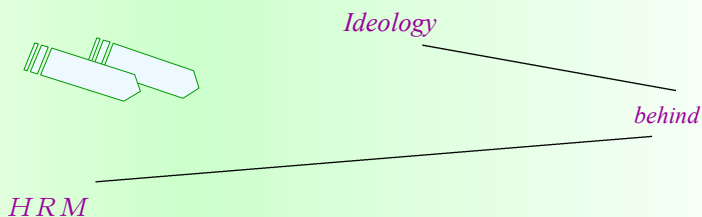


「クリティカル・マネジメント・スタディズ」研究シリーズ

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、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 Nicolaas 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って、「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作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作りだすこと」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たとしたら、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、科学の形態で根拠

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スト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的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デ、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、ネオリベラ尔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(論者ごとによりかなり相違し)大きな幅があるが、「SHRMの出現はHRMへの焦点の合わせ方を大きく変え、ヒトの管理の発達にとって理論的にも実践的にも画期」(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」（ボ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。