

「クリティカル・マネジメント・スタディーズ」研究シリーズ

宮坂純一 著

---

# 「シャットダウン・ザ・ビジネススクール」 論争

---

世界のマネジメント研究者は  
何を考えているのか

*On the Debates over “Shut  
Down the Business School”*

---

奈良マネジメント研究オフィス



「クリティカル・マネジメント・スタディーズ」研究シリーズ

宮坂純一 著

---

# 「シャットダウン・ザ・ビジネススクール」 論争

---

世界のマネジメント研究者は  
何を考えているのか

*On the Debates over “Shut  
Down the Business School”*

---

奈良マネジメント研究オフィス



# 「シャットダウン・ザ・ビジネススクール」論争

## 目次

序章 解題に代えて - イギリスのビジネススクール事情	---	001
-----------------------------	-----	-----

### 第1部 論争の流れ

第1章 パーカー『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』の概要	---	021
第1節 第1章概要：ビジネススクールでなにが起こっているのか	---	023
第2節 第2章概要：資本主義を教える	---	026
第3節 第3章概要：マネジメントのどこが駄目なのか	---	031
第4節 第4章概要：ビジネススクールのどこが駄目なのか	---	047
第5節 第5章概要：ビジネススクールと大学	---	054
第6節 第6章概要：“マネジメント”とはいったいなになんだ	---	064
第7節 第7章概要：オーガナイズングスクール	---	073
第8節 第8章概要：オーガナイズングのポリティックス	---	086
第9節 第9章概要：学生はなにを欲しているのか	---	099
第10節 第10章概要：明日のビジネススクール	---	112
第2章 パーカー提案の反響	---	121
第1節 パーカー vs. スターキー	---	121
第2節 ビジネススクールのシャットダウンか、再構築か、それとも移転・ 立て直しか	---	132

第3章	存在意義が問われているビジネススクール	
	－ 「ビジネススクールシャットダウン」論争の背景 －	--- 169
第1節	ビジネススクールの終焉？ アメリカの経験が示唆していること	--- 169
第2節	アメリカの経験から見えてきたビジネススクールの将来	--- 181
第2部    ビジネススクールの将来構想		
第4章	実践主導型ビジネススクール	--- 195
第1節	科学的モデル	--- 197
第2節	プロフェッショナルモデル	--- 202
第5章	アゴラ型ビジネススクール	--- 207
第1節	アゴラ型ビジネススクールの提唱	--- 207
第2節	知識生産様式のシフトとアゴラ型ビジネススクール	--- 215
第6章	クリティカル型ビジネススクール	--- 239
第1節	クリティカル型ビジネススクール構想	--- 239
第2節	社会実験としてのクリティカル・マネジメントスクール	
	－ プロヴィンシャル・マネジメントスクールの軌跡 －	--- 253
第7章	パブリックインタレスト型ビジネススクール	--- 267
第1節	先行モデルの検討	--- 267
第2節	パブリックインタレストモデルの精緻化	--- 275
第3節	暫定的な結論	--- 284
第8章	パブリックバリュー型ビジネススクール	--- 289
第1節	あらたなビジネススクール構想の思考回路	--- 292
第2節	パブリックバリュー型ビジネススクールへの転換に向けた歩み	--- 297
第3節	ウェイセットとウェイファインディングの経験から学ぶひとつの 総括	--- 319

小 括 --- 335

第 3 部

結 章 --- 341



# 「シャットダウン・ザ・ビジネススクール」 論争

On the Debates over “Shut Down the Business School”

## 序章

# イギリスのビジネススクール事情 － 解題に代えて －

本書は 2018 年に出版されたマーティン・パーカー著『シャットダウン・ザ・ビジネススクール。マネジメント教育はなぜ駄目なのか』（Parker, M., *Shut Down the Business School: What's Wrong with Management Education*）<sup>1)</sup>が（主としてイギリスのマネジメント学界を中心とした）マネジメント研究者のなかでどのように読まれたのか、その経緯そして背景を整理したものである。

パーカーは「クリティカル・マネジメント・スタディーズ」を代表する研究者としてこれまでもマネジメントを批判的に研究し数多くの著作を公表してきたが、今回の著作は今までも増して注目され、書評も数多く寄せられている。そのタイトルが「衝撃的な」命名になっていることも、多分に、多くの関心が集まったひとつの理由でもあろう。

しかし、何故に、そのような「衝撃的な」タイトルがつけられたのであろうか？ 本書の関心もそこにあり、本書は、世界のマネジメント研究者はマネジメントをどのように理解しているのかを知りたいという問題意識のもとで進められている筆者の作業の一環として、繰り返すが、それらの書評（論文）を中心に幾つかの資料を本書なりに読み解き整理したものである。

但し、パーカーの新著にそのような「衝撃的な」タイトルがつけられた理由を知るためには、イギリスのビジネススクール事情に関してそれなりの知識を

持っておくことが便利だろうと考えたので、ひとつの資料の紹介から始めることにする。

\* \* \*

ロンドン・ビジネススクールで、2002年に、イギリスのマネジメント研究の水準を高めるために、アン・ジギスメント・ハフ（Huff,A.）<sup>(2)</sup>を創設ディレクター（Founding Director）として「アドバンストマネジメント研究所」（Advanced Institute of Management Research（AIM））が立ち上げられた。

この AIM は当初ロンドン・ビジネススクールそしてその後はウォーリック・ビジネススクールなど幾つかの研究機関に拠点を移しながら活動を続け、2015年に閉鎖されているが、その期間中、主要課題として<sup>(3)</sup>、

- （1）イギリスの国際競争力を強化する行動を特定するための調査を実施すること、
- （2）マネジメントに関するイギリスの研究の質と国際的地位を高めること、
- （3）イギリスのマネジメント研究の研究拠点の規模とキャパシティを拡大すること、
- （4）イギリス内外の実践者や研究者たちとマネジメント知識の共同生産者として関わること、

を掲げ、資金援助を含めイギリスのマネジメント研究を支援してきた。

そのような事業の一環として、2005年12月13日に、「経済社会研究評議会」（the Economic and Social Research Council : ESRC）の「ビジネス知識進化プログラム」（Evolution of Business Knowledge（EBK）Programme）との共同主催という形で、開催されたのが「マネジメント研究フォーラム」であり、その報告書の要旨が2006年に公開されている<sup>(4)</sup>。

報告書は、イギリスのビジネススクールの将来の方向性に直接関わる人々、特にビジネススクールのディーン（長）（Dean）や上級管理職、その諮問委員会、大学の副総長（vice-chancellor）などを対象としたものであり、そこには、

イギリスのビジネススクールの歴史及び課題が簡潔にまとめられている。

以下、「フォーラム報告書要旨」の記述内容を引用する形で、イギリスのビジネススクールの歴史と課題を紹介する。そのまま引用する場合には「 」書きにしているが、それ以外でも、特に断らない限り、「フォーラム報告書要旨」からの引用である。

## イギリスにおけるビジネススクール発展小史

マネジメント教育の問題が真剣に取り組むべき(serious)課題としてイギリスで認識されるようになったのは1940年代になってからであり、その背景には、戦争初期の生産性向上の必要性にイギリス産業界が対応しきれなかったという事情があった。戦後まもなく、労働党政府は、イギリスのマネジメントの専門性と効率性を向上させるために、協調的な政策に転じ、1948年には、イギリスマネジメント協会(BIM)が設立され、マネジメント教育問題を特に検討するために(リンダル・アーウィック(Urwick,L)を議長とする)委員会が設置された。アーウィックは、実務に携わるマネジャーが定時制で(a part time basis)5年間学び取得できる新しい学位(ディプロマ; diploma)を創設することを提言した。政府はこの提案を支持し、1946年には、民間資金による行政職員大学(Administrative Staff College)(ASC)がヘンリーに設立され、正式なマネジメント教育の発展が勢いを増し始めたかのようにみえた。そして1950年代には、イギリスのマネジメント教育の質を向上させるために、アメリカのイニシアティブによって、マーシャル・プランの一環として幾つかの措置が講じられ、さらなる弾みがつけられた。

しかし、アーウィックや欧州生産性機構(EPA)のような機関の努力にもかかわらず、イギリス企業は教育資格の価値に対して深い懐疑心を抱いていた。イギリスの大学では、マネジメントは学術的な研究の対象として不適切な分野であると見做され続けてきた経緯があり、1950年代半ばにケンブリッジ大学にマネジメント講座を設置させるときにも十分な寄付金が集まらなかった。1940

年代にイギリスのマネジャーの訓練と教育を改善しようとする機運が生まれることは生まれたが、1950年代にはそれは明らかに失速してしまったのである。「イギリスのハーバード」を創設するという野望が叫ばれていたが、それは夢物語（pipe-dream）にすぎなかったのだ。

そして、1960年代に、ビジネス教育の推進に向けた第2波が起こった。このときもまたイギリスマネジメントの失敗を正したいという思いが動機となっていたが、1960年代の動きは1950年代とは異なるものであった。というのは、そのような懸念が政府（Whitehal）内にとどまることなく、イギリスの経済衰退に対するより幅広い国民の認識の一部を形成するに至り、急速な技術革新がもたらした新たな機会と課題に対応できるのは十分に教育を受けた技術的に有能なマネジメントだけであるという考え方が一般的に広がったのが1960年代だったからである。

このような流れを背景に、ビジネス教育の重要性が叫ばれ、1960年代初頭に発表された一連の報告書では、少なくとも1校のビジネススクールを設立することが主張されたが、しかしながら、そのようなスクールをどこに設置し、具体的に何を行うべきかについては、ほとんど合意が得られていなかった。

その経緯を振り返り具体的に確認すると、国家経済開発評議会（NEDC）は、「ハーバード・ビジネススクールやマサチューセッツ工科大学の産業経営学部のような」質の高い教育機関を少なくとも1校設立することを推奨し、イギリスの高等教育に関するロビンス報告書（Robbins report）は、2つのメジャー大学院ビジネススクールを設立するよう求めている。また、他の利益団体もこの議論に参加した。サヴォイ・グループ（Savoy group）は、産業界が大学以外の場所に独自のマネジメント教育機関を設立することを求め、自動車メーカーのルートス卿（Lord Rootes）は、自らが創設に関わったウォーリック大学にビジネス教育の中心地となる新しい学校を設立するよう主張した。結局、フランクス卿（Lord Franks）が仲介役となって、今後の方向性を探ることになり、フランクス報告書は、ロンドンとマンチェスターに2つの新しいビジネススクールを設立することを提案した。このビジネススクールは大学内に設置される

が、大学からある程度の独立性を保ち、官民が共同で資金を提供するものであった。これは大学と企業のパートナーシップとして構想されたものであったが、但し、そのようなパートナーシップを維持することは困難である、と当初から考えられていた。実際に、フランクス自身が「学界に対する産業界の無知と疑念に深く打ちのめされた」ことを認めているが、それでも、質の高い職員や学生を集めるための知的信頼性を確保するためには、ビジネススクールは大学と連携する必要がある、と考えていたのである。

ロンドンとマンチェスターのビジネススクールは、フランクスが推奨したように、1960年代半ばに設立された。2つのビジネススクールは既存の大学と連携していたが、イギリスの大企業から多額の寄付金が提供され、資金も提供された。これらのビジネススクールはイギリスのマネジメント改善を第一の目的とし、学術的な研究や知識の追求よりも、実用的なツールの提供に重点を置いたものであった。これは、イギリスの大学ではビジネス教育が拡大するなかで（アカデミックな知識はあるが）産業界での直接的な経験が比較的乏しい人々が教鞭をとるようになり、マネジメントは学問分野として発展したが、より広いビジネス社会との関連が希薄であったために、不満の声が上がっていたことを配慮した結果であり、そのために、これらのビジネススクールは、アメリカのシステムを手本に、ケーススタディの手法で教える大学院 MBA の学位に重点を置いていた。また、ファイナンスと会計の科目が生産を扱う科目をはるかに上回っていたも特徴のひとつであった。

イギリスでは、1970年代初頭に、37の大学、45のポリテクニク（poly-technic）、5つの独立系カレッジ、約150のテクニカル・カレッジにおいて、それぞれの形態でマネジメント教育が行われていた。この段階ではビジネススクールの数はまだ比較的少なかったが、何らかの形で大学院のマネジメント・プログラムを受講する学生の数は1950年代の200人未満に比べると2,000人を優に超えるまでに増加している。このような1960年代に進んだ拡大傾向は1970年代には維持されなかったが、1980年代初頭には、イギリスの大学でMBAを取得できるビジネススクールやマネジメント学部は28校になった。ま

た、フルタイムの大学院生の数は1972/73年の約1,355人から1982/83年には約1,530人に増加している。

ちなみに、別の資料に拠れば、「イギリスのビジネススクールはそのほぼすべてが主に公的財源 (purse) によって運営されている大学内に設置されている」<sup>(5)</sup>。

このように見てくると、「報告書」でも指摘されているように、イギリスにおけるビジネス教育の成長は、1960年代半ばに最初のビジネススクールが設立され、その後、持続的な成長が続く、というような滑らかな直線的経路を辿ってきたわけではないことがわかる。1970年代は、成長期というよりもむしろビジネス研究がイギリスの多くの大学で足場を固めた強化 (consolidation) 期であり、そしてそのような流れのなかで、マネジメントはアカデミーの一環としてその地位を確立し研究されるようになったのであった。また、学生に眼を向けると、経験豊富な社会人 (マネジャー) よりも、大学を卒業してすぐの学部生が院生として入学し MBA プログラムに参加するすることが次第に多くなっていった。このことは、但し、「(1960年代初頭にフランクスらが掲げた) ビジネススクールは企業と大学の共同事業であるべきだという構想が実現されなかった」ことを意味している。

イギリスにおけるビジネススクールの (上記のような) 展開をどのように理解すれば良いのであろうか? 例えば、「報告書」では、論者の中には、ビジネススクールは事実上大学に「取り込まれ」てしまった、と主張する者もいる、と記載されている。彼らは、マネジメント・スタディーズが学問分野に転化し、ビジネス教育は主としてマネジメント能力を向上させそしてひいてはイギリス経済のパフォーマンスを向上させる手段として機能すべきであるという当初の意図がほとんど忘れられてしまった、と主張している。

このことに関連して「報告書」のなかで注目されているのは「マンチェスター・ビジネススクール (MBS) ストーリー」として知られる現実である。

MBS は、その収入の半分を（基本的に、現役のマネジャー向けの社会人（post-experience）コースを提供することによって）ビジネスから得るべきであるという原則を守り続けていたビジネススクールである。MBS は、このバランスを維持するために、そしてまた 1970 年代には、迫り来る財政危機を回避するために、研究者（academic）と特定企業のマネジャーが共同で特定のビジネス問題に取り組むコースの開発に資源を集中させた。これは共同開発活動（Joint development activity : JDA）と呼ばれた。このコースは企業の顧客から好評を博し、MBS の重要な「金のなる木」（cash cow）となった。しかし、このコースはスタッフにとっては時間のかかるものであり、また、MBS の財務状況を改善するのに役立ったが、研究費の水準が大幅に下がり、研究助手の数が削減され、そのために、1983 年には、MBS で行われている研究の学術的信頼性に対する懸念が高まり、ビジネススクールのトップが解任されるという事態がうまれた。そして、MBS では、その後任に就いたトップのもとで、学術研究に再び注目するという戦略がとられることになった。

また、ビジネススクール以外のマネジメント教育に眼を転じると、ポリテクニクはアカデミックな大学とは一線を画した実践的な志向を持つ職業訓練コースを提供するために設立されたものであり、ポリテクニクで提供されるマネジメント教育は、伝統的な大学で提供される教育よりも、フランスの提案の本来の目的に沿ったものであった。ポリテクニクは、1960 年代の設立当初からマネジメント関連の資格を提供し、1980 年代には、多くのポリテクニクが独自のビジネススクールを設立している。これらの機関は、1992 年に“大学”として認定された — イギリスでは、1992 年以降に高等教育法に拠って大学の地位を与えられた機関は、“1992 年以前”の大学と対比され、“新しい大学”と呼ばれている。元ポリテクニクは 1992 年以降に大学の地位を与えられた機関の代表的な存在である（宮坂挿入） — が、従来の“1992 年以前”の大学よりもマネジャーの実践的なニーズに対応するのに適していた。このことは 1980 年代後半から 1990 年代前半にかけて行われた調査によっても裏付けられている。その調査では、新しい大学では研究よりも教育の優先順位

が高かっただけでなく、研究の質でも両者は異なり、新しい大学では古い大学よりも実用的なニーズを満たすことに焦点を当てた研究が重要視され、他方で、それ自体のための知識の追求は、新しい大学よりも古い大学でより積極的に取り組まれていた。調査に携わった人たちは、旧来の大学のビジネススクールがアカデミックな関心に“取り込まれ”本来の機能を果たせなかったのに対して、ポリテクニック（あるいは新大学）のなかに新たに設立されたスクールはフランクスらが 1960 年代に想定していたものに近いものを提供している、と論じている。彼らが懸念していたことは、1990 年代に大学として認定された新しい大学のビジネススクールがアカデミック・ドリフト（academic drift）（役に立つはずの知識がなにごしかの科学的知識の体系とより緊密に統合され実践との密接な関係を徐々に失っていくこと - 宮坂挿入）の影響を受けやすくなることであった。但し、1992 年の新大学設立から約 10 年半が経過した時点で言えば、「報告書」では、アカデミック・ドリフトはビジネススクールの分野全体が抱える問題ではないように思われる、と総括されている。

## ビジネススクールが抱える諸問題

2006 年現在、イギリスには 100 校以上のビジネススクールがあるが、5 年ごとに実施される「研究評価ランク付け」(Research Assessment Exercise : RAE) で最高及び準最高ランクに格付け評価されたのは 16 校だけであった。「報告書」の読み方に従えば、多くのビジネススクールは国際的に認知された研究をうみだすことをほとんどあるいはまったく真剣に目指さず、教育機関として機能し続けている。ビジネススクールで教鞭をとるために採用されたスタッフの中には伝統的なアカデミックの定義に当てはまらない人も大勢存在し、最近の資料によれば、ビジネススクールの新教員のうち、博士課程から直接採用された者は半数以下であり、残りの者のうち、少なくとも半数は教育部門ではなく、産業界の役職から採用されている。

とは言え、「報告書」は、他方で、ビジネススクールは極めて多様である、

との認識のもとで — その立ち位置が言わせていると推定されるがかなり「総花的な」（宮坂挿入） — 総括をおこなっている。

多少繰り返すことになるが紹介すると、「1960年代にはビジネス・スタディーズを望ましいと考える者はほとんどいなかったが、それは確立した学問分野となり、イギリスのハーバードと呼べるビジネススクールは存在しないものの、質の高い研究を行い、MBA や社会人対象の教育プログラムを提供し、多くの留学生を惹きつけている数多くのビジネススクールが存在している。・・・しかし、マネジメントがイギリスの大学における学問分野として繁栄し、学部生や大学院生のレベルが高い、と総括できる中で、マネジメントパフォーマンスを向上させる必要性という当初の焦点は失われてしまったように思われる。ビジネススクールの中には高度な学術研究の創造に資源を集中させないところも多くみられ、そのようなビジネススクールは実務家に対する社会人教育のプロバイダーとしておおきな成功を収めている。イギリスのビジネススクールは、多様なエンドユーザーに対応して、さまざまな機能を持ち、それぞれが異なる方法で、異なるタイプの知識を創造してまた学術活動を展開している (disseminate)、と考えることができる」、と。

しかし、このような多様性を反映して、ビジネススクールには多くの（相矛盾することもある）批判が寄せられていることも十分に認識されている。例えば、「報告書」には、ランダムではあるが、以下のような事項が列挙されている。

- ・ ビジネススクールの研究はあまりにも抽象的であり、実務家のニーズとは無関係である。
- 
- ・ ビジネススクールの研究は社会科学の方法論的な厳密さに基づいたものではなく、とりとめのない推論的な (discursive) ものにおわっている。

- ビジネススクールの授業は理論的すぎて、マネジャーが実際に直面する問題に十分に焦点を当てていない。
- 

- ビジネススクールの授業はあまりにも「カスタマー中心」であり、またビジネス界と十分に距離を取っているわけではなく、ビジネスの実務に対する批判も十分におこなわれていない。

- MBA や、そして一般的に、ビジネススクールの学位は、リーダーシップという資質を備えたバランス感覚に優れた (rounded) マネジャーをうみだしていない。学生は既成のマネジメント理論や実践に従うことだけを教えられ、それに対して疑問を投げかけたり、それ以上のことをしたりすることはできない。
- 

- MBA は、いまや (そして長い間)、キャリアアップやより大きな収入を得るためのパスポートと見なされている (きた)。

- ビジネス教育は実務家であるマネジャーにほとんど影響を与えず、ビジネスパフォーマンスを向上させることに失敗している。
- 

- ビジネススクールは近年の企業不祥事の責任の一端を担っており、それ故に企業業績に悪影響を及ぼしている。

#### 【注釈】

MBA の卒業生は「偏った頭脳、冷たい心、縮んだ魂を持つ生きもの」(critters with lopsided brains, icy hearts, and shrunken souls) <sup>(6)</sup>である、と言われている。

- ビジネススクールが多すぎる。マネジメントの学位を取得したものの多くはその学問から大きな利益を得ることはできないだろう。

- ・ビジネススクールの数が足りない。イギリス企業はマネジャーたちが必要とするトレーニングや教育の提供を大学セクターに頼ることはできないのだ。

**【注釈】**

産業界にはビジネススクールの提供するサービスに不満があり、マネジメント・トレーニングを社内で行うことを選択する傾向がみられ、実際に、企業内大学という競争相手が出現している。

イギリスのビジネススクールの歴史（流れ）については、「報告書」以外にも幾つかの視点からの整理が可能であり、したがって、現在の状況はさまざまな立場から評価されるであろう。これまでの行論で紹介してきた歴史及び批判はそのひとつの事例であり、「報告書」は、あきらかに、マネジメントする人たちの立場に沿ってまとめられ公開されたもの（いわば「主流派」）であり、ビジネススクールを「批判」する研究者が存在することも十分に意識して書かれている。例えば、つぎのような記述はそれを物語っている文章になっている。

ちなみに、これらの（ビジネススクールには多くの批判が寄せられている、という）記述は、「イギリスは他の先進国に比べると、マネジャー教育に対するアプローチという点でアメリカ方式をよりポジティブに採用しそれに近づいている」ために、アメリカのビジネススクールに対する「批判の多くはイギリスにも十分当てはまる」との基本的な認識のもとで、生まれたものである。

イギリスのビジネススクールは、「例えば、学生数の変動とそれに伴う学費収入、研究熱心な教職員の確保と定着の難しさ、一部のビジネススクールの学術的価値への懸念がみられることなどの諸課題に直面しながらも」、「学生を集め、収益を上げるという点で非常に成功しているが、その正統性については

常に繰り返し問われてきた」。「MBA の学位の価値や、マネジメントへの準備としての役割に疑問が投げかけられ、知識生産の場としてのビジネススクールの成長も疑問視され、研究成果が膨大になる一方で、マネジメント研究は実践との関連性を欠き、実務に影響を与えられないという批判を一蹴することが難しくなっている」。「ビジネススクールという組織に対するこのような批判はその経済的な存続がますます不透明になっている状況下でも生じ」、事態は複雑な様相を呈している。というのは、「学生数がかつてないほど増加した時期には、多くの大学がビジネススクールを“金のなる木”と見なし」ている、という言い回しに示されているように、そのような現実を批判すれば事足りたが、「大学が（最近の理系学部の閉鎖に見られるように）財政的にもまた学術的にも（Research Assessment Exercise (RAE) からも）圧力を掛けられている」現在、「需要の不確実性が高まれば」、実際に「特に、イギリスのビジネススクールでは、成長著しい中国やインドでビジネス教育の提供が拡大することで、有利な海外からの学生流入が危うくなることが懸念される」時代に突入しているために、「大学におけるビジネススクールの役割について改めて考え直す時期に入っている」。

\* \* \*

本書は、執筆者の意図では、冒頭で記したように、パーカーの著作『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』への書評（論文）などを読み解いて、イギリスのマネジメント研究者たちがビジネススクール（ビジネス教育ないしはマネジメント教育）そしてマネジメントをどのように理解し展望しているのかを考えるためひとつの資料として位置づけられる。

本書で取り上げる（パーカーを含む）論者の多くはクリティカル・マネジメント・スタディーズに所属する研究者であり、したがって、上の行論で紹介してきた主流派（と思われる）「報告書」とはマネジメント研究に対する立ち位置が異なっている。例えば、ビジネススクールの正当性をどこに求めるのか、

実務との関連性の有無に求めるのか、公共善の達成に求めるのか、等々についても、両者は違っているだろう。それがために、パーカーたちのビジネススクールの歴史観としてそのあり方についての認識からすれば、「報告書」の内容それ自体が批判的な対象になるような代物であろうし、本書の文脈では「場違い」のレポートかもしれない。しかしながら、そのような「障害」があるとしても、そこには、『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』のような著作が、何故に、現れたのか、そしてかなりの反響を呼んでいるのか、等々を理解するために必要な背景の一端が描かれていることも確かであろう。解題に代えて、「フォーラム報告書要旨」を紹介した所以である。

尚、下記の文献は「報告書」で参照されている資料である。

#### 資料一覧

Amdam, R. P., ed. (1996), *Management Education and Competitiveness: Europe, Japan and the United States*, London and New York.

Anthony, P. D. (1986), *The Foundation of Management*, Tavistock, London.

Beckett, F. (2004), Degrees of Gratitude, [www.education.guardian.co.uk](http://www.education.guardian.co.uk) (Accessed 10th April 2006).

Bennis, W. G. and O'Toole, J. (2005), "How Business Schools Lost Their Way", *Harvard Business Review*, May 2005.

Brown, R. B., McCartney, S. and Clowes, J. (1996), "Do they mean business? An investigation of the purpose of the 'new university' business schools in Britain", in R. P. Amdam, ed., *Management Education and Competitiveness: Europe, Japan and the United States*, Routledge, London and New York.

Chia, R. (1996), "Teaching Paradigm Shift in Management Education: University Business Schools and the Entrepreneurial Imagination", *Journal of Management Studies*, 33(4),

Council for Excellence in Management and Leadership (2002), "The Contribution of the UK Business Schools to Developing Managers and Leaders: Report of the Business Schools Advisory Group", CEML, London.

- Craig, R. J., Clarke, F. L. and Amernic, A. H. (1999). "Scholarship in University Business Schools, Accounting", *Auditing and Accountability Journal*, 12(5),
- Dearlove, D. (2004), Time is Right to get into Top Schools. [www.timesonline.co.uk](http://www.timesonline.co.uk) (Accessed 28th December 2005).
- Department of Employment (1971), *Survey on Management Training and Development*, HMSO, London.
- Engwall, L. and Zamagni, V., eds. (1998), *Management Education in Historical Perspective*, Manchester University Press, Manchester, UK.
- Ghoshal, S. (2005), "Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning and Education*, 4(1),
- Gourvish, T. and Tiratsoo, N., eds. (1998), *Missionaries and Managers: American influences on European management education, 1945-60*, Manchester University Press, Manchester, UK.
- Graduate Management Advisory Council (2004), Application trends survey. [www.gmac.com](http://www.gmac.com) (Accessed 28th December 2004).
- Griffiths, B. and Murray, H. (1985), *Whose Business? An analysis of the failure of British business schools and a radical proposal for their privatisation*, Institute of Economic Affairs, London.
- HEFCE (2005), Review of the teaching funding method. [www.hefce.ac.uk](http://www.hefce.ac.uk) (Accessed 3rd January 2006).
- Johnson, G. (1995), "Virtual Irrelevance or Virtuous Circle", *British Academy of Management Newsletter*.
- Keeble, S. P. (1991), *The Ability to Manage: A Study of British Management, 1890-1990*, Manchester University Press, Manchester, UK.
- Leavitt, H. J. (1989), "Educating Our MBAs: On Teaching What We Haven't Taught", *California Management Review*, 31, 3,
- Locke, R. (1989), *Management and Higher Education since 1940: The Influence of America and Japan on West Germany, Great Britain, and France*, Cambridge Uni-

- versity Press, Cambridge, UK.
- Locke, R. (1996), *The Collapse of American Management Mystique*, Oxford University Press, Oxford, UK.
- Locke, R. (1998), “Mistaking a historical phenomenon for a functional one: postwar management education reconsidered”, in L. Engwall and V. Zamagni, *Management Education in Historical Perspective*, Manchester University Press, Manchester, UK.
- McGlade, J. (1998), “The big push: the export of American business education to Western Europe after the Second World War”, in L. Engwall and V. Zamagni, eds., *Management Education in Historical Perspective*, Manchester University Press, Manchester, UK.
- Mintzberg, H. (2004), *Managers not MBAs*, Pearson Education, London.
- Mintzberg, H., Simons, R. and Basu, K. (2002), “Beyond Selfishness”, *MIT Sloan Management Review*, 44, 1,
- National Economic Development Office (1970), *Management Education in the 1970s: Growth and Issues*, HMSO, London.
- National Economic Development Office (1972), *The Training of British Managers: A Study of Need and Demand*, HMSO, London.
- Pearce, J. (2005), Presentation at ‘The Future of Business Schools’ forum, Warwick University, 13th December.
- Pettigrew, A. M., “The Character and Significance of Management Research on the Public Services”, *Academy of Management Review*, forthcoming.
- Pfeffer, J. and Fong, C. T. (2002), “The End of Business Schools? Less Success than Meets the Eye”, *Academy of Management Learning and Education*, 1, 1,
- RAE 2008 (2006), Panel criteria and working methods. [www.rae.ac.uk](http://www.rae.ac.uk) (Accessed 3rd January 2006).
- Slack, J. and Francis, A. (2005), “The Challenges for Business Schools: A Report from the National Forum of Employers and Business School Deans”, presentation given at EBK/AIM forum, Warwick Business School, 13 December 2005.

Spender, J. C. (2000). *Underlying Antinomies and Perpetuated Problems: An Historical View of the Challenges Confronting Business Schools Today*, New York Institute of Technology, New York.

Tiratsoo, N. (1998a), “‘What you need is a Harvard.’ The American influence on British management education”, in T. Gourvish and N. Tiratsoo, eds., *Missionaries and Managers: American Influences on European management education, 1945-60*, Manchester University Press, Manchester, UK.

Tiratsoo, N. (1998b), “Management education in post-war Britain”, in L. Engwall and V. Zamagni, *Management Education in Historical Perspective*, Manchester University Press, Manchester, UK.

Tiratsoo, N., Edwards, R. and Wilson, J. (2003), “Shaping the Content of Business Education in Great Britain, 1945-1990: Production Engineers, Accountants and Shifting Definitions of Relevance”, in R. P. Amdam, R. Kvålshaugen and E. Larsen, eds., *Inside the Business Schools: The Content of European Business Education*, Abstrakt forlag, Oslo.

van Aken, J. E. (2004), “Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules”, *Journal of Management Studies*, 41(2),

Wilson, J. F. (1992), *The Manchester Experiment: A History of Manchester Business School, 1965-1990*, Paul Chapman, London.

Wilson, J. F. (1996), “Management Education in Britain: A compromise between culture and necessity”, in R. P. Amdam, ed., *Management Education and Competitiveness: Europe, Japan and the United States*, Routledge, London and New York

## 註記

(1) Parker, M., *Shut Down the Business School: What's Wrong with Management Education*, Pluto, 2018.

- (2) Anne Sigismund Huff に関しては、<http://cliresearch.org/prof-anne-sigismund-huff-phd/> 参照。アクセス日 2022/12/15 尚、本書で参照しているウェブ資料に関しては、2022 年 12 月 18 日前後にアクセス可能であることを確認しているため、逐一アクセス日を記載していない。
- (3) <https://www.ft.com/content/aa2254be-943b-11e5-bd82-c1fb87bef7af> 参照。また、AIM については <https://en-academic.com/dic.nsf/enwiki/11130277> 参照。
- (4) UK Business Schools: Historical Contexts and Future Scenarios Summary Report from anEBK/AIM Management Research Forum, Advanced Institute of Management Research , 2006  
[https://www.researchgate.net/publication/240616360\\_UK\\_Business\\_Schools\\_Historical\\_Contexts\\_and\\_Future\\_Scenarios\\_Summary\\_Report\\_from\\_an\\_EBKAIM\\_Management\\_Research\\_Forum](https://www.researchgate.net/publication/240616360_UK_Business_Schools_Historical_Contexts_and_Future_Scenarios_Summary_Report_from_an_EBKAIM_Management_Research_Forum)
- (5) Ferlie, E., McGivern, G. and De Moraes, A., “Developing a public interest school of management” , *British Journal of Management*, 21 (1), 2010, pp.560-561.  
[https://www.researchgate.net/publication/41816901\\_Developing\\_a\\_Public\\_Interest\\_School\\_of\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/41816901_Developing_a_Public_Interest_School_of_Management)
- (6) Leavitt, H. J., “Educating our MBAs: On teaching what we haven't taught” , *California Management Review*, 31 (3), 1989, p.39.



# 第1部

## 論争の流れ



## 第1章

# パーカー『シャットダウン・ザ・ ビジネススクール』の概要

パーカー『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』を巡ってマネジメント研究者のなかで交わされた見解の意味を十分に把握するためには、当該書の内容をあらかじめ知っておく必要がある。

『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』は、  
序

- 第1章 ビジネススクールでなにが起こっているのか
  - 第2章 資本主義を教える
  - 第3章 マネジメントのどこが駄目なのか
  - 第4章 ビジネススクールのどこが駄目なのか
  - 第5章 ビジネススクールと大学
  - 第6章 “マネジメント”とはいったいなになんだ
  - 第7章 オーガナイジングスクール
  - 第8章 オーガナイジングのポリティックス
  - 第9章 学生はなにを欲しているのか
  - 第10章 明日のビジネススクール
- から構成されている。

但し、内容的に見ると、『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』は、2

部構成になっている。第1章から第6章まではビジネススクールの現状が分析が示され（というかパーカーのいわば「不満」が書き連ねられ）、ビジネススクールとマネジメントの概念そのものが解体されている部分である。そしてこれに対して、第7章以降では「暗闇から連れ戻す」オルタナティブが模索され、ビジネススクールとは実質的に異なる「オーガナイズングスクール（組織化のためのスクール）」についてのパーカーのビジョンが整理されている。

以下、『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』を、本書の執筆者（宮坂）の個人的な関心に沿って、幾つかの文章の引用を交え－執筆者（パーカー）の（普段は行間から読み取るものであろう、皮肉にあふれた）本音が文字化されている箇所を丁寧に拾って－多少長くなるが、概略的に紹介する。

## 第1節 第1章概要：ビジネススクールでなにが起きているのか

今ではオックスフォード大学にさえもビジネススクールがあるように、現在ではイギリスのかなり多くの大学にビジネススクールが設置されているが、大学の長い歴史から見れば、ビジネススクールは最近の発明である。初期のビジネススクールはアメリカ系ではなくすべてヨーロッパ系であり、1855年にアントワープに設立されたアンヴェルス商科大学がその始まりであり、アメリカ初のビジネススクールは、通常、1883年に設立されたペンシルベニア大学のウォートン・スクールとされている。

パーカーは、この50年間に北半球のほとんどの大学に加わった最も重要なものはおそらくスコラ商業（スコラ・コマーチャ）（Schola Commercica）（ビジネススクール）であろう、との認識に立って、ビジネススクールは「ピカピカに輝く（shiny）建物」に収まっている、と可視化した後で、そこでは何が教えられているのか、と問い掛け、その実態の一端を描写している。

ビジネススクールは、自分たちの知識は世界を変えるものであり、それゆえ高価格で販売されるべきだという考え方を受け入れている。中世の神学を思わせる「ビジョン」と「ミッション」が掲げられ、そこには「この扉を開けたら何が見つかるか」が書かれている。「私たちのビジョンは明快である。すべての根底にあるのはアカデミックエクセレンスであり、そしてそれが社会に与えるインパクトである」、と。

私たちのビジョン

ヨーロッパを代表する大学発のビジネススクールとなること

私たちのミッション

- ・組織の運営やビジネスのあり方を変えるような、世界トップクラスの最先端研究を創造し、普及させること
- ・組織の規模にかかわらず、社会的責任を果たし、グローバルな視野で考えることのできる、世界トップレベルの創造的なリーダー・マネジャーを輩出すること
- ・学生や卒業生に生涯を通じて投資対効果をもたらすこと

パーカーの解釈に拠れば、これは、アカデミックエクセレンスがビジネススクールで行われるすべてのことを支える実践であると主張され、それが「社会にインパクトを与える」という考えで修飾されていること、したがって、重要なのはインパクトのあるアカデミックエクセレンスであり、ビジネススクールは思索的で象牙の塔的なものではないことを示唆している。そして、「ビジョン」によって、ヨーロッパの「大学発ビジネススクール」と競争し、この地域で最高のビジネススクールになり、「リーダー」と「マネジャー」を育成することが謳われ、彼らが、グローバルな規模で物事を考え、その結果、組織の指導やマネジメントを支援するためには、最新の世界最高水準の研究を必要としていること、最後に、この知識が投資として回収されることが語られている。つまり、お客さまはお金と時間をかけて知識を購入し、それがお客さまに還元される、というわけである。

このビジョンとミッションを、パーカーは、そこには、「知識と学生の関係について

の特別な理解」があり、「それらの学生が誰であるかについての独特な仮定」があり、「ビジネススクールが取引する市場について暗示」され、「研究がリーダーやマネジャーが世界に影響を与えるのに役立つとき、研究は優れている」と判断されることになる、と読み解いている。裏返して言えば、この文章は、「おそらくは、スクールは何をしないかについての一連の主張として読むことができるものであり、ビジネススクールは、本質的な善としての知識や実践を教えず、労働者や市民、活動家を教えず、他校と協力せず、労働者や市民、活動家が世界に影響を与えるのに役立つ研究を追求しないのだ。もし、そのような知識を求めるのであれば、他所へ行けばいいのである」。このような読み方が、パーカーの立場から言えば、ビジョンとミッションに「何らかの特徴的な意味を与える唯一の方法」である。

1881年、ウォートンがファイナンス・エコノミー・スクールの設立のために10万ドルを寄付したとき、彼は、スクールが保護主義を擁護するとともに、若い男性に近代ファイナンス&エコノミーの知識と技術を正しく教え、彼らがこれらの重要課題についてよく知り、妄想から解放されたうえで、信頼できる職場で巧みにかつ誠実に社会に貢献するか、私生活にとどまり、自らの問題を慎重に管理して健全なファイナンスモラルを維持するために役立てる（ファイナンスとエコノミーに関するあらゆる事柄について、教養を身につけるための手段を確立できる）ように訓練することを強く要求した。ここには、科学的な教育がビジネスの腐敗を防ぎ、残酷な内戦の後、団結を必要とする国家に奉仕するまっすぐな市民を生み出すという希望があり、道徳的なトーンがあったが、それはいまだここに消え去ったのか？パーカーの嘆息が伝わってくる一文である。

ビジネススクールに対しては、外部からの批判だけではなく、スクール内部からの批判も多く、これが注目すべき事態を生み出している。この10年間、特に北米では、これまでとは異なる種類の歴史が提示されている。それは成長という勝利の歴史ではなく、1970年代以降、初期のスクール（ウォートンなど）の市民としての美德や、後期のスクールの近代化する技術者としての野心が、金の流れに押し流されていった喪失の歴史である。これは、ビジネススクールがいかに広く社会科学や人文科学から孤立し、その代わりに新古典派経済学や行動心理学に屈していったかという物語として

語られ、あるいは、一連の道徳的願望が経営者（management）は株主価値の代理人に過ぎないという考え方に従属するようになった経緯を記録したものであり、あるいは、エビデンスに基づく政策を前提としたマネジメントが新自由主義経済学そしてあらゆるもののファイナンス化によってどのように破壊されるのかについて説明されている。その他、「果たされなかった約束」「失われた基盤」といった副題のついた著作のなかで、初期のアメリカのビジネススクールは、プロフェッショナルの育成、美徳の奨励、実務教育の場であった、という印象がまき散らされている。

しかし、いまは、パーカーの感触では、ノスタルジックに回顧している時期ではないのであり、「蔓延する悲劇的な凋落」に見舞われている現代のビジネススクールは「今を語る」ことを求めている。診断名はさまざまであるが、パーカーによれば、一般的には腐敗の話である。大学の学長やビジネススクールのディーンは金にもものを言わせ、教員は客の望むものを与え、研究者は誰も読まない雑誌に絵に描いた餅のような論文を書き、学生は金（あるいは親の金）と引き換えに資格を期待している。そして、ビジネススクールの卒業生のほとんどは、いずれにせよ、ハイレベルのマネジャーにはなれず、名もなきオフィス街でパーティションで小さく区切られた作業スペースで過ごす不安定な働き蟻として過ごすか、コールセンターで「壁を見つめるだけの」（wa-ll-eyed）サイボーグになるだけだ・・・というのが実態でもある。これらの批判は、決して、文学や社会学の教授、国家政策立案者、あるいは憤慨した反資本主義活動家からの苦情ではなく、ビジネススクールの内部関係者によって書かれた本の中に見られる意見であり、彼ら自身が、自分たちがやっていることに気まずさを感じ、嫌悪感さえ抱いているのが現実である。そしてビジネススクール批判は、「クリティカル・マネジメント・スタディーズ」（CMS）と呼ばれる分野で最も鮮明である。彼らは、数十年にわたって自分たちを養ってくれる手に噛みつき、時には、いまだ肉が残っているかと驚くほど執拗にそれをかじっている。

問題は、こうした内部関係者の反対意見がカーペットがほどよく敷かれた廊下で制度化されてしまったために、今や通常業務の日常的な対案と化し、目に留まることなく通り過ぎてしまっていることである。言い換えれば、ビジネススクールが提供する教育の問題点について、本や論文の中で静かに呻いたり、優しく揺さぶったり、大声

## 第1部 論争の流れ

で泣き叫んだりすることでキャリアが築かれているのだ。例えば、パーカー自身が *Against Management* や *Fucking Management* を執筆し刊行しているが、このことに関して、彼は、「率直に言って、私がこのようなことを許されたということは、この種の批判がどれほどの意味を持つのか」という疑問を提起するものであり、「あるいは雷雨の中の尻に過ぎないもの」ということを物語るものであり、「私が何を出版するかよりも、私が出版するという事実の方が重要なこと」になり、「その事実によって報われている」と正直に吐露している。

そしてつぎのような一文が続いている。「だから、私はこの本を書いたのだ」、と。「私は、ビジネススクールとそこで提供される教育について、私が間違っていると思うことを明確に述べると同時に、大学はどうあるべきかという、よくあるノスタルジックな決まり文句に流されないものを作ってみたかったし、私はまた、誰も読まないような記事を書きたくはなかったのだ。なぜならば、このような議論は、たいてい専門家の自己満足であり、ビジネススクールについて、またビジネススクールの中で何をすべきなのかについて何も語らないまま終わってしまっているからである」、と。

パーカーはビジネススクールのどこが問題だと考えているのか？ そのことがより正確に説明されているのが第2章である。ビジネススクールで実際に教えられていることは何なのか？

### 第2節 第2章概要：資本主義を教える

ビジネススクールでは何を教えているのか？ 講座の中身はどうなっているのだろうか。どんなスキルや知識を伝えているのだろうか。ある意味では、これは簡単な質問であり、コースの説明を見て、モジュール（科目）のタイトルを確認すれば済むことであるが、これだけではビジネススクールにおいて、本当は、いかなることが教えられているのかは分からないだろう、というのがパー

カーの言いたいことである。なぜならば、ビジネススクールでおこなわれている研究と教育がしばしば提供するメッセージは、資本主義は必然であり、資本主義を運営するためのファイナンス・法律技術は科学の一形態であるというものであり、このイデオロギーとテクノクラシーの組み合わせがビジネススクールを効果的かつ危険な機関にしているからである。

パーカーは「ビジネススクールのカリキュラムを生み出す主な区分」（ビジネスの構成要素）について言及している。そのなかでは、「人について知る」も注目され、その内容が批判的に語られている。

ビジネスをイメージするために必要な要素を、ヒト、カネ、モノ、技術などに分けて考えてみるのも一つの方法だろう。ヒトについては、「組織行動論」と呼ばれる科目で説明されることが多いが、この科目名には重要な修飾語がついている。この科目は、人々が組織の中でどのように行動するかを考えることを意図しており、組織とは、人々が従業員やマネジャーである公式的な仕事の組織を意味し、他の文脈については考慮していない。その暗黙の対象となっているのは、家族、街頭、友人、余暇など、公式的な組織の外で起こりうる行動とは対照的に、極めて特殊な行動なのであり、通常検討される組織はほとんど資本主義的企業であり、NPO、スポーツクラブ、慈善団体、労働者協同組合、合唱団などではない。つまり、組織行動の内容は「除外する」ことによって生み出されている。これは、ある主題領域の周囲に境界線を設ける必要性という点では、非常に理解しやすいものであるが、しかしながら、この排除が、資本主義企業の従業員としての人間のある種のモデルをも生み出している（賃金や法的契約によって、また、行動の時間や空間、そして行動の行為などを決定する権威関係によって、他の人間と結びついている人物が取り上げられている）ことはあまり指摘されていない。これは明らかに人間として非常に特殊なあり方であり、そのような文脈に関係しないとみなされる人間についての多くが排除されている。

この分離は、「組織的」という接頭辞で示され、人間について考える上で重要であろう多くのことが、消され、見えなくなり、あるいは無関係になることを意味している。家族、家庭、学校、余暇、社会階級、セクシュアリティ、国家、これらすべての活動

領域は、人々が仕事場でどのようなものであるかを説明する上で、日常的に重要であるとは考えられていないために、それらと関連した諸問題は組織行動を考える際の一部であるとは日常的に考えられず、教えられる人間像は、かなり奇妙なものに終始している。それは“合理的エゴイズム”として要約されるものである。

“合理的エゴイスト”は、経済学者がしばしばモデル化する“経済人”と完全に同じではないが、それに近いものであり、組織行動は、人がお金によってのみ動機づけられると想定しているわけではないが、それは人が動機づけられる方法の一つである、と極めて正しく理解されている。そして、お金以外にも、さまざまな関係や強度を持つニーズとして、人々が引き寄せられる引き寄せ役として、さまざまな用語が提案されている。例えば、“地位”“権力”“意味”などであり、これらはすべて、人間の個々の意思決定の目標として理解され、このことが人間を現金を求めるロボットと考えることを難しくし、様々な興味深い理論を生み出している。

合理的なエゴイストは、自分が最も望むものを選択する。つまり、自分の好みを計算し、それに従って行動を決定するのである。例えば、よりステータスのある仕事なら低賃金でも受け入れるし、より意味のない仕事なら昇給を求めやすいというように、欲望のバランスを取ることもある、と。要は、その時々利害を計算するという意味で合理的であり、自分の利益を最大化するために決断するという意味でエゴイスティックであるということである。最も有名なのは、アブラハム・マズロー (Maslow,A.) の“欲求の階層”で、高次の欲求に対応する前に低次の欲求が満たされなければならないことを示唆している。つまり、空腹であれば、表計算に集中することは難しいという訳である。

マズローの仕事は、より大きな人文主義的なプロジェクトの一つの要素であり、特に組織的なものを説明することを意図しておこなわれたものではないのであり、実際、マズローが“高次”の欲求を説明するために用いた用語や例(“愛”“帰属”“尊敬”“自己実現”)の多くは、労働組織の中だけで満たされるとは到底思えないものである。マズローの研究は、組織行動学の世界に入ったとき、実は合理的なエゴイストにとって意味のある形に落とし込まれ、その後、何世代もの学生にとってカリキュラムの定番となったと思われる。別の言い方をすれば、ビジネススクールの知識の対象として

想定される人物は、私たちの多くが知っている人物とはあまり似ていない、ということである。

パーカーは、組織における合理的なエゴイズム行動という考えは「狭いテーマ」である、と断じた後で、ビジネススクールのカリキュラムの他の部分について、世界中の大半のビジネススクールで行われている教育や研究のほとんどはこれら 11 のカテゴリーに分類されると言っている。この理解のもとで、説明しているが、その詳細な紹介はここでは省き、彼が、ビジネススクールのカリキュラムでは「資本主義が常識として隠されている」と指摘していることに触れておく。

ビジネススクールでおこなわれている研究そして教育は、それ自体無害なものであり、集合的に見れば、企業活動のあらゆる次元、すなわち、カネ、ヒト、技術、輸送、販売などをカバーしているように見えると思われるだろうが、問題が幾つかある。例えば、単純に、ビジネスとマネジメントのカリキュラムが、大学の他の分野と何ら変わりはなく、領域に分かれて、外部からの雑音を遮断しそれぞれの縄張りが嫉妬深く守られている（木を見て森を見ず）、というのもそのひとつであるが、重要なことは、市場マネジリアルな社会秩序のあり方の方向性が望ましいという強い意識がすべての領域に共通して存在していることである。

もちろん、「将来の課題に対応する」ために、ビジネスがより持続可能で多様で責任あるものでなければならないことはミッションで明示されている通りであるが、グローバル取引の加速、市場メカニズムとマネジメント技術の利用、会計・財務などのテクニックの拡張は疑問視されているわけではなく、ビジネススクールでは、資本主義が歴史の終わりであり、他のすべての経済モデルに取って代わったとされ、今ではイデオロギーではなく、科学として教えられている。これは（従業員、顧客、マネジャーなど）ヒトの行動はすべて合理的なエゴイストであるかのように理解するのが最も良いという仮定であり、このことに基づいて、企業組織の利益のためにヒトをいかにマネジメントするかというモデルの開発を可能にする、一連の背景的前提がつくりだ

## 第1部 論争の流れ

されている。従業員のモチベーションを高めること、市場の失敗を修正すること、リーンマネジメントシステムを設計すること、消費者にお金を使わせることは、すべて同じような問題の例である。支配を望む人々の関心が前面に押し出され、その関心の対象であるヒトは操作可能な存在として扱われている。マネジャーの仕事は、個人があれではなくこれをやると決めるように、インセンティブとディスインセンティブを構造化することである。文化やコミュニティなど人間の本質に関することでさえも（予測可能な行動を生み出すように操作することができる）集合的なインセンティブの構造に還元されている。

ビジネススクールは、それ自身の存続に関わる独特の場所として、マネジメントに関する知識よりもむしろマネジメントのための知識を生み出す場所になっている。ビジネススクールでヘゲモニーとなっている知識は、実践的スキルとしての「マネジメント」の必要性を前提とするものであり、資本主義と市場を機能させる方法についての知識である。ビジネススクールの住人が、「リーダーシップ」について、あたかもそれが優雅さの一形態であるかのように教え、金持ちや権力者の意向を受け入れているのはそのためであり、おそらく、そこには、彼らのお金からチキンディナーの代金が支払われるかもしれないという期待がある。

学術的な知識は制度によって作られるが、それは、ルールを守るための訓練、スキルを向上させるための活動、そして不適切な行動を正すための罰、によって組み立てられている。言い換えれば、「何かを学びたいのであれば、やってはいけないこと、避けるべき習慣も学ばなければならない」のであり、このことはビジネススクールにも該当し、ビジネススクールには、“隠れたカリキュラム”が — これは、他のいかなる形式の知識とも対比されないため、目に見えないが — まさに公然と存在している。

次の章では、ビジネススクールが販売するもの、そして生産するもの、つま学問分野としての「マネジメント」についてパーカー独自の見解が披露されている。マネジャーとは誰なのか、彼らはどこから来て、何をしているのか。

### 第3節 第3章概要：マネジメントのどこが駄目なのか

ビジネススクールに対して批判的な態度を取っているのはパーカーだけではなく、マネジメント批判はビジネススクール内からの批判も含めて、ごく一般的なものである。しかし、パーカーに拠れば、「敵の敵は必ずしも味方ではない」（パーカーが批判しているビジネススクール内部の研究者によって批判されているビジネススクールないしはそこに所属している研究者たちが必ずしもパーカーの味方ではない）のであり、彼は、そのことを明確にする意味でも自分が「関心を寄せるマネジメント批判とはどのようなものかについてかなり正確に述べている。というのは、パーカーが「私が提案するビジネススクールの変革の論理は、スーツを着たそこそこ頭の良いサルに対する一般的な不平不満ではなく、非常に具体的なマネジメントに対する批判に依存しているからであり、その「不満は、隠されたカリキュラムが権力（power）の集中を正当化し、特定の経済的・社会的関係を自然化することに関連していることに」あるからである。

パーカーの立場の根底には、「権力は常に争って勝ち取られるものである、との仮定」横たわっている。そして、その文脈の中で、「奴隷の反乱、農民の反乱、大衆革命は、単なる歴史の中断ではなく、あらゆる権威の集中に対して絶え間なく反作用（counter-point）が生まれることを示している」との立場から、第3章では「現代版の権力と現代版の抵抗について」語られ、マネジリアリズムが批判的に論じられている。

パーカーが念頭に置き論じている「マネジリアリズムとは比較的最近の発明」であり、「部分的には封建的な継承権力の集中に対する科学的かつ実力主義的な対応として出現した」ものであった。例えば、「19世紀の多くの著作者やビジネススクールのフランスの創設者にとって、熟練した専門家であるオーガナイザー（organizer）という考え方は非常に急進的なものであり、それは「資本と労働の区別を超越し、いくつかの古い闘争を完全に終わらせることを約束す

る考えであった」。それが故に、ユートピア主義者であったサン=シモン (Comte de Saint-Simon) にとって、オーガナイズされた技術者という夢は、社会の進歩、すなわち、古い専制政治を一掃する新しい秩序を構成する要素として映ったのであるが、しかし、サン=シモン以前にすでに、フランスの経済学者ヴィンセント・ド・グルネー (Vincent de Gournay) が、「官僚主義」は小役人にあまりにも大きな権力を与え、企業の適切な活動を抑制する危険性があると指摘していたのであり、マネジリアリズムは、その発明以前から、そのあり方に対して不満を募らせていた代物であったのである。

そして、20世紀になってマネジメントが強化されるにつれて、批判の声がいたるところで聞かれるようになり、「大衆文化のほとんどで (漫画チックなボスから狂気の CEO まで)、マネジャーは愚かで利己的で邪悪で陰謀家である、といった描写が見られるようになったのだ。「このような大衆的なイメージは」、パーカーに拠れば、「より明確に表現された不満と呼応している。右派からは、マネジリアリストと近代化テクノクラートは社会的流動性の低い分断社会を正統化してきた文化的区別を理解できなかった、という攻撃がしばしばなされ、左派の人々からは、テクノクラートは権力者のために活動し、公平性や市場についての美辞麗句のなかに階級的利益を隠している、言い換えれば、彼らは誰のために働いているのか、真実を語っていない」、と攻撃され、「最もラディカルな批判として、アナーキスト、ワーカリスト、フェミニスト、環境保護主義など、反権威主義的な立場」があり、「これらの立場はすべてヒエラルキーと専門性に対する痛烈な攻撃であり、マネジャーの終焉を要求するものである」。

パーカーが特に関心を寄せるのは最後のものであるが、彼に従って、もう少し丁寧に聞いてみたい。

サン=シモンは、社会が必要としているのは (産業の長 (chief) が社会を支配する) 新しい安定した社会秩序だ、と考えた。哲学、科学、工学の分野で知性と訓練を積んだ科学者たちは、すべての人の利益を念頭に置いて統治することができるだろう、と。そのサン=シモンが提案したのは、より大きなアソシ

エーション単位に向けて発展し、服従から離れることであった。この自然発生的な調和は産業主義の結果であり、均質な制度を持つヨーロッパ国家を生み出す可能性さえあるだろう、と。彼の著作は混乱しているが、『産業のシステム』(Du Systeme Industriel) (1821) と『産業階級の教理問答』(Catechisme des Industriels) (1824) において、彼は科学によって万人にとって有用なものを生産する能力主義的ハイアラーキを推し進めることを提唱している。「発明」「テスト」「実行」という部屋(chamber)を備えた新しい制度が公共事業や祭典(festival)をオーガナイズするようになり、その新しい秩序では、効率と生産がすべてであるため、ポリティックスは消滅し経済学の一部門になる、と。パーカーによれば、フランスで最も早い時期に、サン=シモンと同時代的に、ビジネススクールが設立されていたのは決して偶然ではないのである。

サン=シモンの死後、弟子たち(特にバルテレミー・プロスペール・アンファンタン(Barthélemy-Prosper Enfantin)とアマンド・バザール(Saint-Amand Bazard)が雑誌『ル・プロダクトール』を創刊し彼の思想の継承を試みたが、1819年に始まったオーギュスト・コント(Comte,A.)との『オルガニザトゥール』誌における協力がサン=シモンの名声をより一般的に高める上で極めて重要な契機となった。というのは、科学と進歩に対するコントのやや神秘的ともいえる信仰がサン=シモンの考えとほとんど同じだったからである。

サン=シモンの技術的エリートに対する信頼は、福祉国家、行政、官僚制の重要性に関する考えと同様に、その後の組織的ユートピアという考え方にきらかに反響を与えているのであり、彼は、パーカーに拠れば、おそらく、マネジメントの祖父と見なされる人物である。「サン=シモンは確かに急進派であり、継承された特権を敵視していたが、彼の急進主義は特殊なものであった」というのがパーカーの評価であり、サン=シモンにとって「科学は確固とした確かな知識」であり、そこには「理性の崇拜(cult)」がみられ、本質的に社会工学において重要な役割を果たすものとして位置づけられていた。「科学は、その専門家というエリートを通じて、地上の楽園をシフトさせ、それを過去から未来へと運ぶ(transport)のだ」、と。

## 机上の支配

このような（サン＝シモンに代表される）初期のマネジリアリズムのひとつの要素となっていたのは、パーカーに拠れば、まさしく「より科学的に世界を再編成する」というラディカルな信念であるが、それを「官僚主義」という以前の言葉と区別することは難しい作業である。Bureaucratic（机上の支配（rule from the desk）は、サン＝シモンが生まれる少なくとも1世紀前に、ヴィンセント・ドゥ・グルネー（Vincent de Gournay）によって作られた言葉である。ドゥ・グルネーはフランスの進歩的な経済学者の一人であり、中央集権的な国家保護主義に対して、富の循環というダイナミックな見方を強調した人物であり、市場という見えない手を解放し、商人やブルジョワジーに自由に儲けさせて、その富を貧しい人々に徐々に拡げていく（トリクルダウン（trickle down）させる）ことに熱心であった。そのドゥ・グルネーにとって、官僚主義とは国家の利益を守る役人による統治形態であり、“病気”であり、商業的自由を正しく行使するための障害物であった。この言葉はまもなくヨーロッパ全土に広がるが、その経緯のなかで干渉という意味合いを持つようになり、放っておくのが一番良いことに干渉するという意味を持つようになった。1830年代のイギリスでは、この言葉は貧困救済や公衆衛生対策の中央集権化に対する抵抗としてよく使われた。トーマス・カーライル（Carlyle, T.）は1850年にこれを「大陸にある不愉快なもの」と呼び、ジョン・スチュアート・ミル（Mill, J.）が1860年に「政府の仕事が専門家としての知事の手任せられた」民主主義の不十分な代替案と呼んだことは良く知られている。

20世紀の変わり目、この敵意に囲まれた状況から部分的に官僚制を救った社会理論家は、間違いなく、マックス・ウェーバー（Weber, M.）である。彼は、官僚化の進行を不可避とみなしたが、同時に、それを正当性の形態の発展というより大きな社会学的テーゼに結びつけた。彼は、音楽から戦争に至るまで、社会生活のあらゆる領域において、カリスマ的・伝統的な権威の形態が法的・

合理的（すなわち、官僚的な）権威へと転換し次第に日常化されていく、と主張したのである。しかし、ウェーバーは官僚制の進展にあきらかに両義性を見いだしていた。

ウェーバーは、一方で、その利点を挙げている。完全に発達した官僚機構では、正確さ、スピード、曖昧さがないこと、知識がファイルに保管されること、継続性、思慮深さ、統一性、厳格な従属性、摩擦や物質的・個人的コストの削減が最適なレベルまで高められている、と。しかし、彼はまた、その結果（いわゆる逆機能）を痛切に理解していた。愛や憎しみなどのあらゆる純粋に個人的・非理性的・感情的要素が公的業務から完全に排除され、その特異な性質は、官僚制が「非人間化」されればされるほど完璧に発展し、資本主義に歓迎される、と。ヒトは、本質的に、固定された行軍経路に沿って動き続ける機械の歯車の一つに過ぎない存在に転化してしまう、と。

ウェーバーの両義性は 20 世紀にも響き、パーカーが指摘していることだけに限定しても、1930 年に、ハロルド・ラスキー (Laski,H.) が、「官僚制とは、その支配が完全に役人の手中にあり、その権力によって一般市民の自由が脅かされるような政府のシステム」と定義しているし、1950 年には、ハロルド・ラスウェル (Lasswell,H) とエイブラハム・カプラン (Kaplan,A.) が「エリートが役人で構成される支配形態」と述べ、ホワイト (Whyte,W.) は、その著作 *The Organization Man* の中で、社会倫理（組織倫理あるいは官僚制倫理）が跋扈し、それによって「個人の自発性や想像力、そして集団の意見に逆らってそれを使用する勇気が阻害されている」と述べているし、またほぼ同じ頃、ハーバート・マルクーゼ (Marcuse,H.) は現代社会を「一次的」なものともなし、人々は仕事においても余暇においても、資本主義の機械的組織のための単なる道具になりつつあると指摘しているが、最近では、アリスデア・マッキンタイア (MacIntyre,A.) とジグムント・バウマン (Bauman,Z.) が、マネジメントと官僚主義が人間の感性を狭めていると訴え、計算する人間が感じる人間に取って代わろうとしている、と主張している。

これらの主張に共通して見られることは、パーカーに拠れば、官僚主義が何

らかの形で主体性を制限しているという考えであり、官僚であれ顧客であれ、ファシズムの犠牲者であれスターリニズムの犠牲者であれ、幹部であれ顧客であれ、自由な人々は束縛されているという指摘である。ある人たちはその制約が主に商業的なものであると感じ、ある人はそれが道徳的なものであると感じたかもしれないが、しかし、官僚主義は私たちが何かをするのを止める、というのが彼らの著作に共通するテーマである。パーカーは、先人たちの考えを、「官僚主義は私たちの喉元に赤いテープを巻き付け、私たちが机に縛り付ける」と翻訳している。

## 不満の4つの形態

“マネジメント”と“官僚制”は非常に重なり合う概念であることは間違いなく、その拘束感が批判を呼んでいる。但し、それらは同じ意味ではなく — マネジメントには、語源的にも常識的にも、馬の扱いに由来する「鼻でリードされる」という意味合いもある — マネジリアリズムに対してはまったく異なる不満もあり、マネジメントに批判的であることの意味を理解しようとするならば、そのかなり複雑な歴史を認識する必要がある。

パーカーに習えば、マネジメント批判には、ドウ・グルネーから今日に至るまで、様々な立場があり、様々な形的不满がある。言い換えれば、多くの人がマネジメントを嫌っているが、その理由はかなり異なっている。クリティカル・マネジメント・スタディーズでは、多くの著者が「批判的」という言葉が何を意味するのかについて大いに悩んできた。そのために、「私たち」と「彼ら」の境界を明確にするために、道徳的に正しい批判と利己的な姿勢の批判を区別する必要がある。問題は、ビジネス倫理学者、日和見主義的なマネジメントの達人、相対化するポストモダニスト、消費者チャンピオン、教条的なマルクス主義者、慎重な改革者、マクドナルドの窓にレンガを投げつけるような人々など、大勢の人々が現在のマネジリアリズムを批判しているが、しかし、これらの人々が正義と利己の分配について同意しているわけではないことにある。

パーカーのいくつかの補足説明から拾うと、たとえば、多くの左派のマネジメント批判の中心的な標的は、権威関係や専門性に関する特定の考え方としてのマネジメントではなく、むしろ資本家の利益の代弁者としてのマネジメントであることが普通である。その意味で、マルクス、レーニン、毛沢東、ゲバラなどは、テクノクラートの統治に代わるものに直接関心を持つことはほとんどなかった。革命後の指導者が被支配者の「真の」利益を体現するという前提があるか、(ある不特定の時点で) 国家と資本の制度が衰退し、労働者組織の分散型システムに取って代わられるか、のどちらかである。前者は、レーニンがテイラー主義に熱中したことに終始したことに典型的に見られるし、後者は、モスクワ、ハバナ、北京の権力者たちによって積極的に抵抗されたという皮肉な経緯を辿っている。はっきり言えば、国家共産主義者はすべて、所有権について何か言うことはあっても、マネジメントに反対しているわけではないのである。

このような立場に立って、パーカーは、「マネジメント及びマネジリアリズムそれ自体に関与する様々な立場」を、ノスタルジアに根ざした不満、近代化を進める立場からの批判、日常の文化的経験に基づく批判、そして反権威主義的な批判に大別して、説明している。

### ノスタルジックな批判

ノスタルジアに根ざしたマネジメント批判は、近年では、2002年に出版されたプロサローとピック（Protherough,R.& Pick,J.）の *Managing Britannia* に典型的に見られる。彼らは、パーカーの読み方に倣えば、イギリスにおけるマネジリアリズム文化を探求し、自分たちが生きている時代の多くを嫌悪し、「マネジメント」こそが問題である、と考えている。彼らは、個人の自由という名のもとに「官僚主義」を批判する保守主義の一種である。彼らに拠れば、マネジメントは悪いことだ、なぜなら、ブチブルジョアが責任と権力のある地位につくと、その小心なメンタリティの延長線上にマネジメントがおかれ、国家は、

あらゆるものをマネジメントしなければならないという考えに基づいた、広大な装置へと変異し、政府は巨大なおせっかいな隣人となり、イギリス人は自分の家が自分の城であると主張できなくなったからである。プロサローとピックは昔はもっとよかったと信じているようだ。地元のパン屋が健全なパンを作り、優秀な行政官が健全な人格を発揮していた時代。しかし、その後、世界は悪い方向へ変化していった……。

パーカーは、「これは反マネジリアリズムの一種で、その祖先は古く、かなり保守的な意味合いを持っている」、と断定している。「多くの文化的懐古主義者が、文化の衰退と官僚化や商業を同一視して、最近では、ジョージ・リッツァー(Ritzer,J.)が、有名な「マクドナルド化」論において、この姿勢をヴェーバー流にアレンジして再生している。プロサローとピックが「官僚のロボットの把握」から文化を救おうとする試みは、この長年のテーマを例証しているように思われる」、と。これは、商業と大衆操作（マス・アドミニストレーション）が暖かい人間的価値に取って代わることを恐れる「知識人」のノスタルジックなリベラリズムである、と。

そして、パーカーは自らの立場を明確に打ち出しつぎのように明文化している。「ここではっきりさせておきたいのは、プロサローとピックは、あらゆる形態の介入に反対したいという意味でのアナクロ・リバタリアンではないということである。彼らは、国家が存在し、組織が何をするにしても、十分に満足している。彼らを最も悩ませるのは、ある種の文化や言語が、パフォーマンス評価指標を求める声高な要求によって低下していることであるようだ。彼らは、コールセンターの心配をする時間はほとんどないが、大学、美術館、劇場、教会、文化そのものを押しつけがましいマネジメントの対象にすべきだと主張しようとした人々に対しては、大いに腹を立てている。これは、「よくもまあ、こんなことを！」という美的判断である。彼らを最も悩ませるのは、MBA を取得した思い上がりも甚だしい交通監視員たちの無骨さと下品さであり、彼らが発する「死滅寸前の」マネジリアルな言語である。

プロサローとピックの作品は、パーカーの読み方では、一種の反モダン批判

であり、自分たちが何を後援したいのかについては決して明言しないが（他の人たちがバッシングする方が幸せ）、特定の生活形態の本質的な特質（すなわち、ロマンチック化された職業）に信頼を置いているようである。彼らは、「イギリスの労働者はもはや職人でも専門家でもなく、国家がマネジメントするオートマシンとして行動することを余儀なくされている」と不満を述べているが、そこでは、職場における資本主義的な熟練の解体や高給取りエリート of 利己的市場戦略に対する労働者階級の闘いが幸福な産業封建主義の失われた牧歌に還元されている。プロサローとピックが求めているのは、厄介な「モダン」マネジメントの妙な明るさに対して「常識」を突きつける、「プロパーな古風なマネジメント」であり、「マネジメント」とは、都市化、合理化、分業化、社会的流動性といった、現代生活の一連のつながった要素として理解されている。

多くのヨーロッパのライターにとって、マネジメントは、しばしば、かなり無骨で、残忍な、北アメリカ的なものをも意味している。ラスキン (Ruskin, J.) やモリス (Morris, W.) の産業主義への敵意は保守的で過激なノスタルジック批判であり、資本主義以前の経済がロマンチックであった時代の工芸やギルドの思想と呼応し、会計士や専門的な響きを持つ流行語 (buzz word) としてビジネススクールは文化的衰退の象徴となり、そこでは、ローカルなもの、本物のもの、正当な権威の再確立の復活が待ち望まれている。

このノスタルジックな批判でパーカーが重要視しているのは、最後の要素(権威のあり方が問われていること)である。パーカーの解釈では、「それは、ヒエラルキーの拒否それ自体の問題ではなく、むしろ現代のヒエラルキーは低俗な、あるいは誤った基準に基づいているという主張である。これはリーダーシップの否定ではなく、現在、私たちは間違った人々によって導かれているという主張である。マネジャーは彼らの元々の場に戻されるべきである、と。

## 近代化批判

マネジリアリズムに対してさまざまな批判が展開されているなか、本来であ

れば、ある種の防御活動がおこなわれても良さそうな場所で、マネジメントが攻撃される、という現象が生じている。パーカーは、この現況を、「20世紀を通して国家と企業のマネジメント体制が拡大するなかで、近代化の急進派が、企業活動ははまだ充分に行われていないと、主張している、新しい動き」として位置づけて、いくつかの事例を列挙している。

コンサルタントは自らを「革命家」と表現し、マネジメントが新しい種類の「官僚主義」として硬直化し負の影響を与えていることに対峙すべきである、と主張している。先進諸国では、超グローバル市場で生き残ることのできる、動きの速い「有機的」な組織がもてはやされ、未来学者たちは、旧世界は消えつつあり、ポスト何たらという新しい時代にはポスト官僚主義も必要であると主張し、コンサルタントは、文化（構造ではなく）、リエンジニアリング（漸進主義ではなく）、精神（忠誠心ではなく）についての考えを売り混み、分散型ネットワークが話題になり、自動車会社に代わってドットコムが新時代の模範となり、そして、最も現代的な形として、マネジメントは、退屈な灰色のイメージを消し去るために、「リーダーシップ」、あるいは、さらに優れた「変革的リーダーシップ」という別のコトバに取って代われ、カリスマ的なリーダーが戻り、マネジメントに反対するということは、顧客のためであり、市場を理解し、戦略を迅速に変更することができる、と豪語し、部門や覚書の藪を勇敢に切り裂いている。組織構造に眼を転じると、恐竜をより小さな単位に分割し、革新者、不適合者、「イントラプレナー」が勝者となり、これにインターネットが加わり、まるで反帝国主義のようなものができあがっている。

このようなマニフェストには、パーカーの言に倣えば、ラディカリズムの色合いが見せかけられてはいるが、資本主義、所有権、利益などについてはほとんど言及されず、「マーケット・ポピュリズム」と呼ぶものにいとも簡単に接ぎ木され、すべてマネジャーの責任に転嫁されている。公共サービスがうまく機能しないのはマネジャーの責任であり、営利組織が私たちのあらゆる気まぐれを満足させることができないのはマネジャーの責任である、と。ヒエラルキーを捨て、現在の批判と未来への解決策として提案された新造語は何が何でも

受け入れなければならないものとなり、それらはビジネススクール自体によって容易に再現され、販売されている。

## 文化的批判

マネジリアリズムに対する文化的批判は巷に溢れている。例えば、パーカーが例示していることを参考にして書き並べていくと、あらゆる場で、仕事の本質に関する洒落た言葉が幾度となく何度も何度もコピーされ、映画などでも、上司やマネジャーはシチュエーション・コメディの中で延々と揶揄されている。過剰に昇進させられ権力に惑わされた愚か者が皮肉な従業員の前で不安におののく、というシチュエーションのオンパレードである。そして、特に1970年代以降、現実主義的であれ幻想的であれ、従来ならマフィアや黒帽子のカウボーイが演じていたような役割を、マネジャーが担わせられている。『スパイダーマン』、『ブリジット・ジョーンズの日記』などにはマネジャーの陰謀を中心に展開するプロットがあり、『ユープ・ゴット・メール』や『ディスクロージャー』のように「マネジャー＝悪」が明確にテーマ化されている場合もあれば、『ロボコップ』や『ミッション・インポッシブル』のように、なぜ悪者が悪いのかを容易に理解できるストーリーになっている場合もある。パーカーの感触では、「実際、今日、英語圏の文化において優れたマネジャーを表現しているのは、コンサルタント、教科書、トレーニングコースといったビジネススクールのペナンプラペナムブラ（周辺部分）（penumbra）だけなのである」。

このようなマネジリアリズムに対する文化的批判はずっと前に遡るものであり、パーカーはかなりの数の事例を列挙しているが、彼はそこで描かれているマネジャーのキャラクターに注目している。「悪魔的で陰謀的であろうと、滑稽で自己中心的であろうと、重要なのは、彼らが文化的に厄介な人物であるということである。彼らは、巨悪と強制の可能性を持つ権力、非常に疑わしい正統性を持つ権力、あるいは社会的移動に関する違法性を示唆する権力を代表しているように描かれている。文化的な不満が反対運動あるいは抵抗と同じかど

うかは、ここでは問題ではない。ビジネススクールが隆盛し、マネジャーの数が増え続けているために、この文化レベルの批判は明らかに大きな効果をもたらさないが、マネジメントの美徳が日常的に問われていることは明らかである」と。

ノスタルジックな批判や近代化的な不満にこのような文化的な批判を加えると、「マネジメント」という考え方そのものがさまざまな立場から一貫して攻撃されていることがよくわかるが、パーカーに拠れば、「それは本格的な (serious) 代替案について考え始める」前触れのようなものである。

## 反権威主義的批判

マネジメントや官僚制というコトバが使われる以前から、パーカーに拠れば、奴隷と主人、教会的階層、家父長的階層、民族的階層、帝国主義国家、封建的土地所有構造、東インド会社などが存在し、アマゾネス、カタルシス、ディガー、レベラー、ディセンダーもいたのであり、これらの事実は、「マネジリアルリズムへの反対はあらゆる種類の権威関係を狙った反対運動の小さな一要素であるということ」、あるいは、「マネジリアルな合理化が王の気まぐれな権力に対する根本的な改善と見なされることが十分にあったということ」を意味している。1516年のトマス・モア (More, T.) の『ユートピア』以来、西欧のユートピア主義に一貫して見られるテーマは秩序ある都市国家である。カンパネッラ (Tommaso Campanella, T.) の『太陽の都』(1602)、エティエンヌ・カベール (Cabert, E.) の『イカリア王国への航海』(1839)、エドワード・ベラミー (Bellamy, E.) の『顧みれば』(1888) などではマネジリアル能力主義が明確なテーマであり、ウェーバーの官僚制度を先取りした秩序形態が語られている。

しかし、こうした独裁的なユートピアは、パーカーの解釈では、ヒエラルキーを否定し組織や秩序の問題をコミュニティ全体に分配可能なものとして扱うユートピア主義やポリティックスの対極にあるものであり、例えば、ウィリアム・モリス (Morris, W.) の小説『ユートピアだより: もしくはやすらぎの一時』

(1890年)にはベラミーの『顧みれば』に対する反動という側面がある。ベラミーが技術的に洗練された強力な国家社会主義を称賛していたのに対し、モリスは生産と所有が共同化された小さな市場町のアルカディア(理想郷)を描き、仕事はヒトに望まれるものであり人間の条件の自然な一部であることを描いている。人々は「バンド付きのワークショップ(banded workshop)」に集まり、自分たちの技術の行使を楽しむが、働くことを強制されることはない。そのような強制は、単に醜い物、墮落した人間を生み出すだけなのであり、『ユートピアだより: もしくはやすらぎの一時』は、奴隷制や抑圧の関係から解放された新しい種類の人々を生み出す未来を舞台にした、アナーキストのエコトピアとして読み取ることができる作品になっている。

その意味で、パーカーの文脈で言えば、初期の反管理主義者として見做される思想家群は様々な種類のアナキズムと関連づけられる人々である。アナキズムは「真の意味での」組織論であり、人間とその組織能力について何も当然視しない理論である。多くの保守的な組織論者のように、分業、資本主義、ヒエラルキーなどの存在を前提とするのではなく、これらすべての「事実」が疑問視されている。「自然の摂理」は想定されず、ガバナンス、コントロール、意思決定、生産などの問題はすべて、自律した個人と集団が知的な選択をすることができる事柄である、とされている。マネジメントは、一時的な調整機能の役割以外には、人々は通常自分自身を組織することができるために、単に余分なものであるだけでなく、更に有害なことに、権限を奪い、横取りし、支配する。マネジリアリズムの特権はほとんどの無政府主義思想において疑問視されている。

パーカーは、その後、アナキズムのシンディカリスト(暴力革命主義者)(syndicalist)バージョン、フェミニズムのバージョンに触れ、グリーン思想や環境保護思想の中にも、反権威主義的な立場が多様に存在することに言及している。そこでは、自然に対する人間の関係が独自のヒエラルキーとして明示され、エコフェミニストの立場からは、これが自然界に対する男性特有の関わり方であるとも主張されているが、ローカライゼーション(草の根運動)では、

組織的關係がエコビレッジや持続可能なコミュニティという考えに基づき、限定的な分業は必要かもしれないが、階層を最小限に抑え、集団的な意思決定を行うことが標準組織原則になっている。環境保護に関わる立場は「一つ」ではないが、多様なラディカルな思想と実践を統合するのは「共に働く」「近くにいる」というメタファーであり、マネジリアリズムが依拠している物理的・知的分離が拒否されている。

マネジリアリズムに対する反権威主義的な批判は、パーカーの立場から整理すると、それらはすべて専門家としてのオーガナイザーという概念に対する深い不信を共有している。高い地位が与えられ多くの報酬を保証されたマネジャーが中心に位置する組織。この発想は、アナーキスト、社会主義者、フェミニスト、環境保護主義者のほとんどの思想家から拒否されている。「こうした考え方は、実際の実践と密接に絡み合い、意図された共同体、協同組合、オルタナティブ的経済活動の長い歴史を見ても、資本主義的労働組織のヘゲモニーに抵抗する現代の試みを見ても、このことに対する不満が実用的な（working）オルタナティブを生み出している。そのような動きは一時的な、マイナーな、あるいは歴史上のオルタナティブではなく、実践的な対抗軸の継続的な流れであり、それは現在もかつてないほど活気に満ちている」。

## マネジメントに反対する？

パーカーは、第3章について、「私が手短かに描いた絵を全体としてみれば、（広義の）「マネジメント」が常にさまざまな理論的・政治的位置から異議を唱えられてきたことは明らかである。最近では、ビジネススクールがこうした不満の避雷針や象徴として立ちはだかるようになったが、これはテクノクラートの力に対する不満の長い歴史の一部なのである。単純化することを覚悟で、これらの不満の違いを分類する方法を提案したい」と切り出し、つぎのように総括している。

ノスタルジックな批判は一般に「上層部」の（above）マネジャーに向けら

れたものである。これは本質的に「高度な文化的」不満であり、マネジャーたちが墮落した力であることを示唆し、近代化が権威構造を墮落させる方法であることを例示している。多くの場合、不満を口にする人は自己の地位や職業が十分に尊重されておらず、近代化とは疎外感の増大を意味すると感じているのかもしれない。

近代化批判は、それが「横並び」(alongside)のマネジメントから生じているように見えるという点で異なっている。それは、新しい秩序がその場所を占めることができるように、マネジメントを移動させようとする不満の一形態である。これは、いわゆる「新世代のオーガナイザー」の声であり、年老いた親族に権力の座を明け渡すように誘う若い王子(時には王女)の団である。その不満は、マネジメントはもっとうまくできるはずだ、というもので、多くの場合、それを何か別のものと呼ぶだけに終わっている。

対照的に、文化的批判や反権威主義的批判は、マネジメントの「下」(below)から発せられたものである。前者の場合、漫画の読者やジョークの聞き手は、「すべてのマネジャーは、定義上、最低の奴である」、という仮定を共有する人である、と最初から想定されている。大衆文化は人々の代弁者であり、それゆえ権力を持つ人々の問題について同情的になることはほとんどない。権力を持つ者たちは自分たちのためにそうする能力を十分に持っているのに、何故にしてくれないのか、と思われている。

第3の「下から」の批判は、現代の市場マネジリアリズムにおいて代表されない様々な利益を代弁しようとする点で、特別な意味合いを帯びたものである。女性、労働者、自然、コミュニティ、自律した個人などの特殊な声や可能性を表現しているかどうかに関わらず、共通していることは、これらが極めて反マネジメント的なオーガナイズングを提案している(そしてしばしば実験している)ことである。これらは、マネジャーがオーガナイズングというものの代名詞ではなく、オーガナイズングの一形態としてのみ捉えることができる可能性を開いている。しかし、これは彼らがすべて共通のアジェンダを共有しているということではなく、ただ単に同じようなことに反対しているというだけのこ

とである。彼らはみな、マネジメントを、拘束し、力を失わせる規律、職業、活動として明確に表現している。「集団性」、「民主主義」、「自律性」といったコトバが、解決策の一部と見なされているのはそのためである。

そして、パーカーは、「上」「横」「下」が両立しない位置であると決めつけてはいけぬ、と補足し、それらは様々に組み合わせることができるため、傾向と表現した方がいいかもしれない、と述べている。例えば、ノスタルジアは環境保護主義に対する非常に先見的な感覚を兼ね備えているし、急進的なサイバー・リバタリアンは、意思決定を分散させ、ネットワークがヒエラルキーに取って代わらせ、まさに近代化を提案することが多いし、文化的批判はオルタナティブな組織と切り離されたものではなく、状況主義、フェミニズム、オートノミズムのように、明確に政治的目的を追求するために意識的に利用されることがあるし、アナーキストは懐古主義者にも近代主義者にもなりうるものであり、それは、テクノロジー、都市、人間と自然の関係に対する彼らの態度に依存している、と。

何故にこのように言えるのか？ それは、パーカーに拠れば、「マネジリアリズムが単純ではないからである」。マネジリアリズムは時代や場所によってさまざまに屈折して現象しているものであり、それに対して、さまざまな非難が生まれ、しかもそれらの批判が矛盾してくるのはそのためである。しかし、それらは、パーカーの言葉を借りれば、「漠然とした共通の敵によって結びつけられている」。それは、ビジネススクールはヒトを冷徹な野郎に変身させるために教えている、という思いである。

パーカーは第3章の結論として大凡つぎのように締めくくっている。「ビジネススクールでは、最近の人間は物事をオーガナイズするのが上手であり、マネジャーの台頭は、ますます複雑化する組織に対処するために、専門的な訓練を受けた組織人が必要であることを反映している、と想定されている。本章では、これが非常に一方的な歴史であること、そして、この歴史が極めて競争的な事態が待ち受けている未来に向けて開かれていることを示してきた。マネジメントとは決して強力な職業的イデオロギーの利益と夢を反映するものに止

まるものではなく、マネジメントに反対する考え方には多くの種類があり、それは常に存在してきたのである。サン＝シモンが執筆していた頃、海峡を隔てた向こう側では、ウィリアム・ブレイク (Blake, W.) が(産業主義の結果である)「暗い悪魔の工場」、奴隷制度、性的不平等などに反対していた。この言葉が生まれる前からアナキストだった彼は、あらゆる権威の押しつけを拒否し、“自分のシステムを作るか、他人のシステムの奴隷になるしかない”と語っていたし、ブレイクは、社会が直感や自発性に由来する自由を必然的に制限していると考えていた。彼もまた、マネジメントについて知っていれば、反対しただろう。

第4章では、パーカーの言を借りれば、「歴史から現在へ、一般論から具体論へと移っている。つまり、こざれいな (sleek) トレーニングアカデミーで教えられているマネジメントの類型について、現代の批判家たちが何を言っているかが要約されている」。現代の批判家とは一体誰なのだろうか。そのほとんどは (パーカーのような) ビジネススクールの教員である。彼らは、何についてそんなに心配しているのであろうか？ このことがテーマである。

#### 第4節 第4章概要：ビジネススクールのどこが駄目なのか

第4章では、ビジネススクールは「正統性の危機 (既存の権威が疑問視される瞬間)」を迎え、その対応が求められている、との認識に立って、これまでおこなわれてきたビジネススクールに対する (代表的な) 批判が、彼の (ビジネススクールは「資本主義的組織のために従業員を生産する工場であり、非常に特殊な未来を生産する機械」である、という) 中心的な命題に則って、検討されている。

ビジネススクール批判の範囲は広く、カリキュラムがあまりにも学術的で実際のマネジメント実務と結びついていないという意見から、ビジネススクール

は、実際のところ、欲と利己主義を教えているだけにすぎない、という見解に至る迄、さまざまなものがあるが、パーカーの整理に倣えば、主要なものとして、例えば、以下のような批判が知られている。

## 私たちが失った世界

多くの論攷には、過去の約束が果たされなかったという感覚が蔓延している。かつては、ビジネススクールが「20世紀初頭の強盗資本主義を明確に形作った腐敗と貪欲の罪に対する道徳的な武装の一形態として」正当化され、ビジネススクールは善のための力であったが、今はどうだろうか、と。例えば、クラーナ (Khurana,R.) は、プロフェッショナリズム、道徳、市民的美徳に関する考え方が初期のアメリカのビジネススクールのを構成するものだったが、これらの「高い目標」は、今や「雇われ人」つまり大企業の従順なしもべを作り出すことに墮してしまっている、と述べている。また、20世紀後半頃、ビジネススクールは「プロフェッショナリズムの荒地」であると批判され、1959年のフォードとカーネギー財団の報告書によって、社会と組織はテクノクラートとテクノロジーによって適切に統治されるという確固たる信念のもとに、ビジネススクールを自然科学と意思決定モデルによって推進させる構想が生まれ、より広い社会的善のために価値中立であろうとする場所を求める流れが加速し、その結果として、ビジネススクールは変質してしまった、と語られている。この背景には、もちろんファイナンスの台頭があり、お金の流れとアルゴリズムによって、企業や現金を売り買いすることが、実際にものを作ることよりも有益な努力となったのだ、という認識がある。

## ウォール街の狼たち

このノスタルジックな診断は、ファイナンス、経済学、統計学、オペレーション・リサーチがビジネススクール内で支配的になり、人間と市場に関する

新自由主義的な説明がより広く支配的になったことを反映するものであり、経済人に関する新古典派の考え方に安住していることへの一種の反発である。ビジネススクールの中では、「マネジメント」という現象に対して、「マネジメント」は資本を所有する人々の代理人であるという考え方が支配的になり、マネジメントは株価を最大化するための試みであると理解される。このような発想は、今日では、ゴーシャル（Ghoshal,S.）によって、「イデオロギーに触発された非道徳的な理論」として批判されている。

## リベラリズムと芸術

このような流れに対して、ゴーシャルはその処方箋としてカリキュラムのバランスを変えて「多元主義」にすること（ファイナンスが異常に支配的になる前の時代に戻すこと）を提案し、その呼びかけはかなりの数のビジネススクールの学者が熱狂的に受け入れている。リベラルアーツや人文科学という考え方をベースに、ビジネススクールのカリキュラムにマネジメントの実践を取り入れる必要がある、という提案である。

この提案には、パーカーによれば、2つの意味がある。ひとつは、ビジネススクールで行われている研究・教育は、これまではその任務の一部と考えられていない方法論やトピックを取り入れることによって、より豊かなものになり得るということであるが、その背景には、教育の目的は人格形成であるというもっと過激な提案がある。ビジネススクールは、単に技術を教えるだけでなく、プラトンの言う「守護者教育」、つまり、自己認識、知恵、共感を与えることに関心を持つべきである、と。

## MBA：タチの悪いアドバイスの方が多々見られる教育機関

ミンツバーグ（Mintzberg,H.）は、この問題に対して、マネジメントとは実践的な問題であるという命題から出発し、少し違った診断を力強く下している。

ビジネススクールがより優れたリーダーを生み出す手助けをしたいのであれば、教室がそのための適切な場所であると思ひ込むのはやめるべきだ、と。彼は、MBA のカリキュラムがあまりにも狭く、ファイナンスに焦点を当てすぎており、リーダーシップやマネジメントを無視する傾向があることを指摘している。マネジメントとは、洞察力、ビジョン、直感に基づく技術、芸術であり、多くのことを経験し、世界の複雑さを理解することから生まれる知恵である、と。これはヒューマニズムとプラグマティズムに基づく立場であり、ほとんどの学者が自分のキャリアとは別に何かをマネジメントしたことがないということが問題視されている。ミンツバーグらは、マネジメント理論を普遍的に適用することに慎重であると同時に、マネジメント教育を実践的な問題としてとらえ、医学や建築学など他のプロフェッショナルスクールに見られるような教授法を必要とするものとして、実践を尊重することに積極的に言及している。つまり、教室から出て、さまざまな状況に対処することを経験し、適切な助言をすることができるようになれば、と。

## プロフェッショナル化

ビジネススクール教育でファイナンスが偏重されている事態に対してリベラルアーツとプラグマティストで対抗させる立場は、ニーチェを勉強させるにせよ、道路に穴を掘らせるにせよ、基本的にカリキュラムを対象としているが、もうひとつ、より制度的な対応として、ビジネススクールの目標を再考することを目的とした処方箋が提起されている。それは、マネジメントをプロフェッションと考え、ビジネススクール教育を職業訓練として位置づける、という提案であり、例えば、クラーナたちが、マネジメントは現時点ではプロフェッションではないかもしれないが、プロフェッションであるべきだと主張している。

パーカーは、このような提案が、ビジネススクールの新しい役割について考える上で、強力な方法であることを認めてはいるが、慎重な検討を必要とする、との態度をとっている。

## 食欲な野郎ども

ビジネススクールで何が行われているかを多くの人が理解できるように説明する方法として、パーカーは、ビジネススクールは、普通の人々からお金を奪って自分たちのものにする方法を教える場所である、という言説に言及している。

これは映画『ウォール街』で語られていた言葉であり、巷でも広く流布している感覚である。学生に「最も儲けるためにはどうすればよいか」と問いかけさせ考えさせる場であり、その成果を競わせているのがビジネススクールであり、ビジネススクールはランク付けで振り回されている、と。ビジネススクールは「強欲は善である」と教えている、という風潮が流れ、批判されるのにはそれなりの理由がある、とパーカーは読み解いている。

## ずさんで無関係

ビジネススクールは多くのことで非難されてきたが、ビジネススクールの世界では、「厳密性と関連性」論争と呼ばれる状況がここしばらくの間続いている。ビジネススクールは、大学のようになり、大学から好かれ、適切な学問が受けるのと同じ敬意を払われることを望んでいる。そのために、ビジネススクールには教授が存在し、ジャーナル、学位、会議など、アカデミーのあらゆる道具を備えている。象牙の塔になりすぎて、現実世界の生身のマネジメントの実際の実践に影響を与えることができないと非難されるのはそのためであるが、他面で、実社会のマネジメントに近づきすぎてキャンパスを離れ手を汚してしまうと、俗物的な大学機構から、まともな科目ではない、(金を大学にもたらし続ける限りにおいて) 学内で許されるビジネスに過ぎない、と非難される。

パーカーは、「結論としては、ビジネススクールは大学に取り込まれた、あるいは乗っ取られたということであり、象牙の塔にいるお姫様のように救出される必要がある」のだろう、とつぶやき、つぎのように記している。「“厳密性 vs. 妥当性” の議論は、ビジネススクールが直面しているより広い問題の影絵であるように私には思われる。科学の名の下に大学の概念を擁護したり、進歩の名の下に大学を攻撃したりと、主にノスタルジックで近代化的な地形で議論が繰り広げられているが、批判は、ビジネススクールは何のためにあるのか、誰のためにあるのかというより広い問題を物語っているのではないだろうか。厳密性や妥当性が誰に向けられているのかが問われることは稀であるが、それは、主に、それが大規模な資本主義組織のマネジャーを意味すると想定されているからである。その場しのぎの活動として、“議論” は見えて楽しいものであるが、ビジネススクールのより広い問題について考える方法としては、ほとんど完全に的外れである。しかも、もし参加者がもっと鋭い質問をしたら、事態が不愉快になり始めることが明らかのために、誰もそんなことは望まずおこなわれていないのだ」。

## 船を揺らしてはいけないのだ

ビジネススクールに対する多くの批判は外部ではなくむしろ内部から出てきている。これは注目に値する現象であるが、同時に、ビジネススクール（の組織）はそのような批判を平然と受け流し、更には、ランキングをあげるために、書物などを刊行し、評価の高いジャーナルで自分の意見をうまく発信する人たちを宣伝していることも注目に値する事象である。要するに、「このことは、そのような批判がいかにも無駄なものであるかを示していると同時に、その批判の本質を物語っている」。

パーカーは辛辣につぶやいている。批判する人たちは、例えば、他人の苦しみに関心を持ち、新しい世界を作るという名目で権力者に理論を向けると主張する人たちでさえも、実際に何を変えるかについて、あまり具体的でないことが多く、「少ししか勧めない、何も処方しない」ということに終始している。

このような行き詰まりの急進派は、知的な慎重さと学問的な計算の美德を称賛しているが、それは、自分たちの継続的な雇用を正当化するという便利な効果があることに気づいているからである。

学術的な議論は、ゆっくりと、慎重に、小出しに行われるものであり、彼らは興味深いことをたくさん言うだろうが、自分たちの食卓を支える機関の構造を根本的に変えることを要求することはまずない。彼らの不満は、ある事柄の配置を変えたり、あれを変えたり、これをいじったりというような、内部的なものである可能性が高いのであり、その機関の目的を本当に考えるという意味での根本的な改革にはなりにくい。むしろ、それが良いことだと仮定して、そこから進めていく。ビジネススクール批判もその流れに乗っている。

批判する人たちの「言い分を要約すると、彼らは、もっとちゃんとした大学の学部らしくなろう、あるいは伝統的な大学の学部らしくない、あるいは専門職大学院らしく、あるいは芸術や人文科学との連携を密にし、あるいはビジネスとの連携を密にしよう、と提案している。ファイナンスや新古典派経済学が多すぎるから、他のものをもっと充実させるべきだとか、教育や研究のランキングの構造を変えること、ビジネススクールのマーケティングやブランディング戦略を変えること、ガバナンス構造や組織文化を改革することも提案されている。倫理、企業の社会的責任、環境、社会におけるビジネスなど、新しいコースやテーマが提唱されている。ビジネススクールは道徳的な権威や正当性を取り戻す必要があり、それには古いバージョンのビジネススクールを思い出すか、新しいものを考案する必要があると言われている。しかし、ブルドーザーを呼ぼう、というものは誰もいない。

下記の一文にはパーカーの本音が示されている。

「提案されている改革案の多くは（すべてではないが）、良いものであり、賢明なものであり、ビジネススクールのより良い、より親切的なバージョンを生み出すだろう。しかし、批判者の中には、中心的な問題、つまり、このスクールが資本主義組織のための従業員を生産する工場であり、非常に特殊な未来を生産するための機械であるという問題に本当に取り組んでいる人はほとんどい

ないのだ。その代わりに、ここでは“倫理”“道徳”“責任”といった言葉の暗唱が行われている。それらを“再発明”“変革”“再考”といった言葉と組み合わせれば、暗闇を遠ざけ、批判家たちが仕事をしているように見せるための強力な呪文ができあがるのである。仕事やまともな年金を失う危険もなく、良心は癒され、提案されている変化は曖昧であるため、また、私たちは常に多くの倫理や道徳を必要としているために、しつこく繰り返すことができる。そして、何も変わらないように見えるので、批判家たちは自分たちの不満を繰り返すことが正当化され、評判の良い雑誌に掲載されることになる。その雑誌では、何が間違っているのかを明快に説明しているが、何をすべきかを示唆することは避けている。そして、とにかく、彼らが何を言おうと、大学というものは成長し続けるのだ。批判的なコーナーで騒がれているにもかかわらず、ビジネススクールは、学者、学生、大学管理者、納税者、出版社、ガウン製作者など、その一部となるすべての人々にとってうまく機能しているように見える。ディーンたちは、ビジネススクールの著しい下品さを好まないかもしれないが、お金はとにかく必要なのだ。

次の章では、ビジネススクールを多く抱える機関である大学そのものについて述べられ、当事者たちが置かれている現状について検討されている。「多くの評論家が大学への回帰を提案しているが、大学もビジネススクールになりつつあるのではないだろうか」と。

## 第5節 第5章概要：ビジネススクールと大学

第5章では、特に大学の市場化が進むイギリスに焦点を当てて、ビジネススクールが「寄生虫」や「巣の中のカッコウ」として形容され、ビジネススクールが大学自体の実践にどのような影響を及ぼしてきたのか、大学そのもののあ

り方にどのような影響を及ぼしてきたのか、大学は何のためにあるのか、が批判的に論じられている。

ビジネススクールはプロフェッショナルの養成 (professionalization) を標榜してきたが、アメリカでは、1950年代以降、厳しい批判に苛まされ、複数の主人 (master) に仕えようとしているが、どの主人にもうまく仕えていないと断言され、例えば、ビジネス界は学生を受け入れるが、その訓練の価値を認めず、自然科学やリベラルアーツの素晴らしさが褒め称えられてきたという歴史がある。

ビジネススクールの問題は、パーカーの理解では、大学の問題、そして世界との関係の問題と表裏一体である。これは古くからある問題であり、アダム・スミス、イマニュエル・カント、ヘンリー・ニューマン枢機卿 (Cardinal Henry Newman)、トースタイン・ヴェブレンなどによって、専門教育は大学の理念の中に全く位置づけられない、と主張されている。

すべてのビジネススクールが大学の一部であるわけではなく、国によっては独立した機関であることが多いが、ほとんどのビジネススクールは「高等」教育機関であることのステータスをアピールしている。パーカーの辛辣な表現を借りれば、「もし、ビジネススクールが単なるスクールであったり、養成所であったり、業界誌の裏面にあれこれと広告を出したり、あるいはトラックの荷台から商品 (wares) を叫んだりしているだけの存在であったら、その製品を動かすのはもっと難しいだろうが、大学という理念がある種の知識に中世の妖精の粉を振りかけ、何世紀もかけて付着させた正当性という艶 (patina) を与えている。もちろん、この正統性は権力を反映したものであり、大学は封建的な歴史として始まり、その後、資本主義的な歴史となり、常にジェンダー、宗教、民族性などの排除が刻み込まれ、特に、エリートの男子の子弟のための最終学府として大学なかに位置づけられてきた」。

そして、今日では、世界の多くの国、特にイギリスでは、その大学が徐々に民間部門に移行し、国から支給されるお金の割合は年々減少し、授業料やさまざまなビジネス活動で代用されるようになってきている。大学は、学生に宿舍

や食事、娯楽を売ってお金を稼ぐだけでなく、会議の開催、全額出資の研究、研修、コンサルタント、商業出版、ブランドのライセンス供与、椅子や建物の個人スポンサー、スピンオフ企業などにも進出している。この新しい学問的資本主義化の先兵がビジネススクールである。ビジネススクールは、自分たちのコースを最も高い値段で売ることができ、ランクの低い教育機関でさえ、英語の大学院の学位にあり得ないような金額を要求している。

ビジネススクールがもたらす多くの問題に対処しようとするならば、大学教育は何のためにあるのかを考える必要もある。もし、大学が他の業者と競争して、顧客に必要と言われる証明書を売らなければならないと仮定するならば、そのような市場への介入は何の意味もなさないだろう。しかし、すでに、専門家グループ、雇用者団体、認定機関、安全衛生法、国家基準など、数多くの規制当局や法的法令が、すでに非常に重要な形で高等教育の内容を形成しているのであり、ビジネススクール教育は市場のイデオロギーと実践に左右される商品ではない、と考えるべきであろう。但し、この場合、パーカーに抛れば、いくつかの課題を整理しておくこと必要になってくる。

ビジネススクールの正当性が議論されるとき、「その部屋に招かれるのは、ビジネスリーダー、ビジネススクールの学長、MBAの学生や卒業生、そして国の政策立案者たちである。これらの人々は招かれるのは、彼らが「重要な」「利害関係者であり、研究結果には十分な資金が必要になるからであるが、この「図式には問題がある」。

というのは、これは「ビジネススクールの論理に深く根付いた近視眼」であり、ビジネススクールは、ある種の（社会）科学的正当性（大学の特権）を主張しているが、事実上、支払いを行う人々との会話にしか関与していないからである。その理由は、どんなビジネスでも顧客を満足させなければならないために、そうしなければ、ビジネススクールは消えてしまい、すべてのビジネススクールは板で囲われ、鳥の巣やネズミの住処と化してしまうからである。しかし、それで十分公平であると思われるが、ここで「問題なのは、ビジネススクールで行われていることに影響を受けたり、その教育機関が販売する

知識の形の正当性に疑問を持ったりするのは、決して支払いをしている人たちだけではない、ということ」であり、2008年にサブプライムローンで抵当流れになった住宅所有者、2013年にバングラデシュで起きたラナプラザの搾取工場ビル崩壊で亡くなった人々、パーカーが住んでいるイギリス北部の街の大通りで板張りになった店舗、南太平洋のキリバスで暮らす10万人の人々、半世紀後に消滅してしまう島の人々、これらのすべてがビジネススクールの販売する知識の種類による影響を受けているのであり、彼らはそしてさらに多くの人々が、ビジネススクールが教え、研究していることの利害関係者なのである。

パーカーは、「これは大げさに思えるかもしれないが、もう一度逆を考えてみてください」と、次のように触れている。「ビジネススクールの研究者は、自分たちのやったことが他の研究者にしか影響を与えなかったと主張したいのだろうか？ ビジネススクールは学生や企業の経営者、国の政策立案者などに何の影響も与えていないと主張したいのだろうか？ ビジネススクールは単なる反響室で、頭のとがった連中が互いにぶつぶつ言いながら午後に昼寝をしているようなものだとでも言うのだろうか？ そう言うのは楽しいかもしれないが、そうである可能性は極めて低く、ビジネススクールからビジネスへと広がった概念や実践の例はたくさんある。リレーションシップ・マーケティングや企業文化からファイナンス・デリバティブのブラック-ショールズ・モデルに至るまで。ビジネススクールは自分たちのやっていることが違いを生むと声高に主張し、その主張を利用して自分たちの提供する商品を売り込むのが好きなのだ。もし、ビジネススクールのステイクホルダーズが広く分散しており、また、ビジネススクールが未来の機械を生産する責任を負う機関であるならば、大きな力には大きな責任が伴うことを主張すべきではないだろうか」、と。

## 寄生虫と宿主

パーカーは大学を「知識の気前の良い輸出者 (exporter)」として形容している。「知識は内部で作られ、外部で使われる。知識は、インキュベートされ、

磨かれ、そして普及する」、と。しかし、ビジネススクールは少し違っている。というのは、ビジネススクールは明らかに世の中に送り出すための知識を生み出しているが、その知識が大学そのものを再構築するために使われることも多くなってきているからである。これは、特定の大学の学者が（その大学の戦略や特定の会計方法の詳細について雇用主に助言するという意味での）直接的なプロセスではなく — ほとんどの大学の経営者は、たとえビジネスを専門とし、ビジネススクールのマーケティングでその専門性が称賛されている学者が内部にしようとも、大学の運営方法について従業員からのアドバイスを積極的に歓迎しないものである — そのような考え方が、資金提供機関、研究機関、ランキングリストの作成者、キャリア・アドバイザー、出版社、研究データの提供者などに浸透し、それらの知識が大学に跳ね返ってくる、という流れで、大学に影響を与えていることを意味している。

これは、パーカーに抛れば、地理学、物理学、医学などの専門知識が長年にわたって蓄積されてきたにもかかわらず、これらの学問分野のどれもが、大学を根本的に作り変えるには至っていないことを考えると、「異常な状態である」。「ビジネススクールは巣の中のカッコウであり、徐々に大学の形を変え、学問の機能と目的を再定義している。これは、大学によって生み出され、大学を徐々に変えていく知識であり、企業体の中で生み出され企業体の仕組みを変えていく一種のホルモンのようなものである」。そして、大学はビジネススクールになりつつあるのだ。

## ポンドでイギリスを売る

イギリスでは、過去 20 年の間に、一般市民があまり気づかないうちに、大学は事実上民営化されてきた。それは株式を売却することで行われたのではなく、公的資金を徐々に取り崩して学生ローンに置き換え、大学に対してもっと起業家精神を持つようにと大声で叱咤激励することで行われてきた。例えば、レスター大学では、ある意味公営企業であるにもかかわらず、2015-16 年度の

収入のうち国からのものは約4分の1に過ぎず、またそのほとんどは科学、技術、医学の分野に集中している。イギリスのすべての大学では、社会科学や人文科学の教育は、現在、事実上、国からの補助金をまったく受けていない。ビジネススクールもそのひとつである。

イギリスのビジネススクールが社会科学や人文科学の他の分野と異なるのは、ホスト大学のために多額の資金を獲得する能力があることである。当初、これは主に MBA を通じて行われていたが、MBA が衰退し始めると、様々なマネジメント専門分野（マーケティング、会計など）の（主に非 EU の学生を対象とする）修士課程に取って代われ、2012年に学部生の学費が3倍に引き上げられて以来、学部生からの学費収入の増加も大きくなっている。特にビジネスとマネジメントはイギリスの大学全体で最大の学部科目であり、現在、学生の7人に1人がビジネスやその関連分野を学んでいる。ビジネススクールの収入拡大が市場化する大学が倒産するのを防いだのだ。

ビジネススクールの収入は、他の意味でも有効であった。イギリスの大学は、入ってくるお金に夢中になり、学生を他のところにお金を持っていくかもしれない顧客として見るようになった。学生の選択と大学の財政の結びつきはより緊密になり、これまで大学やコースに一元的に割り当てられていた学生数の制約が緩和されたことも重なり、学生数はより大きく変動する可能性が出てきた。学生は購買者であり、他の大学は競争相手である、というのが現在の市場である。コースや学科は収入源となり、相対的な「余剰」または「貢献」を計算することが、大学運営の標準的な手段となった。貢献度の目標に達しない学科は非難され、資源を奪われ、場合によっては合併や閉鎖もおこなわれた。大学の財務会議は歯も爪も真っ赤なジャングルと化し、支払い能力のない科目が消滅することが現実味を帯びてきたのである。

イギリスの高等教育は、パーカーの表現に倣えば、大衆化、合理化、フォーディズム化、マクドナルド化したのだ。なぜならば、それが国家資金援助からの撤退に伴うツケを払う唯一の方法であったからである。「現代のビジネススクールのツールは、会議、組織構造、マーケティングプラン、ミッションステ

ートメントなどの中に位置づけられるようになり、企業のコミュニケーション言語が新しい常識となっている。看板は一新され、キャンパスには、誰もがナンバーワンであることを主張するバナーがはためいている。夢のような仕事が挙げられ、履歴書が盛んに書かれる。あれもこれも“世界レベル”“世界一”と謳われる。幸せそうな様々な学生の言葉を集め、より魅力的な学生には写真を撮らせる。戦略を練り、顧客を見つけ、商品を売らなければならない。つまり、マーケティングや広告、オープンデーで訪問者に見せるための特徴的なキャンパスの再開発、顧客が求めるものを提供するための絶え間ない製品革新、認証、ポジション・ゲームに参加してリーグ・テーブルを引き上げる戦略などに、より多くの資金を費やすという事態が生まれている。

しかし、皮肉なことに、納税者からの収入が減少したために、大学が学生を獲得するために互いに競争し始めると、それまで負担していなかった多くのコストに直面し始める。市場はそれほど効率的ではないのだ。マーケティング、戦略、品質、リーダーシップなどを行うために大学に雇用される人の数は増加する。市場というのはお金がかかるもので、例えばオックスフォードやケンブリッジのように、特別な評判上の優位性がない場合は、ゲームに参加し続けるために支出を続ける必要がある。そして、これには“優秀な”リーダーに対する支出も含まれる。なぜなら、リーダーにはその責任に見合った、競争力の高い報酬パッケージが必要だからである。輪が回り始めると、より多くのお金を稼ぐために、より多くのお金を費やす必要がでてくる。市場の論理、ビジネススクールの論理は、大学の隙間に入り込み、深く潜り込んで、いまではその一部になっている。そして、教育から大学の中核機能へと資源が吸い上げられ、その対価として収入を上げる必要があり、さらにマーケティングが必要となり、より多くの資源が必要とされる。これは市場のコストに関する素晴らしいケーススタディであり、“すべてのものが同じであれば、市場はコストを下げ、質を高める”という単純な真理と真っ向から対立する現象が生まれている。

そして、パーカーに拠れば、「大学のビジネス化」によって、いまでは、学問も変化している。学問はランク付けされ、ブランドが確立され、大学が販売

するものの一要素として扱われるようになっていく。ウェブサイトでは、教授たちが明るい写真の中で木訥に微笑み、重要性を誇張した文章が垂れ流されている。ビジネススクールでは特定の学術雑誌のランキングが重要視されるようになり、このことから不安が生まれ、大学はビジネスとして最大限の効率で運営されるように駆り立てられている。マネジメントという目的のために、ヒトを数字で比較できるように操作し、その人たちが自分たちをも比較するようになる。ランキングやブランディングは、研究者たちの成功や失敗に対する期待を枠にはめるマネジメント技術である。ここで発表すべきなのか？ こう言うべきだろうか？ 学生たちは私にどんな評価を下すのだろうか？ 引用回数は？ 等々、自問自答させられ、研究者たちはランキングに踊らされている。大学の企業化は、社会的・知的閉鎖に向かう傾向があり、研究者の間に、ランキングで上位に位置する教育機関に入るため、あるいはそこに留まるために必要なことは何でもするという必要性に駆られた動きを、見せかけだけではなく実際にも、生み出している。

北西ヨーロッパの大部分では、大学は公共部門の一部であり、明日の教師、医者、芸術家となる市民を生み出す一連の機関であるという理由で、国家が依然として大学支援に多額の資金を投入しているが、しかし、すべての国の高等教育制度において、大学部門が国家ではなく徐々に市場に近づいていることは、パーカーの観測では、傾向としては、事実である。その方向性は、ある種の価格設定（それがどのように表現されるにせよ）、より多くの商業的な活動、私立大学の設立などに向かっている。また、高額な学費を払う留学生を集めるために、英語での授業が増え、英語圏に由来する概念や理論を教える方向に向かっている。グローバル化した学生市場は、グローバル言語の使用、グローバル・ランキング・システム、標準化された資格の使用を奨励するよう見える市場である。読みやすさと競争上の優位性を求めて、本当の意味での個性や地域の固有性は敬遠される。その代わりに、ウェブサイトはグローバルな製品を宣伝しながらも、それをローカルな色で飾るという、違いの幻影（*simulacrum*）が演出されている。

## ビジネススクールの思想

ビジネススクールの勝利は、皮肉なことに、大学の死として終わるかもしれない。寄生虫は宿主を変身させるのか、殺すのか。パーカーの立場で言えば、大学を別のものに変えるために必要な技術や言語はすでにビジネススクールというピカピカの空間 (atrium) — この場所に対しては、知的には、大学の他のほとんどの人が実は懐疑的であり、おそらく今もそうであろうが — に存在しているのだ。ビジネススクールでは、従業員のやる気を引き出すこと、顧客がお金を使うように説得すること、リーダーシップを発揮すること、ビジネスには国際性があること、テクノロジーが市場の優位性をもたらすこと、市場が効率的な結果を生み出すこと、などを教えている。パーカーの皮肉な表現に倣えば、「ビジネススクールの知識は、大学が、横並びに、グローバルな知識企業になるためのテンプレートを提供している。ビジネススクールは地域差を解消し、お金とアイデアを共有化し、しかも移動（転学）が可能である。ビジネススクールは、どんなものにも値段があり、売られるものは売られやすいように形成されるべきだという考え方のスピーカーであり、模範となるものでもある。お金を払ってくれる顧客がいなくとも思われる知識は、単に生産されないだけであり、役に立たない製品がディスカウントショップや埋立地に置かれるのと同じなのである」。「その意味で、世界のいくつかの地域では、ビジネススクールが勝利を収めている。ビジネススクールは大学を植民地化し、その論理はいまや大学のあらゆる場所、あらゆる廊下で見られるようになった。大学の救世主になったビジネススクールに拍手を送るのではないか」。

パーカーの文章は次のように続いている。「大学を養成所やコンサルタント会社と区別する唯一のものは、大学が独特の場所であり、知識が惜しみなく生み出される場所であり、世界の緊急性や義務に緩やかに関連する場所であるという考えだった」。しかるに、「大学が現在直面している問題は、混雑した市場でその独自性を売り込むための膨大かつ継続的なコストであり、実際にどの

ように独自性を発揮するかということである。なぜなら、もし大学が他の商業組織と同じであるならば、そのさまざまな機能は、価格、効率、提供方法などで競争にさらされることになるからである。事実、他の組織は、研究成果をより迅速に提供したり、24時間昼夜を問わず教えたり、マークされたコースワークを期限内に返したり、あるいは少ないスタッフでより多くの利益を上げたりすることができるのだ。

「この四半世紀、さまざまな人々が、多くはアメリカの批判者が、たいていは人文科学の分野で、終末論的な言葉で大学の死を嘆いてきた。大学は今や廃墟であり、存在理由を失ったゾンビのような機関だ。と。大学は資本主義企業の利益によって動かされており、今や生産者と消費者の関係という観点からしか理解されない、と。しかし、こうした批判者たちは、ほとんどの場合、良い大学の良い仕事に就いているために、彼らの批判は正確であるとしても、特に危険視されるようなものになっていないように思われる。但し、彼らはこうした変化におけるビジネススクールの重要性を見落としている。その理由は明白であり、それは、たいてい、彼らが別の建物に住んでいて、その場所を原因ではなく、症状として捉えているためである」。

パーカーの言葉をそのまま借りれば、「ビジネススクールのビーズのようにキラキラ輝く小さな丸い目 (beady eyes) は大学の顔を通して外をじっと見つめている (stare)。そして、容赦なく資格を売りつけ、市場メカニズムと管理階層を受け入れることによって、ビジネススクールとそれ以外のものとの境界はますます不明瞭になりつつある。すべてが売り物なのだ」。

5章に続く章では、パーカーの構想に従って、「ビジネススクールを他のものに変えることは、大学の再建にも役立ち、私たちの未来を再構築することにもつながるのではないかというアイデアが探られ」ているが、「しかし、そのプロセスを始めるには、マネジメントを分解することから始める必要がある」との考え方に則って、そもそも「マネジメント」とは何なのであろうか？と問われ、彼なりの回答が与えられている。

## 第6節 第6章概要：“マネジメント”とはいったいなになんだ

第6章では、マネジメントが3つの意味で定義されている。慎重なアドミニストレーション・指導を意味する動詞、職業集団としてのマネジャーの集合名詞、そして大学の学部や学問分野としてのマネジメントである。パーカーは、現在のビジネススクールを「市場マネジリアル資本主義」の「拡声器（loud-speaker）」と呼び、「(階層性、地位と報酬の不平等そしてマネジメントがあらゆる問題に対する答えであると示唆する) 極めて曖昧な知識の再生産に依存する、オーガナイズの特殊形態」を永続させるものとしている。そして、最後に、私たちは「マネジメントなしには、いかなるオーガナイズも起こりえないと考えてしまいそうにさせられている」という嘆きがつづられている。

これまでの章では、ビジネススクールが悪質な影響力を持つ場所であることが執拗に説明されてきた。それは、パーカーが、「ビジネススクールがある特定の生活形態、すなわち市場マネジリアル資本主義を声高に主張する役割を担っている」からであり、「この経済モデルが、あらゆる種類の社会・経済・環境問題に加担していることは明らかであり、私たちが作り上げた世界に集団で対処するためには、ビジネススクールは変化しなければならない場所のひとつである」、と考えているからであった。第6章は、パーカーの「シャット・ダウン・ザ・ビジネススクール」構想を正確に理解するためには“マネジメント”という概念（滑ってつかみにくい（slippery）タームが）を明確にする必要がある、という意図のもとで執筆された章である。

パーカーに拠れば、“マネジメント”というタームはすでにかなり特殊な荷物を背負っている。言い換えれば、ビジネススクールを巡る諸問題の鍵はその名称にあり、“ビジネス”“マネジメント”“コマース”といったコトバ（word）は、ほとんど常に、ある非常に特殊な形態の組織を指している。ほとんどが大規模で、ほとんどが民間企業

であり、そこには、パプロフの犬ほどの政治性も倫理性もない（お金を払えば吠え、ほめれば転がって腹を見せる）人たちが住んでいるとされている。

ビジネススクールでは、資本主義と企業形態の必然性を教えている。これは、ツタを研究すれば他のすべての植物について知ることができるとか、ゾウとノミは同じ動物だから、記録されている行動は同じに違いない、と仮定するようなものである。しかし現実には、人間の世界にはあらゆる種類の組織が存在し、それらはすべてガバナンス、資金調達、調整に関するさまざまな問題を提起している。もし、マネジメントがその名にふさわしい学問になるのであれば、マネジメント以外のことも研究し、教えなければならない。私たちは、特定の病気だけを研究したり、特定の肌の色の人だけに研究を制限したり、乱交や同性愛に対する道徳的・政治的な反対からエイズの治療法を探すことを避けたりする医学部を信用しないでだろう。建築学の教師が教会以外の建物を無視したり、生物学者画像以外のすべての生命体を無視すると決めたとしても、私たちは感心しないだろう。ビジネススクールが組織に対して行っていることは、これと同じである。他のすべての組織形態を古臭い失敗作、あるいは無関係な気晴らしと判断し、市場マネジリアリズムが唯一無二の最良の方法であると思いつているのである。

第6章では、このような意図に沿って、まず、マネジェリー (managery) とは何なのか、その意味から説き起こされている。

## マネジェリー

英語では、“マネジメント”という言葉には興味深い歴史があり、その意味にはかなり生産的な違いがある。それはイタリア語の *mano* (手) に由来し、その後拡大して *maneggiare* (乗馬学校で行われる馬の扱いと調教の活動) になったものであり、このような手によるコントロールから、人を訓練し、扱うという活動全般へと言葉が広がっていったのである。パーカーの理解に従えば、この言葉は、コントロールという考え方、主人の指示に従わなければならない

従順なあるいは気ままな生き物のコントロールという概念に由来しているものであり、この言葉のその後の発展は、フランス語の *manier* (扱う)、*mener* (導く)、そして *menage* (家庭、家事)、動詞 *menager* (経済化する) などに影響されている、とされている。

パーカーは「この言葉は実に興味深いもの」である、と断じ、次のように述べている。「語源の年代測定からわかることは、土地の所有に基づく固定的な社会関係の封建的秩序が、商人階級の台頭によって乱されるにつれ、影響力と応用力が増していくことである。このブルジョア階級の進化は、土地がその一要素にすぎない資本との関係にかかっていたが、それはまた、より複雑な生産と流通の形態、ひいてはより精巧な分業組織に依拠し、地域に根ざした手工業の経済は、工場、機械生産、都市化、運河や列車を通じたより長い流通網に取って代わられたのである。そしてこの言葉は、ロマン派や急進派によって、残忍な人々や荒廃した風景を生み出す“暗い悪魔の工場”に結びつけられ非難されている。しかし重要なことは、もともと獣を扱うための言葉であったこの言葉が、その後、動詞、名詞、そして新しい商業学校で教えられる学問という3つの関連した意味に分かれ、コトバの帝国主義 (*imperialism of word*) が生まれたことである」、と。

## マネジメント その1

“マネジメント”というコトバは、パーカーに習えば、もともと、複雑な事柄や不利な事柄に対処する必要性に適用される動詞である。英語では、馬を操るという意味で使われたのが最も古い用法であり、1595年のシェイクスピア『リチャード2世』のなかに見られ、直面するものが複雑で危険であるために必要になってくる慎重な計画のようなものを意味している。また、1829年の『ロンドン百科事典』には“*manage*”の項目があり、そこでは、*manage* が *management* の時代遅れの同義語であること、*managery* はこの意味の別の同義語であること、*manageable* は扱いやすいこと、などが示唆されている。パーカ

一に拠れば、この（対処すること、特定の状態に対処することとしての）マネジメントの意味は、日常英語では、いまだ通用するが、しかし、この言葉は、フォーマルな組織の中で「マネジャー」と呼ばれる人々が特に行うことであると理解されることによって増幅され、かなりの意味合いを異にするものに転化している。

今日の用法では、パーカーに拠れば、このコトバには、マネジメントされることを実際に行うことと、そのプロセスをコントロールするという上位の機能との間に分離があることが示唆されている。言い換えれば、実践としてのマネジメントは、特定の労働形態や状態に密接に関わるものではなく、すべての物事を調整して行うことを主張するものであったが、20世紀には、マネジメントは、より良い全体像を得るために、日常から離れ高見に立つことを要求する人間活動の一形態として理解されるようになったのである。マネジメントの語源は「手」であるが、それはもはや「手」ではなく、人間のあらゆる努力に必要な「マネジェリー」という要素を表現するための言葉となり、特定の職業に固く結びついた慣習となり、暗黙のうちに他の人がその能力を持っていることを否定し専門家が習得するものであるとの主張へ転化し、ビジネススクールから発行されるエンボス加工された証明書によって正当化されるものになったのである。マネジメントは実践的な対処という日常的な活動（すべての人間が潜在的に持っているもの）であるという考え方は再分類され、一部の人間だけの才能やスキルとして植民地化されているのが現状である。

## マネジメント その2

マネジメントの2つ目の意味は“マネジャー”の複数形名詞としての意味である（マネジメントはあそこのうえからここにいる私たちを見張っている人たちである）。この意味は、18世紀初頭から英語に見られるようになり、当初は劇場を運営する人々に関するものであった。そして19世紀以降、この言葉はより頻繁に使われるようになり、2世紀にわたって集団的な社会移動の戦略に

大成功を収めた職業集団を指すようになる。オーナー、スーパーバイザー、スーパーインテンドント、アドミニストレーター、オーバーマン、フォアマン、クラークといった職業に関連する名詞のバラバラな集合体から、今ではひとつの単語が人や物の調整に携わるすべての人を表すようになったのである。現在では、病院、大学、鉄道など、あらゆる場所でマネジャーを見かけるようになり、普遍的に必要な不可欠な存在と考えられている。

ここで最も重要なのは“マネジャーは組織において必ず必要である”という考え方であり、すべてのマネジメントの考え方は、この一般的な前提に従属するものとなり、いったん受け入れられれば、その必要性が前提となっているために、これらのマネジャーが何をするかという細部は見捨てられることになる。これが、パーカーの言に拠れば、ビジネススクールの隠れたカリキュラムの最も重要な部分であり、ほとんど語られることのない暗黙の主張であるが、ビジネススクールが行うすべてのことを支えている。いったんすべての組織で必要であり、望まれる地位であると見なされると、マネジメントに従事する人の数が増え、マネジャーと呼ばれる人の数も増え、その言葉はますます幅広い仕事に使われるようになる。これは、多様な実践や人々を一つの傘の下にまとめ、それらがすべて同じ種類のことを行っていると主張する概念という意味で、新しい階級が生まれたことを示している。

### マネジメント その3

最後に、マネジメントはしばしば大学の学部名であり、“マネジャーは何をしているのか”“マネジメントとは何か”について読み、書き、語るという学問に（お金を支払われて）従事していることを意味するものである。パーカーの言葉をそのまま利用すれば、「私はそれで生計を立てているし、この本もそれに関するものである。なぜなら、この“学問”の成果の多くは他の2つの意味のマネジメントの現代的な実践によって形作られ、また他の2つの意味のマネジメントの実践を形作るからである。そして、マネジメントスクールとビジ

ネススクールが、過去 50 年ほどの間に、世界中の高等教育のいたるところで見られるようになった。商業、経済学、心理学、社会学の要素が、資金繰りに苦しむ大学経営者のための資金源であるビジネススクールに集約されたのである。今日では、マネジメントは、それ自体が一貫した学問分野であると主張し、そのスクールでは、人的資源管理、会計・財務、マーケティング、戦略、業務・生産管理、企業倫理、情報システムなどさまざまな専門テーマについて教え、研究する専門家を雇用している。

そして、パーカーはこのような現状に対する批判について触れ、つぎのように断じている。「私から見て最も悲しいのは、ビジネススクール内部のプロのチンピラ集団 (goon squad) であるクリティカル・マネジメント・スタディーズが、マネジメント教育の運営方法に対する大規模な変更について意味のある提案をほとんどしていないことである。その議論は、文化、トータルクオリティ、ニューパブリック、コンサルタントなど、ある特定のマネジメントの意味合いを診断することに終始し、あるいは、そこに現代の社会理論を加えて、料理の味をよくすることで終わっている。また、教室で何をすべきかについて、学生中心、問題解決型の学習、講師の役割の縮小、より論議を呼ぶようなトピックの導入などが指示されてきた。しかしながら、多くの場合、このような結論は、よりよいマネジメントのあり方（つまり、批判を行う人がどんな罪をも犯さないだろうと診断したマネジメント）を目指して批判を展開しているのかのような素振りを見せているが、マネジメントそのものが絶対に必要であるという命題に疑問を投げかけたり、恒久的なヒエラルキーを前提としない代替的な組織形態を示唆することはほとんどないのである。これは、結局、コミュニストが資本主義に対するオルタナティブについて何も言わない、あるいはフェミニストが異なるジェンダー秩序とはどういうものなのかということについて沈黙するように、本来ならば最も批判すべき対象を批判しない批判に成り下がっている」。

**マネジャーは何をしているのか？**

複雑な産業社会には、調整者としてのマネジャーが必要である。しかし、その調整者が、発案者、創造者、労働者よりも高い地位や高い報酬を得るべき理由は何もないだろう。それにもかかわらず、私たちは、長らく、オーガナイズングするには専門家であることが必要があり、運転手や他の誰よりも重要である、と説得されてきたのであり、実際に、マネジャー、リーダー、エグゼクティブには法外な報酬が支払われている。何故なのか？ 彼らは何をしているのだろうか？

パーカーは、この問いに対する答えを求めて、「オーガナイズングのひとつの形態としてのマネジメントの重要な要素とは何なのか」について検討することは始めている。

“マネジメント”と呼べるような明確な活動のセットがあり、それは、普通の人々が生活するなかで諸々の問題や不安に対処する際に行うようなこととは異なっている、という考え方があるが、それは妥当なのか？、と。というのは、パーカーの考えでは、マネジメントの一環として行われていることの多くは、話す、物事に注意を払う、物事を理解する、物事を数える、物事を書き留めるなど、人間なら誰でも行っていることと同じだからであり、靴を作る人、楽器を演奏する人、目の手術で角膜を取り替える人と違って、マネジメントに関わることには、他の人に「ほら、私はいまマネジメントをしている」「マネジメントとはこういうものだ」と言えるような特別なものはないからである。とすれば、実践そのものではなく、そのやり方が特別なのだということを主張しなければならなくなってくる。

かくして、マネジメントをするということは、特定の方法で話し、特定の方法を用いて特定のものを数え、他の人ができない方法で組織を理解することである、ということになる。確かに、それはひとつの主張なのであるが、パーカーの言に拠れば、少し奇妙なものである。というのは、この主張は、それを主張する個人や組織の説得力に大きく依存しており、それ以外の方法でどのように「見る」ことができるかを見極めることは困難だからである。そして、これ

が第2の疑問、つまり、その主張がマネジャーによってあるいはマネジャーを代表してなされているのではないのか、ということにつながっている。マネジメントの実践の独自性についてのほとんどすべての主張は、マネジャーが行っているためにそうなのであるという理由のもとで、そのような位置づけが与えられているのであり、言い換えると、マネジャーが話していればマネジメントをしていることになるが、労働者が話していればマネジメントをしていることにはならない。マネジャーが何かを書き留めれば、それは戦略文書を作成していることになり、労働者がそれを行えば、記録を残していることになる。マネジメントとは何かを調べるには、マネジャーが何をしているのか、あるいはしていると言っているのかを調べる必要があるのだ・・・。

この定義には、したがって、パーカーに拠れば、合理的な能力を持つ成人が行うことができる業務と何かしら異なる実務への言及が含まれていないのである。もし靴職人が自分は靴職人として他の職人と同じことをしていると行ったとしたら、私たちはその職人を観察し、ハンマーや釘の持ち方、ラストの上で革を曲げること、靴底を切ることなどを見て納得することができるだろう。しかし、マネジャーを見たところで、何も珍しいことはないし、自分たちでもできないことはない、と思うのだ・・・。

しかし、マネジャーとその応援団であるビジネスエグゼクティブにはひとつの偏在性が見られるのであり、組織の規模、年齢、市場などにかかわらず、経済のほとんどすべての産業と部門で見られるような職業（occupation）は、マネジャー以外に、他に存在しないのである。マネジャーはどこでも必要とされているように見えるのだ。そのため、パーカーは「マネジャーが発明されるまで、いったい何が起こっていたのだろうか」と、私は不思議に思う」、と呟いている。そして自答している。「マネジメントの定義が空虚であるからこそ、カメレオンのように、どこにでも入り込むことができるのかもしれない。彼らは、革を曲げたり、メスを使ったりといった特定の専門知識を持っていないために、決まった訓練や経験、資格を持つ人ができないような方法で、組織間を移動することができるのだろう。あるいは、これを、“自信のトリック”、つまり、

他人からお金を引き出すために自分を専門家として見せる能力だと表現する人もいるかもしれない。もしそうなら、これは非常に大きな集団トリックであり、採用する側が、マネジャーが提供すると主張するスキルが自分たちに必要だと本当に信じているように見えるという事実によって、大いに助けられていることになる」、と。

これは曖昧なことであるが、それは「明確に定義されたスキルを持つ労働者とは異なり、マネジャーを目指す者が労働市場において困難な立場にある、と考える」ことから生まれたものであろうか。パーカーはそのような発想を否定し、「明らかにそうではなく、マネジャーと雇用主との関わり方は極めて特殊であり、マネジャーは常に組織内または組織内の部署で最も高い地位に就くことが前提となっている」、と断じている。「マネジャーがいる組織では、権力と権限の階層が明確に定義されていることが事実上の必要条件であり、そのためにマネジャーは下を見下ろすことができるような場所を確保しなければならない。さらに、マネジャーは、特定の構造的地位を得るだけでは十分でないかのように、役職者に組織の他のほとんどの人よりも高い給料を与え、別のトイレや個人用駐車場など、特定の特典を与えることも要求する。そして、このような主張は、何らかの外部機関がその主張を行える資格を提供できれば、大いに支持される。MBA 並びにその派生資格は、そうでなければその特権を支える味方がいない職業にとって、その隙間を埋めるものなのである。医師、弁護士、教師、ソーシャルワーカーなどとは異なり、マネジメントに関する資格は開業許可証となるような国家に裏付けられた職業登録がなく、合意された知識体系ももなく、専門スキルやツールのセットを独占することもない。大学や独立したビジネススクールが、立派にも (nobly) この問題に取り組み、極めて曖昧で一般的な知識体系を作り出し、あらゆる予算に見合ったさまざまな資格を提供しているのである。

マネジメントとは、パーカーの叙述に倣えば、非常に特殊な実践であり、階層構造、地位や報酬の不平等に依存し、そしてあらゆる問題に対する答えがマネジメントがであるかのように示唆する極めて曖昧な知識の再生産に依存す

る、オーガナイズングの特殊な形態である。ビジネススクールはこのような機構（set-up）の中心にあり、その機構を継続させるためのカバーストーリー（つじつまを合わせるための作り話）を提供し、そのために多額の俸給を受け取っているのである。ビジネススクールと産業界の複合体は説得力があるために、私たちは、マネジメントなしにオーガナイズングはできないと考えてしまうかもしれない。マネジャーなしに何かをオーガナイズングはできるわけがない、と。

しかし、そのような考え方は正しいのだろうか？ パーカーに拠れば、マネジメントと組織は同じではないのであり、そのことが第7章で語られている。

## 第7節 第7章概要：オーガナイズングスクール

オーガナイズングは、パーカーに拠れば、私たちが、普段、政府、企業、大学など、マネーヅング、マネジャーそしてマネジメントを見いだしている場所にとって重要なマター（matter）であるかのように見えるし、そのように考えられているが — 事実、権力にとっては重要な制度であるが — それらはオーガナイズングの一形態にすぎず、オーガナイズングの唯一の形態ではなく、矮小化されている。「本書の最も重要なメッセージは、オーガナイズングの他の方法の数の多さである」と断言されている所以である。

第7章では、市場資本主義に代わるものとして、協同組合、圧力団体、労働組合、協会、クラブ、パートナーシップなどの長いリストを提示され、イギリスのリーズにある労働者協同組合 Suma が自主管理のひとつのケース（そこでは誰もが中心的な仕事を選び、平等に給料をもらっている）として紹介され、オーガナイズングするは権力者だけではない（オーガナイズングは権力者のためにおこなわれるものではない）というパーカーの主張が、事例を交えて、積極的に展開されている。

## エクスクルージョン

大学では知識への扉はエクスクルージョン（排除）に基づき科目が構成されているが、ビジネススクールはその極端なケースである。ビジネススクールのカリキュラムは商業生活を他の生活から切り離すことによって構成され、さらに専門化し、他の多くのオーガナイズング形態を絞り出す蠕動性収縮(peristaltic contraction)を経て組み立てられている。具体的な内容に内容に即して言えば、第2章で触れられているが、「ビジネススクールでは、資本主義、企業、マネジャーを組織の既定の形態とし、それ以外のものを、歴史、異常、例外、代替物として想定している。カリキュラムや研究において、他のものはすべてオプションであり、コアではなく、中心ではなく周辺におかれている」。パーカーの感触に拠れば、このように「ビジネススクールが特定の組織形態に固執し、企業や自由市場について教える傾向があり、ファイナンスに支配されている、と指摘するのは私（パーカー — 宮坂）だけではない」だろうし、「問題を改善する一つのステップとして、ビジネススクールからビジネスを除外することが一部のコメンテーターによってが提案されている」が、それらは、パーカーの表現に倣えば、「いい言葉だが、雇い主の罪について嘆く人の多くがそうであるように、それが何を意味するかはあまり語られていないのであり、ただ、“何かしなければならぬ”というだけで、その何かとして、通常、倫理、責任、モラルなどの言葉が必要視され語られている」。

しかし、パーカーに拠れば、「もし私たちがビジネスをビジネススクールから除外したいのであれば、いや、むしろビジネススクールを拡大し、ある特定のビジネス形態だけに焦点を当てないように、またマネジャーだけを対象としないようにしたいのであれば、この特別な知識の扉を作っているエクスクルージョンの本質を再考することから始める」ことが必要なのであり、第7章はその試みのひとつである。

オルタナティブな“オーガナイズングスクール”において、可能性や問題に

ついて学び、教えるために注目すべき組織の形態がたくさんあることを理解するのは、パーカーに拠れば、「実はとても簡単なこと」であり、要するに、「異なるスケール、異なる文化、異なる時代、資本主義経済を前提としない組織を無視しない」で、カリキュラムを編成すれば済むことなのである。彼は、このことに関して、つぎのように述べている。「組織は — 語源をたどると、ラテン語の“オルガナ”（特定の目的のための楽器や道具）に行き着く言葉であり、これはギリシャ語の“オルガノン”に由来し、“それを使って仕事をする”というような意味を持った — 人間が物事を成し遂げるために決まったやり方で準備しお膳立すること (pattern) に言及した言葉であり、ヒト、技術、ファイナンスを決まったやり方で準備しお膳立したことの結果であり、それを“マネジメント”に還元する必要はない」、と。あるいは、「英語では、楽器や体の一部という意味の“オルガン”は 15 世紀のものであり、行動や何かを行うという意味の組織 (organizationem) も同様である。この言葉がある労働形態の前提条件および／または結果である制度として定着するのは、19 世紀になってからである。この言葉の語源は、あるものを別のものに変化させる、ある種の装置、つまりアレンジメントである」、と。

デービーズ (Davies,J.) とスターキー (Starkey,K.) は、「パーカーは組織を物事を成し遂げるための道具として定義している」(Parker defines organization as a tool to get things)、と解釈している (Davies,J. and Ken Starkey,K., “Can We Save the Business School? Shut Down the Business School. What's Wrong With Management Education, by Martin Parker, 2018, London: Pluto Press” , *Academy of Management Learning & Education*, 19-1, 2019.)。

そしてつぎのような文章が続いている。「これは生産的な概念であり、世界に介入する方法、私たちが理解し作業できる世界を作り出す道具そして器官を使うことによって世界を変える方法があることを意味している。かなり単純化すると、動詞としての組織が名詞としての組織を生み出すので、そして、そ

の名詞の形や大きさ、耐久性によって、人間がどのように組織できるかが決まるのである。私たちが作る制度が私たちを形作り、それが世界に対する理解と世界に影響を与える私たちの能力を形づくる」。

人間がどのように組織し、互いに、また人間以外のさまざまなテクノロジーとどのように結びついているかを研究することが、パーカーの構想に拠れば、オーガナイズングスクールの主題である。オーガナイズングはどこにでもあり、形式化、可視性、安定性などの程度によってさまざまである。それは、多くの具体的なプロセスを含む一般動詞であり、多くの事例をカバーする名詞である。そのことを表しているひとつの事例が名詞のリストであり、「協同組合、地域市場、親族制度、グループ、スワップ、補完通貨、亜流通貨、群れ、ネットワーク、コミュニオン、クラブ、労働者自主管理、圧力団体、パートナーシップ、地域交換取引システム、階層、民主主義、評議会、チーム、官僚制、信託、コミュニティ、タイムバンク、コレクティブ、企業、職業、ストア、ギルド、系統、労働組合、国家、クラブ、職業、社会運動、連帯、団体など」があげられている。これはオーガナイズングにはさまざまな形態があることを示すものであり、それらは、「アナーキズム、社会主義、フェミニズム、ローカリズム、リバタリアニズム、環境主義など、人間が生活にもたらすあらゆる複雑なポリティクスに影響されている」。ここには、言うまでもなく、「従来の“マネジメント”も“市場”も同様に含まれるが、それは他の多くの可能性の中の2つの可能性に過ぎないものである」。

## オーガナイズング

物事はヒトとモノが組み合わせられておこなわれているが、この組み合わせ方が、パーカーの発想に従えば、オーガナイズングである。そして、そのオーガナイズングには様々な方法がある。なぜならば、彼に拠れば、オーガナイズングには2つの変数（人間の配置の仕方と交換の仕方）があり、それぞれの組織において、（規模、構造、分業と専門化、物質技術やバーチャル技術の利用、

役職の在り方、雇用の在り方、意思決定の構造、メンバーの物理的な位置、労働者や社員、奴隷に期待できること、社員の所有権と資金調達、ルールの性質、成長に関する仮定、本業に関する仮定、利益や損失の分配、顧客や取引先に対する説明責任関係、調整の形態、集中化や重複化の程度、柔軟化の程度、等々）人間の配置の仕方も違えば、（誰が売り、誰が買い、誰が競争し、何がいつ、どこで、いくらで、どのようなルールで、どんな交換媒体を使って、どんな情報で、どこから得て、誰が入手し、誰が監査し、財産権についてどんな仮定で、何のために交換するのか、等々）交換の仕方も違うからであり、それらの変数を組み合わせると、オーガナイズングの対象リストは大幅に拡大する。

パーカーによって「可能性のリスト」としてあげられているのは、例えば、家族、スチュワードズ、小売業協同組合、市場、親族制度、グループ、ネットワーク、コミュニティ、部族、パートナーシップ、地域交換取引システム、階層、ポリアーキー、民主主義、都市国家、評議会、チーム、B-corps、官僚制、企業、信託、共同生産者、独占、コミュニティ、独裁、フランチャイズ、家長、コレクティブ、企業、社会主義、NGO、企業、社会的企業など、あるいは、社会主義、NGO、職業、ファミリービジネス、血統、独占、機関、労働組合、国家、企業、評議会、政府、クラブ、文化、労働者協同組合、全体主義体制、職業、社会、財団、社会事業、連帯、協会、慈善事業、非営利、村、宗派、信用組合、相互組合、及び上記すべてのハイブリッドである。

しかるに、オーガナイズングには様々な方法があるにもかかわらず、ビジネススクールは、そこには組織内および組織間の物事の交換を形成する独特の考え方や価値観が付随しているために、非常に特殊な方法で答える傾向が見られる。たとえば、大きいことは良いことだ、階層は常に必要だ、意思決定はトップが行うべきだ、資金は投資家から得られる、抵抗する購買者を説得するためにマーケティングが必要である、などといったことが示唆され、交換の唯一の媒体はお金であり、情報は組織の頂点に立つ者に限定されるべきで、組織の目的は利益を生み出すことで、同じ事業を行う他の組織は競争相手である、など

と主張されている。

このことは、ビジネススクールが、オーガナイズの多様性を説明することができないこと、そしておそらくは理解することさえできないことを示している。なぜなら、ビジネススクールは市場マネジリアルイズムという狭い考えに固執しているからである。

パーカーは、自分の構想が単なるユートピアではないこと、言い換えると、ビジネススクールからの視点がいかに部分的なものであるかを、事例を挙げて、説明している。

## SUMA

パーカーは、1977年にイギリス北部のリーズで設立された労働者協同組合 Suma に注目している。Suma は、ベジタリアン、オーガニック、エシカル製品、ナチュラル製品に特化したイギリス最大の独立ホールフード卸売業者 (Suma is a wholefood collective.) である。2016年現在、イギリスには、協同組合が 6,797 あり、全体で 222,785 人を雇用し、35.7 億円の売上高を記録しているが、Suma はその協同組合のひとつである。以下、パーカーに習って、Suma (<https://wholesale.suma.coop>) の概要を紹介する。

Suma は 1975 年、レジ・テイラー (Taylor,R.) によって創業された。テイラーはすでにロンドンでホールフーズと小売りの経験を積んでおり、リーズに移ってから小売店「プレーン・グレイン」を開いた。1975 年 8 月 5 日、イングランド北部のホールフードショップが参加した会合で、彼は、お互いに商品を供給し合うために卸売りの協同組合を設立することを提案した。レジと友人たちは、リーズにあった家の裏の片隅で、シリアルフレック、ドライフルーツ、玄米を販売しはじめたが、すぐに広い場所が必要になり、近くのガレージを借りることになり、ここで初めて "Suma" という名前が使われた。その後、1 年も経たないうちにもっと広い場所が必要になり、1976 年に倉庫を購入する。1977 年、テイラーは Suma の事業を当時の従業員 7 人に売却し、彼らが "Triangle

whole foods collective”の創設メンバーとなり、“Suma”の名前で事業を始めることになった。

ホールフード市場の急速な拡大により、1986年、Sumaは14マイル離れたハリファックスにあるより大きな倉庫に移転する。規模の拡大に伴い、事業も複雑化・高度化し、この変化に対応するため、協同組合の組織も何度も変更された。2001年、Sumaはエランド近郊の専用施設に移転した。1980年代には、Sumaは“Beano Whoolfoods”（1978年から2000年まで続いた小売業者）、“Hebden Water Milling Collective”（食品の混合・包装、ナッツバターの製造を行っていたが、1999年に登録解除）、“Cena”（研究協同組合）などの食品分野のスピンオフ協同組合群の中心となっていた。また“Wharf Street Cafe”の主要顧客であり、“Leeds Beer Co-operative”と協力関係にあった。

1980年代の数年間、給与の引き上げ毎に、同額を協同組合開発基金に投入していた。この方法は、中核組織の成長ではなく、独立した協同組合のビジネスをつくりだしていくという考え方に基づくものであった。この時期、Sumaは、スコットランドやイーストミッドランドなどで、いくつかの地域市場を意図的に他の協同組合に委譲していた。

Sumaで扱っている製品はすべて（お菓子から歯ブラシまで）ベジタリアン仕様である。つまり、肉や魚はもちろん、ゼラチンやレンネットといった動物由来の製品も使用していない。卵は放し飼いのものを使用している。また、フェアトレード財団のライセンシーとしてフェアトレードをサポートし、ボディケア、コスメ、家庭用品はすべてクルーエルティフリー（無害）である。Sumaのフェアトレードへの取り組みは、マーケティング上の工夫ではなく、経済的公正、自己啓発、搾取からの解放という普遍的な権利に対する深い信念に基づくものであり、また、ビジネスが地域や世界レベルで環境に与える影響を強く意識し、二酸化炭素の排出を最小限に抑えるように努めている。100%再生可能な電力を使用し、部屋に人感センサーを設置することで、人の動きがないときは電気を消している。営業担当者はハイブリッドカーを共有し、トラックは走行距離を減らすために車両追跡システムを使っている。プラスチックやダン

ボールの梱包材はお客様から回収し、再利用できないものはリサイクルに回している。生ゴミは堆肥化し、カーボンニュートラルのステータスを得るために十分な木を植え、組織のフットプリントを監視するカーボンチャンピオンを任命している。

Suma で最も重要なのは、Suma が労働者協同組合であり、事業は全従業員の共同所有・マネジメントであるということである。

ジョブ・ローテーションが前提であり、やるべき仕事は何でも、それがどんな仕事であろうと、どんな地位の人であろうと、全員共同で仕事がおこなわれている。1週間同じ仕事をしているものはほとんどいなく、全員が、ピッキングやトラックへの積み込みをしたり、冷蔵庫や冷凍庫で作業をしたり、倉庫で仕事したりしている。倉庫でのピッキングと販売員としての仕事とで賃金が異なるというのは悪夢のような話として考えられ、1週間の労働に対してどのように支払うのかを決めることは不可能である、とされている。

このようなマルチスキルによって、Suma では、民主的な意思決定が可能になっている。なぜなら、メンバー全員があらゆる分野について少なくとも何らかの経験を持ち、議論や意思決定の基礎となる実践的な知識を持っているからである。これらすべての根底にあるのはメンバーが「セルフマネジメント」することへの期待である。「セルフマネジメント」は彼らの仕事内容や新しいメンバーのトレーニング方法にも記載され周知され、短期労働者であろうと、経験豊富な人であろうと、大学を卒業したばかりの人であろうと、全員に質問をすることが勧められ、人々は自分たちに必要な情報を見つけることにとても長けている。

平等な賃金へのこだわりは組織内のすべての仕事に価値があることを示す最も明白な方法であり、労働者は自分の賃金と他の人の賃金との比較を考える必要がないのであり、当事者たちの言に拠れば、「注文の品物を選ぶ仕事は、同じような会社では最も賃金の低い仕事になっているが、実はそれが私たちのコアビジネスなのであり、給与が話題に上るのは、昇給するかどうかを議論するときだけである。そのため、誰もが自分の立場を理解しているので、面倒なこ

とが発生していない」。

パーカーは Suma をつぎのように評価している。「Suma は、ある意味で平凡な会社である。お客さまが求める商品を買ひ、売ひ、運ぶ。トラックや倉庫など、ビジネスモデルの核となる部分には、特に革新的なものはない。しかし、上記から明らかなように、彼らのビジネスのやり方は、階層的な組織を否定し、恒常的な分業、知識と報酬の非対称性、コストの外部化、そして成長についての仮定さえも拒否している。Suma のメンバーは、マネジャーによるマネジメントではなく、“セルフ” マネジメントを組織的な主体としている。この会社は明らかに理想主義に突き動かされており、異なる世界観を持っているが、それが 40 年以上にわたってメンバーに良い暮らしをさせてきた方法であり、現実的な問題に対処できてきた理由である」。

### オーガナイズングを教育する（スクーリングオーガナイズング）

パーカーは、Suma に言及した意図を、「私は、Suma の例を用いて、オーガナイズングの通例の（general）形態とされているマネジメントに代わる実行可能な（viable）選択肢があることを示したいだけである」、と説明している。「Suma は、この原稿を書いている時点では、イギリスにある 7,000 近い協同組合のうちのひとつの比較的小さな会社に過ぎないが、現代のマネジメント思想の中核となる多くの前提を問い直すために利用できるケースであり、組織と交換の（通常とは異なる）異なる組み合わせが機能し長続きすること、理想主義と実用性を結びつけることができることを示すものである」、と。

そして、重要なことは、ビジネススクールが良く売り物にしているような、すべての地域の事情に関係なく移植可能な一般化されたモデルがあるという考え方を捨て去ることである、とされ、「オルタナティブを模索すること」が強調され、その意義を「多様性を開くこと、つまり、人間が集まって直面する集団的な問題を解決する方法は実に多様であることを考えるよう促すことに」求め

ている。「最も重要なのは、特定のモデルやその選択ではなく、オーガナイズ  
ングが政治的・倫理的問題であることを認識することである。つまり、マネ  
ジメントの考え方というか、組織に関する考え方は、ヒトとモノの関係につ  
いての前提を埋め込むものであり、それは耐久性を持たせたポリティクス」で  
あり、「このことは、オーガナイズングスクール自体にも言えることである」、  
と。

そして、パーカーは、このスクール教育を想像するには扉の向こうに拡がっ  
ている場所そして時間ときが重要な役割を果たすことになる、と指摘している。

第1に、それぞれに非常に特殊な歴史が刻まれてきていることを認識する  
こと。これは、オーガナイズングスクールが、他の伝統、学問、文脈に対して  
継続的かつ意識的に開かれたものでなければならないことを意味している。こ  
れは単に包括的であるとか、政治的に正しいとかいう問題ではなく、むしろ、  
なすべきことをなすことができる前提条件である。オーガナイズングを研究す  
ることを使命とするならば、あらゆるところから事例を収集する能力が必要で  
あり、そうでなければ、探究の対象が制限されることになる。言い換えれば、  
もしスクールが「北半球の資本家によるオーガナイズング」あるいは「中流階  
級によるオーガナイズング」だけを教え、研究したいのであれば、あらかじめ  
そう言う必要があり、その後起こるどんな結果にもそれなりに対処すること  
が求められる。これは「適切な」科学や学問がどのように運営されるべきか  
についての賭けのようなものである。パーカーの比喻を借りれば、「毛皮を持つ  
動物しか研究しない生物学部や、緑色でない植物を研究対象としない学部は怪  
しまれても仕方ないのである。ここでの賭けは、科学の正当性、そして大学と  
いう概念そのものが、オーガナイズングスクールは排他的ではなく、包括的で  
なければならないことを意味していることである。言い換えれば、もし排除が  
あるならば、それは印をつけるか、あるいは将来のある時点で対処すべき実験  
的条件として扱われる必要があるのだ。「新自由主義的な前提を捨てれば、  
より科学的なアプローチ、つまり、先入観を捨て、探究の対象を可能な限り明  
確に見ようとするアプローチが生まれる」。

このことは第2の問題につながっていく。これは「オーガナイズングスクールは学際的な場所でなければならないということ」を意味している。委員会やジャーナル、そして建物の建築という普遍的な構造そのものが、既に、集まってくるよりも離れている方がずっと楽だということを示唆しているが、例えば、「社会学者や政治理論家の洞察のなかで、特にジェンダー、階級、エスニシティ、そしてそれらの交錯がオーガナイズングにおいてどのような意味を持つのか、また政治的にオーガナイズングすることが政治制度の外でどのような形で行われるのかに関連させて、この問題が言及されている」。

また、パーカーの評価に抛れば、「ノスタルジックな批判家たちが示唆しているように、想像力と人格の育成もオーガナイズングスクールの役割の一部である。なぜならば、そうすることで、世の中に何らかの影響を与える人材になりえる可能性があるからだ。「ビジネススクールをどのように改革するかという稀有で素晴らしいエッセイの中で、2人のビジネススクールの学者が、復活したビジネススクールへの希望として“責任ある創造的な集団行動の新しい形の研究、刺激、設計”のための場所となることをあげている。オーガナイズングの事例をできるだけ多くのところから集める必要があるように、創造性と責任には、芸術や人文科学の研究から得られるような想像力、そして文学や映画、インターネットメディアなどの精読に基づく研究・理解方法が必要だと思われる。これは、オーガナイズングスクールが文化研究や美術史の学科になると言っているのではなく、他の場所からのアイデア、情報源、方法に対して常にオープンであるべきだと主張しているのである」。

最後に、パーカーは、自己のオープンな立ち位置を明確にするために、オーガナイズングスクールは大学の中のスクールなのか、それとも世界の前哨基地なのか、という繰り返し問われてきた問題に立ち戻っている。「厳密性と妥当性の議論は、この問いかけに呼応したものであるが、厳密性とは何か、誰にとって妥当であろうとしているのか、すでに分かっていることが大前提となっている。しかし、この“内側”か“外側”かという問いに対する唯一の答えはないように思われる。なぜなら、この用語は互いに寄生し合っているからである。

むしろカントが示唆したように、低次の能力と高次の能力は決して調和することはないと考えるべきだろう。なぜなら、それらは互いに寄り添い、互いに定義し合い、また望ましい世界にはどちらも必要だからである。ビジネススクールに関する興味深い本の中で、ある著者は、ビジネススクールはキャンパスではなくアゴラであるべきで、人々が議論するために集まる場所であって、世間から隠れる場所ではない、と述べている。これはどちらか一方に偏った表現ではあるが、その本には、ビジネススクールは人々が移動する空間であり、その中で熟慮と議論が行われるという考え方が含まれている。そのためには、世間と距離を置くために、世間から部分的に切り離すと同時に、世間に開かれ、世間に対して責任を持つことが必要であり、そのためには、参考書をまとめ、紙飛行機を投げ合いながらつぶやく、埃っぽい学者の小さな共同体を超えた、意味を持つ議論が必要であろう。結局のところ、何が見つかるか、どこで見つかるかわからないのであるが、そのような前提に立てば、世界は学生に対して開かれたものになるのであり、その中にはダイヤモンドもあるのだ。

## 果てしないカタログ

第7章の最後で、パーカーは自己の経験を語っている。

「10年以上前、私と同僚たちは、ある出版社に『代替語辞典』の企画を持ちかけた。この辞書は多くの短い項目と相互参照からなるものであり、可能性のカタログであり、アイデア、実践、制度の巨大な相互接続リストであるという考え方で編集している。実際のものだけでなく、夢や計画や可能性、意図的なコミュニティやユートピア文学、特に世界で活動する人々からインスピレーションを受けたもの、あるいは彼ら自身がインスピレーションを受けたものも含まれている。この本は、トイレや電車の中でインスピレーションを得るために読むような本であると同時に、“マネジメント”や“ビジネス”は、もっと長いリストの中の単なる項目に過ぎないという、極論、あるいは芸術作品であることも意図していた。いわば、“マネジメント”や“ビジネス”は、もっと

長いリストの中の一項目に過ぎないものであり、大したことではない、と主張したかったのである。

出版社も賛成してくれたので、私たちは仕事に取り掛かった。17世紀のユートピア小説、天使の階層的聖歌隊、犯罪組織、詩的戦略、さまざまな協同事業やネットワーク、秘密結社、カリスマ的夢想家や予言者、テロ集団の細胞組織など、新たな研究テーマを生み出し、項目は根粒菌のように増殖し、本は大部に膨れ上がった。私のオフィスは紙の山、カテゴリー、リスト、テーマで埋め尽くされた。しかし、他の用事もあり、結局やめざるを得なくなり、25万字ほどの原稿になった。出版社にこれを提出すると、活発な議論が展開された。出版社は8万語の本を出版することに同意していたので、これほど大きなものは規格外であった。経済的に不可能だったのだ。結局、苦渋の決断で2万5千字で妥協することになり、ハサミと赤鉛筆が飛び交うようになった。そして、その結果、1冊の本ができるほどの文字が塵と化したのだ。

苦い思いがなんとか収まった後も、残されたものは驚くべきものだったと思った。それは、つながりとジャンプの狂ったモザイク、あるところは密集し、あるところはまばらな木……、しかしそれはそれでもあり得たものの影であり、さらにそれは、何かをするために他人と一緒にになるときの人間の巨大な創造性を記録しようとする、あり得ないほど大きな他の大本の影である。過去に学びながら、未来に広がる架空の図書館」。

これは、オーガナイズングスクールのカリキュラムになるかもしれないという思いから、その一部が『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』のなかでも、つぎのような言葉を添えられて、紹介されている。「あなたはこれらの言葉のうちどれほど知っているだろうか？ おそらくそれらすべてではないだろうが、それ自体が研究のための招待である。……但し、これは単なるリストであって、カリキュラムでもなければ、特定の問題と解決策を分類した事例でもないが、このリストにはミステリーが含まれており、オーガナイズングスクールで教えられ研究されるであろう事柄の種類としては、かなり良いスタートだと思われる」。

## 第8節 第8章概要：オーガナイズングのポリティックス

第8章では、オーガナイズングはポリティックスである、あるいは、一種のかけひきである、というパーカー独自の主張が念入りに展開されている。

現在に対する「オルタナティブ」は数多く存在するが、それらがすべて等しく良いものであるとは考えられないのであり、ビジネススクールが「イデオロギーに支配されたフィニッシングスクール (finishing school)」以上のものになるためには、「人間はオーガナイズングする動物である」ことを認識すべきだと主張され、ビジネススクールは、現代の奴隷制度やその他のネガティブな形態のオーガナイズングによって引き起こされる政治的・倫理的問題を認識する必要がある、と指摘されている。「組織はポリティックスの一形態」と見なされるものであり、したがって、オーガナイズングスクールは自己利益や北半球を超えた論理、原則、価値、「自律性、連帯、責任」を考慮する必要がある、と。また、パーカーは、自尊心、市民的価値、そして従業員や顧客の声を含む将来の世代への配慮を主張し、「欲を売り、野心をスローガンにすることに代わって、持続可能で、多様な、責任あるビジネスコースに焦点を当てること」を強く提唱している。

パーカーの考察は、まず、手段と目的の関係について明らかにすることからはじまっている。

### 手段と目的のポリティックス

常に永遠に良いと判断できるような組織の形態や特定の組織が存在するとは言い難いだろう。最初はうまくいっていたのに、悪い習慣に陥ったり、指導者の幹部が支配するようになったり、新しいことの興奮が古いことの萎縮になっ

たりするような組織の話はたくさんある。時には、崇高な目標が資本主義の論理に置き去りにされてしまったと言えるかもしれない。もうひとつ考えられるのは、社会学者のロバート・ミケルス (Michels,R.) が“寡頭制の鉄則”という言葉で示唆したように、組織の中で力を持つ者は、自己保存、見栄、権力の強化に突き動かされていることが多く、そうでない者がそうになってしまうということである。つまり、組織は往々にして、意識も心もなく、よろよろと歩き続けるゾンビのように、ただ何となくやっていることが多いのである。

パーカーは上記のように問題を提起し、つぎのように述べている。

「私たちは、オーガナイズングについて常に警戒する必要がある。たとえそれが“オルタナティブ”であるかのように見えるオーガナイズングであっても、である。この問題の一部は、手段と目的の不可分性に関して何らかの判断を下すことにかかっている。つまり、ある特定のオーガナイズングの形態が、私たちが“良い”と考える目的を目指している、と判断するだけで良いのだろうか。その結果、ある目的がほとんどどんな手段も正当化する、ということもありえるのだ。つまり、ある企業が安い服を売って儲けているが、それを作るために南半球の人々が市場価格以上の報酬を得ているとしたら、私たちはそれで満足するかもしれない。また、有機食品を製造している会社で、非常に階層的なマネジリアルイズムが用いられていたとしても、それが良い組織であることに同意できる可能性があるだろう。

もちろん、こうした議論を逆にして、判断の根拠となるのは“手段”であるとすることもできる。例えば、協同組合方式で所有されてマネジメントされている工場で卵が生産され、そこで特に残酷な工場畜産をおこなわれている場合、その手段が無視され、鶏への不快感がクローズアップされることがでてくることだろう。また、ある種の金融取引に関わる“部外者”を排除するためにコミュニティ通貨が使用されている、と想像することもできる。このような場合、動物やある種の人間に対する配慮から、組織の所有権や交換手段の源泉 (origin) が最終的な判断には全く関係がないものとして扱われることになるかもしれない」。

これらのケースは、パーカーの言に拠れば、「そのような区別が非常に厄介であり、むしろ逆説的な結果を生む可能性がある」ことを示している。「手段と目的の分離に関する議論は懐疑的に扱われるべきである」ものなのである。なぜならば、「一方を切り離して判断することはできないからであり、この2つを区別することは、しばしば、特定の方法を使うか、特定の目標を達成しようとする以外に選択肢がない」ことに陥るからである。

そして、パーカーは「意思決定というものについて考えてみよう」と続けている。「会社組織では、権力や地位のある人が意思決定を行う。意思決定は目的達成のための手段であり、意思決定を行う“マネジャー”の存在は目的達成をより迅速かつ効率的にするための手段である。しかし、多くのラディカルな人々が主張しているように、意思決定の集団的な形態は、それ自体が目的であり、単に物事を成し遂げるための手段ではなく、協力するための芸術 (art) として扱うことができるだろう。組織のメンバーがゆっくりと民主的に意思決定を行うことを意図しているのであれば、特定の方法でオーガナイズするプロセスそのものが報酬となり、また他の目標を達成するための方法となるのである。このようなオーガナイズは、社会的関係の新しい形態を生み出そうとするという意味で、“今後を予想させる” (prefigurative) ものである。手段と目的、原因と結果の区別は常識的には極めて安全だと思われるが、二者択一の論理に怯えて水平な社会関係を構築しようとするオルタナティブ・オーガナイズの文脈では、むしろ怪しく、政治的に負荷のかかるものに見え始めるのである」、と。

パーカーの文章は更に続いている。「だから私は、ある目的を達成するためにはどんな手段も許されるとする議論には懐疑的であり、ある特定の手段だけが“効率的”あるいは正当化されるとする提案にも懐疑的である。ある企業が、企業の社会的責任という名目でホームレス支援団体に寄付をしたとしても、その団体が低賃金労働を外部委託することによってこの資金（そしてそれ以上）を得ているのであれば、その目的が手段を正当化しているように見えてしまうのだ（ちなみに、私は、ホームレスの減少に反対しているわけではない）。私

には、どんな手段も正当化されるとは思わない(そして、いずれにせよ、これらの手段よりも良い手段があるかもしれない)。

パーカーが言いたいことは、「手段と目的に関する議論をポリティカルな議論として扱うことができるし、またそうすべきである」、ということであり、ビジネススクールに関連付けて、つぎのように主張している。「誰かが — おそらくビジネススクールの誰かが — 代替案はない、選択肢はない、と主張し、そして我々は“現実的”であるべきだと言うならば、私たちは常に疑ってかかるべきである。変化に対する多くの議論の終着点は、“市場”“ボトムライン”あるいは“人間性”のために、物事がこのようにならざるを得ない、というものであり、これらは、通常、現状で守るべきものがある人たちに都合の良い主張である。しかし、人間のオーガナイズングの形態に必然性はなく、手段、目的、そしてそれらの間の関係については常に選択肢があるのである。それらは簡単な選択ではないかもしれないが、選択なのである」。

## 自律、協力、そして未来

ビジネススクールがヘゲモニーを握っている現状に対して対抗する方法としオーガナイズングのポリティックスと可能性を指摘することは私たちの問題を解決することにはならず、問題をより複雑にすることになる。これがパーカーの立場である。なぜなら、「必然性についての議論はもはや認められず、その代わりに、奨励したいと思っている生活形態に基づいて、個人的及び集団的な選択を正当化しなければならないからである」。彼に拠れば、そこで提示される理由には“手段と目的”あるいは“プロセスと目的”の両方が包含され、望ましいと思われる社会と人々に関するある種の考えに基づいていなければならないのである。これは、「より良い社会秩序のビジョン、ユートピアについての考え方が、何が代替で何が主流か、公正な交換と横領の違い、寛大さと企業の社会的責任について判断する中心に位置している」ためである。「(フレデリック・テイラーの言葉を借りるなら) オーガナイズングするための“ひとつ

の最善の方法”を知ることができると仮定することはできず、その代わりに、私たちが現在行っている方法とは異なるアイデアについて、古いものであれ、新しいものであれ、限界的なものであれ、隠れたものであれ、可能であれ、想像上のものであれ、あれこれ議論することが求められるのであり、前の章で触れた辞書のようなものが、こうした議論のためのソースブックとなる。

しかしながら、パーカーは「何でもあり」と言いたいわけではなく、いくつかの一般原則が探られている。オルタナティブについて議論する際には、自律、連帯、責任という3つの幅広い方向性、価値観、論理、原則が必要である、と。

第1に、探索する価値のあるオルタナティブは、個人の自律性、つまり、自分自身を尊重するという従来の概念を守ることができるものでなければならないこと。これは、パーカーにとっても、議論の余地があるものではなく、斬新なアイデアでもなく、ほとんどの保守、リベラル、リバタリアンの政治哲学の根底にあるものである。

彼曰く、「経済的、思想的、物理的な強制に依存する社会システムは私たちは到底支持できるものではない。私たちは、個人が自分の人生を生きるための最も重要な方法のいくつかについて、選択肢を持つべきだ、と思われる。もし、ある社会システムの中に自律性がなく、ルールだけがあるとしたら、それは全体主義的で、画一的で、差異に対して不寛容だと言われても仕方がないだろう。ほとんどの人にとって、この原則は、新自由主義資本主義を支える多くのイデオロギーの根底にあるものであるため、容易に確立できるだろうが、私は、この原則には、あらゆる強固な“オルタナティブ”の中心にあるべきラディカルな核心が含まれているとも主張したい」、と。

第2の原則（連帯）は、第1の原則の前提を逆転させ、集団と他者への義務から始めるものであり、人間は必然的に他者に依存する社会的な生き物であると主張することであり、共産主義、社会主義、コミュニタリアンの思想や、徳の倫理など、様々な形で裏付けられている。つまり、“連帯”“協力”“コミュニティ”“平等”といった言葉は、人間のあり方についての説明と、人間のあるべき姿の処方箋の両方を意味している。人間は、単独では、弱く、無力であ

り、自然や状況の犠牲者である。しかし、集団になると、言語、文化、組織によって結ばれ集合体として、人間は強力になり、世界を自分たちの目的のために変えることができるようになる。おそらくこれ以上に重要なことは、私たち人間が実際にお互いを作り出し、他者の目を通して自分自身を自分自身として認識できるような意味と配慮を与える方法である。最も一般的な意味での“社会構築”とは、他の人間を通して、また他の人間と共に人間を作ることであり、指向する社会という概念なしには、人間であることさえも想像できなくなる。

パーカーは第3の原則について考える前に、少し立ち止まって思いを巡らせている。「なぜならば、第1と第2の原則は、よくて互いに緊張関係にあり、最悪の場合、矛盾していることは明らかだからである」。彼の文章は大凡つぎのように続いている。

自分自身に忠実でありながら、同時に集団に身をゆだねるにはどうしたらよいのか。自由を大切にしながらも、それを集団に委ねることができるのか。その答えは、両方の原則を共同制作 (co-produce) されたものとして理解する必要がある、ということだ。例えば、私たちが自由であると言うとき、それは通常、どこに行くか、誰に投票するか、何をかうか、といった選択を行使できる自由という意味で、「～する自由」を意味している。これはまさに、(ビジネススクールが描いている) 消費社会において、私たちの生活が組織されるために必要な卓越した価値として、奨励されている自由という概念である。

しかし、少し考えてみると、「～からの自由」も経験してこそ、「～する自由」が可能になることもわかる。正と負の自由は同じ目標に向かって見えるように見えても同じものではない。私たちがなりたいたい人になるための個人の自由は、飢餓、転位 (dislocation)、暴力などからの自由にかかっており、それは集団的にのみ追求することができものである。つまり、自由とは、ある種の社会組織の中に組み込まれていなければ、まったく抽象的な概念なのである。

極端なリバタリアニズムにはしばしばこの発想が欠けており、彼らは専制的な権力の行使に対する個人の自律性を現代的に擁護することをしばしば使命とするが、リバタリアニズムには、我々が十分に食べ、ベッドで安心して眠れるようにするために必

要な制度に対してアレルギー反応を起こす傾向が見られる。

もちろん、その逆もまた真なりである。20世紀の歴史がはっきりと示したように、ある社会体制が集団的であると主張したからといって（共産主義、民族主義、資本主義、国家社会主義を問わず）、それが常に私たち全員を代表しているとは限らないのだ。たとえそれが多数派に支持されているとしても、ある支配的な規範を支持しないやむを得ない理由があるかもしれないのであり、他者を代表していると声高に主張されることが、実際には、権力者がやりたいことをやるための保証を与えていることがよくある。個人の好みは常に集団の中で解消されるべきである。自由は、通常、“会社” “人民” “国家” “国民” といった大義の名の下に抑圧されるが、共通しているのは、それを強制するためには、大きな恐怖、追放、死が必要だということである。集団的であることに、それを達成するためにあらゆる自律性の破壊が必要であるほどのメリットはない。完璧な集団性を作り出そうとする衝動はそれ自体不自信感を抱かせるものである。理想的な集団の中に理想的な人間を創り出そうという考え方は、合わないヒトやモノを“淘汰”し、現実の場所にいる現実の人間の矛盾や政治性をすべて一種の社会工学によって処理することを必要とするものである。最高経営責任者やその人事担当者が声高に振りかざすことに対して、個人の自由を主張することが重要なのはこのためである。

個人と社会の間の二項対立は、より広い社会内または社会間においてグループ（クラス）やカテゴリーの一員としてのある種のアイデンティティが主張されるときにしばしば生じる現象である。社会運動、女性グループ、先住民の組織、社会階級に基づくポリティックスなど、このレベルでオーガナイズングが行われる場合、それはしばしば、知覚された抑圧や無知から集団的自律性のひとつの形態を守るためにおこなわれる。アイデンティティのポリティックスは、ある種の集団的区別の重要性和、それを表現する“権利”を主張しているのである。

ここに、私たちは、ある種の個人の差異がいかにして協同組合の戦略に合致するようになるか、その結果、ある種の差異がある種の連帯の前提条件として明示されるかについて、多くの実践例を見出すことができる。アナーキスト集団が自分たちの協同組合を設立したり、移民がある種の相互金融組織を設立するとき、彼らはアイデン

ティティを主張しているのだ。私たちは「共に異なる」ことができる。この立場は、自由主義とコミュニタリアニズムを明確に区別することが無意味であることを示しているし、自由の要求と集団の受け入れの間の区別を解消するように思われる。

このことは急進的な自律性を主張することとは異なるし、必ずしも全体主義の一形態というわけでもない。多くの事柄と同様に、実際のオーガナイズングの現実は何となく厄介であり、理論的が示唆するように単純であることは稀である。但し、よく言われているように、「社会主義なき自由は、特権、不正であり、自由なき社会主義は、奴隷、残虐」なのである。

いずれにせよ、2つの第1原理が場合によっては深刻な（profound）矛盾を体現していることはありえるのであり、それ自体は問題ではないのだ。矛盾は、「一つの最善の方法」が一回で説明できるかのように、恐れられたり、排除されたりするものではないのであり、それは、ヒトとモノをオーガナイズングする責任を負う人々が、個人的にも集団的にも、さまざまな動機と結果を両立させるために生きている現実の反映なのである。自由であること、十分なお金を稼ぐこと、影響を与えること、将来を心配すること、その他諸々の間に生まれる緊張は、理論的な装いで解消されるようなものではないのである。実際、もしある特定の思想に緊張や対立がなければ、それを生きた思想として理解することは難しいだろう。もし、私たちがすべての答えを持っていて、企業が世の中を整える最も効果的な方法だとわかっているなら、オルタナティブを議論する意味はほとんどなく、ポリティックスという言葉が意味するものを理解することもできないだろう。

第3の原則（責任）は、企業資本主義が表出化していく（externalize）という傾向に対してより直接的に挑戦をする、という意味で、少し簡単なものであり、パーカーは、「私は、オルタナティブと呼ぶにふさわしいものは、未来に対して、つまり、個人と集団が繁栄するための条件に対して責任を持たなければならない」、と述べている。但し、その後につきのような文章が続いている。

このことには、「サステナビリティ、アカウンタビリティ・スチュワード、デベロップメント、プログレスなど、最近のビジネススクールではよく使われ

るが、実践としては必ずしも真剣に受け止められていない言葉が含まれる。現在の経済や組織の構造では、このような責任を果たすことが奨励されず、人や地球を少数の人が短期的に利益を得るために利用できる資源として扱っている傾向が見られる。これらの問題は、気候変動、環境悪化、生物多様性の損失といった問題に大きく関わっているが、それだけに限定されるものではなく、私たちの個人的・集团的繁栄の条件は、制度的・文化的なものでもあるために、したがって、未来に対するあらゆる責任は、私たちが作り出す人々の種類や、彼らが作る、また彼らを作る組織の取り決めについても考慮する必要がある。これは、例えば、テクノロジーが私たちに何をするか、そして私たちのために何をするか、民主主義とヒエラルキーに関してどのような仮定を職場に埋め込むか、あるいは人々が組織、ひいては他人の労働を所有することをどのように思い描くのか、について注意を払うことを意味するものである。私は“責任”という言葉は、あらゆる種類の結果について考えるよう私たちに迫り、“長い未来”に対応するよう促すものであり、問題をどこか他の場所や他の時代に置き換えるだけで終わらせるような通常の議論で自らを納得させるものであってはならない、と考えるのだ。私たちの決定が次の7世代に与える影響を考慮して、すべての審議をおこなわなければならないのである。

パーカーは、責任には3つの側面（自分自身に対する責任、他人に対する責任、未来に対する責任）があることを強調している。この3つは重要であり、どれか1つだけでは十分なものとはなりえない代物である。「個人の自由を守るだけの組織はあまり協調することができないし、しかし、冷酷に集团的忠誠を要求する組織は必然的に意見の相違を排除しなければならないものだろうし、そして、未来がどうあるべきかということについて、私たちは誰も知らないし、おそらく同意しないだろうから、個人主義と集団主義のバランスも、私たちの未来に書き込まれることになる。この3つは完全に解決できる問題ではなく、“常に意見の相違があることを承知の上で”提起し、対処しなければならない懸念事項として扱われるものである。自分自身への関心が強すぎると所有的個人主義や利己主義になり、他者からの指示や集団意思への屈服は強制の

一形態であり、理想の未来についての約束が強すぎると現在の厄介な問題がないがしろにされる。この3つが必要だが、3つは絡まり、現実には、よく矛盾している可能性がおおいにある」。

しかしながら、パーカーに拠れば、このことは織り込み済みの事柄であり、彼をして、「誰が、ポリティックスは簡単だ、と言ったのか?」、と言わしめている。

### ポリティックスとしてのオーガナイズング

パーカーの立ち位置は、彼のコトバをそのまま借りれば、私たちを、「組織には一連のオルタナティブがあり、物事を成し遂げるには常に別の方法があることを理解するよう促す」ことである。

手段と目的の関係を問題化し、ときには手段を目的そのものにしてしまうこと、「代替手段がない」と考えるのではなく、「オーガナイズング」はオープンなプロセスであることを理解し、特定の制度ややり方を支える価値観を理解し、議論する土俵をつくりだすこと、等々はそのような流れから提示されたものであるが、彼は、更にもうひとつ、「オーガナイズングを、組織図や給与体系に慣習や期待を落とし込むこと (sedimentation) として、「耐久性のある頑丈なものとしてつくられた (made durable) 一種のポリティックス」として、考えることを主張している。

組織はポリティックスのように見えないかもしれないが、パーカーに拠れば、組織は「鋳型 (mould) のように機能し、思考や行動のあり方を形づくるものである。企業、市場、経営、ヒエラルキー、リーダー、従業員、消費などに関するビジネススクールの支配的な考え方は、歴史的、法的、政治的な前提の特定のセットにすぎないものであり、これらは必然的な取り決めではないのである。オーガナイズングを、技術的な問題として、MBA を取得した専門家に任せるべきものと考えのではなく、それは、複雑な人間関係のもとで仕事を続けるやり方、そして私たち全員にとっての責任と可能性として理解するこ

とができるのものなのである。

パーカーはローカルなものにも言及している。オルタナティブがない、と言われるとき、意思決定を制約するローカルな外部の力が無視されている、と。

「もし...であるならば」「理想郷では...」「こうしなければ...」はすべて、パーカーに抛れば、ローカルの主体性を否定し、物事がそのままではなければならないことを意味する枠組みを指摘するフレーズである。“競合他社”“市場”“学生”など、他の人々や物事に、社会秩序を維持するための責任が負わせられている。しかし、この責任転嫁は、これらの責任が自分たちのものであり、物事を行うための別の方法を想像することができると考えることを妨げるという点で、代償を伴うために、私たちは、オルタナティブを求め、生活の大半を過ごす場所であるローカルなもの、つまり目の前にあるものに向き合わなければならないのである。確かに、小さいことが必ずしも美しいとは限らないが、私たちは、組織が成長し、大企業にならなければならないと考える必要はないのである。

組織は、歴史的、法的、政治的な特定の選択の結果である。そして、それは、必然的なものとして偽装され、私たちの目の前にそびえ立っている。しかし、重要なことは、他にも、私たちの周りにはすでにオーガナイズの他の形態がたくさん存在しているのだ。家族、中小企業、地域交換、協同組合、地域通貨、意図的なコミュニティ、ボランタリーワーク、物々交換などなど。オーガナイズスクールは、学生そして従業員に、そのような組織について考えることを奨励する場なのである。企業資本主義とはたまたまその場に置かれたものであることを認識することがポリティックスとしてのオーガナイズスクールについて考えることの第一歩である。

## 私たちはすべてオーガナイザーである

オーガナイズスクールを構想しているパーカーは、多様性に注目する理

由を2つあげている。第1は「経験的なもの」であり、彼に、私たちが今生きている世界には、ある時期から「今」、あるいは「そこ」から「ここ」へと至る直線的な発展はなあり得ない、という認識があるためであるが、パーカーは、それ以外にも、「多様性から始めた第2の理由」として「ポリティカルなもの」を指摘し、後者をより重要視している。「世界は多様であり、そうでないこともありうるし、このようにある必要はないのだということを常に思い起こすことが未来を切り開くための方法である」、と。

パーカーは、「ポリティカル」を、「あらゆる人間社会や組織形態に特徴的な、利害をめぐる絶え間ない対立を表す言葉（word）」として、用いている。これは人間の存在論的条件であり、資源（物質的であれ文化的であれ）には限りがあり、その配分や意義について常に意見の相違が生じるという事実を反映したものである。ポリティックスは敵対者間の意味深く構造化された交戦を言語化したものである。

したがって、パーカーの発想に立てば、現在の状態が自然であり、必然であり、進化や技術革新の過程の結果であり、あるいは、ビジネススクール内に代表されるような特定のクラスの人々の能力や活動に基づく公正な分配であると他人を説得することは、特定の社会配置から現在特定の利益を得ている人々の関心事であり、彼らの説明を受け入れることはポリティックスを封印してしまうことを意味している。彼に言わせれば、ビジネススクールを「反アンチポリティカルなマシンとして描き、中立的で客観的な、専門家によって管理された業務に転換するように設計されている」と見なすことは「脱政治化の手品」であり、「特定の組織的取り決めを自然化し定着させるという結果をもたらす」元凶である。そこでは、ある一連の前提が議論の対象外として扱われ、ポリティックスは（投票所や議会のような）特定の定義された領域内でのみ適用可能であり、その他の決定は専門家という王様に委ねなければならない、決めつけられている。

パーカーが問題視しているのは「ポリティカルなもの」の存在を否定し、それゆえ、ある事柄を疑問の余地のないものにしようとする試みである。この文脈

では、ビジネススクールは「ビジネススクール内部からの批判の多くが示唆するように、よりラディカルな意味で問われることはなく、単なる改革が指摘され、穏やかな修正の対象となる可能性があるものだけ」が問われているにすぎないのである。

現代のビジネススクール教育がもたらしていることの「ひとつは」、パーカーにコトバをそのまま借りれば、「一部の人間だけがオーガナイズングできるという考えを育ててしまうこと」である。「私たちは自分たちでマネジメントするにはあまりに愚かなので、他の人たち、つまり専門家にオーガナイズングしてもらい必要がある」、と。「しかし、“物事がどのようにオーガナイズングされているのか”と問うことは、その特定の配置がどのようなものか、誰が担当しているのかを問うことであり・・・、人間が自分たちの世界をどのようにアレンジしパターン化しているかという問いには多くの異なる方法で答えられるかもしれないである。なぜなら、それは組織の一形態であり、唯一のものではないからである。この問いには事実に基づくものと探索的なものの両方の要素が含まれ」、その答えを見つけることは「人間がこことここで作る世界の形について記述されているのかを探ることであり、他の時代や場所からの記述を加えることによって拡大するものなのである」。パーカーはそのような記述を集めることを「可能性のカタログ」と形容しているが、「それは“ヒトやモノが集まって何かをするためにはどうしたらいいか”という問いに答えてくれる」ものなのである。「カタログは、私たちが何をすべきかではなく、何ができるか、何が可能か、を教えてくれる。それがわかれば」、私たちは、「次に何をしたいか決め始めることができるのだ」。

オーガナイズングスクールの目的は、パーカーに拠れば、「善悪を問わず人間に何ができるかを知り、その知識を使って再帰的な (reflexive) 組織作りに携わりたいと考える卒業生を生み出すことである」。だが、現在のビジネススクールが多くのことを約束し続けているなかで、オーガナイズングスクールに行きたいと思う学生がいるのだろうか、という疑問が出てくることが予想され

る。逆に言えば、学生は、何故に、オーガナイズングスクールに来たいと考えるのか？ パーカーは第9章でその問いに答えている。

## 第9節 第9章概要：学生はなにを欲しているのか

ビジネススクールに通う学生を批判するのは簡単である。例えば、権力と富の魅力に誘惑された利己的な人々、パワースーツを着た貪欲な豚のような人たち、などとして形容すれば済むことかもしれないが、しかし、ここには、パーカーによれば、「物理学や芸術の歴史を学ぶ学生が、ビジネスの学位を選ぶ学生よりも崇高な理由で学んでいるかのような、道徳的な比較判断」がある。彼は、「私はそのような指弾に関わりたくない。なぜならば、文化的エリート主義を取引することになるからであるが、同時に、前に進むためにはあまり有益な方法とは思えない」、と断言し、「私は学生を味方につけたいのであって、学生が自分を守り、私に矛先を向けなければならないような状況に追い込まれる必要はない」、との立場から、第9章では、「なぜ学生がビジネススクールではなく、オーガナイズングスクールで学びたいと思うようになるのか、その理由を説明している」。そこには、「入学希望者も現役学生もすでに高等教育によって組織に対する考え方を形成されている現在、問題は、その考え方を変えることができるかどうかではなく、変えることができるからこそ、どのように変えるかである」、という彼の信念がある。

以下、冒頭でも触れたように、パーカーの本音が随所に見られる箇所でもあるため、多少長い引用を含めて、丁寧にパーカーの意図を説明する。

## 公共財と私的財

パーカーによれば、彼のビジネススクールに対するアプローチは、他のもの

が同意するかもしれないかに関係なく、多くは極めて単純な議論で組み立てられている。それ故に、パーカーは、寄せられる質問には充分に対処できるし、意気揚々と質問を受け流すことができると豪語しているが、他方で、学生についての質問に関しては、悩んでいる、と揺れ動く内心の一端を吐露している。「問題は、ビジネススクールという回転ドアに、世界中のさまざまな大学から、どんどん学生が集まってくることである」、と。そして、「もし、この機関が私が指摘したように近視眼的で墮落し空虚であるなら、学生たちが次々と現れることはないだろうし、それとも、私は、彼らは皆、愚かで、洗脳された馬鹿で、自業自得だと言っているのだろうか、特に、若く多感な学部生は、顔も生き生きとして新鮮で (new)、学ぶ準備ができていいる・・・。ビジネススクールの惨状を 18 歳の若者のせいにするのは、離乳食の味を赤ちゃんのせいにするようなものであり、彼らのせいではないのだ」、とも。

パーカーはこの悩みを解決するために、まず教育について、そして教育とは何のためにあるのかということについて、いくつか整理することから始めている。

教育は、「公共財」、つまり、社会の大多数に利益をもたらすものであるのか、それとも、「私的財」、つまり、個人に利益をもたらすものであるのか？

このような区別は公園とチーズバーガーを区別するのに役立つが、この種の二項対立に簡単に当てはまらない「財」が数多く存在し、公と私間の境界線は揺れ動いている。教育や訓練もその一例であり、単純な問題ではない。若者の教育は公共財と見なされることが多いが、成人の教育は、経済的・個人的な満足を持たずものとして、私的財と分類されるものとして理解されることがある。しかし、ある種の職業は、この点で、他の職業よりも公共性が高いとみなされることが多い。医者が必要だ、だから医者を育てるべきだということになれば、その訓練の費用を負担するのは、多くの場合、国家である。エンジニア、ソーシャルワーカー、学校の先生、歯科医、看護師、薬剤師、臨床心理士、そして建築家などはどうなるのか。これらの職業はすべて、すべての人のためになることをやっていると理解されるべきであり、したがって訓練にかかる費用

は、少なくとも部分的には公的資金で賄われるべきであるというのが、多くの人の主張であろう。同じ議論は、化学、生物学、物理学、地質学、情報技術、医学研究など、技術進歩に不可欠とされる分野にも容易に適用できるかもしれない。

パーカーは、「ここまではとりあえず良し」と断じたうえで、「公的な」ものとして評価される職業に直接つながらない、あるいは科学技術の進歩に関する考えとそれほど明確に結びついていない教育形態はどうなるのだろうか、と問題を立てている。「これらは、基本的に、社会科学、芸術、人文科学の一般的な範疇に入るものである。社会学、地理学、文化研究が複雑な社会の運営に不可欠であるとか、技術開発に不可欠な要素であると主張するのは、そう簡単なことではない。実際、そのような主張をするためには、社会で教育が果たす役割について、より広い考えを受け入れる必要がある。漠然としたものではあるが、芸術や文学の分野で考え語られてきたことが市民を育て文明を形成する上で重要であるとか、歴史、場所、空間を学ぶことが人間の自己理解につながるとか・・・」。

大学教育に戻ると、執拗に市場原理主義的な私的財の立場をとる人は、たとえば美術史について、なぜエリート主義的なものを勉強するために国民がお金を払わなければならないのかと問い、卒業生は非卒業生よりも給料が高い傾向があるので、このコースの費用は自分で払えるのだと主張するだろう。美術史を学ぶことは、家に美術品を飾ることや、高級レストランで食事をする事と同じカテゴリーに位置づけられることになる。贅沢をするのだから、自分でお金を出せばいい、という論理である。

この出発点の論理は、人文科学や社会科学の分野でも展開され、大学を市場化することができる。しかし、看護師の養成から議論を始めると、すべての高等教育は公共財であると主張することが容易になる。なぜなら、高等教育はあらゆる社会における技術と知恵の総和に貢献するからである。卒業生たちはさまざまな社会的役割や職業を担っており、その価値の優劣を、あたかも医療が博物館よりも重要であるかのように、あるいは学校の教師が映画製作者よりも

重要であるかのように、決められないのである。

問題はビジネススクールである。ビジネススクールは、一般的には、私的財の議論において非常に明確な事例となっている。というのは、ビジネススクール自体が、マーケティングで、給料が上がる、エキサイティングな場所で働ける、飛行機にたくさん乗れる、賞賛されるような重要なことができる、などと叫んで、個人にとっての有用性を売り込んできたからである。これは社会的なアピールではなく、ビジネスを重視する学生、つまり、高給で、ロンドンやニューヨーク、東京に住むことができ、鏡張りの高層ビルに使い込んだブリーフケースを持って堂々と歩いていけるような仕事を求める学生へのアピールである。ビジネススクールは、自分たちの製品を公共財と見なすことを難しくしている。なぜなら、自分たちの利益を執拗に売り込んでいるからである。このようなアピールは教育についての考え方に何をもたらすことになるのか。

## 学生と顧客

学生は、スキルアップ、雇用機会、初任給、リーダーシップ、起業家精神など、ビジネススクールで学べば自分に直接利益がもたらされるという考え方に基づいて、コースを売り込まれている。そのため、受講生は自分を顧客と想定し、ビジネススクール自体も受講生を顧客として扱う流れができあがっている。

顧客とは、取引をする人であり、サプライヤーが宣伝したものを提供できなかった場合、文句を言う完璧な権利を持つ人である。チーズバーガーにチーズがなかったら、取り替えてもらうか、お金を返してもらうかであり、もし高級レストランでの食事がチーズバーガーであったなら、おそらくお金を返して欲しいと思うだろう。

このようなサプライヤーと顧客の関係を前提にすると、サプライヤー（ビジネススクール）の仕事は、学生が何を欲しがっているかを見つけ出し、それを提供することであり、市場調査、広告、ブランディング、製品デザイン、イノベーション、スタッフの採用、建築に至るまで、学生の選択、満足に関する考

え・意向によって推進されるようになる。この関係には、他の消費者と供給者の関係と同様に、さまざまな代理人が存在することがある。消費者団体が電気製品や保険商品のランキングを提供するように、国家機関、新聞・雑誌、知識産業、専門職団体などがビジネススクールのランキングを提供している。リーグテーブルの上位に位置することは学生が選択するための主要情報のひとつであり、リーグテーブルのデータに着目した戦略展開は合理的な対応である。博士号取得者の数、卒業生の初任給、外部アドバイザーリーボードの構成などの指標はスクールへのマネジメント介入の焦点となる。特に、世界最高の学術雑誌の手で形成されているビジネススクールランキングはヒエラルキーと格付けの入り組んだ巣であり、まるで鏡に向かって見栄を張り、他人からどう見られているかをひたすら気にするティーンエイジャーのように、過敏さな雰囲気を生みしている。

これは、パーカーの立場で言えば、狂気ではなく、ビジネススクールが販売するものが私的財であるという考えから出発すると、完全に論理的である。しかし、オーガナイズングスクールは、このような状況では、始まる前から破滅的である。オーガナイズングスクールは、どのようにしてランキングの上位に食い込んでいくのだろうか。買いたい人がほとんどいない商品を誰が発売するのだろうか？ そのための市場調査はどこにあるのだろうか、そもそもできるのか？。

## 情報の非対称性

市場原理に基づく交換の考え方に立脚している人々を悩ませる問題のひとつに、顧客は購入する商品に関する知識をどのように得るかという問題がある。製品が安価で交換可能であり、その有用性が容易に確立される場合には、これはそれほど困難な問題ではないが、例えば、自動車など、高価で代替が難しく、長期間使用しないと実用性が確立されないような製品では、供給者側に力の均衡が傾き始め、多くの消費者が、意思決定の手段として、リーグテーブル、星

取表、推薦状を利用するのは不思議なことではなく、これは競争の場を公平にするための方法である。

しかし、販売されている商品が知識の場合にはどうなるのか、消費者が専門知識を購入するとしたら、どうなるのか。学生と大学の関係は、まさにこの理由から、買い手と売り手の関係だけでは語れないケースである。学生は自分で知る術がないために、教師、研究者、学者たちが自分よりも多くのことを知っている信頼しなければならぬ状況に置かれている。情報の非対称性が交換の中に組み込まれ、これが交換に異なる性格を与えている。

したがって、例えば、学生がカリキュラムを決定できるようにすべきである、という提案がおこなわれるとすれば、それはすでに彼らを知るべきことを知っていることを前提にした上での提案であり、そもそも交換の必要性がないことになる。「医学部に行く前にすでに人体に関する医学的知識を身につけている」ということはありえない話であり、「学生は、倒れない橋の作り方や、私（パーカー）のノートパソコンが今やっているようなことができるノートパソコンの作り方、原子や星の構造について人間が知っていることを発見するために大学へ行く」のであり、「学生は、そこに行く前にこれらのことを知らないからこそ、そこに行く」のであり、「学生と大学、学生と先生との関係の多くの特徴は、消費者のそれとはまったく違うのだ」。

このことは「学生を単に消費者として扱うことができない」ことを示唆するものであり、大学は私的財であるという見解に大きな疑義を持ち込むものである。

### ソーシャルグッズ。

大学に行くというのは、パーカーの言に拠れば、人を変えるということである。大学は人間を変えるのだ。とすれば、たくさんの大学があり、たくさんの学生がいる、という社会では、大学が社会に与える影響は全体としてかなりのものになってくる。大学は、明示的なカリキュラムと隠されたカリキュラムの

両方を通じて、信念と行動を育成し、伝達する機関である。これらの機関が育む思想は、私たちの住む世界を形成し、過去の制約や未来の可能性を理解する方法の一端を担っているのだ。

人を変える制度があることそして市場を規制することは例外ではなくありふれたしきたり（rule）であることに同意すれば、パーカーの立場から言えば、それはコレクティブな利益がかかっていると考えられるために、ビジネス教育に介入するという考え方に基本的に異論はないはずであり、このことは、彼の考えでは、ビジネススクールが販売する理念は、私たちの未来の形成に貢献するものである以上、より広い議論の対象となる、ということの意味し、ビジネススクールの資格を私的財として扱うべきではないことを示唆している。道路や公園と同じ意味で、公共財とまではいかないかもしれないが、他者に影響を与えるものであることは確実であり、パーカーは、その財の生産と消費が単に私的なものではない効果を持つという考えを示すために、「社会的」な財と呼ぼう、と提案している。なぜならば、学生が購入した知識は卒業後の彼らの行動を形成し、その知識が他の人々にも影響を与えるからである。

“学生は何を望んでいるか”という問いは、パーカーの言葉を借りれば、学生は本当に自分が何を望んでいるかを知っているのか、と問うことであり、そして、ビジネススクールの教育がもたらす社会的影響を考えると、この問いに答えるよう求められるのは学生だけなのか、を問うことを意味している。とすれば、誰がオーガナイズのための学校を望んでいるのか、が問われることになる。

### 誰が変化を望んでいるのか？

パーカーの言葉をそのまま借りれば、彼は、『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』において、「ビジネススクールが売り物にしている市場マネジリアリズムによって生み出されているのは決して楽しい世界ではない、ということを一貫して論じている」。「それは富裕層や権力者にとっての一種のユート

ピアであり、学生たちは自分がその一員になることを想像するよう奨励されているが、そうした特権は、環境破壊、資源戦争、強制移住、国内および国家間の不平等、超消費の奨励、労働組織における根強い反民主的慣行をもたらし、非常に高いコストを払ってもたらされるものなのである」、と。

ビジネススクールの売り込みは、パーカーの立場から言えば、これらの問題を無視するか、課題として言及した上で教育や研究の実践において無視することによって行われている。ビジネス倫理やサステナビリティ、多様性、企業の社会的責任に関する科目が存在するかもしれないが、それらはビジネスコースの中核的要素ではなく、付加的なものに位置づけられているにすぎなく、それが故に、パーカーは、「ビジネスや経済のあり方、組織のあり方にはさまざまな方法があるという考えを、もっと根本的にスクールのなかに組み込む必要がある」、と提案している。

しかし、誰がそのような変化を促そうとするのであろうか？ パーカーは4つの可能性について言及している。

ひとつは、州や州当局に頼って、高等教育市場を規制したり、ビジネススクールがオーガナイズする方向に進むことを奨励したりすることである。これは、政治家や政策立案者がビジネススクールの教育に介入することに賛成する必要があるため、最も可能性の低い選択肢であり、現実には、この方面からの変化はありえない。

もうひとつは、専門職協会やその他の利益団体が、ビジネススクールに働きかけ、代替案を教育や研究に完全に取り入れることである。これはオプション・モジュール（科目の一部を差し替えること）という意味ではなく、カリキュラムを完全に再構成しようとする持続的で声高で執拗な試みとである。問題は、ビジネススクールの学者、MBAの学生、会計やORなどの専門分野、ヨーロッパのビジネススクール、ビジネススクールのディーンなどが、現状には特に壊れたものではなく、したがって、本当に修正する必要があるものもない、と判断していることにある。環境の重要性についてつぶやいたり、「ピラミッドの底辺」について悩んだりなどは今後も定期的に行われるだろうが、この方向

から「船を揺らすこと」は起こりそうにない、とパーカーは判断している。

第3の可能性として、しかも「多少は楽観的に見ることができるのは、アカデミックな人々、つまり、ビジネススクールで実際に働いているスタッフたち」の存在である。パーカー自身が、この『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』は「そのような人々の一人である社会学からの移住者が、見知らぬ土地で不安になった経験から生まれたものであり、これが私の回答の最新版である」、と述べている。「クリティカル・マネジメント・スタディーズ及びその流れに共感している人々の集合的な経験がこの作品の文脈であり、その人々こそが、私が非常に頻繁に説教している聖歌隊」であり、「ビジネススクールを運営し、教え、研究する学者の大半が、私がここで主張することに納得すれば、事態が変わるのは自明の理であろう」、と。

もちろん、この可能性は「条件付きの」ものである。パーカーの言葉に倣えば、「それには“オーガナイズング”の理解の仕方に一種のパラダイム・シフトが必要である」が、この点、中核理論の変化が科学の進歩という考え方に組み込まれているとすれば、学術スタッフ自身がカリキュラムの変更、異なる研究プログラム、異なる教科書などを求められない本質的理由はないのであるが、大きな問題がある。その問題とは「それが実際に起こったという証拠がほとんどない」ことであり、近い将来においても起こりそうにないことである。

パーカーの独り言はつぎのように続いている。

「クリティカル・マネジメント・スタディーズは、北半球のいくつかの国の平均的なビジネススクールでは、小さく、ほとんど目に見えない部分である。学者が救いの手を差し伸べてくれると思いたいところではあるが、現実はそうではないようだ。アカデミックの世界は、いくつかの会議や学術誌で騒いでいるが、事実上、ビジネススクールの政策や戦略の策定にはほとんど影響力を持ち得ない。実際、特にアメリカの名門ビジネススクールの多くでは、まったく存在しないに等しい代物かもしれない。だから、たとえ CMS の学者が、他の地域の同情的な学者と一緒にあって、ビジネススクールの心の闇に対してある種の英雄的な闘争を行ったとしても、それが注目され

ることはもちろん、何らかの影響を与えることはかなり考えにくいことである。CMSの研究者は、他の多くの人と同様に、ここ何年もビジネススクールに辛辣な言葉を投げかけているが、たまたま獣がそれに気づくと、良い雑誌に掲載され実際に報われる、ということを繰り返している。さらに悪いことに、CMSのシンパの多くは、認識論や方法論における通常のトピックの議論に忙しく、また自分自身も現在の体制から利益を得ている。私も、多くの同僚と同じように、快適で高給な仕事をし、世界各地の学会に頻繁に出かけ、さらに住宅ローンを払い、子供の大学費用や休暇もあり、何が気に入らないのだろうか、と問い掛けられる環境下に置かれている。彼らは革命の旗手となるには今の状況からあまりに多くの利益を得ているように思える。そこに目を向けるのはやめておこう。波の下に沈んでしまうビジネススクールが出てくれば、状況は変わるかもしれないが、今は、その方面から大きな助けは得られないと仮定しておくことが現実的な判断なのだ。

パーカーが、最後の可能性を求めて、最大の障害であり、最大のチャンスでもある、学生自身に、焦点を当てているのはそのためである。。

## 未来を売る

学生は大学、教育そのものの始まりであり、終わりでもある。その点では、学生に眼を向けている市場主義者たちは正しいのである。市場主義者とパーカーの学生観の違いはどこにあるのか？

学生は当然視されるべき存在ではなく、その声に耳を傾け、課題は適切な期間に採点され、寛大で示唆に富むフィードバックがなされるべき存在である。しかし、学生は顧客ではない。ファストフードをいつも食べているからといって、健康的な生鮮食品について知らないとは限らないように、学生が望んでいるように見えるものが、彼らが望んでいるというだけで、必ずしも正しいとは限らないのであり、代替手段がないために、選択肢がないだけなのである。学生たちが十分な情報を得た上で、あれこれとバランスを取りながら選択するこ

とができないのは、実際にはまったく選択肢が与えられていないことが大きく、実際、学生たちは、ビジネスとマネジメントの教育はこうあるべきだ、とされている。その理由は、多くのビジネススクールが、個性や関連性を強調するものの、他のビジネススクールと同じでありたいと願っているからである。

パーカーは皮肉を込めてつぎのように記している。ビジネススクールは「寒さに震えるペンギンのように、外側にいることを恐れて、暖かい真ん中、つまり集合の中心に向かって自分を押し出している。満員の講義室の一角で教えているマーケティングのコースでは、模倣は市場戦略のひとつに過ぎず、混雑した市場（見た目も声もそっくりなペンギンでいっぱい市場）では、他と違うことをするのが理にかなっている」とさえ言われているのに、本当に奇妙な話だ、と。

“選択肢を提供する”こと、これがパーカーの提案である。「皮肉なことに選択肢があちこちにあるように見える状況で、この議論を展開したい」、と。パーカーによれば、現状は、「異なる教育機関、異なる学位、異なるモジュール、異なる学習方法」があるが、「しかし、そのほとんどはまったく同じで、世界を整えるという一方向の必然性を繰り返し唱え、学生に対して重要なことは何も変わらないと説く合唱になっている」のである。これは2つの意味で、「隠れたカリキュラム」である。ひとつは、「光の中に隠れているもの」「当たり前すぎて言えないもの」という意味であり、あえて言う必要はない、と判断されているのだ。隠されたカリキュラムについてのもうひとつの考え方は無視された沈黙であり、代替案が見えないように隠されたり、いくつかの埃っぽい箱に入れられっぱなしになっている。

パーカーは「当たり前のことをあえて言おう」との枕詞に続けてつぎのように述べている。「北半球でビジネスを学ぼうとする若者は、ビジネススクールが汚された機関であること、ビジネスパーソンが多くの人からペテン師か鈍感なヒトだと思われることを知っている。彼らは、シンプソンズやハリウッド映画を通じて、そのように伝えられる文化の中で育ってきており、多くの人

がビジネスを信用していないこと、仕事で成功するために仕事のチャンスの得るために祖母を売ったり、トランプのように、ぶっとい指を指して叫んだりすることが必要だ、と明確に感じ取っている。ビジネスやマネジメントを勉強しているとと言うと、多くの人が自分たちのしていることをどう考えているのか、その反応で、十分にわかっている」、と。

「ビジネススクールで勉強しようと考えている若者は、他にもいくつかのことを知っている。地球が急速に温暖化していることも、世界のある地域では死んだ目をした子供たちが母親の腕の中で飢えていることも、街の商店の出入り口で人々が寝ていることも、空気に化学物質が含まれその味がわかることもあることも、何故に帽子をよくかぶるのかという理由も知っている。彼らは、広告が嘘をつき、マーケティングが艶かしい偽物であることも、動物種が加速度的に絶滅していることも知っている。海にはプラスチックがあふれ、バングラデシュの搾取工場では安い服がつくられ、マクドナルドのダブルチーズとフライドポテトの食事は体に悪いことも、企業が税金の支払いを免れようとしたり、製品の問題を隠したりすることも知っている。このようなことは、学生にとって目新しいことではなく、衝撃的なことでもない。ビジネススクールに入学してきた人たちが“目からウロコ”という状態になるかと言えば、そんなことはあり得ない。彼らはバカではないのだ」、と。

しかし、パーカーに抛れば、「彼らに欠けているもの、あるいは彼らの多くが持っていないもの」がある。それは「世界はもっと違う形で整理できるはずだ」という感覚である。

彼らはただ、物事のあり方という巨大な建造物を前にして、それがクソだと知りながら、世界がこうなっているのは自分たちのせいではないと言われているのだ。ただ、それが現実なのだ、と。いまや、「資本主義の終わりを想像するより世界の終わりを想像する方が簡単なのだろう」。

現在のビジネススクール教育は、パーカーの診断に従えば、可能性の視野を狭め、ビジネスや経済の問題を政治の外に置くという意味で政治的な問題になっているだけでなく、あたかも目の前の真実が唯一の真実であるかのように示

すことによって、詐欺的な「半」学問を生み出している。学生たちが問題があることは分かっている、ビジネススクールやその他の機関がその問題を解決できる可能性をほとんど信じていないのはそのためである。いわゆる“諦めのポリティックス”に陥っている。

このような現状認識のもとで、パーカーは大凡つぎのように述べている。

「私は、学生に“批判的思考スキル”を教える必要があるのかどうか、確信が持てない。しかし、そのスキルを応用することで、自分たちの住む世界を変えることができると確信させ、“シニシズムの腕組みを解き放つ”ことが必要なのだと思っている。オーガナイジングスクールは、ある種の答えである」、と。なぜそのことを学生に伝ええないのか。オーガナイジングスクールであることを隠す必要もないし、より優しいビジネススクールとして自分をカモフラージュする必要もない。ただ、ありのままを伝え、売るのがだ。入学希望者には、世界の惨状を真剣に受け止め、それに対して何かをすることを提案する学問を学ぶことができることを説明しようじゃないか。現在のグラウンドホッグ・デイ (Groundhog Day) (冬眠していたウッドチャック (Groundhog) が2月2日に穴から出てきて、自分の影が見えるかどうかで春の訪れを調べるといふ伝説に由来する、ペンシルヴェニア州の祝日) が語るような未来像ではなく、別の場所や時代を示し、自分たちが作る世界が現在の世界よりもより良いものになるための一端を担うことができる、ということ売り込むのだ。

ビジネススクールの悲しいところは、それが可能性をつぶす装置であり、反政治の機械であり、もっと正確に言えば、可能性をまっすぐで狭い道に縮小する装置であることである。若い人たちも、いつの間にか年をとって、現実主義者にされてしまう。しかし、若者が理想主義者にならないとしたら、誰が理想主義者になるのか。また、大学が想像力豊かな探求を奨励しないとしたら、どこが理想主義者になるのか。もちろん、ここにも賭けがある。というのも、オーガナイジングスクールが簡単に世の中に溶け込めること誰も保証できないからだ。確実に、国家や政策立案者、専門家集団、そして学者自身など、現在の秩序からさまざまな形で利益を得ている人たちが、このスクールに反対するだ

ろう。だから、オーガナイズングスクールは、そのプロジェクトとして成立させるためには、そこで学びたいという学生を説得しなければならないのであり、それは可能なのである。なぜなら、自分たちがこれからつくりだし生きていく世界に最も直接的な利害関係を持つ人たちを説得するのは簡単なはずだからだ。学生たちは未来に関心を持っている。「私たち（ビジネススクール）に必要なことはただそれを思い出させることである」。

## 第10節 第10章概要：明日のビジネススクール

第10章は、「私たちはビジネススクールの未来を語れるのか？ 現在を超えるものについては現在使われている言語でしか語るができないために、想像力を駆使するしかないが、その行為そのものがキャンセルされる危険性がある」、という文章ではじまり、植物を例に挙げて、その展望が試みられている。キーワードは多様性（diversity）である。

パーカーは問いかけている。植物の世界には驚くほどの多様性があるにもかかわらず、私たちは、いま、窓からしかツタを見ることができな状況に置かれているために、すべての植物はツタでなければならないと思う込ませられているが、あなたは、ひとつの植物についてしか教えてくれないところで勉強しますか？ 他の場所、他の時代にも植物があるにもかかわらず、この一種類の植物に固執して栽培べきだと信じているような園芸家の言うことに耳を傾けるだろうか？ 他の植物を雑草とみなし、それは賢者によって整頓され並べられてきた秩序を混乱させるものであるとみなしているような人の言葉に、あなたは耳を傾けるだろうか？

そして、つぎのように答えている。「私は架空のビジネススクールにあなたを案内することから始めてきた。そこは無機質な場所でした。北欧の空港建築、ノートパソコンの音、自己中心的な雰囲気・・・」。ところで、「良い妖精が

私の願いをすべて叶えてくれたとして、意思決定者がこの本を読み、政策立案者が大学教育に資金を提供し規制することを決め、納税者が同意し、資金提供者が金を出し、学生が集まってくるとしたら、オーガナイズングに入っていく彼らはどんな感じでその門をくぐることになるのだろうか？ この質問には2つの答えがあると思われるが、まずは、あまり急進的でなく、簡単なほうから始めていこう」。

### オーガナイズングのためのユニバーシティ・スクール

パーカーは未来1をつぎのように描いている。

「あなたは再び北半球のどこかにある大学にいる。ビジネススクールの建物は他の学部が使っているか、あるいは保育のために騒々しく使われている。新しいスクールは、社会科学や人文科学の建物、つまり企業やお偉いさんがスポンサーになっていない建物に設立されている。駐車場は狭く、花壇は手入れされていない。ポスターはピン一本で掲示板にぶら下がり、毛むくじゃらの学生が足で廊下を塞ぎ、髪型の悪い学者が遅刻して走り回っていて、混乱が見られる。このオーガナイズングスクールは、市場マネジリアリズムに侵されることなく、天使の合唱からサパティスタ国民解放軍まであらゆるものを研究し、教えている。このスクールでは面白いことが教えられ、可能な限り面白い方法で教えてくれるために、学生が勉強したいと思うような場所になるはずであり、このスクールは、他の場所、他の時代、他の政治から学び、これらの教訓が自分自身の組織を作り、組織に参加する試みとどのように関連するかを考えたい人々のためのスクールとなるであろう。

そして、このスクールは政府や大企業と協力しようとしている。なぜなら、それらは重要だからである。しかし、それ以上に、地元の中小企業、疎外されたコミュニティ、NGO、慈善団体、コミュニティグループとの関わりを確保するために多くのエネルギーが費やされている。知識への扉は、権利意識を持っている人や多額の資金を持っている人だけでなく、すべての人に開かれてい

必要があるのだ。会計、マーケティング、オペレーションなど、通常のビジネススクールの学問はすべてここで教えられているが、その背景や目的は、もはや前提ではなく、異なる問題に適用されている。会計はもはや利益を見つけたり隠したりすることではなく、マーケティングはモノを売る人だけでなく買う人のためのものに転化し、オペレーションは今やスピードや価格よりも二酸化炭素排出量を重要視するようになっている。

資本主義とそのマネジメントは多くの取り決めの中のひとつとして教えられ、酸素のように普遍的で必然的なものだとは想定されていない。ビジネスの学問や機能はその標準的な前提が疑われるような環境に適用され、その結果、多種多様な組織形態に対してテストされることによって、より拡張性のあるものになっている。学生は、「金融と協同組合」、「非営利組織のマーケティング」の選択科目、「地域化、脱成長、経済」の3年次コア科目、そして哲学科が教える「仕事における自由と奴隷」という選択科目を学んでいる。その他の科目は、例えば、ローマ軍の組織、中世の簿記と修道院の役割、ルネッサンス期の芸術家の工房の運営、(裕福なパトロンからの)研究資金と芸術性の相互作用、19世紀の製造業の形成と機械化、マーケティングと広報の誕生、などである。

関心事がオーガナイズングである限り、つまり、ヒトやモノがどのように集まって何かを行うかということであるならば、いつ、どこで、何がオーガナイズングされているか、あるいははされていたかに制限はないのである」。

そして、パーカーはつぎのような解説を試みている。

「私がここで言っていることは、あまりにも多くのことを含みすぎていて、すべてをオーガナイズングに押し込め、ある特定の用語に対して帝国主義的な主張を行い、そしてすべてをそれに従属させているだけだ、と言われるかもしれない。何がオーガナイズされていないのか、と、ネットが広がりすぎているのではないかと。しかし、私はオーガナイズングスクールは、探求の対象だけでなく、方法や認識論の点でも、多孔性で包括的であってほしいと考えているのだ。しかも、このこと自体はそれほど問題ではないと思っている。なぜならば、物理学者が“すべては物理学である”と主張したり、心理学者が“人間

の心”の中心性を主張したり、経済学者が“利害の集合体”に関心を持ったり、地理学者がすべての現象を空間と場所に関係するものとしてとらえたりするように、オーガナイズングスクールも人間が集まって調整する方法を理解する上である種の中心性を主張しているからである。しかも、それはあまり重要ではないだろう。というのは、少なくともオーガナイズングスクール（ビジネススクールとは異なり）、何を認知しているかの表明ではなく、コンセプトから始まっているからである。

「オーガナイズングスクールは未来を構築するための実験室であり、どのような形のオーガナイズングがいかなる種類の自由やコミュニティそして未来を生み出すのかを考えるように学生たちに要求する。私たちはこれを“反射的なオーガナイズング”、あるいは“メタオーガナイズング”と呼ぶことができるだろう。つまり、“効率”“利益”“リーダーシップ”などの言葉を、事実の記述ではなく、議論含みの主張として見ることを学生に要求するポリティックス・マシーンなのである。これは、ポリティックスを封じ込めるのではなく、開示しようとする試みであり、組織には他にもたくさんの形や色合いがあるのだという可能性を意図的に開示する教育なのである。

パーカーは自分の主張を傍証する素材として、20年近くも繁栄し続けている組織の例を紹介している。2001年に、ドイツのハンブルク周辺のハッカー文化から生まれた、カフェインを多く含むコーラ飲料の製造と流通を生業とするインターネット集団「プレミアム・コーラ」(Premium-Cola)である。

<https://en.wikipedia.org/wiki/Premium-Cola>

<https://premium-kollektiv.de/>

プレミアム・コーラオフィスはなく、固定給もなく、上司もいない。プレミアム・コーラは、ブランドと同じ理念を持つドイツ国内の店舗でのみ販売され、製品の移動にかかるカーボンコストを考慮して、ドイツ国外に輸出されることはない。約1,700社のパートナーが存在し、サプライヤー、ディストリビューター、顧客など、誰でも積極的に意思決定に参加することが奨励されている。プレミアムには、趣味として参

加するメンバーもいれば、フルタイムの仕事として参加するメンバーもいる。最も重要なことは、すべての問題が集団で決定され、高いレベルの議論と信頼が期待されていることである。契約書はなく、すべての決定はネットワークの全メンバーにとって公正でなければならないという一般的な前提があるだけである。これは、自分たちのために成長したり、他のメンバーから搾取して利益を最大化するようなことはしない、ということの意味している。

プレミアムは、自らを「オープンソースエコノミー」であると考え、他の企業が自分たちのモデルを利用することを奨励するために、継続的に改訂される「オペレーティングシステム」と呼ばれるものを完全に開示している。プレミアムでは、平等な権利及び平等な賃金が謳われ、合意による民主的な意思決定のもとでビジネスが展開され、株主はおらず、誰よりも稼ぐ経営者も存在せず、ネットワークで循環するお金はすべて、公正な報酬を保証するために、原材料の生産者、メーカー、流通業者、顧客を含む全員に戻されるシステムが構築されている。また、銀行口座の公開など、透明性の高い組織が目指されている。

## オーガナイズングの脱スクール化

もうひとつの未来がオーガナイズングをスクールから切り離すことである。オーガナイズングの脱スクール化（deschooling organizing）である。

マルクスが、クモは織物職人のような仕事をし、ミツバチは細胞の建設において多くの建築家を凌駕するが、しかし、最悪の建築家と最高の蜂とを区別するものは、建築家が現実建てる前に、想像の中でその構造物を立ち上げるということである、という趣旨の命題を残していることはよく知られているが、パーカーは、これに言及し、つぎのように論評している。「ある意味では、マルクスの言うとおりであり、建築家とミツバチは別物である。しかし、この（人間が自分の世界を計画し、パターン化する能力についておこなわれている）洞察の中には、人間は自分のために計画してくれる他人を必要とするという、もう一つの前提が埋め込まれている」、と。マルクス主義者たちの多くは、「強

力な指導者と党の規律こそが物事を成し遂げる唯一の方法だと考えてきまのであり、これは、あたかも「〇〇大学マネジメントスクール」とか「金持ちの名前が冠されたビジネススクール」という大看板のある建物の中で、リーダーやその手下が行う実践である「マネジメント」についての考え方を教えられているのと似ている、と。しかし、他方で、「世界の他の地域では、Suma やプレミアム・コーヒーなど、ビジネススクールの常識に疑問を抱いた多くの組織で、多くのオーガナイズングが進められている。蜜蜂があたかもビジネススクールからのアドバイスなしに対処しているように・・・」。

オーガナイズングスクールがその実践において直面する課題は、「パーカーに拠れば、「それが単なる専門知識の集積にならないようにすること、つまり、何をすべきかを他の人々に指示する人々の集合体にならないようにすることである」。イヴァン・イリッチに習えば、「スクールを知識をため込み、特定の期待に適合した人を支配し、報酬を与えるために知識を流す場所とするのではなく、企業の採用センターとするのではなく、消費のための訓練場とするのではなく、人々が互いに学び合うコミュニケーションの網として再構築する必要があるのであり、スクール教育を解体し、人と人との関係としての学びを発明すること」が必要なのである。

これは、「私たちはみなオーガナイザーである」という主張である。オーガナイズングスクールは、大学から離れて、あるいは少なくとも大学から手の届きそうな距離にある必要があるのかもしれないが、それがオーガナイズングについて学ぶ必要のあるすべての人に開かれていることが必要であり、パーカーに拠れば、このことは「おそらくは、人生の複雑さや矛盾に対処する方法としての“マネジメント”という産業革命以前の感覚に私たちを引き戻す」ことを意味している。それは、特定の状況下で体系化される特定のスキルではなく、特定の知識を持っているために高い報酬を得られる特別な集団によって行われる実践でもないのだ。なぜならば、「マネジメントは良くも悪くも私たち全員が行うもの」であり、「私たちは皆、何らかの形でマネジメントに携わっている」からである。「ビジネススクールに代わるものは、新しいスクールではな

く、まったく別のスクール」なのであり、「さまざまな密度と集中度をもつネットワーク、オーガナイズされる組織、ビジネススクールがフランス人の目にかすかに映る以前に彼らが行っていたことを行う人々などが存在している」状況が展望されている。

パーカーは2つの未来に対してどのように評価しているのだろうか？ 彼に抛れば、1つ目の未来と2つ目の未来には、それぞれ魅力と問題がある。

1つ目の未来で描かれたオーガナイズスクールは、大学という理念によって、そしておそらくはもうひとつの大きな組織である国家を通じて確保された公的資金によって支えられている。これはユニバーシティ・スクールとして形容されるようなオーガナイズされたスクールであり、専門的な知識を持った専門家たちのもとに助けを求めるヒトが訪れるするという考え方を踏襲し、輪をくぐるのと引き換えに資格が与えられるだろう、と考えられている。

これに対して、第2の未来では、大学から脱出することが要求されている。このことは、オーガナイズする方法についての知識を脱スクール化し、それが人間にとって一般的な能力であると主張するものであるが、どのようなことを、誰が、何のために学ぶのかについては、前もって、何も語っていない。

そしてパーカーは、「私自身は、オーガナイズスクールが大学という概念に見切りをつけることは軽率であり、大学は常にその部外者に取り憑かれ、マネジャーがそれを取り囲んでいることを決して忘れてはならない、と考えている」、と述べている。何故か？

その理由は、「制度は硬化し固定化するために危険なものであるが、それにもかかわらず、制度には常に居住し拡大することができる隙間がある」からである。

## オーガナイズに終わりはない：結論は出ないのだ

オーガナイズは、パーカーの文脈では、「ポリティカルなもの」であり、

そこはポリティクスという汚い仕事が行われる争いの場である。そして、「ポリティクスが特定の制度や名詞で終わるのではなく、私たちが常に注意を払わなければならない動詞」であるということがオーガナイズングについても同じように当てはまるとすれば、オーガナイズングの形態は、私たちの想像力を超えて、極めて多様なものとなってくるであろう。

パーカーはそのことを踏まえてつぎのように述べている。「本書の最後に、新しい大学の学部を創設すれば、私たちが直面しているすべての問題が解決されることを示唆してしまうと、本書は自ら墓穴を掘ることになる」、と。『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』が提起してきたことは、「単にビジネススクールの改革という問題ではなく、組織の実験とそれを可能にするコンテキストを奨励するという、より広い問題である。ここでは、さまざまな組織形態を生み出す法的・制度的枠組みが極めて重要であり、オーガナイズングスクールは必然的に組織に集中することになるが、実験に適した生態系を生み出す政策環境についての持続的な考察も不可欠である。しかし、より一般的には、組織の多様性に関する強い仮定、すなわち選択肢の百科事典から出発し、規範的な議論に基づく方法でさまざまな種類の制度を評価する必要がある、と私は考えている。その際に重要になるのが、手段と目的の問題である。カフェイン含有量の多いコーラを製造しているが、極めて民主的なガバナンスの形態をとっている企業と、地元産のレンコンを使ったスナックを製造しているが、独裁的な経営形態をとり、不安定な労働力を使っている企業を比較することになうかもしれない。実践と意図、手段と目的は、別々に、あるいは一緒に、さまざまな基準で評価される必要がある。たとえば、コミュニティを生み出しているか、自治を認めているか、他の人間や非人間に対して責任を示しているか、などである。私たちは選択肢があることを認識するために、その選択肢をとりあえず見なければならないのである」。

『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』はつぎのような文章で終わっている。「もし、この本が少しでも注目されれば、嘲笑の対象となり、おそらくは企業倫理や CSR のモジュールを増やすための懇願に過ぎないとして退けら

れるだろう。この本は、すでに失敗が確定している。・・・しかし、一様ではなく、差異と多様性を想定し、すべての組織の取り決めについて、その公然かつ隠れたポリティカルなものを絶えず問い直すことが必要なのである。ポリティカルなものは果てしなく激動し、それは偽りの必然性の強調やアンチポリティクス・マシンが生み出す脆く凍りついたポリティクスでは回避できないものである。だからこそ、多様性を祝い、探求し、共に創造しうる素晴らしい世界を想像しようではないか。ビジネススクールをブルドーザーで破壊しよう」。

## 第2章

### パーカー提案の反響

#### 第1節 パーカー vs. スターキー

パーカー著『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』が刊行されて間もない時期に、パーカーとケン（ケネス）・スターキー（Starkey,K.）（ノッティンガム大学ビジネススクール所属）の間で『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』をめぐるディベートが展開され、ウェブに（2018年6月20日付けで）公開されている<sup>(1)</sup>。

その内容は、彼らの文章を活かして本書なりに整理すると、大凡下記のように纏められる。

\* \* \*

但し、このディベートはそのままでは多少分かりにくい内容になっているので、幾ばくかの予備知識が必要かと思われる。その意味も含めて、スターキーがデイビス（Davies,J.）との連名で書き下ろしている書評<sup>(2)</sup>（2020年に雑誌掲載）から、幾つかの適当な文章を拾って、パーカーの人柄（学風）や『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』執筆の意図などについて紹介してみたい。

デイビス&スターキーは、『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』を薦

めるが「注意事項 (caveat) がある、と記している。この書物を「お薦めするにあたっては、イギリス人特有の皮肉（もちろん、イギリス人すべてが同じように皮肉なわけではないが・・・）が込められた、善意とユーモアにあふれた — 付け加えておくと、デイビス&スターキーは、書評の最後の箇所、「イギリスの学者として、私たちはパーカーのユーモアのセンスを許容できる」、と結んでいる — しかし不快感を与えるような、一人称の辛辣な暴言 (rant) 」が記述されていることを「覚悟してお読みいただくことをお勧めしたい」、と。

そしてつぎのような文章が続いている。「パーカーの役割は攪乱する挑発者になること (agent provocateur) である。彼には、他の人がビジネススクール批判をするときに見られるような、言葉を濁したり、修飾したりする」ような素振りは見られない。彼は、「自分を養う手を“噛む”ことを決して躊躇せず」、「ビジネススクールは、現在、たとえば、“画一的な”ジャーナルと“息を呑むほど、謙虚さがない”ことに象徴されるように、“強欲と愚かさの組み合わせの略語になっている”、と断言している」。また、彼に拠れば、「MBA は“Mediocre But Arrogant” (二流だが、他人より自分の方が優秀だとみなし態度が横柄である) ことを意味し、ビジネススクールは“スーツを着た中程度の知能のサル”を生み出している。バカとサルへの言及はパーカー独特のものである。パーカーの正直さは気分をわくわくさせ新鮮でも (refreshing) ある」。

他にも、MBA は“Management by Accident (偶然による管理)” “More Bad Advice (皮肉な意味で) 最高にかすアドバイス)” “Master Bullshit Artist” (くだらない自慢話をする名人) の略である、と皮肉られている。

パーカーは自らを「挫折した社会学者 (sociologist manque) 」として自己規定し — デイビス&スターキーたちは、おそらくは、自分の学問分野を大切に  
する社会学者は低俗な (lowly) ビジネススクールで働くことに卑屈にならな

いのであろう、と評しているが — 「遠く離れた学生を教え、ほとんど人に読まれない論文を書く、高給取りの教授」である、と自画像を描いている。そのパーカーが、「私たちに“ビジネススクールをブルドーザーで整地しよう (bulldoze)”と、象徴的かつ隠喩的に、呼びかけている」のが『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』である。

デイビス&スターキーの書評のなかの文章をもう少し借りて、パーカーの著作(の意図)を紹介しておこう。

パーカーの「主要な不満」は、「ビジネススクールでは組織化のひとつの形態であるマーケット・マネジリアルイズムしか教えていない」ことにある。それがために、パーカーは、「解決策」として、「今ある世界をただただ再現するのではなく、オルタナティブな世界を発見することを目的とした (intend to) 学問分野および政治的实践としての“オーガナイズングスクール (school for organizing)”を」 — デイビス&スターキーの表現を借りれば、妙に陽気に (upbeat) — 提案している」。パーカーに言わせれば、「立ち入り禁止の組織形態というものには存在しないのだ」。このような「既存のビジネススクールを“マーケット・マネジリアルイズム”以上のものを教える“オーガナイズングスクール”に置き換えるよう促す彼の主張は」、言い換えれば、「ビジネススクールは“オルタナティブな組織”について教えるべきだ、というものであり、彼にとって、これは、社会的企業、協同組合、“サーカス、家族、セクト、女系集団、バラバラな人の集まり (mob)、ギャング、海賊、マフィア”といったさまざまな組織の種類を意味するものである」。「パーカーは、“人間が集まって物事を行う方法”として定義されている“組織”の意味についていままでとは異なる考え方をしよう求めている」のである。

パーカーは、「野蛮なビジネススクールの環境に何年も身を置いているにも拘わらず、ある程度のユートピア主義を持ち続けている。彼は」、デイビス&スターキーによれば、「指導者が暴君にならないように教育する必要があるというプラトンの共和制ユートピア的な厳格さに同意しているように思われる」。

トップスクールは、将来のリーダーを育てることが自分たちの最大の使命である、と主張しているが、パーカーは、これについて、「彼らは何年もそう言うてきたが、現在のリーダーシップの危機はその主張の信用を失墜させているのではないか」、と述べている。これは「マネジメント教育の質」の問題であるが、パーカーの感想は（デイビス&スターキーによれば）「正当な指摘」である。

また、パーカーは、デイビス&スターキーの立場から見れば、西欧のビジネススクールが現在生み出していることを超えて、組織化に関する知識について慎重深くそして完全に理解することを求めている。この主張に対して、デイビス&スターキーは、「私たちが」パーカーの新著を読んで「すぐに頭に浮かんできたのは、パーカーは "余りにもむきになって主張しすぎである" (doth protest too much) というシェイクスピア的な台詞である」、と反応し、彼らは、「パーカーには、"ユートピア的理想は余りにも理想主義的すぎる"、という言葉が妥当かもしれない」、と述べている。

パーカーは「“この本が少しでも注目されれば、嘲笑の的になるだろう。その失敗はすでに確実だ”とつぶやいている」が、デイビス&スターキーはこのことに関して、「彼は、おそらくは、社会学部に移って、ディストピア的な職場について書くべだったのであろう」とコメントしている。「とはいえ、パーカーが“世界はある特定のやり方でなければならぬと長年に亘って教えられてきた誤った必然性が押し返され始めている”という希望を抱いている」ことは、デイビス&スターキーにとっても、「確かに重要なポイント」である」として受け入れられている。何故なれば、「ビジネススクールで（主に経済学者やファイナンス専門家によって）教えられている科学的真実とされるものの多くは、より良いより持続可能な世界を作りたいと思うならば、組織をマネジメントする最善の方法を正確に表現しているものではなく、明らかに、イデオロギー的であるからである」。

デイビス&スターキーの書評はつぎのような文章で終わっている。「私たちは、マーティンが自分の経験（ケース）を、効果的に伝えるためにか、誇張し

すぎて、語っている、と認識しているが、創造的破壊とビジネススクール・セクターにおける新しいビジネスモデルが避けられない流れとして出現してきたことを高く評価している。なので (so)、飲み物を持って、快適なソファを見つけ、マーティン・パーカーの“ビーフ”と“ブルドーザー”という厄介なこと (spot) を楽しんでください。その中には、私たちがじっくりと考えさせられたことがある。それはビジネススクールのデザインについてである。大学は大きくなりすぎたのだろうか？ 全く異なる学問はすべてその大学という壁の中にあるべきなのだろうか？ 確かに、現実には、パーカーと同じように組織化に関心を抱いている人たちが経済やファイナンスそして会計を教える人たちとは違う言葉で話している。とすれば、将来的にビジネススクールが発展していくために必要視される事柄について何かを共有できるとは想像もできないような別の道をそれぞれがとりあえず歩いていく方が、私たちがより良い働きをし貢献する可能性が高くなるのかもしれない・・・」。

以上がディベートをよりよく理解するための「予備知識」である。

\* \* \*

パーカーとスターキーのディベートに戻る。彼らの間ではつぎのようなやりとりが交わされている。

### パーカーの問題提起

パーカーは、今日の大学の特徴のひとつとして、マーケティングに多大な額のお金をかけていることを指摘し、かつ問題視している。曰く、「ウェブサイトは洗練され、現代的な書体が使われ、広告 (billboard) は多様な顧客を笑わせ、成功を約束する宣伝文句 ("夢を実現しよう" "本当の自分を見つけよう" "成功するための知識" など) が並び立てられている。"大学" という言葉を除

けば、携帯電話を売っているのか、ヨガの練習場を売っているのか、学位を売っているのか、見分けがつかない有様である。このような状況はビジネススクールの宣伝文句により明白に見られる。ビジネススクールはおそらく現代の大学の中で最も市場化された部分であり、未来像として広い視野で星をつかむような人物が描き出され、高い給料、有名ブランドの雇い主、決意を持って歩む人々というイメージが売り込まれている」、と。

この種の（商品を手にしたらどんな自分になれるか（言い換えれば、ライフスタイル）を想像してもらいたいと考えて、その商品を売り込む、という）手法自体は、パーカーの考えでは、マーケティングのプロにとって当然のことであり、「問題は、ほとんどの大学で売られているライフスタイルが、多くの場合、その結果が虚構であるということ」にある。「あまりに多くの卒業生があまりに少ない新卒の仕事を追いかけて、修士号を持つデリバリー・サイクリストがたくさんいるのだ。しかし、大学側は、湿ったアパートで借金返済に追われる卒業生を宣伝したくはないだろう」。大学が「求めているのはリアリズムでないことは」あきらかである。「なぜなら、それでは大学の収益にならない」からである。

そして、ビジネススクールのマーケティングは、それにとどまることなく、さらに有害な結果をもたらしている。「ビジネススクールのマーケティングは、ファイナンス、グローバル・ロジスティクス、マーケティングといったスリリングなキャリアを売り物にし・・・、飛行機に飛び乗り、顧客を喜ばせ、ノートパソコンの前に笑みや幸せで満ちあふれて座る人々が登場し、コンピューター画面では株価が上昇している」が、パーカーの考えに立つと、「この図式に問題がある」のだ。というのは、「ビジネスが私たちや地球に与えているダメージについては、ほとんど考慮されていない」からである。

また、イギリスでは、学校は女性や有色人種そして労働者階級の経験について教えることなく、重要なのは白人の中流階級の男性の知識だけであるというメッセージを効果的に送ってきた。「教えないこともまた授業（lesson）だった」のだ。いわゆる「隠れたカリキュラム」である。これはビジネススクール

にも妥当し、ビジネススクールでは「資本主義的企業ではないあらゆる形態のビジネス」は講義の対象外として片づけられ、「ビジネススクールは、低炭素経済や、現地化を促進するために必要なサプライチェーンの短縮、社会正義やインクルージョンに取り組む必要性といった課題にはほとんど関与していない」状況が続いている。

パーカーが『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』を執筆した動機のひとつにはそのような認識があり、彼は、そのことを、「ビジネススクールは」その事実を「認めることなく、政治 (politics) を教えている」、という表現で語っている。

「ビジネススクールでは、協同組合、相互会社、地域通貨、コミュニティ・シェア、社会的企業について教えていない」し、「トランジション・タウン、意図されたコミュニティ、再生工場、労働者評議会、社会的経済についても言及していない」し、「脱成長、小さいことの素晴らしさ、労働者の意思決定、循環型経済についての考え方も見られず、まるで代替案がないかのような」状況になっている。

だが、私たちは彼らの時代が来た、と認識すべきなのである。これがパーカーの問題提起である。

### スターキーの応答

スターキーの立場は明確である。曰く、「ビジネススクールが存在しない世界を想像してみよう。ビジネススクールを卒業し、ウォール街やシティ、経営コンサルティング、企業や公共部門で働く何十万人もの MBA 取得者がいなくなったら、私たちはどうなっていた (we do) だろうか？ 彼らが最先端の教授陣の研究に基づいて吸収してきたマネジリアルなものになかったら、私たちはどうなっていた (we be) だろうか？ 世界有数のビジネススクールで教育を受けた2人のアメリカ大統領、ジョージ・W・ブッシュ (ハーバード) とドナルド・J・トランプ (ウォートン) がいなくなったら、世界はどうなっていたら

うか?」「イギリスでは、大学院生の約 25 %がビジネスやマネジメントを学んでいる。未来の企業を創ろうとする起業家の卵たちがいなかったら、どうなっていたらどうか?」。

イギリスの「公認ビジネススクール連盟 (Chartered Association of Business Schools) ; CABS」が「ビジネススクールは地域や国の経済に大きな貢献をしてきたと主張」してきたように、「ビジネスとファイナンスは健全な経済と社会にとって極めて重要で」あり、「ビジネススクールは健全な経済の育成に貢献する」存在である。更に付け加えれば、マーチンの眼から見れば貧弱に映るのだろうが、「ビジネススクールは」、現実には、「地域レベルでも効果的な活動を行い・・・ビジネススクールの研究者は、環境、社会正義、社会的企業、サプライチェーンにおける奴隷制の撲滅、難民の就労機会開発など、大きな社会問題にも取り組んでいる」ではないか。「ビジネススクールの廃止 (demise) を勧めるのではなく、健全な経済社会にとってビジネスとファイナンスが重要であることを受け入れる必要がある」のだ。これがスターキーの基本的なスタンスである。

但し、スターキーもビジネススクールの「改革」が必要である、という点では、パーカーと立場を共有している。

スターキーも、アメリカをマネジメント知識の宝庫として見做す二日酔い状態から抜け出し、現在の支配的なビジネス哲学に代わるものを考えることが急務である、という点では、パーカーと同じ意見であり、「私たちは、ビジネス、社会、ビジネススクールについて、新しいモデルを切実に必要としている」、という立場を明確に表明している。

彼の診断では、「少なくともイギリスでは、この 20 年間、大学がビジネススクールを不誠実に利用してきたことが変化を阻む大きな要因となっている」ことは事実であり、「財政的な圧力への対応として、多くの大学は、収入を得るためにビジネススクールに頼るというワンパターン的な (knee-jerk) な反応をする」ようになり、「多くのビジネススクールは、資金不足を補うために留学生を必死で集め、金のなる木 (cash cow) に成り下がっている」。現在の

「戦略の問題点は持続可能性が低いということ」であり、「多くのビジネススクールにおいて大学院入学者の80%以上（場合によっては90%以上）を留学生が占めており、中国からの留学生がその大半を占めるところも増えてきている」。

スターキーは「パーカーの批判の幾つかには同意」しているが、スターキーが出した「答えは、ビジネススクールの閉鎖ではなく、ビジネススクールのディーンと大学経営陣が世界が必要とするビジネススクールのあり方について真の対話を行うこと」であり、彼は、「そのためには、ビジネススクールのカリキュラムと大学の採用政策の双方を見直す必要がある」、と主張している。

ルドルフ (Rodolph, J.)<sup>(3)</sup> にとっても、『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』は「楽しみながら読み終えた、思慮に富みかつ挑発された」一冊であった。

ルドルフは、「パーカーの著作は、タイトルが示すように」、また著者自身が認めているように、「詳細な分析というよりはむしろ極論である」が、「ビジネススクールの歴史と現状を真面目に、しかしユーモラスに評価し」、「巻末には注（優れた参考文献あり）と索引が掲載されているのが素晴らしい」、と評価したうえで、ビジネススクールをブルドーザーで整地することは赤ん坊を風呂の水と一緒に捨てるようなもの — “ビジネススクールのブルドーザー化” という主張全体、特に本書の後半部分は説得力に欠ける — であり、彼の考える“オーガナイジングスクール”は、改革というより革命であり、歴史的な見地から革命的な熱意に懐疑的である私は強く反対する、と述べ、更には、パーカーとスターキーのディベートに言及し、「マーティン・パーカーとの読み応えのある対談でケン・スターキーが論じているように、“ビジネスとファイナンスは健全な経済と社会にとって極めて重要”である、と強調している」。

「質的な科目（そして、最小限の社会学的な性質の選択科目）を持つことには賛成で」あるが、「（会計や財務のような）量的な科目はまだ重要だ」というのがルドルフの立場である。ルドルフの書評は、「パーカーも紋切り型の無批判な追随者を望んでい るわけではないと思うので、納得のいく反対意見を快く受け入れてくれるだろ

う」、と いう一文で終わっている。

## パーカーの返答

スターキーの応答に対して、パーカーはつぎのように返答している。

「ケンの主張は、ある意味で、皮肉な (ironic) ものだ、と思われる。ビジネススクールの卒業生が大型の (high) ファイナンス会社や経営コンサルティング会社に就職したり、怪しげな (dubious) アメリカ大統領になったりすることは、喜ぶべきことではないだろうし、また、多くの学生がビジネススクールで学び、彼らを教えるために多くのスタッフが雇用されていることも、喜ぶべきことではないだろう。世界各地でビジネススクールの教育が肥大化していることはそれを継続していく根拠にはならない」、と。

パーカーは、スターキーの言説を踏まえて、「ビジネスとファイナンスが重要であるという主張には何の問題もない。問題は、それらがどのように組織化されるべきか、ということに絞られる。ケンは“代替案 (オルタナティブ)” の重要性に言及している。そしてそれは、ローカリゼーションや脱成長を通じて炭素排出に対処し、所得と富の不平等に対処し、従業員を尊厳を持って扱う民主的な職場を奨励するような教育や研究の発展にも熱心に取り組むことを意味している、と思われる」が、「これを実現するためには、ビジネススクールは標準的なカリキュラムのほとんどを教えるのをやめる必要があるだろう。これは小手先の修正ではなく、自分たちが想像していることを根本的に変えることである。ビジネス・エシックスのコースを導入したり、国連の『責任ある経営者教育に関する原則』に署名したりするだけでは十分ではないのだ」、と力説している。

パーカーにとっては、「**ビジネススクールは一から出直す (begin again)** 必要があり、ブルドーザーについて話をすることは正当化されるのだ」。

## スターキーの提案

スターキーは、パーカーの反論に対して、「ビジネススクールは今日の大学で重要な役割を担っている」、と答え、つぎのような提案をおこなっている。

「カリキュラムの抜本的な改革が必要であることは認めるが、私は、ビジネススクールが今日の大学で重要な役割を持っていることについては、引き続き、確信を持っている」。「ビジネススクールは、財政的な面を除いても、大量生産の教育工場に過ぎない代物として見なされ片付けられていることがあまりにも多い」が、ビジネススクールは本当にそのような存在なのであろうか、と。

問題は、「大学が、一方で、ビジネススクールを安易な収入源として利用し乱用し、他方で、21世紀の高等教育について説得力のある物語を総体的に表現することに失敗してきたこと」にある。スターキーの現状分析によれば、（リバタリアニズム資本主義を個人の権利を守る唯一の社会制度と信じ、支持した）「アイン・ランド（Rand,A.）崇拝者の支援を受けた営利企業がこの分野に参入し、強力な財政的支援と、場合によっては企業自体の支援を受けて、収益性の高いビジネススクール“市場”をターゲットに、バリュー・フォー・マネー（value-for-money）を競い合い、大学に対する圧力の高まりはさらに悪化する可能性が高い」、というのが現実である。

したがって、「大学の指導者たちは、ビジネススクールを含む大学が何を提供できるのかについて、より説得力のある説明をする必要がある」。「これは、単純な経済的議論に基づいたものであってはならない」のであり、「そのためには、大学の中核的な目的と能力を再確認することが必要になってくる」。私たちには、「私たちが直面している複雑な社会的・経済的課題をよりよく理解し、それらの課題を解決するために学生をより効果的に教育することを可能にする深い学識・学問（scholarship）」が求められている。これがスターキーの提案である。

パーカー・スターキー論争の紹介は以上でひとまず終え、以下、スターキーの言説に注目して、パーカーとスターキーの「対立」（ビジネススクールの現状認識及びそのあり方を変える処方箋の相違）の背景を — 特に、パーカーの著作に反応した研究者の論考に注目して — 探ることにする。そして、その後、スターキーとは異なる立場からパーカー提案を論評しているドンチャ・カバナー(Kavanagh,D.)（ユニバーシティ・カレッジ・ダブリン所属）の「ビジネススクール立て直し」論を読み解いてみたい。

## 第2節 ビジネススクールのシャットダウンか、再構築か、それとも移転・立て直しか

### 2-1 スターキーの再構築論 カリキュラム改革論

ビジネススクールの認証機関としても知られる「ヨーロッパ・マネジメント開発財団」（European Foundation for Management Development : EFMD）は、1972年に設立され、ベルギーのブリュッセルに本部を置く、グローバルな非営利の会員制組織であるが、その EFMD から刊行されている *Business Magazine* (<http://www.globalfocusmagazine.com/>) 『グローバルフォーカス : *Global Focus*』の13巻2号（2019年）に、スターキー&トーマス (Thomas,H.) の論文「ビジネススクールの将来： ビジネススクールをシャットダウンするのか、それとも我々の視野を拡大するのか」(Starkey,K.& Thomas, H., “The future of business schools: shut them down or broaden our horizons?”) <sup>(4)</sup>が掲載されている。それは、編集者によって、「ビジネススクールに対する批判の高まりと今後の方向性に付いての画期的な (groundbreaking) ワークショップについてのレポート」として紹介された一文である。

スターキー&トーマスによれば、ビジネススクール関係者は、今日、つぎのような問題に直面している。「トップクラスのビジネススクールはしばしば自分たちの使命をリーダーを教育することとして規定しているが、多くの人々は、世界は、現在、深刻なリーダーシップの危機を経験し、それが私たちの現在の諸問題を生み出す原因となっている、と考えている。また、私たちが教育している学生、特に MBA、会計士、ファイナンス専門家は、企業行動に向けられた現在の批判に関与している」と見做され、「更には、グローバル化に対する批判(例えば、世界有数のビジネススクールで教育を受けたアメリカ大統領など)もよく耳にするし、不平等と緊縮財政体制は(トップビジネススクールの研究と教育で支持されている) 特定のマネジメント慣行(例えば、レバレッジの利用)によってもたらされた金融危機」の結果であると考えられ、ビジネススクールが、近年、至る所で批判されている。

スターキー&トーマスの感覚に従えば、上記のような「ビジネススクール批判は、おそらくは、正しいものであり、私たちはその本来の目的に合致して行動 (fit for) していない」のである。

このような状況のなかでひとつのワークショップが開催された。それが2018年11月にEFMDの研究委員会と共同でイギリスの(スターキーが所属する)ノッティンガム大学ビジネススクールで開催されたワークショップであり、そこで、そのような批判について、そしてビジネススクールがここからどこに行くのかについて議論された。そのときの議論のなかで近年のビジネススクール批判を象徴する事象として取り上げられたのが「イギリスのビジネススクール教授マーティン・パーカーの批判である」。スターキー&トーマスに拠れば、「パーカーの著書 *Shut Down the Business School: What's Wrong with Management Education* はヨーロッパ(特にイギリス)の視点から書かれたものではあるが、彼は、その著作のなかで、ビジネススクール教育が勝者総取りのマネジリアリズムの観点から組み立てられている、と主張している」。例えば、「学生は、マネジメントの目的は市場価値を促進し他の人を犠牲にしてリターンを最大化することである、と教えられ、人的資源管理論は、人間は人的資本

を發展させることによって自分の利益を最大化しようとする合理的なエゴイストにすぎない、と示唆し、マーケティングは、消費者の欲求を操作する方法を教えている」、と。

スターキー&トーマスの言葉をそのまま借りれば、「もし、私たちが、ビジネスの現在の地位とビジネスリーダーシップの質によって判断されるのであれば、パーカーが示唆するように、私たちには幾つかの問題に答えるべき事態に追い込まれている」ことになる。これがスターキー&トーマスの立ち位置である。

何故に、パーカーの著作が注目されたのか？ 恐らくは、タイトルが衝撃的であることも一因しているだろうが、但し、それ（巷で話題になっているということ）だけではなく、スターキー&トーマスたちは冷静に評価している。「パーカーの著作は、ハーバード・ビジネススクールのラケシュ・クラーナ（Khurana,R.）<sup>9</sup>が以前に（2007年に公刊された著作『より高次の目的から雇われた手へ：アメリカのビジネススクールの社会的変革と職業としてのマネジメントの満たされていない約束』のなかで — 宮坂挿入）アメリカのビジネススクールの進化と変容の歴史を制度的に物語り展開していた、おそらく最も説得力のある、批判を、精力的にしかも面白く再現したものである」、と。スターキー&トーマスによれば、「クラーナの中心的な論点は、ビジネススクールは職業としてのマネジメントの発展を通じて公共の価値に貢献するという大きな約束から始まったが、この約束は果たされなかったのだ」と主張していることにある。「ビジネススクールはビジネスの雇われた手となり、当初のより高次の目的に背いた」のであり、「本質的に言えば、ビジネススクールは最高入札者に完売された（sold out）のである」。

このような問題意識のもとで開催されたワークショップの内容は 49 ページの冊子としてまとめられているが外部に公開されていないために、それに代わるものとして公表されたのが、「ワークショップで展開されたディベートを要約し、批判に防御的ではなく積極的に反応する」参加者の意図が明確に示されたレポート（「ビジネススクールの将来： ビジネススクールを閉鎖するの

か、それとも我々の視野を拡大するのか」)である。

スターキー&トーマスは、ビジネススクール関係者が「取り組まなければならない緊急の課題」を、ワークショップ参加者の見解を手短に紹介しながら、下記のように文章化している。以下、正確さを期す意味をこめて、原文をできる限りそのまま引用する。

第1に、ビジネススクールに対する批判の幾つかは真実であることを認識しなければならないこと。

「ビジネスには非難されても当然だと観念せざるを得ないものがたくさん見られるが、それらはビジネススクールが学生たちに広めてきたマネジメント教育の特定の側面と原則に起因するものであり、“洗脳”と言われても仕方ない代物である。例えば、(インド出身で、ロンドン・ビジネススクール教授でもあった - 宮坂挿入)スマントラ・ゴーシャル (Ghoshal,S.) は、かねてから、“非道徳的”理論を教えることが責任ある企業マネジメントよりも株主価値と利益の最大化を推奨するいかがわしいマネジメント慣行につながってしまった、と雄弁に指摘していたではないか・・・」、と述べてきた。

「パーカーの積極的な貢献は、私たちが、株主の財務的価値だけでなく、新しい形態のマネジメント教育に、幅広いステイクホルダーズのために成果を生み出すためにいままでとは異なる組織化方法に、焦点を移す必要があるということを感じさせてくれたことにある。彼はまた、ビジネススクールのシャットダウンを推奨しているが、この作業は(ビジネスを、価値と社会により広範に大きな可能性を秘めて貢献する方向に向けて再定義するために必要な視点を持つ)社会科学と人文科学の部門で行われなければならないだろう」。現在のビジネススクールは「本質的には“アングロサクソン”」型を「モデル」として設立されたものであり、そのようなビジネススクール」に挑戦し改善するためには、より多様な視点が必要なのである」。

「もちろん、一部のビジネススクールはすでにこれを達成しようとしているし、中国のスクールが成熟するにつれて、彼らの政治的な支配者 (political master) に敬意を払って、ビジネススクールは、いままでとは異なる、より文

化的な文脈に即したモデルを開発しなければならなくなってくるだろう。しかしながら、現時点では、“世界クラス”を目指すビジネススクールは、アメリカのトップスクールによって定められ、ハーバード大学やスタンフォード大学などのビジネススクールが支配するなかで作成されたランキング表（league table）なかで踊らされる（play a game）ことを選択してきた」のであり、差し当たり、その状態は残ると思われる。

第2の「課題は、ビジネススクールが目的を再考し、ファイナンスと経済が支配し覇権を握っているマネジメント教育のあり方を熟考し、それらが今後も継続的に影響を及ぼし続けることに資するのではなく、現在の病気の治療方向を明確にすることに役立つような、新しいビジョンを提供すること」である。

これは「ビジネススクールがポジティブで持続可能なアイデンティティと正当性を達成するために不可欠である。それはまた、（ビジネススクールにしばしば割り当てられている）大学の“金のなる木”という役割に疑問を投げかけることを可能にするだろう。イギリスでは、これは壮大な割合に達しており、ビジネススクールの主要な役割は（イギリスの大学院生人口において不釣り合いに大きな部分を占めるようになった）中国人学生にビジネス英語を教えることなのか、と疑問視される」状況が生まれている。

「中国は長期的には私たちを救わないだろう。実際、時が経つにつれて、私たちが中国の経済的奇跡の共犯者になったことが大きな戦略的過ちと見なされるようになるかもしれない。私たちは、より持続可能な方法で、そしてより地域的な文脈の配慮をもって、私たちの存在と役割を正当化する必要がある。（ランカスター大学マネジメントスクールの教授である — 宮坂挿入）スー・コックス（Cox.S.）が私たちに思い出させてくれたように、いくつかのビジネススクールは、地域経済や地域経済への重要な貢献という点で、優れたストーリーを持っているのだ。

第3に、ビジネススクールの構成員は、自分たちがビジネスと社会に対して行っていると思われる貢献について、熟考する必要があること。

「教授陣の多くは、自己の存在を賭けて、Aランクのジャーナルに掲載され

るという至高の目標を探求している」。そして、これは、そのこと「それ自体が、すでに、ビジネススクールがゲームのルールに支配された“ビジネス”としてつくりあげられ、ランキング時代に突入したことに触発されて、主要な産業となっている」ことを示している。

「現在、多くの人は、ビジネススクールが多すぎ、ビジネスとマネジメントを勉強している学生が多すぎる、あまりにも多くの研究がおこなわれしかもそれらを出版しているジャーナルが多すぎる、と考えているが、そのほとんどは、少数の学者を除いて、ほとんど読まれておらず、何の影響も与えていないのだ。これは不愉快な真実だが、世界を本当に変えたのはファイナンス研究だけであり、しかもそれは少数派の利益のためだけに貢献したのであり、ほとんどのマネジメント調査の影響は微々たるものに止まっている」。

「私たちは、私たちの目的を果たしてくれる出版システムをいわば共謀して構築しているのであるが、そこには、ジャーナル出版社及び最高レベルで出版する少数派を除いて、それ以上の価値はほとんど存在していないのではないだろうか」。また、「私たちは広く読まれ教育に使用されるケーススタディを目指して作成しているが、私たちのケーススタディはあまりにも（たまたま天から降ってきた恵みのような）短い成功を享受するだけの一時的に流行った企業に焦点を当ててきたのではなかったのか・・・」。

第4に、ビジネススクールの新たな展望を切り拓くこと。

「エンロン、さまざまなドット・コム、ロイヤルバンクオブスコットランドそしてフェイスブックがすぐに頭に浮かんでくるが、これらは、私たちには世界をより良い方向に変える勝者を支援する能力がある、という思いを、勇気づけそして鼓舞してくれる事例ではあり得ないだろう。1930年代の恐慌のとき、ハーバード・ビジネススクールの2代目ディーンのウォレス・ドナム（Donham,W.）は、ビジネススクールには視野を広げる役割がある、と主張した。ビジネススクールはエリート少数派の利益のためだけに存在するのではない。ビジネススクールは経済や社会に広く貢献できる可能性を秘めており、個々の企業だけに焦点をあてるのではなく、幅広い社会問題や効果的な社会シス

テムの観点から考えるべきだ、と主張したのだった。しかし、悲しむべきことだが、ドナムの賢明な言葉はビジネススクールの発展軌道を変えなかったのである」。

但し、近年になって「アメリカとイギリスでは、学生の関心が、株主価値のみに焦点を当てることから、持続可能性、不平等、包摂的な成長の問題を含むステイクホルダーズの価値へとシフトした、という証拠が、新たに、浮上ってきている。これは、確実に、よりバランスのとれた、全体的なマネジメント教育モデルの作成を刺激するはずである」。

「ドナムの考えは、私たちの現在の状況と、今もなお、非常に関連している。現在のビジネススクールの実践にそれらをどのように埋め込むことができるのか、ということに関連した最も興味深い例は、おそらくは、イギリスのカーディフ大学ビジネススクールのマーティン・キッチナー (Kitchener, M.) によって提起された、私たちは“パブリックバリュー”ビジネススクールの創造に焦点を当てるべきである、という議論である。コックスが私たちに思い出させたように、このためには、ビジネス及びその他のステイクホルダーズ(地域、地域、国内、国際)との徹底的な対話が必要である」。

「キッチナーは、私たちに必要なのは、4つの資質(哲学的、政治的、マネジリアル的、そして技術的な資質)を組み合わせ、より想像力に富みそして起業家的なビジネススクールである、と主張している。これらの資質は、私たちが現在何をしているのか、将来何をしたいのか、そしてビジネススクールというおいしい仕事 (gravity train) がこのまま進んで行き詰まったとき、如何にして生き残り、繁栄するために何をしなければならないのかを分析するためのフレームワークを提供してくれるだろう。それはまた、ビジネススクールの現在のガバナンスを再考するための基礎を与えてくれるものでもある」。

「パブリックバリュー・ビジネススクールというコンセプトは、私たちが自分自身を見つけ、現在の状態に対する説得力のある有効なオルタナティブを提供するものである。これは、確かに、すべての人にアピールするものではないだろうが、そこには、私たちの目的を再定義し、知識創造に向けた自己中心的

なアプローチ、教育に埋め込まれた特定の価値、ステークホルダーとの関わり方などに関連してビジネススクールに向けられてきた広範な批判に対処する大きな可能性がある。但し、イギリスのハダースフィールド・ビジネススクールのジュリー・デイヴィス（Davis.J.）が指摘したように、私たちが奉仕すると公言するコミュニティとの新たな社会契約及び公共価値の社会科学を提供するという新たなコミットメントが必要だろう」。

パブリックバリュー・ビジネススクールについては第8章において改めて検討する。

「ビジネススクールとマネジメント教育の未来を理解し準備するためには、私たちがどこにいるのか、なぜ私たちはここにいるのか、私たちはいかなる存在になったのかを、幾つかの選択肢があったであろうこれまでの歴史を検証して、よりよく理解する必要がある。繰り返すと、私たちがどこにいて、何になるかについて、批判的に考える必要がある — これが私たちのワークショップの重要なメッセージである。また、フィナンシャル・タイムズやビジネス・ウィークなどに掲載されるリーグやランキング表に具現化されている（一部では“酔っ払った”（embalmed）と形容されている）特定の途を追求するなかで私たちが失ったものを認識する必要がある」。

第5に、リベラルな教育モデルを構築すること。

「私たちは、最後に纏めると、パーカーの幾つかの批判には敏感に反応したが、ビジネススクールをシャットダウンする必要があるという彼の結論には従うつもりにはなれなかった。クラーナが指摘しているように、私たちの発展を振り返ると、賞賛すべきことが多くあったが、約束したことも多々あり、それらの約束の多くが完全には実現されていないこと、そしてその結果、正当性が失われていることに対処することが私たちの課題となっている」。

「今後数年間で私たちが行う選択は、個々のスクールにとって、そしてまたビジネススクールとは何か、ビジネススクールが何であるか、という考えその

ものにとっても大きな影響を及ぼすことになるであろう。例えば、多くの人が指摘したように、学部レベルのビジネスプログラムの成功をキチンと認識し、それらの経験を、MBA のなかに活かす形で、カリキュラム開発をすすめることが重要になるだろう。リベラルな教育モデルに新たな注意が払われるべきである、と主張されたのはこのためである」。

「これらは、特定のマネジメント力や技術力に焦点を当てるのではなく、人文科学と社会科学をマネジメント教育における学習の中核基盤として、カリキュラムの幅を広げるべきである、との提案である。これによって、学生と教員は、特定のマネジメント訓練の指導がおこなわれる前に、思考と表現の偉大な伝統の中で会話することができるようになる、というわけである」。

「市場の力に身を委ねることは必然的にビジネススクールの閉鎖につながる、と私たちは危惧している。過去四半世紀にわたって経験したような成長はこの先見込めないであろう。ビジネススクールが生き残り繁栄したいと願うならば、その課題は明白であり、どのようなビジネススクールが質の高いスクールに見えるのかについて改めて定義し直すことが必要である。国内的にも国際的にもさまざまなモデルがあるだろうが、それらに共通する資質のひとつは私たちの経済的および社会的ニーズの両方に語りかける価値創造に重点を置くことである、と私たちは信じている」。

スターキー&トーマスは、2018年にノッティンガム大学ビジネススクールで開催されたワークショップにおいて議論されたことは「ポジティブで楽観的に」思われるだろうが、「私たちは」、このような考えに「基づいて、2019/20年にも引き続きワークショップを開催し、視野を広げる方法についての議論を継続する」予定である、と締め括っている。そして、続けて、「私たちは、このような議論とコラボレーションが、イギリスだけでなく、ヨーロッパの他の地域でも、より強力なマネジメント教育システムの開発に向けた大きな弾みになる、と信じている」、と述べ、「私たちが議論する必要があると思うことを、私たちに知らせてください」、と呼びかけている。

そして、この呼びかけに反応したマネジメント研究者からコメントが寄せら

れ、それらのコメントがウェブに（2022年12月25日現在）残っている<sup>(6)</sup>ので、その幾つかを紹介しておこう。

「マネジメント教育開発協会」（The Association for Management Education and Development）（AMED）<http://www.amed.org.uk>）は、教育慈善団体として、信頼できる価値観や教育や研究への際的アプローチに根ざした、より強力なマネジメント教育のエコシステムを開発するために、あなた方のイニシアティブを強く支持しています。実際、私たちの季刊誌『オンラインジャーナル（e-Organisations and People）』では、学者と他の実務家や利害関係者の間に橋をかけ、より幅広い声を聞くことができるよう努力し、そのような問題を取り上げています。

とりわけ、発足間もない「ヒューマニスティック・マネジメントイギリス支部」との連携の可能性も探り、2019年夏号では、ビジネススクールからの寄せられたさまざまな文章を掲載しています。

私たち AMED はあなたがたイニシアチブにできる限りの支援をさせていただきますと思います。

-----  
ボブ・マッケンジー（Bob MacKenzie）

**e-Organisations and People** コミッシュニング・エディター

大学では、いま、規格と評価基準の作成に向けた動きが継続的に強まり続け、研究（REF）と教育（TEF）におおきな影響を及ぼしていますが、この記事は、ある意味で、このような環境から生じる課題を明らかにしています。

私は、このような目標達成に追われるうちに、マネジリアリズムの制約に取り込まれるだけでなく、多様性、斬新さ、適応性など、複雑さに対処するためのあらゆる側面に対してオープンである能力を失ってしまうような気がするのです。

私は、このような課題に取り組む機会をさらに増やしたいと考えており、今後予定されているイベントの情報をお知らせいただきたく思います。

-----

レイチェル・アンドリュース (Rachel Andrews)

イギリス・マンチェスター・メトロポリタン大学 MBA ディレクター

グローバル・フォーカスの記事を楽しく読ませていただきました。ビジネススクールを支える文化や価値観を再評価するための強力な事例となる寄稿です。特に、ビジネススクールの教育と社会のニーズとの関係、研究と教育の相対的な価値とその位置、何を教えるか、教員と学生がどのように教育や学びに取り組むか、といった点です。

私や Henry Stewart Group の同僚はこの議論の展開に大きな関心を寄せていますので、今後、ワークショップに参加する機会があれば教えてください。

-----  
ダリン・ムーディ (Daryn Moody)

ヘンリースチュワート出版

これはビジネススクール関係者の足元を揺らがしかねないワークショップですが、その参加者はビジネススクールのゲームの受益者であり、彼らの立ち位置は大きく(極端に言えば、両端に立ち)分かれています。

そのゲームには、定量的手法(出版数、引用指標とその数、ジャーナルランキング、認定)を通じて、他の(おそらくより熱心で知識のある)学者の質を評価することが含まれ、もちろん、これは社会にとって価値を生み出すものではありません。

例えば、私のチームと私はマネジメント研究者が時間とともに知識よりも無知を共同生産していることを実証的に示しています(下記1番目のリンク参照)。皆がビジネススクールの出版か滅亡かのゲームに興じている限り、ほとんど変化は生まれません。

良いひとつのスターティング・ポイントは、研究評価に関する宣言(DORA; 下記2番目のリンク参照)に署名する(そして遵守する!)ことです。例えば、ノッティンガム大学ビジネススクールは組織的に署名していますが、日常業務ではこの宣言に反した行動が取られています。

もうひとつ良いスターティング・ポイントは実践的な学者("pracademic-

s") と真に関わり、新しい境地を切り開くことかもしれません。

マネジメント研究者はもっと外部の人に耳を傾け、読む必要があることは明らかです（同様に、発言や出版を減らす必要もあります）。

経済的・社会的価値を創造しましょう！ マーティン・パーカー（や他の人たち）と一緒に膝を突き合わせて頭を使いましょう。やるべきことは山ほどあります。

[https://www.researchgate.net/publication/332707661\\_A\\_Sociology\\_of\\_Ignorance\\_Bibliographic\\_Analysis\\_of\\_English\\_and\\_Chinese\\_Language\\_Literature\\_Citing\\_Bartlett\\_and\\_Ghoshal's\\_Seminal\\_Transnational\\_Solution?](https://www.researchgate.net/publication/332707661_A_Sociology_of_Ignorance_Bibliographic_Analysis_of_English_and_Chinese_Language_Literature_Citing_Bartlett_and_Ghoshal's_Seminal_Transnational_Solution?)

<https://sfdora.org/read/>

フリットジョフ・アーブ (Frithjof Arp)

ノッティンガム大学ビジネススクール

私は2つのことを学びました。ひとつはキッチンナーの哲学的、政治的、マネジリル的、技術的な学びの目標、もうひとつはスクールのビジネスプログラムが世界的に成功していることです。

アメリカのビジネススクールでは、すでにカリキュラムにおいてビジネスとリベラルアーツを組み合わせることが要求されていますが、哲学と政治に焦点を当て、5年目のMBAと組み合わせることで、このギャップを埋め、現在のトレンドに乗り、学生の財政負担を軽減し、学位取得までの時間を短縮し、現在および将来の提供システムに柔軟性を持たせるひとつの機会になるかもしれない、と考えています。

簡略化しすぎた解決策？

ペリー・ロウ (Perry Lowe)

ベントリー大学 (マサチューセッツ州)

ビジネススクールを閉鎖するのではなく、現在展開されている世界とビジネスの秩序の変化を反映するように、まずビジネススクールを再構成する必要があることを、タイムリーに思い出させてくれる、素晴らしい読み物です。

私は、新しいビジネススクールの開発を中心とした将来の議論に必ず参加したいと思います。

-----  
ピーター・ベッツ (Peter Betts)

マンチェスター・メトロポリタン大学

ヘンリーやマーティンが語るストーリーは楽しいものですが、私たちの歴史とは一致しないように思われます。

私は、私たちがどこからここまでどのように来たかという議論の方が、私たちがどこからどこへ、なぜ行くかを議論するための重要な、先におこなっておくべき議論であり、実行可能な (viable) ストーリーである、と信じています。

私たちの歴史とは何でしょうか？ 我々はどうやってここまで来たのか？ 私たちはどのようにして自分たちのしていることから逃れられるのだろうか？ 自分たちの製品が売れる限り、なぜ何か違うことをしなければならぬのか？ など、さまざまな問題が提起されそうです。

-----  
JC, スペンダー (JC, Spender)

私はこの記事を興味深く拝見し、マネジメント研究分野の学者として、私たち全員がビジネススクールをどこに、どのように前進させるかを慎重に検討する必要があり、何らかの大きな方向転換が必要である、というお二人の考えに全体として同意します。

私はこの議論に参加することに興味があるので、この分野のワークショップがあれば教えてください。

-----  
マルコム・ブレイディ (Malcolm Brady)

DCU (ダブリン・シティ大学) ビジネススクール

『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』刊行以降の議論の流れは以上のように整理されるが、本書の理解では、スターキー自身の立ち位置は、パーカーとの対比で言えば、(カリキュラム改革を中核に据えた) ビジネススクール再構築論として位置づけられだろう。本書では、後の行論にて、スターキーの

立場を「アゴラ型」ビジネススクールの提唱者の一人として紹介する。

## 2-2 カバナーの「ビジネススクール移転・立て直し」論

パーカー『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』に対してスターキーとは異なる視点から反応したのがカバナー(Kavanagh,D.)である。カバナーは、2019年に、書評論文「ビジネススクールをシャットダウンするのではなく、移転し立て直すのだ」<sup>7)</sup>のなかで、ビジネススクールの移転・立て直し(re-locate)を提案している。

カバナーによれば、パーカーは「誠実」であり、彼の不満が多く批判的な研究者の不満であるとしても、「ビジネススクールをシャットダウンし、ブルドーザーで整地せよ」という「急進的な」提案が実現されることはないだろうし、それが起こりそうにないことはパーカー自身がよく知っていることである。ビジネススクールをシャットダウンする急進的な提案に代わるより現実的な見通し(view)として「ビジネススクールの建て直し」をカバナーが提示しているのはそのためであろう。「ビジネススクールのアイデンティティ、ミッションそして世界を理解することの中心となるべきものは、あたかも管轄地域と同じように、場所(location)であるべきである」－これがカバナーの主張である。

このことは、ビジネススクールの立ち位置(立脚点)を見つめ直し再構築する必要がある、ということを示すものであり、この一文からは、場所、ビジネススクールが立地している地域がどのような場所なのか、本拠地の特性をキチンと把握して教育・研究活動を展開しなければならない、というカバナーの意図が読み取れる。キーワードは「ローカル」であり、カバナーは、「場所、そしてより重要なことだが、ローカルをビジネス研究者の語彙のなかに再び加える(reinsert)ことは簡単なことではないだろう」と自覚しつつ、これまでのクリティカル・マネジメント・スタディーズの研究蓄積を積極的に活かして(クリティカル・マネジメント・スタディーズの視点を踏まえて)、ビジネススクールの未来を展望しその姿を構想する姿勢を明確にしている。

カバナーの「ビジネススクール立て直し」は3つの要素（脱国際化、再統合、イメージの刷新）から構想されている。彼は、その内容を、幾つかの文献を引用する形で、つぎのように説明している。

## 脱国際化

高等教育の国際化がもたらす諸々の問題は 2010 年代以降かなり議論されてきたが、マネジメント研究のなかではその成果が活かされることなく余り共有されていない、というのがカバナーの認識である。このような抜け落ち（脱落）は驚くべきことであるが、カバナーは、その理由を、「ビジネススクールが大学が国際化を模索するための主要な手段であり続けてきた」ことに見いだしている。端的に言えば、海外からの留学生をビジネススクールが受け入れることによって大学はかろうじて存続できてきたのであり、実態は、“国際化”と“ビジネススクールが金のなる木になっている現実”は表裏一体の関係にあるが、しかし、ビジネススクールが金のなる木であることは批判されているにもかかわらず、国際化が正面切って問題視され批判されてこなかった。このままで良いのか？ 国際化を再検討すべきではないのか？ これがビジネススクール立て直しに向けたカバナーの第1の問題提起である。

脱国際化はどのように推移し、その過程で CMS はどのような役割を果たすのか。カバナーによれば、第1に、CMS が「批判的国際化研究」の文献に関与し、ビジネススクール研究に視点を提供する余地がたくさん残されている。この研究は、おそらくは、約10年前にブランデンブルクとデウィット (Brandenburg,U. and de Wit,H.)<sup>(8)</sup>が2011年に「国際化の終焉」というタイトルの論文を発表し、高等教育において国際化が益々道具化されていることを批判したときに出現したものであり、その後、特定の形態の国際化を受け入れることによって、「大学が暗黙のうちに不都合なことを再生産するだけでなく、世界的な不平等と害の再生産に積極的に貢献する」方向で研究が進められていることが、シュタイン(Stein,S.)<sup>(9)</sup>によって、批判されている。そして、

その他にも、今日では、この領域で重要な論文<sup>(10)</sup>が幾つか公表されている。

ガバナーのキーワードは、繰り返すが、「ローカル」であり、彼は、「国際化は幾つかの問題を表面化させている」との認識に立って、但し、「ローカルを褒め称えることはグローバルに汚名を着せることを意味するべきではなく、二者択一を中心に問題を組み立てることは間違っている」との立場から、つぎのように述べている。「ブレグジット（イギリスの欧州連合離脱）（Brexit）、トランプ大統領、オルタナ右翼の成長など、ナショナリズムの高まりは自由なグローバリゼーションと国際化への無批判な熱狂に対する反発と見なすことができる」ものであるが、「ナショナリズムは、その極端な形では、醜く、憎悪的で、危険であり、抑制されるべき」ものであり、「私たちは、地元の人々が強迫観念になったときに現れる可能性のある、ファシズム、憎悪、外国人排斥に常に注意を払う必要がある」、と。

そして、「国の資金の削減と高等教育の自由化が教育を世界市場で利用可能な私財に変えていった」という議論に言及するなかで、幾つかの論点に触れている。たとえば、「大学は依然として国と深く結びついており、多くの場合、法定ベースで、市民の育成、地元の知識の創出、地元の労働力の教育において重要な役割を果たしている。さらに、州の直接資金が減少しているにもかかわらず、大学の収入の多くは、研究助成金、州が支援する学生援助などを通じて州にまでさかのぼることができる。この観点から言えば、高等教育は商品でも私財でもなく、むしろ州の市民に特別な責任を果たす公共財として」見なす見解が浮上してくる、と。

更に、「組織の収入の大部分を遠くからの学生に依存することのリスク」にも言及し、「コロナウイルスの危機により、このリスクは現実的なもの」になり、「留学生への過度の依存を」検討すべき時期を迎えている、と述べている。

カバナーは、「大学、特にビジネススクールは非国際化すべきであるという提案には抵抗が予想される」ことを十分に認識している。例えば、「あるビジ

ネススクールの指導者がそれを正しいことだと思っただとしても、認定の要件のためにそれが不可能であるという議論を予想することができる」、と。しかし、彼の理解では、「認定機関自体は、一部にはグローバルになった結果として、ビジネススクールがすべて同じモデルを採用するべきではないことを認識している」のであり、「特に、AACSB 認定は、理想化されてきた(アメリカの)モデルではなく、ビジネススクールの実践とその明確な使命との整合性に焦点を当てているために」、私たちには、「地域の重要性を再主張する余地」が充分に残されている」だけではなく、「(地元の無視につながるように作用している (stigmatize) ) アメリカのマネジメント思想や慣行の急激な拡散を奨励する基準を変更するように認定機関に促すこともできるのである」。

\* \* \*

と同時に、カバナーには、脱国際化の「過程で CMS はどのような役割を果たすのか」という問題意識もあり、ひとつのケースに注目している。レスター大学のビジネススクール (The University of Leicester School of Business) の経験である。

レスター・ビジネススクールは、ギブソン・バレル (Burrell,G,) によってレスター大学にクリティカル型マネジメントスクールとして設立されたことで知られる<sup>(11)</sup> ビジネススクールである。

レスター・ビジネススクールの公式ウェブ<sup>(12)</sup>に拠れば、その歩みはつぎの通りであり、2007年にマネジメントスクールが設立され、2016年にビジネススクールに改組されている。

1921年：ユニバーシティカレッジとして開校

1957年：王室から特許状があり、正式に学位を認定できる教育機関となる

1980年：マネジメントコースの創設に向けた動きが本格化する

1986年：社会科学部内に、半自律的な起業家センターとして、労働市場研究センター

(CLMS) が設立される

1989年：マネジメントセンター (Management Centre) 発足。労働市場研究センターの活動を補完する形で、MBA、マネジメント、マーケティング、ファイナンスコースを設置し、遠隔学習形態で、学生を募集する。

1992年：マネジメントセンターが大学院生を募集。キャンパスを拠点とする講義が始まる

2000年：マネジメントセンターが学部生を募集。独立した部門として認知される。

2007年：マネジメントセンターがスクールとして認められ、マネジメントスクールとして認知される。学部生から院生まで幅広く一貫したマネジメント教育プログラムを提供。

2011/2012年：マネジメントスクールと労働市場研究センターが合併

2016年：大学の経済学部とマネジメントスクールを統合し、Zoe Radnor をディーンとする新しいビジネススクールの設立が決まり公表される

2019年：ビジネススクールがブルックフィールドの新しい専用キャンパスに移転

カバナーは、レスター・ビジネススクールの変遷を、国際化と絡めて、つぎのように整理し、教訓を引き出そうとしている。「21世紀初頭、レスター・ビジネススクールは、キャンパスの内外を留学生に開放し、何千人にも及ぶ学生を完全に国際化し、潜在的な財政悪化を食い止めることに成功した。ビジネススクールは年間数千万ポンドを稼ぎだし、約50%が大学に引き渡された。そして、ギブソン・バレルのリーダーシップの下で、レスター・ビジネススクールはクリティカル・マネジメント・スタディーズの重要な拠点 (hub) にもなった。しかし、2021年1月、大学の経営陣は、バレルを含むビジネススクールの16人のスタッフに、人員過剰を理由に、ビジネススクールは“クリティカル・マネジメント・スタディーズと政治経済学の研究から撤退する”ことを通告した。「食べたパンはすぐに忘れられるのだ (Eaten bread is soon forgotten.)」。

レスター・ビジネススクールの経験をカバナーはどのように活かそうとして

いるのか？ カバナーは上記以外に触れていないが、本書の文脈で彼の意図を読み解けば、つぎのように文章化される。

レスター・ビジネススクールにはクリティカル・マネジメント・スタディーズに身を置くスタッフが多数存在していたにもかかわらず、国際化を推進した。そして、大学の財政健全化に大きく貢献したにもかかわらず、結局は、多分だが、その研究スタイルが「クリティカル」という理由で、マネジメントスクールは廃止され、「新しい」ビジネススクールに「衣替え」させられてしまった。レスター・マネジメントスクールは方向を間違えていたのではないのか？ 外（国際化）ではなく、内（地域）に眼を向け、地元と協働関係を構築し（脱国際化）、生き残りを模索すべきではなかったのか？

パーカーがレスター・ビジネススクールに所属し有力なメンバーであったことを考えると、これはパーカー「批判」でもある。

レスター・ビジネススクールの「紆余曲折」は、多分、イギリスでは多分有名な「事例」なのであろう。ちなみに、パーカーは 2020 年に自分の経験を織り込んだ「クリティカルなビジネススクールと大学」と題された「事例研究」を公表し、クリティカルなビジネススクールの挑戦（栄光と挫折）を物語っているが、そのモデルはレスター・ビジネス(マネジメント)スクールである（と、容易に、推定される）。本書では、第6章において、クリティカル型ビジネススクール構想との関連でレスター・ビジネススクールについて考察する。

\* \* \*

それでは、脱国際化は具体的にはどのように進められるのか？ このような課題に対して、カバナーは、ビジネススクールは、多数の留学生を受け入れ収入を得ることに優れているため、国際化の方針と実践に対して関心を持つことは当然であり正当化される（→ 積極的に発言する権利がある）、という視点から、いわば「国際化から脱国際化への方向転換」を前提にして、再統合、イ

メージの刷新を提案し、彼なりの展望を試みている。

## 再統合

脱国際化はいわば大学全体の方向付けに向けた広範囲プロジェクト (university wide-project) であるが、再統合は、大学のさまざまな学問分野の範囲内でビジネススクールを再調整 (re-aligning) したりあるいは再配置したり (re-locating) して位置づけを変えることである。但し、ビジネススクールを「大学に再び組み込むことは (ビジネススクールのすべてが大学の一部ではないこともあって) 容易なことではない」試みであり、このことはカバナーにあっても十分に認識されている。「たとえば、認定機関が、ビジネススクールに、戦略の決定、予算の管理および運営において合理的な自律性を持つことを要求している」こともそのひとつであり、「これが大学の他学部などの部局 (parts) との間にひとつの障壁を生み出している」。しかしながら、それにも拘わらず組み込み方によっては全体として有益な方向に転じることも多々想定できる、というのがカバナーの立場である。

カバナーにはすでに具体的な展望がある。「特定の場所で根ざしている学問や一般化理論の追求を伝統的に避けてきた学問とより強固なつながりを築くこと」が強く意識され、これと関連して、「おそらくは最も明白なそのような学問は法律であり、更には他の学問としては、歴史、古典研究、ケルト研究、人文科学の多くの学問そしてエンジニアリングが含まれる」、と述べている。同時に、「今日の複雑な問題にはより学際的な研究が必要である」ことが「広く認識され」重要視されている流れも追い風になっている、との認識も見られる。「ビジネススクールの学者は、すでに多くの学問分野の伝統を利用しているため、学際的な研究に関するより広い会話を構築し、貢献する良い機会を持っている」、と。

カバナーのビジネススクール観には彼の「原体験」とも言える強烈な経験が作用している。

ケルトの虎

訴訟

そして、カバナーは、「学際的な研究によってビジネススクールの壁を低くすることが期待」できるという見通しを語るだけではなく、ビジネススクールのこれまでの実践を活かして「そもそも壁を築いてきた実践を解体しよう」と構想している。それは「大学を主にコミュニティと見なすことに重点を置いて再統合するアプローチ」であり、ビジネススクールが培ってきた経験はこのことに大いに役立つのである。ビジネススクールのシャットダウンよりも立て直しの方が「現実的な」方向だと主張される所以である。

再統合は、カバナーによれば、「ビジネススクールの学者たちが際だった（particular）専門知識と責任を持っている組織的な問題」に属する課題であり、彼らは、「ビジネスの言語と慣行を説いて回ることによって大学の法人化に重要な役割を果たしたように、今度は、組織を研究し組織化してきた何十年にもわたる洞察を活用して、コミュニティとしての大学を構築するのに役立つことができる」し、「特に、CMS コミュニティには、オルタナティブでより民主的な組織形態に関する研究を背景に、提供できるものが数多く蓄積されている」、というのがカバナーの考えである。例えば、「意見の不一致をほぐし対話を育てる新旧様々な方法を通して考え検討すること、参加型の予算編成、学者を上級職に任命するのではなく選挙を実施することなど復元力に富んだ効果的な集団的慣行を設計すること」であり、これらは、すでに、「最高位にランクされているアイルランドの大学であるトリニティ・カレッジ・ダブリン（Trinity College Dublin）では、学長やその他の上級研究者が任命ではなく選挙で選出されている。「ビジネススクールにとって必要かつ重要なことは、大学に背を向けるのではなく、大学をビジネスではなくコミュニティとしてみなす考えを受け入れ明確にすることである」。

## イメージの立て直し

イメージの立て直しとはビジネススクールのイメージを刷新することであるが、それは、ビジネススクールの役割と目的を改めて確認することであり、教育および研究機関としての大学のイメージを議論することでもある。カバナーによれば、キーワードは、コンテキストフリー (context-free) ではなく、コンテキスト依存性 (context-sensitivity) である。そこには、私たちは、普遍的で不変でコンテキストに依存しないという科学のイメージがすべての実用的な目的にとって無関係になりつつあり、重要なのは知識が生産され取り上げられ変換される特定のコンテキストであるという事実を受け入れ、コンテキストへの敏感さを高め、その意識を広めるために努力しなければならない、という思いが流れている。

それでは、コンテキスト依存性とは、ビジネススクールに引き付けて考えた場合、何なのか、それは何を意味しているのか。この疑問に対して、カバナーは、「コンテキスト依存性が何かを意味するとすれば、それは、確実に、場所が重要であり、その場所で機能する法律、つまり土地 (land) の法律が重要であることを意味している」、と答えている。この立場から言えば、「批判的な学者やその他の人々が倫理的なビジネスや平等そして正義を求め要求すること (call for) は素晴らしいことであるが、明示的または暗示的にその土地の法律を無視しているならば、重要な意味を持たない (not amount to much)」のである。

カバナーは場所の重要性を繰り返し強調している。「場所はいままでも常に大学の理念とアイデンティティの中心であったし、今後もそうあるべきである。大学は場所でありボリスであり、後背地の歴史と地理と絡み合ったコミュニティである。これは、大学にとってそしてビジネススクールにとって — それがたとえ大学を場所のない競争相手に向かわせようとする市場化の論理に反するとしても — 再確認され称賛されるべきものなのである。これは、実践的

に言えば、“近接性”（proximity）レンズを通して責任の骨組みをつくりあげ、大学やビジネススクールがローカル企業、地域社会、地域の文化を支援することを意味している。そして、手始めとして、“管理構造及び意思決定プロセスがローカルに正当な価値を与えることを保証する”観点から基礎固めに取りかかることが必要になってくる」、と。

場所というキーワードは、カバナーによれば、「条件次第では出現してくるかもしれないと思われる幾つかの新しい形態のビジネススクールについて考えるために役立つレンズを提供できる」のであり、彼はそのような視点から先行研究で示された事例を論評している。

例えば、パーカーによって、ビジネススクールに代わるものとして提示されている、民間企業や資本主義経済を中心にせず、人間が物事を成し遂げるために世界を調整するさまざまな方法を検討する“オーガナイジングスクール”もそのひとつの例としてあげられているが、カバナーはフェリーたち（Ferlie,F.,McGivern,G.and De Moraes,A.）（14）が提起している“パブリックインタレスト・モデル”（public interest model of business school）にも注目し、批判的に論評している。

パブリックインタレスト型ビジネススクールについては第7章にて詳しく紹介するが、簡潔に触れておくと、パブリックインタレスト型ビジネススクール（Public interest model）は、フェリーたちによれば、学生たちに倫理的な行動とアイデンティティを求め、大学の学部としてのルーツを再認識することを志向し、企業とのほどよい距離感の構築の重要視するビジネススクールである。

尚、Public interest の日本語訳についてであるが、本書では、Public interest business school というように Public interest の後に business school が続く場合には、「パブリックインタレスト型ビジネススクール」と表記しているが、Public interest だけの場合には、原則として、「公益」と表記している。また、「公益モデル」という表記もあるが、この原語は public interest model である。

ビジネススクールの「パブリックインタレスト・モデル」は、カバナーの読み方に従えば、「思慮深い議論を提示している」が、「“公共”が一度も定義されていない」ために、パブリックの内容が「最終的には世界中のすべての人を意味することになっている」。これは、「おそらくは、彼らが相対主義者や偏狭主義者というレッテルを貼られたくなかった」からであろうが、カバナーは、そのことが、彼らをして、客観的な（場所を欠いた）知識を評価し、「一連の繋がりのない短期的でローカルなプロジェクトではなく、蓄積された知識ベースを開発することを優先する（valorize）」動きにつながった、と読み解いている。表現を変えれば、彼らのなかでは、将来展望のモデルとして、事例ベースのロースクールではなく、研究集約型の医学部が想定されているが、これは、ガバナーに抛れば、適切ではない方向付けである。なぜならば、医学においては有意義な処方箋の概念は条件付きの環境下で激しい競争が繰り返されているビジネスの世界には適合していないからである。彼にとっては、世界中のすべての人に有効なコロナウイルスワクチンを開発している医学研究チームとアイルランド憲法を研究している法学者は区別されるべきものであり、カバナーは「研究集約型の医学部ではなく法科大学院（ロースクール）をモデルにすべきである」と主張している。

フェリーたちの論文に続いて、2020年に、パブリックバリュー・ビジネススクール（Public Value Business School）を提唱するキッチナーたち（Kitchen, M. and Delbridge, R.）の論文“Lessons from creating a business school for public good: Obliquity, waysetting, and wayfinding in substantively rational change”<sup>(15)</sup>が公表され、そこで、カーディフ・ビジネススクール（Cardiff Business School）が「世界初のパブリックバリュー・ビジネススクール」として再編成（re-configure）されたことが紹介されている。それと同時に、そのミッションが「ウェールズと世界のコミュニティにプラスの影響を与えること、・・・そしてローカルおよびグローバル経済の維持を支援すること」であることも紹介されている。ちなみに、キッチナーは2012年から2018年にかけてカーディフ・ビジネススクールのディーンを務めた経歴を持つ教授である。

カーディフ・ビジネススクールについては、第8章「パブリックバリュー型ビジネススクール」において詳しく紹介する予定であり、ここでは簡潔な記述に止める。

カーディフ・ビジネススクールのウェブにはつぎのような文言が掲載されている。「私たちは、2015年末、公的な価値（public value）を運営の中心に据える世界初のビジネススクールとなることを目指し、それを私たち自身で確認するために、私たちの研究と教育について情報を提供する、という大胆な新戦略を公に約束した」、と。更に続けて、「私たちは、現代社会が抱える大きな課題に取り組む上で、ビジネスやマネジメントが果たすべき役割を認識し、経済発展と並行して社会の改善を実現するために取り組むもの」であり、「学界、ビジネスパートナー、サードセクターとの学際的な協力によって、さまざまな社会問題の解決に貢献し、ビジネスとマネジメントに対する人々の考え方を変えることができると信じている」、と宣言されている<sup>(16)</sup>。

また、公開資料<sup>(17)</sup>によれば、公的な価値は経済的価値と社会的な価値の和（経済的価値＋社会的価値＝公的な価値）であり、そのパブリックバリューは、現実には、つぎのような専門知識を活用して生み出される、と説明されている。

会計とファイナンス

エコノミクス

ロジスティクスとオペレーションズ・マネジメント

マネジメント、雇用そして組織

マーケティングと戦略

このようなカーディフ・ビジネススクールの方向性に対して、カバナーは、「これは、ウェールズのコミュニティがウェールズ以外の他のコミュニティに悪影響を与える可能性があり、ローカル・グローバル問題をごまかし曖昧にする」、と論評したあとで、「しかし、ビジネススクールが何を重視し何を重視しないかを明確にしようとする、ごまかしはおそらく避けられない問題となるだろう。たとえば、地元のホームレスの慈善団体を支援すべきなのか、それともエチオピアの貧困緩和プログラムを支援すべきなのだろうか？ 可能性は

低い両方をやろうとするならば、そのときビジネススクールは価値観に引き合わざるを得なくなり、結局は、規範的な立場を取ることができず道徳的な問題について沈黙するという伝統的な学術的傾向が表面化することになる。したがって、イメージを刷新したビジネススクールはその価値を明確にして宣言し、懸念事項について規範的な立場をとることをいとわないことが望まれる。気候変動など、世界的に重要な問題があることは明らかであるが、これらが地域の懸念を締め出すことになってはならないのだ」とコメントしている。

カバナーのビジネススクールの将来展望に向けた立場は上記のように明確であり、その場所（あるいはローカル）重視の立ち位置はつぎのような文章にもよく表れている。「ローカルに焦点を合わせることは研究と研究者の教育についての私たちの理解を刷新するのにも役立つ。研究におけるローカルは、研究者が理論的な会話に貢献するために使用する便利なサンプルのソースであってはならないのであり、むしろ、研究は、あえて文章化するならば、ローカルケースと一般化された抽象化の間の双方向関係を明確にする弁証法的プロセスである。それは、ローカルが理論に対して何ができるかという問題だけではなく、理論がローカルに対して何ができるのかという問題でもある。この双方向の関係は（学生に学者になる方法と理論的な（場所を欠いた）貢献をおこなう方法を訓練する）博士課程の長い時間の中で、多くの場合、見過ごされ、その結果、研究に対する理解が狭くなり、特に、研究が公共政策や国の法律の変更にどのように影響するかについてほとんど顧みられなくなっていく」。「ローカルを高く評価し尊重することは、研究者が研究するに値するもの（そして研究しなくともよいもの）は何なのかを考える骨組みをつくることである。これからは、地域社会が支援する農業、地域の食糧生産システム、地域社会に根差した企業などの現象や、ローカル、コミュニティ、コレクティブ・エージェンシー、相互主義そして場所などの重要な概念に関する研究を促進する仕組みが必要である。研究は、世界の何が悪いのかを単純に述べ合うのではなく、取るべき行動を示し、特に法律の変更を強調するなど、明確な政策的側面を持つべきである」。

カバナーは、

- (1) CMS は批判を過ちの発見と同一視する傾向があり、また、遠慮しているのか躊躇しているのか (shy)、変化のための前向きな提案をするつもりがない、
  - (2) “CMS” という用語は、他のマネジメント学者が批判的思考に従事できない、または従事する意思がないことを暗示しているように思われ、傲慢に思われる、
  - (3) 組織に関する批判的な記述は、「あまりにも多くの場合、大げさで、あいまいで、退屈」である、
- という理由で、CMS と距離を置いている。そして、このことがパーカーの「シャットダウン」提案にも微妙に影響している。

\* \* \*

パーカー『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』の書評としては、他にも、例えば、

- 1) 2018年5月28日に The Socialist Entrepreneur に掲載された書評  
Review: Shut Down the Business School  
<https://thesocialistentrepreneur.com/2018/05/28/review-shut-down-the-business-school/>
- 2) 2018年6月22日に *Financial Times* に掲載された書評 (寄稿者、Helen Barrett )  
Book review: Shut Down the Business School by Martin Parker  
<https://www.ft.com/content/907a4d8e-5395-11e8-84f4-43d65af59d43>
- 3) 2018年9月13日に Management Today に掲載された書評 (寄稿者、Nick Perrett)  
No, we shouldn't shut down the business school  
<https://www.managementtoday.co.uk/no-shouldnt-shut-down-business-school/food->

for-thought/article/1492771

4) 2019年2月15日に *Management Learning*, Volume 50, Issue 2, April 2019, pp.

254-256 として公表された書評（寄稿者、Kenneth N Ehrensall）

Book Review: Shut down the business school: What's wrong with management education

<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1350507619829266>

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507619829266>

[https://www.researchgate.net/publication/331134078\\_Book\\_Review\\_Shut\\_down\\_the\\_business\\_school\\_What's\\_wrong\\_with\\_management\\_education/link/5ee217e6299bffa4c4afa73/download](https://www.researchgate.net/publication/331134078_Book_Review_Shut_down_the_business_school_What's_wrong_with_management_education/link/5ee217e6299bffa4c4afa73/download)

5) 2019年3月に CAUT に掲載された書評（寄稿者、Len Findlay）

Book review / Shut down the business school: What's wrong with management education

<https://www.caut.ca/bulletin/2019/03/book-review-shut-down-business-school-whats-wrong-management-education>

が本書の執筆者が知る限りでも公開されているが、

ピーターズとトーマス（Peters, K. and Thomas, H.）<sup>(18)</sup>は、2020年に、パーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』に言及する形で、ビジネススクールという名前を捨て去ることを提案している。「ビジネススクールを廃止または変革し、それらをマネジメントスクール（school of management）に置き換える」べきである、と。

彼らは、その理由として、“マネジメント”という名称に拘る理由を幾つか挙げている。

第1に、マネジメントは、営利、非営利そして公共部門の組織で必要とされ、それらの部門間の協力を促進する上で特に重要であること、

第2に、マネジメントは、ビジネス、政府、または第三セクターのいずれであっても、ファイナンス、業務、戦略などの幅広い分野の能力を備え、信頼できる倫理的な方法でヒトや資源を扱う能力を備えた、十分に訓練された専門的

なマネジャーを必要としていること、

第3に、マネジメントには、短期的な利益の最大化を目指すのではなく、より長期的に思考する（重要なステイクホルダーズに亘る意思決定の影響に対して関心を持ち責任を果たす）、という意味が含まれていること。

これはビジネスよりもマネジメントの方が展開される（べき）教育内容の点で相応しいという判断からの提案であるが、ピーターズとトーマスは、それ以外にも、名称変更の理由として、1980年代後半から1990年代頃にかけて、傾向として、マネジメント教育の定量化が進み、ビジネススクールのミッションに利益の最大化を促進することが織り込まれ、強力な資本主義擁護のリバタリアンの態度への傾斜が促進されはじめたことに加え、バーチとナンダ（Burch, T.R. and Nanda, V.）<sup>(19)</sup>の研究に依拠して、1980年代後半から1990年代にかけて、「約50の著名なビジネススクールにおいて、授業料収入を補い、財団によって提供される収入を相対的に小さくする措置として、多額の寄付を求めて」（寄付者の一宮坂挿入）“名前”が付けられたことをあげている。

寄付者は、「1980年代と1990年代のアメリカ資本主義の名士（不動産開発業者、投資銀行家、ファンドマネジャー、小売・製造業・メディア業界の有力者）であり、1980年から2000年の間に、公立大学のビジネススクールは2,000万ドルから3,000万ドルの範囲の額の命名寄付（naming donation）を受け取り、私立大学のビジネススクールは一般的にそれ以上の額の寄付を受け取っている」。また、「命名権の価格は2000年以降上昇している」。もちろん、「ハーバード、スタンフォード、イエール、コロンビアおよびその他の有名なアメリカの機関のいくつかは“冠が付かない（nameless）”ままであるが、それらが寄付を受け入れるかどうか、もしそうならいくらかはまだ分からないし、さらに、世界には、冠が付くことを歓迎するビジネススクールが存在している」。

ピーターズとトーマスたちは、この「冠」について、注目すべき要素として、いくつかのことに言及している。第1は、「主に哲学的で思弁的な」もの

であり、彼らは、「多くの寄付者の政治的志向に資本主義的リバタリアンの志向への強い固執があること」を懸念すると同時に、「慈善寄付による税の相殺」にも関心を向けている。

第2は、命名慣習にもとずく“不滅の命” (immortality) である。「スクールの観点からは、寄付提供者が静かに亡くなり生後も不祥事が発覚しないことがありがたいことであるが、人生には不幸な例が数多くあり、ジョージア工科大学は 1996 年に 2,500 万ドルで“デュブリー” (DuPree) と命名されたが、2004 年に資金が届かなかったため、その名前は取り除かれ、2009 年に 5,000 万ドルで“シェラー” (Scheller) と名付けられた (The Scheller College of Business)。「イギリスでは、インペリアル・カレッジ・ビジネススクールは 2004 年に(ゲイリー・A・田中 の - 宮坂挿入) 2700 万ポンド寄付で簡単に「Tanaka」と名付けられたが(タナカ・ビジネススクール)、2008 年に田中の周りで詐欺スキャンダルが発生したため、その名前が削除されている」。また、ロンドンのシティ大学のビジネススクールは、キャス財団からの寄付により、2002 年にキャスと命名(キャス・ビジネススクール (Cass Business School)) されたが、2021 年 9 月、ジョン・キャスの奴隷制との関わりが問題視されたために、統計学者であるトーマス・ベイズに因んでベイズ・ビジネススクール (Bayes Business School) と改名された。

ピータースとトーマスによれば、命名には法則性があり、大多数の寄付者によって“Name' School of Business”などの名称が選ばれている。パーチとナンダがレビューした 57 校のうち、42 校がこのように命名され、15 校は代わりに“School of Management”と名付けられているが、このような状況は、オージャーとマーチ (Augier, M, and March, J.M)<sup>(20)</sup>に倣えば、「ますます多くの学校が非常に裕福な個人からの莫大な贈り物を首尾よく募るにつれて、ますます多くの学校が、慈善活動家(寄付者)の正式な(proper)名前を引き受け、寄付者が受け入れているビジネス、経済および政治的偏見に向かって漂流した」ことを意味している。そして、ビジネススクールのランク付けが一般化するにつれて、この傾向はさらに加速した。何故ならば、ビジネス教育環境における

激しい競争には多額の費用がかかるからであり、スクールは命名権と引き換えに寄付を積極的に受け取り、その結果、寄付が非常に裕福な個人からのものである場合には、特に、彼らの哲学的、社会的、政治的見解が教育内容にも大きな影響を与える事態が生まれていったのである。

但し、「他の地域を見ると、異なるアプローチが見られ」、「Schools of Management」と呼ばれる割合が約25%とはるかに高くなっている。これらの多くはイギリスの外にあり、スカンジナビア、ドイツ、ベネルクス、フランスでよく見られる事例である。これは、Cornuel, E., Thomas, H. & Wood, M.<sup>(21)</sup>が解説で指摘しているように、ヨーロッパの文化と環境が、社会的包摂、不平等、貧困、環境の持続可能性などの問題に対処するために、政府とのより直接的な協力を奨励しているためである。また — もちろん、共通の北米モデルがないのと同様に、共通のヨーロッパのマネジメントモデルも存在していないが — ヨーロッパの人間は、ピーターズとトーマスの認識では、創造性、批判、統合といった「よりフレキシブルな」マネジメント・スキルとともにバランスのとれた哲学を強く信じ、社会的責任感と他者を導く道徳的権威を備えたマネジャーを育成することを目指していることが、教育機関にビジネスではなくマネジメントという名称が冠せられていることに繋がっている。

これらの命名基準の違いは、かくして、ピーターズとトーマスによれば、マネジメント教育をどこでどのように教えるべきかという概念の違いの結果であると断言することはできないとしても、アメリカとアメリカ以外の地でおこなわれるマネジメント教育者の間で、マネジメントとは何か、持続可能性が適切な主題であるかどうか、あるいは、マネジャーの倫理的責任について、これまで議論がおこなわれいまでも進行中である」ことにも起因している。アメリカでの議論はより資本主義的であり、ヨーロッパでの議論は政府の社会民主主義システムを反映しているため、そのことが前者では「ビジネススクール」という名称が多用され、後者では「マネジメントスクール」という名称が少なからず出現していることに表れている。

本書（宮坂）の文脈に沿ってあえて解説を試みると、ピーターズとトーマスの胸中には、ビジネススクールという名称は、リバタリアンの資本主義にどっぷりとつかった、手垢にまみれたものであり、これからのマネジメント教育を展望し構築するうえで相応しくない、あるいは障害になる、との思いがあるであろう。

今日では、ピーターズとトーマスの分析に従えば、「マネジメント教育を提供する機関の大半が世界中でビジネススクールという名称で呼ばれ、しかし、主として、北米以外の地域では、“スクール・オブ・マネジメント”という名称の機関がかなりの割合を占めている」が、「“ビジネススクール”が“ビジネススクール”と呼ばれるのではなく、実質的にはより広範囲に亘って志向する“マネジメントスクール”であるならば、関係者全員にとってはるかに良いだろう」、というのが彼らの立場である。その理由は、マネジャーが企業の業績だけでなく、より幅広い一連の公共的な務め（public duties）に関与することが求められている時代において、マネジメント教育に相応しいカリキュラムが生まれ、「マネジャーがマイクロ経済学やマクロ経済学そして統計学以上のことを理解する」ならば、そのことが企業にとって「長期的に有益であるだけでなく、マネジメントが必要とされる非営利および公共部門を含めて、マネジメント教育をより広く一般の人々に開放することにもなる」からである。

これは — もちろん、マネジメントとオーガナイズの異同を明確にする必要があるが — パーカーの問題提起にも一脈通じる発想である。

以上概略的に紹介してきたことから分かるように、パーカー『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』をめぐって — 本書では、主としてイギリスの学界に軸足を置いて活動している研究者たちの動向にしか眼が届いていないが — かなりの数の研究者からさまざまな見解が寄せられ「論争」が繰り広げられてきた（繰り広げられている）。

何故に、このような拮かりを見せたのであろうか？ その背景には、マネジ

メントのあり方、マネジメント教育の現状をめぐってこれまでにかなりの議論が積み重ねられてきた経緯がある。本書の文脈で言い換えると、20世紀の後半以降、特に、2000年代に入って、簡単に言えば、ビジネススクールの存在意義が問われているのである。

註記

- (1) Shut down business schools? Two professors debate  
<https://theconversation.com/shut-down-business-schools-two-professors-debate-96>  
166
- (2) Davies, J. and Starkey, K., “Can We Save the Business School? Shut Down the Business School. What’s Wrong With Management Education, by Martin Parker, 2018, London: Pluto Press, 198 pages” , *Academy of Management Learning & Education* , vol.19, no. 1 ,2020,  
<https://e-space.mmu.ac.uk/623845/3/DAVIES%20STARKEY.pdf>  
<https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amle.2019.0140>
- (3) Rudolph J., Book review of Shut down the business school by Martin Parker , February 2019  
[https://www.researchgate.net/publication/331159104\\_Book\\_review\\_of\\_Shut\\_down\\_the\\_business\\_school\\_by\\_Martin\\_Parker](https://www.researchgate.net/publication/331159104_Book_review_of_Shut_down_the_business_school_by_Martin_Parker)
- (4) Starkey, K. & Thomas, H., “The future of business schools: shut them down or broaden our horizons?”  
<https://www.globalfocusmagazine.com/the-future-of-business-schools-shut-them-down-or-broaden-our-horizons/>
- (5) Khurana, R., *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management As a Profession* , Princeton Univ Press, 2007.
- (6) <https://www.globalfocusmagazine.com/the-future-of-business-schools-shut-them-d>

own-or-broaden-our-horizons/

- (7) Kavanagh, D., “Don't shut down the business school: Re-locate it” , *ephemera. theory & politics in organization*, volume 22 (3), 2019  
<https://ephemerajournal.org/sites/default/files/2022-12/22.3%20Kavanagh.pdf>  
 Donncha Kavanagh, D., “Tiger talk: what is the academy saying and why?”  
[https://www.researchgate.net/publication/261758196\\_Tiger\\_talk\\_what\\_is\\_the\\_academy\\_saying\\_and\\_why](https://www.researchgate.net/publication/261758196_Tiger_talk_what_is_the_academy_saying_and_why)
- (8) Brandenburg, U. and H. de Wit ., “The end of internationalization’ , *International Higher Education*, (62).2011  
[https://www.researchgate.net/publication/281610784\\_The\\_End\\_of\\_Internationalization](https://www.researchgate.net/publication/281610784_The_End_of_Internationalization)
- (9) Stein, S., ‘Internationalization for an uncertain future: Tensions, paradoxes, and possibilities’ , *Review of Higher Education*, 41.2017, pp.3-32.  
[https://www.researchgate.net/publication/319435578\\_Internationalization\\_for\\_an\\_Uncertain\\_Future\\_Tensions\\_Paradoxes\\_and\\_Possibilities](https://www.researchgate.net/publication/319435578_Internationalization_for_an_Uncertain_Future_Tensions_Paradoxes_and_Possibilities)  
 Stein, S., ‘Critical internationalization studies at an impasse: making space for complexity, uncertainty, and complicity in a time of global challenges’ , *Studies in Higher Education*, 1-14, 2019  
[https://www.researchgate.net/publication/338125523\\_Critical\\_internationalization\\_studies\\_at\\_an\\_impasse\\_making\\_space\\_for\\_complexity\\_uncertainty\\_and\\_complicity\\_in\\_a\\_time\\_of\\_global\\_challenges](https://www.researchgate.net/publication/338125523_Critical_internationalization_studies_at_an_impasse_making_space_for_complexity_uncertainty_and_complicity_in_a_time_of_global_challenges)
- (10) Knight, J., ‘Five myths about internationalization’ , *International Higher Education*, 62 (Winter), 2011  
[https://www.researchgate.net/publication/313408516\\_Five\\_Myths\\_about\\_Internationalization](https://www.researchgate.net/publication/313408516_Five_Myths_about_Internationalization)  
 Anonymous , ‘The cost of studying at a university in the United States’ , *Times Higher Education*, 27May, 2020.  
<https://www.timeshighereducation.com/student/advice/cost-studying-university-unit>

ed-states

(11) Gibson Burrell is recognized for establishing a critical management school at the University of Leicester.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Gibson\\_Burrell](https://en.wikipedia.org/wiki/Gibson_Burrell)

(12) <https://le.ac.uk/school-of-business/about/history>

(13)

(14) Ferlie, E., G. McGivern and A. De Moraes, ‘Developing a public interest school of management’ , *British Journal of Management*, 21 (1) .2010, pp. 60-70.

(15) Kitchener, M. and R. Delbridge (2020) ‘Lessons from creating a business school for public good: Obliquity, waysetting, and wayfinding in substantively rational change’ , *Academy of Management Learning and Education*, 19 (3) .

(16) <https://www.cardiff.ac.uk/business-school/about-us/public-value>

(17) [https://www.cardiff.ac.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0008/572732/Cardiff-Business-School-Public-Value.pdf](https://www.cardiff.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0008/572732/Cardiff-Business-School-Public-Value.pdf)

(18) Peters, K. and Thomas, H., “Business Schools should be Schools of Management: An Evolutionary Perspective” , *Annual Research* , Volume 1, 2020  
[https://www.globalfocusmagazine.com/wp-content/uploads/2022/10/EFMD\\_Global-Focus\\_Annual-Research-Volume\\_Business-schools-should-be-schools-of-management.pdf](https://www.globalfocusmagazine.com/wp-content/uploads/2022/10/EFMD_Global-Focus_Annual-Research-Volume_Business-schools-should-be-schools-of-management.pdf)

(19) Burch, T.R., and Nanda, V., (2005) “ What's in a Name? Hotelling's Valuation Principle and Business School Namings” , *Journal of Business*, 78:4.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=317001](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=317001)

(20) Augier, M, and March, J.G., *The Roots, Rituals and Rhetorics of Change: North American Business Schools after the Second World War*, Stanford Business Books, 2011

(21) Cornuel, E., Thomas, H., and Wood, M., Looking back and thinking forward. The 15th Anniversary Edition of Global Focus, Brussels: EFMD Publications,

2011

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003261889-2/looking-back-thinking-forward-eric-cornuel-howard-thomas-matthew-wood>



## 第3章

### 存在意義が問われているビジネススクール － 批判されるビジネススクール：シャットダウン・ ザ・ビジネススクール」論争の背景 －

ビジネススクールの将来には解決すべき多くの問題があることを包括的に指摘し、そして将来展望を語るキッカケを与えた論文として、良くも悪くも（肯定的に評価されたり、ないしは批判的に引用されたりして）重要視され、位置づけられているのが（スタンフォード大学に所属する）プフェッファー&フォン（Pfeffer, J. and Fong, C.T.）の2つの論文である。

Pfeffer, J. and Fong, C.T. (2002), “The end of business schools? Less success than meets the eye”, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 1, pp. 78-95.

Pfeffer, J. and Fong, C.T. (2004), “The business school business : some lessons from the US experience”, *Journal of Management Studies*, Vol. 41 No. 8, pp. 1501-20.

#### 第1節 ビジネススクールの終焉？ アメリカの経験が示唆していること

プフェッファー&フォンは、2002年論文<sup>(1)</sup>において、「ビジネススクールは終わったのか？」と問いかけ、ビジネススクールへの入学者数が急増し多くの

大学で「金のなる木」として位置づけられ、ビジネス教育が大きなビジネスになっている現状に対して、ビジネススクールが卒業生やマネジメントというプロフェッションに与える影響について肯定的に評価されている資料は、驚くべきことだが、ほとんど存在しないこと、言い換えれば、MBA の学位や成績はキャリアの成功とは無関係であり、学生を育てる学校の効果が疑問視される結果となっていること、そしてまた、ビジネススクールの研究がマネジメントの実践に影響を与えているという証拠はほとんどなくマネジメント研究の専門的意義に疑問符がつくことを、アメリカの資料に依拠して、検証している。

ビジネススクールは 20 世紀後半の教育におけるサクセスストーリーとして知られているが、このことに関しては、プフェッファ&フォンも、「1980年代半ば以降、36 人のアメリカ人がそれぞれビジネススクールに 1,000 万ドル以上の寄付をしている」という研究や「ビジネス教育市場において最大かつ最も早い時期から参加しているわけではないイギリスでさえ、ビジネススクールが「イギリスのトップ 50 の輸出国の一つになっている」と指摘している研究<sup>①</sup>などを参照する形で、現象的には事実であると認めている。ビジネス教育が大きなビジネスであること、そしてビジネススクールやその教授たちを含む多くの人々にとって有益なビジネスであることに疑いの余地はないとしてしばしば語られている、と。

このような市場での成功は、しかしながら、ビジネススクールが重要な価値を提供し、将来の成功も保証されていることを意味するのだろうか。これがプフェッファ&フォンの疑問である。彼らに拠れば、その根拠はかなり曖昧である。ビジネススクールやビジネス教育は商業的な成功を収めているが、その教育商品の妥当性には実質的な疑問があり、卒業生のキャリアやマネジメント実践への影響にも疑問がある。こうした懸念に加え、コンサルティング会社や研修会社、e-ラーニング、企業内プログラムなど多くの競合主体が台頭し、また、シカゴ大学ビジネススクールのロバート・ハマダ (Hamada,R.) 元ディーンによれば、「MBA 産業自体がすでに過剰に構築されている」。これらの現実、プフェッファ&フォンに拠れば、ビジネススクールが近いうちに大き

な課題に直面する可能性が大きいことを示している。

アメリカのビジネススクールには、生成の過程でその教育成果に対して批判されてきた経緯がある。その具体的な内容は時代によって大きく変化しているが、例えば、1950年代に、ゴードン・ハウエル報告書（Gordon and Hawell Report (1959年)<sup>(3)</sup>）では、「アメリカのビジネス教育は科学的な基礎を欠いた商業スクールの集合体である」と規定され、このゴードン・ハウエル報告書そしてフォード財団及びカーネギー評議会からの資金提供をうけて、ビジネススクールは社会科学学部あるいは応用社会科学学部学科となることによって、キャンパス内で学術的な尊敬と正統性を獲得する軌道を歩み始めることになったことは、今日では、よく知られている<sup>(4)</sup>。プフェッファ&フォンンの表現に倣えば、学問的な正統性を獲得する過程で、ビジネススクールは「主流の学問の伝統と方法」を取り入れることになり、定量的、統計的な分析が、意思決定の科学の研究と同様に、重要視されるようになり、ビジネススクールは、その教育・研究活動において、「精度、制御、検証可能なモデルという基準を適用する科学的パラダイムを熱心に捉え、適用した」<sup>(5)</sup>のである。

しかし、この「他の社会科学の学問分野のやり方を取り入れることがマネジメントの世界におけるビジネススクールとビジネス教育の存在意義と中心性（centrality）についての懸念を含む、一連の新たな問題を生み出したのであった。例えば、ビジネススクールのカリキュラムは分析に焦点を当てすぎていること、問題発見の意義が十分に認識されていないこと、あるいはさまざまな機能領域にわたって十分に統合的ではないこと、などの指摘はよく知られている。プフェッファ&フォンンによれば、これらの批判は10年以上経った今でも妥当なものであり、このテーマ（すなわち、分析が過度に強調され、統合や知恵の開発、リーダーシップや対人関係のスキルが犠牲になっていること、あるいは、間違っただけを間違っただけの方法で（おそらく、進むべき道を間違えた人たちに、あるいは少なくともキャリアの中で間違っただけの時期に）教えていることは、ヘンリー・ミンツバーグ(Mintzberg,H.)など<sup>(6)</sup>によっても取り上げられ、今日では拡大解釈されて広く知られている。また、リービット (Leavitt,H.J.)

が、「われわれは、MBA レベルの教育について、奇妙な、ほとんど想像を絶するデザインを構築してきた」のであり、それが、それを受ける人々を「横長の脳、氷のような心、縮んだ魂を持つ生物」に歪めている、と述べている<sup>(7)</sup>ことは有名である。

しかしながら、プフェッファー&フォンの立場からすると、「最近のビジネススクールに対する批判にはあまり体系的な証拠」が見られず、「ビジネススクールが卒業生に与える影響やビジネススクールの研究がマネジメント実践に与える影響について、説得力のある証拠が提示されているわけではない」状況が続いている。彼らのなかに、「ビジネススクールが実際に何を行いどのような効果を上げているのかについて、経験則を検証し、また、我々自身の経験則もいくつか提示」したい、という思いが生まれたのはこのためである。

そのような問題意識を秘めて、プフェッファー&フォンは、「ビジネススクールの最も関連性が高く重要な2つの成果（すなわち、卒業生のキャリアと卒業生が生み出す知識）について、実際にどのような効果をもたらしているかの検証」を試みたが、「その姿は非常に暗いもの」であった。「ビジネススクールで習得した知識がキャリアを向上させるという証拠はほとんどなく、MBA 資格の取得自体が卒業生の給与やキャリアの達成に大きな影響を与えるということもなかった」のであり、「同様に、ビジネススクールの研究の影響は、多くの異なる基準で判断すると、非常に小さいものであり、ビジネススクールの教授たちおこなった研究をビジネススクール以外の人たち（writers）が行ったビジネス研究と比較した場合でも同じような結果が」見られたのである。

プフェッファー&フォンは、彼ら自身研究及び経験を踏まえて下記のようなものを含めて幾つかの事柄を経験則として公式化している。

## 経験則1

ビジネススクールで学んだ知識の習得が人々のキャリアを向上させるという証拠はほとんどなく、MBA の資格を取得することさえ、卒業生の給与やキャ

リアの達成に大きな影響を与えるということもない。

## 経験則2

国際的な調査では、MBA を取得していない学生は、ビジネススクールを卒業した学生よりも成績が悪くなく、場合によっては良いという結果が出ている。

## 経験則3

MBA の学位がプラスの効果をもたらすとした研究でも、評価されているのは、特定のスキルや知識を習得した効果ではなく、学生の質である、という別の解釈も可能である。

これらの結果を素直に解釈すれば、評価されているのはビジネス教育ではなく、選択性(selectivity) (ビジネススクールを選択し卒業したという事実) であるということになる。ちなみに、スタンフォード大学ビジネススクールに在籍していた Fast Company のジャーナリスト、セス・ゴードン (Godin,S.)<sup>(8)</sup> は、2002 年に、ビジネススクールで教えられるコアカリキュラムはどうしても良いものに近い代物であり、ビジネススクールの学位の効用は何を習ってきたのかではなく血統がはっきりしていること (出自が良いこと) が担保されていることにある、という趣旨のことを明確に述べている。学習よりも血統 (pedigree) だ、と。

プフェッファー&フォンは、「MBA の学位が効果を発揮しない理由のひとつは、単にその資格を持っているだけでは個人のビジネス知識の習得に強く関連していない可能性があることである」として読み解き、「MBA の資格や成績が MBA 卒業生のその後のキャリアにほとんど影響を与えないという経験則は驚くに値しない」と断定し、幾つかの理由を挙げている。

第1に、MBA の取得があまり有益でないことには経済的な理由があるこ

と。ビジネス教育は多くの大学にとって「稼ぎ頭」であるため、最近ではパートタイム、夜間、週末プログラム、エグゼクティブ MBA、既存プログラムの拡張など、プログラムが急増し、MBA の供給は急速に拡大しているが、MBA の需要は減少傾向にある。供給が多く、需要がほぼ同じか少ないということは、MBA 卒業生にとって給与やその他のキャリアの成果という点で、あまりメリットがないということになる。さらに、法律、医学、会計、建築、工学の一部など他のプロフェッションとは異なり、マネジメントという実践は正式な資格や訓練証明書を持つ人に限定されているものではなく、プロフェッションへの参入障壁がなく、ビジネススクールがエントリー・ポイント (entry point) をコントロールできない以上、様々な経済的成果に対する資格の効果が小さいのは当然である。

第2に、ビジネススクールでの成績も、プログラムの修了も、学習の証拠として価値を持っていないこと。アメリカの高等教育では成績のインフレが蔓延し、ビジネススクールも例外ではなく<sup>9)</sup>、その結果、MBA プログラムを落第する者はほとんどいない。つまり、この資格は審査や最低限の能力基準の強制として機能していないのである。MBA の学位が人を本当に区別 (distinguish) しないのであれば、それがキャリアの成果に大きな影響を与えないのは当然である。

つぎに、ビジネススクールで教えられているカリキュラムがビジネスで成功するために重要なこととほんのわずかしが関係がないことが多くの証拠によって示されている。例えば、ポーターとマッキビン (Porter, L. and McKibbin, L.) は、カリキュラムでは定量的な分析技術に関心が集まりすぎ、リーダーシップや対人能力の育成にはあまり関心が集まらず、コミュニケーション能力にはあまり重点が置かれていない<sup>10)</sup>、と指摘している。

#### 経験則 4

ビジネススクールで教えられているカリキュラムはビジネスで成功するため

に重要なこととわずかししか関係がないことを示す証拠が数多くある。

MBA 教育の効果が限定的であることはプフェッファ&フォンによれば、幾つかの問題と関連している。そのひとつは、多くのプログラムが学習に関する誤ったつの仮定に基づいて運営され、それによって学習成果の低下を招くようなことが行われているということである。そのような仮定とは、良い授業はより多くの学習をもたらし、良い授業は学期末（または学期半ば）の評価で学生から最も良く評価されるというものであり、例えば、スタンフォード大学をはじめとする多くのビジネススクールでは、「構成」や「テイクアウェイ（take-aways）（覚えておくべき重要な情報）」を求める学生の声に応え、授業の要点や考え方をまとめたオーバーヘッド（overheads）を各セッションの終わりに配ることが慣例となっている。この結果、学生が自分の学習に対する責任感や学習プロセスへの多くの関与から解放され、学習量が大幅に減少している。

第2の問題は、教育では外的誘因が重要であり、学習意欲の欠如は、学生の成績を評価し肯定的な評価を与えるか、学業を続けることが困難であると脅かすことによって克服できる、という誤った前提である。この仮定には2つの問題がある。ひとつは、授業の成績が悪いからといって、実際に制裁が行われることがほとんどないこと、ふたつめは、コーン（Kohn,A.）が詳細に検討したように<sup>(11)</sup>、特に教育分野では、成績評価のような外部誘因の利用は学習成果を高めるといふよりむしろ阻害するという証拠が示されていることである。

最後の問題は指導方法である。講義をするスクールもあれば、ケースメソッドで教えるスクールもあり、それらを組み合わせているスクールもある。しかし、既存のビジネススクールでは、経験的学習であるクリニカルトレーニングや実地訓練ないしは実践的学習（Learning by doing）があまり行われていないのが実情である。学生はビジネスについて話すことを学ぶが、ビジネスを学ぶことはできない。これはケーススタディにも該当し、マネジメント経験のほとんどない学生が、自分の知らない会社について 20 ページも予習させられ、翌日にはその会社の戦略について発表するように言われている<sup>(12)</sup>。

## 経験則5

ビジネススクールは実践の場なくして設計されてきた。

知恵や実践の習得ではなく、言語や概念を強調する指導方法は、コンサルティング会社でもおこなわれ、しかも、3週間で2年間のビジネススクールでの経験が再現できることが証明されている。しかし、ミンツバーグ<sup>(13)</sup>が主張するように、マネジメントは実践的な技術であり、典型的なビジネススクールの経験はビジネスの文脈からあまりにもかけ離れたものである。ビジネススクールは、臨床や実践の要素をより大きくしなければ、卒業生のパフォーマンスに影響を与えるような永続的な知識を与えることはできないだろう、と批判されているのはそのためである。

プフェッファー&フォンは、ビジネススクールでおこなわれている研究がもたらす影響についてつぎのように述べている。「ビジネススクールの研究の目的のひとつは、研究が行われるビジネススクールの名声を高めること」であり、「歴史的にも、研究はスクールの名声の主要な決定要因と見なされてきた」<sup>(14)</sup>が、「研究の第2の目的、そして我々の考察の焦点は、マネジメントの実践に近接的または遠隔的な影響を与えることである」。そして、後者の目的については、バーレイたち (Barley,S., Meyer,G. and Gash,D.)<sup>(15)</sup>の「革新的な研究」に依拠して、「研究者が実務家の影響を受けているにもかかわらず、研究者から産業界への影響がほとんどないこと」が調査されており、「研究が名声に与える影響の場合よりも、かなり控えめな結果であることが示されている」と述べている。

## 経験則6

学問は実務家の影響を受けるが、学問から産業界への影響はほとんどない。

プフェッファー&フォンは、*Business Week* などの資料に依拠して、マネジ

メントに影響を与えると思われるビジネス書のうち、実際に学者によって書かれたものはごくわずかであることを示し、アカデミックな著者によるビジネス書の発行数が減るといった方向性が見られると推定している。「このことは、ビジネススクールとマネジメントのプロフェッションとの結びつきが時代とともに薄れているという観測と一致」するものであり、ビジネススクールはマネジメント思想に直接影響を与える書籍の主要な供給源ではないことを示すものである。

これらの証拠を考慮すると、プフェッファ&フォンによれば、ビジネススクールで行われた研究は、ジャーナリスト、コンサルタント、企業で働く人々など、アカデミックではない人々が行った研究と比べても、マネジメント実務やマネジメント思想にささやかな貢献しかしていないことが、データから読み取れるのである。

それでは、「熱心で意欲的な人々が多大な資源を費やしているにもかかわらず、ビジネススクールの研究が実務に及ぼす影響がこれほど小さいのはなぜなのであろうか？」

プフェッファ&フォンは、その答えを、理論志向の研究よりも問題志向の研究がおこなわれていること、観察や問題発見よりも理論が重視されていること、研究が実際に利用され役に立つことを志向しているのではなく、組織やそこにいる人々に対する知的関心から研究が進められていることに見いだしている。近年では、「ビジネススクールの研究にはパラダイムがより発達している社会科学の研究と類似する傾向が生まれ、パラダイムという枠に縛られ、ビジネススクールの研究は不本意ながら不利になって」いる、と。ウェイク(Weick,K.)<sup>(16)</sup>のコトバを借りると、「理論構築のプロセスが有用性よりも妥当性を重視する方法論的な厳格さに囲い込まれている」ために、「しばしばつまらない理論」を書きまくっているのである。

問題は、「ビジネススクールは、法律、ソーシャルワーク、医学、教育、建築、工学などのプロフェッショナルスクールと比べて、本来サービスを提供するはずのプロフェッショナルからどの程度離れているかという点で、比較的ユ

ニークな存在になっている」ことにある。これは、単純に、ビジネススクールの教員が企業のコンサルタントをしないとか、企業のエグゼクティブ・プログラムで教えたりしないとか、ビジネススクールの学生がマネジメントの実務に就かないということではなく、プフェッファ&フォンは、ビジネススクールと他のプロフェッショナルスクールを比べると、プロフェッションに出入りする（move in and out）教員や定期的にプロフェッションに就き実践する教員の割合の違いや、カリキュラムがどの程度そのプロフェッションの関心事に結びついているか、あるいは結びついていないか、学生がそのプロフェッショナルに就くためのステップとして編成されているのか、という観点から見て、差があることを重要視している。ビジネススクールは明らかにユニークである、と。

そして、プフェッファ&フォンは、上記のようなビジネススクールの現状を踏まえて、「現在の MBA 教育モデルを変えるための障壁」について触れている。これらは、彼らに拠れば、（アメリカのビジネススクールが諸問題を自覚しながらも変革に至らない、という意味でも）現実的な問題である。

第1の障害はコストである。MBA の授業料が学生の教育費のせいぜい半分程度であるためにビジネススクールは予算の逼迫に直面しており、その状況は一向に改善される気配がなく、スクールは人材不足に陥り、給与の引き上げと及び特に競争の激しいビジネススクールにおける教育負担の軽減という2つの不可避な傾向が生まれ、その傾向がますます強まっている。多くのスクールは1クラスの人数を増やし、少人数のクラスを減らすか、最低でもクラスの人数を一定にすることで対応している。スタンフォード大学では、数年前に教室の一部を飛行機のように改造し、既存のスペースに多くの座席を配置するようにしている。

第2の障壁は、現在のビジネススクールの教員のなかに、教育と実践を結びつける新しいビジネス教育モデルを担当できる人材がほとんどいないことである。医学、法学、建築学などの他のプロフェッションとは異なり、専任教員の多くはマネジメントというプロフェッションや技術を実践したことがなく、更

に言えば、教員不足のため、経済学、心理学、社会学などの社会科学系の学部から人材を採用するビジネススクールが増えている。これらの教員は、その希少性が故に、大っぴらに、マネジメントな関心事を深めることなく、学問的な研究や伝統的な学術誌での出版に重点を置くことができる環境に置かれている。したがって、理論的・分析的な能力、知識を生み出す能力、そして知識を伝える能力を買われて採用・昇進した教員は、自分が教える知識を応用する能力が低いままの状態日々を過ごしている。

第3に、ステータス争いに勝利したスクールにとって、自分たちをトップに押し上げたゲームのルールを変更することはほとんど利益にはならない、という現実が立ち塞がっている。ビジネス教育や MBA プログラムの革新の多くが主流派に属さない新しいスクールやあるいはランク競争に地位争いにはまったく参加しない企業から生まれているのはこのためである。ビジネススクールは自己増強型の (self-reinforcing) 存在に転化しており、これを変えるのは難しいのが現実である。名門校には最高の就職機会と給与を期待した優秀な学生が集まり、スクールのステータスは、卒業生の功績に由来する部分があるため、優秀な学生を獲得した学校はそのステータスを維持することができる。このようなステータスに基づく競争において勝利を収めたスクールそしてその学生には変化しようというインセンティブが欠けているのであり、イノベーションを起こそうとする動機を持つスクールは新興のスクールであるか、あるいは他の理由から、MBA 教育の異なるモデルを実験することに関心を持つスクールに限られている。

## 経験則7

どのようなステータス制度でもそうであるように、ステータス争いに勝利したスクールが自分たちを頂点に立たせているゲームのルールを変えることは、自分たちの利益にならないために、ほぼあり得ないことである。

したがって、プフェッファ&フォンの感触では、「少なくともアメリカに

において、また、少なくとも大学のビジネススクールが実践しているような現代のマネジメント教育において、大きな変化や改革が起こる可能性は、ほとんどない」、ということになる。

しかしながら、同時に、プフェッファー&フォンによれば、マネジメントが一般書や大衆的な言説の主題となったこと、マネジメント及びマネジメント能力が、経済の繁栄ひいては経済発展に必要なコア・コンピタンスとして認識されるようになったことを背景に、「より優れたマネジャー、より多くの優れたリーダー、そしてビジネス知識への要求はとどまるところを知らず、これらの要求はすでに膨大な数の代替供給源を生み出している。ビジネススクールとは別に、より多くの教育機関や研究機関が存在し、実際、コンサルティング会社が提供する短期コースはビジネススクールの代替であり、様々なプロフェッショナル・サービス・ファームが実施・出版する研究は、ビジネスリサーチの代替供給源とみなすことができる。エグゼクティブ教育は、ビジネススクールだけでなく、コンサルティング会社や各種研修・教育会社でも行われるようになった。ビジネススクールは、その活動のあらゆる領域で、競合相手に直面している」。

要するに、ビジネススクールは、益々、「教育・研究のいずれの使命においても、より良い仕事をしてこなかったと思われ、集中的な批判、攻撃、競争にさらされやすくなっている」のであり、速やかに対応を求められている。

このような環境・状況のなかで、プフェッファー&フンのコトバをそのまま借用すれば、「ビジネススクールが」ライバルとの「競争に負けることは、不幸なことであり、また、不必要なことなのである。研究能力、特にビジネススクールの学者とその研究を特徴づける厳密な思考と理論的な根拠は、すべてではないにせよ、非学術的な情報源から発信されるカジュアル経験主義や最新流行の言論に対して優位性を」持つものであり、「また、ビジネススクールの教員は、何年もかけて、理解しやすく、かつ知的な方法で教材を準備し、提供する技術を磨いてきた」のであり、「知識とトレーニングの両方を求める世界において、ビジネススクールがその両方を成功させられない理由は見当たらない」。

いのである」。

## 経験則8

知識とトレーニングの両方を求める世界において、ビジネススクールがその両方を成功させられない理由は見当たらないのである

プフェッファ&フォンは第1論文をつぎのような文章で締めくくっている。ビジネススクールにいま「必要なことは、ビジネススクールが、他のプロフェッショナル・スクールを手本にし、文系学部を手本にしないことである。そのためには、永続的な重要性を持つ現象や問題に研究を集中させ、学生がプロフェッションを実践する上で効果的に準備できるかどうかでも評価されるようなカリキュラムを構築することが必要で」あり、「少なくとも、ビジネススクールの製品に関する体系的な評価と、競争環境にもっと注意を払うことが必要」なのであり、「もし、ビジネススクールがこのように変化しないのであれば、競争力のある教育機関が、その存在そのものを不必要なものにするとまでは言わないまでも、ビジネススクールの継続的な繁栄にとって実質的な脅威となること」は十分に考えられる、と。

## 第2節 アメリカの経験から見てきたビジネススクールの将来

プフェッファ&フォンの第2論文<sup>(17)</sup>は、アメリカのビジネススクールは、ビジネススクールの世界、特にMBAの分野で圧倒的な存在感を示し、そのため、他国のアビジネススクールはアメリカのビジネススクールをビジネス教育のモデルとして模倣しているが、そのアメリカのビジネススクールは多くの問題に直面している、という文章から始まっている。

ビジネススクールは、(グレイ (Grey,C.)<sup>(18)</sup>のコトバを借りた) プフェッ

アー&フォンに拠れば、「奇妙な二重の不安 (curious dual insecurity)」を経験している。一方では、他の伝統的な学問分野からの蔑視を恐れ、他方において、ビジネススクールでは、しばしば、ビジネスとの関連性が薄いと非難され、「ある種のアイデンティティの危機を引き起こしている」。「このような状況は、望ましいものでも必然的なものでもなく、むしろ、ビジネススクールが採用したと思われる悪魔の取引 (devil's bargain) から生じるものである」。アメリカのビジネススクールは、「多数の入学者と多額の寄付を得ることができる見返りとして、専らではないが、主としてキャリアの安定と経済的な豊かさへの途」を提供する教育機関として存続することを選び、そこに「自分たちの価値」を見いだしてきたのである。

プフェッファー&フォンによれば、ビジネススクールに寄せられている批判の「多くは、ビジネス教育がキャリアアップや給与上昇に主眼を置いた価値判断のもとでおこなわれ、そのことが専門的職業 (プロフェッション) としての組織マネジメントは本来備わっている本質的な (intrinsic) 興味あるいは奉仕活動から追求されるものであるという考え方と対立している結果」であり、「教育に対する市場主義的志向とプロフェッション・エートスの欠落が組み合わせられたことから生じたものである。

このような現状を考えると、「他国がアメリカのビジネススクールモデルを安易に simply 模倣することは、いささか問題があるように思われる。これが、プフェッファー&フォンの基本的な認識である。

### ビジネススクールの3つの役割

現代のビジネススクールにとって必要なことは「ビジネススクールとは何であるか、という」「最も基本的かつ根本的な問題」に立ち戻ることであり、プフェッファー&フォンは、ビジネススクールには多くの役割があると考えられると断りつつも、3つの役割を指摘している。

第1に、「重要で適切な知識を開発し、組織とマネジメントに関する批判的

な思考と探求の源としての役割を果たし、そうすることによって、マネジメントの専門化と同時に一般的な公共の利益を促進すること」。プフェッファ&フォンに拠れば、「この役割において、ビジネススクールは、企業やその他の組織とつながりながらも、そこからやや離れて、ビジネス、ビジネス実践、そしてそれらが人々や社会に及ぼす影響について客観的な研究と批判的考察を行い、ビジネスのみならず、より広い社会の利益と関心に貢献しようとするものである」が、「特にアメリカでは、ビジネススクールがこの役割をあまり積極的に果たしていない」ことは明白な現実である。

ただし、重要な例外として、ミンツバーグ<sup>(19)</sup>、リービット<sup>(20)</sup>、アッコフ (Ackoff, R. L)<sup>(21)</sup>などの仕事が知られているし、アカデミー・オブ・マネジメント (*Academy of Management*) には、クリティカル・マネジメント・スタディーズに関心を持つグループが存在するが、それは小規模な部類に属する。また、ビジネススクールは「(社会全体の観点からパブリックなディスコースに関与しようとする) ビジネスの科学的、客観的オブザーバーの役割を放棄している」<sup>(22)</sup>、とも言われている。

第2に、第1の役割と関連しているが、「ビジネススクールには、主導して、マネジメントをプロフェッションとする役割」があること。この役割を果たすためには、「プロフェッショナルとしての価値観と責任を明確にし、プロフェッショナルとしての行動基準、さらには、組織や企業経営に関する専門的な基準に違反した者に対する制裁メカニズムを開発することが必要である。なぜなら、プロフェッションの定義そのものが、プロフェッショナルが顧客の利益のために自らの知識を応用し、その過程で、社会的信頼を正当化する一連の職業倫理と基準を遵守するという考えを内包しているからである」が、プフェッファ&フォンによれば、「残念ながら、ビジネススクールが職業上の基準や行動規範の施行者であることを示す証拠はほとんどなく」、また。「経済的な成功が価値や功績の尺度とされることが多い世界では、倫理的な不正行為に対するビジネススクールからの制裁はほとんどなく、自浄作用のある職業に期

待されるような証拠もあまりないのが現状である」。

プフェッファ&フォンは、ビジネススクールやビジネス教育において公益はどのように捉えられているのか？という問いを立て、ウォルシュなど（Walsh, J.P., Weber, K. & Margolis, J.D.）の論文<sup>(23)</sup>を引用する形で、「マネジメントの研究において、公益は微妙な位置にある」と指摘している。「彼らの実証的研究によれば、マネジメント行動の成果としての人間の福祉に対する研究の関心は1970年代後半にピークに達したが、最近では経済的パフォーマンスやその変形以外のものを従属変数として考慮する研究はほとんどなく、講義でも状況はあまり変わっていない」、と。更に、アスペン研究所（Aspen Institute for Social Innovation Through Business）がMBAを対象に行った2001年の調査<sup>(24)</sup>に依拠して、「2年間の在学中に、学生の優先順位が、顧客ニーズや製品品質から、株主価値重視にシフトしていることがわかったが、この変化はビジネススクールのカリキュラムの内容を考えれば驚くことではない」、と論じている。

ビジネススクールの第3の「役割は、高等教育の他の部分が目指しているように、学生の批判的思考や分析能力の開発」である。プフェッファ&フォンによれば、「例えば、事実、トロント大学では、MBAのアプローチとして、統合的思考の育成を前提にしている。この教育的アプローチの前提となっているのは、問題は分野ごとに区分けされたものではなく、「極めて成功した人々は、そうでない人々と比べて、明らかに統合的な意思決定プロセスで課題に取り組んでいる」<sup>(25)</sup>という考えである。

しかし、「統合的なスキルの育成を強調するのは例外的であり、ビジネスや企業組織に対して批判的、あるいは、統合的なアプローチをとるスクールやコースはほとんどない。ミンツバークたち<sup>(26)</sup>は、ビジネススクールが「協調的なマネジャーではなく、個々のスペシャリストを卒業させる」ことを論じている。また、ビジネススクールでは、探究心や問いかけのプロセスよりも、一連のディシプリンベースのコースで事実や一連のテクニックを習得することが重視されている。この教育学的な強調は、アッコフが指摘するように<sup>(27)</sup>、エンジ

ニアや博士号取得者などが卒業後数年のうちに学校で学んだことを実践することはほとんどなく、学生が「学ぶべきは学び方」であることが問題なのである。しかし、統合的思考を教えようとする試みが、「顧客」（すなわち、潜在的な学生や採用担当者）が望んでいるものであるかどうかは、明らかではない。ケースウェスタン大学のウェザーヘッドスクールのようなスクールも、統合的思考に基づく革新的なカリキュラムを重視しているが、学生に対する投資対効果が低いという評判と戦わなければならない、出願率や入学率が低下している<sup>(28)</sup>。

そして、ビジネススクールの第4の「役割は、マネジメントの実践を改善するための証拠と知的資本を提供し、それによって、地域や国の経済の発展を支援すること」である。しかしながら、「ビジネススクールやビジネス教育が経済発展に関連していることを示す証拠はほとんど見当たらない」のが現状である。「確かに、ビジネススクールとそのスタッフは、国や産業のための知的資本を構築し、マネジメントの実践に関連する知識や評論を提供するという目的をある程度は追求している」が、実態としては、「ビジネススクールが特にMBAの学位を通じて提供する」として標榜されているのは「卒業生のキャリアの向上（主に給与の面で評価される）であり、それが「最も重要な価値判断」である。

高等教育市場におけるこのキャリア主義的なアプローチは、プフェッファー&フォンによれば、好ましくないものであり、「その原因は多種多様だが、しかし、問題のひとつの根源は、ビジネス・スクールが、その市場ベースの理論的志向と経済的言に囚われていること」にあり、「それは、スクールをプロフェッショナルを育成する教育的組織というよりも、市場における競争者として捉えている」<sup>(29)</sup>ことに起因している。

ビジネススクールは、かくして、「相互に関連するいくつかの問題に直面し」、「それぞれのスクールが提供するプログラムとの競争」に明け暮れているが、それだけでなく、「拡大するプロバイダーが提供する研究、教育、経営者教育との激しい競争と拡大する競争にも直面している」。例えば、フリガ

(Friga,P.)たち<sup>(30)</sup>に拠れば、「今後 21 年間にマネジメント教育の供給を変化させ、拡大させる可能性のある5つのグループ」が存在している。「民間教育企業、テクノロジー企業、その他の大企業、コンサルティング企業、そして、アメリカ以外のビジネススクールである」。

ここに、プフェッファー&フォンによれば、「このような競争の激化に、大学に設置されているアカデミックなビジネススクールはどのように対処していくのか、という問題」が「重大な」課題として浮上してくる。これは、「ビジネススクールがこれまでの時期にどのような役割を果たしたのか、あるいは果たさなかったのか、ということが問われ始めている」ことを意味している。

### ビジネススクールが進む別の道

プフェッファー&フォンは、「私たちは、ビジネススクールが大学の学部としてそのルーツを再認識し、大学の他のプロフェッショナル・スクールのようになることが上記の課題に対する答えである、と信じている」、と述べている。そしてつぎのような文言が続いている。「ビジネススクールは、表向きはマネジメントというプロフェッションに関連し、おそらく現在よりもさらに関連性と有用性を高め、同時に、教育研究機関のように振る舞うことができるかもしれない。但し、この変化には、最も基本的なこととして、ビジネススクールが入学希望者やその他の構成員に提案する価値観を変えることが含まれる。すべての学部、すべてのプロフェッショナル・スクールが、自らを単に富とより良い仕事への道として売り出しているわけではなく、多くの学部が、いや、ほとんどの学部が、そのテーマに対する本質的な興味と好奇心を持ち、そのプロフェッションにある程度の「天職」を感じて入学する学生を惹きつけようとしているのだ。建築、工学、法学、医学、社会福祉、教育、公衆衛生などのプロフェッショナル・スクールのウェブサイトやカタログに掲載されている資料を見てみると、これらのプロフェッショナル・スクールが世間や入学希望者に対してどのように自らをアピールしているかがよく分かる。これは典型的なビ

ビジネススクールのマーケティング方法と対照的である」。

スタンフォード大学の医学部が事例としてあげられている。同校は、最近、生涯学習への情熱を学生に植え付けることを目的とした新しいカリキュラムを開始し、同時に、研究室での発見を、キャリアを通じて生命を向上させる治療法に転換させるためのツールを学生に提供している。新しいカリキュラムでは、学際的な研究がより多く行われ、また、学生が学問的に集中する分野を宣言することで、研究プロセスに組み込まれることになっている。その目的は、基礎科学と臨床科学、つまり研究と実践をより密接に結びつけ、さらに学生を教育におけるより積極的なパートナーにすることである。

職を得るための手段としてのビジネスではなくむしろ教科主題 (subject matter) としてのビジネスへと方向転換することによって、ビジネススクールは (これまで企業の役割や社会におけるビジネスやその他の組織の位置づけについて批判的・分析的な思考や分析を提供する能力を制約してきた) 格付けゲームや職業重点主義 (vocational focus) 中心から部分的に脱却」すべきである、というのがプフェッファー&フォンの問題提起であり、「このような方向転換は、ビジネススクールがビジネスの社会的帰結や社会的側面に関心を持つようになることを保証するものではなく、また、倫理的行動基準の策定、公布、執行に関心を持つようになることを保証するものでもないが、この「目的の再定義 (repurposing)」は、これらのいずれもが起こるための十分条件ではないにしても、必要条件であるように思われる」、と述べられている。

そして、この「少し変わった提案は、ビジネススクールが教育とアイデアの両面でますます競争が激しくなる市場にうまく立ち向かえるようにさえるかもしれない」との立場から、プフェッファー&フォンはビジネススクールが進む別の道 (another path) をつぎのように具体的に指摘している。「他の人が指摘しているように、現在の問題は、ビジネススクールが基本的に、1) どれもほぼ同じことをしており、2) 多くの競合相手とほぼ同じことをしている。・・

・実際、ビジネススクールが提供するマネジメント教育のカスタムプログラムを調べてみると、その活動の一部とコンサルティング会社の活動の一部を区別することはほとんど不可能である。医学部が、その学際性、客観性、専門化、異なる証拠基準、異なる目標によって、医療機器会社や製薬会社と一線を画そうとしたように、ビジネススクールも同じことができるかもしれない。マッキンゼーやその他のコンサルティング会社のミニチュアになることは負け戦のように思われる。ビジネススクールは、プロフェッショナルの倫理観に合致した核となる目的を再発見することによってのみ、様々な競合相手と差をつけることができるのではないだろうか」、と。

そしてこの提案はつぎのように結ばれている、「過去数十年の歴史の教訓は、特に他国でビジネススクールを展開する者にとっては明らかである。キャリアアップを重視した価値観を打ち出し、模倣の戦略でアメリカのスクールを現状に導いたのと同じ道をたどるのではなく、よりプロフェッショナルな倫理観を持ち、ビジネス教育を金儲けの手段として売り込むのではなく、学生にアピールするアプローチを試みてはどうだろうか。もし、ビジネススクールが過去から、そして、ある程度知的な伝統から脱却して、このような異なる道を追求することができれば、少なくとも、これまで述べてきたような問題や課題のいくつかを回避できる可能性が現実化するのではないだろうか」。

\* \* \*

プフェッファー&フォン論文はアメリカの資料に依拠して書かれているが、それは、他の国々、特に、イギリスの研究者を意識して執筆されたものである。事実、2つの論文はイギリスの学界ではよく読まれている論文であり、多くの研究者に影響を与え、アメリカの研究者の業績が読み返され、それを批判的に継承する形で、新しいビジネススクールが構想され、幾つかのモデルが提示されている。以下、代表的なモデルを見ていこう。

註記

- 1) Pfeffer, J. and Fong, C. T., “The end of business schools? Less success than meets the eye”, *Academy of Management Learning and Education*, Vol.1, 2002. 以下、特に、註記しないこともある。
- (2) Crainer, S. and Dearlove, D., *Gravy Training: Inside the Business of Business Schools*, Jossey-Bass, 1999 ,p.2/
- (3) Gordon, R., & Howell, J., *Higher education for business*, Columbia University Press, 1959.
- (4) Zimmerman, J. L., *Can American business schools survive?* , Rochester, 2001.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=283112](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=283112)
- (5) Bailey, J., & Ford, C., “Management as science versus management as practice in postgraduate business education” . *Business Strategy Review*, 7(4), 1996, p.8.  
[https://www.researchgate.net/publication/229462660\\_Management\\_as\\_Science\\_versus\\_Management\\_as\\_Practice\\_in\\_Postgraduate\\_Business\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/229462660_Management_as_Science_versus_Management_as_Practice_in_Postgraduate_Business_Education)
- (6) Mintzberg, H., “Musings on management. Ten ideas designed to rile everyone who cares about management” , *Harvard Business Review*, July-August, 1996, pp. 61-68.  
Mintzberg, H., & Gosling, J. R., “Reality programming for MBAs” , *Strategy and Business*, 26(1), 2002, pp.28-31.  
[https://www.researchgate.net/publication/247346045\\_Reality\\_programming\\_for\\_MBAs](https://www.researchgate.net/publication/247346045_Reality_programming_for_MBAs)
- Mintzberg, H., & Lampel, J., “Matter of degrees: Do MBAs make better CEOs?” , *Fortune*, February 19, 2001, p. 244 宮坂未見
- (7) Leavitt, H. J., “Educating our MBAs: On teaching what we haven't taught” . *California Management Review*, 31(3), 1989, p.39.
- (8) <https://www.fastcompany.com/41069/change-agent-issue-38>
- (9) Kuh, G. D., & Shouping, S., “Unraveling the complexity of the increase in

- college grades from the mid-1980s to the mid-1990s” . *Educational Evaluation & Policy Analysis*. 21, 1999, pp.297-300.
- Muuka. G. N., “One business professor's experience with the diversity issue and pressure to raise students' grades” . *Journal of Education for Business*. 73, 1998, pp. 184-189.
- Redding, R. E., “Students' evaluations of teaching fuel grade inflation” , *American Psychologist*, 53, 1998, pp. 1227-1228.
- (10) Porter, L. & McKibbin, L. E., *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?*, McGraw-Hill, 1988, p.65.
- (11) Kohn, A., *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*, Houghton Mifflin, 1993 (宮坂未見)
- (12) Mintzberg, H. and Lampel, J., “Do MBAs make better CEOs?” , *Fortune*, 19 February 2001. (宮坂未見)
- (13) Mintzberg, “Musings on management. Ten ideas designed to rile everyone who cares about management” , p.65.
- (14) Armstrong, J. S., “The devil's advocate responds to an MBA student's claim that research harms learning” . *Journal of Marketing*, 59, 1995, pp. 103.  
[https://www.researchgate.net/publication/228145829\\_The\\_Devils\\_Advocate\\_Responds\\_to\\_an\\_MBA\\_Students\\_Claim\\_that\\_Research\\_Harms\\_Learning](https://www.researchgate.net/publication/228145829_The_Devils_Advocate_Responds_to_an_MBA_Students_Claim_that_Research_Harms_Learning)
- (15) Barley, S. R., Meyer, G. W. & Gash, D. C., “Cultures of culture: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control” , *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988. pp.24-60.  
[https://www.researchgate.net/publication/258819819\\_Cultures\\_of\\_Culture\\_Academics\\_Practitioners\\_and\\_the\\_Pragmatics\\_of\\_Normative\\_Control](https://www.researchgate.net/publication/258819819_Cultures_of_Culture_Academics_Practitioners_and_the_Pragmatics_of_Normative_Control)
- (16) Weick, K., “Theory Construction as Disciplined Imagination” , *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 1989, pp. 516-531.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f85841e16e986cab3b49d369f0e81f59c9552025>

- (17) Pfeffer, J. and Fong, C.T., “The business school business : some lessons from the US experience”, *Journal of Management Studies*, Vol. 41 No. 8,,2004. 以下、特に、註記しないこともある。
- (18) Grey, C., “Re-imagining Relevance: A Response to Starkey and Madan” , *British Journal of Management*, 12, 2001, p.21.  
[https://www.researchgate.net/publication/227893385\\_Re-Imagining\\_Relevance\\_A\\_Response\\_to\\_Starkey\\_and\\_Madan](https://www.researchgate.net/publication/227893385_Re-Imagining_Relevance_A_Response_to_Starkey_and_Madan)
- (19) Mintzberg, H., “Ten Ideas Designed to Rile Everyone Who Cares About Management” , *Harvard Business Review*, July-August, 1996, pp.61-68.
- (20) Leavitt, H. J., “Educating Our MBAs: On Teaching What We Haven't Taught” . *California Management Review*, 31 (3), 1989, pp.38-50.
- (21) Ackoff, R. L.. “Interview by Glenn Detrick” , *Academy of Management Learning and Education*” , 1-1, 2002, pp.56-63.  
<http://gdetrick.org/2011/12/08/an-interview-with-russell-l-ackoff/>
- (22) Trank, C. and Rynes, S. L., “Who Moved Our Cheese?Reclaiming Professionalism in Business Education” , *Academy of Management Learning and Education*, 2, 2003, p.199.  
[https://www.researchgate.net/publication/257926532\\_Who\\_Moved\\_Our\\_Cheese\\_Reclaiming\\_Professionalism\\_in\\_Business\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/257926532_Who_Moved_Our_Cheese_Reclaiming_Professionalism_in_Business_Education)
- (23) Walsh, J. P.,Weber, K. & Margolis, J. D., “Social Issuesand Management: Our Lost Cause Found” , *Journal of Management*, 29, 2003, pp.859-881.  
[https://www.researchgate.net/publication/236345229\\_Social\\_Issues\\_and\\_Management\\_Our\\_Lost\\_Cause\\_Found](https://www.researchgate.net/publication/236345229_Social_Issues_and_Management_Our_Lost_Cause_Found)
- (24) Aspen Institute for Social Innovation Through Business, Where Will They Lead? MBA Student Attitudes About Business and Society, 2001, New York:Aspen ISIB.  
[https://library.ipmi.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=1004&keywords=](https://library.ipmi.ac.id/index.php?p=show_detail&id=1004&keywords=)

(25) Martin, R., “Integrative Thinking: A Model Takes Shape” , *Rotman Management*, Fall, 2002, p.6.

[https://rogerlmartin.com/docs/default-source/Articles/integrative-thinking/integrative thinking\\_amodeltakesshape](https://rogerlmartin.com/docs/default-source/Articles/integrative-thinking/integrative-thinking_amodeltakesshape)

(26) Mintzberg, H. and Gosling, J., “Educating Managers Beyond Borders” , *Academy of Management Learning and Education*, 1, 2002, pp.64-76.

[https://www.researchgate.net/publication/283002787\\_Educating\\_Managers\\_Beyond\\_Borders](https://www.researchgate.net/publication/283002787_Educating_Managers_Beyond_Borders)

(27) Ackoff, “Interview by Glenn Detrick” ,p.59.

(28) Dunkin, A. & Nadav,E., “Getting the most for your B-School Money” , *Business Week*, October 19, 1998, p. 176. (宮坂未見)

(29) Trank and Rynes, “Who Moved Our Cheese? Reclaiming Professionalism in Business Education” , p.198.

(30) Friga, P. N., Bettis, R.A and Sullivan, R. S., “Changes in Graduate Management Education and New Business School Strategiesfor the 21st Century” , *Academy of Management Learning and Education*, 2 , 2003, pp.233-249.

[https://www.researchgate.net/publication/267721347\\_Changes\\_in\\_Graduate\\_Management\\_Education\\_and\\_New\\_Business\\_School\\_Strategies\\_for\\_the\\_21st\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/267721347_Changes_in_Graduate_Management_Education_and_New_Business_School_Strategies_for_the_21st_Century)

## 第2部

# ビジネススクールの将来構想

ビジネススクールのあり方を巡っては、イギリスでは、特に 2000 年代かなり活発な議論が展開され、その将来像に関しても幾つかのモデルが提示されている。例えば、フェリーたち (Ferlie, F., McGivern, G. and De Moraes, A.) の類型化 (Ferlie, E., McGivern, G. and De Moraes, A., “Developing a public interest school of management”, *British Journal of Management*, 21 (1), 2010, pp.60-70.) もそのひとつである。

彼らは、「将来の実証研究への道を開くための最初の解説記事 (think piece)」として自ら位置づけた論攷のなかで、今後のビジネススクールのあり方を、実践主導型ビジネススクール、アゴラ型ビジネススクール、クリティカル型ビジネススクール、パブリックインタレスト型ビジネススクールという 4 つのモデルとして整理し注目している。本書では、彼らの成果に学びつつ、それらに加えて、(これまでの行論のなかでも簡単に言及してきた) パブリックバリュー型ビジネススクールとリベラルアーツ型ビジネススクールにも触れ、北米を中心としたマネジメント研究者のなかでビジネススクールの将来についてどのような展望が語られているのかについて — その概要について — 改めて整理してみたい。



## 第4章

### 実践主導型ビジネススクール

実践主導型ビジネススクール・モデルを提唱しているとされる研究者（の論文）は Bennis, W. and O’ Toole, J., “How business schools lost their way”, *Harvard Business Review*, 83, 2005, pp.96–103 であり、以下、ウォーレン・ベニスとジェームズ・オトゥール（Bennis, W. and O’Toole, J.）に、その詳細を聞くことにする。

ビジネススクールでおこなわれる教育及び研究は実践から切り離されるべきではなく、「その関連性を取り戻すために、ビジネスマネジメントはひとつの科学的な学問（discipline）ではなくひとつの専門的職業（profession）であるという現実を把握し、専門的な職業教育に必要なものに対処（deal with）しなければならない」。これがベニス&オトゥールの基本的な立ち位置である。このことは、決して、「ビジネススクールが美化された（見かけ倒しの）（glorified）商業（職業）専門学校（trade school）であった時代に戻る」ことを主張するものではなく、商業専門学校や伝統的な学部によって築かれてきた途を盲目的に辿るのではなく、独自の基準を構築する必要がある、というのが彼らの主張である<sup>(1)</sup>。

ベニス&オトゥールは — これはクラナーナ（Khurana, R.）<sup>(2)</sup>に準拠した考え方であるが — 専門的な職業（以下、「プロフェッション」と表記することがある）には少なくとも4つの重要な要素がある、と指摘している。

- 1) 一般的に認められた知識が存在していること、
- 2) 個人が実践を許可される前にその知識体系を習得していることを証明する制度があること、
- 3) 公共財（公共善）（public goods）への深い関与（commitment）、
- 4) 強制力のある倫理規定。

彼らによれば、プロフェッションは実践に向けられたものであり、クライアントのニーズに焦点を当てているが、何よりも重要なことは「プロフェッションが知識と実践を統合している」ことである。

MBA プログラムは長年にわたり学界で尊敬され、ビジネスの世界でも名声を享受してきたが、しかし、今日（today）、MBA プログラムは学生に有用なスキルを授けることができず、リーダーを育成できず、倫理的行動規範を植え付けることなく、さらには卒業生を良い企業の仕事に導くことに失敗している、など、激しい批判に直面している。これらの批判は、ベニス&オトゥールによれば、「ビジネススクールが間違った方向に進んでいる」ことを示している。これらの批判は、学生、雇用主、メディアだけでなく、アメリカで最も権威のあるビジネススクールのメンバーからも寄せられ、例えば、マギル大学（McGill University）のヘンリー・ミンツバーグ（Mintzberg,H.）は、「主要な犯人（culprit）は関連性の低い MBA カリキュラムである」<sup>(4)</sup>と述べ、多くのスクールのディーンもこの告発に同意する流れが生まれている。しかし、「MBA カリキュラムの真の改革の内容は不透明であり、とらえどころのないまま（elusive）で推移してきている」のが現実である。何故なのか？ ベニス&オトゥールによれば、「それは、カリキュラムが現代のビジネススクールを苦しめるものの原因ではなく、結果である」からである。

ベニス&オトゥールは、ビジネススクールが辿ってきた途を振り返りそしてビジネススクールが置かれている現実を冷静に見定めて、科学的モデルからプロフェッショナルモデルへの転換を提唱している。

## 第1節 科学的モデル

今日のマネジメント教育危機の本当の (actual) 原因ははるかに広い範囲なものであり、それはビジネススクールの文化のドラスティックな転換 (drift) にまでさかのぼることができる。これがベニス&オトゥールの診断である。彼らの主張を丁寧に紹介すると、「過去数十年の間に、多くの主要なビジネススクールは、不適切な、最終的には自滅的な、アカデミック卓越性というモデルを静かに (quietly) 採用してきた。卒業生のコンピテンスや、あるいは、自分たちの部署 (faculty) がビジネスパフォーマンスの重要な推進力であることをどれだけよく理解しているかという観点から自分自身を測定する代わりに、ほぼ科学的研究の厳密さだけで自分自身を測定してきたのだ。抽象的なファイナンス分析や経済分析、統計的重回帰及び実験室心理学を使用する科学モデルが採用され、生み出された研究のいくつかは優れているが、実際のビジネス慣行に基づいているものはほとんどないために、大学院のビジネス教育は益々モデル作成に焦点を合わせた限定的なものとなり (circumscribe)、実務家との関連性は益々失われていく」。彼らは、それを、「科学的モデル」と呼んでいる。

この科学的モデルは、ベニス&オトゥールの表現を借用すれば、「ビジネスが化学や地質学のような学問分野であるという誤った仮定に基づいている」。しかし、「現実には、ビジネスは医学や法律に似たプロフェッションなのであり、ビジネススクールはプロフェッショナルスクールであり、他のプロフェッションと同様に、ビジネスには多くの学問分野の仕事が要求されているのだ。医学の場合、これらの分野には、生物学、化学、心理学が含まれ、ビジネスの場合、数学、経済学、心理学、哲学、社会学が含まれる。プロフェッションと学問分野の区別は非常に重要で」あり、ベニス&オトゥールは、我々の「見解では、科学的モデルが職業の特別な要件に根ざしたより適切なモデルに置き換

えられるまで、カリキュラム改革は機能しないだろう」、と明言している。

そして、ベニス&オトゥールは、「ビジネス教育がどのように変わるべきかを尋ねる前に、その進化を調べる必要がある」との立場から、ビジネススクールの進化のプロセスを振り返っている。

ベニス&オトゥールの理解に従えば、「ほとんどのビジネススクールは、実務家を教育し、研究を通じて知識を創造する、という二重の使命を主張している」が、「歴史的には、ビジネススクールは後者を犠牲にして前者を強調してきた」。「実際、20世紀前半のビジネススクールは商業専門学校に似ていたのだ。ほとんどの教授たちは、戦争の話、ありきたりの（cracker-barrel）知恵、そして時折実用的な指針を提供する、善良な年取った人物」であり、MITのスローン・ビジネススクールでも、近くのゼネラルモーターズの組立工場のマネジャーが教鞭をとっていたことはよく知られている。「それは有用ではあったが、包括的で専門的な教育ではなかったのだ」。

その後、1959年に、転機が訪れた。活況を呈した戦後経済を背景にプロのマネジャーに対する大きな需要が生まれたが、フォード財団とカーネギー財団が「ビジネススクールの研究と理論が悲慘な状態に置かれている」という「壊滅的な報告を発表」し、同時に、「ビジネススクールに立派な（respectable）学術的基盤を整えるように勧告し、その目的を達成するための助成金を提供したのである」。そして、「一流の大学は、良心と現金に駆り立てられて、彼らのビジネススクールをロースクールとほぼ同じくらい真剣に扱い始め、20世紀の終わりまでに、ほぼすべての国内の主要なビジネススクール(24ほどのエリートMBA付与機関と、一流校を目指して戦っている別の24スクール)がアカデミックに彩られたカリキュラムを提供するようになった。その過程で焦点が切り替わり、現在、ほとんどのビジネススクールの目的は科学研究を行うことであり、商業専門学校のパラダイムに戻ることは最悪の選択になっている」。しかし、ベニス&オトゥールによれば、「いまだに」、それだからこそ、「科学的厳密さと実践との関連性の間に新しいバランスをとる必要がある」のだ。

それでは、ビジネススクールにおいて、いかなることが生じたのであろうか？

ベニス&オトゥールの認識に倣えば、「今日の一流のビジネススクールのほとんどにおいて、どんなに優れた業績であっても組立工場のマネジメントを主な資格とする人物がテニュアートラックの (tenure-track) 教授として雇われたり、昇進することはなく」、「代わりに、トップクラスのビジネススクールは、ハードディシプリン (hard discipline) で積極的に活用されている基準と同じ基準の学術的卓越性を志向している。このようなアプローチは“物理学への羨望”と呼ばれることもある」が、「物理学や経済学などの学部では、トップの教員は自分の分野に注意を払う以外の責任はほとんどなく」、「開業医を訓練したり、彼らの仕事の実用的な使用方法を実証したりする必要もなく」、そして、自由に選ばれた研究がおこなわれ、その後、さらに焦点を絞った世代の学者を生み出されている。この科学的モデルでは、大学は主に学者の利益を支援するために存在している」。

このようなモデルは、「意図的に外の世界と関わる法学部と医学部」のそれとは「大きく異なっている。ロースクールは、スタッフが一流の学者であることを期待し、実際、法律レビューに掲載された記事は裁判で引用されることがよくみられる。しかし、これらの機関は教授たちの教える能力も評価している。また同様に、医学部は高度な生物学研究を行っているが、ほとんどのメンバーが開業医でもある」。

それでは、「ビジネススクールは、何故に、医師や弁護士の専門職業的なモデルではなく、物理学者や経済学者の科学的モデルを受け入れたのであろうか？

この問いかけは、例えば、トーマス (Thomas,H) など、多くの研究者に共有されている<sup>(4)</sup>。

ベニス&オトゥールによれば、その理由は、「ビジネススクールの教員たちはほとんど認めないだろうが、彼らがそれを好んでいる」からである。「このモデルは、彼らが楽しんでいる研究に科学的尊敬を与え、ビジネススクールの

教授たちがかつて負っていた職業上の汚名を排除するのである。要するに、そのモデルはキャリアを前進させ、教授たちのエゴを満たすのだ。

その結果、例えば、つぎのようなことが生まれている。「科学的アプローチを用いるビジネススクールの教授たちは、しばしば、回帰分析などのツールを適用して仮説をテストするために、データづくりから研究を始めているが、彼らは、ビジネスの世界に入る代わりに、シミュレーション(たとえば、R&D プロジェクトの架空のポートフォリオ)をおこない、実験室においてヒトがどのように行動するかを確認している。場合によっては、これらの方法は有用であり必要であり啓発的である。しかし、それらは実際の実践から離れているため、実際の生活におけるビジネスの仕組みを反映していないことがよくあるのだ」。現実からの遊離である。

ビジネスは、「本質的には、乱雑で不完全で一貫性のないデータで判断が下される人間の活動」であり、その場に、自然科学的な手法が適用されると、「統計的および方法論的な魔法は、事態を明らかにするのではなく、盲目にする可能性がある」。これがベニス&オトゥールが提示したひとつの命題であり、幾つかの事例が挙げられている。有名人の文化はリーダーシップにどのように影響しているのか？ CEO はどのように報酬を受け取るべきなのか？ グローバルオペレーションを一度に効果的かつ公平なものにするにはどうすればよいのだろうか？ 株主価値の創造を超えた企業の目的は何なのだろうか？ このような広範で多面的な質問に対して「科学的な実験や検証」は簡単には役立たないのである。

科学的モデルがもたらすもうひとつの結果は「教授の評価が一流のビジネス研究ジャーナルに掲載された論文の数に影響されること」である。提出された論文は「客観的で科学的基準に基づいて研究結果を評価する学者の匿名パネルによって査読されている」。この「安全装置 (safeguard) が一流ジャーナルの必需品 (de rigueur)」であり、これによって「公開された研究が科学的召集 (muster) に合格」したことが担保されている。ベニス&オトゥールによれば、「このシステムは、数学的モデリングを簡単に適用できる経済学やファイナン

スなどの難しいビジネス分野でかなりうまく機能して」いるが、同時に、研究者に、「実務家ではなく、主に他の学者が関心を持つ狭い主題に関する記事を発表するように圧力をかけている」。

そしてベニス&オトゥールはつぎのように続けている。「公平のために言えば、一流のジャーナルに掲載されているもののいくつかは、優れており、想像力に富み、価値がある。しかし、多くはそうではない」のであり、かつて「有名な CEO が、ビジネス実務家の観点から、学術出版を「広大な荒地」とラベル付けした」ことがあるが、彼は、「間違いなく多くのことを代弁していたのだ」、と。「実際、関連性がしばしばこれらのジャーナルから体系的に抹消されている」というのがベニス&オトゥールの観測である。

また、ベニス&オトゥールは、研究者たちのなかに、「彼ら自身を弁護する」意味合いも含めて、「小さな事実の漸進的な蓄積がいつの日か組織行動のより大きくより一般的な科学的理解に順応するだろう」との主張があることを承知のうえで、「実際の決定を下さなければならない実務家は、その間、他の場所、特にビジネスプレスやベストセラーリスト — この分野では、近年、は教員による本がますます少なくなっている — にガイダンスを探す必要性が生まれている、と指摘している。

更に言えば、ベニス&オトゥールの言葉を借りれば、「ビジネスリーダーが直面するほとんどの問題は、最終的には、判断の問題」なのである。「たとえば、サービスセンターを移転してコストを削減するという単純な財務上の決定のように見えることさえも、多くの場合、マーケティング、販売、製造、士気に影響を与えるものであり、方程式で示すことができないのであり、このことはよく知られている」し、定量化というオーラによって学者たちが方程式に含まれていない変数は重要ではないと見做される風土が生まれているが、そこでは「重要な事実が覆い隠されている」。なぜならば、「ビジネス研究では、測定できないという理由で学者たちが日常的に無視していること、つまりほとんどの人的要因と判断、倫理、道徳に関連するすべての問題こそが、良いビジネス上の決定と悪い決定の違いを生むものである」からである。

ビジネススクールの状況は、ベニス&オトゥールの判断に依拠するならば、1980年代半ばから劇的に悪化したのだ。「1970年代から1980年代初頭にかけて、トップクラスのビジネススクールは間違いなく学界で最も知的にエキサイティングな場であり、多くの大学では、ビジネススクールが学際的研究の主要な場であった」。しかし、今日では、トップクラスのスクールのMBAでさえ、場合によっては、特に最高のスクールのMBAにおいて、組織が必要とするスキルが不足していること」は周知の事実であり、「ビジネスの実務家たちは、ビジネススクールの教授たちが、現場の問題ではなく、学術出版についてより多大な関心を示していること」に気づいている。コーポレートユニバーシティの数が著しく増加している現実には、ベニス&オトゥールによれば、それなりの理由が存在しているのである。

## 第2節 プロフェッショナルモデル

ベニス&オトゥールは、科学的モデルとの比較を意識して言えば、ビジネススクールにおいて定量的なスキルを教え続ける必要性を認めている。課題は「バランスを取り戻すこと」であり、彼らの言葉で言えば、「厳密さ (rigor) と関連性が必要なのである」。「今日のベスト・ビジネススクールのほとんどにみられる極めて小さな (dirty little) 秘密は、他のステイクホルダーズのニーズをほとんど考慮せずに、主として、教員の研究への関心及びキャリア目標に奉仕していること」であり、「実務家を教育し、彼らが使用できる知識を生み出すことによってビジネスコミュニティに奉仕することは、それらの機関の二次的な機能として存在しているにすぎず」、そのような目的は、ディーンの名誉ある仕事として、寄付を求めておこなわれるスピーチのなかで果たされている。

ビジネススクールに所属する教員の目標と他の構成員のニーズとのバランスをとるための途を探る旅において、ベニス&オトゥールは、アドバイスを求め

る意味で、医学、歯学、および法律の姉妹 (sister) プロフェッショナルスクールに眼を向けている。彼らによれば、「歯科教育は、高度なスキルを必要とするサービスを提供し、実践的な企業をマネジメントできるように学生を使えるようにするという点で言えば、適切なモデル」であり、「研究は、歯科教育にとって重要であるが、有能で倫理的な開業医を教育するというタスクの二次的な役割を果たし」、「ビジネス教育にとっても適切なバランス」の事例となっている。

しかし、「最終的には、ロースクールを見習う (emulate)」ことがビジネススクールにとって最善の策であろう、というのがベニス&オトゥールの見立てである。何故なのか？

その理由は、彼らによれば、「法律は、経済学、心理学、会計学、政治学、哲学、歴史学、社会学、言語、文学など、ビジネスに関連する同じ分野の多くを利用した幅広い活動」であるが、「ロースクールは物理学に嫉妬せず、それが生み出す科学主義に屈していないのであり、代わりに、そこには、教育と実用的な執筆においてなされた卓越した業績に報いる傾向がみられる」からである。また、「研究は法律実務と教育の重要な要素であるが、そのほとんどは応用研究」であり、科学という衣を被っているか否かということで研究の妥当性が評価されていないからである。ロースクールでは、「確かに、科学出版物が業績評価で評価され、科学的方法を使用して一般的に保持されている信念が間違っていることを実証したり、直感に反する洞察を定量化したりする教授たちが報われ」ているが、同時に、「よく書かれた本や真面目な (serious) 実務家志向の評論誌 (review) に掲載された良く練られた記事 (article) が、最先端の研究者だけが読むジャーナルに掲載された定量的な記事 (article) と同じくらい価値があることを認識している」。それが故に、「ロースクールのメンバーたちの仕事を評価するとき、評価者は次のような質問をするのだ」。「研究は重要ですか？ それは役に立ちますか？ それは面白いですか、オリジナルですか？ それはよく考えられ、よく議論され、よく設計されていますか？」、と。ベニス&オトゥールによれば、「これらの質問はすべて、ビジネススクールの

仕事を評価するための基準として、科学的厳密さという狭く定義された基準よりも、より適切であるように思われるのである」。

但し、ベニス&オトゥールに倣って蛇足ながら付け加えておくと、すべてのビジネススクールが無策である、というのではなく、いくつかのスクールでは、「職業専門的な使命を放棄することなく厳密な研究を行う方法を見つけるのに良心的に苦勞している。たとえば、ハーバードビジネススクールでは、ケーススタディに引き続き重点を置くことで、実務家は教育プロセスの不可欠な部分になっている」。更には、多くの二流の（second-tier）ビジネススクールのなかでも — 残念ながら、これらの教育機関のいくつかで提供される教育の質は商業専門学校時代を思い起こさせるが — 特に大規模な研究指向の大学に収容されていないスクールでも、プロフェッショナル志向を保持しているスクールが存在している。

そして、ベニス&オトゥールは、アメリカの「ビジネス教育が圧倒的に技術訓練に専念し、エンロン以前から、財政的にも道徳的にも失敗するマネジメントが専門知識の欠如から失敗することはめったにないことが研究によって示されている」という「皮肉な」現実と言及し、彼らは、「むしろ、対人スキルと実践的な知恵（アリストテレスが慎重（prudence）さと呼んだもの）を欠いているために失敗」したのである、と断じている。彼らは、「アリストテレスは、真のリーダーシップは公益を特定し、奉仕する能力にあると教えていた」ではないか、と問いかけ、「そのためには、ビジネススクールにも、「技術トレーニング以上のものが必要」であり、「（歴史、哲学、文学、神学、そして論理学を含む）道徳的推論の教育を必要とする」、と論じている。

ベニス&オトゥールの言に従えば、「ビジネススクールは、伝統的に、人文科学の提供を欠いてきた」のであり、「それは深刻な欠点である」が、「ビジネス教育の改革は人文科学のコースを追加する以上のことを意味している」。言い換えれば、「MBA カリキュラムには、ビジネスリーダーが直面する複雑な課題を反映して、学際的、実用的、倫理的な」諸問題を分析する視点を注入

する必要があるとしても、そのことは「ビジネススクールが(自然)科学を放棄することを提唱していない」のであり、「むしろ、今日のビジネス慣行の謎(mysteries)と曖昧さを明らかにする研究を奨励し、報いるべきなのである」。

したがって、「問題は、ビジネススクールが科学的厳密さを受け入れてきたということではなく、他の形態の知識を捨ててしまったこと」にあり、ベニス&オトゥールによれば、これは決して「二者択一の問題ではない」。ただし、このことは「すべての教授がスイッチヒッターである」ことを要求するものではなく、「ビジネススクールには、ビジネス自体と同じくらい広く深い領域をカバーする、さまざまなスキルと興味を持った教授たちが生息する場(faculty)となる」ことが求められているのである。

\* \* \*

実践主導型ビジネススクール(Practice-led model)は、フェリーたちによれば<sup>6)</sup>、実践と結びついた専門職大学院を構築することを求め、科学を知識ベースとして重視せず(抽象的な科学への漂流を嫌い)、企業との繋がりを重要視している(企業活動に関与しあわよくばコントロールしたいという強い望みがある)ビジネススクールである。

#### 註記

- (1) 以下、特に註記しないが、Bennis and O'Toole, "How business schools lost their way", *Harvard Business Review*, 83, 2005 からの引用である。
- (2) Khurana, R., *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management As a Profession*, Princeton Univ Press, 2007.
- (3) Mintzberg, H., *Developing managers not MBAs*, FT Prentice Hall, 2004.
- (4) Thomas, H. and Cornuel, E., "Business school futures: evaluation and perspective-

es” , *Journal of Management Development*, 30(5), 2011, pp.444-450.

[https://www.researchgate.net/publication/233493240\\_Business\\_school\\_futures\\_Evaluation\\_and\\_perspectives](https://www.researchgate.net/publication/233493240_Business_school_futures_Evaluation_and_perspectives)

(5) Ferlie, E., McGivern, G. and De Moraes, A., “Developing a public interest school of management” , *British Journal of Management*” , 21(1), 2010, p.65.

## 第5章

### アゴラ型ビジネススクール

アゴラ型ビジネススクール・モデルを提唱しているとされる代表的な研究者（の論文）は、

Starkey, K., A. Hatchuel and S. Tempest, “Rethinking the business school”, *Journal of Management Studies*, 41, 2004, pp.1521–1531、

Starkey, K. and Tempest, S., “The future of the business school: knowledge challenges and opportunities”, *Human Relations*, 58, 2005, pp. 61–82、

Starkey, K. and N. Tiratsoo, N., *The Business School and the Bottom Line*, Cambridge University Press, 2007 など、

であり、彼らは、ビジネススクールに対する批判に同調しつつも、それにもかかわらず（nevertheless）ビジネススクールが知識空間としてユニークな地位を築く大きな可能性を秘めているという前向きで建設的な（positive）未来を展望し提案している。

#### 第1節 アゴラ型ビジネススクールの提唱

スターキーたち（Starkey, K., Hatchuel, A. and Tempest, S.）は、第1の論文<sup>(1)</sup>において、ビジネススクールに存在意義（case）はあるのだろうか？という問い

を立て、現状を、ビジネススクールは、プフェッファー&フォン(Pfeffer,J.& Fong,C.T.)<sup>(2)</sup>に倣って「研究を通じての知識創造への貢献と、教育を通じてのマネジメント教育への貢献」の2つの側面から非難されていると読み解き、前者に関連して、「ビジネススクールはインパクトと関連性を欠くために物足りない存在である」と非難され、そして後者に関しては、一方で、「狭いビジネス価値観に固執するあまり、学問的価値が損なわれ、ビジネスとマネジメントに関する批判的思考や探求を生み出さないことが目立っているために、ビジネススクールに対して再び物足りなさが感じられている」が、他方では、ビジネススクールは「実践の場を欠」き、「実践に裏打ちされた経験と知識を犠牲にして、事実とケースヒストリーを特権的に扱っている (privile)。合成ではなくむしろ分析が重要視されている」、と批判されている、と指摘している。

スターキーたちに拠れば、プフェッファー&フォンの現状認識を前提にすると、ビジネススクールの将来について幾つかのシナリオが考えられる。

ひとつは「ほとんど変化がない」(little change)というシナリオであり、ビジネスとともにこれまで通りに現状が拡大・拡張されていく未来である。「アメリカのスクールは泥沼にはまり、ヨーロッパでは需要が着実に伸び、他の地域でも需要は急カーブを描きながら増え続ける。この場合、アメリカのモデルをビジネススクールの実務に取り入れることで、地域経済や国民経済の発展に寄与する知的資本をどの程度提供できるのか、ということが重要になるが、需要が依然として旺盛であるため、危機的状態の回避は先延ばしされる」。

そして、“悪い”方向に変化する — この変化を良いと見るか悪いと見るかの判断は立場によって異なるだろうが — ことも考えられる。このシナリオはいくつかの形をとるだろう。例えば、「ビジネススクールの理想は教育的・文化的・倫理的に破綻していると見なされ、他のプロバイダーが教育分野に参入し」、ビジネススクールのこれまでの「競争優位の基盤が急激に損なわれ」、「コーレート・ユニバーシティが増加」し、「経営コンサルタントがマネジメント教育や研修を引き継ぐだろう」。

スターキーたちは自問する。「あるいは、突然“良い方向への変化”が生ま

れることはないのだろうか?」、と、そして「ビジネススクールが、ビジネスとマネジメントについて反射的・再帰的に探求する場として、知識の発展において大きな影響力を持てるような役割を果たす未来を想像することができないのだろうか?」、と。この方向は可能なのか。彼らに抛れば、「これを可能にするためには、将来のビジネススクールが大学の学部として生まれたルーツを再発見し、より学術的な存在になる」が必要になってくる。それでは、学術的な存在とは何なのか? 彼らに抛れば、「学術機関のコア・コンピタンスは利害関係のない知識の探求」であり、「個人と社会のニーズに合致した知識」であり、したがって、このことは、「変化するビジネス環境に相応しい知識の創造」という点でビジネススクールはどのような役割を果たすことができるのか、という問題を提起することになる。

スターキーたちの構想の根底には、「教育、訓練、研究が社会的・経済的変化の中核的プロセスである知識社会において、ビジネススクールとマネジメント研究は潜在的に中心的な役割を担っている」が、そのような潜在性が現実化するには、言い換えれば、「新しい時代のなかでそしてその時代に適応するためには、ビジネスの研究・教育に関する異なるビジョンが必要」である、という考え方がある。そして、このような立場に立つと、問題が見えてくる。というのは、「ビジネススクールの現在の構造 (configuration) は」、スターキーたちによれば、「マネジメントの概念と原則が十分に確立されていることを示唆するものであり、この仮定は MBA カリキュラムに具現化されているが、しかし、ビジネスの現実はそうではないことを示唆している」からである。

具体的な内容に即して言えば、「インテンシブなイノベーションが競争優位の主要な推進力となっている時代にあって、マネジメントの研究と教育の現在のモデルは、そのようなイノベーションに必要な共同体的な (collective) なラーニングとアンラーニングを適切に扱うモデルを欠いている」のであり、私たちは時代の変化に合わせた新しいモデル」を必要としている。あたかも、「産業革命が科学者や哲学者でもある起業家たちによって推進された」ように、「私たちは、いま、科学的なもの、技術的なものそして文化的なものに亘る (span)

知識形態を必要としている」が、私たちはそれを「発明することができるだろうか?」、というわけである

スターキーたちの展望を聞くことにする。

## 実践とのつながりについて

新しいマネジメント・モデルがアカデミーの中で作りだされたことはかつて一度もなかった。これがスターキーたちの基本的な認識であり、彼らに拠れば、「マネジメント知識の流れは、実践からアカデミーに戻る傾向があり、その逆はない」のであり、「このことは、理論と実践の間の障壁を打破する新しい研究戦略（すなわち、共同でものを生み出す戦略が必要であること）を示唆している。そして、スターキーたちは、シャニたち（Shani, A. B. and Docherty, P.）<sup>(3)</sup>の言説を引用する形で、マネジメント研究は、他の研究開発と同じように、学界と企業との間のパートナーシップからしか恩恵を受けることができない」、との立場を明確に表明している。このような共同体的な学習形態は、それ自体、新しい経営モデルを象徴するもの」なのであり、それは、彼らが提唱している研究形態が彼らが期待し展望しているマネジメントモデルの形態と一致していること（協働的な研究が有能なプロフェッショナルマネジャーを育成することを目指して彼らが唱している共同体的な形態であること）を示すものである。

ビジネススクールは、他の教育機関と同じように、暗黙のうちに、あるいは明示的に、「私たちはいかにして現在の姿になったのか」「私たちに開かれた文化的発展の可能性は何か」という問いに対する答えをその実践に反映している存在であり、バーンスタイン(Bernstein,J.)<sup>(4)</sup>の言葉を借りれば、近代における重要な問題（すなわち、意味と正義の問題）から切り離すことはできない代物であるが、スリフトゥ(Thrift,N.)<sup>(5)</sup>が指摘してきたように、ビジネススクールは、良くも悪くも、経済的生産と組織の新しい形態に統合された実践の新形態と新しい社会的・精神的習慣の形成に加担してきたのであり、特に、MBA

大学院は大学の世界における好ましくない突然変異 (mutation) として批判されてきた — MBA の学位は、それを受ける者を「偏った頭脳、冷えた心、縮んだ魂を持つ生物」に「歪曲」させる、と論じたリービット (Leavitt, H.J.)<sup>(6)</sup>はその象徴的な事例である —。

スターキーたちはこのような批判に対して、「私たちは、野心的で、知的で、意欲的で、スキルのな過剰達成者 (オーバー・アチーバー) (over-achiever) を、能力を十分に開発させないままで、送り出してしまうことがあまりにも多かった」、と反省している。例えば、サルブ (Salbu, S.)<sup>(7)</sup>の言説を借りて、「私たちが卒業させるビジネスリーダーの多くは地道に活動しているが、彼らは道徳的な筋肉をつけるのを忘れている」、と。現在のビジネス「モデルは、抑制されない自己利益、個人主義、市場原理主義、最小国家、低税制などの経済ドグマを反映し」ており、それは単に「作業仮説としてではなく、わざわざ言う必要のない分かりきったこと (truism) として受け入れられている」という訳である。ビジネススクールはこの課題に取り組むべきプライムサイト (prime site) になれるのか？

## ビジネススクールと大学の将来

近代的な大学の概念は 18 世紀後半から 19 世紀初頭のヨーロッパで発展した。当時の大学は社会を覆う革命的な変化の必要性に対する旧体制の最後の砦であったが、大学は自らを改革し、「近代性、科学、民主主義の体現者」<sup>(8)</sup>となった。そして、20 世紀になると、大学は、研究型大学の台頭とともに、カー (Kerr, C.) の表現に倣えば<sup>(9)</sup>、ヨーロッパや北米において重要な知の生産拠点 (「知の都」) となったが、この半世紀の間大きな 2 つの変化と混乱に見舞われてきた。2 つの大きな変化とは、学生へのユニバーサル・アクセスと教員の目的が教育から研究に移行したことである。そして、特に、これらの変化から大きな影響を受けたビジネススクールでは、ビジネスやマネジメント研究そして MBA の人気が高まり学生数が大きく増加し、ビジネススクールの教員は

その研究の妥当性を常に批判されている。

スターキーたちの理解に従えば、「近代において、大学には、教育（すなわち、近代的アイデンティティの形成）に対する責任そして研究および批判的考察を通じた意味と知識の探求という、2つの機能が与えられてきた<sup>(10)</sup>。しかし、「最も厳しい批判に耳を傾ければ、大学は荒廃しており、“歴史的な存在意義を失った廃墟のような機関”」に転化し、「大学の関心事は“金額に見合う相対的な価値(value-for-money)”となり、学生は、考えたい人ではなく、完全に消費者として位置付けられ」、ビジネススクールは — これは危険なことであるが — このような傾向の典型例と見なされ、その研究が、「狂乱の90年代」と呼ばれ、企業、CEO、会計専門家、銀行など、社会の中心的な機関の多くがその信頼性を大きく損なわれたなかで、益々自己言及的になり実践と無関係なものだった、と非難を浴び、ビジネススクールが提唱してきた（そして「大きな政府を恐れ、市場にすべてを託す」が標準的なマントラとされていた）柔軟な資本主義という新しいマネジメント文化が個人と企業の性格を腐食させることにつながっている、と批判されている。

教育システムの存続可能性は、スターキーたちに思想に抛れば、そのイデオロギー的な資源がどの程度文化に依存しているかによって、決定される。

スターキーたちにはハーバーマス (Habermas, J.)<sup>(11)</sup> の言説に基づくのつぎのような考え方が横たわっている。「文化システム、教育システム、職業システムの間には共生的な関係がある。文化システムは、イデオロギー的な資源を提供することによって、経済的・政治的な正統性の基盤を提供するものであり、教育システムは、イデオロギー的な資源を提供することによって、経済的・政治的な正統性の基盤を提供するものである」。

「このリンクが機能しないとき、制度は正当化の危機に直面する。特に、ビジネススクールは比較的最近の発明であり、ビジネススクールが生き残る、あるいは生き残るべきだ、という保証はどこにもないのである」。

したがって、考えられる処方箋は「ビジネススクールの再正統化」であり、スターキーたちに拠れば、「学生を惹きつけるためのハニーポットとしてのビジネススクールを超えて、大学の中核的かつ特徴的な能力、さらには大学の存在意義であるはずの、知識の本質、知識の創造とその普及について議論を始めなければならない」時期を迎えている。

### アゴラ型ビジネススクール構想

わたしたちは、いま、どこから手を付けるべきなのか？ スターキーたちに構想に準じると、ビジネススクールは、教育を通じて学生のキャリアを準備することそして研究を通じて知識を創造することという2つの役割を担っている。ビジネススクールのこの二重の役割は大学の二重の役割を反映するものであり、「ビジネススクールは大学の未来と社会の未来が交錯する断層線（fault line）上に位置している」。ここは重要な場所であり、「良くも悪くも、ビジネスとマネジメントの未来についての考え方が形成される場所である」。このことは、スターキーたちの言葉を借りれば、「科学の権威が低下し、知識開発の場がアカデミーの外に移り、その結果、新しい知識空間がオープンしたこと」を意味し、「ビジネススクールがこれらの新しい知識空間、すなわち新しいアゴラ（agora）のひとつとなる可能性」がうまれたのである。

彼らは何故に（古代ギリシャの都市国家にあった集会場・広場（アゴラ）から借用して）「アゴラ」というコトバを用いたのか？ 「その理由は、近代の分類を超越した空間のための斬新で拡張的な用語が必要であったから」であり、この「アゴラ」は「新しい」公共空間であり、それは、「市民」と「消費者」の役割を併せ持つ多様な個人と集団が存在し、市場と政治がルールを決め、その中で知識、その応用、その意味について絶え間なく交渉が行われている状況が生まれていることを暗に伝えるコトバでもある。

彼らの説明を続けて聞けば、「科学と科学者は、今、複数の公衆と複数の制度が存在し、すべての人が知識について独自の利益を主張し擁護しているアゴラに直面しており、知識生産のための新たな舞台は、ますます公共空間となっている。アゴラは市場よりも政治よりもはるかに多くのものを包含している。公共空間として、それはあらゆる種類の交流に火をつけ、要求だけでなく、希望、願望、好み、ニーズが明確に表現される文脈を作り出している」<sup>(12)</sup>。そして、それはまた、従来の常識に挑戦する分野」を必要とし、「科学者たちは、自分たちの認知的・社会的権威が問われていることを実感している」。

スターキーたちの構想では、ビジネススクールを、このような事態のひとつの反映として、「単に知識の伝達者としてではなく、潜在的には、新しいタイプの知識空間、すなわち、異なるステイクホルダーズや異なる学問分野が相互に作用し、相互に学習するアゴラの例として、擬し想像する (imagine) ことが可能」であり有益なのである。彼らが象徴的な事象として注目しているのが「環境問題に関する科学的・政策的議論が行われてきた新しい知識空間」である。「ここでは、科学者、政治家、企業や業界の代表者、非政府機関、圧力団体、メディアなど、さまざまなステイクホルダーズが集まって、研究実践と公的知識の両方に影響を与える知識を生み出されている」、と評価されている。

このような文脈のなかで将来のビジネススクールを展望すると、「ビジネスとマネジメントに関する科学的・政策的な議論が行われる知識空間であり、これらの問題に対する国民の意識を高め、ビジネスとマネジメントの実践をより効果的にする方法に関する知識を向上させる」ビジネススクールが構想されることになる。スターキーたちは、このスクールは、「大学の伝統的な役割であるプロフェッショナルの養成や学問の振興と必ずしも矛盾するものではない」だけでなく<sup>(13)</sup>、「アゴラの文脈のなかで開花し、この新しい知識空間のなかで」、例えば、ビジネススクールは、「思考の導入にも資するものではなく有用なスキルにもならない一連の活動」<sup>(14)</sup>にふけて成長を遂げてきたという非難にも応えられる存在になるだろう、と述べている。「新たに設定された知識空間において、ビジネススクールは、知識の生産者と利用者との最も重要な

仲介者としての大学の潜在的な役割についてリーダーシップを発揮し、それによってシティズンシップにも貢献することができるだろう」と。

そしてつぎのような文言が続いている。新たな「ビジネススクールに求められることは研究・教育を通じて「より社会的でたくましい (robust) 知識」<sup>(15)</sup>の生産に携わることである。これは新しい「専門知識 (expertise) の物語」をつくりだすことなしには不可能であろう。この文脈で重要なことは「関係する多くの異なる異質な実践関連知識の次元」をまとめる形でビジネススクールの役割と責任に関する現在の枠組みを超える」こと（これまでの慣習に逆らうこと (transgressive)）である<sup>(16)</sup>。このためには、知識や専門知識の他の情報源とのよりオープンな相互作用、ビジネスや大学の他の学部とのより緊密な連携が必要になってくる。

ビジネススクールの将来的な正統性にとって重要なのはその影響力の範囲を拡大することである。そのためには、マネジメント研究とマネジメント教育に新たに取り組み、外部エージェントに対して、より開放的であることが求められる」と。

スターキーたちは、ジム・マーチ (March, J.) のコトバ<sup>(17)</sup>を借りて、つぎのように結んでいる。「ビジネススクールの重要な役割は、組織のパフォーマンスに影響する要因を特定しようとすることでも、管理的な技術を開発しようとすることでもない。それは、基本的な問題を提起し、マネジメントに影響を与える基本的なプロセスについての知識を深めること」であり、「ビジネススクールは、4つの知識戦略、すなわち、マネジメントのための知識、社会のための知識、マネジメントに関する知識、社会に関する知識を追求しなければならないのである」。

## 第2節 知識生産様式のシフトとアゴラ型ビジネススクール

アゴラ型ビジネススクールを構想するスターキーたちのなかには、知識生産様式のシフトが生じている、という認識がある。これは、ギボンズ(Gibbons, M.) たち<sup>(18)</sup>の mode1 vs, mode2 という考え方にもとづくものであり、スターキーたちは第2論文及び単行本)のなかで知識生産様式のシフトへとそれに対応したアゴラ型ビジネススクールについて言及している。すでに上述したことと重複する箇所もあるが、第2論文<sup>(19)</sup>に注目して、彼らの主張を整理するとつぎのようになる。

### ビジネススクールと知識の生産

スターキーたちの立ち位置はつぎのような纏められるだろう。近年、「ビジネススクールの衰退、さらには「終焉」が議論されているが、「私たちはそれほど悲観的になってはいない。ビジネススクールは大きな課題に直面している」が、「特権的な知識空間としての大学」というような従来の枠組みに沿った議論から離れ、ビジネススクールを「内向きではなく (less introverted)」「より広い文脈の中に位置づけ」るならば、言い換えると、「知識生産の変化という観点から議論する」ならば、「ビジネススクールには将来」があり、「知識の生成と普及のユニークな場として、自らを位置づける機会」が充分にある、と。

また、マネジメント教育がおこなわれる場合はビジネススクールに限定されるものではないが、スターキーたちに拠れば、ビジネススクールは、1990年代に、大学の役割拡大の一環として、その守備範囲を「知的／学術的に尊敬されること (respectability)」を超えて職業技能とプロフェッショナル能力開発の領域へと拡大し、それによってマネジメント教育のなかで自らの役割を拡大してきた存在である。

このように、スターキーたちの第2論文以降では、一方で、ビジネススクールの終焉の可能性を巡る議論をまず歴史的な文脈の中で考察し、次いで、大学の理念と目的に関する議論の文脈の中で考察するなかで、そして、他方で、それを知識生産様式のシフトと関連されて検討する、という二段階構成のもとで、

ビジネススクールの将来が展望されている。

スターキーたちが最近のビジネススクール批判として注目しているのはプブフェッファー&フォン<sup>(20)</sup>の研究であり、彼らの2002年論文は研究と教育という2つの主要な機能に焦点を当ててビジネススクールが抱える諸問題が浮き彫りにした代表的な仕事として位置づけられ、そこでは、簡単に言えば、ビジネススクールがその卒業生、特にMBA取得者に与える影響と、マネジメントというプロフェッションに与える影響という2つの側面で不十分である、と判断されている。プブフェッファー&フォンの論文では、MBAの学位はキャリアの成功とは相関がなく、この教育様式や教えられていることに対して本質的に疑問を投げかけられ、ビジネススクールから発信されるビジネスやマネジメントの研究がマネジメントの実践に大きな影響を与えたという証拠はほとんどないと論じられている、いう訳である。

スターキーたちはここに「ひとつの皮肉」(a irony)を見いだしている。「第2次世界大戦後の時期、ビジネススクールは、科学的な基礎がしっかりしていない、研究が弱い、“商業専門学校”のようだと批判され・・・この批判と、フォード財団やカーネギー評議会からの資金援助によってビジネススクールはより主流の学問めざしその軌道に乗ることになったのだが、皮肉なことに、このような学問的正当性の追求が、ビジネススクールのアカデミックな関心事とビジネスの実践現場との間に距離を生じさせている」のだ、と。

プブフェッファー&フォンの文章から拾えば、「他のアカデミックな社会科学部門のやり方を取り入れることは、マネジメントの世界とビジネススクールやビジネス教育の関連性や中心性についての懸念を含む、新しい一連の問題を生み出し、統合や知恵の開発、リーダーシップや対人関係のスキル、あるいは少なくともキャリアの間違った時期に間違ったことを間違った方法で間違った人々に教えることにつながった」のである。これと同様の趣旨の批判がミンツバーグ(Mintzberg, H.)<sup>(21)</sup>によっても繰り返しておこなわれている。

ビジネススクールに対する後者の批判は、研究への集中がますます“現実”の世界の関心事から離れ、密閉的・解釈学的に切り離された学問的な飛び地へ

と主要な関心が移っていることに向けられている。「ビジネススクールは、日常のマネジメント課題からまったく切り離された大量の学術誌を通じて、学術的なコミュニティとして、お互いにアピールしあっている」という（ベイリー & フォード (Bailey, J. & Ford, C.) (22) の言説はその代表的なものであり、ビジネススクールの内部では、この過程で、研究が主要な活動とみなされ、研究成果は、一方で、スクールのアイデンティティとその威信を示す主要な表現となった、他方で、実践からはますます切り離されるようになった<sup>(23)</sup>、と論じられている。

このように実践を犠牲にした研究重視のビジネススクールの姿勢が無関連性という批判を招いているのである。スターキーたちは、これに関連して、「毎年8月になると、われわれは互いに話をするようになり、その年の残りの期間は、互いの論文をジャーナルで読み、自分の論文を書いて、次の8月に聴衆を得ている。これはひとつの近親相姦的排他的なループ(a incestuous closed loop)である」<sup>(24)</sup>という言葉を紹介し、ビジネススクールに見られる「研究への集中は知識生産において大学の中心的な役割として認識されてきたことを基礎としている」、とコメントしている。

しかしながら、スターキーたちに言われるまでもなく、「ビジネススクールがいままで焦点を合わせてきた方向を転換しようとする、皮肉が逆説に転じる」ことになる。なぜなら、あまりにも収益至上主義そして顧客志向になりすぎ、その結果、学問の完全性が損なわれる、と批判される危険性があるからである。そしてこれは現実化し、「ビジネススクールの顧客重視の姿勢は、ビジネス誌によって推進され、ビジネススクール・ランキングに具現化され」、特に、「MBA の市場と競争の激しいエグゼクティブ教育の市場」がそのような「批判を強く浴びている」。

このような事態は、スターキーたちに拠れば、ビジネススクールが「2つの聴衆に対して説明責任を負っている」ことを示している。ビジネススクールは「学問的に厳密でなければならないが、同時に」実践とも「関連 (relevant) していなければならない」のである。

そして、このことは、別の別の見方をすれば、ビジネススクールで「研究がどのように教育に反映され、その教育がどのようにマネジメントの実践に反映されるかを問うこと」を意味しているが、現実には、「MBA のカリキュラムに組み込まれた知識は多くの点で否定的に評価され」、ビジネススクールは「ランキングを求め」すぎて、「知識の矮小化」が指摘される」方向に安易に流れてしまった、と批判されている。「顧客重視のプロセスが先行し、理論、研究、厳密さ（つまり、知識の生成と普及）」が「犠牲になっている」、と。

このような批判は、スターキーたちの立場から見れば、「ビジネススクール教育がもたらす負の影響という観点から、さらに先鋭化」して語られている。それは、「ビジネススクールがビジネスへのアプローチを支持したために、その結果、現代の資本主義の機能不全の側面を特徴づけるマネジメント慣行が生まれていった、というものであり、ビジネススクールは、エンロンやドット・コムなどの事例を根拠にして、「多くの点で共謀罪」を問われているのだ。ビジネススクールは、「広い観点からマネジャーを教育することなく、企業の急成長という供給熱狂を促進する当事者であったのではないか」、と。これは、ビジネススクールには「道徳的・文化的な空白の中で教える責任を負っている」にもかかわらず、「野心的で、知的で、意欲的で、熟練した過剰達成者（オーバー・アチーバー）(over-achiever) たちを、あるひとつの才能を開花させることなく、社会に送り出すことがあまりにも多かったのではないのか、という問いかけでもある。

スターキーたちは、ビジネススクールは新しいことにすぐに全力で取り組むビジネスリーダーを数多く卒業させてきたが、彼らの道徳的な筋肉を構築する手助けをすることを忘れていたために、ビジネスは、エンロンのような、道徳や良識にわずかにつながっているだけの恐ろしい企業」になってしまった、というサルブの見解<sup>25)</sup>に対して、それに「全面的に同意するのは極端すぎるように思われる」が、しかし、エンロンが、ビジネスと教育の問題」の反映である（すなわち、ビジネススクールがビジネスリーダーを「真の人格を備えた真のプロフェッショナル」に育成することができなかったことの表れである）とい

う見方には、一定の真実性がある、とコメントしている。とすれば、ビジネススクールでは、何が、いかなる方法で、教えられれば良いのであろうか？ ビジネススクールの役割はどこにあり、どのような未来が展望できるのか？

## 大学と知識の生産

大学に眼を転じると、スターキーたちの歴史観に従えば、「20世紀は、専門性（expertise）が重視されるようになった時代であり、大学は、技術的専門知識の生産や専門的エリート養成を通じて、社会の経済的ニーズに応える存在として認識されるようになった」。「大学の役割が多様化したのである」。但し、「このような多様な役割は近代的な大学の使命と必ずしも対立するものではなかった」。というのは、「知識基盤のあり方を規定するものは依然として自律性であり、大学の役割はその自律性に根ざしていた」からである。しかし、同時に、「大学は単に普遍的な知識を追求する場というには多機能化しすぎた」のであり、「進化する知識の場では、緊張関係が生まれ」、「多機能化によって、大学の実践に関わるステイクホルダーズの範囲が広がり、包括的な使命の意味が定義されにくい」状況が生まれていった。スターキーの言葉を借りれば、「大学が特権的な知識の場として自らを守るにつれ、研究とプロフェッション養成という理想の間に徐々に分裂が生じ、学生や社会からますます望まれるようになるにつれて、大学の中核的機能（すなわち、実践よりも知識の向上を主な目的とする研究に基づく知識の伝達）からますます遠ざかっている（divorce）、とみなされるようになった」のである。

そして、事態は益々混迷化の途をたどり、大学には「その創立時の認識（cognitive）理念（知識の普遍性、真理の探求、文化の統一）が無用なものとなりつつあり、社会・経済の現実が大学を道具化し、その自律性は可能でもなければ望ましくもない」<sup>(26)</sup>、と主張されるようになった。リーディングス（Readings,B.<sup>1</sup>）<sup>(27)</sup>の図式的な言い方をすれば、大学は「荒廃した機関、その歴史的存在意義を失った機関」になったのである。この視点によれば、大学は文

化的機能を喪失している。この「官僚化の際立つ機関の特徴は、説明責任の重視と卓越性の追求」であり、このことは、リーディングスによって、大学は「総合的品質管理哲学」に導かれてその「顧客」との関係を構築している、と読み解かれている。これが「文化的機能喪失」の意味である。なぜなら、卓越性の追求は、例えば、学生の構成、クラスの規模、図書館のリソース、研究助成金、研究成果などのさまざまなパフォーマンス指標、言い換えれば、市場原理による健全な規律へのアピールと結びついたさまざまな尺度で、大学を評価し、ランク付けすることを要求しているからであり、卓越性を目指すことなしに教育の質を保証することは不可能な時代に突入したのである。

卓越性の追求には、スターキーたちに拠れば、文化の擁護者としての伝統的な大学の役割への訴求力を低下させ、また、大学システムを「純粋な」知識ではなく、実用的な有用性に向けすぎてしまう危険性が内在している。このように大学の進化を読み解くことができるとすれば、ひとつの大きな疑問が提起される。「より広範な知識の使命を奪われた大学は、「資本主義システムの官僚的部門」(28)以外の何ものでもありうるか、と。

ここまで来ると、スターキーたちの理解に従えば、「ビジネススクールに対する批判と大学に対する批判が一体化してくる (come together)。プフェッファー&フォンがビジネススクールに対して指摘していた批判（例えば、ビジネススクールは失敗している、特に、MBA への投資が予測された収益につながらず、研究への投資がビジネス、ひいては社会にとって有用な知識を生み出していない、等々の指摘）はその事例である。また、「ビジネススクールは大学の衰退の原因であると同時に症状でもある」、との主張もそのような事例である。

## ビジネススクールと新たな知の生産

ビジネススクールに対する批判は、チェイト (Cheit,E.F)<sup>(31)</sup>の言説を参照して整理したスターキーたちの理解に倣えば、つぎのような要因に焦点をあてた

ものであった。

- (1) ビジネススクールは商業専門学校学校に過ぎなかったこと、
- (2) ビジネススクールが商学部の域を脱するなかで、ビジネススクールの研究がビジネスの現実の問題から切り離されてしまったこと、
- (3) ビジネススクールの教育やトレーニングが卒業生のキャリアに良い影響を与えていないこと、
- (4) ビジネススクールが生み出す知識は自己言及的 (self-referential) であり、現実とは無関連なものになっていること、
- (5) 顧客ニーズに対応するために、ビジネススクールはあまりにも市場原理主義的になり、その過程で知識も低レベルのものになってしまった (be dumbed down) こと、
- (6) ビジネススクールは、企業や国家の競争力を高める知識を提供できないばかりか、短期的でリスク回避的な志向を助長し、マネジャーに誤った知識を提供する供給源に転化していること、
- (7) ビジネススクールは現代のビジネスや社会の危機を招いた新しいマネジメントの考え方そして実践さえも育ててきたこと。

これらの批判は、スターキーたちに拠れば、大学全体が、知識の創造と普及の問題において、現在、直面している動向の最先端を、ビジネススクールが走ってきた、という事実を反映したものなのであり、その「顧客」重視の姿勢に対する批判（顧客の関心事に近すぎる、あるいは離れている）は社会の知識とスキルに対するニーズを提供するうえで大学が果たす役割に関する議論を反映したものなのである。

とすれば、ビジネススクールの長期的な存続は、そのアイデンティティを精力的に守り、知識への貢献の観点から正当化できるかどうかにかかっている、という「結論」が提示されることになる。「ビジネススクールは、その歴史と将来の使命を振り返り、特に知識の生産と普及に関して、その目的の新しい定義に到達しなければならない」のだ、と。スターキーたちは、「私たちは、この新しい知識環境において、ビジネススクールは、公益を最大化すると同時に、

資格制度や企業組織が通常許容するよりも広範で包括的な知識概念を促進することに焦点を当てるべきであり、そこにビジネススクールの重要な任務がある」とのクレインマンとバラス（Kleinman, D.I. & Vallas, S.P.）の主張<sup>(32)</sup>を積極的に支持している。

但し、スターキーたちは、「ビジネススクールを擁護することは、部分的には、大学の伝統的な知識創造を改めて主張することにつながるが、知識生産の本質が大きな社会問題となっている状況においては必ずしもそのようなことを意味するものではない」とも述べている。「近代的な大学は知識の生産そして増加し続ける人々への知識伝達という重要な社会的役割を担い、大学は、長い間、国家の知識労働の中心であった。しかし、これはもはや事実ではない」<sup>(33)</sup>のであり、「知識の生産者として大学が「疑う余地のない卓越性」を発揮していた時代は、今や、終わってしまったのである<sup>(34)</sup>。

ギボンズたち<sup>(35)</sup>が、大学が中心的な役割を果たした古い知識観に代わって、新しい知識のモデルが生まれつつある、と論じているのはこのためであり、新しい知識の生産は、大学の外のますます多様な場所で行われ、多くの知識労働者が応用の文脈で問題に取り組み、分野を超えた方法で知識を共同生産することが大きな特徴になっている。その結果、「大学は、少なくとも部分的には、知識生産の特権的なエリートの間として正当化されない」存在に転化したのである。モード1からモード2への知識生産の形態へのシフトである。

モード2の知識生産は学問の境界を超越する。モード2の知識生産はインターディシプリナリティを超えてトランスディシプリナリティへと到達する。その結果、エリート大学においてまたエリート大学を通じて典型的に行われてきた認知的制度化のプロセスは弱体化する。科学的コミュニティは拡散し、その結果、これらのコミュニティを形成し維持する学部、学科、研究所、センターなどの大学組織は、あまり意味をなさなくなる<sup>(36)</sup>。

このシフトは、スターキーたちの理解では、既存の知識エリートが主張する

知識の応用が意図しない結果を生み出しているのではないのか(リスクの発生)という認識が高まっていることを反映したものであり、「リスク社会」と呼ばれるようになる諸々の現象と並行して進行してきた。この社会では、専門知識の文化と科学の正当性が、科学と技術の説明責任を求める人々の声によって、攻撃されているのであり、「ビジネスやマネジメントにおいてマネジャーの経営判断に対するアカウンタビリティが問われているのもその一環である」。

知識の本質とその生産様式の変化に対する関心の高まりは大学のアイデンティティそのものをめぐる議論につながり、スターキーたちの言葉に倣えば、「大学はもはや知識至上主義を無条件に主張することはできなくなった」。なぜならば、知の中央集権化が崩れ、複数の現場における生産の分散への道が拓かれたからである。その結果、「応用研究と純粋研究という以前は別々だった世界が融合し、科学が脱皮」したのである。

スターキーたちは、このような状況を、「科学はかつてないほどの“文脈付け”にさらされている」と形容している。今日、「富の創造（および社会の改善）に対する科学の貢献がますます強調され、いわゆる“ユーザー”の視点がますます尊重され、倫理や環境への配慮が非常に重視されている」が、このことは“文脈付け”の一例である。これは、スターキーたちの判断では、必ずしも悪いことではない。なぜならば、「実際に、文脈付けの影響から逃れようとした科学分野、言い換えると、科学者が好き勝手にできる自分たちだけの“無菌空間”を維持しようとした科学分野では、創造性や生産性が低下していることが証明されている」し、多くの論者が、大学において開発される知識の量と質を向上させるためには、文脈付けが鍵になる、と指摘しているからであり、マネジメント教育においてより多くの文脈付けを求める事例のひとつとして、「文化的表現としてのマネジメントは国によって異なる」というロック(Locke,R.)の言説<sup>(37)</sup>があげられている。

スターキーたちが特に注視しているのが環境科学であり、彼らに拠れば、「環境科学は、文脈付けの結果について肯定的なイメージを提供している。環境科学は、さまざまな分野の科学が合流することによって生まれた知識空間であり、

そこでは環境問題について科学的・政策的な議論が展開されている。この空間には、科学者だけでなく、政治家、企業や業界の代表者、非政府機関や圧力団体、メディアなどが参加し、この空間での交流は、研究活動や世論に影響を与える知識を生み出し、その結果、より反応しやすく、アクセスしやすい知識体系が形成されている。「文脈の変化は、経済学と生態学のような既存の学問分野間の新たな知識の提携を進展させ、学際的分野（環境科学）のより一層の発展を支えてきたのである」<sup>(38)</sup>。

スターキーたちは、「このような新しい知識空間においてこそ、私たちは“リスク社会”の課題に共同で取り組み、新しい知識と新技術の影響と折り合いをつけることができるのである」との認識に立って、そこに、ベック(Beck,U.)に倣って、知の「自己開放」あるいは「反省的近代化」を見いだしている。ベックの言葉を借りれば、「反省的近代化とは、懐疑論が科学的営為の基礎と危険にまで拡大されること」<sup>(39)</sup>であり、反省性という挑戦は「多価的で、両義性を許容し可能にする、境界を超えるシステム形成の問題が今や中心になっている」<sup>(40)</sup>ことを意味している。それは、自然と文化の両方の資源をどのように管理するかということについての不協和音の高まりとしてリスク意識が強まり、「複数の声を上げる自己批判」の成長が認識されるようになり、その中で「真実の独占からの脱却」（「自己開化」）のプロセスが進行し、その結果、「リスク社会は、傾向として、自己批判社会」となる、というシナリオである<sup>(41)</sup>。そして、「この自己開放は、もし受け入れられれば、知識創造者の側での再帰性(reflexivity)につながる。再帰性は、“自己対決”の精神で、私たちが何を知っているか、どのように知っているかについての内省を必要とする」。

そして、このような自己開放が、スターキーたちによれば、大学とビジネススクールに知識の生産と伝達における役割の変化を求めている。彼らの理解に従えば、「大学の重要な役割は変化する世界を理解すること」であり、「大学の重要な貢献はテクノロジーと文化という潜在的に対立する領域を結びつけることである」。スターキーたちは、ガリソン(Galison,P.)<sup>(42)</sup>が物理学の研究において「トレーディング・ゾーン」について語っていることに触発されて、

また、デラントリー (Delanty,G.) に倣い、「大学は、長い間、国民文化を成文化し、専門家階級の認定を行うことで、社会に貢献してきた。大学は、産業、技術、市場原理の要求と市民性の要求とを結びつけることができる、社会で最も有能な機関である」<sup>(43)</sup>と述べ、「そして、ビジネススクールはこの課題の中心になる可能性を持っている」、と強調している。

ここで問題になってくるのが、ロックが指摘しているように<sup>(44)</sup>、ビジネススクールにおける研究そしてその役割である。スターキーたちの表現に倣えば、「学術的な研究は、実務家にとって価値のある知識を創造することではなく、学術的な知識を広めることであり、学者の立場からすれば、この活動は研究機能というよりも、むしろ教育的な色彩を帯びたもの」であり、「研究へのアクセスや研究のネタについてマネジャーたちの協力を依存することが研究ひいてはマネジメント教育に対してより内省的で批判的なアプローチを確立することを困難にしている」。この点で参考になるのがアントニー (Antony,P.D.) とワトソン (Watson,S.R.) の考え方である。アントニー<sup>(45)</sup>は、大学における経営教育のあり方として、厳密さと知的卓越性に基づくコースを提唱しているが、数値分析が知的厳密さの代理とみなされるようになったことに警鐘を鳴らし、マネジメント教育とは、マネジャーの社会的役割に対する批判、パフォーマンスの向上、個人の能力開発であるべきだと提唱している。また、ワトソン<sup>(46)</sup>は、マネジメント教育には3つの異なる特徴があることを積極的に主張している。第一に、教養教育と関連した知的分析のスキル、第2に、対人関係スキル、そして第3に、組織とその分析に関する知識体系である。

このことは、スターキーたちに拠れば、ビジネススクールにおけるマネジメント教育が、ビジネス実践の社会的、権力的、倫理的な意味合いをより広く理解し、既存のマネジメントのモデルに積極的に挑戦する、批判的で内省的な実践家の育成に関心を持つべきであるということを示唆している。たとえば、アントニーに倣えば<sup>(47)</sup>、マネジメント教育において、政治的スキルの育成と政府の哲学の理解にもっと注意を払うべきなのであり、この観点から言えば、「マネジメントの権威は、それが統治するコミュニティの誠実さと善に対する懸念

という道徳的な基盤の上になければならない」のである。大学は、現状を強化するのではなく、マネジメントのあり方に挑戦することを奨励すべきであるという主張は、すでに、多くの論者によって、例えば、グレイ(Grey,C.)によっても、繰り返し述べられている<sup>(48)</sup>。

また同時に、これまでのビジネススクール教育に「文脈付け」(contextualization)と「批判性」(クリティカリティ)(criticality)が欠けていたことがすでに複数の論者によって提起されていた<sup>(49)</sup>が、これは、スターキーたちにとっても、た重要な問題である。文脈付けは、マネジメント知識の参加者と貢献者の幅を広げるなかで、ビジネスの実践と社会との橋渡し(interface)としてのビジネススクールの役割に対する信頼を再構築するために必要なのである。このことはマネジメント知識の生み出し発展させているディスコース・コミュニティであるビジネススクールに複数性(plurality)と多様性を求めるものであり、「アリーナ・テーゼ」(arena thesis)の提唱はその一例であり、ここでは、ビジネススクールがマネジメントを学ぶことによってビジネス実務には主要な利害関係者の相反する利害が交差していることが理解する場となることが強調されている。

したがって、スターキーたちによれば、ビジネススクールにおける教員の役割は、ロックが提唱してきたように<sup>(50)</sup>、「知識の普及というよりも、知識交換の促進役というべきものである」。また、スターキーたちは、ロックが、(1)単にマネジメントのレンズを通してではなく、労働者や顧客の視点を通して問題を探求するようなより包括的なシラバスを推進することに、ビジネス教育の中心的役割を見いだしていること、(2)そして、知識だけでなく、信頼もまた、労働者、管理者、顧客の相互作用のレベルを向上させる動機付けとなるための重要なファクターであることが強調されていること、(3)しかし、その対応策としては、ビジネス倫理の講座を増やすことだけでは不十分であり、むしろ、「ビジネス倫理のコースを教えるよりも、管理職だけでなく、非管理職も教育プロセスに参加させることが信頼を高める主な方法であること」が強調されていることを積極的に評価している。。

スターキーたちの立場から見ると、「ビジネススクールには、ビジネスと社会について異なる言説が対峙する場を提供し知識を生み出し再構築していく、という大きな」課題が与えられている。そして、この課題の解決は可能であるが、但し、その目標を達成するためには、彼らに拠れば、「社会とより深く関わり、より大きな文脈を作り」出し、「アカデミーの素晴らしい孤立の中で、自らの目的のために知識が生み出されてきた、“啓蒙主義モデル”に異議を唱えることから第一歩を踏み出すこと」が必要であり<sup>(51)</sup>、更には、「さまざまな知識とさまざまな社会的アクターを相互接続させるという観点から、ビジネススクールの役割を考えることが求められる」のである。そのような作業を経て、リスク社会を乗り切るために必要な新しいビジネススクール・モデルが生み出される」ことになる。

### アゴラ型ビジネススクールに向けて

「私たちは」、スターキーたちの認識では、「公共圏の変容を目の当たりにしている」が、「その将来を決める重要な要素として位置づけられる」のが「知識であり、大学であり、ビジネススクールである」。私たちは、「この文脈において、私たちが誰であるか、なぜ私たちは一緒に参加したのか、何が私たちを結び付けているのか、を再定義しなければならない」のであり、このことは、例えば、「中立性、普遍性、離隔性、客観性といった価値を前提としてきたた大学の理念が、関連性の向上を求める声に挑戦されるなかで、改めて再定義を必要としている」ことを意味している。そして、「ビジネススクールも、今日、同様の課題に直面し、その恩恵を受けることができるユニークな立場にある」。

ビジネススクールは、大学と同様に、「その特権的な知識の主張の根拠となる正当性を再定義し、マネジャーや社会に対するアピールの基礎を形成する」必要があるのであり、スターキーたちに拠れば、この点で、「プフェッファー&フォンは正しい」のだ。というのは、「ビジネススクールは、知識生産の重要な場としての役割に関する限り、物足りない存在であることが判明している」

からである。「その理由は、自己言及的な閉じた「近親相姦的」研究・出版サークルを好む知識生産プロセスへと後退していること」であり、ビジネススクールは「知識の生成における主要な役割を主張する権利を失っている」からである。そして、その結果、スターキーたちの見立てでは、ビジネススクールは「社会からはみ出された (marginalized) 存在」となり、それが生み出す「知識と自分以外の組織との関連性が希薄」となり、「自らを教育の特権的な場として主張すること」に対して「異議が唱えられる (contest) 危険性 (risk) が益々が増大してきている」。

では、どうすればよいのだろうか。スターキーたちの処方箋に従えば、「ビジネススクールは、知識生成に関する問題に正面から向き合わなければならない。なぜなら、知識がいま生産されている空間の輪郭が変容しているが、そのなかに、知識生産における、そして、より複雑で分化した知識生産プロセスにおける知識の裁定者及び仲介者としての大きな機会が横たわっているからである」。そして、ここで問題になってくるのが知識生産の新たな再構成に照らして目的を再定義することである。

スターキーたちの文章はつぎのように続いている。「今日、知識はより重要性を増し、同時にもはや特定のソースから発信されるものではなくなっている。このような知のあり方の再構築は、大学の終焉ではなく、その再構築を意味するものである。大学という組織が持つ大きな意義は、知識社会となった現在において、相互接続の最も重要な場となり得るということである。非常に多くの種類の知識が拡散し、特定のものが他のすべてを統一することはできなくなっている。しかし、知識の統一が崩れても、これらの異なる種類の知識、特に知識科学と文化としての知識の間に、コミュニケーションの道を開くことができるのである」。そして、「ビジネススクールは、理論と実践、社会科学とビジネスの接点に位置し、例えば、理系学部とビジネスの間の知識仲介の役割を果たすことができるために、この種の相互接続のための卓越した場所となる可能性があるように思われる」、と。

そして、スターキーたちは、「越えるべきハードルのひとつ」として、「ビ

ビジネススクールの研究と教育のエンドユーザーを巻き込んで、ビジネススクールの知識の役割についてより真剣に検討すること」をあげている。というのは、これまでの傾向として、「研究は、ビジネスの文脈から切り離されたもの」<sup>(52)</sup>となり、プロフェッションからの対抗圧力がほとんどないため、ビジネススクールは、「ビジネスの現実世界との関連性をほとんど考慮することなく」、教える側が「好む教育と学術を強調することによって、学問的名声の報酬を自由に追求してきた」からである。また、エンドユーザーの実践にも変化が求められる。なぜならば、企業は、ビジネススクールが生み出す知識よりも、資格認定機関としてのビジネススクールに関心を持ち、「ビジネススクールを重要な教育的使命を持つ機関としてよりも、人材を分類するための選別装置として扱ってきた」<sup>(53)</sup>からである。

そして、スターキーたちは、「ビジネススクールや大学の内部的な要因の作用」にも言及している。というのは、「ビジネススクールのさまざまなディシプリン・グループは、他の学問的部族と同様、自分たちの世界観を守る」ために、「社会的吸収に四方を脅かされる密室共同体の境界意識を表す」独特の慣習や慣行と格闘しているからである<sup>(54)</sup>。しかし、彼らが述べているように、「遠い過去に根ざした思考の枠組みを守ることによってエネルギーを注いでも、古い確証がますます争われる世界において、新しい未来を創造する最先端の事業を生み出すことはできないのである」。スターキーたちは、デランティ (Delanty, G.) の言説<sup>(55)</sup>に同意する形で、「私たちは、大学には、現在のように自己言及的な官僚的組織となる危険性よりも、むしろ社会におけるコミュニケーションの場を開くことが課題である」と述べ、「ビジネススクールは、この危険性とそれに伴う無用の長物化から免れているわけではない」、と強調している。

そして、最後に、スターキーたちは、ビジネススクールは「ビジネスリーダーを人格のあるプロフェッショナルとして育成することに成功していない」という批判を検討している。彼らに拠れば、これは、「個人主義、消費主義、そして特定のコーポラティズムが蔓延する社会におけるビジネススクールの使命について、重要な問題を提起している」。「ビジネススクールは、このような

キャラクターに一部でも責任を負っているのか、特定の時代精神の重要な原動力に化しているのか、それとも、単にその時代の精神に取り込まれているだけに過ぎないのか」と。この問いは、繰り返すことになるが、ビジネススクールの教育の役割について重要な問題提起であり、そこには、「資本主義がもたらす結果を、信頼、忠誠心、相互のコミットメントの腐食の中に描いている」という側面があるが、「真の教師は、慣習や偏見のあらゆる変形力に対して、生徒が人間性を発揮できるよう支援することを任務とする」という伝統的な教育観依拠するならば、「MBA に対する批判は、ビジネススクールがまさに慣習や偏見の道具であり、マネジメントやマネジャーという特定の歴史的見解に基づいている、というものであり、ビジネススクールのアイデンティティの破壊」を意味している。

スターキーたちは、資本主義生産様式という「短期的な社会で、長期的な目的はどのように追求されるのだろうか？ 短期的な社会で、長期的な目的を達成するためにはどうすればいいのか？ エピソードと断片で構成される社会で、人間はどのようにアイデンティティと人生史の物語を展開することができるだろうか？」という問いを立て、「短期的な資本主義は、人間同士を結びつけ、持続可能な自己の感覚を与える人格的な特質を腐食させるおそれがある」とのセネット (Sennett, R.) の問題提起<sup>(56)</sup>に立ち戻っている。「ビジネススクールはこれらの価値観の創造と反映にどのように立ち向かってきたのか、と。

このような「哲学的な問いの真髄は、スターキーたちの理解では、「良い人生とは何か」ということであり、これは、分断化への大きな圧力に直面する社会において、「社会の絆」の再構築に対する大学の貢献について再考する必要があることを示唆している。スターキーたちに抛れば、「ビジネスには、私たちが享受できる「良い生活」のパラメータを決定する上で、極めて重要な役割があり、ビジネススクールもまた、この問題に取り組み、新しいミレニアムの不確実性に直面する中で、その目的と必要な知識の種類を明確にする上で、重要な役割を担っている。問題は、デランティがいみじくも指摘するように<sup>(57)</sup>、「新しい社会的な絆の必要性に対して、そのような絆が知識とコミュニケーション

ョンへの新しいアプローチに存在するという認識に対して、どう対処するかということにある。

このことは、スターキーたちに拠れば、ビジネススクールを含む「大学が」知の「中心的な機関として生き残るためには、再帰的なコミュニケーションを中核原理とする新たな社会的絆を示し具現化することができなければならないことを示唆している」。この場合の主要「課題は」、ハーバーマスに倣えば、「知識と人間の関心との間の結びつきを再考すること」であり、このこと押し進めるには、少なくとも3種類のコミュニケーション的な相互接続が必要である。

- (1) ビジネススクールと社会との間の新たなつながり、
- (2) 研究と実践の間の新たな連携、
- (3) ビジネススクールと企業自体の間の変わりつつある関係において、大学、ビジネススクール、企業が存続していくために必要な新しい社会的結合を捉えた、管理者のための管理者に関する知識を提供し、多様な課題に直面している社会の複雑化する要求に対処することができるようにすること。

ビジネススクールと社会との新たな結びつきとは具体的にいかなるものなのか？ スターキーたちは明言を避けているが、それは「さまざまな形をとりうるだろう」と断りながら、いくつかのこと試論的に展開している。

第1に、より幅広いステイクホルダーを巻き込んで、知識の共同生産を行うことが、豊かな探求の道のりのひとつとなること。教員、学生そしてマネジャー間の相互作用に焦点を当てるよりも、顧客、労働者そして社会的・政治的グループを含むより広いコミュニティと、教育と研究の両方の場面でより積極的に関わることが有効であり、そのような相互作用がより持続可能で透明性のあるビジネス実践や企業関係のあり方についての洞察を与えてくれるかもしれない、と。

第2に、マネジャーがすでに目撃したビジネス実践の変化を描き、学者が最新のトレンドを描く書記にすぎないという、主流のマネジメント研究手法からの脱却を、研究と実践の新しい関係を模索する上でその出発点とすること。真の知識共創を可能にするためには、学者を書記としてそしてマネジャーを語り

手とするのではなく、ビジネスマンをはじめとする諸々の関係者を巻き込むことがより文脈に即した研究アプローチであり、この場合、ビジネスの実践者たちが研究プロセスにかなり関与し、あまりにも頻繁に行われるスナップショット・ベースではなく、長期的な視点が必要である、と。

第3に、関連性はビジネスとビジネススクールの関係をより密接にすることを意味するが、ビジネススクールが直面しているより根本的な哲学的課題がスクールと企業との結びつきを強めすぎることには注意を促しているように、企業が、研究、教員、不動産に資金を提供することで、学問の自律性と多様性が損なわれ、社会の主要構成員すべてのより長期的な幸福の実現に向けてビジネス実務をより包括的に理解することがなござりにされていることを十分に踏まえておくこと。「ビジネススクールが、単に過去のビジネスパフォーマンスの歴史を説明するのではなく、リスク社会の幅広い構成員間の反射的なコミュニケーションを促進するならば、持続可能なビジネス実践のビジョンを知らせる手助けをすることができるようになるだろう。ビジネススクールの未来は、学者たちが“書記”ではなく“賢者”の役割を果たし、受け入れ側の大学が、この複雑で錯綜した世界におけるマネジメントの幅広い課題と機会に立ち向かえるような革新的な研究と教育方法の探求を支援することにかかっている」、と。

そして、スターキーは、再び、単行本のなかで、大学と知識生産を巡って文脈付けという変化が進行中であることを踏まえると、今必要なのはそのことに合致するあるいはそれに触発された戦略である、との立場から、「私たちの仮説は、ビジネススクールが生き残り有意義に繁栄するためには、その（文脈付けという変化に対応した — 宮坂挿入）方向に向けて、ビジネススクールの方向性を変えなければならない」というものである、と述べ、「要するに、私たちはビジネススクールが流れに逆らう必要があること」を力説している。「大学の現在のビジネススクール利用の流れ、アカデミックモデルというスキュラ（scylla）（ギリシャ神話に出てくる、船乗りを溺れさせる、海の怪獣に変えられた海の妖精 — 宮坂挿入）やプロフェッショナルモデルというカリブディス（Charybdis）（ギリシャ神話に出てくる、船が通りかかると巨大な渦巻きを起

こして飲み込む、怪物（宮坂挿入）に向かわせる傾向や批判の流れ、戦略の重要な試金石としての市場反応性の流れに逆らう必要がある」、と。そのスターキーが提唱しているビジネススクールが「新しい知識のための空間を開く、アゴラとしてのビジネススクール」構想である<sup>(58)</sup>。

#### 註記

- (1) Starkey, K., Hatchuel, A. and Tempest, S., “Rethinking the business school” , *Journal of Management Studies*, 41, 2004, pp.1521–1531. 以下は、特に註記しない限り、この論文からの引用である。
- (2) Pfeffer, J. & Fong, C.T., “The end of business schools? Less success than meets the eye” , *Academy of Management Learning and Education*, 2002, 1, 78–95.
- (3) Shani, A. B. and Docherty, P., *Learning by Design*, Blackwell. Shani and Docherty, 2003. 宮坂未見
- (4) Bernstein, J. M., *Recovering Ethical Life: Jürgen Habermas and the Future of Critical Theory*, Routledge, 1995, p.5.
- (5) Thrift, N., “The rise of soft capitalism” . *Cultural Values*, 1. 1997, pp.29–57.
- (6) Leavitt, H. J., “Educating Our MBAs: On Teaching What We Haven’t Taught”, *California Management Review*, 31-3, 1989, p.39.,
- (7) Salbu, S., ‘Foreword’ , In Cruver, B. (Ed.), *Anatomy of Greed. The Unshredded Truth from an Enron Insider*, Hutchinson, 2002, p. xiv
- (8) Nowotny, H., Scott, P. and Gibbons, M., *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Oxford: Polity Press, 2001, p.94,
- (9) Kerr, C., *The Uses of the University*, Harvard University Press, 2001.
- (10) Delanty, G., *Challenging Knowledge. The University in the Knowledge Society*, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2001.
- (11) Habermas, J., *Legitimation Crisis*, Heinemann, 1976.
- (12) Nowotny et al., *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of*

- Uncertainty*, pp.203-209.
- (13) Graham, G., *Universities. The Recovery of an Idea*, Imprint Academic, 2002, p.20.
- (14) Maskell, D. and Robinson, I., *The New Idea of a University*, Imprint Academic, 2002, p.85.
- (15) Nowotny et al., *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, p.247.
- (16) Nowotny et al., *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, pp.247-249.
- (17) Citigroup's John Reed and Stanford's James March on Management Research and Practice  
[https://www.researchgate.net/publication/274753204\\_Citigroup's\\_John\\_Reed\\_and\\_Stanford's\\_James\\_March\\_on\\_Management\\_Research\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/274753204_Citigroup's_John_Reed_and_Stanford's_James_March_on_Management_Research_and_Practice)
- (18) Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzmann, S., Scott, P. & Trow, M., *The new production of knowledge*, Sage, 1994.
- (19) Starkey and Tempest,, “The future of the business school: knowledge challenges and opportunities” . 以下は、特に註記しない限り、この論文からの引用である。
- (20) Pfeffer & Fong, “The end of business schools? Less success than meets the eye”.
- (21) Mintzberg, H., *Developing managers not MBAs*, FT Prentice Hall, 2004.
- (22) Bailey, J. & Ford, C., “Management as science versus management as practice in postgraduate business education” , *Business Strategy Review*, 1996, 7(4), p.8..  
[https://www.researchgate.net/publication/229462660\\_Management\\_as\\_Science\\_versus\\_Management\\_as\\_Practice\\_in\\_Postgraduate\\_Business\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/229462660_Management_as_Science_versus_Management_as_Practice_in_Postgraduate_Business_Education)
- (23) Armstrong, J. S., “The devil’ s advocate responds to an MBA student's claim that research harms learning” , *Journal of Marketing*, 59, 1995, pp.101–106.  
[https://www.researchgate.net/publication/228145829\\_The\\_Devils\\_Advocate\\_Responds\\_to\\_an\\_MBA\\_Students\\_Claim\\_that\\_Research\\_Harms\\_Learning](https://www.researchgate.net/publication/228145829_The_Devils_Advocate_Responds_to_an_MBA_Students_Claim_that_Research_Harms_Learning)
- (24) Hambrick, D., “What if the Academy actually mattered? Academy of Management-

- ent Review” , 19, 1993, p.13..  
[https://cyzqkel.aom.org/uploadedFiles/Publications/AMR/HambrickWhatifAcademy\\_mattered.pdf](https://cyzqkel.aom.org/uploadedFiles/Publications/AMR/HambrickWhatifAcademy_mattered.pdf)
- (25) Salbu, “Foreword” , p.xiv
- (26) Delanty, *Challenging knowledge. The university in the knowledge society*, pp. 5-6.
- (27) Readings, B., *The university in ruins*, Harvard University Press, 1996. p.19,
- (28) Readings, *The university in ruins*, p.46.
- (29) Pfeffer & Fong, “The end of business schools? Less success than meets the eye” .
- (30) Bloom, A., *The closing of the American mind: How higher education has failed democracy and impoverished the souls of today’s students*, Simon & Schuster, 1987, pp.369-370.
- (31) Cheit, E.F. , “Business schools and their critics” , *California Management Review*, 37(3),1985, pp.43–63.
- (32) Kleinman, D.L. & Vallas, S.P., “Science, capitalism, and the rise of the ‘ knowledge worker’ : The changing structure of knowledge production in the United States” , *Theory and Society*, 30,, 2001,pp.454.  
[https://www.researchgate.net/publication/263115482\\_Science\\_capitalism\\_and\\_the\\_rise\\_of\\_the\\_knowledge\\_worker\\_The\\_changing\\_structure\\_of\\_knowledge\\_production\\_in\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/263115482_Science_capitalism_and_the_rise_of_the_knowledge_worker_The_changing_structure_of_knowledge_production_in_the_United_States)
- (33) Kerr, *The Uses of the University*,
- (34) Wittrock, B., “ The modern university: The three transformations” . In S.Rotblat & B.Wittrock (Eds), *The European and American university since 1800*. Cambridge University Press, 1993.
- (35) Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzmann, Scott & Trow, *The new production of knowledge*.
- (36) Gibbons et al., *The new production of knowledge*, p.89.

- (37) Locke, R. , *The collapse of the American management mystique*, Oxford University Press, 1996.
- (38) Starkey, K. & Crane, A., “Toward green narrative: Management and the evolutionary ethic” . *Academy of Management Review*, 28. 2003, pp.220–37.
- (39) Beck, U., *The risk society*, Sage, 1992, p.163.
- (40) Beck,U., “ The reinvention of politics: Towards a theory of reflexive modernization” . In Beck,U.,Giddens,A. & Lash,S. (Eds), *Reflexive modernization. Politics, tradition andaesthetics in the modern social order*. Polity Press, 1994, p.29.
- (41) Beck, “The reinvention of politics: Towards a theory of reflexive modernization” , pp.10-11.
- (42) Galison, P., *Image and logic*, Chicago University Press, 1997. 未見
- (43) Delanty, G., *Challenging knowledge. The university in the knowledge society*. p.158.
- (44) Locke, R., *Management and higher education since 1940: The influence of America and Japan on West Germany, Great Britain and France*. Cambridge University Press, 1989,p.223.
- (45) Antony, P.D.. *The foundation of management*, Tavistock, 1986.
- (46) Watson, S.R., “The place for universities in management education” , *Journal of General Management*,19(2) , 1993, pp.14–42.
- (47) Antony,*The foundation of management*,p.198.
- (48) Grey, C., “ Rethinking business schools: The contribution of critical management education” , *Academy of Management Learning & Education*,3,2004,pp.178-186.
- (49) Burgoyne, J. & Jackson, B. , “The arena thesis: Management development as a pluralistic meeting point” . In J. Burgoyne & M. Reynolds (Eds), *Management learning: Integrating perspectives in theory and practice*,Sage, 1997.
- Grey, C. & French, R. , “Rethinking management education” . In R. French & C.

Grey (Eds), *Rethinking management education*, Sage, 1996.

Jeffcutt, P. (Ed.), *The foundation of management knowledge*, Routledge, 2000.

(50) Lock, *The collapse of the American management mystique*.

(51) Delanty, *Challenging knowledge*, p.154.

(52) Starkey, K. & Madan, P., “Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research” , *British Journal of Management*, 12, 2001, pp.3-26..

[https://www.researchgate.net/publication/229809314\\_Bridging\\_the\\_Relevance\\_Gap\\_Aligning\\_Stakeholders\\_in\\_the\\_Future\\_of\\_Management\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/229809314_Bridging_the_Relevance_Gap_Aligning_Stakeholders_in_the_Future_of_Management_Research)

Tranfield, D. & Starkey, K., “The nature, social organization and promotion of management research: Towards policy” , *British Journal of Management*, 9,1998, pp.341–53.

[https://www.academia.edu/8049110/The\\_Nature\\_Social\\_Organization\\_and\\_Promotion\\_of\\_Management\\_Research\\_Towards\\_Policy](https://www.academia.edu/8049110/The_Nature_Social_Organization_and_Promotion_of_Management_Research_Towards_Policy)

(53) Bok, D. , *Universities and the future of America*, Duke University Press, 1990, p. 113..

(54) Geertz, C., *Local knowledge*. Fontana Press, 1993, p.151.

(55) Delanty, *Challenging knowledge*, p.7.

(56) Sennett, R. , *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. W.W. Norton, 1998, pp.26-27.

(57) Delanty, *Challenging Knowledge. The University in the Knowledge Society*,

(58) Starkey, K. and N. Tiratsoo, *The Business School and the Bottom Line*, Cambridge University Press, 2007, p.211.

## 第6章

### クリティカル型ビジネススクール

クリティカル型ビジネススクールモデルを提唱しているとされる研究者（の論文）は、

Grey, C.. “What are business schools for? On silence and voice in management education” , *Journal of Management Education*, 26, 2002, pp.496-511.

Grey, C., “Reinventing Business Schools: The Contribution of Critica” , *Academy of Management Learning and Education*, 3, 2004, pp. 178–196.

である。

グレイ（Grey,C.）はCME（Critical Management Education）を提唱し推進する立場から、クリティカル型ビジネススクールを構想している。

#### 第1節 クリティカル型ビジネススクール構想

##### マネジメント・スタディーズ

グレイの2004年の論文<sup>(1)</sup>は、「私はマネジメント教育が直面している問題に対して根本的な解決策を提案する。なぜなら、マネジメント教育が窮地に陥っているからである」、という文章から始まっている。マネジメント教育が窮

地に陥っていることは、彼に拠れば、*Academy of Management Learning and Education* の創刊号（2002）から受け取れるメッセージのひとつであった。具体的な事例を指摘するなれば、プフェッファー&フォン<sup>(2)</sup>が、これまでしばしば主張されてきたこと、すなわち、マネジメント教育（とりわけ MBA）がキャリアの成功（あるいはマネジメント・パフォーマンス）に対して目に見えるプラスの効果をほとんど持っていないことを証明するために、その証拠を徹底的に検証している。そして、彼らたちの作業によって、実務家だけでなく、ビジネススクールのコミュニティ内部からも、マネジメント教育の価値に対する懐疑の声が掘り起こされあるいは更に沸き起こり、さらに、ジオイアとコーレイ（Gioia,D.and Corley,K.）<sup>(3)</sup>の仕事によって、ビジネススクールのランキング・システムの戒律に忠実であることには真のクオリティを粗雑で効果のない尺度で計ることに置き換えてしまう恐れがあり、将来の展望は決して明るいものではないことが広く知れ渡ったのである。

この状況を打破する方法はあるのだろうか。グレイは、「おそらく事態はそうであろう」と受け止め、それに対処するための方法としてひとつの途を提示している。彼が選択したのが、「アーコフ（Ackoff,R.）が私たちに提示した課題《教育プロセスのあらゆる側面に疑問を投げかけ、体系的に否定し、その結果を探求すべきである》に立ち向かわなければならない」、という選択肢である<sup>(4)</sup>。

しかし、「この課題に取り組むことは、グレイにとっても、面倒で骨の折れる仕事」であった。なぜならば、その作業は「定義上、偶像破壊的な（iconoclastic）試み」となり、「そのため、馴染みがないことになるのは避けられず、突飛に見えるかもしれない代替案を提案することになる」からである。グレイは、新たな提案に向けて考察するに当たって思い巡らしたことを、つぎのように語っている。「私たちはどのようなリソースを活用できるのだろうか。その答えのひとつは、私が“クリティカル・マネジメント教育”（CME）と呼ぶ、まだまだ発展していない、比較的周縁的な思想体系から得られるものである。CMEは、クリティカル・マネジメント・スタディーズ（CMS）として知られる研

究の伝統から生まれた教育実践の一群である。・・私は、CME がマネジメント教育のすべての問題に対する解決策を提供するとは主張しないが、CME は一般的な考え方に対してラディカルな（文字通りの意味での「根源からの」）挑戦をおこなうものであり、それが必要なのだ、と言っているのである」、と。

グレイが「慎重な言い回しで」断っているのにはそれなりの理由がある。それは、「CME がアメリカではなく、ヨーロッパで生まれそこで最も広く議論され実践されてきたこと」が「検討の障害となっている」、と考えたからである。彼の文章を拾えば、「おそらく、ヨーロッパではここ数十年の間に多くの新しいビジネススクールが設立されたであろうが、しかし、ビジネススクールの大部分そして名門校の大部分はアメリカにあり、そのために、大西洋を越えて接続することが重要であると思われる」が、両国の知的コミュニティがやや異なっていることはよく知られている」からである」。但し、グレイの「考えるでは」、「CME に対する大陸間の関心の違いは相対的なものであり、絶対的なものではないことに留意する必要がある。アメリカでは、CME というラベルの有無にかかわらず、長年にわたって CME の優れた推進者たちが存在してきた」し、「最近、このようなアプローチに対する関心が著しく高まっており、そのことは、アメリカマネジメント学会の中に CMS グループが開発されたことに示されている。実際、ウォルシュとウェーバー (Walsh, J. and Weber, K.) の最近の論評<sup>(5)</sup>では、CMS が米国で注目を集め、マネジメント教育の実践に影響を与える見込みがあると論じられている」。

いずれにせよ、グレイは、何よりもまず「CMS を紹介し、CME をより多くの人に理解してもらうことが必要」であり、「それが私のここでの目的である」という立場から論を進めている。

### クリティカル・マネジメント・スタディーズ

CMS は、アルベッソンとウイلمット (Alvesson, M. and Willmott, R.) の編集のもとで CMS という名を冠した『クリティカル・マネジメント・スタディー

ズ』<sup>6)</sup>が 1992 年に出版され、それ以降しばしばその名が知られるようになった。「もちろん、同じようなテーマ<sup>7)</sup>がすでに存在していなかったわけではないが、しかし、CMS というラベルはいまでは批判的な方向性を示す包装箱 (container) としてポピュラーなもの」となり、その分析的な手法が注目を浴びている。

CMS は何を意味するのだろうか。CMS の名のもとで論じられていることにはかなりの幅があり、「それを定義するのは難しい」が、グレイの理解では、「要するに、マネジメント研究が政治化されていることを公然と表明しているバージョン」である。というのは、「マネジメント研究という分野はすでに救いがたいほど政治的であり、批判的立場とそれ以外の (いささか抵抗を感じるが、主流と呼ばれる) 立場の区別は、政治問題化 (politicization) するか否かではなく、政治問題化していることを認めるか否かにあるからである。「マネジメントに携わること、あるいはマネジメントを研究することは、効率性や生産性、収益性、さらには従業員の満足度や福利厚生といった政治的・道徳的価値について、何らかのスタンスをとることを約束することである。つまり、マネジメントは決してニュートラルなものではなく、せいぜい中立的であるかのように装うだけなのである。さらに、マネジメント教育では、排他的ではないにせよ、典型的には、組織やより広い社会の利害関係者の利益よりも、企業やマネジャーの利益に向けて、情報が与えられてきた」。

このような CMS の立ち位置は、グレイに拠れば、「マネジメント研究の科学的基礎を混乱させるものである」。なぜならば、「伝統的な (社会) 科学の概念は、"事実"と "価値"を多かれ少なかれ峻別している」からである。しかし、「CMS によれば、そうではなく、事実は常に価値を含み、道徳的・政治的に中立な手段 (マネジメントは伝統的にそう考えられてきた) と価値を含んだ目的 (収益性や人間化など) の間には真の区別は存在しないのだ。何を研究するかという選択そのものが、何が研究するに値するかという判断と結びついているのである」。したがって、「マネジメントの科学的アプローチとされるものは、実際には、競争市場経済や私企業といった、通常は明言されない一連

の価値観へのコミットメントを隠している」、と考えられている。

この議論では、それぞれの「価値観を否定する必要はない、とグレイは繰り返し指摘している。管理された世界が管理されていない世界よりも好ましいと考えることは、価値判断をすることであり、この判断が悪いとか弁解の余地がないとかいうことではなく、それが判断であることを認識する必要がある、というだけなのだ、と。

マネジメントが中立的な技術ではなく、価値観の問題であることを認めると、グレイの認識に沿って続けると、私たちは、「その価値観がどうあるべきかを議論することができるようになり、それは必然的にオープンな会話」となり、「一般的な言い方をすれば」、例えば、「“良い社会” に関して激しく論争し、最終的には解決不可能な議論に関与」せざるを得ない事態が生まれてくる。ここで重要になってくるのが「マネジャーが持つ哲学的な前提であり、それがどのように確立され、伝達され、行動に影響を与えるかということ」<sup>8)</sup>が問題となる。「これらの前提は、倫理を超え、例えば、人間関係をマネジメントする可能性、さらには、人間とは何かという概念に関連する存在論的、認識論的な前提を包含している」ものである。

このようなことは、グレイの表現に倣えば、「ビジネススクールの能力や責任範囲をはるかに超え、哲学や政治学の学科に限定されるものと見なされるものであり、伝統的にもそうされてきた」。しかし、グレイの立場から言えば、「マネジメントとビジネスがこれまで以上に現代社会に不可欠なものとなっている今日」、そのような議論が必要なのであり、「それどころか、マネジメント研究はマネジメント実践そのものと同様に、広範な問題に取り組むべき」なのである。

何故なのか？ その理由をグレイはつぎのように文章化している。「世界は、大学の学部や学科という固定的な区分とは一致しない。さらに、ビジネススクールの卒業生は、狭い企業機能を選択するだけでなく（そして、その選択はますます少なくなっている）、起業家、公務員、政策立案者等にもなっている。

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

しかし、それだけではなく、マネジメントを教えるものは、常に、不可避免的に、自分たちが、いかなる「哲学的な（つまり、存在論的、認識論的、倫理的、哲学的、そしておそらく美学的でもあろう）仮定を基礎にしているのか」を再確認しなければならないのだ。これは彼らが哲学の専門家である必要があるということ」を意味するのではなく、「こうした絶対的な基本問題を学生たちに率直に伝えて、議論や考察をさせることが」今まで「あまりにも少なかった」のであり、このことが問題なのである、と。

哲学や価値観について語り合うとき、グレイの文章をそのまま借りれば、「CMSはある特定のスタンスをとる。そのスタンスは、たとえば、2001年のCMSワークショップのウェブサイト (<http://aom.pace.edu/cms/>)（現在閉鎖 宮坂）のミッション・ステートメントを参照することで推測することができる」。

CMSの公式HPを覗くと、近年では、より踏み込んで、つぎのような声明(statement)が掲載されている、「CMSは、権力、コントロール、支配、イデオロギーの確立された関係、及び組織と社会そして人々間の関係を根ほり葉ほり調べ(interrogate)ながら、ラジカルな代替案を議論するためのプラットフォームを提供する」<sup>(9)</sup>、と。あるいは、「法則としての利潤追求原則(imperative)、家父長制、人種的不平等、生態学的無責任などの現代社会の構造的特徴によって、マネジャーは、しばしば、組織を支配と搾取の道具と見なすように仕向けられ促されている。この状況を変えたいという共通の願いに突き動かされて、私たち(critique)は、研究、教育、実践において、マネジメントと社会の批判的解釈を発展させ、ラジカルな代替案を生み出すことを目指している」<sup>(10)</sup>のだ、と。

グレイが、ステートメントの中で注目し言及しているのは、「収益性は、正義や生態系の健全性といった他の価値観と並行して、設定されるべきである、ということが示唆されている」ことである。そして、これに関連して、つぎのような文章が続いている。「これらは、それ自体、特別に急進的な目標ではな

い。多くの大企業の CEO は、この言葉に親しみを覚えるだろう」。但し、「この言葉が意味するところについては大きな論争が巻き起こるかもしれない。しかし、ここが重要なのだが、CME は、CMS の価値観を受け入れるても良いし攻撃 (fall on) しても良いのだ。私が論じたように、この2つは別物である。CME には、確かに、価値観が不可避免的に存在しているという CMS の中核的な主張を受け入れることが求められるが、しかし、その価値観が何であるかについて、私たち全員が CMS に同意する必要はないのである」、と。

### マネジメント教育への影響

マネジメント教育は CMS や CME から何を学ぶべきなのであろうか？ グレイの理解では、「少なくとも、マネジメントは、その実践の政治的、倫理的、哲学的な性質を明示的に知らせるような方法で、常に教えられる必要があること」が示唆されていることは重要である。「マネジメント教育がマネジメントの実践に対して不適切に語っているという批判は」傾聴に値する指摘であるが、しかし、彼に抛れば、そのような批判に止まることなく、私たちの対応は、「ただ単純に、より効果的な（と思われる）（批判という形の）技法をこれまで以上に考案しようとするのであってはならない」。なぜならば、「それは、マネジメントを価値観から切り離すことに他ならない」からであり、「むしろ、例えば、ビジネス倫理を、単に独立したモジュールとしてではなく、すべてのマネジメントに不可欠な部分であることを念頭において、プログラム全体に不可欠な部分として取り入れ、価値観を教室に持ち込んで分析し、議論することが必要」であり、それが「私たちの対応策であるべきなのである」。

グレイは、「私たちの学問分野の既存概念に一石を投じるもの」として医学や工学に眼を向けている。長くなるが、引用する。「医学という学問の目的は、ここでは、病気を治す方法を見つけること、あるいは、治すことが不可能な場合に、苦しみを和らげる方法を見つけることであると言うことにする。医学の研究者は、この治療や緩和のための良い証拠を見つけ、医学生にこれらの発見

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

を認識させ、彼らの能力を最大限に活用できるようにすることを目指す。これも価値判断に基づくものだが、この価値判断は普遍的なものに近いもの（治療や緩和は苦しみや死よりも良い）であり、また、患者が治療や援助を望まない場合、その人が成人で精神的な能力があることを前提に、その意思を尊重することが医療倫理上決められている。そうすると、医学は、ある実用的な目的のためには、（価値ではなく事実としての）純粋な技術であるとみなすことができるようになる」。しかし、「マネジメントでは、その技術の目的が常に論争にさらされ、マネジメントはその目的から決して自由ではないため」、本来は、「常に、論争に晒されるものである」。しかるに、「マネジメント研究では、特に、教科書レヴェルにおいて、そうした論争が消され、コンセンサスや間違いないこと（certainty）という退屈な（bland）モデルが登場し、それらが書き殴られている」。これは、極めて、「憂慮すべきこと」である。

もうひとつ「医学のモデルとの重要な違いがある」。それは、「医学では、知識の境界で論争があっても、その効果について確実ではないにしても、高い確率を約束する確立された技術が非常に多く存在する」が、「実際のマネジメントの場面では、文脈の特異性と関連してほぼ無限の変数が存在」し、「もしかすると、そのような技術はまったく存在しないのかもしれない」ということである。

この議論には、グレイに倣えば、「いずれ信頼できるマネジメント手法が開発されるだろうという反論があるだろう」。確かに、「科学的なマネジメント手法では信頼できる知識が開発され、それが開発されない場合は、その発見が "すぐそこにある" と示唆するのが長年の慣行であり夢として追求されてきた。しかし、現在では、それは現実的な希望というよりも、むしろ信仰を表明しているにすぎないのではないだろうか。100年以上の努力の末に、一般に適用できる公式がほとんどないという事実は、私たちに考える機会を与えてくれる」ように思われる。

これは、特に、マネジメント教育に関わることであり、グレイは、「もし、価値観と切り離された技術がなく、価値観が求める結果を確実にもたらす技術

がほとんどないとすれば、私たちはマネジメント教育でいったい何を教えているのだろうか」と問いかけ、「その問いを否定的に解釈している」。「私たちが教えていないのは、信頼できるテクニック、つまり、マネジャーが実行したときに（合理的にも）予測可能な効果をもたらすものである」と。そして続いて、彼は、「ビジネススクールが専門的に教えるとしているもの、すなわち、信頼できる技術」に言及し、「これこそが、CME の立場から見れば、マネジメント教育が実際にはマネジャーにとってあまり役に立たないと非難されている理由の核心に触れるもの」である、と結論づけている。このように考えてくると、「マネジメント教育がマネジャーとの関連性テストに不合格なものも不思議ではない」のだ。「効果的な行動のための価値中立的なレシピが存在すると教え、それを、価値観が混在し、計算できない、教えられない変数（代理人が他人であり、すべてのことが予測不可能性になっていること）が散在する世界で適用しようとする」のだから、それは当然の結果なのである。

このことが、グレイの見立てでは、「マネジメント教育問題の根本的な原因であり、この問題を真剣に考えない限り、解決策は見つからない」のであり、彼は、「特に、プフェッファ&フォン<sup>(1)</sup>が提案した解決策は、CME の観点からは不適切であるように思われる」、と断じている。プフェッファ&フォンは、「ビジネススクールを、法律、ソーシャルワーク、医学、教育、建築、工学などの専門職大学院に近い形でモデル化する必要性を示唆しているが、しかし、医学や工学を模倣する試みは」、私が述べてきた「理由により失敗しており、今後も失敗し続けるだろう」、と。グレイの立場に立つならば、「教育やソーシャルワークのスクールも、ビジネススクールが直面している（教育訓練の価値が証明されていないという）問題と全く同じ問題に直面している」のであり、「ある意味で、プフェッファ&フォンの解決策は、まさに彼らが巧みに定式化した本来の問題（マネジメント教育では、より優れたマネジャーを育てることはできない、という指摘）に突き当たっている」。グレイによれば、しかし、「これはマネジメント教育の欠陥のせいではなく、マネジメントという活動の本質のせいなのである」。

## CMEの可能性

とすれば、CMEはいかなる答えを提示できるのか？ その答えは、グレイに拠れば、「価値観と文脈への配慮という観点から、マネジメント教育を再構築することである」。価値観について言えば、「それは企業倫理の問題であり、より広く、あらゆる形態のマネジメント行動の理由とその結果について考えることである」。「具体的には、マネジメントの多くは（対人関係であれ、組織的であれ）コントロールを求めることを前提にしている」が、「この問題を、コントロールの望ましさと可能性の両面から、コントロールの探求を問題化することによって捉え直す」のがCMEのアプローチである。グレイの言葉を借りれば、「大雑把に言えば、経済の最先端に行く企業にとって大きな問題は、コントロールすることではなく、人々が、陳腐な言葉だが、"既存の枠組みにとらわれずに物事を考え、これまでとは全く違った観点で考える" (think outside the box) ようにすることである」が、この課題に対して、CMEが提示する答えは、「コントロールの追求をあきらめること」である。「これは従来のマネジメント教育とは根本的に対立するメッセージである」が、グレイの拠れば、それが、「組織関係における指示論理を拒否するCMEの核心部分なのである」。

このような答えに対して、「マネジメントを放棄することが適切なマネジメント方法であるような組織的状况は、比較的少ない」だろう、という反応が予想されるが、グレイはつぎのように述べている。「しかし、より伝統的な組織では、マネジャーが支配力を発揮できるという考え方には常に欠陥があることが分かっている」、と。そして、つぎのような文章が続いている。「そこで見られるのは、コントロールと抵抗のサイクルであり、新しいコントロール方法が生まれるたびに問題が生じ、それがさらなるコントロールの対象となってくる。マクロレベルでは、バーレイとクンダ (Barley, S. and Kunda, G.)<sup>(12)</sup> が述べたように、「合理的」コントロールと「規範的」コントロール、あるいは強制と同意の間の周期的な揺れが明らかにされている」。

かくして、CMEの立場から言えば、「ビジネススクールは、少なくとも、例えば、動機づけのモデルや職務設計のテクニックがある」とか、「それが適切に実行されれば、従業員に対するマネジメントコントロールが可能になる、とか、意図的に教えるべきではない」のである。なぜならば、「そうすることは、軽率なまでに、単純化することであり、現実はずっと複雑であることをマネジャーが知ったときに、避けがたい幻滅がマネジャーを襲うことになる」からである。

グレイは、文脈の特殊性にも触れ、根本的な問題を指摘している。「多くのマネジメント教育、特に、ケースメソッドの中心には、状況Aでうまくいったことは状況Bにも適用できるという考え方がある。その核心は（科学的とされるマネジメント研究のアプローチに通底する）一般化できる知識を生み出すことが可能かどうかという問題と、変形した形ではあるが、同じもの」であり、「CMEは、そのような知識の欠如を嘆いたり否定したりするのではなく、その不可能性を認め、その代わりに、翻訳可能性や一般化可能性というインテリジェントな主張に頼らずにマネジメント教育を再構築する方法を模索しているのである」、と。

このような再構成は、グレイの解釈では、「マネジャーが、対人関係、コミュニケーション、葛藤、感情、政治などに注意を払う必要があることを認識すること」であり、そこには「公式は存在しないが、周囲に与える影響や、実際にマネジャーの日常生活を構成している人間関係のあり方に関与しようとする意欲が求められる」、と力説している。このような方向性は、「壮大な戦略とは程遠い」アプローチであり、「学生や指導者にとっても非常に困難なものである」。しかしながら、グレイの立場から言えば、「これは実際のマネジメントの経験とより密接に合致したものであり、その点だけでも考慮に値する」アプローチである。そして、これは、すでに、「大西洋の両岸においていくつかの事例ですでに説明されている<sup>(13)</sup>し、この種の教育を展開する試みを紹介しているロバーツ（Roberts.J.）の報告書<sup>(14)</sup>は、*Administrative Science Quarterly* 誌のなかで、「マネジメント教育者の必読書」<sup>(15)</sup>として評価されている。この事実

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

を踏まえて、グレイは、「生きた経験は厄介で非合理的な複雑さを知り、マネジメントの現実にはほぼ間違いなく近づくためのより有望な手段である」、と締めくくっている。

### ビジネススクールの再編成に向けて

グレイは、彼の言説が読者に刺激を与え、一方で、読者が、CMEが提案するものは見当違いであるとか、望ましくない、と感じている姿を想像し、あるいは、他方で、そのような反応を願っている自分が存在していることも発見し、「もちろん、否定的な反応というものを歓迎するわけではない」が、しかし、多くの人々が主張するように現在のマネジメント教育が何かしらの深刻な問題を抱えているとすれば、その解決策は間違いなく根本的なものでなければならぬために、既存のマネジメント教育者の多くが、少なくともはじめは、CMEの問題提起を敵視することは、ある意味で、当然の反応だろう、と分析している。つまり、それは「既存の偏見に訴えるような改革を打ちした」ために生まれる反応であり、「私たちが間違った方向に進んでいることを示す良いサインになっている」という理解である。

しかし、グレイの本音は、「そのような最初の反応を超えて、読者は、ビジネススクールは、将来があるとすれば、将来について非常に厳しい考えを持つ必要があることを認識してほしい」というものである。グレイはつぎのように明確に述べている。「科学的知見に基づき、道徳的・政治的に中立なマネジメント手法を確立し、マネジャーに信頼性の高い効果的な手法を提供するという旧来のモデルは、長い年月を経て」生み出されたものであり、その時間は「自分自身を証明するのに十分な期間であった、と人々は考えてきたかもしれない」が、「しかし、実際には、その逆である」。「マネジメント教育に対する批判は根強く、おそらく激化している。ビジネススクールを存続させるために学費を払っている学生たちがこれらの批判を永遠に無視し続ける、とは思えないのだ」。

そしてグレイは続けて自己の思いを力説している。「CMEは、伝統的なビジネススクールのリアリズムと比較して、過度に理論的であると批判されることがある。私は、その逆だと主張したい。伝統的なアプローチは、現実の世界との関連性がないとして、内部からも外部からも永遠に攻撃され続けるだろう。なぜならば、現実の世界では、マネジャーは（マネジメント科学の抽象論や懐疑論そしてマネジメント事象は支配できるという詐欺的な空手形が完全に無視された）複雑な問題を扱っているにもかかわらず、企業はこれまで以上に道德的及び政治的な観点から判断されるからである。この意味で、CMEは、そうすべきだという声を見つけることができれば、はるかに効果的に実務に語りかけることができるだろう。そして、このようにして、ビジネススクールは自己改革をすることができるのだ」と。

そして、CMSの構想が現実化された後を夢想するパーカーの主張に触れてつぎのようにコメントしている。「私は再編成を強調しているが、CMSに影響力のあるコメンテーター（パーカーのこと - 宮坂）は、ビジネススクールが人気のない場所になり、廊下が枯葉を含み、屋根が漏れ、その後、社会学部や高齢者のための住宅に変換されたとき、CMSはその仕事をなしたげたことになるが、このような状況では、あなたの野心が最大限に達成された結果が仕事から身を引くことになるのであれば、見通しは明るいとは思えない、と述べている」。しかし、「それは、私自身にとっても、ビジネススクールにとっても、私の野心ではない。マネジメントは、何らかの形で社会的・経済的な福利の中心であり、今後もそうであり続けるだろう。ビジネススクールは、複雑なアイデアと複雑な実践が一般的な利益のために出会うことができる場である、と私には思える。既存のマネジメント教育に対してCMEが危惧していることは、その考え方が十分に複雑とは言えず、知識、知識の応用、教育について非常に議論の多いモデルに依存していること、その結果、実践の複雑さとかげ離れ、一般的な利益に対する関心があまりにも低くなっていることである。CMEが既存のマネジメント教育に対して抱いている懸念は、その考え方が十分に複雑でないこと」であり、その変革を求めているのだ、と。

そして、更に、続けている。「先に、私は、ビジネススクールを他のさまざまな種類の専門職大学院にモデル化しようというプフェッファー&フォン<sup>(16)</sup>の呼びかけを批判した。しかし、別の見方をすれば、この提案にも意味がある。すでに論じたように、CMSの核心は、マネジメント教育で通常認識されていないポリティクスを認識することである」。マネジメント教育のあり方は「企業の利益や自由市場の価値観と密接に関係することから、ある論者によって、“知的権威の偽造のための処理場”<sup>(17)</sup>として形容されている。つまり、彼らは“事実”を教えているように見せかけて、実際には“価値”を教えているのである。プロフェッションは、伝統的に、公共サービスの理念へのコミットメントによって生命を吹き込まれ元気づけられてきた(animate)ために、他の種類の専門職大学院に対する批判とビジネススクールに対する批判を同列化することは困難であろう<sup>(18)</sup>。ビジネススクールがマネジメントという“プロフェッション”に対してできることのひとつは、マネジメント教育をその伝統的な関心や価値観から切り離すことである。それは捉えどころのない価値の自由というものを装うのではなく、より限定されない一連の価値や関心への関心を通じて、マネジメント教育はおこなわれなければならないのである。「このような、より広い公益への関与が、マネジメントを既存の職業に近づけることになる。CMEは、ビジネススクールが独自の条件下でこのような関与を実現するための有望なルートのひとつを提供するものである」。

最後に、グレイは、「このような提案・構想が、ビジネススクールの発展という視点から見れば、不思議な“議論の堂々めぐり”(circularity)を示している、と映るかもしれない」、と想定し、幾ばくかのコメントを記している。そのような印象がうまれるとすれば、それは、「CMEで議論されていること(agenda)が、その最新の見せかけとは裏腹に、マネジメント教育を哲学、倫理、政治、社会科学の領域にまで拡大し押し広げていくことを求める点で、従来の教養教育との共通点が多いからである」。確かに、「文学の研究がマネジメントの発展に役立つとさえ言う人<sup>(19)</sup>もいる」が、「CMEは、このようなりべらるな教育を通じて、マネジャーが企業業績よりも広い範囲の公共的な義務

につながる必要性を指摘している」だけなのである。マネジメントは決して伝統的な教養教育に立ち戻ることを主張するものではないが、「このこと（公共的なことに配慮したビジネス教育 — 宮坂）が、ジョセフ・ウォートンが世界初のビジネススクールを設立した際に、まさに当初のビジョンであったこと」を思い起こすと、「興味をそそられる」、と。

## 第2節 社会実験としてのクリティカル・マネジメントスクール — プロヴィンシャル・マネジメントスクールの軌跡 —

グレイがクリティカル・マネジメントスクール構想を公にしたのは 2004 年であったが、すでに第2章で触れたように、その後、それは、一度、レスター・ビジネススクールにおいて具体化されたことがある。

簡単に経緯を繰り返すと、2007 年に、レスター大学においてギブソン・バレル (Burrell,G.) を中心に設立された「マネジメントスクール」が「クリティカル・ビジネススクール」である。しかし、レスター・マネジメントスクールが「存在」したのは 10 数年間であり、2016 年に、大学の経済学部とマネジメントスクールが統合され、新しいビジネススクールの設立が決まり公表され、2019 年に、ビジネススクールが新しい専用キャンパスに移転し、今日に至っている。ちなみに、本書の文脈で言えば、「マネジメント」スクールが「ビジネス」スクールへと名称変更されたということは、レスター・ビジネススクールがクリティカル・マネジメント・スタディーズの拠点ではなくなったことを内外に公式に表明したことを意味している。

何故に、クリティカル・ビジネススクールは「挫折」してしまったのか？ 外部の人間には分かりづらい問題があったであろうことは容易に想像されるが、その解明の一助となるのがパーカーが作成し公表しているケーススタディ（レスターという名前を伏せて、プロヴィンシャルという仮名が使われている、

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

マネジメントスクールの「栄光と挫折」のストーリー) である。これは、レスター・マネジメントスクールの軌跡が、(2003年から2010年までレスター・マネジメントスクールに所属しスクールの運営にも関与した) 当事者のひとりでもあるパーカーの手によって、文章化されたものであり、興味深い内容になっている。

以下は、2020年に活字化された「クリティカル・ビジネススクールと大学：抵抗、歩み寄りそして協働関係破綻のケーススタディ」<sup>(20)</sup>の一部を、筆者(宮坂)の言葉で、書き直したものである。

### 何故に、プロヴィンシャル・マネジメントスクールは挫折したのか?

何故に、プロヴィンシャル・マネジメントスクール(PUSM)というクリティカル・マネジメントスクールは制度化に失敗したのか? PUSMは、なぜに、世界中にある他のビジネススクールと同じようなものに、いとも簡単に、置き換えられてしまったのか? パーカーはこのような問いを立てつぎのように分析している。

振り返ってみると、「この物語の中心にCMSがあり、CMSが組織研究センターに置かれていることを考えると、これらの学者たちがより広い組織の状況と環境について実践的な考察をほとんど行っていなかったことは驚くべきことである。スクールがどのような方向に導かれているのかに関して、そして研究管理やコース開発について、非常に多くの熱い議論が交わされていたが、これらの議論のほとんどは《内部マター》(internalmatter)に関するものであった。あたかも、批判的な研究と教育の島を作ることを目的としているかのよう・・・。それゆえに、他の学部や大学の望ましくない介入からこの領域を守るという姿勢が強く行き渡っていた。これは一部の強力な庇護者(大学の副学長—宮坂)の保護に依存しているという常に弱い立場であったためであるが、それだけではなく、《通常の》社会科学に疑問を投げかけることもできず、学内外の同盟関係を築くこともできず、また大学は知識を持たないヒトのために知

識を生み出す専門家の《入れ物》であるという大学の役割に対しても疑問を投げかけることもできなかったためである」と。

パーカーの分析は以下のように続いている。

ラディカルであるという主張にもかかわらず、ほとんどの点で CMS は通常の社会科学をモデルにしている。なによりも、その内容はそれほど斬新ではない。マルクス主義、フェミニズム、ポスト構造主義やそれに類する考え方は、過去半世紀にわたって英語圏の人文科学や社会科学の他の部分を形成してきたが、それらが一部となって既存の学問を破壊することはなかった。また、知識生産とその制度化に対して多くの痛烈な批判がおこなわれてきたが、そのことによって、批判する専門家として大学から報酬を得てキャリアを楽しむことが妨げられることはなかった。CMS の学者たちは、他の学者と同様に、講義室で教え、論文を採点し、高いランクの雑誌に掲載されることを望み、会議に参加し、大学が自分を宣伝してくれないと文句を言っていた。彼らの活動にはとりたてて目新しいものは見られなかった。

このようにアカデミックな仕事に実質的な革新がないということは、パーカーに拠れば、特定のスタンスやポリシーを正当化するために「クリティカル」というコトバが使われていたとしても、またそれがスクール内の人間にとっては意味のあり自分たちを正当化するものであっても、他の場所ではほとんど支持されないということでもあった。スクールは大学全体のプロジェクトや関心事に結びつくこともほとんどなく、他の社会科学や人文科学の学者たちは、まるで自分たちが批判的でないかのように聞こえる暗黙の自己満足の言葉に戸惑ったり、苛立ったりしていた。もちろん、特定の研究環境を求める求職者を惹きつけるのには役立ったし、スクールの研究戦略を語るのにも適していたが、それ以外の点では、ほとんど気晴らしにしかならなかった。

ほとんどの上級管理職は、パーカーの回想に基づくならば、おそらく副学長等の一部を除いて、スクールが大学のためにお金とステータスを稼ぐことだけを望んでおり、資本主義の批判的な説明には関心がなかった。学部生や大学院生が CMS を理由にプロヴィンシヤルを選んだという証拠はほとんどなく、ま

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

た、社会的に認められていないグループへのアクセスに関する政策を立案し実行しようとする試みも特になく、学部レベルでは非常に革新的なモジュール開発が行われていたものの、学生と教員の関係にはほとんど変化が見られなかった。スクールのマーケティングや入学試験では、研究ミッションの独自性が一般的なメッセージを用いて効果的に隠蔽され、コース開発では、「売り」の修士課程を構築し、(主に) アフリカや中国の学生に高額な料金で売り込むという、ありきたりな経路をたどった。また、多くが一時的な契約を結んでいる事務スタッフの給与や地位にも変化はなかった。外部からは、この学校はイギリスの中堅ビジネススクールと変わらないように見えただろう。

PUSM には主張された大志と実践の間に一貫性がなかったのであり、このことは PUSM にとって良いことではなかったし、そのために、パーカーによれば、PUSM はその考えをより広く制度化することにも失敗したのである。非常に少数の共同学部プログラムがあったものの、この学校は大学内の他の学部と財政的にも戦略的にもつながっていなかった。ほとんどのプログラムが独立していたため、人員削減や人材確保などの議論になっても、政治的な共感からか、リソースや余剰が絡み合っているためか、支持する声はほとんど見られなかった。また、入学試験やキャリア、図書館、上級管理職にも特別な味方はいなかった。

PUSM は「防衛的な (defensive) 立場」に固執したのだ。これは上級管理職が打ち出した知的方向性の変革方針に対抗するネットワーク構築からの孤立を意味し、実際に孤立したのである。

PUSM が支援を求めるべきであった分野は、パーカーの回顧的分析に拠れば、学校が立地している都市と地域だったのであり、学校のコミットメント環境を考えれば、協同組合、目的を持ったビジネス、社会的企業、市議会や郡議会、地元の商工会議所、労働党、緑の党などのネットワークに接続することが可能だったはずなのだ。「オルタナティブ組織は学校が全体的な政治的プロジェクトの味方として役立つようにすることを目的としたカリキュラムのトピックやリソースになっていたかもしれないし、また、学校と生

涯教育カレッジと協力して、高等教育の時間と空間を再考し、都市圏の恵まれない潜在的な学生のためのアクセス戦略を体系的に開発できたかもしれない。いくつかのつながりはあったものの、それらは組織的なものではなく、オルタナティブビジネスの実践と教育の構成員を構築するための戦略の一部にはなっていない。それは、アイデアを広め、研究を発展させ、大学の外からスクールの活動を称賛する声を届けるプラットフォームを提供できたかもしれないし、地元の人々から構成されるスクール「諮問委員会」も一般的には MBA 認定の条件として課せられたものだったはずであるが……。教職員の多くにとっては、自分たちの仕事は授業をしたり論文を書いたりすることであり、民主主義や二酸化炭素排出量、ダイバーシティに真剣に取り組む企業や金融エコシステムを支援するような研究を共同で行うことではない、という態度があったのである」。

パーカーは、「結局は」と断り、つぎのように総括している。「これらの問題をまとめると、アカデミックな考えは特定の専門知識を持った人間が持つものであるという考え方を排除しようとする実践的な試みはほとんどなかったと言えるだろう。プロヴィンシャルの CMS プロジェクトは、学者は他の人にインスピレーションを与える源であるという学者像を、暗黙のうちに、また明示的に強化するものであった。学術書や論文という形の知識はステータスを実現する方法であり、知的熟練度の最も優れた場である、という大学の主張は、ほとんど疑問視されなかった。学者の多くはブルデューやランシエール、フーコーなどを引用していたが、彼らの知的実践は主に大学内部で行われており、彼らが仕事の中でしばしば疑問視していた正統性、階層性、専門性の形をとっていた。学生は教室で彼らに触れることになるが、彼らが他の構成員と話をしたり、学生を知識の生産者として想像したり、他の構成員と研究を共同で作成したりする試みはほとんどなかった。専門家を退け、ラディカルな教育を実践し、壁のない大学を目指すという考えは、認められることはあっても、実践されることはほとんどなかったのである」。

このことは、このスクールが、多くの人が主張したがったほど、実際には「違

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

う」ものではなかったということの意味している。かなりの数の学者がさまざまな政治的プロジェクトに従事していたが、労働組合の組織化は別として、それらがスクールでの仕事と一体化していることはほとんどなかった。異なるタイプのスクールを作りたいという願望は非常に純粹であり、集まった学者たちはその創造性において並外れていたが、彼らの活動は事実上大学の枠内に収められ、「毎年の審査や昇進の書類に記録できる活動をすることでステータスを得て保証されていた」。これらはすべてそれ自体は称賛に値するものであったが、意味のある長期的な方法で、学部を超えて、大学そして都市と結びつくことはほとんどなかったのである。

ユートピアは、パーカーの解釈に従えば、新しい社会秩序が生み出される特定の時間と空間を意味しているが、そのユートピアは護らなければならない孤立した場所であり、しかもそれは持続しないものであるかもしれないという代物である。とすれば、1998年に出現した PUSM はまさにそれだったのである。

## 教訓

時は流れ、ヘッド・オブ・スクールが別の大学の管理職に就くために、「私たちが行ってきた仕事、私たちが一緒に作り上げたアイデンティティとビジョンを誇りに思っている」という辞任メールを全スタッフに残して、退任し、スクールには2人目の新しいディーンが就任した。その新しいヘッド・オブ・スクールは10年半にわたってビジネススクールを形作ってきた批判的な伝統に特に共感していない人物であり、さらに新しい副学長も任命された。

「私たちのブランドプラットフォームは、ビジネス環境の変化や大学の戦略的方向性の変更によって影響を受けてきました。そのため、私たちはブランド Provincial を刷新し、進化させることで、私たちの提供するサービスを再評価し、より特徴的で記憶に残るブランドを構築します」。この文言は2012年にプロヴィンシャル大学のマーケティング責任者が発信したメッセージの一部である。

PUSM の 13 カ年に及ぶ（あるいは 13 カ年しか続かなかった）活動は CMS にとっていかなる意味を持っていたのか。これは CMS の存在意義を問ひかける問題でもあり、パーカーは自己批判を含めてつぎのように総括している。

新しいビジネススクールはこれまでの変遷を消し去り、ある種の市場管理的な言語と論理が大学を支配するようになってきている。最も単純な結論は、プロヴィンシャルの CMS の時代は終わったということだ。しかし、時間が経過し、スクールの歴史からこの時期を意図的に消し去ろうとしているにもかかわらず、また「文化的変革」の試みによって多くの上級スタッフが退職し、正統的な人事に傾いた採用がおこなわれるようになってきているが、PUSB にはまだ多くのスタッフがいて、業績を発表したり、イベントを企画したり、異端の伝統を維持したいと願う求職者を励ましたりしている。

さらに、このプロジェクトを失敗だったとすることは、このスクールが多くの博士課程の学生やスタッフ育てる「インキュベーター」であったという意味を無視している。多くの活発な学生が博士課程で学び、その多くは現在、北西ヨーロッパやその他の地域のさまざまなビジネススクールやマネジメントスクールで活躍している。また、このスクールを通過したスタッフや去っていったスタッフも何らかの形でこのスクールの影響を受けていると思われ、失敗であれ成功であれ、クリティカルなものの制度化がどのようなものであるかの事例として、今でもよく言及されている。

しかし、振り返ってみると、例えば、ビジネス戦略やマーケティングの手法がもっと積極的に追求されなかったのは不思議なことであった。通常、「ユニーク・セリング・プロポジション」、「ファースト・ムーバー・アドバンテージ」、「いままでサービスを提供していないニッチを創造する」という言葉はよく使われ、実際、ビジネススクールのブランディングは、独自性の言説的構築、つまり特定のスクールが他のスクールがやらないことをやっているという考えに基づいて展開されることになっている。しかし、実際には、ほとんどの教育機関は反対の戦略を採用している。つまり、支配的なプロバイダーが行っていることを模倣している。

このことは、雑誌に掲載されるランキングや外部の認定機関がおこなう格付けが重要視されていることから明白であり、このような手段に反発することが明らかに重要になってくるが、しかし、本当に今までとは違うスクールを作る戦略を追求するならば、その方策は、プロヴィンシャルでのように、斬新な基準に基づく採用、博士号、研究に限定されるべきではないのであろう。例えば、都市部のスクールやカレッジ、社会運動、オルタナティブ・ビジネスとの連携、多様な学生を惹きつけるためにさまざまな時間や空間で提供できるラディカルな教育法の開発、資金提供を受けた研究とその成果を還元する戦略、プロジェクトへの支援を確実にするための機関内の政治的・資源的な連携の構築など、があっても良かったのではないだろうか。

この経験が私にもたらした最も厄介な疑問は、会計、戦略、マーケティング、組織論、労使関係、財務、リーダーシップなどの重要な領域の専門知識を持つ学者たちが、どうして自分たちの状況にこれらの知識を適用することができなかったのか、ということであった。これは、クリティカル・マネジメントに携わる人々は、市場のマネジメント手法が自分たちの仕事に適用される方法について何らかの洞察を持ち、それに抵抗できるようにしておくべきだったのではないのか、という疑問である。実際、CMS の論者の中には、学識経験者として、自分の考えを大学内外で実践に生かそうとする「エンゲージド・スカラシップ」の重要性について、説得力のある文章を書いている人もいる。この時期、イギリスの高等教育界では「エンゲージメント」や「インパクト」に関する考え方の重要性が高まっていたにもかかわらず、PUSM ではそのような関心を示すような証拠はほとんど見られなかった。戦術は主に教育機関に抵抗することとして理解されており、教育機関の他の部分や都市地域の他の組織との共同的な戦略の感覚は見当たらなかった。確かに、しばらくの間、CMS がアカデミーの特定の部分で自らを制度化するのに有効であったかもしれないことを示唆するような風土はあったが、それは主に1つの学問分野における標準的な学術的实践に従事することによって行われたにすぎなかった。そのラディカリズムはほぼ完全にアカデミックなものに止まり、組織戦略や大学のより広い政治経

済への理解を欠いていたのである。

しかし、パーカーの言葉をそのまま借用すると、「関係者に公平を期すためにあえて文章化すれば」、このような戦略は、スクールが実際に自分の運命をある程度コントロールできている場合にのみ明示できるものであり、実際にはそのような環境がなかったことは事実である。他の大きな組織と同様に、学部も大学や市場の制約の中でしか自律性を発揮できない存在なのだ。1990年代以降のイギリスの高等教育は、減少する中央交付金を補うために大学の一部が大幅な黒字を出さなければならないという状況に見舞われ、ほぼ全面的に変貌を遂げることになった。特に大学院レベルで売れる科目は成長しなければならないという大きなプレッシャーに直面し、高い貢献度を求める期待があらゆる意思決定の背景となっていたのであり、これは、事実上、他のビジネススクールと同じようになることを意味していた。一方で、利益率の高い中国市場があり、しかし他方で、オーソドックスなビジネス教育を期待する EU 圏外の学生を大量に受け入れる必要性が高まっていたため、研究戦略と教育経験の間にギャップが生じ、多くのスタッフがシニシズムを感じるようになっていた。

プロヴィンシャル大学マネジメントスクールが、パーカーの感覚から言えば、「根本的な矛盾の中で活動していたにもかかわらず、これほど長く存続したことは驚くべきこと」であった。このプロジェクトの「中心となったのは、副学長の支援であり、修士課程の中国人学生からの収入であった。この余剰資金である程度の自由は得られたが、スクールの《クリティカル》を抑えればもっと余剰資金を得られると考える新副学長が登場したことで、和解は終わった。変化は避けられないものであったとしても、このスクールには学内に重要な味方があまりいなかったために、政治的にはそれほど難しいことではなかったのである。

ここで残る大きな問題は、イギリスの高等教育が市場化された私的な財になったと思われる時代に、ビジネスとマネジメントにおける「クリティカルな」教育と研究の将来である。おそらく、イギリスの大学にのしかかる財政的なプレッシャーは、教員人事、教育、マーケティングを安全で収益性の高い主流に

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

押し付けるようなものになっていくであろう。ビジネススクールは通常通りにビジネスを教えることに終始し、持続可能性、社会正義、世界的不平等の課題をほとんど無視している。イギリスの123のビジネススクールはどれも見た目もほとんど同じものになり、自分たちが直面している社会の政治的、経済的、環境的な問題に向き合っているスクールがほとんど存在していないのが現状である。

そして、歴史は進み続け、今日では、COVID 危機と気候危機がグローバルな高等教育のビジネスモデルのあり方を問いかけ、注目を集めている。多くの点で、ビジネススクールの拡大はインペリアルな認識論的プロジェクトの例示であり、主にアメリカンテイストのネオリベラルなカリキュラムを世界中の学生に売り込んでいる。飛行機による二酸化炭素の排出がますます問題となり、資本主義と気候危機の関連が多くの人に認識されてきた現在、大学のこのような特殊なあり方は限界に近づいている。未来のビジネスモデルは低炭素でなければならないことには選択の余地がなく、大学もこのような経済の共同生産を支援しなければならないことは明白であるが、プロヴィンシャル大学ビジネススクールが「中国の一人っ子政策と、イギリスの大学がたまたまアメリカと同じ言語を話しているという事実によって賄われている」ことが示しているように、「次の経済を支えなければならないビジネス教育の財源が何であるかはいまだに不明で」あり、「市場化された大学が経済的に生き残る」展望はいまだに不透明である。

クリティカル型ビジネススクールはユートピアなのか、それとも時期尚早の試みだったのであるか？

### 註記

- (1) Grey, C., “Reinventing Business Schools: The Contribution of Critica”, 以下、特に注記しない限り、この論文からの引用である。尚、グレイの略歴や業

績については、

<https://www.royalholloway.ac.uk/research-and-teaching/departments-and-schools/business-and-management/>

<https://pure.royalholloway.ac.uk/en/persons/christopher-grey>

<https://scholar.google.co.uk/citations?user=lrAoQEMAAAAJ>

参照。

- (2) Pfeffer, J. & Fong, C.T., “The end of business schools? Less success than meets the eye” , *Academy of Management Learning and Education*,1, 2002, pp.78–95.
- (3) Gioia, D., & Corley, K., “Being good versus looking good: Business school rankings and the circean transformation from substance to image” , *Academy of Management Learning and Education*, 1 (1), 2002, pp.107-120.  
[https://www.researchgate.net/publication/268389856\\_Being\\_Good\\_Versus\\_Looking\\_Good\\_Business\\_School\\_Rankings\\_and\\_the\\_Circean\\_Transformation\\_From\\_Substance\\_to\\_Image](https://www.researchgate.net/publication/268389856_Being_Good_Versus_Looking_Good_Business_School_Rankings_and_the_Circean_Transformation_From_Substance_to_Image)
- (4) Ackoff, R. , “Interview” , *Academy of Management Academy of Management Learning and Education*. 1 (1), 2002, p.63.
- (5) Walsh, J. and Weber, K., “The Prospects for Critical Management Studies in the American Academy of Management” , *Organization*, 9, 2002, pp.402-411.  
[https://www.researchgate.net/publication/236345265\\_The\\_Prospects\\_for\\_Critical\\_Management\\_Studies\\_in\\_the\\_American\\_Academy\\_of\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/236345265_The_Prospects_for_Critical_Management_Studies_in_the_American_Academy_of_Management)
- (6) Alvesson, M. & Willmott, H. (eds.), *Critical Management Studies*, Sage, 1992
- (7) Anthony, P., *The foundation of management*, Tavistock, 1986.  
Clegg, S., & Dunkerley, D. (Eds.), *Critical issues in organizations*, Routledge, 1977
- (8) Boyatzis, R. E., Murphy, A. & Wheeler, J., “Philosophy as the missing link between values and behavior” , *Psychological Reports*, 86, 2000, pp.47-64.  
[https://www.researchgate.net/publication/12538999\\_Philosophy\\_as\\_a\\_Missing\\_Link\\_between\\_Values\\_and\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/12538999_Philosophy_as_a_Missing_Link_between_Values_and_Behavior)

- (9) <http://www.criticalmanagement.org/> アクセス 2019/11/254)
- (10) <https://cms.aom.org/about-us/new-item3> アクセス 2019/11/255)
- (11) Pfeffer & Fong, “The end of business schools? Less success than meets the eye” ,
- (12) Barley, S. & Kunda, G. , “Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourses” ,*Administrative Science Quarterly*, 1992, 37, pp. 363-398  
[https://www.researchgate.net/publication/271806071\\_Design\\_and\\_Devotion\\_Surges\\_of\\_Rational\\_and\\_Normative\\_Ideologies\\_of\\_Control\\_in\\_Discourse](https://www.researchgate.net/publication/271806071_Design_and_Devotion_Surges_of_Rational_and_Normative_Ideologies_of_Control_in_Discourse)
- (13) Cavanaugh, J. M., “Head games: Introducing tomorrows business elites to institutionalized inequality” . *Management Learning*, 31, 2000, pp. 427-456.  
Dehler, G., Welsh, A. & Lewis, M. 2001. “ Critical pedagogy in the new paradigm” , *Management Learning*, 32, 2001, pp. 493-511.  
[https://www.researchgate.net/publication/273142463\\_Critical\\_pedagogy\\_in\\_the\\_'new\\_paradigm'\\_Raising\\_complicated\\_understanding\\_in\\_management\\_learning](https://www.researchgate.net/publication/273142463_Critical_pedagogy_in_the_'new_paradigm'_Raising_complicated_understanding_in_management_learning)
- (14) Roberts, J. , “Management education and the limits of rationality: The conditions and consequences of management practice” . In R. French & C. Grey, (Eds.), *Rethinking management education*, Sage, 1996, pp.54-75,
- (15) Delbecco, A., French, R., Grey, C., “Review of rethinking management education” . *Administrative Science Quarterly*, 44, 1999, p.441,  
[https://www.researchgate.net/publication/273077654\\_Rethinking\\_Management\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/273077654_Rethinking_Management_Education)
- (16) Pfeffer & Fong, “The end of business schools? Less success than meets the eye” ,
- (17) Frank, T., *One market under God*, Weidenfield & Nicholson, 2001. p.177-178.
- (18) Kimball, B., *The 'true professional ideal' in America: A history*, Blackwell, 1992.
- (19) Czarniawska-Joerges, B. & de Monthoux, P. (Eds.), *Good novels, better man-*

*agement. Reading organizational realities in fiction*, Harwood Academic Press, 1994.

- (20) Parker, M., “The Critical Business School and the University: A Case Study of Resistance and Co-optation” , *Critical Sociology* , 17, 2020.

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

## 第7章

### パブリックインタレスト型ビジネススクール

パブリックインタレスト型ビジネススクールモデルを提唱しているとされる代表的な研究者（の論文）が、

Pettigrew,A., “Management research after modernism” ,*British Journal of Management*, 12,2001,pp. 61-70、

Pfeffer, J. and Fong,C., “The business school “business” :some lessons from the US experience” , *Journal of Management Studies*, 41, 2004, pp.1501–1520 であり、

そしてこのモデルを継承・発展させているのが、

Ferlie, E., McGivern, G., and A. De Moraes,A., “Developing a public interest school of management” , *British Journal of Management*,21(1), 2010, pp.60-70.

である。

既に触れたように、public interest の日本語訳としては、public interest がビジネススクールの「形容詞」として使われている場合には、「パブリックインタレスト型ビジネススクール」として表記し、単独で用いられている場合には、「公益」として表記し、使い分けている。

#### 第1節 先行モデルの検討

フェーリーたち (Ferlie, E., McGivern, G., and A. De Moraes, A.) は<sup>(1)</sup>、近年、従来のビジネススクールの教育的崩壊や知的崩壊更には道徳的な崩壊が叫ばれ、そのような危機感を反映してさまざまなビジネススクール・モデルが提唱されている、との認識に立って、ビジネススクールのオルタナティブな形態として、「パブリックインタレスト・モデル」を積極的に提唱している。

フェーリーたちは、ビジネススクールに対してはこれまでに多くの批判が寄せられてきたが、「それはビジネススクールの分野には多様性があるからであり、それが故に今後更なる改革が可能であるとともにそれは望ましいものである」、という認識のもとで、「公益」への強い思いをつぎのように語っている。「例えば、自らを“マネジメントスクール”と呼ぶスクールもあれば、“ビジネススクール”と呼ぶスクールもあり、いずれの言葉が選択されているかということは明確なアイデンティティとイデオロギーを示す上で重要である、と考えられるだろう。マネジメントスクールは、ビジネススクールよりも公益的な形態を採用する傾向が強く — この直感を検証するためには実証的な証拠が必要であることは承知しているが — 私企業だけでなく公共・非営利組織とも連携している、との印象を直感的に与えるものである」。私たちは、「(イギリスのほぼすべてのビジネススクールはが主に公的財源 (purse) によって運営されている大学内に設置されている)」「イギリスの文脈の中で、“パブリックインタレスト”ビジネススクール — おそらくはマネジメントスクールと呼んだ方がよいと思うのだが — を創設し維持する可能性を展望する」、と。

フェーリーたちによれば、現在のビジネススクールに対して内外から指摘されてきた多岐にわたる問題に対して研究者たちはそれぞれに向き合い批判し独自の展望を語ってきたが、それらの展望は、モデル的には、とりあえず4つに整理される。

第1の流れは、実践志向の批判者（practice oriented critics）から提示されてきた、「ビジネススクールはマネジメント実践から切り離され、自然科学と経済学という抽象的な研究パラダイムに支配された疑似科学敵研究基盤を生み出している」という批判である。これはベニス&オトゥールの言説<sup>(2)</sup>に代表される。ベニス&オトゥールの立場はすでに（第4章にて）紹介してきたが、フェーリーたちは彼らの文脈の沿ってベニス&オトゥールの主張をまとめそして批判的に論じている。以下、上記の紹介と重複する箇所が多々あるが、ベニス&オトゥールの言説を改めて確認し、それに対するフェーリーたちの「批判」を聞くことにする。

ビジネススクールにおける経済学やファイナンスの台頭は益々著しくなり専門的な定量的手法が頻繁に用いられ専門書の出版が多くなってきたが、このことは、MBA カリキュラムの広範な理解の促進に資するというよりも、ベニス&オトゥールの見解では、テクニックを教えることに重点を置きすぎることにつながり、現在のビジネススクールの研究・執筆活動は教員のキャリア形成のためのものに転化し、マネジメント研究はキャリア形成とテニユア資格獲得の手段となっている。

ベニス&オトゥールが「実践の世界への回帰」並びに「抽象的・科学的な知識よりも判例に依存するロースクールのような、実践と結びついた専門職大学院を構築することを求めている」のはこのためである。「事実、ハーバードのケースメソッドは、ロースクールからビジネススクールに受け継がれた教育遺産」であり、ベニス&オトゥールが主張しているように、「MBA のカリキュラムは、人文科学や倫理的な問題をより意識したものにするすることで、より丸みのあるマネジャーを輩出するようバランスをとるべきである」、という提案がでてくるにはこのためである。しかし、「彼らは」、フェーリーたちによれば、「ビジネススクールがマネジメントを医学や法学のようなプロフェッションとしてどのように構築できるか（例えば、社会化、自己規制、職業への参入と退出のコントロールの効果的なメカニズムとは何か）については考慮していない」。また、「ベニス&オトゥールは、ビジネスリーダーがそのパワーを使

ってより実践に近いニーズをディーンに明確に示し、スクールのスタッフが抵抗したとしても、変革を強いるよう促している」が、フェーリーたちは、そのような方途には反対の意向を示し、「このような企業の支配力の増大はプロフェッショナルの育成をより困難にするだろう」、と指摘している。

フェーリーたちは、「ビジネススクールは内向きではなく外向きであるべきだ」というベニス&オトゥールの主張には同意しているが、「我々はこの議論の多くに異議を唱え、研究集約型のビジネススクールを擁護したい」、と述べている。というのは、「マネジメント研究に限らず、多くの分野において、学術研究が実務に直接影響を与えることはほとんどありえず」、「マネジメント研究のインパクトは、短期的というよりは長期的であり、直接的というよりは間接的であり、ステイクホルダーによって受け止め方が異なる」からである。

また、「ビジネススクールの比較対象として」、ベニス&オトゥールの論攻では、「ロースクールよりもメディカルスクールの方がより優れている」とされている。「医学部もプロフェッショナルスクールであるが、臨床実践と、十分に開発された、資源集約的で技術的に洗練された研究基盤が混在しているスクールである。医学部の教授たちは、臨床で患者を治療しながらも、方法論的に洗練された研究にも従事している。無作為化比較試験のデザインに関する臨床研究者の方法論的懸念は、ビジネススクールにおける計量経済学者間の方法論論争と同じように、素人には難解に見えるかもしれない（例えば、統計的検出力の度合い）。しかし、試験の検出力に関するこれらの統計的議論は、エビデンスの強さ、データから引き出される正当な推論、したがって臨床現場や患者に対する含意の強さに関する重要な疑問と関連しているのであり、表面的な難解な議論も重要である」、と。

ちなみにフェーリーたちはケースメソッドについてはつぎのように論評している。「ケースメソッドは、教室で使用されているにもかかわらず、一般化可能な知識形態を構築するには十分ではなく、理論構築から切り離された実践志向のシングルケースを用いた研究基盤の構築は困難である」、と。フェーリーたちによれば、「ハーバードのケースは、上級管理職の証言が優先され、収集

されるデータの深さと幅に制限があるため、どれだけ堅牢であるかについては、多くの方法論的問題があり、「一般化できる知識ベースを開発できないことは、(クラーナ(Khurana,R.))<sup>(3)</sup>によって指摘されてきた) 専門的な職業(プロフェッション)の主要な特性である専門性(一般的に認められた知識が存在していること)及び正当化された知識ベースとして、致命的な」欠陥であり、プロフェッショナルとして「地位」を主張できないことにつながるのである。

第2のグループは学問志向であり、それは、ビジネススクールが民間企業に近すぎ、批判的距離が失われている、と断じているプフェッファ&フォンに代表される。そこでは、ビジネススクールは、マネジメント実践との結びつきが弱いというよりもむしろ強すぎるといえるものに変貌し、クライアントから提示された短期的な問題に取り組む経営コンサルティング会社の模倣品に変質してしまった、とも論じられている<sup>(4)</sup>。プフェッファ&フォンによれば、ビジネススクールは、カリキュラムをいかに充実させるかを考えてきた革新的な医学部とは異なり教育学的に想像力に欠け、増加する問題や困難な問題についてほとんど考えてこなかったし、ビジネススクールの研究は、組織のパフォーマンスと株主価値に焦点を絞るあまり、狭い支配的なグループの利益と、少なくともアメリカのスクールでは、経済学のヘゲモニーが拡大していると、彼らは考えている。「根本的な(underlying)プロフェッショナル・イデオロギーを構築できなかったために、ビジネススクールは、その衰退に対して、なすすべがなかったのだ」、という訳である。

プフェッファ&フォンの論攷では、フェーリーたちの読み方に従えば、「ビジネススクールは、局所的・部分的な知識を生み出すのではなく、公共と政策への関心や「公益」を反映したより幅広いテーマに取り組む必要がある」、と論じられている。「企業からの潤沢な寄付は、批判的なあるいは従来の社会科学の研究が、資源依存関係を盾にとり、閉鎖されかねないこと」につながるために、「ビジネススクールは、大学の学部としてのルーツを再認識

し、ビジネスではなく、スクールとなる必要がある」と。

そしてこのことに関連してプフェッファ&フォンが医学部の事例に言及したことが取り上げられ、フェーリーたちは、彼らの立場から批判を試みている。

まずプフェッファ&フォンの主張であるが、フェーリーたちによれば、プフェッファ&フォンのなかでは、「医学部には、その学際性、客観性、専門性、異なるエビデンス基準、異なる目標によって、医療機器メーカーや製薬会社とは一線を画すことを試み、プロフェッショナル化プロジェクト（professionalization project）を成功させ」企業との「距離と関与のバランス」を取ってきた実績があるために、「ビジネススクールのロールモデルに、再び、なりうる、と考えられている」。

但し、このような見解に対して、フェーリーたちは、マネジメントとはどのような学問分野なのだろうか、と問いを立て、「私たちの考えでは、マネジメントは、さまざまな異なる社会科学のメランジュ（ごちゃ混ぜ）（melange）と結びついたひとつの応用及び実践であり、むしろ（例えば）社会政策や社会学に類似していると見ることができる」、と答えている。「多くの学派は、経済学（これは戦略に発展）や社会学（これは組織研究に発展）から発展したものである」、「また、社会心理学も重要な影響を及ぼしている。社会科学の各分野は、テーマ、方法、理論が異なる一方で、ピアレビューを通じて慣習的に主張されてきた研究の質に関する独自の規範も持っている。社会科学に基づく研究は、経営コンサルティング会社などの代替的な知識プロバイダーにはできない、ビジネススクールのみがもたらすことのできる重要な知識資産<sup>⑤</sup>である。これは、混み合った分野での差別化されたコアコンピタンスであり、育成される必要がある」が、現在、イギリスのビジネススクールの社会科学的能力はバラバラである」、と。

かくして、フェーリーたちの立場から言えば、「ビジネススクールは、他の社会科学系学部（法学、国際関係学、人類学など）との連携を促進するために、大学内に設置されることが望ましい」ことになる。「ビジネススクールが

そのような形で設置されていない場合には、その研究基盤、ひいては知識生産者としての信頼性が時間の経過とともに損なわれる可能性」がある。そして、フェーリーたちは、ロランジ (Lorange,P.)<sup>6)</sup>を引用する形で、ビジネススクールが大学内に設置されることの「長期的なメリットは、大学内に設置することで生じる、ビジネススクールから他の学部への過剰な相互補助に見られる構造的な財政赤字、運営上の自律性の制限、より不安定で競争の激しい環境下でより迅速にイノベーションを行う必要性を認識しなければならない組織上のコストを上回り、バランス的に優れている」と論じ、「改革された」ビジネススクールは、社会科学の知見に基づく研究能力に支えられた強力なプロフェッショナル化プロジェクトを展開する必要がある、と結論付けている。

ビジネス・スクールの第3のイメージは「アゴラ」である<sup>7)</sup>。これは、フェーリーたちの理解に従えば、科学技術研究におけるギボンズ (Gibbons,M.) たち<sup>8)</sup>の最近の研究が、従来の学問分野ベースの学術研究 (いわゆるモード1) に代わって、環境科学の新分野におけるような) 分散的で多元的な形式の知識生産 (いわゆるモード2) が出現していることに啓発され、更には、ポストモダニズムの観点から、大学の研究はその正統な権威を失い、知識生産の多中心的なパターンに取って代わられつつある、との認識に立って、構想されたものである。例えば、スターキー (Starkey,K.) と チラトソー (Tiratsoo,N.) が、ビジネススクールはこうした広範な傾向を受け入れ、モード2形式で多くの異なるステイクホルダーが対話と議論のために集まる知的「アゴラ」またはオープンスペースとなるべきである<sup>9)</sup>、と論じている。スターキーたちの構想では、「ビジネススクールは、知識の仲介者、あるいは複雑なネットワークの結節点となり、異なる学問分野 (自然科学や人文科学を含む) や学外の多くの構成員を引き込み、また、アクション・リサーチのような従来とは異なる方法を用いて、実務家と共同制作する学際的・融合的な研究に取り組む」ことになる。

しかし、このモデルには、フェーリーたちによれば、大きな問題が内在している。それは、「コアとなるマネジメントという学問そのものを構築することに重きを置いておらず、それは、それらが侵食されていく (erode) 存在とし

て見做されていることである」。フェーリーたちはつぎのような疑問を提示して  
る。「ビジネススクールは、ネットワークの促進を除けば、何をもたらすの  
だろうか？ また、マネジリアルな時間を求め注目を集めるために激しい競争  
が繰り広げられているなか、そしてこのことが所与とされるならば、誰が他の  
ことを気にかける (take any notice) だろうか？ スターキーとテンペスト  
(Star-

key, k, and Tempest,S.)は、アゴラにおける内省的マネジメント実践者の育成に  
言及している<sup>(10)</sup>が、何故に、強力なマネジメントプロフェッションやモード 1  
スタイルの社会科学基盤の育成についてほとんど言及していないのか — 多  
分、彼らはそうした組織を後期近代主義者の変容とみなしているであろうが  
—」、と。

第4のそして最後のモデルは批判的な学派のものであり、グレイ (Grrey,C.)  
が、CMS と CME の伝統を利用して、根本的に異なる形態の「クリティカル」  
ビジネススクールを提唱している<sup>(11)</sup>。これは、フェーリーたちの表現に倣え  
ば、あからさまに政治化されたマネジメント研究のバージョンであり、権力と  
政治の問題があからさまにされ広範囲に亘って展開されることにつながるが、  
グレイは、フェーリーたちに抛れば、「常にそうであり、正統派のスクールが  
そうでないふりをしているにすぎない」、と主張している。「したがって、ビ  
ジネススクールは、彼らに資金を提供してきた狭い利害関係から切り離され、  
より広い社会的な関心事を考慮する必要がある」、と。

グレイは、フェーリーたちの理解に即して言えば、「マネジメントは基本的  
に権力と政治の行使によって説明される、と考え、例えば、労使関係のような  
対立する分野における多くの問題に光を当てている」。これに対して、フェー  
リーたちは、「権力の視点は重要なもの」であるが、「しかし、ビジネススク  
ールに在籍する多様な研究者にとって、実りある理論的視点は本当にこれだけ  
なのだろうか。それは社会学という学問の中の対立的な伝統と密接に関連して  
いるように思われる」。とコメントしている。そして更に続けて、「また、社  
会心理学のより認知的な伝統に由来する組織学習あるいは意思決定というオル

タナティブな影響力のある理論はどうなるのだろうか、(産業経済学に根ざした理論的観点から構築されるかもしれない) 市場の失敗または戦略的集団の理論はどうなるのであろうか」、ともコメントしている。

そして、フェーリーたちは、グレイはビジネススクールの研究的役割に懐疑的である、と指摘し、ビジネススクールの「研究課題は(そして、この批判の強いバージョンでは、研究結果でさえも) 支配的な価値観と資金の流れを反映して社会的に構築されたものである、と評価されていることを紹介している。

「例えば、サステナビリティは、少なくとも利潤の最大化と同じくらい正当な研究テーマと見なされるものであるにもかかわらず、民間企業から資金提供される可能性は低い」とされ、「カリキュラムの中では、マネジメントの倫理的・哲学的基盤が、狭い意味でのマネジメント手法と同じように、さらに議論する必要がある」<sup>(12)</sup>、と指摘されている、と。

また、フェーリーたちは、グレイが、生物医学のパラダイムを用いて、「マネジメントの科学」を構築する試みは、自然の世界と社会的な世界が相違するために、失敗した、と指摘したこと、したがって、プフェッファー&フォンが「ビジネススクールに自然科学的な基盤をもつ医学部を模倣するように求める声(call)は実現されないままであろう」と指摘していること、にも触れている。「グレイの場合、CMEは、哲学、倫理学、政治学、社会科学に広く関心を持ち、学生の変容的な自己開発を促進する伝統的なリベラル教育の教義を反映したものである」、と。そして、グレイが、最近の教育学的研究に依拠して、カリキュラムや教授法の改革を通じて、積極的で自己認識力の高い、まさに「クリティカル」なMBA生を育成することができる、と展望していることにも言及しているが、その是非についてはフェーリーたちは論評していない。

## 第2節 パブリックインタレストモデルの精緻化

フェーリーたちが大きな関心を寄せているビジネススクール構想は第2の流れであり、ペティグリュウ、プフェッファー&フォンそしてライネスとシャピロ (Rynes,S. and Shapiro,D.)<sup>(12)</sup>の仕事に依拠して、ビジネススクールのパブリックインタレスト・モデルを詳細に検討している。「パブリックインタレスト型ビジネススクールとはどのようなものであろうか。我々は、プフェッファー&フォンが示唆するところから始める」、と。

プフェッファー&フォンがビジネススクールの機能として考えていることは、フェーリーたちの理解では、「重要かつ適切な知識を生み出し、組織とマネジメントに関するクリティカルな思考と探求の源として機能することであり、そうすることによって、マネジメントをプロフェッショナルなものにするとともに、一般的な公益を促進すること」であり、「この役割において、ビジネススクールは、企業やその他の組織とつながりを持つことになるが、それとは少し離れて、ビジネス、ビジネス慣行、人々や社会への影響について客観的な研究やクリティカルな考察を行い、ビジネスのみならずより広い社会の利益と関心に貢献する努力をすること」が求められている。

この定義は魅力的なものがあるが、しかしながら、フェーリーたちによれば、「いくつか解き明かす必要がある。まず、この定義では、基礎となる研究基盤がパブリックインタレスト型ビジネススクールの中核的な特徴であることを示唆している。“客観的な”研究というやや奇妙な表現は、研究機能がコンサルティング活動の形態をとらないこと、そして、査読付き雑誌に発表する自由のもとで社会科学の標準的な規範に従うべきことを示唆しているのであろう」。ただし、「この議論にはまだ十分な含意が見いだされていない」ことがあり、彼らに拠れば、「例えば、医学部と同様に、ビジネススクールにおいても、研究倫理を推進するための仕組みが必要である」し、「また、ビジネススクールの知識が蓄積され、一般的な知識ベースが構築されるためには、生産される知識は“重要”(すなわち、局所的または短期的ではなく、一般的に重要)であると同時に」、実践とも「関連して」いなければならないのである。

そして、第2に、「これまでの明らかな失敗にもかかわらず、新たなプロフ

ェッション化プロジェクトに目指すことに対する支持」が見られること。それは、例えば、プフェッファー&とフォンが、マネジメントという「プロフェッション」を促進するパブリックインタレスト型スクールの役割について述べていることに代表される、と。

更に、第3に、「クリティカル」という言葉が使われていること。フェーリーたちによれば、これは「ビジネス慣行のより広い社会的影響（例えば、気候変動に対する企業の対応）への懸念というソフトな意味において」使われ、「少なくとも、クリティカルマネジメントの潮流と何らかの整合性を示唆している」が、これはグレイの主張との関連で論議を呼ぶこともあり得る言葉でもある。

以上のような問題点を指摘した後で、フェーリーたちは上記の（プフェッファー&フォン）定義を推し進めることは可能だろうか、と問いかけ、クラーナなどの言説に言及している。

曰く、「先に進めることができるだろうか」。クラーナに拠れば、「ウォートンのようなプロフェッショナル・ビジネススクールの原型は、科学（当初は科学的マネジメント、但し現在では社会科学的研究と呼ばれている）、プロフェッション構築、フンボルト派の研究大学という3つの重要な立地制度によって築かれたものである。この3つの制度によって、新しい社会秩序が構築され、そこでは、台頭するマネジャーの幹部が適切な行動をとるように社会化され、マネジャーという新しいプロフェッションが社会的正統性を獲得することが可能になったのである。また、これは局地的あるいは歴史的に特異な構成でもないようようである」。というのは、「3つの機関はすべて国際的に普及し（現在では、アメリカ、イギリス、ヨーロッパの当初の中心諸国を越えて）、専門職大学院という形態も世界的に普及する可能性がある」からである。

但し、「これまでのところ」、フェーリーたちの観測でも、「マネジメントは医学や法学のようなプロフェッションに完全には進化（evolve）していない」ようだが、クラーナは、マネジメントのプロフェッショナル化プロジェクトを、現在の失敗を受け入れるのではなく、新しいものに置き換える（renew）

べきであると提案している」。クラーナのなかには、「マネジメントというプロフェッショナルが社会秩序のなかで果たす役割は市場やハイアラーキといった他の統治様式が果たす役割とはまったく異なる」ものであるが、「そのことがいまだ十分に認識されていない」、という強い思いがある。クラーナによれば、ビジネススクールには、エリートやエキスパートの地位に就く可能性が高い人物を、ハイアラーキや市場によって容易にコントローされないように、適切に社会化しそれを確実なものにする、という機能があるのであり、それはポジティブな機能なのである。

フェーリーたちも、「プロフェッションに社会化を注入すること」で「適切な行動と自制心を教えること」が可能になるだろう、と述べている。これは「長期的に亘るプロフェッショナル化プロセス」であるが、「知識だけでなく適切な行動規範を重視する個人的なアイデンティティを学生である間に時間をかけて作り出し、「専門的で質の高い知識ベースを開発することは正当なプロフェッションにとって基本の基本なのである」、と。フェーリーたちは、「医学が自然科学の仮説と方法に基づくのに対して、マネジメントは社会科学の理論と方法に基づいて」このことをおこなうべきである、と我々は考えている」、とコメントしている。

次いで、フェーリーたちは、「ビジネススクールにおける「企業の取り組み」<sup>(14)</sup>が懸念されている」状況に言及している。「ビジネススクールは、学生の入学、寄付、学生のプロジェクトや研究、教育事例へのアクセスなどの重要なリソースを、企業や個人の寄付者に過度に依存するようになる可能性」があり、「スクールの諮問委員会のガバナンス構造は影響力のある企業の支配を反映している可能性」もあり、「ビジネススクールの研究と教育は、ビジネス界からの圧力に応えるために、意識的・無意識的に偏向しているかもしれない」、と。そして、このような危険性に対して、「パブリックインタレスト型スクールは、学外や社会に対するスクールの影響力を拡大する外向き志向の一環として、企業の関与を歓迎するが、同時に企業の取り組みの危険性も認識している」、と応えている。また、「社会の独立した批評家、観察者」<sup>(15)</sup>としてよ

り広い役割を維持するために、特定の資金源に過度に依存することを避ける必要があるかもしれない」と。

それでは、このような分断（decoupling）はどのようにすれば実現されるのであろうか。フェーリーたちはその問いにつきのように答えている。「個々のビジネススクールの資源の流れはさまざまであり、それぞれが独自の資源依存関係を生み出している。イギリスの一部のビジネススクールでは、公共科学のためのロイヤル航空研究所（RAE：Royal Aeronautical Establishment）資金の流れが重要であり、アメリカの状況とは異なっている。資金基盤は益々多様化し、学生（特に高額な学費を支払う留学生）や資金提供者のコンソーシアムから手数料収入を確保しているスクールもあれば、イギリスのビジネススクールの中には海外からの学生にとって非常に魅力的な留学先であるところもあり、このルートで大きな収入源を確保することも可能である。また、同窓会からの資金提供や慈善財団からの資金提供も資金調達の多様化につながっている。しかし、1社あるいは2社の企業寄付に大きく依存しているスクールは企業の取り込みにつながるであろう」と。

ここに至ると、「公益」とは何かが問題になってくる。「公益はどのように定義されるものなのか」と。しかし、これは困難な問題であり、フェーリーは現状をつぎのように文章化している。「すべての人が「公益」の存在に同意するわけではなく、急進的な右派は好み（preference）は市場を通じて表現されるのが最善であると主張し、研究のような公共財の生産において市場の失敗が反映される可能性を過小評価するであろうし、クリティカルなマネジメント学者は社会は対立する利益集団で構成されているために共通の課題を見いだし合意することは困難である、と主張するかもしれない。結局、ビジネススクールは、その経済的基盤、すなわち、企業の資源フローをイデオロギー的に反映することになってしまうのだ」と。

だが、このような現状を踏まえつつ、フェーリーたちは、「私たちは公益の概念が容易でないことに同意するが、その定義を前進させたいと考えている」と述べ、「プフェッファー&フォンが、パブリックインタレスト型ビジ

ネススクールの役割として、狭義のビジネス問題ではなく、「広義の社会問題」に対処することを挙げている」ことに注目している。フェーリーたちに倣えば、「広範囲に及ぶ問題に配慮することは、短期的な利益最大化や業績向上にのみ焦点を当てたものではないために、おそらくは思慮深いビジネスの実務家を巻き込むだけでなく他の関係者にもアピールする」のであり、「パブリックインタレスト型ビジネススクールの特徴的な貢献は、経営コンサルタントのような他のマネジメント知識生産者とは対照的に、ビジネスや他のさまざまな構成員にとって興味深い長期的なテーマについて広く考え執筆すること」にある。「また、研究は、プフェッファー&フォンの言葉を借りれば「客観的」であるべきで、研究課題の設定、データの収集、結果の報告が資金の流れによって歪められてはならないものであり、パブリックインタレスト型スクールは、企業や社会にインパクトを与えることを目指して、内向きにとどまらず、公共の利益となる主要な問題に取り組む」存在なのである。

そして、フェーリーたちは、上記のような事柄は、具体的には、どのようなことを意味するのか、と自問し、つぎのように答えている。「現在のテーマとしては、(気候変動に対するビジネスの対応を含む) 持続可能性とビジネス、公共サービス改革の戦略、効果的な規制制度の考案、イスラム世界におけるビジネスの本質の理解などが考えられる。長期的に共鳴し、さまざまな社会構成員(ビジネスに限らない) にアピールする幅広いテーマを特定することが課題であり、例えば、市場主導の公共サービス改革を支持する、プロフェッションとネットワークの再構築を主張するなど、研究者や学派によって見解が異なる可能性があるが、テーマは具体的な発見よりも重要である」。あえて言えば、「広義の目標は、研究情報に基づいた会話と議論であり、学界とその分野のさまざまな構成員を巻き込むことである」。

このように公共に関する「広義の定義」を前提にすると、フェーリーたちによれば、それを実現する過程でいくつかのアクションが必要になってくる。彼らは、試論的に、いくつかのことを指摘している。

第1に、プロフェッショナル化プロジェクトをリニューアルしその実現を支

援すること。これは、MBA レベルも含め、技術的な指導だけでなく、個人の能力開発を目的とした内省的な指導スタイルの開発を意味する。学生に（社会におけるビジネスの役割についての倫理的・哲学的考察を含めた）批判的自己省察を発展させるカリキュラム、社会的責任のあるビジネスの規範を浸透させ、個人のアイデンティティを形成することを目的とした、社会化の側面が盛り込まれたカリキュラム、が必要であり、また、ビジネススクールは、再教育コース（Continuing Professional Development）を含む、社会的責任のあるビジネス行動に対する継続的なサポートを展開する必要がある。

第2に、社会科学に基づく広範な知識基盤を長期的に発展させること。これは教員が査読付き雑誌などに論文を投稿し「公共科学」を生産すること支援するものであるが、研究は業績をあげるためにおこなわれるものではなく、ビジネスや社会のさまざまな構成員によって支持される広範なテーマを探求するものであるべきであり、つながりのない短期プロジェクトやローカル・プロジェクトではなく、発展する累積知識ベースでなければならず、大学内の他の部局との研究提携がおこなわれることが望ましい。また、教員は、通常、社会科学の訓練を受けた者（関連する博士号取得者）であり、彼らには、研究文化を再現するために博士号取得者を育成すること、特に修士課程の専門コースでは研究に基づいた指導を重視することなどが期待される。このモデルはいわゆる「実践知（phronetic）としての社会科学」<sup>(46)</sup>の概念に基づくものであり、自己言及的な批判にとどまらず、「実践的知恵」や有用な知識を生み出すことを追求している社会科学と結びついている。

第3に、企業の取り込みを避けること。スクールは外向きであるべきで、スクールの枠を超えて社会にインパクトを与えるために、企業やその他の聴衆と積極的に関わるべきである。しかし、そのような働きかけは、企業の取り込みの危険性を回避するものでなければならない。これは、ガバナンスのレベルで、非営利としての立ち位置を維持し、ホスト・ユニバーシティに強く統合されることを意味している。また、教授陣の独立性・非利益性を維持し、教授陣の発表内容に制約を与えないことが必要であり、スクールの資金源を多様化

し、特定の企業への過度な依存を避けるべきである。スクールの諮問委員会にさまざまな関係者が参加すべきであり、ディーンの任務ははまだ未開発のネットワークやコネクション（例えば、公共部門、非政府組織、中小企業、とのつながり）を活性化させることである。

そして、最後に、フェーリーたちは、自分たちが積極的に提唱しているパブリックインタレスト型ビジネススクールを先行する形で提唱されてきた「改革型ビジネススクール」と比較させて、その特徴を改めて浮き彫りにしている。

1) 実践主導型モデルと比較すると、パブリックインタレスト型ビジネススクールにはつぎのような特徴がある。「パブリックインタレスト・モデルは、マネジメントというプロフェッションの形成過程について、より詳細な議論を展開している。また、パブリックインタレスト・モデルは、ビジネススクールの特徴的な能力として、社会科学的研究の役割を強調し、ケースベースのロースクールではなく、研究集約型の医学部を比較対象として見做している。両モデルとも外向き志向と企業へ関与の必要性を強調しているが、パブリックインタレスト・モデルは、(ベニスやオトゥールとは異なり) 企業に支配されることに反対し、ビジネススクールの研究が公共の視点から重要であり緊急性が高く (rising) 難しい研究テーマに関与することを望んでいる」。

2) アゴラ・モデルと比較すると、パブリックインタレスト型ビジネススクールにはつぎのような特徴が見られる。

フェーリーたちに言葉に倣えば、「マネジメントの分野では、専門誌や査読付き雑誌 (*British Journal of Management* など)、学会 (*British Academy of Management* など) の成長など、過去 20 年にわたってモード 1 の制度構築の特徴が強く表れ、こうしたモード 1 の傾向は、ベニスやオトゥールによっても一部批判され、アゴラモデルも、専門家の知識ベースと長期の社会化に基づくプロフェッショナル化プロジェクトを支持せず、専門家による支配に懐疑的であり、より緩やかで多元的な (polycentric) 知識の生産と交換の形態を支持している」なかで、フェーリーたちに拠れば、「パブリックインタレスト・モデルには、アゴラ・モデルと同じように、企業を含むがそれ以上に学会の外の幅広い有権

者とのネットワークに関与し、企業への資源依存を制限しようとする願望がある」が、「パブリックインタレスト・モデルにはモード1研究への執着も強く」あり、パブリックインタレスト・モデルの立場から見れば、「アゴラ・モデルが示唆するように、科学におけるモード2研究への移行が本当にそれほど強いものなのか疑問であり懐疑的である」。

3) そして、フェーリーたちは、パブリックインタレスト・モデルと「クリティカル」スクールを比較し、つぎのように述べている。「クレイも、パブリックインタレスト・モデルと同じように、より内省的で発展的な教授スタイルの発展を支持している。グレイは時に公益のような議論を用いることさえある。

マネジメント教育は、組織や社会全体のステイクホルダーズの利益というよりも、企業やマネジャーの利益のためにのみおこなわれてきた、と。どちらのモデルも、企業のスクールへの取り込みを警戒しているが、パブリックインタレスト・モデルは、極めて内向きになる危険性がありあまりにも個人主義的で外部のビジネス利害関係者との提携を一切展開しないクリティカルスクールモデルと比べると、外向きであるように見える」。

2つのモデルの間には、「他にも重要な違いが」あり、フェーリーたちはつぎのように指摘している。まず第1に、「グレイは、プロフェッション構築の制度的側面やプロフェッションに関する文献をまったく考慮していない（グレイのような急進的な批判家は、プロフェッションを労働市場を席卷しているエリートで高給取りの集団とみなしているのであろうか）。第2に、パブリックインタレスト・モデルは社会科学的研究に大きな比重をおいている。グレイはビジネススクールの研究的役割に懐疑的であり、価値から自由な研究を行うことは不可能であると主張し、研究課題の選択には支配的な価値観が反映されると述べている。グレイは、ビジネススクールを法学や医学の専門職大学院に倣えというプフェファーとフォンの呼びかけに批判的である。その理由は、彼が、マネジメント研究は価値によって駆動されると考え、科学的なマネジメントを構築するプロジェクトは（自然界を研究する医学部とは異なり）失敗する

運命にあると考えるからである。しかし、質の高いマネジメントの知識が自然科学ではなく社会科学の原理に基づいているかどうかについて、彼は考慮していないのだ。また、マネジメント研究がどのようなものであるかについて、彼は極めて過剰に制限された定義に則って動いているように思われる」。だが、我々（フェーリーたち）は、「質的な研究形態は、従来の量的あるいは「科学的」な」研究とともに、強く大きな（high）インパクトを与えることができる」、と考えている、と。

### 第3節 暫定的な結論

フェーリーたちは、彼らの言葉を借りれば、「エンロン以降」公表されてきた「現在のビジネススクールに見られる重大な病理に対して注意を喚起してきた」文献に触発され、すでに提示されている「改革モデルについて概説し、パブリックインタレスト型スクールが魅力的な構想である」と主張し、その後で、「3つの代替モデル、すなわち、実践主導モデル、アゴラモデル、クリティカルモデルと対比させながら、そのモデルをさらに」精緻化させている。

改めて整理すると、「パブリックインタレスト型スクールは、企業の関与を求めるが、企業の取り込みを避け、社会科学の知識ベースを開発し、マネジメントのプロフェッショナル化プロジェクトをリニューアルすることを目指している。それは、一方では、現在疑われている（discredited）形態と、他方では、アゴラのポストモダニズム的イメージ及びクリティカルスクールというラディカルなモデルとの間で、改革的な動きを展開する」ものであり、「ある意味では、（プロフェッションの育成、研究集約型大学への統合、社会科学の基盤という3本柱が掲げられた）ウォートンのような初期のアメリカのビジネススクールのビジョンを現代化したものである」。

スクールがパブリックインタレスト・モデルを採用すると、フェーリーたち

に抛れば、幾つかの「トレードオフ」が生じる。それは、「幹部教育をあまり重視せず、ビジネススクールが組織としてコンサルティング業務を展開することをコントロールし、「教祖（グル）」ベースの出版形態を嫌うこと」であり、「大学レベルでは、基礎的な研究や反省的な教育を保護するために、ビジネススクールからの財政的な余剰金が少なくなることを覚悟する必要がある」だろうし、「“ビジネスと向き合う”スタンスが変わり、研究課題やカリキュラムがビジネスによって直接にコントロールされることに対して抵抗が生まれる」ことが予想される。

更に言えば、「資金の流れ」も重要であるが、フェーリーたちも「永続的な改革を支援するために、あるいは、改革されたスクールを支援するための資金はどこから来るのだろうか」と問いかけ、つぎのように論じている。「パブリックインタレスト・モデルは、公共科学に対する RAE の資金提供がある（イギリス現状では、少数派であるが）場合、同窓会や慈善団体から高額の資金提供がある場合、海外からの学生手数料収入が多額に及んでいる場合には、財政的に容易に実施することが可能であろう。大規模な学部課程を持つ学校は、財政的に MBA プログラムへの依存度が低いために、おそらくは大胆に MBA 改革に着手できるであろう。また、MBA 以外の大学院教育プログラムの増加傾向が見られるなか、「ニッチ」な学位提供もあり得るだろう。逆に、「企業からの寄付が1つまたは2つの介入的なものであったり、特定の政策目標を達成するために政府機関への資源依存度が高くなっている場合には、かなり困難であり、また、MBA プログラムの受講料収入に大きく依存するスクールは存続が難しくなることが予想される」、と。

また、フェーリーたちは、「パブリックインタレスト・モデルは、英米のスクールよりも、むしろヨーロッパのスクールにおいて、より適合しやすいかもしれない」モデルである、とも指摘している。なぜならば、これは「資本主義の異なる形態に関連している」問題でもあり、「英米の経済（特にグローバルな金融センターとしてのロンドン）が銀行と金融資本主義に支配され、そのため、定量的ファイナンス研究が重要視されファイナンス学位が乱発されている

が、ヨーロッパのスクールは、大規模または中規模の企業を基盤とする経済のもとにあり、全般的なマネジメント機能が依然として重要視され、専門性を高めるため領域がより幅広く見られる」からである。

注記

- (1) Ferlie, E., McGivern, G., and A. De Moraes, A., “Developing a public interest school of management”, *British Journal of Management*, 21 (1), 2010, pp.60-70. 以下、特に註記しないが、この論文からの引用である。
- (2) Bennis, W. and O’Toole, J., “How business schools lost their way”, *Harvard Business Review*, 83, 2005, pp.96-103
- (3) Khurana, R., *From Higher Aims to Hired Hands*, Princeton University Press, 2007.
- (4) Pfeffer, J. and Fong, C.T., “The business school business : some lessons from the US experience”, *Journal of Management Studies*, Vol. 41 No.8, 2004, pp. 1501-20.
- (5) Pettigrew, A., “Management research after modernism”, *British Journal of management*, 12, 2001, pp. 61-70.
- (6) Lorange, P., *Thought Leadership Meets Business: How Business Schools Can Become More Successful*. Cambridge University Press. 2008.
- (7) Starkey, K., Hatchuel, A. and Tempest, S., “Rethinking the business school”, *Journal of Management Studies*, 41, 2004, pp.1521-1531.  
Starkey, K. and Tempest, S.. “The future of the business school: knowledge challenges and opportunities”, *Human Relations*, 58, 2005, pp. 61-82.  
Starkey, K. and Tiratsoo, N., *The Business School and the Bottom Line*. Cambridge University Press. 2007.
- (8) Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzmann, S., Scott, P. & Trow, M., *The new production of knowledge*, Sage, 1994.

- (9) Starkey and Tiratsoo, *The Business School and the Bottom Line*.
- (10) Starkey and Tempest, “ The future of the business school: knowledge challenges and opportunities” .
- (11) Grey, C.. “Reinventing business schools: the contribution of critical management education” , *Academy of Management Learning and Education*, 3, 2004. pp. 178-196.
- (12) Anthony, A., *The Foundation of Management*. Tavistock.1986.  
MacIntyre, A., *After Virtue: A Study in Moral Theory*. Duckworth. 1984.
- (13) Rynes, S. and Shapiro,D., “Public policy and the public interest: what if we mattered more?”’ , *Academy of Management Journal*, 48. 2005. pp. 925–928.  
[https://www.researchgate.net/publication/242080738\\_Public\\_policy\\_and\\_the\\_public\\_inerest\\_What\\_if\\_we\\_mattered\\_more](https://www.researchgate.net/publication/242080738_Public_policy_and_the_public_inerest_What_if_we_mattered_more)
- (14) Pfeffer and Fong, “The business school business : some lessons from the US experience” , p.1510.  
Starkey and Tiratsoo, *The Business School and the Bottom Line*, p.102.
- (15) Pfeffer and Fong, “The business school business : some lessons from the US experience” , p.1510.
- (16) Flyvbjerg,B., *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again*, Cambridge University Press. 2001.



## 第8章

### パブリックバリュー型ビジネススクール

パブリックバリュー型ビジネススクール・モデルを提唱しているとみなされる研究者（の論文）は、

Kitchener, M. and Delbridge, R., “Lessons from creating a business school for public good: Obliquity, waysetting, and wayfinding in substantively rational change”, *Academy of Management Learning and Education*, 19(3), 2020, pp. 307-322. である。

執筆者のキッチナー（Kitchener, M.）とデルブリュック（Delbridge, R.）はカーディフ・ビジネススクール（CARBS）がパブリックバリュー型ビジネススクールに転換した際に主導的な役割を果たした人物である。ちなみに、キッチナーは2012年から2018年にかけてカーディフ・ビジネススクールのディーン<sup>(1)</sup>を務めた人物でもある。

その彼らが自分たちの経験を総括し理論付けした論文「公共善のためのビジネススクール設立からの教訓：実質的に合理的な変化におけるオブliquity、ウェイセッティング、ウェイファインディング」<sup>(2)</sup>には、キッチナー&デルブリュック論文の執筆意図のひとつとしてパーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』を意識していること（パーカーたちのビジネススクール批判を超えることを目指していること）が明示されている。本章は、彼らの論文を読み解き、パブリックバリュー型ビジネススクールがどのようにして構想

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

され実現されたのかを紹介するものである。

論文「公共善のためのビジネススクール設立からの教訓」の冒頭にはつぎのような要旨が記されている。

「我々は、ウェーバーが手段的（結果重視型）合理性と実質的（価値主導型）合理性の区別したことに着目しその区別を利用して、ビジネススクールに対する批判を概念的に裏付けて説明し、新しいビジネススクールモデルを基礎付ける。また、ブルーアー（Brewer, J.）<sup>9)</sup>の社会科学に於ける公共善解釈に関する論説を援用して実質的に合理的なパブリックバリュー・ビジネススクールを明確化する。次いで、イギリスのカーディフ・ビジネススクール（CARBS）が、ウェイセッティング（waysetting）、ウェイファインディング（wayfinding）、戦略的に曖昧に行動すること（曖昧戦略）（strategic obliquity）というプロセスが繰り返されるなかで、どのようにして」パブリックバリュー・ビジネススクールへと転換していったかを「報告する。我々のケーススタディは、手段的合理性の制度的文脈の中で実質的に合理的なアプローチと変革プロセスを導入しようとするところから生まれた重大な挑戦と緊張を例証するものである。私たちの分析は、（現状からの脱却という）パーパシブな（purposive）行動と実質的に合理的なパーパスフルな（purposeful）行動（特定の価値観に基づき進む方向を決めること）の両方を組み合わせることの重要性を強調している。また、ビジネススクールには、実質的合理性と戦略的に曖昧に行動することを組み合わせ、システムの・制度的変革を通じて公共善を高める可能性があることも浮き彫りにされている」。

キッチナーたちの論文は、先に触れたように、いままでの行論において紹介してきた他のモデルとは異なり、新しいビジネススクールを立ち上げた当事者たちの試行錯誤の経緯を理論化してその具体的な動きを振り返ったものである。そのためか、この要旨には彼ら独自の概念を含めて（本書のこれまでの流れから言えば）「馴染みの薄い」概念が幾つか見られるために、あらかじめ若干の注釈が必要であろう。

第1に、ヒトの行動を2類型化したウェーバーに拠れば、合理性を手段的合

理性と実質的合理性に分けられるが、カーディフ・ビジネススクールが新しいビジネススクールを構想し実現していった活動には、手段的合理性を超えろという意図があったこと。尚、ウェーバーの合理性解釈に関しては、ジュリーン (Joullie, J.E.) の論文「マネジメント思想の哲学的基礎」が参照されている。

第2に、既存のビジネススクールの新たなビジネススクールへの転換 (構想) を実現する際に取りられた行動 (戦略) を、チア (Chia, R.) たちやケイ (Kay, J.) たちによって使われてきた、ウェイセティング、ウェイファインディング、戦略的に曖昧に行動すること (曖昧戦略) (オブリクティ) という概念を積極的に活用して、説明していること。ウェイセティングは進むべき途をあらかじめ明確に決めて行動する戦略 (方向性を決めること) を意味し、ウェイファインディングは明確な価値観に従って行動していくなかで自分たちに相応しい進むべき途を見つけ出す戦略を意味しているが、但し、ウェイセティングは、最近の戦略論研究のなかでチアたちが用いている「ウェイファインディング」からヒントを得て、キッチナーたちが編み出した言葉 (造語) である。

ちなみに、チアたち<sup>6)</sup>は、「ウェイファインディングとしてのプロセス」を提唱し、つぎのように述べている。戦略は「ウェイファインディングとしてのプロセス」であるという考え方は戦略策定をナビゲーション・プロセスとする従来の考え方とは対照的なものであり、後者は、「戦略的行為者が、離れていて、「鳥瞰的」な視点から個々の状況を観察していることを前提としている」が、前者では、「行為者」は「文脈に深く入り込み、文脈と切り離せないもの」であり、彼らの「行為は常に進化する状況の中から発せられる」と見做される。「戦略立案とは、未知の世界に手を伸ばし、状況に効果的に対処するために、不完全ではあるが実質的に十分な状況の理解を深めることである。回顧的な (retrospective) 意味づけよりもむしろ予想されるプロスペクティブな (prospective) 意味づけが含まれる。このことが意味するのは、戦略は、あらかじめ決められた課題ではなく、それぞれの反復的な行動と調整によって絶えず明らかにされるということである」。

また、オブリクティ (obliquity) はケイが用いている概念であり、ケイは、

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

オブリーク (oblique) を、「複雑な目的を間接的に達成するプロセス」として、あるいは、「順応と発見のプロセス」として、説明している<sup>(6)</sup>。

第3に、チアたちに倣って、パーパシブな行動とパーパスフルな行動が根本的に異なるものとして、明確に区別されていること。チアたちに拠れば、パーパシブな行動は意識的ではあるが熟慮されていない (non-deliberate) アクションであり、パーパスフルな行動は意識的かつ熟慮されたアクションであり、両者は根本的に異なる (“purposive” action is conscious but non-deliberate whilst “purposeful” action is conscious and deliberate.)。

第4に、キッチナー&デルブリュックが依拠しているブルーアーは、パブリックバリューについて、つぎのように記している。「社会科学で言われる規範的なパブリックバリューは、私たちが社会の社会性を生み出し再生産するという道徳的感情を育むことであり、私たちに蓄積された根本的な社会問題の理解、説明、分析、改善を通じて、人類の未来に対して共通の責任を持つ社会的存在としてお互いを認識することを可能にするものである。社会科学は、かくして、その主題、教育、研究そして市民活動を通じて道徳的感情と共感的想像力を育むために、それ自体が公共善となる」<sup>(7)</sup>、と。

### 第1節 あらたなビジネススクール構想の思考回路

#### 合理性概念を用いたビジネススクール解釈

現在多くの論者によって展開されているさまざまなビジネススクール批判は、キッチナー&デルブリュックによれば、ビジネススクールが定量的な業績指標を優先する手段的合理性を志向してきたことに起因するものであり、このことを何よりもまず理解することが、彼らにとって、パーパシブな行動を精査（何を残すべきかを決定）し、その後、そこからビジネススクールの公共善

を高めることに向けてオルタナティブなアプローチを進める（実質的合理的な行動に立脚した新しいビジネススクールモデルへの転換を推し進める）ための不可欠な作業となった。

キッチナーたちは自分たち（ビジネススクール関係者を含めた）のこれまでの行動を見つめ直しつぎのように自戒を込めて総括している。「マネジメント教育や実践において理性（reason）が言及される場合、その発想は、（ウェーバーが述べていた、目的合理的な（zweckrational）志向に相応した）手段的合理性の概念<sup>(8)</sup>によって支配されてきた。この（手段的合理性という）観点では、行為者がさまざまな結果を体系的に計算した上で、所望の目的に対する最適な手段を選択するとき、行為は手段的合理性とみなされるが、ウェーバーはこの zweckrational なものを wertrational なもの（実質的合理性、つまり、絶対的価値への合理的志向）と対比させていた」。「我々は、カルバーグ（Kalberg,S.）<sup>(9)</sup>に倣って、ウェーバーの実質的合理性は「行動を直接的にパターン化する」ために、本質的に行動志向的である、と解釈している。そして、それは「日常的な問題に対する解決策の純粹に手段的な計算に基づいてではなく、過去、現在、未来の価値の仮定との関係で行われる」行動である」。しかし。「ビジネスやマネジメントの分析では合理的行動の実質的形態は軽視されてきた」<sup>(10)</sup>であった。

ビッグーとデルブリッジ（Biggart,N.and Delbridge,R.）<sup>(11)</sup>のつぎのような一文が紹介されている。

「実質的合理性は、手段的合理性と同様に、計算的で理性を用いることができるが、実質的または倫理的な善（例えば、経済のグリーン化、所得の再分配、従業員への配慮）がその基盤にある。実質的合理的行動は、行動が予測可能で気まぐれでないという意味で合理的であるが、手段的合理性のような手続き的厳格さに従う必要はないが、行為者は、しばしば、目的達成に成功しなくても実質的目標（例えば、貧困撲滅）を追求することに道徳的または感情的に拘束されている自分を感じている。成功の確率は実質的合理性にとって重要ではないが、道具的合理性では常に計算の一部となっ

ている」。

そして、キッチナーたちの新しいビジネススクールの設立に向けた構想は、ビジネススクールの目的、道徳性、正当性、有効性に関する、上記以外の、多くの議論と接するなかで、更に深まっていったが、彼らは、新しいビジネススクール構築に向けた志向及びアプローチが「カーディフが多くのスクールと共有していた手段的合理性のモデル」から「実質的合理的なアプローチ」に向けて転換していくひとつの大きな契機となった論文として、アリエリ(Arielli,S.)たちの論文「ビジネススクールのなかの価値」をあげている。「アリエリたちの知見にウェーバー的合理性様式を適用したところ、2つの重要な知見が得られた」<sup>(12)</sup>、と。

第1に、ビジネススクールにおける手段的合理性の支配的な形態は必然的なものではなく、それと対比されるものとして、何らかの倫理的価値に向けて行動を方向付ける実質的合理性があり得ることが十分に理解できたこと。

第2に、アリエリたちの研究は、ビジネススクール的手段的合理性が、ビジネススクールがさまざまな欠点で批判される理由を説明するのに役立つという我々の見解を実証的に支持するものだったこと。そのような批判として、(より狭い)株主価値の創造が(より広い)ステイクホルダー価値より優先されるという教育がおこなわれていること<sup>(13)</sup>、市場主導で単一の分野に収まる研究がおこなわれていること<sup>(14)</sup>、狭い範囲のエリートパートナーとの関わりが強いこと<sup>(15)</sup>、認定やランキング結果を優先するガバナンス構造が顕著であること<sup>(16)</sup>などが挙げられている。

キッチナーたちの観測に倣えば、「上記のようなビジネススクールに対する批判が相次いでいるにもかかわらず、抜本的な代替策を示す首尾一貫した強固な例はほとんど出てきていない」ために、自分たちの「スクールが“道を誤った”と認識しているビジネススクールのリーダーたちには、どの方向に“向かう”可能性があるのかが依然として不明な」<sup>(17)</sup>状況が続いてきたのである。

このような流れに身を置かざるを得なかったキッチナーたちは、試行錯誤を

経て、次第に、そのような混乱を招いている「一因を」「現状を説明し代替的なビジネススクールへのアプローチを展開するという双方の基礎として合理性のモードが考慮されてこなかったこと」に見いだしていく。「ハーレー (Harley,B.)<sup>(18)</sup> は、「形式的合理性がますます現代のビジネススクールを規定 (define) しているように見える」と主張し、我々を補足するかのような議論をしているが、彼は変革のための提案において、個人の行動に焦点を当て、代替の制度モデルを提案してはいない。私たちは、個人、制度、システム、すべての変革が必要であると考えている。このような手段的合理性モデルに対する批判に対処するために、実質的合理性のあるビジネススクールのアプローチが必要である」というのが「我々が」たどり着いた「見通し」だったのである、と。

### オブリクティ、ウェイセッティング、ウェイファインディング

キッチナーたちは、何故に、「ビジネススクール変革プロセスが手段的に合理的なものでなくむしろ実質的に合理的なものである」、と考えるようになったのか。その理由は、彼らが、自分たちの「大志 (ambition) の基礎に価値観へのこだわり (コミットメント) があること」を自覚していたからであり、「達成したい「目的」(実質的に合理的な公共善の実現に基づく新しいビジネススクールのアプローチ) についても、ある程度は、理解していた」からである。

しかしながら、その「目的」をどう概念化・明確化すればいいのか、そして意図する成果の指標やその達成方法の具体的な中身については、当時のキッチナーたちには分からず、明らかになってはいなかった。その彼らがすこしずつ認識を深め手に入れたのが「オブリーク (oblique) アプローチ」である。キッチナーたちが注目したのはケイによって公式化されていたつぎのような命題である。「複雑な目標は定義するこちが容易ではなく不正確になりがちである。なぜならば、互いに必ずしも一致しない、あるいは明らかに一致しない多くの要

素を含んでいるからであり、そのために、実践と発見の過程で目標の本質とその達成手段について学ぶことになる」<sup>(19)</sup>。

キッチナーたちはこのアプローチをつぎのように解釈している。「組織の変化は、このようなアプローチのもとでは、完全に計画されたトップダウンの直線的な方法ではなく、間接的な方法、つまり、オブリークな（斜めあるいは曖昧な）方法で追求される」、と。

カーディフ・ビジネススクールが変革に向けて歩んだ道は、キッチナーたちの理解では、「ケイのオブリーク概念の珍しい実証例」であり、「それと隣接している（adjacent）チアたちの「デザインなき戦略」（strategy without design）の視点を精緻化し拡張した」事例でもあり、彼らはその特徴として3つのことを指摘している。

第1に、戦略的オブリークが、チアたちが個別の行動として捉えていた、ネガティブな状況から遠ざかるためのパーバシブ行動と望ましい状態に向かうためのパーパスフル行動という2つの行動形態に、適合する（accommodate）可能性を実証的に示したこと。キッチナーたちの言葉で言えば、「我々のアプローチは、我々のスクール（そして他の多くのスクール）を特徴づけていた手段的な合理的アプローチからの脱却と、それに代わる、公共善の増進に基づく実質的な合理的モデルへの移行の両方を含んでいたのである」。

第2に、チアたちのウェイファインディングの概念を拡張したこと。キッチナーたちは、彼らが行ったパーパスフル行動ための方向性設定（direction-setting）を「ウェイセッティング」と呼び、新しいビジネススクールへの転換過程でウェイセッティング・プロセスとウェイファインディング・プロセスという2つの概念が経験主義的に論証された、と語っている。

第3に、オブリークティには、「現場の対処行動」（local coping actions）を通じて、同僚に革新的な成果を開発するような刺激を与える可能性があることが経験的に論証されたこと。キッチナーたちの表現をそのまま使えば、「将来のビジョンに対する私たちの最初のコミットメントが組織メンバーの集合的なウェイファインディングによって実質化された」のであり、その点で、「私た

ちのアプローチは「分散型実践知」(distributed practical wisdom)に近いものであり、「デザインなき戦略」と類似していたのである。彼らは、「従来の概念によれば、変革型リーダーは戦略的な「ナビゲーター」であり、地図を使って特定の目的地 に向かって正確なコースを描こうとする、というものであった」が、「私たちは」いま「自分たち(そして次第に同僚)を「ウェイファインダー」と考えている」、と述べている。ウェイファインダーとは、キッチンナーたちの言葉を借りれば、「少しずつ前進することを期待し、あいまいさを許容して、完全にコントロールできないフラストレーションに対処し、多少の「寄り道、余韻、方向転換」<sup>(20)</sup>を許容する」ヒトである。

次節では、カーディフ・ビジネススクールのパブリックバリュー型ビジネススクールへの転換の歩みをキッチンナーたち自身に語らせる。これは「実質的合理性に向けた実践」の記録である。

キッチンナーたちの解説によれば、それは、「反復的な考察、同僚との広範な対話、および会議ノートや内部文書を含むデータの回顧的分析の組み合わせ」であり、主として、「変化の背景、「社会科学の公共性」に象徴される「概念的な方法論、そして既存の「制度の中で実質的合理性モデルを導入する方法を見つけようとする」ことから生じたさまざまな諸問題」が紹介されているが、上述のような理論的な総括を踏まえて読むと、その歩みの具体的な内容だけではなく、言外に語られていることも見えてくる。

## 第2節 パブリックバリュー型ビジネススクールへの転換に向けた歩み

手段的合理性から脱却するパーポシティブな行動

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

キッチナーとデルブリュックの回顧は2012年から始まっている。

2012年、キッチナーとデルブリッジはカーディフ・ビジネススクールに勤務し、キッチナーは公共サービスマネジメントの教授であると同時にスクールの渉外活動を率い、デルブリッジは組織分析の教授であった。そしてその年の夏、母体であるカーディフ大学に新しい副学長（VC）が任命された。新任の副学長はイギリスの他の大学で副学長を務めていたドイツ人学者で、彼は着任後すぐに「前進戦略（way forward strategy）」を打ち出した。これはそれ以上の合理的な戦略的アプローチはないという代物であり、その目標は、あるひとつの成果（世界大学ランキング100位以内）の達成であり、それは11の主要業績評価指標（KPI）（いわゆる成果主義管理技法にひとつ - 宮坂）を通じて保証されることが謳われていた。学生新聞のインタビューに応じた副学長は、チアたちの戦略ナビゲーターの言葉そのままに、自らの戦略をロードマップになぞらえ、「ここからそこまでの道のりを」得意げに語っている<sup>(21)</sup>。

新任のVCは、その手段的な戦略を実行するために、ニュー・パブリック・マネジメント（NPM）戦略（playbook）から2つの標準的な動きを実行に移し始めた。第1に、NPMの原則である「構造的な中央集権化によって専門的な業務に対するマネジメントコントロールを強化する」ことに従って、カーディフ大学の27のアカデミック・スクールが3つの新しいカレッジのうちの1つに統合された。第2に、成果目標を設定しモニタリングすることでパフォーマンスの向上を図るというNPMの原則に沿って、カーディフ大学のすべての学部、大学のKPI達成への貢献を求める通達がなされた（表1参照）。

表1

カーディフ・ビジネス・スクールの変化に向けた文脈（2012年）  
特徴とその概要

## ガバナンス構造

### 大学内の自治権

ディーンは大学の副学長直属で、年間 30 %程度の収入貢献があれば、かなりの戦略的自律性がある。

### 中央集権的な専門官僚制

- \*上級管理職チーム。ディーン、教授 7 名、スクールマネージャー
- \*人事管理、会計・財務、経済学、物流・オペレーション、マーケティング・戦略の 5 部門に 250 名のスタッフ
- \*2012 年現在、54 名の教授のうち女性は 2 名

### 財務

- \*総収入の大部分（2012 年：約 2,000 万ポンド）は教育から生み出されている。
- \*2012 年以降、イギリスの大学助成制度の変更に伴い、教育収入は政府からの直接支払いではなく、学生納付金（多くの場合、政府ローンによる支援）から主に生み出されている。
- \*大学への財政貢献率 30

## 戦略

### スタッフの育成

- \*大学院（PG）留学生の学費で賄われている。現在、イギリスでは一般的である、CARBS は他よりも早く、主にインド人学生を対象とした大規模な事前体験型 MBA プログラムを通じてスタートする。
- \*学校の PGR 学生をアカデミックなポジションに育成するためのコミットメント
- \*スクールの PGR 学生を研究職に育成すること、または早期キャリアの研究者を雇用すること

## 文化

学問の多様性、仲間意識、社会科学的な基盤を重視するヨーロッパ型

- \*公共部門管理で著名（世界第 3 位）、労使関係（イギリスで最初の 3 つ

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

の専門家講座のうちの1つがある)。

組織研究、クリティカル・マネジメント・スタディーズで知られる。

\*マクロ、労働、地域の専門家を含む大規模で活気のある経済学部

### 研究

深さと広さにおける強み

\*MITと並ぶ、リーニアプローチの学術的発祥地

\*イギリス政府の4つのREF (Research Excellence Framework) 評価において、研究の質でトップ10にランクされた2つのビジネススクールのうちの1つ (もう1つはロンドン・ビジネススクール)

\*最新のREF (2014年) では、研究の質でイギリスビジネススクール104校中6位 (オックスブリッジとロンドンの教育機関に次ぐ)、研究環境では同率1位にランクされる。

### ティーチング

多様な教育

\*全日制の学生数3,000人。学部生1,500名、大学院生1,500名 (うち博士号取得者150名)

\*伝統的に国際的なPGの募集に重点を置いているため、イギリスの他のスクールよりも早く多様な学生や教授陣が揃った。

### エシカル・イノベーション

学術機関および専門家団体を中心とした活動

個々の研究者・研究グループによる推進

.....

そして、同年(2012年に)カーディフ・ビジネススクールのディーンが新しい(芸術・人文・社会科学部)から構成されるカレッジを率いることになり、キッチナーとデルブリッジが新たな指導的立場に任命され、キッチナーはCARBSのディーンに、デルブリッジは研究・イノベーション・エンタープラ

イズのユニバーシティ・ディーンに就任した。「2人には、これまでの研究経験を生かして大学のリーダーシップに新しい考え方を取り入れることができる、という思いがあり、この役職に就いたのである」。「キッチナーは、これまで研究してきた NPM の手段的アプローチとは対照的に、価値に基づくスクール戦略を導入することに特に関心を持っていた」し、デルブリッジは、実質的に合理的なアプローチに類似したアプローチのもとで、イノベーションの組織とマネジメントに関する研究成果の一部を活用し、大学全体の規模で学際的かつ挑戦的な研究を強化しようとしていた。しかし、彼らが新しい役割に就いたその秋に、大学レベルの新しい管理者たち (administrater) は、大学の KPI を、(収入の伸びや学術ランキング実績などの領域を含む) スクールレベルの目標に、拡大適用したのである。

### ディーンのアジアン

2012年10月に、キッチナーとカレッジのヘッドとの最初の面談がおこなわれ、キッチナーは、「大学の戦略をサポートするための新しいスクール戦略を設計し実行すること」が最優先事項である、と告げられた。明確な期限も決められずまた詳細な情報も提供されなかったが、キッチナーは、大学の KPI をスクールレベルで実現するための戦略を練るよう求められているように感じた。彼は、その後、ディーン研修に参加し、他のディーンと話す中で、イギリスの大学では、ビジネススクールのディーンがこのように「立ち回り、成果を出す」ことを期待する声が高まっていることを知ったのだ。しかし、キッチナーには、それは自分が申し込んだことではないし、自分のキャリアの次の段階を過ごすために有効なものでもなければ、特に面白い方法でもないように思えた。

キッチナーは、時間的余裕を意識的に利用し、インフォーマルな議論だけではなく、スタッフのワークショップ、委員会、AMLE などに参加した他のビジネススクールについて文献を読み、外部の関係者と交流することによ

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

って、スクールの戦略の（その後1年に及んだ）見直しを開始した。彼が受け取った明確なメッセージは、カーディフには学術的・財政的に成功してきたという歴史があるにもかかわらず、外部的にも内部的にも脅威に直面しているというものであった。外部的には、大学に対する国の財政支援が縮小し、スタッフ・学生・研究資金の獲得競争が激化し、ビジネススクールに対する批判が高まり、このことは、内部的にいえば、手段合理的な大学戦略を推し進めてきたが、財政と自律性が脅かされている、ということの意味していた。

カーディフの同僚のなかには、大学の「マネジリアルな KPI 戦略」に対して強い嫌悪感があり、スクールの特徴的な貢献や性格がほとんど考慮されていないと見られていることが浮かび上がった。キッチナーは、これまでの自分の NPM に関する学術的な研究から、大学の戦略的なアプローチは確かに学者に好まれないだろうし、また定められた成果をもたらすことはないだろう、と考えていた。このときに、キッチナーは、スタッフの心情と自分の研究上の見解を重ね合わせて、スクールでは大学的手段的な戦略を再現するのではなく、それに代わる価値主導のオルタナティブな戦略の可能性を検討する必要がある、と確信したのだ。しかし、同時に、スクールレベルの KPI はキッチナーが大学的手段的に合理的なアウトプット優先順位付けから逃れることができないことを明らかに示していた。このジレンマはディーンにとって明確な事柄であったが、その解決は容易でなかった。

### ウェイセティング：ディーンのジレンマへの対応

キッチナーは、それ以降も — 彼は、大学側の成果に対する手段的な関心と実質的に合理的なスクール戦略を開発したいという自分自身の熱意との間に内在する緊張関係を十分に認識したうえで — 理想的ではないが有望な方法として、大学の KPI を達成できるようなコースを設定し、それによって価値ベースのアプローチを追求するスクールを支えることによって自律性とリソースを維持する、という思いを捨てきれずにいたが、2013 年初頭頃には、そのよう

な考えを諦めるに至った。彼は、その後、どのような途をたどって、オルタナティブ・ビジネススクールを発展させるという実質的に合理的なアプローチを概念化し明確にし、自分の構想を具体化していったのか。

2013年の春、キッチナーがディーンのリレンマと格闘していたとき、学際的で挑戦的な研究に関する著作を読み続けていたデルブリッジが、社会科学の立場からパブリックバリューを高めることを求めるブリュワーの呼びかけにたどり着いた。

デルブリッジは、ブリュワーの考え方にはCMSが社会により有益な方法で貢献できるヒントが含まれていると考え、友人や同僚たちにブリュワーの著作を読むように勧めた。数週間後、この本を読み終えたキッチナーから、「良い本だね、しかし、パブリックバリューのビジネススクールとはどのようなものなんだろうか？」という返事が返ってきた。これに対して、デルブリッジは、「さあ、どうだろう、やってみようか」と答えた。その後、数カ月にわたって議論を重ねるうちに、ブリュワーが直接ビジネススクールについて論じているわけではないが、彼の社会科学の諸問題に対する分析は、ビジネススクールがさまざまに批判され多くの人々のなかに生まれてきた倦怠感を解消するために適切である、ということで意見が一致したのである。特に、社会科学は規範的で人道的な未来への懸念に動機づけられるように倫理的価値を提唱し、こうした価値が研究・教育の課題に浸透し、あらゆる種類の公衆と関わり、あらゆる利害関係者を巻き込むように設計されるべきである、というブリュワーの主張は、従来のビジネススクールに対する批判者が描いた絵とはまったく対照的であった。このことが、キッチナーとデルブリッジの言葉をそのまま借りれば、「私たちが目的をもって行動するための基礎となり、私たちの「進むべき道」を示してくれた」のである。

ブリュワーの著書は確かに合理性の問題を明示的に扱っていなかったが、デルブリッジがウェーバー的な合理性の概念とそれらが社会的行動にどのように情報を与えるかについて長年に亘って関心を持っていたために、キッチナーとデルブリッジは、社会科学の規範的価値が公共性を高めるというブリュワーの

主張は、実質的な善や倫理的な善へのパーパスフルなコミットメントを行動の中心に置くというウェーバーの実質的合理性の概念と整合的である、と考えるに至った。このことは、彼らにとっても、ブリュワーが指摘するように<sup>(22)</sup>、社会科学が18世紀のルーツに立ち返り、「社会と人間の改善と向上にコミットする道徳的ビジョンを持つ」ことを意味したのである。

別の言い方をすると、キッチナーとデルブリッジは、ブリュワーの研究は、組織（彼らの場合はビジネススクール）に対して、実質的に合理的なアプローチを開発することによって公共善を強化することを求めている、と解釈したのであり、彼らの表現を借りれば、「CARBS の行動指針がブリュワーの研究によってインスパイアされ樹立された」だけでなく、その進路は「公共善の実質的合理性の追求に向けたパーパスフルな動きと多くのビジネススクールや我々の大学の運営を特徴付けていた手段的合理性からの脱出というパーパシブな動きの両方として解釈できる」ものだったのである。彼らに拠れば、「このパーパシブなものとパーパスフルなもの（再）結合は、チアたちによって新しい（emergent）戦略として提起された洞察から構築されている」が、キッチナーとデルブリッジ独自の発想も組み込まれている。このことに関して、彼らは、「我々は、彼らのウェイファインディングのアプローチを拡張し、パーパスフルな変革に向けて方向性を定める最初の概念的な作業を「ウェイセッティング」として考えるようになっていた」、と回顧している。

手段的合理性からの脱却は CARBS の仲間たちから歓迎され広く合意が得られたが、同時に、さまざまな潜在的な方向性が提案された。例えば、経済学の教授の中には、スクールが UDI（一方的独立宣言）を宣言し、親大学からの離脱を目指すことを提唱する者もいたし、他の同僚たちは（最近パーカーが提唱した）ビジネススクールの「ブルドーザー化」で捉えられたものに近い願望を表明した。もちろん、「立ち位置と KPI を満たす」という組織的な期待に応えることも選択肢の一つであり、他の多くのビジネススクールで取られているのはそのようなものであった。このように、この初期段階では、現状からの脱出は規定路線（ウェイセッティング）であり、明確な価値に基づく（すなわち、

実質的に合理的な) 行動の方向性に支えられた、パーパスフルなビジョン将来像にコミットすること」が優先事項として認識されていたが、「何が生まれ、それがどのように発展するかについての詳細な構想を欠いていた」のである。

このようなウェイセッティングに課せられた特別な課題は、回顧的な視点から言えば、「一般的な進行方向が必然的にオブリークになる」ために、「ウェイファインディングの独自のプロセスを通じて、同僚を、基盤となる価値コミットメントに沿った成果を開発するように刺激する」ことであった。そして、このジレンマに対して、キッチナーは、ブリュワーの社会科学における変革のためのマニフェストを、(1) ビジネススクールのための実質的に合理的な目的を明示化すること(マニフェストの作成)、および(2) 進行方向に沿って、教育、研究、ガバナンス、エンゲージメントの領域において支援(supporting)指標を作成することとして翻訳して、アプローチしたのである。「これらは、戦略的ナビゲーターの「地図」を構成するものではなかったが、特定の道を示すものではあった」。

キッチナーは、ウェイセッティングをベースにして、パブリックバリュー重視というオルタナティブなビジネススクールについての理解をどのようにして深め、それをカーディフ・ビジネススクールに導入する方法をどのようにして見出そうとしたのか。

### ウェイセッティングからウェイファインディングへ

2015年から、キッチナーは(ディーンとして)パブリックバリュー・ビジネススクールの「素案」をスクールの親しい同僚に提示し議論し、推敲を重ねていった。そして、その年の後半、ディーンは一連のワークショップを開始した。同僚たちが、より広範な学術的視点及びそれぞれの専門の立場から、新しいスクールへのアプローチに疑問を投げかけ、改善し、より明確にするために共同で作業を行うようになった。ある同僚はすぐに熱狂的になり、会議でそのアイデアを称賛したが、これはプレゼンテーションでは前代未聞の出来事だっ

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

た。しかし、そのアイデアが、大学の戦略によってもたらされてきたリソースの制約や学生数の増加というこれまでの経験と照らし合わせて、どのような結果をもたらすことになるのか？、と疑問を投げかける者もいた。このような懐疑的な意見が CMS や公共マネジメントの研究で知られるスクールからは出てくることは想定内のことであり、ディーンが当初から認識していた緊張感を反映したものであった。このような問いかけに対し、キッチナーは、「我々のラディカルなパブリックバリュー・ビジネススクール・アプローチに必要な自律性とリソース（大学内の他のスクールとの連携強化を含む）を維持するためにも、大学の戦略を遵守することが必要である、という見解を改めて示したのである。

パブリックバリュー・ビジネススクール構想の内部議論では、「パブリック」と「バリュー」という個々の言葉をめぐって激しい論争が繰り広げられた。パブリックという言葉は公共部門に焦点を当てることを意味するのではないかと危惧する同僚もいれば、バリューという言葉を使うことにさまざまな懸念を表明する（経済学者も含む）同僚もいた。しかし、多くの同僚にとって、「パブリックバリュー」は、2つの魅力を持つ便利な対句となっていった。第1に、「私たち以外の誰もが公共善をパーパスフルに高めようとしてこなかった」と直感的にアピールしていること、第2に、大学の手段的戦略から離れたパーパス的な行動を示唆するものであること。これら2つの衝動が彼らの最初のウェイセティングの核心となったのである。

ウェイセティングの第2段階として、キッチナーは大学の理事会や評議会、産業界のリーダーや政治家へのプレゼンテーションを通じて、大学全体や外部のステイクホルダーからの支持を得ることに努めた。この活動で、ディーン（キッチナー）は大学幹部として初めてさまざまな分野の学者や専門家と会合を持つことになったが、当初、キッチナーのパブリックバリュー・ビジネススクール構想への熱意を誰もが共有し理解していたわけではなかった。最も一般的に懸念されたことは、学生収入への悪影響であり、「大学ブランドとの混同」を引き起こす可能性であった。キッチナーは、CARBS が常に高い財政的貢献を

してきたことを改めて説明し、パブリックバリュー・ビジネススクールの経済向上への明確なコミットメントには大学への財政的貢献にも大きく資することになることが含まれていることを強調したが、そのときに、留学生募集説明会で経験したパブリックバリュー・ビジネススクールのアイデアに対する好反応を報告することによって財政的懸念を払拭することができることを学び、同時に、キッチナーは、パブリックバリュー・ビジネススクールが学際的な研究を優先するためには、スクールが大学の中心で活動し、大学全体で協力体制を築く必要がある、ということを確認することによって、ブランディングに関する懸念を払拭できることを発見した。このときに、デルブリッジが大学レベルで主導してきた仕事、特に世界初の社会科学パーク（Social Science Research Park：SPARK）の構想・開発との強いつながりを訴えたことも大きな後押しとなっていた。

2016年の夏までには大学のヘッドからの支援を取り付けることに成功し、コンサルテーションからのフィードバックを見ても、参加者がパブリックバリュー・ビジネススクールのアプローチがうまくフィットしているという感触が得られるようになり、スクールの伝統、価値、実績を賞賛する声が増えてきた。キッチナーは、3カ年を掛けておこなってきた多くの（チアたちの言葉を使えば）「回り道（detours）と長引く足踏み状態余韻（lingerings）」<sup>(23)</sup>を含む概念的なウエイセティングとウエイファインディングを経て、公開イベントを実施し、スクールの目的声明を正式に発表する準備ができた、とようやく自覚できるに至った。公開イベントは2016年10月に実施され、その当日、出席者はパブリックバリュー・ビジネススクールの存在目的を聞かされたのである：「学際的な研究を通じて私たちの時代の大きな課題に取り組み、経済と社会の改善を促進し、同時に、私たち自身のガバナンスに対して強力で進歩的なアプローチを展開する」、と。

そして、この発表の中で、キッチナーは、同僚たちが、教育、研究、ガバナンス、エンゲージメントにおいて整合性を持った成果をだせるように励ますために、それを支える道標も紹介している。この目的声明と行動指針の組み合わせ

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

せはオブリークなものであり、すぐに「スクール戦略」として広く知られるようになった。



### 図表

#### カーディフ・ビジネススクールに於ける 公共善イノベーションに向けた新たな取り組み

##### 1 ガバナンス領域

###### 《道標》

公共善を実現するというパーパス声明に突き動かされ主導された、強力かつ先進的なガバナンス。例えば、協調的なリーダーシップ、参加型意思決定、先進的な人事、持続可能な調達など。

###### 《公共善イノベーション（導入時期）》

\*Statement of Purpose の立ち上げ(2016年)

\*経済的貢献 £300M (2018年)

\*シャドロー・マネジメント・ボード (2017年)

\*シニアマネジメントチーム「ローテーションチェア」(2018)

\*採用における価値観の設定 (2018年)

\*スタッフの職場復帰スキーム (2018年)

\*年次公共価値影響報告書 (2018年)

\*循環型経済改修プログラム (2019-2020)

##### 2 教育領域

###### 《道標》

経済的・社会的な改善に向けて道徳的な感受性とそのための能力を開発すること。

###### 《公共善イノベーション（導入時期）》

\*PVBS 導入セミナー&アニメーションビデオ(2018)

\*学生の公共価値志向の実験 (2018年)

\*6つの新しい学際的/挑戦的な修士プログラム(例:持続可能なサプライチェーンマネジメントなど)

\*2018年以降、すべての学部生がワークプレイスメントを提供。

\*年次プログラムレビュープロセスは、公共価値のコンテンツと学生のプロジェクトを奨励する。

### 3 研究領域

#### 《道標》

社会に関する知識を生産し、社会とその構成員に情報を提供する、学際的で課題主導の研究をおこなうこと

#### 《公共善イノベーション(導入時期)》

\*学際的で社会科学主導の研究に対する大学の大規模な投資を主導。

新しい特注施設「ソーシャル・サイエンス・パーク」を通じて、社会的課題に取り組む学際的で社会科学主導の研究に、大学として大規模な投資を行う。社会科学パーク (<https://www.cardiff.ac.uk/socialscience-research-park>) (2013年より継続中)

\*コーポレート・ガバナンスの新しい学際的グループ、および責任あるイノベーション・ネットワーク(RIN)。エリトリアの慈善団体と協力し、女性が運営するマイクロビジネスの研究と支援を行っている。

\*公共的価値のある研究プロジェクトを支援するために、以下を含む学校への資金提供を目標とする。

- i. 医学、歯学、公共政策の同僚と協力して、暴力による傷害の割合とアルコール価格の計量分析を含む「カーディフ・モデル」を通じてアルコール関連犯罪に対処する経済学者のチームを編成、
- ii. 社会学者と人間関係の専門家が、英国のリビング・ウェイジ財団と協力して、倫理的賃金基準の適用に伴う利益と課題を特定する。

#### 4 エンゲージメント領域

##### 《道標》

市民社会、民間、公共、第三セクター（非営利）など、社会・経済の改善に向けて、幅広いパートナーと関わること。

##### 《公共善イノベーション（導入時期）》

##### \*新たなパートナーシップ構築

- i. 50-50 by 2020 (5050by2020.org.uk): 2020年までに意思決定における女性の割合を50%にすることを組織に奨励するキャンペーン。
- ii. ビジネス・イン・ザ・コミュニティ (www.bitc.org.uk) : 企業が協力して主要な社会問題に取り組むことを可能にする慈善団体。
- iii. Enactus (enactus.org)。これは、学生、学術、ビジネスリーダーのグローバルコミュニティで、"生活を変え、より良い、より持続可能な世界を形作るために起業活動の力を使うことを約束する" 団体である。
- iv. UNPME (unprme.org)。署名者は、国連グローバル・コンパクトと主要な学術機関の調整の下で開発された責任ある経営教育の6原則を採用している。
- v. Llamau (llamau.org.uk) : 地元のホームレス支援団体で、学校の資金調達を中心となっている。
- vi. CABS Small Business Charter の認定（英国で36校しかないビジネススクールの一つ）。

##### \*パブリックバリュー・アントレプレナーズ（2018年）

研究者、学生、中小企業間のつながりを発展させるのに役立つ5人の起業家からなる多様なグループ

<https://www.cardiff.ac.uk/business-school/people/entrepreneurs-in-residence>.

##### \*Public value fellowships & engagement project funding (2018)

<https://www.cardiff.ac.uk/business-school/about-us/public-value/public-valuefellows>  
第一次応募の成功により、Disability Rights UK、Anti-Slavery International、Centre for African Entrepreneurship との既存の共同研究を基にした3つのプロ

ジェクトが生まれる。

.....

### 公共善提供に向けたコレクティブなウェイファインディング・プロセス

パブリックバリュー・ビジネススクールのアイデアに盛り込まれた「公共善の実現」に向けた変革の方向性を明確にしたキッチナーたちの次の課題は、ガバナンス、教育、研究、エンゲージメントというスクールの4つの主要な実践領域にわたって、整合性のあるイノベーションを生み出すための共同体（collective）としての方向付けを促すことであった。表2は、パブリックバリュー・ビジネススクールに向けたキッチナーたちの方向付けのもとで、個々の領域においてパブリックバリュー・ビジネススクールのより一層の展開にむけて生まれた主な取り組みの一部がまとめられたものであるが、これは、彼の表現を借りれば、「ガバナンスを除いて」それぞれの分野における展開はディーンによって促されるものではない」ことを示唆するものであり、「むしろ、学問や専門職に携わるさまざまな人々が公共善を実現するための方法を見出していく原動力」が作りだされ、「教育、研究、コミットメントにおいて有機的な革新が生まれるように支援する文脈を提供できることを期待していた」キッチナーたちのの願いに応えるものである。

### 公共善のためのビジネススクールガバナンス

キッチナーたちは、公共善とカーディフ・ビジネススクールのガバナンスとの関連について、つぎのように回顧的に解説している

パブリックバリュー・ビジネススクールの特徴的な要素のひとつは、セルフガバナンスへの進歩的なアプローチを通じて、公共善を実現することであるが、その出発点は母体となる大学やより広い範囲の経済に財政的に貢献するという

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

スクールの責任を明確に認識すること（財政的な貢献は決して結果ではないことを明確にすること）にあった。このことは、キッチナーが、ディーンとして、機会あるごとに述べてきたことであり、実際に、カーディフ・ビジネススクールは常にこれを実践してきたし、パブリックバリュー・ビジネススクールに移行するときにもそのことを意識し続けてきた。2012年から2018年にかけて、CARBSの大学への財政貢献率は（収入の30%から54%へと）増加しているが、この財務実績は、主として、以下の組み合わせによって実現されたものである。(1)年間支出予算を平準化するためにおこなわれたコスト抑制、(2)毎年増加傾向をたどる大学の収入目標を達成するために年間550名の追加学生募集をおこなったこと（国際的な学生募集市場の影響を受け、追加募集した学生のほとんどは経済学とファイナンスを大学院課程で学ぶ中国人であった）。

他方、2015年以降、同時に、中央から課せられた財政目標を「達成」したことで、多くのスタッフが、例えば、学術的な仕事量が増加し、学生の多様性が低下し、学生に直接対応する専門サービス・スタッフへの負担が増えるなど、緊張が生じるようになった。教職員は、こうした状況が、パブリックバリューを受け入れるというスクールの動きとどのように連動しているのか、それらは両立できるのか、など、公私ともに疑問を抱いていた。キッチナーは、ディーンとして、このような事態を受け止め、これは「私たちの急進的なパブリックバリュー・ビジネススクール戦略」を支えるために必要な自律性とリソースの代償であると感じている」と同僚に繰り返してきたが、他方で、スクールの諮問委員会の委員長（ある企業の上級管理職）は、この緊張は「親会社の完全子会社として受け入れなければならないものであり、それと付き合って仕事をしなければならない」とディーンに助言した。キッチナーは、大学の会議において、これらの問題が（同僚の健康やスクールの業績に対して）リスク化していると繰り返し提言していたが、同情はされたが、救済措置はとられなかった。このような緊張感が続くなかで、キッチナーとシニアリーダーは、スクールの組織と運営方法について、さらに検討を重ねることになった。

カーディフや他の多くのイギリス大学で続けられてきた伝統的なガバナンス

アプローチという手段的合理性の下では、強力な財務・学術パフォーマンスと（財務報告、人事など）法的要件の遵守というの組み合わせは、「有り金置いて行け（Stand and deliver!）」と言われる立ち位置に立たされているディーンにとってこの上なく満足以上の成果を保証するものであった。

しかし、カーディフ大学のパブリックバリュー・ビジネススクールのパーパス声明は多くの地域において平等・多様性・イニシアティブを触発し、デピュティ・ディーン（ディーン代理）（Deputy Dean）主導のもとでシャドウマネジメントボード（SMB）が設立されるきっかけとなっていた。その目的は、（Senior Management Team : SMT）を精査し、スクールの意思決定プロセスへの多様な参加を促進することであった。この「危険な行動」に対しては大学内の他の学部長や先輩からさまざまな忠告が寄せられたが、これはまさしくパブリックバリュー・スクールに向けた道筋が促そうとした「地域対処行動（local coping action）」<sup>(24)</sup>だったのである。SMBは14名から構成され、スクール全体から集まった若手からベテランまでの教員と専門職スタッフが所属しているプロジェクトチームである。SMBは、SMTの活動に対してコメントし（理事会の議事録の確認を通じて）、プロジェクト作業を実行に移していった。例えば、大学院教育ポートフォリオの見直し、公共的価値を反映したスクールバリューの開発、スクールのアカデミックスタッフとプロフェッショナルスタッフの関係性の評価など。それぞれの作業で出された提言は、SMTに提出された後、採用され、現在では、求人広告の採用明細書にこの価値観が盛り込まれている。SMBの議長は、“建設的な挑戦”の精神で、ディーンと定期的に（2週に1度）面談をおこなっている。2017年には、初代SMB議長が理事として初めてSMTに参加し、その後2018年にはディーンに就任し、スクールで初めての女性のトップとなっている。これは、歴史的に上級管理職レベルで多様性の実績が乏しかったスクールにおいて、特に重要な成果でもあった。

また、スクールのパブリックバリュー・アプローチに触発され、学術・専門サービスのさまざまな同僚が協力し、人事や調達などの事務分野で一連のイノベーション導入された。例えば、パブリックバリューの調達の一例として、2019

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

年夏、スクールのエステート委員会は「循環型経済」改修プログラムを立ち上げた。その特徴は、再生品、改装品、再生品、再流通品を扱う地元のサプライヤーから材料を調達すること、そして障がい者の雇用を提供する地元の社会的企業に家具を組み立ててもらふことの2点であり、持続可能な地元の社会的企業のパートナーを支援するという公益性に加え、このプロジェクトによって調達費は従来の大学の調達方法よりも21%安くなったと試算されている。

このような前進の陰で、後退も避けられなかった。大学財政の悪化を背景に、親大学からのCARBSの「パブリックバリュー」のミッションに対する物的支援が制限されたのである。大学幹部からパブリックバリュー・ビジネススクール戦略開発資金への入札を奨励されたために、「パブリックバリュー」プロジェクトから革新的な「クラウドソーシング」というアイデアが生み出され、それに沿って詳細なビジネスケースが作成された。しかし、ディーンは大学の責任者から、この提案は現在では検討されない、と告げられ、この結果はスクールに大きな落胆をもたらした。大学側は、「なぜ私たちの資金を私たちの発展のために使うことを許さないのか」と疑問を投げかける同僚もいたし、「また、大学のパブリックバリュー・ビジネススクール・アプローチへのコミットメントを疑問視する声や、大学がビジネススクールのブランドやアイデンティティを確立することを望んでいないのではないか」という懸念の声も顕在化した。キッチンナーをはじめとするシニアリーダーは、この結果を真摯に受け入れると同時に、「回復力を深く掘り下げる」必要性を痛感した。彼らが取った対応策は、「大学のサポートについて同僚を安心させる」ためには、言い換えれば、大学側に「パブリックバリュー・ビジネススクールプロジェクトをサポートさせるためには、他学部との連携強化も含めた総力戦」が必要であり、とにかく「大学のリソースが必要である」、という説得を続けることであった。

### 公共善のための教育・学習

カーディフ・ビジネススクールでは、教育プログラムは、キッチンナーたちの

表現に倣えば、学生が「道徳的な感性を養い、経済活動を促進する能力を身につける教育と学びを通じて、公共善を実現」できるように開発されたイノベーションである。

その主要な事例が表2にあげられているが、いずれにしても、その「教育的アプローチには、学生が（株主ではなく）ステイクホルダーズの視点を採用し、持続可能性、平等、気候変動などの壮大な課題を理解し、学術理論を公共善を高める方法で適用することを奨励する」という意図がある。「パブリックバリュー・ビジネススクールでは、スタッフ自身によって考案された革新的な方法で、すべての新生者がパブリックバリュー（向社会的（prosocial）価値）に対する志向性を自己評価することから始まり、最終学年（2020-2021年）の2回目のアセスメントでは、学生の公共善志向が強化されていること」を確認するカリキュラムが組まれている。また、「カリキュラムの開発においては、公共善が全プログラムの年次レビューの主要テーマとなり、学際的でチャレンジングな内容を推奨する」ことが意識されていた。「その目的は、社会的保護の欠如、劣悪な労働慣行、賃金の低迷などの課題に直面している疎外された人々に対する学生の理解を深めることにあり、サービスマーケティング（servic-learning）のカーディフ版として、MBA マネジメント・コンサルティングでは、現地の慈善団体やNGOに焦点を当てたプロジェクトワークが実施されている」。

但し、「上記のような革新的な取り組みにもかかわらず、幾つかの要因が重なり、CARBSの教育と学びによってもたらされるはずの公共善の発展が遅れている」のが現状であり、キッチナーたちは、3つの主要な原因を列挙している。第1に、教育・学びを担当するアカデミックリーダー（CARBSのスタッフ）が、「本業」の要求（学部教育の見直しが生じたこと、新しい修士課程の導入、学生数の増加への対応、学びの品質保証、AACSB再認定など）に直面したこと、第2に、出版圧力、学生数の増加、仕事量の増加によって、個々の学者がカリキュラムを変える時間はほとんどなくなり、改革へのインセンティブも小さくなってきていること、第3に、専門職認定がカリキュラムを変更できる範囲を制約していること。

## 公共善のための研究

キッチナーたちは、公共善を目指す研究については、つぎのように回顧的に解説している。

カーディフ・ビジネススクールは、従来、スタッフのの研究活動を主に3つの方法（研究時間をスタッフの業務して組み込むこと、研究活動をしているスタッフに個別の研究予算を提供すること、そしてさまざまな資金提供スキーム）で支援してきたが、2016年のパブリックバリュー・ビジネススクールの発足を受け、スクールの研究委員会は、裁量的な研究予算を社会のグランドチャレンジに取り組む学際的な研究の支援に振り向けることを決定した。というのは、もちろん、教員はこれまで通り自分の研究テーマを追求することが奨励されているし、それ以前にも多くの公共的に価値ある研究が行われてきましたが、しかし、現在では、パブリックバリューの高い研究プロジェクトが、スクールの資金によって支援され、そのポートフォリオが拡大しているからである。パブリックバリューを基準として研究資金配分の優先順位付けをおこなうことは、SPARKの開発、CARBSスタッフが率いるコーポレートガバナンスと責任あるイノベーションという2つの新しい学際的グループの創設など、CARBSが主導的役割を果たした組織レベルでの取り組みと一致したものでありそれを補完するものであった。

また、カーブス・ビジネススクールにおいてパブリックバリューに関する研究を発展させてきたという流れを引き継いで、スクールのウェイファインディングの一環として、パブリックバリュー・セミナーシリーズが設立された。このセミナーシリーズには、カーブス内部からの強い参加があり、パブリックバリュー・ビジネススクール構想の中核を担ったジョン・ブリュワー（クイーンズ大学ベルファスト）をはじめ、世界各地から一流の講演者を招いている。そして、すでに成果が現れ、例えば、パブリックバリューに関する概念的および実証的研究のコレクションの編集がはじまっている。また、CMSとの開かれ

た議論というカーディフ・スクールの伝統に沿って、現在の高等教育の政治経済におけるパブリックバリュー・ビジネススクールの可能性を問う論文が公開されて、CARBSのウェイファインディングに貢献している。

### 公共善のためのエンゲージメント

キッチナーたちは、公共善を目指すエンゲージメント（実践との関わり）について、つぎのように回顧的に解説している。「CARBSは、従来のエリートとの関わり（ウェールズの Institute of Directors のホストなど）に加え、表2にまとめた多様な「シンパ者たち（fellow-travellers）」たちとの正式なパートナーシップを通じて、経済や社会の改善をますます促進してきた」、と。

前任の諮問委員会委員長の任期満了に伴い、Social Business TrustのCEOであるアデル・ブラケバーロウ（Adele Blakeborough）が後任として就任した。アデルだけでなくスクールの新しいパブリックバリュー起業家（表2参照）のようなパートナーは、さまざまな意味で、パブリックバリュー・ビジネススクールのプロジェクトにとって重要であり、彼らは、（スクールが提起している）これまでの前提や慣習に挑戦する起業家的アプローチに信頼性を与え、事例や学習の機会を提供し、変革の障壁と戦うリーダーを「精神的に支援する」存在となっている。

2017年には、公共善に貢献する広く深い対外関係をさらに奨励するため、「競争的なパブリックバリュー・フェロシップ」と「エンゲージメント・プロジェクト」を立ち上げ、すべての研究者が参加し利用できる資金の流れが確立された。第1回目は、障害者の雇用、強制労働、恵まれない人々への就業機会をテーマとしたプロジェクトに、資金が提供されている。これらのプロジェクトは、いずれもカーディフスクールの以前のアプローチでも可能であったと思われるが（実際、いくつかのプロジェクトは継続的な活動である）、総合的に判断すると、パブリックバリュー・ビジネススクールが推進する公共善へのエンゲージメントの性質と幅が強化されてきていることをよく示している事例であ

る。

## 進捗状況

実質的に合理的な行動とマネジメントの変革に向けた CARBS の取り組みがポジティブに作用している兆候が出始めたのは、キッチナーたちの認識に基づく、2017年の半ば以降である。内部的には、学生数、仕事量、大学の弱体化した財務状況に対する教職員の懸念が高まっている状況にもかかわらず、職員たちの満足度（毎年実施される「大学調査」が示しているように）は改善され、大学内では、スクールの戦略が理事会と評議会から公式に賞賛され、大学の戦略に影響を与え、外部への関わりが「コミットメント」と言う言葉ではなく「市民としてのミッション」として語られるうになり、大学が *Times Higher Education Business School of the Year Award* に CARBS を推薦する際の基礎となった。また、外部的には、パブリックバリュー・ビジネススクールというアイディアが — イギリス学生局（イギリスの高等教育規制機関）のトップであるマイケル・バーバー卿が、スクールを訪問した際に "I love the idea of a public value business school" と発言するなど — セクターリーダーからも公的に強い支持を得られるようになった。2017年、CARBS は、*Times Higher Education*、*QS World University Rankings* (QS 世界大学ランキング)、「上海の世界トップ100 ランキング」のすべてに初めて掲載され、2018年には、2018年 AACSB ピアレビューチームはパブリックバリュー・ビジネススクールのアプローチは AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) からお墨付き (endorsement) を与えられている。

また、2017年には、パブリックバリュー・ビジネススクールのパーパスディレクター (Director of Public Value) が任命され、カーディフ・ビジネススクールのパーパスの公益善の高まり (enhancement) を捉え称えるための指標開発が始まった。社会的インパクトの測定に精通した経済学の教授がその役割を担い、初めての「アニュアル・パブリック・インパクト・レポート」が作成

された。これは3つの指標を用いてビジネススクールの公共善を測定し文字化する最初の試みであり、(1) 経済的インパクトについては、独自に推定した経済に3億ポンドの貢献し、1,300人の雇用支援がおこなわれたと推定され、(2) サステナビリティに関しては、年間のカーボンフットプリントは15,000トンCO<sub>2</sub>であると推定され、(3) 職員の意識については、「スクールの戦略は多様な社会的課題に対応するものである」という声明への同意を問いかけた) 内部調査報告を利用して、3.85(強く同意するが5点)という数字が紹介されている。キッチナーたちに抛れば、「この作業から浮かび上がった大きな課題は、スクールのカーボンフットプリントに大きく関わっているのがスクールの最大の収入源でもある留学生の旅行であることが分かったことであった」。

2018年末には、カーディフ・ビジネススクールの学生がパブリックバリュー・ビジネススクールの教育アプローチを認識しかつ評価している兆しが現れはじめた。キッチナーたちが注目したのはスクールの賞金授与イベントにおける学生のスピーチである。それはつぎのようなものであった。「カーディフ・ビジネススクールには、私たち学生に、経済的価値だけでなく、社会的価値も創造するように教える、パブリックバリュー政策があります。それがこのスクールの特別なものになっているのです」。

### 第3節 ウェイセットとウェイファインディングの経験から学ぶ ひとつの総括

キッチナーたちは、カーディフ・ビジネススクールのパブリックバリュー・ビジネススクールへの転換は「実質的合理性に基づく公共善の追求」というビジネススクールの新しいモデルを導入する試みである、と認識するに至った、と記し、自分たちが携わった流れを、さまざまな表現で、回顧している。上記で紹介してきたことと多分に重なることがあるが、改めて、浮かび上がってき

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

た問題に焦点を当てて、確認しておく、彼らは、自分たちの経験を踏まえて、下記のように総括している。

筆者（宮坂）の手元に、キッチナーがディーン職に就いていたときに作成された、カーディフ・ビジネススクールを紹介する（彼の写真が掲載された）パンフレットがあるが、その中で、カーディフ・パブリックバリュー・ビジネススクール構想が公開されている。

そのパンフレット<sup>(25)</sup>に拠って、カーディフ・パブリックバリュー・ビジネススクールの内容を確認すると、パブリックバリューは「経済的価値と社会的価値の和」として公式化され、そのパブリックバリューは、現実には、つぎのような専門知識を活用して生み出される、と説明されている。

会計とファイナンス

エコノミックス

ロジスティクスとオペレーションズ・マネジメント

マネジメント、雇用そして組織

マーケティングと戦略

そして、スクールとして取り組む5つのテーマ（領域）があげられている。

- (1) ディーセント・ワーク
- (2) 深く根付いた（エンベデッド）(embedded)イノベーション
- (3) 持続可能な経済
- (4) ビジネス・リモデリング
- (5) 次世代組織 (Future org.)

また、カーディフ・パブリックバリュー・ビジネススクールは6つのステイクホルダーにつぎのようなベネフィットをもたらす、とも宣言されている（図表3参照）。

スタッフ：革新的で挑戦的な研究・教育に取り組める、他にはない、機会があること

学生：ビジネスと社会、満足、エンプロイアビリティについての新しい考え方に触れること

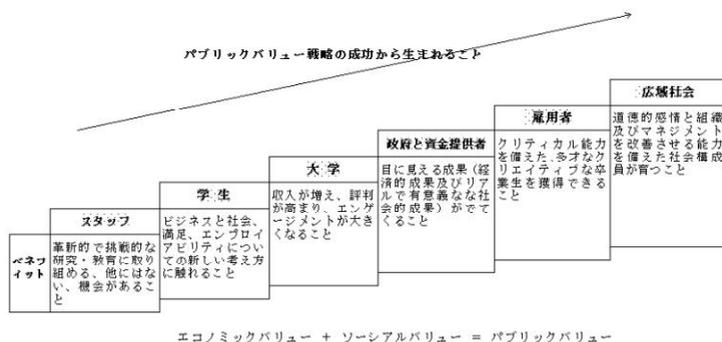
大学：収入が増え、評判が高まり、エンゲージメントが大きくなること

政府と資金提供者：目に見える成果（経済的成果及びリアルで有意義な社会的成果）がでてくること

雇用者：クリティカル能力を備えた、多才なクリエイティブな卒業生を獲得できること

広域社会：道徳的感情と組織及びマネジメントを改善させる能力を備えた社会構成員が育つこと

図表 3



〔出典〕 [https://www.cardiff.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0008/572732/Cardiff-](https://www.cardiff.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0008/572732/Cardiff-Business-School-Public-Value.pdf)

[Business-School-Public-Value.pdf](https://www.cardiff.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0008/572732/Cardiff-Business-School-Public-Value.pdf) から作成

このパンフレットが2020年12月（現在）でもカーディフ・ビジネススクールの公式サイトには掲載されていることはパブリックバリュー・ビジネススクール構想がそれなりに実現されたという学校側の自負として解されるが、そのような自信はどこから生まれたのであろうか。キッチンナーたちの（キッチンナーたちが役職を辞した後でおこなわれた）「総括」はその疑問にも答えてくれる資料でもある。

カーディフの歩みは、「手段的な成果の追求を重視する組織的な状況の中で、

実質的に合理的なモデルを導入し、オープンに変革に取り組む」試みであり、「当初から予想していたように、そのプロセスにおいて「さまざまな緊張状態が生まれた」。キッチナーたちの文章をそのまま拾えば、「最も基本的なのは、キッチナーが「ディーンのジレンマ」を解決するために、大学本部から課せられた KPI を達成し、それによって、スクールが実質的に合理的な公共善の追求を行うための自律性と資源を獲得する、というアプローチに身を委ねたことから生じたもの」であり、この妥協が「カーディフにおけるパブリックバリュー・ビジネススクールの発展に影を落とし続ける）永続的な緊張を生み出した」のであった。「多くの同僚にとって、この緊張は、公共善を強化するというスクールの実質的合理性に基づくコミットメントと、大学院留学生収入の増加などの手段的合理性に基づく成果の達成を求める大学の要求が毎年衝突するときに最も明確に表面化する」ものであり、「この緊張関係は、パブリックバリュー・ビジネススクールの安定性を明らかに脅かし、今後も教育上の負担増大や学生の多様性を懸念する要因になると思われる」、と総括されている。

そして、このことを補足する文章が続いて記されている。「我々のケーススタディは、ガバナンスへの進歩的アプローチ、学際的でチャレンジングな研究、より幅広いパートナーとのエンゲージメント活動、経済・社会の改善を促進するための道徳的感性を養う教育を通じて、公共善を高めるというパブリックバリュー・ビジネススクールの目標に向けた前進を明確に示している。しかし、教育指導者に対する役割の負担、カリキュラムを変更する学者の能力・インセンティブの制限、一部のカリキュラム（会計など）の変更範囲に対する規制が相まって、この分野での進歩は遅れている。これらの課題は多くのビジネススクールに共通するものであるため、他の場所で価値観に基づくアプローチを導入しようとする試みにも影響を与える可能性が高いと思われる。このような状況にうまく対処しなければ、スクールの存続そのものが危ぶまれる事態に陥るだろう」、と。

キッチナーたちは、「シャドウ・マネジメント・ボードの初代議長が、後に大学からパブリックバリュー・ビジネススクール・プロジェクトの継続を命じ

られ、キッチナーの後任としてディーンに抜擢されたこと」を重要視し、「パブリックバリュー・ビジネススクールの持続可能性」に大きな希望を託し、「ビジネススクールのアカデミズムが、ビジネススクールに対する批判や気候変動やコロナウイルスの大流行といった世界的な危機など、ますます厳しい状況に立ち向かうなか、私たちは、自分たちの制度に対する批判的で内省的な分析が、持続可能な未来を想像し形成するうえで重要な役割を果たすはずだと信じている」と述べているが、同時に、「但し事項」も付け加えている。

学術的に言えば、キッチナーたちの解釈では、公共善をスクールで実現するためにカーディフ・ビジネススクールにおいて取られたオブリークな戦略的アプローチは、チアたちの「デザインなき戦略」の視点の3つの側面を精緻化し、拡張するものであり、そこに3つの特徴が見られる。第1に、変化に対するオブリーク・アプローチが、チアたちが区別している2つの行動形態に対応していることを実証的に示したこと。すなわち、一般的な手段的アプローチから離れるために行ったパーパシブな行動と、望ましいパブリックバリュー・ビジネススクールに向かって進むために行ったパーパスフルな行動である。第2に、カーディフで取られたパーパシブな行動を捉えるために、チアたちのウェイファインダーの概念を拡張して、ウェイセティングという用語をつくりだしたこと。第3に、カーディフでは、スクール教職員の「分散された知恵」を活用し、彼らの「現場での対処行動」を通じて革新的で整合性のある成果を生み出していくという形で、ウェイセティングと集団的ウェイファインディングを組み合わせ実践し、パブリックバリュー・ビジネススクールへの転換を押し進めていったこと。

したがって、今後、この経験がどの程度普遍的なものであり、一般化されるものなのであろうか、が問われることになる。

キッチナーたちは、この点、「カーディフのパブリックバリュー・ビジネススクールにおける創発的アプローチは、「方向を見失った」スクールのリーダーに「向かうべき」一つの方向を提供するかもしれないが、しかし、それは、すべてのビジネススクールの病に対する万能薬ではない」し、「また、グロー

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

バルに活動する多種多様な学校全体に適用できるものでもない」と診断している。「カーディフモデルを支えているのは多くの文脈上の特徴であり、第1に、ディーンに自分のアプローチを開発するための時間的自由がかなり認められていたこと（これは、多くの「回り道、余韻、方向転換」を伴うウェイセティングとウェイファインディングに対応するための必要条件であった）、第2に、2013年にキッチナー自身がおこなった戦略的レビューによって、カーディフスクールの伝統的な特性がパブリックバリュー・ビジネススクールのアイデアを受け入れる可能性があること（例えば、幅広い学問的基盤、複数性を目指すヨーロッパ文化志向、多様な研究を許容する風土、進歩的ガバナンスへの意欲が見られ、更には、イギリスの高等教育全般並びに自分たちの大学にますます浸透してきたマネジリアリズムを好まない知識豊富で熱心な同僚がいること）も明らかにされたことを重要視している。言い換えれば、「非常に多くの同僚が、パーパシブな方向とパーパスフルな方向を組み合わせるというパブリックバリュー・ビジネススクールの大志を「渋々ながら、買った(buy into)」ため、教育、研究、ガバナンス、エンゲージメントにわたる整合的変化という創造的成果を形成する参加型プロセスが出現したのある」。

それが故に、キッチナーたちの観測では、「カーディフにおける実質的に合理的な方向性と変化のプロセスは、伝統的にビジネスという手段的合理性の概念と株主価値の優位性に密接に結びついている北米文化志向のスクールでは共鳴しにくいかもしれないし、あるいは焦点を絞った（特化型）ビジネススクールには、挑戦的で学際的な研究が全面に押し出されることが懸念される声がかかるために、馴染まないかもしれない」のである。

但し、新しいモデルへの歩みは始まったばかりであり、その先は不透明である。

### 註記

(1)ディーンの仕事については、下記の文献に興味深い内容が盛られている。

- Davies, J. and Thomas, H., “What do business school deans do? Insights from a UK study” , *Management Decision*, 47(9), 2009, pp.1396-1420.  
[https://www.researchgate.net/publication/228626574\\_What\\_do\\_business\\_school\\_deans\\_do\\_Insights\\_from\\_a\\_UK\\_study](https://www.researchgate.net/publication/228626574_What_do_business_school_deans_do_Insights_from_a_UK_study)
- (2) Kitchener, M. and Delbridge, R., “Lessons from creating a business school for public good: Obliquity, waysetting, and wayfinding in substantively rational change” , *Academy of Management Learning and Education*, 19(3), 2020. .以下は、特に註記しないこともあるが、この論文からの引用である。
- (3) Brewer, J. D., *The public value of the social sciences*, Bloomsbury, 2013.
- (4) Joullie, J. E., “The philosophical foundations of management thought” , *Academy of Management Learning & Education*, 15(1), 2016, pp.157-179.  
[https://www.researchgate.net/publication/283344488\\_The\\_Philosophical\\_Foundations\\_of\\_Management\\_Thought](https://www.researchgate.net/publication/283344488_The_Philosophical_Foundations_of_Management_Thought)
- (5) Chia, R. C. H., & Holt, R., *Strategy without design: The silent efficacy of indirect tion*, Cambridge University Press, 2009, p.159.  
Bouty, I., Gomez, M-L. and Chia, R., “Strategy emergence as wayfinding” , *Management*, March 2019 ([https://www.researchgate.net/publication/331967801\\_Strategy\\_emergence\\_as\\_wayfinding](https://www.researchgate.net/publication/331967801_Strategy_emergence_as_wayfinding)) にも同様の趣旨の記載がある。
- (6) Kay, J., *Obliquity: Why our goals are best achieved indirectly*, Profile Books, p.5, 2010  
Chia, R. & Holt, R., “Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective” , *Organization Studies*, 27(5), 2016, pp. 635-655.  
[https://www.researchgate.net/publication/248648948\\_Strategy\\_as\\_Practical\\_Coping\\_A\\_Heideggerian\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/248648948_Strategy_as_Practical_Coping_A_Heideggerian_Perspective)
- (7) Brewer, *The public value of the social sciences*, p.151.
- (8) Joullie, “The philosophical foundations of management thought” .
- (9) Kalberg, S., “Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History” , *The American Journal of Sociology*, Vol.

85, No.5, 1980, p.1185.

<https://www.bu.edu/sociology/files/2010/03/Weberstypes.pdf>

- (10) Derry, R. , “An empirical study of moral reasoning among managers“, *Journal of Business Ethics*, 8, 1989, pp.855-862.

Carruthers,B.,&Espeland,W., “Accounting for rationality: Double-entry bookkeeping and the rhetoric of economic rationality” , *American Journal of Sociology*, 97, 1991, pp.31-69.

[https://www.researchgate.net/publication/242517711\\_Accounting\\_for\\_Rationality\\_Double-Entry\\_Bookkeeping\\_the\\_Rhetoric\\_of\\_Economic\\_Rationality](https://www.researchgate.net/publication/242517711_Accounting_for_Rationality_Double-Entry_Bookkeeping_the_Rhetoric_of_Economic_Rationality)

- (11) Biggart, N. W. & Delbridge, R. , “Systems of exchange” ,*Academy of Management Review*, 29(1) , 2004, pp. 28-49.

[https://www.researchgate.net/publication/258703442\\_Systems\\_of\\_Exchange](https://www.researchgate.net/publication/258703442_Systems_of_Exchange)

- (12) Arielli, S., Sagov, L. & Cohen-Shalem, E., “Values in business schools: The role of self-selection and socialisation” , *Academy of Management Learning & Education*, 15(3) , 2016, pp. 277-291.

[https://www.researchgate.net/publication/282402475\\_Values\\_in\\_Business\\_Schools\\_The\\_Role\\_of\\_Self-Selection\\_and\\_Socialization](https://www.researchgate.net/publication/282402475_Values_in_Business_Schools_The_Role_of_Self-Selection_and_Socialization)

- (13) Fotaki, M. & Prasad, A., “Questioning neoliberal capitalism and economic inequality in business schools” ,*Academy of Management Learning & Education*, 14(4) , 2015, pp. 556-575.

[https://www.researchgate.net/publication/283198089\\_Questioning\\_Neoliberal\\_Capitalism\\_and\\_Economic\\_Inequality\\_in\\_Business\\_Schools](https://www.researchgate.net/publication/283198089_Questioning_Neoliberal_Capitalism_and_Economic_Inequality_in_Business_Schools)

Ghoshal, S., “Bad management theories are destroying good management practices” , *Academy of Management Learning & Education*, 49(1) ,2005,pp.5-91.

<https://www.corporation2020.org/documents/Resources/Ghoshal.pdf>

- (14) Pettigrew, A. M. & Starkey, K., “The legitimacy and impact of business schools: Key issues and a research agenda” , *Academy of Management Learning & Education*, 15(4) , 2016. pp. 649-664.

[https://www.researchgate.net/publication/308701902\\_The\\_Legitimacy\\_and\\_Impact\\_of\\_Business\\_Schools\\_Key\\_Issues\\_and\\_a\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/308701902_The_Legitimacy_and_Impact_of_Business_Schools_Key_Issues_and_a_Research_Agenda)

Currie, G., Davies, J. & Ferlie, E., “A call for universitybased business schools to lower their walls: Collaborating with other academic departments in pursuit of social value” , *Academy of Management Learning & Education*, 15(4),2016,pp. 1-14.

[https://www.researchgate.net/publication/304188182\\_A\\_Call\\_for\\_University-Based\\_Business\\_Schools\\_to\\_Lower\\_Their\\_Walls\\_Collaborating\\_With\\_Other\\_Academic\\_Departments\\_in\\_Pursuit\\_of\\_Social\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/304188182_A_Call_for_University-Based_Business_Schools_to_Lower_Their_Walls_Collaborating_With_Other_Academic_Departments_in_Pursuit_of_Social_Value)

Aguinis, H., Shapiro, D., Antonocopoulou, E., & Cummings,T., “Scholarly impact: A pluralist conceptualisation” , *Academy of Management Learning & Education*, 13 (4), 2014, pp. 623-639.

[https://www.researchgate.net/publication/265139985\\_Scholarly\\_Impact\\_A\\_Pluralist\\_Conceptualization](https://www.researchgate.net/publication/265139985_Scholarly_Impact_A_Pluralist_Conceptualization)

(15) Khurana, R. , *From higher aims to hired hands: The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*, Princeton University Press, 2007.

(16) Parker,M., *Shut down the business school: What's wrong with management education*,Pluto, 2018.

(17) Alajoutsijarvi, K., Juusola, K. & Siltaoju, M., “ The legitimacy paradox of business schools: losing by gaining? ” , *Academy of Management Learning & Education*,14(2) , 2015, pp.277-291.

[https://www.researchgate.net/publication/273264300\\_The\\_Legitimacy\\_Paradox\\_of\\_Business\\_Schools\\_Losing\\_by\\_Gaining](https://www.researchgate.net/publication/273264300_The_Legitimacy_Paradox_of_Business_Schools_Losing_by_Gaining)

Alajoutsijarvi, K., Juusola, K. & Siltaoju, M., “Shaking the status quo : Business accreditation and positional competition” , *Academy of Management Learning & Education*, 12(2) , 2018. p. 219.

[https://www.researchgate.net/publication/291358382\\_Shaking\\_the\\_status\\_quo\\_Bus](https://www.researchgate.net/publication/291358382_Shaking_the_status_quo_Bus)

iness\_accreditation\_and\_positional\_competition

- (18) Harley, B., “Confronting the crisis of confidence in management studies: Why senior scholars need to stop setting a bad example” , *Academy of Management Learning & Education*, 18(2), 2019, p.291.

[https://www.researchgate.net/publication/327066539\\_Confronting\\_the\\_Crisis\\_of\\_Confidence\\_in\\_Management\\_Studies\\_Why\\_Senior\\_Scholars\\_Need\\_to\\_Stop\\_Setting\\_a\\_Bad\\_Example](https://www.researchgate.net/publication/327066539_Confronting_the_Crisis_of_Confidence_in_Management_Studies_Why_Senior_Scholars_Need_to_Stop_Setting_a_Bad_Example)

- (19) Kay, *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*, pp.3-4

- (20) Chia & Holt, *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*, p.173.

- (21) Gair Rhydd, Huw Edwards speaks to Cardiff University Vice chancellor about university's future, 2012

<https://cardiffstudentmedia.co.uk/gairrhydd/huwedwards-speaks-to-cardiff-university-vice-chancellor-about-universitys-future/> 現在は削除

Gair Rhydd は、カーディフ大学の公式学生新聞（1972年に設立された週刊の無料のタブロイドサイズのペーパー）である。

- (22) Brewer, *The public value of the social sciences*, p.11.

- (23) Chia & Holt, *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*, p.173.

- (24) Chia & Holt, *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*, p.24.

- (25) [https://www.cardiff.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0008/572732/Cardiff-Business-School-Public-Value.pdf](https://www.cardiff.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0008/572732/Cardiff-Business-School-Public-Value.pdf)

## 小 括

ビジネススクールの未来について少なからざる研究者たちがさまざまな立場から、時には自分自身の経験を踏まえて、論じているが、それがモデルとして語られているのは、多分、上の行論において紹介してきたように、5つであろう。

ちなみに、トーマスは、ビジネススクールにおけるリベラル教育の必要性を執拗に論じている。トーマスはモデルとして（例えば、リベラルアーツ型ビジネススクールとして）までは言及していないように思われるのだが、参考までに、紹介しておくトーマスはビジネススクールに関して（共著を含めて）幾つかの論功を発表している。そのひとつとして、Harney, S. and Thomas, H., *The liberal arts and management education: a global agenda for change*, Cambridge: Cambridge University Press, 2020 があり、他にも、

The Business School in the Twenty-First Century

<https://www.cambridge.org/jp/academic/subjects/management/management-general-i>

nterest/business-school-twenty-first-century-emergent-challenges-and-new-business-models?format=HB

### Business Schools and Management Research: A UK Perspective

<https://pdfs.semanticscholar.org/c1ad/b39c35098485c10cf6f7db45827f1b4a853c.pdf>がある。

そのことは兎も角、パーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』が少なからざる反響を呼び起こした背景には、主としてイギリスの学界に軸足を置いてマネジメントを研究してきた人々のなかでビジネススクールの将来を巡って論争が繰り広げられてきたという経緯があったのである。

これらの議論は論点が多岐に亘り錯綜しているために整理しにくい。例えば、ビジネススクールはビジネスに彩られた社会の健全化を目指して開校された簿記・会計関連の実務を教える商業専門学校に始まるが、そこからの脱却を志向してきた歩みがビジネススクールの発展・進化である、と考えるならば、そして、その将来像構想をめぐる対立軸として、例えば、1) 経済体制に対する対応として、現状を容認するのか、それとも改革あるいは変革を目指すのか、2) 私的利益追求に資する装置としてのスクールか、それとも公的利益促進に資する手段としてのスクールか、を設定する。尚、ビジネススクールはビジネスないしはマネジメント関連の専門的知識を備えた職業人（プロフェッショナル）の育成及びプロフェッションの研究の場である。と、上の行論で紹介してきたモデルの数々は図表のように図解されるであろう。但し、これはひとつの試み（サンプル）であり、位置づけはかなり流動的なものである。また、蛇足ながら付け加えると、プロフェッショナルとは、単に私企業のマネジャーだけではなく、非営利企業のマネジャーを含めて、それぞれの専門的知識を備えた多様な人材を意味している。

これらの他にもすでに幾つかの展望が語られている。例えば、ページで紹介してきた、カバナーのケルト地域の実践を踏まえたビジネススクール構想は、パブリッ

クバリュー型ビジネススクールではなく、むしろ“コミュニティ・ベース型”ビジネススクールとして命名・分類される方が実態に即したのかもしれない。

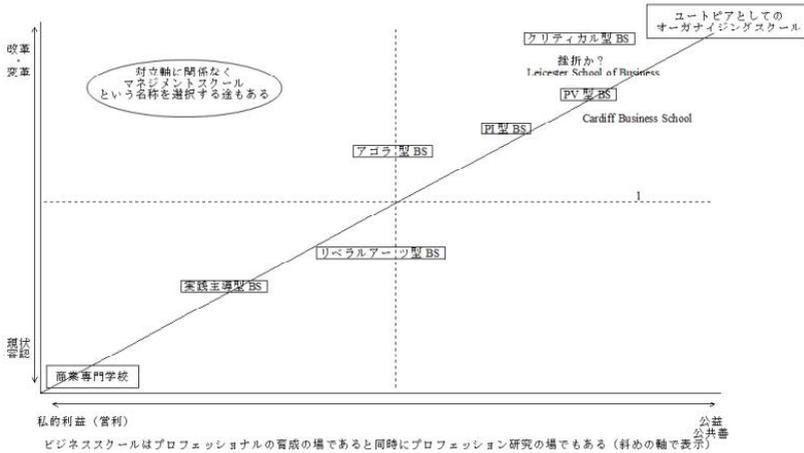
これらのモデルを「ビジネススクールシャットダウン論争」に絡めて読み解くと、パーカーと誌上対談をおこなったスターキーはアゴラ型ビジネススクールを展望していると目されている研究者であり、スターキーとの共著論文でパーカー提案を論評しているトーマスはシンガポール・ビジネススクールで教えながらリベラルアーツ型ビジネススクールを構想しているが、これらは「類似した」タイプであり、改革の「ラジカル度」に違いがあるように思われる。

パブリックバリュー型とパブリックインタレスト型の位置づけは難しいが、パブリックバリュー型がよりラジカルであり、同時にカーディフ・ビジネススクールで具体化されていることを考えると「現実味」があるように感じられる。他方、クリティカル型には「挫折」してしまったという烙印をどのように払拭するのか、という大きな課題を背負わされている。

実務先導型は、マンチェスター・ビジネススクールの理念と合致するスクールもあるが、伝統的に、実学アレルギーが根強いイギリスにおいてどこまで受け入れられるのか。但し、実学を「営利」に限定することなく NPO などの実践とのコミットメントに拡大するならば、展開は大きく変化するであろう。

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

図表1 ビジネススクールの将来展望



そして、パーカーはこれらのモデルがすべて提起されていることを承知してビジネススクールをシャットダウンすることを提案しているのであろう。パーカーがオルタナティブなビジネススクールとして提案しているオーガナイズングスクールは「ユートピア」として語られているものかもしれないが一本書の文脈では、実学志向の商業専門学校の対極に位置づけられるスクールである。

いずれにしてもこれらのモデルは単なる「机上の空論」ではなくそれぞれの提唱者の「経験」を踏まえて構想提案されたものであり、その意味で有益であり今後の「基礎資料」となるだろうが、特に、クリティカル型とパブリックバリュー型は具現化された（実験済みの）モデルとして、あるいは具体的な実践のなかから構築されたモデルとして、多くの示唆を与えてくれるものである。

というのは、私たちが生活している資本制市場経済社会のもとでは、事業を展開している経済主体（組織）は、如何に高尚な目的や理念を掲げていても、利益をあげなければ存続できないのであり、このことは自明のこととして観念されているが、カーディフ・ビジネススクールの試行錯誤の経験は、このこと

がビジネススクールにも当てはまること、ビジネススクールがその必然性から逃れられないことを良く例示しているからである。そして他方で、レスター・ビジネススクールは、その意味では、「金のなる木」として「成功」していたにもかかわらず、「廃止」に追い込まれ、マネジメントスクールからビジネススクールへと名称変更されて生き延びている。これは何故なのか？ パーカーの回顧的なケーススタディのなかでは、スクールが、クリティカルを標榜していたためであろうが、親組織（大学）からレスターブランドという学術共同体（コミュニティ）の一員としてその存在が認められず、更には、他の学部からの支援もなく、孤立化していたことが、その原因として、分析されている。

これらの2つの事例は、ビジネススクールの将来を展望し具体的なシナリオを提示していくうえで、貴重な経験として語り継がれていくだろう。

## 第2部 ビジネススクールの将来構想

## 小 括

ビジネススクールの未来について少なからざる研究者たちがさまざまな立場から、時には自分自身の経験を踏まえて、論じているが、それがモデルとして語られているのは、多分、上の行論において紹介してきたように、5つであろう。

ちなみに、トーマスは、ビジネススクールにおけるリベラル教育の必要性を執拗に論じている。トーマスはモデルとして（例えば、リベラルアーツ型ビジネススクールとして）までは言及していないように思われるのだが、参考までに、紹介しておくトーマスはビジネススクールに関して（共著を含めて）幾つかの論功を発表している。そのひとつとして、Harney, S. and Thomas, H., *The liberal arts and management education: a global agenda for change*, Cambridge: Cambridge University Press, 2020 があり、他にも、

The Business School in the Twenty-First Century

<https://www.cambridge.org/jp/academic/subjects/management/management-general-interest/business-school-twenty-first-century-emergent-challenges-and-new-business-models?format=HB>

Business Schools and Management Research: A UK Perspective

<https://pdfs.semanticscholar.org/c1ad/b39c35098485c10cf6f7db45827f1b4a853c.pdf>

がある。

そのことは兎も角、パーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』が少なからざる反響を呼び起こした背景には、主としてイギリスの学界に軸足を置いてマネジメントを研究してきた人々のなかでビジネススクールの将来を巡って論争が繰り広げられてきたという経緯があったのである。

これらの議論は論点が多岐に亘り錯綜しているために整理しにくい、例えば、ビジネススクールはビジネスに彩られた社会の健全化を目指して開校された簿記・会計関連の実務を教える商業専門学校に始まるが、そこからの脱却を志向してきた歩みがビジネススクールの発展・進化である、と考えるならば、そして、その将来像構想をめぐる対立軸として、例えば、1) 経済体制に対する対応として、現状を容認するのか、それとも改革あるいは変革を目指すのか、2) 私的利益追求に資する装置としてのスクールか、それとも公的利益促進に資する手段としてのスクールか、を設定する — 尚、ビジネススクールはビジネスないしはマネジメント関連の専門的知識を備えた職業人（プロフェッショナル）の育成及びプロフェッションの研究の場である — と、上の行論で紹介してきたモデルの数々は図表のように図解されるであろう。但し、これはひとつの試み（サンプル）であり、位置づけはかなり流動的なものである。また、蛇足ながら付け加えると、プロフェッショナルとは、単に私企業のマネジャーだけではなく、非営利企業のマネジャーを含めて、それぞれの専門的知識を備えた多様な人材を意味している。

これらの他にもすでに幾つかの展望が語られている。例えば、ページで紹介してきた、カバナーのケルト地域の実践を踏まえたビジネススクール構想は、パブリックバリュー型ビジネススクールではなく、むしろ“コミュニティ・ベース型”ビジネススクールとして命名・分類される方が実態に即したものかもしれない。

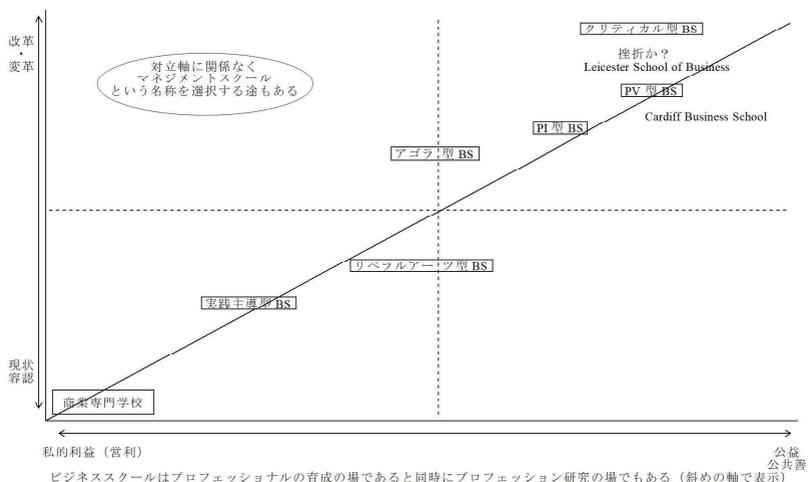
これらのモデルを「ビジネススクールシャットダウン論争」に絡めて読み解

くと、パーカーと誌上対談をおこなったスターキーはアゴラ型ビジネススクールを展望していると目されている研究者であり、スターキーとの共著論文でパーカー提案を論評しているトーマスはシンガポール・ビジネススクールでを教えながらリベラルアーツ型ビジネススクールを構想しているが、これらは「類似した」タイプであり、改革の「ラジカル度」に違いがあるように思われる。

パブリックバリュー型とパブリックインタレスト型の位置づけは難しいが、パブリックバリュー型がよりラジカルであり、同時にカーディフ・ビジネススクールで具体化されていることを考えると「現実味」があるように感じられる。他方、クリティカル型には「挫折」してしまったという烙印をどのように払拭するのか、という大きな課題を背負わされている。

実務先導型は、マンチェスター・ビジネススクールの理念と合致するスクールもあるが、伝統的に、実学アレルギーが根強いイギリスにおいてどこまで受け入れられるのか。但し、実学を「営利」に限定することなく NPO などの実践とのコミットメントに拡大するならば、展開は大きく変化するであろう。

図表 1 ビジネススクールの将来展望



そして、パーカーはこれらのモデルがすべて提起されていることを承知してビジネススクールをシャットダウンすることを提案しているのであろう。パーカーがオルタナティブなビジネススクールとして提案しているオーガナイズングスクールは、「ユートピア」として語られているものかもしれないが、本書の文脈では、実学志向の商業専門学校の対極に位置づけられるスクールである。

いずれにしてもこれらのモデルは単なる「机上の空論」ではなくそれぞれの提唱者の「経験」を踏まえて構想提案されたものであり、その意味で有益であり今後の「基礎資料」となるだろうが、特に、クリティカル型とパブリックバリュー型は具現化された（実験済みの）モデルとして、あるいは具体的な実践のなかから構築されたモデルとして、多くの示唆を与えてくれるものである。

というのは、私たちにが生活している資本制市場経済社会のもとでは、事業を展開している経済主体（組織）は、如何に高尚な目的や理念を掲げていても、利益をあげなければ存続できないのであり、このことは自明のこととして観念されているが、カーディフ・ビジネススクールの試行錯誤の経験は、このことがビジネススクールにも当てはまること、ビジネススクールがその必然性から逃れられないことを良く例示しているからである。そして他方で、レスター・ビジネススクールは、その意味では、「金のなる木」として「成功」していたにもかかわらず、「廃止」に追い込まれ、マネジメントスクールからビジネススクールへと名称変更されて生き延びている。これは何故なのか？ パーカーの回顧的なケーススタディのなかでは、スクールが、クリティカルを標榜していたためであろうが、親組織（大学）からレスターブランドという学術共同体（コミュニティ）の一員としてその存在が認められず、更には、他の学部からの支援もなく、孤立化していたことが、その原因として、分析されている。

これらの2つの事例は、ビジネススクールの将来を展望し具体的なシナリオを提示していくうえで、貴重な経験として語り継がれていくだろう。

## 第3部



## 結章

### 論争からみえてきたこと

#### 反面教師としてのアメリカ型ビジネススクール

イギリスの学術的風土には、ビジネススクールの将来について批判的な視点から語る流れがあるが、その批判（脱却）の対象となっているのは、確認の意味で文章化しておく、「アメリカ型」ビジネススクールである。

アメリカでは、ビジネススクールが1950年代後半から1960年代の初期にかけて大きな変貌を遂げ、いわば「アメリカ型」と形容できるものとして確立された。そのビジネススクールには「実務志向のトレードスクールのなものから実務に関連する研究よりも厳格な学術研究を重視した研究・学問主導型の学術志向への」<sup>①</sup>転換という大きな特徴が見られたが、同時に、それは、クレッグ（Clegg,S.）<sup>②</sup>の表現に倣えば、マネジメントが歪曲されて現出したマネジリアリズムに強く彩られた（アメリカ流に解釈されたマネジメントがマネジリアリズムとしてイデオロギーに転化し世界各地に拡がる一翼を担った）教育機関であり、イギリスでもそれをモデルとしてビジネススクールが設立されてきたという経緯がある。

それ故に、イギリスの学界でおこなわれているビジネススクール「批判」の対象は、ウォートン・ビジネススクール創立時の精神にしばしば言及されることにもあらわれているように、ビジネススクール「それ自体」ではなく（あるいは、マネジメントそのものではなく）、繰り返すが、「アメリカ型」ビジネ

スクールのある方（アメリカ流に解釈され実践されてきたマネジメント）である。言い換えれば、批判されてきたのは「アメリカ型」ビジネススクールである。「アメリカ型」ビジネススクールはいわば「反面教師」であり、ビジネススクールの必要性は認められてきたのであった。パーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』を巡る論争はこの延長線上に位置づけられる一コマであるが、その流れを変えたのもパーカーの著作である。

それでは、パーカーが『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』でおこなった問題提起には何か新しいこと（What's New）があったのであろうか？

第2章でも少し触れたデービーズ&スターキー（Davies,J. and Starkey,K.）の書評論文<sup>(3)</sup>では、「パーカーの文章（text）はビジネススクールに対して長期に亘っておこなわれてきた批判という伝統の一部」として位置づけられている。

曰く、「たとえば、Pfeffer,J. & Fong,C.T.（2002）は“ビジネススクールの終焉”を問いかけ、Gioia,D.A. & Corley,K.G.（2002）はビジネススクールが“見栄を張り”、実質よりも形式を優先し企業の信頼を失うことを懸念していたし、最近では、McDonald,D.（2017）がハーバード・ビジネススクールの“資本主義の限界、そして MBA の道徳的失敗”を取り上げ、Denning,S.（2018）は“なぜビジネススクールは時代遅れのカリキュラムを教えるのか”と疑問を投げかけている。また Bennis,W.G. & O'Toole,J.（2005）は“ビジネススクールがいかに道を誤ったか”を説明し、これに対して、“カリキュラムの幅を広げること”

（Godfrey,P.C., Illes,L.M. & Berry,G.R. 2005）、“道徳的想像力”（Patriotta,G. & Starkey,K. 2008）、“道徳的謙遜”（Nohria,N. 2011）、“カリキュラムの関連性”、“よりよい MBA を作ること”（Rubin,R.S. & Dierdorff,E. 2011, 2013）などの可能性が見込まれる解決策が提起されてきた。AMLE（Academy of Management Learning & Education）では、Pettigrew,A. & Starkey,K.（2016）がビジネススクールにインパクトと正統性をより強く示すよう求め、Currie,G.,Davies,J.& Ferlie,E.（2016）がビジネススクールに社会的価値を示すよう推奨している」<sup>(4)</sup>、と。

ビジネススクールのあり方を批判的に問いかける動きが途切れなく続かなか

で発表された「パーカーのテキストは」、デービーズ&スターキーによれば、「市場資本主義にのみ基づく企業に対しての狭く焦点を合わせてきたことに代えて組織形態の豊かな多様性を強調することによって、これらの議論に貢献する」ものであり、「さらに言えば、「断層線 (fault-line)、不平等の拡大、ポピュリズム、社会的不公正が存在する世界において、文明社会で私たちが程度の差こそあれ受け入れなければならない、より多元的かつ包括的なアプローチを提唱している」言説である。

それ故に、「何が新しい」のかと正面切って尋ねられるならば、本書の執筆者（宮坂）の理解に即して言えば、ビジネススクールが抱えてきて問題に対して枝葉末節的な表面的な批判が繰り返され小手先の解決案しか提示されず本質的な問題提起がおこなわれていない現状に向けて、まさに業を煮やした — 特に、CMS に対して痛烈な批判が展開されている — 形で、「ブルドーザーで整地せよ」といわばケンカを売った切り口が新鮮であり、問題の根深さを浮き彫りにしたことに、パーカーの「貢献」があるのであろう。

例えば、彼は大凡つぎのようなことを述べている。私から見て最も悲しいのは、クリティカル・マネジメント・スタディーズが、マネジメント教育の変革について意味のある提案をほとんどしていないことであり、彼らはよりよいマネジメントのあり方を目指して批判を展開しているかのような素振りを示しているが、マネジメントそのものが絶対に必要であるという命題に疑問を投げかけたり、恒久的なヒエラルキーを前提としないオルタナティブな組織形態を示唆することはほとんどない・・・これは、結局、コミュニストが資本主義に対するオルタナティブについて何も言わない、あるいはフェミニストが異なるジェンダー秩序とはどういうものなのかということについて沈黙するように、本来ならば最も批判すべき対象を批判しない批判に成り下がっている、と。

しかし、この問題の難しさは、デービーズ & スターキーが、「ブリストル・ビジネススクールでは、パーカーが現在 “インクルーシブ・エコノミー・イ

ニシアチブ” (Inclusive Economy Institute) を率いているので、彼がどのように彼の夢を実践していくのか興味深いところである」と、皮肉とも受け取られる (あるいは、お手並み拝見と突き放すかのような) 言葉で、語っていることにも良くあらわれているように、ビジネススクールが廃止された後の世界について、具体的な (現実的でしかも今までとは一線を画す) 姿が多くの人々に伝わっていないことによく現れている

ブリストル・インクルーシブエコノミーイニシアチブは (私たち全員が必要とする新しい経済を成長させることに関心を持って) ブリストル市地域の組織やネットワークと共同で研究を行うことにより、公平で包括的な低炭素経済に向けて取り組んでいるプロジェクトであり、マーティン・パーカーはディレクター職に就いている<sup>(5)</sup>。

とはいえ、パーカーが「シャットダウン」を提案したことによって、逆に、ビジネススクールを「閉鎖する」のではなく、今日の社会ではビジネススクールが必要であることが改めて認識・再確認され、何らかの形で存続しなければならないという気運が高まり、おぼろげながらも方向性が見えてきたようにも窺われ、そこにイギリスのCMS学界の「底力」を感じさせられる。

その方向性とは、あえて文字化するならば、ビジネススクールが、プロフェッショナルスクールのひとつとして、専門職 (プロフェッション) に就く人間 (プロフェッショナル) を育成する場である、という認識が、特に、ビジネススクールの将来構想を巡る提案の流れのなかで、改めて確認された (より慎重な議論への途が開かれた) ことである。これは、ある意味で、至極当然な認識であるが、これまでの流れと異なることは、その前提に、例えば、多様なステイクホルダーズの利害を考慮してビジネス関連の業務を担当する (主として、マネジャーを念頭に置いた) 人材を育成すること、そしてこれと関連して、営利企業との結びつきだけではなく、それ以上に、その他の経済主体とのコラボを推進すること (いわゆる実践との関連性の確保)、したがって、ファイナンスや計量経済学そして統計学に代表される定量的な知識の生産及びその提供だ

けではなく、人間の生き方や社会のあり方を考える幅広い知識を提供するためにリベラルアーツを組み込んだカリキュラムを編成すること、などが強く意識されていることである。

但し、いかなる人材（いかなるタイプのプロフェッション）を育てる場なのか、そしてその方向に向けていかなることが教えられる場なのか、という一まさに本質的とも言える一点に関して、現状では、幾つかのモデルが示しているように、議論が再燃し、有力な見解が提起されているが、今後の展開が不透明である。

\* \* \*

ここでパーカーの言説を確認する意味で、序文に注目すると、彼は大凡つぎのように記している。

ビジネススクールに対する批判は巷にあふれ、例えば、保守派は成り上がり者の MBA を嘆き、雇用者は卒業生の実践的スキルの欠如を訴え、ヨーロッパはアメリカ化に呻吟し、過激派は資本の走狗の手に権力が集中していることに慟哭し、そのために、ビジネススクールが抱える諸問題の解決策が少なからず提起されている。しかし、そこでは、より伝統的なビジネス慣習への回帰が説かれるか、あるいは「責任」「倫理」といった言葉で飾られた道徳的再武装が提案されるだけであり、そのほとんどは抜本的な改革を避けている。なぜならば、それらの提案はすべて、ビジネススクールがオーガナイズの一つの形態である市場マネジリアリズムしか教えないという基本的な問題をそのままにしているからである、と。

パーカーに拠れば、この地球上の人類が直面する課題に対応できるようになりたいのであれば、私たちはあらん限りの想像力を働かせできるだけ多くの多くの異なるオーガナイズの形態について研究し、教える必要があるのであり、彼が、マネジメントやビジネス、市場についてまったく新しい考え方を要求し、通常の（非常に特殊な研究分野に専念し、つまり、企業を唯一の重要な

組織形態として想定しそのあり方を自然化している) ビジネススクールを解体しそれを根本的に再構築するためにブルドーザーを呼び寄せよう、と提案しているにはそのためである。

パーカーは、「市場」「効率」「生産性」「利益」などの考え方は極めて偶発的な社会的合意として生まれ広がったものであり、時を超えた法則に規定された現象ではないことを繰り返し強く主張し、ビジネススクールが、英雄的な変革型リーダーがあらゆる問題の解決策であるとか、税法について学ぶ目的は脱税であるとか、環境コストはサプライチェーンの物流の外部にあるとか、新しい欲求を生み出すことがマーケティングの目的であるなどと学生に教えることから脱却し、現在とは別の種類の研究・教育がおこなわれる場に転換させることを構想している。それは、単刀直入に言えば、ビジネススクールを、「マネジメントという学問」を単なる市場マネジメントを擁護するもの (advocacy) としてに終わらせることなく、適切な探究の場に変えることであり、その立場から、単に今ある世界を再現するのではなく、別の世界を発見することを目的とした、学問分野そして政治的实践である「オーガナイズングスクール」が提案されている。彼に拠れば、ビジネススクールは、オーガナイズングスクールに生まれ変わったときに、金のなる木やアイビーリーグ (Ivy League) というフィニッシングスクール (finishing school) の一部ではなく、大学の正当な一部として自分の居場所を見つけることができるのである。

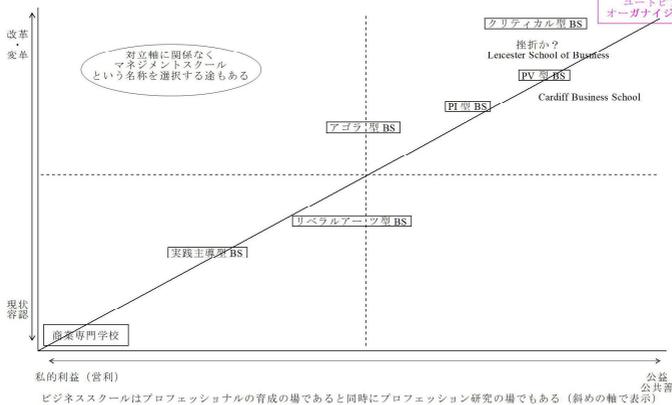
そこには、人間がどのように集まって物事を行うかを語るには、“マネジメント”ではなく“組織”という用語の方がはるかに有用である、というパーカーの基本的な主張が横たわっている。

尚、確認のために付け加えると、執筆者(宮坂)の読み方では、パーカーは、オーガナイズングスクールでオーガナイズングのプロフェッショナルを育成すると提唱している、と解される。337 ページで示した図1のなかにオーガナイズングスクールを組み込むと、図2のように図解されるであろう。

但し、気になったことは、ブルドーザーで整地された後に出現するとして構想され展望されているオーガナイズングスクールについて論争のなかでほとん

どまともに言及されていないことである。

図表2 ビジネススクールの将来展望



これに関しては、最後に触れることにする。

\* \* \*

## プロフェッショナルの育成

一連の論争そして提起されてきたモデル（ビジネススクールの将来展望）を概観する限り、既に触れたように、ビジネススクールは、プロフェッショナルスクールのひとつとして、専門職（プロフェッション）に就く人間（プロフェッショナル）の育成の場である、という点に関しては、大方の合意ができあがっている。但し、プロフェッショナルとはそもそもいかなる存在なのか（プロフェッショナルの「厳密な」定義）に関しては、表面的には、議論されていない。これは、本書の執筆者（宮坂）の理解では、その問題は既に解決済みである（例えば、ビジネス倫理学の立場から、1990年代の初期に、既に一定の回答が与えられている）という事情にも起因しているのであろう。

\* \* \*

以下、確認の意味を含めて、ビジネス倫理学研究者の考えを聞くことにする（これは、本書の執筆者（宮坂）が 1999 年に『ビジネス倫理学の展開』のなかで記述した文章を本書に合わせて書き直したものである）。

20 世紀の終盤頃、ビジネス倫理の研究者のなかでも、アメリカの高等教育界においてビジネス教育は極めてマイナーな存在である、という認識が定着していた。例えば、ボウイ（Bowie,N.）の理解によれば、アメリカの高等教育はその始まりの時から長らく文理系大学によって支配されてきたが、その文理系大学では職業教育は不信の眼で見られていたし、総合大学においては職業教育の存在は許されていなかった。一種の「エリート主義」が跋扈していたのである。この「エリート主義」が「破綻」したのは官地が払い下げられ地方にいわゆる土地付与大学（land grant college）が設立された以降であり、その後、各種のプロフェッショナル・スクールが設立され社会的にも高く認知されるようになっていった。だがそのようなプロフェッショナル・スクールのなかでもビジネススクールは「例外的な」存在であり、いつまでも「職業」スクールの一種として、言葉を変えて言えば、ビジネス教育は「職業」教育である、との解釈のもとで、アカデミックな教育・研究機関として認知されなかったのであった。これは、ボウイの言葉を借りれば、1960 年代以降ビジネススクールが量的に拡大され、ビジネススクールが自らを単なる「職業」教育の場ではなくプロフェッション教育の場であると位置づけその存在を声高に主張してきたにもかかわらず、ビジネス教育の「正統性」が疑問視されていることを意味するものであり、ビジネススクールは現在でもそのような「劣等感」と闘わざるを得ない状況下に置かれていることを示している。

ここで問題になってくるのが「プロフェッション」である。それは「プロフェッション」（専門職）とは何か？という疑問である。但し、これに対しては、

歴史的に言えば、極めて簡単に解答を与えることが可能である。すなわち、「プロフェッション」とは、伝統的には、神学、法学、医学、に関わる職業を意味し、具体的には、聖職者、弁護士、医師、そして教師が「プロフェッション」（専門職）であった。

とすれば、問題は、その後時を経て（現在の時点で）、いかなる「職業」が「プロフェッション」（専門職）に相当するのか、という点に絞られるが、ここに至ると、問題は少々複雑になってくる。例えば、ある「職業」を「プロフェッション」として認定するための「基準」は存在するのであるだろうか、存在するとすれば、それはいかなるものなのか、と。しかしながらこの点でも — 日本にはそのような「プロフェッション」という概念そのものが存在してこなかった為に、馴染みがないが — 欧米では、すでに 1920 年代に、ロックフェラー&カーネギー財団の当時の副理事長フレクスナー（Flexner,A.）によって「プロフェッション」が明確に定義されていたことが知られている。今日「プロフェッション」の古典的定義として位置づけられているのがそれである。

フレクスナー的に言えば、ある「職業」を「プロフェッション」として「識別」するメルクマールは以下のものである<sup>7)</sup>。

- (1) 通常と比べると遙かに複雑であるような知識を多量に有し活用していること、
- (2) 対象であるところの現象を理論的に把握し処理していること、
- (3) その理論的知識や複雑な知識を人間問題や社会的問題の実践的解決の為に適用していること、
- (4) 知識量を増やし改善しようと努めていること、
- (5) 知っていることを新しい世代に計画的に慎重にそしてフォーマルに伝えること、
- (6) 入会・合法的な実践・正しい行動の基準を確立していること、
- (7) 利他主義の精神に満ちていること。

上記の 1 から 5 までの基準は、ボウイによれば<sup>8)</sup>、「認識論的基準」であり、「プロフェッション」として最低限必要な「条件」である。そしてこの点に関

して言えば、ビジネス教育が今日では一応アカデミックなものとして「公認」されていると考えられるならば、ビジネスの専門家が「プロフェッション」であることに對して疑問の余地はほとんどないのであり、ボウイもこのことを認めている。しかしながら、ボウイは同時に、「プロフェッション」としての地位はアカデミックな高度な知識だけによって保証されるものではない、とも力説している。何か欠けているのである。

「プロフェッショナルの仕事は自分たちのクライアントを無知から守ることにある」<sup>(9)</sup>との信念を有するボウイは、メッツガー (W.Metzger,W.) の主張に大いなる共感を寄せている。そのメッツガーは大凡つぎのように述べている。

「私はつぎの提案に同意する。第1に、知識量が増大するにつれて、相対的に無知も広がる。なぜならば、我々は知り得たもののほんの一部しか理解できないからである。第2に、知識は、それが専門化されるにつれて、より影響力あるものとなり、良いことにも悪いことにも利用される。第3に、その結果、大衆社会ではなく、素人の社会（個々のヒトが、パーフェクトに知っている誰か他のヒトの意のままになる、社会）が出現する。そして第4に、かつては聖職者・親類・近隣の人々が所有していた知識が見知らぬ人々の手に移り、それらを慈悲深く用いてきた慣習的手段（親の愛、コミュニティの制裁、宗教上の規律）が機能しなくなるにつれて、相互の独立が極めて危険なものとなり、社会は専門的知識を高潔な人に委ね、無知なることにもモラル的なことを要求するようになったのであり、プロフェッショナルという理想が急速に求められているのはこのためである」<sup>(10)</sup>、と。

ボウイがメッツガーを評<sup>(9)</sup>したのは、メッツガーがプロフェッショナルとしての知識と真のプロフェッショナルの利他主義的精神との関係を重要視しているためであり、ボウイはメッツガーの見解を敷衍して、「プロフェッショナルの主要な機能はその専門的な知識を自分の収入を最大にするために使うことではなく、むしろその専門的な知識によって無知なクライアントが他人から搾取されないように保護することである」<sup>(11)</sup>、とより具体的に述べている。

かくして、このようなボウイの立場に立つと、「プロフェッション」とビジ

ネス教育との関連についてつぎのような結論が導き出される<sup>(12)</sup>。

- 1) ビジネスは上記の「認識論上の基準」を満たす、という点では、すでに大きな進歩を遂げている。
- 2) なぜならば、ビジネスの個々の学問は複雑化し、その知識が理論的に根拠づけられたものであると主張されているし、事実、その成果を人間の問題解決のために適用し、また知識量を増やし、学部や大学院でその知識を次の世代に伝えているからである。
- 3) ただし、第6と第7の基準に関しては、事情を異にしている。
- 4) なぜならば、財務、会計そして組織論などのコースでは、それらの基準を満たすことができないからである。
- 5) この点、正しい行為や利他主義的精神という課題に関して言えば、それはビジネス倫理学の領域である。
- 6) もしビジネス教育がアカデミーにおいて正統な位置を占めようとするならば、それはその本性としてプロフェッショナルの育成を目指すものでなければならぬが、それは倫理的「成分」を含むことによって始めてプロフェッショナルを育成できるのである。

上記のようなビジネス倫理学者の「発想」に依拠するならば、私たちは、倫理的「成分」を欠いたビジネスカリキュラム（ビジネス教育）は、アカデミックの伝統に則して言えば、正統なあり方とは言えないこと、したがって、そのような教育によって「プロフェッション」は生み出されないことを認めなければならないであろう。

このような議論を受けて、フレデリック（Frederick, W.）は、ボウイの問題提起を、「ビジネス倫理学は標準的なビジネス教育で提供されている他のコースと同じような教授上のステータスに値する正統なアカデミックな学問であるだけでなく、ビジネス・スクールのカリキュラムにそれを含めることがビジネス教育がプロフェッションとして正統性を獲得するための必須条件である」と理解したうえで、彼自身はその問題提起を肯定的に評価しているが、と同時に、それはビジネススクールの4分の1では「歓迎されない」だろう<sup>(13)</sup>、との見通

しを述べている。

またムーア (Moore,J.) は、「ビジネス教育は、それがリベラルアーツへの《リンク》を含むときに始めて正統なものとなる。そして正確に言えば、ビジネス倫理学が提供するのがまさにこの《リンク》なのである」との解釈のもとで、ボウイの議論を「説得的な」ものである、と評価しているが、他方で、ビジネススクールやビジネス関係の学部がリベラル教育の重要性を認識していない現状を考えると、ボウイは彼らを説得できないだろう、と「悲観的な」展望を吐露している<sup>(14)</sup>。

このように、ボウイの問題提起に対してビジネス研究者側から返ってくる「反応」が決して好意的なものではないだろうことは、フレデリックやムーアの「発言」から容易に読みとれるように、当時からある程度予想されていたことであったが、多くのビジネス倫理学者、特に規範的なビジネス倫理学者はボウイと問題意識を共有していたことは事実であり、特に、例えば、ディジョージ (DeGeorge,R.) はより踏み込んだ発言を展開していたひとりである。

ディジョージは、ビジネス倫理が「時の言葉」となり、多くの高等教育機関で教えられ、多数の書籍・論文で取り上げられているが、その「成功」は表面的なものであり、彼には、このままで推移するならば、ビジネス倫理学は「スポイル」されるであろう、との危機意識が強く見られた<sup>(15)</sup>。

現在多くの人々が関心を寄せている (従って、「成功」しているともいえる) ビジネス倫理 (学) は「ビジネスにおける倫理」であり、決してアカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学) ではないのであり、その為 (ヨリ正確に言えば、一般的に成功しているが故に) アカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学) は危機の状況下にありその将来には暗雲が立ちこめている。これがディジョージの基本的な現状認識である<sup>(16)</sup>。

ディジョージによれば、アカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学) の存在は四重に脅かされている。すなわち<sup>(17)</sup>、

第1に、ビジネスと倫理の双方について十分なトレーニングを受けていない教授たちが多いこと (このことは、逆に言えば、ビジネス倫理という分野に関

心を持つ人々を訓練する大学院レベルのプログラムが不適当であり、その研究成果を判断する基準が存在しないことを意味している)、

第2に、ビジネス倫理への関心が高まり多くの人々のなかにそのタームが知られるようになるにつれて、ビジネス倫理を教育することによって、「5年、10年そして15年後には、以前よりもより良い倫理風土がビジネスのなかに生まれるのではないか」という「叶えられない期待がたかまってくること」、

第3に、民間企業がビジネス倫理教育促進プログラムを展開し、その資金援助のもとでビジネス倫理を学び研究しその成果を公表し大衆を啓蒙するスペシャリストが出現しはじめたこと。これは民間企業主導のビジネス倫理研究に対するディジョージの「不信」の表明であり、彼は、「いかなる企業も、例えば、非倫理的実践を非難されたり、自由企業体制が非倫理的であるとカラジカルな変更を必要とするとして攻撃されるならば、500万ドルも支払わない、というのがノーマルなそして直接的な反応である」、と述べている。

第4に、ビジネスの多数が伝統的なモラルティを従業員の内面に植え付けることに関心を持っていることの反映として、自称倫理コンサルタントが増加し、彼らが会社のトップが望み会社の信条の内面に含まれている「モラルティ」を従業員のなかに「刷り込む」ために会社のなかに積極的に進入してきているが、これは、ディジョージによれば、学問的に言えば、規範倫理学が実証主義倫理学にとって代わられてしまう、ということの意味するものであり、学問としてのビジネス倫理学の存在にとって「脅威となる」現象である。

上述のようなディジョージの現状認識の根底には、一般的に理解されているビジネス倫理(学)は、厳密に言えば、「ビジネスにおける倫理」と称すべきものであり、それは本来の意味での「アカデミックな分野としてのビジネス倫理(学)」とは異なるものであるにもかかわらず、その区別が為されていない、という「信念」がある<sup>(18)</sup>。ビジネスを倫理的観点から体系的に研究するのが「アカデミックな分野としてのビジネス倫理(学)」であり、ビジネスの内面の個人的な倫理的行動・実践のみに関心を持つ立場が「ビジネスにおける倫理」である。だが一般的な傾向として、彼の理解では、それらが区別されず、後者が

(本来のビジネス倫理学であるべき) 前者を押しつけて脚光を浴び独り歩きし教育機関で教えられている。これが今日のビジネス倫理を巡るさまざまな混乱の原因であり、ここから、「アカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学)」の前途は必ずしも明るいものではなく、学問としては「スポイル」される「恐れ」が多分にある、というディジョージの危機意識がでてくることになる。

ディジョージの発想では、繰り返すが、「アカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学)」と「ビジネスにおける倫理」は明白に異なる概念である。

「アカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学)」は、ビジネスに対して、3つのレベルで、経済体制のレベル、企業のレベル、個人行動のレベルで、アプローチし、倫理的分析を行う学問であり、それらの3つのレベルの内的関連も研究の対象となってくる。これに対して、「ビジネスにおける倫理」では企業のなかの倫理的実践のみが研究の対象とされ、しかもその場合、特定の企業の実践を導く規範が正しい倫理規範であることが暗黙の前提となっている。そして具体的には、従業員が伝統的モラルに従って行動するにはいかにすべきか、従業員の犯罪をいかに防止すべきか、等々が論じられることになる<sup>(19)</sup>。

ディジョージはそのような問題も「アカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学)」に含まれることを認めるが、彼が想定しているビジネス倫理 (学) はそのようなものではないのであり、ビジネスの在り方、その前提、その実践、その目的、を倫理的観点から批判的に評価するという、いわば「批判的アスペクト」を欠くならば、ビジネス倫理 (学) はアカデミックな学問として成立し得ないのである。ここに、私たちは、ディジョージが、ビジネス倫理教育を「テクニカルなコースではなく、リベラルアーツのコース」として位置づけていることを見いだすことができる<sup>(20)</sup>。

ビジネス倫理学は、ディジョージによれば、批判的な客観的なアカデミックな分野として存在してはじめて、たとえそれが一般受けしなくとも、その存在を「誇る」ことができるのである (⇒強み (edge))。その存在は、既成の権威やビジネスにとって、直ちに現実化しないかもしれないが潜在的には脅威となろう。しかしビジネス倫理学がアカデミックなものとして尊敬に値する学問と

してあり続けるためには、その強みを保持し続けなければならないのであり、「倫理的にうるさいもの」としての役割を持ち続けるべきなのである。ビジネス倫理学のこのアスペクトは企業にとっては望ましいものではないであろうし、このような性格のビジネス倫理学はビジネス関係者には歓迎されないかもしれない。しかしながら、それがビジネス倫理学なのであり、それは少なくとも大学においては育てられるべきものなのであり、「より良き」ビジネススクールにおいて推進されるべきものなのである。

現在では、多くのビジネススクールで名称は多少異なろうが、パーカーの著作でも触れられていたように、ビジネス倫理(学)が開講され教えられている。これは、皮肉なことだが、フレデリックの数字を借りれば(彼の観測に従えば)、4分の1ではなく、逆に、4分の3のビジネススクールがボウイの問題提起に対して同意し、フレデリックの予想に反して(?)、ビジネス倫理学がプロフェッション教育「完成」の「ミッシングリング」として事実上認められすでに多くの高等教育機関において教えられている、言い換えれば、プロフェッションとしての質が担保された状態で学生が巣立っていることを、一見すると、示しているような状況が生まれている。しかしながら、このこととボウイやディジョージの(特に、ディジョージの)問題提起がビジネススクールの教育のなかで活かされていることは別の問題なのであり、後者が活かされていないことがビジネススクールに対して深刻な批判が寄せられてる大きな原因になっている(ように思われる)。

\* \* \*

「シャットダウン・ザ・ビジネススクール」論争のなかでのビジネス倫理学への言及が見られたり、あるいは、ビジネススクールのカリキュラムにビジネス倫理学を組み込むとか、リベラルアーツを積極的に教える必要があるとか、議論されてきているのは — 本書の執筆者(宮坂)の読み違いかもしれないが

— このようなビジネス倫理学からの問題提起があったためであり、その反映であろうし、しかも上の行論でも触れたように十分に組み込まれていないことの反映である。

但し、いかなる領域のプロフェッションを育てるのか、については、議論が分かれるというか、曖昧なままに放置されている。そして、実は、これが重要な問題なのである。これは、端的に言えば、今まで通り（いわば「常識化」していた感がある）ビジネスのプロなのか、それとも、マネジメントのプロなのか（ビジネスを教えるのか、それともマネジメントを教えるのか）、という問題であり、営利企業だけを念頭に置いて、教育すれば良いのか、という問題であり、大方の見解は株価至上主義に象徴される限定された知識だけを教える場からの脱却を志向しているように読み取れるが、そうであるとすれば、話はこれまでの路線とそれほど代わったという印象を与えることに失敗しているのであり、むしろマネジメントのプロを育成することを明確にした方が新しいスクールを展望しやすくなるように思われる。

## ビジネススクールからマネジメントスクールへ

論争を追体験していて気が付くことは、これは CMS に従事している研究者の論攷が大多数を占めていることにも原因しているのだろうが、「ビジネス教育」だけではなく「マネジメント教育」というタームも使われ — 逆に、アメリカの研究者の論文では「ビジネス教育」というタームが比較的多く使われ — ビジネス教育というよりもむしろマネジメント教育のあり方が問われていることであり、幾度となく読み返し、そのたびに疑問がついて回った。これは、ビジネススクールにおいて、ビジネスの専門家ではなくマネジメントの専門家の育成がおこなわれている（あるいは、おこなわれるべきである）こと（私企業だけではなく組織一般をマネジメントするヒトの育成を念頭に置いて教育がおこなわれている（おこなわれるべきである）ことを暗に示しているのだろうか、と。

このことを象徴している論文が 2020 年に活字化された「ビジネススクールはマネジメントスクールになるべきである：ひとつの進化論的パースペクティブ」であり、そのなかで、ピーターズとトーマス (Peters,K.and Thomas,H.) が、パーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』に言及する形で、ビジネススクールという名前を捨て去ることを提案している。「ビジネススクールを廃止または変革し、それらをマネジメントスクール (school of management) に置き換える」べきである<sup>(22)</sup>、と。トーマスはスターキーと共著で幾つかの論攷を公表している研究者である。

彼らは、その理由として、“マネジメント” という名称に拘る理由を幾つか挙げている。

第 1 に、マネジメントは、営利、非営利そして公共部門の組織で必要とされ、それらの部門間の協力を促進する上で特に重要であること、

第 2 に、マネジメントは、ビジネス、政府、または第三セクターのいずれであっても、ファイナンス、業務、戦略などの幅広い分野の能力を備え、信頼できる倫理的な方法でヒトや資源を扱う能力を備えた、十分に訓練された専門的なマネジャーを必要としていること、

第 3 に、マネジメントには、短期的な利益の最大化を目指すのではなく、より長期的に思考する (重要なステイクホルダーズに亘る意思決定の影響に対して関心を持ち責任を果たす)、という意味が含まれていること。

但し、あえて書き留めておくと、近年では、ビジネスというタームも、営利企業だけではなく、非営利企業にも妥当するものとして、つぎのように概念規定されている。

ビジネス (business) (事業) とは、「人間の社会生活に必要な財貨やサービスの提供をめざして、特定の目的を掲げ、したがって、明確な計画のもとで一定の主体によって継続的におこなわれる社会・経済的活動」であり、1) 主体から見ると、個人ビジネスと共同ビジネスに分かれ、2) 目的から見ると、営利目的型ビジネスと非営利目的型ビジネスに分かれる

また、ビジネスをおこなっている経済生産単位が企業と呼ばれ、役所、大学、教会、等は、「企業＝事業を営利目的で計画的・継続的に行う経済活動単位」という視点からは、組織体(＝非営利組織)として企業(狭義の企業)から区別されるが、「企業＝営利、非営利を問わず事業を計画的・継続的に行う独立計算単位としての社会経済組織」という視点からは、株式会社に代表される私企業とともに企業(広義の企業)と総称される存在のひとつである。

主体 \ 目的	営 利	非 営 利
個人	個人企業、専門職	
集団 (団体)	共同(私)企業	自治体、教育機関、第3セクター、NPO、など

企業はビジネスを展開するために必要な資源の集め方を示している概念でもあり、その企業は、設立資金提供から見て、私企業、公企業、第三セクターに分かれ、私企業は、関与する人間の規模によって、個人企業と共同企業に分かれる。

これはビジネスよりもマネジメントの方が展開される(べき)教育内容の点で相応しいという判断からの提案であるが、ピーターズとトーマスは、それ以外にも、名称変更の理由として、1980年代後半から1990年代頃にかけて、傾向として、マネジメント教育の定量化が進み、ビジネススクールのミッションに利益の最大化を促進することが織り込まれ、強力な資本主義擁護のリバタリアンの態度への傾斜が促進されはじめたことに加え、バーチとナンダ(Burch, T.R. and Nanda, V.)<sup>(23)</sup>の研究に依拠して、1980年代後半から1990年代にかけて、「約50の著名なビジネススクールにおいて、授業料収入を補い、財団によって提供される収入を相対的に小さくする措置として、多額の寄付を求めて「(寄付者の - 宮坂挿入)“名前”が付けられた」ことをあげている。

寄付者は、「1980年代と1990年代のアメリカ資本主義の名士(不動産開発業者、投資銀行家、ファンドマネジャー、小売・製造業・メディア業界の有

力者)であり、1980年から2000年の間に、公立大学のビジネススクールは2,000万ドルから3,000万ドルの範囲の額の命名寄付(naming donation)を受け取り、私立大学のビジネススクールは一般的にそれ以上の額の寄付を受け取っている」。また、「命名権の価格は2000年以降上昇している」。もちろん、「ハーバード、スタンフォード、イエール、コロンビアおよびその他の有名なアメリカの機関のいくつかは“冠が付かない(nameless)”ままであるが、それらが寄付を受け入れるかどうか、もしそうならいくらはまだ分からないし、さらに、世界には、冠が付くことを歓迎するビジネススクールが存在している」。

ピータースとトーマスたちは、この「冠」について、注目すべき要素として、いくつかのことに言及している。第1は、「主に哲学的で思弁的な」ものであり、彼らは、「多くの寄付者の政治的志向に資本主義的リバタリアンの志向への強い固執があること」を懸念すると同時に、「慈善寄付による税の相殺」にも関心を向けている。

第2は、命名慣習にもとづく“不滅の命”(immortality)である。「スクールの観点からは、寄付提供者が静かに亡くなり生後も不祥事が発覚しないことがありがたいことであるが、人生には不幸な例が数多くあり、ジョージア工科大学は1996年に2,500万ドルで“デュプリー”(DuPree)と命名されたが、2004年に資金が届かなかったため、その名前は取り除かれ、2009年に5,000万ドルで“シェラー”(Scheller)と名付けられた(The Scheller College of Business)。「イギリスでは、インペリアル・カレッジ・ビジネススクールは2004年に(ゲイリー・A・田中 の一宮坂挿入)2700万ポンド寄付で簡単に「Tanaka」と名付けられたが(タナカ・ビジネススクール)、2008年に田中の周りで詐欺スキャンダルが発生したため、その名前が削除されている」。また、ロンドンのシティ大学のビジネススクールは、キャス財団からの寄付により、2002年にキャスと命名(キャス・ビジネススクール(Cass Business School))されたが、2021年9月、ジョン・キャスの奴隷制との関わりが問題視されたために、統計学者であるトーマス・ベイズに因んでベイズ・ビジネススクール(Bayes Business School)と改名された。

ピーターズとトーマスによれば、命名には法則性があり、大多数の寄付者によって“Name' School of Business”などの名称が選ばれている。バーチとナンダがレビューした 57 校のうち、42 校がこのように命名され、15 校は代わりに“School of Management”と名付けられているが、このような状況は、オージアーとマーチ (Augier, M, and March,J.M) <sup>(24)</sup>に倣えば、「ますます多くの学校が非常に裕福な個人からの莫大な贈り物を首尾よく募るにつれて、ますます多くの学校が、慈善活動家 (寄付者) の正式な (proper) 名前を引き受け、寄付者が受け入れているビジネス、経済および政治的偏見に向かって漂流した」ことを意味している。そして、ビジネススクールのランク付けが一般化するにつれて、この傾向はさらに加速した。何故ならば、ビジネス教育環境における激しい競争には多額の費用がかかるからであり、スクールは命名権と引き換えに寄付を積極的に受け取り、その結果、寄付が非常に裕福な個人からのものである場合には、特に、彼らの哲学的、社会的、政治的見解が教育内容にも大きな影響を与える事態が生まれていったのである。

但し、「他の地域を見ると、異なるアプローチが見られ」、「Schools of Management」と呼ばれる割合が約 25%とはるかに高くなっている。これらの多くはイギリスの外にあり、スカンジナビア、ドイツ、ベネルクス、フランスでよく見られる事例である。これは、コルニュエル&トーマス&ウッド (Cornuel,E.,Thomas,H. & Wood,M.)<sup>(25)</sup>が解説で指摘しているように、ヨーロッパの文化と環境が、社会的包摂、不平等、貧困、環境の持続可能性などの問題に対処するために、政府とのより直接的な協力を奨励しているためである。また — もちろん、共通の北米モデルがないのと同様に、共通のヨーロッパのマネジメントモデルも存在していないが — ヨーロッパの間には、ピーターズとトーマスの認識では、創造性、批判、統合といった「よりフレキシブルな」マネジメント・スキルとともにバランスのとれた哲学を強く信じ、社会的責任感と他者を導く道徳的権威を備えたマネジャーを育成することを目指していることが、教育機関にビジネスではなくマネジメントという名称が冠せられていることに繋がっている。

これらの命名基準の違いは、かくして、ピーターズとトーマスによれば、マネジメント教育をどこでどのように教えるべきかという概念の違いの結果であると断言することはできないとしても、アメリカとアメリカ以外の地でおこなわれるマネジメント教育者の中で、マネジメントとは何か、持続可能性が適切な主題であるかどうか、あるいは、マネジャーの倫理的責任について、これまで議論がおこなわれいまでも進行中である」ことにも起因している。アメリカでの議論はより資本主義的であり、ヨーロッパでの議論は政府の社会民主主義システムを反映しているため、そのことが前者では「ビジネススクール」という名称が多用され、後者では「マネジメントスクール」という名称が少なからず出現していることに表れている。

本書（宮坂）の文脈に沿ってあえて解説を試みると、ピーターズとトーマスの胸中には、ビジネススクールという名称は、リバタリアンの資本主義にどっぷりとつかった、手垢にまみれたものであり、これからのプロフェッショナルスクールにおいてプロフェッション教育を展望し構築するうえで相応しくない、あるいは障害になる、との思いがあるのであろう。

今日では、ピーターズとトーマスの分析に従えば、「マネジメント教育を提供する機関の大半が世界中でビジネススクールという名称で呼ばれ、しかし、主として、北米以外の地域では、“スクール・オブ・マネジメント”という名称の機関がかなりの割合を占めている」が、「“ビジネススクール”が“ビジネススクール”と呼ばれるのではなく、実質的にはより広範囲に亘って志向する“マネジメントスクール”であるならば、関係者全員にとってはるかに良いだろう」、というのが彼らの立場である。その理由は、マネジャーが企業の業績だけでなく、より幅広い一連の公共的な務め（public duties）に関与することが求められている時代において、マネジメント教育に相応しいカリキュラムが生まれ、「マネジャーがマイクロ経済学やマクロ経済学そして統計学以上のことを理解する」ならば、そのことが企業にとって「長期的に有益であるだけな

く、マネジメントが必要とされる非営利および公共部門を含めて、マネジメント教育をより広く一般の人々に開放することにもなる」からである。

これは — もちろん、マネジメントとオーガナイズングの異同を明確にする必要があるが — パーカーの問題提起にも一脈通じる発想である。

トーマスたちの主張は、彼らの論文に依拠するならば、欧米のビジネススクールだけでなく世界各地のビジネススクールのあり方を鑑みると、条件次第では、「非」現実的な提案として一蹴できないものである。その条件とは、マネジメントのあらたな（これまでとは異なる、アメリカで解釈されてきた発想と距離を置いた、視点からの）概念規定であり、改めてマネジメントの意味（決してマネジメント「一般」ではなく、余りにも合理性を追求しすぎ余りにも可視化（デジタル化）を求めすぎたマネジリアルイズムに染まったマネジメントとは異なるマネジメントのあり方）を問うことである。パーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』の最大の貢献はこのこと（→ ビジネススクールによって唱道され広がったマネジリアルイズムを超える途を探すこと）を気付かせてくれたことにあるのだろう。

但し、論争のなかでは、このことが、パーカーが構想しているように、「ビジネススクールの廃止 = オーガナイズングスクールの誕生」として、ビジネススクールがオーガナイズングスクールという名称で「再生」されることに繋がっていくという論理は、かなり疑問視されているというよりも、「無視」されている。問題は“オーガナイズング”というタームであり、オーガナイズングが十分に理解されていないように思われる。

## オーガナイズングスクールへの道のり

パーカーは、トーマスたちのような見解（ビジネススクールからマネジメントスクールへの名称変更）もあることを織り込み済みで自説を展開していると思われるが、しかしながら、彼が構想している新しいスクールにマネジメントスクールという名称を与えていない。何故なのか？

マネジメントは、パーカーにとって、「用いられるべきではない」「少なくとも教育機関においては避けるべき」タームになっている。その理由は、彼の著作第6章で詳説されているように、マネジメントはもともと複雑な事柄や不利な事態に対処する必要性に迫られて使われたコトバであったにもかかわらず、特に20世紀以降、それは特定の職業に結び付けられ、頭脳労働と肉体労働が分離され、マネジメントは専ら前者の独占的なしかも多くの報酬が支払われるのが当然のこととして見なされる仕事とされ、マネジャーという職業集団が誕生し、そのことがマネジリアリズムとして広がっただけではなく、ビジネススクールでマネジメントという科目名で単なるイデオロギーとしてではなく科学として教えられているからである。この（マイナスのイメージに身に纏った）諸悪の権化のようなコトバを新しいスクールに冠することにパーカーが大きな抵抗を覚えていることは容易に想像される。

人々が協力して物事を成し遂げる道具は多様であり、したがって、その道具の使い方もそれぞれの状況に応じて多様となり、決して、通常考えられているようにマネジメントだけではないのである。パーカーはそのこと（道具の使い方）を、マネジメントではなく、オーガナイズングというコトバで言い表している。

そこには、繰り返すが、人間がどのように集まって物事を行うかを語るには、“マネジメント”ではなく“組織”という用語の方がはるかに有用である、というパーカーの判断がある。というのは、例えば、オーガナイズングするは、マネジメントとは異なり、権力者だけではない（オーガナイズングは権力者のためにおこなわれるものではない）ことを明確に発信するためにも、オーガナイズングというコトバの方が相応しいからである。

協働としての組織を維持することがマネジメントである、と考えられているが、その場合でも、そのマネジメントのあり方はひとつではなく、例えば、計画、組織づくり、動機付け、統制にはさまざまな手法があり、その組み合わせも多様化することを考えると、マネジメントに幾つものやり方があるだろう。確かに、20世紀後半以降、アメリカでテイラリズムを源流としてしかもそれ

が歪曲されてマネジリアリズムというイデオロギーによって支えられた管理手法世界中に拡がり、いまでも、支配的なマネジメントのあり方になっているが、繰り返すが、それが唯一のマネジメントではないこともまた同時に、今日では、よく知られているのだ。

しかし、パーカーはそのような立場に立つことを拒否し、オーガナイズングスクールを多様な道具の使い方を考える場として位置づけているのであり、そのような構想を実行に移すためには、彼に拠れば、現在のビジネススクールを一旦解体（閉鎖）しなければならないのである。

これがパーカーが色々な表現で主張していることの骨格である。それは、スターキーたちが述べているように、パーカーの「夢想」であるかもしれないが、パーカーは、単に抽象的な言い回しに終わることなく、幾つかの「枠組み」を提起している。それらを拾い上げると、

第1に、オーガナイズングスクールの目的はオーガナイズングに関する多様な知識を使って再帰的な組織作りに携わる卒業生（いわば、オーガナイズングのプロフェッショナル）を社会に送り出すことであり、

第2に、オーガナイズングスクールでビジネス（マネジメント）を教えることが否定されている訳ではない — 「持続可能で、多様な、責任あるビジネスコース」という表現がもちいられている — が、現在のビジネススクールのようなマネジリアリズムを教えてマネジメント教育を仕上げるフィニッシングスクールから脱皮することが指摘され、

第3に、カリキュラムに関しては、学生は、「金融と協同組合」、「非営利組織のマーケティング」の選択科目、「地域化、脱成長、経済」の3年次コア科目、そして哲学科が教える「仕事における自由と奴隷」という選択科目を学び、その他の科目として、例えば、ローマ軍の組織、中世の簿記と修道院の役割、ルネッサンス期の芸術家の工房の運営、（裕福なパトロンからの）研究資金と芸術性の相互作用、19世紀の製造業の形成と機械化、マーケティングと広報の誕生、などを学ぶ、と例示されている。

但し、論争では、このような構想に対して直接に言及されることはなかった。

問題はその根底にあるオーガナイズングという概念であろう。パーカーは、繰り返すことになるが、“人が協力して物事を成し遂げる道具の使い方”を、マネジメントではなく、オーガナイズングというコトバで言い表している。これはこれまでとは異なる（オルタナティブな）マネジメントであり、「パラダイムシフト」が必要である、と明確に意思表示している。パーカー自身に議論を呼ぶタームであることの認識があることからもうかがえるように、今後、パーカーの構想に賛成か反対かにかかわらず、学界レベルでも、「マネジメント」概念の見直しが求められている。

デービーズ&スターキーはパーカーの立ち位置を「攪乱する挑発者」として形容しているが、パーカーの役割はそれで終わってしまっても良いのであろうか？ 確かに、パーカーは未来を変えるために（オーガナイズング知識を学ぶ）オーガナイズングスクールに入学しようとする学生がいるのかいないのかそれは「賭けのようなもの」であると自嘲気味に呟いている。

しかしながら、現代のビジネススクールで教えられているマネジメントのあり方ではなくオルタナティブなマネジメントのあり方が「共有」されその方向が目指されるという事態にまで進むということはあるまいだろうが、希望的観測であるとしても、アメリカ型のビジネススクール以外に、名称がいかなるものであれ、その実体として、例えば、ローカル型、パブリックバリュー型あるいはオーガナイズング型などへと「改革」されたプロフェッショナルスクールが設立され、それぞれが独自のカラーを鮮明に打ち出し、それぞれの立場からマネジメント（オーガナイズング）を教え、学生にとって選択肢が大幅に広がる、という時代を迎える可能性はないのであろうか。そうなれば、アメリカ発のマネジリアリズムに「洗脳」されてきたビジネスの世界も多少変わるかもしれない。というよりも、そのような状況が生み出されなければ（ビジネススクールのあり方が変わらなければ）、地球そのものが滅亡することになるろう。

#### 註記

(1) Peters, K. and Thomas, H., “Business Schools should be Schools of Managemen-

nt: An Evolutionary Perspective” , *Annual Research* , Volume 1, 2020  
[https://www.globalfocusmagazine.com/wp-content/uploads/2022/10/EFMD\\_Global-Focus\\_Annual-Research-Volume\\_Business-schools-should-be-schools-of-management.pdf](https://www.globalfocusmagazine.com/wp-content/uploads/2022/10/EFMD_Global-Focus_Annual-Research-Volume_Business-schools-should-be-schools-of-management.pdf)

(2) Clegg, S., “Managerialism: Born in the USA” , *The Academy of Management Review*, Vol.39, No.4 (October 2014), pp.566-576. 尚、本書では、researchgate.net からダウンロードしたファイルを利用している。

[https://www.researchgate.net/publication/276183819\\_Managerialism\\_born\\_in\\_the\\_USA](https://www.researchgate.net/publication/276183819_Managerialism_born_in_the_USA)

原文では、Managerialism, as a distortion of the study of management, is something also born in the USA, in the mid-twentieth century. という表記がある。

(3) Davies, J. and Starkey, K., “Can We Save the Business School? Shut Down the Business School. What's Wrong with Management Education, by Martin Parker, 2018. London: Pluto Press, 198 pages” , *Academy of Management Learning & Education*, Vol.19, No.1, 2020.

<https://e-space.mmu.ac.uk/623845/3/DAVIES%20STARKEY.pdf>

(4) Gioia, D. A. & Corley, K. G. , “ Being good versus looking good: Business school rankings and the Circean transformation from substance to image” . *Academy of Management Learning & Education*, 1.2002, pp. 107–120.

[https://www.researchgate.net/publication/268389856\\_Being\\_Good\\_Versus\\_Looking\\_Good\\_Business\\_School\\_Rankings\\_and\\_the\\_Circean\\_Transformation\\_From\\_Substance\\_to\\_Image](https://www.researchgate.net/publication/268389856_Being_Good_Versus_Looking_Good_Business_School_Rankings_and_the_Circean_Transformation_From_Substance_to_Image)

McDonald, D., *The golden passport. Harvard Business School, the limits of capitalism, and the moral failure of the MBA*, Harper Collins. 2017

Denning, S. “Why today's business schools teach yesterday's expertise” . *Forbes*, May 27. 2018

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/05/27/why-todays-business-schools-teach-yesterdays-expertise/?sh=25cffc58488b>

Godfrey, P. C., Illes, L. M., & Berry, G. R., “Creating breadth in business education through service-learning” . *Academy of Management Learning & Education*, 4, 2005, pp 309–323.

[https://www.researchgate.net/publication/276054710\\_Creating\\_Breadth\\_in\\_Business\\_Education\\_Through\\_Service-Learning](https://www.researchgate.net/publication/276054710_Creating_Breadth_in_Business_Education_Through_Service-Learning)

Patriotta, G. & Starkey, K., “From utilitarian morality to moral imagination: Re-imagining the business school” , *Journal of Management Inquiry*,17, 2008, pp.319–327.

[https://www.researchgate.net/publication/238333251\\_From\\_Utilitarian\\_Morality\\_to\\_Moral\\_ImaginationReimagining\\_the\\_Business\\_School](https://www.researchgate.net/publication/238333251_From_Utilitarian_Morality_to_Moral_ImaginationReimagining_the_Business_School)

Nohria, N.. “Practising moral humility” . TEDx, New England, November 1.2011  
<https://www.youtube.com/watch?v=NCHnK5ZK9iI>

Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C., “Building a better MBA: From a decade of critique toward a decennium of creation” . *Academy of Management Learning & Education*, 12.2013,pp.12

[https://www.researchgate.net/publication/235425607\\_Building\\_a\\_Better\\_MBA\\_From\\_a\\_Decade\\_of\\_Critique\\_Toward\\_a\\_Decennium\\_of\\_Creation](https://www.researchgate.net/publication/235425607_Building_a_Better_MBA_From_a_Decade_of_Critique_Toward_a_Decennium_of_Creation)

Currie, G., Davies, J. & Ferlie, E. , “A call for university-based business schools to “lower their walls:” Collaborating with other academic departments in pursuit of social value” . *Academy of Management Learning & Education*, 15, 2016, pp. 742–755.

[https://www.researchgate.net/publication/304188182\\_A\\_Call\\_for\\_University-Based\\_Business\\_Schools\\_to\\_Lower\\_Their\\_Walls\\_Collaborating\\_With\\_Other\\_Academic\\_Departments\\_in\\_Pursuit\\_of\\_Social\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/304188182_A_Call_for_University-Based_Business_Schools_to_Lower_Their_Walls_Collaborating_With_Other_Academic_Departments_in_Pursuit_of_Social_Value)

(5) <http://www.bristol.ac.uk/temple-quarter-campus/research-teaching-and-partnerships/inclusive-economy-initiative/>

(6) Bowie, N., “Business Ethics as a Displine : The Search for Legitimacy” , in R.Freeman (ed.), *Business Ethics:The State of The Art*, Oxford University Press,

1991, pp.17-18.

- (7) Bowie, "Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , p.18.
- (8) Bowie, "Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , pp.18-19.
- (9) Bowie, "Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , p.19
- (10) Bowie, "Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , pp.19-20.
- (11) Bowie, "Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , pp.19-20.
- (12) Bowie, "Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , p.20.
- (13) Frederick, W., "Commentary on Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , in R.Freeman (ed.),*Business Ethics : The State of The Art*, Oxford University Press, 1991, p.57.
- (14) Moore,J., "Autonomy and the Legitimacy of the Liberal Arts" , in R.Freeman (ed.),*Business Ethics:The State of The Art*, Oxford University Press, 1991, pp.60-62.
- (15) DeGeorge,R., "Will Success Spoil Business Ethics?" , in R.Freeman (ed.), *Business Ethics:The State of The Art*, Oxford University Press, 1991, pp.42-43.
- (16) DeGeorge, "Will Success Spoil Business Ethics?" , p.43.
- (17) DeGeorge, "Will Success Spoil Business Ethics?" , pp.45-56.
- (18) DeGeorge, "Will Success Spoil Business Ethics?" , p.54.
- (19) DeGeorge, "Will Success Spoil Business Ethics?" , pp.52-54.
- (20) DeGeorge, "Will Success Spoil Business Ethics?" , p.44.
- (21) DeGeorge, "Will Success Spoil Business Ethics?" , p.56.
- (22) Peters and Thomas, "Business Schools should be Schools of Management: An Evolutionary Perspective" ,
- (23) Burch, T. R. and Nanda, V., " What's in a Name? Hotelling's Valuation Principle and Business School Namings" , *Journal of Business*, 78, 2005, p.4.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=317001](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=317001)
- (24) Augier, M, and March, J.G., *The Roots, Rituals and Rhetorics of Change: North American Business Schools after the Second World War*, Stanford Business Boo-

ks, 2011

- (25) Cornuel, E., Thomas, H. and Wood, M., “Looking back and thinking forward”, The 15th Anniversary Edition of Global Focus, Brussels : EFMD Publications, 2011.

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003261889-2/looking-back-thinking-forward-eric-cornuel-howard-thomas-matthew-wood>

- (1) Peters, K. and Thomas, H., “Business Schools should be Schools of Management: An Evolutionary Perspective”, *Annual Research*, Volume 1, 2020

[https://www.globalfocusmagazine.com/wp-content/uploads/2022/10/EFMD\\_Global-Focus\\_Annual-Research-Volume\\_Business-schools-should-be-schools-of-management.pdf](https://www.globalfocusmagazine.com/wp-content/uploads/2022/10/EFMD_Global-Focus_Annual-Research-Volume_Business-schools-should-be-schools-of-management.pdf)

- (2) Clegg, S., “Managerialism: Born in the USA”, *The Academy of Management Review*, Vol.39, No.4 (October 2014), pp.566-576. 尚、本誌は、researchgate.net からダウンロードしたファイルを利用している。

[https://www.researchgate.net/publication/276183819\\_Managerialism\\_born\\_in\\_the\\_USA](https://www.researchgate.net/publication/276183819_Managerialism_born_in_the_USA)

原文では、Managerialism, as a distortion of the study of management, is something also born in the USA, in the mid-twentieth century. という表記がある。

- (3) Davies, J. and Starkey, K., “Can We Save the Business School? Shut Down the Business School. What's Wrong with Management Education, by Martin Parker, 2018. London: Pluto Press, 198 pages”, *Academy of Management Learning & Education*, Vol.19, No.1, 2020.

<https://e-space.mmu.ac.uk/623845/3/DAVIES%20STARKEY.pdf>

- (4) Gioia, D. A., & Corley, K. G., “ Being good versus looking good: Business sc-

hool rankings and the Circean transformation from substance to image” . *Academy of Management Learning & Education*, 1,2002,pp. 107–120.

[https://www.researchgate.net/publication/268389856\\_Being\\_Good\\_Versus\\_Looking\\_Good\\_Business\\_School\\_Rankings\\_and\\_the\\_Circean\\_Transformation\\_From\\_Substance\\_to\\_Image](https://www.researchgate.net/publication/268389856_Being_Good_Versus_Looking_Good_Business_School_Rankings_and_the_Circean_Transformation_From_Substance_to_Image)

McDonald, D., *The golden passport. Harvard Business School, the limits of capitalism, and the moral failure of the MBA*, Harper Collins, 2017

Denning, S. “Why today's business schools teach yesterday's expertise” . *Forbes*, May 27, 2018

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/05/27/why-todays-business-schools-teach-yesterdays-expertise/?sh=25cffe58488b>

Godfrey, P. C., Illes, L. M., & Berry, G. R., “Creating breadth in business education through service-learning” . *Academy of Management Learning & Education*, 4,2005,pp 309–323.

[https://www.researchgate.net/publication/276054710\\_Creating\\_Breadth\\_in\\_Business\\_Education\\_Through\\_Service-Learning](https://www.researchgate.net/publication/276054710_Creating_Breadth_in_Business_Education_Through_Service-Learning)

Patriotta, G., & Starkey, K., “From utilitarian morality to moral imagination: Reimagining the business school” , *Journal of Management Inquiry*, 17,2008, pp.319–327.

[https://www.researchgate.net/publication/238333251\\_From\\_Utilitarian\\_Morality\\_to\\_Moral\\_ImaginationReimagining\\_the\\_Business\\_School](https://www.researchgate.net/publication/238333251_From_Utilitarian_Morality_to_Moral_ImaginationReimagining_the_Business_School)

Nohria, N.. “Practising moral humility” . TEDx, New England, November 1,2011  
<https://www.youtube.com/watch?v=NCHnK5ZK9iI>

Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C., “Building a better MBA: From a decade of critique toward a decennium of creation” . *Academy of Management Learning & Education*, 12,2013,pp.12

[https://www.researchgate.net/publication/235425607\\_Building\\_a\\_Better\\_MBA\\_From\\_a\\_Decade\\_of\\_Critique\\_Toward\\_a\\_Decennium\\_of\\_Creation](https://www.researchgate.net/publication/235425607_Building_a_Better_MBA_From_a_Decade_of_Critique_Toward_a_Decennium_of_Creation)

- Currie, G., Davies, J., & Ferlie, E. , “A call for university-based business schools to “lower their walls:” Collaborating with other academic departments in pursuit of social value” . *Academy of Management Learning & Education*, 15,2016,pp. 742–755.
- [https://www.researchgate.net/publication/304188182\\_A\\_Call\\_for\\_University-Based\\_Business\\_Schools\\_to\\_Lower\\_Their\\_Walls\\_Collaborating\\_With\\_Other\\_Academic\\_Departments\\_in\\_Pursuit\\_of\\_Social\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/304188182_A_Call_for_University-Based_Business_Schools_to_Lower_Their_Walls_Collaborating_With_Other_Academic_Departments_in_Pursuit_of_Social_Value)
- (5) <http://www.bristol.ac.uk/temple-quarter-campus/research-teaching-and-partnerships/inclusive-economy-initiative/>
- (6) Bowie,N., “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” , in R.Freeman (ed.) ,*Business Ethics:The State of The Art*, Oxford University Press, 1991,pp.17-18.
- (7) Bowie, “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” ,p.18.
- (8) Bowie, “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” ,pp.18-19.
- (9) Bowie, “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” ,p.19
- (10) Bowie, “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” ,pp.19-20.
- (11) Bowie, “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” ,pp.19-20.
- (12) Bowie, “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” ,p.20.
- (13) Frederick,W., “Commentary on Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” , in R.Freeman (ed.) ,*Business Ethics : The State of The Art*, Oxford University Press, 1991,p.57.
- (14) Moore,J., “Autonomy and the Legitimacy of the Liberal Arts” , in R.Freeman (ed.) ,*Business Ethics:The State of The Art*, Oxford University Press, 1991,pp.60-62.
- (15) DeGeorge,R., “Will Success Spoil Business Ethics?” , in R.Freeman (ed.) ,*Business Ethics:The State of The Art*, Oxford University Press, 1991,pp.42-43.
- (16) DeGeorge, “Will Success Spoil Business Ethics?” ,p.43.
- (17) DeGeorge, “Will Success Spoil Business Ethics?” ,pp.45-56.

- (18) DeGeorge, “Will Success Spoil Business Ethics?” ,p.54.
- (19) DeGeorge, “Will Success Spoil Business Ethics?” ,pp.52-54.
- (20) DeGeorge, “Will Success Spoil Business Ethics?” ,p.44.
- (21) DeGeorge, “Will Success Spoil Business Ethics?” ,p.56.
- (22) Peters and Thomas, “Business Schools should be Schools of Management: An Evolutionary Perspective” ,
- (23) Burch, T.R., and Nanda, V., “ What's in a Name? Hotelling's Valuation Principle and Business School Namings” , *Journal of Business*, 78,2005, p.4.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=317001](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=317001)
- (24) Augier, M, and March, J.G., *The Roots, Rituals and Rhetorics of Change: North American Business Schools after the Second World War*, Stanford Business Books, 2011
- (25) Cornuel, E., Thomas, H., and Wood, M., “Looking back and thinking forward” , The 15th Anniversary Edition of Global Focus, Brussels : EFMD Publications, 2011.  
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003261889-2/looking-back-thinking-forward-eric-cornuel-howard-thomas-matthew-wood>

## 著者略歴

宮坂 純一（みやさか じゅんいち）

1948年 生まれ

1977年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程単位取得

1983年 経営学博士（神戸大学）

現在 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 URL: <http://juka11.net/>

**主要著作** 『日本的経営への招待』見洋書房 1994 / 『現代企業のモラル行動』千倉書房 1995 / 『ビジネス倫理学の展開』見洋書房 1999 / 『ステイクホルダー・マネジメント』見洋書房 2000 / 『企業社会と会社人間』見洋書房 2002 / 『企業は倫理的になれるのか』見洋書房 2003 / 『ステイクホルダー行動主義と企業社会』見洋書房 2005 / 『道徳的主体としての現代企業』見洋書房 2009 / 『ロシア経営学の新潮流』見洋書房 2015 / 『なぜ企業に倫理を問えるのか』萌書房 2018 / 『賃金と働き方』見洋書房 2019 / 『人的資源管理とイデオロギー』奈良マネジメント研究オフィス 2019 / 『クリティカル・マネジメント・スタディーズの世界』奈良マネジメント研究オフィス 2022 / 『企業パーパス言説のもう一つの解釈』奈良マネジメント研究オフィス 2022 他

## 「シャットダウンザビジネススクール」論争

— 世界のマネジメント研究者は何を考えているのか —

---

2023年4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

tel. 0743-77-8009