

## 第5章

# HRMの背後には どのようなイデオロギーが隠されているのか

### 第1節 検出されたイデオロギー

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

図表 5-1

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

◎：強い／○：適度／△：弱い／×：存在しない

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

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

## 第 2 節 ファインディングを読み解く

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

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

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

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

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

第1に、経営者と労働者の間には「生まれつき」違いがあること、

第2に、競争が絶えず増加しているという「事実」、

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



## 第6章

サミ・イタニ

### 『HRMのイデオロギー進化』の意義

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

#### 第1節 理論的貢献について

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

## 第2節 実践的な貢献について

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

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

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

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

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

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

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

## あとがき

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

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

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

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

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

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

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

*Management*,17-1, 1991

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Comparative Perspective*, University of Chicago, 1994
- Hofstede,G., *Culture's Consequences:International Difference in Work-related Values*, Sage, 1980
- Honneth,A., “Recognition as Ideology” in van den Brink,B. & Owen,D.(eds.) ,*Recognition and Power : Axel Honneth and the Tradition of Critical Social Theory*, Cambridge University Press, 2004
- Jacoby,S.M., *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia University Press, 1985
- Janssens,M.& Steyaert,C., “The Inhuman Space of HRM: Sensing the Subject” , *Organizations*, 6-2, 2009
- Kaufmann,B., “The Development of HRM” in Boxall,P.,Purcell,P.& Wrigh,P.(eds.) , *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, 2007
- Keenoy,T., “Human resource management:Rhetoric,reality and contradiction” in Story,J.(ed.) , *New perspectives on human resource management*.Rouledge, 1990
- Legge,K.,*Human Resource Management Rhetorics and Realities*,Macmilan, 1995
- Nair.N.&Vohra,N., “The concept of alienation:Towards conceptual clarity” , *International Journal of Organizational Analysis*, 20-1, 2012.
- Schneirov,R., Shelton Stromquist,S. & Salvatore,N.(eds.) ,*The Pullman Strike and the Crisis of the 1890s: Essays on Labor and Politics*,University of Illinois Press, 1999
- Seeck,H., *Johtamisopit Suomessa (Management Studies in Finland)*,Gaudeamus, 2008
- Seeck,H.& Parzefall, M., “From HRM to psychological contracting - the case of Finnish mobile content producing companies, *International Journal of Human Resource Management*” , 21-15, 2010
- Seeck,H.&A.Laakso,A., “Adoption of Managerial Ideologies in Finnish Academic Management Education 1960--2007” ,*Management & Organizational History*,5-1,2010

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

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

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



ウル (Sarah Soule) スタンフォード・ビジネス・スクール)

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

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

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

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

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

## 著者略歴

宮坂 純一（みやさか じゅんいち）

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

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

## 人的資源管理とイデオロギー

ー サミ・イタニ『HRMのイデオロギー進化』を読み解く ー

2019 年 6 月 15 日発行

著 者 宮坂 純一

発行者 宮坂 純一

発行所 奈良マネジメント研究オフィス

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

© Jun'ichi MIYASAKA 2019 JUKAS2302261

ISBN978-4-9910836-1-7