

第2部

ビジネススクールの将来構想

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

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

第4章

実践主導型ビジネススクール

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

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

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

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

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

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

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

第1節 科学的モデル

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

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

えられるまで、カリキュラム改革は機能しないだろう」と明言している。

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

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

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

それでは、ビジネススクールにおいて、いかなることが生じたのであろうか？

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

第2節 プロフェッショナルモデル

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* * *

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

註記

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

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

https://www.researchgate.net/publication/233493240_Business_school_futures_Evaluation_and_perspectives

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

第5章

アゴラ型ビジネススクール

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

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

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

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

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

第1節 アゴラ型ビジネススクールの提唱

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

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

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

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

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

スターキーたちは自問する。「あるいは、突然“良い方向への変化”が生ま

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

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

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

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

スターキーたちの展望を聞くことにする。

実践とのつながりについて

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

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

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

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

ビジネススクールと大学の将来

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

その研究の妥当性を常に批判されている。

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

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

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

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

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

アゴラ型ビジネススクール構想

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

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

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

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

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

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

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

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

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

第2節 知識生産様式のシフトとアゴラ型ビジネススクール

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

ビジネススクールと知識の生産

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

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

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

ビジネススクールの将来が展望されている。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

このような批判は、スターキーたちの立場から見れば、「ビジネススクール教育がもたらす負の影響という観点から、さらに先鋭化」して語られている。それは、「ビジネススクールがビジネスへのアプローチを支持したために、その結果、現代の資本主義の機能不全の側面を特徴づけるマネジメント慣行が生まれていった、というものであり、ビジネススクールは、エンロンやドット・コムなどの事例を根拠にして、「多くの点で共謀罪」を問われているのだ。ビジネススクールは、「広い観点からマネジャーを教育することなく、企業の急成長という供給熱狂を促進する当事者であったのではないか」、と。これは、ビジネススクールには「道徳的・文化的な空白の中で教える責任を負っている」にもかかわらず、「野心的で、知的で、意欲的で、熟練した過剰達成者（オーバー・アチーバー）(over-achiever) たちを、あるひとつの才能を開花させることなく、社会に送り出すことがあまりにも多かったのではないのか、という問いかけでもある。

スターキーたちは、ビジネススクールは新しいことにすぐに全力で取り組むビジネスリーダーを数多く卒業させてきたが、彼らの道徳的な筋肉を構築する手助けをすることを忘れていたために、ビジネスは、エンロンのような、道徳や良識にわずかにつながっているだけの恐ろしい企業」になってしまった、というサルブの見解²⁵⁾に対して、それに「全面的に同意するのは極端すぎるように思われる」が、しかし、エンロンが、ビジネスと教育の問題」の反映である（すなわち、ビジネススクールがビジネスリーダーを「真の人格を備えた真のプロフェッショナル」に育成することができなかったことの表れである）とい

う見方には、一定の真実性がある、とコメントしている。とすれば、ビジネススクールでは、何が、いかなる方法で、教えられれば良いのであろうか？ ビジネススクールの役割はどこにあり、どのような未来が展望できるのか？

大学と知識の生産

大学に眼を転じると、スターキーたちの歴史観に従えば、「20世紀は、専門性（expertise）が重視されるようになった時代であり、大学は、技術的専門知識の生産や専門的エリート養成を通じて、社会の経済的ニーズに応える存在として認識されるようになった」。「大学の役割が多様化したのである」。但し、「このような多様な役割は近代的な大学の使命と必ずしも対立するものではなかった」。というのは、「知識基盤のあり方を規定するものは依然として自律性であり、大学の役割はその自律性に根ざしていた」からである。しかし、同時に、「大学は単に普遍的な知識を追求する場というには多機能化しすぎた」のであり、「進化する知識の場では、緊張関係が生まれ」、「多機能化によって、大学の実践に関わるステイクホルダーズの範囲が広がり、包括的な使命の意味が定義されにくい」状況が生まれていった。スターキーの言葉を借りれば、「大学が特権的な知識の場として自らを守るにつれ、研究とプロフェッション養成という理想の間に徐々に分裂が生じ、学生や社会からますます望まれるようになるにつれて、大学の中核的機能（すなわち、実践よりも知識の向上を主な目的とする研究に基づく知識の伝達）からますます遠ざかっている（divorce）、とみなされるようになった」のである。

そして、事態は益々混迷化の途をたどり、大学には「その創立時の認識（cognitive）理念（知識の普遍性、真理の探求、文化の統一）が無用なものとなりつつあり、社会・経済の現実が大学を道具化し、その自律性は可能でもなければ望ましくもない」⁽²⁶⁾、と主張されるようになった。リーディングス（Readings,B.¹）⁽²⁷⁾の図式的な言い方をすれば、大学は「荒廃した機関、その歴史的存在意義を失った機関」になったのである。この視点によれば、大学は文

化的機能を喪失している。この「官僚化の際立つ機関の特徴は、説明責任の重視と卓越性の追求」であり、このことは、リーディングスによって、大学は「総合的品質管理哲学」に導かれてその「顧客」との関係を構築している、と読み解かれている。これが「文化的機能喪失」の意味である。なぜなら、卓越性の追求は、例えば、学生の構成、クラスの規模、図書館のリソース、研究助成金、研究成果などのさまざまなパフォーマンス指標、言い換えれば、市場原理による健全な規律へのアピールと結びついたさまざまな尺度で、大学を評価し、ランク付けすることを要求しているからであり、卓越性を目指すことなしに教育の質を保証することは不可能な時代に突入したのである。

卓越性の追求には、スターキーたちに拠れば、文化の擁護者としての伝統的な大学の役割への訴求力を低下させ、また、大学システムを「純粋な」知識ではなく、実用的な有用性に向けすぎてしまう危険性が内在している。このように大学の進化を読み解くことができるとすれば、ひとつの大きな疑問が提起される。「より広範な知識の使命を奪われた大学は、「資本主義システムの官僚的部門」(28)以外の何ものでもありうるか、と。

ここまで来ると、スターキーたちの理解に従えば、「ビジネススクールに対する批判と大学に対する批判が一体化してくる (come together)。プフェッファー&フォンがビジネススクールに対して指摘していた批判（例えば、ビジネススクールは失敗している、特に、MBA への投資が予測された収益につながらず、研究への投資がビジネス、ひいては社会にとって有用な知識を生み出していない、等々の指摘）はその事例である。また、「ビジネススクールは大学の衰退の原因であると同時に症状でもある」、との主張もそのような事例である。

ビジネススクールと新たな知の生産

ビジネススクールに対する批判は、チェイト (Cheit,E.F)⁽³¹⁾の言説を参照して整理したスターキーたちの理解に倣えば、つぎのような要因に焦点をあてた

ものであった。

- (1) ビジネススクールは商業専門学校学校に過ぎなかったこと、
- (2) ビジネススクールが商学部の域を脱するなかで、ビジネススクールの研究がビジネスの現実の問題から切り離されてしまったこと、
- (3) ビジネススクールの教育やトレーニングが卒業生のキャリアに良い影響を与えていないこと、
- (4) ビジネススクールが生み出す知識は自己言及的 (self-referential) であり、現実とは無関連なものになっていること、
- (5) 顧客ニーズに対応するために、ビジネススクールはあまりにも市場原理主義的になり、その過程で知識も低レベルのものになってしまった (be dumbed down) こと、
- (6) ビジネススクールは、企業や国家の競争力を高める知識を提供できないばかりか、短期的でリスク回避的な志向を助長し、マネジャーに誤った知識を提供する供給源に転化していること、
- (7) ビジネススクールは現代のビジネスや社会の危機を招いた新しいマネジメントの考え方そして実践さえも育ててきたこと。

これらの批判は、スターキーたちに拠れば、大学全体が、知識の創造と普及の問題において、現在、直面している動向の最先端を、ビジネススクールが走ってきた、という事実を反映したものなのであり、その「顧客」重視の姿勢に対する批判（顧客の関心事に近すぎる、あるいは離れている）は社会の知識とスキルに対するニーズを提供するうえで大学が果たす役割に関する議論を反映したものなのである。

とすれば、ビジネススクールの長期的な存続は、そのアイデンティティを精力的に守り、知識への貢献の観点から正当化できるかどうかにかかっている、という「結論」が提示されることになる。「ビジネススクールは、その歴史と将来の使命を振り返り、特に知識の生産と普及に関して、その目的の新しい定義に到達しなければならない」のだ、と。スターキーたちは、「私たちは、この新しい知識環境において、ビジネススクールは、公益を最大化すると同時に、

資格制度や企業組織が通常許容するよりも広範で包括的な知識概念を促進することに焦点を当てるべきであり、そこにビジネススクールの重要な任務がある」とのクレインマンとバラス（Kleinman, D.I. & Vallas, S.P.）の主張⁽³²⁾を積極的に支持している。

但し、スターキーたちは、「ビジネススクールを擁護することは、部分的には、大学の伝統的な知識創造を改めて主張することにつながるが、知識生産の本質が大きな社会問題となっている状況においては必ずしもそのようなことを意味するものではない」とも述べている。「近代的な大学は知識の生産そして増加し続ける人々への知識伝達という重要な社会的役割を担い、大学は、長い間、国家の知識労働の中心であった。しかし、これはもはや事実ではない」⁽³³⁾のであり、「知識の生産者として大学が「疑う余地のない卓越性」を発揮していた時代は、今や、終わってしまったのである⁽³⁴⁾。

ギボンズたち⁽³⁵⁾が、大学が中心的な役割を果たした古い知識観に代わって、新しい知識のモデルが生まれつつある、と論じているのはこのためであり、新しい知識の生産は、大学の外のますます多様な場所で行われ、多くの知識労働者が応用の文脈で問題に取り組み、分野を超えた方法で知識を共同生産することが大きな特徴になっている。その結果、「大学は、少なくとも部分的には、知識生産の特権的なエリートの間として正当化されない」存在に転化したのである。モード1からモード2への知識生産の形態へのシフトである。

モード2の知識生産は学問の境界を超越する。モード2の知識生産はインターディシプリナリティを超えてトランスディシプリナリティへと到達する。その結果、エリート大学においてまたエリート大学を通じて典型的に行われてきた認知的制度化のプロセスは弱体化する。科学的コミュニティは拡散し、その結果、これらのコミュニティを形成し維持する学部、学科、研究所、センターなどの大学組織は、あまり意味をなさなくなる⁽³⁶⁾。

このシフトは、スターキーたちの理解では、既存の知識エリートが主張する

知識の応用が意図しない結果を生み出しているのではないのか(リスクの発生)という認識が高まっていることを反映したものであり、「リスク社会」と呼ばれるようになる諸々の現象と並行して進行してきた。この社会では、専門知識の文化と科学の正当性が、科学と技術の説明責任を求める人々の声によって、攻撃されているのであり、「ビジネスやマネジメントにおいてマネジャーの経営判断に対するアカウンタビリティが問われているのもその一環である」。

知識の本質とその生産様式の変化に対する関心の高まりは大学のアイデンティティそのものをめぐる議論につながり、スターキーたちの言葉に倣えば、「大学はもはや知識至上主義を無条件に主張することはできなくなった」。なぜならば、知の中央集権化が崩れ、複数の現場における生産の分散への道が拓かれたからである。その結果、「応用研究と純粋研究という以前は別々だった世界が融合し、科学が脱皮」したのである。

スターキーたちは、このような状況を、「科学はかつてないほどの“文脈付け”にさらされている」と形容している。今日、「富の創造（および社会の改善）に対する科学の貢献がますます強調され、いわゆる“ユーザー”の視点がますます尊重され、倫理や環境への配慮が非常に重視されている」が、このことは“文脈付け”の一例である。これは、スターキーたちの判断では、必ずしも悪いことではない。なぜならば、「実際に、文脈付けの影響から逃れようとした科学分野、言い換えると、科学者が好き勝手にできる自分たちだけの“無菌空間”を維持しようとした科学分野では、創造性や生産性が低下していることが証明されている」し、多くの論者が、大学において開発される知識の量と質を向上させるためには、文脈付けが鍵になる、と指摘しているからであり、マネジメント教育においてより多くの文脈付けを求める事例のひとつとして、「文化的表現としてのマネジメントは国によって異なる」というロック(Locke,R.)の言説⁽³⁷⁾があげられている。

スターキーたちが特に注視しているのが環境科学であり、彼らに拠れば、「環境科学は、文脈付けの結果について肯定的なイメージを提供している。環境科学は、さまざまな分野の科学が合流することによって生まれた知識空間であり、

そこでは環境問題について科学的・政策的な議論が展開されている。この空間には、科学者だけでなく、政治家、企業や業界の代表者、非政府機関や圧力団体、メディアなどが参加し、この空間での交流は、研究活動や世論に影響を与える知識を生み出し、その結果、より反応しやすく、アクセスしやすい知識体系が形成されている。「文脈の変化は、経済学と生態学のような既存の学問分野間の新たな知識の提携を進展させ、学際的分野（環境科学）のより一層の発展を支えてきたのである」⁽³⁸⁾。

スターキーたちは、「このような新しい知識空間においてこそ、私たちは“リスク社会”の課題に共同で取り組み、新しい知識と新技術の影響と折り合いをつけることができるのである」との認識に立って、そこに、ベック(Beck,U.)に倣って、知の「自己開放」あるいは「反省的近代化」を見いだしている。ベックの言葉を借りれば、「反省的近代化とは、懐疑論が科学的営為の基礎と危険にまで拡大されること」⁽³⁹⁾であり、反省性という挑戦は「多価的で、両義性を許容し可能にする、境界を超えるシステム形成の問題が今や中心になっている」⁽⁴⁰⁾ことを意味している。それは、自然と文化の両方の資源をどのように管理するかということについての不協和音の高まりとしてリスク意識が強まり、「複数の声を上げる自己批判」の成長が認識されるようになり、その中で「真実の独占からの脱却」（「自己開化」）のプロセスが進行し、その結果、「リスク社会は、傾向として、自己批判社会」となる、というシナリオである⁽⁴¹⁾。そして、「この自己開放は、もし受け入れられれば、知識創造者の側での再帰性(reflexivity)につながる。再帰性は、“自己対決”の精神で、私たちが何を知っているか、どのように知っているかについての内省を必要とする」。

そして、このような自己開放が、スターキーたちによれば、大学とビジネススクールに知識の生産と伝達における役割の変化を求めている。彼らの理解に従えば、「大学の重要な役割は変化する世界を理解すること」であり、「大学の重要な貢献はテクノロジーと文化という潜在的に対立する領域を結びつけることである」。スターキーたちは、ガリソン(Galison,P.)⁽⁴²⁾が物理学の研究において「トレーディング・ゾーン」について語っていることに触発されて、

また、デラントリー (Delanty,G.) に倣い、「大学は、長い間、国民文化を成文化し、専門家階級の認定を行うことで、社会に貢献してきた。大学は、産業、技術、市場原理の要求と市民性の要求とを結びつけることができる、社会で最も有能な機関である」⁽⁴³⁾と述べ、「そして、ビジネススクールはこの課題の中心になる可能性を持っている」、と強調している。

ここで問題になってくるのが、ロックが指摘しているように⁽⁴⁴⁾、ビジネススクールにおける研究そしてその役割である。スターキーたちの表現に倣えば、「学術的な研究は、実務家にとって価値のある知識を創造することではなく、学術的な知識を広めることであり、学者の立場からすれば、この活動は研究機能というよりも、むしろ教育的な色彩を帯びたもの」であり、「研究へのアクセスや研究のネタについてマネジャーたちの協力を依存することが研究ひいてはマネジメント教育に対してより内省的で批判的なアプローチを確立することを困難にしている」。この点で参考になるのがアントニー (Antony,P.D.) とワトソン (Watson,S.R.) の考え方である。アントニー⁽⁴⁵⁾は、大学における経営教育のあり方として、厳密さと知的卓越性に基づくコースを提唱しているが、数値分析が知的厳密さの代理とみなされるようになったことに警鐘を鳴らし、マネジメント教育とは、マネジャーの社会的役割に対する批判、パフォーマンスの向上、個人の能力開発であるべきだと提唱している。また、ワトソン⁽⁴⁶⁾は、マネジメント教育には3つの異なる特徴があることを積極的に主張している。第一に、教養教育と関連した知的分析のスキル、第2に、対人関係スキル、そして第3に、組織とその分析に関する知識体系である。

このことは、スターキーたちに拠れば、ビジネススクールにおけるマネジメント教育が、ビジネス実践の社会的、権力的、倫理的な意味合いをより広く理解し、既存のマネジメントのモデルに積極的に挑戦する、批判的で内省的な実践家の育成に関心を持つべきであるということを示唆している。たとえば、アントニーに倣えば⁽⁴⁷⁾、マネジメント教育において、政治的スキルの育成と政府の哲学の理解にもっと注意を払うべきなのであり、この観点から言えば、「マネジメントの権威は、それが統治するコミュニティの誠実さと善に対する懸念

という道徳的な基盤の上になければならない」のである。大学は、現状を強化するのではなく、マネジメントのあり方に挑戦することを奨励すべきであるという主張は、すでに、多くの論者によって、例えば、グレイ(Grey,C.)によっても、繰り返し述べられている⁽⁴⁸⁾。

また同時に、これまでのビジネススクール教育に「文脈付け」(contextualization)と「批判性」(クリティカリティ)(criticality)が欠けていたことがすでに複数の論者によって提起されていた⁽⁴⁹⁾が、これは、スターキーたちにとっても、た重要な問題である。文脈付けは、マネジメント知識の参加者と貢献者の幅を広げるなかで、ビジネスの実践と社会との橋渡し(interface)としてのビジネススクールの役割に対する信頼を再構築するために必要なのである。このことはマネジメント知識の生み出し発展させているディスコース・コミュニティであるビジネススクールに複数性(plurality)と多様性を求めるものであり、「アリーナ・テーゼ」(arena thesis)の提唱はその一例であり、ここでは、ビジネススクールがマネジメントを学ぶことによってビジネス実務には主要な利害関係者の相反する利害が交差していることが理解する場となることが強調されている。

したがって、スターキーたちによれば、ビジネススクールにおける教員の役割は、ロックが提唱してきたように⁽⁵⁰⁾、「知識の普及というよりも、知識交換の促進役というべきものである」。また、スターキーたちは、ロックが、(1)単にマネジメントのレンズを通してではなく、労働者や顧客の視点を通して問題を探求するようなより包括的なシラバスを推進することに、ビジネス教育の中心的役割を見いだしていること、(2)そして、知識だけでなく、信頼もまた、労働者、管理者、顧客の相互作用のレベルを向上させる動機付けとなるための重要なファクターであることが強調されていること、(3)しかし、その対応策としては、ビジネス倫理の講座を増やすことだけでは不十分であり、むしろ、「ビジネス倫理のコースを教えるよりも、管理職だけでなく、非管理職も教育プロセスに参加させることが信頼を高める主な方法であること」が強調されていることを積極的に評価している。。

スターキーたちの立場から見ると、「ビジネススクールには、ビジネスと社会について異なる言説が対峙する場を提供し知識を生み出し再構築していく、という大きな」課題が与えられている。そして、この課題の解決は可能であるが、但し、その目標を達成するためには、彼らに拠れば、「社会とより深く関わり、より大きな文脈を作り」出し、「アカデミーの素晴らしい孤立の中で、自らの目的のために知識が生み出されてきた、“啓蒙主義モデル”に異議を唱えることから第一歩を踏み出すこと」が必要であり⁽⁵¹⁾、更には、「さまざまな知識とさまざまな社会的アクターを相互接続させるという観点から、ビジネススクールの役割を考えることが求められる」のである。そのような作業を経て、リスク社会を乗り切るために必要な新しいビジネススクール・モデルが生み出される」ことになる。

アゴラ型ビジネススクールに向けて

「私たちは」、スターキーたちの認識では、「公共圏の変容を目の当たりにしている」が、「その将来を決める重要な要素として位置づけられる」のが「知識であり、大学であり、ビジネススクールである」。私たちは、「この文脈において、私たちが誰であるか、なぜ私たちは一緒に参加したのか、何が私たちを結び付けているのか、を再定義しなければならない」のであり、このことは、例えば、「中立性、普遍性、離隔性、客観性といった価値を前提としてきたた大学の理念が、関連性の向上を求める声に挑戦されるなかで、改めて再定義を必要としている」ことを意味している。そして、「ビジネススクールも、今日、同様の課題に直面し、その恩恵を受けることができるユニークな立場にある」。

ビジネススクールは、大学と同様に、「その特権的な知識の主張の根拠となる正当性を再定義し、マネジャーや社会に対するアピールの基礎を形成する」必要があるのであり、スターキーたちに拠れば、この点で、「プフェッファー&フォンは正しい」のだ。というのは、「ビジネススクールは、知識生産の重要な場としての役割に関する限り、物足りない存在であることが判明している」

からである。「その理由は、自己言及的な閉じた「近親相姦的」研究・出版サークルを好む知識生産プロセスへと後退していること」であり、ビジネススクールは「知識の生成における主要な役割を主張する権利を失っている」からである。そして、その結果、スターキーたちの見立てでは、ビジネススクールは「社会からはみ出された (marginalized) 存在」となり、それが生み出す「知識と自分以外の組織との関連性が希薄」となり、「自らを教育の特権的な場として主張すること」に対して「異議が唱えられる (contest) 危険性 (risk) が益々が増大してきている」。

では、どうすればよいのだろうか。スターキーたちの処方箋に従えば、「ビジネススクールは、知識生成に関する問題に正面から向き合わなければならない。なぜなら、知識がいま生産されている空間の輪郭が変容しているが、そのなかに、知識生産における、そして、より複雑で分化した知識生産プロセスにおける知識の裁定者及び仲介者としての大きな機会が横たわっているからである」。そして、ここで問題になってくるのが知識生産の新たな再構成に照らして目的を再定義することである。

スターキーたちの文章はつぎのように続いている。「今日、知識はより重要性を増し、同時にもはや特定のソースから発信されるものではなくなっている。このような知のあり方の再構築は、大学の終焉ではなく、その再構築を意味するものである。大学という組織が持つ大きな意義は、知識社会となった現在において、相互接続の最も重要な場となり得るということである。非常に多くの種類の知識が拡散し、特定のものが他のすべてを統一することはできなくなっている。しかし、知識の統一が崩れても、これらの異なる種類の知識、特に知識科学と文化としての知識の間に、コミュニケーションの道を開くことができるのである」。そして、「ビジネススクールは、理論と実践、社会科学とビジネスの接点に位置し、例えば、理系学部とビジネスの間の知識仲介の役割を果たすことができるために、この種の相互接続のための卓越した場所となる可能性があるように思われる」、と。

そして、スターキーたちは、「越えるべきハードルのひとつ」として、「ビ

ビジネススクールの研究と教育のエンドユーザーを巻き込んで、ビジネススクールの知識の役割についてより真剣に検討すること」をあげている。というのは、これまでの傾向として、「研究は、ビジネスの文脈から切り離されたもの」⁽⁵²⁾となり、プロフェッションからの対抗圧力がほとんどないため、ビジネススクールは、「ビジネスの現実世界との関連性をほとんど考慮することなく」、教える側が「好む教育と学術を強調することによって、学問的名声の報酬を自由に追求してきた」からである。また、エンドユーザーの実践にも変化が求められる。なぜならば、企業は、ビジネススクールが生み出す知識よりも、資格認定機関としてのビジネススクールに関心を持ち、「ビジネススクールを重要な教育的使命を持つ機関としてよりも、人材を分類するための選別装置として扱ってきた」⁽⁵³⁾からである。

そして、スターキーたちは、「ビジネススクールや大学の内部的な要因の作用」にも言及している。というのは、「ビジネススクールのさまざまなディシプリン・グループは、他の学問的部族と同様、自分たちの世界観を守る」ために、「社会的吸収に四方を脅かされる密室共同体の境界意識を表す」独特の慣習や慣行と格闘しているからである⁽⁵⁴⁾。しかし、彼らが述べているように、「遠い過去に根ざした思考の枠組みを守ることによってエネルギーを注いでも、古い確証がますます争われる世界において、新しい未来を創造する最先端の事業を生み出すことはできないのである」。スターキーたちは、デランティ (Delanty, G.) の言説⁽⁵⁵⁾に同意する形で、「私たちは、大学には、現在のように自己言及的な官僚的組織となる危険性よりも、むしろ社会におけるコミュニケーションの場を開くことが課題である」と述べ、「ビジネススクールは、この危険性とそれに伴う無用の長物化から免れているわけではない」、と強調している。

そして、最後に、スターキーたちは、ビジネススクールは「ビジネスリーダーを人格のあるプロフェッショナルとして育成することに成功していない」という批判を検討している。彼らに拠れば、これは、「個人主義、消費主義、そして特定のコーポラティズムが蔓延する社会におけるビジネススクールの使命について、重要な問題を提起している」。「ビジネススクールは、このような

キャラクターに一部でも責任を負っているのか、特定の時代精神の重要な原動力に化しているのか、それとも、単にその時代の精神に取り込まれているだけに過ぎないのか」と。この問いは、繰り返すことになるが、ビジネススクールの教育の役割について重要な問題提起であり、そこには、「資本主義がもたらす結果を、信頼、忠誠心、相互のコミットメントの腐食の中に描いている」という側面があるが、「真の教師は、慣習や偏見のあらゆる変形力に対して、生徒が人間性を発揮できるよう支援することを任務とする」という伝統的な教育観依拠するならば、「MBA に対する批判は、ビジネススクールがまさに慣習や偏見の道具であり、マネジメントやマネジャーという特定の歴史的見解に基づいている、というものであり、ビジネススクールのアイデンティティの破壊」を意味している。

スターキーたちは、資本主義生産様式という「短期的な社会で、長期的な目的はどのように追求されるのだろうか？ 短期的な社会で、長期的な目的を達成するためにはどうすればいいのか？ エピソードと断片で構成される社会で、人間はどのようにアイデンティティと人生史の物語を展開することができるだろうか？」という問いを立て、「短期的な資本主義は、人間同士を結びつけ、持続可能な自己の感覚を与える人格的な特質を腐食させるおそれがある」とのセネット (Sennett, R.) の問題提起⁽⁵⁶⁾に立ち戻っている。「ビジネススクールはこれらの価値観の創造と反映にどのように立ち向かってきたのか、と。

このような「哲学的な問いの真髄は、スターキーたちの理解では、「良い人生とは何か」ということであり、これは、分断化への大きな圧力に直面する社会において、「社会の絆」の再構築に対する大学の貢献について再考する必要があることを示唆している。スターキーたちに抛れば、「ビジネスには、私たちが享受できる「良い生活」のパラメータを決定する上で、極めて重要な役割があり、ビジネススクールもまた、この問題に取り組み、新しいミレニアムの不確実性に直面する中で、その目的と必要な知識の種類を明確にする上で、重要な役割を担っている。問題は、デランティがいみじくも指摘するように⁽⁵⁷⁾、「新しい社会的な絆の必要性に対して、そのような絆が知識とコミュニケーション

ョンへの新しいアプローチに存在するという認識に対して、どう対処するかということにある。

このことは、スターキーたちに拠れば、ビジネススクールを含む「大学が」知の「中心的な機関として生き残るためには、再帰的なコミュニケーションを中核原理とする新たな社会的絆を示し具現化することができなければならないことを示唆している」。この場合の主要「課題は」、ハーバーマスに倣えば、「知識と人間の関心との間の結びつきを再考すること」であり、このこと押し進めるには、少なくとも3種類のコミュニケーション的な相互接続が必要である。

- (1) ビジネススクールと社会との間の新たなつながり、
- (2) 研究と実践の間の新たな連携、
- (3) ビジネススクールと企業自体の間の変わりつつある関係において、大学、ビジネススクール、企業が存続していくために必要な新しい社会的結合を捉えた、管理者のための管理者に関する知識を提供し、多様な課題に直面している社会の複雑化する要求に対処することができるようにすること。

ビジネススクールと社会との新たな結びつきとは具体的にいかなるものなのか？ スターキーたちは明言を避けているが、それは「さまざまな形をとりうるだろう」と断りながら、いくつかのこと試論的に展開している。

第1に、より幅広いステイクホルダーを巻き込んで、知識の共同生産を行うことが、豊かな探求の道のりのひとつとなること。教員、学生そしてマネジャー間の相互作用に焦点を当てるよりも、顧客、労働者そして社会的・政治的グループを含むより広いコミュニティと、教育と研究の両方の場面でより積極的に関わることが有効であり、そのような相互作用がより持続可能で透明性のあるビジネス実践や企業関係のあり方についての洞察を与えてくれるかもしれない、と。

第2に、マネジャーがすでに目撃したビジネス実践の変化を描き、学者が最新のトレンドを描く書記にすぎないという、主流のマネジメント研究手法からの脱却を、研究と実践の新しい関係を模索する上でその出発点とすること。真の知識共創を可能にするためには、学者を書記としてそしてマネジャーを語り

手とするのではなく、ビジネスマンをはじめとする諸々の関係者を巻き込むことがより文脈に即した研究アプローチであり、この場合、ビジネスの実践者たちが研究プロセスにかなり関与し、あまりにも頻繁に行われるスナップショット・ベースではなく、長期的な視点が必要である、と。

第3に、関連性はビジネスとビジネススクールの関係をより密接にすることを意味するが、ビジネススクールが直面しているより根本的な哲学的課題がスクールと企業との結びつきを強めすぎることには注意を促しているように、企業が、研究、教員、不動産に資金を提供することで、学問の自律性と多様性が損なわれ、社会の主要構成員すべてのより長期的な幸福の実現に向けてビジネス実務をより包括的に理解することがなござりにされていることを十分に踏まえておくこと。「ビジネススクールが、単に過去のビジネスパフォーマンスの歴史を説明するのではなく、リスク社会の幅広い構成員間の反射的なコミュニケーションを促進するならば、持続可能なビジネス実践のビジョンを知らせる手助けをすることができるようになるだろう。ビジネススクールの未来は、学者たちが“書記”ではなく“賢者”の役割を果たし、受け入れ側の大学が、この複雑で錯綜した世界におけるマネジメントの幅広い課題と機会に立ち向かえるような革新的な研究と教育方法の探求を支援することにかかっている」、と。

そして、スターキーは、再び、単行本のなかで、大学と知識生産を巡って文脈付けという変化が進行中であることを踏まえると、今必要なのはそのことに合致するあるいはそれに触発された戦略である、との立場から、「私たちの仮説は、ビジネススクールが生き残り有意義に繁栄するためには、その（文脈付けという変化に対応した — 宮坂挿入）方向に向けて、ビジネススクールの方向性を変えなければならない」というものである、と述べ、「要するに、私たちはビジネススクールが流れに逆らう必要があること」を力説している。「大学の現在のビジネススクール利用の流れ、アカデミックモデルというスキュラ（scylla）（ギリシャ神話に出てくる、船乗りを溺れさせる、海の怪獣に変えられた海の妖精 — 宮坂挿入）やプロフェッショナルモデルというカリブディス（Charybdis）（ギリシャ神話に出てくる、船が通りかかると巨大な渦巻きを起

こして飲み込む、怪物 — 宮坂挿入) に向かわせる傾向や批判の流れ、戦略の重要な試金石としての市場反応性の流れに逆らう必要がある」、と。そのスターキーが提唱しているビジネススクールが「新しい知識のための空間を開く、アゴラとしてのビジネススクール」構想である⁽⁵⁸⁾。

註記

- (1) Starkey, K., Hatchuel, A. and Tempest, S., “Rethinking the business school” , *Journal of Management Studies*, 41, 2004, pp.1521–1531. 以下は、特に註記しない限り、この論文からの引用である。
- (2) Pfeffer, J. & Fong, C.T., “The end of business schools? Less success than meets the eye” , *Academy of Management Learning and Education*, 2002, 1, 78–95.
- (3) Shani, A. B. and Docherty, P., *Learning by Design*, Blackwell. Shani and Docherty, 2003. 宮坂未見
- (4) Bernstein, J. M., *Recovering Ethical Life: Jürgen Habermas and the Future of Critical Theory*, Routledge, 1995, p.5.
- (5) Thrift, N., “The rise of soft capitalism” . *Cultural Values*, 1. 1997, pp.29–57.
- (6) Leavitt, H. J., “Educating Our MBAs: On Teaching What We Haven’t Taught”, *California Management Review*, 31-3, 1989, p.39.,
- (7) Salbu, S., ‘Foreword’ , In Cruver, B. (Ed.), *Anatomy of Greed. The Unshredded Truth from an Enron Insider*, Hutchinson, 2002, p. xiv
- (8) Nowotny, H., Scott, P. and Gibbons, M., *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Oxford: Polity Press, 2001, p.94,
- (9) Kerr, C., *The Uses of the University*, Harvard University Press, 2001.
- (10) Delanty, G., *Challenging Knowledge. The University in the Knowledge Society*, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2001.
- (11) Habermas, J., *Legitimation Crisis*, Heinemann, 1976.
- (12) Nowotny et al., *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of*

- Uncertainty*, pp.203-209.
- (13) Graham, G., *Universities. The Recovery of an Idea*, Imprint Academic, 2002, p.20.
- (14) Maskell, D. and Robinson, I., *The New Idea of a University*, Imprint Academic, 2002, p.85.
- (15) Nowotny et al., *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, p.247.
- (16) Nowotny et al., *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, pp.247-249.
- (17) Citigroup's John Reed and Stanford's James March on Management Research and Practice
https://www.researchgate.net/publication/274753204_Citigroup's_John_Reed_and_Stanford's_James_March_on_Management_Research_and_Practice
- (18) Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzmann, S., Scott, P. & Trow, M., *The new production of knowledge*, Sage, 1994.
- (19) Starkey and Tempest,, “The future of the business school: knowledge challenges and opportunities” . 以下は、特に註記しない限り、この論文からの引用である。
- (20) Pfeffer & Fong, “The end of business schools? Less success than meets the eye”.
- (21) Mintzberg, H., *Developing managers not MBAs*, FT Prentice Hall, 2004.
- (22) Bailey, J. & Ford, C., “Management as science versus management as practice in postgraduate business education” , *Business Strategy Review*, 1996, 7(4), p.8..
https://www.researchgate.net/publication/229462660_Management_as_Science_versus_Management_as_Practice_in_Postgraduate_Business_Education
- (23) Armstrong, J. S., “The devil’ s advocate responds to an MBA student's claim that research harms learning” , *Journal of Marketing*, 59, 1995, pp.101–106.
https://www.researchgate.net/publication/228145829_The_Devils_Advocate_Responds_to_an_MBA_Students_Claim_that_Research_Harms_Learning
- (24) Hambrick, D., “What if the Academy actually mattered? Academy of Management-

- ent Review” , 19, 1993, p.13..
https://cyzqkel.aom.org/uploadedFiles/Publications/AMR/HambrickWhatifAcademy_mattered.pdf
- (25) Salbu, “Foreword” , p.xiv
- (26) Delanty, *Challenging knowledge. The university in the knowledge society*, pp. 5-6.
- (27) Readings, B., *The university in ruins*, Harvard University Press, 1996. p.19,
- (28) Readings, *The university in ruins*, p.46.
- (29) Pfeffer & Fong, “The end of business schools? Less success than meets the eye” .
- (30) Bloom, A., *The closing of the American mind: How higher education has failed democracy and impoverished the souls of today’s students*, Simon & Schuster, 1987, pp.369-370.
- (31) Cheit, E.F. , “Business schools and their critics” , *California Management Review*, 37(3),1985, pp.43–63.
- (32) Kleinman, D.L. & Vallas, S.P., “Science, capitalism, and the rise of the ‘knowledge worker’ : The changing structure of knowledge production in the United States” , *Theory and Society*, 30,, 2001,pp.454.
https://www.researchgate.net/publication/263115482_Science_capitalism_and_the_rise_of_the_knowledge_worker_The_changing_structure_of_knowledge_production_in_the_United_States
- (33) Kerr, *The Uses of the University*,
- (34) Wittrock, B., “ The modern university: The three transformations” . In S.Rotblat & B.Wittrock (Eds), *The European and American university since 1800*. Cambridge University Press, 1993.
- (35) Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzmann, Scott & Trow, *The new production of knowledge*.
- (36) Gibbons et al., *The new production of knowledge*, p.89.

- (37) Locke, R. , *The collapse of the American management mystique*, Oxford University Press, 1996.
- (38) Starkey, K. & Crane, A., “Toward green narrative: Management and the evolutionary ethic” . *Academy of Management Review*, 28. 2003, pp.220–37.
- (39) Beck, U., *The risk society*, Sage, 1992, p.163.
- (40) Beck,U., “ The reinvention of politics: Towards a theory of reflexive modernization” . In Beck,U.,Giddens,A. & Lash,S. (Eds), *Reflexive modernization. Politics, tradition andaesthetics in the modern social order*. Polity Press, 1994, p.29.
- (41) Beck, “The reinvention of politics: Towards a theory of reflexive modernization” , pp.10-11.
- (42) Galison, P., *Image and logic*, Chicago University Press, 1997. 未見
- (43) Delanty, G., *Challenging knowledge. The university in the knowledge society*. p.158.
- (44) Locke, R., *Management and higher education since 1940: The influence of America and Japan on West Germany, Great Britain and France*. Cambridge University Press, 1989,p.223.
- (45) Antony, P.D.. *The foundation of management*, Tavistock, 1986.
- (46) Watson, S.R., “The place for universities in management education” , *Journal of General Management*,19(2) , 1993, pp.14–42.
- (47) Antony,*The foundation of management*,p.198.
- (48) Grey, C., “ Rethinking business schools: The contribution of critical management education” , *Academy of Management Learning & Education*,3,2004,pp.178-186.
- (49) Burgoyne, J. & Jackson, B. , “The arena thesis: Management development as a pluralistic meeting point” . In J. Burgoyne & M. Reynolds (Eds), *Management learning: Integrating perspectives in theory and practice*,Sage, 1997.
- Grey, C. & French, R. , “Rethinking management education” . In R. French & C.

Grey (Eds), *Rethinking management education*, Sage, 1996.

Jeffcutt, P. (Ed.), *The foundation of management knowledge*, Routledge, 2000.

(50) Lock, *The collapse of the American management mystique*.

(51) Delanty, *Challenging knowledge*, p.154.

(52) Starkey, K. & Madan, P., “Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research” , *British Journal of Management*, 12, 2001, pp.3-26..

https://www.researchgate.net/publication/229809314_Bridging_the_Relevance_Gap_Aligning_Stakeholders_in_the_Future_of_Management_Research

Tranfield, D. & Starkey, K., “The nature, social organization and promotion of management research: Towards policy” , *British Journal of Management*, 9,1998, pp.341–53.

https://www.academia.edu/8049110/The_Nature_Social_Organization_and_Promotion_of_Management_Research_Towards_Policy

(53) Bok, D. , *Universities and the future of America*, Duke University Press, 1990, p. 113..

(54) Geertz, C., *Local knowledge*. Fontana Press, 1993, p.151.

(55) Delanty, *Challenging knowledge*, p.7.

(56) Sennett, R. , *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. W.W. Norton, 1998, pp.26-27.

(57) Delanty, *Challenging Knowledge. The University in the Knowledge Society*,

(58) Starkey, K. and N. Tiratsoo, *The Business School and the Bottom Line*, Cambridge University Press, 2007, p.211.

第6章

クリティカル型ビジネススクール

クリティカル型ビジネススクールモデルを提唱しているとされる研究者（の論文）は、

Grey, C.. “What are business schools for? On silence and voice in management education” , *Journal of Management Education*, 26, 2002, pp.496-511.

Grey, C., “Reinventing Business Schools: The Contribution of Critica” , *Academy of Management Learning and Education*, 3, 2004, pp. 178–196.

である。

グレイ（Grey,C.）はCME（Critical Management Education）を提唱し推進する立場から、クリティカル型ビジネススクールを構想している。

第1節 クリティカル型ビジネススクール構想

マネジメント・スタディーズ

グレイの2004年の論文⁽¹⁾は、「私はマネジメント教育が直面している問題に対して根本的な解決策を提案する。なぜなら、マネジメント教育が窮地に陥っているからである」、という文章から始まっている。マネジメント教育が窮

地に陥っていることは、彼に拠れば、*Academy of Management Learning and Education* の創刊号（2002）から受け取れるメッセージのひとつであった。具体的な事例を指摘するなれば、プフェッファー&フォン⁽²⁾が、これまでしばしば主張されてきたこと、すなわち、マネジメント教育（とりわけ MBA）がキャリアの成功（あるいはマネジメント・パフォーマンス）に対して目に見えるプラスの効果をほとんど持っていないことを証明するために、その証拠を徹底的に検証している。そして、彼らたちの作業によって、実務家だけでなく、ビジネススクールのコミュニティ内部からも、マネジメント教育の価値に対する懐疑の声が掘り起こされあるいは更に沸き起こり、さらに、ジオイアとコーレイ（Gioia,D.and Corley,K.）⁽³⁾の仕事によって、ビジネススクールのランキング・システムの戒律に忠実であることには真のクオリティを粗雑で効果のない尺度で計ることに置き換えてしまう恐れがあり、将来の展望は決して明るいものではないことが広く知れ渡ったのである。

この状況を打破する方法はあるのだろうか。グレイは、「おそらく事態はそうであろう」と受け止め、それに対処するための方法としてひとつの途を提示している。彼が選択したのが、「アーコフ（Ackoff,R.）が私たちに提示した課題《教育プロセスのあらゆる側面に疑問を投げかけ、体系的に否定し、その結果を探求すべきである》に立ち向かわなければならない」、という選択肢である⁽⁴⁾。

しかし、「この課題に取り組むことは、グレイにとっても、面倒で骨の折れる仕事」であった。なぜならば、その作業は「定義上、偶像破壊的な（iconoclastic）試み」となり、「そのため、馴染みがないことになるのは避けられず、突飛に見えるかもしれない代替案を提案することになる」からである。グレイは、新たな提案に向けて考察するに当たって思い巡らしたことを、つぎのように語っている。「私たちはどのようなリソースを活用できるのだろうか。その答えのひとつは、私が“クリティカル・マネジメント教育”（CME）と呼ぶ、まだまだ発展していない、比較的周縁的な思想体系から得られるものである。CMEは、クリティカル・マネジメント・スタディーズ（CMS）として知られる研

究の伝統から生まれた教育実践の一群である。・・私は、CME がマネジメント教育のすべての問題に対する解決策を提供するとは主張しないが、CME は一般的な考え方に対してラディカルな（文字通りの意味での「根源からの」）挑戦をおこなうものであり、それが必要なのだ、と言っているのである」、と。

グレイが「慎重な言い回しで」断っているのにはそれなりの理由がある。それは、「CME がアメリカではなく、ヨーロッパで生まれそこで最も広く議論され実践されてきたこと」が「検討の障害となっている」、と考えたからである。彼の文章を拾えば、「おそらく、ヨーロッパではここ数十年の間に多くの新しいビジネススクールが設立されたであろうが、しかし、ビジネススクールの大部分そして名門校の大部分はアメリカにあり、そのために、大西洋を越えて接続することが重要であると思われる」が、両国の知的コミュニティがやや異なっていることはよく知られている」からである」。但し、グレイの「考えるでは」、「CME に対する大陸間の関心の違いは相対的なものであり、絶対的なものではないことに留意する必要がある。アメリカでは、CME というラベルの有無にかかわらず、長年にわたって CME の優れた推進者たちが存在してきた」し、「最近、このようなアプローチに対する関心が著しく高まっており、そのことは、アメリカマネジメント学会の中に CMS グループが開発されたことに示されている。実際、ウォルシュとウェーバー (Walsh, J. and Weber, K.) の最近の論評⁽⁵⁾では、CMS が米国で注目を集め、マネジメント教育の実践に影響を与える見込みがあると論じられている」。

いずれにせよ、グレイは、何よりもまず「CMS を紹介し、CME をより多くの人に理解してもらうことが必要」であり、「それが私のここでの目的である」という立場から論を進めている。

クリティカル・マネジメント・スタディーズ

CMS は、アルベッソンとウイلمット (Alvesson, M. and Willmott, R.) の編集のもとで CMS という名を冠した『クリティカル・マネジメント・スタディー

ズ』⁶⁾が1992年に出版され、それ以降しばしばその名が知られるようになった。「もちろん、同じようなテーマ⁷⁾がすでに存在していなかったわけではないが、しかし、CMSというラベルはいまでは批判的な方向性を示す包装箱(container)としてポピュラーなもの」となり、その分析的な手法が注目を浴びている。

CMSは何を意味するのだろうか。CMSの名のもとで論じられていることにはかなりの幅があり、「それを定義するのは難しい」が、グレイの理解では、「要するに、マネジメント研究が政治化されていることを公然と表明しているバージョン」である。というのは、「マネジメント研究という分野はすでに救いがたいほど政治的であり、批判的立場とそれ以外の(いささか抵抗を感じるが、主流と呼ばれる)立場の区別は、政治問題化(politicization)するか否かではなく、政治問題化していることを認めるか否かにあるからである。「マネジメントに携わること、あるいはマネジメントを研究することは、効率性や生産性、収益性、さらには従業員の満足度や福利厚生といった政治的・道徳的価値について、何らかのスタンスをとることを約束することである。つまり、マネジメントは決してニュートラルなものではなく、せいぜい中立的であるかのように装うだけなのである。さらに、マネジメント教育では、排他的ではないにせよ、典型的には、組織やより広い社会の利害関係者の利益よりも、企業やマネジャーの利益に向けて、情報が与えられてきた」。

このようなCMSの立ち位置は、グレイに拠れば、「マネジメント研究の科学的基礎を混乱させるものである」。なぜならば、「伝統的な(社会)科学の概念は、“事実”と“価値”を多かれ少なかれ峻別している」からである。しかし、「CMSによれば、そうではなく、事実は常に価値を含み、道徳的・政治的に中立な手段(マネジメントは伝統的にそう考えられてきた)と価値を含んだ目的(収益性や人間化など)の間には真の区別は存在しないのだ。何を研究するかという選択そのものが、何が研究するに値するかという判断と結びついているのである」。したがって、「マネジメントの科学的アプローチとされるものは、実際には、競争市場経済や私企業といった、通常は明言されない一連

の価値観へのコミットメントを隠している」、と考えられている。

この議論では、それぞれの「価値観を否定する必要はない、とグレイは繰り返し指摘している。管理された世界が管理されていない世界よりも好ましいと考えることは、価値判断をすることであり、この判断が悪いとか弁解の余地がないとかいうことではなく、それが判断であることを認識する必要がある、というだけなのだ、と。

マネジメントが中立的な技術ではなく、価値観の問題であることを認めると、グレイの認識に沿って続けると、私たちは、「その価値観がどうあるべきかを議論することができるようになり、それは必然的にオープンな会話」となり、「一般的な言い方をすれば」、例えば、「“良い社会”に関して激しく論争し、最終的には解決不可能な議論に関与」せざるを得ない事態が生まれてくる。ここで重要になってくるのが「マネジャーが持つ哲学的な前提であり、それがどのように確立され、伝達され、行動に影響を与えるかということ」⁸⁾が問題となる。「これらの前提は、倫理を超え、例えば、人間関係をマネジメントする可能性、さらには、人間とは何かという概念に関連する存在論的、認識論的な前提を包含している」ものである。

このようなことは、グレイの表現に倣えば、「ビジネススクールの能力や責任範囲をはるかに超え、哲学や政治学の学科に限定されるものと見なされるものであり、伝統的にもそうされてきた」。しかし、グレイの立場から言えば、「マネジメントとビジネスがこれまで以上に現代社会に不可欠なものとなっている今日」、そのような議論が必要なのであり、「それどころか、マネジメント研究はマネジメント実践そのものと同様に、広範な問題に取り組むべき」なのである。

何故なのか？ その理由をグレイはつぎのように文章化している。「世界は、大学の学部や学科という固定的な区分とは一致しない。さらに、ビジネススクールの卒業生は、狭い企業機能を選択するだけでなく（そして、その選択はますます少なくなっている）、起業家、公務員、政策立案者等にもなっている。

第2部 ビジネススクールの将来構想

しかし、それだけではなく、マネジメントを教えるものは、常に、不可避免的に、自分たちが、いかなる「哲学的な（つまり、存在論的、認識論的、倫理的、哲学的、そしておそらく美学的でもあろう）仮定を基礎にしているのか」を再確認しなければならないのだ。これは彼らが哲学の専門家である必要があるということ」を意味するのではなく、「こうした絶対的な基本問題を学生たちに率直に伝えて、議論や考察をさせることが」今まで「あまりにも少なかった」のであり、このことが問題なのである、と。

哲学や価値観について語り合うとき、グレイの文章をそのまま借りれば、「CMSはある特定のスタンスをとる。そのスタンスは、たとえば、2001年のCMSワークショップのウェブサイト (<http://aom.pace.edu/cms/>)（現在閉鎖 宮坂）のミッション・ステートメントを参照することで推測することができる」。

CMSの公式HPを覗くと、近年では、より踏み込んで、つぎのような声明(statement)が掲載されている、「CMSは、権力、コントロール、支配、イデオロギーの確立された関係、及び組織と社会そして人々間の関係を根ほり葉ほり調べ(interrogate)ながら、ラジカルな代替案を議論するためのプラットフォームを提供する」⁽⁹⁾、と。あるいは、「法則としての利潤追求原則(imperative)、家父長制、人種的不平等、生態学的無責任などの現代社会の構造的特徴によって、マネジャーは、しばしば、組織を支配と搾取の道具と見なすように仕向けられ促されている。この状況を変えたいという共通の願いに突き動かされて、私たち(critique)は、研究、教育、実践において、マネジメントと社会の批判的解釈を発展させ、ラジカルな代替案を生み出すことを目指している」⁽¹⁰⁾のだ、と。

グレイが、ステートメントの中で注目し言及しているのは、「収益性は、正義や生態系の健全性といった他の価値観と並行して、設定されるべきである、ということが示唆されている」ことである。そして、これに関連して、つぎのような文章が続いている。「これらは、それ自体、特別に急進的な目標ではな

い。多くの大企業の CEO は、この言葉に親しみを覚えるだろう」。但し、「この言葉が意味するところについては大きな論争が巻き起こるかもしれない。しかし、ここが重要なのだが、CME は、CMS の価値観を受け入れるても良いし攻撃 (fall on) しても良いのだ。私が論じたように、この2つは別物である。CME には、確かに、価値観が不可避的に存在しているという CMS の中核的な主張を受け入れることが求められるが、しかし、その価値観が何であるかについて、私たち全員が CMS に同意する必要はないのである」、と。

マネジメント教育への影響

マネジメント教育は CMS や CME から何を学ぶべきなのであろうか？ グレイの理解では、「少なくとも、マネジメントは、その実践の政治的、倫理的、哲学的な性質を明示的に知らせるような方法で、常に教えられる必要があること」が示唆されていることは重要である。「マネジメント教育がマネジメントの実践に対して不適切に語っているという批判は」傾聴に値する指摘であるが、しかし、彼に抛れば、そのような批判に止まることなく、私たちの対応は、「ただ単純に、より効果的な（と思われる）（批判という形の）技法をこれまで以上に考案しようとすることであってはならない」。なぜならば、「それは、マネジメントを価値観から切り離すことに他ならない」からであり、「むしろ、例えば、ビジネス倫理を、単に独立したモジュールとしてではなく、すべてのマネジメントに不可欠な部分であることを念頭において、プログラム全体に不可欠な部分として取り入れ、価値観を教室に持ち込んで分析し、議論することが必要」であり、それが「私たちの対応策であるべきなのである」。

グレイは、「私たちの学問分野の既存概念に一石を投じるもの」として医学や工学に眼を向けている。長くなるが、引用する。「医学という学問の目的は、ここでは、病気を治す方法を見つけること、あるいは、治すことが不可能な場合に、苦しみを和らげる方法を見つけることであると言うことにする。医学の研究者は、この治療や緩和のための良い証拠を見つけ、医学生にこれらの発見

を認識させ、彼らの能力を最大限に活用できるようにすることを目指す。これも価値判断に基づくものだが、この価値判断は普遍的なものに近いもの（治療や緩和は苦しみや死よりも良い）であり、また、患者が治療や援助を望まない場合、その人が成人で精神的な能力があることを前提に、その意思を尊重することが医療倫理上決められている。そうすると、医学は、ある実用的な目的のためには、（価値ではなく事実としての）純粋な技術であるとみなすことができるようになる」。しかし、「マネジメントでは、その技術の目的が常に論争にさらされ、マネジメントはその目的から決して自由ではないため」、本来は、「常に、論争に晒されるものである」。しかるに、「マネジメント研究では、特に、教科書レヴェルにおいて、そうした論争が消され、コンセンサスや間違いないこと（certainty）という退屈な（bland）モデルが登場し、それらが書き殴られている」。これは、極めて、「憂慮すべきこと」である。

もうひとつ「医学のモデルとの重要な違いがある」。それは、「医学では、知識の境界で論争があっても、その効果について確実ではないにしても、高い確率を約束する確立された技術が非常に多く存在する」が、「実際のマネジメントの場面では、文脈の特異性と関連してほぼ無限の変数が存在」し、「もしかすると、そのような技術はまったく存在しないのかもしれない」ということである。

この議論には、グレイに倣えば、「いずれ信頼できるマネジメント手法が開発されるだろうという反論があるだろう」。確かに、「科学的なマネジメント手法では信頼できる知識が開発され、それが開発されない場合は、その発見が "すぐそこにある" と示唆するのが長年の慣行であり夢として追求されてきた。しかし、現在では、それは現実的な希望というよりも、むしろ信仰を表明しているにすぎないのではないだろうか。100年以上の努力の末に、一般に適用できる公式がほとんどないという事実は、私たちに考える機会を与えてくれる」ように思われる。

これは、特に、マネジメント教育に関わることであり、グレイは、「もし、価値観と切り離された技術がなく、価値観が求める結果を確実にもたらす技術

がほとんどないとすれば、私たちはマネジメント教育でいったい何を教えているのだろうか」と問いかけ、「その問いを否定的に解釈している」。「私たちが教えていないのは、信頼できるテクニック、つまり、マネジャーが実行したときに（合理的にも）予測可能な効果をもたらすものである」と。そして続いて、彼は、「ビジネススクールが専門的に教えるとしているもの、すなわち、信頼できる技術」に言及し、「これこそが、CME の立場から見れば、マネジメント教育が実際にはマネジャーにとってあまり役に立たないと非難されている理由の核心に触れるもの」である、と結論づけている。このように考えてくると、「マネジメント教育がマネジャーとの関連性テストに不合格なものも不思議ではない」のだ。「効果的な行動のための価値中立的なレシピが存在すると教え、それを、価値観が混在し、計算できない、教えられない変数（代理人が他人であり、すべてのことが予測不可能性になっていること）が散在する世界で適用しようとする」のだから、それは当然の結果なのである。

このことが、グレイの見立てでは、「マネジメント教育問題の根本的な原因であり、この問題を真剣に考えない限り、解決策は見つからない」のであり、彼は、「特に、プフェッファ&フォン⁽¹⁾が提案した解決策は、CME の観点からは不適切であるように思われる」、と断じている。プフェッファ&フォンは、「ビジネススクールを、法律、ソーシャルワーク、医学、教育、建築、工学などの専門職大学院に近い形でモデル化する必要性を示唆しているが、しかし、医学や工学を模倣する試みは」、私が述べてきた「理由により失敗しており、今後も失敗し続けるだろう」、と。グレイの立場に立つならば、「教育やソーシャルワークのスクールも、ビジネススクールが直面している（教育訓練の価値が証明されていないという）問題と全く同じ問題に直面している」のであり、「ある意味で、プフェッファ&フォンの解決策は、まさに彼らが巧みに定式化した本来の問題（マネジメント教育では、より優れたマネジャーを育てることはできない、という指摘）に突き当たっている」。グレイによれば、しかし、「これはマネジメント教育の欠陥のせいではなく、マネジメントという活動の本質のせいなのである」。

CMEの可能性

とすれば、CMEはいかなる答えを提示できるのか？ その答えは、グレイに拠れば、「価値観と文脈への配慮という観点から、マネジメント教育を再構築することである」。価値観について言えば、「それは企業倫理の問題であり、より広く、あらゆる形態のマネジメント行動の理由とその結果について考えることである」。「具体的には、マネジメントの多くは（対人関係であれ、組織的であれ）コントロールを求めることを前提にしている」が、「この問題を、コントロールの望ましさと可能性の両面から、コントロールの探求を問題化することによって捉え直す」のがCMEのアプローチである。グレイの言葉を借りれば、「大雑把に言えば、経済の最先端に行く企業にとって大きな問題は、コントロールすることではなく、人々が、陳腐な言葉だが、"既存の枠組みにとらわれずに物事を考え、これまでとは全く違った観点で考える" (think outside the box) ようにすることである」が、この課題に対して、CMEが提示する答えは、「コントロールの追求をあきらめること」である。「これは従来のマネジメント教育とは根本的に対立するメッセージである」が、グレイの拠れば、それが、「組織関係における指示論理を拒否するCMEの核心部分なのである」。

このような答えに対して、「マネジメントを放棄することが適切なマネジメント方法であるような組織的状况は、比較的少ない」だろう、という反応が予想されるが、グレイはつぎのように述べている。「しかし、より伝統的な組織では、マネジャーが支配力を発揮できるという考え方には常に欠陥があることが分かっている」、と。そして、つぎのような文章が続いている。「そこで見られるのは、コントロールと抵抗のサイクルであり、新しいコントロール方法が生まれるたびに問題が生じ、それがさらなるコントロールの対象となってくる。マクロレベルでは、バーレイとクンダ (Barley, S. and Kunda, G.)⁽¹²⁾ が述べたように、「合理的」コントロールと「規範的」コントロール、あるいは強制と同意の間の周期的な揺れが明らかにされている」。

かくして、CME の立場から言えば、「ビジネススクールは、少なくとも、例えば、動機づけのモデルや職務設計のテクニックがある」とか、「それが適切に実行されれば、従業員に対するマネジメントコントロールが可能になる、とか、意図的に教えるべきではない」のである。なぜならば、「そうすることは、軽率なまでに、単純化することであり、現実はずっと複雑であることをマネジャーが知ったときに、避けがたい幻滅がマネジャーを襲うことになる」からである。

グレイは、文脈の特殊性にも触れ、根本的な問題を指摘している。「多くのマネジメント教育、特に、ケースメソッドの中心には、状況 A でうまくいったことは状況 B にも適用できるという考え方がある。その核心は（科学的とされるマネジメント研究のアプローチに通底する）一般化できる知識を生み出すことが可能かどうかという問題と、変形した形ではあるが、同じもの」であり、「CME は、そのような知識の欠如を嘆いたり否定したりするのではなく、その不可能性を認め、その代わりに、翻訳可能性や一般化可能性というインテリジェントな主張に頼らずにマネジメント教育を再構築する方法を模索しているのである」、と。

このような再構成は、グレイの解釈では、「マネジャーが、対人関係、コミュニケーション、葛藤、感情、政治などに注意を払う必要があることを認識すること」であり、そこには「公式は存在しないが、周囲に与える影響や、実際にマネジャーの日常生活を構成している人間関係のあり方に関与しようとする意欲が求められる」、と力説している。このような方向性は、「壮大な戦略とは程遠い」アプローチであり、「学生や指導者にとっても非常に困難なものである」。しかしながら、グレイの立場から言えば、「これは実際のマネジメントの経験とより密接に合致したものであり、その点だけでも考慮に値する」アプローチである。そして、これは、すでに、「大西洋の両岸においていくつかの事例ですでに説明されている⁽¹³⁾し、この種の教育を展開する試みを紹介しているロバーツ（Roberts.J.）の報告書⁽¹⁴⁾は、*Administrative Science Quarterly* 誌のなかで、「マネジメント教育者の必読書」⁽¹⁵⁾として評価されている。この事実

第2部 ビジネススクールの将来構想

を踏まえて、グレイは、「生きた経験は厄介で非合理的な複雑さを知り、マネジメントの現実にはほぼ間違いなく近づくためのより有望な手段である」、と締めくくっている。

ビジネススクールの再編成に向けて

グレイは、彼の言説が読者に刺激を与え、一方で、読者が、CME が提案するものは見当違いであるとか、望ましくない、と感じている姿を想像し、あるいは、他方で、そのような反応を願っている自分が存在していることも発見し、「もちろん、否定的な反応というものを歓迎するわけではない」が、しかし、多くの人々が主張するように現在のマネジメント教育が何かしらの深刻な問題を抱えているとすれば、その解決策は間違いなく根本的なものでなければならぬために、既存のマネジメント教育者の多くが、少なくともはじめは、CMEの問題提起を敵視することは、ある意味で、当然の反応だろう、と分析している。つまり、それは「既存の偏見に訴えるような改革を打ちした」ために生まれる反応であり、「私たちが間違った方向に進んでいることを示す良いサインになっている」という理解である。

しかし、グレイの本音は、「そのような最初の反応を超えて、読者は、ビジネススクールは、将来があるとすれば、将来について非常に厳しい考えを持つ必要があることを認識してほしい」というものである。グレイはつぎのように明確に述べている。「科学的知見に基づき、道徳的・政治的に中立なマネジメント手法を確立し、マネジャーに信頼性の高い効果的な手法を提供するという旧来のモデルは、長い年月を経て」生み出されたものであり、その時間は「自分自身を証明するのに十分な期間であった、と人々は考えてきたかもしれない」が、「しかし、実際には、その逆である」。「マネジメント教育に対する批判は根強く、おそらく激化している。ビジネススクールを存続させるために学費を払っている学生たちがこれらの批判を永遠に無視し続ける、とは思えないのだ」。

そしてグレイは続けて自己の思いを力説している。「CMEは、伝統的なビジネススクールのリアリズムと比較して、過度に理論的であると批判されることがある。私は、その逆だと主張したい。伝統的なアプローチは、現実の世界との関連性がないとして、内部からも外部からも永遠に攻撃され続けるだろう。なぜならば、現実の世界では、マネジャーは（マネジメント科学の抽象論や懐疑論そしてマネジメント事象は支配できるという詐欺的な空手形が完全に無視された）複雑な問題を扱っているにもかかわらず、企業はこれまで以上に道德的及び政治的な観点から判断されるからである。この意味で、CMEは、そうすべきだという声を見つけることができれば、はるかに効果的に実務に語りかけることができるだろう。そして、このようにして、ビジネススクールは自己改革をすることができるのだ」と。

そして、CMSの構想が現実化された後を夢想するパーカーの主張に触れてつぎのようにコメントしている。「私は再編成を強調しているが、CMSに影響力のあるコメンテーター（パーカーのこと - 宮坂）は、ビジネススクールが人気のない場所になり、廊下が枯葉を含み、屋根が漏れ、その後、社会学部や高齢者のための住宅に変換されたとき、CMSはその仕事をなしたげたことになるが、このような状況では、あなたの野心が最大限に達成された結果が仕事から身を引くことになるのであれば、見通しは明るいとは思えない、と述べている」。しかし、「それは、私自身にとっても、ビジネススクールにとっても、私の野心ではない。マネジメントは、何らかの形で社会的・経済的な福利の中心であり、今後もそうであり続けるだろう。ビジネススクールは、複雑なアイデアと複雑な実践が一般的な利益のために出会うことができる場である、と私には思える。既存のマネジメント教育に対してCMEが危惧していることは、その考え方が十分に複雑とは言えず、知識、知識の応用、教育について非常に議論の多いモデルに依存していること、その結果、実践の複雑さとかけ離れ、一般的な利益に対する関心があまりにも低くなっていることである。CMEが既存のマネジメント教育に対して抱いている懸念は、その考え方が十分に複雑でないこと」であり、その変革を求めているのだ、と。

そして、更に、続けている。「先に、私は、ビジネススクールを他のさまざまな種類の専門職大学院にモデル化しようというプフェッファー&フォン⁽¹⁶⁾の呼びかけを批判した。しかし、別の見方をすれば、この提案にも意味がある。すでに論じたように、CMSの核心は、マネジメント教育で通常認識されていないポリティクスを認識することである」。マネジメント教育のあり方は「企業の利益や自由市場の価値観と密接に関係することから、ある論者によって、“知的権威の偽造のための処理場”⁽¹⁷⁾として形容されている。つまり、彼らは“事実”を教えているように見せかけて、実際には“価値”を教えているのである。プロフェッションは、伝統的に、公共サービスの理念へのコミットメントによって生命を吹き込まれ元気づけられてきた(animate)ために、他の種類の専門職大学院に対する批判とビジネススクールに対する批判を同列化することは困難であろう⁽¹⁸⁾。ビジネススクールがマネジメントという“プロフェッション”に対してできることのひとつは、マネジメント教育をその伝統的な関心や価値観から切り離すことである。それは捉えどころのない価値の自由というものを装うのではなく、より限定されない一連の価値や関心への関心を通じて、マネジメント教育はおこなわれなければならないのである。「このような、より広い公益への関与が、マネジメントを既存の職業に近づけることになる。CMEは、ビジネススクールが独自の条件下でこのような関与を実現するための有望なルートのひとつを提供するものである」。

最後に、グレイは、「このような提案・構想が、ビジネススクールの発展という視点から見れば、不思議な“議論の堂々めぐり”(circularity)を示している、と映るかもしれない」、と想定し、幾ばくかのコメントを記している。そのような印象がうまれるとすれば、それは、「CMEで議論されていること(agenda)が、その最新の見せかけとは裏腹に、マネジメント教育を哲学、倫理、政治、社会科学の領域にまで拡大し押し広げていくことを求める点で、従来の教養教育との共通点が多いからである」。確かに、「文学の研究がマネジメントの発展に役立つとさえ言う人⁽¹⁹⁾もいる」が、「CMEは、このようなりべらるな教育を通じて、マネジャーが企業業績よりも広い範囲の公共的な義務

につながる必要性を指摘している」だけなのである。マネジメントは決して伝統的な教養教育に立ち戻ることを主張するものではないが、「このこと（公共的なことに配慮したビジネス教育 — 宮坂）が、ジョセフ・ウォートンが世界初のビジネススクールを設立した際に、まさに当初のビジョンであったこと」を思い起こすと、「興味をそそられる」、と。

第2節 社会実験としてのクリティカル・マネジメントスクール — プロヴィンシャル・マネジメントスクールの軌跡 —

グレイがクリティカル・マネジメントスクール構想を公にしたのは 2004 年であったが、すでに第2章で触れたように、その後、それは、一度、レスター・ビジネススクールにおいて具体化されたことがある。

簡単に経緯を繰り返すと、2007 年に、レスター大学においてギブソン・バレル (Burrell,G.) を中心に設立された「マネジメントスクール」が「クリティカル・ビジネススクール」である。しかし、レスター・マネジメントスクールが「存在」したのは 10 数年間であり、2016 年に、大学の経済学部とマネジメントスクールが統合され、新しいビジネススクールの設立が決まり公表され、2019 年に、ビジネススクールが新しい専用キャンパスに移転し、今日に至っている。ちなみに、本書の文脈で言えば、「マネジメント」スクールが「ビジネス」スクールへと名称変更されたということは、レスター・ビジネススクールがクリティカル・マネジメント・スタディーズの拠点ではなくなったことを内外に公式に表明したことを意味している。

何故に、クリティカル・ビジネススクールは「挫折」してしまったのか？ 外部の人間には分かりづらい問題があったであろうことは容易に想像されるが、その解明の一助となるのがパーカーが作成し公表しているケーススタディ（レスターという名前を伏せて、プロヴィンシャルという仮名が使われている、

第2部 ビジネススクールの将来構想

マネジメントスクールの「栄光と挫折」のストーリー)である。これは、レスター・マネジメントスクールの軌跡が、(2003年から2010年までレスター・マネジメントスクールに所属しスクールの運営にも関与した)当事者のひとりでもあるパーカーの手によって、文章化されたものであり、興味深い内容になっている。

以下は、2020年に活字化された「クリティカル・ビジネススクールと大学：抵抗、歩み寄りそして協働関係破綻のケーススタディ」⁽²⁰⁾の一部を、筆者(宮坂)の言葉で、書き直したものである。

何故に、プロヴィンシャル・マネジメントスクールは挫折したのか?

何故に、プロヴィンシャル・マネジメントスクール(PUSM)というクリティカル・マネジメントスクールは制度化に失敗したのか? PUSMは、なぜに、世界中にある他のビジネススクールと同じようなものに、いとも簡単に、置き換えられてしまったのか? パーカーはこのような問いを立てつぎのように分析している。

振り返ってみると、「この物語の中心にCMSがあり、CMSが組織研究センターに置かれていることを考えると、これらの学者たちがより広い組織の状況と環境について実践的な考察をほとんど行っていなかったことは驚くべきことである。スクールがどのような方向に導かれているのかに関して、そして研究管理やコース開発について、非常に多くの熱い議論が交わされていたが、これらの議論のほとんどは《内部マター》(internalmatter)に関するものであった。あたかも、批判的な研究と教育の島を作ることを目的としているかのように・・・。それゆえに、他の学部や大学の望ましくない介入からこの領域を守るという姿勢が強く行き渡っていた。これは一部の強力な庇護者(大学の副学長—宮坂)の保護に依存しているという常に弱い立場であったためであるが、それだけではなく、《通常の》社会科学に疑問を投げかけることもできず、学内外の同盟関係を築くこともできず、また大学は知識を持たないヒトのために知

識を生み出す専門家の《入れ物》であるという大学の役割に対しても疑問を投げかけることもできなかったためである」と。

パーカーの分析は以下のように続いている。

ラディカルであるという主張にもかかわらず、ほとんどの点で CMS は通常の社会科学をモデルにしている。なによりも、その内容はそれほど斬新ではない。マルクス主義、フェミニズム、ポスト構造主義やそれに類する考え方は、過去半世紀にわたって英語圏の人文科学や社会科学の他の部分を形成してきたが、それらが一部となって既存の学問を破壊することはなかった。また、知識生産とその制度化に対して多くの痛烈な批判がおこなわれてきたが、そのことによって、批判する専門家として大学から報酬を得てキャリアを楽しむことが妨げられることはなかった。CMS の学者たちは、他の学者と同様に、講義室で教え、論文を採点し、高いランクの雑誌に掲載されることを望み、会議に参加し、大学が自分を宣伝してくれないと文句を言っていた。彼らの活動にはとりたてて目新しいものは見られなかった。

このようにアカデミックな仕事に実質的な革新がないということは、パーカーに拠れば、特定のスタンスやポリシーを正当化するために「クリティカル」というコトバが使われていたとしても、またそれがスクール内の人間にとっては意味のあり自分たちを正当化するものであっても、他の場所ではほとんど支持されないということでもあった。スクールは大学全体のプロジェクトや関心事に結びつくこともほとんどなく、他の社会科学や人文科学の学者たちは、まるで自分たちが批判的でないかのように聞こえる暗黙の自己満足の言葉に戸惑ったり、苛立ったりしていた。もちろん、特定の研究環境を求める求職者を惹きつけるのには役立ったし、スクールの研究戦略を語るのにも適していたが、それ以外の点では、ほとんど気晴らしにしかならなかった。

ほとんどの上級管理職は、パーカーの回想に基づくならば、おそらく副学長等の一部を除いて、スクールが大学のためにお金とステータスを稼ぐことだけを望んでおり、資本主義の批判的な説明には関心がなかった。学部生や大学院生が CMS を理由にプロヴィンシヤルを選んだという証拠はほとんどなく、ま

第2部 ビジネススクールの将来構想

た、社会的に認められていないグループへのアクセスに関する政策を立案し実行しようとする試みも特になく、学部レベルでは非常に革新的なモジュール開発が行われていたものの、学生と教員の関係にはほとんど変化が見られなかった。スクールのマーケティングや入学試験では、研究ミッションの独自性が一般的なメッセージを用いて効果的に隠蔽され、コース開発では、「売り」の修士課程を構築し、(主に) アフリカや中国の学生に高額な料金で売り込むという、ありきたりな経路をたどった。また、多くが一時的な契約を結んでいる事務スタッフの給与や地位にも変化はなかった。外部からは、この学校はイギリスの中堅ビジネススクールと変わらないように見えただろう。

PUSM には主張された大志と実践の間に一貫性がなかったものであり、このことは PUSM にとって良いことではなかったし、そのために、パーカーによれば、PUSM はその考えをより広く制度化することにも失敗したのである。非常に少数の共同学部プログラムがあったものの、この学校は大学内の他の学部と財政的にも戦略的にもつながっていなかった。ほとんどのプログラムが独立していたため、人員削減や人材確保などの議論になっても、政治的な共感からか、リソースや余剰が絡み合っているためか、支持する声はほとんど見られなかった。また、入学試験やキャリア、図書館、上級管理職にも特別な味方はいなかった。

PUSM は「防衛的な (defensive) 立場」に固執したのだ。これは上級管理職が打ち出した知的方向性の変革方針に対抗するネットワーク構築からの孤立を意味し、実際に孤立したのである。

PUSM が支援を求めべきであった分野は、パーカーの回顧的分析に拠れば、学校が立地している都市と地域だったのであり、学校のコミットメント環境を考えれば、協同組合、目的を持ったビジネス、社会的企業、市議会や郡議会、地元の商工会議所、労働党、緑の党などのネットワークに接続することが可能だったはずなのだ。「オルタナティブ組織は学校が全体的な政治的プロジェクトの味方として役立つようにすることを目的としたカリキュラムのトピックやリソースになっていたかもしれないし、また、学校と生

涯教育カレッジと協力して、高等教育の時間と空間を再考し、都市圏の恵まれない潜在的な学生のためのアクセス戦略を体系的に開発できたかもしれない。いくつかのつながりはあったものの、それらは組織的なものではなく、オルタナティブビジネスの実践と教育の構成員を構築するための戦略の一部にはなっていなかった。それは、アイデアを広め、研究を発展させ、大学の外からスクールの活動を称賛する声を届けるプラットフォームを提供できたかもしれないし、地元の人々から構成されるスクール「諮問委員会」も一般的には MBA 認定の条件として課せられたものだったはずであるが……。教職員の多くにとっては、自分たちの仕事は授業をしたり論文を書いたりすることであり、民主主義や二酸化炭素排出量、ダイバーシティに真剣に取り組む企業や金融エコシステムを支援するような研究を共同で行うことではない、という態度があったのである」。

パーカーは、「結局は」と断り、つぎのように総括している。「これらの問題をまとめると、アカデミックな考えは特定の専門知識を持った人間が持つものであるという考え方を排除しようとする実践的な試みはほとんどなかったと言えるだろう。プロヴィンシャルの CMS プロジェクトは、学者は他の人にインスピレーションを与える源であるという学者像を、暗黙のうちに、また明示的に強化するものであった。学術書や論文という形の知識はステータスを実現する方法であり、知的熟練度の最も優れた場である、という大学の主張は、ほとんど疑問視されなかった。学者の多くはブルデューやランシエール、フーコーなどを引用していたが、彼らの知的実践は主に大学内部で行われており、彼らが仕事の中でしばしば疑問視していた正統性、階層性、専門性の形をとっていた。学生は教室で彼らに触れることになるが、彼らが他の構成員と話をしたり、学生を知識の生産者として想像したり、他の構成員と研究を共同で作成したりする試みはほとんどなかった。専門家を退け、ラディカルな教育を実践し、壁のない大学を目指すという考えは、認められることはあっても、実践されることはほとんどなかったのである」。

このことは、このスクールが、多くの人が主張したがったほど、実際には「違

第2部 ビジネススクールの将来構想

う」ものではなかったということの意味している。かなりの数の学者がさまざまな政治的プロジェクトに従事していたが、労働組合の組織化は別として、それらがスクールでの仕事と一体化していることはほとんどなかった。異なるタイプのスクールを作りたいという願望は非常に純粹であり、集まった学者たちはその創造性において並外れていたが、彼らの活動は事実上大学の枠内に収められ、「毎年の審査や昇進の書類に記録できる活動をすることでステータスを得て保証されていた」。これらはすべてそれ自体は称賛に値するものであったが、意味のある長期的な方法で、学部を超えて、大学そして都市と結びつくことはほとんどなかったのである。

ユートピアは、パーカーの解釈に従えば、新しい社会秩序が生み出される特定の時間と空間を意味しているが、そのユートピアは護らなければならない孤立した場所であり、しかもそれは持続しないものであるかもしれないという代物である。とすれば、1998年に出現した PUSM はまさにそれだったのである。

教訓

時は流れ、ヘッド・オブ・スクールが別の大学の管理職に就くために、「私たちが行ってきた仕事、私たちが一緒に作り上げたアイデンティティとビジョンを誇りに思っている」という辞任メールを全スタッフに残して、退任し、スクールには2人目の新しいディーンが就任した。その新しいヘッド・オブ・スクールは10年半にわたってビジネススクールを形作ってきた批判的な伝統に特に共感していない人物であり、さらに新しい副学長も任命された。

「私たちのブランドプラットフォームは、ビジネス環境の変化や大学の戦略的方向性の変更によって影響を受けてきました。そのため、私たちはブランド Provincial を刷新し、進化させることで、私たちの提供するサービスを再評価し、より特徴的で記憶に残るブランドを構築します」。この文言は2012年にプロヴィンシャル大学のマーケティング責任者が発信したメッセージの一部である。

PUSM の 13 年に及ぶ（あるいは 13 年しか続かなかった）活動は CMS にとっていかなる意味を持っていたのか。これは CMS の存在意義を問ひかける問題でもあり、パーカーは自己批判を含めてつぎのように総括している。

新しいビジネススクールはこれまでの変遷を消し去り、ある種の市場管理的な言語と論理が大学を支配するようになってきている。最も単純な結論は、プロヴィンシャルの CMS の時代は終わったということだ。しかし、時間が経過し、スクールの歴史からこの時期を意図的に消し去ろうとしているにもかかわらず、また「文化的変革」の試みによって多くの上級スタッフが退職し、正統的な人事に傾いた採用がおこなわれるようになってきているが、PUSB にはまだ多くのスタッフがいて、業績を発表したり、イベントを企画したり、異端の伝統を維持したいと願う求職者を励ましたりしている。

さらに、このプロジェクトを失敗だったとすることは、このスクールが多くの博士課程の学生やスタッフ育てる「インキュベーター」であったという意味を無視している。多くの活発な学生が博士課程で学び、その多くは現在、北西ヨーロッパやその他の地域のさまざまなビジネススクールやマネジメントスクールで活躍している。また、このスクールを通過したスタッフや去っていったスタッフも何らかの形でこのスクールの影響を受けていると思われ、失敗であれ成功であれ、クリティカルなものの制度化がどのようなものであるかの事例として、今でもよく言及されている。

しかし、振り返ってみると、例えば、ビジネス戦略やマーケティングの手法がもっと積極的に追求されなかったのは不思議なことであった。通常、「ユニーク・セリング・プロポジション」、「ファースト・ムーバー・アドバンテージ」、「いままでサービスを提供していないニッチを創造する」という言葉はよく使われ、実際、ビジネススクールのブランディングは、独自性の言説的構築、つまり特定のスクールが他のスクールがやらないことをやっているという考えに基づいて展開されることになっている。しかし、実際には、ほとんどの教育機関は反対の戦略を採用している。つまり、支配的なプロバイダーが行っていることを模倣している。

このことは、雑誌に掲載されるランキングや外部の認定機関がおこなう格付けが重要視されていることから明白であり、このような手段に反発することが明らかに重要になってくるが、しかし、本当に今までとは違うスクールを作る戦略を追求するならば、その方策は、プロヴィンシャルでのように、斬新な基準に基づく採用、博士号、研究に限定されるべきではないのであろう。例えば、都市部のスクールやカレッジ、社会運動、オルタナティブ・ビジネスとの連携、多様な学生を惹きつけるためにさまざまな時間や空間で提供できるラディカルな教育法の開発、資金提供を受けた研究とその成果を還元する戦略、プロジェクトへの支援を確実にするための機関内の政治的・資源的な連携の構築など、があっても良かったのではないだろうか。

この経験が私にもたらした最も厄介な疑問は、会計、戦略、マーケティング、組織論、労使関係、財務、リーダーシップなどの重要な領域の専門知識を持つ学者たちが、どうして自分たちの状況にこれらの知識を適用することができなかったのか、ということであった。これは、クリティカル・マネジメントに携わる人々は、市場のマネジメント手法が自分たちの仕事に適用される方法について何らかの洞察を持ち、それに抵抗できるようにしておくべきだったのではないのか、という疑問である。実際、CMS の論者の中には、学識経験者として、自分の考えを大学内外で実践に生かそうとする「エンゲージド・スカラシップ」の重要性について、説得力のある文章を書いている人もいる。この時期、イギリスの高等教育界では「エンゲージメント」や「インパクト」に関する考え方の重要性が高まっていたにもかかわらず、PUSM ではそのような関心を示すような証拠はほとんど見られなかった。戦術は主に教育機関に抵抗することとして理解されており、教育機関の他の部分や都市地域の他の組織との共同的な戦略の感覚は見当たらなかった。確かに、しばらくの間、CMS がアカデミーの特定の部分で自らを制度化するのに有効であったかもしれないことを示唆するような風土はあったが、それは主に1つの学問分野における標準的な学術的实践に従事することによって行われたにすぎなかった。そのラディカリズムはほぼ完全にアカデミックなものに止まり、組織戦略や大学のより広い政治経

済への理解を欠いていたのである。

しかし、パーカーの言葉をそのまま借用すると、「関係者に公平を期すためにあえて文章化すれば」、このような戦略は、スクールが実際に自分の運命をある程度コントロールできている場合にのみ明示できるものであり、実際にはそのような環境がなかったことは事実である。他の大きな組織と同様に、学部も大学や市場の制約の中でしか自律性を発揮できない存在なのだ。1990年代以降のイギリスの高等教育は、減少する中央交付金を補うために大学の一部が大幅な黒字を出さなければならないという状況に見舞われ、ほぼ全面的に変貌を遂げることになった。特に大学院レベルで売れる科目は成長しなければならないという大きなプレッシャーに直面し、高い貢献度を求める期待があらゆる意思決定の背景となっていたのであり、これは、事実上、他のビジネススクールと同じようになることを意味していた。一方で、利益率の高い中国市場があり、しかし他方で、オーソドックスなビジネス教育を期待する EU 圏外の学生を大量に受け入れる必要性が高まっていたため、研究戦略と教育経験の間にギャップが生じ、多くのスタッフがシニシズムを感じるようになっていた。

プロヴィンシャル大学マネジメントスクールが、パーカーの感覚から言えば、「根本的な矛盾の中で活動していたにもかかわらず、これほど長く存続したことは驚くべきこと」であった。このプロジェクトの「中心となったのは、副学長の支援であり、修士課程の中国人学生からの収入であった。この余剰資金である程度の自由は得られたが、スクールの《クリティカル》を抑えればもっと余剰資金を得られると考える新副学長が登場したことで、和解は終わった。変化は避けられないものであったとしても、このスクールには学内に重要な味方があまりいなかったために、政治的にはそれほど難しいことではなかったのである。

ここで残る大きな問題は、イギリスの高等教育が市場化された私的な財になったと思われる時代に、ビジネスとマネジメントにおける「クリティカルな」教育と研究の将来である。おそらく、イギリスの大学にのしかかる財政的なプレッシャーは、教員人事、教育、マーケティングを安全で収益性の高い主流に

第2部 ビジネススクールの将来構想

押し付けるようなものになっていくであろう。ビジネススクールは通常通りにビジネスを教えることに終始し、持続可能性、社会正義、世界的不平等の課題をほとんど無視している。イギリスの123のビジネススクールはどれも見た目もほとんど同じものになり、自分たちが直面している社会の政治的、経済的、環境的な問題に向き合っているスクールがほとんど存在していないのが現状である。

そして、歴史は進み続け、今日では、COVID 危機と気候危機がグローバルな高等教育のビジネスモデルのあり方を問いかけ、注目を集めている。多くの点で、ビジネススクールの拡大はインペリアルな認識論的プロジェクトの例示であり、主にアメリカンテイストのネオリベラルなカリキュラムを世界中の学生に売り込んでいる。飛行機による二酸化炭素の排出がますます問題となり、資本主義と気候危機の関連が多くの人に認識されてきた現在、大学のこのような特殊なあり方は限界に近づいている。未来のビジネスモデルは低炭素でなければならないことには選択の余地がなく、大学もこのような経済の共同生産を支援しなければならないことは明白であるが、プロヴィンシャル大学ビジネススクールが「中国の一人っ子政策と、イギリスの大学がたまたまアメリカと同じ言語を話しているという事実によって賄われている」ことが示しているように、「次の経済を支えなければならないビジネス教育の財源が何であるかはいまだに不明で」あり、「市場化された大学が経済的に生き残る」展望はいまだに不透明である。

クリティカル型ビジネススクールはユートピアなのか、それとも時期尚早の試みだったのであるか？

註記

(1) Grey, C., “Reinventing Business Schools: The Contribution of Critica”, 以下、特に注記しない限り、この論文からの引用である。尚、グレイの略歴や業

績については、

<https://www.royalholloway.ac.uk/research-and-teaching/departments-and-schools/business-and-management/>

<https://pure.royalholloway.ac.uk/en/persons/christopher-grey>

<https://scholar.google.co.uk/citations?user=lrAoQEMAAAAJ>

参照。

- (2) Pfeffer, J. & Fong, C.T., “The end of business schools? Less success than meets the eye” , *Academy of Management Learning and Education*,1, 2002, pp.78–95.
- (3) Gioia, D., & Corley, K., “Being good versus looking good: Business school rankings and the circean transformation from substance to image” , *Academy of Management Learning and Education*, 1 (1), 2002, pp.107-120.
https://www.researchgate.net/publication/268389856_Being_Good_Versus_Looking_Good_Business_School_Rankings_and_the_Circean_Transformation_From_Substance_to_Image
- (4) Ackoff, R. , “Interview” , *Academy of Management Academy of Management Learning and Education*. 1 (1), 2002, p.63.
- (5) Walsh, J. and Weber, K., “The Prospects for Critical Management Studies in the American Academy of Management” , *Organization*, 9, 2002, pp.402-411.
https://www.researchgate.net/publication/236345265_The_Prospects_for_Critical_Management_Studies_in_the_American_Academy_of_Management
- (6) Alvesson, M. & Willmott, H. (eds.), *Critical Management Studies*, Sage, 1992
- (7) Anthony, P., *The foundation of management*, Tavistock, 1986.
Clegg, S., & Dunkerley, D. (Eds.), *Critical issues in organizations*, Routledge, 1977
- (8) Boyatzis, R. E., Murphy, A. & Wheeler, J., “Philosophy as the missing link between values and behavior” , *Psychological Reports*, 86, 2000, pp.47-64.
https://www.researchgate.net/publication/12538999_Philosophy_as_a_Missing_Link_between_Values_and_Behavior

- (9) <http://www.criticalmanagement.org/> アクセス 2019/11/254)
- (10) <https://cms.aom.org/about-us/new-item3> アクセス 2019/11/255)
- (11) Pfeffer & Fong, “The end of business schools? Less success than meets the eye” ,
- (12) Barley, S. & Kunda, G. , “Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourses” ,*Administrative Science Quarterly*, 1992, 37, pp. 363-398
https://www.researchgate.net/publication/271806071_Design_and_Devotion_Surges_of_Rational_and_Normative_Ideologies_of_Control_in_Discourse
- (13) Cavanaugh, J. M., “Head games: Introducing tomorrows business elites to institutionalized inequality” . *Management Learning*, 31, 2000, pp. 427-456.
Dehler, G., Welsh, A. & Lewis, M. 2001. “ Critical pedagogy in the new paradigm” , *Management Learning*, 32, 2001, pp. 493-511.
https://www.researchgate.net/publication/273142463_Critical_pedagogy_in_the_'new_paradigm'_Raising_complicated_understanding_in_management_learning
- (14) Roberts, J. , “Management education and the limits of rationality: The conditions and consequences of management practice” . In R. French & C. Grey, (Eds.), *Rethinking management education*, Sage, 1996, pp.54-75,
- (15) Delbecco, A., French, R., Grey, C., “Review of rethinking management education” . *Administrative Science Quarterly*, 44, 1999, p.441,
https://www.researchgate.net/publication/273077654_Rethinking_Management_Education
- (16) Pfeffer & Fong, “The end of business schools? Less success than meets the eye” ,
- (17) Frank, T., *One market under God*, Weidenfield & Nicholson, 2001. p.177-178.
- (18) Kimball, B., *The 'true professional ideal' in America: A history*, Blackwell, 1992.
- (19) Czarniawska-Joerges, B. & de Monthoux, P. (Eds.), *Good novels, better man-*

agement. Reading organizational realities in fiction, Harwood Academic Press, 1994.

- (20) Parker, M., “The Critical Business School and the University: A Case Study of Resistance and Co-optation” , *Critical Sociology* , 17, 2020.

第2部 ビジネススクールの将来構想

第7章

パブリックインタレスト型ビジネススクール

パブリックインタレスト型ビジネススクールモデルを提唱しているとされる代表的な研究者（の論文）が、

Pettigrew,A., “Management research after modernism” ,*British Journal of Management*, 12,2001,pp. 61-70、

Pfeffer, J. and Fong,C., “The business school “business” :some lessons from the US experience” , *Journal of Management Studies*, 41, 2004, pp.1501–1520 であり、

そしてこのモデルを継承・発展させているのが、

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

である。

既に触れたように、public interest の日本語訳としては、public interest がビジネススクールの「形容詞」として使われている場合には、「パブリックインタレスト型ビジネススクール」として表記し、単独で用いられている場合には、「公益」として表記し、使い分けている。

第1節 先行モデルの検討

フェーリーたち (Ferlie, E., McGivern, G., and A. De Moraes, A.) は⁽¹⁾、近年、従来のビジネススクールの教育的崩壊や知的崩壊更には道徳的な崩壊が叫ばれ、そのような危機感を反映してさまざまなビジネススクール・モデルが提唱されている、との認識に立って、ビジネススクールのオルタナティブな形態として、「パブリックインタレスト・モデル」を積極的に提唱している。

フェーリーたちは、ビジネススクールに対してはこれまでに多くの批判が寄せられてきたが、「それはビジネススクールの分野には多様性があるからであり、それが故に今後更なる改革が可能であるとともにそれは望ましいものである」、という認識のもとで、「公益」への強い思いをつぎのように語っている。「例えば、自らを“マネジメントスクール”と呼ぶスクールもあれば、“ビジネススクール”と呼ぶスクールもあり、いずれの言葉が選択されているかということは明確なアイデンティティとイデオロギーを示す上で重要である、と考えられるだろう。マネジメントスクールは、ビジネススクールよりも公益的な形態を採用する傾向が強く — この直感を検証するためには実証的な証拠が必要であることは承知しているが — 私企業だけでなく公共・非営利組織とも連携している、との印象を直感的に与えるものである」。私たちは、「(イギリスのほぼすべてのビジネススクールはが主に公的財源 (purse) によって運営されている大学内に設置されている)」「イギリスの文脈の中で、“パブリックインタレスト”ビジネススクール — おそらくはマネジメントスクールと呼んだ方がよいと思うのだが — を創設し維持する可能性を展望する」、と。

フェーリーたちによれば、現在のビジネススクールに対して内外から指摘されてきた多岐にわたる問題に対して研究者たちはそれぞれに向き合い批判し独自の展望を語ってきたが、それらの展望は、モデル的には、とりあえず4つに整理される。

第1の流れは、実践志向の批判者（practice oriented critics）から提示されてきた、「ビジネススクールはマネジメント実践から切り離され、自然科学と経済学という抽象的な研究パラダイムに支配された疑似科学敵研究基盤を生み出している」という批判である。これはベニス&オトゥールの言説⁽²⁾に代表される。ベニス&オトゥールの立場はすでに（第4章にて）紹介してきたが、フェーリーたちは彼らの文脈の沿ってベニス&オトゥールの主張をまとめそして批判的に論じている。以下、上記の紹介と重複する箇所が多々あるが、ベニス&オトゥールの言説を改めて確認し、それに対するフェーリーたちの「批判」を聞くことにする。

ビジネススクールにおける経済学やファイナンスの台頭は益々著しくなり専門的な定量的手法が頻繁に用いられ専門書の出版が多くなってきたが、このことは、MBA カリキュラムの広範な理解の促進に資するというよりも、ベニス&オトゥールの見解では、テクニックを教えることに重点を置きすぎることにつながり、現在のビジネススクールの研究・執筆活動は教員のキャリア形成のためのものに転化し、マネジメント研究はキャリア形成とテニユア資格獲得の手段となっている。

ベニス&オトゥールが「実践の世界への回帰」並びに「抽象的・科学的な知識よりも判例に依存するロースクールのような、実践と結びついた専門職大学院を構築することを求めている」のはこのためである。「事実、ハーバードのケースメソッドは、ロースクールからビジネススクールに受け継がれた教育遺産」であり、ベニス&オトゥールが主張しているように、「MBA のカリキュラムは、人文科学や倫理的な問題をより意識したものにするすることで、より丸みのあるマネジャーを輩出するようバランスをとるべきである」、という提案がでてくるにはこのためである。しかし、「彼らは」、フェーリーたちによれば、「ビジネススクールがマネジメントを医学や法学のようなプロフェッションとしてどのように構築できるか（例えば、社会化、自己規制、職業への参入と退出のコントロールの効果的なメカニズムとは何か）については考慮していない」。また、「ベニス&オトゥールは、ビジネスリーダーがそのパワーを使

ってより実践に近いニーズをディーンに明確に示し、スクールのスタッフが抵抗したとしても、変革を強いるよう促している」が、フェーリーたちは、そのような方途には反対の意向を示し、「このような企業の支配力の増大はプロフェッショナルの育成をより困難にするだろう」、と指摘している。

フェーリーたちは、「ビジネススクールは内向きではなく外向きであるべきだ」というベニス&オトゥールの主張には同意しているが、「我々はこの議論の多くに異議を唱え、研究集約型のビジネススクールを擁護したい」、と述べている。というのは、「マネジメント研究に限らず、多くの分野において、学術研究が実務に直接影響を与えることはほとんどありえず」、「マネジメント研究のインパクトは、短期的というよりは長期的であり、直接的というよりは間接的であり、ステイクホルダーによって受け止め方が異なる」からである。

また、「ビジネススクールの比較対象として」、ベニス&オトゥールの論攻では、「ロースクールよりもメディカルスクールの方がより優れている」とされている。「医学部もプロフェッショナルスクールであるが、臨床実践と、十分に開発された、資源集約的で技術的に洗練された研究基盤が混在しているスクールである。医学部の教授たちは、臨床で患者を治療しながらも、方法論的に洗練された研究にも従事している。無作為化比較試験のデザインに関する臨床研究者の方法論的懸念は、ビジネススクールにおける計量経済学者間の方法論論争と同じように、素人には難解に見えるかもしれない（例えば、統計的検出力の度合い）。しかし、試験の検出力に関するこれらの統計的議論は、エビデンスの強さ、データから引き出される正当な推論、したがって臨床現場や患者に対する含意の強さに関する重要な疑問と関連しているのであり、表面的な難解な議論も重要である」、と。

ちなみにフェーリーたちはケースメソッドについてはつぎのように論評している。「ケースメソッドは、教室で使用されているにもかかわらず、一般化可能な知識形態を構築するには十分ではなく、理論構築から切り離された実践志向のシングルケースを用いた研究基盤の構築は困難である」、と。フェーリーたちによれば、「ハーバードのケースは、上級管理職の証言が優先され、収集

されるデータの深さと幅に制限があるため、どれだけ堅牢であるかについては、多くの方法論的問題があり、「一般化できる知識ベースを開発できないことは、(クラーナ(Khurana,R.))⁽³⁾によって指摘されてきた) 専門的な職業(プロフェッション)の主要な特性である専門性(一般的に認められた知識が存在していること)及び正当化された知識ベースとして、致命的な」欠陥であり、プロフェッショナルとして「地位」を主張できないことにつながるのである。

第2のグループは学問志向であり、それは、ビジネススクールが民間企業に近すぎ、批判的距離が失われている、と断じているプフェッファー&フォンに代表される。そこでは、ビジネススクールは、マネジメント実践との結びつきが弱いというよりもむしろ強すぎるといえるものに変貌し、クライアントから提示された短期的な問題に取り組む経営コンサルティング会社の模倣品に変質してしまった、とも論じられている⁽⁴⁾。プフェッファー&フォンによれば、ビジネススクールは、カリキュラムをいかに充実させるかを考えてきた革新的な医学部とは異なり教育学的に想像力に欠け、増加する問題や困難な問題についてほとんど考えてこなかったし、ビジネススクールの研究は、組織のパフォーマンスと株主価値に焦点を絞るあまり、狭い支配的なグループの利益と、少なくともアメリカのスクールでは、経済学のヘゲモニーが拡大していると、彼らは考えている。「根本的な (underlying) プロフェッショナル・イデオロギーを構築できなかったために、ビジネススクールは、その衰退に対して、なすすべがなかったのだ」、という訳である。

プフェッファー&フォンの論攷では、フェーリーたちの読み方に従えば、「ビジネススクールは、局所的・部分的な知識を生み出すのではなく、公共と政策への関心や「公益」を反映したより幅広いテーマに取り組む必要がある」、と論じられている。「企業からの潤沢な寄付は、批判的なあるいは従来の社会科学の研究が、資源依存関係を盾にとり、閉鎖されかねないこと」につながるために、「ビジネススクールは、大学の学部としてのルーツを再認識

し、ビジネスではなく、スクールとなる必要がある」と。

そしてこのことに関連してプフェッファ&フォンが医学部の事例に言及したことが取り上げられ、フェーリーたちは、彼らの立場から批判を試みている。

まずプフェッファ&フォンの主張であるが、フェーリーたちによれば、プフェッファ&フォンのなかでは、「医学部には、その学際性、客観性、専門性、異なるエビデンス基準、異なる目標によって、医療機器メーカーや製薬会社とは一線を画すことを試み、プロフェッショナル化プロジェクト（professionalization project）を成功させ」企業との「距離と関与のバランス」を取ってきた実績があるために、「ビジネススクールのロールモデルに、再び、なりうる、と考えられている」。

但し、このような見解に対して、フェーリーたちは、マネジメントとはどのような学問分野なのだろうか、と問いを立て、「私たちの考えでは、マネジメントは、さまざまな異なる社会科学のメランジュ（ごちゃ混ぜ）（melange）と結びついたひとつの応用及び実践であり、むしろ（例えば）社会政策や社会学に類似していると見ることができる」、と答えている。「多くの学派は、経済学（これは戦略に発展）や社会学（これは組織研究に発展）から発展したものである」、「また、社会心理学も重要な影響を及ぼしている。社会科学の各分野は、テーマ、方法、理論が異なる一方で、ピアレビューを通じて慣習的に主張されてきた研究の質に関する独自の規範も持っている。社会科学に基づく研究は、経営コンサルティング会社などの代替的な知識プロバイダーにはできない、ビジネススクールのみがもたらすことのできる重要な知識資産^⑤である。これは、混み合った分野での差別化されたコアコンピタンスであり、育成される必要がある」が、現在、イギリスのビジネススクールの社会科学的能力はバラバラである」、と。

かくして、フェーリーたちの立場から言えば、「ビジネススクールは、他の社会科学系学部（法学、国際関係学、人類学など）との連携を促進するために、大学内に設置されることが望ましい」ことになる。「ビジネススクールが

そのような形で設置されていない場合には、その研究基盤、ひいては知識生産者としての信頼性が時間の経過とともに損なわれる可能性」がある。そして、フェーリーたちは、ロランジ (Lorange,P.)⁶⁾を引用する形で、ビジネススクールが大学内に設置されることの「長期的なメリットは、大学内に設置することで生じる、ビジネススクールから他の学部への過剰な相互補助に見られる構造的な財政赤字、運営上の自律性の制限、より不安定で競争の激しい環境下でより迅速にイノベーションを行う必要性を認識しなければならない組織上のコストを上回り、バランス的に優れている」と論じ、「改革された」ビジネススクールは、社会科学の知見に基づく研究能力に支えられた強力なプロフェッショナル化プロジェクトを展開する必要がある、と結論付けている。

ビジネス・スクールの第3のイメージは「アゴラ」である⁷⁾。これは、フェーリーたちの理解に従えば、科学技術研究におけるギボンズ (Gibbons,M.) たち⁸⁾の最近の研究が、従来の学問分野ベースの学術研究 (いわゆるモード1) に代わって、環境科学の新分野におけるような) 分散的で多元的な形式の知識生産 (いわゆるモード2) が出現していることに啓発され、更には、ポストモダニズムの観点から、大学の研究はその正統な権威を失い、知識生産の多中心的なパターンに取って代わられつつある、との認識に立って、構想されたものである。例えば、スターキー (Starkey,K.) と チラトソー (Tiratsoo,N.) が、ビジネススクールはこうした広範な傾向を受け入れ、モード2形式で多くの異なるステイクホルダーが対話と議論のために集まる知的「アゴラ」またはオープンスペースとなるべきである⁹⁾、と論じている。スターキーたちの構想では、「ビジネススクールは、知識の仲介者、あるいは複雑なネットワークの結節点となり、異なる学問分野 (自然科学や人文科学を含む) や学外の多くの構成員を引き込み、また、アクション・リサーチのような従来とは異なる方法を用いて、実務家と共同制作する学際的・融合的な研究に取り組む」ことになる。

しかし、このモデルには、フェーリーたちによれば、大きな問題が内在している。それは、「コアとなるマネジメントという学問そのものを構築することに重きを置いておらず、それは、それらが侵食されていく (erode) 存在とし

て見做されていることである」。フェーリーたちはつぎのような疑問を提示して
る。「ビジネススクールは、ネットワークの促進を除けば、何をもたらすの
だろうか？ また、マネジリアルな時間を求め注目を集めるために激しい競争
が繰り広げられているなか、そしてこのことが所与とされるならば、誰が他の
ことを気にかける (take any notice) だろうか？ スターキーとテンペスト
(Star-

key, k, and Tempest,S.)は、アゴラにおける内省的マネジメント実践者の育成に
言及している⁽¹⁰⁾が、何故に、強力なマネジメントプロフェッションやモード 1
スタイルの社会科学基盤の育成についてほとんど言及していないのか - 多
分、彼らはそうした組織を後期近代主義者の変容とみなしているであろうが
-」、と。

第4のそして最後のモデルは批判的な学派のものであり、グレイ (Grrey,C.)
が、CMS と CME の伝統を利用して、根本的に異なる形態の「クリティカル」
ビジネススクールを提唱している⁽¹¹⁾。これは、フェーリーたちの表現に倣え
ば、あからさまに政治化されたマネジメント研究のバージョンであり、権力と
政治の問題があからさまにされ広範囲に亘って展開されることにつながるが、
グレイは、フェーリーたちに抛れば、「常にそうであり、正統派のスクールが
そうでないふりをしているにすぎない」、と主張している。「したがって、ビ
ジネススクールは、彼らに資金を提供してきた狭い利害関係から切り離され、
より広い社会的な関心事を考慮する必要がある」、と。

グレイは、フェーリーたちの理解に即して言えば、「マネジメントは基本的
に権力と政治の行使によって説明される、と考え、例えば、労使関係のような
対立する分野における多くの問題に光を当てている」。これに対して、フェー
リーたちは、「権力の視点は重要なもの」であるが、「しかし、ビジネススク
ールに在籍する多様な研究者にとって、実りある理論的視点は本当にこれだけ
なのだろうか。それは社会学という学問の中の対立的な伝統と密接に関連して
いるように思われる」。とコメントしている。そして更に続けて、「また、社
会心理学のより認知的な伝統に由来する組織学習あるいは意思決定というオル

タナティブな影響力のある理論はどうなるのだろうか、(産業経済学に根ざした理論的観点から構築されるかもしれない) 市場の失敗または戦略的集団の理論はどうなるのであろうか)、ともコメントしている。

そして、フェーリーたちは、グレイはビジネススクールの研究的役割に懐疑的である、と指摘し、ビジネススクールの「研究課題は(そして、この批判の強いバージョンでは、研究結果でさえも) 支配的な価値観と資金の流れを反映して社会的に構築されたものである、と評価されていることを紹介している。

「例えば、サステナビリティは、少なくとも利潤の最大化と同じくらい正当な研究テーマと見なされるものであるにもかかわらず、民間企業から資金提供される可能性は低い」とされ、「カリキュラムの中では、マネジメントの倫理的・哲学的基盤が、狭い意味でのマネジメント手法と同じように、さらに議論する必要がある」⁽¹²⁾、と指摘されている、と。

また、フェーリーたちは、グレイが、生物医学のパラダイムを用いて、「マネジメントの科学」を構築する試みは、自然の世界と社会的な世界が相違するために、失敗した、と指摘したこと、したがって、プフェッファー&フォンが「ビジネススクールに自然科学的な基盤をもつ医学部を模倣するように求める声(call)は実現されないままであろう」と指摘していること、にも触れている。「グレイの場合、CMEは、哲学、倫理学、政治学、社会科学に広く関心を持ち、学生の変容的な自己開発を促進する伝統的なリベラル教育の教義を反映したものである」、と。そして、グレイが、最近の教育学的研究に依拠して、カリキュラムや教授法の改革を通じて、積極的で自己認識力の高い、まさに「クリティカル」なMBA生を育成することができる、と展望していることにも言及しているが、その是非についてはフェーリーたちは論評していない。

第2節 パブリックインタレストモデルの精緻化

フェーリーたちが大きな関心を寄せているビジネススクール構想は第2の流れであり、ペティグリュウ、プフェッファー&フォンそしてライネスとシャピロ (Rynes,S. and Shapiro,D.)⁽¹²⁾の仕事に依拠して、ビジネススクールのパブリックインタレスト・モデルを詳細に検討している。「パブリックインタレスト型ビジネススクールとはどのようなものであろうか。我々は、プフェッファー&フォンが示唆するところから始める」、と。

プフェッファー&フォンがビジネススクールの機能として考えていることは、フェーリーたちの理解では、「重要かつ適切な知識を生み出し、組織とマネジメントに関するクリティカルな思考と探求の源として機能することであり、そうすることによって、マネジメントをプロフェッショナルなものにするとともに、一般的な公益を促進すること」であり、「この役割において、ビジネススクールは、企業やその他の組織とつながりを持つことになるが、それとは少し離れて、ビジネス、ビジネス慣行、人々や社会への影響について客観的な研究やクリティカルな考察を行い、ビジネスのみならずより広い社会の利益と関心に貢献する努力をすること」が求められている。

この定義は魅力的なものがあるが、しかしながら、フェーリーたちによれば、「いくつか解き明かす必要がある。まず、この定義では、基礎となる研究基盤がパブリックインタレスト型ビジネススクールの中核的な特徴であることを示唆している。“客観的な”研究というやや奇妙な表現は、研究機能がコンサルティング活動の形態をとらないこと、そして、査読付き雑誌に発表する自由のもとで社会科学の標準的な規範に従うべきことを示唆しているのであろう」。ただし、「この議論にはまだ十分な含意が見いだされていない」ことがあり、彼らに拠れば、「例えば、医学部と同様に、ビジネススクールにおいても、研究倫理を推進するための仕組みが必要である」し、「また、ビジネススクールの知識が蓄積され、一般的な知識ベースが構築されるためには、生産される知識は“重要”(すなわち、局所的または短期的ではなく、一般的に重要)であると同時に」、実践とも「関連して」いなければならないのである。

そして、第2に、「これまでの明らかな失敗にもかかわらず、新たなプロフ

ェッション化プロジェクトに目指すことに対する支持」が見られること。それは、例えば、プフェッファー&とフォンが、マネジメントという「プロフェッション」を促進するパブリックインタレスト型スクールの役割について述べていることに代表される、と。

更に、第3に、「クリティカル」という言葉が使われていること。フェーリーたちによれば、これは「ビジネス慣行のより広い社会的影響（例えば、気候変動に対する企業の対応）への懸念というソフトな意味において」使われ、「少なくとも、クリティカルマネジメントの潮流と何らかの整合性を示唆している」が、これはグレイの主張との関連で論議を呼ぶこともあり得る言葉でもある。

以上のような問題点を指摘した後で、フェーリーたちは上記の（プフェッファー&フォン）定義を推し進めることは可能だろうか、と問いかけ、クラーナなどの言説に言及している。

曰く、「先に進めることができるだろうか」。クラーナに拠れば、「ウォートンのようなプロフェッショナル・ビジネススクールの原型は、科学（当初は科学的マネジメント、但し現在では社会科学的研究と呼ばれている）、プロフェッション構築、フンボルト派の研究大学という3つの重要な立地制度によって築かれたものである。この3つの制度によって、新しい社会秩序が構築され、そこでは、台頭するマネジャーの幹部が適切な行動をとるように社会化され、マネジャーという新しいプロフェッションが社会的正統性を獲得することが可能になったのである。また、これは局地的あるいは歴史的に特異な構成でもないようようである」。というのは、「3つの機関はすべて国際的に普及し（現在では、アメリカ、イギリス、ヨーロッパの当初の中心諸国を越えて）、専門職大学院という形態も世界的に普及する可能性がある」からである。

但し、「これまでのところ」、フェーリーたちの観測でも、「マネジメントは医学や法学のようなプロフェッションに完全には進化（evolve）していない」ようだが、クラーナは、マネジメントのプロフェッショナル化プロジェクトを、現在の失敗を受け入れるのではなく、新しいものに置き換える（renew）

べきであると提案している」。クラーナのなかには、「マネジメントというプロフェッショナルが社会秩序のなかで果たす役割は市場やハイアラーキといった他の統治様式が果たす役割とはまったく異なる」ものであるが、「そのことがいまだ十分に認識されていない」、という強い思いがある。クラーナによれば、ビジネススクールには、エリートやエキスパートの地位に就く可能性が高い人物を、ハイアラーキや市場によって容易にコントローされないように、適切に社会化しそれを確実なものにする、という機能があるのであり、それはポジティブな機能なのである。

フェーリーたちも、「プロフェッションに社会化を注入すること」で「適切な行動と自制心を教えること」が可能になるだろう、と述べている。これは「長期的に亘るプロフェッショナル化プロセス」であるが、「知識だけでなく適切な行動規範を重視する個人的なアイデンティティを学生である間に時間をかけて作り出し、「専門的で質の高い知識ベースを開発することは正当なプロフェッションにとって基本の基本なのである」、と。フェーリーたちは、「医学が自然科学の仮説と方法に基づくのに対して、マネジメントは社会科学の理論と方法に基づいて」このことをおこなうべきである、と我々は考えている」、とコメントしている。

次いで、フェーリーたちは、「ビジネススクールにおける「企業の取り組み」⁽¹⁴⁾が懸念されている」状況に言及している。「ビジネススクールは、学生の入学、寄付、学生のプロジェクトや研究、教育事例へのアクセスなどの重要なリソースを、企業や個人の寄付者に過度に依存するようになる可能性」があり、「スクールの諮問委員会のガバナンス構造は影響力のある企業の支配を反映している可能性」もあり、「ビジネススクールの研究と教育は、ビジネス界からの圧力に応えるために、意識的・無意識的に偏向しているかもしれない」、と。そして、このような危険性に対して、「パブリックインタレスト型スクールは、学外や社会に対するスクールの影響力を拡大する外向き志向の一環として、企業の関与を歓迎するが、同時に企業の取り組みの危険性も認識している」、と応えている。また、「社会の独立した批評家、観察者」⁽¹⁵⁾としてよ

り広い役割を維持するために、特定の資金源に過度に依存することを避ける必要があるかもしれない」と。

それでは、このような分断（decoupling）はどのようにすれば実現されるのであろうか。フェーリーたちはその問いにつきのように答えている。「個々のビジネススクールの資源の流れはさまざまであり、それぞれが独自の資源依存関係を生み出している。イギリスの一部のビジネススクールでは、公共科学のためのロイヤル航空研究所（RAE：Royal Aeronautical Establishment）資金の流れが重要であり、アメリカの状況とは異なっている。資金基盤は益々多様化し、学生（特に高額な学費を支払う留学生）や資金提供者のコンソーシアムから手数料収入を確保しているスクールもあれば、イギリスのビジネススクールの中には海外からの学生にとって非常に魅力的な留学先であるところもあり、このルートで大きな収入源を確保することも可能である。また、同窓会からの資金提供や慈善財団からの資金提供も資金調達の多様化につながっている。しかし、1社あるいは2社の企業寄付に大きく依存しているスクールは企業の取り込みにつながるであろう」と。

ここに至ると、「公益」とは何かが問題になってくる。「公益はどのように定義されるものなのか」と。しかし、これは困難な問題であり、フェーリーは現状をつぎのように文章化している。「すべての人が「公益」の存在に同意するわけではなく、急進的な右派は好み（preference）は市場を通じて表現されるのが最善であると主張し、研究のような公共財の生産において市場の失敗が反映される可能性を過小評価するであろうし、クリティカルなマネジメント学者は社会は対立する利益集団で構成されているために共通の課題を見いだし合意することは困難である、と主張するかもしれない。結局、ビジネススクールは、その経済的基盤、すなわち、企業の資源フローをイデオロギー的に反映することになってしまうのだ」と。

だが、このような現状を踏まえつつ、フェーリーたちは、「私たちは公益の概念が容易でないことに同意するが、その定義を前進させたいと考えている」と述べ、「プフェッファー&フォンが、パブリックインタレスト型ビジ

ネススクールの役割として、狭義のビジネス問題ではなく、「広義の社会問題」に対処することを挙げている」ことに注目している。フェーリーたちに倣えば、「広範囲に及ぶ問題に配慮することは、短期的な利益最大化や業績向上にのみ焦点を当てたものではないために、おそらくは思慮深いビジネスの実務家を巻き込むだけでなく他の関係者にもアピールする」のであり、「パブリックインタレスト型ビジネススクールの特徴的な貢献は、経営コンサルタントのような他のマネジメント知識生産者とは対照的に、ビジネスや他のさまざまな構成員にとって興味深い長期的なテーマについて広く考え執筆すること」にある。「また、研究は、プフェッファー&フォンの言葉を借りれば「客観的」であるべきで、研究課題の設定、データの収集、結果の報告が資金の流れによって歪められてはならないものであり、パブリックインタレスト型スクールは、企業や社会にインパクトを与えることを目指して、内向きにとどまらず、公共の利益となる主要な問題に取り組む」存在なのである。

そして、フェーリーたちは、上記のような事柄は、具体的には、どのようなことを意味するのか、と自問し、つぎのように答えている。「現在のテーマとしては、(気候変動に対するビジネスの対応を含む) 持続可能性とビジネス、公共サービス改革の戦略、効果的な規制制度の考案、イスラム世界におけるビジネスの本質の理解などが考えられる。長期的に共鳴し、さまざまな社会構成員(ビジネスに限らない) にアピールする幅広いテーマを特定することが課題であり、例えば、市場主導の公共サービス改革を支持する、プロフェッションとネットワークの再構築を主張するなど、研究者や学派によって見解が異なる可能性があるが、テーマは具体的な発見よりも重要である」。あえて言えば、「広義の目標は、研究情報に基づいた会話と議論であり、学界とその分野のさまざまな構成員を巻き込むことである」。

このように公共に関する「広義の定義」を前提にすると、フェーリーたちによれば、それを実現する過程でいくつかのアクションが必要になってくる。彼らは、試論的に、いくつかのことを指摘している。

第1に、プロフェッショナル化プロジェクトをリニューアルしその実現を支

援すること。これは、MBA レベルも含め、技術的な指導だけでなく、個人の能力開発を目的とした内省的な指導スタイルの開発を意味する。学生に（社会におけるビジネスの役割についての倫理的・哲学的考察を含めた）批判的自己省察を発展させるカリキュラム、社会的責任のあるビジネスの規範を浸透させ、個人のアイデンティティを形成することを目的とした、社会化の側面が盛り込まれたカリキュラム、が必要であり、また、ビジネススクールは、再教育コース（Continuing Professional Development）を含む、社会的責任のあるビジネス行動に対する継続的なサポートを展開する必要がある。

第2に、社会科学に基づく広範な知識基盤を長期的に発展させること。これは教員が査読付き雑誌などに論文を投稿し「公共科学」を生産すること支援するものであるが、研究は業績をあげるためにおこなわれるものではなく、ビジネスや社会のさまざまな構成員によって支持される広範なテーマを探求するものであるべきであり、つながりのない短期プロジェクトやローカル・プロジェクトではなく、発展する累積知識ベースでなければならず、大学内の他の部局との研究提携がおこなわれることが望ましい。また、教員は、通常、社会科学の訓練を受けた者（関連する博士号取得者）であり、彼らには、研究文化を再現するために博士号取得者を育成すること、特に修士課程の専門コースでは研究に基づいた指導を重視することなどが期待される。このモデルはいわゆる「実践知（phronetic）としての社会科学」⁽⁴⁶⁾の概念に基づくものであり、自己言及的な批判にとどまらず、「実践的知恵」や有用な知識を生み出すことを追求している社会科学と結びついている。

第3に、企業の取り込みを避けること。スクールは外向きであるべきで、スクールの枠を超えて社会にインパクトを与えるために、企業やその他の聴衆と積極的に関わるべきである。しかし、そのような働きかけは、企業の取り込みの危険性を回避するものでなければならない。これは、ガバナンスのレベルで、非営利としての立ち位置を維持し、ホスト・ユニバーシティに強く統合されることを意味している。また、教授陣の独立性・非利益性を維持し、教授陣の発表内容に制約を与えないことが必要であり、スクールの資金源を多様化

し、特定の企業への過度な依存を避けるべきである。スクールの諮問委員会にさまざまな関係者が参加すべきであり、ディーンの仕事はまだ未開発のネットワークやコネクション（例えば、公共部門、非政府組織、中小企業、とのつながり）を活性化させることである。

そして、最後に、フェーリーたちは、自分たちが積極的に提唱しているパブリックインタレスト型ビジネススクールを先行する形で提唱されてきた「改革型ビジネススクール」と比較させて、その特徴を改めて浮き彫りにしている。

1) 実践主導型モデルと比較すると、パブリックインタレスト型ビジネススクールにはつぎのような特徴がある。「パブリックインタレスト・モデルは、マネジメントというプロフェッションの形成過程について、より詳細な議論を展開している。また、パブリックインタレスト・モデルは、ビジネススクールの特徴的な能力として、社会科学的研究の役割を強調し、ケースベースのロースクールではなく、研究集約型の医学部を比較対象として見做している。両モデルとも外向き志向と企業へ関与の必要性を強調しているが、パブリックインタレスト・モデルは、(ベニスやオトゥールとは異なり) 企業に支配されることに反対し、ビジネススクールの研究が公共の視点から重要であり緊急性が高く (rising) 難しい研究テーマに関与することを望んでいる」。

2) アゴラ・モデルと比較すると、パブリックインタレスト型ビジネススクールにはつぎのような特徴が見られる。

フェーリーたちに言葉に倣えば、「マネジメントの分野では、専門誌や査読付き雑誌 (*British Journal of Management* など)、学会 (*British Academy of Management* など) の成長など、過去 20 年にわたってモード 1 の制度構築の特徴が強く表れ、こうしたモード 1 の傾向は、ベニスやオトゥールによっても一部批判され、アゴラモデルも、専門家の知識ベースと長期の社会化に基づくプロフェッショナル化プロジェクトを支持せず、専門家による支配に懐疑的であり、より緩やかで多元的な (polycentric) 知識の生産と交換の形態を支持している」なかで、フェーリーたちに拠れば、「パブリックインタレスト・モデルには、アゴラ・モデルと同じように、企業を含むがそれ以上に学会の外の幅広い有権

者とのネットワークに関与し、企業への資源依存を制限しようとする願望がある」が、「パブリックインタレスト・モデルにはモード1研究への執着も強く」あり、パブリックインタレスト・モデルの立場から見れば、「アゴラ・モデルが示唆するように、科学におけるモード2研究への移行が本当にそれほど強いものなのか疑問であり懐疑的である」。

3) そして、フェーリーたちは、パブリックインタレスト・モデルと「クリティカル」スクールを比較し、つぎのように述べている。「クレイも、パブリックインタレスト・モデルと同じように、より内省的で発展的な教授スタイルの発展を支持している。グレイは時に公益のような議論を用いることさえある。

マネジメント教育は、組織や社会全体のステイクホルダーズの利益というよりも、企業やマネジャーの利益のためにのみおこなわれてきた、と。どちらのモデルも、企業のスクールへの取り込みを警戒しているが、パブリックインタレスト・モデルは、極めて内向きになる危険性がありあまりにも個人主義的で外部のビジネス利害関係者との提携を一切展開しないクリティカルスクールモデルと比べると、外向きであるように見える」。

2つのモデルの間には、「他にも重要な違いが」あり、フェーリーたちはつぎのように指摘している。まず第1に、「グレイは、プロフェッション構築の制度的側面やプロフェッションに関する文献をまったく考慮していない（グレイのような急進的な批判家は、プロフェッションを労働市場を席卷しているエリートで高給取りの集団とみなしているのであろうか）。第2に、パブリックインタレスト・モデルは社会科学的研究に大きな比重をおいている。グレイはビジネススクールの研究的役割に懐疑的であり、価値から自由な研究を行うことは不可能であると主張し、研究課題の選択には支配的な価値観が反映されると述べている。グレイは、ビジネススクールを法学や医学の専門職大学院に倣えというプフェファーとフォンの呼びかけに批判的である。その理由は、彼が、マネジメント研究は価値によって駆動されると考え、科学的なマネジメントを構築するプロジェクトは（自然界を研究する医学部とは異なり）失敗する

運命にあると考えるからである。しかし、質の高いマネジメントの知識が自然科学ではなく社会科学の原理に基づいているかどうかについて、彼は考慮していないのだ。また、マネジメント研究がどのようなものであるかについて、彼は極めて過剰に制限された定義に則って動いているように思われる」。だが、我々（フェーリーたち）は、「質的な研究形態は、従来の量的あるいは「科学的」な」研究とともに、強く大きな（high）インパクトを与えることができる」、と考えている、と。

第3節 暫定的な結論

フェーリーたちは、彼らの言葉を借りれば、「エンロン以降」公表されてきた「現在のビジネススクールに見られる重大な病理に対して注意を喚起してきた」文献に触発され、すでに提示されている「改革モデルについて概説し、パブリックインタレスト型スクールが魅力的な構想である」と主張し、その後で、「3つの代替モデル、すなわち、実践主導モデル、アゴラモデル、クリティカルモデルと対比させながら、そのモデルをさらに」精緻化させている。

改めて整理すると、「パブリックインタレスト型スクールは、企業の関与を求めるが、企業の取り込みを避け、社会科学の知識ベースを開発し、マネジメントのプロフェッショナル化プロジェクトをリニューアルすることを目指している。それは、一方では、現在疑われている（discredited）形態と、他方では、アゴラのポストモダニズム的イメージ及びクリティカルスクールというラディカルなモデルとの間で、改革的な動きを展開する」ものであり、「ある意味では、（プロフェッションの育成、研究集約型大学への統合、社会科学の基盤という3本柱が掲げられた）ウォートンのような初期のアメリカのビジネススクールのビジョンを現代化したものである」。

スクールがパブリックインタレスト・モデルを採用すると、フェーリーたち

に抛れば、幾つかの「トレードオフ」が生じる。それは、「幹部教育をあまり重視せず、ビジネススクールが組織としてコンサルティング業務を展開することをコントロールし、「教祖（グル）」ベースの出版形態を嫌うこと」であり、「大学レベルでは、基礎的な研究や反省的な教育を保護するために、ビジネススクールからの財政的な余剰金が少なくなることを覚悟する必要がある」だろうし、「“ビジネスと向き合う”スタンスが変わり、研究課題やカリキュラムがビジネスによって直接にコントロールされることに対して抵抗が生まれる」ことが予想される。

更に言えば、「資金の流れ」も重要であるが、フェーリーたちも「永続的な改革を支援するために、あるいは、改革されたスクールを支援するための資金はどこから来るのだろうか」と問いかけ、つぎのように論じている。「パブリックインタレスト・モデルは、公共科学に対する RAE の資金提供がある（イギリス現状では、少数派であるが）場合、同窓会や慈善団体から高額の資金提供がある場合、海外からの学生手数料収入が多額に及んでいる場合には、財政的に容易に実施することが可能であろう。大規模な学部課程を持つ学校は、財政的に MBA プログラムへの依存度が低いため、おそらくは大胆に MBA 改革に着手できるであろう。また、MBA 以外の大学院教育プログラムの増加傾向が見られるなか、「ニッチ」な学位提供もあり得るだろう。逆に、「企業からの寄付が1つまたは2つの介入的なものであったり、特定の政策目標を達成するために政府機関への資源依存度が高くなっている場合には、かなり困難であり、また、MBA プログラムの受講料収入に大きく依存するスクールは存続が難しくなることが予想される」、と。

また、フェーリーたちは、「パブリックインタレスト・モデルは、英米のスクールよりも、むしろヨーロッパのスクールにおいて、より適合しやすいかもしれない」モデルである、とも指摘している。なぜならば、これは「資本主義の異なる形態に関連している」問題でもあり、「英米の経済（特にグローバルな金融センターとしてのロンドン）が銀行と金融資本主義に支配され、そのため、定量的ファイナンス研究が重要視されファイナンス学位が乱発されている

が、ヨーロッパのスクールは、大規模または中規模の企業を基盤とする経済のもとにあり、全般的なマネジメント機能が依然として重要視され、専門性を高めるため領域がより幅広く見られる」からである。

注記

- (1) Ferlie, E., McGivern, G., and A. De Moraes, A., “Developing a public interest school of management”, *British Journal of Management*, 21 (1), 2010, pp.60-70. 以下、特に註記しないが、この論文からの引用である。
- (2) Bennis, W. and O’Toole, J., “How business schools lost their way”, *Harvard Business Review*, 83, 2005, pp.96–103
- (3) Khurana, R., *From Higher Aims to Hired Hands*, Princeton University Press, 2007.
- (4) Pfeffer, J. and Fong, C.T., “The business school business : some lessons from the US experience”, *Journal of Management Studies*, Vol. 41 No.8, 2004, pp. 1501-20.
- (5) Pettigrew, A., “Management research after modernism”, *British Journal of management*, 12, 2001, pp. 61-70.
- (6) Lorange, P., *Thought Leadership Meets Business: How Business Schools Can Become More Successful*. Cambridge University Press. 2008.
- (7) Starkey, K., Hatchuel, A. and Tempest, S., “Rethinking the business school”, *Journal of Management Studies*, 41, 2004, pp.1521–1531.
Starkey, K. and Tempest, S.. “The future of the business school: knowledge challenges and opportunities”, *Human Relations*, 58, 2005, pp. 61-82.
Starkey, K. and Tiratsoo, N., *The Business School and the Bottom Line*. Cambridge University Press. 2007.
- (8) Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzmann, S., Scott, P. & Trow, M., *The new production of knowledge*, Sage, 1994.

- (9) Starkey and Tiratsoo, *The Business School and the Bottom Line*.
- (10) Starkey and Tempest, “ The future of the business school: knowledge challenges and opportunities” .
- (11) Grey, C.. “Reinventing business schools: the contribution of critical management education” , *Academy of Management Learning and Education*, 3, 2004. pp. 178-196.
- (12) Anthony, A., *The Foundation of Management*. Tavistock.1986.
MacIntyre, A., *After Virtue: A Study in Moral Theory*. Duckworth. 1984.
- (13) Rynes, S. and Shapiro,D., “Public policy and the public interest: what if we mattered more?”’ , *Academy of Management Journal*, 48. 2005. pp. 925–928.
https://www.researchgate.net/publication/242080738_Public_policy_and_the_public_inerest_What_if_we_mattered_more
- (14) Pfeffer and Fong, “The business school business : some lessons from the US experience” , p.1510.
Starkey and Tiratsoo, *The Business School and the Bottom Line*, p.102.
- (15) Pfeffer and Fong, “The business school business : some lessons from the US experience” , p.1510.
- (16) Flyvbjerg,B., *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again*, Cambridge University Press. 2001.

第8章

パブリックバリュー型ビジネススクール

パブリックバリュー型ビジネススクール・モデルを提唱しているとみなされる研究者（の論文）は、

Kitchener, M. and Delbridge, R., “Lessons from creating a business school for public good: Obliquity, waysetting, and wayfinding in substantively rational change”, *Academy of Management Learning and Education*, 19(3), 2020, pp. 307-322. である。

執筆者のキッチナー（Kitchener, M.）とデルブリュック（Delbridge, R.）はカーディフ・ビジネススクール（CARBS）がパブリックバリュー型ビジネススクールに転換した際に主導的な役割を果たした人物である。ちなみに、キッチナーは2012年から2018年にかけてカーディフ・ビジネススクールのディーン⁽¹⁾を務めた人物でもある。

その彼らが自分たちの経験を総括し理論付けした論文「公共善のためのビジネススクール設立からの教訓：実質的に合理的な変化におけるオブliquity、ウェイセッティング、ウェイファインディング」⁽²⁾には、キッチナー&デルブリュック論文の執筆意図のひとつとしてパーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』を意識していること（パーカーたちのビジネススクール批判を超えることを目指していること）が明示されている。本章は、彼らの論文を読み解き、パブリックバリュー型ビジネススクールがどのようにして構想

第2部 ビジネススクールの将来構想

され実現されたのかを紹介するものである。

論文「公共善のためのビジネススクール設立からの教訓」の冒頭にはつぎのような要旨が記されている。

「我々は、ウェーバーが手段的（結果重視型）合理性と実質的（価値主導型）合理性の区別したことに着目しその区別を利用して、ビジネススクールに対する批判を概念的に裏付けて説明し、新しいビジネススクールモデルを基礎付ける。また、ブルーアー（Brewer, J.）^①の社会科学に於ける公共善解釈に関する論説を援用して実質的に合理的なパブリックバリュー・ビジネススクールを明確化する。次いで、イギリスのカーディフ・ビジネススクール（CARBS）が、ウェイセッティング（waysetting）、ウェイファインディング（wayfinding）、戦略的に曖昧に行動すること（曖昧戦略）（strategic obliquity）というプロセスが繰り返されるなかで、どのようにして」パブリックバリュー・ビジネススクールへと転換していったかを「報告する。我々のケーススタディは、手段的合理性の制度的文脈の中で実質的に合理的なアプローチと変革プロセスを導入しようとするところから生まれた重大な挑戦と緊張を例証するものである。私たちの分析は、（現状からの脱却という）パーパシブな（purposive）行動と実質的に合理的なパーパスフルな（purposeful）行動（特定の価値観に基づき進む方向を決めること）の両方を組み合わせることの重要性を強調している。また、ビジネススクールには、実質的合理性と戦略的に曖昧に行動することを組み合わせ、システムの・制度的変革を通じて公共善を高める可能性があることも浮き彫りにされている」。

キッチナーたちの論文は、先に触れたように、いままでの行論において紹介してきた他のモデルとは異なり、新しいビジネススクールを立ち上げた当事者たちの試行錯誤の経緯を理論化してその具体的な動きを振り返ったものである。そのためか、この要旨には彼ら独自の概念を含めて（本書のこれまでの流れから言えば）「馴染みの薄い」概念が幾つか見られるために、あらかじめ若干の注釈が必要であろう。

第1に、ヒトの行動を2類型化したウェーバーに拠れば、合理性を手段的合

理性と実質的合理性に分けられるが、カーディフ・ビジネススクールが新しいビジネススクールを構想し実現していった活動には、手段的合理性を超えろという意図があったこと。尚、ウェーバーの合理性解釈に関しては、ジュリーン (Joullie, J.E.) の論文「マネジメント思想の哲学的基礎」が参照されている。

第2に、既存のビジネススクールの新たなビジネススクールへの転換 (構想) を実現する際に取りられた行動 (戦略) を、チア (Chia, R.) たちやケイ (Kay, J.) たちによって使われてきた、ウェイセツティング、ウェイファインディング、戦略的に曖昧に行動すること (曖昧戦略) (オブリクティ) という概念を積極的に活用して、説明していること。ウェイセツティングは進むべき途をあらかじめ明確に決めて行動する戦略 (方向性を決めること) を意味し、ウェイファインディングは明確な価値観に従って行動していくなかで自分たちに相応しい進むべき途を見つけ出す戦略を意味しているが、但し、ウェイセツティングは、最近の戦略論研究のなかでチアたちが用いている「ウェイファインディング」からヒントを得て、キッチナーたちが編み出した言葉 (造語) である。

ちなみに、チアたち⁶⁾は、「ウェイファインディングとしてのプロセス」を提唱し、つぎのように述べている。戦略は「ウェイファインディングとしてのプロセス」であるという考え方は戦略策定をナビゲーション・プロセスとする従来の考え方とは対照的なものであり、後者は、「戦略的行為者が、離れていて、「鳥瞰的」な視点から個々の状況を観察していることを前提としている」が、前者では、「行為者」は「文脈に深く入り込み、文脈と切り離せないもの」であり、彼らの「行為は常に進化する状況の中から発せられる」と見做される。「戦略立案とは、未知の世界に手を伸ばし、状況に効果的に対処するために、不完全ではあるが実質的に十分な状況の理解を深めることである。回顧的な (retrospective) 意味づけよりもむしろ予想されるプロスペクティブな (prospective) 意味づけが含まれる。このことが意味するのは、戦略は、あらかじめ決められた課題ではなく、それぞれの反復的な行動と調整によって絶えず明らかにされるということである」。

また、オブリクティ (obliquity) はケイが用いている概念であり、ケイは、

第2部 ビジネススクールの将来構想

オブリーク (oblique) を、「複雑な目的を間接的に達成するプロセス」として、あるいは、「順応と発見のプロセス」として、説明している⁽⁶⁾。

第3に、チアたちに倣って、パーパシブな行動とパーパスフルな行動が根本的に異なるものとして、明確に区別されていること。チアたちに拠れば、パーパシブな行動は意識的ではあるが熟慮されていない (non-deliberate) アクションであり、パーパスフル行動は意識的かつ熟慮されたアクションであり、両者は根本的に異なる (“purposive” action is conscious but non-deliberate whilst “purposeful” action is conscious and deliberate.)。

第4に、キッチナー&デルブリュックが依拠しているブルーアーは、パブリックバリューについて、つぎのように記している。「社会科学で言われる規範的なパブリックバリューは、私たちが社会の社会性を生み出し再生産するという道徳的感情を育むことであり、私たちに蓄積された根本的な社会問題の理解、説明、分析、改善を通じて、人類の未来に対して共通の責任を持つ社会的存在としてお互いを認識することを可能にするものである。社会科学は、かくして、その主題、教育、研究そして市民活動を通じて道徳的感情と共感的想像力を育むために、それ自体が公共善となる」⁽⁷⁾、と。

第1節 あらたなビジネススクール構想の思考回路

合理性概念を用いたビジネススクール解釈

現在多くの論者によって展開されているさまざまなビジネススクール批判は、キッチナー&デルブリュックによれば、ビジネススクールが定量的な業績指標を優先する手段的合理性を志向してきたことに起因するものであり、このことを何よりもまず理解することが、彼らにとって、パーパシブな行動を精査（何を残すべきかを決定）し、その後、そこからビジネススクールの公共善

を高めることに向けてオルタナティブなアプローチを進める（実質的合理的な行動に立脚した新しいビジネススクールモデルへの転換を推し進める）ための不可欠な作業となった。

キッチナーたちは自分たち（ビジネススクール関係者を含めた）のこれまでの行動を見つめ直しつぎのように自戒を込めて総括している。「マネジメント教育や実践において理性（reason）が言及される場合、その発想は、（ウェーバーが述べていた、目的合理的な（zweckrational）志向に相応した）手段的合理性の概念⁽⁸⁾によって支配されてきた。この（手段的合理性という）観点では、行為者がさまざまな結果を体系的に計算した上で、所望の目的に対する最適な手段を選択するとき、行為は手段的合理性とみなされるが、ウェーバーはこの zweckrational なものを wertrational なもの（実質的合理性、つまり、絶対的価値への合理的志向）と対比させていた」。「我々は、カルバーグ（Kalberg,S.）⁽⁹⁾に倣って、ウェーバーの実質的合理性は「行動を直接的にパターン化する」ために、本質的に行動志向的である、と解釈している。そして、それは「日常的な問題に対する解決策の純粹に手段的な計算に基づいてではなく、過去、現在、未来の価値の仮定との関係で行われる」行動である」。しかし。「ビジネスやマネジメントの分析では合理的行動の実質的形態は軽視されてきた」⁽¹⁰⁾であった。

ビッグーとデルブリッジ（Biggart,N.and Delbridge,R.）⁽¹¹⁾のつぎのような一文が紹介されている。

「実質的合理性は、手段的合理性と同様に、計算的で理性を用いることができるが、実質的または倫理的な善（例えば、経済のグリーン化、所得の再分配、従業員への配慮）がその基盤にある。実質的合理的行動は、行動が予測可能で気まぐれでないという意味で合理的であるが、手段的合理性のような手続き的厳格さに従う必要はないが、行為者は、しばしば、目的達成に成功しなくても実質的目標（例えば、貧困撲滅）を追求することに道徳的または感情的に拘束されている自分を感じている。成功の確率は実質的合理性にとって重要ではないが、道具的合理性では常に計算の一部となっ

ている」。

そして、キッチナーたちの新しいビジネススクールの設立に向けた構想は、ビジネススクールの目的、道徳性、正当性、有効性に関する、上記以外の、多くの議論と接するなかで、更に深まっていったが、彼らは、新しいビジネススクール構築に向けた志向及びアプローチが「カーディフが多くのスクールと共有していた手段的合理性のモデル」から「実質的合理的なアプローチ」に向けて転換していくひとつの大きな契機となった論文として、アリエリ(Arielli,S.)たちの論文「ビジネススクールのなかの価値」をあげている。「アリエリたちの知見にウェーバー的合理性様式を適用したところ、2つの重要な知見が得られた」⁽¹²⁾、と。

第1に、ビジネススクールにおける手段的合理性の支配的な形態は必然的なものではなく、それと対比されるものとして、何らかの倫理的価値に向けて行動を方向付ける実質的合理性があり得ることが充分に理解できたこと。

第2に、アリエリたちの研究は、ビジネススクール的手段的合理性が、ビジネススクールがさまざまな欠点で批判される理由を説明するのに役立つという我々の見解を実証的に支持するものだったこと。そのような批判として、(より狭い)株主価値の創造が(より広い)ステイクホルダー価値より優先されるという教育がおこなわれていること⁽¹³⁾、市場主導で単一の分野に収まる研究がおこなわれていること⁽¹⁴⁾、狭い範囲のエリートパートナーとの関わりが強いこと⁽¹⁵⁾、認定やランキング結果を優先するガバナンス構造が顕著であること⁽¹⁶⁾などが挙げられている。

キッチナーたちの観測に倣えば、「上記のようなビジネススクールに対する批判が相次いでいるにもかかわらず、抜本的な代替策を示す首尾一貫した強固な例はほとんど出てきていない」ために、自分たちの「スクールが“道を誤った”と認識しているビジネススクールのリーダーたちには、どの方向に“向かう”可能性があるのかが依然として不明な」⁽¹⁷⁾状況が続いてきたのである。

このような流れに身を置かざるを得なかったキッチナーたちは、試行錯誤を

経て、次第に、そのような混乱を招いている「一因を」「現状を説明し代替的なビジネススクールへのアプローチを展開するという双方の基礎として合理性のモードが考慮されてこなかったこと」に見いだしていく。「ハーレー (Harley,B.)⁽¹⁸⁾ は、「形式的合理性がますます現代のビジネススクールを規定 (define) しているように見える」と主張し、我々を補足するかのような議論をしているが、彼は変革のための提案において、個人の行動に焦点を当て、代替の制度モデルを提案してはいない。私たちは、個人、制度、システム、すべての変革が必要であると考えている。このような手段的合理性モデルに対する批判に対処するために、実質的合理性のあるビジネススクールのアプローチが必要である」というのが「我々が」たどり着いた「見通し」だったのである、と。

オブリクティ、ウェイセッティング、ウェイファインディング

キッチナーたちは、何故に、「ビジネススクール変革プロセスが手段的に合理的なものでなくむしろ実質的に合理的なものである」、と考えるようになったのか。その理由は、彼らが、自分たちの「大志 (ambition) の基礎に価値観へのこだわり (コミットメント) があること」を自覚していたからであり、「達成したい「目的」(実質的に合理的な公共善の実現に基づく新しいビジネススクールのアプローチ) についても、ある程度は、理解していた」からである。

しかしながら、その「目的」をどう概念化・明確化すればいいのか、そして意図する成果の指標やその達成方法の具体的な中身については、当時のキッチナーたちには分からず、明らかになってはいなかった。その彼らがすこしずつ認識を深め手に入れたのが「オブリーク (oblique) アプローチ」である。キッチナーたちが注目したのはケイによって公式化されていたつぎのような命題である。「複雑な目標は定義するこちが容易ではなく不正確になりがちである。なぜならば、互いに必ずしも一致しない、あるいは明らかに一致しない多くの要

第2部 ビジネススクールの将来構想

素を含んでいるからであり、そのために、実践と発見の過程で目標の本質とその達成手段について学ぶことになる」⁽¹⁹⁾。

キッチナーたちはこのアプローチをつぎのように解釈している。「組織の変化は、このようなアプローチのもとでは、完全に計画されたトップダウンの直線的な方法ではなく、間接的な方法、つまり、オブリークな（斜めあるいは曖昧な）方法で追求される」、と。

カーディフ・ビジネススクールが変革に向けて歩んだ道は、キッチナーたちの理解では、「ケイのオブリーク概念の珍しい実証例」であり、「それと隣接している (adjacent) チアたちの「デザインなき戦略」(strategy without design) の視点を精緻化し拡張した」事例でもあり、彼らはその特徴として3つのことを指摘している。

第1に、戦略的オブリークが、チアたちが個別の行動として捉えていた、ネガティブな状況から遠ざかるためのパーバシブ行動と望ましい状態に向かうためのパーパスフル行動という2つの行動形態に、適合する (accommodate) 可能性を実証的に示したこと。キッチナーたちの言葉で言えば、「我々のアプローチは、我々のスクール（そして他の多くのスクール）を特徴づけていた手段的な合理的アプローチからの脱却と、それに代わる、公共善の増進に基づく実質的な合理的モデルへの移行の両方を含んでいたのである」。

第2に、チアたちのウェイファインディングの概念を拡張したこと。キッチナーたちは、彼らが行ったパーパスフル行動ための方向性設定 (direction-setting) を「ウェイセッティング」と呼び、新しいビジネススクールへの転換過程でウェイセッティング・プロセスとウェイファインディング・プロセスという2つの概念が経験主義的に論証された、と語っている。

第3に、オブリークティには、「現場の対処行動」(local coping actions) を通じて、同僚に革新的な成果を開発するような刺激を与える可能性があることが経験的に論証されたこと。キッチナーたちの表現をそのまま使えば、「将来のビジョンに対する私たちの最初のコミットメントが組織メンバーの集合的なウェイファインディングによって実質化された」のであり、その点で、「私た

ちのアプローチは「分散型実践知」(distributed practical wisdom)に近いものであり、「デザインなき戦略」と類似していたのである。彼らは、「従来の概念によれば、変革型リーダーは戦略的な「ナビゲーター」であり、地図を使って特定の目的地 に向かって正確なコースを描こうとする、というものであった」が、「私たちは」いま「自分たち(そして次第に同僚)を「ウェイファインダー」と考えている」、と述べている。ウェイファインダーとは、キッチンナーたちの言葉を借りれば、「少しずつ前進することを期待し、あいまいさを許容して、完全にコントロールできないフラストレーションに対処し、多少の「寄り道、余韻、方向転換」⁽²⁰⁾を許容する」ヒトである。

次節では、カーディフ・ビジネススクールのパブリックバリュー型ビジネススクールへの転換の歩みをキッチンナーたち自身に語らせる。これは「実質的合理性に向けた実践」の記録である。

キッチンナーたちの解説によれば、それは、「反復的な考察、同僚との広範な対話、および会議ノートや内部文書を含むデータの回顧的分析の組み合わせ」であり、主として、「変化の背景、「社会科学の公共性」に象徴される「概念的な方法論、そして既存の「制度の中で実質的合理性モデルを導入する方法を見つけようとする」ことから生じたさまざまな諸問題」が紹介されているが、上述のような理論的な総括を踏まえて読むと、その歩みの具体的な内容だけではなく、言外に語られていることも見えてくる。

第2節 パブリックバリュー型ビジネススクールへの転換に向けた歩み

手段的合理性から脱却するパーポシティブな行動

第2部 ビジネススクールの将来構想

キッチナーとデルブリュックの回顧は2012年から始まっている。

2012年、キッチナーとデルブリッジはカーディフ・ビジネススクールに勤務し、キッチナーは公共サービスマネジメントの教授であると同時にスクールの渉外活動を率い、デルブリッジは組織分析の教授であった。そしてその年の夏、母体であるカーディフ大学に新しい副学長（VC）が任命された。新任の副学長はイギリスの他の大学で副学長を務めていたドイツ人学者で、彼は着任後すぐに「前進戦略（way forward strategy）」を打ち出した。これはそれ以上の合理的な戦略的アプローチはないという代物であり、その目標は、あるひとつの成果（世界大学ランキング100位以内）の達成であり、それは11の主要業績評価指標（KPI）（いわゆる成果主義管理技法にひとつ - 宮坂）を通じて保証されることが謳われていた。学生新聞のインタビューに応じた副学長は、チアたちの戦略ナビゲーターの言葉そのままに、自らの戦略をロードマップになぞらえ、「ここからそこまでの道のりを」得意げに語っている⁽²¹⁾。

新任のVCは、その手段的な戦略を実行するために、ニュー・パブリック・マネジメント（NPM）戦略（playbook）から2つの標準的な動きを実行に移し始めた。第1に、NPMの原則である「構造的な中央集権化によって専門的な業務に対するマネジメントコントロールを強化する」ことに従って、カーディフ大学の27のアカデミック・スクールが3つの新しいカレッジのうちの1つに統合された。第2に、成果目標を設定しモニタリングすることでパフォーマンスの向上を図るというNPMの原則に沿って、カーディフ大学のすべての学部、大学のKPI達成への貢献を求める通達がなされた（表1参照）。

表1

カーディフ・ビジネス・スクールの変化に向けた文脈（2012年）
特徴とその概要

ガバナンス構造

大学内の自治権

ディーンは大学の副学長直属で、年間 30 %程度の収入貢献があれば、かなりの戦略的自律性がある。

中央集権的な専門官僚制

- *上級管理職チーム。ディーン、教授 7 名、スクールマネージャー
- *人事管理、会計・財務、経済学、物流・オペレーション、マーケティング・戦略の 5 部門に 250 名のスタッフ
- *2012 年現在、54 名の教授のうち女性は 2 名

財務

- *総収入の大部分（2012 年：約 2,000 万ポンド）は教育から生み出されている。
- *2012 年以降、イギリスの大学助成制度の変更に伴い、教育収入は政府からの直接支払いではなく、学生納付金（多くの場合、政府ローンによる支援）から主に生み出されている。
- *大学への財政貢献率 30

戦略

スタッフの育成

- *大学院（PG）留学生の学費で賄われている。現在、イギリスでは一般的である、CARBS は他よりも早く、主にインド人学生を対象とした大規模な事前体験型 MBA プログラムを通じてスタートする。
- *学校の PGR 学生をアカデミックなポジションに育成するためのコミットメント
- *スクールの PGR 学生を研究職に育成すること、または早期キャリアの研究者を雇用すること

文化

学問の多様性、仲間意識、社会科学的な基盤を重視するヨーロッパ型

- *公共部門管理で著名（世界第 3 位）、労使関係（イギリスで最初の 3 つ

第2部 ビジネススクールの将来構想

の専門家講座のうちの1つがある)。

組織研究、クリティカル・マネジメント・スタディーズで知られる。

*マクロ、労働、地域の専門家を含む大規模で活気のある経済学部

研究

深さと広さにおける強み

*MITと並ぶ、リーニアプローチの学術的発祥地

*イギリス政府の4つのREF (Research Excellence Framework) 評価において、研究の質でトップ10にランクされた2つのビジネススクールのうちの1つ (もう1つはロンドン・ビジネススクール)

*最新のREF (2014年) では、研究の質でイギリスビジネススクール104校中6位 (オックスブリッジとロンドンの教育機関に次ぐ)、研究環境では同率1位にランクされる。

ティーチング

多様な教育

*全日制の学生数3,000人。学部生1,500名、大学院生1,500名 (うち博士号取得者150名)

*伝統的に国際的なPGの募集に重点を置いているため、イギリスの他のスクールよりも早く多様な学生や教授陣が揃った。

エンゲージメント

学術機関および専門家団体を中心とした活動

個々の研究者・研究グループによる推進

.....

そして、同年 (2012年) にカーディフ・ビジネススクールのディーンが新しい (芸術・人文・社会科学部) から構成されるカレッジを率いることになり、キッチナーとデルブリッジが新たな指導的立場に任命され、キッチナーはCARBSのディーンに、デルブリッジは研究・イノベーション・エンタープラ

イズのユニバーシティ・ディーンに就任した。「2人には、これまでの研究経験を生かして大学のリーダーシップに新しい考え方を取り入れることができる、という思いがあり、この役職に就いたのである」。「キッチナーは、これまで研究してきた NPM の手段的アプローチとは対照的に、価値に基づくスクール戦略を導入することに特に関心を持っていた」し、デルブリッジは、実質的に合理的なアプローチに類似したアプローチのもとで、イノベーションの組織とマネジメントに関する研究成果の一部を活用し、大学全体の規模で学際的かつ挑戦的な研究を強化しようとしていた。しかし、彼らが新しい役割に就いたその秋に、大学レベルの新しい管理者たち (administrater) は、大学の KPI を、(収入の伸びや学術ランキング実績などの領域を含む) スクールレベルの目標に、拡大適用したのである。

ディーンのアジアン

2012年10月に、キッチナーとカレッジのヘッドとの最初の面談がおこなわれ、キッチナーは、「大学の戦略をサポートするための新しいスクール戦略を設計し実行すること」が最優先事項である、と告げられた。明確な期限も決められずまた詳細な情報も提供されなかったが、キッチナーは、大学の KPI をスクールレベルで実現するための戦略を練るよう求められているように感じた。彼は、その後、ディーン研修に参加し、他のディーンと話す中で、イギリスの大学では、ビジネススクールのディーンがこのように「立ち回り、成果を出す」ことを期待する声が高まっていることを知ったのだ。しかし、キッチナーには、それは自分が申し込んだことではないし、自分のキャリアの次の段階を過ごすために有効なものでもなければ、特に面白い方法でもないように思えた。

キッチナーは、時間的余裕を意識的に利用し、インフォーマルな議論だけではなく、スタッフのワークショップ、委員会、AMLE などに参加した他のビジネススクールについて文献を読み、外部の関係者と交流することによ

第2部 ビジネススクールの将来構想

って、スクールの戦略の（その後1年に及んだ）見直しを開始した。彼が受け取った明確なメッセージは、カーディフには学術的・財政的に成功してきたという歴史があるにもかかわらず、外部的にも内部的にも脅威に直面しているというものであった。外部的には、大学に対する国の財政支援が縮小し、スタッフ・学生・研究資金の獲得競争が激化し、ビジネススクールに対する批判が高まり、このことは、内部的にいえば、手段合理的な大学戦略を推し進めてきたが、財政と自律性が脅かされている、ということの意味していた。

カーディフの同僚のなかには、大学の「マネジリアルな KPI 戦略」に対して強い嫌悪感があり、スクールの特徴的な貢献や性格がほとんど考慮されていないと見られていることが浮かび上がった。キッチナーは、これまでの自分の NPM に関する学術的な研究から、大学の戦略的なアプローチは確かに学者に好まれないだろうし、また定められた成果をもたらすことはないだろう、と考えていた。このときに、キッチナーは、スタッフの心情と自分の研究上の見解を重ね合わせて、スクールでは大学的手段的な戦略を再現するのではなく、それに代わる価値主導のオルタナティブな戦略の可能性を検討する必要がある、と確信したのだ。しかし、同時に、スクールレベルの KPI はキッチナーが大学的手段的に合理的なアウトプット優先順位付けから逃れることができないことを明らかに示していた。このジレンマはディーンにとって明確な事柄であったが、その解決は容易でなかった。

ウェイセティング：ディーンのジレンマへの対応

キッチナーは、それ以降も — 彼は、大学側の成果に対する手段的な関心と実質的に合理的なスクール戦略を開発したいという自分自身の熱意との間に内在する緊張関係を十分に認識したうえで — 理想的ではないが有望な方法として、大学の KPI を達成できるようなコースを設定し、それによって価値ベースのアプローチを追求するスクールを支えることによって自律性とリソースを維持する、という思いを捨てきれずにいたが、2013年初頭頃には、そのよう

な考えを諦めるに至った。彼は、その後、どのような途をたどって、オルタナティブ・ビジネススクールを発展させるという実質的に合理的なアプローチを概念化し明確にし、自分の構想を具体化していったのか。

2013年の春、キッチナーがディーンのリレンマと格闘していたとき、学際的で挑戦的な研究に関する著作を読み続けていたデルブリッジが、社会科学の立場からパブリックバリューを高めることを求めるブリュワーの呼びかけにたどり着いた。

デルブリッジは、ブリュワーの考え方にはCMSが社会により有益な方法で貢献できるヒントが含まれていると考え、友人や同僚たちにブリュワーの著作を読むように勧めた。数週間後、この本を読み終えたキッチナーから、「良い本だね、しかし、パブリックバリューのビジネススクールとはどのようなものなんだろうか？」という返事が返ってきた。これに対して、デルブリッジは、「さあ、どうだろう、やってみようか」と答えた。その後、数カ月にわたって議論を重ねるうちに、ブリュワーが直接ビジネススクールについて論じているわけではないが、彼の社会科学の諸問題に対する分析は、ビジネススクールがさまざまに批判され多くの人々のなかに生まれてきた倦怠感を解消するために適切である、ということで意見が一致したのである。特に、社会科学は規範的で人道的な未来への懸念に動機づけられるように倫理的価値を提唱し、こうした価値が研究・教育の課題に浸透し、あらゆる種類の公衆と関わり、あらゆる利害関係者を巻き込むように設計されるべきである、というブリュワーの主張は、従来のビジネススクールに対する批判者が描いた絵とはまったく対照的であった。このことが、キッチナーとデルブリッジの言葉をそのまま借りれば、「私たちが目的をもって行動するための基礎となり、私たちの「進むべき道」を示してくれた」のである。

ブリュワーの著書は確かに合理性の問題を明示的に扱っていなかったが、デルブリッジがウェーバー的な合理性の概念とそれらが社会的行動にどのように情報を与えるかについて長年に亘って関心を持っていたために、キッチナーとデルブリッジは、社会科学の規範的価値が公共性を高めるというブリュワーの

主張は、実質的な善や倫理的な善へのパーパスフルなコミットメントを行動の中心に置くというウェーバーの実質的合理性の概念と整合的である、と考えるに至った。このことは、彼らにとっても、ブリュワーが指摘するように⁽²²⁾、社会科学が18世紀のルーツに立ち返り、「社会と人間の改善と向上にコミットする道徳的ビジョンを持つ」ことを意味したのである。

別の言い方をすると、キッチナーとデルブリッジは、ブリュワーの研究は、組織（彼らの場合はビジネススクール）に対して、実質的に合理的なアプローチを開発することによって公共善を強化することを求めている、と解釈したのであり、彼らの表現を借りれば、「CARBS の行動指針がブリュワーの研究によってインスパイアされ樹立された」だけでなく、その進路は「公共善の実質的合理性の追求に向けたパーパスフルな動きと多くのビジネススクールや我々の大学の運営を特徴付けていた手段的合理性からの脱出というパーパシブな動きの両方として解釈できる」ものだったのである。彼らに拠れば、「このパーパシブなものとパーパスフルなもの（再）結合は、チアたちによって新しい（emergent）戦略として提起された洞察から構築されている」が、キッチナーとデルブリッジ独自の発想も組み込まれている。このことに関して、彼らは、「我々は、彼らのウェイファインディングのアプローチを拡張し、パーパスフルな変革に向けて方向性を定める最初の概念的な作業を「ウェイセッティング」として考えるようになっていた」、と回顧している。

手段的合理性からの脱却は CARBS の仲間たちから歓迎され広く合意が得られたが、同時に、さまざまな潜在的な方向性が提案された。例えば、経済学の教授の中には、スクールが UDI（一方的独立宣言）を宣言し、親大学からの離脱を目指すことを提唱する者もいたし、他の同僚たちは（最近パーカーが提唱した）ビジネススクールの「ブルドーザー化」で捉えられたものに近い願望を表明した。もちろん、「立ち位置と KPI を満たす」という組織的な期待に応えることも選択肢の一つであり、他の多くのビジネススクールで取られているのはそのようなものであった。このように、この初期段階では、現状からの脱出は規定路線（ウェイセッティング）であり、明確な価値に基づく（すなわち、

実質的に合理的な) 行動の方向性に支えられた、パーパスフルなビジョン将来像にコミットすること」が優先事項として認識されていたが、「何が生まれ、それがどのように発展するかについての詳細な構想を欠いていた」のである。

このようなウェイセッティングに課せられた特別な課題は、回顧的な視点から言えば、「一般的な進行方向が必然的にオブリークになる」ために、「ウェイファインディングの独自のプロセスを通じて、同僚を、基盤となる価値コミットメントに沿った成果を開発するように刺激する」ことであった。そして、このジレンマに対して、キッチナーは、ブリュワーの社会科学における変革のためのマニフェストを、(1) ビジネススクールのための実質的に合理的な目的を明示化すること(マニフェストの作成)、および(2) 進行方向に沿って、教育、研究、ガバナンス、エンゲージメントの領域において支援(supporting)指標を作成することとして翻訳して、アプローチしたのである。「これらは、戦略的ナビゲーターの「地図」を構成するものではなかったが、特定の道を示すものではあった」。

キッチナーは、ウェイセッティングをベースにして、パブリックバリュー重視というオルタナティブなビジネススクールについての理解をどのようにして深め、それをカーディフ・ビジネススクールに導入する方法をどのようにして見出そうとしたのか。

ウェイセッティングからウェイファインディングへ

2015年から、キッチナーは(ディーンとして)パブリックバリュー・ビジネススクールの「素案」をスクールの親しい同僚に提示し議論し、推敲を重ねていった。そして、その年の後半、ディーンは一連のワークショップを開始した。同僚たちが、より広範な学術的視点及びそれぞれの専門の立場から、新しいスクールへのアプローチに疑問を投げかけ、改善し、より明確にするために共同で作業を行うようになった。ある同僚はすぐに熱狂的になり、会議でそのアイデアを称賛したが、これはプレゼンテーションでは前代未聞の出来事だっ

第2部 ビジネススクールの将来構想

た。しかし、そのアイデアが、大学の戦略によってもたらされてきたリソースの制約や学生数の増加というこれまでの経験と照らし合わせて、どのような結果をもたらすことになるのか？、と疑問を投げかける者もいた。このような懐疑的な意見が CMS や公共マネジメントの研究で知られるスクールからは出てくることは想定内のことであり、ディーンが当初から認識していた緊張感を反映したものであった。このような問いかけに対し、キッチナーは、「我々のラディカルなパブリックバリュー・ビジネススクール・アプローチに必要な自律性とリソース（大学内の他のスクールとの連携強化を含む）を維持するためにも、大学の戦略を遵守することが必要である、という見解を改めて示したのである。

パブリックバリュー・ビジネススクール構想の内部議論では、「パブリック」と「バリュー」という個々の言葉をめぐって激しい論争が繰り広げられた。パブリックという言葉は公共部門に焦点を当てることを意味するのではないかと危惧する同僚もいれば、バリューという言葉を使うことにさまざまな懸念を表明する（経済学者も含む）同僚もいた。しかし、多くの同僚にとって、「パブリックバリュー」は、2つの魅力を持つ便利な対句となっていった。第1に、「私たち以外の誰もが公共善をパーパスフルに高めようとしてこなかった」と直感的にアピールしていること、第2に、大学の手段的戦略から離れたパーパス的な行動を示唆するものであること。これら2つの衝動が彼らの最初のウェイセティングの核心となったのである。

ウェイセティングの第2段階として、キッチナーは大学の理事会や評議会、産業界のリーダーや政治家へのプレゼンテーションを通じて、大学全体や外部のステイクホルダーからの支持を得ることに努めた。この活動で、ディーン（キッチナー）は大学幹部として初めてさまざまな分野の学者や専門家と会合を持つことになったが、当初、キッチナーのパブリックバリュー・ビジネススクール構想への熱意を誰もが共有し理解していたわけではなかった。最も一般的に懸念されたことは、学生収入への悪影響であり、「大学ブランドとの混同」を引き起こす可能性であった。キッチナーは、CARBS が常に高い財政的貢献を

してきたことを改めて説明し、パブリックバリュー・ビジネススクールの経済向上への明確なコミットメントには大学への財政的貢献にも大きく資することになることが含まれていることを強調したが、そのときに、留学生募集説明会で経験したパブリックバリュー・ビジネススクールのアイデアに対する好反応を報告することによって財政的懸念を払拭することができることを学び、同時に、キッチナーは、パブリックバリュー・ビジネススクールが学際的な研究を優先するためには、スクールが大学の中心で活動し、大学全体で協力体制を築く必要がある、ということを確認することによって、ブランディングに関する懸念を払拭できることを発見した。このときに、デルブリッジが大学レベルで主導してきた仕事、特に世界初の社会科学パーク（Social Science Research Park : SPARK）の構想・開発との強いつながりを訴えたことも大きな後押しとなっていた。

2016年の夏までには大学のヘッドからの支援を取り付けることに成功し、コンサルテーションからのフィードバックを見ても、参加者がパブリックバリュー・ビジネススクールのアプローチがうまくフィットしているという感触が得られるようになり、スクールの伝統、価値、実績を賞賛する声が増えてきた。キッチナーは、3カ年を掛けておこなってきた多くの（チアたちの言葉を使えば）「回り道（detours）と長引く足踏み状態余韻（lingerings）」⁽²³⁾を含む概念的なウエイセティングとウエイファインディングを経て、公開イベントを実施し、スクールの目的声明を正式に発表する準備ができた、とようやく自覚できるに至った。公開イベントは2016年10月に実施され、その当日、出席者はパブリックバリュー・ビジネススクールの存在目的を聞かされたのである：「学際的な研究を通じて私たちの時代の大きな課題に取り組み、経済と社会の改善を促進し、同時に、私たち自身のガバナンスに対して強力で進歩的なアプローチを展開する」、と。

そして、この発表の中で、キッチナーは、同僚たちが、教育、研究、ガバナンス、エンゲージメントにおいて整合性を持った成果をだせるように励ますために、それを支える道標も紹介している。この目的声明と行動指針の組み合わせ

第2部 ビジネススクールの将来構想

せはオブリークなものであり、すぐに「スクール戦略」として広く知られるようになった。

図表

カーディフ・ビジネススクールに於ける 公共善イノベーションに向けた新たな取り組み

1 ガバナンス領域

《道標》

公共善を実現するというパーパス声明に突き動かされ主導された、強力かつ先進的なガバナンス。例えば、協調的なリーダーシップ、参加型意思決定、先進的な人事、持続可能な調達など。

《公共善イノベーション（導入時期）》

- *Statement of Purpose の立ち上げ(2016年)
- *経済的貢献 £300M (2018年)
- *シャドロー・マネジメント・ボード (2017年)
- *シニアマネジメントチーム「ローテーションチェア」(2018)
- *採用における価値観の設定 (2018年)
- *スタッフの職場復帰スキーム (2018年)
- *年次公共価値影響報告書 (2018年)
- *循環型経済改修プログラム (2019-2020)

2 教育領域

《道標》

経済的・社会的な改善に向けて道徳的な感受性とそのための能力を開発すること。

《公共善イノベーション（導入時期）》

*PVBS 導入セミナー&アニメーションビデオ(2018)

*学生の公共価値志向の実験 (2018年)

*6つの新しい学際的/挑戦的な修士プログラム (例: 持続可能なサプライチェーンマネジメントなど)

*2018年以降、すべての学部生がワークプレイスメントを提供。

*年次プログラムレビュープロセスは、公共価値のコンテンツと学生のプロジェクトを奨励する。

3 研究領域

《道標》

社会に関する知識を生産し、社会とその構成員に情報を提供する、学際的で課題主導の研究をおこなうこと

《公共善イノベーション (導入時期)》

*学際的で社会科学主導の研究に対する大学の大規模な投資を主導。

新しい特注施設「ソーシャル・サイエンス・パーク」を通じて、社会的課題に取り組む学際的で社会科学主導の研究に、大学として大規模な投資を行う。社会科学パーク (<https://www.cardiff.ac.uk/socialscience-research-park>) (2013年より継続中)

*コーポレート・ガバナンスの新しい学際的グループ、および責任あるイノベーション・ネットワーク (RIN)。エリトリアの慈善団体と協力し、女性が運営するマイクロビジネスの研究と支援を行っている。

*公共的価値のある研究プロジェクトを支援するために、以下を含む学校への資金提供を目標とする。

- i. 医学、歯学、公共政策の同僚と協力して、暴力による傷害の割合とアルコール価格の計量分析を含む「カーディフ・モデル」を通じてアルコール関連犯罪に対処する経済学者のチームを編成、
- ii. 社会学者と人間関係の専門家が、英国のリビング・ウェイジ財団と協力して、倫理的賃金基準の適用に伴う利益と課題を特定する。

4 エンゲージメント領域

《道標》

市民社会、民間、公共、第三セクター（非営利）など、社会・経済の改善に向けて、幅広いパートナーと関わること。

《公共善イノベーション（導入時期）》

*新たなパートナーシップ構築

- i. 50-50 by 2020 (5050by2020.org.uk): 2020年までに意思決定における女性の割合を50%にすることを組織に奨励するキャンペーン。
- ii. ビジネス・イン・ザ・コミュニティ (www.bitc.org.uk) : 企業が協力して主要な社会問題に取り組むことを可能にする慈善団体。
- iii. Enactus (enactus.org)。これは、学生、学術、ビジネスリーダーのグローバルコミュニティで、"生活を変え、より良い、より持続可能な世界を形作るために起業活動の力を使うことを約束する" 団体である。
- iv. UNPME (unprme.org)。署名者は、国連グローバル・コンパクトと主要な学術機関の調整の下で開発された責任ある経営教育の6原則を採用している。
- v. Llamau (llamau.org.uk) : 地元のホームレス支援団体で、学校の資金調達を中心となっている。
- vi. CABS Small Business Charter の認定（英国で36校しかないビジネススクールの一つ）。

*パブリックバリュー・アントレプレナーズ（2018年）

研究者、学生、中小企業間のつながりを発展させるのに役立つ5人の起業家からなる多様なグループ

<https://www.cardiff.ac.uk/business-school/people/entrepreneurs-in-residence>.

*Public value fellowships & engagement project funding (2018)

<https://www.cardiff.ac.uk/business-school/about-us/public-value/public-valuefellows>
第一次応募の成功により、Disability Rights UK、Anti-Slavery International、Centre for African Entrepreneurship との既存の共同研究を基にした3つのプロ

ジェクトが生まれる。

.....

公共善提供に向けたコレクティブなウェイファインディング・プロセス

パブリックバリュー・ビジネススクールのアイデアに盛り込まれた「公共善の実現」に向けた変革の方向性を明確にしたキッチナーたちの次の課題は、ガバナンス、教育、研究、エンゲージメントというスクールの4つの主要な実践領域にわたって、整合性のあるイノベーションを生み出すための共同体（collective）としての方向付けを促すことであった。表2は、パブリックバリュー・ビジネススクールに向けたキッチナーたちの方向付けのもとで、個々の領域においてパブリックバリュー・ビジネススクールのより一層の展開にむけて生まれた主な取り組みの一部がまとめられたものであるが、これは、彼の表現を借りれば、「ガバナンスを除いて」それぞれの分野における展開はディーンによって促されるものではない」ことを示唆するものであり、「むしろ、学問や専門職に携わるさまざまな人々が公共善を実現するための方法を見出していく原動力」が作りだされ、「教育、研究、コミットメントにおいて有機的な革新が生まれるように支援する文脈を提供できることを期待していた」キッチナーたちのの願いに応えるものである。

公共善のためのビジネススクールガバナンス

キッチナーたちは、公共善とカーディフ・ビジネススクールのガバナンスとの関連について、つぎのように回顧的に解説している

パブリックバリュー・ビジネススクールの特徴的な要素のひとつは、セルフガバナンスへの進歩的なアプローチを通じて、公共善を実現することであるが、その出発点は母体となる大学やより広い範囲の経済に財政的に貢献するという

第2部 ビジネススクールの将来構想

スクールの責任を明確に認識すること（財政的な貢献は決して結果ではないことを明確にすること）にあった。このことは、キッチナーが、ディーンとして、機会あるごとに述べてきたことであり、実際に、カーディフ・ビジネススクールは常にこれを実践してきたし、パブリックバリュー・ビジネススクールに移行するときにもそのことを意識し続けてきた。2012年から2018年にかけて、CARBSの大学への財政貢献率は（収入の30%から54%へと）増加しているが、この財務実績は、主として、以下の組み合わせによって実現されたものである。(1)年間支出予算を平準化するためにおこなわれたコスト抑制、(2)毎年増加傾向をたどる大学の収入目標を達成するために年間550名の追加学生募集をおこなったこと（国際的な学生募集市場の影響を受け、追加募集した学生のほとんどは経済学とファイナンスを大学院課程で学ぶ中国人であった）。

他方、2015年以降、同時に、中央から課せられた財政目標を「達成」したことで、多くのスタッフが、例えば、学術的な仕事量が増加し、学生の多様性が低下し、学生に直接対応する専門サービス・スタッフへの負担が増えるなど、緊張が生じるようになった。教職員は、こうした状況が、パブリックバリューを受け入れるというスクールの動きとどのように連動しているのか、それらは両立できるのか、など、公私ともに疑問を抱いていた。キッチナーは、ディーンとして、このような事態を受け止め、これは「私たちの急進的なパブリックバリュー・ビジネススクール戦略」を支えるために必要な自律性とリソースの代償であると感じている」と同僚に繰り返してきたが、他方で、スクールの諮問委員会の委員長（ある企業の上級管理職）は、この緊張は「親会社の完全子会社として受け入れなければならないものであり、それと付き合いながら仕事をしなければならない」とディーンに助言した。キッチナーは、大学の会議において、これらの問題が（同僚の健康やスクールの業績に対して）リスク化していると繰り返し提言していたが、同情はされたが、救済措置はとられなかった。このような緊張感が続くなかで、キッチナーとシニアリーダーは、スクールの組織と運営方法について、さらに検討を重ねることになった。

カーディフや他の多くのイギリス大学で続けられてきた伝統的なガバナンス

アプローチという手段的合理性の下では、強力な財務・学術パフォーマンスと（財務報告、人事など）法的要件の遵守というの組み合わせは、「有り金置いて行け（Stand and deliver!）」と言われる立ち位置に立たされているディーンにとってこの上なく満足以上の成果を保証するものであった。

しかし、カーディフ大学のパブリックバリュー・ビジネススクールのパーパス声明は多くの地域において平等・多様性・イニシアティブを触発し、デピュティ・ディーン（ディーン代理）（Deputy Dean）主導のもとでシャドウマネジメントボード（SMB）が設立されるきっかけとなっていた。その目的は、（Senior Management Team : SMT）を精査し、スクールの意思決定プロセスへの多様な参加を促進することであった。この「危険な行動」に対しては大学内の他の学部長や先輩からさまざまな忠告が寄せられたが、これはまさしくパブリックバリュー・スクールに向けた道筋が促そうとした「地域対処行動（local coping action）」⁽²⁴⁾だったのである。SMBは14名から構成され、スクール全体から集まった若手からベテランまでの教員と専門職スタッフが所属しているプロジェクトチームである。SMBは、SMTの活動に対してコメントし（理事会の議事録の確認を通じて）、プロジェクト作業を実行に移していった。例えば、大学院教育ポートフォリオの見直し、公共的価値を反映したスクールバリューの開発、スクールのアカデミックスタッフとプロフェッショナルスタッフの関係性の評価など。それぞれの作業で出された提言は、SMTに提出された後、採用され、現在では、求人広告の採用明細書にこの価値観が盛り込まれている。SMBの議長は、“建設的な挑戦”の精神で、ディーンと定期的に（2週に1度）面談をおこなっている。2017年には、初代SMB議長が理事として初めてSMTに参加し、その後2018年にはディーンに就任し、スクールで初めての女性のトップとなっている。これは、歴史的に上級管理職レベルで多様性の実績が乏しかったスクールにおいて、特に重要な成果でもあった。

また、スクールのパブリックバリュー・アプローチに触発され、学術・専門サービスのさまざまな同僚が協力し、人事や調達などの事務分野で一連のイノベーション導入された。例えば、パブリックバリューの調達の一例として、2019

第2部 ビジネススクールの将来構想

年夏、スクールのエステート委員会は「循環型経済」改修プログラムを立ち上げた。その特徴は、再生品、改装品、再生品、再流通品を扱う地元のサプライヤーから材料を調達すること、そして障がい者の雇用を提供する地元の社会的企業に家具を組み立ててもらふことの2点であり、持続可能な地元の社会的企業のパートナーを支援するという公益性に加え、このプロジェクトによって調達費は従来の大学の調達方法よりも21%安くなったと試算されている。

このような前進の陰で、後退も避けられなかった。大学財政の悪化を背景に、親大学からのCARBSの「パブリックバリュー」のミッションに対する物的支援が制限されたのである。大学幹部からパブリックバリュー・ビジネススクール戦略開発資金への入札を奨励されたために、「パブリックバリュー」プロジェクトから革新的な「クラウドソーシング」というアイデアが生み出され、それに沿って詳細なビジネスケースが作成された。しかし、ディーンは大学の責任者から、この提案は現在では検討されない、と告げられ、この結果はスクールに大きな落胆をもたらした。大学側は、「なぜ私たちの資金を私たちの発展のために使うことを許さないのか」と疑問を投げかける同僚もいたし、「また、大学のパブリックバリュー・ビジネススクール・アプローチへのコミットメントを疑問視する声や、大学がビジネススクールのブランドやアイデンティティを確立することを望んでいないのではないか」という懸念の声も顕在化した。キッチナーをはじめとするシニアリーダーは、この結果を真摯に受け入れると同時に、「回復力を深く掘り下げる」必要性を痛感した。彼らが取った対応策は、「大学のサポートについて同僚を安心させる」ためには、言い換えれば、大学側に「パブリックバリュー・ビジネススクールプロジェクトをサポートさせるためには、他学部との連携強化も含めた総力戦」が必要であり、とにかく「大学のリソースが必要である」、という説得を続けることであった。

公共善のための教育・学習

カーディフ・ビジネススクールでは、教育プログラムは、キッチナーたちの

表現に倣えば、学生が「道徳的な感性を養い、経済活動を促進する能力を身につける教育と学びを通じて、公共善を実現」できるように開発されたイノベーションである。

その主要な事例が表2にあげられているが、いずれにしても、その「教育的アプローチには、学生が（株主ではなく）ステイクホルダーズの視点を採用し、持続可能性、平等、気候変動などの壮大な課題を理解し、学術理論を公共善を高める方法で適用することを奨励する」という意図がある。「パブリックバリュー・ビジネススクールでは、スタッフ自身によって考案された革新的な方法で、すべての新生入生がパブリックバリュー（向社会的（prosocial）価値）に対する志向性を自己評価することから始まり、最終学年（2020-2021年）の2回目のアセスメントでは、学生の公共善志向が強化されていること」を確認するカリキュラムが組まれている。また、「カリキュラムの開発においては、公共善が全プログラムの年次レビューの主要テーマとなり、学際的でチャレンジングな内容を推奨する」ことが意識されていた。「その目的は、社会的保護の欠如、劣悪な労働慣行、賃金の低迷などの課題に直面している疎外された人々に対する学生の理解を深めることにあり、サービスマネジメント（service-learning）のカーディフ版として、MBA マネジメント・コンサルティングでは、現地の慈善団体やNGOに焦点を当てたプロジェクトワークが実施されている」。

但し、「上記のような革新的な取り組みにもかかわらず、幾つかの要因が重なり、CARBSの教育と学びによってもたらされるはずの公共善の発展が遅れている」のが現状であり、キッチナーたちは、3つの主要な原因を列挙している。第1に、教育・学びを担当するアカデミックリーダー（CARBSのスタッフ）が、「本業」の要求（学部教育の見直しが生じたこと、新しい修士課程の導入、学生数の増加への対応、学びの品質保証、AACSB再認定など）に直面したこと、第2に、出版圧力、学生数の増加、仕事量の増加によって、個々の学者がカリキュラムを変える時間はほとんどなくなり、改革へのインセンティブも小さくなってきていること、第3に、専門職認定がカリキュラムを変更できる範囲を制約していること。

公共善のための研究

キッチナーたちは、公共善を目指す研究については、つぎのように回顧的に解説している。

カーディフ・ビジネススクールは、従来、スタッフのの研究活動を主に3つの方法（研究時間をスタッフの業務して組み込むこと、研究活動をしているスタッフに個別の研究予算を提供すること、そしてさまざまな資金提供スキーム）で支援してきたが、2016年のパブリックバリュー・ビジネススクールの発足を受け、スクールの研究委員会は、裁量的な研究予算を社会のグランドチャレンジに取り組む学際的な研究の支援に振り向けることを決定した。というのは、もちろん、教員はこれまで通り自分の研究テーマを追求することが奨励されているし、それ以前にも多くの公共的に価値ある研究が行われてきましたが、しかし、現在では、パブリックバリューの高い研究プロジェクトが、スクールの資金によって支援され、そのポートフォリオが拡大しているからである。パブリックバリューを基準として研究資金配分の優先順位付けをおこなうことは、SPARKの開発、CARBSスタッフが率いるコーポレートガバナンスと責任あるイノベーションという2つの新しい学際的グループの創設など、CARBSが主導的役割を果たした組織レベルでの取り組みと一致したものでありそれを補完するものであった。

また、カーブス・ビジネススクールにおいてパブリックバリューに関する研究を発展させてきたという流れを引き継いで、スクールのウェイファインディングの一環として、パブリックバリュー・セミナーシリーズが設立された。このセミナーシリーズには、カーブス内部からの強い参加があり、パブリックバリュー・ビジネススクール構想の中核を担ったジョン・ブリュワー（クイーンズ大学ベルファスト）をはじめ、世界各地から一流の講演者を招いている。そして、すでに成果が現れ、例えば、パブリックバリューに関する概念的および実証的研究のコレクションの編集がはじまっている。また、CMSとの開かれ

た議論というカーディフ・スクールの伝統に沿って、現在の高等教育の政治経済におけるパブリックバリュー・ビジネススクールの可能性を問う論文が公開されて、CARBSのウェイファインディングに貢献している。

公共善のためのエンゲージメント

キッチナーたちは、公共善を目指すエンゲージメント（実践との関わり）について、つぎのように回顧的に解説している。「CARBSは、従来のエリートとの関わり（ウェールズの Institute of Directors のホストなど）に加え、表2にまとめた多様な「シンパ者たち（fellow-travellers）」たちとの正式なパートナーシップを通じて、経済や社会の改善をますます促進してきた」、と。

前任の諮問委員会委員長の任期満了に伴い、Social Business TrustのCEOであるアデル・ブラケバーロウ（Adele Blakeborough）が後任として就任した。アデルだけでなくスクールの新しいパブリックバリュー起業家（表2参照）のようなパートナーは、さまざまな意味で、パブリックバリュー・ビジネススクールのプロジェクトにとって重要であり、彼らは、（スクールが提起している）これまでの前提や慣習に挑戦する起業家的アプローチに信頼性を与え、事例や学習の機会を提供し、変革の障壁と戦うリーダーを「精神的に支援する」存在となっている。

2017年には、公共善に貢献する広く深い対外関係をさらに奨励するため、「競争的なパブリックバリュー・フェロシップ」と「エンゲージメント・プロジェクト」を立ち上げ、すべての研究者が参加し利用できる資金の流れが確立された。第1回目は、障害者の雇用、強制労働、恵まれない人々への就業機会をテーマとしたプロジェクトに、資金が提供されている。これらのプロジェクトは、いずれもカーディフスクールの以前のアプローチでも可能であったと思われるが（実際、いくつかのプロジェクトは継続的な活動である）、総合的に判断すると、パブリックバリュー・ビジネススクールが推進する公共善へのエンゲージメントの性質と幅が強化されてきていることをよく示している事例であ

る。

進捗状況

実質的に合理的な行動とマネジメントの変革に向けた CARBS の取り組みがポジティブに作用している兆候が出始めたのは、キッチナーたちの認識に基づく、2017年の半ば以降である。内部的には、学生数、仕事量、大学の弱体化した財務状況に対する教職員の懸念が高まっている状況にもかかわらず、職員たちの満足度（毎年実施される「大学調査」が示しているように）は改善され、大学内では、スクールの戦略が理事会と評議会から公式に賞賛され、大学の戦略に影響を与え、外部への関わりが「コミットメント」と言う言葉ではなく「市民としてのミッション」として語られるうになり、大学が *Times Higher Education Business School of the Year Award* に CARBS を推薦する際の基礎となった。また、外部的には、パブリックバリュー・ビジネススクールというアイディアが — イギリス学生局（イギリスの高等教育規制機関）のトップであるマイケル・バーバー卿が、スクールを訪問した際に "I love the idea of a public value business school" と発言するなど — セクターリーダーからも公的に強い支持を得られるようになった。2017年、CARBS は、*Times Higher Education*、*QS World University Rankings* (QS 世界大学ランキング)、「上海の世界トップ100 ランキング」のすべてに初めて掲載され、2018年には、2018年 AACSB ピアレビューチームはパブリックバリュー・ビジネススクールのアプローチは AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) からお墨付き (endorsement) を与えられている。

また、2017年には、パブリックバリュー・ビジネススクールのパーパスディレクター (Director of Public Value) が任命され、カーディフ・ビジネススクールのパーパスの公益善の高まり (enhancement) を捉え称えるための指標開発が始まった。社会的インパクトの測定に精通した経済学の教授がその役割を担い、初めての「アニュアル・パブリック・インパクト・レポート」が作成

された。これは3つの指標を用いてビジネススクールの公共善を測定し文字化する最初の試みであり、(1) 経済的インパクトについては、独自に推定した経済に3億ポンドの貢献し、1,300人の雇用支援がおこなわれたと推定され、(2) サステナビリティに関しては、年間のカーボンフットプリントは15,000トンCO₂であると推定され、(3) 職員の意識については、「スクールの戦略は多様な社会的課題に対応するものである」という声明への同意を問いかけた) 内部調査報告を利用して、3.85(強く同意するが5点)という数字が紹介されている。キッチナーたちに拠れば、「この作業から浮かび上がった大きな課題は、スクールのカーボンフットプリントに大きく関わっているのがスクールの最大の収入源でもある留学生の旅行であることが分かったことであった」。

2018年末には、カーディフ・ビジネススクールの学生がパブリックバリュー・ビジネススクールの教育アプローチを認識しかつ評価している兆しが現れはじめた。キッチナーたちが注目したのはスクールの賞金授与イベントにおける学生のスピーチである。それはつぎのようなものであった。「カーディフ・ビジネススクールには、私たち学生に、経済的価値だけでなく、社会的価値も創造するように教える、パブリックバリュー政策があります。それがこのスクールの特別なものになっているのです」。

第3節 ウェイセットとウェイファインディングの経験から学ぶ ひとつの総括

キッチナーたちは、カーディフ・ビジネススクールのパブリックバリュー・ビジネススクールへの転換は「実質的合理性に基づく公共善の追求」というビジネススクールの新しいモデルを導入する試みである、と認識するに至った、と記し、自分たちが携わった流れを、さまざまな表現で、回顧している。上記で紹介してきたことと多分に重なることがあるが、改めて、浮かび上がってき

第2部 ビジネススクールの将来構想

た問題に焦点を当てて、確認しておくこと、彼らは、自分たちの経験を踏まえて、下記のように総括している。

筆者（宮坂）の手元に、キッチナーがディーン職に就いていたときに作成された、カーディフ・ビジネススクールを紹介する（彼の写真が掲載された）パンフレットがあるが、その中で、カーディフ・パブリックバリュー・ビジネススクール構想が公開されている。

そのパンフレット⁽²⁵⁾に拠って、カーディフ・パブリックバリュー・ビジネススクールの内容を確認すると、パブリックバリューは「経済的価値と社会的価値の和」として公式化され、そのパブリックバリューは、現実には、つぎのような専門知識を活用して生み出される、と説明されている。

会計とファイナンス

エコノミックス

ロジスティクスとオペレーションズ・マネジメント

マネジメント、雇用そして組織

マーケティングと戦略

そして、スクールとして取り組む5つのテーマ（領域）があげられている。

- (1) ディーセント・ワーク
- (2) 深く根付いた（エンベデッド）(embedded)イノベーション
- (3) 持続可能な経済
- (4) ビジネス・リモデリング
- (5) 次世代組織 (Future org.)

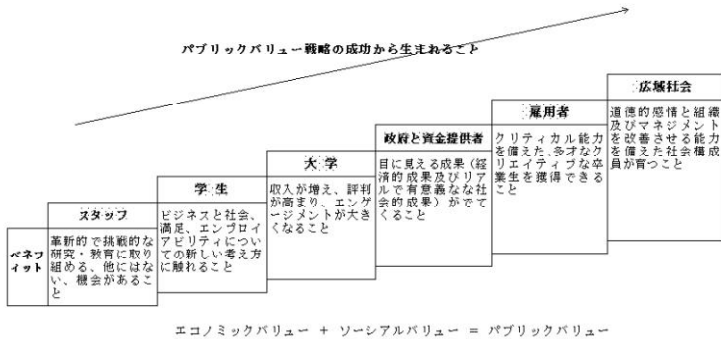
また、カーディフ・パブリックバリュー・ビジネススクールは6つのステイクホルダーにつぎのようなベネフィットをもたらす、とも宣言されている（図表3参照）。

スタッフ：革新的で挑戦的な研究・教育に取り組める、他にはない、機会があること

学生：ビジネスと社会、満足、エンプロイアビリティについての新しい考え方に触れること

- 大学：収入が増え、評判が高まり、エンゲージメントが大きくなること
- 政府と資金提供者：目に見える成果（経済的成果及びリアルで有意義な社会的成果）がでてくること
- 雇用者：クリティカル能力を備えた、多才なクリエイティブな卒業生を獲得できること
- 広域社会：道徳的感情と組織及びマネジメントを改善させる能力を備えた社会構成員が育つこと

図表 3



[出典] https://www.cardiff.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0008/572732/Cardiff-Business-School-Public-Value.pdf から作成

このパンフレットが2020年12月（現在）でもカーディフ・ビジネススクールの公式サイトには掲載されていることはパブリックバリュー・ビジネススクール構想がそれなりに実現されたという学校側の自負として解されるが、そのような自信はどこから生まれたのであろうか。キッチナーたちの（キッチナーたちが役職を辞した後でおこなわれた）「総括」はその疑問にも答えてくれる資料でもある。

カーディフの歩みは、「手段的な成果の追求を重視する組織的な状況の中で、

実質的に合理的なモデルを導入し、オープンに変革に取り組む」試みであり、「当初から予想していたように、そのプロセスにおいて「さまざまな緊張状態が生まれた」。キッチナーたちの文章をそのまま拾えば、「最も基本的なのは、キッチナーが「ディーンのアジリティ」を解決するために、大学本部から課せられた KPI を達成し、それによって、スクールが実質的に合理的な公共善の追求を行うための自律性と資源を獲得する、というアプローチに身を委ねたことから生じたもの」であり、この妥協が「カーディフにおけるパブリックバリュー・ビジネススクールの発展に影を落とし続ける）永続的な緊張を生み出した」のであった。「多くの同僚にとって、この緊張は、公共善を強化するというスクールの実質的合理性に基づくコミットメントと、大学院留学生収入の増加などの手段的合理性に基づく成果の達成を求める大学の要求が毎年衝突するときに最も明確に表面化する」ものであり、「この緊張関係は、パブリックバリュー・ビジネススクールの安定性を明らかに脅かし、今後も教育上の負担増大や学生の多様性を懸念する要因になると思われる」、と総括されている。

そして、このことを補足する文章が続いて記されている。「我々のケーススタディは、ガバナンスへの進歩的アプローチ、学際的でチャレンジングな研究、より幅広いパートナーとのエンゲージメント活動、経済・社会の改善を促進するための道徳的感性を養う教育を通じて、公共善を高めるというパブリックバリュー・ビジネススクールの目標に向けた前進を明確に示している。しかし、教育指導者に対する役割の負担、カリキュラムを変更する学者の能力・インセンティブの制限、一部のカリキュラム（会計など）の変更範囲に対する規制が相まって、この分野での進歩は遅れている。これらの課題は多くのビジネススクールに共通するものであるため、他の場所で価値観に基づくアプローチを導入しようとする試みにも影響を与える可能性が高いと思われる。このような状況にうまく対処しなければ、スクールの存続そのものが危ぶまれる事態に陥るだろう」、と。

キッチナーたちは、「シャドウ・マネジメント・ボードの初代議長が、後に大学からパブリックバリュー・ビジネススクール・プロジェクトの継続を命じ

られ、キッチナーの後任としてディーンに抜擢されたこと」を重要視し、「パブリックバリュー・ビジネススクールの持続可能性」に大きな希望を託し、「ビジネススクールのアカデミズムが、ビジネススクールに対する批判や気候変動やコロナウイルスの大流行といった世界的な危機など、ますます厳しい状況に立ち向かうなか、私たちは、自分たちの制度に対する批判的で内省的な分析が、持続可能な未来を想像し形成するうえで重要な役割を果たすはずだと信じている」と述べているが、同時に、「但し事項」も付け加えている。

学術的に言えば、キッチナーたちの解釈では、公共善をスクールで実現するためにカーディフ・ビジネススクールにおいて取られたオブリークな戦略的アプローチは、チアたちの「デザインなき戦略」の視点の3つの側面を精緻化し、拡張するものであり、そこに3つの特徴が見られる。第1に、変化に対するオブリーク・アプローチが、チアたちが区別している2つの行動形態に対応していることを実証的に示したこと。すなわち、一般的な手段的アプローチから離れるために行ったパーパシブな行動と、望ましいパブリックバリュー・ビジネススクールに向かって進むために行ったパーパスフルな行動である。第2に、カーディフで取られたパーパシブな行動を捉えるために、チアたちのウェイファインダーの概念を拡張して、ウェイセティングという用語をつくりだしたこと。第3に、カーディフでは、スクール教職員の「分散された知恵」を活用し、彼らの「現場での対処行動」を通じて革新的で整合性のある成果を生み出していくという形で、ウェイセティングと集団的ウェイファインディングを組み合わせ実践し、パブリックバリュー・ビジネススクールへの転換を押し進めていったこと。

したがって、今後、この経験がどの程度普遍的なものであり、一般化されるものなのであろうか、が問われることになる。

キッチナーたちは、この点、「カーディフのパブリックバリュー・ビジネススクールにおける創発的アプローチは、「方向を見失った」スクールのリーダーに「向かうべき」一つの方向を提供するかもしれないが、しかし、それは、すべてのビジネススクールの病に対する万能薬ではない」し、「また、グロー

第2部 ビジネススクールの将来構想

バルに活動する多種多様な学校全体に適用できるものでもない」と診断している。「カーディフモデルを支えているのは多くの文脈上の特徴であり、第1に、ディーンに自分のアプローチを開発するための時間的自由がかなり認められていたこと（これは、多くの「回り道、余韻、方向転換」を伴うウェイセティングとウェイファインディングに対応するための必要条件であった）、第2に、2013年にキッチナー自身がおこなった戦略的レビューによって、カーディフスクールの伝統的な特性がパブリックバリュー・ビジネススクールのアイデアを受け入れる可能性があること（例えば、幅広い学問的基盤、複数性を目指すヨーロッパ文化志向、多様な研究を許容する風土、進歩的ガバナンスへの意欲が見られ、更には、イギリスの高等教育全般並びに自分たちの大学にますます浸透してきたマネジリアリズムを好まない知識豊富で熱心な同僚がいること）も明らかにされたことを重要視している。言い換えれば、「非常に多くの同僚が、パーパシブな方向とパーパスフルな方向を組み合わせるというパブリックバリュー・ビジネススクールの大志を「渋々ながら、買った(buy into)」ため、教育、研究、ガバナンス、エンゲージメントにわたる整合的変化という創造的成果を形成する参加型プロセスが出現したのある」。

それが故に、キッチナーたちの観測では、「カーディフにおける実質的に合理的な方向性と変化のプロセスは、伝統的にビジネスという手段的合理性の概念と株主価値の優位性に密接に結びついている北米文化志向のスクールでは共鳴しにくいかもしれないし、あるいは焦点を絞った（特化型）ビジネススクールには、挑戦的で学際的な研究が全面に押し出されることが懸念される声上がるために、馴染まないかもしれない」のである。

但し、新しいモデルへの歩みは始まったばかりであり、その先は不透明である。

註記

(1)ディーンの仕事については、下記の文献に興味深い内容が盛られている。

- Davies, J. and Thomas, H., “What do business school deans do? Insights from a UK study” , *Management Decision*, 47(9), 2009, pp.1396-1420.
https://www.researchgate.net/publication/228626574_What_do_business_school_deans_do_Insights_from_a_UK_study
- (2) Kitchener, M. and Delbridge, R., “Lessons from creating a business school for public good: Obliquity, waysetting, and wayfinding in substantively rational change” , *Academy of Management Learning and Education*, 19(3), 2020. .以下は、特に註記しないこともあるが、この論文からの引用である。
- (3) Brewer, J. D., *The public value of the social sciences*, Bloomsbury, 2013.
- (4) Joullie, J. E., “The philosophical foundations of management thought” , *Academy of Management Learning & Education*, 15(1), 2016, pp.157-179.
https://www.researchgate.net/publication/283344488_The_Philosophical_Foundations_of_Management_Thought
- (5) Chia, R. C. H., & Holt, R., *Strategy without design: The silent efficacy of indirect tion*, Cambridge University Press, 2009, p.159.
Bouty, I., Gomez, M-L. and Chia, R., “Strategy emergence as wayfinding” , *Management*, March 2019 (https://www.researchgate.net/publication/331967801_Strategy_emergence_as_wayfinding) にも同様の趣旨の記載がある。
- (6) Kay, J., *Obliquity: Why our goals are best achieved indirectly*, Profile Books, p.5, 2010
Chia, R. & Holt, R., “Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective” , *Organization Studies*, 27(5), 2016, pp. 635-655.
https://www.researchgate.net/publication/248648948_Strategy_as_Practical_Coping_A_Heideggerian_Perspective
- (7) Brewer, *The public value of the social sciences*, p.151.
- (8) Joullie, “The philosophical foundations of management thought” .
- (9) Kalberg, S., “Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History” , *The American Journal of Sociology*, Vol.

85, No.5, 1980, p.1185.

<https://www.bu.edu/sociology/files/2010/03/Weberstypes.pdf>

- (10) Derry, R. , “An empirical study of moral reasoning among managers”, *Journal of Business Ethics*, 8, 1989, pp.855-862.

Carruthers, B., & Espeland, W., “Accounting for rationality: Double-entry bookkeeping and the rhetoric of economic rationality”, *American Journal of Sociology*, 97, 1991, pp.31-69.

https://www.researchgate.net/publication/242517711_Accounting_for_Rationality_Double-Entry_Bookkeeping_the_Rhetoric_of_Economic_Rationality

- (11) Biggart, N. W. & Delbridge, R. , “Systems of exchange”, *Academy of Management Review*, 29(1), 2004, pp. 28-49.

https://www.researchgate.net/publication/258703442_Systems_of_Exchange

- (12) Arielli, S., Sagov, L. & Cohen-Shalem, E., “Values in business schools: The role of self-selection and socialisation”, *Academy of Management Learning & Education*, 15(3), 2016, pp. 277-291.

https://www.researchgate.net/publication/282402475_Values_in_Business_Schools_The_Role_of_Self-Selection_and_Socialization

- (13) Fotaki, M. & Prasad, A., “Questioning neoliberal capitalism and economic inequality in business schools”, *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 2015, pp. 556-575.

https://www.researchgate.net/publication/283198089_Questioning_Neoliberal_Capitalism_and_Economic_Inequality_in_Business_Schools

Ghoshal, S., “Bad management theories are destroying good management practices”, *Academy of Management Learning & Education*, 49(1), 2005, pp.5-91.

<https://www.corporation2020.org/documents/Resources/Ghoshal.pdf>

- (14) Pettigrew, A. M. & Starkey, K., “The legitimacy and impact of business schools: Key issues and a research agenda”, *Academy of Management Learning & Education*, 15(4), 2016, pp. 649-664.

https://www.researchgate.net/publication/308701902_The_Legitimacy_and_Impact_of_Business_Schools_Key_Issues_and_a_Research_Agenda

Currie, G., Davies, J. & Ferlie, E., “A call for universitybased business schools to lower their walls: Collaborating with other academic departments in pursuit of social value” , *Academy of Management Learning & Education*, 15(4),2016,pp. 1-14.

https://www.researchgate.net/publication/304188182_A_Call_for_University-Based_Business_Schools_to_Lower_Their_Walls_Collaborating_With_Other_Academic_Departments_in_Pursuit_of_Social_Value

Aguinis, H., Shapiro, D., Antonocopoulou, E., & Cummings,T., “Scholarly impact: A pluralist conceptualisation” , *Academy of Management Learning & Education*, 13 (4), 2014, pp. 623-639.

https://www.researchgate.net/publication/265139985_Scholarly_Impact_A_Pluralist_Conceptualization

(15) Khurana, R. , *From higher aims to hired hands: The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*, Princeton University Press, 2007.

(16) Parker,M., *Shut down the business school: What's wrong with management education*,Pluto, 2018.

(17) Alajoutsjarvi, K., Juusola, K. & Siltaoju, M., “ The legitimacy paradox of business schools: losing by gaining? ” , *Academy of Management Learning & Education*,14(2) , 2015, pp.277-291.

https://www.researchgate.net/publication/273264300_The_Legitimacy_Paradox_of_Business_Schools_Losing_by_Gaining

Alajoutsjarvi, K., Juusola, K. & Siltaoju, M., “Shaking the status quo : Business accreditation and positional competition” , *Academy of Management Learning & Education*, 12(2) , 2018. p. 219.

https://www.researchgate.net/publication/291358382_Shaking_the_status_quo_Bus

iness_accreditation_and_positional_competition

- (18) Harley, B., “Confronting the crisis of confidence in management studies: Why senior scholars need to stop setting a bad example” , *Academy of Management Learning & Education*, 18(2), 2019, p.291.

https://www.researchgate.net/publication/327066539_Confronting_the_Crisis_of_Confidence_in_Management_Studies_Why_Senior_Scholars_Need_to_Stop_Setting_a_Bad_Example

- (19) Kay, *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*, pp.3-4

- (20) Chia & Holt, *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*, p.173.

- (21) Gair Rhydd, Huw Edwards speaks to Cardiff University Vice chancellor about university's future, 2012

<https://cardiffstudentmedia.co.uk/gairrhydd/huwedwards-speaks-to-cardiff-university-vice-chancellor-about-universitys-future/> 現在は削除

Gair Rhydd は、カーディフ大学の公式学生新聞（1972年に設立された週刊の無料のタブロイドサイズのペーパー）である。

- (22) Brewer, *The public value of the social sciences*, p.11.

- (23) Chia & Holt, *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*, p.173.

- (24) Chia & Holt, *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*, p.24.

- (25) https://www.cardiff.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0008/572732/Cardiff-Business-School-Public-Value.pdf

小 括

ビジネススクールの未来について少なからざる研究者たちがさまざまな立場から、時には自分自身の経験を踏まえて、論じているが、それがモデルとして語られているのは、多分、上の行論において紹介してきたように、5つであろう。

ちなみに、トーマスは、ビジネススクールにおけるリベラル教育の必要性を執拗に論じている。トーマスはモデルとして（例えば、リベラルアーツ型ビジネススクールとして）までは言及していないように思われるのだが、参考までに、紹介しておくトーマスはビジネススクールに関して（共著を含めて）幾つかの論功を発表している。そのひとつとして、Harney, S. and Thomas, H., *The liberal arts and management education: a global agenda for change*, Cambridge: Cambridge University Press, 2020 があり、他にも、

The Business School in the Twenty-First Century

<https://www.cambridge.org/jp/academic/subjects/management/management-general-i>

nterest/business-school-twenty-first-century-emergent-challenges-and-new-business-models?format=HB

Business Schools and Management Research: A UK Perspective

<https://pdfs.semanticscholar.org/c1ad/b39c35098485c10cf6f7db45827f1b4a853c.pdf>がある。

そのことは兎も角、パーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』が少なからざる反響を呼び起こした背景には、主としてイギリスの学界に軸足を置いてマネジメントを研究してきた人々のなかでビジネススクールの将来を巡って論争が繰り広げられてきたという経緯があったのである。

これらの議論は論点が多岐に亘り錯綜しているために整理しにくい。例えば、ビジネススクールはビジネスに彩られた社会の健全化を目指して開校された簿記・会計関連の実務を教える商業専門学校に始まるが、そこからの脱却を志向してきた歩みがビジネススクールの発展・進化である、と考えるならば、そして、その将来像構想をめぐる対立軸として、例えば、1) 経済体制に対する対応として、現状を容認するのか、それとも改革あるいは変革を目指すのか、2) 私的利益追求に資する装置としてのスクールか、それとも公的利益促進に資する手段としてのスクールか、を設定する。尚、ビジネススクールはビジネスないしはマネジメント関連の専門的知識を備えた職業人（プロフェッショナル）の育成及びプロフェッションの研究の場である。と、上の行論で紹介してきたモデルの数々は図表のように図解されるであろう。但し、これはひとつの試み（サンプル）であり、位置づけはかなり流動的なものである。また、蛇足ながら付け加えると、プロフェッショナルとは、単に私企業のマネジャーだけではなく、非営利企業のマネジャーを含めて、それぞれの専門的知識を備えた多様な人材を意味している。

これらの他にもすでに幾つかの展望が語られている。例えば、ページで紹介してきた、カバナーのケルト地域の実践を踏まえたビジネススクール構想は、パブリッ

クバリュー型ビジネススクールではなく、むしろ“コミュニティ・ベース型”ビジネススクールとして命名・分類される方が実態に即したのかもしれない。

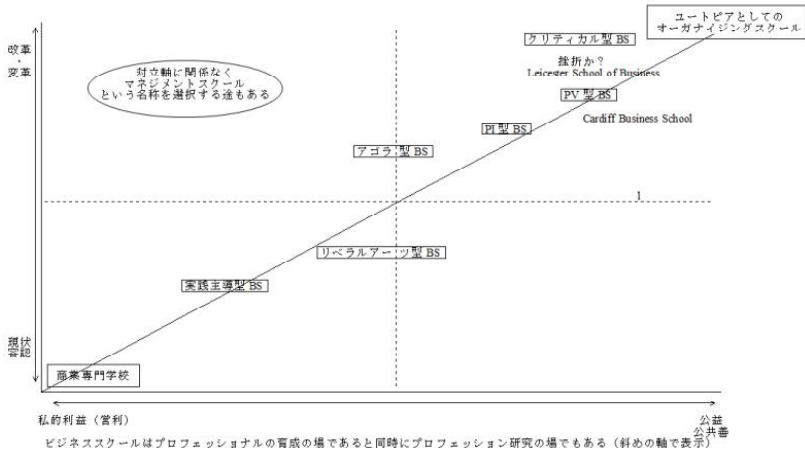
これらのモデルを「ビジネススクールシャットダウン論争」に絡めて読み解くと、パーカーと誌上対談をおこなったスターキーはアゴラ型ビジネススクールを展望していると目されている研究者であり、スターキーとの共著論文でパーカー提案を論評しているトーマスはシンガポール・ビジネススクールでを教えながらリベラルアーツ型ビジネススクールを構想しているが、これらは「類似した」タイプであり、改革の「ラジカル度」に違いがあるように思われる。

パブリックバリュー型とパブリックインタレスト型の位置づけは難しいが、パブリックバリュー型がよりラジカルであり、同時にカーディフ・ビジネススクールで具体化されていることを考えると「現実味」があるように感じられる。他方、クリティカル型には「挫折」してしまったという烙印をどのように払拭するのか、という大きな課題を背負わされている。

実務先導型は、マンチェスター・ビジネススクールの理念と合致するスクールもあるが、伝統的に、実学アレルギーが根強いイギリスにおいてどこまで受け入れられるのか。但し、実学を「営利」に限定することなく NPO などの実践とのコミットメントに拡大するならば、展開は大きく変化するであろう。

第2部 ビジネススクールの将来構想

図表1 ビジネススクールの将来展望



そして、パーカーはこれらのモデルがすべて提起されていることを承知してビジネススクールをシャットダウンすることを提案しているのであろう。パーカーがオルタナティブなビジネススクールとして提案しているオーガナイズングスクールは「ユートピア」として語られているものかもしれないが一本書の文脈では、実学志向の商業専門学校の対極に位置づけられるスクールである。

いずれにしてもこれらのモデルは単なる「机上の空論」ではなくそれぞれの提唱者の「経験」を踏まえて構想提案されたものであり、その意味で有益であり今後の「基礎資料」となるだろうが、特に、クリティカル型とパブリックバリュー型は具現化された（実験済みの）モデルとして、あるいは具体的な実践のなかから構築されたモデルとして、多くの示唆を与えてくれるものである。

というのは、私たちが生活している資本制市場経済社会のもとでは、事業を展開している経済主体（組織）は、如何に高尚な目的や理念を掲げていても、利益をあげなければ存続できないのであり、このことは自明のこととして観念されているが、カーディフ・ビジネススクールの試行錯誤の経験は、このこと

がビジネススクールにも当てはまること、ビジネススクールがその必然性から逃れられないことを良く例示しているからである。そして他方で、レスター・ビジネススクールは、その意味では、「金のなる木」として「成功」していたにもかかわらず、「廃止」に追い込まれ、マネジメントスクールからビジネススクールへと名称変更されて生き延びている。これは何故なのか？ パーカーの回顧的なケーススタディのなかでは、スクールが、クリティカルを標榜していたためであろうが、親組織（大学）からレスターブランドという学術共同体（コミュニティ）の一員としてその存在が認められず、更には、他の学部からの支援もなく、孤立化していたことが、その原因として、分析されている。

これらの2つの事例は、ビジネススクールの将来を展望し具体的なシナリオを提示していくうえで、貴重な経験として語り継がれていくだろう。

第2部 ビジネススクールの将来構想

小 括

ビジネススクールの未来について少なからざる研究者たちがさまざまな立場から、時には自分自身の経験を踏まえて、論じているが、それがモデルとして語られているのは、多分、上の行論において紹介してきたように、5つであろう。

ちなみに、トーマスは、ビジネススクールにおけるリベラル教育の必要性を執拗に論じている。トーマスはモデルとして（例えば、リベラルアーツ型ビジネススクールとして）までは言及していないように思われるのだが、参考までに、紹介しておくトーマスはビジネススクールに関して（共著を含めて）幾つかの論功を発表している。そのひとつとして、Harney, S. and Thomas, H., *The liberal arts and management education: a global agenda for change*, Cambridge: Cambridge University Press, 2020 があり、他にも、

The Business School in the Twenty-First Century

<https://www.cambridge.org/jp/academic/subjects/management/management-general-interest/business-school-twenty-first-century-emergent-challenges-and-new-business-models?format=HB>

Business Schools and Management Research: A UK Perspective

<https://pdfs.semanticscholar.org/c1ad/b39c35098485c10cf6f7db45827f1b4a853c.pdf>

がある。

そのことは兎も角、パーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』が少なからざる反響を呼び起こした背景には、主としてイギリスの学界に軸足を置いてマネジメントを研究してきた人々のなかでビジネススクールの将来を巡って論争が繰り広げられてきたという経緯があったのである。

これらの議論は論点が多岐に亘り錯綜しているために整理しにくい。例えば、ビジネススクールはビジネスに彩られた社会の健全化を目指して開校された簿記・会計関連の実務を教える商業専門学校に始まるが、そこからの脱却を志向してきた歩みがビジネススクールの発展・進化である、と考えるならば、そして、その将来像構想をめぐる対立軸として、例えば、1) 経済体制に対する対応として、現状を容認するのか、それとも改革あるいは変革を目指すのか、2) 私的利益追求に資する装置としてのスクールか、それとも公的利益促進に資する手段としてのスクールか、を設定する。尚、ビジネススクールはビジネスないしはマネジメント関連の専門的知識を備えた職業人（プロフェッショナル）の育成及びプロフェッションの研究の場である。と、上の行論で紹介してきたモデルの数々は図表のように図解されるであろう。但し、これはひとつの試み（サンプル）であり、位置づけはかなり流動的なものである。また、蛇足ながら付け加えると、プロフェッショナルとは、単に私企業のマネジャーだけではなく、非営利企業のマネジャーを含めて、それぞれの専門的知識を備えた多様な人材を意味している。

これらの他にもすでに幾つかの展望が語られている。例えば、ページで紹介してきた、カバナーのケルト地域の実践を踏まえたビジネススクール構想は、パブリックバリュー型ビジネススクールではなく、むしろ“コミュニティ・ベース型”ビジネススクールとして命名・分類される方が実態に即したのかもしれない。

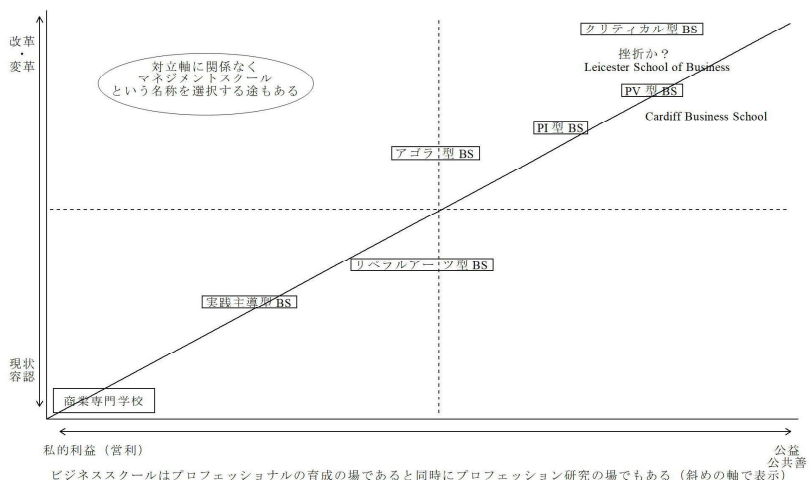
これらのモデルを「ビジネススクールシャットダウン論争」に絡めて読み解

くと、パーカーと誌上対談をおこなったスターキーはアゴラ型ビジネススクールを展望していると目されている研究者であり、スターキーとの共著論文でパーカー提案を論評しているトーマスはシンガポール・ビジネススクールでを教えながらリベラルアーツ型ビジネススクールを構想しているが、これらは「類似した」タイプであり、改革の「ラジカル度」に違いがあるように思われる。

パブリックバリュー型とパブリックインタレスト型の位置づけは難しいが、パブリックバリュー型がよりラジカルであり、同時にカーディフ・ビジネススクールで具体化されていることを考えると「現実味」があるように感じられる。他方、クリティカル型には「挫折」してしまったという烙印をどのように払拭するのか、という大きな課題を背負わされている。

実務先導型は、マンチェスター・ビジネススクールの理念と合致するスクールもあるが、伝統的に、実学アレルギーが根強いイギリスにおいてどこまで受け入れられるのか。但し、実学を「営利」に限定することなく NPO などの実践とのコミットメントに拡大するならば、展開は大きく変化するであろう。

図表 1 ビジネススクールの将来展望



そして、パーカーはこれらのモデルがすべて提起されていることを承知してビジネススクールをシャットダウンすることを提案しているのであろう。パーカーがオルタナティブなビジネススクールとして提案しているオーガナイズングスクールは、「ユートピア」として語られているものかもしれないが、本書の文脈では、実学志向の商業専門学校の対極に位置づけられるスクールである。

いずれにしてもこれらのモデルは単なる「机上の空論」ではなくそれぞれの提唱者の「経験」を踏まえて構想提案されたものであり、その意味で有益であり今後の「基礎資料」となるだろうが、特に、クリティカル型とパブリックバリュー型は具現化された（実験済みの）モデルとして、あるいは具体的な実践のなかから構築されたモデルとして、多くの示唆を与えてくれるものである。

というのは、私たちにが生活している資本制市場経済社会のもとでは、事業を展開している経済主体（組織）は、如何に高尚な目的や理念を掲げていても、利益をあげなければ存続できないのであり、このことは自明のこととして観念されているが、カーディフ・ビジネススクールの試行錯誤の経験は、このことがビジネススクールにも当てはまること、ビジネススクールがその必然性から逃れられないことを良く例示しているからである。そして他方で、レスター・ビジネススクールは、その意味では、「金のなる木」として「成功」していたにもかかわらず、「廃止」に追い込まれ、マネジメントスクールからビジネススクールへと名称変更されて生き延びている。これは何故なのか？ パーカーの回顧的なケーススタディのなかでは、スクールが、クリティカルを標榜していたためであろうが、親組織（大学）からレスターブランドという学術共同体（コミュニティ）の一員としてその存在が認められず、更には、他の学部からの支援もなく、孤立化していたことが、その原因として、分析されている。

これらの2つの事例は、ビジネススクールの将来を展望し具体的なシナリオを提示していくうえで、貴重な経験として語り継がれていくだろう。

第3部

結章

論争からみえてきたこと

反面教師としてのアメリカ型ビジネススクール

イギリスの学術的風土には、ビジネススクールの将来について批判的な視点から語る流れがあるが、その批判（脱却）の対象となっているのは、確認の意味で文章化しておく、「アメリカ型」ビジネススクールである。

アメリカでは、ビジネススクールが1950年代後半から1960年代の初期にかけて大きな変貌を遂げ、いわば「アメリカ型」と形容できるものとして確立された。そのビジネススクールには「実務志向のトレードスクールのなものから実務に関連する研究よりも厳格な学術研究を重視した研究・学問主導型の学術志向への」^①転換という大きな特徴が見られたが、同時に、それは、クレッグ（Clegg,S.）^②の表現に倣えば、マネジメントが歪曲されて現出したマネジリアリズムに強く彩られた（アメリカ流に解釈されたマネジメントがマネジリアリズムとしてイデオロギーに転化し世界各地に拡がる一翼を担った）教育機関であり、イギリスでもそれをモデルとしてビジネススクールが設立されてきたという経緯がある。

それ故に、イギリスの学界でおこなわれているビジネススクール「批判」の対象は、ウォートン・ビジネススクール創立時の精神にしばしば言及されることにもあらわれているように、ビジネススクール「それ自体」ではなく（あるいは、マネジメントそのものではなく）、繰り返すが、「アメリカ型」ビジネ

スクールのある方（アメリカ流に解釈され実践されてきたマネジメント）である。言い換えれば、批判されてきたのは「アメリカ型」ビジネススクールである。「アメリカ型」ビジネススクールはいわば「反面教師」であり、ビジネススクールの必要性は認められてきたのであった。パーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』を巡る論争はこの延長線上に位置づけられる一コマであるが、その流れを変えたのもパーカーの著作である。

それでは、パーカーが『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』でおこなった問題提起には何か新しいこと（What's New）があったのであろうか？

第2章でも少し触れたデービーズ&スターキー（Davies,J. and Starkey,K.）の書評論文⁽³⁾では、「パーカーの文章（text）はビジネススクールに対して長期に亘っておこなわれてきた批判という伝統の一部」として位置づけられている。

曰く、「たとえば、Pfeffer,J. & Fong,C.T.（2002）は“ビジネススクールの終焉”を問いかけ、Gioia,D.A. & Corley,K.G.（2002）はビジネススクールが“見栄を張り”、実質よりも形式を優先し企業の信頼を失うことを懸念していたし、最近では、McDonald,D.（2017）がハーバード・ビジネススクールの“資本主義の限界、そして MBA の道徳的失敗”を取り上げ、Denning,S.（2018）は“なぜビジネススクールは時代遅れのカリキュラムを教えるのか”と疑問を投げかけている。また Bennis,W.G. & O'Toole,J.（2005）は“ビジネススクールがいかに道を誤ったか”を説明し、これに対して、“カリキュラムの幅を広げること”

（Godfrey,P.C., Illes,L.M. & Berry,G.R. 2005）、“道徳的想像力”（Patriotta,G. & Starkey,K. 2008）、“道徳的謙遜”（Nohria,N. 2011）、“カリキュラムの関連性”、“よりよい MBA を作ること”（Rubin,R.S. & Dierdorff,E. 2011, 2013）などの可能性が見込まれる解決策が提起されてきた。AMLE（Academy of Management Learning & Education）では、Pettigrew,A. & Starkey,K.（2016）がビジネススクールにインパクトと正統性をより強く示すよう求め、Currie,G.,Davies,J.& Ferlie,E.（2016）がビジネススクールに社会的価値を示すよう推奨している」⁽⁴⁾、と。

ビジネススクールのあり方を批判的に問いかける動きが途切れなく続かなか

で発表された「パーカーのテキストは」、デービーズ&スターキーによれば、「市場資本主義にのみ基づく企業に対しての狭く焦点を合わせてきたことに代えて組織形態の豊かな多様性を強調することによって、これらの議論に貢献する」ものであり、「さらに言えば、「断層線 (fault-line)、不平等の拡大、ポピュリズム、社会的不公正が存在する世界において、文明社会で私たちが程度の差こそあれ受け入れなければならない、より多元的かつ包括的なアプローチを提唱している」言説である。

それ故に、「何が新しい」のかと正面切って尋ねられるならば、本書の執筆者（宮坂）の理解に即して言えば、ビジネススクールが抱えてきて問題に対して枝葉末節的な表面的な批判が繰り返され小手先の解決案しか提示されず本質的な問題提起がおこなわれていない現状に向けて、まさに業を煮やした — 特に、CMS に対して痛烈な批判が展開されている — 形で、「ブルドーザーで整地せよ」といわばケンカを売った切り口が新鮮であり、問題の根深さを浮き彫りにしたことに、パーカーの「貢献」があるのであろう。

例えば、彼は大凡つぎのようなことを述べている。私から見て最も悲しいのは、クリティカル・マネジメント・スタディーズが、マネジメント教育の変革について意味のある提案をほとんどしていないことであり、彼らはよりよいマネジメントのあり方を目指して批判を展開しているかのような素振りを示しているが、マネジメントそのものが絶対に必要であるという命題に疑問を投げかけたり、恒久的なヒエラルキーを前提としないオルタナティブな組織形態を示唆することはほとんどない・・・これは、結局、コミュニストが資本主義に対するオルタナティブについて何も言わない、あるいはフェミニストが異なるジェンダー秩序とはどういうものなのかということについて沈黙するように、本来ならば最も批判すべき対象を批判しない批判に成り下がっている、と。

しかし、この問題の難しさは、デービーズ & スターキーが、「ブリストル・ビジネススクールでは、パーカーが現在 “インクルーシブ・エコノミー・イ

ニシアチブ” (Inclusive Economy Institute) を率いているので、彼がどのように彼の夢を実践していくのか興味深いところである」と、皮肉とも受け取られる (あるいは、お手並み拝見と突き放すかのような) 言葉で、語っていることにも良くあらわれているように、ビジネススクールが廃止された後の世界について、具体的な (現実的でしかも今までとは一線を画す) 姿が多くの人々に伝わっていないことによく現れている

ブリストル・インクルーシブエコノミーイニシアチブは (私たち全員が必要とする新しい経済を成長させることに関心を持って) ブリストル市地域の組織やネットワークと共同で研究を行うことにより、公平で包括的な低炭素経済に向けて取り組んでいるプロジェクトであり、マーティン・パーカーはディレクター職に就いている⁽⁵⁾。

とはいえ、パーカーが「シャットダウン」を提案したことによって、逆に、ビジネススクールを「閉鎖する」のではなく、今日の社会ではビジネススクールが必要であることが改めて認識・再確認され、何らかの形で存続しなければならないという気運が高まり、おぼろげながらも方向性が見えてきたようにも窺われ、そこにイギリスのCMS学界の「底力」を感じさせられる。

その方向性とは、あえて文字化するならば、ビジネススクールが、プロフェッショナルスクールのひとつとして、専門職 (プロフェッション) に就く人間 (プロフェッショナル) を育成する場である、という認識が、特に、ビジネススクールの将来構想を巡る提案の流れのなかで、改めて確認された (より慎重な議論への途が開かれた) ことである。これは、ある意味で、至極当然な認識であるが、これまでの流れと異なることは、その前提に、例えば、多様なステイクホルダーズの利害を考慮してビジネス関連の業務を担当する (主として、マネジャーを念頭に置いた) 人材を育成すること、そしてこれと関連して、営利企業との結びつきだけではなく、それ以上に、その他の経済主体とのコラボを推進すること (いわゆる実践との関連性の確保)、したがって、ファイナンスや計量経済学そして統計学に代表される定量的な知識の生産及びその提供だ

けではなく、人間の生き方や社会のあり方を考える幅広い知識を提供するためにリベラルアーツを組み込んだカリキュラムを編成すること、などが強く意識されていることである。

但し、いかなる人材（いかなるタイプのプロフェッション）を育てる場なのか、そしてその方向に向けていかなることが教えられる場なのか、という一まさに本質的とも言える一点に関して、現状では、幾つかのモデルが示しているように、議論が再燃し、有力な見解が提起されているが、今後の展開が不透明である。

* * *

ここでパーカーの言説を確認する意味で、序文に注目すると、彼は大凡つぎのように記している。

ビジネススクールに対する批判は巷にあふれ、例えば、保守派は成り上がり者の MBA を嘆き、雇用者は卒業生の実践的スキルの欠如を訴え、ヨーロッパはアメリカ化に呻吟し、過激派は資本の走狗の手に権力が集中していることに慟哭し、そのために、ビジネススクールが抱える諸問題の解決策が少なからず提起されている。しかし、そこでは、より伝統的なビジネス慣習への回帰が説かれるか、あるいは「責任」「倫理」といった言葉で飾られた道徳的再武装が提案されるだけであり、そのほとんどは抜本的な改革を避けている。なぜならば、それらの提案はすべて、ビジネススクールがオーガナイズの一つの形態である市場マネジリアリズムしか教えないという基本的な問題をそのままにしているからである、と。

パーカーに拠れば、この地球上の人類が直面する課題に対応できるようになりたいのであれば、私たちはあらん限りの想像力を働かせできるだけ多くの多くの異なるオーガナイズの形態について研究し、教える必要があるのであり、彼が、マネジメントやビジネス、市場についてまったく新しい考え方を要求し、通常の（非常に特殊な研究分野に専念し、つまり、企業を唯一の重要な

組織形態として想定しそのあり方を自然化している) ビジネススクールを解体しそれを根本的に再構築するためにブルドーザーを呼び寄せよう、と提案しているにはそのためである。

パーカーは、「市場」「効率」「生産性」「利益」などの考え方は極めて偶発的な社会的合意として生まれ広がったものであり、時を超えた法則に規定された現象ではないことを繰り返し強く主張し、ビジネススクールが、英雄的な変革型リーダーがあらゆる問題の解決策であるとか、税法について学ぶ目的は脱税であるとか、環境コストはサプライチェーンの物流の外部にあるとか、新しい欲求を生み出すことがマーケティングの目的であるなどと学生に教えることから脱却し、現在とは別の種類の研究・教育がおこなわれる場に転換させることを構想している。それは、単刀直入に言えば、ビジネススクールを、「マネジメントという学問」を単なる市場マネジメントを擁護するもの (advocacy) としてに終わらせることなく、適切な探究の場に変えることであり、その立場から、単に今ある世界を再現するのではなく、別の世界を発見することを目的とした、学問分野そして政治的实践である「オーガナイズングスクール」が提案されている。彼に拠れば、ビジネススクールは、オーガナイズングスクールに生まれ変わったときに、金のなる木やアイビーリーグ (Ivy League) というフィニッシングスクール (finishing school) の一部ではなく、大学の正当な一部として自分の居場所を見つけることができるのである。

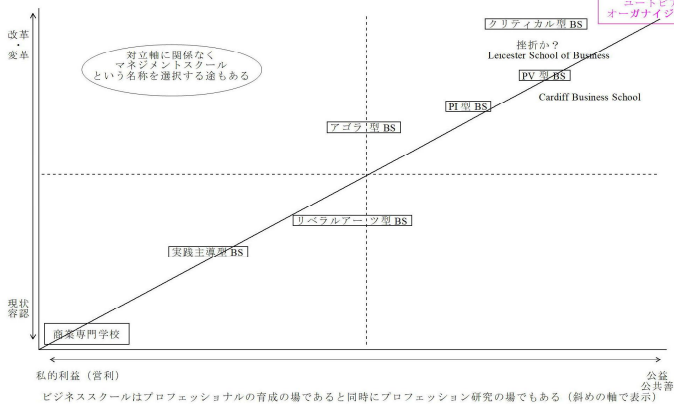
そこには、人間がどのように集まって物事を行うかを語るには、“マネジメント”ではなく“組織”という用語の方がはるかに有用である、というパーカーの基本的な主張が横たわっている。

尚、確認のために付け加えると、執筆者(宮坂)の読み方では、パーカーは、オーガナイズングスクールでオーガナイズングのプロフェッショナルを育成すると提唱している、と解される。337 ページで示した図1のなかにオーガナイズングスクールを組み込むと、図2のように図解されるであろう。

但し、気になったことは、ブルドーザーで整地された後に出現するとして構想され展望されているオーガナイズングスクールについて論争のなかでほとん

どまともに言及されていないことである。

図表2 ビジネススクールの将来展望



これに関しては、最後に触れることにする。

* * *

プロフェッショナルの育成

一連の論争そして提起されてきたモデル（ビジネススクールの将来展望）を概観する限り、既に触れたように、ビジネススクールは、プロフェッショナルスクールのひとつとして、専門職（プロフェッション）に就く人間（プロフェッショナル）の育成の場である、という点に関しては、大方の合意ができあがっている。但し、プロフェッショナルとはそもそもいかなる存在なのか（プロフェッショナルの「厳密な」定義）に関しては、表面的には、議論されていない。これは、本書の執筆者（宮坂）の理解では、その問題は既に解決済みである（例えば、ビジネス倫理学の立場から、1990年代の初期に、既に一定の回答が与えられている）という事情にも起因しているのであろう。

* * *

以下、確認の意味を含めて、ビジネス倫理学研究者の考えを聞くことにする（これは、本書の執筆者（宮坂）が 1999 年に『ビジネス倫理学の展開』のなかで記述した文章を本書に合わせて書き直したものである）。

20 世紀の終盤頃、ビジネス倫理の研究者のなかでも、アメリカの高等教育界においてビジネス教育は極めてマイナーな存在である、という認識が定着していた。例えば、ボウイ（Bowie,N.）の理解によれば、アメリカの高等教育はその始まりの時から長らく文理系大学によって支配されてきたが、その文理系大学では職業教育は不信の眼で見られていたし、総合大学においては職業教育の存在は許されていなかった。一種の「エリート主義」が跋扈していたのである。この「エリート主義」が「破綻」したのは官地が払い下げられ地方にいわゆる土地付与大学（land grant college）が設立された以降であり、その後、各種のプロフェッショナル・スクールが設立され社会的にも高く認知されるようになっていった。だがそのようなプロフェッショナル・スクールのなかでもビジネススクールは「例外的な」存在であり、いつまでも「職業」スクールの一種として、言葉を変えて言えば、ビジネス教育は「職業」教育である、との解釈のもとで、アカデミックな教育・研究機関として認知されなかったのであった。これは、ボウイの言葉を借りれば、1960 年代以降ビジネススクールが量的に拡大され、ビジネススクールが自らを単なる「職業」教育の場ではなくプロフェッション教育の場であると位置づけその存在を声高に主張してきたにもかかわらず、ビジネス教育の「正統性」が疑問視されていることを意味するものであり、ビジネススクールは現在でもそのような「劣等感」と闘わざるを得ない状況下に置かれていることを示している。

ここで問題になってくるのが「プロフェッション」である。それは「プロフェッション」（専門職）とは何か？という疑問である。但し、これに対しては、

歴史的に言えば、極めて簡単に解答を与えることが可能である。すなわち、「プロフェッション」とは、伝統的には、神学、法学、医学、に関わる職業を意味し、具体的には、聖職者、弁護士、医師、そして教師が「プロフェッション」（専門職）であった。

とすれば、問題は、その後時を経て（現在の時点で）、いかなる「職業」が「プロフェッション」（専門職）に相当するのか、という点に絞られるが、ここに至ると、問題は少々複雑になってくる。例えば、ある「職業」を「プロフェッション」として認定するための「基準」は存在するのであろうか、存在するとすれば、それはいかなるものなのか、と。しかしながらこの点でも — 日本にはそのような「プロフェッション」という概念そのものが存在してこなかった為に、馴染みがないが — 欧米では、すでに 1920 年代に、ロックフェラー&カーネギー財団の当時の副理事長フレクスナー（Flexner,A.）によって「プロフェッション」が明確に定義されていたことが知られている。今日「プロフェッション」の古典的定義として位置づけられているのがそれである。

フレクスナー的に言えば、ある「職業」を「プロフェッション」として「識別」するメルクマールは以下のものである⁷⁾。

- (1) 通常と比べると遙かに複雑であるような知識を多量に有し活用していること、
- (2) 対象であるところの現象を理論的に把握し処理していること、
- (3) その理論的知識や複雑な知識を人間問題や社会的問題の実践的解決の為に適用していること、
- (4) 知識量を増やし改善しようと努めていること、
- (5) 知っていることを新しい世代に計画的に慎重にそしてフォーマルに伝えること、
- (6) 入会・合法的な実践・正しい行動の基準を確立していること、
- (7) 利他主義の精神に満ちていること。

上記の 1 から 5 までの基準は、ボウイによれば⁸⁾、「認識論的基準」であり、「プロフェッション」として最低限必要な「条件」である。そしてこの点に関

して言えば、ビジネス教育が今日では一応アカデミックなものとして「公認」されていると考えられるならば、ビジネスの専門家が「プロフェッション」であることに對して疑問の余地はほとんどないのであり、ボウイもこのことを認めている。しかしながら、ボウイは同時に、「プロフェッション」としての地位はアカデミックな高度な知識だけによって保証されるものではない、とも力説している。何か欠けているのである。

「プロフェッショナルの仕事は自分たちのクライアントを無知から守ることにある」⁽⁹⁾との信念を有するボウイは、メッツガー (W.Metzger,W.) の主張に大いなる共感を寄せている。そのメッツガーは大凡つぎのように述べている。

「私はつぎの提案に同意する。第1に、知識量が増大するにつれて、相対的に無知も広がる。なぜならば、我々は知り得たもののほんの一部しか理解できないからである。第2に、知識は、それが専門化されるにつれて、より影響力あるものとなり、良いことにも悪いことにも利用される。第3に、その結果、大衆社会ではなく、素人の社会（個々のヒトが、パーフェクトに知っている誰か他のヒトの意のままになる、社会）が出現する。そして第4に、かつては聖職者・親類・近隣の人々が所有していた知識が見知らぬ人々の手に移り、それらを慈悲深く用いてきた慣習的手段（親の愛、コミュニティの制裁、宗教上の規律）が機能しなくなるにつれて、相互の独立が極めて危険なものとなり、社会は専門的知識を高潔な人に委ね、無知なることにもモラル的なことを要求するようになったのであり、プロフェッショナルという理想が急速に求められているのはこのためである」⁽¹⁰⁾、と。

ボウイがメッツガーを評⁽⁹⁾したのは、メッツガーがプロフェッショナルとしての知識と真のプロフェッショナルの利他主義的精神との関係を重要視しているためであり、ボウイはメッツガーの見解を敷衍して、「プロフェッショナルの主要な機能はその専門的な知識を自分の収入を最大にするために使うことではなく、むしろその専門的な知識によって無知なクライアントが他人から搾取されないように保護することである」⁽¹¹⁾、とより具体的に述べている。

かくして、このようなボウイの立場に立つと、「プロフェッション」とビジ

ネス教育との関連についてつぎのような結論が導き出される⁽¹²⁾。

- 1) ビジネスは上記の「認識論上の基準」を満たす、という点では、すでに大きな進歩を遂げている。
- 2) なぜならば、ビジネスの個々の学問は複雑化し、その知識が理論的に根拠づけられたものであると主張されているし、事実、その成果を人間の問題解決のために適用し、また知識量を増やし、学部や大学院でその知識を次の世代に伝えているからである。
- 3) ただし、第6と第7の基準に関しては、事情を異にしている。
- 4) なぜならば、財務、会計そして組織論などのコースでは、それらの基準を満たすことができないからである。
- 5) この点、正しい行為や利他主義的精神という課題に関して言えば、それはビジネス倫理学の領域である。
- 6) もしビジネス教育がアカデミーにおいて正統な位置を占めようとするならば、それはその本性としてプロフェッショナルの育成を目指すものでなければならぬが、それは倫理的「成分」を含むことによって始めてプロフェッショナルを育成できるのである。

上記のようなビジネス倫理学者の「発想」に依拠するならば、私たちは、倫理的「成分」を欠いたビジネスカリキュラム（ビジネス教育）は、アカデミックの伝統に則して言えば、正統なあり方とは言えないこと、したがって、そのような教育によって「プロフェッション」は生み出されないことを認めなければならないであろう。

このような議論を受けて、フレデリック（Frederick, W.）は、ボウイの問題提起を、「ビジネス倫理学は標準的なビジネス教育で提供されている他のコースと同じような教授上のステータスに値する正統なアカデミックな学問であるだけでなく、ビジネス・スクールのカリキュラムにそれを含めることがビジネス教育がプロフェッションとして正統性を獲得するための必須条件である」と理解したうえで、彼自身はその問題提起を肯定的に評価しているが、と同時に、それはビジネススクールの4分の1では「歓迎されない」だろう⁽¹³⁾、との見通

しを述べている。

またムーア (Moore,J.) は、「ビジネス教育は、それがリベラルアーツへの《リンク》を含むときに始めて正統なものとなる。そして正確に言えば、ビジネス倫理学が提供するのがまさにこの《リンク》なのである」との解釈のもとで、ボウイの議論を「説得的な」ものである、と評価しているが、他方で、ビジネススクールやビジネス関係の学部がリベラル教育の重要性を認識していない現状を考えると、ボウイは彼らを説得できないだろう、と「悲観的な」展望を吐露している⁽¹⁴⁾。

このように、ボウイの問題提起に対してビジネス研究者側から返ってくる「反応」が決して好意的なものではないだろうことは、フレデリックやムーアの「発言」から容易に読みとれるように、当時からある程度予想されていたことであったが、多くのビジネス倫理学者、特に規範的なビジネス倫理学者はボウイと問題意識を共有していたことは事実であり、特に、例えば、ディジョージ (DeGeorge,R.) はより踏み込んだ発言を展開していたひとりである。

ディジョージは、ビジネス倫理が「時の言葉」となり、多くの高等教育機関で教えられ、多数の書籍・論文で取り上げられているが、その「成功」は表面的なものであり、彼には、このままで推移するならば、ビジネス倫理学は「スポイル」されるであろう、との危機意識が強く見られた⁽¹⁵⁾。

現在多くの人々が関心を寄せている (従って、「成功」しているともいえる) ビジネス倫理 (学) は「ビジネスにおける倫理」であり、決してアカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学) ではないのであり、その為 (ヨリ正確に言えば、一般的に成功しているが故に) アカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学) は危機の状況下にありその将来には暗雲が立ちこめている。これがディジョージの基本的な現状認識である⁽¹⁶⁾。

ディジョージによれば、アカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学) の存在は四重に脅かされている。すなわち⁽¹⁷⁾、

第1に、ビジネスと倫理の双方について十分なトレーニングを受けていない教授たちが多いこと (このことは、逆に言えば、ビジネス倫理という分野に関

心を持つ人々を訓練する大学院レベルのプログラムが不適当であり、その研究成果を判断する基準が存在しないことを意味している)、

第2に、ビジネス倫理への関心が高まり多くの人々のなかにそのタームが知られるようになるにつれて、ビジネス倫理を教育することによって、「5年、10年そして15年後には、以前よりもより良い倫理風土がビジネスのなかに生まれるのではないか」という「叶えられない期待がたかまってくること」、

第3に、民間企業がビジネス倫理教育促進プログラムを展開し、その資金援助のもとでビジネス倫理を学び研究しその成果を公表し大衆を啓蒙するスペシャリストが出現しはじめたこと。これは民間企業主導のビジネス倫理研究に対するディジョージの「不信」の表明であり、彼は、「いかなる企業も、例えば、非倫理的実践を非難されたり、自由企業体制が非倫理的であるとカラジカルな変更を必要とするとして攻撃されるならば、500万ドルも支払わない、というのがノーマルなそして直接的な反応である」、と述べている。

第4に、ビジネスの多数が伝統的なモラルティを従業員の内面に植え付けることに関心を持っていることの反映として、自称倫理コンサルタントが増加し、彼らが会社のトップが望み会社の信条の内面に含まれている「モラルティ」を従業員のなかに「刷り込む」ために会社のなかに積極的に進入してきているが、これは、ディジョージによれば、学問的に言えば、規範倫理学が実証主義倫理学にとって代わられてしまう、ということの意味するものであり、学問としてのビジネス倫理学の存在にとって「脅威となる」現象である。

上述のようなディジョージの現状認識の根底には、一般的に理解されているビジネス倫理(学)は、厳密に言えば、「ビジネスにおける倫理」と称すべきものであり、それは本来の意味での「アカデミックな分野としてのビジネス倫理(学)」とは異なるものであるにもかかわらず、その区別が為されていない、という「信念」がある⁽¹⁸⁾。ビジネスを倫理的観点から体系的に研究するのが「アカデミックな分野としてのビジネス倫理(学)」であり、ビジネスの内面の個人的な倫理的行動・実践のみに関心を持つ立場が「ビジネスにおける倫理」である。だが一般的な傾向として、彼の理解では、それらが区別されず、後者が

(本来のビジネス倫理学であるべき) 前者を押しつけて脚光を浴び独り歩きし教育機関で教えられている。これが今日のビジネス倫理を巡るさまざまな混乱の原因であり、ここから、「アカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学)」の前途は必ずしも明るいものではなく、学問としては「スポイル」される「恐れ」が多分にある、というディジョージの危機意識がでてくることになる。

ディジョージの発想では、繰り返すが、「アカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学)」と「ビジネスにおける倫理」は明白に異なる概念である。

「アカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学)」は、ビジネスに対して、3つのレベルで、経済体制のレベル、企業のレベル、個人行動のレベルで、アプローチし、倫理的分析を行う学問であり、それらの3つのレベルの内的関連も研究の対象となってくる。これに対して、「ビジネスにおける倫理」では企業のなかの倫理的実践のみが研究の対象とされ、しかもその場合、特定の企業の実践を導く規範が正しい倫理規範であることが暗黙の前提となっている。そして具体的には、従業員が伝統的モラルに従って行動するにはいかにすべきか、従業員の犯罪をいかに防止すべきか、等々が論じられることになる⁽¹⁹⁾。

ディジョージはそのような問題も「アカデミックな分野としてのビジネス倫理 (学)」に含まれることを認めるが、彼が想定しているビジネス倫理 (学) はそのようなものではないのであり、ビジネスの在り方、その前提、その実践、その目的、を倫理的観点から批判的に評価するという、いわば「批判的アスペクト」を欠くならば、ビジネス倫理 (学) はアカデミックな学問として成立し得ないのである。ここに、私たちは、ディジョージが、ビジネス倫理教育を「テクニカルなコースではなく、リベラルアーツのコース」として位置づけていることを見いだすことができる⁽²⁰⁾。

ビジネス倫理学は、ディジョージによれば、批判的な客観的なアカデミックな分野として存在してはじめて、たとえそれが一般受けしなくとも、その存在を「誇る」ことができるのである (⇒強み (edge))。その存在は、既成の権威やビジネスにとって、直ちに現実化しないかもしれないが潜在的には脅威となろう。しかしビジネス倫理学がアカデミックなものとして尊敬に値する学問と

してあり続けるためには、その強みを保持し続けなければならないのであり、「倫理的にうるさいもの」としての役割を持ち続けるべきなのである。ビジネス倫理学のこのアスペクトは企業にとっては望ましいものではないであろうし、このような性格のビジネス倫理学はビジネス関係者には歓迎されないかもしれない。しかしながら、それがビジネス倫理学なのであり、それは少なくとも大学においては育てられるべきものなのであり、「より良き」ビジネススクールにおいて推進されるべきものなのである。

現在では、多くのビジネススクールで名称は多少異なろうが、パーカーの著作でも触れられていたように、ビジネス倫理(学)が開講され教えられている。これは、皮肉なことだが、フレデリックの数字を借りれば(彼の観測に従えば)、4分の1ではなく、逆に、4分の3のビジネススクールがボウイの問題提起に対して同意し、フレデリックの予想に反して(?)、ビジネス倫理学がプロフェッション教育「完成」の「ミッシングリング」として事実上認められすでに多くの高等教育機関において教えられている、言い換えれば、プロフェッションとしての質が担保された状態で学生が巣立っていることを、一見すると、示しているような状況が生まれている。しかしながら、このこととボウイやディジョージの(特に、ディジョージの)問題提起がビジネススクールの教育のなかで活かされていることは別の問題なのであり、後者が活かされていないことがビジネススクールに対して深刻な批判が寄せられてる大きな原因になっている(ように思われる)。

* * *

「シャットダウン・ザ・ビジネススクール」論争のなかでのビジネス倫理学への言及が見られたり、あるいは、ビジネススクールのカリキュラムにビジネス倫理学を組み込むとか、リベラルアーツを積極的に教える必要があるとか、議論されてきているのは — 本書の執筆者(宮坂)の読み違いかもしれないが

— このようなビジネス倫理学からの問題提起があったためであり、その反映であろうし、しかも上の行論でも触れたように十分に組み込まれていないことの反映である。

但し、いかなる領域のプロフェッションを育てるのか、については、議論が分かれるというか、曖昧なままに放置されている。そして、実は、これが重要な問題なのである。これは、端的に言えば、今まで通り（いわば「常識化」していた感がある）ビジネスのプロなのか、それとも、マネジメントのプロなのか（ビジネスを教えるのか、それともマネジメントを教えるのか）、という問題であり、営利企業だけを念頭に置いて、教育すれば良いのか、という問題であり、大方の見解は株価至上主義に象徴される限定された知識だけを教える場からの脱却を志向しているように読み取れるが、そうであるとすれば、話はこれまでの路線とそれほど代わった印象を与えることに失敗しているのであり、むしろマネジメントのプロを育成することを明確にした方が新しいスクールを展望しやすくなるように思われる。

ビジネススクールからマネジメントスクールへ

論争を追体験していて気が付くことは、これは CMS に従事している研究者の論攷が大多数を占めていることにも原因しているのだろうが、「ビジネス教育」だけではなく「マネジメント教育」というタームも使われ — 逆に、アメリカの研究者の論文では「ビジネス教育」というタームが比較的多く使われ — ビジネス教育というよりもむしろマネジメント教育のあり方が問われていることであり、幾度となく読み返し、そのたびに疑問がついて回った。これは、ビジネススクールにおいて、ビジネスの専門家ではなくマネジメントの専門家の育成がおこなわれている（あるいは、おこなわれるべきである）こと（私企業だけではなく組織一般をマネジメントするヒトの育成を念頭に置いて教育がおこなわれている（おこなわれるべきである）ことを暗に示しているのだろうか、と。

このことを象徴している論文が 2020 年に活字化された「ビジネススクールはマネジメントスクールになるべきである：ひとつの進化論的パースペクティブ」であり、そのなかで、ピーターズとトーマス (Peters,K.and Thomas,H.) が、パーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』に言及する形で、ビジネススクールという名前を捨て去ることを提案している。「ビジネススクールを廃止または変革し、それらをマネジメントスクール (school of management) に置き換える」べきである⁽²²⁾、と。トーマスはスターキーと共著で幾つかの論攷を公表している研究者である。

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

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

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

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

但し、あえて書き留めておくと、近年では、ビジネスというタームも、営利企業だけではなく、非営利企業にも妥当するものとして、つぎのように概念規定されている。

ビジネス (business) (事業) とは、「人間の社会生活に必要な財貨やサービスの提供をめざして、特定の目的を掲げ、したがって、明確な計画のもとで一定の主体によって継続的におこなわれる社会・経済的活動」であり、1) 主体から見ると、個人ビジネスと共同ビジネスに分かれ、2) 目的から見ると、営利目的型ビジネスと非営利目的型ビジネスに分かれる

また、ビジネスをおこなっている経済生産単位が企業と呼ばれ、役所、大学、教会、等は、「企業＝事業を営利目的で計画的・継続的に行う経済活動単位」という視点からは、組織体(＝非営利組織)として企業(狭義の企業)から区別されるが、「企業＝営利、非営利を問わず事業を計画的・継続的に行う独立計算単位としての社会経済組織」という視点からは、株式会社に代表される私企業とともに企業(広義の企業)と総称される存在のひとつである。

主体 \ 目的	営 利	非 営 利
個人	個人企業、専門職	
集団 (団体)	共同(私)企業	自治体、教育機関、第3セクター、NPO、など

企業はビジネスを展開するために必要な資源の集め方を示している概念でもあり、その企業は、設立資金提供から見て、私企業、公企業、第三セクターに分かれ、私企業は、関与する人間の規模によって、個人企業と共同企業に分かれる。

これはビジネスよりもマネジメントの方が展開される(べき)教育内容の点で相応しいという判断からの提案であるが、ピーターズとトーマスは、それ以外にも、名称変更の理由として、1980年代後半から1990年代頃にかけて、傾向として、マネジメント教育の定量化が進み、ビジネススクールのミッションに利益の最大化を促進することが織り込まれ、強力な資本主義擁護のリバタリアンの態度への傾斜が促進されはじめたことに加え、バーチとナンダ(Burch, T.R. and Nanda, V.)⁽²³⁾の研究に依拠して、1980年代後半から1990年代にかけて、「約50の著名なビジネススクールにおいて、授業料収入を補い、財団によって提供される収入を相対的に小さくする措置として、多額の寄付を求めて「(寄付者の - 宮坂挿入) “名前” が付けられた」ことをあげている。

寄付者は、「1980年代と1990年代のアメリカ資本主義の名士(不動産開発業者、投資銀行家、ファンド マネジャー、小売・製造業・メディア業界の有

力者)であり、1980年から2000年の間に、公立大学のビジネススクールは2,000万ドルから3,000万ドルの範囲の額の命名寄付(naming donation)を受け取り、私立大学のビジネススクールは一般的にそれ以上の額の寄付を受け取っている」。また、「命名権の価格は2000年以降上昇している」。もちろん、「ハーバード、スタンフォード、イエール、コロンビアおよびその他の有名なアメリカの機関のいくつかは“冠が付かない(nameless)”ままであるが、それらが寄付を受け入れるかどうか、もしそうならいくら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」。

ピータースとトーマスたちは、この「冠」について、注目すべき要素として、いくつかのことに言及している。第1は、「主に哲学的で思弁的な」ものであり、彼らは、「多くの寄付者の政治的志向に資本主義的リバタリアンの志向への強い固執があること」を懸念すると同時に、「慈善寄付による税の相殺」にも関心を向けている。

第2は、命名慣習にもとづく“不滅の命”(immortality)である。「スクールの観点からは、寄付提供者が静かに亡くなり生後も不祥事が発覚しないことがありがたいことであるが、人生には不幸な例が数多くあり、ジョージア工科大学は1996年に2,500万ドルで“デュプリー”(DuPree)と命名されたが、2004年に資金が届かなかったため、その名前は取り除かれ、2009年に5,000万ドルで“シェラー”(Scheller)と名付けられた(The Scheller College of Business)。「イギリスでは、インペリアル・カレッジ・ビジネススクールは2004年に(ゲイリー・A・田中 の一宮坂挿入)2700万ポンド寄付で簡単に「Tanaka」と名付けられたが(タナカ・ビジネススクール)、2008年に田中の周りで詐欺スキャンダルが発生したため、その名前が削除されている」。また、ロンドンのシティ大学のビジネススクールは、キャス財団からの寄付により、2002年にキャスと命名(キャス・ビジネススクール(Cass Business School))されたが、2021年9月、ジョン・キャスの奴隷制との関わりが問題視されたために、統計学者であるトーマス・ベイズに因んでベイズ・ビジネススクール(Bayes Business School)と改名された。

ピーター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。バーチとナンダがレビューした 57 校のうち、42 校がこのように命名され、15 校は代わりに“School of Management”と名付けられているが、このような状況は、オージアーとマーチ (Augier, M, and March,J.M) ⁽²⁴⁾に倣えば、「ますます多くの学校が非常に裕福な個人からの莫大な贈り物を首尾よく募るにつれて、ますます多くの学校が、慈善活動家（寄付者）の正式な (proper) 名前を引き受け、寄付者が受け入れているビジネス、経済および政治的偏見に向かって漂流した」ことを意味している。そして、ビジネススクールのランク付けが一般化するにつれて、この傾向はさらに加速した。何故ならば、ビジネス教育環境における激しい競争には多額の費用がかかるからであり、スクールは命名権と引き換えに寄付を積極的に受け取り、その結果、寄付が非常に裕福な個人からのものである場合には、特に、彼らの哲学的、社会的、政治的見解が教育内容にも大きな影響を与える事態が生まれていったのである。

但し、「他の地域を見ると、異なるアプローチが見られ」、「Schools of Management」と呼ばれる割合が約 25%とはるかに高くなっている。これらの多くはイギリスの外にあり、スカンジナビア、ドイツ、ベネルクス、フランスでよく見られる事例である。これは、コルニュエル&トーマス&ウッド (Cornuel,E.,Thomas,H. & Wood,M.)⁽²⁵⁾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、ピータースとトーマスの認識では、創造性、批判、統合といった「よりフレキシブルな」マネジメント・スキルとともにバランスのとれた哲学を強く信じ、社会的責任感と他者を導く道徳的権威を備えたマネジャーを育成することを目指していることが、教育機関にビジネスではなくマネジメントという名称が冠せられていることに繋がっている。

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

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

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

く、マネジメントが必要とされる非営利および公共部門を含めて、マネジメント教育をより広く一般の人々に開放することにもなる」からである。

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

トーマスたちの主張は、彼らの論文に依拠するならば、欧米のビジネススクールだけでなく世界各地のビジネススクールのあり方を鑑みると、条件次第では、「非」現実的な提案として一蹴できないものである。その条件とは、マネジメントのあらたな（これまでとは異なる、アメリカで解釈されてきた発想と距離を置いた、視点からの）概念規定であり、改めてマネジメントの意味（決してマネジメント「一般」ではなく、余りにも合理性を追求しすぎ余りにも可視化（デジタル化）を求めすぎたマネジリアルイズムに染まったマネジメントとは異なるマネジメントのあり方）を問うことである。パーカーの『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』の最大の貢献はこのこと（→ ビジネススクールによって唱道され広がったマネジリアルイズムを超える途を探すこと）を気付かせてくれたことにあるのだろう。

但し、論争のなかでは、このことが、パーカーが構想しているように、「ビジネススクールの廃止 = オーガナイズングスクールの誕生」として、ビジネススクールがオーガナイズングスクールという名称で「再生」されることに繋がっていくという論理は、かなり疑問視されているというよりも、「無視」されている。問題は“オーガナイズング”というタームであり、オーガナイズングが十分に理解されていないように思われる。

オーガナイズングスクールへの道のり

パーカーは、トーマスたちのような見解（ビジネススクールからマネジメントスクールへの名称変更）もあることを織り込み済みで自説を展開していると思われるが、しかしながら、彼が構想している新しいスクールにマネジメントスクールという名称を与えていない。何故なのか？

マネジメントは、パーカーにとって、「用いられるべきではない」「少なくとも教育機関においては避けるべき」タームになっている。その理由は、彼の著作第6章で詳説されているように、マネジメントはもともと複雑な事柄や不利な事態に対処する必要性に迫られて使われたコトバであったにもかかわらず、特に20世紀以降、それは特定の職業に結び付けられ、頭脳労働と肉体労働が分離され、マネジメントは専ら前者の独占的なしかも多くの報酬が支払われるのが当然のこととして見なされる仕事とされ、マネジャーという職業集団が誕生し、そのことがマネジリアリズムとして拡がっただけではなく、ビジネススクールでマネジメントという科目名で単なるイデオロギーとしてではなく科学として教えられているからである。この（マイナスのイメージに身に纏った）諸悪の権化のようなコトバを新しいスクールに冠することにパーカーが大きな抵抗を覚えていることは容易に想像される。

人々が協力して物事を成し遂げる道具は多様であり、したがって、その道具の使い方もそれぞれの状況に応じて多様となり、決して、通常考えられているようにマネジメントだけではないのである。パーカーはそのこと（道具の使い方）を、マネジメントではなく、オーガナイズングというコトバで言い表している。

そこには、繰り返すが、人間がどのように集まって物事を行うかを語るには、“マネジメント”ではなく“組織”という用語の方がはるかに有用である、というパーカーの判断がある。というのは、例えば、オーガナイズングするは、マネジメントとは異なり、権力者だけではない（オーガナイズングは権力者のためにおこなわれるものではない）ことを明確に発信するためにも、オーガナイズングというコトバの方が相応しいからである。

協働としての組織を維持することがマネジメントである、と考えられているが、その場合でも、そのマネジメントのあり方はひとつではなく、例えば、計画、組織づくり、動機付け、統制にはさまざまな手法があり、その組み合わせも多様化することを考えると、マネジメントに幾つものやり方があるだろう。確かに、20世紀後半以降、アメリカでテイラリズムを源流としてしかもそれ

が歪曲されてマネジリアリズムというイデオロギーによって支えられた管理手法世界中に拡がり、いまでも、支配的なマネジメントのあり方になっているが、繰り返すが、それが唯一のマネジメントではないこともまた同時に、今日では、よく知られているのだ。

しかし、パーカーはそのような立場に立つことを拒否し、オーガナイズングスクールを多様な道具の使い方を考える場として位置づけているのであり、そのような構想を実行に移すためには、彼に拠れば、現在のビジネススクールを一旦解体（閉鎖）しなければならないのである。

これがパーカーが色々な表現で主張していることの骨格である。それは、スターキーたちが述べているように、パーカーの「夢想」であるかもしれないが、パーカーは、単に抽象的な言い回しに終わることなく、幾つかの「枠組み」を提起している。それらを拾い上げると、

第1に、オーガナイズングスクールの目的はオーガナイズングに関する多様な知識を使って再帰的な組織作りに携わる卒業生（いわば、オーガナイズングのプロフェッショナル）を社会に送り出すことであり、

第2に、オーガナイズングスクールでビジネス（マネジメント）を教えることが否定されている訳ではない — 「持続可能で、多様な、責任あるビジネスコース」という表現がもちいられている — が、現在のビジネススクールのようなマネジリアリズムを教えてマネジメント教育を仕上げるフィニッシングスクールから脱皮することが指摘され、

第3に、カリキュラムに関しては、学生は、「金融と協同組合」、「非営利組織のマーケティング」の選択科目、「地域化、脱成長、経済」の3年次コア科目、そして哲学科が教える「仕事における自由と奴隷」という選択科目を学び、その他の科目として、例えば、ローマ軍の組織、中世の簿記と修道院の役割、ルネッサンス期の芸術家の工房の運営、（裕福なパトロンからの）研究資金と芸術性の相互作用、19世紀の製造業の形成と機械化、マーケティングと広報の誕生、などを学ぶ、と例示されている。

但し、論争では、このような構想に対して直接に言及されることはなかった。

問題はその根底にあるオーガナイズングという概念であろう。パーカーは、繰り返すことになるが、“人が協力して物事を成し遂げる道具の使い方”を、マネジメントではなく、オーガナイズングというコトバで言い表している。これはこれまでとは異なる（オルタナティブな）マネジメントであり、「パラダイムシフト」が必要である、と明確に意思表示している。パーカー自身に議論を呼ぶタームであることの認識があることからもうかがえるように、今後、パーカーの構想に賛成か反対かにかかわらず、学界レベルでも、「マネジメント」概念の見直しが求められている。

デービーズ&スターキーはパーカーの立ち位置を「攪乱する挑発者」として形容しているが、パーカーの役割はそれで終わってしまっても良いのであろうか？ 確かに、パーカーは未来を変えるために（オーガナイズング知識を学ぶ）オーガナイズングスクールに入学しようとする学生がいるのかいないのかそれは「賭けのようなもの」であると自嘲気味に呟いている。

しかしながら、現代のビジネススクールで教えられているマネジメントのあり方ではなくオルタナティブなマネジメントのあり方が「共有」されその方向が目指されるという事態にまで進むということはあるまいだろうが、希望的観測であるとしても、アメリカ型のビジネススクール以外に、名称がいかなるものであれ、その実体として、例えば、ローカル型、パブリックバリュー型あるいはオーガナイズング型などへと「改革」されたプロフェッショナルスクールが設立され、それぞれが独自のカラーを鮮明に打ち出し、それぞれの立場からマネジメント（オーガナイズング）を教え、学生にとって選択肢が大幅に広がる、という時代を迎える可能性はないのであろうか。そうなれば、アメリカ発のマネジリアリズムに「洗脳」されてきたビジネスの世界も多少変わるかもしれない。というよりも、そのような状況が生み出されなければ（ビジネススクールのあり方が変わらなければ）、地球そのものが滅亡することになる。

註記

(1)Peters, K. and Thomas,H., “Business Schools should be Schools of Managemen-

nt: An Evolutionary Perspective” , *Annual Research* , Volume 1, 2020

https://www.globalfocusmagazine.com/wp-content/uploads/2022/10/EFMD_Global-Focus_Annual-Research-Volume_Business-schools-should-be-schools-of-management.pdf

- (2) Clegg, S., “Managerialism: Born in the USA” , *The Academy of Management Review*, Vol.39, No.4 (October 2014), pp.566-576. 尚、本書では、researchgate.net からダウンロードしたファイルを利用している。

https://www.researchgate.net/publication/276183819_Managerialism_born_in_the_USA

原文では、Managerialism, as a distortion of the study of management, is something also born in the USA, in the mid-twentieth century. という表記がある。

- (3) Davies, J. and Starkey, K., “Can We Save the Business School? Shut Down the Business School. What's Wrong with Management Education, by Martin Parker, 2018. London: Pluto Press, 198 pages” , *Academy of Management Learning & Education*, Vol.19, No.1, 2020.

<https://e-space.mmu.ac.uk/623845/3/DAVIES%20STARKEY.pdf>

- (4) Gioia, D. A. & Corley, K. G. , “ Being good versus looking good: Business school rankings and the Circean transformation from substance to image” . *Academy of Management Learning & Education*, 1.2002, pp. 107–120.

https://www.researchgate.net/publication/268389856_Being_Good_Versus_Looking_Good_Business_School_Rankings_and_the_Circean_Transformation_From_Substance_to_Image

McDonald, D., *The golden passport. Harvard Business School, the limits of capitalism, and the moral failure of the MBA*, Harper Collins. 2017

Denning, S. “Why today's business schools teach yesterday's expertise” . *Forbes*, May 27. 2018

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/05/27/why-todays-business-schools-teach-yesterdays-expertise/?sh=25cffc58488b>

Godfrey, P. C., Illes, L. M., & Berry, G. R., “Creating breadth in business education through service-learning” . *Academy of Management Learning & Education*, 4, 2005, pp 309–323.

https://www.researchgate.net/publication/276054710_Creating_Breadth_in_Business_Education_Through_Service-Learning

Patriotta, G. & Starkey, K., “From utilitarian morality to moral imagination: Re-imagining the business school” , *Journal of Management Inquiry*,17, 2008, pp.319–327.

https://www.researchgate.net/publication/238333251_From_Utilitarian_Morality_to_Moral_ImaginationReimagining_the_Business_School

Nohria, N.. “Practising moral humility” . TEDx, New England, November 1.2011
<https://www.youtube.com/watch?v=NCHnK5ZK9iI>

Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C., “Building a better MBA: From a decade of critique toward a decennium of creation” . *Academy of Management Learning & Education*, 12.2013,pp.12

https://www.researchgate.net/publication/235425607_Building_a_Better_MBA_From_a_Decade_of_Critique_Toward_a_Decennium_of_Creation

Currie, G., Davies, J. & Ferlie, E. , “A call for university-based business schools to “lower their walls:” Collaborating with other academic departments in pursuit of social value” . *Academy of Management Learning & Education*, 15, 2016, pp. 742–755.

https://www.researchgate.net/publication/304188182_A_Call_for_University-Based_Business_Schools_to_Lower_Their_Walls_Collaborating_With_Other_Academic_Departments_in_Pursuit_of_Social_Value

(5) <http://www.bristol.ac.uk/temple-quarter-campus/research-teaching-and-partnerships/inclusive-economy-initiative/>

(6) Bowie, N., “Business Ethics as a Displine : The Search for Legitimacy” , in R.Freeman (ed.), *Business Ethics:The State of The Art*, Oxford University Press,

1991, pp.17-18.

- (7) Bowie, "Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , p.18.
- (8) Bowie, "Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , pp.18-19.
- (9) Bowie, "Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , p.19
- (10) Bowie, "Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , pp.19-20.
- (11) Bowie, "Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , pp.19-20.
- (12) Bowie, "Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , p.20.
- (13) Frederick, W., "Commentary on Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy" , in R.Freeman (ed.),*Business Ethics : The State of The Art*, Oxford University Press, 1991, p.57.
- (14) Moore,J., "Autonomy and the Legitimacy of the Liberal Arts" , in R.Freeman (ed.),*Business Ethics:The State of The Art*, Oxford University Press, 1991, pp.60-62.
- (15) DeGeorge,R., "Will Success Spoil Business Ethics?" , in R.Freeman (ed.), *Business Ethics:The State of The Art*, Oxford University Press, 1991, pp.42-43.
- (16) DeGeorge, "Will Success Spoil Business Ethics?" , p.43.
- (17) DeGeorge, "Will Success Spoil Business Ethics?" , pp.45-56.
- (18) DeGeorge, "Will Success Spoil Business Ethics?" , p.54.
- (19) DeGeorge, "Will Success Spoil Business Ethics?" , pp.52-54.
- (20) DeGeorge, "Will Success Spoil Business Ethics?" , p.44.
- (21) DeGeorge, "Will Success Spoil Business Ethics?" , p.56.
- (22) Peters and Thomas, "Business Schools should be Schools of Management: An Evolutionary Perspective" ,
- (23) Burch, T. R. and Nanda, V., " What's in a Name? Hotelling's Valuation Principle and Business School Namings" , *Journal of Business*, 78, 2005, p.4.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=317001
- (24) Augier, M, and March, J.G., *The Roots, Rituals and Rhetorics of Change: North American Business Schools after the Second World War*, Stanford Business Boo-

- ks, 2011
- (25) Cornuel, E., Thomas, H. and Wood, M., “Looking back and thinking forward”, The 15th Anniversary Edition of Global Focus, Brussels : EFMD Publications, 2011.
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003261889-2/looking-back-thinking-forward-eric-cornuel-howard-thomas-matthew-wood>
- (1) Peters, K. and Thomas, H., “Business Schools should be Schools of Management: An Evolutionary Perspective”, *Annual Research*, Volume 1, 2020
https://www.globalfocusmagazine.com/wp-content/uploads/2022/10/EFMD_Global-Focus_Annual-Research-Volume_Business-schools-should-be-schools-of-management.pdf
- (2) Clegg, S., “Managerialism: Born in the USA”, *The Academy of Management Review*, Vol.39, No.4 (October 2014), pp.566-576. 尚、本誌は、researchgate.net からダウンロードしたファイルを利用している。
https://www.researchgate.net/publication/276183819_Managerialism_born_in_the_USA
原文では、Managerialism, as a distortion of the study of management, is something also born in the USA, in the mid-twentieth century. という表記がある。
- (3) Davies, J. and Starkey, K., “Can We Save the Business School? Shut Down the Business School. What's Wrong with Management Education, by Martin Parker, 2018. London: Pluto Press, 198 pages”, *Academy of Management Learning & Education*, Vol.19, No.1, 2020.
<https://e-space.mmu.ac.uk/623845/3/DAVIES%20STARKEY.pdf>
- (4) Gioia, D. A., & Corley, K. G., “ Being good versus looking good: Business sc-

hool rankings and the Circean transformation from substance to image” . *Academy of Management Learning & Education*, 1,2002,pp. 107–120.

https://www.researchgate.net/publication/268389856_Being_Good_Versus_Looking_Good_Business_School_Rankings_and_the_Circean_Transformation_From_Substance_to_Image

McDonald, D., *The golden passport. Harvard Business School, the limits of capitalism, and the moral failure of the MBA*, Harper Collins, 2017

Denning, S. “Why today's business schools teach yesterday's expertise” . *Forbes*, May 27, 2018

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/05/27/why-todays-business-schools-teach-yesterdays-expertise/?sh=25cffe58488b>

Godfrey, P. C., Illes, L. M., & Berry, G. R., “Creating breadth in business education through service-learning” . *Academy of Management Learning & Education*, 4,2005,pp 309–323.

https://www.researchgate.net/publication/276054710_Creating_Breadth_in_Business_Education_Through_Service-Learning

Patriotta, G., & Starkey, K., “From utilitarian morality to moral imagination: Reimagining the business school” , *Journal of Management Inquiry*, 17,2008, pp.319–327.

https://www.researchgate.net/publication/238333251_From_Utilitarian_Morality_to_Moral_ImaginationReimagining_the_Business_School

Nohria, N.. “Practising moral humility” . TEDx, New England, November 1,2011
<https://www.youtube.com/watch?v=NCHnK5ZK9iI>

Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C., “Building a better MBA: From a decade of critique toward a decennium of creation” . *Academy of Management Learning & Education*, 12,2013,pp.12

https://www.researchgate.net/publication/235425607_Building_a_Better_MBA_From_a_Decade_of_Critique_Toward_a_Decennium_of_Creation

- Currie, G., Davies, J., & Ferlie, E. , “A call for university-based business schools to “lower their walls:” Collaborating with other academic departments in pursuit of social value” . *Academy of Management Learning & Education*, 15,2016,pp. 742–755.
- https://www.researchgate.net/publication/304188182_A_Call_for_University-Based_Business_Schools_to_Lower_Their_Walls_Collaborating_With_Other_Academic_Departments_in_Pursuit_of_Social_Value
- (5) <http://www.bristol.ac.uk/temple-quarter-campus/research-teaching-and-partnerships/inclusive-economy-initiative/>
- (6) Bowie,N., “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” , in R.Freeman (ed.) ,*Business Ethics:The State of The Art*, Oxford University Press, 1991,pp.17-18.
- (7) Bowie, “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” ,p.18.
- (8) Bowie, “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” ,pp.18-19.
- (9) Bowie, “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” ,p.19
- (10) Bowie, “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” ,pp.19-20.
- (11) Bowie, “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” ,pp.19-20.
- (12) Bowie, “Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” ,p.20.
- (13) Frederick,W., “Commentary on Business Ethics as a Discipline : The Search for Legitimacy” , in R.Freeman (ed.) ,*Business Ethics : The State of The Art*, Oxford University Press, 1991,p.57.
- (14) Moore,J., “Autonomy and the Legitimacy of the Liberal Arts” , in R.Freeman (ed.) ,*Business Ethics:The State of The Art*, Oxford University Press, 1991,pp.60-62.
- (15) DeGeorge,R., “Will Success Spoil Business Ethics?” , in R.Freeman (ed.) ,*Business Ethics:The State of The Art*, Oxford University Press, 1991,pp.42-43.
- (16) DeGeorge, “Will Success Spoil Business Ethics?” ,p.43.
- (17) DeGeorge, “Will Success Spoil Business Ethics?” ,pp.45-56.

- (18) DeGeorge, “Will Success Spoil Business Ethics?” ,p.54.
- (19) DeGeorge, “Will Success Spoil Business Ethics?” ,pp.52-54.
- (20) DeGeorge, “Will Success Spoil Business Ethics?” ,p.44.
- (21) DeGeorge, “Will Success Spoil Business Ethics?” ,p.56.
- (22) Peters and Thomas, “Business Schools should be Schools of Management: An Evolutionary Perspective” ,
- (23) Burch, T.R., and Nanda, V., “ What's in a Name? Hotelling's Valuation Principle and Business School Namings” , *Journal of Business*, 78,2005, p.4.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=317001
- (24) Augier, M, and March, J.G., *The Roots, Rituals and Rhetorics of Change: North American Business Schools after the Second World War*, Stanford Business Books, 2011
- (25) Cornuel, E., Thomas, H., and Wood, M., “Looking back and thinking forward” , The 15th Anniversary Edition of Global Focus, Brussels : EFMD Publications, 2011.
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003261889-2/looking-back-thinking-forward-eric-cornuel-howard-thomas-matthew-wood>

著者略歴

宮坂 純一（みやさか じゅんいち）

1948年 生まれ

1977年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程単位取得

1983年 経営学博士（神戸大学）

現在 奈良学園大学名誉教授

奈良マネジメント研究グループ主宰 URL: <http://juka11.net/>

主要著作 『日本的経営への招待』見洋書房 1994 / 『現代企業のモラル行動』千倉書房 1995 / 『ビジネス倫理学の展開』見洋書房 1999 / 『ステイクホルダー・マネジメント』見洋書房 2000 / 『企業社会と会社人間』見洋書房 2002 / 『企業は倫理的になれるのか』見洋書房 2003 / 『ステイクホルダー行動主義と企業社会』見洋書房 2005 / 『道徳的主体としての現代企業』見洋書房 2009 / 『ロシア経営学の新潮流』見洋書房 2015 / 『なぜ企業に倫理を問えるのか』萌書房 2018 / 『賃金と働き方』見洋書房 2019 / 『人的資源管理とイデオロギー』奈良マネジメント研究オフィス 2019 / 『クリティカル・マネジメント・スタディーズの世界』奈良マネジメント研究オフィス 2022 / 『企業パーパス言説のもう一つの解釈』奈良マネジメント研究オフィス 2022 他

「シャットダウンザビジネススクール」論争

— 世界のマネジメント研究者は何を考えているのか —

2023年4月15日発行

著者 宮坂 純一

発行者 宮坂 純一

発行所 奈良マネジメント研究オフィス

〒630-0223 奈良県生駒市小瀬町720-22

tel. 0743-77-8009