

「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：オーガナイジングスクール	---	073
第8節 第8章概要：オーガナイジ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数は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://cllicresearch.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のので、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 scchhool 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” , *Califomia 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 オーガナイズリングスクール
  - 第8章 オーガナイズリ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」(wall-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

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、マネジリアル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「マネジリアル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あ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」なものともみなし、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、私たちを机に縛り付ける」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、プ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（他の人たちを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の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

マネジリアルイ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ない、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、オーガナイズングの特殊形態」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ング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言ったとしたら、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jing、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が形作り、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・倫理的な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リ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、彼らを作る、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atalog」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。「Catalog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

が同意するかしないかに関係なく、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。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、ペンシルヴァニア州の祝日) 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、建築家が現実に建てる前に、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、共に創造す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、マネジリアル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、彼の不満が多くの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、プフェッファー&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ー&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、プフェッファー&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>。プフェッファー&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。プフェッファー&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・ゴードイン (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ー&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&フオ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)