

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の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依拠して執筆され、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》

党派利害の普遍化

第1番目の（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、この時期にはほとんど存在していなかった。株主や経営者の党派利害は九分通り（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変わ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に誰を誘おうかと思い巡らし始めるのだ。“スーズ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）の党派的利益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であるとする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 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	速度	強い
主要テー マ／論調	・ 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	・ 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	・ 経営者は「成功倫 理」を実現した個 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	・ 理論の厳密さや実 証主義的な分析に 欠ける：実践に焦 点を含わせる ・ 古典的な研究に對 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	・ 全体としていえば、 マネジリズム ・ 経営者の利害が道 徳的に肯定される ・ 企業ハイアラーキ ーや形式的な命令運 動が理想化される

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。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》

党派の利害の普遍化 / 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、党派の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、情報の間違った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ちろんのこと、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、男性はファイ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はなく、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った人々はY理論や目標管理は決して“ソフト”ではなかっ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、レッ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

ブ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の短期間の闘い				
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 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
主要アー 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 的戦場である ・ 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、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ないものであ

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》

党派の利害の普遍化

党派の利害の普遍化は、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るか ― 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付着さ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、経営者主義的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年に入ってから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 Acquisitions”））。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こと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、「“懷疑的志向型”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」。

党派の目標の規範的理想化

1978 ～ 1988 年は党派の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”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ー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、HMR 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、「HMR 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	適度	強い	強い	強い	適度
主要テー マ／論調	・ 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	・ 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 ・ 社会的分極化は存在しない	・ 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 ・ 人的資源機能がデフレライジングされる	・ 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	・ 全体として、マネジリアリズム ・ 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カル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、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も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」。更に事例を挙げれば、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す他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し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 — これがイタニの解説である。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ったために、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った従業員のために、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る誠実な、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る行動、(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ものであり、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った。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.Tzafrir, “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（グローバリゼーション、情報の流れ、消費者の期待、テクノロジー）高くなるとき、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、たとえ関心があつたとしても、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、従業員のモラル、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) の質的なもつともら

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は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

党派的目标の規範的理想化は、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 (MS V) 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「パーマネント・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

	H R Mの実態		H R Mの研究		
時 期	1994 年 ～ 2001 年 - 制度的な勝利を手に入れたH R M				
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 に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	・従業員に忠誠心や インセンティ ー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	・対立を調整するの がH R M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	・H R Mと業績の関 連やH R Mの戦略的 役割がナチュラライ 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	・H R Mと業績の関 連が道具化される ・H R M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	・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、ダイバーシティー、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》

党派の利害の普遍化

この時代には、イタニの分析によれば、党派の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」。

党派の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ェ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なっている。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) 対立が同時的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。しかしいかに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の組織的重要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)関わっていたが、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 Recontextualization 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ま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ったにすぎない」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）のようにも聞こえなくなった。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、そ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いる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い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

	H R M の実態		H R M 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	適度	適度	強い
主要テーマ ／論調	・ H R M 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 H R M 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	・ ノンワークが重要 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	・ 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	・ 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	・ 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