあり、CDAは、一方で、いわば広義の言説分析のなかに包摂されるが、他方で、独自の特徴を持つ (特殊な背景・理論的基盤・目的を有する) 言語分析である、という解釈である。そのような理解に立っているイタニは、ごく自然な流れとして、自分の研究を、フィリップとハーディの枠組みに沿って、CDAのなかに位置づけている。

と同時に、そのCDAも - 例えば、フォルクナーが、2011年に、CDAの (あきらかにモダニスト的で道徳主導的で解放的な) 論法はより理論的な正当化を必要としている (B.Forchtner, “Critique, the discourse-historical approach, and the Frankfurt School”, *Critical Discourse Studies*, 8-1, 2011)、と指摘したように - 幾つかの問題を抱えている。フォルクナーの趣旨は、CDAに関して極めて重要な研究 (⇒ 立論の理論的ルーツ) が十分に解明されていないので

はないのか、ハーバーマス（ホルクハイマー、アドルノ）に言及されているが、批判理論の立場からの洞察を盛り込んでCDAの理論的基盤を発達させ、経験主義的分析を深める道具一式を開発する必要があるのではないのか、という問題提起である。イタニは、これに関して、自分の（イタニの）「研究はフォルクナーの申し立てに応えたものであり、フランクフルト学派の幾つかのコア的な考え方を言説分析とより具体的にそして包括的に関連付けることができる」と述べて、研究手法としてのCDAの積極的な意義を下記のように論じている。

2-2 イデオロギー批判としての批判的言説分析

研究方法としてのCDAの発達に大きな影響を与えたのがヴァンダイク（T. Van Dijk）、ヴォダックとマイヤー（R. Wodak & M. Meyer）そして（特に）フェアクローであった。CDAは、イタニの解釈に従えば、言説が世間とそのさまざまな表れに言語的に橋を架け落ち着かせていることに注意を向け、そして主流派が（そのイデオロギーとパワー関係で）思い巡らせている社会的な諸問題を理解することに焦点を当て、言説と社会の間の関係を暴露するものであり、言説が、フェアクローのコトバを借用すれば、“パワーと主導性を確実に手に入れる1つの要因”として捉えられている。CDAでは、不平等なパワー関係を維持し構築するという言説活動の役割に焦点が当てられて分析がおこなわれているのであり、そのやり方は、イデオロギーに関する批判理論の多くの仮定と絡み合っている — これがイタニのCDA理解である。

そのCDAには統一化された形態があるわけではないが、イタニは、フェアクローに倣って、CDAの意義を、いかなる討議的な出来事も、第1に、研究者が具体的な内容に焦点を合わせているテキストの一片として、第2に、意味と信念が伝達される討議的なしきたりの1つの事例として、そして第3に、言説の文脈に焦点が合わされている社会的実践の1つの事例として、同時的に分析することが可能になることに見いだしている。そして、イタニの解釈では、多くのCDA研究は — 伝統的な文脈概念が、その理論的多様性と政治的な色

合いのために、疑問視されているなかで — 文脈を当然のものあるいは相対的に固定的な何かとして見做しているが、イタニ自身は、「組織研究においてCDAが目指すやり方は文脈の厳密な定義あるいは厳密な方法論のプロトコルではなく…（その分野で斬新な学際的な研究デザインを生み出せるような）多目的に使える融通性に富んだ方法論である」、と主張している）トンプソンやウォルシャム（M.Thompson & G.Walsham）、アホネン、ティエナリ、メリレイネンそしてピューレン（P.Ahonen, J.Tienari, S.Merilainen & A.Pullen）たちの研究を積極的に評価している。「このような解釈は言説分析において（ギデンズの5つのイデオロギー形態とCDAの結合のような）新しい結合を試みる」イタミを「勇気づけるものである」、と。

CDAは、分析の形態に関しては統一化されていないにも拘わらず、それが目標としていることと批判的であるという点で、一致している。CDAは、隠されているイデオロギー的目標や異なる言説の背後にある意味に光を当て、詳細なテキスト分析と社会変化の分析を結合することを分析の目的としているのであり、そこでは、言説にはパワーの力や関係が満ちあふれている、と考えられている。更には、パワーは言説を通して正常に機能するものであり、その意味で、言説は理解の母体であり、「本物である」「ノーマルである」と見做されているものを生み出し、社会生活が秩序づけられ支配される規則、規範そして慣習を決めることを助ける、ということも共通の理解になっている。「他のコトバで言えば、「人々はお互いに話しているときに、1つの特定のものの見方を組み立てているかそれを更に強化している — 言い換えれば、他にもあり得るだろうやり方で見ることが妨げている — が、ある特定のものの見方がすべての人に受け容れられると、パワフルな集団がその見方を利用して、他の人々を説得し不平等な世界観を維持し更に強めることができる」のである。このことの注目したのがフェアクローであり、イタニによれば、「パワーが、言説を通して — 表現のなかに特定の意味を盛り込み、あるいはあえて排除し、ないしは特別に強調することによって — どのように行使されているのか、そのメカニズム」が、フェアクローの著作のなかで、解き明かされている。言

説は、いわば、何を語るのか、語らないのか、語るとすればどのようにして語るのか、についての選択が詰め込まれたものである。「言説を構成しているのはパワーであり、結局は、そこに含まれているイデオロギーであり、CDAはテキストのなかのパワーとイデオロギーをあきらかにする（ベールを取り外す）ためにつくりだされたツールなのである」。

CDAは、このことは重要なことであるが、イタニの解釈では、従来型の（conventional）言説分析と、分析の方法において、少なくとも1つの非常に基本的な点で異なっている。何故ならば、批判的研究をおこなう場合、データやそれに絡む現象は中立的にアプローチされず、（中立状態に置かれている）いかなる仮定も研究者側では錯覚（illusionary）として見做されるからである。パーカー（M.Parker）がいみじくも指摘していたように、「現実についてのあらゆる仮定が倫理的に平等であり良きものであると考えられるならば、そもそも批判的研究なるものはあり得ないのである」。「例えば、解放、透明性、民主主義あるいは平等は、すべて、目標（aim）として、研究者によって慎重に検討され価値主導的に（価値観によって動かされ）選択されたものである」。これは、「言説」概念が多様－イタニは言説を“社会的実践”の一形態として見做している－であり、主意主義的な要素を含んでいるためであり、研究者は、他の（例えば、実証主義的な）研究者と比較すると、かなり大きな権限と責任のもとでデータを分析している。しかしながら、このことは、研究者が（分析の対象にしている）言説のなかに彼自身の見解を慎重に探しているということの意味しているのではないのであり、イタニの著作でも、「研究者として、価値観によって動かされてなされた幾つかの選択に気付いていないかもしれない、と認める」としても、「すべての政治的な側面やその影響力を考慮に入れようと努める」なかで分析がおこなわれている。

CDAはHRM分析に相応しいツールなのか？ イタニは、HRMの批判的言説分析に関して、つぎのような事例を挙げている。フランシス（H.Francis）が、2006年に、実務的なHRM言説もアカデミックなHRM言説も人事関係マネジメントについての規範的なコンセンサス志向の見解に益々支配されてい

ることを見いだしている → それは、管理実践を形成するにあたって言葉が創造的な役割を果たすことを強調することによって、CDAには組織変革を今までとは異なるやり方で理解させる秘められた力がある、ということを力説するものである、と。イタニの理解では、HRM領域ではメタ理論的な発達が十分ではなく、HRM言説は、特に、アカデミアの世界のそれは、研究者自身の知識が客観的に獲得された“真実”としては疑問視されるという意味で反射性を欠いている → それが故に、研究者が（すべてのプロと同じように）社会的な真空空間のなかに存在していないこと、そして、アカデミックな討議的な実践は、例えば、複数のアカデミックな学問、多様な評価システム、学問間の競争やバトル、内部のキャリア昇進プロセス、そしてその他の政治的なものが相互に作用し重なるなかで、形成されるものであることを解明するのがCDAなのである。イタニは、そこに、CDAの積極的な存在意義を見いだしている。

CDAは、フランシスが述べていたように、HRMの従来型理解に — 従来の理解では、マネジメントは（マネジャーの主体性を無視した）文化的に一元管理化された機構（body）として扱われがちであった — 挑戦するパワフルなツールである。このような考え方には（例えば、キーノイ（T.Keenoy）やベッカーとトラウワー（T.Becker & P.Trowler）などの）賛同者が多く、特に、“アカデミックなHRM”は（CDAを通して詳細に検討するには極めて有益な）討議的な文化的所産（artifact）として、イタニの著作でも、見做されている。何故ならば、そこには、狭い認識論的および存在論的背景の故に、実証主義があふれるほど盛り込まれているからである。言い換えれば、HRMアカデミズムは重要な“真に批判的な”HRM関連の研究を無視している、という訳である。このことは、イタニによれば、HRMアカデミズムでは、マネジリアル志向が顕著に見られ、機能主義的な方法や仮定の枠内で研究が進められ、特定のイデオロギー的傾向に彩られていることを示すものであり、CDAを通してはじめてそのことが現出するのである。

第3節 イタニのイデオロギー的スタンスについて

批判理論において、不平等なパワー関係を持ち上げたりあるいは強める形で働いている言説や科学が“イデオロギー”として見做されていることを考えると、解放的研究はイデオロギーの度合いが最も少ない科学であり、(イタニの)解放的研究の文脈、その展開あるいは誠実さに関しては、ハーバーマスの(真理性、正当性、真実性に関する)“妥当性要求”に照らしても、特筆すべき制約は見当たらないだろう — これがイタニの基本的な立場である。と同時に、「言うまでもなく、純粋にノン・イデオロギー的でそして外からの支配から完全に自由な社会研究は存在しない」とも記述されている。しかも、彼によれば、(このイタニの研究を含めて)「すべての言説のイデオロギーの度合いは読者の解釈によって決定されるものである」。

読者の解釈を条件づけそして制約している事情はさまざまである。個人的な価値観、社会的地位、知識。この点、イタニの著作は、本人によれば、「主として、相対的に特殊な研究領域に関心を持っているアカデミックな研究者を対象として・・・アカデミックな言葉で執筆され、学界で受け容れられているアカデミックな概念を使用している」。更には、「テキストと読者の関係は対話的であり、包括的であり、考えられる限り平等である。倫理コード(文献引用の作法)が厳格に遵守され、研究の一部分やファインディングは幾つかのカンファレンスやセミナー、ワークショップで公開されてきた」。分析で利用したデータは(読者が原典を容易に参照することができよう)に原典からの直接の引用であり、「読者自身が解釈する余地を残している」。

イタニは上記のように断った上で、つぎのように述べている。「私のすべての研究では、私の個人的な価値、関心そして規範的な仮定が、黙示的であろうとも何はともあれ、提示されているので、CDAの研究者は、ある程度、自分自身の仮定や資料からの距離感をはかり維持することができるであろう」、と。

また、彼は、執筆中の心境も記している。徹底的に掘り下げられた理論的なフレームワークに基づいてデータを分析し、「間違っているかも・・・」と何度

も自問自答して研究をおこなってきた、と。

同時に、「私は、批判的理論家たちに共通の罠に陥り、ヒトをナイーブな愚か者として不当に (unfairly) とらえ論じている (treat) のかもしれない」、という思いが文章化されている。これは彼の (規範的論者としての) 学問的な立ち位置の (研究の) 限界に関連した発言であり、つぎのような趣旨の記述が見られる。多分、例えば、現代資本主義の多国籍企業に民主主義を求めることには合理的な理由なんかないのだろう、あるとすれば、規範的な理由だけだ；もしかしたら、解放というものとは偉大なイデオロギー的なでっ上げ以外の何物でもないのではないだろうか、それを私が理解するにはもう少し経験を積みもう少し読書を増やせば良いだけの話なのではないだろうか；私は、私たちの社会的生活が (普通の人々の理論的／実践的努力と支配的な社会的エリートや有力者のそれを同じ列に並べ同一の土俵で論じることが正真正銘の賢明な良識である、とされている) ダーウィンの闘いではない、ということを実証することさえできなかった；普通の人々を研究するとき — 小惑星や殺人ウイルスのケースと同じように — 彼らの行動を予測しそれをより良く統制する方法を見いだすことよりも重要な事柄があるのだろうか；社会的現象を適切に理解するために理論や科学が重要であると言われるが、それは過大評価ではないだろうか。

これらのことは、イタニの今回の研究の意義と表裏一体の「懸念事項」である。これは — イタニの著作の意義については本書の第6章で触れている — イタニにとっての今後の課題であるだけでなく、我々にも突きつけられている課題である。

第3章

HRM発展の時代区分

イタニは、1980年代から21世紀の今日に至るまでの時代を、HRMの展開という視点から幾つかの時期に区分し、多くの文献を参照してそれぞれの時代の特徴を抽出し、それを踏まえてHRMを歴史的な文脈のもとで整理している。

彼によれば、「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)の初期の発達はHRMの現代の形態と幾つかの基本的な点で相違していた」のであり、1960年前後がHRMの流れの画期として位置づけられている。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 — 後の行論のなかで明確になるが、批判的な分析の対象とされたテキスト(*Human Resource Management* 誌)の刊行が1961年から始まっているために、1950年代をどちらに位置づけるのか難しいのだが、上述の(「基本的な点で相違していた」という)記述を尊重して、1950年代を「現代のHRMの始まり」としつつも前史のなかに組み込むと — 前者および後者が、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)

第1節 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ソフトし、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的な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、という訳である。そして、構造的分析に伴う構造的変化に対して労働も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った。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し、「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(P. Drucker)であり、彼の著作『マネジメントの実際』(P. Drucker, *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的に大きな相違があった、と指摘している。ドラッカーは、1)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、2)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(E. Bakke)の『人的資源の職能』(E. Bakke, *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(J.M.Keynes)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ダ、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。

第2節 1960年代 — 自由市場の手中にある「組織人」

現代のHMR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、HMR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、（ドロッカーが、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し、「ベネフィットの民営化と損失の社会化」というシステムのリスクを高め、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である、という訳である。

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の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 (C. Argyris, A.Maslow, D.McGregor, A.Miles, R.Likert, W.Whyte) 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の価値を支持し、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 (以下、マネジリアル(manAGERIAL) と表記することがある — 宮坂) 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 (仕事それ自体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 (A.Miles) の「人的資源モデル」 — これはマクレガー (D.McGregor) やリッカート (R.Likert) 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 (M.Rosen) が 1984 年に述べたように (M.Rosen, “Myth and reproduction: the contextualization of management theory, method and practice” , *Journal of Management Studies*, 21,1984)、「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り、マーチン (J.Martin) によれば (J.Martin, “The Influence of the Behavioral Sciences on Management Literature” , *Personnel Journal*, 54-3,1975)、「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、HRM誌にも見られるように、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(H.Marcuse)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ASPA(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』（E. Grantman, *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。

第3節 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間でも、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（V. Marciano, “The origins and development of human resource management” , *Academy of Management Proceedings*, No.1, 1995 参照）。また、1970～1971年にコンピュータの発達やマイクロプロセッサ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。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（S.Jacoby; H.Seeck 参照）、（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。HRM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（L.Thurow 参照）、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た（M.Thite & M.Kavanagha 参照）。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」（Gantman 参照）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ために、この対立は、後に学会内で、「ソフトHRM vs. ハードHRM」論争と形容されている (D.Guest 参照)。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 (K.Legge 参照)。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的实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 (P.Drucker, W.White) 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 (S.Barly & F.Kunda ; M.Guillen 参照)。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 (M.Thompson 参照)。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 (N.Rose 参照) 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フーコー (M.Foucault) の「自我の技法 (the technique of the self)」および主体操作に類似したのが見られる。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、批判理論から言えば、ソフトHRMへの厳しい批判として解釈されるものである。

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(K.Legge)、ゲスト(D.Guest)そしてパーセル(J.Purcell)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(Legge 参照)。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が、イタニによれば、それだけではなく、従業員がソフトHRMに対してどのように反応しているかを示す実証的な証拠が提示されているならば(また提示されているために)、ソフトHRM批判にはかなりの妥当性が存在している。

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(N.Rose)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」(N.Rose, *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、と疑問の声を上げているのは当然である(J.Purcell, “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(P.Drucker 参照)。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。

第4節 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（E.Abrahamson; S.Barkey & F.Kunda 参照）。

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（S.Jacoby; T.Keenoy, M.Thite & M.Kavanagh 参照）。

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（W.Cascico 参照）、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（Jacoby 参照）、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（M.Janssens &

C.Steyaert 参照)、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（Jacoby 参照）。アルベッソン（M.Alvesson）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」。

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は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った。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变化のなかで、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」（H.Willmott 参照）、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（D.Thomas & R.Ely 参照）。

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。言うまでもなく、このことをキチンと述べておくことは価値があるのだが、イタニの立場では、イデオロギー批判に関しては、大学の研究や教育は同一の基準でおこなわれるべきでは

ない事柄である。イタニは、「私が言いたいことは」と前置きして、「学生をイデオロギー的に教えることは、それが学生にこれから入っていく会社世界を実践的に理解させるうえで有益であるならば、なんとか理解されるものであろうが、しかしながら、大学の研究は、そのイデオロギー的特徴に関して言えば、より厳しい要件のもとで取り扱われるべきものなのであり、その内容は基本的にはより理論的であるべきなのである。言い換えれば、イデオロギーは実践よりも理論の中により現れてくるのであり、がっちりとしたそして管理できるフレームワークで装備された理論的な議論の方が、実践的な行動に比べると、何だかんだ言ってもベターなのである」、と述べている。

1980年代は、イタニによれば、「全体として見れば、現代的なHRMと企業業績のリンケージを調査研究し、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」。

第5節 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年代は戦略的資源管理（SHRM）の時代である。一般的には、戦略的資源管理は、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 (P.Wright & G.McMahan)、「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」(J..Storey)、等々。SHRMの定義には(論者ごとにかかなり相違し)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」(B.Kaufmann)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置い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」(J.Barney)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

的および組織的文化に条件付けられるものである (B.Becker & M.Huselid)、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ないために、事実上不可能である、とう訳である。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 (W.Cooke)、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政策を一例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 (V.Hope-Hailey, E.Farndale & C.Truss) の研究 (V.Hope-Hailey, E.Farndale & C.Truss, “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。

S HRM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、「クリエイティブティ」のためのスペースが広がり、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（M.Alvesson ; H.Secek & M.Partzefall）。

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

させた (H.Seecck & M.Partzefall)。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、レッグ (K.Legge) 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。レッグの言葉を借用すれば、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」「TMQ」などの効率重視のインベシオ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、レッグが用いている「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。

第 6 節 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急速に増加している。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、厳しいファイ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」（N.Nair & N.Vohra）、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も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の経営者主義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」（T.Keenoy）、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（P.Fleming & A.Spicer）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」（ポーとしていることは、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いても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 (P.Fleming & A.Sturdy) 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は劇的に減少し、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だ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うるのか？ 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) は企業エリートのサーバント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。

第4章

HRMと批判的言説分析

本章では、前章までの流れを踏まえて、イタニが実際におこなったHRMの実践や研究に対する批判的言説分析の内容を — すべての事例を紹介するのではなく、筆者（宮坂）の判断で取捨選択して — 紹介する。このような限定的な作業でも、多分、それぞれの時期のイデオロギー的特徴が明らかになる（と思われる）。

イタニの論述は、まずはじめにそれぞれの時代を象徴している論文の内容が概略的に紹介された後で、テキストに含まれるイデオロギーの5つの形態を詳細に検討する作業に移り、具体的には、テキストから適切な事例を拾い出し、その事例をその時代より幅広い社会的文脈にあてはめて、HRMがイデオロギー的にどのように利用されているのか（HRMイデオロギー性）を明らかにする、という順序で進められている。

第1節 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

《テキストの概要》

イデオロギー的に特筆される最初の時期は *Human Resource Management* 誌が

創刊された 1961 年に始まり 1968 年に終わる 7 カ年である。この時期に *HRM* 誌に掲載された論文のなかから 15 論文が選ばれ分析されている。14 論文が経営コンサルタントによって執筆され、1 論文が学者によって執筆されているが、それらは、論調、メッセージそして内容の点で、相対的に統一化されている。論文は、概して、当該誌が主要な読者として想定している人事担当マネージャー、マネージャーなどの実務家の実践的な組織的レベルの諸問題を扱っている。その性質上（支配や抑圧から解放される、という意味で - 宮坂）解放的として類別化される論文は、コメントに若干のその傾向が見られるが、執筆されていなかった。研究姿勢は客観主義者のそれであり、現代の社会的および組織的な現状が強調されていた。

論文は限られた経験上のデータのみによ拠して執筆され、既存の文献や理論を - C. Argyris, D. McGregor, R. Likert, P. Drucker を除き - 参照せず、体裁的にも「科学的」に欠けていた。すべての論文が記述的であり、アメリカ人によって、アメリカの文脈で働いているアメリカ人を念頭に置いて、執筆されていた。他の地域はほぼ無視され、ドイツ、スウェーデン、日本に目を向けた論文が 1 本だけあった。

論文のテーマで特に目立つものは作業現場のコンピュータ化であり、労働者や労働に対する道具的な態度が進行していることを示している。また労使関係が詳細に論じられ、このことは労働組合の存在感や圧力およびそのウェイトの高さを証明している。これは、イタニに拠れば、現場に政治的な対立そして組織的利害の党派的性格が見られたことを説明するものである。しかし意外なことに、1963 年の同一賃金法 (equal pay act) や 1964 年の公民権法 (Civil Rights Act) のような雇用機会均等法に言及した論文は一本もなかった。そしてこれとは対照的に、マネージャーと労働者は同質のものではなく彼らのモチベーションは異なった根拠のもとに築かれている、と一貫して執拗に論じられている。マネージャーと労働者の役割を再定義しナチュラルなものであるとすることがこの時代に広く行き渡ったイデオロギー的テーマだったのであり、不確実性を増した現代の組織や労働者の動向がシフトしていることが、また新たに登

場した人事担当マネジャーの（経営側と労働側の交渉人としての）役割を正当化することの必要性が高まったことが、多分に必要以上に、したり顔で検討されていたのである。

《イデオロギー分析》

党派的利害の普遍化

第1番目の（党派的目標を規範的に理想化するという）イデオロギー形態は、イタニの言説分析によれば、この時期にはほとんど存在していなかった。株主や経営者の党派的利害は九分通り（almost）普遍化されることなく、状況は全く逆であった。組織グループの利害は注意深く区別され、経営者と労働者の間には明確に一線が引かれていた。このことは、労働組合そしてそれが経営者（特に、人事担当マネジャー）に与える圧力が途切れることなく強調されていることによって明白である。企業エリートと労働者間の対立を覆い隠そうとする散漫な試みは見られず、（経営側と組合が合同で交渉する）妥協を通してのみ、ある種の組織的平和が達成されることが明らかにされている。例えば、下記の言説（「上位者に対する不服従」（M,S.Trotta, “Insubordination”）のなかの一節）（言説1）はその一例である。

言説1

「多くの人々がともに働いているとき、幾つかの規則や規制を理解することはすべての人々にとって相互に利益がある。それらはあなたがたの健康や安全そして全般的なウェルフェアのために有益なものである。もしあなたがそれらの規則をこの視点から見ると、あなたはそれが常識であることを知るであろう・・・」。「インセンティブのトータルシステムは、労働側と経営側がパートナーシップを形成し、より効率的で有効的な作業を通じて高利潤をうみだすことができる、との思い込みに基づいている」。

労働効率を高めることがすべてにとって有益であると主張することはその後

もHRMおよびその他のマネジメント言説において共通の事象であったが、1960年代には、イタニの分析に従えば、そのような言説が体系的に存在していた訳ではなかった。1960年代以降は、ネオリベラル経済学がケインズの考え方に取って代わり、新しい言説が支配的になりはじめた時代である。そして1970年代の初頭を境に、西欧社会では、ミクロレベルの労働生産性が急激に上昇した。しかしながら、そのことは、以前とは異なり、労働者の実質賃金の上昇に決して結びつかなかったのであり、「生産性向上に関連した普遍的な利益が次第に党派的なものに転化し、ビジネスのオーナーだけを利するものになっていったのである」。これはアメリカに典型的に見られたが、西ヨーロッパ社会や日本でも同じような傾向を見いだすことができた。

全般的に見て、この時期、イデオロギーの第1の形態はHRM進化の最初の局面では弱くそして一貫性なく表れていたにすぎなかった。

矛盾と対立の否定

矛盾の否定あるいは変形というイデオロギー形態もテキストには散発的に見られるにすぎなかった。第1の形態と第2のイデオロギー形態は、手に手を取り合って出現したとも言えるほど、大きく重なっている。イタニによれば、労働者と所有者集団が組織的にそして社会的に明確に二分されていることを考えると、テキストにおいて組織が一元的な利害を有する調和の取れた客観的な単位というよりはむしろ論争の絶えない摩擦に満ちあふれた政治的存在として描かれているのは納得のいく事柄であり、例外は、「ゼロックスの労使関係がハーモニーをつくりだし功を奏している」と論じられている論文「ケーススタディ：ゼロックスの再教育」(F.F.Foltman, “Xerox corporation — a case study in retraining”）」だけであった。

組合のリーダーは、例えば、「感情」や時代遅れの「伝統」にしがみついていると見做され、経営側は交渉において「合理的」な「現実的 (factual)」取引相手として提示される — これが当時の論調であり、その事例として、下記の言説（「ヒト：企業変革の主体」(F.Munson, “Personnel : Agent of change in

the orporation”）（言説 2）が引用されている。

言説 2

「生産コストの削減を目指す経営側は組合員の雇用保証を守ろうとする組合と直接に対立している。このことは、我々が組合の伝統がもはや今日では全く見られない風土のもとで確立されてきたことを認めるとき、特に、当てはまる。我々が手に入れている組合リーダーシップのあり方（kind）は我々に値するそれではなくむしろ我々の祖父に値するリーダーシップのあり方なのである」。

1961～1968年には組織内の対立を否定するという点に関しては顕著なイデオロギー的な押しつけ（burden）は見られなかった。しかし、現状の自然化という形態が色濃く現出している。

現状の自然化

現状の自然化は1961～1968年をイデオロギー的に特徴付ける事象であり、マネジャーの地位にある人々と組織ハイアラーキの低いレベルを代表している人々の間に違いをつくりだしそれを強めることによって現状がナチュラライズされている。また、カテゴライズは経営者・労働者だけではなく、幾つかの論文では、経営者が「成功した」経営者と「二流の」経営者に区別され、労働者も「常雇い」と「不安定」労働者に分けられている。

経営者と労働者に分類するイデオロギーは、ヒトは何かをするために生まれ、生まれながらに知性に違いがあり、それが区別を生み出している、という見解が表面化したものである。マズロー、アージリス、マグレガー等々の著名な理論がこの見識を支持し、彼らの著作がデータのなかで基本的なあるいは明示的なガイドラインとして使われている。下記の言説は「経営者開発と目標管理」

（H.L.Tosi Jr., “Management development and management by objectives — An interrelationship”）のなかの一節（言説 3）である。

言説3

「マネジメント・デベロプメントでできることはまだ開発されていないが能力を持ちそれらを深めていない人々のスキルを改良することである。知性を持たずまた現在のスキルを高めようというやる気を持たないならば、そのヒトは、マネジメント・デベロプメントに参加しても、社長になることはできないのだ」。

また、ホワイトカラーとブルーカラーという労働者の内的な区別が、ブルーカラーにはお金のためにだけ働く傾向がありそのために彼らは組織の最下層グループになっているということを根拠にして、合理化され正当化されている。例えば、「職務設計を通してスキルをよりよく使用する」(R.H.Guest, “Better utilization of skills through job design”) (言説4) では下記のように記載されている。

言説4

「オフィス労働者には、工場労働者に比べると、ジョブに本来備わっているアスペクトが、一般的には、より重要な事柄である」。

この時期のすべての論文は、経営者と労働者についての見方という点で、相対的に同一である。モチベーションの源泉、性質あるいは知性に関して、彼らの相違が一貫して対立的に捉えられている。あるケースでは、経営者の優越性が彼らを神聖な存在と比喩的に同一化させることによって提示され、ナチュラルライズされている。例えば、ある一人の執筆者は、(経営側が推進する変革に頑固に抵抗する)労働者を「怒れる神の管理下にある罪人」と対照させているし、別の論者は、「経営者は、成長、競争、パワー、影響力を通して、成功を表している。彼らは(その起源が宗教に関係ないが神聖である)夢を象徴している」、と論じている。

また、テキストでは、管理職従業員は男性であることが当然視されて、経営

者は「男性」(he)として参照されている。これは当時の伝統的な執筆スタイルのようにも考えられるが、女性はテキストではほとんど言及されておらず、1960年代のワーキングライフにおいて少なくとも重要な位置に就いていなかったという印象を与えている。このような「HRMを歴史的に概観する議論に対して」、イタニは、しかしながら、「異議を申し立て」ている。何故ならば、「女性は1660年代にすでにワーキングライフに参加し、組織の人事政策に特別な影響を及ぼしていたからである」。とはいえ、女性が論文で言及されるときは、軽蔑的なやり方で「女の子」(girls)として扱われていたのは事実であり、例えば、「しっかりと聞くことは良い仕事である」(R.G.Nichols, “Listening is good business”) (言説5)では、男子学生の空想の対象として描かれてる。

言説5

「この男子のエンジニア志望の学生は遅かれ早かれいつかはカレッジレベルトに誰を誘おうかと思ひ巡らし始めるのだ。“スーザンに声を掛けるべきだろうな。彼女はぽっちゃりしていて陽気だし、これまでも付き合ってきたし彼女も楽しんでたよな。彼女はいつもキャンディを作ってくれるし、これがまた凄くうまいんだ!”」。

これら事例は、1960年代には、(自然化されたジェンダーの役割も含めて)「自然化された」幾つもの社会的地位の層が存在したことをデータの的に暴露したものである。

行動規範を事実に基づかないで決めていること

「行動規範を事実に基づかないで決めるということ」というイデオロギー形態は、3番目の自然化の形態ほど強くはないが、明確にデータに現出している。この時期の大きな特徴は、論文が既存の研究(先行研究)にほとんど依拠していない — マグレガー、ドラッカー、アージリスの名前は挙げられているが、少なくとも適切に引用されていない — ことである。もう1つの特徴は道具的

な知見 (instrumental knowledge) に対する無批判的な態度であり、そのような知見が「科学的に信頼できるそして普遍化された知見を生み出す正しい方法として扱われている」。人事管理という新興の分野もそのような研究 (すなわち、「知識の前提と範囲を拡大し、普遍化がおこなわれる前の織り合わされた事実の総体に焦点を合わせている」研究) の1つだったことは、イタニによれば、明白であった。当時の人事管理研究には「ヒューマンな」主観的なアスペクトが大きく欠落していたのである。例えば、ある論文「無断欠勤と飲酒行動 (H.M.Trice & J.A.Belasco, “Job absenteeism and drinking behavior”)」では、(極めて主観的で繊細な問題である) 従業員のアルコール依存症が完全に道具的な観点から扱われ、非常に重要な主観的 (個人的) (subjective) アスペクトが却下され、その現象が経済的な視点だけからアプローチされていた。その執筆者によれば、「アルコール依存症による欠勤は (疾病手当が支払われる) 通常の従業員と 2.5 倍のコスト増を会社に迫る」ものであり、作業現場は合理的な環境として見なされるものであるために、アルコール依存症に対して「エモーショナルに向き合うことは無断欠勤の増大も招く」との警告を必要とする、という結論が提示されている。

また、イタニの分析によれば、論文は実証主義的というよりはむしろ実務的な性格を帯びたものであった。これは「人事研究の消費者が」アカデミックな共同体ではなく人事担当の管理者であったためであり、また、生み出された知見の道具化は資本主義生産システムのルールに起因する事象であるとしても、それが 1960 年代のネオリベラリズムの理想によって強まった結果である。経営者は、新しいHRM実践が実行に移されるとき、ベネフィットが、単調さ、モラルあるいは職務満足ではなく、コスト、アウトプットあるいは利潤という用語で詳しく説明されることを要求し、人事管理研究はこの要求に応じたのであった。この時期の多くの論文に、例えば、下記の「しっかりと聞くことは良い仕事である」(言説6) や「トップへの困難な途を図解する：経営者のモビリティパターンの研究 (E.E.Jennings, “Charting the difficulties to the top: A study of executive mobility patterns”)」の言説 (言説7) に代表されるように、

イタニによれば、ヒトや従業員（そして彼らの経験）がいかにして主観的な人間的な存在から（企業の必要に客観的に役立つ）数字の単位へと道具化されていったのかを明確に示す見解が含まれていたのはその反映であった。

言説 6

「私たちは、意識があり、活動し、目覚めているとき、10分間のうち7分は、コミュニケーション活動をおこなっている。そのコミュニケーションの内訳は、9%は書くことに、16%は読むことに、30%は話すことに、そして45%は聞くことに当てられている」。

言説 7

「移動履歴が従業員の移動パターンを追跡している。…その移動は移動地点を参照して数字的に評価される。トータルモビリティポイント（TMP）が計算され、記録される。彼が一定のキャリア期間（CA）に得たポイントが知能テストで獲得したスコアと比較される。トータルモビリティポイントをキャリア期間で割った数字がMRと言われ、それを現在の年齢（PA）で割った数字が「持ち分移動」（MQ；Mobility quotient）である。通常はそれに100を掛けた数字が使われている」。

上記の事例、特に、後者は、従業員の主観的な行為が客観的な「パターン」へ変化し科学的な装いの方程式で測定され、最終的には使用者の利益のために利用されていく流れを見事に示している。

テキストの概要で触れたように、労働現場のコンピュータ化が1961-1968年の主要なテーマの1つであったが、テキストの分析は、このコンピュータ化が、人事担当の管理者のなかに、従業員は客観的なそして合理的な管理を可能にする益々計算できる（calculable）単位となったとの認識をうみだしていったことを示していた。これに関して、イタニは、ある論文に記載されていた文言（「私たちは、分析、コンピュータ化そしてオートメ化の時代を生きている」）に言及した後で、「コンピュータ化が続くならば、マンパワーを必要条

件に合わせるための客観的基準を確立することそして政治的および社会的要因に余り左右されないことが不可欠な要件となろう、と認識されてきている」、という記述（「スタッフの配属プロセスとコンピュータ」（L.Rico, “The staffing process and the computer”）」を紹介し、「これが、まさしく、例えば、ドラッカーの『目標管理』や他の経営者発達プログラムが広く利用されてきた環境である」、と断じている。

ギデンズの4番目のイデオロギー形態は、この時期、少なくとも、アメリカでは強く現出していたのであり、イタニによれば、その当時に組織でなされていた社会的そして政治的な意思決定は自らが生み出している「事実」を綿密に調べる自己の能力に疑問を抱かないような科学に基づいてなされていたのである。

党派的目标の規範的理想化

この（党派的目标を規範的に理想化するという）イデオロギー形態は、イタニの言説分析によれば、この時期途切れることなくそして系統的に存在し、主に2つの事情が原因して、党派的目标を規範的に理想化することがおこなわれていた。第1はその時代が圧倒的な経営者主義：マネジリアリズム（managerialism）の時代であったことであり、それが故に、経営者（マネジメント）の党派の利害が道徳的にも規範的にも正しいものであると描かれたのである。そして第2に、マクロレベルで効率性およびその他の現代資本主義の基本的前提に対する必要性が絶え間なく高まり、その必要性がすべての人々が受け入れなければならない「新しい現実」として当然視され提示される基盤ができあがっていたためである。

テキストで例として使われている組織はほとんど規模において大きくビジネス的に成熟した企業である。ゼロックス、GE、IBM、ゼネラルモーターズ、クライスラーの名前が挙げられているが、論文ではただ単に「巨大組織」として言及されている。その組織は良く調査され、ハイアラーキ的にも巨大であ

るために、多層ハイアラーキ構造がフォーマル構造のもとで最も良く（ただ唯一）機能する、と仮定されている。イタニによれば、それは、「フォーマルな決定が重要なものであり、ハイアラーキ的に権限が高くなればなるほど、つまり、『フォーマル』ということが使われれば使われるほど、部下は従う以外に選択肢がなくなる」ことを意味している。ある論文（「カレッジ卒業生をフォアマンとして使うことが増加している」（K.Hoper, “The growing use of college graduates as foremen”）（言説8））では、下記のように、「ハイアラーキ的でフォーマルな命令連鎖が不可避である」と見做され、ハイアラーキ構造によって引き起こされる問題があるとしても、それはそれでもやはり最も効果的であると評価されている。

言説8

「現場と社長の間の層が少なくなればなるほど、情報の流れが良くなる、と示唆する学派が存在する。しかし、層が少ないということは統制の幅が広いことを意味している。組織において層を少なくすることは中間層に調整という日々の問題を過重に負担させることに繋がり、上司が利用しやすいように情報を要約するという重要な仕事を放棄させる」。

大きな組織は、イタニによれば、企業エリートの党派的目標を理想化する豊かな環境であった。なぜならば、「『成功倫理』が中間階級の組織人の価値に総体的に組み込まれていた」からであり、「言い換えると、エリートの党派的価値が理想化され、規範的に正しいと見做されていた理由は」、彼の読み方に従えば、「明白なのである。というのは、ヒトが知的であり、同一企業で一生懸命そして長く働くならば、最終的にはトップに登り詰めるだろう、という理想が一般化し、大多数が信じ込んでいたからである」。そして、この信念が、他方で、人々をより働かせる方向に作用し、「労働の社会的重要性が」、フロム（E.Fromm）がかつて喝破していたように、「社会的価値の主要な基準点になったのである」。下記の言説（「成功倫理」（E.E.Jennings, “The success ethic

”) (言説 9) と「トップへの困難な途を図解する」(E.E.Jennings, “Charting the difficulties to the top: A study of executive mobility patterns”) (言説 10) は上記のことが詰め込まれている事例である。

言説 9

「ヒトは何をしているかであり、何をしているかの明白な証拠が何を持っているかである。仕事と達成の明白な証拠が我々の社会には重要なことになるために、働いていないあるいは働くことが困難なヒトはメンタル的に障害があると見做されている」。

言説 10

「若い会計士、技師、セールスマンあるいは人事スペシャリストが監督の職務に昇進したとき、彼はマネジャーのキャリアの入り口に立っている。最初の 6 ～ 9 ヶ月が彼の人生で最も重要なものになるだろう」。

そして人々にこの成功倫理を受け容れさせるうえで中心的な役割を果たしたのが人事管理だったのである。下記の言説（「経営者開発と目標管理」のなかの一節）(言説 11)は、従業員のモチベーションを高める上手い実践としてイタミによって引用されているものであり、それは、彼によれば、アクセル・ホネット (A.Honneth) のイデオロギー認識についての考え方に類似している。

言説 11

「マネジャーの態度に影響を与えているのは哲学であり、その結果としておこなわれる意思決定や政策である。例えば、仮に、ある目標を成功裏に達成しても報酬が与えられなかったならば、低いレベルのマネジャーは、その目標が上のレベルのマネジャーにはほとんど重要ではないのだろう、と思うかもしれない。したがって、報酬とペナルティのシステム全体が組織的フレームワークの中にビルトインされなければならないのである。報酬（昇進そしてその他の組織的報酬）は目標管理概念の正しい遵守と履行の結果でなければならない。マ

ネジャーが組織から正しく補強されてはじめて、職務は正しく実行されるのである」。

この時期に執筆された論文には、イタニの読み方に従えば、組織の境界を越えた社会的問題に対するメッセージはほとんど見られなかった。その例外として取り上げられているのが下記の前段で引用されている言説（論文「生産性危機」(J.J.Jehring, “The productivity crisis”) のなかの一節（言説 12）であり、ここでは、新たに出現したネオリベラル的な考え方が「アメリカの」生産性危機に対する（ケインズ以降の）秀逸なそして唯一の解決策として見做されている。また、後段の言説は論文「職務設計を通してスキルをよりよく利用する」(R.Guest, “Better utilization of skills through job design”) のなかの一節（言説 13）である。いずれのケースも、現代の資本主義観に照らして考えると、ネオリベラリズムは第5のイデオロギー形態のマクロレベルの重要な事例として見做されるものであり、更に言えば、ネオリベラリズムがリベラルな社会を機能させる財務的に（したがって、道具的に）最善な方法としてだけではなく最も正しい方法として見做されていることを考えると、「ネオリベラルな言説には、権力の側の人間（powerful）の党派的利害が規範的に理想化されている」、と解釈される — これが、イタニによれば、批判理論の立場である。

言説 12

「恐らくは、アメリカは、豊かな社会であり、生産の問題あるいは生産の3要素（労働、マネジメント、資本）に対する高いモチベーションを維持するという問題に悩まされていない、との相当に誤った印象が存在している。指導的なアメリカの経済学者はウェルフェアの問題そしてフィスカル並びにマネタリー・コントロールの問題に注目してきた。ウェルフェア・プログラムを実行する研究にかなりの額のファンドが集められ、経済学者がケインズの発想を実行に移すために政府の主要な地位に就いてきた。しかしながら、これらの経済学者は生産性のさまざまな問題に余り注意を払ってこなかったのだ。…現在のイ

ンフレ問題に対処する提案がほとんど何らかのフィスカル並びにマネタリー・コントロールの利用に向けられているという事実が生産性が低いという現状を示している」。

言説 13

「最終的には、何千もの（自動化から一步離れた）ルーチン化された業務が存在する。それらは早く自動化されればされるほどその方が良いテクノロジー的失業である」。

上記の言説では、イタニによれば、政府の介入が緩い自由市場が、生産性の向上という課題を前にして、道徳的にも排他的に認められているし、高い称賛を得ている「生産性向上」が現実にはアメリカ人の普遍的な利害ではなく党派的な利害の方を好むものであることを我々に十分に納得させるに足る理由が（ピケティ（T.Piketty）が示したように）統計的にも存在している。したがって、イタニに解釈では、「問題になっている言説は強くイデオロギー的である・・・」。特に後段の論文の「執筆者は、テクノロジー・イノベーションを通して効率を高めることは、失業が増加しているのもかかわらず、全くポジティブなことである、と示唆している。ちなみに、失業はネオリベラルな理論では容認できるコストとして見做されている」。

イタニはイデオロギー進化の最初の時期をつぎのように要約している。「イデオロギー的には4番目と5番目の形態そして特に3番目の形態が強調され、1番目と2番目の形態に関してはデータの的にエビデンスが少ない」、と。その理由は、彼に拠れば、「この時代が事実上極めて経営者主義（マネジリアリスト）であり、労働者-マネジャーという二分法に明確に特徴づけられる」時代であったからである」。論文では、一方で、科学としての人事管理についての議論は少なく、全体として、理論が実践によって軽視されていたが、他方で、人事管理は低いものではあるがステイタスを与えられ、HRM科学は1つの必要な解決策としてみなされていた、というのがイタニの読み方である。

図表 4-1

	HRMの実際			HRMの研究	
時期	1961～1968年 - 再定義された雇用関係をナチュラルなものとするHRM				
イデオロギ ーの形態	党派的利害の 普通化	矛盾と対立の否定	現在の自然化	行動規範を事実 に基づかないで決める	党派的目標の 規範的理想化
強さ	弱いが存在しない	弱いが存在しない	強い	適度	強い
主要テー マ/論調	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営と労働の利害が対立していると公然と語られる ・ 人事部と組合が自己の集団利害を求めて闘う 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織は、人々が自分の場所を求めて闘い政治的環境である ・ 対立の源泉は経営側ではなく反抗する労働側である 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者は「成功倫理」を実現した優れたヒトである ・ 気高いマネジリアルな仕事をするために生まれてきたヒトがいる：二項対立的な発想 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理論的厳密さや実証主義的な分析に欠ける：実践に焦点を合わせる ・ 古典的な研究に対する批判的なスタンス ・ 道具主義的な「科学としての人事管理」観 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全体としていえば、マネジリアリズム ・ 経営者の利害が道徳的に肯定される ・ 企業ハイアラーキや形式的な命令連鎖が理想化される

第2節 1969～1977年 - 解放レジスタンスを支持したHRMの短期間の闘い

《テキストの概要》

HRM進化の第2の局面は、完全に線引きをおこなうことは無理だが、1969年に始まり1977年に終わる時期であり、10編の論文がテキストとして選ばれ分析されている。1972年に、誌名が *Management of Personnel Quarterly* から *Human Resource Management* へ変わっている。この時期の論文は、多少国際的な視点が見られるが、アメリカ人によってアメリカの読者のために書かれている

る。論文の内容は驚くほどイデオロギー的には同質であり、アプローチが解放的である。これは（イタニの）恣意的な選択の結果ではなく、引用された回数の多い論文が選ばれて分析された結果であることを考えると、したがって、いかなることが 1960 年代終盤にイデオロギー的シフトを引き起こしたのか、と問うことが興味深い課題として浮上してくる。

この時期、例えば、執筆者たちはマネジメントだけではなく、従業員の質や自由にも関心を向けていた。組織の政治的な性質がほぼ一貫して経営者の主観性として論じられている。これは、1968 年の学生の反乱そしてその後生まれた知的な論争がこの変化に大きく影響したためである。更には、雇用の平等への動きも活発化し、ジェンダーベースの差別が表面化し、厳しく批判されたという社会的な背景（第2のフェミニズム運動の出現）も影響している。但し、論文の執筆者が女性だったのは1編だけである。

執筆者たちが既存の文献と結び付けて議論を展開し始めたこともこの時期の変化の1つであり、論文の内容がより理論的になり実務的な側面が減少している。これまでの研究方法が批判され疑問視されたのであり、1969～1977年はメタ理論的な方向に展開している。これは、イタニの考えでは、（誌名変更に伴う）雑誌の編集方針の転換というよりもむしろ社会的な変化に起因する事象である。論文にはイデオロギー的論調が見られるが、それは限定されたものであり、むしろイデオロギーを分析しそれと闘うことに力点が置かれている。客観主義から主観主義へのパラダイムシフトである。

《イデオロギー形態》

党派的利害の普遍化 / 矛盾と対立の否定

この時期のテキストには、イタニの分析では、党派的利害の普遍化という形態が明瞭に現出している論文はなく、矛盾と対立が否定されている論文も存在していない。しかし他方で、イタニの読み方によれば、読者は、「組織のパワー世界は非公式であり曖昧なものである」ことそして「組織が政治的な“ゲーム”である」ことを「明白に」読み取ることができたのである。例えば、前の

時代（HRM進化の最初の時代）に執筆された論文は「できる人々の合理的なそしてストレートな管理者への途」を跡づけていたが、1969～1977年になると、下記の言説（「メディアに見られる女性のステレオタイプと女性のキャリアへのその影響」（H.W.Fox & S.R.Renas, “Stereotypes of women in the media and their impact on women's careers”）のなかの一節（言説14）に示されているように、労働現場の合理性や客観性が疑問視されている。

言説14

「社会機構のなかでは、ヒトのキャリアへの強い願望がキャリアの決定に大きな影響を与える。しかし…それは現実には多少なりとも偶然的なものである。キャリア決定後、そのヒトが成功するか失敗するかは部分的には決定の客観的適合性に掛かっているが、より多くは、使用者のフォーマル組織、メンターシステム、OBネットワークに掛かっており、むしろ後者の方が重要である。特に、高い地位を目指して個人が闘うためには、好意的な行政デザインに加えて、インフォーマル組織（OB）との橋渡し役をしてくれる退職した経営者（メンター）の助力が必要である。しかし、メンターシステム、OBネットワークそしてフォーマル組織は、文化的規範が女性を家庭や従属的な雇用に縛りつけていたときに制度化されたものであり、これらの慣習が変化に抵抗を示してきたために、制度的硬直性が文化的ラグによって強化されているのが現状である」。

イタニは、更に、組織の政策が微妙にそして間接的な差別を介して機能していることが — 上掲の引用と同じ文脈で — 示されている言説として、下記の論文（「管理者役割マッピング」（G.R.Gemmill, “Managerial role mapping”）（言説15）と「海外帰国経営者」（C.G.Howard, “The returning overseas executive: Cultural shock in reverse”）（言説16）のなかの一節に注目している。

言説15

「役割マッピングは管理者が3つの質問に対する回答を収集して彼の環境を理

解しようとする試みである。私がおこなうやり方に常に関心を持っているあるいは利害関係があると感じているのは誰か？ 彼らは私がどのように行動することを望んでいるのか？ 私が彼の期待を無視したり違反した場合、彼らは私に何ができるのか？ 役割ショックは（解雇するという脅しのような直接的な圧力から、戦略的な忘却、やむを得ない遅れ、絶交、情報の間違っ了解釈のような微妙な世界まで）さまざまな形態をとって表れる。

言説 16

「アメリカ人が海外に出かけたとき、カルチャーショックを経験することは良く知られた事実である。しかしながら、彼らが母国に戻ったとき、別のカルチャーショックを味わうこともよくあるのだ。彼らは、アメリカに戻って、低いランク、中間レベルに移ったのではないのかとしばしば感じるのだ。収入が少なくなったなど社会的地位が低くなればなるほど、海外に戻るために悪あがきをする管理者が — 本当は本国にいて会社のために最善のことができるにもかかわらず — しばしばでてくる。本稿の執筆者も、インドに住むアメリカ人のキャリア駐在役員でアメリカに戻ることを望まなかった人々を数人知っている。彼らは、成功はしなかったが、あらゆる言い訳を使って、条件付きのインド人として組織の外にすることができるようになっていた。

上記で紹介された2つの事例では、イタニの読み方に従えば、「組織が（例えば、ジェンダーや国籍によって差別がおこなわれ、ある種の既得権によって正当化されることがある）社会的な戦いの場として描かれている」。「組織の主体性や組織的コミュニケーションの歪みが明白に描かれ、そこには、複雑な社会現象を記述するために使われてきた単純化された因果関係がほとんど存在していない。それらの論文は党派的な利害を推進していないし、焦点が、時にはマネジャーに向けられているが、主として個人に向けられ、「効率」や「会社の業績」に関する議論がおこなわれていない」のであり、「イデオロギー」が「欠落」している。しかも他方で、「以前の研究に対する批判的なアプローチが」見られるのである。

現状の自然化

現状の自然化という第3のイデオロギー形態に関して言えば、イタニの解釈では、この時代は、自然化された社会的役割の屈折した態様に言及され、イデオロギーに対する批判が、多分、最も顕著に展開されていた時期である。更に言えば、伝統的な思考方法やそれが制度に埋め込まれていることが浮き彫りにされ、現状の自然化を拡散するマスメディアの役割もあきらかにされている。

「第3のイデオロギー形態は、1969～1977年においては、それを受容すると強化するというよりはむしろそれに抵抗する形で見られたのである」。

この時代を（特に、マネジャーの性質と労働者の性質の区別を定義する時に、自然化が徹底的におこなわれていた）1961～1968年と比較すると、変化は急速であり大きなものであった。1969～1977年では「労働や組合に対する敵対がなくなり、マネジャーの仕事が理想化されることなくむしろ疑問視されていた」のであり、「この思想上のシフトは」、イタニの読み方によれば、「論文の読者が挑戦的になったことにも、部分的には、起因していた」。というのは、「以前は論文が人事管理者のための実践的なテキストとして書かれていたが、いまやそのスタイルがより理論的なものとなり、研究者たちが主要なターゲット」になったからである。「更に加えて言えば、特に、アメリカにおいて、ビジネス・スクールが急速に総合（multidisciplinary）社会科学のホームグラウンドになった」こともシフトの大きな要因であった。これらのことが「研究の挑戦的な論調に影響を与えたのである」。

この時代に発覚したイデオロギー的な自然化には、イタニの分析に従えば、主として2つの潮流があった。1つは（いままで暗黙的に仮定されていた）マネジャーの合理主義に関してであり、もう1つはワーキング・ライフで女性の役割が制約されていたことに関するものである。

1969～1977年には、労働現場が、公然と、（例えば、社会的なつながり（connection）が大きな違いを生み出す）主観的な存在として描かれている。これがイタニの読み方である。「私（イタニ — 宮坂）は、このような記述

には、黙示的であり決して明示的には表現されていないが、組織内のすべての人々は、少なくとも時には、非合理的に行動している、という見解が包摂されている、と信じている。例えば、フォーチュン誌 500 企業では、MBO 実施に際して直面している困難さあるいは問題が、主として、マネジャーや従業員がなすべきであると想定されていることについて理解していないことに帰着させられていた」、と。更に付け加えるならば、「このような理解の欠落、MBO の失敗が」、イタニによれば、下記の引用（論文「我々が立脚している MBO」(F.E.Schuster & A.F.Kindall, “Management by objectives where we stand - A survey of the fortune 500”) のなかの言説) (言説 17) が示しているように、「マネジメントの非合理的な傾向性で正当化されていた」のである。

言説 17

「根本的な含意を真に理解することなく、更には組織、その目的そしてマネジメント・スタイルに対するアプローチの“適合性”を真剣に考慮することなく、スローガンを採択するという慣れ親しんだ傾向があるかもしれない。そしてまた、私たちは、あたかも、車や洋服にファッションがあるように、マネジメントにも“ファッション”が存在することを認めなければならないだろう。時代に取り残されることを望むような自尊心のある経営幹部は誰もいないのだ」。

「経営者のストレス」(R.E.Rogers, “Executive stress”) と題された論文がある(言説 18)。そこでは労働現場で増加しているストレスの重大な含意が議論されているが、イタニの解釈では、執筆者は、一方で、ストレスの存在を「現代の組織ライフに内在する 1 つの部分」として自然化し、他方で、マネジャーがストレスを感じるの、あきらかに、彼らが不合理な環境のもとで合理的に行動しようとしているからである」、と下記のように論じている。

言説 18

「アメリカでは、(マネジャーが経験している) 強いストレスは、意思決定、

その結果としての曖昧な行動そして強いサバイバル志向に関連した（一方で、リスク回避を求めながら、他方で、自己実現を強く希求する）不安としてしばしば解釈されている」。

この時代には、イタニの読み方によれば、自然化されたジェンダー役割に対する批判がよりストレートに現出していたが、それは、事実上、解放的なものであった。例えば、論文「組織内の性別についての若干のステレオタイプを検証する」(R.Golembiewski, “Testing some stereotypes about the sexes in organizations: Differential satisfaction with work?”) (言説 19)は、研究文献と常識が結合して職務満足に関する誤ったジェンダー的相違のイメージをつくりだしていることを批判している。批判理論の立場からいえば、これはイタニの解釈だが、「その執筆者は、科学は現代のパワー関係を合法化し維持する — このケースでは、男性に利する — ために使われ得るものである、とあきらかに想定していたのだ」。それ故に、「執筆者は悩んでいた。なぜならば、女性は職務研究のなかでほとんど考慮されることがなく、またたとえ考慮されたとしても、ハイアラキ・ランクのような重要なアスペクトが無視されありふれたステレオタイプのなかに埋没する傾向にあるからである」。その執筆者自身の分析（言説）がイタニによって下記のように紹介されている。

言説 19

「男性と女性の間には、2つのケースでは、性的ステレオタイプの相違はもろんのこと、いかなる重大な相違も存在していない。また他の3つのケースでは、男性と女性の相違は見られたが、それらはステレオタイプの期待に反するものである。分析がより深まれば深まるほど、仕事満足に関する性的ステレオタイプ的な見解を支持できなくなるだろう。…雇用条件が多少なりとも同等であるならば、職務満足における両性間の本質的な相違は存在する必要がないのだ。これらの相違は、生まれつき与えられたというよりはむしろ、大胆に言えば、男性と彼が無理強いしている条件によってうみだされたものなので

ある」。

もう1つの事例が「メディアに見られる女性のステレオタイプと女性のキャリアへのその影響」であり、そのテキストでは、ジェンダー・ステレオタイプがマスメディアによって生み出され女性のキャリアにネガティブな影響を与えていることに焦点が当てられていた。イタニによれば、「その執筆者たちは、フランクフルト学派が論じたように、文化的並びに制度的な力がねじれた社会的役割をつくりだす方向に働き、「分別をわきまえ高度なセキュリティ意識や自信を持った個人でさえも既定の社会的並びに行動的パターンを容易に打ち砕くことはできないのだ、と論じている」。そして、更に付け加えて言えば、文化産業が効率的に機能している。なぜならば、TVや広告は、下記の言説（「メディアに見られる女性のステレオタイプと女性のキャリアへのその影響」のなかの一節）（言説 20）に論評されているように、女性を、男性に利する伝統的なジェンダー役割を強めるだけのやり方で、描いているからである。

言説 20

「バケーションの設定で女性を描写している広告は彼女たちに主にプロフェッショナルではないホワイトカラーの役を割り振っている。そのことは機会がまさしく制限されていることを示し（雇用のチャンスを奪い）、その現状を強めている…。女性をビジネスの場でセックスの対象として扱っていることは非常に重大な問題である。それは裁判所で告訴されている。役割分離の工夫は捉えにくく定量化することが困難な課題である。多くの広告では、男性はフィナンシャルな決定をおこなったり息子とボールで遊び、女性はおむつを替えている。このような伝統的な役割が広告では支配的な性別ポートレイルになっている。（現実世界についての間接的情報の重要な源泉である）広告が既存のしかし時代遅れの職業的な役割ステレオタイプをいまだに植えつけ続けている。それは社会の仕組みの変化の受け容れをリードするどころか遅らせている。広告の機能は社会変化を教えることではないと論じられるかもしれないが…。

女性が苦勞して獲得したものを確実なものとしてより平等な雇用機会に向けて動こうと試みているなかで、広告は、中立あるいは助太刀どころか、抵抗勢力である」。

執筆者たちによれば、彼らの関心事は、例えば、アメリカの指導的なビジネスマンが「性的ステレオタイプ化は単に生活に浸透しているだけではなく正当化されている、と感じているように思われる」という点で、実際に目に見える形で存在しているのであり、それは、「このイデオロギーが社会的な仕組みの中に深く染み込み根付いていることを — たとえそれをいくらかは積極果敢にそして適度に穏やか変革しようとする努力が見られるとしても — 証明している」のである。

上記で引用された2つの言説ではジェンダーの役割に付いて明確に触れられているが、イタニは更に（「女性はワーキングライフにおいて平等ではなく、伝統的なステレオタイプは訂正されるべきで、と主張している」）別の（上記とは対立する立場の）論文のなかの言説にも注目している。「例えば、従業員参加に関心を寄せているクリティカルなレビューはある研究に言及していたが、その研究では、工場マネジャーは“30歳を超えた女性は生産のスピードを高めるのが遅く、しばしば欠勤し、ワーキングライフが短く、教え込むことが困難である”という彼らの間違ったステレオタイプを見直すことに最初は抵抗していた」、と。またもう1つの論文には、「金銭的な並びに外からの報酬が従業員の業績を高めるより良い主要なドライバーであるという慣習的なテイラー的信念に挑戦する意図が見られた」が、その執筆者は、イタニに読み方に従えば、「女性のワークモチベーションは、“社会化の過程に起因して”男性のそれとは異なり得るものだ」、と指摘している。

この時期「現状の自然化」イデオロギーはどのように機能しそしで言説のなかにあらわれていたのか？ これに対するイタニの解釈は複雑であり、そのことはつぎのようなイタニの文章によく示されている。「本国に戻されたマネジャーが経験した“逆”カルチュアショックに関心を示していた研究には、第3

番目のイデオロギーが検出されたが、クリティカルな視点も見られた。例えば、海外駐在ファミリーにおける妻の役割は重要な人々との付き合いや家事をさせるために召使いを雇う楽しみを含むものとして考えられていた。更には、国際的なエグゼクティブは男性として自然化されていただけでなく、成熟した知的な個人としても自然化されていた。しかしながら、この時期にあっても「いつまでも続くかのような」「組織的な自然化の批判に対する批判は閉め出されていなかったのである」。

行動規範を事実に基づかないで決めていること

この時期、第4のイデオロギー形態はデータのなかに適度に現出していた。そこには、統一された、理路整然と首尾一貫したアプローチは存在していなかった。また、知見の源 (sources) について批判的な洞察 (insight) が見られたが、それらはイデオロギー目的のために用いられていた。幾つかの古典的なリーダーシップ論 (特に、マグレガーのY理論やドラッカーの目標管理) はほとんど批判されることなく、イタニの読み方に従えば、組織を現状よりもより民主的に見せかける概念の誤用として引き合いに出されている。例えば、イタニが参照している言説 (「参加：ファインディングの批判的レビュー」 (A.J.Melcher, “Participation: A critical review of research findings”) (言説 21) では以下のように記述されている。

言説 21

「多数の概念的問題が (従業員参加に関して) 研究結果を混乱させてきた。第1に、『参加』の議論は、(すでに出されている) 決定が個人の意志決定だけではなくむしろ集団全体に対して影響を及ぼすようなケースに限定されるべきだろう。第2に、『権限委譲』と『参加』の区別は明確にされなければならない。…第3に、『参加』といふタームはしばしば拡散的に用いられ、リーダーシップに対する『民主的』アプローチと等置されている。『参加』は民主的なリーダーシップスタイルを構成する積み木の1つにすぎないものであり、その

タームは、部下が、あるいは決定によって影響を受ける他の集団が、意志決定において意見を求められたり、関与させられる度合い (extent) として、定義されるべきである」。

また、マネジメント文献には流行のリーダーシップ実践のなかで見いだされたポジティブな事象を過大に評価する傾向がある、と、下記の言説（「我々が立脚しているMBO」）（言説 22）が示しているように、指摘されていた。

言説 22

「残念な結論になるが、但し多分驚くべきことではないのであろうが、読者が信じてきたことに反して、MBOの成功利用がかなり少ないことが判明した。MBOの総合的な成功を評価するために直接に尋ねたときに、非常に成功裏に適用していると感じている企業は 10 会社（8.3 %）にすぎなかったのである」。

他方で、イタニの分析に従えば、道具的にアプローチして研究を正当化する姿勢が、たとえその研究のなかに批判的な論調があったとしても、絶えず存在していた。例えば、ある論文では、従業員のストレスが（労働疎外（マルクス）や合理性の「鉄の檻」（ウエーバー）に似た）人道的にネガティブな結果を引き起こしていることが — そしてこのストレスが個人自身ではなく組織や社会の官僚主義的な構造や機能から生まれるものであることが — 認識されている。しかもその執筆者は「個々の従業員はお互いに異なった存在であり、それ故に、一人の人間として扱われなければならない」と力説しており、そこには、問題の主体性が強調されている。しかしながら、イタニによれば、その現象の研究は社会が従業員ストレスに対して支払う価格によって主として合理化されていたのであり、このようなヒトに対する功利主義的な道具化は社会科学における実証主義的研究および機能主義的研究パラダイムの顕著な特徴であり、それが 1969～1977 年の支配的な知識体系でもあったのである。

またもう 1 つの論文（「ポジティブな強化策を通して慢性失業者を訓練す

る」(R.Beatty & C.E.Schneier, “Training the hard core unemployed through positive reinforcement”) (言説 23)では、社会の外れに位置する忘れ去られた人々(「慢性失業者」(hard-core unemployment : HCU))に焦点が合わせられていた。このことは、イタニの解釈では、失業が(社会の多くの人々にとってではないが)個人の主要な問題として認識され、解放的な関心が寄せられていたことを示している。

言説 23

(HCUを雇用する)「訓練プログラムは訓練生の特殊な欲求や報酬を特定しその欲求をかなえることを試みるものではない。欲求は極めて個人的なものであり、それらを抽出しHCUの欲求を直接満足させる報酬を利用する企ては、多分、効果のないものであり、個人の自由を侵害するかもしれない……」。

しかしながら、イタニの評価では、問題に対して主観的に批判的に向き合っているにもかかわらず、極めて実証主義的な観点から、失業者訓練のなかに数的に測定できる行動を組み入れようとする試みのもとで、アプローチされている。

データを読み解くと、もう1つイデオロギー的な疑問が浮かび上がってくる。それは、イタニによれば、新たに生まれたソフト型HRM実践についての認識に関連した問題である。一方で、ソフト型HRM実践は(「参加マネジメントが主要なアンブレラ概念であった 1970年代に)重要なものである、と考えられていた。なぜならば、ソフト型HRMの展開によって意志決定のなかで従業員の自律性を高めその声を反映させ、メンタルヘルス問題を減じ、権威への依存率を下げる、すなわち、その性格上解放的になる、と信じられていたからである。だが、ソフト型HRMの実践は組織内に解放的な途を切り開くものであるというコメントがなされているなかで、他方で、ソフト型HRMは諸刃の剣であり、すべての状況に成功裏に適用できるような魔法の万能薬であるとはいえない、とのコメントも提示されていたのである。イタニが分析した論文

（「我々が立脚しているMBO」）（言説 24）にはつぎのような記述が見られる。

言説 24

「McGregor や Drucker を注意深く読み込むことができなかつた人々はY理論や目標管理は決して“ソフト”ではなかつたとして批判する傾向がある。しかし事実としては、それはあながち的外れではないのだ。なぜならば、業績に注目するのが目標管理の大きな特徴の1つであるからである。管理者は、目標管理を正しく使うためには、良い業績と同時に貧弱な業績も明確に特定しなければならないのであり、それは、管理者に、アファーマティブに前進しネガティブな業績を排除することを要求する。失敗は掃き清められマットの下に片付けられてはならないし、成功は決して注目されずに終わってはならないのである。これが目標管理の実体でありすべてなのである」。

イタニは、目標管理の評価に関連して、レグの発想を借りる形で、つぎのように断じている。「ソフト型HRMは、本質的には、“変装したハード型”である」、と。かくして、イタニの読み方に従えば、テキストは、機能主義的な研究パラダイムが知識の規範的に合法的な源泉であったことを示しているものであり、これは科学のイデオロギー的利用がおこなわれたことを暗示している。それが故に、既存の主流派研究および道具主義の真の意味が解明されなければならないのであり、それらが成功した理由が厳しく批判されなければならないのである。1969～1977年には、実証主義が研究において支配的になりイデオロギー的役割を果たすなかで、従業員の疎外や自由の欠落を指摘する試みが第4番目のイデオロギー形態と闘いながら展開されたのである。

党派的目标の規範的理想化

党派的目标の規範的理想化は、イタニの分析によれば、データのなかに、大きく見積もっても適度に、どちらかといえばむしろ弱く、現出していた。イタニがこのように判断した理由は、データの的にイデオロギー的色彩が見られるア

アプローチが少数でありしかも一貫して見られないからである。しかしながら、例えば、インフォーマルパワーやフーコーの「自我の技法」の重要性が詳述されていたし、イデオロギーの認識が見られると同時に — 組織や経営者そしてそれらに関する研究に対して絶えず批判がなされていたことを考えると、若干の執筆者たちは、企業（そして企業エリートの）行動の道徳的並びに社会的合法性に関する合意に対して批判的であった、と判断せざるを得ない状況であるにもかかわらず — 企業の社会的機能の基本的原則は（称賛されていないとしても）全く疑問視されていなかった。これは、イタニの解釈によれば、「多分に、冷戦という厳しい時代背景もあって、『自由世界』の、少なくとも、アメリカを拠点にしたマネジメント・ジャーナルのなかでは、資本主義の幾つかの基本的な特徴を批判することは受け入れがたいものであった、少なくとも、好まれなかった」からであり、「あるいは、そのことがそもそも認識されていなかった」からである。「そうであるとするならば」、このような事象は「成功した（資本主義）イデオロギーの具体的な事例」なのである。

イデオロギー的な認識の事例としてあげられているのが、例えば、つぎのような言説（「ヒトへの支払いが必ずしも期待通りに作用するとは限らない」（E. L. Deci, “Paying people doesn't always work the way you expect it to”）（言説 25）である。これは、ヒトの「欲求」が同質のものであると仮定されていること、組織は「業績」を高める中で同時にそれらの欲求を満たすことができる存在であると見做されていることを良く示している事例である。

言説 25

「組織においてヒトを引きつけキープしておくためには、その欲求を満足させることが必要である。彼に対して他に負けないサラリーを支払いまたその他の心地よさを与えなければならないのである。しかしながら、労働者を満足させることが職務をうまく完遂するように動機づけられることを保証するものではないのだ。それ故に、ここで、支払いや固有の要因が一方でいかに満足と関係し、他方で、効率的な業績とかかわっているのかを考えることにしよう。労働

者にサラリーを支払うことは彼らを職務に引きつけその職務に満足して接しさせるために必要である。しかしながら、お金を業績のモチベータとして使うためには、業績が労働者によってお金を受け取るための道具であると認識されることが必要なのである。…これは、一般的には、お金を業績に条件付けることによって達成される。別の言い方をすれば、業績をモチベートするのはお金自体ではなく、それが管理されるやり方なのである。

イタニが注目したテキストの1つのなかに、「マネジリアル・ロール・マッピング」と題された論文(言説 26)がある。それは組織を高度に政治的な環境として描き出し、権限のインフォーマルなチャネルもフォーマルな命令系統と同じように重要である、と論じている。ギデنزの枠組みに従えば、5番目のイデオロギー形態は、フォーマルな命令構造と連鎖体系が組織や社会の唯一の合法的で道徳的にも受け容れられるオペレーションモデルであると自動的に仮定されている場合に、明白に現れるものであり、その意味で言えば、その論文は例外である。しかしながら、その論文は、イタニの読み方によれば、インフォーマル並びにフォーマルな意思決定の規範的スタンスについて直接的にはコメントしていないが、「自我のテクニク」が、現実には、組織内において動作し機能していることを — 労働者も、彼らが自分の行動やテーマを方向付けることができるために、管理者を間接的にコントロールしている、という実例を提示することによって — 鮮やかに解明しているのである。管理者は、下記の引用（「マネジリアル・ロール・マッピング」(G.Gemmill, “Managerial role mapping”)のなかの一節)が示しているように、部下の業績に基づいてしばしば昇進している。

言説 26

「部下には自らの業績をコントロールする能力がある。彼らはその能力を行使して上司にキャリア的にショックを与える基盤を得て、上司のキャリア・チャンスを間接的ではあるがある程度コントロールしている」。

この論文（「マネジリアル・ロール・マッピング」）には、イタニによれば、ハイアラーキ的に同等か上の階層に位置するヒトが間接的な権限を行使して対立する対象者を操作していることを証明している事例が多く含まれているが、それだけではなく、その論文は、上掲の言説が示しているように、権限は組織内において多元的な方向に利用されうるものであることを説明しているのである。

図表 4-2

	HRMの実際			HRMの研究		
時期	1969年～1977年 - 解放レジスタンスを支持したHRMの短期間の軌跡					
イデオロギ の形態	党派的利害の 普遍化	矛盾と対立の否定	現在の自然化	行動規範を事実 に基づかないで決める	党派的目標の 規範的理想化	
強さ	弱いか存在しない	弱いか存在しない	弱いか存在しない	適度	適度	
主要ア マ/論調	・エリートと労働者 の利害対立が痛烈 に対比される ・過去および現在の マネジメント・レ トリックが非常に 疑問視される	・組織はパワーが正 しく配分されてい ない多義的な社会 的職場である ・マイノリティが特 に差別に直面して いる	・当然視されてきた 経営者の合理性が 疑問視される ・ジェンダーの役割 や女性の不平等が 焦点になる ・生得的な資質だけ ではなく社会的コ ネも成功を決める	・理論的文献が増加 する ・以前の研究が道具 的ではあるが直接 的に批判される ・HRMではなく労働 者の経験に研究 の焦点が向けられ る	・意思決定のインフ ォーマルなチャネ ルも認められる ・組織外の社会では なく、企業内の社 会的分極化が批判 される	

1969～1977年は以前の段階から明らかにシフトした時代であった。研究者たちは組織内の不平等を指摘し、かつてのように党派的利害を促進していなかったのである。また彼ら自身のコミュニティ（アカデミアの世界）の役割が疑問視され、実践の場の不平等の幾ばくかに対して責任があると考えられた。イ

デオロギーの多くの形態は、たとえあったとしても、弱く現出していたにすぎなかったものであり、この時代には労働者の権利と役割に関する解放的な関心が一貫して存在していた。そしてどんな場合でも、HRMは、直接的には、研究者たちの関心の的になることはなく、彼らの注意は、職務や組織ではなく、労働者そしてその主観的な経験に向けられていたのである。このようなイタニの解釈は「(幅広く引用され知られている、1970年代はヒトが非常に『合理的に』管理された時代である、という)議論と対立している」。それはともかく、これらはすべて、すぐに(HRMが企業内で戦略的な重要性を獲得し始めると)変化し、1980年代には、従業員は再び無視されるに至ったのである。

第3節 1978～1993年 — HRMの国際化と個人の喪失

《テキストの概要》

つぎの時代は1978年に始まり1993年に終わる時代であるが、この時代は、事実を正確に厳密に解釈すると1988年に終わっている(分析対象になった最後のテキストは1988年論文である)。その理由は、1989～1993年に発表された論文には引用された論文がないからである。したがって、1978～1988年の19論文がテキスト文献である。その執筆者の多くは非アメリカ人であり、西ヨーロッパの大学に所属していた。このインターナショナル化は、多国籍企業が新しい組織基準となり、最も共通の分析単位となったことにもあらわれていた。そしてアメリカの学者たちもHRMに多国籍業の視点からアプローチし、外国のHRM実践や組織文化をその時代の最もありふれた研究テーマとして見なしている。特に、アジア経済が関心の的であった。

この時代では、分析の焦点が、個人や組織ではなく、メガ多国籍企業に移り、言説が70年代からかなり後退している。“戦略”、“プロセス”、“企業文化”、“情報の流れ”のような極めてありふれた概念がいわば狙い撃ちされたかのように取り込まれ、前触れもなくHRMや国際化の文脈のなかで使われている。

個人レベルの問題に関して言えば、海外駐在の経営者に対して経営者主義的にしかも民族中心的な立場からアプローチされているが、ローレベルの従業員は声なきものとして扱われ、単なる数字として処理されている。経営者主義が単に戻ってきたというよりはむしろ今まで以上に強まっている。1960年代では執筆者たちは労組の圧力を常に意識して論じなければならなかったが、1978年～1993年にはその論調が完全に消失している。

執筆者たちは、国際的でグローバルな展開に大きく焦点を合わせているために、「組織の主体性」という考え方を完全に放棄し、その代わりに客観的な解決に関心を向けている。それ故に、この時期はイデオロギーに強く彩られた時代であり、テキストには第1の形態以外のすべてのイデオロギー形態が見られる。また執筆者たちには自分自身を分析の主体から遠ざけるという傾向があり、社会的な問題や現状について触れられていない。これは、イタニによれば、現代の雇用危機を引き起こしている主要な原因がアングロサクソン諸国の社会構造にあることを考えると、興味深い問題である。更には、テキストは、多国籍企業の戦略には植民地から独立した後の（ポストコロニカル的）特徴が明確に現出していることを示している。例えば、「我々」と「他の人たち」（others）の区別がナチュラルライズされている。西欧の優位性と例外主義（exceptionalism）が暗黙的に前提にされ、多くの従業員は遠く離れた未知の外国の土地に生活している存在であると考えられ、できるならば彼らの声に耳を傾けない方が安全であるという考え方を見いだすことができる。

研究ではよりテクニカルなそして方法論的な疑問が提示され、そして普遍的な理論を実証的に構築し正当化することが1つの傾向になっている。論文には「実践的な含意」が体系的に含まれているが、他方で、主要な読者がアカデミックなHRMコミュニティであったことは明白であり、イタニによれば、このために、文献レビューがドラスティックに増え、これに連動して引用論文の数も増加したのである。しかしながら、研究の引用ベースがずっと以前にまで広がったのではなく、その状況は、研究が前段階の見解に影響を受けたとかあるいは異なった根拠や見方を強調している、というようには思われぬものであ

った。望ましい結論を支持していないのであれば、わざわざ歴史を遡って引用する必要がなかった、という訳である。イタニは「ためらいながら、言うのだが」と断ってつぎのように述べている。「引用の著しい増加は、理論的な理解が拡大したというよりも、むしろ、アルベンソンが指摘しているように、1980年代にアカデミックな研究が量的に爆発し、そのアカデミックな研究が“仲間内の引用”が優先される形で産業として繁盛していった結果である」、と。また、文献レビューは一般的には以前の研究の欠陥を指摘していたが、イタニの解釈では、全体としての論調は（以前のHRM進化の段階では事実上見られなかった）機能主義的なパラダイム内で進化していた。論文では自分の研究の限界が恥ずかしそうに（shyly）示されているが、それが別の認識論の観点からおこなわれているわけではない。方法論的には、定性的な研究が、たとえば、国民文化のような複雑な問題を調べている場合でも、支配的であったなかで、「定量的転回」がおぼろげに見え始め、定量的な論文の数が増加している。いずれにしても、しかしながら、執筆者たちは、方法論に関係なく、実証主義者としての理想を追求しており、テキスト名称が「従業員／パーソンネル」から「人的資源」へと比喩的に完全にシフトしたが、その道具的な性格は増しているように思われる — これがイタニの概評である。

最後に、イタニは、雑誌の表面的な変化（1980年代の初めに *Human Resource Management* 誌の出版社が Jon Wiley & Sons に代わり、新しい編集委員会が選出され、編集委員が4人から20名の著名なマネジメント学者へと拡大されたこと）に触れている。「このことは雑誌の内容にインパクトを与え、相対的にラジカルなイデオロギー的变化が生まれたが、その変化の背後にある詳細を知ることなしには、より詳しい結論を引き出すことはできない」、と。

《イデオロギー形態》

党派的利害の普遍化

党派的利害の普遍化は、1978～1988年には、5つのイデオロギー形態のなかでは最も弱く現出していた（とはいえ、一貫して流れていたことは事実であ

る)。しかしながら、イタニによれば、このような解釈は非常に重要である。なぜならば、全般的には、「経営者主義、強い組織文化にハイライトを当てること、企業戦略への従順」が議論されていたからであり、イタニによれば、これらの概念をめぐるレトリックには「経営者の利害がすべての人々の利害である」ということが前提になっていたし、組織の利害がすべての従業員の利害であったことをまざまざと見せつけられるからである。

イタニが注目し分析したテキストの1つが「キャリア計画は波風を立てるのか? (J.W.Walker, “Does career planning rock the boat ?)」である。個々の従業員のためのキャリア計画は、それが組織の欲求よりも個人の欲求を優先するとすれば、それ自体としては良いことなのであろうか — これが、イタニによれば、執筆者の問題意識であり、「正しいキャリア計画プログラムは組織の欲求に最も合致したもの」であり、それが実際に適用された場合、例えば、「キャリア期待が極めて低い従業員に役立つ」かもしれない、というのが執筆者の回答であった。これに対して、イタニは、「キャリア計画は個人としての従業員の個人的なニーズのために始められた従業員主導のプロセスであるべきであり、それは現実には使用者のニーズと対立することがあるのだ。これを否定することはイデオロギー的に誤解を招く恐れがある (misleading)」、と論評している。そしてまた、その論文では、例えば、「誰がキャリア期待の“適切な”あるいは“不適切な” レベルを決定するのか」に関して、批判的な議論がされていなかった。その主題が全体として経営者の視点から検討されていたのであり、それは、イタニの解釈では、組織のニーズが事実上経営者の党派的ニーズであり、単に共有ニーズとして描かれていたにすぎない、ということの意味している。この問題は、イタニの考えでは、強い組織文化と密接に連携したものであり、後述のように、第2のイデオロギー形態の検討のなかで論じられている。

テキストにおいて絶えず強調されていたのが戦略であり、執筆者たちは、成功するHRMは企業戦略と連携していなければならないという点で、全員一致していた。「戦略は組織にとってベストのものである」 — これが、戦略が企業の非常に小さなそして特権的な部署で決定されているにもかかわらず、「疑

問を挟むことができない」仮定だったのである。イタニはこれに疑問を呈している。「多くの従業員は、特に、巨大多国籍企業では、たとえ戦略に影響を与える機会が与えられるとしても、日々の業務が企業の業務上の問題にどのように着せられているのかを考えて、企業戦略に関心を持つものなのであろうか」、と。イタニの解釈では、この仮定は、テキスト「人的資源部門の活動と有効性を明確にする (A.S.Tsui, “Defining the activities and effectiveness of the human resource department”）」のなかで、実証主義的に正しいものとして証明されていた。イタニは、改めて、つぎのように提起している。「私は規範的に論じるだろう。企業戦略が従業員の自律性の増大・民主主義・透明性・自由のような事態を前進させことをいかに渋っているかを考えると、また、戦略に関心を示さないことが（政治的行動に対する無関心を引き起こす）マルクスの誤った自覚あるいはマルクーゼの一次元性の一例として見做されるものであることを考慮すれば、いかなる場合でも、ローレベルの従業員は大きな関心を持つべきである」、と。イタニの分析によれば、戦略の党派性はテキスト「人的資源を戦略形成過程に持ち込む (L.Dyer, “Bringing human resource into the strategy formulation process”）」(言説 27)のなかで、下記のように、明確に表れている。

言説 27

「戦略の形成において、組織のすべての人的資源を十分に考慮することは必要ではないし望ましいものでもない。むしろ、重点を置くのは特別な戦略的オルタナティブの成功に最も重要な意味を持っている (critical) と判断されるポスト (そしてヒト) である。企業レベルでは、これに相当するのは一握りの経営者層であろう。職能レベルでは、少数の管理者ポスト、一定の専門 (例えば、技術者)、若干の熟練技能職が該当するだろう」。

戦略は当然ながら重要なものであり、以前にもテキストで議論されている。しかし、1978 ~ 1988 年になると、経営者主義の見方が議論を独占し支配する

ようになった。これは、「敵対するもの」（組合、団体交渉）の声が封じ込められた結果である。そして、それがために、イタニによれば、HRM進化において初めて第1のイデオロギー形態がはっきりと現出したのである。更に加えて、経営者の利害がすべての従業員の利害として描かれていたように、それとほぼ同じ論理で、多少拡大解釈されているが、テキスト「統制された多様性：多国籍企業の人的資源管理に向けた1つの挑戦」（Y.Doiz & C.K.Prahalad, “Controlled variety: A challenge for human resource management in the MNC”）（言説28）のなかでは、本部の利害が多国籍企業の利害である、として下記のように詳述されている。

言説28

「企業利害への忠誠心とは、企業の優位性を理解し、本部決定の規則を受け容れることとして定義されるものであり、ローカルなサブ目標だけではなく企業目標によって動機づけられている。そこには、どういうわけか、支部長は、自分自身を、支部の擁護者として本部と交渉する存在ではなく、本部が支部を管理する道具として見做している、という前提がある。これはまた同時に、支部長は自身をローカルなオプチマム（optimum）ではなくグローバルなオプチマムに貢献するものとして見なし、たとえ短期間には個人的な利害を異性にしても、全体としての企業のベネフィットのために困難な取引をおこなう、ということの意味している。彼らは、ローカルな結果ではなくむしろ全体的な企業業績にコミットしているのである」。

矛盾と対立の否定

1978～1993年に入ってよりストレートにそして明瞭に現出したイデオロギー形態が矛盾と対立の否定である。自国（一つの国）レベルで見ると、この時期は、イタニの読み方に従えば、組織的摩擦の否定や社会調和の—うわべだけではあるが—強調がHRM進化において初めて現出した時期であり、それが、特に、企業内における価値と文化の共有を指摘することによって—価値

と組織文化は既に 1960 年代に使われていた概念であり、決して企業内に調和をうみだしたことがなかったにもかかわらず一層促進されている。また国際的に見ると、執筆者たちは、国内のM&Aと同じように、対立の発生が起り得ることを紹介しているが、それらの対立の源泉を（M&Aに付随してしばしば発生したダウンサイジングではなく）ほとんど企業間あるいは本部間の国民文化ないしは組織文化の“文化クラッシュ”に求めて議論している（「M&Aに見られる行動とコミュニケーションの共通パターン」（D.Bastien, “Common Patterns of Behavior and Communication in Corporate Mergers and Acquisitons”））。イタニによれば、これはイデオロギー的に対立が否定されたことである。何故ならば、闘争の真の源泉が日々の組織生活を超えて抽象的なものに「外部化」されているからである。更に言えば、対立が（異なる文化・価値に焦点を合わせて）主として海外駐在者と関連して存在していたという事実認識は、イタニの解釈に従えば、（従業員の視点ではなく）経営者の視点からヒアリングがおこなわれ問題が抽出されていたことを示している。下記に引用された「M&Aに見られる行動とコミュニケーションの共通パターン」の言説（言説 29）には、異なる文化形態が対立の原因であるという認識がよくあらわれている。

言説 29

「文化の違いとの闘いは買収に付随して起こる重要な事象である。Sales & Mirvis や Marks & Mirvis が指摘しているように、いかなるM&Aであろうとも、支配的な文化の変革の結果として、買収された組織側にある程度の怒りが当然生まれると予想すべきである。我々は文化（組織文化、国民文化、エスニック文化、家族の伝統など）に対して愛着があるために、組織文化の変革は変化しなければならない個人にとっては困難な事柄であり、新しい文化実践にさらされることは適応しなければならない人々にとっては厄介な事柄である。Sales & Mirvis が指摘していたように、新しい支配的な文化が課せられて文化が変革することは対立の極めて一般的な源泉である」。

イタニの分析では、この時期、組織は独自の価値を有するヒトとして認識されていたが、その価値は従業員の価値とは完全に無関係な（independent）というよりもむしろ（多分に、対立する）ものであった。企業価値をつくりだすのが民主的で中立的な機能（すなわち、HRM）であり、その価値は企組織そのものを代表している、と主張されていたが、イタニによれば、「そのようなレトリックはイデオロギー的である。なぜならば、組織の価値は企業戦略と結びつきやすいものであり、それ故に、トップダウンで決められるものであり、更に言えば、企業内の対立は個々の個人が組織の価値に合わせるができないことに容易に帰着させられるからである。言い換えれば、対立の源は、企業やその運営の仕方ではなく、文化や価値という抽象的なものあるいは個人のなかに存在する、と考えられていたのである。テキスト「共有価値の違いを生み出す」（B.Posner,J.Kouzes & W,Schmidt, “Shared values make a difference”）（言説30）のなかのつぎのような言説はその一例である。

言説 30

「我々の価値は我々に最も重要な事柄を包み込んでいる。それは深く根付きそして行き渡っている基準であり、我々の生活のほとんどすべての側面（道徳的判断、他の人々に対する対応、個人的並びに組織的目標に対するコミットメント）に影響を与えている。価値は個人的『ボトムライン』を構成している。組織もまた価値を有している。『一番大切なのは何なのか』についての言外の意味を、すべての意思決定の端々に、すべての目標のなかに、読み取ることが得できる」。

テキストの分析は、（従業員をコントロールし彼らを企業に縛り付ける）強い共有文化を企業内に構築することが 1980 年代のHRM担当経営者（そしてHRMコンサルタント）の主要課題の1つとなったことを示していた。従業員に忠誠心が求められていた。1960 年代の「組織人」の再現である。しかし、

(生涯雇用は言うまでもなく)仕事の保証は何もなく、それは新しいコントロール形態が極めて重要になったことを意味していた。企業文化と価値が共有されているというイメージをつくりあげることによって、従業員は企業により一層コミットさせられ、ロー・ハイアラーキの民主的で平等な組織というイメージを植え付けられ、「我々はすべて同じボートに乗り込むものであり、ニーズと利害を共有している」という意識がつくりだされていたという訳である。そのことは、イタニによれば、下記のテキスト「超近代的な多国籍企業」(G. Hedlund, “The hypermodern MNC – A heterarchy?”)のなかの言説(言説31)によく示されている。

言説 31

「統合は、主として、規範的なコントロールを介して、そして二次的にだが、打算的で強制的かつビューロクラテックな規制を介して、達成されている。“企業文化”、“マネジメント・エトス”、“マネジメント・スタイル”、“文化的コントロール”が決定的に重要である。これが、ヘテロアーチ型多国籍企業の多様な広大な流動的な環境および活動を調整する唯一の方法である」。

現状の自然化

この時代を象徴しているキーワードの1つが「ポストコロニアル」(postcolonial)であり、イタニの読み方によれば、現状の自然化というイデオロギー形態が多国籍企業の活動と関連してテキストの言説のなかに現出している。文化間の相違がイデオロギー的に自然化されているのはその一例であり、「西」(我々: we)が「東」(他の人々: the others)と比べてより正しくより良いと規範的に仮定されている。テキスト「アメリカ多国籍企業の海外駐在者支配と戦略的コントロール」(S.J.Kobrin, “Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations”) (言説32)では、下記のように発展途上国の経営者能力が疑問視されているが、これは、イタニの分析では、西側の経営者の実践は普遍的なものであり、正しいものであり、既に「発達している」、

ということを暗に示唆している。

言説 32

「発展途上国に眼を転じると、そこでは、全体的に、マネジリアル能力とテクニカル能力は低レベルであり、異文化間の調整はアメリカ人にとってかなり困難であり、(アメリカ人と非アメリカ人の海外居住者の成功率の)相違は非常に顕著である」。

同様に、イタニの分析によれば、科学的な文献のなかでも、「西 = 合理的」vs.「東 = スピリチュアル」という構図が描かれているだけではなく、そこには、下記の言説（「国民文化と企業文化の対立」(S.C.Schneider, “National vs. corporate culture: Implications for human resource management”) (言説 33)および「国際的HRMの異文化パズル」(A.Laurent, “The cross-cultural puzzle of international human resource management”) (言説 34)のように、合理的なものが肯定的に捉えられている。

言説 33

「例えば、ある種の文化は — これはしばしば西欧文化であるが — 人間を自然の主人として見なし、人間の必要に合わせて利用し開発できると考えている。時間、変化そして不確実性は積極的に管理できるのであり、真理は事実と測定によって決定される、と。別の文化は — これはしばしば東洋文化であるが — 人間を、自然に従属しているあるいは調和している存在として見做している。…しばしば、東洋では、時間、変化そして不確実性は所与のものとして受け容れられている。真理はスピリチュアルな哲学的原理で決定されている。この態度はしばしば“運命論者”あるいは“順応主義”として言及されている」。

言説 34

「アメリカ人のマネジャーにとっては、企業で成功したキャリアを持つためのたった一つの最も重要な基準は“野望(ambition)と活力(drive)”(評価制度をプラグマティックに個人主義的に達成志向的に道具的に読み取ること)である」。

このように、この時期には、遠く離れた地域の文化や人々に対してポストコロニアル的な態度が見られる。そのような事象が何故に生まれたのか？ これは幾つかの観点から説明できるかもしれない。例えば、研究が緒に就いたばかりだったこともあり、ポストコロニアルの特徴がHRM言説の中に研究者自身が気付かない形で埋め込まれていても不思議ではなかった、と。但し、イタニ自身の考えによれば、「これは道具化された従業員イメージと軌を一にするものであり、特に、戦略、プロセスそしてシステムが強調されている場合にはそうである。従業員が企業を儲けさせる以外の職能をほとんど持っていないとき、彼らを抽象物へと遠ざけることは極めて簡単なことなのである」。この時期に入ると従業員が益々海外の支社で勤務するようになってきたが、彼らと親しくなることはなく、そのために、彼らは“我々の”反対側にいる存在であると観念され、主観的に考慮せずに合法的に“動員”できると考えられていたのである。

多国籍企業にとって「良い」従業員像 (the “good” employee type for MNCs) が提示されたこと — これが 1978 ~ 1988 年に現出したもう 1 つの自然化である。その当時、企業は急速なテクノロジー変革そしてグローバル規模の市場競争の激化のため「高度に複雑な競争的環境」に直面したと言われていたが、これは、イタニによれば、「フレキシブル」な従業員という正しいタイプの従業員を開発しあるいは採用することがHRMの極めて重要な課題になったことを意味している。絶えざる変革、テクノロジー・イノベーション、競争の極大化というレトリックが 1960 年代に既に現れていた (そして 21 世紀にも残っている) という事実は、イタニの解釈では、注目に値する事柄である。

例えば、前掲の論文「超近代的な多国籍企業」(The hypermodern MNC — A heterarchy?) (言説 35) のなかにつぎのような言説がある。

言説 35

多国籍企業の支社長によれば、理想的な従業員は、例えば、「正直さと個人的な誠実さ」、「進んでリスクを引き受け新しいことを試してみること」、「会社とその活動への信頼」を持っていた。

この言説のなかで詳細に述べられている多国籍企業の「現実」は、イタニの解釈に従えば、雇用関係において一方的に忠誠心が求められることを正当化するために使われている。このようなレトリックは企業と従業員の利害の融合を要求するものであり、この時期に初めて達成されたのである。「批判的観点から言えば、これは、企業意思決定と同じように、イデオロギー的であり、利潤分配は平等に配分されることなくむしろ反対に 1960 年代以降二極化が進んでいる」。したがって、イタニによれば、「“懐疑的志向型”従業員、すなわち、権利を自覚し（組合に参加して）闘おうとする人々は決して求められていなかったのであり、従業員集団の単純化された自然化は、“良き”（すなわち、フレキシブルな）従業員であるとか、時代の要求に照らすと“余りふさわしくない”従業員である、という考え方（発想）と軌を一にするものである」。

幾つかのテキストのなかで組織内のジェンダーに関して言及されていたが、そこではジェンダー的役割が自然化されていた。テキスト「効果的な管理者としての女性 — 障害を克服するための 1 つの戦略的モデル」(T. Herbert and E.Yost, “Women as effective managers … a strategic model for overcoming the barriers”)では、主要な関心が労働市場には有能な力量のある女性が余りにも少ないとに向けられている（下記言説 36 参照）。その言説に従えば、不幸なことだが、不適格な女性が管理者の地位に就いていたのである。

言説 36

「要約すると、多くのビジネス関係者は、女性にも、ブラックと同じような現象が生じていることに気づいている。双方の集団の中に、高度にテキパキと仕

事をこなしている人々がいるし、役に立たないヒトがいるし、不適切な人々もいる。企業には、男であれ女であれ、仕事のできない管理者を抱える余裕はない — これが企業が直面している経済的現実であり、さらに言えば、女性を責任ある位置に“とどめる”ことにはかなりの圧力がある」。「女性のカレッジ学生には、一般的に、管理者としてのモチベーションの幾つかの側面が欠けている。そのような属性とは、権力志向、自己主張、競争心である」。「ステレオタイプは今後も続くだろう。何故ならば、伝統的な信念を打ち砕く証拠が少ないからである。この現状がステレオタイプ化の存続に役だっているだけではなくそれを補強しているものであり、それ女性を役割モデルから外れた地位に置く方向に作用している」。

このような言説に対して、イタニは、「不幸にも、“テキパキと仕事をこなしている”管理者の決め方についての議論がなかった」と断じている、このために、イタニによれば、(ホワイトの)男性だけが有能な管理者として見做されているのではないのか？ 誰が管理者として能力がないのかという問題が検討すべき課題として取り上げられていないのではないのか？などの疑問が提起されることになる。その意味で、論文「効果的な管理者としての女性 — 障害を克服するための1つの戦略的モデル」は「無能な」女性管理者という問題に対するイデオロギー的な解決策という点で当時の流れと同一線上にある、という訳である。執筆者たちは、一方で、社会規範や伝統が女性に好意的なものではないと論じているが、他方で、彼らは、社会的「ステレオタイプ」が「現在もそして将来も」存在しているために、主として女性自身にその責任を負わせている。更に言えば、女性を管理職の地位により「フィット」させることを目指した人事教育プログラムは正しい解決法であると論じられているが、社会的態度を変革し現状を大改革しようとする試みは全く考慮されていなかった。結局、この時代では、イタニによれば、マイノリティや女性は現代的な多国籍企業のフレキシブルな要求に対して“余りふさわしくない”従業員として分類されていたのである。

行動規範を事実に基づかないで決めていること

4番目のイデオロギー形態（行動規範を事実に基づかないで決めていること）はこの時期にかなり強く現出している。研究は実証主義的であり、定性的であり、経験主義的データが1つの出所（経営者や管理者）だけから収集されていた。そのために、その時代は方法論的に同質である。実証主義はHRM言説がヒトを今まで以上に他の資源と同じように扱っていることに表れていた。これはヒトが単なる客観的な数字に道具化されていなかった以前の時代と比べると大きな変化であった。例えば、下記のような言説（「人的資源を戦略形成過程に持ち込む」（L.Dyer, “Bringing human resource into the strategy formulation process”）はその1つの事例（言説37）である。

言説 37

「人的資源はどこで（戦略形成）プロセスに組み入れられるのか？ 端的に言えば、ヒトは、資本、ビルディング、設備、土地の権利などと同じく、戦略的な機会や制約の潜在的に重要な源泉であり、（知っておくべき）強みや弱みを有するものである」。

ヒトがひとたび他の資産と同じように資源に道具化されると、当然の流れとして、最も高額に従業員集団に焦点が集まるようになる。海外駐在の管理者が、特に、監視下に置かれた。何故ならば、彼らの「失敗率」が「とてつもなく高かった」からである。しかし、テキストを分析した限り、失敗の定義は問題にされていなかった。唯一問題視されていたのが時期尚早な退職であったが、そのような失敗の結果も、他の従業員と比べると、財務的な見地からも調査されていなかった。

そして、イタニによれば、1つの傾向が見られた。それは、単なる「頭の鈍い市民」にすぎない管理者あるいは「出世コースを外され、最後にはごみ廃棄場行きになる」「平均的な」管理者と「トップ・パフォーマー」「ハイパフォ

ーマー・ハイポテンシャル・敏腕家」である管理者があきらかに区別されていたことである。このイデオロギーが典型的に見られたのがテキスト「産業研究開発研究所における自治」(L.Bailyn, “Autonomy in the industrial R&D lab”)であり、そこでは、「平均的な」管理者が「トップ・パフォーマー」になる道筋が図解されている。そのようなカテゴライズを価値から解放された普遍的なものに見せるために、認識論的には極めて等方的な (homogenous) 一連の理論 (特に、ホフステッド (G. Hofstede) のそれ) が援用されているが、イタニは、そこに第4のイデオロギー形態の存在を見いだしている。

この時期のもう1つの特徴は論文のなかに歴史が欠落していることである。引用文献の数は増えているが、2年以上前に遡って執筆されている論文の数は少数であった。このことは、イタニによれば、HRM領域の歴史が余り理解されていないことあるいは彼ら自身の研究が歴史的文脈のもとで余りおこなわれていないことを示しているが、イタニは、その理由を、研究の焦点が多国籍企業や国際的HRMに合わせられ、研究が「未発達段階」だったことに求めている。しかしながら、それが故に、彼らの研究は現状の自然化に繋がってしまった、という訳である。

イタニは、「テキストは、全体的な論調とそこで用いられている語彙から判断して、イデオロギー的である」、と見なしている。彼によれば、「この見解はかなり抽象的なものであり、また、私が意味していることが正確に言い表されていない論文も2～3本あるだろう。しかしながら」、彼によれば、「取り組まれている課題には道具的な世界観が染みこまれているように見える。HRM (そして従業員) が…高度に構造化された概念とともに使われ、モノとして扱われているのだ」。イタニが念頭に置いているのは論文「人的資源部門の活動と有効性を明確にする」(A.S.Tsui, “Defining the activities and effectiveness of the human resource department”) で展開されている下記のような言説(言説38)である。

言説 38

「ビジネス戦略に潜在的に影響を与えるものは企業の現代的な人的資源条件の制約性あるいは機会性である。双方のアプローチはビジネスの目的の達成を促進できる人的資源システムやプロセスを設計することを強調している。人的資源の効率は人的資源システムと企業のビジネス意図の適合度によって測定されるのであり、企業が目的に沿って行動することが究極の基準である」。

党派的目標の規範的理想化

1978～1988年は党派的目標の規範的理想化が適度に作用した時代である。このイデオロギー形態の現出のあり方には他の4つの形態と多分に重なることが見られるが、幾つかの特徴がある。例えば、一方で、社会的な問題が、社会騒動、社会福祉政策の変化あるいは（アメリカやイギリスで実施された）重要産業の民営化があったにもかかわらず、論じられていないこと。「これらの変化は」、イタニによれば、「ビジネスや多国籍企業の観点からすれば、重要でないかもしれないが、それらに注目していないことは変化が規範的に受け容れられていることを意味している」。「何も言わないことはあきらかにイデオロギー的選択である」、という訳である。そして他方で、企業（特に、多国籍企業）の文脈では、党派的なエリート主導の選択が道徳的に正しく、合法的であり、正当である、と無批判的に仮定されていること。イタニの分析に従えば、「今まで以上に、主題が企業戦略および構造というレンズを通して検討されているのである」。そのために、「それは企業エリートの仕事ではないのか」、とイタニは疑問を投げかけている。そのような言説のなかに戦略に関連した規範的な仮定を見いだすことはいとも簡単な作業なのであり、彼は、海外駐在者との関連で、つぎのような事例（「アメリカ多国籍企業における海外駐在者削減と戦略コントロール」（S.J.Kobrin, “Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations”）（言説39）を挙げている。

言説39

「海外駐在者は“本国 vs. 滞在国内”という構図に自動的に共鳴してはならない

(すべきではない)。むしろ、少なくとも、ローカルな利害をグローバルな戦略の文脈の中で評価し世界規模の組織と一体化できるようにすべきである」。

HRMはこの時代に戦略的なポジションに達したのであり、執筆者たちは完全に経営者データを用いている。そのために、HRMと戦略の連携がHRMの必要不可欠なそして規範的に正しい道筋であると記載されている。このような論調に対して、イタニは、経営者や管理者だけからのデータを用いなかったならば、異なった結果が生まれたのではないだろうか？ 現場の従業員はHRMの方向転換を正しく道徳的に受け容れられる方向への動きとして見做していたのであろうか？、と疑問を投げかけている。イタニの読み方によれば、幾つかの論文では「現場レベルの従業員を「内なる顧客 (internal customers) として扱うことの実用性」が明らかにされていた。例えば、テキスト「サービス組織において顧客を人的資源として管理する」(D. E. Bowen, “Managing customers as human resources in service organizations”) (言説 40)では、従業員が幾つかの点で顧客と等置されている。この流れは、イタニによれば、現場の従業員を、“我々”(戦略決定経営者)と“奴ら”(戦略を実行する労働者)という二分法を合法化することによって、企業の意味決定から益々遠ざける方法として解釈されるものである。

言説 40

「サービス企業と製造企業の重大な相違は顧客がサービスとして物理的にしばしば存在していることであり、これに反して、製造企業では、顧客が生産の間はほとんど存在していない。このように考えると、サービス組織においては顧客と従業員の双方が人的資源を構成している」。

戦略的なパースペクティブが、この時代では、第1の形態のもとで広がっていたが、イタニによれば、「執筆者によって理想化されていたのは戦略だけではなく、より一般的には、企業内の手続き (formality) もそうだったのであ

る」。例えば、企業内のフォーマルコミュニケーションの欠落、企業で実施されている海外従業員の選抜・訓練・キャリア開発が余りにも構造化されていないことへの関心が高まった。公式化されたプロセスのすべてがイデオロギ的に機能するわけではないが、多国籍企業では、それらの制度が非民主的に巧妙に作り上げられていたために、それらを公式化することによって党派的利益に利する方向が容易に生み出されていったのである。そして、HRM 部署それ自体が公式化の対象になった。下記の（実証研究から整理された、論文「サービス組織において顧客を人的資源として管理する」で提示されている）「HRM 部門の最も重要な活動」リストはその一例であり、そこでは、経営者が関心を寄せるべき事柄が強調されている。イタニによれば、そこには、「HRM の職能が、リストを作成し実証主義的に“認証する”ことによって、公式化されている」。

HRM部門の最も重要な活動

- 1) 個々の従業員の問題を特定し解決する（例えば、無断欠勤のような困難な個人的問題を処理する）ことに関して、経営者に、アドバイスし相談に乗る
- 2) 経営者に、労使関係に関する哲学、法的含意そして戦略を伝授する
- 3) 労使関係問題について、経営者にアドバイスし相談に乗る

イタニは、HRMが、1960年代のマネジメントがそうであったように、「哲学」にアップグレードしていることに注目している。

この時期の特徴は、イタニによれば、「イデオロギーのすべての形態が検出された最初の期間」だったことにある。この意味で、それまでの時期とは対照的な時代であった。「労働者と組合の発言は無視され、解放的な関心はほとんど提起されなかった。組織は初めて（すべての人がHRMによって作り上げられた強い組織文化から便益を受け取る）調和的な環境として描かれていた。そしてもう一つの（過去との）主要な変化は分析の単位が多国籍企業に移ったことであり、国際的な業務、特に海外の駐在員に焦点が集まった」。そして、こ

の時期に、イタニの抛れば、「ある意味で、HRMという独自の分野がその第一歩を踏み出したのである」。HRMは、実践として、企業の「人間的側面」について特別な配慮をせずとも、財務的に常に引き合うものである、ということ、いかにして経営者に納得させることができるのか — これが研究の主要な問題になっていったのである。

図表 4-3

	HRMの実際		HRMの研究		
時期	1978年～1993年 — HRMの国際化と個人の喪失				
イデオロギーの形態	党派的利害の 普通化	矛盾と対立の否定	現在の自然化	行動規範を事実 に基づかないで決める	党派的目標の 規範的理想化
強さ	適度	強い	強い	強い	適度
主要テーマ/論調	<ul style="list-style-type: none"> ・企業戦略の利害がすべてのものの利害として組み立てられる ・使用者のニーズが一貫して明らかにされる ・データソースが白人、経営者クラス、男性である 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営側と労働側/組合間の対立に言及されていない ・組織・国民文化のクラッシュだけが対立の源泉である ・社会的分層化は存在しない 	<ul style="list-style-type: none"> ・徐々に増えている競争やダウンサイジングが正常であると見做される ・子会社とのパワー関係の自然化のなかに植民地支配独立後の特徴が見られる ・人的資源機能がナチュラルライジングされる 	<ul style="list-style-type: none"> ・多国籍企業レベルの分析、企業主体性という考え方が放棄される ・実証主義的な普遍的理論の構築に焦点が合わせられる ・引用や文献の数が飛躍的に増加する 	<ul style="list-style-type: none"> ・全体として、マキジリアリズム ・労働者は戦略決定から疎外されている ・フォーマルな企業ハイアラークが比喩的に控え目に扱われる

第4節 1994～2001年 — 制度的な勝利を手に入れたHRM

《テキストの概要》

HRMのイデオロギー的進化の第4の（独自の特徴が見られしかも内容が広

く同質である) 時期は 1994 年に始まり 2001 年に終わる時代である。分析された論文は 18 編であり、1 編を除き、論調、目的そしてその方法の点で、同一系統である。その例外の論文は、他の 17 論文とは異なり、HRMを社会的文脈のもとで論じ、また多国籍企業を、それがあたかも孤立して存在しているかのように、分析していなかった。

イタニによれば、この時期はイデオロギー形態のすべてが強くしかもシステムティックに表れていた唯一の時代である。テーマは圧倒的に戦略的なHRMを巡るものであり、ほとんどすべての論文で、人的資源の実際と企業業績の因果関係が極めて単純化されたやり方で取り上げられている。また、HRMが、組織単位あるいは人々の集団に代わって、曖昧な“システム”になったのもこの時代である。特に、企業におけるHRMの意義に対してドグマ的にアプローチされ、研究者たちは、イタニの理解では、HRMと企業業績の関連を提示することにとりつかれていた。1994～2001年はHRMを手段として見做す時代だったのであり、研究者たちはHRMのメタ理論的な理解から距離を置き、HRMを自然科学の信頼できる一分野へと作り上げることを試みていた。

当時の主要なテーマのなかには、戦略計画とHRM-業績関連以外にも、新しい“心理的契約”、“組織市民行動”、“HRMとダウンサイジングおよびリストラの関連”がある。分析の単位はまたもや多国籍企業であるが、以前のように国際的な問題にウエイトが置かれているのではなく、1つの国(主として、アメリカ)に焦点が合わせられている。研究は主として定量的なサーベイであり、巨大企業そしてその経営側から提供されたデータが使われ、以前と同じように、中小規模の企業はHRMの視点からはほとんど関連がないかのように扱われている。これは、イタニによれば、重要な事柄である。何故ならば、例えば、アメリカでも、従業員の約半数(48.5%)が500人未満の企業で働いているからである。

研究は、援用されている理論そしてファインディングに関して言えば、「アン・クリティカル」である。解放という関心は全く見られないし、ジェンダー関連の疑問も完全に欠落している。イタニの分析では、この時代は(異議を唱

えることではなく) 合意することがその中枢的目的であるように思われる時期であった。HRMは戦略と結びつきコラボレーション関係に入ったのである。ミシガン大学がユニークなデータを開放しているが、提起されている疑問はいまだ経営者の関心事の範囲内に止まっている。

《イデオロギー形態》

党派的利害の普遍化

データはほとんど経営者から集められ、そのデータから引き出された結論が全体としての組織に利するように普遍化されている。党派的利害の普遍化である。

この時期の党派的利害の普遍化は、イタニによれば、まず第1に、議論の多くがダウンサイジングそしてリストラの文脈で展開されていたために、特に、イデオロギー的なものである。イタニは、当時の経営者たちのなかに、レイオフをおこないアウトソーシングを実施しそして解雇するという傾向がいかに多大に見られたかを資料(「成功するダウンサイジング戦略」(K.S.Cameron, “Strategies for successful organizational downsizing”))で確認した後で、つぎのように述べている。「そのようなプロセスに関する彼らの見解は特に先入観にとらわれた偏見であり、好戦的なそしてリスクな政策の必要性を実際よりも大きく見せている」、と。

イタニがつぎに注目したテキストが「人的資源コンピテンシー：1つの実証主義的評価」(D. Ulrich, W. Brockbank & A. K.Yeung, “Human resource competencies: An empirical assessment”)である。そこでは、「変化を管理する」能力が人事のプロの最も重要な仕事として見做されている。このような理解は、イタニによれば、「我々を(変化を理想化し自然化した)過去の議論へ連れ戻す」ものであり、「ダウンサイジングをレトリカルに作り上げ、支配者集団と被支配者集団のアンバランスを大きくしてる」。更に事例を挙げるならば、論文「成功するダウンサイジング戦略」のなかでは、ニュートラルに見えるがある集団には利益をもたらし他の集団には害を及ぼす行動をレトリックに

構想する試みがより具体的に展開され、組織ダウンサイジングが幾つかのタームで語られている。「リバランシング」「合理化する」「再構築する rebuilding」「活力を吹き込む revitalizing」「配置転換」「規模の適正化 rightsizing」「贅肉落とし leaning-up」「組織資源の機能化」等々。

そして、人事の機能そのものは普遍的に有益であるということに関して管理者だけが調査されていることが党派的利害の普遍化の表れとして指摘されている。イタニの分析の対象になっているのがテキスト「ライン管理者と人事担当管理者の人的資源の効率に関する認識を比較する」(P.M.Wright, G.C.McMahan, S.A.Snell & B.Gerhart, “Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions”) (言説 41)であり、下記のように、すべての従業員が人的資源機能の有効性について尋ねられているアプローチの弱みに言及されている。

言説 41

「従業員は自分たちが何を望んでいるかを知っているかもしれないが、企業にとって何が一番ベストかは知らないだろう。そのために、この問題は、調査が経営者に対して実施されるならば、軽減されるであろう。多くの理由で、これらの経営者は有益な情報の最上の源泉だろうと考えられるのだ。事実、彼らは、株主、消費者そして従業員の望みと彼らへのリターンのバランスの取り方に関して意思決定する最上の地位にいるのである」。

そして、「当然のことだが」との「前置き」があって、イタニの解説はつぎのように続いている。「経営側のデータがただ単に経営者の党派的利害だけではなく、資本家、ホワイト、高学歴者、中年、アメリカ人男性の利害にも資するものであることを思い出すことがより重要である」、と。また、データの的にも、マネジャーの性的志向が余りにも非同性愛者に傾いていることも指摘されている。例えば、イタニは、論文（「喜んで国際的に移住する」(J.M.Brett & L.K.Stroh, “Willingness to relocate internationally”) の資料に言及して、回答者

405 人すべてが非同性愛者であり、異性の配偶者がいる、と指摘している。

矛盾と対立の否定

この時期のもう1つの特に重要なテーマが、イタニの分析に従えば、使用者と従業員間の「心理的契約」と「組織市民行動」論である。彼の「解釈では、これらのテーマが研究される方法」にはイデオロギーの第1の形態だけではなく「(第2の形態である) 矛盾と対立の否定」が色濃く見られるのであり、「批判的なパースペクティブから言えば、2つの概念には、HRM進化の以前の局面から始まった2つの傾向が強く現れていたのである」。何よりもまず、規範的コントロールモデルがさらにもう一步踏み込まれ、組織文化が「市民」行動へと発達した。第2に、双方の概念が使用者と労働者間で深まっていたアンバランスを中立化するために使われていた。

心理的契約には雇用契約をよりフレキシブルなものにするという望みがあり、それを行うための1つの方法が、下記の論文「コミュニケーションと心理的契約としての人的資源の実践」(R.A.Guzzo & K.A.Noonan, “Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract”) (言説42)が示しているように、労使双方のフォーマルな前提条件を少なくし契約により主観的で解釈的な条項を盛り込むことであった。

言説 42

「組織内の心理的契約は労使間交換条件について個人的に持っている信念に言及している。これらの契約は決してキチンと明記されまとめられた条件ではなく、むしろ心理的契約は極めて主観的であり、個々の従業員に固有なものである。そこには、労使間のギブアンドテイク的な(賃金、労働条件などの) 具体的な要素と(セキュリティ、チャレンジなどの) 抽象的な要素が含まれている。心理的契約は暗黙の契約とは異なり、相互理解に基づき、法的にも有効な言外の意味を持っている」。

また、心理的契約は、下記の引用（「戦略的なパートナーになること：競争的優位性獲得に際しての人的資源管理の役割」（J.B.Barney & P.M.Wright, “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”）（言説 43）と「新しい心理的契約を明確にするに当たっての人的資源管理の役割」（R.Sims, “Human resource management's role in clarifying the new psychological contract”）（言説 44）からもわかるように、雇用を保証することはできないが、「エンプロイアビリティ」を保証するものであり、その背後には曖昧で抽象的な意味が隠されている。

言説 43

「新しい心理的契約は、使用者が、ヒトに雇用を保証しないが、エンプロイアビリティを保証すると考えていることに特徴がある」。

言説 44

「バランスの取れた心理的契約は、従業員と組織の間の継続的な協調的な関係のために必要である」。「従業員-組織関係の発達、明確化そしてその管理に関心を払っている会社は、心理的契約をフルに生かす進歩的な組織文化をつくりあげている。HRM担当者はそのような文化の発達において積極的な役割を果たすことができるし果たすべきなのである」。

HRMの役割はほぼ間違いなく外見上中立的なものである — これがイタニの解釈である。上記の引用は、心理的契約が、HRM実践を介して、「調和的な」win-win 状況の如く見えるように作りだされ、それによって組織内の対立を否定していることを示している、という訳である。そしてイタニは「しかしながら」と続け、「雇用保証が結果的には抽象的なモノになり、使用者がより多くベネフィットを得ていることを考えると、フレキシビリティは果たして双方に平等に資しているのか、と問題を提起している。そしてつぎのように答えている。「使用者は、特に、団体交渉においては、主観的な契約で、公式的などき以上に、より強大な強い影響力（clout）を行使している。従業員は、益

々、ほとんどグロテスクであると表現できるほど、「雇用される (employable)」立場においこまれている。使用者はもはや雇用を保証する必要がないのである。彼らは当然のごとく会社の将来について主観的な印象を提示している。従業員を解雇するとき、つねに、何らかの“必要な”外的（あるいは内的）理由に言及できるのである」。例えば、下記のテキスト「戦略と人的資源の実践をリンクさせる」(D. M. Rousseau & K. A. Wade-Benzoni, “Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created”) (言説 45) では、執筆者が、心理的契約は（従業員が雇用保証を最も必要としている）不確実性と競争という条件下において特に有益である、と論じているが、そこには、「HRMの役割は、従業員が心理的契約を受け入れる形で解釈できるようにすることにある」ことが明示されている。

言説 45

「心理的契約は人々が約束やコミットメントをいかに解釈しているかを示したものであるために、同一の雇用関係の双方の当事者（使用者と従業員）が特定の条件について異なった見方を持つことができる。しかしながら、特殊なHRM実践がおこなわれてきた組織では、契約条件に関して合意が成立する可能性が高い」。

心理的契約は党派性を相対的にしかだすことができなかつたために、イタニによれば、もう1つの概念が、特に、心理的契約の果実から便益を受けなかつた従業員のために、必要になった。現場のサービス労働者やブルーカラーが「組織的な市民行動」を求められたのであり、そこには、主観的に定義された（いわば「心理的契約」によって証明された）多様な責任が含まれている。組織は、イタニの解釈では、当然の成り行きとして、ヒトとして観念され、同じような主観的責任を持つものであると論じられている。そしてイタニは、このような流れに対して、論文「HRM実践とサービスの質の決定的に重要なリンクとしての組織市民行動」(E.W.Morriso, “Organizational Citizenship Behavior as

a Critical Link between HRM Practices and Service Quality”) のなかの下記の言説（言説 46）を念頭において、「MSV（株主価値の極大化）がビジネスの規範的に正しい目的である時代においては、組織が、個々の従業員と同じように、“利他主義”あるいは“スポーツマンシップ”を示すだろうと信じることは無邪気なことである」、と分析・評価している。

言説 46

「組織市民行動（OCB）は、組織にとっては有益ではあるが、フォーマルな役割前提条件からは外れそのためにフォーマルには明確に述べるあるいは報いることが困難な、行動である。しかし、この論文では、OCBを明確に述べあるいは報いることは困難ではあるが、企業のHRMは実践はこのような実践を鼓舞する環境をつくりだして、サービスの質を向上させることができる、と提起されている」。

「研究者たちは組織市民行動の5つの顕著な次元を定義してきた。(1) ミニマムな役割前提条を超え誠実な、あるいは裁量的な行動、(2) 利他主義、あるいは、特別な他のヒトを、組織的に関連したタスクや問題で助けること、(3) 市民道徳（シビック・バーチャ）。これは会社の生活に責任を持って参加する意欲を示している行動である、(4) スポーツマンシップ。決して理想的ではない環境に、不平を言わずに、耐えていることを示して行動、(5) 礼儀正しいこと、仕事に関連して他のヒトとのトラブルを避けようと努めること」。

イタニは、「私には、心理的契約が役に立たなかった従業員集団が、特に、組織市民活動を求められているように見える」、と分析している。その理由は、彼によれば、明白であり、幾つかの論文のなかで説明されている。例えば、雇用保証がない従業員は、契約で雇用が保証されている従業員と異なり、より一層の努力をしたり、あるいは、顧客のニーズに合わせるために報われない行動をしがちである、と。イタニの解釈では、不安定な従業員がいまや「エンパワーされ」組織市民活動をおこなっているのであり、そのようなエンパワーメン

ト文化が、論文「戦略的なパートナーになることについて：競争優位性を獲得する際の人的資源の役割」(J.B.Barney & P.M.Wright, “On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage”)の文言を引用すると、「販売員をして顧客のニーズに向けてヒーロー的な努力をおこなう — 駐車場でパンクしてぺちゃんこになった顧客のタイヤを替える — ように鼓舞している。なぜならば、エンパワーされた従業員は、たとえ直接的な報酬を受け取らなくとも、自分から率先して動くように鼓舞され、社会的交換という活動をより多く遂行しがちになっているからである」。そして、そのような「エンパワーメント」は、イタニによれば、まさしく心理的契約を通じて起こり得ることなのであり、そのことは下記の論文「HRM実践とサービスの質の決定的に重要なリンクとしての組織市民行動」の言説(言説 47)に良く表れている。

言説 47

「かなりの量の規則や規制が、多分、狭く定義された経済的交換関係を押しつけて組織的市民行動に参加する能力や意欲を抑制していることであろう。規則や規制は従業員を直接的に認められないあるいは報われない建設的な活動に従事させるように鼓舞するというよりはむしろ何をすべきで何をしてはならないのかに従業員の注意を向けている。(義務が緩やかに幅広く規定されている)社会的交換関係を確立するためには、規則や規制は最小限度のものにすべきである」。

エンパワーメントは、イタニの解釈では、マルクスの「暗箱；カメラ・オブスキュラ (camera obscura)」の完全な実例である。それは現実を逆さまに見せているのであり、それ故に、言語と科学がイデオロギー的に用いられている。イタニは、「結局、HRM研究者たちは“エンパワーメント”を解放的概念としてうまくそして体系的に用いているが、私に言わせれば、それはむしろ互恵的有用性から遠く離れ一方通行を示してしている」と断じ、エンパワーメント

文化の理想化の事例として下記の言説（論文「戦略的なパートナーになることについて：競争優位性を獲得する際の人的資源の役割」）（言説 48）をあげている。

言説 48

「企業のトップマネジメントによれば、企業の成功は会社の“パーソナリティ”に起因している。それは、顧客のニーズに適うものであればそれが何であろうとそれをしようとする欲望および思慮深さを従業員に与える、楽しみと信頼の文化である」。

上記で指摘され引用された（心理的契約、組織市民行動そしてエンパワーメントに関する）事例にはこの時代がイデオロギー的に高度に彩られた時期であったことが特徴的に表れており、第1のイデオロギー形態と第2のイデオロギー形態が使われしかも重複して使われていることを示している。

現状の自然化

イタニは 1994 ～ 2001 年における第3のイデオロギー的形態（現状の自然化）の現出理由を、特に、HRM部署の普遍的有益性が自然化されたことに求めている。研究者たちは最初の段階でHRMの実践は組織において適用されるべきなのかと疑問を提起することなく、どのようにそしてどこでHRM業務を戦略的にこなすのかに関する（相対的に小手先の）問題に焦点が当てられていたのであり、「戦略的HRMと会社の業績の関係に関するドグマ的アプローチが」、イアタには、「イデオロギー的であるように見えている」。「戦略的HRMが会社業績の重要な部分として無批判的に受け容れられ、研究者たちの主要な仕事は、いまや、この関係を、オルタナティブなアプローチを持ち出すことなく、実証主義的に証明し正当化することにあつたのであつた。更に言えば、会社の業績は財務的な業績のみに言及され、例えば、社会的そしてエコロジカルな関心事はHRMには関係なきものとして考えられていた。人

的資源は（ローカルなそして業務的なマターというよりもむしろ組織レベルの業績を目指した）戦略的な役割を担うようになり、「むしろビジネスのパートナー」になったのである」。イタニの解釈では、研究者には戦略的なHRMと財務的な会社業績の間に単純な因果関係を示さなければならないという強迫観念があったのであり、それは一種の防御メカニズムから生まれたものであった。「科学の一領域としてのHRMはいまだに 40 年前と同じ質問に対応していた（そして単純な（straightforward）解決法が直ちに必要とされた）のであり、それがHRM科学の正当性を危うくしてきた（かもしれない）のである」。例えば、そのことが下記論文「戦略的なパートナーになることについて：競争優位性を獲得する際の人的資源の役割」（言説 49）によく表現されている。

言説 49

「人的資源研究者や管理者たちは、人的資源職能は企業業績において重要な役割を果たしている、と長らく主張してきた。事実、多くの企業年報は企業の人員は重要な資産であると正々堂々と主張している。人的資源担当経営者が誰であれ彼の究極の目的は人的資源職能を通して価値を創造することである。人的資源担当経営者が対処しなければならない 1 番目の質問は、“人的資源職能は如何にすればコストを削減することあるいは収益を上げることの助けとなるのか？”である」。

確かに、イタニの評価では、「人的資源の実際が多くの点で有益でありえる」と信じる理由があり、人的資源職能は組織において内的に信頼を獲得してきたかもしれない」。しかしながら、「この効果を無批判的に“宣言”する傾向は現状の自然化であり、同じことはHRM実践の背後にある“普遍化”仮説にも妥当している。例えば、下記のように、論文「企業の業績認識に対するHRM実践の影響」（G.Harel & S.Tzafirir, “The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm”）（言説 50）のなかでそのことが見られる。

言説 50

「一般化している普遍的な仮定では、他のものと比べるとより良いものである HRM活動は常に存在するし、それ故に、組織はそれを採用すべきである、と主張されている」。

ビジネスそして雇用環境は時間と共に変化するものであるが、この時期は、複雑性・競争の激化や膨らむ一方の赤字等々のセンセーショナルな言葉が飛び交うなかでその変化が政府の声明の中で詳細に論じられることなく、先行き不透明な時代であった。イタニの分析は、この時代の研究者たちのなかに、企業外部の「現実」をこれまで以上に厳しく予測不可能な競争主義的なものとして自然化する傾向があったことを示している。彼によれば、これは時代の反映であり、そのような自然化が、多分に、ビジネスが正しく予想し動けるように支援したいという（HRM担当者や外部の専門家の）精錬化された人事戦略上のニーズに根拠を与えることを助けたのである。

ノベーション、スピード、適応能力、ローコストが要求されるグローバル経済のなかでダウンサイジング、リエンジニアリング、アウトソーシングがおこなわれる時代そして再組織化、ダウンサイジング、合併、テンポラリー労働者への依存増加が「長期雇用は規範ではなく例外になっている」ことを意味している時代に生きているということが自然化される時、進むべき第1のこと（first to go）は雇用保証である、と解釈できるだろうか — これがイタニのテキスト分析の結果であり、彼は、「これはほぼ間違いなく党派的利害に利すると思われる」、と述べている。そしてつぎのような文章が続いている。「特に、変化への個人の抵抗がしばしばできるだけ素早く適応したいとする組織を妨げたり、変化する組織が従業員に期待することとその組織がかつてそれらの変化に期待していたこと（チームへの過大な期待、より少ない資源、賃金カット、ベネフィット削減など）と異なっている時には、労働者の権利を求める闘争はビジネスの前進に対する障害として見做されるだろう」、と。自然化され

ているメッセージや論調の事例としてあげられているのが下記の論文「企業の業績認識に対するHRM実践の影響」（言説 51）と「人的資源コンピテンシー：1つの実証主義的評価」（言説 52）そして「コミュニケーションと心理的契約としての人的資源の実践」（言説 53）のなかの言説である。

言説 51

「今日の世界では、組織は絶えず競争状態にある。競争は年々激しさを増し、組織業績の絶え間ない改善を求める要求は最高に達している。マネジャーは自分の組織の戦略的資源を最大にする方法を絶えず探さなければならないのである」。

言説 52

「ビジネスの条件はドラスチックに変化している。…その変化率がビジネスの外で（グローバルゼーション、情報の流れ、消費者の期待、テクノロジー）高くなる時、内部の適応変化率が外部環境のそれと歩調が合うものでないならば、人的資源のプロたちは競争的にはならないだろう。変化に対応するキャパシティが大きいビジネスが長い期間をかけて競争に勝利するだろう」。

言説 53

「組織およびその従業員は、いま、企業の移転、再組織化あるいはリストラ、ダウンサイジング、外国との競争、未曾有の危機ないしは新しい戦略的イニシアティブによって挑戦を受けている。これらの変革は、組織のメンバーの側にも、もし彼らが成功したいならば、新しい行動を要求する」。

この時期に、イタニは、別の自然化も — 体系的ではなかったが — 検出している。海外駐在員や海外の業務は、以前と比べると、「非常に小さく」扱われ、「発展途上」国と「文明」国の二分法を自然化する見解が、詳細に述べられていなかったが、存在していた、と。また、1994～2001年にはジェンダー問題が強調されていなかったが、イタニは、ジェンダーに関して、ジェンダーの役割を自然化している言説を1つだけ見いだしている。それは伝統的なジェ

ンダー役割を自然化したものであり、下記の言説（論文「新しい心理的契約とHRMの役割」（R.R.Sims, “Human resource management's role in clarifying the new psychological contract”）のなかの一節）が事例として引用されている（言説 54）。イタニはこの事例を念頭に置いて「声明のなかのイデオロギーと自然化を見抜く最も明快な方法は・・・同じコメントが女性労働者に代わって男性労働者に向けられていると想像することである」、と述べている。

言説 54

「女性を引きつけとどめておく努力のなかで・・・その会社は週4日労働を導入し、通勤のイライラを少なくするため通勤時のバンの相乗りを強化し、ショッピング施設を提供した。ベーカリーと同じように安価で全粒小麦を家に持って帰ることができるカフェがある。カンパニーストアは新鮮野菜から子供服に亘る幅広いアイテムを運んでいる。ルーチンの診察や健康診断に利用できるクリニックもある」。

行動規範を事実に基づかないで決めていること

第4番目のイデオロギー形態に関しては、イタニは、これは以前の時期にも当てはまることだが、「行動規範を事実に基づかないで決めていること」を示している事例を見つけることは非常に容易であった、と述べて、つぎのように続けている。「しかしながら、道具的知識と実証主義的認識論のヘゲモニーがそのピークに達したと思われる」、と。また、方法論的には均質であり、巨大企業（ほとんどすべてがアメリカのフォーチュン500企業）のマネジャーや顧客に対するリッカート尺度（Likert scale）サーベイが使われていた。そのリッカート尺度サーベイはその時期「普遍的な組織実態の最も正確なそして信頼できる絵図を描くための方法論的解決策として見做され」ていたのであり、「そのような均質的な方法論の限界」に対して、たとえ関心があったとしても、ほとんど関心が寄せられていなかった。「例えば、人的資源担当役員が会社の業績とそれに関連した自分の部署の役割を5段階のリッカート尺度で評価するよ

うに求められたとき、高業績と人的資源の重要性の両方が強調されるだろう、と信じられていたのである。更に加えて、戦略的な議論が組織を完全にモノとして見做し、複雑な人的資源現象を単純化していたと思われる。また驚くことだが、心理的契約のようなトピックスが、特別な主観的配慮なしに、集会的な多国籍企業の観点から研究されていた。“測定できないことを管理することはできない”とか“測定されていないものには報酬を与えることはできない”のようなスローガンが、組織は理論だけではなく実際においても客観的な存在である(あるべきである)ということを示唆する雰囲気をつくりだすために巧みに使われていたのである。「そのような規範性が…伝わってくる」言説としてイタニが引用しているのが論文「人的資源を測定する」(D. Ulrich, “Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results”) (言説 55)のなかのつぎの一節である。

言説 55

「伝統的に、人的資源担当役員は、従業員のマoral、流動性そしてコミットメントについて、抽象的にそして概念的に語る事ができた。人的資源のパートナーとしての役割を完遂するためには、概念を証拠に、アイデアを結果に、感じ方を評価に置き換えなければならない。…人的資源のプロに最も共通してみられる欠陥の1つは、定量的な測定された結果への恐れである。そのような恐れは人的資源の仕事の実証主義的な評価についての知識や経験不足から来るのかもしれない。いまやあきらかに恐れを決断に変える時期である。人的資源の測定は複雑であり困難であり時には混乱するが、それは成し遂げられなければならないのである」。

また、イタニは、「我々はさまざまなイデオロギー形態の間に相互作用と重なり合いの事例を見いだすことができる」、と読み解いている。「人的資源の実践と会社業績の間のポジティブな関係が大きく自然化されるとき、それはまさしく研究者が均質的な認識論と方法論に依存していることだったのであり

— そこには、それが全体的な科学の世界を代表しているとの思い込みがあった — それがそのような自然化を可能にしたのであった」、と。そして、下記の言説（「HRM実践の企業の組織業績および市場業績の感じ方に対する影響」(G. H. Harel & S. Tzafirir, “The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm”)のなかの一節) (言説 56) が引用されている。

言説 56

「過去の概念的および実証主義的業績は、従業員および組織レベルの業績を決める場合に、確かなHRM実践が、部門や産業そして外部環境に関係なく、重要であることに、一般的に、同意している。これらの人的資源 “ベストプラクティス” を特定し実行することは、今に始まったことではなくいつでも、組織効率を高めるであろう」。

1970 年以降、戦略的なHRM言説は、イタニの解説に従えば、従業員を（合理的なマネジャーが取り扱えるように）単なる数字（具体的には、ドル表示）へと道具化してきた。彼によれば、プロセスである「成功」が — そこには、多くの主観的な関心事（例えば、企業のダウンサイジング）が含まれるが — 財務的な結果だけをベースにして定義されているのはその一例であるし、また、「バランス・スコアカード」(balanced scorecard) のような新しい業績管理手法もこの枠内にぴったりと収まっている。なぜならば、従業員が「客観的に」評価され、企業への財務的貢献で測定されているからである。下記の文言（「株主価値の源泉としての人的資源」(B. E. Becker, M. A. Huselid, P. S. Pickus & M. F. Spratt, “HR as a source of shareholder value: Research and recommendations”) (言説 57) がその事例として紹介されている。

言説 57

「ハイ・パフォーマンス・ワーク・システム (HPWS) の質的なもってもら

しい変化（基準から逸脱した1つの改善）は従業員一人当たりの市場価値の変化（15000 ～ 60000 ドル）と結び付けられている。従業員一万人の企業にとって、この変革は市場価値で言えば5億ドル以上に相当する。」

イタニは慎重に解析を続けつぎのように読み解いている。「もちろん、組織内の主観性（例えば、従業員が経験した幸せ（well-being））に対して研究者が関心を抱いていないと言えるだけの根拠があるわけではないが、しかしながら」、「メタレベルで」「仮定」していることに眼を向けると、「HRM科学が（有意義な研究をおこなうためには、主観的な価値関連的な関心事を無視することは有益であるだけでなく必要不可欠である、と考えている）自然科学に倣い（mitate）始めた、と思われるのである」、と。更に付け加えると、研究環境は、組織が十分な監視の下にあり、客観的である、と論じられるなかで、執筆者たちは自分たちは普遍的な解決策を見つけたと勇んで宣言していたのであり、イタニによれば、それは、下記の言説（「HRM実践の企業の組織業績および市場業績の感じ方に対する影響」（言説 58））に表れているように、第4のイデオロギー形態の存在を暗示している事例である。

言説 58

「私たちのサンプルには私的セクター並びに公的セクターの異なる産業に属する組織が含まれている。その結果、私たちは、HRMの普遍的なベストプラクティスを特定することができたと信じている。初期の研究が私たちとは異なる結果を報告しているが、それは彼らのサンプルの（経済が異なる組織の一部分を代表しているという）「部分的な」特質に起因するものであり、それはそれで完全にあり得ることである。（1つの国の 800 万人から収集された）私たちのサンプルは産業別並びにセクター別分析の限界を乗り越えるものであり、真に“グローバルな”姿（picture）を提供している」。

最後に、イタニは、メタレベルの問題として、研究者の仕事（著作活動）の

あり方に言及している。イタニによれば、1990年代後半以降、世界中の大学が益々専門化された雑誌を公刊し論文の公表に力を入れ始め、これらの公表文献の引用数が学者たちの成功を決める主要な基準となったのであり、彼の分析に従えば、「この時期、研究者たちがただ単により多くの引用を用いただけではなく、それらの引用が並はすれて一元管理されていたことが、あきらかに、認められるのである。多くの研究者がお互いに業績を引用し合い、この時代の幾つかの極めて重要な研究がほぼすべての論文のなかで引用されていた。これに関連して、共同執筆論文の数が増加し（著者の平均数が1960代は1.3であったが、1990年代には1.9となり、2000年代には2.9へと増えている）、自分自身の研究を引用する研究者の数が増加傾向を示した、という訳である。

1994～2001年は、アカデミックな研究活動（work）のルールが変化し、それが科学の均質的利用に間違いなく影響を与えた時代である。このことが、イタニによれば、「行動規範を事実に基づかないで決めていること」というイデオロギー形態が強く現出した原因である。これは、イタニの理解では、「植民地化された生活世界」の具体的な事例である。なぜならば、現代社会では、科学の世界がコミュニケーションの重要な手段（そして解放の潜在的な源）であるからであり、このような状況のなかで（合理性に関する一つだけの概念（すなわち、道具的合理性）を推進する）一方的なイデオロギーが合理性の概念を歪め、そして、そのようなコミュニケーションを、したがって私たちの一部分を、「植民地化」しているのである。

党派の目標の規範的理想化

党派の目標の規範的理想化は、イタニの分析によれば、この時期に、3つのチャンネルを通して、現出していた。第1に、利用されたデータが経営者主義的なものであっただけでなく、主として北アメリカ系の巨大多国籍企業から収集されていたことであり、アメリカのマネジメント・エトスがテキストの論調に全体として強く反映していた。このエトスは、イタニによれば、仕事がヒトの職業的、社会的そして個人的な成長の媒体（medium）であることを強調す

るものであり、このエトスがキャリアをヒトの社会的生活の重心に据えたのである。イタニがこの事例として分析対象としているのが論文「喜んで国際的に移住する」であり、その論文において、執筆者たちは、アメリカ人マネジャーのなかで、特に結婚し自宅に子どもがいる場合に、国際的な任務への興味が低下していることについて熟考している。執筆者たちが関心を持っていたのは、家族生活の観点からこの問題にアプローチすることではなく、アメリカ人の両親を説得して子どもを連れて国際的な任務に就くようにさせる実現可能な方法が提示されていたことであった。彼らは、キャリア欲求が家族の事情や個人的プライバシーに関連した欲求のような他の欲求よりも上位の欲求であることを示して、候補者の「結婚満足度」を検査することが重要であり容易であり低コストである、と考えていたのである。

これは、「エンパワーメント」のようなトレンドな概念に具体化された規範的な色彩が強いコントロール方法が利用されていた時代を連想させるものである、とイタニは解釈している。「実に、サービス労働者は“宗教的熱情”で（職業的にも個人的にも）“生まれ変わる”だろう、と議論されていたのだ」、と。イタニによれば、従業員の職業的ニーズと社会的ニーズと個人的ニーズの融合は「存在確認認識」の一例であり、そこには — ヒトの個人的な成功が「組織的に関連のある」でなければならないとしても — 道徳的なものはなにも存在していないのである。そしてこれと同じようなイデオロギーが心理的契約の背後にも見られるのであり、それが — たとえ、心理的契約が、法的な契約とは異なり、パワーを従業員から使用者へ移動させるものであると考える理由があるにもかかわらず — 一貫して理想化されていたのであった。テキスト「人的資源実務」(D. M. Rousseau & M. M. Greller, “Human resource practices: Administrative contract makers”)のなかの下記の言説(言説 59)は、ある種の共感が使用者に向けられていることを暗示している事例である。

言説 59

「雇用に含まれている契約の法的な意味（例えば、満足のいく業績をあげた長

期雇用従業員を雇用し続けること)は、“契約”という言葉が出てくるといつでも、従業員をぎくりとさせ彼らに自己防衛過剰で法律尊重主義的傾向の態度を取らせる。この恐怖症に近い反応は、法的アプローチが常に契約の不変性を前提にしているために、当然の不安である。これはフォーマルな法的契約によって護られ保護されていることの1つであるが、それにもかかわらず、契約当事者のニーズは常に変化するものであり、使用者は隔世遺伝的な義務にはまることを恐れている」。

エリートの党派的利害にシンパシーを抱きそれを規範的に理想化したもう1つの事例として - 多少異なる事例ではあるが - イタニが注目したのが論文「コミュニケーションと心理的契約としての人的資源の実際」(R. A. Guzzo & K. A. Noonan “Human resource practices as communications and the psychological contract”) で述べられていた言説である。その論文のなかで、執筆者たちは、19世紀末に生じたプルマン (Pullman Palace Car Cammpany) の労働争議を変化する心理的契約の初期の事例として描いている。但し、イタニの解釈では、執筆者たちはそのケースを完全にビジネスのオーナーの視点から組み立て、偉大なるジョージ・プルマンを、温情主義的慈善事業家、単なる雇用だけではなくそれに加えて多くの価値ある「社会的財」の供給者管として、物語っているにすぎず、イタニによれば、(労働者の視点とまでは言わないが) より中立的な観点からその問題にアプローチしている多くの文献 (J.Bigott; R.Schneiriv, S.Stromquist & N.Salvatore) の方が (そのすべてではないが) そのケースをよりラディカルな異なる方法で描いている。「言い方を変えれば、党派的利害の規範化はバイアスの掛かったメツセージを通して直接的にあるいは間接的におこなわれる」、という訳である。

株主価値の極大化 (MSV) を無批判的に受け容れ、少なくとも言外に理想化していることが党派的目標の規範的理想化の第2の形態であった。現場レベルの従業員の声が無視されているために、例えば、危険な兆候あるいは財務上の危機が全くないときにでもダウンサイジングを実施したり、あるいは、「オ

ンコール・ワーカー」としてそして「週末シフトや非伝統的な時間に」働かせるために「パーマナント・テンポラリー」従業員集団を維持することに対して、規範的に、問題が提起されることがなかった。論文「株主価値の源泉としての人的資源」(B, Becker, M. Huselid, P. Pickus & M. Spratt, “HR as a source of shareholder value: Research and recommendations”)はこの問題を倫理的な関心を全く払わずに論じている(言説 60)。但し、若干の実務家たちはまだ過去に縛られているために、労使関係がHRMの主要な焦点になったときに、つぎのように(「戦略的なパートナーになることについて：競争優位性を獲得する際の人的資源の役割」のなかで)言及していた。

言説 60

「自分自身を(たまたま人的資源職能で働いているビジネス人間というよりはむしろたまたまビジネスで働いている人的資源人間として、見做している)人的資源担当管理者が余りにも多く存在している」。

第3のチャネルは、第1のチャネルや第2のチャネルと多分に重なっているが、フォーマルな決定やフォーマル構造がエリートの仕事として理想化されたことである。企業の人的資源職能の最も重要な役割は「戦略的なパートナーとしての役割」であると議論され、この見解が1994～2001年に体系的に現出していた。更に言えば、公式化されたのはHRM機能一般だけではなく、本質的には主観的な組織内の「巣」(nest)も公式化されたのである。例えば、ビジネスエシックスに関連した問題はほとんど取りあげられることがなかったが、問題にされた場合、「倫理を制度化するにあたってHRMが訓練や他の努力を通じて果たす役割が大きくなっていること」に焦点が当てられていた。言い換えると、経営側が何が倫理的で何が倫理的ではないのかを再定義することを倫理の制度化として解釈することができる、ということである。これはHRMを通してメッセージが下達されていることを示している。

図表 4-4

	HRMの実態		HRMの研究		
時期	1994年～2001年 - 制度的な勝利を手に入れたHRM				
イデオロギ ーの形態	党派的利害の 普遍化	矛盾と対立の否定	現在の自然化	行動規範を事実 基づかないで決める	党派的目標の 規範的理想化
強さ	強い	強い	強い	強い	強い
主要テーマ ／論調	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員に忠誠心やインセンティブに耐えることを一方的に要求する ・インフォーマルな雇用契約や団体交渉の有名無実化への圧力 	<ul style="list-style-type: none"> ・対立を調整するのがHRMである ・規範的統制の全体的モデルが組織的な摩擦説明を控えさせる ・従業員は同質的な集団として見做される 	<ul style="list-style-type: none"> ・HRMと業績の関連やHRMの戦略的役割がナチュラルライズされる ・最通者が生き残る ・単純な理論を複雑な実践生活に適用することに矛盾はない 	<ul style="list-style-type: none"> ・HRMと業績の関連が道具化される ・HRM理論が自然科学と等値化される ・非常に狭い認識論や方法論に依拠して研究がおこなわれる 	<ul style="list-style-type: none"> ・フォーマルな意思決定だけが認められる ・アメリカの多国籍企業に焦点が合わされそのマネジメントエトスが理想化される ・利潤最大化は道徳的に合法的な目標である

1994～2001年は1980年代の傾向が継続して現出し、そのなかでHRMがよりイデオロギー的になった時代であった。これは、イタニによれば、「多分に、規範的な時代（1980年以降）が、クリティカル理論の観点から言えば、本質的によりイデオロギー的になったという事実と関連している」。なぜならば、（そこに込められている）メッセージが合理的な時代と比べるとより間接的になり黙示的になっているからである。これまでの分析が示しているように、この時代は最もイデオロギー的色彩の強い時代であり、5つのイデオロギー形態がすべて疑う余地なく検出されている。HRMは、システム、戦略、プロセ

ス、業績といった概念とシステムの結びついていたが、それらの概念が同質的な方法や認識論と結びついていたために、「道具論的なHRM観」が広がっていったのだ。

第5節 2002年～現在 — 新たな始まりと過去の再評価

《テキストの概要》

イタニが言説分析した最後の時代が 2002 年に始まる 5 番目の時期であり、12 本の論文が分析されている。この時代は 1990 年代とは大きく異なり、以前は見られなかった 2 つのトピックスに彩られている。第 1 に、学者たちは以前に増してよりソフトな話題を研究している。戦略と業績の関連はかつてほど注目を集めることなく、そのために、この時代の内容はかなりバラバラである。バーンアウト、ワークライフバランス、ダイバーシティ、モチベーション、職務満足、サステナビリティが関心を持たれた話題であり、これは個人が再び焦点になってきたことを意味している。しかも、これらの個人は経営者ではなかったのである。第 2 に、メタレベルの研究レビューが増えていることも注目すべき新しい傾向である。過去の HRM 研究や基本的思想が批判され、ときには厳しく攻撃されているが、HRM 研究者は過去を再評価し、科学としての HRM に新しい意味を与えようとしている。新しい世紀に向けた新しい始まりである。

なおその上に、この時代はイデオロギー的にそれほど彩られているわけではなく、また解放的な関心が見られる。論文は、イデオロギー的に、過去の時代に見られたような同質的な様相を必ずしも呈しているわけではなく、そこにはイデオロギー形態を強めている見解もあればそれに抵抗している見解も見られる。そのために、イタニは、「私は、この時代を固定化されたパラダイム範疇に収めることに躊躇する」、と述べている。彼によれば、「HRM 誌の執筆者の多様化が話題やイデオロギー的内容の多様性を引き起こした一因であり、

非アメリカ人の執筆者や編集者が増加し、彼らの割合がほぼ均衡している。多くの論文でグローバリゼーションが基本的なテーマになっているのにはそれなりの理由があるのだ。

《イデオロギー形態》

党派的利害の普遍化

この時代には、イタニの分析によれば、党派的利害の普遍化は例外なく起きなかった。それどころか、組織の共通の利害はこれまで以上にある種の従業員集団に有利に働くこともありえるだろう、という趣旨の幾つかの見解が表明されていた。例えば、ある企業は、ワークライフバランスやヘルスケア補償を改善する政策を促進することによって、有能な従業員を採用し引き留めようとしている。そしてこのような政策はしばしば企業のすべての従業員をカバーしていると言われているが、しかしながら、テキスト「ワークライフ政策の推進」

(A.M.Ryan & E.E.Kossek, “Work - life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?”) (言説 61)の執筆者はそのような主張を疑問視し、下記のように、それはむしろ排他主義的であると論じている。

言説 61

「それらの政策は「特殊な集団（例えば、単なる友人ではない、パートナー；事務員ではない、管理者）あるいは特定の地域（例えば、非アメリカ地区ではない、本社）に限定されている。研究は、従業員がそれぞれ政策にアクセスできる程度に組織内でかなりばらつきがあることを示している。組合加入労働者は未加入労働者と比べるとフレキシビリティ政策にアクセスしにくいし、低賃金職務の従業員は管理者やプロフェッショナルに比べると、フレックスタイム、企業内チャイルドケア、優遇税制措置を利用しにくい、等々」。

党派的利害についての上記のような解釈は、イタニによれば、マクロレベルで、システム的に、より多く現出していた。例えば、以前には高く評価されて

いたグローバリゼーションはもはや平等な機会をグローバルに促進するものではなくむしろ「伝統的なアメリカの競争的優位性のために機能する」と語られてたのであり、これは、以前の時期ではほとんど考えられなかった議論である。更に言えば、ある執筆者たちは、下記（「従業員のモチベーションにおける給与の重要性 (S.L.Rynes, B.Gerhart & K.A.Minette, “The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do”）」(言説 62)のように、批判的伝統と共通する議論を展開している。組織の利潤は、会社がレトリック的に述べているのに反して、組織の至る所で配分されているわけではない、と。

言説 62

「多くの従業員は、以前は、支払い能力が限定されている（すなわち、企業の収益性が低い）ために年間予算の増加が低く抑えられている、と説明を受けたものである。しかしながら、その逆はしばしば真実ではなく、高収益性の年でも賃上げに回される額はわずかであり、お金は他のところに配分されつづけている」。

党派的利害の普遍化と闘うために、ある執筆者たちは、従業員は、企業の業績が好調ならば、より多くの報酬を受け取るべきである、という見解を支持していた。但し、イタニに解釈では、「この議論はラジカルな見解とされるべきものではない。なぜならば、経済活動の下降のリスクを負うのは単に株主だけではなく、従業員も、フレキシブルな契約のお陰で、それ以上にリスクを負っているからである」。また、下記の言説（論文「タレントシップ、タレントセグメントそしてサステナビリティ」(J.Boudreau & P.Ramstad, “Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition”))のなかの一節（言説 63）が示しているように、企業の業績は純粋に財務的なもの以外の手段で測定できるし測定されるべきである、との見解も表明されていたのである。

言説 63

「人的資源プログラムは、公平な待遇、組合の権利の尊重、ワークライフバランスを反映できるし、経済的業績だけでなく、コミュニティへの関与や環境排出物の減少にも報いることができる」。

第1のイデオロギー形態に関して言えば、使われているデータが今までと比べるとより不均一なものになっていることを強調しなければならないだろう — これがイタニの分析結果である。「考慮されるステイクホルダーが多様化し、これが経営者主義的なイデオロギーがこの時期に出現することを制限した」、と。

矛盾と対立の否定

この時期における第2のイデオロギー形態について、イタニは冒頭でつぎのように述べている。「私は、このイデオロギー形態を支持している明白な事例ではなく、むしろそれに代わって、“矛盾と対立の否定に向けられたレジスタンス”の事例を詳細に検討した」、と。彼の分析によれば、この時期（2002年以降）「第2のイデオロギー形態は極めて弱く現出しているにすぎないか、あるいは存在していなかったのである」。この時期に取り上げられたトピックスはよりソフトなものになったが、それは、イタニの解釈によれば、部分的には、（主観的な対立や構造的不平等をもたらした）組織に内在的な「緊張」に起因するものである。労使関係論の学者や心理学者が指導的なHRMジャーナルにおいてかなりのウエイトを占めていたが、彼らの論拠は実務家のジャーナルから引用されていた。「事実、学者たちの研究は、彼らが、オーバーワーク、危険回避（risk aversion）、政治的配慮、組織の硬直化（organizational inertia）（すなわち、組織における人間的なレジスタンスや主観性の側面）に取り組まなかったこともあり、…前の時代（ラフに言えば、1990年代）から、実際に反映していなかった、と公然と議論されていた」 — これがこの時代の特徴でもあ

った。

対立が如何に取り扱われていたのかを示している事例としてイタニが注目したのがテキスト「ビジネス・パフォーマンスを改善するためにダイバーシティーを活用する」(M.Jayne & R.Dipboye, “Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations”) (言説 64) である。執筆者たちはダイバーシティー・プログラムに焦点を合わせ、そして、人口動態学的に“一枚岩でできた”組織の方が多国籍企業よりもどちらかといえばダイバーシティー・プログラムの採用に対しておよび腰である、と分析し、その方法について下記のように論じている。

言説 64

「産業心理学者や組織心理学者およびその他の組織科学者の研究ファインディングは、しばしばダイバーシティー・プログラムのなかで語られていた単純な主張に疑問を投げかけている。…自分と似ていない (dissimilar) 他人と共に働いているヒトは、組織にあまりコミットしていないし、あまり満足していないし、より強く差別を感じているし、その他、行動にも態度にも多様なネガティブな現象が表れている」。

「従業員サーベイ、フォーカス・グループ、出口調査は、組織が直面しているしばしば微妙で広く浸透している問題をあきらかにするには、特に、有効である。例えば、マネジャーは、しばしば、指導的な地位に女性や有色人種のヒトがいないことを、ラインマネジメント経験の欠落のようなスキルや経験不足のせいにしてしている。しかしながら、女性や有色人種のヒトは、度々、社内指導教育プログラム (mentoring program) からの締め出し、ステレオタイプ化、インフォーマルなネットワークからの排除等の要因を指摘している」。

また、論文「ワークライフ政策の推進」では、ワークライフ政策が同僚との関係にきしみや嫉妬そして差別をうみだし、それが (マイノリティや女性が圧倒的に該当しがちな) 低賃金層に厳しいインパクトを与える傾向が見られる、

との結論が引き出されている。

他方で、イタニの分析では、論文「仕事の要請を利用する」(A. Bakker, E. Demerouti & W.Verbeke, “Using the Job Demands–Resources Model to Predict Burnout and Performance”)の執筆者たちは、21世紀労働現場の従業員が直面し益々増加している問題として、「仕事のプレッシャーの高まり、役割過重、感情的要求 (emotional demand)、貧しい環境条件について関心を持っていた。彼らは、さまざまなレベルで (例えば、組織レベルでは、給与、キャリア機会、ジョブセキュリティに関連して、人間関係のレベルでは、上司や同僚のサポート、チームの風土に関して、仕事のレベルでは、役割の棲み分け、意思決定への参加に関連して、タスクのレベルでは、業績のフィードバック、仕事の多様性、仕事の重要性、タスク・アイデンティティ、自律性に関連して) 対立が同時に生じていることを実例を挙げて述べている。「最悪の場合、このような対立は個々の従業員にバーンアウトを発症させるし、そこまでは行かなくとも、極度の疲労感をうみだし、仕事へのシニカルな態度を引き起こし、従業員はストレスと闘うための方法として仕事から情緒的に距離を置くようになっている」、と。これらの現実、イタニによれば、「マルクスの労働疎外に似ている」事象であり、彼はつぎのように分析している。「私は、全般的に見て、そこに (組織的な対立が否定されるか無視されていた 1980 年代や 1990 年代の HRM レトリックと比べて) 凄く異なる懸念事項 (concerns) を見いだしている」が、「これらのソフトで主観的なトピックスを合理化するためにお金が使われたことに言及することは価値があるだろう」、と。

イタニは、党派的利害の普遍化というイデオロギー形態の現出に関連して、「従業員のモチベーションにおける給与の重要性」のなかの言説(言説 65)にも注目している。そこには組織が不平等な政策を作成することが示され、不公平な支払いが標準的な企業に共通している実践である、と論じられているのであり、それは、イタニによれば、給与関連の対立は現代のビジネスのなかでは決してユニークな (one of a kind) ケースではなく、むしろ制度的な問題であること示している事例である。

言説 65

「過去 30 数年のエビデンスは、普通の標準的な企業のなかでエグゼクティブの報酬とノンエグゼクティブの報酬の格差が極めて大きく拡大したことを説得的に物語っている。・・・組織の業績が貧弱ななかでエグゼクティブの給与が異常に増えている多数の事例が存在している」。

現状の自然化

現状を自然化している言説はこの時期「ある程度」(to some extent) 存在していた。但し、複雑である。というのは、「一方で、メタレベルの研究レビューが過去の時代に確立されていた自然化の幾つかを解体し・・・他方で、同一の論文において、別の自然化（組織におけるHRMの重要性が当たり前のこととして問題にされていないこと、あるいは、グローバリゼーションは企業におけるHRMの重要性を自動的に高めるということが当然視されていること）が存在していた」からである。

この時期のテキストを分析すると、HRM関連の研究と実践の間にはラジカルなギャップが存在している、ということが明確に述べられている論文（「効果的な人的資源実践についての人的資源専門家の信念」(S. L.Rynes,A.E.Colbert & K.G.Brown, “HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice”)）があるが、これは、イタニによれば、過去の自然化を解体している事例(言説 66)である。このような関心はこれまで見られなかったものであり、その執筆者たちはつぎのように合理化している。

言説 66

「(2002 年以前の) 研究ジャーナルは余りにもテクニカル的に複雑になり、それらは学位を持たない個人にはほとんど受け容れられていない。更に、以前の研究は、学界が興味深いと気づいた問題が実務家によってむしろ重要なもので

あるとすでに見做されていたことを示している」。

彼ら（上記の執筆者たち）によれば、1990年代のアカデミックな研究に同意している実務家は50%にすぎなかったのである。また、絶えず急速に変化している現状が自然化されていることに対して、つぎのような疑問が、論文（「効果的な人的資源実践についての人的資源専門家の信念」）（言説67）のなかで、提示されている。

言説67

「これは、つぎのようなことを示唆している点で、特に重要な発見であるように思われる。現代の人的資源マネジャーは、HRMの教科書や資格試験でカバーされている“伝統的な”人的資源知識以上のことを知りたがっているのだ。むしろ、彼らは、複雑な状況下でものごとをいかにしてなさしめるのかについて認識論的および実践的な知識を必要としている」。

イタニの分析によれば、以前の時代におこなわれてきた自然化を疑問視するテキストは他にもあり、例えば、戦略的なHRM実践と企業業績の結びつきが無批判的に当然視されてきたことに疑問が投げかけられたり、更には、業績という概念自体が余りにも単純化された概念であると鋭く批判され、ある執筆者は、下記の論文「タレントシップ、タレントセグメントそしてサステナビリティ」（J.Boudreau & P. Ramstad, “Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition”）（言説68）のなかで、財務上の成功や株主価値の極大化に対して「サステナビリティ中心の成功」でチャレンジしている。

言説68

「伝統的なビジネスパラダイムは、競争的な成功を通して、財務的なリターンを達成したりあるいは「株主価値を最大化しよう」と努めている。そしてHR

Mは（財務的なタームで定義された）人的資源の貢献を示すことによって戦略的ロジックで反応している。しかしかにかにHRM専門職が伝統的な財務的条件でビジネスを理解するために熱心に働いているとしても、組織的成功という定義自体が変化している。“株主価値”パラダイムは、組織は拡大された目標（サステナビリティ）のために努力すべきであるという議論で、挑戦されている。サステナビリティは登場したばかりのものであるが、そこには、価値、ガバナンス、透明性、倫理だけではなく、（人権や従業員の権利を支持し、環境を護り、コミュニティに貢献する）ダイバーシティー、社会的責任のような目標も含まれている。サステナビリティはボトムラインの一部である。なぜならば、財務的な生存能力は組織のサバイバルに不可欠であるが、財務的な結果を超えて成功を規定しているのがサステナビリティであるからである」。

このような主張は、イタニの眼から見れば、「もちろん、他の箇所に経営者主義的な言説が埋め込まれているならば、単なるレトリックな構想であり、リップサービスとして見做されるものであり」、「財務中心の言説」であるが、「批判理論のパースペクティブから言えば、透明性、倫理、従業員権利そして幅広い社会的コミュニティに貢献することの重要性を促進するイデオロギーは — それらがその性格上解放的なものであるために — 極めて魅力的であり訴求力がある」。

この時代には、組織が同質的な従業員集団で構成されている、あるいはせいぜい「ホワイト」と「その他」という区分があるにすぎない、というこれまでの自然化に対しても、多くの関心が寄せられている。「1980年代はダイバーシティー言説を一般的に導入したが、それは1990年にほぼ姿を消し、ダイバーシティーが単なるホワイトかブラックかということ以上のものを意味するようになったのは2000年代に入ってからだった」というのがイタニの解説である。下記の言説はイタニが引用しているテキスト「ビジネスパフォーマンスに対するダイバーシティーの効果」(T.Kochan, K.Bezrukova, R.Ely,S.Jackson, A.Joshi, K.Jehn, J. Leonard, D.Levine & D. Thomas, “The effects of diversity on business

performance: Report of the diversity research network”) からの一節(言説 69)である。

言説 69

「この研究はダイバーシティーに関する既存の研究に共通する限界を克服している。これまでは、人種的不均質がマイノリティの比率と混同され、比較検討は、ホワイトとブラック、あるいはホワイトと“その他”に限定されていた。

(精査された) これらのプログラムの多くは、人種、エスニシティ、ジェンダー、年齢、宗教、障害そしてセクシャルオリエンテーションのような、ダイバーシティーの多くの次元に取り組んでいる。これらのプログラムの主要な目的は、文化的相違の認識度を高め、ヒトの認識、偏見そしてステレオタイプ的な見方が自分たちの行動にいかなる影響を与えてきたかを気づかせ、コンフリクトに向き合い、ダイバーシティーに関連した問題の議論を管理するスキルを教えることである」。

この時期、グローバリゼーションが、絶えず増大しつつある傾向として、またあるときには、HRMの組織的 중요性を高めるものとして、描かれていたが、これも、イタニによれば、イデオロギー的声明であった。ビジネスが益々「多国籍企業がこれまで以上に存在感を高めるなかで」展開されていると論じられ、ある執筆者たちは「このことがHRMを企業内部ハイアラーキのなかで自動的に昇格させている。なぜならば、多国籍企業を全体として一つにまとめる接着剤として見做されるとされているからである」、と論じている。このような論調は、イタニの分析に従えば、「進行する組織のグローバル化がHRMの実践に新しい挑戦を突きつけている」ことにハイライトを当てたものであり、「研究者のような外部の人的資源専門家を利用することを正当化し自然化する議論の1つである」。下記に引用の前半は「生産国、ローカリゼーション、優性効果？」(M.Pudelko & Anne-Wil.Harzing, “Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign

subsidiaries”) のなかの言説(言説 70)であり、後半は「従業員態度と職務満足」(L.M.Saari & T.A.Judge, “Employee attitudes and job satisfaction”) のなかの言説(言説 71)であり、いずれもイタニが参照し分析の対象にしている言説である。

言説 70

「グローバル化の視点から見ると、HRMは支援機能 (support functions) から戦略的に重要な機能へと進化してきた。HRMは益々企業の全体的戦略において決定的に重要なものとして見做されている」。

言説 71

「組織は、効果的で研究をベースにした従業員の態度測定を開発し、データを理解し価値あるものを見抜き、従業員の態度やジョブパフォーマンスを改善するために結果を利用し、組織変革を指導する方法を知っている人的資源実践者を必要としている」。

更に付け加えると、イタニによれば、幾つかのテキストは合理的な従業員の自然化に対して (例えば、誰に対してお金は主要なモチベータなのか、と) 闘っていたが、別のテキストはそれを推進していた。例えば、論文「従業員のモチベーションにおける給与の重要性」(言説 72)のなかでは、執筆者たちは、自分たちの議論を正当化する際に、下記の言説が示しているように、社会的ダーウィニズムやマズローの欲求5階層説のような古い考え方に依拠していた。

言説 72

「一般的に、実務家に対して (学術的ではないジャーナルのなかで) 給与は非常に効果的なモチベータではないという一貫した (しかし、不正確な) メッセージが発信されているように思われる。それは、実務家をして、彼らが信じるならば、上手に設計された報酬制度に秘められたモチベーション上の潜在力を過小評価させかねないメッセージである。…社会生物学者や進化論的心理学

者は、身内の財産やステイタスが人間性のなかに重要なものとして“生まれつき組み込まれ (hard-wired)”、その結果、地位的にあるいはハイアラキ的に成功し頂点に立つ人々に（繁殖という観点から）利するように進化や自然淘汰が進んでいく、という“なんともし難い状況 (compelling case)”を構築してきた。…結局、お金が幅広く有益であることは、そこに多くの意味がシンボリックに込められているように、給与は、決して単なる低次のモチベータにとどまることなく、社会的評価や自己実現を含めてマズローのモチベータハイアラキのすべての次元を獲得する手助けになり得る、ということを示している」。

イタニは上掲の言説に関してつぎのようにコメントしている。「当然ながら、上記の引用にはイデオロギーの色合いが少ないように思えるかもしれない。しかし、それは「もしも、例えば、あるタイプの“人間性”を自然化するために使われてきた“なんともし難い状況 (compelling case)”について何らかの形で言及されていたならば、あるいは、マズローの欲求階層説が厳しい批判を受けていないならば」の話しである、と。

マズローの欲求階層説はつぎのような論文で論じられている。

Cooke,B.,Mills,A.& Kelley,E., “Situating Maslow in Cold War America: A Recon textualization of Management Theory” , *Group & Organization Management*, 30, 2005

Culle,D., “Maslow, Monkeys and Motivation Theory” , *Organization*, 4-3,1999

この時代のもう1つの自然化は、イタニによれば、新たに出現した“タレント・マネジメント現象”と関連ししていたのであり、彼はそれを幾つかの見解のなかに見いだしている。「21世紀の知識労働のなかの「タレント」の重要性が、その背後にあるイデオロギー的仮定を議論することなしに」強調されていた、と。例えば、下記のテキスト「流動性の原因としてのショック」

(B.C.Holtom, T.R.Mitchell,T.W.Lee & E.J.Inderrieden, “Shocks as causes of

turnover: What they are and how organizations can manage them”) (言説 73) では、従業員が、基本的には使用者への財務上の収益性をベースとして「ハイ・パフォーマー」か「ロー・パフォーマー」かにカテゴライズされていた。イタニによれば、そこには株主価値の極大化が自然化されているのであり、「このイデオロギーの極めて競争主義的で個人主義的な性格を強調するために戦争という比喩が使われていた」。

言説 73

「ベストで最も輝くものの探求は、絶え間なく続き犠牲の大きい (costly) 戦い (battle)、最終的な勝利なき戦いになるだろう。会社はより創意に富んだ採用実践を案出しなければならなくなるだけではなく、ベストな人材をつなぎ止めるためによりハードに働かなければならなくなるだろう」。

以上からわかるように、この時期には、「現在の自然化」というイデオロギー形態に関して、「HRM領域ではありふれた自然化や過去におこなわれていた自然化とは対立している事例が体系的に検出され、言葉のイデオロギー的使用を示す事例も表れていたのである」。「HRMのイデオロギー的進化の最終段階において、現在の自然化は、イデオロギーの形態としては、適度としか言いようがない形で (only) 見いだされた」 — これがイタニの結論である。

行動規範を事実に基づかないで決めていること

この時期に強化されると同時に反撃されたもう1つの (another) イデオロギー形態が、イタニの分析では、行動規範を事実に基づかないで決めていることである。幾つかの論では、イタニの読み方に従えば、過去数十年の研究の概念化に焦点を合わせられ、それはメタ理論的な理解をつくりだす試みを暗示するものであったが、古典が決して慎重に扱われることはなかった。と同時に、多くの研究には道具的な態度が一般的に見られ、それに主導されてよりソフトなそして主観的な問題に取り組みれていたのもこの時代の特徴であった、「言い

方を変えると、組織内のさまざまなマイノリティ集団に関連する問題に、平等を保障するためではなく、組織効率を高めるために、取り組まれたのである」。

この時期には、現代の主流派HRM研究と実践との関連への関心も表面化している。イタニはこの現象をつぎのように読み解いている。「このような関心は、研究が益々テクニカルになり、実務家が自分自身の問題を本質的に主観的なものであると考えているにもかかわらず、外見から判断すると客観的になっていると自覚していることに関連している」、と。イタニの感触では、「過去の2つの時期には学者たちは実践との関連を真に重要であるとは考えてはいなかったように思われる」が、今日、その「反動」が生まれている。例えば、以下の論文「効果的な人的資源実践についての人的資源専門家の信念」（言説74）でも触れられているように、専門に関連した情報を得るためにHRM学術誌を — それがいかに著名な雑誌であろうとも — 実際に読む人的資源のプロが1%に満たないという現実が記述されているにはその反動である。

言説 74

「我々の結果は潜在的な“解決”と共に重大な欠陥もあきらかにした。大多数の実務家が学術文献をまさに読んでいなかったのである。我々の研究では、いつも通りにこれらの情報源を読んでいた回答者は 959 人のなかでたった 6 人（1%未満）だったのである」。

上記の論文（「効果的な人的資源実践についての人的資源専門家の信念」）には、人的資源のプロたちが組織的問題への解決に向けて外部の手助けを必要とするとき、回答者のほぼ全員が学者たちには「めったに」頼らないことが記述されていた。イタニによれば、「このような関心はいままで取り組まれていなかったものであり、ある意味で、彼らは研究の上にもう1つのパースペクティブ「層（layer）」を置き、それによってそのイデオロギー的色彩を薄めているのである」。

そのパースペクティブは、イタニの読み方では、以前に比べると、経営者主

義的な視点が抑えられたことであり、「それはデータの的にも確認されている」。というのは、それらデータが一般的に（ジェンダー、年齢、地位、人種の観点から論じられ）多様化し、更にはすべての従業員および多彩なステイクホルダーの関心事が考慮されているからであり、イタニは、「経営者主義の希釈化とソフトな研究トピックスの間に」一種の「因果関係」を見いだしている。しかしながら、それでも、イタニの解釈では、「これらの“ソフトな”研究トピックスがいまだに道具主義的に合理化されていることを考えると、経営者主義は、多分、レトリック的により民主的な形態をとつたにすぎない」のであり、「すべての重要性が本質的にさらに高い組織効率で合理化され正当化され、そして組織の増加した利潤が民主的に配分されていないならば、HRM研究はいまだエリートの利害を推進していると信じる理由が存在している」ことになる。そのことは下記の言説（「バーンアウトと業績を予測するためにジョブ・デマンド・リソース・モデルを使う」（A.Bakker & E.Demerouti, “Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance”）（言説 75）、「従業員態度と職務満足」（言説 76）、「ワークライフ政策の実行」（A.M.Ryan & E.Kossek, “Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?”）（言説 77）のなかに現出しているが、バーンアウト、職務満足、ワークライフバランスのようなトピックスが、倫理、モラルティ、解放ではなく、業績や効率と事実上常にリンクさせられていたのである。

言説 75

「更に言えば、バーンアウトは従業員をネガティブな危険なスパイラルのなかに陥れ、従業員は、そのなかで、助けを求めることなく、あるいはその状況を変えようともせず、その結果、彼らは非効率的に働き続けている」。

言説 76

「研究者たちは、職務満足は流動性や無断欠勤のような離脱行動を予言していることを示す研究に研究に依拠していたために、従業員の態度の組織に対する財務的インパクトを統計的に測定できたのである」。

「個人の家族および私的生活上のニーズは収益性に関連していないとか有害であるとは見做されていなかったが、組織的並びに個人的な効率を高めるべく取り組むためには重要であると考えられている」。

党派的目标の規範的理想化

全体として見れば、第4のイデオロギー形態は過去の2つの時期と比べると強くは表れていなかったが、明確に検出された — これがイタニの整理であった。そして、それと類似した結論が第5の形態（党派的目标の規範的理想化）からも引き出されている。

この時期には、イタミの読み方によれば、現代資本主義の一方向的なそして金もうけ主義的な（money-driven）基盤を — それに対して真剣に挑戦するというよりはむしろ — 補完するというマイナーな試みが見られたのであり、彼はその内容をつぎのように読み解いている。「社会的並びにエコロジー的なサステナビリティがトレンドとなり、人的資源のプロはそのようなシフトを前向きに認識し考慮するように鼓舞された。加えて、HRMと戦略の関連はこの時期放棄されなかったが、規範（canon）のように聞こえなくなった。そして、組織のインフォーマルな部分が、例えば、従業員が直面する若干の繊細な問題を通して、全面に出されるようになった。しかしながら、これらの繊細な問題でさえも多国籍企業の基底的な役割（株主価値の極大化）に関連して批判的に検討されることはなかった。更に言えば、高度に個人主義的な西欧のビジネスモデルは本質的にはチャレンジされることなく、特に、アメリカモデルが理想化された。結局は — 主観的な見解そして環境および人間の問題に光が当てられたにもかかわらず — 基本的なイデオロギーは規範的に正しいと考えられていたのである」。何故なのか？ イタニによれば、その理由は、「組織の人間問題に対する理解に欠けていたからであり、その解明に深く手を染める意思がなかったからであり、あるいは、学術研究の論文形式では綿密な吟味ができなかった」からである。そのために、下記の事例（「タレントシップ、タレント

セグメントそしてサステナビリティ」(言説 78)と「生産国、ローカリゼーション、優性効果？」(言説 79)のなかの言説)が示しているように、問題の「表面」が自然な流れとして優先され論じられていったという訳である。

言説 78

「財務的な収益ではなくサステナビリティを求める動きはアメリカにおいては萌芽期の段階であるが、グローバル的にはかなり勢いのある力 (momentum) である。意思決定者、オピニオン・リーダー、有権者そして従業員がサステナビリティに関心を抱いている。彼らは企業に対して次世代に負担を掛ける外部性を減少することを求めている。サステナビリティは単に良き倫理であるばかりでない。それは潜在的に良き中期的な経済なのである。人的資源はサステナビリティのなかで果たす重要な役割を有している」。

言説 79

「経済のなかにハイアラーキが常に存在していることは歴史的に見てあきらかであり、支配者たちは生産あるいは分業を組織化する方法をしばしば発達させてきた…。アメリカのマネジメントモデルは急速に進化した経済的および技術的条件に対処するために必要なフレキシブルを与えるために特にうまく適合しているというのがここ 15 年世間一般の通念となっている。その結果、アメリカが再び支配的な役割モデルになったのだ」。

そして「なおその上に」とイタニの解析はつぎのように続く。均質的なイデオロギーの理想化が真正面からおこなわれるのではなく、主としてエリートの利害に奉仕する方向に向けて間接的に (従属節 (subordinate clause) を用いて) 理想化がおこなわれている、と。「例えば、“ベスト従業員”は誰かと言えば、それは“ベスト・パフォーマンス”従業員なのであり、従業員の“フル・ポテンシャル”をコツコツと刻む能力が自動的に彼らのパフォーマンスと関連付けられている」。また、キャリアには限界がないことが (1990 年代のように体系的ではないが) いまだ理想化されていたことを示す言説として、下記の

事例(言説 80)がイタニによって紹介されている。

言説 80

「あなたがフォーチュンの『ベストな働き場所 100』の1つから予期せぬジョブオファーを受けたと仮定してみよう。あなたは、考えそして他のオプションと比較したのち、そのジョブを引き受けることにした。現在のジョブに満足しているかもしれないが、たとえそうであったとしても、あなたは辞めるべきなのだ・・・」。

イタニが「党派的目標の規範的理想化」イデオロギーの現出を見いだしている事例は他にもある。例えば、巨大多国籍企業が国連と等値されている言説(「タレントシップ、タレントセグメントそしてサステナビリティ」)のなかの一節(言説 81)はその1つの事例であり、ここでは株主価値の極大化が環境価値よりも上位に置かれている。それは、イタニの「解釈では、多国籍企業のレトリックな“アップグレード”であり、現実以上により倫理的なものに見せている」。

言説 81

「サステナビリティは二次的な問題ではない。シェル、BP、デュポンのようなヘビー級の企業も国連やILOも、すべてがサステナビリティを受け容れている」。

最後に、イタニは、「特筆すべき」事柄であるとして、つぎのように論じている。「急速に発達した21世紀の情報革命が意外にもほとんど注目されていない。・・・そして、全展望監視システム的な(panopticon)考え方がいまだ生きてだけでなく強く見られ、企業の収益性を促進するためには規範的に受け容れられるものであると考えられていた」、と。ここで彼が引用・参照している言説は論文「ビジネス・パフォーマンスを改善するためにダイバーシティーを活

用する」(言説 82)と「従業員態度と職務満足」(言説 83)のなかの一節である。

言説 82

「例えば、人種/エスニックとジェンダーに関するデータはすぐに使えるかもしれないが、別の(宗教あるいは性志向のようなダイバーシティのより新しい拡大モデルのもとで他の要因が組み込まれた)データはすぐに利用できないかもしれない。それ故に、評価チームは多分データ収集の新しくそして潜在的にクリエイティブな方式を見いだすことを要求されるだろう」。

言説 83

「もう1つの示唆は基本統計学の知識の拡充に関連している。従業員の態度を測定し理解し改善したいという欲求は今日の組織にとって本質的なものである。いまや、従業員態度の測定(それらが何を意味し、他の測定とどのように関連しているのか)を完全に理解し議論するために必要な数字の裏付けを欠くならば、人的資源はこの目標の達成を支援する席に着くことはできないのだ」。

HRMのイデオロギー的進化の最後の時期についての考察を終えて、イタニは、「20世紀の終わり以降、イデオロギー的なウエイトが著しく低下してきている、と言えるだろう」とまとめている。彼によれば、「新たなそしてよりソフトなテーマが研究され、(決して経営者や管理者だけではなく)個々の従業員が再び戦略上の単なる数字としてではなく適切に考慮され、…理論的なアプローチははまだ実証主義的なものであったが、HRMの実践的な役割は益々多様化してきた」のである。そして彼は強調すべき事柄としてつぎのことを指摘している。「この時期はイデオロギー的内容において決して均一ではない」と。副題が「新たな始まりと過去の再評価」とされている所以である。

図表 4-5

	HRMの実際		HRMの研究		
時期	2002年以降現在まで - 新たな始まりと過去の再評価				
イデオロギーの形態	党派的利益の 普通化	矛盾と対立の否定	現在の自然化	行動規範を事実 に基づかないで決める	党派的目標の 規範的理想化
強さ	弱い か存在しない	弱い か存在しない	適度	適度	強い
主要テーマ ／論調	<ul style="list-style-type: none"> ・ HRMの政治的でバイアスの掛かった役割が詳しく検討される ・ 多国籍企業本位の研究やマネジメント中心のHRM研究が批判される ・ 資本主義も環境的な関心を引き起こしている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ネットワークが重要視され、対立を引き起こしていることが認識される ・ 新しいマイノリティが声を上げる ・ 報酬や採用における不正義 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実践と理論のギャップに光が当てられる ・ 過去の自然化の幾つかが暴露される ・ 効率重視の高まりや安全軽視が自然視される 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソフトな主観的な個人主導の話題が注目される ・ すべての研究が道具的に合理化される ・ メタレベルの研究レビュー 	<ul style="list-style-type: none"> ・ インフォーマルな組織の役割が認められる ・ サステナビリティ・アプローチ ・ 西欧主導の資本主義の基盤が理想化されるが、徐々に疑問視される

第5章

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

第1節 検出されたイデオロギー

イタニの『HRMのイデオロギー進化』というタイトルで公表された) 研究によってどのようなことがわかったのか? 以下 — 彼の表現を借用しつつ — 紹介者(宮坂)が理解した範囲で整理することになるが、その前に、イタニの問題意識を確認する。

イタニの問題意識は、第1に、1950年代以降に誕生したHRMのイデオロギー的進化を調べ、第2次世界大戦後の近代組織(企業)におけるその実践的な役割について理解を深めることである。言い換えると、「(組織内の実践的なコントロール・メカニズムとして、イタニによって、位置づけられた) HRMのイデオロギー的進化に光を当て、その進化の過程のなかに独自の特徴に彩られた時代を識別し認識できるのかを見定め、それが可能ならばその時期がどのようにして形成されたのかを究明する」ことが1つの目的であった。第2の問題意識は「HRM研究のイデオロギー的進化およびHRMを作り上げる際に果たしたアカデミックの役割について理解を深め、学問としてのHRMをより歴史的に理解し多彩に認識しそしてパラダイム協働の可能性を与えること」であった。研究と実践を同時に内包したデータを分析することがイタニの研究手

法であり、彼の構想では、それは実践と理論の双方に焦点を合わせることを可能にする方法論であり理論的フレームワークである。彼の作業は、興味深い重要な現象に光を当て、それらを、文献レビューを通して、まず概念的に検討し、その後で経験的に (empirically) 処理する、という形でおこなわれた。そして、イタニの研究では、イデオロギーが、批判理論のパースペクティブから、特に、ギデンズの5つのイデオロギー形態を通して、概念化されている。これは、イタニの文章を借りれば、「この規模のHRM研究ではこれまでに一度もおこなわれてこなかった」試みである。

このような問題意識 (イタニの当初の目的) は達成されたのであろうか？
いかなることが、どの程度、明らかになったのであろうか？

イタニの研究でわかったこと (ファインディング : findings) は、HRMのイデオロギー的進化において研究と実践は切り離せられなく不可分離のものであること、そして、HRMを異なったイデオロギー間を行ったり来たりさせている極めてはっきりとした幾つかの局面が存在していることである。彼に拠れば、指導的な研究者フォーラムで論じられてきたことは、それがたとえとりとめないものであるとしても、社会的および組織的現実の (意識的か無意識的かは別にして) (巧妙な (subtle) 形で企業エリートの利害に味方している (favor)) イデオロギー的解釈であり、それがまた結果的にはHRM領域のアカデミック共同体に利することになっていること、しかも彼らの言説には幾つかの興味深いパターンがあることが判明したのであった。

イタニはHRMの 1960 年以降の史的展開を5段階に区分している。それらの段階はイデオロギー的に直接に繋がっていないが、個々のイデオロギーの内容とその強さの強弱という点で、それぞれの段階内部では極めて一貫性があり同質である。

最初の段階は 1961 ~ 1968 年であり、経営者-労働者関係を自然化することにイデオロギー的に重点が置かれ、「生まれつきの”能力”」という言葉が両者間のパワーの大きな差異を正当化し合理化するために使われていた。一方で、経営者の利害が規範的に理想化され、道徳的に正しく合理性に基づくものとし

て描かれ、他方で、労働者と組合は、“レジスタンス”、“闘争的であること”、“対立”のような概念とシステムの結び付けられていた。新たに“成功倫理”という概念が生まれそして好まれて使われたが、それはほぼ間違いなく“敵対”を読み替えたものであった。

この時代は、更に付け加えると、イタニの言葉をそのまま借りれば、「理論的厳密さを欠いていた」。古典は独断的な考え（ドグマ）として見做され、実証的な分析をおこなわずに一方的な（マネジリアル的な）規範的仮定をベースにして勧告がなされていた。これは、HRM研究の主要な読者やターゲットがアカデミックな人々ではなく経営者であったためであり、HRMが合理的な科学として紹介された1960年代はデータの裏付けのもとでの議論がおこなわれていなかったのである。

つぎの段階は1969～1977年であり、この時代には、イデオロギー的色彩が、決してなくなってしまった訳ではないが、大きく減少してしまったという特徴が見られる。この時期は、相対的に短い期間であったが、HRM学者がレジスタンスを公然と追求し労働者を支持するスタンスを打ち出した時代であり、労働現場の社会的不平等がマクロレベルの議論に合わせて詳細に解説・詳説され、更には、過去の自然化が批判され、その社会的な構成主義的性格が浮き彫りにされている。このような研究の論調や内容の変化に影響を与えた要因として、イタニは、1960年代後半の学生運動、ベトナム戦争への学界の強い反対、そしてフェミニズム運動等をうみだしたインテリ環境、更には、1970年代に入ってビジネス・スクールに社会学者や人類学者が就任したことを指摘している。そこには、そのような時代背景のもとで、この時期の研究者たちの関心がHRMの機能に代わり労働者の主観的な期待に向けられていった、という解釈がある。

しかしながら、1978～1993年には、学界の流れが科学をイデオロギー的に用いるという方向に大きくシフトしていった。またこの時期には多国籍企業とその子会社の動向に特に焦点が合わせられ、外見上は客観的な視点から詳細に研究されている。これまでの時期は最初の2つのイデオロギー形態は見られな

かったが、この時期に入るとHRMが実践としても科学としてもアップグレードされるなかで、組織的な対立や利害の党派性もみ消されている。例えば、民族文化や組織文化の“クラッシュ”があらゆる対立の主要原因であり、そのクラッシュは（HRMが、規範的な企業文化エトスを通して、中立的に働きかけ調整することができる）何か（something）である、と論じられ、更には、組織が社会から切り離されて研究され、西欧社会の社会的分断化や増大する失業が自然化されている。研究者は他の研究者のために執筆するようになり、文献に基づいた「実証主義」理論（研究のための研究）が追求されていた。

1990年代にHRMはイデオロギー的にピーク（イデオロギーに突き動かされた科学）に達した。1994～2001年にはイデオロギーの5つの形態がすべて強くシステムの的に現出している。これは、イタニの解釈によれば、学者たちがHRMを客観的な普遍的な一般科学に変化させようとした努力の結果であり、雇用関係が道具的でマネジリアル的な観点から無批判的にアプローチされている。例えば、大規模企業のトップマネジメントの見解が取り上げられ、諸問題が、株主価値の極大化がすべてのビジネスにとって理想的で道徳的に正当なフレームワークであるという認識のもとで、論じられている；HRMが戦略的に重要である、と概念的なあるいは実証的な論証なしに、自然化されている；HRM実践と会社の業績の関連が、社会的組織的現状をポジティブに強調するという観点だけから、定量的に検討されている、など。また他方で、従業員はただ単に道具的な役割を果たす存在にすぎないと位置づけられ、第2期のように、彼らの主観的な関心事が取り上げられることはなかった。そしてイタニは「更に加えて」として、戦略的なHRMに焦点が当てられているだけでなく、その「規範的な統制メカニズムがより洗練された」と指摘している。“企業市民行動”、“心理的契約”、“エンパワーメント”を可能にするようなHRMの努力が解放的な行動として描かれているが、批判的な分析はそれらの背後に重大なイデオロギー操作が存在していることを明らかにしている、と。全体的にまとめれば、この時代のHRM研究は高度に理論的ではあったが、組織の現実とHRMの操作の実態についてほとんど解明しなかったのである。

HRMのイデオロギー的進化の現段階が、イタニの著作では、2002 年以降現在（2015 年）までの期間である。この時期は、彼のファインディングによれば、サンプル数が薄く、参照論文からそのイデオロギー的内容をこれまでの時期ほど体系的に抽出できないが、つぎのような特徴や傾向を指摘することができる。「1990 年代の理論的基盤や規範的理想の多くに公然と疑問を呈することによって以前の段階から一歩離れ距離を置いているが、メタ理論的には相対的に発展している時代」として。内容的には、（バーンアウトやワークライフバランス等の）非仕事のな問題が大きく取り上げられ、しかもそれらの諸問題が高度に多様化した労働現場という視点からアプローチされている。しかしながら、それらのソフトな問題や主観的な課題は、平等の徹底化あるいは従業員の解放のためではなく、道具的な文脈のもとで合理化されている。同じように、グローバル規模のエコロジカルで社会的なサステナビリティに向けた新たな潮流も規範的に理想化された西欧主導の資本主義という厳格な枠内で処理されている。

図表 5-1

	党派的利害の普遍化	矛盾と対立の否定	現在の自然化	行動規範を事実に基づかないで決める	党派的目標の規範的理想化
1961-1968	× or △	× or △	◎	○	◎
1969-1977	× or △	× or △	× or △	○	○
1978-1993	○	◎	◎	◎	○
1994-2001	◎	◎	◎	◎	◎
2002-現在	× or △	× or △	○	○	◎

◎：強い／○：適度／△：弱い／×：存在しない

それぞれの時代にはイデオロギー形態の視点から見るとどのような特徴が見られるのか？ イタニの認識では、「最初の2つのイデオロギー形態はどちらかと言えば実践に関係しており、最後の2つは研究に関係している。そして、3番目の形態は実践と研究の間でほどよくバランスをとっている」。第4章で

分析してきたイデオロギー形態の現出の有り様を整理してより可視的に表示したのが図表 5-1 である。

第 2 節 ファインディングを読み解く

図表 5-1 が示しているように、イデオロギーはいつの時代にも存在しているが、その形態そして強さは時代ごとに異なり変化している。このことは、それぞれの時代のイデオロギー的特質を認識し見抜くためには歴史的に理解することが不可欠であることを意味している。「ファインディングを歴史的なコンテキストに当てはめることが必要なのである」。何故か？ その理由は、イタニによれば、イデオロギー形態がその濃淡において異なっており、それをその歴史的な出現に照らして省察し比較検討しなければ、理解できないからであり、最もイデオロギー的な時代では、歴史的資料が — 多分、歴史から入手できるエビデンスが矛盾し、利用可能な情報が少なくまた援用したいという意思を欠いていたために — ほとんど使われていないがために、特に、必要な作業である。

ファインディングが示しているところによれば、最初の 2 つのイデオロギーの形態は持ちつ持たれつの関係で相まって存在している。但し、1961 ~ 1977 年には、組織とは政治的なものであり、経営者（オーナー）と労働者（組合）の間には対立とパワー闘争が絶えず生じている、というオープンな合意が存在し、イデオロギー的色彩が薄かったが、しかしながら、1978 年になると、これが変化し、ふたつの形態が同時に色濃く現出しはじめるようになった。このようなファインディングは 1992 年のバーリィとクンダ（S.Barly & G.Kunda）の（マネジメント・レトリックと従業員統制メカニズムは、特に、組織文化言説に最初の 2 つのイデオロギーの形態が含まれているために、1980 年を境にして合理的なものから規範的なものへとシフトした、という）議論（S.R.Barly and G.Kunda, “Design and Devotion: Surges of Rational and

Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse” , *Administrative Science Quarterly*, 37-3, 1992) を支持するものである。またこの時期にグローバリゼーションが加速化したことも大きく影響している。なぜならば、グローバル化の拡大によって、距離的に遠い国々や多国籍企業の支社に定住する従業員数の急激に増加したために、党派的利害の普遍化や矛盾の否定がより容易になり企業にとって魅力的なものになったからである。

1978 ～ 2001 年は極めて規範的な時代であるが同時にイデオロギー的色彩が最も強い時期でもあり、批判的理論の観点から言えば（イタニの読み方に従えば）、「合理的な」統制メカニズムは「規範的」統制メカニズムに比べるとイデオロギー的色彩がより薄い、ということになる。「批判理論の“イデオロギーの概念化”はそのような解釈に味方する」のである。なぜならば、「イデオロギーは捉えにくいものであり、（中立で自明の理であると思われる）レトリックや価値の背後に隠れているからであり、それに気づき疑問を抱くことが困難であるからである」。そして、実際に、1978 年以降、HRM の働き（function）は益々中立で自明の理であるとして描かれ、研究者たちは、そのような考え方を、（彼らの言い分によれば、客観的な）理論を通してHRM の重要性を科学的に正当化することによって育てあげ洗練化したのである。この新しいHRM は経営者の観点から導入され実践されたが、それによって影響を受けたのは作業現場の従業員であったし、更に言えば、HRM はすべての関係者にあまねく利するように構想されていたが、会社の生産性（利益）と労働者の実質賃金の食い違いは西欧社会全土に急速に広がっていった — これが実態である。

第3のイデオロギー形態に関して言えば、それぞれの時代に（例えば、過去、現在そして未来なりの）独自の自然化された特徴が見られることがあきらかになった。ファインディングは、イタニによれば、HRM の実務家や学者たちは、例えば、

第1に、経営者と労働者の間には「生まれつき」違いがあること、

第2に、競争が絶えず増加しているという「事実」、

第3に、雇用セキュリティを弱めようという「欲求」、あるいは第4に、人事実践と会社の財務業績のポジティブな相関関係、を自然化してきたことを示している。ナチュナリゼーションが科学的な裏付けなしにドグマ的に議論されていたのである。

特にHRMイデオロギー進化の第1の時期では、(イタニの表現では)興味深いことだが、経営者層と従業員間の相違は体系的で包括的でストレートに自然化され、それが、ギデンズの第3のイデオロギー形態のもとで、二項対立は自然化に関連してうまく使うことが可能であるという考えのもとで、間違いなく、補充されている。言い換えると、2つのグループがお互いに敵対するように構成されている時には、1つのグループ(経営者)はポジティブで道徳的にも優れている存在として見做され、もう1つのグループ(労働者)はネガティブで道徳的にも劣っている存在として見做されていることを、分析結果(ファインディング)は示した、という訳である。このような社会構成は社会の支配的なイデオロギーを強化し維持する方向でデザインされているのであり、そのような自然化されたアンバランスが(明示的であろうと暗黙的であろうとも)合意されていると暗示されているときには、優れたグループを称え同時に彼らとその敵対グループを弱める方向にイデオロギー的に促進するのは、たとえ言及されていなくとも、当然の事柄なのである。

例外は1969～1977年であり、その時代は自然化を欠き、逆に、社会的に構成された現実が体系的に詳述されている。ファインディングは、HRM自体はほとんど議論されずに、異なる従業員集団と彼らの主体的な経験に焦点が移っていることを示している。

第4番目と第5番目のイデオロギー形態は常に(少なくとも適度に)存在している唯一の形態である。第4番目が存在し続けているのは、イタニによれば、主として、第2次大戦後の社会科学がその道具的性格によって普及したためであり、HRMのような若い研究分野は方法論的ベースがわずかしかないためにイデオロギー的歪みを受けやすく認識論的に偏ったものになりやすいことにも起因している。科学やヒトに対する道具的な見方が支配的になり、それがため

にHRMフォーラムにおいても実証主語的な研究が主流となり、学界自身の政治的ルールもこの流れに従いそれを反映し支持したという訳である。また、ファインディングは、科学分野としてのHRMにおいて、相関研究や説明的研究が、例えば、解放的研究を二次的なものへと押しやり、支配的な流れになっていることを示している。このような事実に対して、イタニは、「20世紀の自然科学は、道具性や説明的実証主義という枠に締め付けられていたとしても、非常に成功したが、同じような結論をHRM研究から引き出すことは問題がある」、と述べ、つぎのように総括している。「結局は、HRM領域において概念や経験主義的基盤は拡大したが、HRMという事象の複雑性や社会政治的性質が否定されたために、学者たちは進化の初期においても後期においても一貫して（しかし不本意ながら）同一の壮大な疑問を投げ続けているように思われる。HRMは、何故に、『“重要な大きな影響を与えるものになる”』という永遠に続く道のり』にはまり込んで抜け出せないのか？、と」。

第5番目のイデオロギー形態が存在し続けているのは、イタニによれば、現代資本主義は規範的に正しいとする支配的な流れに対して西欧のマネジメント・ジャーナルのなかで疑問を提起することができないからである。解放的な時代（1969～1977年）さえも適度にイデオロギー的であったが、これは冷戦というナイーブな時代背景や社会的現状から解き放たれることが困難であったことにも起因している。また、HRMは時々気まぐれに組織をフラットにかつ平等に作りかえようと試みたが、党派的目標の規範的理想化は（企業的意思決定では手続き（formality）が重要である、と強調する）基本的な仮説のなかにあられていた。手続きはハイアラーキ構造を欠くならばほぼ間違いなく存在しえないものであり、命令系統の上位に存在するヒトの利益を優先している。この（手続き優先の）論理は、経験主義者たちが（株主利益の最大化をビジネスをおこなう際の道徳的に合法的なフレームワークとすることに疑問を感じない）経営者だけに向き合っているときに、支持され構築されたものである。イデオロギー的に歪められた科学がうまれたのは避けられない結果だったのである。

ファインディングは最初の2つのイデオロギーの形態がオーバーラップして持ちつ持たれつの関係で相まって存在していることを示したが、これは4番目と5番目の形態にも該当している。イタニは、その1つの理由として、HRM学者たちの研究の傾向性（すなわち、企業（多国籍企業）をその外部環境である社会から遊離した存在として把握すること）をあげている。このように仮定することによって分析が単純化され、一元論的な実証主義的研究（4番目のイデオロギー形態）が可能になったのではないのか、という訳である。これは、基本的には、5番目のイデオロギー形態にも該当する。

そして、イタニはつぎのように続けている。「主要なファインディングを議論する時には、（CMSや批判理論によって提供されている）極めて重要な仮定に則ってそれらを批判的に検討することが言うまでもなく重要である。例えば、マネジメント研究の目的そのものについての基本的な規範的仮定は再び取り組むに値するかもしれない」、と。更には、科学（そしてイタニの研究）の役割は、ただ単に組織の業績を高め経営者がよりよく経営することを助けるだけではなく、支配的な思想やユニバーサルな仮定に対抗するアイデアを提供することでもある、と。これが、イタニによれば、全般的な理解を深め、多様な組織メンバーや（科学コミュニティのような）外部の社会グループの間に限定的でイデオロギー的な言説が浮上することを少なくする方向に作用することになる。批判理論そして啓蒙主義プロジェクトにとって、批判的に検討することは、イデオロギー、非合理性、ナチュラライゼーション、伝統、地位に基づく権限（positional authority）のような、疑問視される必要がある、事柄（matter）に対応することであり、イタニの分析（ファインディング）はHRM言説はそのようなテーマに満ち溢れていることを示したのである。HRM言説は、支配的なパワー関係や制度を再生産し強固なものにしているだけではなく、この分野が科学的に発展することを妨げている、という訳である。

最後に、イタニは、今後寄せられる批判を想定して、自己の立場について下記のように釈明している。「私は、ある研究が、ギデンズやイタニの文脈で読み解くとよりイデオロギー的であるということをつたえただけ1つの根拠として、他の

別の研究と比べて、より悪い (worse)、と論じるつもりはない」、と。何故ならば、「まず第 1 に、批判的な伝統のなかにおいても、イデオロギーを概念化する方法は多数存在する」からであり、そのために、イタニの著作が「批判的理論家仲間のあるヒト」のそのヒト「独自のイデオロギー批判」のもとに置かれ、「多くの歪み」が見いだされることは十分にあり得るからである。そして「第 2 に、イデオロギーは非常に陰湿な方法で作用するからである」。これは、「特に、相対的に歴史が浅く、多様な学問に影響されている分野に」当てはまる事柄であり、そのために、「経営者や研究者は無意識にイデオロギーに疑いを抱かなく (blind) なりがちとなり、それらを結果的に支持し再生産している」からである。要するに、HRMの理論と研究はイタニが指摘したイデオロギー以外の多くのイデオロギーに侵食されている可能性があり、いまだ解明し尽くされていない部分を数多く残している発展途上の領域である、という訳である。

第6章

サミ・イタニ

『HRMのイデオロギー進化』の意義

イタニの研究にはいかなる意義があるのであろうか？ イタニの自己評価を整理するとつぎのようにまとめられる。

第1節 理論的貢献について

イタニの研究（『HRMのイデオロギー進化』）は、イタニ本人によれば、理論的そしてメタ理論的に幾つかの点で学界に貢献している。それは、理論的な面でいえば、第1に、「HRM研究には批判理論が欠けているといわれてきたこと」（the alleged lack of Critical Theory in HRM studies）に包括的に取り組んだことである。イタニの研究によって、「私たちはHRMの実践や科学の歴史的発展について多くのことを知っているかもしれないが、その背後に隠されているイデオロギー的側面に関する私たちの知識は限定されたものであり、それは学術的な注目に値する」ことが判明したのである。「批判理論（イデオロギー批判）が欠落しているためにHRM分野ではほぼ間違いなく雇用関係の背後にあるイデオロギーやその分野自体の規範的仮定についての研究が軽んじられてきた」が、イタニの研究ではその2つが詳細に取り上げられている。第2は、ファインディングによって「21世紀のマネジメント研究においても批判理論が

妥当であること（appropriateness）」が立証されたことであり、「ギデنز・フレームワークの適応性、有用性そして正確さが立証」されたのである。イタニの研究は、彼のコトバを借りれば、「概念的に包括的である」ために、「HRMを批判理論の幾つかの中核的な考え方のなかにはめ込む」ことが可能であり、今後首尾一貫していきなり分かりやすい研究を展望する途が開けたという訳である。以上のことをより具体的に検証するとつぎのように文章化される。

イタニの研究は、マネジリアル・イデオロギーとその進化についての私たちの知識に、2つの点で、貢献する（と、彼は信じている）。第1に、それは、「HRMのイデオロギー的進化の実践および理論のさまざまな局面の基礎資料（data）に対する最も詳細な“批判的ロードマップ”が作成されたことであり、「いまや私たちは、さまざまな局面について考えそしてそれらをより大きなピクチャーのなかで位置づける、曲がりなりにも、コンパクトで批判的なパースペクティブを手に入れたのである」。第2に、そのマッピングをHRMやヒトの管理一般の背後にあるイデオロギーに関する既存の理論にリンクできること。例えば、イタニの研究はバーリヤクンダ（S.Barly & G.Kunda）が1992年に提示した考え方（「規範性-合理性交代」）が少なくとも第2次大戦後には当てはまることを示しているし、それぞれのサイクルのなかで規範的なものと合理的なものがどのような形態でそしてどの程度表れていたのかについて詳細にあきらかにしている。更に言えば、イタニの分析に従えば、相対的に単純な（多元的とか一元的とかの）イデオロギーが、変化し続けてきた時代のなかで、平等に存在していたのではなく、むしろ、実態としては、ある1つの支配的なイデオロギーが常に存在していたのである。例えば、1978年以降、従業員の価値や主観的態度が急速にHRM統制の対象となり労働運動や団体交渉は対象ではなくなっていくにつれて、一元的なHRM観が急速に強まったのはその典型的な事例である。更に言えば、グラントとシールズ（D.Grant & J.Shields）が2002年に論じていたように（D. Grant & J. Shields, “In Search of the Subject: Researching Employee Reactions to Human Resource Management”, *Journal of Industrial Relations*, 44-3, 2002）、CMS研究者たちはソフト型HRMとハード

型HRMのどちらが従業員にとって破壊的なものかを決めることができなかったが、イタニの研究では、イデオロギーが批判的理論の観点から概念化され、ソフト型HRM実践が、ハード型に比べて、よりイデオロギー的であり、したがって、抑圧的であることがあきらかにされている。

イタニによって「HRM文献に見られる深刻なパラドックスの1つ」として形容されている事象がある。それは、HRMの役割が（いまさら改めて組織内でHRMを正当化する必要はないと言われるほど）強大になったという事実にも拘わらず、（研究者ではなく）人的資源のプロたちの側がHRMには組織的な影響力も信頼性も欠けているという思いを絶えず抱えてきたことである。彼の研究はこのパラドックスに光を当てて出口を指した（あるいは少なくとも、見識ある推量を提供した）のである。たとえ、眼に見えるレベルでは、HRMは無力に思われるとしても、水面下では、それどころか、国や組織の境界を越えてユニークなイデオロギー的順応性および多用途性を発揮して、企業のなかで極めてパワフルに機能しているのがHRMである、と。何だかんだ言っても結局のところは、5つの形態のイデオロギーはすべてHRMを通じてはじめて、人的資源のプロたちが過小評価している時期や文脈においても、示されるのであり、洗練化されたHRM実践を有する企業が、そのHRMのイデオロギー的パワーの故に、競争的優位性を獲得できたのではないのか — これが現実の姿である、ということイタニの研究はあきらかにしたのである。

方法論的レベルの貢献については、イタニ自身がつぎのように述べている。「私は、ギデンズのフレームワークがCDAに組み込まれるやり方（way）に価値を見いだしている」、と。イタニによれば、フランシス（H.Francis）が、2006年に、CDAを特にHRM研究においてより大きく利用する必要性を強調（H.Francis, “A critical discourse perspective on managers' experiences of HRM”, *Qualitative Research in Organizations and Management: an International Journal*, 1-2, 2006）し、チョウリアラキとフェアクラフ（L.Chouliaraki & N.Fairclough）が、2010年に、CDAは興味深い理論とデータをいままでにない新手のそして学際的な方法で結び付けることによって発展させられるべきで

ある、ということを強調 (L.Chouliaraki & N.Fairclough, “Critical Discourse Analysis in Organizational Studies: Towards an Integrationist Methodology”, *Journal of Management Studies*, 47-6, 2010) してきたが、彼の研究は、5つのイデオロギー形態をテキストから抽出する方法を具体的に示したのである。また同時に、イタニの研究は、フランクフルト学派の思想をCDA文献に包括的に組み入れることを求めた2011年のフォルクナー (B.Forchtner) の要求 (B.Forchtner, “Critique, the discourse–historical approach, and the Frankfurt School”, *Critical Discourse Studies*, 8-1, 2011) に — いままで同様に、ハーバマスに支配的なウエイトを置いた状態で — 応えたものである。

そして、イタニの研究は、HRM領域のメタ理論的発達を求めるCMSの学者たちの大きな要望に応える方向に向けて、貢献している。何よりもまず、彼の研究はより多くのパラダイムに依拠して事象を眺め理解することをこの学問領域に持ち込んだのである。彼のファインディングは、イタニによれば、HRM (そしてマネジメント一般) についての私たち共通の理解が多くの点で問題含みのものであり、客観的な科学的発見の結果ではない、という「CMSの中心的な仮説」を立証したが、他方で、批判的潮流に時々見られる (HRMは必然的に搾取的なものであるという) 敵対者的な見解に異議申し立てをおこなっている。例えば、1970年代初期にHRM分野内部において客観主義的な現状維持的パラダイムから認識論的に悲観的なそして主観主義的なパラダイムに向けた「重大なパラダイムシフト」が生じたことがあきらかになったことはその一例であり、イタニのファインディングは、研究パラダイムが交代することはあるしあるいは同じジャーナル内でさえも共存し得ることを示唆しただけではなく、HRMの理論側も実務側も解放的で倫理的な側面を有することができることを実証主義的に示したのである。グリーンウッド (M.Greenwood) が、これに関して、2002年に、問題は「HRMが倫理的であるか否かではなく、それが倫理的になり得るのかなり得ないのか」である、と論じていた (M.Greenwood, “Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda”, *Journal of Business Ethics*, 114-2, 2002) が、イタニの分析結果を踏まえると、H

RMは「たとえ一般的には倫理的ではないとしても、倫理的になり得る」、ということになる。

イタニの研究ではHRM科学の歴史的進化とイデオロギー的進化がともにはっきりと描かれているために、HRM領域のメタ理論的理解が今後疑いなく深まるだろう — これもイタニの自己評価である。例えば、HRM研究者は、彼らがいかなる分野を専攻したどのような立場にしようとも、イデオロギーの観点からその専門領域の歴史的研究について研究する時、規範的な（彼らが、自らの著作のなかで、つくりだし熟考し支持しあるいは拒絶しているするかもしれない）理想を容易に見抜き理解することができることだろうし、また、自分の著作がより大きなイデオロギー連続体のなかの現代的な表明であることに気付くことによって、HRM領域全体だけではなく、（私たちに微妙に影響を与えている）歴史的な（更には、政治的な）個別要因についての理解が容易になるだろう、と。要するに、イタニの研究は「私たちが（組織や社会のなかでより具体的で実践的な役割を果たすことができる）強力な理論をつくりあげることが可能にした」のである。

イタニは、彼の研究は、「HRM分野をメタ理論的に深めていく場合に、批判的理論が、格別に、極めて大きな役割を果たし得る、ということを指摘したのだ」、と述べている。これは彼の信念である。その理由は、批判理論が歴史的な分析に有効でありイデオロギーのベールを取外すことができる可能性を持っているだけではなく、これまでHRM分野を切り捨ててきた（omission）からである。そして彼は「慎重に」述べなければならないと前置きして、つぎのように主張している。この研究のメタ理論的貢献は、ある程度だろうが、HRM領域以外のマネジメント研究にも及ぶものであり、研究者に思慮深い洞察力を提供できるだろうが、これは、特に、多国籍企業に関連した研究に該当し、研究者たちは有益な洞察力と（すべての研究を連帯して何らかの形で貫いている）歴史とイデオロギーのさまざまな役割を理解するための道具を獲得できると。

第2節 実践的な貢献について

イタニの著作の「実践的な貢献は主として間接的なものであり、また人的資源の実務者や従業員よりも研究者により関連しているかもしれないが、双方ともこれらの貢献から確実に恩恵を得ることになる」 — これがイタニの自己評価の概要である。まず研究者にとっては、理論的貢献と実践的な貢献はオーバーラップしている。イタニによれば、研究はその程度に差こそあれすべて本質的にイデオロギー的なのであり、研究者たちは、特に、HRM領域の人々は、イタニの研究からその事例を見つけることができる。研究者たちは自分たちの研究や教育のなかでイデオロギーを完全に無視することはできないのであり、しばしば暗黙に前提にされてきた規範的な理想やイデオロギー的なゆがみに — これは彼らが日々のアカデミックな作業の中でつくりだし、考えあるいは堅持してきたものであるが — 気付くことができるのである。また彼の研究はギデンズのフレームワークがHRMの分析に適切に当てはまることを示したのであり、イタニがギデンズのフレームワークの基本的な仮定を完全に提示し、5つのイデオロギー形態をマネジメント研究の観点から組織的な文脈のなかに概念化したために、それはいまやすべてのHRM研究者にとって容易に適用できるフレームワークになったという訳である。

研究者たちはポピュラーに知られているイデオロギーという概念に挑戦しても決して傷つかないだろう、とイタニは主張している。彼の主旨は、読者たちに、イタニの著作を読むことによって、その概念のもう一つの解釈を発見し、イデオロギーは単純な中立的なそして（ベジタリアニズムや国家民主主義のような）眼に見える現象なのか、また日々の学術的な仕事にとっては外部に存在している何かなのか、について考える機会を提供した、ということにある。その人の認識論的な信念がいかなるものであろうとも、批判的な伝統の価値、理想そして方法に同意するか否かに関係なく、イデオロギーという幅広い概念は社会を歴史的に政治的に社会経済的に分析し批判的に考察するための有益な道

具として役立つのであり、イデオロギーの幅広い概念化はヒトの世界を押し広げ、質の高い研究をおこなうオルタナティブを提供する、という訳である。

イタニは、自分の研究が教育に対しても同じように貢献するだろう、と論じている。学生（未来の従業員）の教育を通してそしてエグゼクティブ教育を通して、研究者は組織に対するもう一つの考え方をより強く気付くことになるだろう、と。そしてこのことは、結果的には、従業員の態度や現実の行動に影響を与えることになるが、その影響はマネジャーや労働者にとどまるものではなく、他の主要なステイクホルダーにも影響を及ぼすことになるのであり、労働組合や環境グループはイタニ研究から恩恵を受け、パワーの非対称性や微妙なレトリック的なメカニズム — これまで、それを介して、組織内で、不平等がつくりだされ正当化され自然化されてきた — の実態を見抜く力を獲得できるのである。

CMSは、一般的に、組織の現実の世界への適用性を欠いている、と批判されてきたが、イタニによれば、人的資源のプロそして特に人的資源担当マネジャーは彼の研究をベースにして自分の実務やその背後の理由を正確に再評価することができるのであり、そこに彼の研究の実践的意味を見いだすことができる。このようなイタニの自己評価は彼の経歴から出てきたものである。イタニは — 多くの同級生や友人がそうであったように — 学部卒業後の院生時代から一貫して人的資源に関心を抱いていたが、それは、彼が人的資源管理に「ビジネスの中に不可欠なものとして含まれるものとしての中立的な人道的な倫理的なやり方 (way) を見いだしていたからである」。今の時点で振り返ると、「このように無批判的に（いわばナイーブに）信じていたことは、当然の成り行きとして、驚くべきことではなかった。なぜならば、HRMの主流派テキストは、(HRMは、1)従業員福祉を高める、2)平等な機会と公平な取り扱いを提供する、3)安全と健康を促進する、4)労働生活の質を高める、5)企業の道徳と倫理を導く、として) HRM実践の重要性を強調した考え方を見せていたにすぎなかったからである」。しかし事情が変化し、現在のイタニは、「人的資源のプロを突き動かしてきた基本的な前提のいくつかに対してより用心深くな

り批判的になっている」。確かに、イタニにとっても、現代のHRM実践の背後には、極めて無理からぬ、実践的に重要な、はたまた倫理的にも有意義な側面を豊富に見いだすことができるし、研究をおこなっている実証主義的な方法のなかにも、価値、質、誠意、良き意図そして科学的な意義を見いだすことができるが、かつてのようには無邪気になれない、という訳である。

研究領域としてのHRMは — これはHRMが自然の生成物であるのではなく社会的構造であることにも由来しているが — さまざまな欠陥やゆがみに苦しみ、多くの点で、不完全であり、この状況は変革を必要としている。イタニはこのような現状認識のもとでつぎのような文章で締めくくっている。「私の心の底からのそして科学的な望みは、この研究が何らかの形でHRM領域を刺激して — 論争や認識を深め — (将来の組織をすべての人々の利益に適うことを目指してより意義深い正しい方向に導くような) より良き理論を発展させつくりだす」1つの契機になることである、と。

あとがき

本書は、サミ・イタニ著『HRMのイデオロギー進化：HRM研究および実践に対する批判的なまなざし』（2017年）（Sami Itani, *The Ideological Evolution of Human Resource Management : A Critical Look Into HRM Research and Practices*, Emerald Publishing Limited, 2017）を筆者の理解に応じて要約し紹介したものである。原著は 300 頁に及ぶ大著であり、本書のような分量では「紹介」できるような内容ではないが、その概略は示すことができたと考えている。原著には多数の参考文献が記されている。本書では紙幅の関係もあり重要な文献だけの記載にとどまっているので、関心を持った人は是非原著を読んでほしい。

尚、以下の文献は、本書のなかで著者名だけが記載されていた参考文献の一覧である。

Abrahamson,E., “The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 To 1992” ,*Academy of Management Journal*, 40-3, 1997

Ahonen,P.,Tienari,J.,Merilainen,S. & Pullen,S., “Hidden contexts and invisible power relations: A Foucauldian reading of diversity research” ,*Human Relations*, 67-3, 20

Alvesson.A., “On the Popularity of Organizational Culture” , *Acta Sociologica*, 13-1, 1990

Barley,S.R & Kunda,G., “Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse” , *Administrative Science Quarterly*, 37-3, 1992

Barney,J., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” , *Journal of*

Management,17-1, 1991

Becker,B. & Huselid,H., “Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?” , *Journal of Management*, 32-6, 2006

Beckher,T. & Trowler,P., *Academic Tribes and Territories Intellectual enquiry and the culture of disciplines*, open University Press, 2001

Bigott,J.,*From Cottage to Bungalow Houses and the Working Class in Metropolitan Chicago 1869-1929*, University of Chicago Press, 2001

Cascico,W., *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, PWS-Kent Publishing Company, 1991

Cooke,W., “Multinational companies and global human resource strategy” in Boxall, P.,Purcell,P.& Wrigh,P.(eds.) ,*The Oxford Handbook of Human Resource Management*,Oxford University Press, 2007

Fairclough,N.,*Discourse and Social Change*,Polity Press, 1992

Fairclough,N.,*Analysing Discourse : Textual Analysis for Social Research*,Routledge, 2003

Francis,H., “A critical discourse perspective on managers' experiences of HRM” ,*Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 1-2, 2006

Fleming,P. & Spicer,A., “You can checkout anytime, but you can never leave:Spatial boundaries in a high commitment organization” ,*Human Relations*, 57-1, 2004

Fromm,E., *The Sane Society*,Routledge, 1952

Gantman,E.R.,*Capitalism, Social Privilege and Managerial Ideologies*, Ashgate Pub Ltd, 2005

Guest,D., “Human Resource Management and Indusyrial Relations” ,*Journal of Management Studies*, 25-5, 1987

Guest,D., “Human Resource Management, Corporate Performance and Employee We llbeing: Building the Worker into HRM” , *Journal of Industrial Relations*, 44-3,2002

Guillen,M., *Models of Management Work, Authority, and Organization in a*

Comparative Perspective, University of Chicago, 1994

Hofstede,G., *Culture's Consequences:International Difference in Work-related Values*, Sage, 1980

Honneth,A., “Recognition as Ideology” in van den Brink,B. & Owen,D.(eds.) ,*Recognition and Power : Axel Honneth and the Tradition of Critical Social Theory*, Cambridge University Press, 2004

Jacoby,S.M., *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia University Press, 1985

Janssens,M.& Steyaert,C., “The Inhuman Space of HRM: Sensing the Subject” , *Organizations*, 6-2, 2009

Kaufmann,B., “The Development of HRM” in Boxall,P.,Purcell,P.& Wrigh,P.(eds.) , *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, 2007

Keenoy,T., “Human resource management:Rhetoric,reality and contradiction” in Story,J.(ed.) , *New perspectives on human resource management*.Rouledge, 1990

Legge,K.,*Human Resource Management Rhetorics and Realities*,Macmilan, 1995

Nair.N.&Vohra,N., “The concept of alienation:Towards conceptual clarity” , *International Journal of Organizational Analysis*, 20-1, 2012.

Schneirov,R., Shelton Stromquist,S. & Salvatore,N.(eds.) ,*The Pullman Strike and the Crisis of the 1890s: Essays on Labor and Politics*,University of Illinois Press, 1999

Seeck,H., *Johtamisopit Suomessa (Management Studies in Finland)*,Gaudeamus, 2008

Seeck,H.& Parzefall, M., “From HRM to psychological contracting - the case of Finnish mobile content producing companies, *International Journal of Human Resource Management*” , 21-15, 2010

Seeck,H.&A.Laakso,A., “Adoption of Managerial Ideologies in Finnish Academic Management Education 1960--2007” ,*Management & Organizational History*,5-1,2010

- Storey,J,(ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*,Routledge, 1995
- Thite,M.& Kavanagh,M.J, “Evolution of Human Resource Management & Human Resource Information Systems: The role of information technology” , In Kavanagh, M.J.& Thite,M.(Eds.), *Human Resource Information Systems: Basics, Applications & Directions*, Sage, 2009
- Thomas,D.& Ely,R., “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity” ,*Harvard Business Review*, 74-5, 1996
- Thompson,M., “People, practice, and technology: Restoring Giddens' broader philosophy to the study of information systems” , *Information and Organization*, 22, 2011
- Thompson,M. & Walsham,G., “Placing Knowledge Management in Context” ,*Journal of Management Studies*, 41-5, 2004
- Thurow,L.,*Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America*, Morrow, 1992
- Van Dijk,T., “Principles of critical discourse analysis” , *Discourse and Society*, 2-4, 1993
- Willmott,W., “Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organization” , *Journal of Management Studies*, 30-4, 1993
- Wodak,R. & Meyer,M.(eds.),*Methods of Critical Discourse Analysis*,Sage, 2001
- Wright,P.& McMahan,G., “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management” , *Journal of Management*, 18, 1992

本書が — サブタイトルが「……を読み解く」になっているにもかかわらず — 「紹介」の域を出ていないことは筆者が一番自覚している。しかし原書はそのような紹介「だけ」にも値する作品である。例えば、アマゾンには下記のようなコメントが寄せられている。

「イタニの著作は労働者のイデオロギー的コントロールに関心を持っているHRM研究者の必読文献であり、この分野の古典となるであろう」。(サラ・ソ

ウル (Sarah Soule) スタンフォード・ビジネス・スクール)

「多様な文献を総合的に検討し、HRM言説が 1950 年代以降どのように発達しシフトしてきたかが詳細に分析されている。特に、ギデンズの“イデオロギーの 5 次元公式” が効果的に応用されているのがこの著作の特徴である」。

(ヒュー・ウイルモット (Hugh Willmott) キャス・ビジネス・スクール)

「イタニの著作は多くの点で並外れたものである。HRMの進化に対する(現在最も必要とされる)批判理論的なアプローチを提示し、HRMの実践の展開に関するユニークな研究になっている。研究者や学生に有益であるのは当然だが、思慮深い実務家にも有益な洞察を提供し、彼らは、HRMは何だったのか、何なのか、何になれるのか、を考えるだろう」。(ジェーン・チェナリ (Janne Tienari) ハンケン・ビジネス・スクール)

また、アンリエッタ (Primecz Henriett) (ブタペスト・コルウィヌス大学所属) の書評が *Management Learning*, March 22, 2018 に掲載されている。彼女の書評では、イタニの著作が簡潔に紹介されているだけでなく、これまでも幾つかの論文などで「HRMはイデオロギー的であることが確認されてきたが、HRMのイデオロギー的性質の体系的な概観は欠落していた。本書はそのギャップを埋めるものである。概念編はそれだけで独立してまとまっているし、方法論は明快であり、ファインディングは興味深い内容になっている。・・・主流派にも批判的HRM学徒にも補完的資料として利用され得るだろう」、と評価されている。

ともかく、筆者(宮坂)に課せられている今後の課題はイタニの著作を、クリティカル・マネジメント・スタディズ、特に、批判的なHRM研究の流れのなかに - イタニの「思い」から離れて - 位置づける(相対視する)ことであり、例えば、上記の資料はそのために有益だろうと判断している。

著者略歴

宮坂 純一（みやさか じゅんいち）

1948 年生まれ 神戸大学大学院経営学研究科単位取得 経営学博士（神戸大学） 奈良学園大学名誉教授 奈良マネジメント研究グループ主宰 (<http://juka11.net/>)

主要著作：『日本的経営への招待』晃洋書房 / 『現代企業のモラル行動』千倉書房 / 『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房 / 『ステイクホルダー・マネジメント』晃洋書房 / 『企業社会と会社人間』晃洋書房 / 『企業は倫理的になれるのか』晃洋書房 / 『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房 / 『道徳的主体としての現代企業』晃洋書房 / 『ロシア経営学の新潮流』晃洋書房 / 『なぜ企業に倫理を問えるのか』萌書房 / 『賃金と働き方』晃洋書房 他

人的資源管理とイデオロギー

ー サミ・イタニ『HRMのイデオロギー進化』を読み解く ー

2019 年 6 月 15 日発行

著 者 宮坂 純一

発行者 宮坂 純一

発行所 奈良マネジメント研究オフィス

〒 630-0223 奈良県生駒市小瀬町 720-22 <http://juka11.net/>

© Jun'ichi MIYASAKA 2019 JUKAS2302261

ISBN978-4-9910836-1-7