

「クリティカル・マネジメント・スタディーズ」研究シリーズ

宮坂純一 著

---

# イデオロギーとしての マネジリアリズム

---

*Managerialism  
as Ideology*

---

奈良マネジメント研究オフィス



「クリティカル・マネジメント・スタディーズ」研究シリーズ

宮坂純一 著

---

# イデオロギーとしての マネジリアリズム

---

*Managerialism  
as Ideology*

---

奈良マネジメント研究オフィス



はじめに

## イデオロギーとしてのマネジリアリズム

－ 生成、跋扈そして終焉？ －

本書の執筆者はかなり以前からマネジリアリズム (managerialism) というコトバが気になっていた。これは (本書の執筆者には) 不可思議なタームであり、日本語では、経営主義、管理主義などとして語られることもあるが、その内容がいまひとつ分からず、モヤモヤとした状態で過ごしてきた。一見すると単純なことのように思えるが、考え出すと次々に疑問が生まれてくるということは多々あるだろうが、これはその事例のひとつであろう。欧米の文献でも、マネジリアリズムは、その普遍性と重要性にもかかわらず、理論化されておらず、複数の定義と曖昧な境界線を持つ、とらえどころのない (under-theorized) 概念である、として形容されている。マネジリアリズムとは何なのか？

本書は、そのような思いを断ち切るための私的な試みの第一歩として、欧米圏の学界で活躍している (日本人以外の) 研究者たちがマネジリアリズムをどのように理解しているのか — 世界のマネジメント研究者たちは何を考えているのか — という問題意識のもとで、とりあえず、英語で執筆され公開されている文献を利用して、彼らの仕事を整理したものである。

本書が惹かれた研究者は、結果的には — 本書の執筆者の現在の関心から言えば、当然の帰結だろうが — クリティカル・マネジメント・スタディーズ (Critical Management Studies : CMS) に携わっている人々になっている。今回特に密接に「対話」した研究者は、クリカウワーをはじめとして、ロック&スレ

ンダー、クレッグ、スピレイン&ジュリエであり、彼らの著作を介して、かなりの数の文献に出会うことができた。その成果を整理する方法は他にもあったであろうが、彼らの考えを読み手の問題意識に沿って読み解くこともそのひとつの方法であろうと考えた。本書はそのひとつの成果であり、それ以上でもそれ以下でもない。

本書では、第1に、マネジリアリズムはイデオロギーである、との理解に立ち、第2に、そのイデオロギーとしてのマネジリアリズムはアメリカで生まれ、一方で、それはビジネススクールのマネジメント教育を通して全世界に普及し、他方で、今日ではそのような現状に対する疑義が少なからず提起されているなかで、第3に、マネジリアリズムを超えるものとしていかなることが語られているのか？を確認してみたい、という流れに沿って、諸々の文献が読み解かれている。

したがって、本書の基本的な構成はつぎのようになっている。

第1部では、クリカウワーの著作を軸に、「イデオロギーとしてのマネジリアリズム」としていかなることが論じられているのか、が整理されている。

第2部では、ロック&スレンダーの著作に学ぶ形で、ビジネススクールがイデオロギーとしてのマネジリアリズム普及の媒介役を果たしてきた、という視点から、ビジネススクールの発展の歴史が整理されている。

第3部では、クレッグ、そしてスピレインとジュリエの著作を借りて、ポスト・マネジリアリズムに向けてどのような展望が語られているのかを — その一端 に過ぎないが — 紹介している。

## 目 次

はじめに

第1部	イデオロギーとしてのマネジリアリズム	… 001
第1章	イデオロギーとしてのマネジリアリズム – クリカウワーの問題意識 –	… 003
第1節	常識としてのマネジリアリズム	… 003
第2節	マネジメントとマネジリアリズム	… 005
第3節	マネジリアリズムの拡散	… 014
第2章	マネジリアリズムの時代	… 031
第1節	マネジリアリズムの時代を読み解くキーワード	… 031
第2節	クリカウワーの主張の要約	… 035
第3節	私たちにできることはあるのか	… 063
第4節	マネジリアリズム批判に有効なクリティカル・セオリー	… 065
第5節	マネジリアリズムを超えて – 異なる世界は可能である	… 072
第2部	マネジリアリズム普及の媒体装置としての役割を担ってきたビジネススクール	… 077
第3章	アメリカにおけるマネジリアリズムのはじまりとビジネススクール教育の誕生及び発展	… 087
第1節	マネジリアリズムとビジネススクール教育の変遷	… 091
第2節	ビジネススクール教育に対するロックたちの評価	… 101

補 章	ビジネススクールではいかなることが教えられているのか …	109
第4章	マネジメント科学の失敗と道徳的羅針盤を失ったアメリカのビジネススクール教育 …	129
第1節	アメリカのマネジメント科学とビジネススクール・モデルの失敗 …	129
第2節	道徳的な羅針盤を見失ったアメリカのマネジリアリズムとビジネススクール …	135
第5章	数字で可視化されたビジネス教育の揺らぎ …	157
第1節	数字で可視化されたマネジメント …	157
第2節	数字で可視化されたビジネス教育 …	162
第6章	マネジリアリズム並びにビジネススクール教育の診断そして処方箋 — バランスに戻る — …	183
第1節	アメリカのマネジリアリズムそしてビジネススクール教育…	183
第2節	改革への指針 …	188
第3部	マネジリアリズムを超えて …	195
第7章	実践知を活かす …	199
第8章	マネジリアリズムに対する防衛策としての権威的マネジメント …	207
第1節	権威と権力の概念的区別の再構築 …	207
第2節	権威的マネジメントの復権 …	217

*Managerialism as Ideology*

イデオロギーとしてのマネジリアリズム

## 第1部

### イデオロギーとしてのマネジリアリズム

第1部で注目し読み解いているのはトーマス・クリカウアー(Thomas Klikauer)の一連の業績である。

クリカウアー(1962年生まれ)は、オーストラリアのウェスタンシドニー大学シドニーマネジメントスクール(SGSM) (the Sydney Graduate School of Management at the Western Sydney University) で人的資源とマネジメント (Human Resources & Management) を教えている上級講師(Senior Lecturer)である。彼は、アメリカのボストン大学 (Boston University) とドイツのブレメン大学 (Bremen University) で修士号を取得し、イギリスのワーウィック大学で博士号を取得している (PhD University of Warwick (UK))。

[https://www.westernsydney.edu.au/staff\\_profiles/uws\\_profiles/doctor\\_thomas\\_klikauer](https://www.westernsydney.edu.au/staff_profiles/uws_profiles/doctor_thomas_klikauer)

また、クリカウアーはいわゆるクリティカル・マネジメント・スタディーズに従事している研究者であるが、クリティカル・マネジメント・スタディーズを「内部から」ラジカルに批判している人物としても知られている。

彼には多数の業績があり、例えば、単行本として、

Klikauer, T. (2023), *The Language of Managerialism: Organizational Communication or an Ideological Tool?*, Palgrave Macmillan

Klikauer, T. (2016), *Hegel's Moral Corporation*, Palgrave Macmillan

Klikauer, T. (2016), *Management Education: Fragments of an Emancipatory Theory*, Palgrave Macmillan



Klikauer, T. (2013), *Managerialism: A Critique of an Ideology*, Palgrave Macmillan

Klikauer, T. (2012), *Seven Management Moralities*, Palgrave MacMillan

Klikauer, T. (2010), *Critical Management Ethics*, Palgrave - Macmillan

Klikauer, T. (2008), *Management communication : communicative ethics and action*, Palgrave Macmillan

が公刊され、

[https://www.westernsydney.edu.au/staff\\_profiles/uws\\_profiles/doctor\\_thomas\\_klikauer](https://www.westernsydney.edu.au/staff_profiles/uws_profiles/doctor_thomas_klikauer)

ResearchGate のページに拠れば、2023 年現在、153 の論文が知られている。

<https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Thomas-Klikauer-2005947758>

業績リストからも、クリカウワーがマネジリアリズム (managerialism) を研究対象にしていることがよくわかる。

特に、本書の執筆に際して直接参考になった資料は、

Klikauer, T., *Managerialism – critique of an ideology*. Palgrave.2013.

Klikauer, T., *The Language of Managerialism: Organizational Communication or an Ideological Tool?*, Palgrave Macmillan,2023.

Klikauer,T. “What is managerialism?” , *Critical Sociology*, 41 (7–8), 2015.

Klikauer, T. “ Critical management studies and critical theory: A review” . *Capital & Class*, 39 (2), 2015.

Klikauer, T., “Business ethics as ideology?” , *Critique*, 45 (1–2),2017.

Klikauer,T.,” A preliminary theory of managerialism as an ideology” , *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 49 (4).2019.

であり、” A preliminary theory of managerialism as an ideology” に記載されている参考文献は有益である。

尚、本書で、クリカウワーの著作（主著）として言及されているのは 2013 年に刊行された *Managerialism – critique of an ideology* である。

# イデオロギーとしてのマネジリアリズム

## － クリカウワーの問題意識 －

### 第1節 常識としてのマネジリアリズム

マネジリアリズムに関しては、例えば、マネジリアリズムを簡潔に定義した事例として、パーカー（Parker,M.）の概念規定がある。「組織の目的や活動を調整するためには1つの職業的な集団が必要であり、通常、その見返りとして、彼らには従属するヒトよりも高額な報酬や地位が提供される、と思込まされていること、それがマネジリアリズムである」<sup>(1)</sup>と。

また、マネジリアリズムの具体的な内容としてつぎのような5つの言説が指摘され、ネット上で(Toolshero)広く公開されている<sup>(2)</sup>。

#### (1) マネジメントは重要であり良いことである

マネジメントは組織を管理するための最適な形態であり組織の成功の最も重要な要素である、と主張することがマネジリアリズムの基本原則である。その背後には、プロセスがより適切に管理されると、パフォーマンスは必然的に向上し続ける、という考え方があり、そこには、効果的な管理とリーダーシップは官僚的形式主義と非効率的なプロセスの除去につながり、より良いマネジメントがより大規模に展開されるならば、経済的及び社会的病気を解決する能力を有する進歩的な社会的諸力が生まれるだろう、との信念がある。

#### (2) マネジメントは秘密のベールに包まれた (discrete) 機能である

19 世紀の終わりに、多くの組織に監督者 (supervisor) が導入された。彼らには、すべての組織プロセスを効率的に機能させることと株主の満足を維持するために利潤を最大化することに責任があった。そして、この監督者グループから、高度に訓練された専門マネジャーという新しいグループが出現した。マネジリアリズム・セオリーは、従業員の監督の強化が生産性にプラスの影響を与えるということを前提としている。これは、すべての労働力がチェックされ、努力が報われ、罰せられる場合に、最適に機能する、と想定された、(X 理論 / Y 理論にも関連する) エリート主義的なマネジメント観である。戦略的決定を下す裁量と排他的権利が他のポジションと比べてマネジメントに独特の役割を与え、その結果、マネジャーは、そのスキルと能力のために、優れていると見なされている。

(3) マネジメントは合理的であり価値的に中立である

マネジリアリズム・セオリーでは、これまでに行われた研究の量が少ないにもかかわらず、パフォーマンスを向上させるための目標の計画と設定に関して、マネジメントには大きな信頼が寄せられ、そこには科学的な根拠がある、と考えられている。マネジャーは、問題を定義し、必要なすべての情報を収集して検証し、さまざまなソリューションを開発し、その後、行ったことを評価しているヒトである。

(4) マネジメントは包括的 (generic) であり普遍的に適用可能である。

フレデリック・テイラーは、すべてをマネジメントすることができるしマネジメントする必要がある、あるセクターのマネジメントを別のセクターに容易に移すことができる、と信じていた。彼は、マネジメントをすべての組織でほぼ同等の一連の一般的な活動と見なしている。実際、マネジャーがどのセクターで事業を行っているかということは問題ではないのだ。マネジリアリズム・セオリーの支持者にとって、大学の運営と石油掘削プラントの運営に違いはほとんど存在しない。

(5) マネジャーにはマネジメントする権利がなければならない。

マネジリアリズムの重要な要件の 1 つは (計画、意思決定、監視及びおよび

調整の分野ですべてのマネジメント機能をマネジャーが引き継ぐことをオーソライズする) 裁量権である。これは、同時に、マネージャーが権限に基づいた役割を担うことも要求する。マネジメントするヒトは、適切なスキルや経験を持っているかどうかに関係なく、専門に特化し優れていると同じほどの広範で豊富な一般知識を備えた優れたマネージャーとして、その地位を確立することも求められている。

以上のようなパーカーや Toolshero の言説で示されてきたことを踏まえると、今の段階では (暫定的に)、マネジリアリズムは下記のように把握できるであろう。

組織の目的や活動を調整するためにはひとつの職業的な集団 (専門経営者) が必要であるだけでなく、彼ら経営者の主導のもとでおこなわれるマネジメント (経営者主導型マネジメント) は是であるために、通常、その見返りとして、彼らには従属するヒトよりも高額な報酬や地位が提供されるべきである、と思込まされている考え方 (言説) がマネジリアリズムである。

以下の行論では、上述のようなマネジリアリズム把握をとりあえず前提にして、マネジリアリズムというタームで表現される (その背後に隠れている) マネジメントの有り様を整理することになるが、そこには、「マネジリアリズムは、クリティカル・マネジメント・スタディーズ (に代表されるマネジメント批判) の立場から言えば、どのように理解されるのであろうか？」という (本書執筆者の) 問題意識がある。その疑問を解消する手がかりになるのがクリカウワー (Klikauer, T.) の仕事である。

## 第2節 マネジメントとマネジリアリズム

クリカウワーの著作『マネジリアリズム。ひとつのイデオロギーに対する批判』 (*Managerialism – critique of an ideology*) はつぎのような文章から始まって

いる。「今日、私たちの大部分は、日々のほとんどを、企業（companies, firms and corporations）の中で過ごしている。これらの企業は、マネジメントという制度的な頭脳のもとでマネジャーによって運営されている民主的な立入禁止区域（exclusion zone）である。マネジメントには事業組織の業務だけではなく他の機関の現実の業務も含まれる。マネジメントを成功させるための最初のステップはマネジャーを訓練する機関であるビジネス/マネジメントスクールであり、2つ目はマネジメントによって組み立てられた実際の構造（企業内で機能しているマネジリアル・レジューム）であり、3つ目は制度（institution）ではなく（マネジリアルイズムという）イデオロギーである」<sup>(3)</sup>。

そして、クリカウワーは、そのマネジリアルイズムに注目して、つぎのように述べている。「マネジリアルイズムは、スコットとハート（Scott,W. & Hart,D.）の言葉を借りれば、他のイデオロギーと同様に、その目的とそれらの目的を達成するために使用される手段によって定義されるもの」であり、一方で、「今日では、Google でマネジリアルイズムを検索すると約 100 万件のドメイン（domain）がヒットし（このことはマネジリアルイズムという語彙が広く行き渡っていることを示している）、自分たちをマネジャーと呼ぶ人は無限に見られるし、莫大の数の出版物、教科書、学術雑誌や準学術雑誌があり、マネジメントスクールに雇用されている膨大な数の学者が存在する」が、他方で、「それにもかかわらず、いくつかの注目すべき例外を除いて、マネジリアルイズムに関する書物（book）がほとんど見当たらない」現状が浮かび上がってくる<sup>(4)</sup>、と。彼の認識では、マネジリアルイズムの研究はかなり遅れているのだ。

クリカウワーの2013年当時の認識に従えば、「マネジリアルイズムを定義する最初の試みはWikipedia」であり、そこには、「組織には相違点よりも類似点が多いために一般的なマネジメントスキルと理論を適用することによってすべての組織のパフォーマンスを最適化できる、という信念」としてマネジリアルイズムが規定され、つぎのように記されている。「マネジリアルイズムの実践者にとって、大学、広告代理店、または石油掘削装置を運営するために必要なスキルにほとんど違いはない。組織のコアビジネスに関連する経験とスキルは二次的

なものとなされる。マネジリアリズムという用語は、マネジメント手法、ソリューション、ルール、および人員を優勢的にまたは過剰に擁していると認識される組織を念頭において、特に外部の眼から常識に反していると思われる場合に、軽蔑的な意味合いで用いられている。MBAの学位は、特定の業界や専門分野に縛られていない新しい階級のマネジャーに一般的なスキルを提供することを目的としている」と、と。いずれにしても、「この用語は軽蔑的に使用することもできる」<sup>(6)</sup>のである。

また、アメリカのマネジメント研究者ロバート・R・ロック (Lock,R.R.) は、マネジリアリズムを、「マネジメントと呼ばれる特別なグループが組織内で組織的に身を固め、所有者と従業員の意思決定力（報酬の分配を含む）を奪い、マネジメントグループの教育と組織の効率的な運営に必要な体系化された知識とノウハウの独占的所有を武器にして、その乗っ取りを正当化するときを生じる」<sup>(6)</sup>と規定しているが、クリカウワーによれば、「今日ではマネジリアリズムがビジネス組織という境界から拡大したために、ロックの定義を拡張することができる」<sup>(7)</sup>のであり、今日的な視点から言えば、マネジリアリズムはつぎのように改めて書き直されることになる。

「マネジリアリズムは、所有者、従業員（組織経済）および市民社会（社会政治）からすべての意思決定権を奪い、組織および社会で体系的にそれ自体を確立するために、マネジメント知識とイデオロギーを結合させている。マネジリアリズムは、優れたイデオロギー、専門家の訓練、企業や社会を効率的に運営するために必要なマネジメント知識の独占的所有を武器にして、社会のすべての分野にマネジメント技術を適用することを正当化するものである」<sup>(8)</sup>。

これはマネジメントがマネジリアリズムへと転化したことを示しているが、この「マネジメントからマネジリアリズムへの移行には」、クリカウワーによれば、「歴史的な起源がある」<sup>(9)</sup>。18世紀と19世紀に小規模なワークショップ、企業（firm）、小規模企業（company）を運営するという単純な時代を経て、工場管理（factory administration）、つまりマネジメントは大きくなり、マネジメントは、工場を管理するための専門知識、言い換えれば、マネジメント知識を備

えた唯一の制度 (institution) としての地位を確立するに至った。「20 世紀初頭に工場管理はマネジメントに変化した (turn into) のである」。その後、マネジメントは拡大し、競争、効率、自由市場、貪欲は善なり、などの正当なイデオロギーを身につけることにより、今日では人間社会のすべてのセクションに感染している。「歴史的に言えば、これは「科学的管理法」が発明された場所、つまりアメリカで最初に生まれた」ものであり、「マネジリアリズムの史的軌道はマネジメントからマネジリアリズムでしかあり得ず、歴史的に、マネジメントとマネジリアリズムは平行した動きではなく、「マネジリアリズムが現れる前に、マネジメントが現場に入り込んでいたのである」<sup>(10)</sup>。

クリカウワーは「年代記の観点から」という枕詞を用いて、「マネジリアリズムは真のアメリカ系アメリカ人の用語である」<sup>(11)</sup>、と論じている。

クレグ (Clegg, S.) によれば、マネジリアリズムの源流をアメリカ求めているのはクリカウワーとロック (Locke, R.) の二人である<sup>(12)</sup>。

なぜならば、「アメリカはフランスのアンリ・ファヨールやドイツの社会学者マックス・ウェーバーを除いて、マネジメントテクニックの最前線にいるからである」<sup>(13)</sup>。但し、クリカウワーの理解に拠れば、繰り返すことになるが、マネジメントとマネジリアリズムは区別されるものである。具体的な経緯に即して言えば、「マネジメントが初めて (first) マネジリアリズムになったのはアメリカ合衆国」であり、ハーバート・フーバー及びルーズベルト時代にさらに研ぎ澄まされ、1950 年代のアイゼンハワー時代の繁栄を支えたのがマネジリアリズムである。簡潔に言えば、「マネジメントは 20 世紀初頭の用語 (テイラー、ファヨール、フォード) であり、マネジリアリズムという用語は 20 世紀後半に属している」。「マネジリアリズムはマネジメントとイデオロギーを融合させ、それによって、かなり単純で、些細で、ありふれた、そして正直なところ、かなり鈍い何か (つまり会社の管理 (administration) の拡大を促したのであった)。「マネジメントはヒトをうんざりさせる退屈なもの (boring) だが、

その退屈なものが急速に拡大し、単純な工場管理を超えたものになったのである」<sup>(14)</sup>。

そしてその後、マネジメントは本格的なイデオロギーに変身（mutate）したのであり、その経緯が「公式」として提示されている。

マネジメント + イデオロギー + 拡張 = マネジリアリズム

この公式を、クリカウアーは、丁寧に、下記のように説明している。

マネジメントが「-ism」に変化したとき、それは「-isms」のファミリーに加わった<sup>(15)</sup>、と。簡単に言えば、「-isms」は非公式で、しばしば蔑称的で不特定の教義、システム、および慣行を示している。言い換えれば、「-isms」は真実であると主張されている認知上のものを内包した信念体系であり、グループまたはスクールによって権威あるものとして受け入れられているものであるが、このことは、「-isms」が共通のイデオロギー的信念と実践からなる教義を表していることを示している。

クリカウアーに拠れば<sup>(16)</sup>、マネジメントをイデオロギーに変えるために、マネジメントはまず適切なイデオロギーを考え出す必要があったが、イデオロギーを目標・期待・行動を構成する一連のアイデアと見なすことが一般的になっていたために、「支配階級またはグループによって提案された一連のアイデアとして表現された世界観を提供するもの」が「物事を見る方法としての包括的なビジョン」として見なされ（すなわち、マネジメントに、イデオロギーとして付加され）、グループや社会のメンバーはそのイデオロギーを受け入れ虚偽の意識が作りだされていくメカニズムが生み出されたのである。その意味で、ラベル・ジェギ（Jaeggi,R.）<sup>(17)</sup>が概説したように、「イデオロギーは支配的な状況が個人の心と精神に浸透する手段である」。イデオロギーは、社会化をおこない（create）イデオロギーの社会化の犠牲者が反抗せず特定のイデオロギーを支持するように従わせるために、使用されるものであり、イデオロギーには、基本的には、つぎのような特徴（目的）が見られる<sup>(18)</sup>。



- 1) 適合性がすでに確認されている一般的な (common) 一連のアイデアに忠実であること。これは規範的な思考プロセスを通じて行われる。
- 2) 現実、例えば、矛盾に基づく所与の制度を隠すことがイデオロギーの仕事である。

クリカウワーの文言をそのまま引用する<sup>(19)</sup>。

マネジリアリズムとは異常と矛盾の不協和音を再生することである。イデオロギーは、競争、規制緩和、効率、自由市場そして民営化などの一連の消化しやすい原則に基づいて、均一性と全体的な目標を偽装しようとしている。イデオロギーは公共の問題に適用される抽象的な思考システムであり、それによってイデオロギーを政治と社会の中心に据えている。マネジリアリズムのような包括的なアンブレラ・イデオロギーは、暗黙のうちに、思考を真実から逸らし、覇権的で強力なグループによって発明された特定の方向に向け直すことを目指している。

マネジリアリズムは、ほとんどすべての“-isms”と同様に、ほぼ間違いなく、好意的ではなく、偏見的に使用されている。マネジリアリズムが支配的であるところでは、そのイデオロギーは常識として受け容れられるようにつくりだされ、それ以上の説明は必要ないようにされている。競争、自由市場など。これらの仮定は、マーケティング、財務、運用マネジメントおよび人的資源管理などで数千の MBA および MA を生み出しているマネジメントスクールを収容する大学によって提供されたイデオロギーの正当性によって裏付けられている。大学協会は、マネジメントを物理学または少なくともも経済学と同等の科学にするために、マネジメントを科学の領域までレベルアップしようとしている。マネジメントの「科学」を生み出してきた大学は、全体として、マネジメントを合法的な存在とする広報活動として機能している。

マネジリアリズムに名前が必要な場合、自由企業、ビジネス・コミュニティなどが使われるが、それは、たいてい、公共部門では「ネオパブリック・マネジリアリズム」、「ネオマネジリアリズム」、「ネオマネジリアル・ナンセンス」、また民間部門では「株主価値」につながる利潤への関心を隠すものである。「株主価値」は、組織目標、組織の成果、組織の目的、付加価値、「トリプルボトムライン」(PPP = 人、惑星、利益)、

「実際のボトムライン」などの同義語である。それらのすべては利潤動機を隠している。株主価値は、イデオロギー的なクロッキングデバイス (cloaking device) として、それがマネジャーを株主本人の単なる代理人として見せかける方法であるという点で、特に興味深いものである。マネジリアリズムの中心的な教義は、たとえば、大学と自動車会社の違いはそれらの類似点よりも重要ではなく、すべての組織のパフォーマンスは一般的なマネジメントスキルと知識の適用によって最適化できるということである。例えば、マネジリアリズムの最も好きな流行語のひとつを用いて言うならば、制度改革とリストラの重要な要素は「マネジャーの権利」に対する障害を取り除くことである。

歴史的な推移を振り返ると、アメリカで生まれた「マネジリアリズムの台頭は」、クリカウワーによれば<sup>(20)</sup>、「市場志向の改革 (サッチャリズムなど) の反動プログラムや・・・経済合理主義及びネオリベラリズムの台頭と密接に関連してきた」。しかし、「それにもかかわらず、マネジリアリズムとネオリベラリズムは一定の親和性を共有しているといっても同じものではない。ネオリベラリズムには、民営化、規制緩和、福祉国家の全滅、積極的な反組合主義、制限的な財政政策、公共支出の方向転換、税制改革・・・、貿易自由化、国際収支の資本勘定の自由化、財産権の法的安全性及び資本の財政化」などがあるが、「対照的に、マネジリアリズムは主にそのような政治的問題に関係していない」。「その最大の関心事はイメージとしての資本主義と社会のマネジメントである。資本主義と社会の両方が企業がマネジメントされる方法を反映している必要があるのだ。マネジリアリズムにとって企業に適用されるマネジメントとマネジメントテクニクは指針となる原則であるが、ネオリベラリズムにとってはそれは自由市場なのである」。

マネジリアリズムとネオリベラリズムの異同についてクリカウワーの説明にもう少し耳を傾けてみよう。彼は述べている。「ネオリベラリズムは経済学と政治に関するものであり、マネジリアリズムは主に企業とマネジメント、そして“マネジリアル・エコノミクス”内の両方の機能を扱っている。ネオリベ

ラリズムは公益に奉仕するふりをしているが、マネジリアリズムには公益はない。しかし、おそらくは最も明確な違いは民主主義であろう。マネジリアリズムは民主的なプログラムではなく、民主的に選出された代表者がその政治的野心を促進できるように政治に影響を与えることを目指していない。マネジリアリズムとは主に企業および社会レベルでマネジリアルな保守的なこと (reacti-  
onary) を実施することであり、マネジリアリズムにとって、政治と民主主義は効率性と競争優位への道の障害にすぎないものである。要するに、ネオリベラリズムは民主主義について語るものであり、マネジリアリズムにとっては、民主主義の根絶は、歓迎されているとはいえ、単なる副作用に過ぎないものである。ネオリベラリズムプロジェクトの中では、民主主義と政治が重要であるが、マネジリアリズムの中には、それらのどれも存在しない。マネジリアリズムの場合、問題に対する民主的な解決策はなく、マネジリアルなソリューションがあるだけである」<sup>(21)</sup>、と。

\* \* \*

マネジリアリズムとネオリベラリズムの相違は、例えば、シュー・シェパード (Shepherd, S.) によって論じられている。マネジリアリズムとネオリベラリズムは、密接に関連しているが、むしろ別々の現象である<sup>(22)</sup>、と。

シェパードは、マネジリアリズムはひとつの理想 (ideal) である、と論じている論文において、(民間企業において行われているマネジメント手法を公共政策において取り入れて公共サービスを提供しようという動きとして知られる) ニュー・パブリック・マネジメント (NPM) はマネジリアリズムとネオリベラリズムという2つのイデオロギー的支柱で支えられている、言い換えれば、ニュー・パブリック・マネジメントには2つのイデオロギー的な根拠が潜んでいる、との立場を鮮明に打ち出して、ニュー・パブリック・マネジメントの実際の姿を、2つのルーツを対比する形で、描き出している。

2つのイデオロギーを根源にしたニュー・パブリック・マネジメント

ネオリベラリズム
<ul style="list-style-type: none"><li>・市場型メカニズムの導入と競争</li><li>・サービスの商品化</li><li>・バリュー・フォー・マネーの重視とより少ない費用 でより多くのことを行う（すなわち効率性）</li><li>・中央からの規制やコントロール</li><li>・起業家的文化の採用</li><li>・普遍主義から個人主義への優先順位の転換</li><li>・サービス品質と消費者志向・選択の重視</li><li>・給与・待遇の柔軟化</li><li>・契約関係（例：購入者・提供者）の拡大</li><li>・官民の境界があいまいになり民間セクターの提供 範囲が拡大</li></ul>
マネジリアリズム
<ul style="list-style-type: none"><li>・よりビジネスライクなアプローチと民間企業の慣行 の採用</li><li>・マネジメント文化の確立</li><li>・マネジメントへの合理的アプローチ（戦略的計画や 目標設定など）</li><li>・ラインマネジメント機能の強化（パフォーマンス マネジメントなど）。</li></ul>

- ・従業員のコミットメントを確保するための人的資源管理手法の採用
- ・インプットとプロセスからアウトプットと結果へのシフト
- ・アウトプットの測定と定量化の強化（パフォーマンス指標など）

〔出展〕 Shepherd, “Manegirialism:an ideal type” ,p.2.

\* \* \*

次節では、クリカウワーの言説に戻る。

### 第3節 マネジリアリズムの拡散

マネジリアリズムは、クリカウワーが繰り返し指摘しているが、マネジメントの副産物であり、そこには、当初、カリスマ性はなく、経理担当者のメンタリティに訴えかける退屈なものでしかなかったが、その性格が変化し、（それまで比較的知られていなかった）マネジリアリズムという考え方がマネジメント手法の行政への絶え間ない適用と、マネジリアリズムの公共政策分野への拡大により、世間に浸透していったのである。何故なのか？ それは、マネジリアリズムが、クリカウワーの喩えを借りると<sup>(24)</sup>、病院の運営と清涼飲料水の製造・販売の間に根本的な違いがあるという主張を否定しているからである。どちらの場合でも、消費者の需要に直接応える組織を設計し、すべての企業に適用可能な一般的なマネジメント手法を用いて、そのような組織を運営することが最適な政策である、と考えられている。例えば、マネジメント体制のレベル

におけるマネジリアリズムの主な特徴は、絶え間ない組織の再編成、インセンティブの強化、上級マネジャーの人数・権力・報酬の拡大であり、逆に、熟練労働者の役割は縮小されている。アウトソーシングがおこなわれ、更には、マネジャーが従業員を人的資源、人的資本、人的素材という名の物質的在庫に還元し、所得を下げ、労働条件を引き下げることにまで及んでいる。これらのマネジメント手段はすべてマネジリアリズムのイデオロギーによって支えられているものである。

クリカウワーの文脈では、イデオロギーは「権力に奉仕する知識」と見なされている。このことは、イデオロギーを哲学やフィロソフィア（知恵の愛）と明確に区別するものである。クリカウワーの説明を借りれば<sup>(25)</sup>、哲学は、特定の目的のために知識を創造するあるいは単に発明するイデオロギーとは異なり、現実、存在、知識、価値、理性、心、言語に関連する問題など、一般的で基本的な問題を研究する意味合いを持っている。例えば、ヘーゲル哲学では、哲学はそれ自体を離れて誰かに仕えるものではない、と考えられている。肯定と否定、長所と短所、テーゼとアンチテーゼなど、相反するものを分析することで世界を理解しようとしている。これらの関係を調べることで知識を生み出すのである。

他方、イデオロギーはどちらかというとな面的なものであり、肯定的なものと否定的なものを検討するようなものではない。イデオロギーは、それ自体として存在するわけでもなく、それ自体のために存在するわけでもない。イデオロギーは、「権力に奉仕するための知識」という目的を果たすためだけ存在している。その仕事は、知識、理解、知恵ではなく、覆い隠し、隠蔽し、歪めることである。対照的に、哲学はその大部分がエピステモロジー（Épistémologie：ギリシャ語で episte-me-（知識、理解）「の研究」（ロゴス）を意味する）によって定義されている。これに対して、イデオロギーは行動の目標として構成された一連の考えと見ることができ、個人に特定のイデオロギーを信奉させ「与えられたもの」をファクトム・ブルトゥム（factum brutum）やステータス・クオー（status quo）（現状）として定着させることがその目的で

あり、イデオロギーは、その主人に仕えながら、歪んだ形の知識と理解を生み出している。

つまり、マネジリアリズムとは、真実に奉仕するのではなく、今日の社会で最も強力な組織の一つであるマネジメントのために、権力に奉仕して知識を作り出すイデオロギーなのである。マネジメントがイデオロギーに変容すると、イデオロギー的に拡大するだけでなく、マネジリアリズムの標準的な放送システムである企業化されたメディアに到達する道筋で制度的にも拡大する。このような特別でイデオロギー的な組織は、例えば、ビジネス・ロビー団体、雇用者連盟、OECD、GATT、IMF、世界銀行、ダボスの世界経済フォーラムなどの機関の形態をとっている。したがって、マネジリアリズムが、マスメディア企業が展開する広報活動によって、言語専門家がそれを使うことによって、そして「わざと曖昧にした言葉」で表現されることによって、制度的・イデオロギー的に拡大しているのは驚くべきことではないのである。企業組織のさまざまな教義を表す名称であるマネジリアリズムは、独自の言語を伴って、政治や教育といった思いもよらない場所にも登場するのであり、ドイツ軍がポーランドにやってきたように、大学にもマネジリアリズムがやってきたのであった。今では、教育現場において、達成された学習成果、品質保証メカニズム、国際的なベンチマーキングについて語られ、トリプルボトムライン、顧客満足度、ワールドクラスといった言葉が飛び交っている。

\* \* \*

#### イデオロギーとしてのマネジリアリズムの特徴

マネジリアリズムには、クリカウワーの解釈に拠れば、イデオロギーとしての特徴が明白に現れている。彼はそのような諸々の特徴（機能：イデオロギーとして果たす役割）の幾つかを、2019年の論文で改めて、先行文献を必要に応じて参照する形で、彼なりに纏めている。その内容は本書の文脈に沿って整

理すると、つぎのように文章化されるであろう<sup>(26)</sup>。

### **組織的な環境のもとで生まれること**

多くのビジネスにとって、生き残るためには、組織と組織構成員の間にイデオロギー的なつながりを確立することは不可欠である。このことはすべての組織に該当し、今日では、競争優位（利益）を追求する営利組織（企業など）だけではなく自発的な社会的非営利組織もマネジリアルイズムというイデオロギーに支配されている。その結果、労働者という概念が消失し、働くヒトは組織のメンバーとして存在すると見なされ、階級的区別がなくなり（平等化）、マネジリアルイズムのもとでは労働者は組織のメンバーとして扱われる。

### **ビジネスへの共感をつくりだすこと**

イデオロギーは閉鎖的な思想体系があるかのように装うものである。企業レベルでは、「経営理念」が唯一の存在理由となるような閉鎖的な組織システムが構築され、組織文化が確立されているが、これがマネジリアルイズムの現象形態である。このマネジリアルイズムは、共感イデオロギーとして、経営陣に対する企業内部の思いやりを醸成するために機能する。そのためのツールが信頼・忠誠心・組織的コミットメントなどであり、マネジャーのリーダーシップ・イデオロギーは、人々が世界を民主主義としてではなく、マネジメント的にコントロールされた「リーダー vs. フォロワー」の枠組の中で見るように設計されている。

この共感イデオロギーは弱者よりも強者を優遇するものであり、企業やCEOへの共感を求めるが、働く人々には同情しないという、かなり一面的な共感である。

### **科学を利用すること**



おそらく、クリカウワーによれば、テイラーのイデオロギーに満ちた著作『科学的管理』が出版されたときから、マネジメントは常に自らを科学的であると見せようと躍起になってきたのであり、それがために、「マネジメント・サイエンス」という幻覚が生まれた。イデオロギー的な目的のために科学を利用する目的は、客観的な知識を与えることではなく、「所与の状況を隠したり歪めたりすること」である。ゴージャル (Ghoshal, S.) (Ghoshal, S., “Bad management theories are destroying good management practices” . *Academy of Management Learning & Education*, 2005, 4(1), p.87.) の言葉を引用すれば、「科学と見せかけてイデオロギーを隠すことはより多くの害をもたらす」ことになるが、その「害を与えること」は、組織的な関係が「人間同士の間の事実の問題」に還元され、イデオロギー的に正当化されている。

イデオロギー的知識の多くは科学の流用を通じて生み出され、「イデオロギーは行動の指針として機能」し、マネジメントはイデオロギー的知識を組織的行動に変換している。

### 世界を反転（逆転）させること

イデオロギーは、例えば、戦略的マネジメントから、企業の社会的責任、ワーク・ライフ・バランス、グリーン・マネジメントなどの最近の流行に至るまで、これまで以上に新しい現実を構想し、「擬似イノベーション」を生み出し、しばしば夢のような幻想を抱かせている。これらは、クリカウワーによれば、擬似的な現実を生み出すが、それらのマネジリアルなイデオロギーは「ビジネスの相反する側面を統合する手段」でもある。資本主義のグリーン化が資本主義の世界的破壊性の中で達成可能なものとして提示されている — このことが「不」可能であることは既知ではあるがしばしば隠蔽されている — ことはその一例であり、「矛盾を覆い隠すイデオロギー的な空想」とは別に、イデオロギーとして、事象を逆さまに見せ、そのイデオロギーは逆転を生み出している。

る。エンロンが掲げていた 64 ページに及ぶ倫理方針は何年にもわたって称賛され、エンロンが新たな市場空間を創造し資本主義の勝利を示し企業戦略を前進させたとする学術論文が公刊されたことはよく知られている。

また、マネジリアリズムがイデオロギーとして拡散されて、「資本主義の病理さえも肯定的に見せ」られ、現実を逆転させている。「実際、児童労働という不愉快な問題でさえ、イデオロギー的に改変され」、「児童労働は、貧しい国に外国からの投資や資金をもたらすという有益な結果を生み出す」と堂々と主張されている。それは世界を上下逆さまに見せ、無慈悲な企業が — もちろんサブ・コンタクトを通じて間接的に子どもたちを搾取しているのであるが — 善良に見せられ、同時に、児童労働撲滅に取り組む人々はしばしばビジネスや企業にとって全能で危険な存在として描かれ、誤った意識を植え付けられている。

### 偽りの意識の確立すること

一般的にイデオロギーは現実を誤って表現し誤った信念体系を生み出すものであると見なされてきた代物であるが、企業レベルでは、イデオロギーは「これがここでのやり方だ」という考え方の中で企業文化と巧みに結びつけられ、組織的イデオロギー的の信念を受け入れる従業員は、それを受け入れた結果として（それに従って）行動する」。これは、組織の中で役職や権力を持つ人々に対する誤った意識を生み出し、従業員に服従を受け入れるよう条件付けるものであり、管理職の特権に対する服従がうまく仕組みられており、全体として、このイデオロギーには、私たちに無意識の態度を形成する力がある。

偽りの意識を作り出している顕著な事例は例は「腐ったリンゴ」イデオロギーであり、これによって、企業の犯罪、搾取工場、世界規模の環境破壊行為がカモフラージュされている。腐ったリンゴというイデオロギーは、ビジネスが道徳的であろうとする（つまり全体にとって良い）ふりをしているが、時として、そして悲しいことに、失敗することもある、という言い訳であり、「悪質

な」行為は、ビジネス上の、そしてできれば個人的な悲劇をもたらす個人の失敗として片付けられている。

### 人々の誤解を招くこと

イデオロギーは、確かに、「客観的な真理を表しているように見える」思考として理解することもできるが、クリカウワーによれば、しかし、そのような真理は、特にその真理が中途半端な真理でしかない場合には、ほぼ間違いなく誤解を招く真理であり、そのような（性格を帯びた）イデオロギーが部分的な分析と非現実的で偏った仮定に基づく主張を展開する方向へとマネジメント研究をますます導いてきたのであった。今日では、特に、外部資金や産業界との提携という形態で「偽装された」企業マネーと資本主義のイデオロギーが大学に深く入り込み、ビジネスが研究に圧倒的な影響力を持つ仕組みが作り出され、国家資金がますます制限されるようになると、大学は更に企業資金を求めざるを得なくなるという、「よく練られた」構図が生まれている。

キャッシュと一般的なイデオロギーに支えられ、特にビジネススクールの多くの研究者学者は、リップケ (Lippke, R.) の言葉に倣うと、「先進資本主義の制度と慣行の正当性を、いとも安易に、仮定し、そこから、分析の基礎となる広範な批判的視点を持たずに」(Lippke, R., *Radical Business Ethics*, Rowman & Littlefield, 1995, p.11) 進んでいくが、それが、クリカウワーによれば、無批判に「与えられたもの」を前提とすることにつながっている。「これは、企業や資本主義を神秘化し、人々をミスリードするイデオロギー的な道」であり、「所与のもの」を受け入れることはネオリベリズムの TINA (There is no alternative) 「会社、利潤、企業、資本主義に代わるものはないのだ、という言説を受け入れる」ことであり、これはまさにビジネス資本主義を神秘化している。

### ビジネスを神秘化すること

想像上の存在が組織活動の現実の関係を曖昧にするときに起こるのが神秘化である。例えば、クリカウワーによれば、「良いマネジメントが良い学校を作りあげる」という言説は神話である。そこには、想像上のものと現実のものとの間にメンタルな連想が見られるが、文脈的には、神話的なオーラは常に残っている。神話は盗用と復元によって真の意味を歪曲することであり、その機能は隠すことである。また、言語はコミュニケーションであると同時に物事の現実を覆い隠すイデオロギーでもあるために、神話は言語強奪であり意味の植民地化である。したがって、このことは、特定の組織集団（マーケティングや経理のマネージャー、CEO とその信者など）が組織的支配力を獲得した結果、神話が生まれる、ということを示している。

そして同時に、神話は常に支配と結びついている。というのは、特定の組織エリート（マネージャー）が神話を創り出す手段と動機を持っているからである。これは「エリート主導のイデオロギー」であり、「大多数の勤労者が、例えば、自由企業、自由市場などと婉曲的に表現されたものによって支配されるシステムに閉じ込められる」ことにつながっている。企業は自由市場を通じて法律を遵守することで社会的責任を果たす、という考え方はそのような神秘化の好例であり、これは、資本主義の下での法の機能に関する神話が誤って作りだされていることを示している。例えば、ビジネス法は（ロビイストの影響を受けたり、選挙資金を得て）ビジネス・企業・資本主義を支え維持するために制定されたものであり、法律家によってビジネスに道徳的に善良である道を示すために書かれたりするものではないことは明らかである。

それにもかかわらず、クリカウワーの認識に従えば、“法律 → 道徳 → ビジネス”というイデオロギーは多くのマネジメント教科書に見られ、そこではしばしば、セクト的な企業特有の利害が一般化（法律化）されて提示され、企業はその行動のほとんどが利益最大化によって決定されるにもかかわらず、マネージャーは普通の人と同じように振る舞い、企業は普通の（ordinary）機関であるという神話を作り出している。利潤の最大化は、ビジネス・パーソンには法を守る道徳的義務そして利潤を上げる一般的義務があるかのように見せかけ

ることによって、カモフラージュされている。しばしば、法律を遵守するという（法的義務ではなく）道徳的義務が存在するにすぎないと主張されることがあるが、これは利潤義務を法律と偽って同一視するものであり、利潤追求は合法的であり、それゆえ合法的で道徳的であるという印象を与えている。この神話は、クリカウワーの理解では、利潤追求という企業の利害（インタレスト）を偽装するために行われている。

### 企業の利益に奉仕すること

インタレスト志向イデオロギーは社会の利益よりも利潤の最大化(株主価値)という組織の利益を優先する能力に基礎を置くものであり、支配をカモフラージュするために、インタレスト・イデオロギーはセクツ的で特殊なビジネスの利益を普遍的なものとして提示する。その最たる例が、GMの「我が国にとって良いことはゼネラルモーターズにとっても良いことであり、その逆もまた然り」という言説である。“利潤 → パブリックなもの”というイデオロギーは企業の利益が国家や政府さらには一般市民の利益と同義であるかのように装っているが、これは目新しいことではなく、歴史的に見れば、このようなインタレスト・ベースのイデオロギーは、カール・マルクス（1845年）によって、詳述されている。

インタレスト・ベースのイデオロギーに関する理論は、イタリアの哲学者アントニオ・グラムシ（1891-1937）によって大幅に発展され、彼はマルクスの議論をヘゲモニー（hegemony）の理論に拡張した。ヘゲモニーとは、定義的には、支配的となった特定の生活様式や思想であり、ある支配的な現実の概念が社会全体に拡散し、その制度的・私的な表象のすべてを形成し、その精神によって、すべての趣味、道徳、習慣、宗教的・政治的原則、そしてすべての社会関係、特にその知的・道徳的意味合いを、規定している。企業レベルに眼を転じると、特定の組織的テーマが組織の全領域を形成する支配的な存在となるとき、組織的なヘゲモニーが発生し、これが達成されたとき、マネジリアリズム

ムが「組織文化」を語り、一次元的なエスプリ (esprit) が生みされ、例えば、次のように主張される。「欲は人間の本性の一部である」「欲は人間の本性の根本的な側面である」「強欲。人間の本性とはそういうものなのだ」、等々。これらは単に強欲を正当化するだけでなく、すべての下位のイデオロギーを形作る決定的な（「強欲は正常であり、人間的である」ことが人間の本质である、という）「マスター・イデオロギー」に転化し、現状を維持し強固なものにするために機能する。

### 現状を維持すること

ヘゲモニーを握ることは — いかなるイデオロギーにも該当することだが — ビジネス資本主義の現状を維持するために、言い換えると、組織と資本主義の現在の仕組みの中で人々を窒息させ、「彼ら（例えば、労働者）をその場所にとどめておく」ために不可欠であり、そのような作用ののもとで、不要な干渉をそらしながら、ビジネスを正当化している。クリカウワーが現状維持イデオロギーが最も明確に見られる事例のひとつとして紹介しているのは「ウォルマートのストーリーはわが国の非常に優れた資質のいくつかを例証している」という言説が広がっているからである。

クリカウワーによれば、そこには現状維持のイデオロギーの著しい拡散が見られる。というのは、ウォルマートは、一方で、「ウォルマートほど CSR の必要性を認識し積極的に取り組んでいる例はない」と評価されているが、他方で、そのウォルマートは「その反社会的と思われる活動に対して、アメリカ国内外で継続的な攻撃を受けてきた」「アメリカ最大の企業」であり、その「企業がアメリカの縮図」であるからである。例えば、時給 3 ドルにすぎなかった従業員たちが数多く解雇され、強制送還される可能性に直面した彼女たちの事情として次のようなことが知られている。恋に落ちた、結婚した、妊娠した（妊娠を解消しなければ国外追放）、政治活動や宗教活動に参加した、1 日の生産ノルマを達成できなかった、無給の『ボランティア』時間を含む残業を拒否した、

仕事へのエネルギーを削ぐような活動に参加した、職場の安全状況、労働時間数、各バラックに住む女性の本当の人数について検査官に嘘をつくことを拒否した、賃上げを要求した、労働組合を結成しようとした、などである。

クリカウワーの言葉に倣えば、「矛盾をカモフラージュし、支配を強固にし、現状を維持し、ビジネスを擁護しようとするマネジリアリズムのビジネスライターたちにとって、この「恐怖のカタログ」はいかなる関心も呼ぶものではなかったのである。

### ビジネスを擁護すること

イデオロギーは支配を擁護する道具であり、企業レベルで言えば、イデオロギーを擁護するということは経営陣が「自由企業と起業家的活動というイデオロギー的立場」に立っている事実を覆い隠そうとするものであり、ここでもまた、個別化 (individualisation) がイデオロギーの擁護に好都合な手段になっている。例えば、人間として自分の行動に責任があると強調されることはそのような事例であり、ビジネス (構造) から個人の主体性へと焦点が移されている。個人の責任という考え方自体は間違っていないが、それがイデオロギーに転化すると、そこにはビジネスの構造的な要請 (imperative) 及び個人に対する組織的なパワーが作用しているという「現実」が隠されることになる。

そして、所有権という原則に基づいてビジネスを擁護する立場が前面に押し出されると、マネジリアリズムがさらに進むこともある。というのは、その原則がすべての従業員は財産と所有者の権利を尊重すべきだという信念に基づいているからであり、(会社の備品を持ち帰るなどの) いわゆる「ホワイトカラーの犯罪」に眼を奪われ、ビジネス上の不道德な行動が霧散してしまう事態が生まれている。擁護というイデオロギーは私たちの関心をビジネスから個人への疑惑 (individual misgiving) へとシフトさせると同時に、賃金未払い、最低賃金を下回る賃金、外部委託された搾取工場、児童労働、奴隷のような労働条件といったビジネス上の問題が言及されず放置される状況をつくり出すのであ

る。

マネジリアリズムの擁護イデオロギーは、一方で、企業のウェルビーイング・プログラム（well-being program）のイデオロギーを売り込むが、他方では、強者を弱者から守る、という働きをしている。

### 人間の幸福（ウェルビーイング）（well-being）に働きかけること

マネジリアリズムのイデオロギーの多くは、クリカウワーの認識では、いまやすでに標準的なビジネス伝説（folklore）や組織文化の一部となり、新しいイデオロギーが生まれている。そのひとつがウェルビーイングであり、ウェルビーイングを中核的な存在意義とする企業組織はほとんどないにもかかわらず、ウェルビーイングがイデオロギーとして流布され、ウェルネス・プログラムを導入する企業が増加している。

しかし、クリカウワーの表現に倣えば、企業組織は、人間を利用可能な人的資源に変換することによって、人間のウェルビーイングの代わりに、人間を非人間化する傾向を強めているのが現実であり、マネジリアリズムはウェルビーイングの対極に位置するものである。マネジリアリズムは、むしろ、「非人間化のシステム」をカモフラージュするために、企業のウェルビーイングを強調しすぎているのである。

よく知られているように、イマヌエル・カントは、人間の幸福のためには、人間は手段ではなく「目的そのもの」として扱われなければならない、と主張している。しかし、人間が利潤最大化のために管理されるべき人的資源に格下げされるとき、このカントの定言命法は侵害される。マネジメントでは、「尊重」という言葉を空中から抜き出すことによって、カントの道徳哲学さえもイデオロギー的に再構築し、人材が尊重される限り、搾取されることはない信じ込ませ、マネジャーは人材に敬意をもって接し、カントの道徳哲学を遵守しているように見せかけている。しかしカントにとって、従業員が敬意を持って扱われるか、無礼に扱われるかには関係なく、カント道徳哲学にとって重要な



のは、人間が目的（完全な人間）として扱われるか、手段（人的資源）として扱われるかである。前者は人間の幸福を生み出し、後者は疎外を生み出すのだ。

## 歴史を排除すること

多くのイデオロギーが歴史を持たないふりをし（人間は貪欲さである、利益は必要である、等々）永遠の真理を謳っているが、イデオロギーそのものは深く歴史的なものである。そしていったん脱歴史化された（歴史が取り除かれた）イデオロギーは特定の歴史的関心を正当化するために使われる。

最近の歴史を振り返って見ると、クリカウワーの言葉を借りれば、非歴史化されたイデオロギー（ideology of non-history）によって歴史的体制が正当化されている。19世紀の植民地主義、20世紀の帝国主義、そして21世紀のグローバリゼーションは、歴史がないかのように装って正当化されている事例であり、その結果、多くのイデオロギーは時代とともに変化を余儀なくされる（例えば、保護主義から自由貿易へ、そしてまた保護主義へと）。

このことは、17世紀に悪名高い東インド会社が登場して以来、企業の不道德行為や犯罪行為を正当化しようとする試みにも見られ、現在に至るまで続いている（エンロン、バーニー・マドフ（Bernie Madoff）のネズミ講、フォルクスワーゲンの排ガススキャンダルなど）。エンロンをはじめとする多くの企業は崩壊するまで文字通り合法化され、いったん破綻すると、マネジリアルイズムはこれらの企業に対しておこなってきたこれまでの支援を消し去ることに忙殺される・・・。

マネジリアルイズムは、クリカウワーによれば、矛盾を隠蔽し、支配を維持し、解放を妨げるために、マネジリアル資本主義の病理を隠蔽するように設計されたイデオロギーとして存在するものなのである。

\* \* \*

クリカウワーの認識では、マネジメントとそれに続くマネジリアリズムが主導権を握った以降に、新たなバージョンの資本主義が生まれ発展してきた。それは、アダム・スミスの 18、19 世紀の自由市場資本主義でもなければ、20 世紀の社会福祉型資本主義でもなく、消費者資本主義と 21 世紀の主要なイデオロギー（マネジリアリズム）をうまく組み合わせたマネジリアル資本主義である。これは、マネジリアリズムの主要な伝達システムである企業メディアと結びついている。そして、競争、自由市場、効率性、企業の成長、規制緩和、企業化、民営化などを基盤としたマネジリアル社会を形成してきたのである。今日、このようなマネジリアル社会で生まれ育つ子供たちは、非営利機関を経験することなく、私立幼稚園、私立スクール、私立大学、私立（営利目的の）職場に入ることができるのであり、そこで社会化されている。

マネジメント、マネジリアル・レジェーム、マネジリアリズム、マネジメント資本主義は、一致して、クリカウワーに倣えば、マネジリアル社会という言葉がふさわしいほど、シリアスな反対もなく、効果的に社会に浸透することに「成功」している。そして、マネジリアリズムの影響は、マネジリアル・レジェームからマネジメント研究という学術的には隠れた分野にまで及び、マネジメント研究は、クリカウワーの言葉を借りれば、機能的かつイデオロギー的な補助者として、ほとんどすべての形式の批判的な学問を放棄している。マネジメント研究の TINA（There is no alternative）のいう流れのなかで反対勢力が排除され、表現を変えれば、マネジリアリズムが、マネジメント研究だけでなく、マネジメント・レジェーム、マネジメント資本主義、そして社会においても機能しているのである。そのため、今日では、例えば、次のような問いかけが発せられるような状況が生まれている。「マネジメント研究への真摯な反対勢力が消滅すると、例えば、地球温暖化、気候変動、企業による環境破壊、資源の枯渇、ピークオイルの通過によって人類が絶滅してしまうのではないだろうか？」（Urry, I., *Societies Beyond Oil: Oil Dregs and Social Futures*, ZedBooks, 2013）<sup>(27)</sup>、と。

クリカウワーの立場から言えば、マネジリアリズムはそのような地球規模の大惨事の可能性を消し去ろうとするものであり、事態は惨事の潜在的な原因を探すことを覆い隠す方向に流れている。「地球温暖化の事例が示すように、マネジリアリズムは社会に麻酔をかけているのであり、原因が特定されず、暴露されず、攻撃されないままで推移しているのは、マネジリアリズムのあまりに明白な脅威の前に」私たちが「退いているからである」<sup>(28)</sup>。このことは、あきらかに、「環境破壊の危機に瀕した生活に備え、地球環境への挑戦に立ち向かい、ポストマネジリアル社会における環境的に持続可能な生活に備える必要があるということ」を示唆しているが、「しかし、マネジリアリズムに導かれて、私たちはいまだに地球破壊の手段を商業的に生産すること、無駄な商品やサービスを完成させること、かつて「私たちの」スクールや「私たちの」大学だったところでマネジリアリズムのために「訓練」されることにおとなしく従い、犯罪者や彼らが生み出すものを擁護している有様である」<sup>(29)</sup>。

何故にこのような事態が生まれているのか？

註

(1) Parker, M., *Against Management*, Polity, 2002, pp.6-8.

(2) <https://www.toolshero.com/about-us/> アクセス 2021/03/16)

(3) Klikauer, T., *Managerialism: A Critique of an Ideology*, Palgrave Macmillan, 2013, p.1.

(4) Klikauer, *Managerialism*.p.1.

Scott, W. & Hart, D., The exhaustion of managerialism, *Society*, 28(3), 1991,p.40.

(5) Klikauer, *Managerialism*. pp.1-2.

(6) Locke, R. R., “ Reform of financial education in US business schools: an historical view. Real-World” , *Economics Review*, 58, 2011 (<http://www.paecon.net/PAREview/issue58/Locke58.pdf> アクセス 2021/10/12)

(7) Klikauer, *Managerialism*. p.2.

(8) Klikauer, *Managerialism*. p.2.

- (9) Klikauer, *Managerialism*. pp.2-3.
- (10) Klikauer, *Managerialism*. p.2.
- (11) Klikauer, *Managerialism*. p.2.
- (12) Clegg, S., “Managerialism : Born in USA” , *Academy of Management Review*, Vol. 39, No. 4., 2014.
- (13) Klikauer, *Managerialism*. p.3.
- (14) Klikauer, *Managerialism*. p.3.
- (15) Klikauer, *Managerialism*. p.3.
- (16) Klikauer, *Managerialism*. pp.3-4.
- (17) Jaeggi, R., Rethinking Ideology, in New Waves in Political Philosophy, in Christopher Zurn/Boujdwijn de Bruijn (Ed.), *New Waves in Political Philosophy*, Palgrave, 2009, pp.63–86.  
[https://www.academia.edu/19368061/Rethinking\\_Ideology](https://www.academia.edu/19368061/Rethinking_Ideology)
- (18) Klikauer, *Managerialism*. p.4.
- (19) Klikauer, *Managerialism* .pp.4-5.
- (20) Klikauer, *Managerialism*. p.5.
- (21) Klikauer, *Managerialism*. pp.5-6.
- (22) Shepherd, S., “Managerialism:an ideal type” , *Studies in Higher Education*,43 (9), 2017 ([https://www.researchgate.net/publication/313683600\\_Managerialism\\_an\\_ideal\\_type](https://www.researchgate.net/publication/313683600_Managerialism_an_ideal_type) アクセス 2021/12/18)
- (23) Shepherd, “Managerialism:an ideal type” , pp.2-9.
- (24) Klikauer, *Managerialism* .pp.6-7.
- (25) Klikauer, *Managerialism*. p.7.
- (26) Klikauer, T., ” A preliminary theory of managerialism as an ideology” , *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 49 (4) . 2019, pp.427-435.
- (27) Klikauer, *Managerialism* .p.8.
- (28) Klikauer, *Managerialism*. p.9.
- (29) Klikauer, *Managerialism*. p.9.



### マネジリアリズムの時代

#### 第1節 マネジリアリズムの時代を読み解くキーワード

現代は、クリカウワー (Klikauer, T.) によれば、「マネジリアリズムの時代」であり、マネジリアリズムが時代を読み解くために不可欠なキーワードである。

クリカウワーは、(マネジリアリズムを含めて) 10個のキーワードを抽出し、それらを軸にして、現代社会をマネジリアムの視点から読み解いている<sup>(1)</sup>。

##### マネジリアリズム

これは大きな影響力を持つすべての分野とその原則の下に組織された領域を結びつける接着剤となる重要なイデオロギーである。

マネジリアリズムは純粋なイデオロギーであり、本質的には、マネジメントからのアイデアや知識を社会のあらゆる領域に広めるという全体的な使命に対する信念である。マネジリアリズムは使命感である。それはマネジメントを「イズム」に変えることであり、それは中央的に計画するという権利を与えられているものではなく、邪悪な資本家が集う、煙が充満した、暗い裏部屋もなければ、壮大なるマスタープランもなく、マネジリアリズムの本部もない。マネジリアリズムは、ヘルン・ハイエクが表現したような政治的プログラムを持つネオリベラリズムではない。マネジリアリズムは、経済的・政治的な必要性に駆られるものではなく、マネジメント的な必要性に駆られている。

## マネジメント

これは、企業、会社、法人などのマネジリアル組織内で機能する支配の階層として定義できるものである。

ビジネス研究や組織研究の文脈で言えば、マネジメントとは、人的・物的資源を効率的かつ効果的に使用して、マネジリアル的に望まれる目標や目的（コードネームは利益である）を達成させるために人々を動かす行為である。マネジメントとは、組織の計画、組織化、スタッフの配置、指導、指示、統制を行うことである。リソースには、人的資源、財政的資源、技術的資源、天然資源の操作が含まれる。マネジメントはマネジリアルイズムの重要な制度のひとつであり、マネジリアルイズムというイデオロギーを生み出す中心に位置している。マネジメントを理解する鍵は、マネジメントの最も優れた人物のひとりであるゼネラル・モーター社の元 CEO、アルフレッド・スローンが「重要なのは、ゼネラル・モーターズがビジネスをしているのは、車を作るためではなく、お金を作るためだ」と語ったことにあり、その言説にマネジメントの特質が非常に明確に表現されている。

### コーポレート・マネジメントとガバナンス

これらはマネジャーの上層部に代表されるものであり、株主（企業オーナー）の意向をマネジメント行動に反映させる CEO などのいわゆるトップマネジメントを指している。そして、そのマネジャーが、企業ではなく純粋に自分のためになるような意思決定をしすぎて企業に不利益をもたらすことを防ぐために、マネジャーの雇用・解雇・自己補償を行う取締役会を含む間接的な「コーポレート・ガバナンス」のシステムが存在している。

### マネジリアル・レジューム

これは事業体を統治するために生み出されたものである。

これには、マネジメントと非マネジリアル・スタッフが含まれ、マネジリアルイズムが「人的資源」と呼ぶ形態をとっている。人的資源管理ではヒトは部下と呼ばれ、このような体制のもとでは、「支配者」と「支配される者」に基づく、階層的・覇権的・権威主義的・非対称的な支配が確立され、その支配は、

あるグループ（マネジャー）が別のグループ（従業員）に対して、非民主的な方法で行われる。マネジリアル・レジャーは、人間が楽しむために作られたものではなく、有機的に発展したものでもなく、共通の意味によって定義されるようなものではなく、支配するために作られたマネジリアルな意味によって定義されるものであり、それが故に、文化に等置されるものではない。

### **マネジメント研究**

これは大学レベルにおいてマネジメント支援構造を確立するために展開される隠れた科学的事業である。

マネジメント研究は「研究」であって「学」ではなく、「科学」でもない。というのは、真理の探求が「お金の約束、お金の知識、お金の源泉」を教えることに特化した「金儲けの科学」に取って代わられているために、マネジメント研究は科学ではないのである。これは、大学にまだ存在している中立性と科学のオーラ（過去のマネジリアル以前の時代の評判の名残）をマネジリアルのプロジェクトのために利用しながら、マネジメントを支援するために特別に設定されている。マネジメント研究は、マネジリアルの知識（通常、コスモポリタンの外観の教科書を通して）をマネジメントに供給し、これまで以上にイデオロギー的なツールを発明し、マネジメントとマネジリアルイズムに正当性を与えている。

### **マネジメントスクール**

これは、大学の一部として設立されている、マネジメント研究を組織的に表現したものである。

マネジメントスクールの役割はマネジメント研究をまだマネジリアルイズムに沿っていない学部の不当な影響から切り離すことである。マネジメントスクールは「マネジメント化」促進の一環であり、以前の非マネジメント的な機関をマネジメント的な機関に変えるプロセスである。これにより、以前は公的に運営されていた大学がマネジメント的な大学になることになる。大学のマネジメント化が進むにつれ、その必要性は薄れていく。マネジメントスクールの最終的な任務は、マネジメントに、マネジリアル・レジャーの内部でマネジリ



アリズムの担い手として準拠し機能する人材を育成するためのスキルを提供することである。

### **マネジリアル社会**

マネジメントが企業内の支配機関としての地位を確立した後、よりイデオロギー的になると、マネジメントはシステムを安定させるイデオロギーを必要とし、それがマネジリアルイズムに表現されたが、この段階では、マネジメントは外部からの影響を受けずに十分に業務を組織化していた。そして、労働組合や社会福祉国家そして NGO などの外部からの要求は弱体化されまたは排除され、それを武器に、マネジメントはその活動を社会に拡大していった。これにより、マネジメントの主要なイデオロギーであるマネジリアルイズムによって生活世界が植民地化され、マネジリアル社会が形成された。

マネジリアル社会は、民主主義や公共圏が後回しにされ、選挙の見世物にされる一方で、社会の主要な制度がマネジメント的な制度に着実に変えられている社会である。今日では、マネジリアルイズムのイデオロギーは社会の主要な部分にほぼ浸透しており、それによってマネジリアル社会が安定している。

### **企業化された (corporate) マスメディア**

マネジリアルイズムは、20 世紀の社会福祉社会をマネジリアル社会に変えるために、人々への自由なアクセスを必要とし、大衆の支持に頼った。マネジリアルイズムは発信源を切実に必要としていたのであり、企業化されたマスメディア（以下、企業マスメディアと表記することもある — 宮坂）がその解決策を提供した。そのマスメディアも企業であり他のどの企業と何ら変わるものではない。どちらもマネジメントという点で共通している。

両者が合体して、すでにマネジリアルイズムによって運営され同じイデオロギーに覆われている組織をマネジリアルイズムを広めるために利用することが極めて容易になったのである。このことは、社会の乗っ取りを成功させ、マネジリアル資本主義を安定させるために不可欠である

### **マネジリアル資本主義**

現代の資本主義はそれ以前の資本主義とは異なる資本主義であり、18 ~ 19

世紀の自由主義資本主義や 20 世紀の福祉資本主義や大量消費資本主義と比較すると、根本的に異なっている。

第 31 代米国大統領（1929-1933 年）のハーバート・フーバーの言葉はマネジリアル資本主義の鍵となる言説である。彼は、「生活は、社会的にも経済的にも自由な企業に基づいている」と述べている。つまり、自由企業が資本主義の主要な指令を設定しているのである。もはや逆ではないのだ。自由主義資本主義にマルクスのプロレタリアが含まれ、それはコンシューマリズムを含まなかったが、今日のマス・コンシューマリズムはほとんど貧困に取って代わり、多くの人に豊かさをもたらしている。マネジリアル資本主義のもとでは、「マネジャーは、人々が望むもの、すなわち物質的な豊かさと社会的調和の機会を与えることを約束している」。マネジリアル資本主義では、「個々の企業 vs. システムとしての資本主義」という対立図式で言えば、個々の企業が勝利したのである。資本主義を支配するマネジャーのマネジリアルな思考とその個別利益は、システムとしての資本主義にダメージを与える結果となっている。これまでのところ、マネジリアルイズムのイデオロギーは、グローバル化の方向に一般大衆の心を動かし、これらの対立を覆い隠すことに成功している。

### マネジリアル・グローバリゼーション

グローバリゼーションの歴史は帝国主義にまでさかのぼる。グローバリゼーションという言葉は国家主義とグローバリゼーションの質的相違を示唆している用語である。前者が国民を直接支配するものであるのに対し、後者はマネジリアルイズムのイデオロギーによって国民を従わせるものである。国民は、金持ちのように考え、行動しなければ、金持ちの食卓につくことができない、と信じ込まされている。マネジリアルイズムのイデオロギーとマネジリアル資本主義が輸出される一方で、いまだに多くの人々が企業のグローバル化から排除されているが、マネジリアルイズムはこれを変えようとしているのだ、と。

## 第2節 クリカウワーの主張の要約

クリカウワーの著作 *Managerialism: A Critique of an Ideology* (『マネジリアリズム』) では、上記のタームを軸にして、マネジリアリズムそしてその周辺の事象が分析され論じられている<sup>(2)</sup>。彼の主張を、必要に応じて『マネジリアリズム』からの引用が適宜加える形で、『マネジリアリズム』の章別編成に沿って紹介しておく、下記のように纏められる。尚、( )内の数字は原著からの引用ページである。

まず、序章では、マネジリアリズムの歴史的起源と工場管理としてのマネジメントから本格的なイデオロギーへの移行が説明され、イデオロギーと哲学が区別され、マネジメントがどのようにして「-イズム」になったのかが詳述されている。また、ネオリベラリズムとマネジリアリズムの違いが明らかにされるとともに、マネジリアリズムとの関連性も明確にされている。

第2章では、マネジリアリズムと社会との接点が説明され、人間の自由とマネジリアリズムを対比させ、マネジリアリズムが職場、社会、学界に与える影響が示され、永遠の成長パラダイムに見られるマネジリアルな非合理性が強調されている。

マネジリアル社会では、物質的・商業的進歩の証として、快適で、スムーズで、合理的で、民主的な不自由が蔓延している。マネジリアル化（何かをマネジリアルなものにすること）は人間の存在のあらゆる不測の事態をマネジリアル可能な問題に変えることであり、同時に、それは、個人主義と個性を約束しながら、すべてを標準化する。私たちには本当の結婚はなく、マネジリアルされた結婚がある。教育はもはや存在せず、教育をマネジリアルするマネジリアルなものが存在する。結果として生じるマネジリアル社会はすべての人に課せられるパフォーマンスに対する厳しい要求によって支配されている。(p.20 から抜粋)

そのようなマネジリアル社会では、そのイデオロギーとマネジリアル・レジェーム

の受け入れが正当なこととして要求され、反対が抑圧されている。例えば、マネジリアル리즘は、「クリティカルマネジメントスタディーズ」(CMS)として知られるようになったものを通じて、独自の「内部」批判を容認し、促進さえしている。CMSの批判はマネジリアル리즘に付いてのものではなく、より良いマネジリアルな人材を育成するためのマネジリアル「内部」からの批判として表れている。CMSは、マネジリアルの現状に異議を唱えることはなく、マネジメント研究、マネジメント、およびマネジリアル리즘のイデオロギーを明らかにすることもない。それは企業内の反民主的なマネジリアル体制に立ち向かうことはなく、そして最も重要なことに、それはマネジリアルマネジリアル資本主義に逆らうことも、ポストマネジリアルの代替案を提供することもない。(p.25 から抜粋)

マネジリアル・レジャーが機械として考えられ、それに応じて機械化される範囲が人間の新しい自由の潜在的な基盤となる。現代のマネジリアル文明では「自由な社会」が純粋なイデオロギーとなり、それはもはや政治的・倫理的・知的な自由という伝統的な用語で適切に定義することはできない。これは、これらの自由が重要でなくなったからではなく、マネジリアル리즘のイデオロギー的なパラダイムの中に閉じ込めておくにはあまりにも重要だからである。人間の新しい自由を実現するためには、マネジリアル리즘のイデオロギーのパワーに対応する新しいモードが必要である。そのような新しいモードは否定的な言葉でしか示すことができない。つまり、マネジリアル리즘に反対するということである。なぜならば、それが、マネジリアル리즘やマネジリアル・レジャーさらには企業マスメディアをも超えて、マネジリアル・モードを否定することになるからである。今日、多くの西洋の工業化された社会では、成人は平均して週に 25 時間から 30 時間テレビを見ており、コミュニケーションがメディア産業のマネジリアルの・制度的な装置によってますます媒介されているために、自由とは、企業化されたマスメディア、マネジリアル리즘、マネジリアルの経済そしてマネジリアルのパワーやマネジリアルの関係に支配されることからの自由を意味する。それは、生存のための日々の闘争やマネジリアル・レジャーの中で生計を立てることからの自由を意味する。政治的自由とは個人が効果的なコントロー

ルができないメディア型の政治からの解放であり、知的自由とはマネジリアリズムを支援する大衆洗脳を保証している企業マスメディアによって操作されている個人の思考を回復することであり、グローバルな企業マスメディアの約 200 人の所有者と支配者によって「発表された意見」となっている「世論」を廃止し、「個人の意見」を支持することを意味する。

解放に対するマネジリアリズムの戦いの最も効果的で永続的な形態は物質的およびイデオロギー的な必要性を植え付けることである。マネジリアリズムは、共同生活のような人間の生活の多くの形態や現在の企業構造の存在に対する事実上すべての代替手段を時代遅れのものとしなしている。人間の欲求を実行するか放置するか、享受するか破壊するか、所有するか拒絶するか、あるいは単につかむかという可能性が実現できるかどうかは、それがマネジリアル社会にとって望ましいかどうかにかかっている。その意味で、ヒューマン・ニーズは歴史的なニーズである。

したがって、真のニーズと偽のニーズが区別される。「偽りの」欲求とは、抑圧の結果、個人に重ねられたものであり、不幸の中の幸福感である。企業マスメディアによって、「リラックスしたい」、「楽しみたい」、「至福の無知の中で生きたい」、「楽しませてもらいたい」、「気を紛らわせたい」、「広告に従って行動し、消費したい」、「他人が好きなもの、嫌いなるものを好きになりたい」、「みんなが読んだり見たりするものを見たい」、「時代精神や世間の雰囲気賛同したい」、「一緒に行きたい」等のニーズが拡散されている。これらの偽りのニーズのいくつかを商業的に満たすことは、個人にとって最も満足できることかもしれないが、この満足は人工的なものであり、合成的に維持され、イデオロギーによって守られ、また、これらのニーズは、個人がコントロールできない外部の力によって決定されるため、快楽的な機能と封じ込めの機能を持っている。これらの偽りの欲求は、徒労感、攻撃性、不幸、解消、憂鬱、横行する競争、苦しみ、貧困、不公平を永続させる。(pp.26-30 から抜粋)

我々の社会がいま地球温暖化がもたらす破滅的な未来への瀬戸際にあることを認識することはマネジリアリズムのイデオロギーのパラダイムに対する挑戦である。しかし、環境破壊を前にして、マネジリアル社会には奇妙な「平和化」が訪れている。マネジリアリズムは、依然として、自然との闘いに勝つことができると、永続的な成

長と有限な地球資源との間の矛盾に対する技術的な解決策があると、個人に信じ込ませている。自然を支配しようとする既得権益者によって組織されたニーズ・欲望・願望は決して人間の存在を確保することはできない。しかし、マネジリアルイズムはそのイデオロギーが迫り来る環境災害を回避する唯一の方法であるかのように装っている・・・。(p.41 から抜粋)

第3章では、大量消費の前後における職場の変化と労働者の役割を説明することで、労働者階級がいかにして革命的な力としての役割を失ったかが論じられ、マネジリアルテクニックがマネジメントから社会へと移行したことが明示され、「マネジメント化」のプロセスが解説されている。そして、職場の変化が社会の変化に対応していることが指摘された後に、人間の心がいかにマネジリアルイズムに囚われているかを明らかにされ、イデオロギーによる奴隷化が社会にどのような影響を与えているかが分析されている。

マネジリアル資本主義のもとで人的資源は完全にコンピュータ化され、管理職及び非管理職のルーチンワークの標準化が進み、搾取を強化しないまでも、搾取が続いている。コンピューター化された労働では、反復的で習慣的な反応が依然として日常労働の大部分を占め、現代のワークステーションは働く人々を互いに隔離するように設計され、そこでおこなわれている重労働はマネジメント的に窒息させられた個人の表現そのものである。この種の支配的奴隷化は、下級管理職、監督者、IT 専門家、銀行員、学者、高圧的な営業マン、テレビアナウンサーなどについても本質的に同じように見られる。

マネジリアル・レジュームの内部では、企業文化として枠付けされた組織秩序がイデオロギー的に断片化された人間を統合し、マネジメントのイデオロギー・マシンが働く人々の中にある種の薬物的なリズムを植え付けている。彼らはこのような状況にもかかわらず、ある種の偽りの満足をもたらす経営イデオロギーの再生産に好意的であり続けている。経営学 (management studies) は、これを、企業アイデンティティの根底にある強力な集団内感情、すなわちチームワークとして枠付けしている。それ

それぞれのチームメンバーは、経営陣によって任命されたチームリーダーによって監督され、自分たちは偉大なリーダーである最高経営責任者（CEO）に率いられた企業という大きなものの一部である、と信じ込まされている。マネジリアルイズムによってイデオロギー的に推し進められるリーダーシップは、労働者を宥和し、従順な人材へと転換させ、HRM の手法によるポスト官僚主義的な自己管理が新たな形の奴隷化を生み出している。

マネジリアルイズムの強さを体現しているのはこの従属的な「階級なき階級」意識である。（pp.48-49 から抜粋）

第4章では、労働時間、余暇時間、自由時間といった時間の機能を強調しながら、マネジャーのもとでの労働の役割の変化に言及され、マネジリアル・レジェームに対するマネジリアルイズムの役割が詳細に説明されている。これはマネジリアルイズムの政治的プログラムに繋がる視点であり、地球温暖化、環境破壊、ポストマネジリアル生活の可能性などの問題を議論するために必要な作業であることが強調されている。

長時間労働は、「私は忙しい」という常套句の下で人間の生活を忙殺する「忙しい社会」の優れた尺度のようなものである。マネジリアル社会では、忙しいということは、活動的であること、エネルギーであること、起業家精神が旺盛であること、流行に敏感であること、マネジリアルイズムの時代精神に沿っていることと同義になっている。消費資本主義が2世代以上続いた後、「労働時間 = 賃金 = 消費財」というマネジリアルの交換方程式が成立し、私たち全員が、精神安定剤を投与された羊の群れのように、ふらふらとその方程式に従うような事態が常態化している。その一方で、探究心、好奇心、物事への疑問、アドルノの「成人性」、カントの「自己決定」、ヘーゲルの「自己実現」といった人間の価値は、もはや存在しなくなっている。製造業が衰退し、完全に管理化された産業が台頭するにつれて、さらにマネジリアルイズムが台頭するにつれて、中間管理職、ライン管理職、スーパーバイザー、監督者、課長、チームリーダーなど、けちな（petty）管理職の階級が増加した。彼らは、内向きで、自

己中心的で、けちな管理職的な「大衆」階級であり、社会の結束と連帯を発展させる条件ではなくなってしまった。マネジリアリズムによって形成されたイデオロギーはブラブラしていること (idleness) という単純なものをレイズィネス (laziness) の代名詞に変え、非生産的な管理者層は長時間労働とイコール化された「勤勉さ」に帰着させられている。レイズィネスは仕事を避けることであり、それ以外には、なにも生み出さない、という訳である。

同時に、人間の普遍的な知的能力を開発するための条件が組織的に侵食され、その代わりに、マネジリアリズムは現代社会の揺るぎない触媒として登場するようになった。しかし、それは質的な変化の基盤にある触媒にすぎないものであり、マネジリアリズムは依然として、「量から量へ」を「質」の変化へと転換させる道具である。ネオリベラリズムの「改革なき改革」があるように、それはマネジリアリズムの「変化なき変化」である。それは「チェンジ・マネジメント」の真髄の極致を示すものであり、変化なき絶え間ない変化はマネジリアル・レジュームとマネジリアル社会の内部で個人を窒息させている。

マネジリアリズムがまさにこのプロセスを表現するものとなった直後、マネジリアリズムは社会全体を植民地化し始めた。間の労働力は、KPI、パフォーマンス・マネジメント、その他の洗練された HRM 手法といったマネジメント手法のもとで完璧なまでに追い込まれ再定義され、かつての 20 世紀のパターナリスティックな企業に個人を縛り付けていた最後の鎖が切断されたのだ。マネジリアリズム、HRM、個人主義というイデオロギー構成は手を取り合っている。これらのイデオロギーは相互に補強しあう体制となっており、従業員のマネジメントプロセスに対する理解を経営的／技術的なレベルへと移動させることによって、マネジメントと HRM がアクターとしてその姿を消している (例えば、KPI が従業員のパフォーマンスを決定するのであって、経営陣の指示を決定するのではない)。マネジメント/HRM 体制の真の扇動者としての経営陣は忽然と姿を消したのである。これはマスメディア企業の台頭に合わせて生まれた現象であり、「マネジリアリズム時代」において労働者がイデオロギー的に奴隷化されるメカニズムそのものである。

マネジリアリズムに従うことが完全に必然の領域となっている。マネジリアリズム



に代わるものが排除されたことによって、二次元的な思考が閉ざされ、人の私的・社会的存在が自らを構成できる時間であった自由な時間が終わったのだ。(pp59-62p.41から抜粋)

マネジリアルイズムのもとではもはや「自由で民主的な制度 vs. 権威主義的なマネジリアルな制度」という構図は存在しない。マネジリアルイズムとマスメディア企業は、共産主義、無政府主義、社会主義といった最も深刻な敵を、歴史的な猥褻物以外の何物でもないものとしてしまったのであり、マネジリアルイズムは、そのパワーを、マネジリアルな影響力の規模を拡大させるのではなく、マネジリアル社会全体がマネジリアルイズムに従っているという事実認識のもとで、成長とシステム安定化に向けてイニシアチブを発揮している。しかし、ハーバード・ビジネス・レビューの言葉を借りれば、「マネジリアルイズムは決して休むことができない。対抗勢力であるかのように装うことで自身の存在を正当化し、現実から目をそらすためには、現実の敵、あるいは捏造された敵(共産主義 → 恐怖)が必要なのだ。アナーキズム、共産主義、社会主義、労働組合などが成功裏に崩壊したことで、敵として掲げられるものの数は減っている。敵の育成を目指すのは非常事態ではなく、通常の状態である。恐怖という脅威は平時においても戦争時と同様に維持されなければならない」のだ。

恐怖は、かくして、少なくとも4つのレベルでマネジリアルイズムのシステムに組み込まれ、私たちに影響を及ぼす一貫した権力基盤として機能している。

- (1) マネジリアル・レジューム (降格、解雇、譴責、収入減の恐れ)、
- (2) マネジメントスクール (研究費の削減、昇進しないことへの恐れ)、
- (3) マネジリアル社会 (社会から疎外され、排除され、社会的に孤立することへの恐れ)、
- (4) マネジリアル資本主義 (貧困、失業、貧困生活)。

生産性の向上もあるいは一部の比較的高い物質的生活水準も脅威や恐怖に直接依存しているわけではない。しかし、社会変化を封じ込めと隷属を永続化するためにそれらを利用することはマネジリアルイズムにとって大きな価値がある。敵は実際の脅威と同一ではない。それは「非合理的な」(漠然とした)敵であり、合理的な恐怖(列車が向かってくる)ではないが、まさにこの非合理性こそが圧倒的に有効に機能する理由なのである。全体の非常識が、特定の非常識を免罪し、企業の人道に対する犯罪を「敵

から私たちを守るという合理的な企て（enterprise）に変えてしまうのである。

（pp.79-80 から抜粋）

第5章では、「非合理の合理性」を含めて、マネジリアリズムが企業や社会の文化をどのように形成するかを説明され、マネジリアリズムのイデオロギー的特徴が、企業レベルの文化に焦点をあてて、プレ・マネジリアル文化、マネジリアル文化、ポスト・マネジリアル文化と対比させながら説明されている。

マネジリアリズムはもともと「このあたりで物事がどのように行われているか」と呼ばれていたものを植民地化してきたものであり、これはマネジメント研究のもとは「企業文化」とも呼ばれている。マネジリアリズムがこの言葉を使うのは、それが芸術と関係があるわけでも、マネジリアル・レジュームの内部で共通に確立された価値観や意味があるわけでもない。マネジメント研究が「企業文化」と呼ぶものは、マネジリアル・レジューム内部におけるマネジメントのヘゲモニーに基づく、文化の支配であり、かなり一面的なものである。（pp.85-86 から抜粋）

現代のマネジリアル社会では、非合理性をマネジリアル的・道具的合理性に変換することが主流である。マネジリアリズムの「非合理性の合理性」は、環境破壊が人間や自然から見れば非合理的であっても、マネジリアリズムの視点に立てば合理的に見えるという事実に表れているが、そのマネジリアリズム非合理性を合理性に変換することが企業文化やマネジメントスクールを支配する教育「文化」の要素となっている。マネジリアリズムの「権力の下僕」たちは学者としてカモフラージュされ、「イデオロギー化」のプロセス、すなわち、マネジメント知識を純粋なイデオロギーに変換するプロセスに従事している。イデオロギー化とはマネジメントを純粋なイデオロギーに変換することである。彼らは、費用便益分析、囚人ジレンマ、取引コスト分析、コスト削減手法などの形で、非合理を合理的に見せるために採用される。

起きているのは、自由な文化が大衆的で権威主義的な文化へと劣化することではなく、商業化によって推進され、グローバル化した企業マスメディアによって増幅されたマネジリアルなメカニズムの現実を通して、文化が否定されることなのだ。企業

化されたマスメディアのマネジメント的・商業的現実は「人間」文化を「企業」文化と交換するだけである。セレブリティ、アクションヒーロー、タレントショーに出演する才能のない人々、ソープ・オペラに出演する人物、くだらないゲームショー、自称専門家、退屈なコメンテーター、偽装ロビイスト、宗教的・伝道的信者、セレブリティ CEO などが、今日の大衆文化を代表している。それは、愚かさを日常的な出来事とし、犯罪をクールなものとし、暴力を容認し、企業犯罪を常態とする。今日の Y 世代は、パリス・ヒルトンは知っていても、メアリー・ウルストンクラフトやローザ・ルクセンブルク、シモーヌ・ド・ボーヴォワールは知らない。

マネジリアリズムは企業化プロセスを操作する能力を高め、人間の本能を操作し、それによってコントロールする能力も高めている。これは人間の本能をマネジメント的・イデオロギー的・商業的秩序のために利用するために行われ、社会を安定させるために、偽装された、しかし機能する形で、社会の結束をつくりあげている。社会的結束はマネジリアリズムにとって価値が高いものである。なぜなら、本能的な根源を強化し、マネジリアリズムに役立つ目標に向かわせるために利用できるからである。資源が枯渇し環境が破壊され人間生活の終焉が迫っているという「明白かつ現在の危険」に対する私たちの本能的な認識さえもマネジリアリズムによって「道具化」され、イデオロギーの道具と化している。地球環境のハルマゲドンから抜け出す唯一の適切な方法として、マネジリアル資本主義を受け入れなければならない、他に選択肢はないのだ、と。要するに、資本主義が環境破壊という問題を引き起こしたが、マネジリアリズムというイデオロギーがマネジリアル資本主義を解決策として提示しているのである。真実は支配され、操作され、それ自体に敵対している。(pp86-88 から抜粋)

第6章では、ミルグラム (Milgram, S.) の服従実験を検証する作業を経て、マネジリアリズムの権威主義が説明され、権威主義的なイデオロギーの意味が論じられている。また、フロム (Fromm, E.) の「自由への不安」の意味が、権威主義をマネジメントや社会に結びつけることで詳しく説明され、最後に、権威主義的な制度がアクターの間「距離」を生み出し、それによって不道德の可能性を増大させることが論じられている。

スタンレー・ミルグラムが服従実験によって発見したことは、状況が、個人の行動を決定する要因として、人の気質を強力に凌駕する、ということであり、人々が権威の要求と個人的な道徳基準との間の道徳的ジレンマに直面したとき、一般の人々は、権威が合法的であると認識されれば、命令に従う傾向が高いのだ。重要なのは、権力は制度に宿り、制度の権力は権力者と結びついているということである。これがマネジリアルイズムであり、管理職が唯一の権力者であるマネジリアル・レジュームは、マネジメントを正当化するイデオロギーのもとで、部下がその命令に従う確率を高めるように設計されている。支配はマネジメントの意志に従わせるためにすべての者の服従を求め、マネジリアルイズムに服従する者は、「私たちはあなたにとって何が最善かを知っている」「私たちは皆一蓮托生である」といったイデオロギー的なフレーズのもとで、そうすることが自分たちの利益になると信じ込まされているため、そうするのである。支配が最もうまく機能するのは、マネジリアルイズムの権威が正当なものとして受け入れられるときである。

マネジリアルイズムを正当な権威として受け入れるというイデオロギーは長期的な関係を通じて確立されてきたものであり、マネジリアルイズムは、自らのイデオロギー、規則、統治慣行を通じて正当性を主張することができる。マネジメントする権利および従うべき命令を発するマネジャーの権利は、マネジメント規則、企業方針、および組織の手続きの形式的な正しさと妥当性に対する労働者の信念に基づいている。したがって、権威はもはや信頼できないかもしれない個人には依存することなく、その代わりに、権威は支配し服従を要求するイデオロギーに依存する。イデオロギーは、台本化された行動へと個人を強制し、ルーチンに縛られた服従を儀式化する。(pp.99-100から抜粋)

権威と支配を設計し強化するのは、人々がコントロールできない権威への服従である。生い立ちや社会化を通じて権威主義的な構造に閉じ込められ、長年の資本主義や管理職の権威を通じて、人々は権威主義的な構造を内面化してきた。これには、権威を生み出す「金と権力の掟」に無意識のうちに固執することも含まれる。それゆえ、

極端な対極にあるもの、たとえばアナーキズムは、想像しうる最悪の悪として描かれ、誰からも恐れられることになる。フロム（Fromm,E.）はこの現象を「自由への恐怖」と呼んでいる。フロムのテーゼは、人間は権威主義的な構造の中で生きることを条件づけられ、それを失うことを恐れるようになるというものである。不服従は、降格、非昇格、失業、貧困によって罰せられる。これは、資本主義内部におけるマネジメント・レジャーと社会との間の暗黙のトレードオフを表している。それは、標準化された消費財の化粧品的なバリエーションを除いて、人々が個性を表現することをあきらめ、表面的な大衆娯楽、感傷的な音楽、同じ物語を何度も何度も制作される映画のごとく気の遠くなるような繰り返しによって覆い隠される、アノミー、孤立、孤独、絶望、無力感を受け入れる点への適合を意味する。この中で、個人は自分自身であることをやめてしまう。文化的なパターンによって提供される人格の種類を完全に採用し、その結果、他のすべての人がそうであるように、またマネジリアル社会が期待するとおりにになってしまうのだ。（pp.101-102 から抜粋）

ミルグラムの服従実験は、強力な制約のある具体的な状況においては、人間の道徳的感覚は容易に踏みにじられることを教えている。

- 1) マネジリアルイズムは、人間を人的資源と消費者に変え、彼らを組織的・商業的構造に組み込む。
- 2) マネジリアルイズムは、自律的な個人を組織的・商業的な構成員や消費者に置き換え、権威主義に支配された仕事と買い物の二重ヒエラルキーの内部での存在に閉じ込め、自己実現が現実になることを妨げる。
- 3) マネジャーの特権、組織文化、命令と統制のヒエラルキーなどは、個人が道徳よりも命令に従うという人間の抑制から解放された存在に閉じ込められることを保証する。
- 4) マネジリアルイズムによって、個人は、自分自身の道徳基準に優先する管理者側の制裁を意識するようになる。
- 5) マネジメントは、マネジリアル・レジャーや社会において、われわれの道徳的感覚を容易に踏みにじる能力につながる強力な制約を具体的な状況のなかに設定し構築する。（pp.102-103 から抜粋）

服従強化型レジャーの内部では、人々はマネジリアルズムによって正当化された権威によって提供された行動の定義を受け入れる傾向がある。つまり、主体は行動を行うが、その意味を権威に定義させる。言い換えれば、いったん従業員がマネジャーの権威を正当なものとして受け入れるようになると、従業員もまたマネジャーが定義した行動を受け入れ、実行し、マネジャーがそのような行動の意味を定義することを許すようになる。そうすることで、マネジリアルな行動を従順に遂行する人々は、そのような行動の道徳性を自ら奪ってしまうのであり、まともな人たちがマネジャーの要求に屈してしまう。彼らは無慈悲な行動をとる。日常生活では責任感があり、品行方正である個人が、マネジリアルな権威の装いに誘惑され、個人の認識をマネジメント的にコントロールされ、マネジリアルな定義と遂行要求を無批判に受け入れるようになる。マネジリアルズムはこのようにして繁栄する。

主体的転換の最も深刻な帰結は、人間は自分を指揮する権威に対して責任を感じるが、その権威が規定する行為の内容については責任を感じないということである。これはマネジリアルズムが道徳を「個人から権威へ」転換させたことを示す核心部分である。責任を感じさせられるのは、もはや代理人でも、人間でも、個人でも、従業員でも、労働者でもない。多くの賞賛を集める組織文化に導かれた権威主義的な労働体制では、マネジャーも従業員も個人の責任をマネジャーの権威に転嫁させ、自己意識の道徳は、マネジリアルズムが発明したシステムのもとで、人間から道徳を奪うマネジリアルな不道徳に取って代わられる。人間を人的資源に変換すること、マネジャーがマネジメントする権利、階層的な指揮命令構造、理論 Y の代わりにマグレガーの X 理論を適用すること、コミュニケーションの指揮命令系統、これらはすべてマネジリアルズムの勝利を保証するために発明されたものであり、それらはその後より広い社会へ適用されている。

もはや何をするかではなく、誰のためにするかが重要なのだ。道徳が個人の自己からマネジリアルズムに支えられた目に見えない権威へと移行したため、彼らは人間の道徳的立場から切り離された行為を行っているのであり、これがマネジリアルズムの核心である。道徳を機関や行動から切り離すことで、道徳が行動から切り離された行為者が生まれる。不道徳な行為は他者によって実行されるため、経営者や社会は「自

分は問題ない」と主張することができる。(pp.104-105 から抜粋)

第7章では、人間の幸福と「不幸意識」というテーマが対比させられている。この章では、マネジリアルイズムが用いる言語的手法を説明され、マネジリアル言語が社会に浸透する範囲が示している。マネジリアル言語は、意味を固定化し、逮捕する、と。また、一次元的思考と二次元的思考(イデオロギー vs. 批評)が対比され、マネジリアルイズムへの対抗策としての歴史と記憶の役割を説明され、マネジリアルイズムがどのように我々の歴史のイメージを再構築しようとしているかが論じられている。

意識は、市場、商品、モノといったマネジリアル的に必要なものの発明によって放棄され、マネジリアルイズムの拡散とともに、再定義されている。

国連によれば、毎日約 25,000 人が飢餓と飢餓に関連した原因で死亡している。私たちは皆心の奥底でこれらのことを知り誰も「知らなかった」とは言わせないように植えつけられているが、その知識は私たちの心の奥底にあり、現在からは切り離され消し去られている。消費主義は、私たちを、世界的な搾取工場での過酷な生活に邪魔されたくないと考える消費者に変えてしまった。他方で、マネジリアルイズムの「幸福な意識」には限界がなく、死、精密殺人、醜態を描いたコンピューターゲームが用意され、点数稼ぎや報酬とともに、楽しさ、団結心、戦略を味わっている。

マネジリアルイズムの「幸福な意識」では、他企業を鞭打ったり、何百もの雇用や生活をなくしたりすることへの罪悪感は通用しない。経営上の費用便益計算が、意識と道徳を「引き受ける」のである。企業の存続が危機に瀕しているとき、他の企業から企業を守らないこと以外に罪はない。マネジリアルイズムが作り出した条件の下では、犯罪や罪悪感とはもっぱら私的な問題となる。企業全体と自らを同一視し、偉大な経営リーダーや自由企業の擁護者として設計された人々は、間違いを犯すことはあっても、間違ったことをすることはなく、罪には問われない。(pp.117-118 から抜粋)

マネジリアルな言論様式は一次元的な思考、行動、習慣の単純さに訴える。このような思考習慣では、外見と現実、事実と要因、実質と属性の間の緊張関係は消えてし

まう。自主性、発見、批判の要素は、指定、主張、適合、肯定、同化、模倣の前に後退する。マネジリアリズムの魔術的・権威主義的・儀式的要素が日常の会話や言語に浸透し、マネジリアリズムに導かれたコミュニケーションは（認知と認知評価のプロセスの認識論的段階そのものである）「反対語 (+/-)」を奪っている。

マネジリアリズムは、そのイデオロギー的要求を常に間接的に言語で表現する。しかし、これにはまったく反論がないわけではなく、大衆語は、公的・半公的な言説に辛辣で反抗的なユーモアをもって襲いかかるが、これらが、マネジリアリズムに対抗して創造的に働くことはめったにない。彼らの拒絶、抵抗、反乱は、マネジメント・レジュームの内部では抑制されたままである。まるで従業員が、マネジリアリズムの圧倒的な力に対抗して人間性を主張する、目に見えないマネジメント・レジューム以外の世界の匿名の代弁者として登場するかのように・・・。

その一方で

企業のシンクタンクや管理主義のロビイストたち、  
企業の執行部の CEO たち、  
新自由主義政府の代表者たち、  
民営化された学校や公共インフラ公共事業の顔役たち、  
民放テレビのニュース司会者、ビジネス出版、準学術的なマネジメントタブロイド紙、ライン管理者、タイムキーパー、スーパーバイザー、中間管理職、企業効率化の専門家、経営コンサルタント、銀行員、電話営業、留守番電話、コールセンターのアシスタント、サービスデスクの人々、マネジメント研究の準学者たち、  
最もファッションブルで消耗品のような政治指導者たち、  
マーケティング会社によって処方された適切なメイクアップ術を提供する政治美容院や PR 代理店のメンバーたち、  
彼らすべてがマネジメントの言葉を話している。

それは、命令し、マネジメントし、組織化し、人々に買い物させ、買わせ、その上、イデオロギー的なメッセージ全体を受け入れるように仕向けている。そこでは、文の構造が簡略化され、凝縮され、文の部分と部分の間に緊張感や空間が残らないような構文が用いられる。批判的思考は、それを検討する前に排除される。



物事や問題は、その機能を示すものとされてきた。特性やプロセスの名称は、マネジリアリズム（イデオロギー）をマネジメント（装置）から引き離すために、イデオロギー的価値が付与される。前者がイデオロギーを使用し、発明し、生産し、後者は中立性、客観性、技術性を仮定し、価値のないふりをする。これによって、言語とイデオロギーのサクセスストーリーという相互に強化し合う提携（tandem）が作りあげられた。この提携はマネジリアリズムにとっての有用性に基づいて物事とその機能を特定するイデオロギーの一形態を表している。（pp.120-121 から抜粋）

思考の習慣として、準科学的なマネジリアルな言語は、社会的、政治的、経済的行動の表現を形成している。マネジリアリズムの概念は、グローバルなマス・コミュニケーションを通じて吸収される傾向がある。これらの概念は、公にされ、標準化された用法で表現されるマネジリアリズムによって指定された内容以外には、ほとんど内容を持たない。グローバル・マスメディアには、グローバルな消費に向けたグローバルな考え方を生み出すために、グローバルな行動や態度を形成し、標準化すること以外の責任はない。しかし、マネジリアリズムは決まり文句の陰に隠れたままであり、決まり文句として私たちの言論、著作、思考、態度を支配している。

しかし、このようなマネジリアル・コミュニケーションは、真の意味の発展を妨げる。一般的に、すべての言語には、意味を発展させる必要のない用語が無数に含まれている。例えば、日常生活の物や道具、目に見える自然、重要なニーズや欲求を表す用語などである。これらの用語は一般に、言語表現である単なる見た目や反応によって理解されるが、マネジメント的に歪曲されることもある。通常、これらの用語は、それが話されている語用論的文脈に適している。しかし、非論争的な文脈を超えた物事や事象を示す用語に関しては、状況は大きく異なる。ここで、マネジリアリズムとその言語へのイデオロギー的影響は、もはや人間的な意味合いを持たない省略を表現している。

マネジリアリズムによって、物事の名前はもはや本来の意味を示さなくなった。物事の実際の機能様式はマネジリアリズムによって再定義され、物事の真の意味を終わらせた。マネジリアル的に歪められたコミュニケーションでは、名詞が権威主義的・全体主義的なやり方で文章を支配する。文は単なる宣言と化し、受け入れられるよう

になる。同時に、マネジリアルな文章は、批判や修飾、マネジリアル的に成文化された意味に対するあらゆる否定を斥ける。コミュニケーションの一次的なマネジリアルの領域では、企業マスメディアによって何度もリハーサルされ、受け手の心に叩き込まれた命題は、人間の心を囲い込み、マネジリアルの公式によって規定されたとおりに人々を包み込む効果をあげている。

これがマネジリアルな言説正当化されるプロセスである。「自由」、「平等」、「民主主義」、「環境主義」といった名詞は、分析的には、その名詞が話されたり書かれたりするときに必ず生じる特定の属性の集合を意味するが、マネジリアルズムにとって、例えば、人権といった用語は「企業の社会的責任」になり、帝国主義の代わりにグローバリゼーションが、気候変動の代わりに地球温暖化が、現実の有機的共同体の代わりにビジネス・コミュニティが、代替案の代わりに経済成長が、集団の代わりにエゴイズム、利己主義、個人主義が、主観性の代わりに客観性が、それぞれ使われるようになっていく。(pp.123-125 から抜粋)

マネジリアルズムは未来志向のモデルを開発する必要性を放棄する。将来の社会的、経済的、世界的な病理、環境破壊の影響、資源の枯渇、ピークオイルなどは、マネジリアルリズムのレーダーから消え去り、どこにも投影されない。マネジリアルリズムは「過去-現在-未来」という必要不可欠な弁証法を阻害する。マネジリアルリズムの儀式化された権威主義的な言葉は、企業マスメディアという反民主的ではないにせよ、非民主的な手段を通じて現代世界に広まっている。世界、科学、社会、そして民主主義に対する私たちのイメージをつくりあげているのは、企業化されたマスメディアによって広められているマネジリアルリズムなのだ。(p.135 から抜粋)

第8章では、マネジリアルリズムを検証する2つの主な方法が分析されている。それは、1) 科学によるものと、2) 民主主義によるものである。また、哲学的な概念がどのようにしてマネジリアル的な概念になったのかを明らかにされ、ホーソンの研究がマネジリアルリズムにどのように関連しているのかが解説されている。

ホーソン実験は労働条件や賃金に関する労働者の苦情を調査するところから始まる。苦情は、「洗面所が不衛生」、「仕事が危険」、「賃金が低すぎる」といった一般的な記述として定式化されていたが、研究者たちは、マネジリアルな思考のルールに導かれて、これらの主張の漠然とした一般性を特定の事案に還元できるように翻訳し、再定式化し、その結果、一般的な形式は苦情が発生した特定の業務や状況を特定する具体的な表現に分解された。

例えば、ある労働者「ジョー」は、自分の仕事の出来高払いが低すぎると一般的に苦情を申し立てた。インタビューの結果、彼の妻が入院しており、家族が負担した医療費を心配していたことがわかった。ジョーの場合、潜在的な不満の内容は、ジョーの現在の収入が、妻の病気のために、最近の経済的な負担を満たすには不十分であるという事実から成っている、と。このような翻訳は実際の命題の意味を大きく変える。翻訳される前の操作されていない文は「賃金が低すぎる！」という一般的な条件を定式化したものであり、そこには、特定の事例を普遍的な状態の現れとしてとらえた包括的な非難が表れているが、その一般性は研究者によって実行される翻訳の中で包括的に排除され、この操作によって、マネジリアル・レジュームのより根本的な病理には手をつけずに、マネジリアルな「治療」がおこなわれる。労働者はこうしたプロセスにまったく気づいていない。彼らにとって、彼らの不満は確かに特別で個人的な意味を持つかもしれないが・・・。(pp.139-141 から抜粋)

いわゆるマネジメント研究者、人事管理専門家、組織心理学者によっておこなわれるこの言語変換は、一般的な発言をそれを述べた労働者の個人的な経験に関連づけるものであり、労働者によってなされた労働者の集団に関する発言を個別化するものであり、労働者の集団と階級を消滅させる。この事例は、単なる「ある」事例ではなく、普遍的な記述を非一般的な思考様式の個人化された事件として描き出す方法を示しており、それによってすべての普遍性を排除している。しかし真理は、非観念的で翻訳されていない声明の本来の意味の中に残っている。(p.142 から抜粋)

マネジリアルイズムというイデオロギーの目的は労働者の真正かつ普遍的な主張を個人化し私物化することである。私的な問題が階級問題を解決するために悪用されている。賃金が低すぎるという事実を否定するために医療費が使われている。最終的な結

果は、マネジリアル資本主義には何の問題もないと労働者に信じ込ませることだ。「ジョーのケース」は個人的なトラブルというケースに包含され、階級の一員としての労働者は存在しなくなった。マネジリアルイズムは彼らをホーソン工場に雇われた個人的な問題を抱えた「個の」従業員に変えることに成功したのである。(pp.140 から抜粋)

「賃金が低すぎる」。この命題の主語は賃金であり、特定の仕事の特定の労働者の特定の報酬ではない。ジョーは自分の個人的な経験を思い浮かべるだけかもしれないが、発言の形式において、これは彼の個人的な経験を超越したものであり、その文脈では、普遍的な概念が、たとえば労働者 A の個人的な履歴や B 工場における彼の特別な機能といった特定の一連の操作によって定義されることはないものである。しかし、業績管理や業績連動型賃金といったマネジメント概念のもとでは、普遍的概念が個別化され、同時に、賃金の階級的 성격がイデオロギー的に取り除かれている。賃金は依然として雇用関係の基本であるため、これは不当な切断である。これを排除するために、マネジリアルイズムは労働者の個人的履歴と特別な職務割り当てをマネジリアルなアプローチに統合しようと躍起になっている。

さらに、ジョーの現在の収入は、妻の病気のために、「彼の」現在の義務を果たすには不十分であると主張されている。この翻訳では、主語が移動している。賃金という普遍的な概念は「ジョーの現在の収入」に置き換えられ、その意味は、ジョーが家族のために衣食住や薬などを買うために行わなければならない特定の一連の作業によって完全に定義されている。賃金労働者という階級は、賃金の主体とともに消滅させられた。残るのは、他律的な意味を取り除かれた特定のケースである。それは、管理的な基準に受け入れられやすくなっている。マネジリアルイズムというイデオロギーが機能するのは、それが生み出す病理が外部化されるからである。国家、市民社会、そして最近では家族も、コストのかなりの部分を負担させられている。それは、マスメディア企業が、マネジリアルイズムによって脇を固められ、彼らが喜んでそうするように仕向けているからである。(pp.143 から抜粋)

第9章では、マネジリアルイズムがどのようにマネジメント研究を形成しているかを明らかにされ、哲学の立場からマネジメント研究が考察されている。マ

マネジメント研究の主要なイデオロギーが概説され、「既成概念にとらわれない考え方」がマネジメント研究にとって有益である理由が説明され、マネジメント研究の知的・科学的限界を明らかにされている。また、企業行動がマネジリアリズムを反映していることが示され、弁証法的思考と一次的思考の違いを説明することで、マネジメント研究における数字の役割が論じられている。

マネジメント研究の課題はマネジメントの既成の制度を否定することではない。そのため、マネジメント研究ができることは「内部」から批判することだけであり、決して「マネジメントについて」批判することはできない。それは、階層化された言説と階層化された批判を提供している。知識の階層化はマネジリアリズムのもとである程度真面目に（serious）取り組まれてきた。マネジメント研究には、例えば、次のような学術誌の層があり、発展させてきた。

- ・アカデミー・オブ・マネジメント・レビュー(AMR) (ノンクリティカル・セオリー)
- ・アカデミー・オブ・マネジメント・ジャーナル(AMJ) (マネジリアルな知識)
- ・ハーバード・ビジネス・レビュー(HBR) (実践とイデオロギー)

AMR は、時に「内部」からのやや穏やかな批判を届けている。AMR はマネジメント研究者に読まれている。AMJ には一般的に最も穏やかな批判も含まれる、多くの研究者と一部の実務家によって読まれている。HBR はほとんど批評を行わず、多くの実務家と一部の研究者に読まれている。知識の階層化はひとつの公式（「権力へのアクセスと批判的な知識は相互に影響し合う関係にある」）に基づいている。マネジメントの権力中枢に近ければ近いほど、批判は少なくなり、逆にマネジメントの権力中枢から離れれば離れるほど、一 常に穏やかな形で、言い換えれば、システムを安定させる批判としてはあるが 一 批判を見つけることができるのだ。このような雑誌は、「適切」とみなされる著作にのみ、マネジメントという権力の中核へのアクセスを提供している。批判的なものはすべて「論争的」なものとしての枠にはめられ、真っ向から拒否される。門番である雑誌編集者がマネジリアリズムを守るためにおこなっている一般的な慣行は、「門前払い（desk-rejection）」であり、論文は、しばしば「オールドボーイズネットワーク」（old-boys-networks）に基づく内部査読者という閉鎖的クラブに

さえ送られないのである。

このようにして、批判は単なるシステム修正に墮落していく。(pp.161-163 から抜粋)  
ジェリー・マンダー (Jerry Irwin Mander) の「企業行動の 11 のルール」には重要なマネジリアル・イデオロギーが完璧なまでに示されている。

### (1) 利益至上主義

利益はマネジリアルな意思決定の究極の尺度である。経営陣は、国民が仮想敵国 (例 : キューバ、北朝鮮、イラン) を軽蔑するように仕向けられるなかで、これらの「敵」と取引する方法を見つけることさえある。利益、競争、成長命題が最も基本的な原動力である。

### (2) 成長の要請

企業の存続は、成長を維持できるかどうかにかかっている。投資家、株式市場、銀行、そして一般大衆の認識との関係は、これに依存している。また、成長の要請は、世界の曖昧な場所で希少な資源を見つけ、それを開発したいというマネジリアルな欲望を刺激する。その結果、世界にわずかに残る手つかずの自然が企業の資源探査の犠牲になり、環境破壊が進んでいる。資源が豊富な地域に住む人々は、伝統的な方法を放棄し、永遠に続く生産と消費の道を歩むよう圧力をかけられている。企業は「後発開発途上社会」を近代化し、資本開発のためのインフラを構築し、人口の一部を新たな労働者に、そしてより重要なことに、新たな消費者に変えていく。マネジリアルイズムのもとで、企業は生活水準を上げるために利他的な理由でこれを行うとしているが、企業には利他性は存在しない。

### (3) 競争と攻撃性

マネジメントは、マネジリアル・レジュームの中にいるすべての人を、他のすべての人との激しい競争の中に置く。企業で働くことを希望する人は、自分の能力、知識、技術を企業のニーズに合わせて調整しなければならない。これは、他の企業、企業内の他のセクション、さらには企業内の同僚に対して優位に立つためである。すべての人材は、「チーム」の一員であると同時に、「リーダーシップ」を発揮し、その上、自分の同僚よりも上に立つという相反する能力を発揮することが期待される。マネジリアルイズムでは、競争が個人の仕事への取り組みや企業の業績 (利益) を向上させ、

ひいては社会全体に利益をもたらすと考える。マネジリアル社会はこうしたイデオロギーを全面的に受け入れてきた。マネジリアルな競争と仕事上の攻撃という基準で生活していると、人間はよりソフトで個人的な、より人間らしい感情を表現する手段を奪われ、その結果、病理（暴力、アルコール中毒、いじめ、うつ、解散、憤りなど）を引き起こしている。

#### (4) 非道徳性

人間的でないということはマネジメントが人間的な道徳や利他的な目標を持たないということである。非人間的・非道徳的・非倫理的な企業の意味決定が何のためらいもなく行われる。実際、企業経営者は「客観的」（つまり、企業的）な意思決定の基礎として「非感情的なこと」を賞賛する。しかし、企業はその非道徳性を隠そうとし、あたかも利他的であるかのように振る舞おうとしている。利他的に見える企業の努力は、実際には「企業の社会的責任」という枠にはめられた広報活動であり、利己的なプロジェクトを表しているのである。したがって、企業の広告では、企業が環境をきれいにするためにどのように働くかについて語られる。海底石油掘削装置を設置する企業は、その装置の下で魚がいかに繁栄しているかについての広告を流すだろう。明確な伐採と焼畑で知られる伐採会社は、彼らの「木の農場」について何百万ドルもの広告を出すだろう。人々は企業が配慮していると信じ込まされる。しかし、企業が「私たちは気にかけています」と言うとき、それはほとんどの場合、企業には感情やモラルがないという広範な認識への対応策であり、利益が得られないと、利他的なポーズをとることはない。エクソンは、アラスカの海岸をきれいにしても、原油流出事故に対する人々の怒りが収まらないことに気づいたとき、利他主義のふりを捨てて、活動を停止した。しかし、それ以降も同社の CSR 方針にはいまだこう書かれている。「高い倫理基準、法令遵守、誠実さへのコミットメントは、世界中の安全および環境に関する方針と慣行に反映されている」、と。

#### (5) ヒエラルキー

会社法は、企業を、会長、取締役、最高経営責任者、副社長、部門長など、中央集権的なピラミッド構造内の上司と部下のクラスで構成することを義務付けている。軍隊、政府、そして社会のほとんどの組織において、ヒエラルキーの効率性は決して疑

われることはない。ヒエラルキーを採用することで、人間社会はヒエラルキーを自然なもののみならずすることができる。仕事は他のものより優れており、あるライフスタイルは他のものより優れている・・・。企業マスメディアのおかげで、地球上に数千年前から存在する非階層的な組織形態などの代替案は、ごく一部の形だけのものを除いて、知られないままになっている。

#### (6) 定量化、直線性、セグメンテーション

企業は、主観的な情報を、客観的な形、つまり数字に置き換えることを求める。例えば、環境林業の主観的な側面は置き換えることができないため、「森林＝資源＝利益」という企業方程式に落とし込められる。企業が煙突排出の浄化を求められると、コストを抑えるために基準を緩和するようロビー活動を行うのはそのためである。一定数の人々が病気になったり死亡したりすることが予想されるが、これらは外部要因として処理される。運用上の企業基準は、「人間ができる限り安全に」ではなく、「許容できる利益を維持するのに見合うだけの安全」なのである。

#### (7) 非人間化

マネジメントにおいては、人材は取るに足らないもの（cipher）であり、ノンマネジリアルな歯車であり、拡張可能で、交換可能であり、別のヒトや機械に置き換え可能であると見なされている。マネジメントには「感情に流されない」意思決定スタイルを実践することが求められるが、これは、従業員の解雇にも、企業行動が環境・労働者・地域社会に及ぼす影響に対処する場合にも当てはまる。

#### (8) 搾取

すべての企業の利益は2つの単純な計算式によって得られる。1) 利益は、従業員に支払われた金額と、従業員の生産物の経済的価値との差に等しい。2) 利益とは、生産に使用される原材料に支払われる金額（加工費を含む）と、加工された原材料の最終的な販売価格との差である。

労働者はその労働の完全な価値に対して補償されるわけではなく、原材料の供給者も同様である。資本の所有者は価値の一部を利益としてかすめ取る。利益は過少支払いに基づいている。資本家は、労働者と資源を採掘または養殖する人々（通常は第三世界の環境）の両方が支払いを受けるので、これは公正な取引であると主張する。し



かし、この取り決めは本質的にアンバランスであり、本質的に不均衡である。資本の所有者である企業や銀行は常に追加的な利益を得ることができる。労働者が賃金を稼ぐ一方で、資本の所有者は労働者の労働の利益と労働者が生産するものから得られる余剰利益を手に入れ、それを再投資してさらに余剰を生み出す。

#### (9) 刹那性

企業は時間と空間を越えて存在する。それは紙の上には存在しない法的創造物である。企業は自然消滅することではなく、自分たちの創造者よりも長生きする。企業には、地域、従業員、コミュニティ、社会、地域、隣人に対するコミットメントがない。道徳もなければ、場所へのこだわりもなく、フィジカルな存在でもない。例えば、工場はフィジカルな存在であるが、企業ではない。企業は、要求の多い従業員、高い税金、制限の多い環境法などの不都合を感じると、すべての事業を移転することができる。伝統的な地域社会への貢献という理想は企業の行動と相反するものである。

#### (10) 自然への敵対

企業で働く人は個人的に自然を愛しているかもしれないが、企業は本質的に自然への介入・改変・変容に取り組んでいる。商品の生産に携わる企業にとって、利益は原材料を販売可能な形に変えることでもたらされるものである。地中の金属は自動車に生まれ変わる。木は板や家や家具そして紙製品に生まれ変わる。石油はエネルギーになる。これらすべての活動において、自然の一部があるべき姿から切り離され、新たな形に加工される。すべての製造業は自然に介入し自然を再編成することによって成り立っている。地球上のある場所で天然資源が搾取されると、企業は別の場所に移動する。このような自然の変容は製造業が営まれているすべての社会で起こっている。

マネジリアル資本主義では、このプロセスが加速される。なぜなら、資本主義と企業は、自然から資源を抽出し、それを再加工することによって成長しなければならないからであり、生産性の向上と呼ばれる。一方、消費的なサイクルの終わりも、商品が物質的な満足をもたらすと人々に信じ込ませることに関心を持つ企業によって加速されている。内面的な満足、自給自足、自然への満足、富を得ることへの欲望の欠如は、企業の目標を破壊するものである。銀行は自然を変えるための資金を提供し、保険会社はそれに伴う金銭的リスクの軽減を支援する。しかし、有限な地球上では、こ

のプロセスを無限に続けることはできない。

#### (11) 均質化

商品社会は他の社会よりも大きな選択肢と多様性をもたらすと主張しているが、これはマネジリアリズムのレトリックである。この文脈での「選択」とは、市場における「製品の選択」、つまり、多くのブランドから選ぶことができ、そうでなければ同一の製品に多様な機能を持たせることができるという意味であり、実際には、企業は、私たちが同じような生活をする、つまり、各家庭が孤立している世界において買ったものから楽しみを得ることに関心をもっている。

各家庭が一戸建てで孤立した生活を送り、他の家庭と同じような機械を持っているような世界。超個人主義と社会的孤立という「シングル」現象は、各人が他のすべての人の消費パターンと重複しているため、核家族よりもさらに生産的であることが証明されている。マネジリアリズムのもとでは、社会全体が一般的な命令に変換されている。人間が精神的存在であろうと肉体的存在であろうと、マネジリアル社会に属するか自然界に属するかにかかわらず、個人は同じマネジリアルな組織と計算の法則に服することになる。これが、マネジリアル社会のためのマネジリアリズムの論理である。それは、マネジリアリズムがその従業員をそして消費者となったすべての人を普遍的に支配するために、私たち全員が払われる代償なのである。私たちは皆買い物客なのだ。誰も、マネジリアリズムや、大衆支配の洗練されたマーケティング手法の直線的な構造と定量化された手段から逃れることはできないのだ。(pp.167-173 から抜粋。尚、<https://bitterrealities.wordpress.com/2012/05/25/eleven-inherent-rules-of-corporate-behavior/> に Mander の論文が掲載されている。

第 10 章では、人間の価値観とマネジリアリズムの価値観を比較することで、マネジリアリズムの科学の使い方が論じられている。商業 (commerce) の原理、倫理、マネジリアリズムの一元論が詳しく説明されている。

マネジリアリズムは、ポストマネジリアル的で環境的に持続可能な生活のすべての選択肢を否定することによって、これに「無知のヴェール」をかぶせることに成功し

ている。TINA（代替案はない）の一面的なイデオロギーは全体主義的な思考に等しいものである。TINA は自然に見えるようにつくりあげられ、マネジメント・システムの目に見える利益は、誰に対しても、何に対しても守る価値があると考えられている。TINA の一次元的で全体主義的な思考は、少しでも反発らしきものが近くにあれば、それを排除してきた。これらの勢力は消滅させられてしまった。

TINA とは、何が起きているのか、なぜ正常な状態から外れた病的状態や環境破壊が起きているのかを理解できないようにするために意図的に作られた思考様式である。TINA とマネジリアリズムはマネジリアルの思考という確立された合理性以外のものから免責された思考様式であり行動様式である。マネジリアリズムによって作り出された誤った意識は管理機構とそれを再生産する企業のグローバリゼーションの中で具現化されてきた。個人は、死が生命の代償であるように、環境破壊が進歩の代償であることを受け入れるように仕向けられている。私たちは、「好きでもない人の気を引くために、持ってもいないお金で必要のないものを買う」ために、小口消費主義に象徴される満足や楽しみの前提条件として、放棄、鬱、困窮、苦痛を受け入れるように仕向けられている。マネジリアリズムは、事業は継続しなければならず、マネジリアリズムの支配に代わるすべての選択肢は単なる理想主義、ばかばかしい、時代遅れ、ナンセンスなものだと確信させるものである。(p.180 から抜粋)

生態系を破壊し病理学的な結果をもたらすのは自然科学のマネジリアルの応用の直接的な結果であり、合理性の方法論的起源はマネジメント・モデルの主要な特徴と整合してきた。マネジリアリズムのもとであらゆるものが数値化され、事象は、人員数、20%のコスト削減、生産拠点の財務的存続可能性など、数学的構造という観点から冷酷に説明されるようになった。マネジメントは手段と目的を分離し、その結果、真実と善、科学と倫理を分離した。自然科学のマネジリアルの応用は、自然の客観性を定義し、それを利用したものである。同時に、資源とみなされる部分と無関係とみなされる部分に分けることで、その部分間のすべての相互関係を切断している。マネジリアルの軌道の内部では、主体の役割はもはや構成的なものではなくなり、マネジメント主導の科学の下では、人間という主体は観察、測定、計算の対象としてしか役割を果たせない。人間という主体は、マネジリアリズムによって外在化され、倫理的、美学

的、政治的エージェントとして活動できる、うまく切り分けられたニッチの世界に閉じ込められている。

マネジメントは、何かを数値に変換できることを知っているのも、数値化できるものだけがマネジメントにとって重要なものになっている。マネジメント主観的な情報を数字という客観的な形に変換することを要求し、重要な数字に焦点を当てられ、無関係な数字は切り離される。無関係な数字とは、たとえば、大量解雇によって影響を受けた家族の数、仕事に関連したストレスや労働災害によって引き起こされた精神的苦痛、産業公害によって絶滅した野生動物の数などである。マネジリアリズムはこれらを外部性と呼んでいる。これらの数字はマネジメントが現実に対処する場合に役立つ、大量解雇を宣言し、汚染を行い、産業事故を引き起こすとき、数字はマネジメントが合理的に見えるように助けてくれるのであり、数字によってこれらの問題を中和することによって、マネジメントが道徳的問題から人々の注意をそらすのに役立つ。5人を殺すのは殺人だが、5,000人を殺すのは産業「事故」なのだ。

客観的で合理的な数学は非合理的な企業やその目的を合理的に見せてくれる。これは「非合理の合理性」を明確に示している。(p.182 から抜粋)

今日の社会科学はマネジリアリズムに対する判断をほぼ停止している。それゆえ、マネジリアリズムのイデオロギーに関する書籍が驚くほど少ない。マネジリアリズムというイデオロギーを問うことが無意味になり、3つの事態が生まれている。

- 1) マネジリアリズムから理論的な批判が遠ざけられ、「商業の原理が、反民主的なもの、経済的不公正、人間の劣化に寄与する」ため、何があり、何があるべきか、なぜ、どのように、という疑問さえ、もはや問われなくなっている。
- 2) 倫理さえも外部化され、道徳哲学を回避するために、ビジネスエシックスのライターたちは、道徳哲学をマネジリアル・レジューム内部の個人の行動に絞り込むことに躍起になっている。行動に焦点を合わせることで、彼らは、最終的な評価において、マネジリアリズムと相対立する道徳哲学を消滅させている。
- 3) マネジリアリズムの「人間 → 資源」変換はマネジリアリズムの非人間性・非道徳性そのものを意味している。マネジリアリズムはこのことをさしたる抵抗もなくを成立させてきた、というよりもむしろその逆が起こったのである。マネジリアリズム

は、抵抗が実際に現れる「前に」抵抗に対抗するマネジメント戦略を策定することによって、「抵抗」を取り込み、それによって、抵抗を単に「変化への抵抗」として枠付けしてきたのだ。(pp.184-185 から抜粋)

第 11 章では、マネジリアリズムを超えて存在する思想の役割が説明され、マネジリアリズムに対する批判的概念が位置づけられている。ポジティブシンキングや実証主義の思想的内容が、その歴史的起源を詳しく説明することで説明され、「マネジメント研究」(CMS) がどのようにマネジメント研究の一部として残っているのか、なぜそれがクリティカル・セオリーの一部ではないのか、なぜそれがマネジリアリズムを支持するシステム補正を提供しているのかが説明されている。マネジメントに準拠した批判を「内部」から行うという CMS のシステム統合的なプログラムの代わりに、クリティカル・セオリーの理論的パラメータは「外部」からもたらされる、と。マネジリアリズムを「外」から批判することは第 12 章以降でもさらに説明されている。

第 12 章では、マネジリアリズムからの解放のためのクリティカル・セオリーの役割を明確にし、「与えられたもの」を超えて考える人間の心の能力が明らかにされている。また、マネジリアリズムの先にあるものを強調し、なぜマネジリアリズムの否定がより人間的な存在につながるのか、なぜマネジリアリズムはそれ自体ですでに代替案の種を持っているのかが論じられている。最後に、ポストマネジリアルな環境的に持続可能な生活のための 4 つのパラメータを示している。

第 13 章では、マネジリアリズムが約束する無限の成長と地球の有限な天然資源との間の矛盾が明らかにされ、ポストマネジリアリズムが純粋な技術的手段では達成できない理由が説明され、「量的」変化と「質的」変化の違いが議論されている。そして、倫理的な生活と環境の持続可能性が、なぜマネジリアリズムと矛盾するのかを論じられ、マネジリアリズムを排除することで、思考と経験のための空間が生まれ、自己意識が育まれる様子が描かれている。第 13 章の後段では、人間の想像力がどのようにしてマネジリアル・イデオロギーか

ら解放され、それがどのようにしてポストマネジリアルな生活のイメージにつながるかが示され、地球資源の計画的な利用を提唱することで、企業による搾取から環境的に持続可能な天然資源の利用への転換が強調し、企業による環境資源の利用から民主的にマネジメントされた環境資源の利用への移行に言及されている。そして最後に、ポストマネジリアルな生活に移行する必要性を論じられ、現在の民衆の抗議行動や社会変革の方法を詳しく説明され、「抵抗の倫理」に言及されている。

### 第3節 私たちにできることはあるのか

マネジリアルイズムに支配された現代社会に対するクリカウワーのスタンスは、例えば、つぎのような文章によく表れている。私たちは、地球温暖化の危機の原因を、マネジリアルイズムが個人を消費者と人材に組織化した組織化し続けている方法に関連付けることができるだろうが、だが同時に、私たちは、すぐに、個々人が、社会はマネジリアルイズムに冒され環境破壊を永続させながら、より豊かになり、おそらく「より良く」なっている、と達観している現実  
に直面するのだ<sup>(3)</sup>、と。

私たちのなかには、クリカウワーが読みきったように、マネジリアル資本主義は、自然の支配を拡大することによって — 確かに諸々の bad なことをまき散らしているが、それは「意図せぬ」結果であり — 全体としては、より多くの人々の生活を楽にしている、という思いがいまだに強く流れている。このような状況下では、メディアという企業が苦勞することなく特定の利益を万人の利益として売り込むことが可能であり、特定のマネジリアル利益は普遍的なオーラを与えられ、企業の利益が人類の真に普遍的な利益と結びつけられ、マネジリアルイズムの特定のニーズが「普遍的なニーズと願望」として描かれ、そのようなニーズが満たすためにビジネスが促進され、実際には企業的な富のため

に「共通の」富を奪われているにも拘わらず、コモンウェルスが促進されている、と見なされている。クリカウワーの表現に倣えば、「マネジリアリズムはまさに理性を体現しているように見える」のだ。しかし、「それはもはやイマニュエル・カントが思い描いたような啓蒙主義的な批判的理性ではなく、それは批判が一掃されたマネジメントの道具的理性である」<sup>(4)</sup>。

クリカウワーはつぎのように続けている。「マネジリアリズムのもとでは社会は非合理的であり続ける。永続的な生産性と成長を求める不合理な探求は、人間の自由な能力の発達を破壊し、ホップズのなビジネス戦争 (bellum omnium contra omnes) における絶え間ない競争の暴力によって、人間の進歩を無駄にしている。これは、社会的な病理だけでなく、ワーキングプア、職場でのアルコール依存症、大量失業、地域、国、世界レベルでの貧困や悲惨さなど、実際に人的被害を生み出している。この抑圧は、先行する社会的に未発達な段階を特徴づけるものとは異なり、もはや倫理的・社会的に未熟な立場からではなく、強靱な立場から行われている。マネジリアリズムのイデオロギー的・物質的能力はこれまでになく計り知れないほど大きくなっている。それゆえ、個人に対するマネジリアリズムの支配の範囲もかつてないほどに大きくなり、マネジリアルな社会は、恐怖 (terror) ではなく、テクノロジー、消費主義、イデオロギーを通じて、そして圧倒的な効率と向上し続ける生活水準を保証することで、遠心力が働いている諸々の社会的勢力を封じ込めそびえ立っている」<sup>(5)</sup>。

社会の歴史的な推移を、イデオロギーに焦点を当てて、考察することが、クリカウワーに拠れば、現代社会をクリティカルに分析することであり、そのようなアプローチがイデオロギー批判である。クリカウワーは、そのイデオロギー批判の主要な目的 (特徴) を、ジェギ (Jaeggi,R.) に倣って、を次のように列挙している<sup>(6)</sup>。

1. 支配を批判すること
2. マネジメント的に作られているにもかかわらず自然で争う余地のなく与えられているように見せかけられているものを批判すること
3. 正当化のメカニズムを批判すること

4. マネジリアルな現実と自らのイデオロギーとの間にあるマネジリアリズムの内部矛盾とマネジリアリズムの矛盾を浮き彫りにすること
5. 個人の世界と自分自身の理解に対する歪みを明確にすること
6. 社会的存在としての個人の自己理解の歪みを明確に指摘すること
7. 現状を、方法論的手段としてだけでなく、解放に向けた批判的プロセスの一部として理解して、批判すること。

#### 第4節 マネジリアリズム批判に有効なクリティカル・セオリー

現在を生きる人は（クリカウワーによって特徴づけられたような）事態にどのように対応したら良いのだろうか？ いかなる理論武装が考えられるのか？ クリカウワーはつぎのように答えている。「これらの全体主義的特徴に直面して、理論の《中立性》という伝統的な見解はもはや維持することができなくなっている。卑猥に聞こえるだけだ」<sup>(7)</sup>、と。

現代社会は、繰り返すことになるが、クリカウワーによれば、マネジリアル社会であり、この社会は、恐怖や監視ではなく、むしろテクノロジー、消費主義、イデオロギーを通じて分権主義的な社会的勢力を征服することそして圧倒的な効率と生活水準の向上を約束することによって、他の社会とは一線を画している。そしてそのマネジリアル社会の覇権的な、マネジリアル社会を象徴している、イデオロギーがマネジリアリズムである<sup>(8)</sup>。

マネジリアル社会は、マネジメントによって発明され、マネジメントスクールによって完成され、マスメディア企業によって流布されているイデオロギー（マネジリアリズム）の支配下にある社会である。マネジリアリズムはマネジメントと企業に奉仕する独特なイデオロギーであったが、いまでは資本主義体制を維持するイデオロギー装置に転化し、しかも、マネジリアリズムは拡大しつつある。



マネジリアリズムは、「私的存在と公的存在の境界を越え、そして実際のニーズとマネジメント的に発明されたニーズの間のいわゆる古典的自由主義的な対立さえも消し去ってしまった」。マネジリアリズムの目的は、クリカウワーの刺激的な文言を借りれば、「それ自体を再現することだけではない。それはマネジリアル体制内の労働者だけでなく社会自体の完全なマネジメントを達成することを目指している。マネジリアリズムはより全体主義的な統制形態を表し・・・、マネジリアル統制の全体主義的傾向はさらに別の意味でそれ自体を主張しているようにも思われる。マネジリアリズムは、発展途上でマネジメント以前の地域、コミュニティ、社会に感染している。それは、グローバリゼーションの旗印の下で、世界規模でマネジリアル資本主義を拡げている」。

マネジリアリズムは、その「展開につれて・・・言説と行動、知的及び社会的文化のユニバーサルな宇宙をつくりあげている。テクノロジー、イデオロギー、文化、政治、経済のメディアは、マネジリアリズムの下で、すべてのオルタナティブを飲み込み撃破し、それらは遍在するシステムに統合される」。「生産性と成長の可能性」が喧伝され、そのことが「マネジリアル社会を安定させ、イデオロギー的支配の枠組みの中に進歩を抑え込むために、利用されている。マネジリアリズムのイデオロギー軌道には、その影響範囲にあるすべての重要な領域が含まれる。これは、ハーバーマスが《生活世界の植民地化》と表現したものである。ここで重要なのは、イデオロギーの批判的評価であり、マネジリアリズムのイデオロギーによって統治され、影響を受け、組織化され、支配されているマネジメント組織及び社会組織の制度的レイアウトの議論ではなく、・・・マネジリアリズムの批判的検討は、マネジリアリズムに感染した機関などの主要な機関に焦点を当てなければならないのである」。

マネジリアリズムは、影響を受けるすべての領域とその原則の下で組織されている領域をリンクするための接着剤としての役割を果たす重要なイデオロギーである。マネジメントからのアイデアや知識を社会のあらゆる領域に広めること」がマネジリアリズムにとって《本質的》なことであり、全体的な使命であり信念である。したがって、マネジリアリズムは、「古いマネジリアリズム

vs. 新しいマネジリアルイズム」という2つの主要な表現があるとしても」、それは派生的な問題であり、「新旧を問わず、マネジリアルイズムには中央に位置する計画権限が存在しないのであり、そこには、邪悪な資本家が出会う煙に満ちた暗い奥の部屋はなく、壮大なマスタープランもないし、マネジリアルイズムの本部も存在しない、という特徴がある。しかし、それらがすべて存在しなくとも、《マネジリアル》のプロセスはいまも進み続けている」。

マネジリアルイズムは、「言語学的方法を通じて、つまり、マネジリアル言語が職場でその意味を確立させヒトを捉えるとき」、ヒトを変えるが、「社会でも同じこと」を成し遂げている。それは、「ポジティブとネガティブの二次元的思考を、(ビジネススクールでしばしば生じている) マネジリアルイズムの一次元的考え方に転換させている。マネジリアルイズムは、大学やビジネススクールを改めてつくりなおす能力を持っているだけではなく、哲学、批判的社会学、労働研究、労使関係を破壊するのだ。また、それは、マネジメント研究を大学の中心に置き、哲学に取って代わっている。マネジメントの研究では、マネジリアルイズムの一次元性はしばしば《箱の中で考える》ことを意味し、・・・これが知的および科学的な制限につながっている。これらの制限は企業的な発想を反映したものであり、一次元的思考を支持するために数字と数式に焦点を当て、弁証法的思考を排除している」。

ビジネススクールでいわゆる科学的方法を推進する3つの主要なイデオロギーは、実証主義、客観主義、経験論である。「マネジリアルイズムは、価値中立に見えるようにするために、学術研究におけるそれらの限界を説明することなく、それ自体の歴史的起源についての研究を断ち切ってしまった」。たとえば、クリティカル・マネジメント・スタディーズ (CMS) というマネジメントを批判的に研究する流れがあるが、クリカウワーによれば、それさえも「マネジリアルイズムの最新の流行」であり、既存の枠組みを「変えないように設計されている」。クリカウワーの理解では、CMS はマネジメント研究の覇権的パラダイム内に閉じ込められたままでマネジメント研究のための解釈フレームワークを提供している。CMS は、マネジリアルイズムについて奇妙なことに沈黙を守

っている<sup>(9)</sup>一方で、マネジリアリズムを支持する方向でシステム修正を提供しているのである。CMS のシステム統合発想は、マネジメントとマネジリアリズムに「ついで」質問を避け、支配を終わらせようとせず、解放の原因を見極めることなく、マネジリアル・パラダイム「内部」からマネジメントを支援する批判に止まり続けている。クリカウアーの立場から言えば、それとは対照的なのが「マネジリアリズムのクリティカル・セオリー」であり、それは「外側から」マネジリアリズムに対して徹底的に批判することを表明している。

かくして、現代社会の決定的に重要な問題である「イデオロギーとしてのマネジリアリズム」を批判するという現代的な要請に応えられるのは、クリカウアーによれば、CMS ではなく、クリティカル・セオリーであり、社会「発展のルーツ並びにそれらの歴史的代替案を研究することが「マネジリアリズムのクリティカル・セオリー」の目的である。この「マネジリアリズムのクリティカル・セオリー」はクリティカル・セオリーを改めていちから展開するのではなく、ホルクハイマー (Horkheimer, M.)、アドルノ (Adorno, T. W.)、マルクーゼ (Marcuse, H.)、フロム (Fromm, E.)、ハーバーマス (Habermas, J.)、バーンスタイン (Bernstein, J.M.)、クリカウアー (Klikauer, T.)、フォンデンブリック (Von den Brink, B.)、ター (Tarr, Z.)、アウトウェイト (Outhwaite, W. R.) 及びシェクター (Schecter, D.) などのクリティカル・セオリーをマネジリアリズムの理論的テーマに適用するものである<sup>(10)</sup>。

クリティカル・セオリーには、クリカウアーによれば、マネジリアリズム批判に (CMS と比べるとより) 有益に作用する特徴があり、例えば、つぎのような視点からマネジリアリズムを考察する途が開ける。以下は、クリカウアーの著作 *Managerialism* の第 10 章以降の部分を書文脈のなかに翻訳して文字化したものである。

(1) クリティカル・セオリーは、マネジリアリズムを、人間の状態を改善するために、ヒトの機能のどれが使用済みなのか、未使用なのかそして乱用されているのかという観点から、分析する。

このことは、特定の歴史的実践がそれ自体の歴史的代替案との対比のもとで

検証されることを意味しており、マネジリアリズムのクリティカル・セオリーは、当初から、歴史的客観性という問題に向き合い対応している。これは、例えば、次のような価値判断を行う分析で発生する問題である。「偽りの中で正しい生活を送ることができるのか」と。ここには、マネジリアル社会において、倫理的で環境的に持続可能な人間の生活を押し進めることは可能である、という判断があり、そして、それらの可能性を実現する特定の方法があることを示している。したがって、提案される理論はこれらの解放要素を反映したものになっている。

(2) マネジリアリズムは、解放の可能性を実現する観点から、そしてそれが歴史的産物であるという観点から検討される必要がある。

ここには、歴史は常に選択肢の領域であり、したがって、利用可能なリソースを整理し利用するためのさまざまな現実的なモードがあり、それが故に問題が生まれる、という認識がある。人間的、倫理的、および環境的に持続可能な開発のための最良の方法を提供するものはどれなのだろうか？と。最適な開発の可能性を特定するために、マネジリアリズムのクリティカル・セオリーは(しばしば《所与》として提示される)「実際の」組織とマネジメントが提供するリソースの利用から一旦離れ、より抽象的で一般的なレベル(すなわちマネジリアリズムのイデオロギー)の検討に進むことを求める。

(3) マネジリアリズムのクリティカル・セオリーは(マネジメント的につくりだされ設計された事実である)《所与》を受け入れることを拒否し、TINA(There is no alternative)発想に対峙する。

マネジリアリズムは、社会の基盤が奪われるような状況に陥ったときに、マネジリアリズム批判に直面し、マネジリアリズム自身も代替案に関心を示すが、マネジリアリストの力は、支配・統制・調整そして無限の競争のシステム全体に及んでいるために、反復力に優れ、マネジリアリズムに反対する力を和解除せるかのように見える権力の形態を新たに生み出し、進歩し続けている。マネジリアリズムは、労苦からの自由というリベラルな展望が語られるときに、一旦、ほぼ完全に敗北するが、すぐに反駁し、すべての抗議を取り込んできたの

である。かくして、現代のマネジリアル社会とマネジリアリズムは、すべての社会問題をマネジメント可能な技術的問題に変換することによって、社会の変化を封じ込めることができるようになったような様相を呈している。

このような社会変化の封じ込めがマネジリアリズムの最も重要な成果の1つである。マネジリアリズムは、多元主義が衰退し、マルクーゼが一次元性と呼んだものがつくりだされるなかで、一般的に受容されていった。たとえば、マネジリアリズムの一次元性は大企業と労働力の弱体化の最初の共謀として具現化され、その後、組織化された労働力が排除され、マネジリアリズムの最も危険な敵のひとつが排除されたのだ。これによって、経済及びマネジリアル・レベルで代替案が取捨選択され一次元性が残されたのである。規制緩和という政策は歴史的な介入であり、社会で互いに向き合ってきた2つの階級（ブルジョアジーとプロレタリアート）をマネジリアリズムが認知するなかで生まれた事象である。

それ以来、資本主義の発展は、これら2つの階級が歴史的変革の主体ではなくなったように見えるほどにそれらの階級の構造と機能が変化させてきた。いまでは制度の現状を維持することが最優先の関心であり、そのことが依然として以前の敵対者を結びつけている。マネジメントの進歩がマネジリアル社会の消費的成長とイデオロギー的結束を保証する限り、質的变化という考えそのものが後退する。したがって、質的な社会変化を担う主体が存在しない場合、マネジリアリズムに対する批判はすべて破棄される。クリカウワーは、今日ではクリティカル・セオリーとマネジリアルなマ実践および行動が会合する機会ほとんど残っていないだろう、と見極めている。歴史的代替案の詳細な実証主義的な分析がおこなわれたとしても、それは非現実的な憶測とユートピアにすぎないように見えてしまうのはこのためであり、それらへのいかなるコミットメントも個人的な好みと青臭い愚かさの問題であるように見えてしまうのだ。

（4）クリティカル・セオリーは、遺伝的に、反抗性の概念であり、それはヨーロッパ社会で生じた実際の矛盾を定義し概念化してきた。

倫理とマネジリアリズムの間には深刻な対立があり、マネジリアリズムは社

会と深く敵対し、個人やコミュニティ及び家族はマネジリアリストの軌道にまだ完全に統合されていない領域であるが、おそらく個人はその《軌道》の目に見えない力によってイデオロギーの窒息状態に置かれている。個人がマネジリアリズムに対抗するものとして位置づけられてはじめて、マネジリアリズムのクリティカル・セオリーは批判的思考の歴史的实践に加わり、マネジリアリズムの単純な批判からマネジリアリズムに対する本来的な批判（その病理を強調することから、抵抗とそのような理論の解放力を強調することへ）へと移行するのである。

そのような批判は、その分析がマネジリアリズムの軌道の《外側》の位置から進むことを余儀なくされているという事実から始まる。マネジリアリズムにおいて問題となるのは「全体」である。「真実全体である」。マネジリアリズムのクリティカル・セオリーの位置は、倫理的、社会的、経済的能力に基づいている必要があるという意味で、歴史的なものなのである。しかし同時に、マネジリアリズムという不可解に動く目標にはまだもう1つのあいまいさが含まれているのであり、マネジリアリズムのキメラ（荒唐無稽な浮世離れした話）は矛盾する前提の間で揺れ動いている。

したがって、さしあたりつぎのような展望が可能である。

第1に、マネジリアリズムのイデオロギー的覇権は巨大であり、予見可能な将来にわたって、質的变化を封じ込めることができるだろう、

第2に、それにもかかわらず、この封じ込めを打ち破り、マネジリアリズムを暴露し、それに抵抗し、最終的にマネジリアル社会をポスト・マネジリアル生活にシフトさせることは可能であり、そのような傾向がすでに見られる。

しかし、マネジリアリズムの覇権的なイデオロギー的支配はこれらの2つの選択肢について明確な答えを与えることをほぼ不可能にしている。両方の傾向が並んでいるが、第1の傾向が依然として支配的であり、その流れが逆転する前提条件が存在する場合でも、その諸条件は、逆転を防ぐために、マネジリアリズムによって利用されている。クリカウワーの認識に従えば、環境の完全破壊、天然資源の枯渇の深刻さの認識、環境と人間の状態の急速な悪化、世界的

な金融危機危のより深刻化、世界的な天候不順や収獲不振は、マネジリアリズムの支配的な立場を終わらせるかもしれないが、何が行われ何が妨げられているのかという認識が深まり、個人の現在の意識や行動を「覆い被しているもの」が取っ払われぬ限り、環境災害でさえもポスト・マネジリアル生活に向けた質的な変化につながらないだろう。これらの矛盾と差し迫った問題の認識を高めるために、マネジリアリズムの批判的な分析が必要なのである。

## 第5節 マネジリアリズムを超えて — 異なる世界は可能である

マネジリアリズムのクリティカル・セオリーの目標は、クリクワーによれば、「マネジリアリズムの現在の支配を超え、マネジリアリズムからの解放に基づいてポスト・マネジリアル生活を確立することに移動する」ことである。そのためには、マネジリアリズムを批判し抵抗するだけではなくその後の世界の展望を示し描くことも必要になるが、クリティカル・セオリーはどのような展望を今の時点で描いているのだろうか？

クリクワーは、このような問いかけに対して、「人間の想像力がマネジリアルイデオロギーから解放されることは可能であり、これはポスト・マネジリアル生活のイメージにつながる可能性がある。企業の搾取に抵抗し、環境的に持続可能な天然資源の利用を目指すことも可能である。地上の資源を計画的に利用する道もあろう。・・・環境資源利用を企業から民主的な統制下に移すことも考えられる」<sup>(11)</sup>と述べ、「抵抗の倫理」(Ethics of Resistance)という概念に依拠してつぎのように論じている。

「マネジリアリズムの明らかな勝利にもかかわらず、反体制運動の亡霊は再び歩き出している。そして、それはマネジリアリズムの限定されたフロンティアの内側ではなく、外側で見られる。たとえば、石油ピーク後の野蛮主義の次の時期は2つの急進的な選択肢、つまり、ポスト・マネジリアル生活か、また

はマネジリアルイズム帝国の暴力的で野蛮な終焉とそれに続く社会的および世界的な崩壊かの選択を示している可能性がある。シナリオとしてはつぎのようなことが想定される。「ポスト・マネジリアルな生活への移行が実現されない場合」、そして、「地球温暖化の避けられない影響が」現実化した「場合」、これは「個人を窒息させる社会に対するマネジリアルイズムのイデオロギー的グリップの結果」であり、「マネジリアルイズムは、少なくとも部分的に、迫り来る黙示録の原因であっただけでなく、もちろん、後知恵であるが、それはマネジリアルイズムに対して不作為であった人々の罪だったのである」<sup>(12)</sup>、と。

このようなクリカウアーの文言を、クレッグ (Clegg,S.) は、クリカウアーの著作は「本質的に終末論的な (apocalyptic) 言葉で結ばれ、そこには。「終末は避けられない、文明は何らかの破滅的な世界的出来事によってまもなく激動の終焉を迎えるという信念が表明されている」<sup>(13)</sup>、と読み解いている。

キーワードは「不作為」である。これは極めて重要な指摘であり、いまを生きる私たちに突きつけられたクリカウアーの挑戦である。とはいえ、現実の課題として、不作為と言われて我たちには何ができるのであろうか。この点、クリカウアーにあっても、希望を持ってマネジメントに対して批判の眼を持ち続けること、という指摘以外に何も語られていない。

クリカウアーの言説の一部を抜き出してみると、例えば、

「クリティカル・セオリーは希望も与えずマネジリアルイズムに対抗しそれを断固拒否することに人生を捧げそして捧げ続ける人々にとって忠実な味方であり (loyal) 続けるだろう。これは決して絶望的な企てではない。なぜならば、希望のない人々のためにこそ、希望が与えられるからである」<sup>(14)</sup>、と語られている。

このような指摘を、クレッグはつぎのように解釈している。「世界全体がマネジリアルイズムの総体にさらされ、その行く手にあるすべての人そしてすべてのものがマネジリアルイズムに吸収される傾向が広がっている」とクリカウアーは述べている。この段階では絶望するかもしれない。しかし、クリカウアーによれば、クリティカル・セオリーは希望を与えてくれる。それは2つのことに基づくものである。それらは、



(1964年の学生運動に対するマルクレーゼの希望と類似している) 占拠運動や反グローバリズム運動への抵抗であり、(今日のあるいは近い将来の黙示(アポカリプス)(apocalypse)を指し示している) グローバル資本主義と自然との搾取的关系における生態学的矛盾である」、<sup>(15)</sup>と。

この一文の意味は、本書の文脈のなかで、例えば、モンテクリスト伯流に翻訳して言うならば、(マネジメントのあり方を、ヒトの解放という視点から) 批判せよ、(現在のようなあり方は変わる、と) 希望せよ、そして(その時が来るまで) 待て、ということなのであろうか。

確かに、それもひとつの方法であろう、しかし、他に方法はないのであろうか・・・・。

これは、本書にとっては、マネジメントそして社会を変えるためにマネジメント研究者は何ができるのだろうか、何かできるのだろうか？ マネジメント批判の論文を書き続けることは必要であろうが、それだけに終始しているならば事態は変わらず埒が明かないのではないのか？等<sup>(16)</sup>の問題提起でもある。クリカウワーの仕事は、改めて、マネジメントを批判的に教育し、主流派以外にも、(TINA 発想に対峙する) オルタナティブな考え方が存在することを、特に、次の世代に、伝えていくことの重要性を再確認させられた資料である。

## 註

(1) Klikauer, T., *Managerialism: A Critique of an Ideology*, Palgrave Macmillan, 2013, pp.17-20.

(2) Klikauer, *Managerialism*.

(3) Klikauer, *Managerialism*, p.10.

(4) Klikauer, *Managerialism*, p.10.

(5) Klikauer, *Managerialism*, p.10.

(6) Klikauer, *Managerialism*, pp.14-15.

(7) Klikauer, *Managerialism*, p.16.

- (8)Klikauer, T., “Critical Management as Critique of Management”, *Critical Sociology*, Vol.44 (4-5), 2018, p.754. 以下の行論では、この資料からの引用に関してページ数を逐次明記しないことがある。
- (9)Klikauer, *Managerialism*: ,p.205.
- (10)Horkheimer, M. (1937), *Traditional and critical theory*. In Horkheimer, M., *Critical Theory: Selected Essays*. Translated from the German by MJ O’Connell et al, Herder
- Adorno, T. W. (1944) , *Minima Moralia – Reflections from the Damaged Life*, Translated by D. Redmond. Available at: [www.efn.org/~dredmond/MinimaMoralia](http://www.efn.org/~dredmond/MinimaMoralia)
- Marcuse, H. (1966) , *One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Societies*, Beacon Press.
- Marcuse, H. (1968) , *Industrialization and Capitalism in the Work of Max Weber*.  
Republished in: Marcuse, H., *Negations – Essays in Critical Theory*, Beacon Press.
- Fromm, E. (1960) , *The Fear of Freedom*, Routledge.
- Habermas, J. (1997) , *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalisation of Society*. [Volumes I and II reprint] Oxford: Polity Press.
- Bernstein, J. M. (2001) , *Adorno: Disenchantment and Ethics*, Cambridge University Press.
- Klikauer, T. (2007) , *Communication and Management at Work*, Palgrave
- Von den Brink, B. (2010) , “Damaged life: power and recognition in Adorno’s ethics” . In: Von den Brink, B. and Owen, D. (eds.), *Recognition and Power: Axel Honneth and the Tradition of Critical Social Theory*, Cambridge University Press,
- Tarr, Z. (2011) , *The Frankfurt School: The Critical Theories of Max Horkheimer and Theodor W. Adorno*, Transaction Publishers
- Outhwaite, W.R. (2012) , *Critical Theory and Contemporary Europe*. Continuum
- Schecter, D. (2013) , *Critical Theory in the Twenty-First Century*, Bloomsbury Academic.

- (11)Klikauer, *Managerialism*, p.273.
- (12)Klikauer, *Managerialism*, p.277.
- (13)Clegg, S., "Managerialism: Born in the USA ", *Academy of Management Review*, 39 (4), 2014, p.19.
- (14)Klikauer, *Managerialism* , p.201.
- (15)Clegg,, "Managerialism: Born in the USA " . pp.19-20.
- (16)著名なグレイ (Grey,C.) 等のつぎのようなつぶやきはこの分野の研究者の孤独をよく物語っている。「私たちの分野では、多くの学術分野と同様に、書くことに非常に高い価値が置かれている。書くことは、少なくともある程度は、議論の余地のない、価値観であり、書く時間を見つけることは私たちのほとんどが望んでいることであり、必要だと感じていることでもある。・  
・しかし、なぜ書くのだろうか？ そして誰のために書いているのか？  
簡単な答えは、生き延びるために、仕事を続けるために、攻撃を避けるために、書かなければならないからだ、というものである。オオカミがドアから出てこないようにするために書いているのだ。では、そのオオカミとは誰なのか？ オオカミは、無慈悲な昇進委員会、業績評価、せっかちな学部長、理事会、大学評議会、資金提供者などかもしれないが、オオカミは私たちでもあるだ。私たちが論文を書くのは、それが私たちの生き方であり、自分の存在意義を再確認する方法になっているからである。私は引用されている、だから私は書くのだ・・・。ただし実際には、この分野の仕事の大半はほとんど引用されていないし、おそらくほとんど読まれていないために、現実はずっと悲惨である。しかし、文章を書くことで、自分自身をリアルに表現することができる、というか、同僚の目という鏡の中で自分をリアルに表現することができる、という感覚がある。だからこそ、文章を書かないということはかなり困難なことなのである」。(Grey, C. & Sinclair, A., "Writing Differently" , *Organizations*, 13-3, 2006 ([https://www.researchgate.net/publication/258174064\\_Writing\\_Differently](https://www.researchgate.net/publication/258174064_Writing_Differently) 2021/12/01)).

## 第2部

### マネジリアリズム普及の媒体装置としての 役割を担ってきたビジネススクール

第2部の目的は、マネジリアリズムがイデオロギーとして世界規模で跋扈する  
うでビジネススクールが果たした役割を解明することであり、この作業は、  
ロック&スペンダー（Locke, R. R. & Spender, J-C.）と対話する — 具体的には  
主として彼らの著作『マネジリアリズムに立ち向かう。ビジネスエリートとビ  
ジネススクールは如何に私たちの生活のバランスを崩してきたことか  
（*Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our  
Lives Out of Balance*）』<sup>(1)</sup> を読み解く — ことですすめられる。

ロックはハワイ大学（University of Hawai‘i at Mānoa）の名誉教授（1932年  
生まれ）であり、

*Management and Higher Education Since 1940*, Cambridge University Press, 1989

*The Collapse of the American Manage Mystique* ,Oxford University Press, 1996

*Management Education: History of Management*, Dartmouth, 1998

*The Entrepreneurial Shift*, Cambridge University Press, 2004

*Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our  
Lives Out of Balance*, Zed Books, 2011

などの単行本の著作者として知られている。

<https://manoa.hawaii.edu/history/happy-90th-birthday-dr-locke/>

なお、論文については、下記のサイトで公開されている。

[https://www.researchgate.net/institution/University\\_of\\_Hawaii\\_System2](https://www.researchgate.net/institution/University_of_Hawaii_System2)

共著者のスペンダーはラトガーズ・ビジネススクール (Rutgers Business School) の名誉研究員であり、多方面で活躍している。

その仕事の一部は下記のサイトで確認できる。

<https://scholar.google.com/citations?user=RhdA43sAAAAJ&hl=ja>

<https://www.business.rutgers.edu/faculty/jc-spender>

<https://jcspender.com/>

マネジリアルイズム (正確に言えば、イズムとして形容されるもの - 宮坂挿入) はアメリカ 20 世紀半ばにマネジメント研究が歪められて (distortion) 生まれたすごいもの (something) <sup>(2)</sup> であり、それがビジネススクールを介して多くの国で拡散していった。このことを明確に指摘した著作として、最近の論壇では、2つの仕事が知られ注目されている。ひとつはすでに (第1部) 取り上げてきたトーマス・クリカウワー『マネジリアルイズム』<sup>(3)</sup> であり、もう一つがロック&スペンダー『マネジリアルイズムに立ち向かう』である。

尚、クリカウワーによれば、マネジリアルイズムは、マネジメント、イデオロギーそして拡張の総和であり、 $\text{マネジメント} + \text{イデオロギー} + \text{拡張} = \text{マネジリアルイズム}$  (Management + Ideology + Expansion = Managerialism) <sup>(4)</sup> として、2010 年代に、公式化され提示されている。この公式は、マネジメントがイデオロギーと結合し (イデオロギーに転化し) 拡張 (拡大) するとマネジリアルイズムが生まれる、ということを意味している。本書は、ビジネススクールはマネジリアルイズムをイデオロギーとして普及させる装置として大きな役割を果たしてきたという理解のもとで、その具体的な内容を検証するひとつの作業でもある。

ロック&スペンダーは、私たちは今日大変な時代 (difficult time) を生きているが、このような状況に大きな影響を及ぼしてきたのがアメリカ発のマネジリアルイズムとビジネススクールである、と喝破している。ロック&スペンダーによれば、繰り返すが、アメリカで生まれたマネジリアルイズムとビジネススクールの「考えや行動が、アメリカや世界の経済、ひいては多くの人々の生活を

形づくり」、そこで生きる「つらさに拍車を掛けてきた」<sup>(5)</sup>のである。「20世紀の半ばには、アメリカのマネジメントという考え方は、多かれ少なかれ、マネジリアリズムに吸収されたが、マネジメントとマネジリアリズムは同義ではなく」、彼らに拠れば、「マネジメントは組織において人を通じて物事を成し遂げることとして定義できるものであるが、マネジリアリズムは、企業において、マネジャーたちが自らをプロフェッショナル・カーストとみなすようになったことを意味する」<sup>(6)</sup>概念である。

このプロフェッショナル・カーストは職業上のカーストであり、「努力して手に入る (be achieved)」という属性において、伝統的なカーストの概念（生得的に世代を越えて引き継がれる地位・身分制度）とは異なる社会区分である。そこには、その地位は、後述のように、ビジネススクールでの訓練によって得られるものであり、彼らは、訓練の結果として、特定のテクニックと合理性で武装し、役割を引き受けている、という意味がある<sup>(7)</sup>。

したがって、これは別の機会に紹介したパーカー (Parker, M.) の考え方<sup>(8)</sup>とほぼ同一のものであるが、ロック&スレンダーはつぎのように定義している。マネジリアリズムは、「マネジャーという特別な集団が組織内にシステム的に入り込み、オーナーや従業員から（報酬の分配を含む）意思決定権を奪ったときに生じるもの」であり、「マネジャー集団が組織を効率的に運営するために必要な知識・ノウハウを体系化し、独占所有しているという理由で、その乗っ取り (takeover) が正当化されている」<sup>(9)</sup>、と。

マネジメントとマネジリアリズムを区別することは重要な視点であり、彼らに拠れば、このような（明確な峻別という）作業を経て、「マネジメントという極めて重要な機能を否定することなく、マネジリアリズムを批判することができる」ことになる。

本書の目的のひとつは、マネジリアリズムがイデオロギーとして世界規模で跋扈するうえでビジネススクールが果たした役割（⇒いかなる内容で教育がおこ

なわれてきたのか)を解明することであり、この作業は、冒頭で述べたように、ロック&スペンダーと対話する－具体的には主として彼らの著作『マネジリアリズムに立ち向かう』を、必要に応じて関連する文献を参照し補足する形で、読み解く－ことですすめられる<sup>(10)</sup>が、その前に、ビジネススクールの歴史について一定の知識を共有しておくことが必要であろう。

アメリカのビジネススクールは150年近くの歴史を持っている。ペリトン(Perriton,L)によれば<sup>(11)</sup>、1800年代後半－イギリスでは職業教育に関する場当たりの議論が行われていたが－技術的合理性に基づいた職業訓練を提供するビジネススクールモデルが開発され、1881年に、最初のビジネススクールが設立された。それがウォートン・ビジネススクール(Wharton School of the University of Pennsylvania)である。そして、1908年にはハーバード・ビジネススクールが開校し、20世紀の第1四半期には、シカゴ大学ビジネススクール、ダートマス大学ビジネススクール、コロンビア大学ビジネススクール、テキサス大学ビジネススクールなどのビジネススクールが設立され、1920年代半ばには、年間平均6000のビジネスマネジメント学位が授与されるようになった。これらの初期のプログラムのほとんどは会計と財務に焦点を当てたものであり、これは、教育機関が、産業の拡大に伴い会計士の需要が生まれ単なる簿記以上の教育を求めはじめた産業界の要望並びに中流階級の親たちの自分たちの子どもを給料の高い仕事に就けたいという要求を満たすために、新しいカリキュラムを積極的に開発した結果であり、国の経済構造だけでなく、ホワイトカラーや中産階級の関心事と結びついて、大学のカリキュラムが編成されたのである。したがって、そのカリキュラムは実践的なものであった。この中産階級のキャリア志向にターゲットを絞った学生募集戦略が成功し、1930年代には、ビジネスがアカデミーの中で正当な学術科目とみなされるようになり、マネジメント教育はもはや目新しいものではなく、卒業生は大規模な組織に就職していくようになったのである。

しかしながら、ロックたちに拠れば、アメリカのビジネススクールが爆発的に増加したのは「MBA (Master Business Administration) プログラムが普及

(proliferation) した第2次世界大戦後で」あり、それは、「一部には、復員軍人援護法 (GI Bill) の制定(1944 年署名—宮坂挿入)が高等教育の拡大を促したこと、また一部には、ダイナミックな経済を求める社会の要望に支えられた」流れであり、「その後、アメリカ経済が低迷する中でも、ビジネススクールは成長し続け、・・・アメリカの大学生の5人に1人がビジネス・スタディーズに夢中になる」<sup>(12)</sup> 状況が生まれた。

第2次世界大戦後といっても時間的にかなり幅があるが、ある文献では、幾つかの資料を参照する形で、「1955-56 年には、大学院レベルのビジネス教育は事実上存在せず、アメリカで授与された MBA 学位はわずか (only) 3,200 であったが、1997-98 年には、この数は 102,000 以上に増加している」<sup>(13)</sup>、と記載されている。

そして、ロックたちに抛れば、「アメリカのビジネス教育は、ついに (eventually)、アメリカのコーポレート・ガバナンスやファイナンスのシステムとともに、主要な輸出品目となった」<sup>(14)</sup> のである。

\* \* \*

ここで、ビジネススクールの歴史についてパーカーに訊くことにする。

ビジネススクールは、大学の長い歴史から見ると、パーカーの言説に従えば、最近の発明ではあるが、この 50 年間というスパンで見ると、北半球の多くの大学に増設された最も重要な「知識への扉」<sup>(15)</sup> であろう、と位置づけられる存在である。

ビジネススクールは「北米で発明されたとする説が有力である」が、但し、パーカーによれば<sup>(16)</sup>、世界で最も古いビジネススクールは 1819 年にパリに設立された「ESCP 経営大学院 (ESCP Business School)」（旧称: École Supérieure de Commerce de Paris (パリ高等商業学校)) であり、1855 年には、アントワープ (ベルギー) に、アンヴェルス商科大学 (Institut Supérieur de Commerce d'Anvers)



とセントイグナス商科大学 (Institut Saint-Ignace Ecole Speciale de Commerce et d'Industrie) が設立され、1857年に、ブダペスト・ビジネススクール (Budapest Business School) が設立され、1868年に、ベニスの大運河沿いにヴェネツィア・カフォスカリ大学が設立され、1871年には、ルーアン・ビジネススクール (the Rouen Business School) とノルマンディー・ビジネススクール (École de management de Normandie / 旧称 : Ecole Supérieure de Commerce du Havre (ESC Le Havre)) がフランスで設立されている。そして、アメリカで最初のビジネススクールが設立されたのが、すでに触れたように、1981年であった。

このように、ヨーロッパのビジネススクールは、大きな傾向として、公的資金で運営される既存の大学の枠内で学部を拡大する形で設立されてきたが、他の地域では、私立の独立した教育機関を設立するのが一般的であり、また、北米では、その両方が混在している<sup>(17)</sup>。

そして、パーカーは、アメリカのビジネススクールの性格を、ビジネススクール設立に際して 10 万ドルを寄付したウォートンの願いに言及する形で、つぎのように読み解いている。ウォートンは、スクールが「保護主義を擁護するとともに、現代のファイナンスや経済の知識と技術を若い男性に正しく教える特別な訓練手段を提供し、彼らがこれらの重要課題についてよく知り、妄想から解放されたうえで、信頼できる職場で巧みにかつ誠実に社会に貢献するか、あるいは、私生活にとどまったとしても、習得した知識を自らの問題を慎重に管理して健全なファイナンス道徳を維持するために役立てることができる場となること (つまり、ファイナンスと経済に関するあらゆる事柄について、教養を身につけるための手段を確立すること) 強く要求したのであり、そこには、「科学的な教育がビジネスの腐敗を防ぎ、残酷な内戦の後、団結を必要とする国家に奉仕するまっすぐな市民を生み出すという希望があり、道徳的なトーンが見られる」<sup>(18)</sup>、と。

しかしながら、パーカーの見立てでは、アメリカのビジネススクールはウォートンの思いとは逆の方向へと歩んでいったのであり、「この 10 年間、特に北米では、これまでとは異なる種類の歴史の跡が刻まれている。それは成長の勝

利の歴史ではなく、1970年代以降のそれは、初期のスクール（ウォートンのような）の市民としての美德や、後期のスクールの近代化という技術家主義的な野心が、金の流れに押し流されていった喪失の歴史である。これは、ビジネススクールがいかに広く社会科学や人文科学から孤立し、その代わりに新古典派経済学や行動心理学に屈従してきたかを証明するものであり、あるいは、一連の道徳的・政治的願望がマネジャーは株主価値の代理人に過ぎないという考え方に従属するようになった経緯を記録したものであり、そこでは、「エビデンス・ベースの政策を前提としたマネジメントが、新自由主義経済学とあらゆるもののファイナンス化によってどのように破壊されるのかについて」雄弁に物語られている<sup>(19)</sup>。

\* \* \*

再びロックたちの言説に戻ると、彼らは、第2次世界大戦後ビジネススクールのカリキュラムのなかで — 後段にて詳しく言及することになるが — “新しいパラダイム”が展開され、数字に対する拘泥（執着、一種の強迫観念）（*preoccupation with numbers*）が生まれ、それによって生活のバランスが乱されたことを重要視している。「ビジネススクール教育に導入された方法論が、マネジリアリズムと結びついて、バランスを欠いた今日の世界をつくりあげてきた」<sup>(20)</sup>、と。

戦後間もない世代の人々にとって、数字は客観性と正確さを意味している。彼らは、数字に基づく意思決定は観察者や単なる意見から独立したものである、と誤って指導された」のであり、マネジャーは「合理的な判断を下し、全知全能を目指すことができる、と考えていた。しかし、結果がモデル化できず、数字がもはや十分でなく、マネジャーの合理性が明らかに制限された時点では、数字が伝えるメッセージを打ち消すために、人間の行為や判断が入り込む」のであり、ほとんどのマネジャーは意思決定とその結果に影響を与えるすべての変数を数学的にモデル化できるわけではないのだ。「数値の優位性にこだわ

る人には、数値化できない変数を考慮しなければならないという命題は受け入れがたいのだろう」が、「政策決定者」は数字の重要性を十分に理解」したうえで、「人間の行動と相互作用の領域における事象を管理する際に、“ソフト”変数 (soft variables) の深い意味を把握」していなければならないのである。「人間の主体性が一見客観的に見える数値を相殺していること (counterbalance) あるいはむしろ数値が置き去りにしたり失敗したりするところで主体性が作用するということが重要な事柄であり、「数値化は一般に重要だが、すべてを網羅することは稀であり、まったく重要でない場合もある」のだ。

そして、「今日、ビジネススクールのカリキュラムでは、数値化が重視されるとともに、仮想的な (imagined) 極めて自滅的な (self-destructive) イデオロギーへの切り替えが行われ、学生は、“ソフト”な問題を忘れるように訓練されている。そこでは、政治や宗教とはほとんど関係なく、マネジメントについてどう考えるかに直接関係するようなイデオロギーに切り替わっている」<sup>(21)</sup>。

アメリカのビジネススクールの教育者たちは、初期には、技術的・社会的な教育プログラムの中で、マネジメントすることの道徳的な次元に関与していた。しかし、第2次世界大戦後におこなわれたビジネススクールの構造と内容の改革は、学生の注意をより狭めほぼ数字だけに集中させ、事実上、ソフト変数と倫理の両方を教授たちの視野 (purview) から追放してしまったのである。

上述のような経緯を — ロックたちの仕事を読み解くことによって — 整理することが第2部の課題である。

## 註

(1) Locke, R. R. & Spender, J-C., *Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives Out of Balance*, Zed Books, 2011.

(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](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. (Clegg, “Managerialism: Born in the USA” , p.4.)である。

(3)Klikauer ,T., *Managerialism: A Critique of Ideology*, Palgrave-Macmillan , 2013.

(4)Klikauer, *Managerialismmm*, p.3.

(5)Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p. v . ロック & スペンダーが注目しているのはマネジメントではなくマネジリアリズムであ

(6)Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p. v -vi .

(7)Clegg, “Managerialism: Born in the USA” 参照。

(8)宮坂純一『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年参照。

(9)Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.xi.

Locke, R. R., “Managerialism and the demise of the big Three” , *Real-World Economics Review*, 51 (December 1), 2009, p.28.

[https://www.researchgate.net/publication/46445818\\_Managerialism\\_and\\_the\\_Demise\\_of\\_the\\_Big\\_Three](https://www.researchgate.net/publication/46445818_Managerialism_and_the_Demise_of_the_Big_Three) からダウンロード可能。本稿ではこのファイルを利用。

(10)以下の行では、『マネジリアリズムに立ち向かう』からの引用の場合、特に註記しないこともある。

(11)Perriton, L., “Really useful knowledge? Critical management education in the UK and the US ”, *Scandinavian Journal of Management*, 23 (1),2007, p. 68.

[https://www.researchgate.net/publication/222430532\\_Really\\_useful\\_knowledge\\_Critical\\_Management\\_Education\\_in\\_the\\_UK\\_and\\_the\\_US](https://www.researchgate.net/publication/222430532_Really_useful_knowledge_Critical_Management_Education_in_the_UK_and_the_US) アクセス 2021/10/28

(12)Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.xii.

(13)Pfeffer, J. & Fong, C. T., “The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye”, *Academy of Management Learning and Education*, 2002, Vol.1, No.1,

p.78.

- (14) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.xii.
- (15) Parker, M., *Shut Down the Business School: What's wrong with management education*, Pluto Press, 2018, p.6.
- (16) Parker, *Shut Down the Business School*, p.10.
- (17) Parker, *Shut Down the Business School*, p.11.
- (18) Parker, *Shut Down the Business School*, p.12-3.
- (19) Parker, *Shut Down the Business School*, p.14.
- (20) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.xiii.
- (21) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.xiii.

# アメリカにおけるマネジリアリズムのはじまりと ビジネススクール教育の誕生及び発展

## 第1節 マネジリアリズムとビジネススクール教育の変遷

### 1-1 マネジリアリズムの誕生

マネジリアリズム(の土台となるもの - 宮坂挿入)が最初に登場したのは、ロックたちの解釈では、19世紀後半のアメリカである。それはアメリカの組織文化が変容していくなかで生まれた出来事であり、部分的には作業現場のルーチンの変革から生じたものであった<sup>1)</sup>。

そのような変革の第1のものに関して、つぎのような状況が指摘されている。「ヨーロッパ人の技術や知識はアメリカ人のそれと同等であり、あるいは時には優っていた。ヨーロッパの製造業者はそれらを使って製品を製造していた。アメリカの製造業者は製品の製造過程(process)に眼を向けそれを円滑に処理するために技術や知識を使っていた。ヨーロッパの熟練機械工は自分たちで自分の会社が生産する製品を作り、アメリカの取引業者(counterpart)はその製品を作るために熟練度の低い労働者が操作できる半自動機を設置しあるいは半自動機を作って、製品を作ることに従事したのである。当時の文献には、アメリカの機械や工具はヨーロッパ製より優れているということがしばしば記載されている。しかし、これは能力の差というよりも、ヨーロッパとアメリカのマ

ネジャーの考え方の違いである。一方は機械の重要性を認識しその優位性を引き出す方法を理解していたが、もう一方はそうではなかったということである」<sup>(2)</sup>。

アメリカでは、そのような優位性を引き出し獲得するために、企業における労働者と所有者の間に新しいクラスの工場管理者（shopfloor managers）が登場した。ロックたちの表現を借りれば、「これらの工場管理者は、最終的に“科学的管理”として体系化された一般的な工場管理の技能群を開発し、それが20世紀に入ってすぐにアメリカに登場したのであった」。この運動で最も著名な人物がフレデリック・テイラー（Taylor,F.）であり、彼の幾つかの論文にはその手法（マネジャーが労働者に仕事の効率を教えるために行う「時間・動作研究」など）が述べられているが、それは「技能の習得や配置を労働者ではなくマネジャーがコントロールすることを意味していた」し、また、「テイラーをはじめとする科学的管理のメンバーは管理会計の手法（標準原価計算、限界原価計算、予算管理など）を無数に開発し、企業は、それらを、マネジャーが効率性を追求するために設置した新しい原価計算部門に導入した」<sup>(3)</sup>のである。

ロックたちの仕事を読み解いたクレグ（Clegg,S.）は、マネジリアリズムについて、実践の側面から、つぎのように述べている<sup>(4)</sup>。

なによりもまず、「マネジリアリズムとはテイラーによって導入されたマネジメントの研究がその後墮落したもの（corruption）であり、それは、テイラーと比べると、物事がどのように作られることが最善であるのかに対する関心が余りなく、通常は“エコノミー”の観点から正当化される特定の種類の効率を生み出すというテイラーの念頭に置かれていた目的論的（teleological）目標により強く関心が持たれている。そして、この功利主義的な発想こそが、テイラーの創始以来、マネジリアリズムを特徴づけてきたのである」、と。

また更に言えば、「マネジリアリズムの土台にはまずテイラーの実践的なメカニズムがあり、それに、より高度な構造（designe）として、社内業務・ファイナンス・原価データとして提示される数字を前提としてうみだされた新しい形態の道具（instru-

mentality) である「M型企業 (M-form corporation)」が乗っかっている」と。尚、M型 (Multi-divisional form) 企業とは、後述のように、中央から財務的な目標 (targets) によって指示され統制される半自律的なユニットに分けられている組織構造のもとで操業している企業である。

もうひとつの変革は、当時のアメリカで急成長していた企業でその運営のために編み出され新しい管理構造である。ロックたちは、チャンドラーとレッドリッチ (Chandler, A. & Redlich) <sup>(5)</sup> に倣って、つぎのように説明している。「数千人の管理者と数万人の従業員を抱える」成長「企業は、トップ・マネジャーが労働者や日常業務からますます距離を置くようになり、統治不能に陥るおそれがあった。その結果、戦略的な意思決定に携わる管理職と日常業務に追われる管理職とが分離していった」。「一つの私企業内で、生産、流通、輸送のいくつもの異なる機能をしばしば遂行している多数のサブユニットの多彩な活動を集中的に調整・評価・計画することは、経済史上、新しいことであり、このような必要性からマネジリアルな企て (enterprise) が生まれたのである。だがこの新しい企ては公式的な内部組織なしには効率的に運営することができない代物であった。そのために、内部業務、ファイナンス、原価のデータを作成することが必要になった。内部の非人間的な統計の流れを経てはじめて、これらの大企業の統制が維持され得たのである」<sup>(6)</sup>。

M 型企業では、「機能別に組織された上位と下位のスタッフが、標準的なコストと予算管理の方法を利用して、ますます複雑になっていく企業を経営していた。つまり、アメリカのマネジリアル革命は、現代的な (modern) 企業の組織構造とマネジリアル手段 (instrument) という2つの側面から構成されていたのである。・・・またトップマネジメントとサブユニットの間に役割分担 (division of labour) ができたためにマネジメント目標も変化した。M 型企業では、技術者が現場や製造部門においてモノ (artifact) をつくり、トップマネジメントは、技術者に代わって、会計を学んだコントローラー (経理担当マネ



ジャー) (controller) に置き換えられ、彼らトップマネジメントは、カネ、つまり投資対効果を常に向上させることを考えるようになった。一般原則に基づいたマネジメント思考にとって、カネは、特に、影響を受けやすい<sup>(7)</sup>代物である。ジョン・クイギン (Quiggin,J.) の表現に倣えば、ここに、「組織は相違点よりも類似点の方が多いために、一般的なマネジメントスキルと理論を適用することによってすべての組織のパフォーマンスを最適化することができるという信念」が生まれたのであり、「マネジリアリズムの実践者にとって、大学、広告代理店、石油掘削施設のマネジメントに必要なスキルにほとんど差がなくなった」<sup>(8)</sup>のである。

重要な論点なので、繰り返しになるが、クレッグに倣って、一旦整理する。

「アメリカのマネジリアル革命は“テイラリズム+複数事業部制 (multidivisional) +その中で使われた新しい計算道具”であり、具体的な活動をマネジメントすることから、それらが記号で(すなわち、ファイナンス、資本そしてアカウントティングで)抽象化されたものをマネジメントする、という方向へ、決定的にシフトした。そしてこのシフトとともに、マネジメントは、いかなる形態の組織にも文脈に関係なく適用可能な包括的な (generic) 能力である、という信念が生まれたのである」<sup>(9)</sup>。

この包括的な能力はあらゆる問題に対処し解決できるものであり、それは最小のコストで最大の成果をあげるという最も重要な周知の命題を凝縮された形で身に纏っているカーストに似た制度を前提にしているが、それに相応しい一群が登場したのである。マネジャーがそれに該当する存在であり、彼らはビジネススクールで鍛えられた新しい階級であり、そこで鍛えられた知識を用いれば、世界はより良くそしてより効率的な場所になるだろう<sup>(10)</sup>、と考えられた。

これがアメリカで生まれたと言われるマネジリアリズムの基本的内容であり、次第に経済学やオペレーショナル・リサーチ (OR) で理論装備され、マネジメント科学の名の下で正当化されていくのである。

この時期の動きはロックたちによって幾つかの文献を引用する形でつぎのよ

うに整理されている<sup>(11)</sup>。「コントローラー（CFO：現在の最高財務責任者）が取締役に欠かせない存在となった。彼は、通常、会社の副社長であり、最高経営責任者に直接アクセスすることができたために、財務的、技術的、商業的な政策決定のための情報を入手することができた。また、コントローラーは一旦決定された政策の実行にも重要な役割を担っていた。アメリカ企業では1920年代から大量のコントローラーが生まれ、1929年には、コントローラーが独自の専門職協会を組織するほど、その地位は重要なものとなった。このような進展はすぐに世間の注目を集めることになり、1932年に、パーリ&ミーンズ（Berle,A. & MeansG.）は、『現代企業と私有財産』のなかで、経営者層における機能的カーストとしてのマネジメントの役割に言及しているし、シモーヌ・ヴェイユ（Weil,S.）は、ほぼ同時期（1933年）に、マルクスに由来する「搾取」階級としてのブルジョアジーという古い考えに対して、所有から支配への分離が新しい「圧政（oppressive）」階級を作り出したことを指摘していた<sup>(12)</sup>。また、ジェームズ・バーナム（Burnham,J.）の「経営者革命」は1937年に刊行されている」。簡潔に言えば、「第2次世界大戦までに、マネジメント・カーストは、ハインツ・ハートマン（Hartmann,H.）<sup>(13)</sup>の言葉を借りれば、「第4の生産要素、企業の発展のための戦略的変数」を構成していたのであり、それ以降、企業にはマネジメント・カーストが存在する、という考え方が定着していったのである。

以上のような経緯を踏まえて、ロックたちは、エドワーズ（Edwards, J. D.）<sup>(14)</sup>に倣って、マネジメントのアメリカの神秘性をつぎのように要約している<sup>(15)</sup>。

第1に、経済的効率、すなわち最小のインプットで最大のアウトプットを追求することに一義的な価値が置かれている。

第2に、マネジメントの道具と技法への信頼およびマネジャーはそれらの技法を用いて問題を解決できるのだというマネジャーの能力への信頼がある。そして極端に言えば、この信頼は彼らが経営する組織に止まることなく他の場および社会全体もマネジメントできるのだという信頼感を生み出している。

第3に、階級意識が見られる。これはマネジャーの間で統一的な力として働き、共通の文献や訓練方法によって永続化されている。この共通意識は、一方で、組織の幸福に対する責任をマネジャーの肩に負わせ、他方で、官僚的構造に内在するハイアラーキと統制への依存を正当化している。

第4に、マネジリアリズムでは、マネジャーが、組織だけでなく社会全体にとって最大の利益を達成するために働く道徳的主体として、捉えられている。

## 1-2 マネジリアリズムとビジネススクール教育

マネジメントに関連した教育に眼を転じると、ロックたちに抛れば、「マネジリアリズムは 1940 年までにアメリカ人の意識に根付き定着したが、マネジメント教育にはこれと並行した変化は起こらなかった」。多くの人々は「教育の革新が学問とマネジメント実践というやや相容れない2つの源から生まれることを期待し」願っているが、「しかしながら、1880年から1941年にかけて、ビジネススクールでは、新しいマネジリアリズムに伴ってマネジメント科学を創造することは認められなかったのである」<sup>(16)</sup>。

これは、「イギリスで、高等教育機関が第1次産業革命（1750-1850）において工学とマネジメント教育を無視し、第2次産業革命（1870-1940）でもほとんど無視した」ことによく似ている。但し、イギリスでは「教授たちがマネジメントを教えるという考えが実践の場でも学問の場でも否定されたため、1960年代半ばまでビジネススクールが現れなかった」<sup>(17)</sup>。

1880年から1940年にかけて、アメリカのビジネススクールではいかなることが生じていたのか？ 改めて、ロックたちの仕事に戻って確認すると<sup>(18)</sup>、アメリカでは、マネジメントを教育するという課題に、いわば、マネジメントの理論として、言い換えると、自然科学の手法で理論化できるものとして、取り組んだのである。その結果、ビジネス教育が急速に発展し、ビジネススクールが設立された。1950年には、アメリカの617の高等教育機関が主に学部レベ

ルでビジネスのコースを提供し、学生数は37万人で工学部のほぼ2倍となり、ビジネス学士7万2187人が卒業した<sup>(19)</sup>。これらの教育機関のすべてにおいて、ビジネス教育がマネジメント教育と同列に扱われることはなかったが、アメリカのビジネススクールの優れた（best）教育者たちは、自分たちがマネジメント・カーストあるいは専門家（profession）を教育しているのだ、という考えを抱いていたことは間違いないであろう<sup>(20)</sup>、と、例えば、クラナー（Khurana,R.）によって、今日では、その経緯が総括されている。

しかしながら、ロックたちの見解では、「カリキュラムの観点からは、この主張は虚構（fiction）である。というのは、アメリカのビジネススクールは、その最初の半世紀の間、進歩的なカリキュラムを目指すことはなかったのであり、その刷新を怠ってきたからである。実際、20世紀半ばのアメリカのビジネススクールのシラバスは、1850年あるいはそれ以前の商業学校（commerce school）のものと実質的な違いはなかった」のであり、このことは、ロックたちの解釈によれば、「ビジネススクールの成長が学問以外の理由によるものであることを示唆している」<sup>(21)</sup>。

これに関して、ロックたちの仕事では、幾つかの観点から説明がなされている。まずカレッジとの競合関係の状況を確認しておく<sup>(22)</sup>と、「カレッジは、19世紀初頭の教会関係中心から世俗的なものへと戦略を転換するなかで、ビジネス・スタディーズを取り入れ、マネジメントを科学として確立する、と声高に主張し始めていた」。そこにはいくつかの理由が存在していた。それは、何よりも第1に、地元の経済界に貢献し、それによって学生や寄付を集める」という目的があったこと、そして第2に、すでに多くの全国的なノンアカデミックな商業学校が行っていた有料のビジネス教育を奪うことが積極的に目指されたことである。

このように外部状況が変貌するなかでも、「ビジネススクールに資金を提供し、設立時に名前を貸したビジネスマンも、そこで教えることになった教授たちも、長い間、ビジネススクールが何を研究し、何を教えるべきかについて、誰もあまり考えていなかった」。したがって、「科目にはアカデミックな先例

(antecedent) がなく、そのため、20 世紀半ばまでのビジネススクールでは、大学の伝統的な科目（地理、歴史、外国語、化学、物理、経済学など）、つまり、マネジメントとは特に関係のない一般知識と、簿記、マーチャンダイジング、販売、ビジネス文書など、ビジネスの実践から得た一群の商業テクニックが教えられていたのである。これは老舗のビジネススクールでも同様であり、このことは関係者のつぎのような証言で裏付けられている。「パイオニアのビジネス教授たちは、カリキュラムの材料のほとんどを大学ではなく、ビジネスの世界で見つけていた。彼らのエネルギーと熱意にもかかわらず、彼らの“学識” (scholarship) は本質的にビジネス・ジャーナリズムの延長線上にあるものであった。このように教材がビジネスに大きく依存していたことがアカデミックな感覚を狂わせてしまったのだ (offend)」<sup>(23)</sup>。

ビジネススクール内部の様子を付け加えておくと、ウォートン・ビジネススクールに所属していた新古典派志向の経済学者の態度についてつぎのようなことが知られている。第1次世界大戦の終わりから第2次世界大戦の始まりまでの時期「経済学者たちは、一群として、ウォートンのビジネス・プログラムの実用的な記述の推進に冷淡であり、スクールのそのような一角で教えられていたマネジリアルなアートや科学にはほとんど関心がなかった」<sup>(24)</sup>。

ハーバード・ビジネススクールは、「マネジメントを実証主義の科学として教えることを奨励しなかった」が、ケースメソッドがいち早く導入された教育現場 — しかも「実社会の経験から教訓を引き出すケースメソッド教育に固執していた」<sup>(25)</sup>教育現場 — として有名である。この措置はドイツでそれに慣れ親しんできたエドウィン (Edwin.D.) によってロースクールの支援を得て実現されたカリキュラムであり、「ビジネススクールの学生は何百もの実際のケースのレジュメを読み、議論することで、実際のビジネス上の問題を体感することができるように工夫されている」。このケースメソッドは、ロックたちの立

場からは、どのように評価されるのか？ 例えば、ロックたちは、「この方法は科学的というよりもむしろ歴史的であり批判的な性格のもの」である、と規定した上で、「実際に、科学的な方法はケースを使つての特別にうまく教えることはできるというものではないのであり、また研究者にとつても有用なケースというものはほぼ存在しない」<sup>(26)</sup>、と断言している。そのような評価の妥当性はひとまず棚にあげておくとしても、現実の流れとして、ハーバード・ビジネススクールを含めてアメリカのビジネススクールのカリキュラムは、いわば外からの圧力によって、大きな変革の波に巻き込まれていったのである。

### 1-3 アメリカのビジネススクールの変貌と躍進

このように、アメリカでは、「マネジメント・カーストという意識とビジネススクールのカリキュラム」の関係は、ロックたちの表現を借りれば、「不均衡」(disequilibrium)なものであり、つじつまのあわない(incongruous)ものであった<sup>(27)</sup>。しかし、「ビジネススクールは、初期のビジネススクール・スタイルからエグゼクティブ向けの仕様へとループしそしてカリキュラムに戻るといふフィードバック・システムによって、自らを正そうともしなかつたのであり、ビジネススクールにマネジメント科学を生み出すきっかけをもたらした変化は、第2次世界大戦後、外からもたらされた」。「それは、世界恐慌、第2次世界大戦、冷戦という歴史的な激変である。そして、この時に前面に出てきたのが政府」であり、このことは、ビジネススクール変革の主体として躍り出てきたのがビジネススクール自身やビジネスマンではなくむしろ政府であったことを示している。

この経緯に関して、ロックたちは大凡つぎのように整理している<sup>(28)</sup>。

### 変革をもたらした移民の頭脳

政府は多くの移民を受け入れた。彼らの影響力は、現在の時点で振り返ると、極めて大きかつた。例えば、マンハッタン計画では、ヨーロッパ中から科学者

が集まり、アメリカ政府の原子爆弾の開発に携わったが、彼らのなかに新しいマネジメント科学の発展につながる人材 (talent) が含まれていた。後にマネジメント知識の創造及びそのビジネススクールへの移転に携わるようになった世代も戦争などで人生を狂わされた人々だった。例えば、1932年にシカゴの実業家アルフレッド・カウルズ (Cowles,A.) が設立したカウルズ委員会は数理経済学に重要な貢献をしたが、その構成員の多くは移民であった。委員会を率いたヤコブ・マーシャック (Marshak,J.)とティヤリング・クープマンズ (Koopmans,T.)はそれぞれロシア人とオランダ人であった。統計学者で委員会の活動に大きな影響を与えたアブラハム・ワルド (Wald,A.)は生まれも育ちもルーマニア人である。マネジメント科学に貢献した人々も海外からやって来た。オスロで学び第2次世界大戦中にニューヨークで働いたトリグヴェ・マーヴェルモ (Maarvelom,T.)はノルウェー人である。ゲーム理論を考案したオスカー・モルゲンシュテルン (Morgenstern,O.)とジョン・フォン・ノイマン (Neumann,J.)はともにオーストリア人であった。ノイマンはコンピュータの開発にも貢献し、カウルズ委員会では数理統計学を研究していた。

## 変革をもたらした軍事技術

しかし、最も重要な変化をもたらしたのは戦争そのものであり、政府や軍官僚はこれまで採用してきた方法では対処できない前例のない戦略計画や作戦上の問題を解決するために科学の手法を積極的に導入していった。オペレーショナル・リサーチ (OR) プロジェクトはその代表的な事例のひとつであり、「上陸地点 (beachhead)」<sup>(29)</sup>を築いた、と評されている。ORは統計的・数学的な知見に基づく技術を利用したものであり、特に大規模な軍事作戦の効率を最大化するのに適していた。1946年、アメリカ陸軍航空隊は、作戦上の問題を解決するために、新しいシンクタンクであるランド研究所 (the Rand Corporation) に資金を供給した。また、1947年、ジョージ・B・ダンツィーク (Dantzig,J.B.)とその仲間は意思決定のためにシンプレックス線形計画法アルゴリズムを開発

した。このアルゴリズムは現代数学（ベクトル代数、行列理論、記号論理）と統計学の技術を利用し、意思決定から推測の作業を取り除くことを目的としたものであり、この方法は、例えば、アメリカ空軍によって、ベルリン大空輸や朝鮮戦争の際に、ロジカルに活用されている。一時的な休息があった後、政府関連機関における科学の利用は冷戦下で大幅に拡大していくことになる。

重要なことは第2次大戦中にイギリスで開発されそれを手本としてアメリカでより一層展開された「OR 数理モデル」という一組の用具（ツールキット）（toolkit）がビジネススクール教育に与えた影響である。この点、イギリスでは、戦後の国有化された新しい産業において科学者と技術者から編成されたORチームが活躍したが、イギリスの教育伝統には功利主義が欠けているため、高等教育におけるOR研究の発展は進まなかった。オペレーショナル・リサーチ・クラブや統計学者であるエゴン・ピアソン(Pearso,E.)に触発されて1949年に大学ベースのコースが編成されたが、それは、大学の正規のプログラムとしてではなく、3ヶ月の夜間1回コースという典型的なイギリスの学術的なやり方(fashion)でおこなわれた。そして、イギリスの大学では、その後5年間、短期間でもORコースが提供されることはなかった。というのは、1960年代後半まで、イギリスにはMBAや博士課程の研究プログラムを持つビジネススクールがなく、そのような変革が起こり得なかったからである。

しかし他方で、実用主義的な教育に常に関心を寄せていたアメリカの学術機関は大きく反応し、「商業的な知識が新しい行動科学に取って代わられる」<sup>(30)</sup>途を歩むことになった。クリーブランドのケース工科大学(Case Institute of Technology)は、産業界の援助(チェサピーク・アンド・オハイオ鉄道会社からの財政支援)とアメリカ空軍の働きかけ(航空機設計の研究への資金提供)のもとで、最初のオペレーショナル・リサーチ部局(unit)を立ち上げた。この研究所は、1951年11月に、ビジネスと産業におけるORに関する全国会議を開催し、その会議には全米から150人が参加している。このほかにも、アメリカの有力大学数校がORプログラムを設立した(カーネギー大学、カリフォルニア大学ロサンゼルス校(UCLA)、オハイオ州立大学、シカゴ大学、



ジョンズ・ホプキンス大学、コーネル大学、ペンシルバニア大学など)。このうち、オハイオ州立大学とケース工科大学は 1950 年代半ばから産業コンサルタントにも積極的に取り組んでいる。これらの大学は民間のコンサルティング会社とも連携しており、その中には大企業もあった。例えば — そこには、民間企業やコンサルタントが OR に関心を示せば、国防総省が新しい技術を推進するための資金を容易に提供してくれる、という事情が隠されていたのだが — ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン社は 52 のオフィスを持ち、顧客に対して OR に関するコンサルティングを行った。アーサー・D・リトル社は早くから OR に参入していた。

アメリカでは、国防総省において数学と科学的手法が重視され活用されていたために、特に工学系の大学において、産業管理関係の学部・学科が先駆的な取り組みをおこなっていた。ケース工科大学やマサチューセッツ工科大学 (MIT) の OR チームはその好例である。また、1949 年にカーネギー技術研究所に設立された産業経営大学院 (GSIA) もその一つであった。GSIA は、(自然科学的手法を中核に据えた) “新しいパラダイム” を推進し、入学者に微積分などの数学を必須科目として課し、「分析的、規範的、数学的、科学的な指導方法」を採用していた。これらの場所にいた研究者たちは、その方法がマーケティング、ファイナンス、その他のビジネスの諸分野に応用可能であり、また応用されるべきであると考えていたのであり、MIT のスローン経営大学院 (The Sloan School of Business Administration) という新しい名称はこの関心の広がりを見せているひとつの事例でもある。このように、数学者、技術者、自然科学者が、技術的な場を基盤としていながらも、この新しい科学的手法をマネジメント問題に最初に適用したのであり、このような流れは、ロックたちによって、「1950 年代に一般に二流として (mediocre) 知られていたビジネススクールの住人たちが数学に挑戦したとしても、彼らにはこの仕事はできなかつただろう」、<sup>(31)</sup> と評されている。

また、大学内の経済学者たちも、ビジネススクールを非難していたにもかかわらず、ビジネススクールが抱える諸問題の解決を成し遂げることができな

った。例えば、エーリッヒ・シュナイダー (Schneider,E.) は、レオン・ワラス (Warras,L.) の新古典派経済学を高く評価していたが、それが経済政策立案者による現実的な問題解決にあまり役立っていないことを認めていた。このような状況のなかで登場したのがゲーム理論だったのである。第2次大戦後ランドでノイマンたちと働いていた経済学者たちはこの新しいツールキットが新古典派経済学を規範的な (prescriptive) 科学へと変貌させると信じており、1948年、ランドでは、経済学者ケネス・アロー (Arrow,K.) が合理的選択理論の研究においてこのツールキットを用いた。1951年発表された彼の著書『社会的選択と個人の価値』は現在では経済学で当然のこととされ多くの隣接する学問分野に広がっている。

このころアメリカ国防総省ではさまざまな難局の解決に向けた試行錯誤が続いていたが、1961年にロバート・マクナマラ (McNamara,R.) がフォード社を退職して国防総省のトップになると、新しい管理手法である PPBS (Planning, Programming, and Budgeting System) がランドの経済学者によって国防総省に初めて持ち込まれ、1965年以降、PPBSは他の政府機関にも導入されその活用領域が拡大されるようになった。このような新しい技術を国家レベルで推進するという動きを受けて、ランドで働く経済学者たちは、経済学の処方箋的価値を高めようという熱意のもとで、大学で学ぶ学生たちの方法論的スキルを向上させる課題に取り組み始めた。ランドは、カリフォルニア大学、ハーバード大学、スタンフォード大学、エール大学、シカゴ大学、コロンビア大学、プリンストン大学などで経済学の大学院生を対象としたフェローシップ・プログラムに資金を提供し、新しい方法論を研究に活用しようとする若い研究者を対象にした「博士課程修了後の研究の助成金」制度を創設した。そのような環境のもとで、ラッセル・エイコフ (Ackoff,R.) がケースウェスタン工科大学を退職しウォートン・ビジネススクールにて OR プログラムを立ち上げるなど、経済学者たちがアップグレードされた数理科学的なノウハウをビジネススクールに持ち込み、アメリカのビジネススクール教育の変革が始まった。より直接的な表現を用いると、「経済学がランド研究所で政府と契約して働く科学者からオペレー

ショナル・リサーチの手法（主に線形計画法と数理モデル）を吸収して“意思決定科学（decision science）”に変身したあとで、経済学者がビジネススクールを乗っ取った（take-over）」のである<sup>(32)</sup>。

一般的には、ビジネススクールのカリキュラムの内容の急激な変化は 1959 年に発表されたビジネス教育に関する報告書並びにその後おこなわれたフォード財団などのマネジメント教育改革を推進する取り組みに起因している、と考えられているが、そこに至る迄には上述のような一連の流れがあったのである。

なお、プリファードとフォング（Pfeffer, J. & Fong, C. T.）の論文にはつぎのような記述がある。「ビジネススクールの近代的な歴史を通じて、その教育成果に対する批判はあったが、その具体的な内容は時代とともに大きく変化している。1950 年代には、（「アメリカのビジネス教育は強い科学的基盤を欠いた商業スクールの集合体である」、と指摘した）ゴードン・ハウエル『報告書』（Gordon, R., & Howell, J., *Higher education for business*, Columbia University Press., 1959）を受けて、また、フォード財団、カーネギー委員会からの資金提供があり、ビジネススクールは、社会科学学部あるいは応用社会科学学部になることによって、キャンパス内で学術的な尊敬と正統性を獲得する方向に軌道修正し歩み始めたのであった。ビジネススクールは、アカデミックな正統性を獲得する過程で、「メインストリーム・アカデミアの伝統と方法を取り入れた」のであり、定量的・統計的な分析が、意思決定の科学の研究と同様に、重要視されるようになった。ビジネススクールは、その教育・研究活動において、「精度（precision）、コントロール、検証可能なモデルという基準を適用する科学的パラダイムを手に入れ熱心にそれらを適用していった」<sup>(33)</sup>。

それはともかく、アメリカでは、1960 年代に入って、大学院のビジネススクール（graduate business school）と MBA の爆発的な増加が始まった。1960 年には授与された資格の数が 4,814 であったが、1970 年には 23,400、1980 年には 49,000、1990 年には 70,000 となり、そして世紀末には年間 200,000 を超える資格の付与が行われている。この背後にはフォード財団からの相当量の資金

供与があり、大学院のビジネススクールをアップグレードするために、「二流の職業志向の学生のクラスを対象に、記述的な実務志向のテキストから想像力に欠けた非理論的な教育」を排除するために使われた、といわれている。

## 第2節 ビジネススクール教育に対するロックたちの評価

1970 年は、ロックたちに拠れば、アメリカのビジネススクール発達史上画期として記録される時期であるが、同時に、この前後の時代は、彼らの評価に従えば、新古典派経済学者にとって栄光の時代であった。というのは、ランド研究所から供与される奨学金や助成金は数学的能力の向上に役立ち、社会科学におけるこの学問の威信を高めることに繋がっていたが、1969 年にノーベル経済学賞の創設によってその名声はさらに高まったからである。ノーベル賞の多くがこの新しい科学的・数学的パラダイムの創造者たち（アロー、サミュエルソン、ソローなど）に授与され、彼らだけでなく彼らの教え子・弟子たちがアメリカのほとんどの大学の経済学部と最高のビジネススクールで教育と研究をおこないその講座を引き継ぎ、更には、国防総省や NATO、マーシャルプランなどの政府プログラム、フォード財団などの民間機関を通じて、彼らの影響が海外にまで広がっていった。簡潔に表現すれば、「特定の新古典派・定量的パラダイムが・・・マネジメント知識の規範的なテンプレート」になったのである<sup>(34)</sup>。

フルブルック（Fullbrook,E.）のつぎのような言説が紹介されている。

新古典派経済学者は「最も権威のある3つの経済学雑誌を支配し、彼らのスタッフや博士号取得者が論文を投稿している。世界銀行に雇用されている800人以上の経済学者のうち、大多数はビッグ8（カリフォルニア・バークレー校、ハーバード大学、スタンフォード大学、エール大学、シカゴ大学、コロンビア大学、プリンストン大学、

MIT) のいずれかで訓練を受けた者たちである。国際通貨基金も同様であり、その他、アメリカ及び他の国の高いランクに位置づけられている経済学部で同じような構成になっている。ペンギンの『経済学辞典 2003 年版』には 29 人の存命の経済学者が載っているが、このうち 26 人は、アメリカ出身か、キャリアの最も重要な部分をすべてアメリカで積んでいる。この 26 人のうち、ビッグ 8 で教鞭をとっているかビッグ 8 で博士号を取得している人は、その半数以上である<sup>(35)</sup>。

しかし、このことは、同時に、ビジネススクールで教えられる「知識がより非文脈的なものに転化し、一方で、益々理論的になり技術的に複雑になるなかで、他方で、現実の実質的な知識から切り離されていく」<sup>(36)</sup>ことを意味していた。

ロックたちはこのような現状をつぎのように論評している。「アカデミックの最高レベルへのなんと目覚ましい到達なのか？ 素晴らしい勝利なのか？」、と。そして続けて問題提起し、「しかし、この勝利が何を意味するのか、注意深く見極める必要がある」<sup>(37)</sup>、と述べている。これは、マネジメントの実践、特に、マネジャーの業績の評価に関わってくる問題であり、経済学者たちはマネジャーの仕事をどのように読み解き解析し、後の世代に伝えていくのかという疑問でもある。

ロックたちの立場から言えば、「ジョン・D・ロックフェラー、アンドリュース・カーネギー、J・P・モルガン、ビル・ゲイツ」などの「ヒーロー的なマネジャーは、不確実な世界で“戦略的な”意思決定をおこなったとき、知識だけではなくそれと同じように直感にも頼ったのだ」。なぜなら、「すべての歴史的事業には、それが絶対的に合理的な構造によって保証されることがないため、冒険のようなものが内在している」からであり、「それは常に偶然性の利用を伴うものであり、物事（そしてヒト）に対して常に抜け目なく振る舞うこと」<sup>(38)</sup>が求められるのである。

それが故に、つぎのような一文が続くことになる。「このような観点からすると、ハーバードのケースメソッドは、“新しいパラダイム”で導入された OR

やマネジメント科学よりも教育的な意味があるだろう。なぜなら、ハーバードのケースメソッドは、制限された合理性の世界における戦略的意思決定の難しさを学生に身をもって体験させるからである。だが、第2次世界大戦後、「新しいパラダイム」の研究ツールを身につけることに力を注いできたトップビジネススクールの教授たちは、歴史的事例に科学性を見出せず、眉をひそめ、特に、新古典派経済学者やハード・マネジメント・サイエンスの提唱者たちは、全知全能の合理性にコミットするあまり、現実から切り離されたサイエンスを生み出していたのだ<sup>(39)</sup>、と。

そして、「この“新しいパラダイム”が、ビジネススクールのカリキュラムのなかで、そしてまた、当時マネジメントの実践において（特に、大企業を中心に）急速に台頭してきた(rising)マネジリアリズムにおいて、花開いた(thrive)のである。戦後の第一世代にとって、マネジリアリズムは決してたちの悪い(mean-spirited)ものではなく、株主により大きな利益をもたらすと同時に、“管理された”生産性によって庶民を飢えから解放することを約束するものであった。それが故に、このレトリックは共産主義のインチキな(phony)約束に対するアメリカの反応でもあったのだ<sup>(40)</sup>。

しかしながら、「それは、それでも、レトリックだったのである」。ロックたちに拠れば、「マネジリアリズムは、ある意味で、企業家精神や厳密な意味でのマネジメントというよりはむしろ軍国主義に近いものであった<sup>(41)</sup>。

ロックたちは、ヴァグツ(Vagts,A.)<sup>(42)</sup>に倣って、「軍国主義」と「軍事的なやり方(the military way)」を区別している。そのような用法に従えば、「軍事的なやり方は軍事的な目標を設定しその達成のために最も効率的な組織手段を開発することであり、そのためには、予測不可能な、時には底知れぬ才能が必要である。商業や工業の組織に適用されるマネジメントも同じ意味である。他方、軍国主義には違う意味合いがあり、軍国主義とは、軍隊や戦争に関連する、しかし、真の軍事的目的を超越した習慣、利益、名声、行動、思想の広大な配列を示すものである。実際、軍国主義は、軍事的な目的の妨げとなり、敗北させようように構成されている。ただし、その影響力は無量大である。軍国

主義は、カーストとカルト、権威と信念の特質を示すものである」<sup>(43)</sup>。

マネジリアリズムは、ロックたちの解釈に拠れば、マネジメントとは対照的に、「商業・産業組織の効率的運営というニーズに対応しながらも、それを超越した、“習慣、利益、威信、行動、思想の広大な配列”を意味する」ものであり、彼らは、「企業におけるその影響力とパワーは今やほとんど無限であり、アメリカの営利・非営利、商業・教育、政府・軍事のほぼすべての種類の組織に拡大している」<sup>(44)</sup>、と論じている。「マネジリアリズムは、20世紀後半にアメリカで成長するにつれて、カーストの諸特徴（カルト、権威、信念）を明白に示すようになった。アメリカのマネジリアリズムは、エリート・ビジネススクールで醸し出された神秘性、そこで教えられている倫理観、メディアによるCEOの知恵、能力、無敵感の喧伝、彼らに力を与えてきた法律や慣習が所与のものとして示されているなかで、極めて逆説的にいえば、組織が目標を定め効果的に達成するために必要視されていたそれらの手段をしばしば否定する形で、ひとつの制度に発展したのである」<sup>(45)</sup>、と。

ロックたちの自己認識では、「1970年以前には、左翼的なイデオログ以外には、このような暗い考えを表明する人はほとんどいなかっただろう。しかし、2008年の経済危機を経た今、このような考え方はごく当たり前のものとなっている。なぜ、そのようなことになったのか。マネジリアリズムとビジネススクール教育を発展させた戦後の世代は、アメリカ主導による前例のない富と権力を拡大し支配した。そしてその世代は、自分たちの知識やスキルが成長の結果であると位置づけて、他の人たちに対する礼儀や尊敬の念を排除してきた。しかし、いまそのしっぺ返しとなって我が身に跳ね返ってきている……。1980年以降、アメリカの豊かさが失われ始め、貧富の差が拡大し、アメリカの国際的なパワーが低下したことをどう理解すればいいのだろうか。アメリカのマネジャーたちにはその責任がないのだろうか？」<sup>(46)</sup>

ロックたちは率直に答えている<sup>(47)</sup>。「これに答えることは極めて難しくまた証明することもできない問題である」、と。なぜならば、アメリカで「起こったことと比較できるようなノンマネジリアルなモデルが存在しないからであ

る」。ただ、ロックたちは、そのような限界を踏まえて、歴史家として、「マネジリアリズムを推進したビジョンと楽観主義は、システム的な根拠に基づくものではなく、時間的・空間的な窓から生じた歴史的なものであることを論証」しようとしている。彼らによれば、「マネジリアリズムは、マネジメントという強力な科学に基づくというよりは、むしろ、企業の問題や課題をより確実に把握するためのものであり、流行に過ぎず、自分たちに言い聞かせる物語であり、アメリカの文化に組み込まれたものだった」のであり、そして、「それが故に、マネジリアリズムは、アメリカやその他の国々の企業並びに国家そのもの及びマネジメントのあり方に大きな影響を与える」ことができたのであり、「この影響に大きく貢献したと考えられる」のが、ロックたちによれば、「ビジネススクールだったのである」。

\* \* \*

人間が協力して何かを成し遂げるにはそれなりの仕組みが必要であるが、その仕組みのひとつのが、19世紀末のアメリカにおいて、企業活動の現場で、テイラーの科学的管理に象徴される様式で制度的に確立した。それがマネジメントである。マネジメント自体には当然のこととして功罪があり、その検証がいまも必要であろうが、それはともかく、重要なことは、そのマネジメントがその後マネジリアリズムとして墮落し、しかも、ビジネススクール教育を介して、正当化され、そして世界的に拡がってしまったという現実であり、アメリカで確立されたマネジリアリズムが私たちの生活をアンバランスなものに変えてきたことである。

ロックたちの問題意識は、本書（宮坂）の文脈では、このように纏められるであろう。とすれば、私たちはマネジリアリズムに向き合い、私たち本来の「バランス」のとれた世界を取り戻さなければならないことになるが、現代に生きる我々はどのような展望を切り開くことができるのか？ これは私たちの大きな課題であり、そのような展望を切り開くためにも、アメリカ発のマネジリア



リズムの特色をより具体的に整理しておくが必要になってくる。

以下の章では、上記の課題を念頭に置いて、ロックたちの著作を借りて、マネジリアリズムの変遷の跡を、ビジネススクール教育の具体的な内容に関連させながら、更に続けてしかもより丁寧に読み解くことになるが、その前に、補章を挿入して、アメリカのビジネススクールをモデルとして開設されたイギリスのビジネススクールを題材に、ビジネススクールで何が教えられているのかについて整理する。

## 註

- (1) Locke,R.R.& Spender,J-C.,*Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives Out of Balance*,Zed Books,2011,pp.2-3.
- (2) Litterer,J.A., “Systematic Management: The Search for Order and Integration” , *Business History Review* , Volume 35 , Issue 4 , Winter 1961 , pp. 461 - 476 (宮坂未見)
- (3) Locke & Spender,*Confronting Managerialism*,p.3.
- (4) Clegg,S., “Managerialism: Born in the USA” ,*The Academy of Management Review*, Vol.39,No.4,pp.4-6.
- (5) ChandlerJr.,A.D. & Fritz Redlich,F., “Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization” ,*Business History Review* , Vol,35 , Issue 1 , 1961 , pp.1 - 27. (宮坂未見)
- (6) Locke & Spender,*Confronting Managerialism*,p.4.
- (7) Locke & Spender,*Confronting Managerialism*,pp.4-5.
- (8) Quiggin,J., “Word for Wednesday: managerialism (definition)”  
<https://johnquiggin.com/2003/07/02/word-for-wednesday-managerialism-definition/>
- (9) Clegg, “Managerialism: Born in the USA” ,p.8.
- (10) Clegg, “Managerialism: Born in the USA” ,p.9.

- (11) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.4-5.
- (12) Grey, C., “Towards A Critique of Managerialism: the Contribution of Simone Weil”, *Journal of Management Studies*, Vol.33, Issue 5, 1996, pp.591-612 (宮坂未見)
- (13) Hartmann, H., *Amerikanische Firmen in Deutschland : Beobachtungen über Kontakte und Kontraste zwischen Industriegesellschaften*, Westdeutscher Verlag, 1963 (宮坂未見)
- (14) Edwards, J.D., “Managerial influences in public administration”, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 1-4, 1968, pp.1-5. (宮坂未見)
- (15) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.6.
- (16) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.6.
- (17) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.7.
- (18) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.8.
- (19) Locke, R.R., *The Collapse of the American Management Mystique*, Oxford University Press, 1996, p.28.
- (20) 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.
- (21) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.8.
- (22) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.8-9.
- (23) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.9. (Sass, S.A., *Pragmatic Imagination: A History of the Wharton School, 1881-1981*, University of Pennsylvania Press, 1982, p.268. (宮坂未見)
- (24) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.8-9. (Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.9.-10. (Sass, S.A., *Pragmatic Imagination: A History of the Wharton School, 1881-1981*, University of Pennsylvania Press, 1982, p.268. (宮坂未見)
- (25) Locke, “Managerialism and the demise of the big Three”, p.28.
- (26) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.9.

- (27) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.10.
- (28) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.10-20.
- (29) Clegg, “Managerialism: Born in the USA” ,p.9.
- (30) Clegg, “Managerialism: Born in the USA” ,p.9.
- (31) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.14.
- (32) Locke, “Managerialism and the demise of the big Three” ,p.28.
- (33) Pfeffer, J. & Fong, C.T., “The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye”, p.79.
- (34) Clegg, “Managerialism: Born in the USA” ,p.9.
- (35) Fullbrook, E. (ed.), *The crisis in economics : the post-autistic economics movement : the first 600 days*, Routledge, 2003, p.6. (宮坂未見) (Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.16 -17.)
- (36) Clegg, “Managerialism: Born in the USA” ,p.9.
- (37) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.17.
- (38) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.17.
- (39) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.17.
- (40) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.17-18.
- (41) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.18.
- (42) Vagts, A., *A History of Militarism*, Norton, 1937, p.11. (宮坂未見)
- (43) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.18.
- (44) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.18.
- (45) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.18-19.
- (46) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.19.
- (47) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.20.

### ビジネススクールでは いかなることが教えられているのか

ビジネススクールは — 近年では、マネジメントスクールと言われることもある — ビジネスあるいはマネジメントの学位を授与する（公立もあれば私立もある）高等教育機関であるが、その定義は国ごとに異なる。これは設立状況を反映した事情であり、例えば、大学を構成する I 部局として設置されることもあるし、独立した教育機関として設立されることもあるだけでなく、修学時間的にも昼間制（フルタイム）や夜間制（パートタイム）もあり、修学期間にも（1カ年、2カ年など）幅がある、など、教育形態が多岐に亘っているからである。また学部及び大学院で授与される学位には幾つかあるが、MBA が最も有名な学位である。

ちなみに、ロンドン大学の一部として設立されたロンドン・ビジネススクールはマネジメント及びファイナンス分野の大学院教育をおこなうビジネススクールとして著名であり、そこでは、ウェブによれば、つぎのようなプログラムが展開されている（章末の資料も参照）<sup>(1)</sup>。

Executive MBA London

LBS Sloan Masters in Leadership and Strategy

Masters in Management

Global Masters in Management

Masters in Analytics and Management

Masters in Financial Analysis

MBA

Masters in Finance Full-time

Masters in Finance Part-time

Executive MBA Dubai

EMBA-Global

\* \* \*

パーカー(Parker,M.)は、2018年に(ビジネススクールに不案内な人々に読まれることも想定して)執筆され公刊された著作 *Shut Down the Business School: What's wrong with management education*, (『シャットダウン・ザ・ビジネススクール』)<sup>(2)</sup>のなかで、そのような多様性を踏まえつつも、ビジネススクールの外観をつぎのように描写している。

北半球のどこかの都市のどこにでもあるような新しいビル。近くにはスターバックスがあり、高速道路の音が聞こえる。建物の周りの草は刈られ、木々は行儀よく刈り込まれ手入れされている。建築は、ガラス、パネル、レンガなど、一般的な近代建築であり、オフィス街にあるような知識系の会社のオフィスとそっくりである。外には高価な看板が掛けられ、おそらく青色で、おそらく四角の無難なロゴが掲げられている。ドアは自動的に開く。これがビジネススクールの建物である。

あるいは、今日、平均的な大学のキャンパスを散策してみると、最も新しく最も派手な建物に遭遇するが、この建物を占有し利用しているのが、かなり高い確率で、ビジネススクールである。大理石の床、高くそびえ立つアトリウム(吹き抜け)、豪華なカーペットを備えた建物。この事実がポイントであり、ビジネススクールが最高の建物を持つのは、大学内で、最大の利益をあげている(婉曲的に言えば、「貢献」している)からである。

建物のなかに入ると、スマートな格好をした受付の女性（あまり化粧をせず、顔の下半分は笑顔）がいて、低いソファがいくつかあり、低いテーブルの上にはビジネス雑誌が置かれている。

壁には抽象的なアートが飾られ、希望に満ちた主張（「私たちはビジネスをするんだ」「あなたが出世するのを助けます」「インパクトのある教育・研究」など）が書かれたバナーが1～2枚貼られている。ラックには、学位（MBA、MSc Management（マネジメント修士）、MSc Accounting、MSc anagement and Accounting、MSc Marketing、MSc International Business、MSc Operations Management など）を紹介した、古典的なモダンフォントの光沢あるマーケティングリーフレットがびったりと収められ、さまざまな表情の学生の写真が表紙を飾っている。あまり目立たないが、学士号や博士号に関するリーフレットもある。ここは、あらゆるニーズに対応した資格の調剤薬局なのだ。

建物の内部は硬い面が多いため、会話が弾むように聞こえるが、小声は聞きづらい。掃除がしやすい造りになっている。コーヒーショップがあり、スムージーやラップも売られ、レジのそばにはフルーツも置いてある。看板には、「健康的なものを選ぼう」「階段を使おう」「ランチタイムにウォーキングをしましょう」などと書かれている。ロビーには大きなスクリーンがあり、ブルームバーグ・ニュースのティッカー（テロップ）が流れ、講演者や履歴書作成に関する講演の宣伝がおこなわれている。ガラス張りのエレベーターは廊下が果てしなく続くフロアに通じている。別の場所には厚いカーペットを敷いた（恐らくはそこには企業や個人の寄付者の名前がつけられた）豪華な講義室があり、講演台には、そのビジネススクールのロゴが描かれている。あらゆるものにロゴが刻まれ、大学の他の場所にあるみずぼらしい建物とは違って、ビジネススクールは効率と自信を見せようと努力している。

もちろん、学生もそうだ。行き交う人々はほとんどがきちんとした身なりをしており、タトゥーやピアス、思春期の怒りを叫ぶ T シャツなどはあまり見られない。中国、インド、アジア、アフリカの学生が多く、大学の他の社会科学系の学生のような服装はしていない。髪形は整えられており、アクセサリー

は控えめ、ドックマーチンやハイヒールは見当たらない。ほとんどの場合、彼や彼女たちはグループでぶらぶらと歩き、楽しい時間を過ごしているかのよう  
に、あるいは真剣に勉強しているように見せようと懸命に努力している。そう  
でなければ、学生たちはノートパソコンやスマートフォンに熱中し、たまたま  
友だちがいないように見せようとしている。

ビジネススクールは、欧米においては少なくともイギリスにおいては、高等  
教育機関の中で、大学の他の学部と比べても、特異な存在であり、それは見た  
目（外観）にもしっかりと表れている。

これがパーカーの（Warwick Business School（ウォリック・ビジネススクー  
ル）を念頭に置いた）体験から出てきたビジネススクール「観」である。

\* \* \*

それでは、そのようなビジネススクールでは「何が」教えられているのか。  
もちろん、ビジネススクールのカリキュラムは国や地域によってそして時代によ  
っても異なるが、それでも、カリキュラムが中心的な（コア）科目を中心に  
編成されている、ということは否定できない事実である。

パーカーは、ビジネススクールで行われている教育や研究のほとんどは 11  
のカテゴリーに分類される、と述べ、自身の立場から（クリティカル・マネジ  
メント・スタディーズ（CMS）に携わるひとりとして）その内容を、彼の言  
葉をそのまま借りれば、「同僚の機嫌を損ねないように」配慮して、つぎのよ  
うに整理している。

- 1 会計（accounting）
- 2 ファイナンス（finance）
- 3 経営情報システム（management information system）
- 4 マーケティング（marketing）
- 5 人的資源管理（human resource management）
- 6 イノベーション（innovation）

- 7 オペレーション (operation) またはロジスティクス (logistics)
- 8 国際ビジネス (International Business)
- 9 戦略 (Strategy)
- 10 ビジネス倫理 (business ethics)
- 11 CSR (corporate social responsibility)

但し、ペリトン<sup>(3)</sup>の解釈に従えば、「アメリカのマネジメント理論は、リベラルな科目ではなく自然科学を反映させることに熱心で、数学、ブール論理、統計学、計量経済学、線形計画法、行動科学などの開発や手法を次々に取り入れ」、「1990年代にCMSが足場を築くことになる組織行動学の分野でさえもイギリスのように社会学や哲学の影響を余り受けることなく展開されていった」という経緯があり、また、「行動科学は科学的な地位を主張していたが、自分たちの研究の科学的な厳密さを強化するために、統計学や応用数学を多用していた」のであり、「イギリスとアメリカはマネジメント教育に関して共通の歴史を持っていると思われるが、実際はそうではないのである」。

この文章はビジネススクールのカリキュラム編成や科目の内容もイギリスとアメリカでは異なっていることを示唆している。このことについては拙著『「シャット・ダウン・ザ・ビジネススクール」論争』(奈良マネジメント研究オフィス)でも触れているが、ここ(本書)では上記のことを念頭に置きながら、パーカーに従って現在の(21世紀降の)ビジネススクールのカリキュラムの現状について確認することになる。

パーカーは、「学校で実際には学んでいる (learn) が公には (openly) 教えている (teach) と意識されていない (公式のカリキュラムには見当たらない)、教室と社会環境の両方で伝えられる規範、価値観、信念など、多くの場合、特に小中学校の環境で得られる、知識」<sup>(4)</sup>として知られている「隠れたカリキュラム」(Hidden Curriculum) に言及している。

ビジネススクールでは何を教えるのか? 講座の中身はどうなっているのか? どんなスキルや知識を伝えているのだろうか。これは、ある意味では、簡単な質問であ



り、コースの説明を見て、科目のタイトルを確認すれば良い話である。しかし、パーカーに拠れば、ビジネススクールが教えているのはこれだけではないのである。

1970年代以降、初等・中等教育に関するさまざまな批判的な研究が進み、批判的な研究者たちが、社会階級、ジェンダー、民族性、セクシュアリティなどが教室においていかに暗黙のうちに教えられているかを調査してきた。例えば、女子は家政学、男子は金属加工、労働者階級の子どもは自動車整備やガーデニング、中流階級の子どもは物理学や文学といったように……。これは、女性と男性の違いや、異なる背景を持つ子供たちに何が期待されているかということを伝えるための授業である。隠れたカリキュラムは、何が重要か、誰が重要か、どの場所が最も重要か、どのトピックが無視できるかなどを教えている。北半球の多くの国々で、教師は、これらの問題に対処しようと膨大な作業が行い教材を作成してきた。黒人の歴史、科学における女性、あるいは詩としてのポップソングに関する教材は、今や、かなり日常的なものとなっている。だからといって、隠れたカリキュラムがもはや問題でなくなったわけではないが、多くの授業の内容は少なくともより包括的になり、当該主題に関するさまざまな立場を表現しようと試みられている。しかし、「ビジネススクールでは、明示的なカリキュラムと隠れたカリキュラムの両方が同じ歌を歌っている。……資本主義的市場マネジリアリズムの美德が、あたかも他の世界の見方がないかのよう、語られ、売られている」。「マネジメントの研究と教育がしばしば提供しているメッセージは、資本主義は必然であり、資本主義を運営するためのファイナンス・法律・技術は科学の一形態であるというものである。このイデオロギーとテクノクラシーの組み合わせが、ビジネススクールを効果的かつ危険な機関にしてきたものである」。

ビジネススクールでは、もちろん、学生や政策立案者が資本主義やテクノクラート国家を運営するための知識を求めて入学してきているし、(イギリスなど一部の国では)国の支援が徐々に打ち切られ、他から収入源を見つけるように強く奨励されている大学が収入の必要性に迫られて設立したという経緯もあるし、あるいは、実業家自身が大学に資金を提供して設立されたというケースもあり、ビジネススクールのキャラクターは多様であるが、基本的な問題は、「マネジメント」という科目が完全に形成された状態で存在に向けて動き出したのではなく、多くの断片から組み立てられなければ

ならなかった、という事情に起因している。ひとつの主体（科目）（subject）を生み出すためには、他の主体から区別される必要があり、新しい学問は、単に同じことを繰り返すのではなく、何か新しいことをやっていると自らを認識し、他者から認識されながら成長できるような隙間を見つけ、それを広げる必要がある。したがって、そのプロセスは、どのような資源を用いることができ、どのような空間を開く必要があるかに左右されるのである。この点、イギリスでは、すべてのプロセスは比較的遅く、社会学、労使関係、心理学、会計学、経済学などの既存の分野から断片的にカリキュラムが構成されている。しかし、分割の作業はここで終わるのではなく、ビジネススクールが成長するにつれ、知識はさらに戦略、マーケティング、財務、会計、オペレーションなどの部門に分割され、カリキュラムは複雑化していく。

但し、パーカーに拠れば、変わらないこともある。例えば、ビジネスをイメージするために必要な要素として、通常、ヒト、モノ、カネそして情報があげられるが、このことに関連して科目を考えると、ヒトについては「組織行動論」と呼ばれる科目で説明されることがあるが、この科目名には（組織という）重要な「修飾語」がついている。この科目は人々が組織の中でどのように行動するかを考えるものであり、その組織は人々が従業員やマネジャーとして関与しているフォーマルな仕事の組織を念頭に置いている。このことは、家族、街頭、友人、余暇など、フォーマルな組織の外で起こりうる行動とは対照的に、この種の行動にはなにがしかの特徴がある、ということの意味している。さらに言えば、通常取り上げられ検討される組織は資本主義的な企業であり、任意団体、スポーツクラブ、慈善団体、労働者協同組合、合唱団、政党などではない。つまり、組織行動の内容は何かを除外することによって決められているのであり、あまり注目されないが、この排除が、資本主義企業の従業員としてのヒトのある種のモデルをも生み出しているのである。これは、その「人間」が、賃金や法的契約によって、また、行動の時間や空間そして有り様などを決定する権威関係によって、他の人間と結びついている人物であることを示している。これは明らかに人間として非常に特殊なあり方であり、そのような文脈に関係しないとみなされる人間についての多くが排除されている。この考え方では、人間は、活動、信念、行動などの側面で独特の領域に存在する生き物としてとらえられ、それらの領域が相互に関連

することよりも、分離していることの方が重要である、と見做されているのである。

この分離は「組織的」という接頭辞で正当化され、除外された事柄は組織行動を教える際の一部であるとは日常的に考えられていないため、教えられる人間像は、かなり奇妙なものに終始している。パーカーは、このような事象を、「合理的エゴイズム」のようなものとして説明している。これは、経済学者がしばしばモデル化する「経済人」と完全に同じではないが、それに近いものであり、組織行動は、人がお金によってのみ動機づけられると想定しているわけではないが、それは人が動機づけられる方法の一つであると、極めて正しく理解されている。そのために、お金以外にも、さまざまな関係や強度を持つニーズとして、人々が引き寄せられる契機を表すものとして、さまざまな用語が提案されている。例えば、「地位」、「権力」、「意味」などであり、これらはすべて、人間の個々の意思決定の目標として理解される。このことは、人間を現金を求めるロボットと考えることを難しくしており、異なる変数の関係性についてさまざまな興味深い理論が展開されている。

合理的なエゴイストは、自分が最も望むものを選択する、つまり、自分の好みを計算し、それに従って行動を決定する存在であり、例えば、よりステータスのある仕事なら低賃金でも受け入れるし、より意味のない仕事なら昇給を求めやすいというように、欲望のバランスを取ることもあるだろう。要は、その時々利害を計算するという意味で合理的であり、自分の利益を最大化するために決断するという意味でエゴイスティックであるということである。しかし、このエゴイストは資本主義的に「変形」されている。具体的な例を挙げると、マズロー (Maslow, A.) の研究は何世代にも亘って学生にとってカリキュラムの定番となっているが、そこで提唱され「高次」の欲求を説明するために用いられている用語（「愛」、「帰属」、「尊敬」、「自己実現」）の多くは、労働組織の中だけで満たされるとは到底思えないものであり、別の言い方をすれば、ビジネススクールの知識の対象として想定される人物は、私たちの多くが知っている人物とはあまり似ていないのである。このことは、マズローの研究は、組織行動学の世界に入ったとき、その場に相応しい合理的なエゴイストにとって意味のある形に落とし込まれていることを示している。

パーカーに拠れば、ビジネススクールでは、ヒトは、資本主義経済体制に規定され

た様式で合理的なエゴイストとして存在している、と仮定されて、言い換えれば、組織における合理的なエゴイズム行動という狭い発想を前提にして、カリキュラムが編成されているのである。

パーカーは、多くのビジネススクールで開講されている科目の講義内容について、隠れたカリキュラムの中で語られていることをあえて文字化して、次のように説明している。

### 会計

これは組織内および組織間の現金と信用の動きを体系的に記述する試みである。そこにはひとつの前提があり、「管理会計 (management accounting)」を通じてマネジャーのためのより良い統制システムを作り出し、また、財務会計の分野では、マネジャー、投資家、規制当局に有益な情報を提供することが目的である。しかし、これら3つのグループの利害が一致しないこともあり、その結果、目的別に異なるバージョンの真実 (truth) がつくりだされることも少なくない。例えば、税金の支払いを最小限に抑えることを目的として作成される会計報告があり、投資家を遠ざけるような問題を隠蔽することを目的とする会計もある。但し、ビジネススクールでは、「労働者の会計」に対する関心はほとんど存在しない。なぜなら、労働者はそのような情報を必要としないし、おそらく理解もしないと思われるからである。また、社会問題、市民社会、環境などについても、あまり関心がない。会計は、ある種の人々のために、ある種の目的のためにのみ、会計情報 (account) を提供するものである。

### ファイナンス

これはお金を持つ人がそれをどのように投資するかを理解させることをテーマにしている (concern) 分野である。お金を持っている人、あるいはお金の担保となる資本があることを前提としているため、所得や富の格差がかなりあることが前提にされている。社会的格差が大きければ大きいほど、ファイナンスへの関心も高まり、例えば、高級ヨットの市場も大きくなる。ファイナンスの研究者は、資本 (それがどのように取得されたにせよ) から利益 (rent) を得

ることは正当なことであり、多分に賞賛に値する活動であり、巧みな投資家は  
その技術力と成功によって称賛される、ということに疑うことなく当然視して  
いる。この種の知識の目的は富から得られる利益を最大化することであり、富  
を増大させる、あるいは増大したように見せる（数学的あるいは法的な）メカ  
ニズムを開発することによって富を増やすことである。最短期間で最大のリタ  
ーンを生み出すのが成功した（successful）ファイナンス戦略であり、それゆ  
え、そもそもそれを可能にした社会的不平等がさらに拡大することになる。

### **経営情報システム**

これは、管理会計と同様に、マネジャーのために知識を生み出すものである。  
その意味で、これは、マネジメントを、他の人々が知らないあるいは知ること  
を許されていない組織に関する事柄を知っていることとして、想定している。  
この接頭辞は、階層構造、情報の非対称性、および組織の内外を問わず他者か  
ら監視される可能性があることを内包している。高品質で適切かつタイムリー  
な意思決定を行うためには、高品質で適切かつタイムリーな情報が必要である  
が、実際に行われる意思決定の方向性や文脈については不可知論であるという、  
賢明な前提に立っている。経営情報システムの対象は、会計・財務情報、地理  
的・時間的な販売データ、従業員・競合他社・潜在顧客・実顧客に関する調査  
データなど、数値化できるものであり、少なくとも何らかの形でコード化でき  
るものである。これにより、組織のマネジャーは見たいものを見ることができ、  
自分の意思決定があらゆるデータに基づいて行われている、と想像できるとい  
う仕組みが作りだされている。会計と同様、マネジャーが従業員に何を知ら  
せ、何を知らせないかを決めるということを除いて、従業員の情報についての  
科学は存在しない。

### **マーケティング**

これは組織が生産した財やサービスをどのように販売するかを検討する学問で  
あり、消費者が一定の選好を持つ合理的なエゴイストであると仮定し、消費者  
にお金を使わせるために、その選好に最も適した理論を展開する。マーケティ  
ングでは、ある組織、市場または経済における取引の数量または価値を最大化

するという考え方が前提となっているため、消費を促す可能性のある仕組みはすべて調査する価値がある、と考えられている。マーケティングには、人々が買いたい製品やサービスを設計するために、人々が何を欲しがっているのかを調査することが含まれるし、また、製品やサービスの価値に関するメッセージを伝えて、それを必要とする人あるいはすでに必要な人が最大限のお金をかけて購入するよう説得することも含まれる。つまり、マーケティング担当者は、色や音量などの知覚的な手がかり、マス・コミュニケーションのさまざまなチャンネルやパーソナライゼーション、有名人や社会的大義への愛着など、多くの形式の媒体 (address) の説得力を調査してきたのであり、組織行動と同様に、マーケティングは、動機づけの理論（この場合は消費者の動機づけ）を開発しようとするものである。その成功は消費者の消費行動変化で測られるものであり、彼らの支出がマーケティングを依頼した人々を潤すことに繋がるものであることを考えると、マーケティングの成功は所得と富を益々集中させることに資すると言えるであろう。

### 人的資源管理

これは組織におけるヒトのマネジメントに合理的エゴイズムの理論を適用したものであり、以前は「人事」と呼ばれていたものだが、現在では、「人的資源」は「技術的資源」や「財務的資源」に匹敵する組織化へのインプットである、という暗黙の主張が含まれている。このことはヒトが組織の成功のためにマネジメントが利用すべき要素として位置づけられていることを示しているが、他方で、ヒューマン・リソース・マネジメントという言葉を使っているにもかかわらず、人間とはどのような存在であるかに特別な関心を抱いているわけではなく、HRMは、特定の種類の新しい人間を採用するために用いるべき最良のテストに関する命題や、人間のモチベーションを最適化するために報酬制度をどのように設計すべきか、あるいは、管理者が行いたいことと特定の法制度によって妨げられることの間で生じる緊張といった、集合的レベルで組み立てられる知識の一形態である。したがって、関心の対象は、女性、少数民族、業績不振の従業員、退職する従業員等々のカテゴリーであり、それらのカテゴリー

と組織の機能との関係である。また、ビジネススクールでは、通常、労働組合という形で、経営戦略に対する組織的抵抗の問題が取り上げられている。そして、「念のために言っておくと」、HRMは労働組合や労働者の側に立つものではなく、それは党派的である。HRMは「戦略的」であることを追求するという意味で極めて野心的なものであり、例えば、ここに工場を開設する、あるいはあそこの支店を閉鎖する、という計画の策定において、上級マネジャーを支援する機能である。

### イノベーション

これはある組織において目新しいこと（ノベルティー（novelty））の発生を促すメカニズムを理解しようとする分野である。簡単に言えば、組織の構造、ルーチン、技術の利用が、新しいアイデアの創出をどのように促進するか、あるいは抑制するかを問うものである。ここでいうノベルティーとは、組織に利益をもたらすもの、つまり、新しい製品やサービス、あるいは製品やサービスをより安いコストで、あるいはより大きな利益で提供するための新しい仕事のやり方と定義されるものである。それがために、所有権の構造、剰余金の分配、労働生活の質、より広い社会的利益における革新（innovation）、すなわち変革（change）は、通常、この分野の一部であるとは理解されないことになる。イノベーションは、最終的に顧客が対価を支払うもの、あるいは公共部門に適用されるのであれば、より少ないコストでより多くの成果を上げるようなものを生み出して初めてイノベーションとして認識できる目新しいこととしてカウントされるのである。イノベーションは、経済的・社会的な意味での急激な新奇性ではなく、予測可能なゲームの中で少しだけ予測される可能性がある動きに関するものなのである。

### オペレーションまたはロジスティクス

これはモノやヒトの組織内および組織間の移動をモデル化し制御する学問である。ある場所から別の場所に必要とときに到着できるようにするため、複雑な数学、プログラミング、テクノロジーが使用されている。この分野の知識の多くは当初軍隊で開発されたものであり、例えば、コンテナ輸送を最初に開発し

たのも軍隊であったが、現在では、スーパーマーケットへの商品、製造品の部品、原材料などの移動は、グローバル規模の生産・消費システムの要素となり、そのため、輸送は安価で速くなるだけではなく、モノの移動としての「取引」はほとんど摩擦のないものとしてイメージされている。高雇用の港が低雇用のコンテナパークに取って代わられたこと、物流小屋、トラックが通れるだけの道路の整備、輸送による二酸化炭素の排出は、ロジスティクスの結果であり、また、アマゾンの興隆そして小規模な町中の商店の容赦ない倒産も物流の結果である。オペレーションまたはロジスティクスは時間と空間を縮めることを目的とした知識であり、成功すればローカルなものが破壊される。そこでは、「品質」や「リーン」といった考え方が重視されているが、その意図は、本質的には、時間研究・動作研究と同じように、ヒトが非生産的に過ごす時間を最小限に抑え、組織に直接付加価値を与えない行動が生まれないようにする試みである。

### 国際ビジネス

これはカリキュラムの中で特に勝利至上主義的な分野であり、ローカルはもはや重要ではない、経済のグローバル化は避けられない、成功するビジネスリーダーは国際派でなければならない、と嬉々として主張するところから始まっている講座である。国際ビジネスの教科書の表紙に空港を闊歩する人々の写真がよく使われている。このようなコスモポリタンの考え方は賞賛に値するが、これは明確な目的を持ったコスモポリタニズムである。ここで提示されている国際観は、国家を征服のための領土としてみなし、他の地域や国家を企業や経済部門の拡大のための同盟国や障害物とするものである。つまり、この学問分野では、文化的な問題は、グローバルな取引関係を助けるか妨げるかという点においてのみ、興味深いものである、と理解されている。ビジネスの国際化は単純に良いことであり、そしてそれはおそらく避けられないことである、と考えられている。炭素排出削減目標、文化的・経済的保護主義、地域の自給自足、法的・財政的環境の形成における多国籍企業の役割は、ほとんど無視されている、というのが現状である。国際ビジネスの目的はグローバル資本が活躍



するための摩擦のない地球をつくり出すことである。

## 戦略

これは少し謎めいた学問として知られているものであり、ビジネススクールのなかで敬意が払われてきた。その謎は、戦略とは未来を予測し、その未来から最も利益を得られるように組織を形成する試みである、という考えからきている。このことは、戦略という活動が、権力を持つ人々、つまり、(ヒエラルキー的に高い地位にいるがために) 一般社員よりも先を見ることができるとされる上級管理職によって行われるものである、と理解されていることを意味している。この考え方に関しては、2つのことが重要である。ひとつは、戦略とはヒエラルキーを前提としたものであるということ。戦略とは、ある者が特定の方向に指をさしてリードし、他の者はそれに従うだけであるような、権力の不平等を前提としたものなのである。戦略は決して集団的なものではなく — その実践者が、意思決定のある時点で「ステイクホルダー」と「協議」したと主張することが多いにもかかわらず — 熟議や民主的プロセスの結果でもないのだ。そして第2に、この領域で議論される戦略は特定の「ステイクホルダー」に利益をもたらすことを目的としたものであり、すべての「ステイクホルダー」に利益をもたらすものではないこと。つまり、将来に対する信頼できる予測と対応とはオーナー・マネジャー・株主の有利な立場を維持または前進させるものであり、他のグループに優位性をもたらすような戦略は不適切であり、戦略とは言えないものであり、むしろ敗北の譲歩であると理解されるものなのである。

## ビジネス倫理とCSR

この2つはビジネスを解決されるべき問題を抱えている領域として扱う試みであり、ビジネススクールのなかでマネジメント教育と実践の結果に対して持続的に批判を展開しているほぼ唯一の分野である。ビジネス倫理とCSRはビジネススクールの支配的な教育・指導・研究の形態には改革が必要であると主張し、ビジネススクールの寵児である、と自負している。これらの領域で執筆や教育を推進させている根底には、持続可能性、所得と権力の不平等、さまざま

な社会問題の外部化、そして拝金主義（greed）は良いものであると教えこんで学生を送り出していることなどへの不満があるが、いずれも当初から解決できないと分かっている（predictable）なかで重要な課題として講じられている。ビジネス倫理は、通常、哲学的に導かれたさまざまな形式の倫理的推論を用いて問題を診断する分野であり、企業の社会的責任はそれらに対処するための実践を意味している。極めてラフに言えば、ビジネス倫理は哲学とほぼ同じであり、CSR はレピュテーションマーケティングの一形態、あるいはマネジャーが従業員を幸せにするためのモチベーションツールであるという理解が多数派を占めている。また戦略的 CSR という考え方は「他者から良い人だと思われるために自分たちについて何を語るか」という考え方に寄り添うものであるが、一方で、そのような発想はビジネススクールのマーケティングにおいて粉飾され、ビジネススクールの学長たちの良心を覆い隠すために「ビジョン・ステートメント」というイチジクの葉のなかで使われ、他方で、倫理や CSR がトピックとして扱う問題が現在の社会・経済関係が生み出しているものであるとすれば、変革すべきはそれらの社会・経済関係であるはずであるが、そのようなシンプルな考えが体系的に取り上げられることはほとんどない、というのがビジネススクールの現状である。

そして、パーカーはつぎのように続けている。「多くのビジネススクールは、他にも、リーダーシップ、組織変革、起業家精神を提供し、更には、会計、ファイナンスやマーケティングで上級トピック（特定分野のマーケティング、マネジメント）を提供し、あるいは調査手法を教えている。また、グリーンビジネス、マネジメントの批判的視点、ジェンダーと組織に関する科目（モジュール）（module）も提供されることがあるが、一般的ではなく、それらがコア科目となることはほぼ皆無である。これらの科目がわずかしか存在しない」という現実が、上記で説明してきた「分野がいかに優勢であるかを示している、と考えられる」、と。それが故に、繰り返すが、現在のパーカーの解釈では、「世界中の大半のビジネススクールで行われている教育や研究のほとんどはこれら 11 のカテゴリーに分類されると言ってよいだろう」、ということになる。

パーカーのビジネススクール教育観は辛辣であるが、これは彼の立場から必然的に生まれるものである。ビジネススクールで行われている教育・研究は、集物的に見れば、企業活動のあらゆる次元、すなわち、お金、人、技術、輸送、販売などをカバーしているように見えるために、それ自体無害なものであろうが、これらの領域に共通しているのは、何よりもまず、「マーケット志向のマネジリアル的な社会秩序のあり方」という方向性が望ましい、という強い意識である。ビジネススクールでは、資本主義が歴史の終わりであり、他のすべての経済モデルに取って代わったとされ、そのことが、今ではイデオロギーではなく、科学として教えられている。これは、従業員、顧客、経営者など、人間の行動は、すべて合理的なエゴイストであるかのように理解するのが最も良いという仮定であり、これによって、企業組織の利益のためにヒトを上手くマネジメントするモデルの開発がすすめられている。従業員のモチベーションを高めること、市場の失敗を修正すること、リーンマネジメントシステムを設計すること、消費者にお金を使わせることは、すべて同じような事例である。そこで前提に置かれているのは支配を望む人の関心であり、その関心の対象である人々は、操作可能な人々として扱われている。マネジャーの仕事は、個人が、自分の裁量ではなく、決められたように行動するように、インセンティブとデイスインセンティブを構造化することである。文化やコミュニティなど人間の本質に関する異なる基礎的前提を意味するように見える概念さえも予測可能な行動を生み出すように操作することができる象徴的または集動的なインセンティブの構造へと還元されている。

ビジネススクールでは、自らが販売する知識やその販売方法が低俗で愚かなものでないかのように見せるために、ある種の物語が用いられてカリキュラムが編成されているのであり、その意味で、パーカーに抛れば、隠れたカリキュラムが歴然として存在している（常識としての資本主義が隠されている）のである。

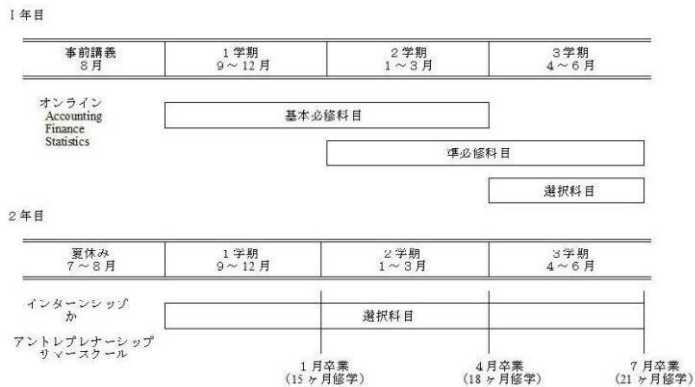
【資料】

ロンドン・ビジネススクール MBA プログラムのカリキュラム概要

修学期間は2カ年（15ヶ月、18ヶ月、21ヶ月から選択可能）であり、1年目は、プレ学期、1学期、2学期、3学期に分かれ、2年目は、1学期、2学期、3学期に分かれている。

提供されている科目は必修科目（core）と選択科目に（electives）に区分され、前者は更に（すべて履修しなければならない）基礎必修科目（fundamentals core）と（履修数の上限が決められている）準必修科目（tailored core）に分かれ、それぞれの学期に配当されている（図1参照）。

図1 ロンドン・ビジネススクール MBA コースのカリキュラム



〔出典〕 <https://www.london.edu/masters-degrees/mba/faqs> 2022/10/21

《基礎必修科目》

Understanding General Management、Global Leadership Assessment for Managers、

Data Analytics for Managers、Perspectives in Business Ethics、Finance I、Strategy、Microeconomics for Managers、Accounting、Marketing （1 学期）

The Science of People in Organisations、Operations Management、Macroeconomics for Managers （2 学期）

《準必修科目》

Business Analytics（2 学期か 3 期に履修）、Finance II（2 学期か 3 学期に履修）、Financial Reporting for Today’ s Economy（2 学期か 3 学期に履修）、Performance-Driven Strategy Execution（2 学期か 3 学期に履修）、LondonCAP（2 学期か 3 学期に履修）、Developing Entrepreneurial Opportunities（2 学期か 3 学期に履修）。Digital Strategy（2 学期か 3 学期に履修）、Design Led Innovation（2 学期に履修）、Financial Reporting Analytics（2 学期に履修）、Innovation and Technology Strategy（2 学期に履修）

Business Analytics（2 学期か 3 学期に履修）、Customer and Market Insights（3 学期に履修）、Developing Entrepreneurial Opportunities（2 学期か 3 学期に履修）、Global Economic Analysis（3 学期に履修）、Marketing Planning in Action（3 学期に履修）、Strategic Economic Analysis（3 学期に履修）、Value Chain Management（3 学期に履修）、LondonCAP（2 学期か 3 学期に履修）、Performance-Driven Strategy Execution（2 学期か 3 学期に履修）、Finance II（2 学期か 3 学期に履修）、Financial Reporting for Today’ s Economy（2 学期か 3 学期に履修）、Digital Strategy（2 学期か 3 学期に履修）、Business Analytics（2 学期か 3 学期に履修）、Finance II（2 学期か 3 学期に履修）、Financial Reporting for Today’ s Economy（2 学期か 3 学期に履修）、Performance-Driven Strategy Execution（2 学期か 3 学期に履修）、LondonCAP（2 学期か 3 学期に履修）、Developing Entrepreneurial Opportunities（2 学期か 3 期に履修）、Digital Strategy（2 学期か 3 学期に履修）、Design Led Innovation（3 学期に履修）、Financial Reporting Analytics（3 学期に履修）、Innovation and Technology Strategy（3 学期に履修）

《選択修科目》

7つの科目群（アンダーライン表示）があり、毎年開講科目が変更されるが、80

以上の科目が開講されている。主要な科目をあげると、

#### Accounting

Accounting risk、regulation of standards、corporate governance など

#### Economics

Competition policy、industrial economics、economic integration など

#### Finance

Financial regulation、corporate finance、capital markets など

#### Management Science and Operations

Decision modelling、service operations、e-business など

#### Marketing

Advertising、branding、competitive strategy、consumer behaviour、global marketing、marketing models、media など

#### Organisational Behaviour

Leadership、groups、negotiations、creativity、culture and identity、business ethics など

#### Strategy and Entrepreneurship

Creating value through superior competitive performance など  
である。

#### 註

(1) これはロンドン・ビジネススクールのカリキュラムである。

<https://www.london.edu/masters-degrees> 参照

(2) 以下、特に注記しない限り、Parker, M., *Shut Down the Business School: What's wrong with management education*, Pluto Press, 2018 からの引用である。

(3) Perriton, L., "Really useful knowledge? Critical management education in the UK and the US", *Scandinavian Journal of Management*, 23 (1), 2007 参照。

(4) [https://en.wikipedia.org/wiki/Hidden\\_curriculum](https://en.wikipedia.org/wiki/Hidden_curriculum)



# マネジメント科学の失敗と道徳的羅針盤を失った アメリカのビジネススクール教育

## 第 1 節 アメリカのマネジメント科学とビジネススクール・モデルの 失敗

アメリカのマネジメント科学とビジネススクール教育は、20 世紀の第 4 四半期頃に、「失敗」(failure)を露呈するに至り、その「失敗は、40 年以上にわたって(1970 年以降 — 宮坂挿入)、マネジメントの内外でほとんどのアメリカ人を驚かせ困惑させ、いまだに信じられずに過ごしている人々を今日でも惑わせている」<sup>(1)</sup>。

これがロックたちの 2010 年代初め頃の認識であり基本的な立場である。彼らのこのような認識はマネジリアリズム及びビジネススクール教育の“新しいパラダイム”を検討しそして批判する経緯のなかで生まれたものである。失敗とは何を指しているのか？ コトバを換えれば、マネジメント科学とビジネススクールには自分たちの「新しい」試みが失敗したという認識が本当にあるのだろうか？

ロックたちがアメリカのマネジリアリズムそしてビジネススクール教育の流れに革命的な影響を与えた出来事として位置づけているのが“OR の発想がマネジメント(そして教育)の現場に持ち込まれたこと”であり、このことは、



「戦後のビジネススクールにおける“新しいパラダイム”<sup>(2)</sup>として、あるいは、「ビジネススクール教育における“新しい視点”<sup>(3)</sup>として語られている。

新しいパラダイムとは何か？ 改めて確認しておく、ロックに拠れば<sup>(4)</sup>、第2次世界大戦中から戦後の10カ年に自然科学をマネジリアルな問題の解決に適用させる（the application of science to the solution of managerial problems）動きが生まれ定着したが、彼はそのような事態を「ビジネス研究における“新しいパラダイム”の創造」と名付けている。

それは、具体的な内容で言えば、クラーナ（Khurana, R.）<sup>(5)</sup>の表現を借りると、経済学がオペレーショナル・リサーチの手法（主に線形計画法と数理モデル）を吸収して「意思決定の科学（decision science）」に変身した後、経済学者がビジネススクールを乗っ取ったことであり、スペンダー（Spender, J.）<sup>(6)</sup>は、その過程を、経済学者がビジネススクールで支配的とはいえないまでも重要な地位に就き「社会科学を“植民地化”しようとする試み、すなわち、“現実の人間”を分析から排除し、合理的な自己追求者（selfmaximizer）（経済学者が“優れた指導者（high priest）”であると信じている、“緻密な”思考（rigorous thinking）を身につけた人間）に置き換えること、として形容している。

ロックに拠れば、このような乗っ取り（植民地化）が、シカゴ大学ビジネススクール、スタンフォード大学ビジネススクール、コロンビア大学ビジネススクール、カリフォルニア大学バークレー校・ロサンゼルス校ビジネススクール、カーネギー工科大学GSIA、ウォートン・スクールなどで、完全に勝利したのである<sup>(7)</sup>。

このような動きに対しては当初から批判的な意見が展開されていた。経済学やマネジメント研究の旧い記述学派（descriptive school）がそのような人々として知られ、彼らは数学（者）に不信感を抱き、数学モデルが現実をうまく反映していないことを危惧し、いずれにせよ、数学がビジネスマンにとってマネジメントを理解不能な代物にし、アカデミアからさらに引き離すと固く信じ、しばしば積極的に抵抗を試みていた<sup>(8)</sup>。しかし他方で、数学以前の旧いパラダ

イムの視点を擁護することも困難な課題として浮かび上がってきた。何故ならば、「新しい人々の勝利が数学的教育を受けてこなかったビジネス・エコノミストの見解を学問的に古めかしい時代遅れな代物にし、彼らの抗議は利己的である、と思わせたからである。彼らの批判が説得力あるものにはならなかったのはそのためであり、ロックたちに拠れば、「新しい学問分野で勝利の鐘が鳴り響く中、その城壁の外では一匹オオカミ的な (maverick) 批判者たちがはしやぎ回る」状況が生まれたのである<sup>9)</sup>。

と同時に、オペレーショナル・リサーチの研究者の中からも疑問の声が上がっていたことも知られている。

冒頭で述べたように、OR 先進国であるイギリスとアメリカでは、学術的な伝統から OR の経験値がやや異なっていたこともあり、それぞれの国の OR 学会でも OR に対する評価はやや異なっているが、イギリスには、OR 専門家から構成される OR 協会 (The Operational Research Society) が存在している。それは、1948 年 4 月に、1930 年代からの活動を踏まえて世界で初めて正式に発足した組織であり、その公式ジャーナルとして (1950 年に *Operational Research Quarterly* として公刊されたことに始まる) *Journal of the Operational Research Society* (JORS) が刊行されている。

ロックたちはこの JORS に掲載された論文の内容に注目し、オペレーショナル・リサーチに対する専門家たちの評価の移り変わりを分析している。彼らが JORS を自分たちの判断基準として選んだのは、JORS に、「アメリカの OR の影響を受けて、アメリカの教育機関に勤める学者が執筆した科学的な論文が、急速に (increasingly)、発表されるようになり、アメリカの OR のフォーマルな科学的特性を反映するようになった」<sup>10)</sup>からである。

ちなみに、このジャーナルの奥付 (masthead) にはつぎのような信条 (credo) が掲げられている。「オペレーショナル・リサーチは、産業、ビジネスそして防衛において、ヒト、機械、材料、貨幣の大きなシステムを方向付けてマネジメントするときに生じる複雑な問題に自然科学の方法を適用することである。特徴的なアプローチはシステ

ムの科学的モデルを開発することであり、選択とリスクなどの要因の測定値を組み込んで、代替の決定戦略やコントロールの結果を予測し比較することである。その目的は経営陣が科学的に政策や行動を決定できるようにすることである」<sup>(11)</sup>。

1981年に公刊された *Journal of the Operational Research Society* のなかに、ダンド (Dando, M. R.) とベネット (Bennett, P. G.) の論文「マネジメント科学におけるクーン・クライシス」<sup>(12)</sup>が掲載されている。ロックたちの読み方に従えば、ダンド&ベネットは、その論文で、1963年、1968年、1973年そして1978年に発行されたジャーナルに注目して、イギリスのオペレーショナル・リサーチ研究者のスタンスの進化 (evolution of the mood) を診断している。それによると、1968年までは、「ORの将来について楽観主義」が支配的であり、「ジャーナルには批判や議論がほとんどなかった」。しかし、1973年になると、ORの実用的効果についてかなりの疑念を表明する論文が出始め、1978年には、ジャーナルに掲載される主要論文の約4分の1でそのような疑念が表明されるようになった。「1970年代後半に」「公開された論文は、“新しいパラダイム”のまさに中心に位置したORの有用性に対する懸念がますます高まり深まっていった10年間の集大成」とも言える内容で埋まっていたのである<sup>(13)</sup>。

オペレーショナル・リサーチ協会の会員数が減少しないまでも伸び悩み停滞していることも、ロックたちの研究に倣えば、すべてが順調でないことを示している。1964年から1974年の間に会員数は年率20%で増加したのに対し、その後の増加率は劇的に低下している<sup>(14)</sup>。

但し、そのような事態のなかで、「オペレーショナル・リサーチやマネジメント・サイエンス」として「総称」される手法がさまざまな分野のマネジリアル活動において適用されはじめた。例えば、ステガー (Steger, W. A.)<sup>(15)</sup>のコトバを借りれば、「1960年代に、新しい計画、プログラム分析、予算編成、その他の“未来的な”意思決定や政策関連の意思決定に関する都市・地域モデルが雪崩のごとく出現した」のだが、ステガー自身は、そのORの技法がいかに不成功であったかを指摘している。「この時代を振り返ってみると、相対的に

洗練されていないことに驚きを禁じ得ない。評価技法はあまり有用でないことが証明され、極めて硬直的に適用されてしばしば善よりも悪を引き起こした」のだ、と。ロックたちに拠れば、アメリカでは、「批判は国家官僚機構に採用された管理手法にまで及び」、「1962年に国防総省に導入され、1965年には他の政府機関にも拡大された企画計画予算システム（Planning, Programming and Budgeting System : PPBS）」の不首尾がよく知られている。「PPBSは科学的な意思決定、つまり、タスクの決定と実現の手段を最適化するために設計されたもの」であるが、「いつでも、どこでも失敗してきた」のであり、「重要な意思決定には使われていなかった」のであり、「1972年、PPBSは打ち切られた」<sup>(16)</sup>と言われている。

ロックたちが紹介してる言説のひとつにOR界の第一人者(OR guru)であるラッセル・アッコフ(Ackoff,R.)<sup>(17)</sup>のそれがある。アッコフは、ロックたちに倣えば、1970年代末に、ORの手法では「問題を完全に表現することはできない」と、驚くべき結論を出している。ORは、アッコフの見解では、人間的な次元、モチベーショナルなものを排除しているのであり、彼は、「マネジリアルな問題をうまく処理するためには、自然科学(capital S)だけではなく、我々が自由に操れるすべての芸術と人文科学を適用することが必要だ」と断言したのである。芸術や人文科学は意思決定問題の神話的な側面を考慮するものであり、それを利用することによって、共同作業に不可欠な暗黙の結合スキルや感覚的なコミュニケーション様式までも表現することができるようになる、という訳である。ロックたちの表現に戻れば、「国家的に重要な作戦行動をマネジメントする人々にとって、想像力豊かなマネジメント思考は数字が提示されたところから始まるものなのであり、マネジャーが数字にとらわれた思考に拘泥し、環境破壊、社会的混乱、公的資源の浪費、国家的不名誉を招いた事例があまりにも多すぎた」のが現実だったのである<sup>(18)</sup>。

このように同時代の人々の誰もが「マネジメント研究と実践における“新しいパラダイム”を受け入れた訳ではなかった」<sup>(19)</sup>。ORの有効性に対する疑念はOR関係者だけではなく、ビジネススケールに勤務する人々のなかでも見ら

れた。例えば、ジョンソン（Johnson, H. T.）やカプラン（Kaplan, R. S.）が提起した管理会計に対する疑問はそのことを象徴する事例のひとつである<sup>(20)</sup>が、1980年代に入ると、より深いレベルで、ORは批判されるようになった。「マネジメン++リズムについて戦後に形成されたコンセンサスや1960年から1980年の間に新古典派経済学者がビジネススクール教育に導入したツールキットの価値に対して強力な異議が唱えられたのである」<sup>(21)</sup>。

このことは、ロックの研究に倣えば、フランスにおいて、典型的に、見られた現象であった。「新しいパラダイムで教育を受けた経済学部の学生たちが、教授たちに対して、反旗を翻し始めたのだ。2000年6月、パリのあるグループは、自分たちが経験した“知識の抑圧（knowledge censorship）”に対して公然と抗議した。彼らの主張の要旨はつぎのようなものである。「私たちの多くは、現代市民が直面している経済現象を深く理解するために、経済学を学ぶことを選択した。しかし、提供される教育は、ほとんどの場合、新古典派理論やそこから派生したアプローチであり、それは一般的に私たちの期待に依ってはいない。理論と現実が乖離し、実証的な側面（歴史的事実、制度の機能、エージェントの行動と戦略の研究）はほとんど顧みられていない。この教育におけるギャップ、具体的な現実の軽視は、経済的・社会的アクターに役立ちたいと願う人々にとって、大きな問題を提起している」<sup>(22)</sup>。

フランスの反乱者たちは、ロックの解説に拠れば<sup>(23)</sup>、新古典派経済学は“自閉症（autistic）”である、つまり現実世界から切り離されている、と断じたのであり、彼らは自分たちの運動を「自閉症に陥っている経済学に抗議する運動」（Autisme-Economie）と名付けた。『ル・モンド』誌に発表された抗議声明は政府の注目を集め、政府は調査を約束した。そして、このフランスの反乱をきっかけに、プロの経済学者を中心に「ポスト自閉的経済学（Post-Autistic Economics）」という国際的な運動が幅広く展開され、『ポスト自閉的経済学レビュー』が刊行されている。

これらの出版物はアカデミズムにおける“新しいパラダイム”に対して明確な反対意見を表明しているが、ロックの感触<sup>(24)</sup>では、アメリカの主要なビジネ

スクールはその事実をほとんど無視し、「ポスト自閉的経済学運動」自体もほぼ知られていない。その理由は、ロックのコトバを借りれば、「抗議者たちが不満を持つ人々が結集できるような強力な経済学の代替研究プログラムを提示できなかった」からであるが、「おそらくそれは必然的な流れでもあった」。というのは、彼ら抗議者は「対象の複雑さと経済の大きな問題のほとんどを取り巻く不確実性に適応した、アプローチの多元的共存」を求めているだけなのであり、このことは、逆に、「新しいパラダイム」の認知的勝利がいかに完全なものであったかを示したのである。結局は、「抗議者たちが支持し得るような競合的な強力なパラダイムは登場しなかった」のであった。また、「量的なコントロール手法への批判は」、ロックの見方によれば、「アメリカの城塞都市 (citadel) にいる学者の耳と心を開かせることはなかった」<sup>(25)</sup>のであり、そのことは、クラーナの著作においてもアメリカのビジネススクールで“新しいパラダイム”が制度化されたことは徹底的に解明されていたが、反対意見については論じられていないことにも示されている。

但し、実践的には、アメリカのマネジリアリズムそしてビジネススクール教育は「失敗」したのである。ロックたちがその傍証として重要視しているのが日本車のアメリカ進出であり、ビッグスリーの敗北であった<sup>(26)</sup>。

しかしながら、それにもかからず、アメリカのビジネススクールは変わらなかったのである。

## 第2節 道徳的な羅針盤を見失った

### アメリカのマネジリアリズムとビジネススクール

アメリカのマネジリアリズム及びビジネススクールの使者 (emissary) たちは、ロックたちによれば、「たとえ彼らが保守派であったとしても、「人生の目的は人生そのもの」にあり、この人生を高め高揚させることが義務であり、その方法は自由なイニシアチブと個人の創意にある」という (クローチェ

(Croce,B)の言説<sup>(27)</sup>に代表される)リベラルな信条を常に信じ、そして「この信条を、新しい道徳的・物質的秩序として、輸出してきた」。その歴史を振り返ると、ロックたちのコトバに倣えば、「20世紀は、パックス・アメリカナのもとで暮らす自由な世界という観念のもとで幸先のよいスタートを切ったが、人々がアメリカのマネジリアリズムやビジネススクール教育にはこのような信条に基づく道徳的秩序を構築する能力があることを一般的に疑問視するようになった、という形で幕を閉じた」のであり、「この道徳的な結末は、何十年もの間、自分たちのシステムが国際社会においてポジティブなモラル・フォースであると考えるのに慣れてきたアメリカ人をいささか (somewhat) 驚かせた」のだ。ロックたちは、この状況を、「道徳的な羅針盤を見つけられない、アメリカのマネジリアリズムとビジネススクール」<sup>(28)</sup>として形容している。

アメリカの歴史において20世紀第3四半期は大量生産資本主義の最盛期であり、その時期は、マネジリアリズムがアメリカ人を豊かな国民にする強力な生産エンジンを作り上げたものとして大いに称賛された時代であった。だがしかし、1980年頃になると、人々のなかで道徳心が低下するという深刻な状態が生まれた。そして、第2次世界大戦後のビジネススクール教育に対する道徳的判断が変化したのも20世紀最後の20年間であり、それは“新しいパラダイム”がビジネススクールの教育と研究に革命をもたらした後の出来事であり、その時期に、戦後のアメリカマネジリアル資本主義の輝かしい勝利のバラが散り、ブームは終焉したのだった。

何故に、このよう変化がうまれたのか？ ロックたちが注目しているひとつが宗教である<sup>(29)</sup>。彼らに拠れば、一方で、「アメリカ以外の偉大な宗教団体(イスラム教、儒教、ドイツのキリスト教)」が「アメリカのマネジリアリズムにはないマネジメントに関する道徳的羅針盤を提供するようになり、それによって、現在のアメリカのマネジリアリズムやビジネススクール教育の道徳的破産に代わる選択肢(alternative)を提供するようになった」ことがそのような変化の一因であるが、同時に、他方で、アメリカでも「キリスト教は」「思慮深いアメリカ人が社会秩序のために必要であると一般的に認めている」にもかかわ

らず「道徳的な羅針盤が現在行方が分からなくなり (missing)」方向性を「提供しきれていない、ということにも一因しているのであり、諸々の問題について議論すべきであろう、という強烈な問題意識が顕在化してきている。

## アメリカ・マネジリアリズムの道徳的基盤

ロックたちは、イスラム、中国、ドイツなどとの比較の視点から、アメリカの道徳的基盤（の変遷）について論じている。例えば、ドイツに関してはつぎのような記述がある。「ドイツで共同決定法が採択されたことはドイツの歴史の特殊性に根ざしたユニークな出来事であった。強力な労働組合と社会民主党がこの法律を支持した。しかし、それだけでは、なぜこの法律が成立したのかについて説明できないだろう。アデナウアー政権下の保守派（ドイツキリスト教民主同盟）及び国中のカトリックとプロテスタントの教会指導者の支持がなければ、この法律は決して採択されなかつただろう」、と。そしてつぎのような文章が続いている。実際、「2005年に、ドイツのメルケル首相は共同決定法とキリスト教的道徳秩序の関係を認め、・・キリスト教民主党的の党員を前に、『共同決定が組み込まれているドイツの社会的市場経済はキリスト教的人間観を具体化したものであり、これはコンラッド・アデナウアーとルートヴィヒ・エハルトによってつくられた社会経済秩序であり・・カトリックの社会教説とプロテスタントの倫理観から生まれ、それを実践的なモデルとして現実に持ち込んだものである』、と話している」<sup>(30)</sup>、と。

ロックたちの注釈に拠れば、「共同決定法において、ドイツの宗教的保守派は、ナチス独裁政権の人道に対する犯罪に協力して自らを汚した企業のマネジリアル・エリートを罰することによって、また、しばしばナチスの“犠牲者”であった労働者とその組合に正義を与えることによって、道徳的に救済しようと努めたのである」<sup>(31)</sup>。

## 第2次世界大戦後のアメリカ・マネジリアリズムの道徳的基盤



しかしながら、ロックの研究によれば、「共同決定をそのように考えるアメリカ人はほとんどいなかった」。そのことを傍証するものとして、幾つかの事例があげられている<sup>(32)</sup>。

1) 第2次大戦後アメリカ・ゾーンの占領当局を率いたルシウス・グレイ (Gray, L.) 将軍が、1940年代後半に、ビジネスの企業に共同決定方式のマネジメント手法を導入しようとするドイツの取り組みを妨げたこと。また、アメリカの高等弁務官ジョン・J・マクロイ (McCloy, J. J.) がドイツ連邦共和国に共同決定制を導入しようとする動きに中立的な立場をとることはなかったこと。彼は、ドイツが自分たちのためにこの問題を決定する権利を認めてはいたが、ドイツの労働組合員に対して、労働者が共同経営する企業への投資をアメリカ人が拒否しても驚かないようにと声明していたのだ。これは、この法案の成立を阻む、小さくない圧力であった。

2) アメリカの民間企業がドイツで共同決定が導入されることに公然と反対したこと。ドイツの法案を知った全米製造業協会は、エルドリッジ・ヘインズ (Haines, E.) 率いる代表団をヨーロッパに送り込み、反対を働きかけた。アメリカの対外貿易評議会のドイツ委員会の責任者であるゴードン・ミヒラー (Michler, G.) も大西洋を横断する旅に参加して反対を訴えた。全米製造業者協会の代表がニューヨークのドイツ委員会に宛てて公開書簡を書き、そこには共決決定法案が可決されればアメリカ人はドイツの産業に投資しないだろうと警告され、それが『ニューヨーク・タイムズ』誌に掲載されている。

アメリカ人は、ロックたちに拠れば<sup>(33)</sup>、『ニューヨーク・タイムズ』誌の記事のように、共同決定は「資本主義と労働関係という点で“新しい社会主義”である」、と述べることもあったが、通常は、所有権的な視点に立ち、共同決定が株主から支配権を奪うことを強調するだけであった。しかし、1970年代半ば頃、社会自由連合 (Sozialliberale Koalition) が従業員の企業統治への参加を強化すると、アメリカ人は再び抗議の声を上げた。例えば、フォード3世が連邦議会で審議が行われていた時期にケルンの自社工場を訪れ、この新しい法律

が経営者（management）の特権を侵害していることを嘆いたのはそのひとつの事例であった。

但し、アメリカの企業を動かしているマネジメント・カーストは、ロックたちの解釈に従えば、自分たちのことを無節操な乱暴者の集団だとは思っていなかったし、戦後もそうであった。当時の「マネジリアリズムの定義」からすれば、通常は、「マネジャーには株主に対する忠実義務はあるが、会社の他のステイクホルダーの幸福を考え、良き企業市民であるべき道徳的義務がある」と考えられていたのだ。また、「1945年以降のマネジリアリズムには、ニューディール政策と第2次世界大戦で築かれたマネジメント・カースト、大労働組合（big labor）、政府の連携が色濃く反映されている。賃金や労働条件の改善、退職金制度、医療制度などの社会保障制度が導入され、団体交渉が盛んに行われ・・・1948年から1953年にかけて、“大学間労働関係プログラム”により、労使関係に関する重要な学術文献が出版された」が、「これらの」ダンロップ（Dunlop,J.）などが執筆した『モノグラフ』には、「産業界の双方が良好な関係を形成できるような団体交渉を通じて産業界の民主化を拡大する」<sup>(34)</sup>ことが強調されていたのである。

そして「さらに重要なことは、第2次世界大戦後に、一般市民のなかで、国の中核企業の成功と個人の幸福がアメリカ史上初めて表裏一体の関係にある、と思われていたことである」。このような環境は、マネジメントを鋭く批判をする人たちを、マネジメントに肯定的な立場へと変えていった。例えば、リリエンソール（Lilienthal,D.）の1953年の著作<sup>(35)</sup>では、その年の世論調査の結果（富裕層と貧困層の格差は縮まり、上位1%の所得者の国民所得に占める割合は、1914年の19%から1946年には7.7%にまで低下し、1940年代半ばには、アメリカの家庭のほぼ半数が中所得者層に入るようになったこと）を踏まえて、「アメリカ国民の大多数が大企業を肯定している」と記述されている。

ロックたちも、このような現実を念頭に置いて、「1940年代半ばには、アメリカ人家庭のほぼ半数が中所得者層に収まっていた」と認め、「こうした成果によって、アメリカのマネジリアリズムは、反対論者も多くいたが、マネジメ

ント・カーストとアメリカ国民の間の物質的な成功に基づく信頼の絆を強固なものにしたのだ」<sup>(36)</sup>、と評価している。しかしながら、同時に、ロックたちに拠れば、「マネジリアル・カーストは、決して思いやりのある (sweet) 自由主義的な夢を展望していたわけではなく、労働者とともに共同決定制でガバナンスを共有しようとは考えなかった」のであり、蜜月はすぐに崩壊することになった。

### 1980 年以降の道徳的秩序の崩壊

信頼や道徳的秩序は、それを支える物質的基盤が消失すれば、維持することは容易ではない代物であり、そのことをアメリカの歴史が如実に示している。ロックたちの仕事から幾つかの文章を拾えば<sup>(37)</sup>、「1980 年代にアメリカの大量生産産業（自動車、ゴム、鉄鋼、工作機械、電気・電子機器など）の多くが激減・消滅し、労働組合の多い大量生産産業の経済基盤が縮小していった。経済学者やマネジメント学者 (management scientist) は、何が起こったかを中立的な分析用語で説明しているが、人間的に見れば (in human term)、株主がマネジメント・カーストと結託して、減少する富を自分たちに有利なように偏在させたというのが事実である。貧富の差は拡大し始め、30 年間に亘って、着実に拡大していった。マネジャーとその顧問弁護士は縮小する経済のパイを自分たちに有利になるように偏在させるために働き、それまでの信頼関係の上に成り立っていた社会的協約 (pact) を解消してしまった。従業員や組合との約束をマネジメントが破ってしまったということはよく言われる話であり今や伝説となっている。ダウンサイジング、賃金や福利厚生のコストを削減するためのアウトソーシング、経営陣が組合との契約を破棄することを可能にした連邦破産法第 11 条の適用、従業員年金基金の略奪などである。マネジメント、従業員、株主の三者が痛みを分かち合うこともできたが、アメリカ企業を支配するマネジメント・カーストは無力な従業員を厳しく締め付けたのだ。マネジリアルイズムのもとで、道徳的な秩序という考え (idea) は消滅してしまったのである」。

ドイツの状況に戻ると、第2次世界大戦後、事態の推移がドイツの企業経営者に任せられていたならば、かの国で共同決定が行われるようなことはなかったであろう。これがロックたちの立場であり、彼らに拠れば、「いうなれば (as it were)、ドイツのキリスト教徒が、国家の良心として、ドイツ国民に、企業のガバナンスの底辺に新しい道徳的秩序を据えることを強要したのである」。これに対して、「1980年以降、アメリカのマネジメント・カーストは非管理職の処遇に社会倫理のかけらもなくなったが、それに対するアメリカのキリスト教コミュニティの態度は」ドイツとは「鏡のように正反対」<sup>(38)</sup>であった。

アメリカの保守的なプロテスタントは、ロックたちの研究に拠れば<sup>(39)</sup>、ドイツのキリスト教徒とは異なり、従業員の企業統治への参加を特色とする有機的な企業概念を受け容れなかったのであり、したがって、彼らは、アメリカにおけるマネジリアリズムの成長に何ら反対せず、逆に、しばしばそれを促進したのであった。さらに、「純粋に構造的な観点から見ると、アメリカのキリスト教と世俗的なマネジメントとの関係はドイツで起こったこととは正反対であった。なぜなら、アメリカの保守的なキリスト教徒は、通常、労働組合主義を嫌い、従業員参加の制度を拒否し、従業員の（シモーヌ・ウェイル (Weil.S.) の概念を借用すれば）<sup>(40)</sup> “抑圧”を受け入れるだけでなく、自らの事業 (operation) においてマネジリアリズムやビジネススクールの教育モデルの影響下に入ってしまったからである」。教会は急成長しメガ教会に転化し、それが故に、成長する組織と同じように管理的な (administrative) そして組織的な問題を抱え、ビジネススクールで広められた世俗的なマネジメント・セオリーの影響を受けやすくなったのである。例えば、1991年、レナード・シュレシンジャー (Schlesinger, L.) とジェームズ・メラド (Mellado, J.)<sup>(41)</sup>によってハーバード・ビジネス・スクールのために作成されたケーススタディにおいて、マネジメントが悪い教会は、ビジネススクールで開発されたマネジメント手法や考え方をういれば、より大きな利益を得て、より多くの資金を調達できるだろう、と指摘されているのはそのことを象徴的に示しているひとつの事例であるし、2007年には、マイケル・ポーター (Porter, M.)<sup>(42)</sup>が、「利益をあげればもっとうまくいく」

（"Doing Well at Doing Good"）の中で、教会に対して、ビジネススクールから戦略的思考や運営管理の面で多くを学ぶことができると示唆し、マネジリアルリズムという課題（agenda）を押し進めている。

## アカデミアとビジネススクール教育

この時期のビジネススクールの教育に眼を転じると、アメリカのマネジャーの道徳的良心は、上で述べてきたように、アメリカのキリスト教という導きの手によって改善されなかつただけではなく、同じように、ロックたちに拠れば、彼らの道徳的良心は改革されたビジネススクールとの相互作用のなかでも改善されなかつた。問題は相互作用の内容であるが、ロックたちは、そのような「相互作用は、改革されたビジネススクールが所属する大学というコミュニティにおける人文科学の進化（evolution）を跡づけることによって、最もよく説明することができる」、という立場から、つぎのような物語（story）を展開している<sup>(43)</sup>。

- (1) スノウ (Snow, C. P.) が自然科学と人文科学の間に横たわる知的風土の乖離と無理解が社会的危機をもたらすとを訴え「二つの文化」と呼んだ、自然科学と人文学の長年の対立、
- (2) 世紀が進むにつれて、学生たちが新しいパラダイムの学問を求めて人文科学から逃げだしていったこと、
- (3) 大学で教える科学がポストモダニズムから攻撃され、そのことが結局は人文科学の地位をおとしめることになってしまったこと、
- (4) 大学やビジネススクールがお金を稼ぎ出す工場（マネーミル（money mill））になっていったこと。

ロックたちが語っているビジネススクール教育「進化」物語は、本書の文脈に沿って纏めると、例えば、以下のように整理されることになる<sup>(44)</sup>。

### 《2つの文化》

19世紀初頭、経済に関する研究は「政治経済学」と呼ばれていたが、それ

以前は道徳哲学や神学の一部であった。いずれにしても、学者たちは、事象の経済的な問題において何が正義で正しいか、何が共通の利益とみなされるかを議論する際に、倫理という言葉を使い続けたきたのである。しかし、19世紀末に、認知科学に根ざした学問を志向した新古典派経済学者たちは自分たちの学問から倫理を追放し、それは単に「経済学」と呼ばれるようになり、利己心と効用のメカニズムの解明に専念する方向にシフトした。経済学を数学的に表現したレオン・ウォラス (Walras,L.) はそのようなひとりであり、彼は、その著作 *Elements of Pure Economics* (『純粋経済学の諸要素』) の中で、経済学は「あらゆる点で物理数学に類似した科学」になった、と述べている<sup>(45)</sup>。

しかしながら、ロックたちに抛れば、数学化された新古典派経済学は「あらゆる点で物理数学的な科学」に似ていなかったのだ。但し、「まったく似ていない」ことはそれほど重要なことではなく、問題は、むしろ、新古典派経済学が勝利したことが道徳的秩序の存在にとって何を意味するものであったのか、ということにある。

人文系の人たちは、経済学部そしてビジネススクールや産業管理系の学部で「バリューフリー」の認知型マネジメント科学が発展しているにもかかわらず、最初はそのことにほとんど気づかなかった。というのは、彼らの研究対象である「人間の精神」がゲーム理論やリニア・プログラミングなどとは全く無縁だったからであり、しかも、人文科学はアメリカの大学やリベラルアーツカレッジで常に重要な機能を担っている、と自負していたからである。1950年代に2つの文化があったとしても、人文科学の人々は、道徳的側面が人類にとって重要であると信じ込み、自分たちの文化が高等教育の重要な部分であり続ける、と思いつけていたのである<sup>(46)</sup>。

何故に、彼らはそのような思いを抱いていたのか？ それにはそれなりの理由がある。19世紀初頭のプロイセンで、ヴィルヘルム・フォン・フンボルト (Humboldt,W.) 主導のもとで、中等教育及び大学教育が徹底的に改革されたという歴史的な事実がその理由である<sup>(47)</sup>。

フンボルトは、プロイセンの中等教育と大学教育の徹底的な改革を行った。

彼の改革は、プロイセン・ドイツの教育に100年以上にわたってヒューマンイズムの価値観を植え付けた。これは、フンボルトの改革した教育機構がヴィクトリア朝時代のイギリスのパブリックスクールに似ていたために、国家の仕事（achievement）を支える指導者層の道徳的指導を行うものだと多くの人に受け入れられたからである。

フンボルトは、この“内なる自己”（inner self）を育むためのメディアとして古典語を用い、個人を教育するだけでなく、支配階級全体、特にプロイセン公務員（Beamte）を指導者として育成しようと考えた。彼は、自分が所属する官僚（Beamtentum）を、プロイセン王国において公共の利益を守ることを任務とするジェネラルな（general）階級であり、ビジネスマンのような利己的な利益を追求する特別な利益集団ではないと考えていた。そして、このような任務を遂行するために必要なものは認知的知識というよりもむしろ人格である、と。フンボルトは若者たちに名誉・誠実・義務・愛国心・文化への深い理解を身につけさせる方法としてジムナスティック（中等学校）における古典的な教育に期待し、彼らが大学へ進学して行政機能を果たすために必要な認識科目（当時は主に法律）を学ぶ前に、そのような教育を受けることが不可欠である、と考えたのである。人格形成（Bildung）（education）（教育）がまず先であり、職業訓練（Ausbildung）（training）はその後の話しだ、という訳である。

フンボルトの改革は、ロックたちによれば、プロイセン独特のものではあったが、イギリスのパブリックスクールやフランスのリセやカレッジそしてアメリカの私立リベラルアーツカレッジを運営していた人々の教育思想は、その趣旨及び目的において、それとあまり変わらなかった。しかし、20世紀後半になると、高等教育を構成する2つの文化のうち、1つが徐々に衰退し（wither）、それにともなって道徳観もしぼんでいったのである。このような事態を彼らは知る由もなかったが・・・。

### 《人文科学からの脱却》

1992年、ロバート・ライヒ（Reich,R.）<sup>(48)</sup>はアメリカの労働市場の変容を指摘し、市場を3つのカテゴリー（ルーチンな生産サービス、対人サービス、シ

ンボリックな分析サービス)に分類した上で、第3のグループに注目し重要視した。シンボリック・アナリスト階層は(記号を操作して問題を解決し特定し仲介することができるスキルを持つ)極めて需要が高い大学卒業生であり、1990年代初頭には労働力の20%に達していた。この層は、研究科学者、デザイン・エンジニア、ソフトウェア・エンジニア、土木エンジニア、バイオテクノロジー・エンジニア、音響エンジニア、投資銀行家、経営コンサルタント、金融コンサルタント、軍備コンサルタント、戦略軍備管理情報専門家、マーケティング戦略家、などに代表されるが、彼らは、ロックたちの表現に倣えば、マネジメント教育の“新しいパラダイム”の申し子(minion)である。そして彼らの給料は高額であり、他の2つのサービスに従事する人々の所得との間の格差は不可逆的に拡大していった。

アメリカの大学生は極めて現実的な人々である。彼らは良い仕事はどこにあるのかを知っているし、それを得るために必要な教育の種類も知っている。教育市場において、彼らは供給源を決定する消費者であり、その彼らが文系を敬遠し始めた。1998年に、エンゲルとデンジャーフィールド(Engell, J. & Dangerfield, A)が*Harvard Magazine*で公表した数字<sup>(49)</sup>に拠れば、人文学が全学部学位に占める割合は急激に低下している。例えば、1970年から1994年の間に、コンピュータと情報科学、警察と保護サービス、輸送と移動資材の学士号のそれは5倍に、医療専門職と行政では3倍に、ビジネスマネジメントでは2倍に増加している。他方で、英語、外国語、哲学、宗教、歴史では、学士号取得者数が絶対的に減少し、一部の大学では人文科学系学部が廃止されつつある<sup>(50)</sup>。

### 《モダニズム vs. ポストモダニズム》

このような状況のなかで、高等教育において、但し、モダニズムに対してであるが、激しい攻撃がおこなわれた。ロックたちに拠れば<sup>(51)</sup>、マネジメント教育の(その近代性を象徴する)“新しいパラダイム”に対して強い異議申し立てがなされたが、しかし、それは的外れに終わってしまった。

ポストモダニストたちは、ロックたちの表現に倣えば、かつてマルクスが、ブルジョワジーがその利益を守るために、いかに思想や道徳の上部構造を作り



上げたかについて語ったのと同じように、支配集団が、いかに権威あるメタ・ストーリーを構築し、不利益を被る人々（女性、奴隷、少数民族、非白人、そして一般的に貧しい人々）の人生経験を無視し、彼らが搾取されているという事実を隠蔽しているかについて論じていた。例えば、「労働者が自由な雇用市場で競争するとき、労働力は最も効果的に活用される」という原則が提起されることによって、これらの原則が現実には労働者間競争を徹底的な（to the bottom）競争に追いやるという事実が隠蔽されることになり、新古典派経済学者が開発した「生産と消費が永遠に成長し続けることが可能な方法と理由を示す」と称する「無限成長モデル」では、生態系が無視され、その科学的言説は人類の環境利益を害することになる、と。これは、ロックたちに拠れば、「マネジメントの“新しいパラダイム”が倫理的に配慮していない（abolish）のではなく、それを曖昧にただけである」、ということが示唆されている事例である<sup>(52)</sup>。

ロックたちが重要視していることは、ポストモダニズムによる実証主義への攻撃が、それは意図せざる結果であったが、科学技術やビジネススクールにおける“新しいパラダイム”というよりもむしろ大学における人文科学の地位を弱めたことである。哲学と言語学に端を発したポストモダニズムの批判は、数学、自然科学、工学ではなく、言語、テキストの脱構築に夢中になっていった。この批判は、歴史学、哲学、文芸批評、宗教学、その他のリベラルアーツなど、主に人文科学分野に決定的な打撃を与え、その批判力によって、道徳的な教育価値への信頼が深く揺らいでしまったのである。しかし、「自然科学、テクノロジーそしてマネジメント・スタディーズ、つまり、真のモダニストの学問は、ポストモダニズムの運動によって少しも揺るがされることはなかった」のだった。

ポストモダニズムが、ロックたちの解釈<sup>(53)</sup>では、「対話に新しい声を導入することで、人文科学における権威ある大きな物語を終わらせたことは間違いないが、「同時に、おそらく不注意だったのであろうが、大学内の人文科学を弱体化させたのである」。このような人文科学への批判は、ロックたちによれば、

結果的には、「よりよい世界を築こうという近代主義的プロジェクトに対する不当な裏切り」<sup>(54)</sup>にほかならなかった。

### 《お金を稼ぎ出す工場》

フンボルトの構想は間違っていたのだろうか。人文科学の立場から言えば、「問題は、アカデミーの中で経験的科学技术が拡大し、人文科学が犠牲になっていること」や「科学の方法論が倫理に無関心であること」ではなく、言い換えれば、問題は「科学技术それ自体ではなく、科学者、エンジニア、ビジネスを学ぶ学生」にあったのだ。つまり、ロックたちによれば、「人間としての存在の仕方 (whole person)」が問われているのである。ロバート・ベラー (Bellah,R.)<sup>(55)</sup>がある人物を“真の学者”あるいは“真の科学者”と呼ぶとき、彼は、その人物が“世界に対して、単なる認識論的なものではなく、明らかに規範的ないしは倫理的と言えるような、品性 (character) やスタンス”を持っている、と示唆していたのではないかと。ロックたちの言葉で言えば、科学者や学者が仕事をするには、認知的なスキルだけでなく“判断力 (judgement)”が必要なのだ。判断力は、実践的な徳のうち最も知的なものであり、知的な徳のうち最も実践的なものである。

ベラーは、アリストテレスを読み返し、科学は何のためにあるのか、と問いかけ、「その答え」を「倫理的なもの」「人類の善」に見いだしている。科学に「携わりそれを実践する者に必要なものは言語能力、数学能力、問題解決能力であり、道徳性が不要ない、と考えるのは間違い」である、と。「伝統的な大学がリベラルアーツを中核に据えていたのは、まさに "大学は決して人格の機能や純粋な探究心だけに捧げられる場所ではなかったから"であり、社会が必要とするバランスのために、その両方を持っていたのである」。だが、「大きな政府と大きな企業は大学における新しい教育と研究のパラダイムを結びつけ、大学をマネーマーケットに変えてしまった」のであり、「大学のガバナンスにおけるマネジリアリズムがこの侵略を促進して」しまったのである。

ベラーたちが 1970 年代以降を“お金の時代 (age of money)”と形容したのは、研究助成金、授業料の値上げ、大規模な設備改修など、大学に流入するド

ルが増加したためであるが、“お金の時代”には、もうひとつの、より象徴的な側面があったからである。それは、「お金という単なる概念にすぎないものがアメリカの学問界における“威信”“影響力”“権力”への秘密の“必須の手段”(key)であり」、「より象徴的であるがゆえに、その力は小さくない」ことが判明したことである<sup>(56)</sup>。ロックたちの解説に従えば、「高等教育の課題は、自然科学 vs.人文科学ではなく、自然科学・人文科学 vs.お金・マネジリアリズムであるということ」が「20世紀末にわかったのである。

また、ロックたちは、ベラーが、社会的に最も成功する大学の学問分野は、第1に、お金の約束（その分野が、一般的に、平均以上の生涯収益を約束する職業や専門職に就く可能性を高めることと結びついていること）、第2に、お金に関する知識（その分野自体が、実用的かより理論的にかかわらず、お金（すなわち、財政、ビジネス、ファイナンスおよび/または経済問題や市場）を研究していること）、第3に、お金の源（その分野が外部からの多額の資金（すなわち、研究契約、連邦助成金や資金援助、企業業務の引き受け（corporate underwriting））を受けるものであること）を提供（offer）できなければならない、と論じている、と紹介して、「もしこのような描き方が正しいとすれば、「大学における我々の共同生活は、知性でも徳でもなく、悪徳、すなわち、金銭欲（cupidity）、貪欲さ、あるいは単なる欲望によって支配されている」<sup>(57)</sup>、と断言している。

そして、ロックたちは、ベラーの言説を、「人文主義者にとって、おそらくもっと重要なことは、研究対象の内容とそれを研究するために考案された数学的方法論が大学を金権主義的な（plutocratic）な方向に発展する途へと押しやっているということであろう」<sup>(58)</sup>と読み解いて、ベラーが、特に、合理的選択理論（rational choice theory : RCT）を挙げていることに注目している。

ベラーは、「アメリカでは、そして世界でもある程度はそうだが」、「この30年間で、我々は19世紀末の自由放任資本主義に回帰したように思われる。そして、社会ダ

ーウィニズムの理論が 19 世紀末の厳格な資本主義を映し出し (mirror) ていたように、合理的選択理論の台頭が過去 30 年間の新自由主義的資本主義の出現を反映している」、<sup>(59)</sup>と述べている。

これらのベラーの言説を受けて、ロックたちは、「RCT は "科学的真実" として学生たちに教えられている。タフツ (Tufts) 大学地球開発環境研究所に所属するネバ・グッドウィン (Goodwin, N.) の 2003 年の研究成果<sup>(60)</sup>に拠れば、毎年、アメリカの 140 万人の学部生が利己主義だけが合理的であると教える経済学入門のコースを受講している。ベラーが、『欲が善であるならば、人類のあらゆる宗教と哲学において、これまでずっと愚かさを美德とせず悪とみなしてきたのは間違いだったと認めざるを得ない』、と結論づけている」のはこのためであろう<sup>(61)</sup>、と述べている。ベラーたちの言説の背景には、それなりの現実的な裏付けがあるのである。

そして、このような実態を踏まえて、ロックたちはビジネススクールの変容の有り様をつぎのようにまとめている。「その結果、“新しいパラダイム” に反対する人々の誰一人として、ビジネススクール教育を支配した、非道徳的なお金という人を犠牲にする絶対的な力 (ジャガノート) (juggernaut) に効果的に挑戦することはできなかった」、と。研究者や学生は、知的で難しく、非常に抽象的なテーマを学ぶが、ビジネススクールが規範的な道德観を育む準備が整っていないため、道德については何も学んでいなかったのである。ロックたちによれば、この判断は、クラーナの著作で記述されているように 1980 年以降のビジネススクールの歴史が裏付けており、ビジネススクールの卒業生がいかに使用人 (hired hand) に成り下がったことを示すものであり、その道徳的破綻は、クラーナが確認したように、強欲者としての足跡をたどったことだけでなく、投資セクターに侵入し、その知識を利用して一般投資家大衆をだまし取っていることに表れてきたのだった。

但し、ビジネススクールも無策だった訳ではなく対応策を打ち出している。ビジネス。エシックス講座の開講・導入である。

しかしながら、ロックたちはこれに対して懐疑的である。本書にとって重要な論点であるので、長くなるが正確に引用すると、つぎのように論じられている<sup>(62)</sup>。

「ビジネススクールは、最近、倫理学の講義をカリキュラムに導入し、モラルの欠如に対処しようと試みている。しかし、投資会社へ就職する MBA 生が倫理を真剣に学んでいないだけでなく、コース自体も道徳的秩序の問題を真剣に捉えていない。アメリカの保守的なキリスト教は、アメリカのマネジリアリズムの行動規範や価値観を受け入れているために、キリスト教に影響を受けたビジネススクールの倫理コースは、“マクロ経済システムを問題として取り上げない (not question) 抽象的で普遍的な倫理教義”に基づく“英雄的、取引的、変革的な経営主義リーダーシップのビジョン”に集中している<sup>(63)</sup>。このような取引主義的、普遍主義的な考え方は、教科書の文献にも浸透している。例えば、ウェイン・グルーデム (Grudem, W.)<sup>(64)</sup> は *Business for the Glory of God* の中で、取引に関するテーマ (生産性、売買、利益創出、競争、貸し借り) を取り上げ、マネジャーに聖書的な方法で対処するよう求めている。マイケル・ジガレリ (Zigarelli, M.) は *Managing by Proverbs*<sup>(65)</sup> で、箴言集の教えをマネジメント改革に活かすことを、次の 5 項目に基づいて論じている。“成功のための個人的基盤” “競争力ある人材の育成” “人脈文化を育てること” “業績の評価と報酬” “職場の対立の制御”。マネジャーの個人的な道徳観に訴えることで、学生はシステムの道徳観の重要性、つまり、企業内のひとつの要素にすぎない特権的カーストに道徳的な問題を決定する権限が独占的に与えられていることから生じている不適切さに気づかないまま」社会に巣立っているのである。

20 世紀末にアメリカのアカデミアにポストモダニズムが浸透していたことを考えると、それがアメリカのビジネススクールのマネジメント倫理の教育にほとんど影響を与えなかったというのは、ロックに拠れば、ありえないように思えるかもしれないが、このことは、逆に、「第 2 次世界大戦後にマネジメントを非道徳的な科学に変えようとした努力が持続していたこと」を示しているのである<sup>(66)</sup>。「時折、ビジネス倫理に関する単独のコースが開講されていると

という話があるが、それはそれで別として、学生は、世俗化された非人間的な経営判断のシステムにさらされ、「また、従業員を評価する際には、その従業員の業績が収益にどのように影響するかという観点で評価することを学んできたのだ」。そして、「雇用と解雇、福利厚生維持・削減・廃止、アウトソーシング、海外工場建設、旧工場閉鎖などを決定する際には、数字が最も重要視され、非道徳的なマネジメント・カーズトが独占的にその決定を下している」、という現実・・・。

ロックたちが「全くもって、たいした道徳的な秩序だこと！（some moral order！）」とつぶやいている所以である。

註

- (1) Locke, R. R. & Spender, J-C., *Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives Out of Balance*, Zed Books, 2011, p.22. 以下、特に註記しないこともあるが、「」書きの文章はこの著作からの引用である。
- (2) Locke, R. R., *Management and Higher Education since 1940: The Influence of America and Japan on West Germany, Great Britain, and France*, Cambridge University Press, 1989, Chapter 2.
- (3) Schlossman, S., Sedlak, M. & Wechsler, H., ” The "New Look:" The Ford Foundation and the Revolution in Business Education” . *GMAC Occasional Papers*, 1987. (宮坂未見)
- (4) Locke, R. R., “Managerialism and the demise of the big Three” , *Real-World Economics Review*, 51 (December 1), 2009, p.28.  
[https://www.researchgate.net/publication/46445818\\_Management\\_and\\_the\\_Demise\\_of\\_the\\_Big\\_Three](https://www.researchgate.net/publication/46445818_Management_and_the_Demise_of_the_Big_Three) からダウンロード可能。本稿ではこのファイルを利用。
- (5) Khurana, R., *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton University Press, 2007.

(6) Spender, J.-C., “Structural Adjustments and Conflicting Recipes in the US Automobile Industry.” In T. Hamalainen and Heiskala, R. „*Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*. Edward Elgar, 2007. pp.123-158.

(7) Locke, “Managerialism and the demise of the big Three” , p.29.

(8) (8) 下記の著作があげられている (いずれも宮坂未見)

Marschal, J. , “Danger de la methode mathematique” , *Revue de L'Économie Politique*.54, 1940, pp.245-261.

Larsfeld, M. , “Mathematiques et sciences sociales”, *Revue de l'Enseignement sociale*, 3, 1959, pp.142-143.

Koch, E., “Mathematik - pro und kontra” , *Der Volkswirt*, 12 (24), 1960, pp.1176-1178.

Pietre, A. , “Economic et mathematiques”, *Economic et humanisme* ,20, 1960, pp. 3-16.

Mattessich. R. , “Zu Ischbodins Kritik der mathematischen Methode” ,*Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 12, 1960. pp.55-56.

Howson, A. G., “Change in Mathematics Education, since the Late 1950s, Great Britain”, *Educational Studies in Mathematics*, 9 (2), 1978. pp.183-223.

Hudson, M., “The Use and Abuse of Mathematical Economics”, *Real-World Economics Review*, 54, December 17, 2010, pp.2-22.

[https://www.researchgate.net/publication/46546346\\_The\\_use\\_and\\_abuse\\_of\\_mathematical\\_economics](https://www.researchgate.net/publication/46546346_The_use_and_abuse_of_mathematical_economics)

(9) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.24.

(10) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.25.

(11) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.28.

なお、今日では、公式ウェブに、「オペレーショナル・リサーチは、意思決定者がより適切な意思決定を行えるように、複雑なシステムの管理における問題の解決を目指して科学的にアプローチすることである」、と記載されている。<https://www.theorsociety.com/about-or/>

- (12) Dando, M. R. & Bennett, P.G., “A Kuhnian Crisis in Management Science?” , *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 32, No. 2 (Feb., 1981), pp. 91-103  
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1057/jORs.1981.22>
- (13) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.28.
- (14) Rivett, P., “Perspective for operational research” , *Omega*, Volume 2, Issue 2, April 1974, pp.225-233  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0305048374900917>
- (15) Steger, W. A., “Assessment of fifteen years of urban modeling” , *Omega*, Volume 7, Issue 6, 1979, pp.545-551  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0305048379900732>
- (16) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.30.
- (17) Ackoff, R. L., “The Future of Operational Research is Past” , *Journal of the Operational Research Society* ,Volume 30, 1979  
<https://ackoffcenter.blogs.com/files/the-future-of-operational-research-is-past.pdf>
- (18) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.31.
- (19) Locke, “Managerialism and the demise of the big Three” , p.30.
- (20) Johnson, H. T. and Kaplan, R. S., *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard University Press. 1987.
- (21) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.32
- (22) Locke, “Managerialism and the demise of the big Three” , p.30.  
 Fullbrook, E. (ed.), *The Crisis in Economics: The Post-Autistic Economics Movement – The first 600 days*, Routledge, 2003.
- (23) Locke, “Managerialism and the demise of the big Three” , p.30.
- (24) Locke, “Managerialism and the demise of the big Three” , p.30.
- (25) Locke, “Managerialism and the demise of the big Three” , p.30.
- (26) Locke, “Managerialism and the demise of the big Three” , p.30.
- (27) Croce, B., *History of Europe in the Nineteenth Century*. Brace & World, Inc,



- 1963, p.23.
- (28) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.61.
- (29) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.64.
- (30) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.80.
- (31) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.80.
- (32) Locke, *Management and Higher Education since 1940*, pp.64-67.
- (33) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.81.
- (34) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.82.
- (35) Lilienthal, D., *BigBusiness: A New Era*, Columbia University, 1953, p.35.
- (36) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.83.
- (37) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.83-84.
- (38) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.81.
- (39) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.92.
- (40) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.93.
- (41) Schlesinger, L. and Mellado, J. "Willow Creek Community Church." Case study, *Harvard Business Review* (June 18), 1991.  
<https://store.hbr.org/product/willow-creek-community-church-a/691102>
- (42) Porter, M., "Doing Well at Doing Good: Do You Have a Strategy?", Paper presented at Willow Creek Association Leadership Summit. South Barrington, Illinois (August 10). 2007.  
[https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20070810\\_MEP\\_WillowCreekAssociation\\_668dc73e-8654-4719-a674-ac59eb1bfba5.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20070810_MEP_WillowCreekAssociation_668dc73e-8654-4719-a674-ac59eb1bfba5.pdf)
- (43) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.94.
- (44) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.94-97.
- (45) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.96.  
Fullbrook, *The Crisis in Economics*, p.2.
- (46) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.96.
- (47) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.96-97.

- (48) Reich, R. B. , *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*, Vintage Books, 1992
- (49) Engell, J. and Dangerfield, A.. "The Market-Model University.Humanities in the Age of Money", *Harvard Magazine*. May/June, 1998, pp.12-53.  
<https://www.harvardmagazine.com/sites/default/files/marketmodel.pdf>
- (50) Fish, S., "The Crisis of the Humanities Officially Arrives", *New York Times*, 2010.  
<https://archive.nytimes.com/opinionator.blogs.nytimes.com/2010/10/11/the-crisis-of-the-humanities-officially-arrives/>
- Harris. L. , "Open Letter of Support for Philosophy at Howard University. Alain Locke Society." (November 18) . Purdue University, Department of Philosophy, 2010.  
<https://alain-locke.com/2010/11/18/open-letter-of-support-for-philosophy-at-howard-university/>
- (51) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.99.
- (52) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.99.
- (53) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.100.
- (54) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.100.
- (55) Bellah, R. N., "The True Scholar" , *Academe*, Vol. 86, No. 1 (Jan. - Feb.), 2000, pp.18-23.  
<https://www.jstor.org/stable/40252331>  
<https://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=The+True+Scholar>
- (56) Bellah, "The True Scholar" , p.6.
- (57) Bellah, "The True Scholar" ,p.6.
- (58) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.102.
- (59) Bellah, "The True Scholar" , p.22.
- (60) この文献については、Monaghan, P., "Taking on 'Rational Man? Dissident Economists Fight for a Niche in the Discipline", *Chronicle of Higher Education*,

49 (January 24), 2003. で触れられている。

<http://www.paecon.net/PAEarticles/ChronicleJan03.htm>

(61) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.103.

(62) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.103-104.

(63) Cunliffe, A. L., "The Philosopher Leader: On Relationalism, Ethics and Reflexivity - A Critical Perspective to Teaching Leadership", *Management Learning*, 40

(1) (February), 2009, pp.87-101.

(64) Grudem, W., *Business for the Glory of God: The Bible's Teaching on the Moral Goodness of Business*. Minneapolis, Crossway Books, 2003..

(65) Zigarelli, M., *Management by Proverbs*, Xulon Press, 2008.

(66) Khurana, *From Higher Aims to Hired Hands*, pp.195-290.

# 数字で可視化されたビジネス教育の揺らぎ

## 第1節 数字で可視化されたマネジメント

20世紀の第4四半期以降、ファイナンス・セクターの拡大とともに、銀行、ヘッジファンド、投資会社などに就職するMBA取得者の数が増加し始めた。ロックたち (Locke, R. R. & Spender, J-C.)はこの流れを「投資家資本主義という新しいファイナンス経済学へのビジネススクールの参加」<sup>(1)</sup>として形容している。その根拠とされているのが(クラーナ (Khurana, R.)の著作で例示されている)ハーバード・ビジネススクールを卒業した学生の初職調査である。クラーナの研究では、1965年から1985年の間に、学生のファイナンス・サービスとコンサルティングへの就職率は23%から52%に上昇したのであり、この変化は、ウォートン校、スタンフォード大学やシカゴ大学のビジネススクールなど、他のエリート校でも起こり、2005年までに、「巨大投資会社20社の180人の社長 (principal) とマネージング・ディレクターのうち73人が、6つのエリート校 (ハーバード (51人)、シカゴ (7人)、コロンビア (6人)、スタンフォード (5人)、ダートマス・タック (3人)、ノースウェスタン (1人) のいずれかでMBAを取得していた」<sup>(2)</sup>。

クラーナは、ファイナンス業界に人材が殺到した原因を、(給料が高いことに惹かれた)学生の欲、ミルトン・フリードマンを中心とするシカゴ学派の経

経済学者が正当化した新自由主義の利己主義（経済理論）、企業の役員室、議会そしてビジネススクール（公共政策）における社会的責任感の全般的低下に求めている。

このことは、ロックたちの補足説明を借りれば、ビジネス・ラウンドテーブルがそれまで主張してきた社会的責任の概念を明確に放棄したことに象徴的に表れている。1981年に公表された同団体の「企業の責任に関する声明」に記載されていた、「株主の期待する最大限の利益と他の優先事項とのバランスをとることはコーポレートマネジメントが直面する基本的な問題の一つである。株主は良いリターンを受けなければならないが、他の構成員（顧客、従業員、地域社会、サプライヤー、社会全体）の正当な利益にも適切な注意を払わなければならない」という文言が、1997年に、「取締役会が何らかの形で株主の利益と他の利害関係者の利益とのバランスを取らなければならないという考え方は取締役の役割を根本的に誤って理解している」<sup>(3)</sup>に書き換えられたのである。これはミルトン・フリードマンの「企業の社会的責任は利益を上げることである」という見解と同じものであり、アメリカのマネジメントが財務上の強者の策略に抵抗し、従業員の利益を考慮する意志がないことを暗示している<sup>(4)</sup>。

同じ頃、ドイツのコーポレート・マネジャーを対象とした調査では、回答者の86.4%が「マネジメントの社会的・倫理的責任を認める」と答えており、「ドイツのビジネスリーダー」の間における「非常に高い」受容率を示している<sup>(5)</sup>。

アメリカの銀行、ヘッジファンド業者、ファイナル投資会社は、ビジネススクールの卒業生にこれほど高い給料を払って何をしようとしたのだろうか。ロックたちはこのような問いを立て、その答えとして、「MBAの数学的モデルが、シリコンバレーの起業家的生息地や日本の移植企業のマネジメントにはあまり役立たないとしても、ウォール・ストリートやロンドンのシティの投資家資本家には非常に価値があると認識されたこと」を提起している。「ファイナ

ンスの分野では、ビジネススクールの新しい理論家によって“効率的市場仮説” (efficient market hypothesis) が提唱され、「企業の目的関数に曖昧さがあるのではなく、マネジャーは企業の現在の市場価値を最大化すべきである」<sup>(6)</sup>、と説かれている、と。ロックたちのコトバを借りれば、エリートビジネススクールで身につけた数量化のスキルによって、教授そして卒業生たちは最大化モデルを設計し、投資会社が世界中の顧客に販売する高レバレッジのファイナンス・パッケージを作り上げたのであり、第2次世界大戦後のカリキュラム改革において、ビジネススクールの“ニューロック”の立役者たちが予言したように、20世紀最後の四半紀に、投資家部門においても、理論が実践と結びついたので<sup>(7)</sup>。

この時期トランプカードで造られた家のように近年投資家の家庭が次々と崩壊していったが、それは、ロックたちに拠れば、アメリカのマネジメント・カーズトとアメリカのビジネススクールがファイナンス資本主義との間で固めた関係の暗黒面（人々の生活のバランスを大きく崩すこと）を、疑うことを知らない一般大衆に、白日にさらした近年の象徴的な事例のひとつであり、彼らは、マネジメント・カーズトとファイナンス機構の関係の流れのなかに、ビジネススクール教育の「失敗」を見いだしている<sup>(8)</sup>。アメリカのビジネススクール教育はデリバティブ市場の創設に大きな役割を果たし、証券取引産業は、あたかもマネジリアリズム下のアメリカの大量生産自動車産業のように、当初は華々しく成功したが、その後は華々しく失敗してしまったのだ。

このような結果は、どの程度、ビジネススクール教育に起因しているのだろうか。

## エージェンシー・コンフリクトとマネジリアリズム

エージェンシー・コンフリクト (agency conflict) として知られる事象がある。これは「本人（プリンシパル）の利益を守ることを委ねられた人々（エージェント）が、その代わりに、自分の利益のために権限や権力を行使するとき

に生じる対立」<sup>(9)</sup>を意味するものであるが、ファイアンス専門家のなかでは、特に、「マネジャーが彼らを雇っている (engage) 株主の利益を顧みない (fail to look after) こと」が "エージェンシー・コンフリクト" と呼ばれている<sup>(10)</sup>。ロックたちが参照しているのはローレンス・E・ミッチェル (Mitchell, L.) の著作 *The Speculation Economy: How Finance Triumphed Over Industry* (『投機経済』) である。ミッチェルによれば、1920年代から1970年代にかけて、アメリカの企業でマネジメント・カーストが確立されると、アメリカ企業の最高賃金者と最低賃金者の比率が拡大し、それがアメリカの基準 (norm) 標準となった<sup>(11)</sup>。ミッチェルがあげている数字に拠れば、アメリカ企業の最高支払いと最低支払いの比率は110-160対1であり、日本企業では17-18対1そしてドイツ企業では23-24対1であった。このような事態は、但し、「アメリカの経営者 (executives) が長期的な投資収益を上げることによって株主の面倒を見ているのであれば、高給取りの経営者 (management) がエージェンシー・コンフリクトの歴史的な事例であるとは必ずしも言えない」のであり、ミッチェルは、「1980年まではそうであったが、その後、配当の低下が経営者 (management) の利益無視に対する株主の持続的な不満を引き起こし、エージェンシー・コンフリクトのケースとなった、と主張している」。

1980年を境にして事態が変化したのだ。ロックたちの解説に倣えば<sup>(12)</sup>、「1980年以降、経営陣 (management) が株式市場の評価と機関投資家の要求に縛られるようになったために」、エージェンシー・コンフリクトが生じたのである」。言い換えれば、マネジメントは、「短期的な利益を上げることで、株式市場のアナリストの期待に応え、株価を上げようとしたのである。この株価を高く維持する経営方針は、経営者 (management) とこれら機関投資家の間のエージェンシー・コンフリクトを軽減するものであった。しかし、高い株価が会社の費用で達成されたのであれば、経営陣 (management) と機関投資家の間にはほとんど対立がないかもしれないが、プロとしての経営者 (management) と企業自体 (firm as an entity) の間には対立が存在している」<sup>(13)</sup>ことになる。

ミッチェルはまさにそれが今日の投機経済で起こっていると主張したのであ

り、彼はつぎのように書いている。「アメリカの大企業の最高財務責任者 (CFO) 400 人以上を対象にした最近の調査では、アナリストの四半期利益予想を達成するために、彼らのほぼ 80 % が少なくとも適度に事業を損ねている (mutilate) ことが明らかになった。研究開発、広告、メンテナンスの予算を削減し、雇用や新規プロジェクトを遅らせることは (彼らがたやすく企業に与えられる) 長期的な害悪の一部である。なぜかといえば、現代のアメリカのコーポレート資本主義では、四半期ごとの数字が達成できない場合、その企業の株価が下がることがほぼ確実であるからである。株価が下がれば、ストックオプションに基づく役員報酬が削減され、訴訟が起こり、怒った機関投資家が反マネジメント的な株主提案をおこない、役員雇用の安定が脅かされるだろう。実際、ニューヨーク証券取引所における 2006 年の離職率は 118 % であり、彼らの不安は正当化されるのだ」<sup>(14)</sup>。

簡潔に言えば、マネジメント・カーストは、エージェンシー・コンフリクトを回避するために、一貫して株式市場の投機家や機関投資家の利益のために企業を運営 (run) しようとするが、他方で、企業の将来にとって重要な投資は軽視し、その結果、マネジメント・カーストと企業の持続性に関心を持つ人々の間にコンフリクトが生み出される、という訳である。このことは、ロックたちのコトバで言い換えれば、「マネジメント・カーストの行動に対する判断は使用する指標に依存する、ということ」<sup>(15)</sup>を意味している。「投資収益や株価を指標とする場合“エージェンシー・コンフリクト”という言葉が使われるが、これは、アメリカのビジネススクールの教授たちがそのような方向付けをおこなってこのテーマを扱っているからである。“エージェンシー・コンフリクト”というタームの命名者は彼らであるが、それは企業に対する所有権の概念に縛られているためである。もし、企業の実体的な概念、つまり、企業の福祉や持続可能性に基づく指標であれば、“エージェンシー・コンフリクト”という用語は捨てなければならないことになる」。ロックたちがマネジリアリズムという概念に拘っているのはこのためであり、彼らの文脈に沿って、「マネジリアリズム」というコトバを“エージェンシー・コンフリクト”に置き換えている。



ロックたちの立場から見ると、日本やドイツの民間企業の所有権やガバナンスのシステムは、金融業者や証券会社と協力して、アメリカのマネジリアリズムの下で起こったような従業員の荒廃をもたらすことはないのであり、彼らは、「実際に協力したこともないだろう」<sup>(16)</sup>と述べている。

そのことの是非はともかく、重要なことは「たとえエージェンシー・コンフリクトがなくても（株価は上がっているとしても）、マネジメント・カーズの行動が企業の持続可能性を損ない、それに関係する人々の生活も損なわれる可能性があり、実際にそれが生じてしまったという現実である。

ロックたちがアメリカのマネジリアリズムそしてビジネススクール教育が失敗したと繰り返し言及している背景にはこのような事実が存在している。

## 第2節 数字で可視化されたビジネス教育

### アメリカのマネジリアリズムとファイナンス資本主義

1980年代以降、アメリカのマネジメント・カーズは、企業弁護士、株主、金融プロモーターと協力して、さまざまな取引を行うようになった。例えば、有望な上場企業をレバレッジド・バイアウトし未公開株式投資会社（private equity company）企業に転換させる、高額なレガシーコスト（退職者年金や給付金）を抱え困窮している企業を買収・合併する、など。「その際、マネジメント・カーズが最も意欲を燃やしたのは、間違いなく、年金・福利厚生を破棄することであった」。1980年以前の「信託」の時代に結ばれた確定給付型個人年金制度は最大のコスト問題であり、1983年当時、アメリカには11万2千件の確定給付型民間年金があり、それぞれが退職者に一定水準の収入を保証していたが、経営者（management）は、株価を高く保つために、あるい

は配当金を求める株主の欲求に押されて、厚生年金基金の積立の優先順位を大きく下げたのである。「冷徹な経営者（management）は、年金制度や福利厚生制度を完全に廃止するか、そうでなければ、定年退職者に一定の収入を保証しない未定義拠出年金制度に従業員を移行させるか、あるいは、会社負担や義務を大幅に軽減する個人年金貯蓄に従業員に設立させることを望んだのである」。「これらすべての行動」は「株主の利益を考えているという現実的な理由で」「正当化されている」<sup>(17)</sup>。

これらの事態をアカデミックの世界に住む人々はどのように眺めていたのか。ロックたちの文章をそのまま借りれば<sup>(18)</sup>、「ビジネススクールの研究者は論文でリストラ、合併、買収、レバレッジド・バイアウトなどの言葉を用いていたが、従業員がどのような影響を受けるかについて触れることはほとんどなく、ただただこうした取引の噂が従業員の働く意欲（morale）や定着に影響するために慎重に管理しなければならないということを余談（afterthought）として述べるにとどまっていた」。「ほとんどの議論は、取引の前後における株主のベネフィット、利益、株式市場の評価そして企業の生存率に焦点が当てられている。これらは所有権を持つ企業の人々の関心事であり・・・企業の実体概念は彼らの意識には存在しないため、彼らは、マネジメント科学者として、企業の従業員や退職者に何が起こるかをほとんど気に掛けていなかったのである」。

更に言えば、マネジメント・カーストは、「従業員がマネジメント構造にとって不可欠な存在ではないために、これらの問題に対する実体的な解決策を探そうとはしなかった。マネジメント・カーストのワンマンショーであり、労働組合は外部に追いやられている」。この時期に幾つかの鉄鋼会社が破綻したが、そのことが「多くの労働者に及ぼした影響を」アメリカは「何も教訓として生かすことができなかった」。「アメリカは、自分たちに何が起こっているのか、まったく理解していない」のである。

## ビジネススクールとデリバティブ市場 — 欲望という乗り物を構築する

ビジネススクールは、ファイナンス・セクター、投機経済、ファイナンススクライシス（金融危機）などとして形容される時代の中で、それらの興隆そして崩壊にどのように関わってきたのであろうか。そのような流れにおいてビジネススクールが果たした役割の一端は、ロックたちによって、つぎのように整理されている<sup>(19)</sup>。

ファイナンス数学の傑出したパイオニアとして知られている人物がハリー・マーコウィッツ（Markowitz, H.）である。彼は定量的手法を使って、投資家がポートフォリオの分散化によってリターンを最大化しリスクを軽減できることを示したが、実は、デリバティブ市場の大規模な発展は3つの重要な学術的出来事（event）によってもたらされたのだ。最初の出来事は、1969年にロバート・マートン（Merton, R.）がファイナンス研究に確率計算を導入したことであり、2番目の出来事は、1973年にブラックとショールズ（Black, F. & Scholes, M.）によって価格決定のための方程式（ブラック・ショールズ公式（Black-Scholes Formula））が発表されたことであり、3番目は1981年であり、連続時間確率過程の一般理論が確立され、ブラック&ショールズのオプション価格決定式を確固たる理論的基盤として、さまざまなデリバティブの価格決定方法が提起されるようになった。この時期から、ファイナンス数学の4つの分野（すなわち、モデリング、最適投資計算、オプション価格決定、リスク・マネジメント）で、数学が使われるようになったのであり、その後、デリバティブ取引はモデル化され、市場の動きを合理的に予測することができるようになった。

これらの業績は、ロックたちの解釈では、1960年代のフォード財団主導のカリキュラム改革において、経済学部やビジネススクールに“ニュールック”（新しいパラダイム）が導入されたことから生じたものであり、言い換えると、マーコウィッツ、マートン、ブラック、ショールズたちが研究を始めた1960年代には、ファイナンス数学という分野はまだ存在していなかった。繰り返しになるが、ファイナンス数学は戦後のオペレーショナル・リサーチから生まれ、

フォード財団がアメリカのトップビジネススクールのカリキュラムの数学的内容を向上させ、マネジメントを尊敬に値する科学的学問とするために展開されたキャンペーンのなかで社会科学に広まったのである<sup>(20)</sup>。

この理論的研究が 2007 年から 2008 年にかけてのファイナンス市場のメルトダウンを引き起こしたわけではないが、この理論的研究なしには、市場を信じられないほどの高みに引き上げそして崩壊させたような大量の取引は起こり得なかつただろう、とされている。というのも、彼ら教授たちが開発したモデルによって、ウォール・ストリートは、秩序ある、独立した、連続したプロセスとして見なされた市場システムにおいて、何兆ドルものデリバティブの価格を合理的に決定することができたからである。資本資産評価モデル (CAPM : capital asset pricing model) はベータ (bet : 市場全体に対する、個別の株式銘柄の、相対的な感応度を表す係数)<sup>(21)</sup>と呼ばれる回帰分析の産物であり、投資家は銘柄に関する狭い範囲の情報のみに基づいて、マーコウィッツが説明したように、潜在的に低リスク、高リターンのポートフォリオを構築することが可能である。事業そのものはほとんど関係なく、投資家が必要とするのはベータだけである。貸借対照表も損益計算書もキャッシュフロー情報も、業績や計画に関する経営分析も、企業の方向性も、研究開発パイプラインの内容も、その企業がどんな製品を作り、どんなサービスを提供しているのかさえも知る必要はないのである。ただベータである。

株式はそれを発行した会社から事実上独立している。CAPM は数え切れないほどの株式アナリストや機関投資家のマネー・マネジャーに採用され、日々使われている。投資信託や他の機関メディアを通じて市場に投資しているほぼすべてのアメリカ人は CAPM に基づいて投資している<sup>(22)</sup>。

ブラック・ショールズ公式の前提には、株価は、数学者が言うように、乱高下し「ランダムウォーク (random walk)」で動くが、投資家はその流れを見極められる (予想変動率)、という発想があり、その方程式に従って、大数 (large

number) の法則を前提にして、株価やオプションがある時間帯にどの程度上下するかを予測することができるようになった。このようなことに関して、スコット・パターソン (Patterson, S.) は、「定量的なトレーダーは、このモデルを、市場が実際にどのように機能しているかを反映したものであると考えるようになった」、と述べている。そして「このモデルは、やがて、モデルと市場そのものを区別することが難しくなるほど、どこにでもあるものになった」<sup>(23)</sup> のである。

このような理論はビジネススクールのファイナンス研究にとって大きな恵み (boon) となったのだ。数理ファイナンスの教授ポストの数が増加し、エキゾチック・オプション、クレジット・デリバティブ、エクイティ・リンク債などの新しいタイプの商品が追求され、計算と理論的知識を組み合わせた新しい分野、例えば、モンテカルロ法、乱数、並列化、マリアヴァン微積分などが生まれたのである。また、エキゾチック・オプションの評価、リスク測定理論、等価マーチンゲール理論などの理論的問題に取り組みながら、コンピュータ・ファイナンス、定量ファイナンス、学際性などに焦点を当てた研究が推し進められるようになった。

教育制度レベルに眼を転じると、定量アナリスト育成要請に対応して、ファイナンス工学、数理ファイナンス、コンピュータ・ファイナンスなどの専門的な修士・博士課程が短期間で設置され、新たな学位も生まれた。幾つかの事例に注目すると、例えば、ロンドンの金融街に近いキャス・ビジネススクール (Cass Business School) は、定量ファイナンスプログラムを導入し、定量ファイナンスの修士課程、ファイナンス数学の修士課程、数理トレーディングの修士課程を開設した。イギリスでは、ポール・ウィルモット (Wilmott, P.) がオックスフォード大学で最初の数理ファイナンスの講義を担当し、その後、ロンドンでヨーロッパ最大のトレーニングプログラムを開発している。それは1年間のコースであるが、広く評価されている (「計量ファイナンス修了書」 (Certificate in Quantification Finance))。

カーネギー工科大学経営大学院 (2003年にテPPER・ビジネススクールに

改組)は、1989年に、ファイナンシャルアナリスト証券取引センター (FAST) を設立し、ウォール街のトレーディング会社の国際的規模のライブデータ配信と高度なソフトウェアを再現した最初のアメリカ教育機関のひとつとなった<sup>(24)</sup>。カーネギーメロン大学のビジネススクールでは、コンピュータ・ファイナンスの MBA、定量経済学の MS、コンピュータ・ファイナンスの MS を導入し、学生は株式、債券ポートフォリオマネジメント、デリバティブ取引のベースとなる確率モデルを学んでいる。このカーネギーメロン大学の数理ファイナンス・プログラムは 20 世紀最後の 10 年間で特別なものではなく、すべてのビジネススクールで開講されるようになった。

しかも、これらのスクールの教授たちは実務畑の人たちとのコンタクトを恥ずかしがることもなく確立していた。有名な事例を挙げると、ミルトン・フリードマンはシカゴに証券取引所を設立するよう働きかけ、1975 年 4 月 26 日、ブラック・ショールズ論文が発表される 1 カ月前に、シカゴ・オプション取引所が開設された。テキサス・インスツルメンツはブラック・ショールズ方程式でオプションを値付けするハンド・カルキュレーターを作成したことで知られているが、ブラックは OR に大きな関心を寄せてアーサー・D・リトル社に勤務していた時にデリバティブに夢中になり、1984 年にゴールドマン・サックスでデリバティブのアーキテクチャを設計する仕事に就いた。コロンビア大学の数理ファイナンス講座の責任者であるデルマン (Derman,E.) はブラックとともにゴールドマン・サックスに勤務していた経験がある。これらの例は、ビジネス・スクールの教授と実務に携わる人々との間に共生関係が構築されていることを示している<sup>(25)</sup>。

このような流れを見てくると、疑問が生まれてくる。「何故に、ヘッジファンドや投資銀行で行われる実践としてのトレーディングを、ファイナンスについてほとんど何も知らない数学オタク (mathematics geek) に任せるのだろうか?」、と。その答えは、ロックたちによれば、簡単である<sup>(26)</sup>。「数学オタクが作ったモデルで大儲けできたからである」。「定量化は市場取引にボリューム、スピード、スプレッド (広がり) を付け加え、取引をより高い次元の取引体験

へと昇華させたのである」。ロックたちは、パターソンに倣って、「計量的手法を用いるファイナンス専門家 (Quants) は巨大な電子ネットワーク、デジタル化されたコンピューターによる資金取引マシンを作り出し、マウスをクリックするだけで瞬きする間に世界中で何十億も動かすことができた」のだ、と断じている。パターソンはこのシステムを "マネーグリッド (money grid) " と名づけたが、彼に拠れば、その仕組みは3つの事例で確認できるものである<sup>(27)</sup>。

最初の事例は、ニューヨークのモルガン・スタンレーのビル内に組織され運営されていたピーター・ミュラー (Muller, P.) の「プロセスドリブン型取引」 (Process Driven Trading : PDT) ユニットである。MIT でオペレーショナル・リサーチの修士号を取得したプログラマーのキム・エルセッサー (Elsesser, K.)、プリンストン大学で電気工学の博士号を取得したマイク・リード (Reed, M.)、スタンフォード大学でオペレーショナル・リサーチの学位を取得したケン・ニッカーソン (Nickerson, K.)、MIT で電気工学の修士号を取得したエイミー・ウォン (Wong, A.)、エール大学のプログラミングの才能あるシャキール・アハメド (Ahmed, S.) という数学とコンピューターの専門家がミュラーによって集められ、そのチームによって、PDT が構築された。この PDT グループが作ったのが、「ミダス (Midas)」と呼ばれる自動取引機 (automatic trading machine) である。ニッカーソンとアハメドの2人はどの株式を売買すべきかの情報をコンピューターに送るためにマーケットのシグナルをかき集めるシステムの構築に専念し、ニッカーソンはアメリカ市場、アハメドは海外市場に集中的に取り組んだ。リードは世界中の市場に接続するスーパーコンピューターのインフラを構築した。その後、カリフォルニア大学サンタクルーズ校で物理学の博士号を取得したジェイパル・タトル (Tuttle, J.) が加わった。タトルの物理学の知識によれば、彼らは PDT が行う複雑な取引の多くを理解できるようになった。

最初の戦略は統計にもとづく (statistical) 鞆取り (アービトレイジ) (arbitrage) (ある市場で資産を買い、それとほぼ同時に別の市場でその資産を売ること。例えば、ニューヨークで 1000 ドル、ロンドンで 1050 ドルで取引されている金

を、ニューヨークで買ってロンドンで売り、その差額 50 ドルを懐に入れること)であった。この戦略の成功には、そのような取引を瞬時に行う能力とディーラーが利益を得ることができる市場間の価格差を見つけることが必要である。そのため、鞘取りは電信や電話の時代から可能ではあったが、以前は容易でなく、ミダスのスピード、ボリューム、スプレッド能力を鞘取りに活用することができたとしても、鞘取り取引は投資銀行においてそれほど利益を生む活動ではなかった。しかし、そこに「スタティスティック」という言葉が加わり、事態が一変したのである。その後、PDT はユーロドルやエネルギー先物そして債券やオプションにまで活動を拡大した。「モデル化できるものは何でも取引する」という時代を迎えたのだ。1996 年から 2006 年の間に、PDT は 40 億ドルの利益を得た。PDT はこの利益の 20 % を受け取っていたので、ほんの一握りの人間が 10 億ドルを稼いだことになる。これらの若者の給与はある年にはモルガン・スタンレーの最高経営責任者の手取りを上回り、彼ら自身も会社のボーナス制度を通じて、このユニットの取引から多大な利益を得ていた。1990 年代後半から 2000 年代前半にかけて、PDT は親会社の純利益の 25 パーセントを占めていた。

第 2 の事例はシカゴに本拠を置くシタデル・ヘッジ・ファンド (Citadel Hedge Fund) である。1994 年にはヘッジファンド (つまり富裕層の投資家による私的集団) は 1945 社あったが、1998 年にはその数が 7500 社に増えている。シタデル・インベストメント・グループは、1990 年 11 月 1 日、シカゴで 460 万ドルの資本金で取引を開始した。このグループは数理モデルを用いて転換社債市場の案件を発掘することに特化した会社である。1992 年には 60 人の従業員と 2 億ドルの資本金を持つに至った。1994 年までには、運用資産は 10 億ドルに達し、統計的裁定取引やサブプライム・ローンのマーケティングにも手を広げ始め、1998 年には、シタデルは資産は 60 億ドルを超え、世界第 6 位のヘッジファンドとなった。シタデル・ヘッジ・ファンドは「ひとつのヘッジファンドファクトリーと化し、新しいマネージャーを雇用し彼らを一本立ちさせている」。



2002 年になると、シタデルの業務にはエネルギー取引が加わり、ファイナル商品開発チーム (a team of quantifier) が商品価格モデルを構築し、この分野での取引業務を強化した。また、エネルギー価格に影響を与える可能性のある需給問題に対処するため、気象学者を雇用した。2005 年までにシタデルは、数学者や宇宙物理学者を含む 72 名の博士号取得者を雇用し、彼らはクオンツ・リサーチ・グループ (Quantitative Research Group) に所属するようになった。このグループには巨大なメインフレームコンピュータがあり、世界の市場やロンドン、東京、ニューヨークにあるヘッジファンドのオフィスと接続されていた。2007 年末までに、シタデルは 1,400 億ドルの総資産と 150 億ドルの自己資本を持っていたが、その大半は借入れによるものであった。15 年の間に、シタデルの取引は、代表のケン・グリフィンズ (Griffins,K.) とその主席副社長を億万長者にそしてその他の従業員を富裕層に変えてしまったのである。

第 3 の事例はアメリカン・インターナショナル・グループ・フィナンシャル・プロダクツ (AIG-FP) である。ハワード・ソーシン (Sosin, H.) とウォートン・スクールで MBA を取得したランディ・ラックソン (Rackson,R.) は、1987 年に AIG の金融商品部門を立ち上げ、世界中のカウンター・デリバティブ市場の取引を行うようになった。高度なコンピューター・モデルを駆使したこの部門は、成功を収める。1993 年、ソーシンが他で成功するために退職するまでに、この部門は 125 人の従業員を抱え、年間 1 億ドルの利益を上げていた。その後、クレアモント大学院で数学の博士号を取得したトーマス・サバージ (Savage,T.) が後を継ぎ、同じように繁盛した。1987 年から 2004 年にかけて、金融商品部門は AIG の税引き前利益を 50 億ドル増加させ、親会社の時価総額を 110 億ドルから 1810 億ドルに増加させるのに大きく貢献する。そして、AIG の株価は同期間に 5.53 ドルから 63.34 ドルへと上昇したのだ。

その後、AIG-FP は 2 つの戦略的失敗を犯した。1998 年、J.P.モルガンが保険大手のポートフォリオ全体をカバーするよう依頼してきた。金融部門のコンピューター・モデルのセットアップに携わったイェール大学のゲーリー・ゴートン (Gorton,G.) が数字を調べ、J.P.モルガンと取引をすれば、AIG が支払いを

しなくて済む可能性は 99.5 パーセントであると結論づけたのである。この保険契約は、業界ではクレジット・デフォルト・スワップと呼ばれ、同社が行った最初の CDS であった。この保険契約は、クレジット・デフォルト・スワップと呼ばれるもので、同社が行った最初の CDS であり、その後も数多く行われた。

つぎに、AIG-FP は、住宅ローン担保証券（債務担保証券(CDO : Collateralized Debt Obligation)と呼ばれる)に保険をかける（CDS を発行する）ことを決定した。住宅ローンビジネスの鋭い観察者にとっては、サブプライム住宅ローンは投資対象としてふさわしくないが、住宅ローンが債務不履行に陥れば、そこから金が得られる、という発想である。2000 年には、アメリカで締結された 1300 億ドルのサブプライムローン契約のうち、550 億ドルが、格付け会社がトリプル A（低リスク）と指定した住宅ローン債権にパッケージされていた。2005 年には、サブプライムローンの金額は 6250 億ドルに膨れ上がり、そのうち 5070 億ドルを投資銀行がトリプル A 格付けのモーゲージ債に組み換えていた。しかし、この CDO の 80%はサブプライム住宅ローンであったため、格付けはあっても毒性の強い証券であった。

リスクの高いサブプライム・ロードの不動産 CDO をできるだけ多く購入し、クレジット・デフォルト・スワップとして保険をかけ、サブプライム・モーゲージの債務不履行を待つ（その時点では、債券には保険がついているので債券保有者は損をしない）、というのが賢いトレーダーの運用方法である。ゴートンは AIG-FP で CDO の価格決定モデルを構築し、CDO を大量に購入することを決めたが、同社は自らの統計モデルの犠牲者となってしまった。2005 年までに AIG-FP は、800 億ドルの不動産担保 CDO の CDS を発行したが、サブプライム住宅ローンの債務不履行が多発し、CDO の価値が急速に低下したのである。

AIG-FP との CDS 契約では、何らかの理由で被保険資産が下落した場合、デフォルトリスクが高まるため、保険会社（AIG）はより多くの担保を提供しなければならないことになっていた。2007 年 8 月、ゴールドマン・サックスは、

AIG が保証する住宅ローン担保証券の価値下落をカバーするため、AIG に 15 億ドルを要求し、10 月には、さらに 20 億ドルを要求し、その後、ゴールドマン・サックスは AIG-FP に 80 億ドルから 90 億ドルの追加担保を要求した。そしてこのことがファタ・モデルの失敗を引き起こした。AIG-FP を救ったのは、結局は、連邦政府からの TARP (Troubled Asset Relief Program) 資金の大量投入だけであった。2008 年 10 月、モルガン・スタンレーのゲリー・パシウコ (Pasciucco, G.) 副会長が AIG-FP を引き継ぐために到着すると、2 兆ドルの CDS 契約、5 万件の取引残高、2,000 社の企業が帳簿に載っていることが判明する。AIG-FP の破綻は親会社にも影響を及ぼし、AIG の株式はほとんど無価値になっていたが、ディーラーメーカーたちは高額ボーナスと退職金を手に退社する。2008 年 2 月まで AIG-FP を率いていたジョセフ・カサノ (Cassano, J.) は、2006 年に 4660 万ドル、2007 年に 2460 万ドルの給与とボーナスを受け取っている。

これらの 3 つの事業は、それぞれ特徴が異なるが、数理モデル、プログラミング、インターネットが組み合わさって、デリバティブ取引を別次元に引き上げた「好例」(good examples) であり、ロックたちに抛れば、「インターナショナルな投資家資本主義の原動力であるマネーグリッドに適合しているという意味で、それらは例外的な存在ではなかった」のであり、「ビジネススクールが数理ファイナンスを研究し、その卒業生を潤った (profited) 実践の場を送り出す流れ」ができあがったのである。

## 何が起こったのか

デリバティブ取引の目覚ましい成長をもたらしたスピード、ボリューム、スプレッドは、しかしながら、もろい基盤のうえに乗っかっていた。グリーンSPAN (Greenspan, A.) 連邦準備制度理事会議長の“市場は自己修正する”という予測は、ロックたちの立場では、正しくなく、時には自己破壊することもあるのだ。自己破壊は「頻繁に起こることではなく、大恐慌のときでさえ、市場はメルトダウンから回復することが過去の経験で証明されている。だが、IT でつ

ながった世界では、デリバティブ取引のスピード、ボリューム、スプレッドはかつてないほど大きくなっており、もし本当にうまくいかなかった場合、それまでの上昇の勢いと同じように崩壊し、金融機関から流動性が吸い上げられ、経済はファイナンスの裏付けを失ったままになってしまう」のだ。

なぜ、崩壊するのだろうか。第2次世界大戦後、オペレーショナル・リサーチ・モデルに疑念を抱いたように、ファイナンス・モデルにも疑念を抱く人が存在していた。オペレーショナル・リサーチ（OR）モデルの外部にいる非数学者は、学界やウォール街の投資銀行で働く旧来の金融関係者と同様、数量化することを嫌った。「さらに重要なことは、オペレーショナル・リサーチ学会誌（*Journal of the Operational research Society*）のページで、以前、OR 科学者の仲間内でそうであったように、ファイナンス数学者の仲間内でも疑問が生じたことである」。

その事情をロックたちはつぎのように読み解き解説している<sup>(28)</sup>。

マンデルブロ (Mandelbrot, B.) がシカゴ・ビジネススクール教授ユージン・ファマ (Fama, E.) の効率的市場仮説とブラック・ショールズ価格計算式の欠陥を、発表前に、発見したのだ。彼は、綿花の価格と所得分布の研究から、予測可能な市場行動の理論に従わない価格の乱高下が明らかになったために、その結果を IBM の社内研究メモに「ある投機的価格の変動」と題して発表し、パリでポール・レヴィ (Levy, P.) の下で学んだ数学に基づき、価格の不規則な動きを測定する別の方法を考案したのである。マンデルブロは、定量化革命の核心となる考え方、すなわち、市場は予測可能な小さな刻みで動くという考え方に疑問を投げかけたのだ。しかし、マンデルブロは無視され、ウォール街の住民たちは、レバレッジの高いデリバティブ取引を行うために、ブラック・ショールズ式に基づく戦略を採用することにした。

マンデルブロの批判は、彼がアカデミックの人間ではなかったと言う理由で、無視されたが、それは余りにも無謀な行動であった。マンデルブロの意見を棚に上げたアメリカのビジネススクールのトップ教授や投資会社に就職した彼らの教え子たちは、1987年10月29日に、市場の急落が貯蓄貸付業界を一掃す

るという市場の現実に直面せざるを得なくなったのだ。ブラックマンデーである。ハワード・ソーシンが AIG-FP を立ち上げたのは、この大失敗で職を失った後であった。

この事件をきっかけに数理ファイナンスの市場モデルに対して厳しい批判を展開したのがナシーム・タレブ (Taleb,N.) である<sup>(29)</sup>。彼は、(市場がランダムウォークに従って動き、その結果、統計的に予測可能であると信じている) 投資家は「ランダムネスに騙されている」と述べている。市場には予期せぬ乱高下があり、彼はこれを "ブラック・スワン (Black Swans) "と呼んでいる。数学の教育を受けたトレーダーが、過去のトレンドとランダムウォークへの期待に基づくモデル (予測可能な価格決定のモデル) を使った場合、それは彼らを災難に導くだろう、と。この「ブラックスワンは大方の人が思っている以上にたくさんあり、1998 年の夏、ロングターム・キャピタル・マネジメントという巨大なヘッジファンドを運営していた数学者たちは、「高度なコンピューター・モデルとリスク管理戦略、そして"底知れない"量のレバレッジを使って」運用していたが、「ブラックスワンに遭遇した。このファンドは数十億ドルを失い、この出来事は世界の市場を不安定にした」のだ。

そして、21 世紀に入ると、新古典派経済学 (ファイナンスにおける数学的革命はその分派である) に対するポスト自閉的経済学の抗議運動に参加するファイナンス・アナリストが増加しはじめる<sup>(30)</sup>。これはブラック・スワンの影響であり、経済学を学ぶ普通の学生よりも、彼らの方がファイナンス数学に対して切実な危機感を抱くようになったことを如実に示している。ファイナンス・システムの崩壊を特に懸念していたのがファイナンス数量化運動の中心人物として著名なポール・ウィルモットであり、2000 年に *The Philosophical Transactions of the Royal Society of London* に掲載された彼の論文「ファイナンスにおける数学の利用、悪用そして乱用」にはつぎのような文章が見られる。「世界が数学主導のメルトダウンを避けようとするならば、大規模な再考が切実に必要であることはいまや明らかだ。ファイナンス市場はかつてオールドボーイ・ネットワークによって運営されていたが、最近では数学や物理学の博士号を持つ

者だけがファイナンス市場の複雑さをマスターするのに適していると考えられている。だが、このような発想を変えなければならない」と<sup>(31)</sup>。そして、ウィルモットは、2009年1月、ダーマン (Derman,E.)とともに、『声明』(The Financial Modelers Manifesto)<sup>(32)</sup>を出しているが、その冒頭には、「マルクスを彷彿とさせる言葉が記載されている」。「非流動性、信用の凍結、金融モデルの失敗という妖怪が市場に取り憑いている」、と。これは、「ファイナンス危機の発生に伴って、ファイナンス数学プロジェクトの背後にある基本的な前提を疑問視するファイナンス・アナリストが増加した」ことを象徴的に示している出来事であった<sup>(33)</sup>。

『声明』にはつぎのように書かれている<sup>(34)</sup>。

物理学は、物体の現在の状態から将来の挙動を予測することに驚くほど成功しているため、ほとんどのファイナンスモデルにインスピレーションを与えている。物理学者は、何度も何度も同じ実験を繰り返し、力とその魔法のような数学的法則を発見することによって世界を研究している。そしてファイナンス論は、物理学のスタイルとエレガンスを真似て、独自の法則を発見しようと懸命になっている。しかし、ファイナンスに基本的な法則はない。

このような動向は、ロックたちによれば、1960年代に新古典派経済学という形で無制限の合理性をビジネスと経済学のカリキュラムに導入したフォード財団のプロジェクトの知見に、再び、疑問を投げかけたことを意味している<sup>(35)</sup>。すでに1970年代後半に、ウォートン・スクールのオペレーショナル・リサーチの責任者であるOR科学者ラッセル・アッコフ(Ackoff,R.)がマネジメントの意思決定に数理モデルが適しているかどうかについて否定的な結論を下していたにも拘わらず、(その多くがオペレーショナル・リサーチ出身であり)よりよく事態を知っているはずのファイナンスの定量アナリストが、戦後のOR愛好家の前世代が追随したのと同じ数学的意志に従うことを止めず、アッコフの25年後に同じ幻滅を味わうことになったのだった。

何故なのか？ ロックたちに拠れば、それは、「ファイナンス数学者が危機が発生しても自分たちを責めることはほとんどない」<sup>(36)</sup>からである。「数学は形式的な科学であり、適用可能かどうかは入力の詳細さと正確さに依存している。それにもかかわらず、ファイナンス数学者は、投資コミュニティの非数学者に誤解を招くようなシグナルを素朴にも送り、すべてがモデル化できるという信念を周りに抱かせたのだ。彼らは、単純化されたモデリングを最先端のものとして美化し、リスク尺度について考え、リスク管理について忘れていたのである」<sup>(37)</sup>。

結論的に言えば、ロックたちに従えば、「マネジメントを実証主義の科学にしようとした試みは失敗だった。教授陣にはノーベル賞が贈られ、彼らの論文は学術雑誌に掲載され、MBA の授業で教え、大量の研究に取り組むようになったかもしれないが、マネジメントの観点からすれば、ビジネススクールで実証主義のマネジメントを構築するために多くの投資を行ったことは、彼らの専門用語を使えば、“コスト効率に優れていた (cost effective)” とは言えなかったのである」。「ビジネススクールの教育では、お金と時間をマネジメントの人間的な側面に注ぎ、数字の計算は自然科学や技術に任せた方がよかったかもしれない」<sup>(38)</sup>という訳である。

そして、ロックたちは、「このエリートの教育における道徳的側面はどうだろうか」と問題を提起し、「ウォール・ストリートやロンドン・シティでは、かつては握手による信頼や“紳士の言葉は証文である (gentleman's word is his bond)” というイメージがあったかもしれないが、機関投資家に支配されてからは、公営投資銀行の株主は経営者 (management) のリスク志向をコントロールできず、政府の規制当局もことごとく無力であることが証明されている。ファイナンス業界にモラルが存在しないことは明らかである。あるいは、チェース・マンハッタン銀行で何十年も働いたルイス・レッセ (Lesce, L.) がいみじくも述べたように、「ウォール・ストリートには道徳がないから道徳的危機は存在しないだ」<sup>(39)</sup>。

問題は、スピード、ボリューム、スプレッドが悪の次元を高めたことである、

というのがロックたちの立場である。一方で、若い定量的アナリストが法外な金額を稼ぎ、他方で、それ以外の多くの人々が苦しんでいるが、この現実、取引の激しさと次元が極限まで高まるなかで、道徳的な問題を提示してしていないのではないか、という訳である。何故なれば、今でも、アメリカ人は誰もが“大成功”する権利があると信じ、成功者は恨まれることもなく、民主的資本主義のヒーローなのであるからである。また、モデル作成者が間違っていたとしても、それは特に道徳的に問題視されることはない。ブラック・ショールズ方程式やファマの効率市場仮説が正しくなかったとしても、彼らはその結果に対して道徳的責任を負うことはない。それは科学的な結果にすぎないものであり、そこにはそれ以上の意味はないからである。

しかしながら、ロックたちは、同時に、現場のアナリストたちが行った行為には大きな道徳的に間違ったこと (moral wrong) がある、とも述べている<sup>(40)</sup>。アナリストたちはリスクの高いデリバティブをノーリスクと指定し金融パッケージをつくりあげ、世界中の年金、保険会社、その他の機関投資家に、そのように信じ込ませて販売したのであり、事業内容とは無関係に、独自のデリバティブの世界を作り上げ、それを一般投資家に売りつけたのである。それが、2007年のサブプライムローン問題を引き起こし、ファイナンス・システムの崩壊を招いたのである。そして同時に、これらのパッケージを設計したビジネススクールの教授やファイナンス数学者は、間違いなく、自分たちのやっていることが詐欺ではないにしても、少なくとも極めて不道徳であることを知りながら、それを大規模に実行したのである<sup>(41)</sup>。

ロックたちは何故にそのように判断したのか？ 彼らは、バーンスタイン (Bernstein, J.M.)<sup>(42)</sup>の言説を引用する形で、つぎのように述べている。「倫理的な解決策は個人のモチベーションに見いだされるようなものではなく、効率を目指して集団的に行動することが問われる事柄なのであり、そのような行動を制度的に制約することなく、諸問題を解決できると考えるのは幻想である」と。ロックたちに拠れば、アダム・スミスは、市場における自己利益の追求が全体の利益 (善) を促進すると言ったが、バーンスタインが主張しているよ



うに、ファイナンス企業が自己利益を追求すること（利潤追求）は、その市場取引が全体の幸せ・富（ウェルス）（wealth）の創造に関与していない限り、“善（good）” になりえないのであり、そして現実には“善” ではないために、またビジネススクールが、ウェルスを創造する実体として、ファイナンス市場を促進するために制度的に何もしていないことを考えると、「ビジネススクールが語る倫理は空想の産物でしかあり得ない」<sup>(43)</sup>ことになる。

ロックたちの主張の根底には、ファイナンス企業が（言い換えれば、マネジリアリズムが）そしてビジネススクールがしてきたことは、結局は、全体のバランスを崩すことだけだったのではないのか、という思いが流れている。彼らの文脈に沿って別のコトバで言い換えれば、道徳的羅針盤が欠けている、ということであろう。

#### 註

(1) Locke, R. R. & Spender, J-C., *Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives Out of Balance*, Zed Books, 2011, p.136.

以下、特に註記しないこともあるが、「 」書きの文章はこの著作からの引用である。

(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 University Press, 2007, pp.328-329.

(3) Mintzberg, H., Simons, R. and Basu, K., “Beyond Selfishness”, *MIT Sloan Management Review*, 44 (1), p.69.

[https://www.researchgate.net/publication/40965506\\_Beyond\\_selfishness](https://www.researchgate.net/publication/40965506_Beyond_selfishness)

(4) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.136-137.

(5) Werder, A.V, and Grundel, J., “Generally Accepted Management Principles (GA-MP) - Functions, First Proposals, and Acceptance Among German Top Managers”, *Corporate Governance*, 9 (2), 2001, pp.101-09

[https://www.researchgate.net/publication/4754457\\_Generally\\_Accepted\\_Manageme](https://www.researchgate.net/publication/4754457_Generally_Accepted_Manageme)

nt\_Principles\_GAMP\_-\_Functions\_first\_proposals\_and\_acceptance\_among\_German\_top\_managers

- (6) Jensen, M. C. and Smith, C. W. , “The Theory of Corporate Finance: A Historical Overview”, In Jensen, M. C. and Smith, C. W. (eds.). *The Modern Theory of Corporate Finance*, McGraw Hill, 1984, pp. 2-20.
- (7) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.138..
- (8) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.139..
- (9) A conflict arising when people (the agents) entrusted to look after the interests of others (the principals) use the authority or power for their own benefit instead.  
<https://qsstudy.com/what-is-agency-conflict/>
- (10) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.139.
- (11) Mitchell, L. E., *The Speculation Economy: How Finance Triumphed Over Industry, Over Industry*, Berrett-Koehler Publishers, 2007, pp.271-274.
- (12) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.153.
- (13) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.153-154.
- (14) Mitchell, *The Speculation Economy* ,p.1.
- (15) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.153-154.
- (16) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.154.
- (17) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.155.
- (18) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.155-156.
- (19) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.158-159.
- (20) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.160.
- (21)  $\beta$  は、マーケット指標である株価指数（日経平均、TOPIX など）に対しての、ある銘柄の感応度を示す変数であり、株式市場の変動に対して、どの程度の相対的リスクをもっているかを算定する。
- (22) Mitchell, *The Speculation Economy* , p.275.
- (23) Patterson, S., *The Quants: How a Small Band of Maths Wizards Took over Wall Street and Nearly Destroyed It*, Randon House Business Books, 2010, p.39,

- Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.161.
- (24) Bach, G. L. , "Some Observations on the Business School of Tomorrow", *Management Science*, 4(4) (July), 1958.  
<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.4.4.351>
- (25) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.139-141.
- (26) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.163.
- (27) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.163-166.
- (28) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.166-168.
- (29) Taleb, N. N., *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*, Random House, 2001.
- (30) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.170.
- (31) Wilmott,P., "The use, misuse and abuse of mathematics in finance" , *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, Volume 358, Issue 1765, 2000  
<https://royalsocietypublishing.org/doi/epdf/10.1098/rsta.2000.0519>  
<https://royalsocietypublishing.org/action/doSearch?AllField=The+use%2C+misuse+and+abuse+of+mathematics+in+finance>  
 Patterson, *The Quants*, p.292.
- (32) <https://wilmott.com/financial-modelers-manifesto/>
- (33) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.170.
- (34) <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/financial-modelers-manifesto/>  
 Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.171.
- (35) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.171.
- (36) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.171.
- (37) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.171-172.  
 Korn, R. . "Financial Mathematics: Between Stochastic Differential Equations and Financial Crisis." In Devroye, L., Karfasozen, B. Kohler, M.and Kom,R.

- (eds.). *Recent Developments in Applied Probability and Statistics* (pp. 223-28). Physica Verlag. 2016.
- (38) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.172.
- (39) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.172.
- (40) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.172-173.
- (41) Adams, T. and Smith, Y. "CDO Market - Rife with Collusion and Manipulation?", *Huffington Post*, (April 23), 2010.  
[https://www.huffpost.com/entry/cdo-market-rife-with-coll\\_b\\_549220](https://www.huffpost.com/entry/cdo-market-rife-with-coll_b_549220)
- (42) Bernstein, J. M., "Hegel on Wall Street" , *Opinionator*, New York Times (October 3), 2010  
<https://archive.nytimes.com/opinionator.blogs.nytimes.com/2010/10/03/hegel-on-wall-street/>
- (43) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.172-173.



# マネジリアリズム並びにビジネススクール教育の診断 そして処方箋 — バランスに戻る —

## 第1節 アメリカのマネジリアリズムそしてビジネススクール教育

ロックたちの一連の著作は一種の告発文書 (the indictment) であり、その主旨をまとめたつぎのような記述がある。「マネジメント、すなわち組織の中で人を介して物事を成し遂げるという考え方は、古今東西時代を超えて、至極当たり前の機能として受け止められてきた。私たちの研究もそれに賛同するだけでなく、組織が現代社会に不可欠であり、組織を運営するマネジャーが現代生活に欠かせない存在であることを認め支持している。しかし、マネジメント・カーストに物事を運営させるべきだという考え方には大きな問題があり、さらに、そのようなカーストを教育するためにビジネススクールに特別クラスを設けるべきだという考え方はさらに問題である。但し、アメリカ人はこうした考え方に慣れている。なぜなら、こうした考え方はアメリカの歴史的経験の特異性から生まれたものだからである。だが、アメリカ人が先進国や発展途上国に布教し広めてきたマネジリアリズムとアメリカのビジネススクールは 20 世紀最後の四半期にアメリカ内外でバランスを欠いた生活を作り出してきたのであり、そのことに対して責任があるのだ」<sup>(1)</sup>。

彼らの基本的な立ち位置がよくわかる文章である。

マネジメントが (どこにでも通用する) 一般的な (general) 機能であるという

見方は、ロックたちに拠れば、アメリカ以外の国ではなかなか受け入れられなかった。というのは、「ヒト (a person) はただ経営 (manage) するのではなく、むしろ、帽子工場、製鉄所、デパート、鉄道会社などを経営している」という考え方が長らく支配的だったからであり、そのような流れのなかで、「19 世紀になると、アメリカでは別の考え方が生まれ」たのであり、それがテイラー以降顕著になっていった。これが、ロックたちのコトバに倣えば、「アメリカの危険性」(american danger)<sup>(2)</sup>と言われる現象である。本書の文脈に沿って翻訳すれば、マネジメントのあり方は多様なものであるはずだが、アメリカでは、これがマネジメントである、という形で特定化され、更に、それが普遍的なものとしてどこにでも適用可能である、と位置づけられ拡がっていった、という理解であろう。

そして、実際に、ビジネススクールにおいてエグゼクティブ・コースが設置され常設プログラムとして発展するようになると、特に、第2次世界大戦直後には、アメリカのみならず、ドイツや日本を含む外国のエグゼクティブも多く集まってきた。何故ならば、1950年代には、ドイツにも世界のどこにも、マネジャーを一般的な集団として教育し、MBA のカリキュラムを「科学的」にするようなふりをするビジネススクールが存在していなかったからである。もっとも、1950年代初頭のアメリカのトップビジネススクールの学生たちは (MBA 生も含めて) まだ商業志向の実務科目 (会計、マーチャンダイジングなど) を学び、ビジネスケースを研究していた。シニアエグゼクティブコースの参加者も、主に、社会化のために (自分たちが孤立した経済主体になることなく、一般道徳、文化、科学の原則を共有するために、そしてグループ内で意思疎通がおこなわれエグゼクティブ・コミュニティの一員になるために)、集まっていたのであり、参加者はエリートとして仲間に慣れ、商業の一般的な風俗、言語、慣習を身につけて巣立っていったのだ<sup>(3)</sup>。そして、1960年代になると事態が変貌し、改革者のグループが、ビジネス・スクールにおける一般的なマネジメント・カーストの教育に、実証主義科学の形式に従って、着手し、改革が始まったのである<sup>(4)</sup>。

このことは、ロックたちの問題意識に立てば、「マネジメントに携わる人々が学校で数学や技術そして自然科学を学ぶべきかどうかではなく、(いかなる協働の場においても必要な - 宮坂挿入) 一般的な (general) 機能としてのマネジメントは、マネジメントの実践やビジネススクールで、合理的な科学として取り扱われうるかどうかが問われたことを意味している。ロックたちの立場から言えば、「それは不可能なのである (It cannot)」が、現実の流れとしては、「あたかもそれが可能であるかのように考え、行動することで、アメリカそしてアメリカのビジネススクール教育が輸出された世界の各地域で、バランスを欠いた生活が生み出されてきたのである」<sup>(5)</sup>。

マネジメントの自然科学化 (science in management) は、結局は、歴史を振り返ると、アメリカのビッグスリーが日本車に敗北したことにも表れているように、失敗したのだが、しかしながら、ロックたちの表現に倣うと、「ビジネススクールは、OR で意思決定するという数理モデル化の失敗によって、MBA プログラムの中核で管理会計、財務報告、統計的なマネジメント手法を強調することを止めることはなかった」<sup>(6)</sup>。この経験は、その後も、「アメリカの製造業がトータル・クオリティ・マネジメントの課題に対処したり、トヨタの型にうまく対応したりする上で、何一つ役には立たなかったのである。それどころか、一流ビジネススクールの関心は別のところに移っていった。ビジネススクールの卒業生の流れや行き先に関するデータは、まず生産技術から離れ、コンサルティングそしてファイナンス・サービスへと、製造業からの逃亡を物語っている。しかし、このシフトは、ビジネススクールや自動車マネジメントに携わる人々が経済の現実から逃避し、今度はファイナンス部門においてより現実的に行動する、ということの意味するものではなかった。投資会社、銀行、ヘッジファンドは、ファイナンス経済学の教授たちと同様に理論と現実を混同し、ビジネスを合理性に委ねていったのであり、それは、市場のモデル化、ファイナンスにおける数学の急速な広がり、機関投資家の台頭に象徴的に表れていた。そして、トレーダーや機関投資家が、多くの人が働き社会経済的な現実を構成する企業体から切り離された環境を構築したことによって、生活のバラ



ンスが崩れてしまったのだ。ファイナンスへのシフトは、人々がお金を稼ぐ方法を、社会的に有益な仕事から、投資家資本主義のマネーグリッドのなかで追求される非社会的だが儲かる仕事へと変化させたのである」<sup>(7)</sup>。

1980年代に入ると従業員福祉に対する無慈悲な無視が始まり、経営陣は利益と高い株価評価に対する機関投資家の先入観に屈し、長期雇用保障、退職金、健康保険に関する前世代との暗黙の社会契約を一方的に引き裂く口実を経営者（management）に与えてしまった。共同決定や労働組合主義の考え方に直面したとき、アメリカの経営者（management）はいとも簡単に勝ち誇ったように管理（management）する権利を主張したのであり、彼らにとってはこの選択は容易なことだったのであろう。この社会契約を放棄することで、マネジメント・カーストは、1950年代、1960年代、1970年代における彼らの権力の独占を正当化した道徳的秩序を解消してしまったのである。

かくして、ロックたちのコトバを借りれば、「二枚舌の時代（the era of double talk）が始ま」<sup>(8)</sup>り、訳の分からない言説が乱れ飛んだ。これに関与したひとりが経営者（management）の特権に関心を持つ法学者スティーブン・ベインブリッジ（Bainbridge,S.）である。彼は、労働者は共同決定について忘れ、「上げ潮はすべての船を持ち上げる」という原則のもと、富のというパイの全般的な拡大に、公平に、望みを託すべきである、と主張した<sup>(9)</sup>。しかし、ロックたちに拠れば、このような頼みの綱の経験則は存在しないのであり、ベインブリッジはそのことを知っていたはずなのである。これは数字によって証明されることであり、例えば、レーガン（Reagan,R.）の大統領就任以降、トップ・マネジメントの給与と従業員の給与の中央値との差は拡大しつづけ、アメリカでは、1994年に161対1であったのが、2009年には208対1まで上昇している<sup>(10)</sup>。

この二枚舌は続き、ベインブリッジは所得格差に対して何かをする従業員の権利を否定し、「アメリカは民主主義国家であるが、その民主主義を職場にまで広げるのはアメリカの伝統ではない」と主張したのだ。会社というヒエラルキーの中では、トップダウンでコントロールするのがアメリカの法律である、と。そこには、少なくとも職場では、民主主義は金持ちと権力者にとってのみ

意味があるものなのだ、という考え方が流れている。

この二枚舌は、ロックたちの感触では<sup>(11)</sup>、「特に投資家資本主義の時代にアメリカ人の生活に入り込んできた」。人々は儉約が美德であることを学んできたが、銀行やその他の融資機関から、問答無用でクレジットカードを使えと矢継ぎ早に迫られるようになった。高い信用格付けを持つことが美德であると言われながら、住宅ローン業者が意図的にサブプライムローンの利用者を探し出し、彼らが貸し倒れになることを完全に予期し、サブプライムローンが破綻すると、ヘッジファンド業者や投資銀行家が皮肉にも空売りして巨額の利益を手にする、という現実を人々は眼のあたりにしたのだ。経営陣（management）は口では信頼と言いながら、毎日、ほとんどあらゆる手段で信頼を裏切るような行動をとっている。ますます落ち込んでストレスを抱え失業したアメリカ人が信じることのできる道徳的な羅針盤はなく、経済以外の機関（教会、学校、政府）にも指針を求めることはできない……。ロックたちは、「これらは、アメリカ国民が 1980 年以降離散させながら引きずり込まれてきた、バランスを失った世界での生活以外の何ものでもない」、と総括している。

何がこのような事態を招いたのか？ ロックたちの見立てでは、「この過ちの原因」は、「ビジネススクールの数字への執着」、つまり、「1945 年以降の改革者たちが信奉した、マネジメント教育は自然科学に基づいて行うことが可能であり、それによってマネジメント・パフォーマンスを向上させることができる」という考え方が「通念化」（conventional wisdom）<sup>(12)</sup>したことにある。彼らが、マネジメント科学に対する批判とともにマネジリアリズムに対する批判を展開してきたのはそのためである。しかし、「今日でも、ほとんどのアメリカのマネジャーは、アメリカのマネジリアリズムの優位性を信じているか、あるいは文化相対主義者になっている」のが現状である。つまり、ロックたちに拠れば、「人々は、アメリカとは別の場所でうまく機能し、異なる方法でマネジメントをおこなえるかもしれないが、人それぞれである、と、……。あるいは、文化に基づくシステムは他の文化にうまく移行しないのである、と考えている」。但し、ロックたちは、「移植の難しさを認めつつも、マネジメント文化

は移植可能であること」を受け容れつつ、異なるやり方が同じ結果を意味しないことも肯定し」重要視している<sup>(13)</sup>。

「企業主体という観点からは、マネジメント・カーストに決定権が宿るような合理的全知全能のビジネススクールのマネジメント科学観にマネジメントを従属させ委ねることは企業がマネジメント問題に効果的に対処する能力を制限することになる」。私たちの生活のバランスが乱されたのはそのためである。これがロックたちの基本的な主張である<sup>(14)</sup>。

とすれば、「マネジリアリズムとビジネススクール教育がアメリカ人の生活のバランスの欠如を助長しているとするならば、それを回復するために何ができるだろうか」。このような問いの後に、つぎのような文章が続いている。「改革に反対する人々は、反国家主義の原則に基づいて弁護を行い、・・・通常、市場が常に合理的に機能するわけではないことを認めるとしても、政府は決して合理的に機能しない、と考えている」。そのような主張を示す「多くの例を挙げることができる」が、それらのなかで「最も重要なのは、中央集権的に計画・管理された指令社会主義経済の惨めな失敗であろう」。しかし「私たち（ロックたち — 宮坂挿入）の関心は、すでに、ほとんど不毛なこの種の議論の迷宮に入り込むよりも、市民社会の改革に移っている。それは、企業内のステイクホルダーズの相互作用が官僚的な国家規制や国家管理機構の介入を必要とせず、公正に機能するのを助けることができる改革」<sup>(15)</sup>である。

## 第2節 改革への指針

ロックたちは、マネジリアリズムに対抗するために、幾つかの改革案を提示している<sup>(16)</sup>。

クレッグ(Clegg,S.)によれば、これらはクリカウアー(Klikauer,T.)のような終末論

的なもの(Klikauer, T., *Managerialism: A Critique of Ideology*, Palgrave-Macmillan, 2013)とは一線を画する解毒剤 (much less apocalyptic antidote) である<sup>(17)</sup>。

第1に、投資銀行やヘッジファンドなどの弱みに付け込んで他人を利用する外部の捕食者(predator)から企業体を守るために、非金融企業における経営者(management)の地位を強化する必要がある。そのためには、ドイツの共同決定制度のような、機関投資家の議決権を制限した二層構造システムを採用することが考えられる。

第2に、すべてのステイクホルダーズがCEOや取締役会の選任、給与や賞与に関する報酬委員会の選任に参加すべきである。この改革により、ステイクホルダーズは、企業における給与や賞与の決定方法について発言権を持つことができる。従業員の代表がこのような委員会に参加することで株主や経営陣(management)の過度な要求を抑制できる保証はないが、財布の紐が法律上株主の手にあり、事実上ほぼマネジメント・コントロール下にある限り、市民社会における諸制度を通じて公正な給与再分配が行われないことが確実視されることを考えると、この制度は再配分が企業内で株主とステイクホルダーによっておこなわれるために、一考の価値がある。

第3に、ビジネススクールの改革が必要である。これは2つの側面からおこなわれる。ひとつは、ビジネススクールの教育プログラムをより広範なビジネスと産業のニーズに応えるものに組み替えることであり、1980年代の日本の製造業の挑戦で失われた製造業との接点を取り戻す必要がある。同時に、経済学におけるポスト自閉的な(post-autistic)運動というような批判に応え、経済学やファイナンスの教授たちが自分たちのモデルが全知全能である(omniscience)と信じるのではなく、むしろ実践の中で実際に起こっていることを反映した学習プログラムを作成する努力が必要であろう。

ビジネススクール改革のふたつめの柱はマネジリアリズムを厳しく尋問し対処する(take on)ことである。このためにはいかなることをなすべきか? ロックたちに拠れば、ビジネススクールはマネジメント・カーストだけに奉仕す

るのではなく、企業や産業界という存在に奉仕しなければならないのであり、したがって、労働組合のメンバーやその他の非管理職の従業員を含むすべての企業のステークホルダーズとの接触を拡大する必要がある（例えば、報酬委員会の従業員のためのコースの設置）。また、ビジネススクールが公的機関として存在することを正当化するためには、経営者（management）を社会的責任に導くような積極的な活動をしなければならないし、あるいは、ビジネススクールは（大学の芸術や人文科学のプログラムではなく）、それが与えた害や他の国がそれなしで繁栄しているという十分な証拠があることを考えると、閉鎖することも選択肢のひとつとなるであろう。

このようなロックたちの改革案は現実的なものなのであろうか？ これに関しては、彼ら自身も、「アメリカのビジネススクールとマネジメント・カーストは、提案された路線に沿った有意義な改革を実行できるだろうか？ 答えはノーである」、と考えている。何故ならば、「トップレベルのビジネススクール関係者は誤って宣伝してきた自分たちの主義（propaganda）を信じているからであり、彼らは、おそらくは自己保存のためそして確実に自己宣伝（self-promotion）のために、ビジネススクールがなくとも良いマネジメント教育は可能であるという考えやビジネススクールはマネジメント・カーストの利益よりもより広い利益に奉仕すべきであるという考えを理解（grasp）していないからであり、・・・アメリカのマネジメント・カーストがその権力と富を自発的に手放すことは期待できない」<sup>(18)</sup>からである。

それでは出口はどこにあるのか？ ロックたちの見解では<sup>(19)</sup>、「マネジリアリズムやアメリカのビジネススクール教育が引き起こしてきた問題の解決策を求めるなら、アメリカに眼を向けてはならない」のであり、今日では「アメリカの外に眼を向けて推進力や救済措置を探す」ことが必要な時代に突入している。これは「アメリカのビジネススクールやマネジリアリズムが世界のモデルではあってはならない」<sup>(20)</sup> ということを意味している。このような方向付けは、「1990年代には、不可能だっただろう」。しかし、事情が変わったのである。

共産主義の崩壊後、「アメリカのマネジリアルな市場主導のファイナンス資本主義のグローバル化は新たな生命を得て」、その結果、世界的な規模で「経済危機が生まれた」。そして、「アメリカ型の自由市場経済は普遍的で理想的な経済秩序であり、すべての国がアメリカの基準に合わせて自国の経済を支配する伝統や規制を修正すべきだ、という考え方」を拒否する動きが生まれたのであり、既存の「常識」の修正が求められている。このような事態は、「おそらく、アメリカのマネジリアルイズムやビジネス・スクールの考え方が・・・貧しい人々を軽視してきたこと」によって引き起こされたものである。だが、「アメリカのマネジメント・カーストとそのパートナーであるビジネススクールは、道徳的破産という非難から自らを守るために、テーマを倫理から経済学に切り替えるのが通例」であり、いまだに、「社会主義というオルタナティブな制度の経済的失敗と比較して、新自由主義市場システムの優位性を論じている」。実際、「アメリカの富裕層は、搾取できる空間が広いので、責任を負うことなく恵みを享受し、そして困窮しているアメリカ人は、単にラストベルトから南部や南西部へ、都心の荒廃から郊外へ、ショッピングモールを併設した郊外へと移っていくだけであり、「アメリカは失われた戦争のために資源を浪費し、老朽化したインフラの修復に費やしている」<sup>(21)</sup>。

過去には、ロックたちに従えば、「このようなやり方も意味があったかもしれないが、今日、アメリカが執拗に社会主義を攻撃するのは、死んだ馬を叩いているようなものでしかないのだ。発展途上の非西欧諸国では、社会主義に関心を持つ者はほとんどいない。むしろユーラシア大陸では、企業の民営化や市場の開放など、社会主義の解体に奔走し、国際的な輸送網を急速に拡大させ、多国間貿易を目覚ましいスピードで発展させている。「ダイナミックなアメリカ資本主義と停滞した社会主義との対比はアメリカ人の頭の中にだけ存在するものであり、現実には、衰退するアメリカ経済とダイナミックなユーラシア大陸とが競合している」<sup>(22)</sup>。

このことは、「社会主義か、アメリカの規制がない新自由主義的市場資本主義か、という選択ではなく、後者と、参加型マネジメントによって企業の効率

が向上し、社会における富の分配がより公正に行われることによって市場がより機能する、国際的に規制された形態のダイナミックな資本主義との間の選択」が迫られていることを意味している。ロックたちは、「アメリカのマネジリアリズムとビジネススクールに改革がもたらされない」ならば、そのような不作為は「アメリカ社会と世界経済における混乱が続く原因となるであろう」<sup>(23)</sup>、と結んでいる。

したがって、マネジメントあるいはビジネスを教育機関においてどのように教えるのかという問題は、ロックたちとっては我々にとっても、依然として残されているのであり、今後の検討課題となろう。

いまだ準備不足ではあるが、これについては、とりあえず、『「シャット・ダウン・ザ・ビジネススクール」論争』において、パーカーの所説『シャット・ダウン・ザ・ビジネススクール』(Parker, M., *Shut Down the Business School: What's Wrong With Management Education*, Pluto, 2018)を紹介する形で論じているが、更には、もうひとつの機会に、新しい動きに言及するなかで、検討する予定である。

## 註

(1) Locke, R. R. & Spender, J-C., *Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives Out of Balance*, Zed Books, 2011, p.174.

以下、特に註記しないこともあるが、「 」書きの文章はこの著作からの引用である。

(2) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.175.

(3) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.177.

(4) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.178.

(5) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.178.

(6) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.179.

(7) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.179.

- (8) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.180.
- (9) Bainbridge, S. M., “Corporate Decision Making and the Moral Rights of Employees: Participatory Management and Natural Law”, *Participatory Management* (September 28), p.67.  
<https://digitalcommons.law.villanova.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=3020&context=vlr>
- (10) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.180.
- (11) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.181.
- (12) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.181.
- (13) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.182.
- (14) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.182.
- (15) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.184-185.
- (16) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, pp.186-190.
- (17) Clegg, S., “Managerialism: Born in the USA” , *The Academy of Management Review*, Vol.39, No.4 (October 2014), p.19. 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\\_Managementism\\_born\\_in\\_the\\_USA](https://www.researchgate.net/publication/276183819_Managementism_born_in_the_USA))
- (18) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.187-188.
- (19) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.188.
- (20) Clegg, “Managerialism: Born in the USA” , p.19.
- (21) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.191.
- (22) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.191.
- (23) Locke & Spender, *Confronting Managerialism*, p.192.





## 第3部

### マネジリアリズムを超えて

第3部で注目し読み解いたのは、クリカウアーやロックたちの著作を読み込みそしてその内容を踏まえて、マネジリアリズムを超える、あるいはマネジリアリズムの暴走を止める等、クリカウアーやロックたちとは異なる未来を展望している研究者たちの業績である。

第7章では、組織研究分野で著名なスチュワート・クレグ (Stewart Clegg) の仕事に注目している。

クレグは(1947年にイギリスで生まれた)シドニー大学 (University of Sydney) プロジェクトマネジメント学部の教授であり、多数の著作を公刊している。

<https://www.sydney.edu.au/engineering/about/our-people/academic-staff/stewart-clegg.html>

<https://scholar.google.com.au/citations?user=HyagcZsAAAAJ&hl=en>

本書では、クリカウアーやロックたちの研究を評価しつつも、それらは時代遅れではないのか(現状の改革を押しすすめるという点で、事態は待ったなしのところまで来ている)との認識のもとで、ベント・フライブジャグ (Flyvbjerg, B.) などによって提唱されている「実践知」の有効性を論じて、マネジリアリズムを超えるより現実的な方向を展望している以下の論文を読み解いている。

Clegg, S., "Managerialism: Born in the USA ", *Academy of Management Review* , 39 (4), 2014

Clegg, S., Jarvis, W. & Pitsis, T., "Making strategy matter: Social theory, knowledge interests and business education", *Business History*, 55(7), 2013

等を読み解いている。

第8章では、ロバート・スピレイン (Spillane, R.) とジャン＝エティエンヌ・ジュリエ (Joullie, J-E.) が共同で発表している論文や単行本を取り上げている。彼らは、権威概念を見直し、具体的には、権威と権力を区別して、本来の意味での権威 (authority) をマネジメントのなかに組み込み、マネジリアリズムが跋扈している現状に歯止めをかける途を展望している。彼らがその手がかりを探す過程で再評価しているのがカール・フリードリッヒ (Friedrich, C. J.) の権威論であり、ドラッカーの発想 (目標管理とヒロイズム) である。

スピレインはオーストラリア連邦シドニーの北東部郊外に立地するマククワリー大学 (Macquarie University) マネジメント学部 に所属する (現在、名誉教授) 研究者であり、ジュリエはレオナルドダヴィンチ経営大学院 (エコール・ド・マネージメント・レオナルド・ド・ヴィンチ) (École de Management Léonard de Vinci) に所属し、精力的に活動している。

ている。

彼らの (本書に関連した) 主要な業績は、

Jean-Etienne Joullie & Robert Spillane, "Heroic Drucker", *Journal of Business Ethics*, 128(1), 2015,

Spillane, R. & Joullie, J-E., "The decline of authority and the rise of managerialism", *Organization*, October, 2021

Spillane, R. & Joullie, J-E., *The Philosophical foundations of management thought*, Lexington Books, 2015.

Spillane, R. & Joullie, J-E., *Overcoming Managerialism: Power, Authority and Rhetoric at Work*, De Gruyter, 2022

Spillane, R. , *An eye for an I: Living philosophy*. Michelle Anderson Publishing. 2007

である。

彼らの詳しい業績リストは、  
<https://researchers.mq.edu.au/en/persons/robert-spillane>  
<https://orcid.org/0000-0001-5845-4919>  
<https://orcid.org/0000-0002-9244-3006>  
等で公開されている。



### 実践知を活かす

クリカウアー及びロックとスペンダーの著作を読み終えたクレグは、すでに紹介したように、つぎのように論評している。

まずクリカウアーに関しては、彼の著作は「本質的に終末論で終わり、そこには、終末は不可避であり、何らかの破滅的な世界的事件によって文明は間もなく激動的な終焉を迎えるという信念 (belief) が表明されている」、と。クリカウアーに拠れば、「今の私たちを救うことができるのは難解だが奥義を極めた深遠な (esoteric) 知識であり、クリティカル・セオリーの真理を受け入れることだけである」<sup>(1)</sup>。

他方、ロックとスペンダーは、第2部第6章において紹介したように、マネジリアルイズムに対する解毒剤（機関投資家の議決権の制限、すべてのステイクホルダーのコミットメント、ビジネススクールの改革、という3つの改革案）を用意している。但し、彼らも、現実的には、クリカウアーと同じように、これらがすぐに起こるとは思っていない。

また、グレイは、ロックとスペンダーの著作に見られる冷静な分析力と着実な叙述力の方が、クリカウアーの著作に溢れている強い道徳的怒りと理論的濃さ (density) よりも、改革を志向する教員、ディーン、スクールにとって大きな力となるだろう<sup>(2)</sup>、とも述べている。

しかしながら、グレイの評価では、クリカウアー及びロックとスペンダーの

著作は「双方ともやや時代遅れ」<sup>(41)</sup>の感がある。そのグレイが「第3の道」として関心を寄せているのはフロネシス（実践知）（*phronesis*）を確立しようとする動きである。フロネシスは、グレイの読み方に従えば、純粋な技術的フェティシズムと理論的フェティシズムの行き過ぎのを避け、クリカウアーの中核的な理論を現実の諸問題に結びつけ、マネジリアリズムに立ち向かってきた具体的な歴史を、クリティカル・セオリーの全知全能という前提の行き詰まりを回避する形で、理論的に処理できる途を提供してくれる可能性を秘めた（古代ギリシア哲学、特にアリストテレスの哲学的な概念に遡る）能力であり、現代では、特に、ベント・フライフビャーグ（Flyvbjerg, B.）によって推進されている<sup>(4)</sup>。

フライフビャーグは、アリストテレスに立ち返り、実践的な推論に基づく知識を発展させることを提案している<sup>(5)</sup>。アリストテレスは、エピステーメー（*episteme*）、テクネー（*techne*）そしてフロネシス（*phronesis*）という3つの知の利点を挙げている。エピステーメーは、普遍的で、不変的で、文脈に依存しない知識に関するもので、その現代的理想は自然科学であり、その類型として、ビジネススクールでは日常的に実証主義として構成されている。テクネーは芸術や工芸を司る知識であり、実用的で文脈に依存し、有用なものの生産を目的としている。現代で言えば、習慣や実践を習得することが重要視される工芸に基づく知識である。

これに対して、フロネシスは行動指向の実用的知識であり、善悪の判断に関わるものである。したがって、明確な倫理的知識である。しかし、フロネシスが生み出す具体的で実践的な倫理的知識は一般的なルールに公式化することはできないものである。というのは、反射的な行動、つまりプラクシスにおける内省を伴う行動は、フロネシスの実践的な知恵によって形作られるが、そのプラクシスとは教育者と実務家の双方が直面する日常的な課題に関連するものであるからである。その課題とは、理論（抽象的）と実践（具体的）という基本的に相反する見解を把握することであり、その用語や議論の二項対立的な性質のために、解決の見込みはほとんどないものである。古代ギリシャ人は、科学

的な知識（主に自然）、応用的な知識、文脈に依存した判断に基づく行動ベースの知識など、さまざまな形態の知識と行動を区別していたが、現代では、理論と実践が一種の争い（二者択一）として言及され、何が実践的であるかをいとも簡単に区分けしている。しかし、古代ギリシア人にとって、どのような行動であれ、その枠組みを決めるのは共通善の概念であった。共通善とは、確かに広範で議論の余地のある概念であるが、個人や共同体が繁栄することを最低限可能にしようとするものであり、繁栄の見込みを損なうような行動を避けることも含まれる。このような理解を現代のプラクシスの概念に反映しようとしているのがフライビャーグである。

以下、フロネシスのイメージをつかむ意味を含めて、フフライビャーグの論文から多少引用する<sup>6)</sup>。

フライビャーグによれば、アリストテレスは、エピステーメー、テクネーそしてフロネシスという3つの知的美德のうち、フロネシスを最も重要なものと明確に位置づけていた。フロネシスが最も重要視されたのは、ドイツの社会学者マックス・ウェーバーの言葉を借りれば、それが道具的合理性と価値合理性のバランスをとる活動だからであり、アリストテレスとウェーバーによれば、このようなバランスは、家族から国家に至るまで、あらゆる社会的単位の存続にとって極めて重要だからである。しかし、「不思議なことに、エピステーメーが「epistemology（認識論）」や「epistemic（認識論的）」、テクネーが「technology（技術）」や「technical（技術的）」という現代語に見られるのに対し、アリストテレスや西洋の伝統の他の創始者たちが社会組織を成功させるための必要条件でありそのような組織を成立させるための最も重要な前提条件であると考えたフロネシスを表す言葉がもはや存在しない」のだ。

この事実に関連して、フライビャーグは、但し、「現代の語彙にフロネシスを表す用語がない」としても、フロネティック・アプローチによる社会研究の主な目的は、社会変革を目指す社会や社会組織における価値や利益の状態について分析を行い、解釈を導き出すことである」として、つぎのように述べている。

「古典的なフロネシス研究の出発点は以下の3つの価値合理的な問いに要約される。



- 1) 私たちはどこへ行くのだろうか？
- 2) この発達は望ましいものなのか？
- 3) もし何かあったなら、どうすればいいのだろうか？

ここでいう「私たち」とは、質問をする研究者と研究者の関心事を共有する人々からなり、研究対象の社会組織に属する人々も含まれる」が、「私は4つ目の問いを追加する。

- 4) 誰が得をし、誰が損をするのか、と。

このような問いを立て、それに対する答えを提供する社会学者は、その研究を単に社会的な組織が自分たちの価値観を振り返るための鏡としてだけでなく、物事が次にどこへ向かうのか、そしてもし何かあるとすれば、それに対して何をすべきなのかを察知するための社会的な組織の鼻、目、耳としても用いるのだ。質問は、最終的で客観的な答えを与えられるような、一般的で統一された「私たち」は存在しないということを認識した上でなされる。何が「利益」であり「損失」であるかは、しばしばとらえる視点に依存し、ある人の利益は別の人の損失かもしれない。フロネティックな社会学者は視点の重要性を強く意識しており、彼らの仕事には中立的な場所や「どこからともなく見える景色」は存在しない。強調すべきは、4つの質問に対して完全な答えを出せるほどの知恵と経験を、それがどんな答えであれ、誰も持ち合わせていないということだ。そのような知恵と経験は、平均的に他の誰よりも鋭敏でも倫理的でもない社会学者に期待すべきではない。しかし、期待されるべきは、疑問に対する部分的な答えを発展させようとする実践知（フロネティックシス）(phronetic) 研究者の試みである。そのような答えは、社会や社会的な組織が直面する問題、可能性、リスク、そして物事がどのように違う形で行われる可能性があるかについての継続的な対話へのインプットとなるだろう。

「社会科学においてこのような視点を実現するための第一歩は、研究者がエピステーマー、テクネー、フロネシスという研究のさまざまな役割を説明することである。今日の研究者はこれらの3つの役割のうちどれを実践しているのかを明確にすることはほとんどない。まったく異なる活動であるにもかかわらず、全て (enterprise) 全体

が単に“研究”や“科学”と呼ばれている。これらの活動は、実際にはテクネーやフロネシスであるにもかかわらず、しばしばエピステーメーとして合理化されている。しかし、社会科学の価値をエピステーメーという役割において論じることはできないのだ。自然科学が最も得意としてきた領域、すなわち説明や正確な予測を可能にする理論の生産においては、社会科学は最も弱いであろう。しかしながら、3つの役割を強調し、特にフロネシスを再導入することで、社会科学には別の可能性があることがわかる。非力な社会科学と強力な自然科学というよく目にするイメージはその認識論的資質という観点から比較されることに由来するものであり、このような比較は誤解を招きかねないものである。というのも、この2種類の科学は、根本的に異なる次元において、それぞれの長所と短所を持っているからである。社会科学はフロネシスの役割を果たすことで、自然科学が最も弱いところで最も力を発揮する」。

現代のフロネシスは単に研究者が他者の実践を観察したり、研究者の解釈学としてジャンルや理論に没頭するのではなく、社会研究者とその対象者とのギブアンドテイクの議論を通じて発展する、対話的であり、明確に倫理的な、知の形態であり、現代のフロネシスの関心事は、探究と価値観の反映、そして政治的行動のためのプログラムを融合させるものである。必要な政治的行動は、支配的なマネジメントモデルのイデオロギック前提を再考することを意味し、ビジネスにおける人々と社会の包摂のためのはるかに持続可能なアプローチが検討され、組織的实践とビジネス戦略における不平等と権力の不均衡が倫理または道徳（関係性のように）懸念として対処されなければならないものとして考えられている。

この実践知は「机上の空論」ではなく、近年では、公共善を目指すカーディフ・ビジネススクールの改革の過程で具体的に実践され、それなりの（マネジリアルリズムへの対抗軸として）成果を示してきている<sup>7)</sup>。

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、ディーンとして改革を推進したキッチナー（Kitchener, M.）たちの理解では、「ケイ（Kay, J.）の（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、とする）オブリーク概念の珍しい実証例」<sup>(8)</sup>であり、「それと隣接している（adjacent）チア（Chia, R. & Holt, R.）の「デザインなき戦略」（strategy without design）の視点を精緻化し拡張した」事例でもあるが、グレイは、彼らの概念を、実践知を明確に示した、特にビジネス戦略に関して、刺激的な見解である<sup>(9)</sup>、と評価している。

キッチナーたちはその特徴として3つのことを指摘している<sup>(10)</sup>。

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パ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、オブリティティには、「現場の対処行動」（local coping actions）<sup>(11)</sup>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積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、キッチンたちの言葉を借りれば、「少しずつ前進することを期待し、あいまいさを許容して、完全にコントロールできないフラストレーションに対処し、多少の「寄り道、余韻、方向転換」<sup>(12)</sup>を許容する」ヒトである。

カーディフ・ビジネススクールの変革の歩みは従来型のマネジメントを超えようとするひとつの試みであるだけでなく、マネジリアルイズム普及の場である教育機関において、アメリカ型マネジメント教育のあり方を巡って、変化が生じていることを示している事例である。

## 註

(1) Clegg, S., "Managerialism: Born in the USA ", *Academy of Management Review* , 39 (4), 2014. 本書では、ResearchGate からのダウンロード版を利用している。

Clegg, "Managerialism: Born in the USA ", p.5.

(2) Clegg, "Managerialism: Born in the USA ", p.7.

(3) Clegg, "Managerialism: Born in the USA ", p.20.

(4) Clegg, "Managerialism: Born in the USA ", pp.21-22.

(5) Clegg, "Managerialism: Born in the USA ", p.22.

Clegg, S., Jarvis, W. & Pitsis, T., "Making strategy matter: Social theory, knowledge interests and business education", *Business History*, 55 (7), 2013, pp.11-13.

(6) Flyvbjerg, B., "Making Social Science Matter", pp.32-34. (in *Social Science and Policy Challenges Democracy, values and capacities* (Ed. by Georgios Papanagnou), UNESCO Publishing, 2011).

フライビャーグには、他に、Flyvbjerg, B., Landman, T. & Schram, S. (eds.), *Real Social Science: Applied Phronesis*, Cambridge University Press, 2012 等がある。

尚、フライビャーグに関しては <https://www.sbs.ox.ac.uk/about-us/people/bent-flyvbjerg> 参照。

- (7) 宮坂純一著『「シャットダウン・ザ・ビジネススクール」論争』奈良マネジメント研究オフィス、2023年、第8章参照。
- (8) 宮坂純一『「シャットダウン・ザ・ビジネススクール」論争、第8章参照。  
Kay, J., *Obliquity: Why our goals are best achieved indirectly*, Profile Books, 2010, p.5.
- (9) 宮坂純一『「シャットダウン・ザ・ビジネススクール」論争、第8章参照。  
Chia, R. & Holt, R., *Strategy without design: The silent efficacy of indirection*, Cambridge University Press, 2009, p.159.  
Chia, R. & Holt, R., “Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective”, *Organization Studies*, 27(5), 2016, pp. 635-655.  
[https://www.researchgate.net/publication/248648948\\_Strategy\\_as\\_Practical\\_Coping\\_A\\_Heideggerian\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/248648948_Strategy_as_Practical_Coping_A_Heideggerian_Perspective)
- (10) 宮坂純一『「シャットダウン・ザ・ビジネススクール」論争、第8章参照。
- (11) Chia & Holt, *Strategy without design: The silent efficacy of indirection*, p.24.
- (12) Chia & Holt, *Strategy without design: The silent efficacy of indirection*, p.173.

# マネジリアリズムに対する防衛策としての 権威的マネジメント

## 第1節 権威と権力の概念的区別の再構築

### 権威には2つの顔がある

イデオロギーおよびマネジメント実践としてのマネジリアリズムは権威の理論に立脚しているが、研究者たちは一般に権威を権力の一形態として扱い、権威が権力の源泉でもあることを無視してきたために、マネジリアリズムの暴走を止めることができなかった、と論じているのがスピレイン (Spillane, R.) とジュリエ (Joullie, J-E.) である。あらかじめ記しておく、スピレイン&ジュリエによれば、「権威とは、正しく考えるならば、権力をテクニカル・エキスパートやプロフェッショナルに振り向け、それによってマネジャーの権力を制限するものである」<sup>(1)</sup>。

スピレイン&ジュリエは、ジョン・ゴダール (Godard, J.)<sup>(2)</sup>に依拠し、労使関係のイデオロギー的背景を念頭に置いて、マネジメントに関する5つの視点に注目している<sup>(3)</sup>。それは、左側に急進的なマルクス主義があり、段階的に右側に移動しながら、リベラルな改革主義、オーソドックスな多元主義、マネジリアリズム、そしてネオリベラリズムとして整理される。オーソドックス

な多元主義者とマネジリアリズム論者との違いは労使関係における対立のとらえ方にある。オーソドックスな多元主義者は、対立は合法的であり、ガバナンス・メカニズムを必要とすると考え、マネジリアリズム論者は対立は非合法的であると考えている（マネジリアリズム論者によれば、雇用関係における対立の顕在化は、従業員側の誤解の結果であるか、あるいは、（不適切な管理慣行を含めて）組織的機能不全の結果である）。

マネジリアリズム支持する人々にとって、マネジリアリズムは、企業はすべてのステイクホルダーズのためにマネジャーが定義した目標を追求するという原則に基づく、職場の改革と運営のための効果的かつ効率的なアプローチであり、マネジャーは、関連する目標を達成するために価値観にとらわれない手段を考案し実行することを可能にする、ある種の専門的な知識とスキルを備えている。

他方、マネジリアリズムを批判する立場から言えば、マネジャーが決めた目標を達成する方法を最もよく知っているのはマネジャーであるという自己言及的な (self-referential) 定義はマネジリアリズムが自己宣伝的な (self-promoting) イデオロギーであることを自ら物語るものである。「マネジメントという形式やプロセスそれ自体が目的化し、利己的な存在となり」あらゆる場に（企業、博物館、政府機関、大学、病院、その他の公的機関の権力構造の隅々にまで）マネジリアリズムが入り込んでいるのはそのためであり、テクノクラシーの層は増殖し続け、それによってマネジリアリズムを強固なものにしている。

このようなマネジリアリズムの現れ（テクノクラシーの拡大）は研究者から持続的に注目されているが、等閑視されてきた側面がある。それは、産業部門間を移動するプロフェッショナル・マネジャーに権力が集中ししかもそれが益々進行していることであり、エグゼクティブがこれまで以上の権力と収入を確保するにつれ、中間管理職の相対的な規模や権力基盤は縮小し、プロフェッショナルや非管理職の権威も低下し、より多くの仕事がアウトソーシングされるようになり、その結果、従業員は単なる人材あるいは人間の残骸に成り下がっていることである。このことは、スピレイン&ジュリエによれば、「マネジリ

アリズムの理論によってこれまで提起されてこなかった」課題であり、「その根底にある手口 (modus operandi) が分析されてこなかったこと」<sup>(4)</sup>を示している。

スピレイン&ジュリエの立場から言えば、マネジリアリズムには、イデオロギー的なコミットメントに加えて、マネジメントの一形態が含まれるため、人間的な出会いとしてのマネジメントに焦点を当てることが不可欠であり、マネジメントは、マネジャーと彼らが監督する個人や資源との間の社会的関係を示すものであり、マネジメントを分析するには、言い換えれば、マネジメントの意味を明確にするために、監督者と彼らが監督する人々の関係を分析できる概念スキームが必要となる。例えば、社会心理学者が、適合、服従、正当性、権力、影響力、権威といった関係概念を理論的、実験的に研究してきたのはそのためであり、マネジメント研究者にとっての課題は、正しく識別されれば、経験的な探究のための実質を提供できうる基礎的な構成要素を見つけ出すことであり、権力と権威という2つの研究テーマがこれまで取り上げられてきた。

但し、スピレイン&ジュリエの理解に従えば、権威が組織生活の中心となる概念であるにもかかわらず、マネジメントと組織コミュニケーションの文献ではやや情報が少なく、さらに言えば、一般的には権力が分析され、この2つの概念は一般的にリンクされ区別されていないため、マネジメント研究の文献を見渡すと(権力とは異なるものである)権威に関する実証的研究が少ないというのが現状である<sup>(5)</sup>。例えば、ウォルター・キーチェル(Kiechel,W.)の「権威の性質と源泉の問題は、マネジメント研究の背後には一般的に存在しているように見えるが、研究者からはあまり注目されてこなかった」<sup>(6)</sup>というコメントはよく知られているし、スーザン・ハーブスト(Herbst,S.)もまた、2006年に、「権威の本質、つまり権威とは何なのかについて、私たちは最近かなり沈黙している。さまざまな学問分野において権威の研究が"奇妙なほど"奇流行遅れになった」<sup>(7)</sup>、と指摘している。これはマネジメントの文献において権力と権威が広く混同されていることを物語っている事例である。

そして、このことは重要なことなのであるが、「マネジメントの分析に権威



の理論が必要だとすれば、マネジメントの実践の特殊な形態であるマネジリアルリズムにも権威の理論が必要である」ことを意味している。しかしながら、スピレイン&ジュリエに倣えば、驚くべきことに、1930年代から1960年代にかけての初期のマネジメント研究者たちが権威についてある程度詳細に考察していた（例えば、Follett, M. 1926; Barnard, C. 1938; Bendix, R. 1956）<sup>(8)</sup>にもかかわらず、「今日では、マネジリアルリズムにおける権威の役割については論じられていないし、認識すらされていない」<sup>(9)</sup>し、マネジリアルリズムに関する「最近の書籍の索引には“権威”が挙げられていないのであり、クリカウワーもロックも奇妙に沈黙しており、クリカウワーは、「マネジリアルリズムとは（権威主義的な）マネジメント手法の押しつけであると主張し、権威と正当な権力を暗黙のうちに同一視している」<sup>(10)</sup>。

このような状況を、スピレイン&ジュリエは、マネジリアルリズムの「台頭は職場におけるマネジリアルな権威の衰退とマネジリアルな権力の台頭の現れ」である<sup>(11)</sup>、と表現している。

何故に、マネジリアルな権威が衰退したのか？ その理由は、スピレイン&ジュリエによれば、権力と権威が広く混同され、研究者たちもそのことに気づいてこなかったためであり、私たちは、いま、マネジリアルリズムに抵抗するために2つの取り組みが求められている。第1に、権力と権威の概念的な区別を再構築することであり、第2に、マネジリアルリズムに抵抗するために、権威主義的な慣行から身を守るものとして、権威的マネジメントを復権させることである。というのは、権威はテクニカル・エキスパートやプロフェッショナルに権力を振り向けそれによってマネジメント権力を制限するものであり、権威的マネジメントはマネジリアルリズムに対する防衛策となるからである<sup>(12)</sup>。

このような問題意識を有するスピレイン&ジュリエが注目しているのが（現在のマネジメント研究ではほとんど無視されている）カール・J・フリードリッヒ（Friedrich, C.J.）<sup>(13)</sup>である。スピレイン&ジュリエがフリードリッヒに強く惹かれたのは、特に、1970年代半ば以降、権威に関する研究が権力に関する研究に取って代わられ、権威には2つの顔（face）（権力の形態としての権威、

権力の源泉としての権威)があるにもかかわらず、その二重性が近年の研究の中でほとんど認識されない、という研究状況のなかで、フリードリッヒの視点が、権力と権威を切り離すという問題に対する簡潔な解決策を提供し、ひいては、権威の衰退と、なぜそのような衰退がマネジリアリズムの台頭を伴ったのかの解明に光を当てている<sup>(14)</sup>、と解釈したためである。

### 理性的につくりあげられたもの(理性的な推敲)としての権威

マネジメントの研究者たちは、スピレイン&ジュリエの立場から纏めると、一般的に権威と権力を混同してきたが、そのような権力と権威の混同に対して積極的に批判してきたひとりがフリードリッヒである。スピレイン&ジュリエに倣えば<sup>(15)</sup>、フリードリッヒは、権威が自由や力(force)そして理性と並置され、「権威はこれらの文脈で称賛されまた非難され、その結果、権威という言葉は“権威主義者”という侮蔑的な形容詞に組み込まれ、一般的な特性として、好ましくない根絶可能な特性として“人格”と結びつけられてきた、と嘆いている。彼の見解では、権威の本性は、権威を持つ者を指すのではなく、権威を持つふりをしている者を指す“権威主義者”という蔑称によって曖昧にされてきたのである<sup>(16)</sup>。さらにフリードリッヒは、一般に権威関係には大なり小なりの理性ひいては合理性が関与しているが、権威を非合理的なものと同視しようとする試みは権威が語源及び定義からして理性に関係しているという根本的な点を不合理にも見逃している<sup>(17)</sup>、と主張している。

このようなフリードリッヒの視点は、権力と権威は異なるものであるということが「マネジメント研究者の間ではほとんど見落とされて」きたという現状のなかで、「特異な」ものであり、スピレイン&ジュリエをはじめとする少数の研究者たちが「フリードリッヒの研究は忘却の彼方から救い出すに値すると考える救出(rescue)活動である、と考え、フリードリッヒの「再評価」に取り組んでいる<sup>(18)</sup>。

スピレイン&ジュリエは権威に関する（ウエーバー(Weber, M.)、バーナード (Barnard, C.)、サイモン(Simon, H.)、フレンチとレイヴン(French, J. R. & Raven, B.)、ハンナ・アレント(Arendt, H.)、クリティカル・マネジメント・スタディーズ等の) 幾つかの先行研究を論評し、それらを、結局は、退けている。例えば、バーナードの権威観についてつぎのように記されている<sup>(19)</sup>。

「バーナードにとって権威とは、組織の必要性に従う個人の意思と能力を表すものであり、それが適用されるヒトに存在している」。したがって、バーナードにあっては、「マネジャーは権威を持たない。むしろ、権威は組織のコミュニケーションと、それが指示される人々の同意に存在している」。

「バーナードは実践的なマネジャーとして、マネジャーの指示に従わないことが頻繁にあることに衝撃を受け、権威の受容が部下に委ねられている場合、マネジャーが一貫して持続的な協力を確保することはいかんにして可能なのか、と問うようになった。彼の答えは、組織の報酬から利益を得るものが組織の権威維持を積極的に支援するというものである。つまり、バーナードにとっては、職場共同体の非公式な共有見解が、個人に、“無関心ゾーン”と呼ばれる範囲内にある権威に疑問を呈することを躊躇させるのである。このゾーンでは従業員は命令を無批判に受け入れる。なぜなら、そのような命令は従業員になったときに暗黙のうちに受け入れた仕事と一致しているとみなされるからである」。この考え方は「権威は上から来るものだという見方」であり、「一般に受け入れられているが、それにもかかわらず間違っている。この観点から見ると、権威は組織の必要性に喜んで従うことの別名である。逆に、指示された従業員が指示に従わないことは、その権威を効果的に否定することであり、組織の構造、プロセス、目標に挑戦することになる」。

「バーナードはマネジャーのコミュニケーションの受容を重要視することで、強制に基づく“権威”とコミュニケーションの合理的評価に基づく“権威”の違いを無視してしまったのである」。

フリードリッヒは“権威主義者”(authoritarian)と“権威ある人(信頼できる人)”(authoritative)を明確に区別している。そもそも彼の発想に則って考

えると、権威はコミュニケーションの質であり、一般的に“権威主義者”という概念に含意される権力や強制力の行使とは区別されるものであり、その“権威主義者”（マネジャー）とは、フリードリッヒの言説から拾えば、「同僚を従わせ、従わせるために、議論するよりも命令し、助言するよりも指示し、提案するよりも命令する人のこと」<sup>(20)</sup>であるが、マネジメントにおいては、すべての関係者が関連知識を持ち、それを互いに伝え合うことで権威が高まるのであり、コミュニケーションが合理的でありそれによって問題を解決することができるということが認識されることが決定的に重要な意味を持っている。このことは、組織的な解決策が理路整然と説明され、それに基づいて行動されたときにはじめて、マネジャーの権威が高まる、ということの意味している。つまり、「(マネジャーの) 決定・命令・その他のコミュニケーションが確立された価値観や信念に関連づけて理性的に推敲され補強されるという事実が、マネジャーの行為を、裁量が恣意的な権力の乱用となることから防ぎ、“権威”あるものにしていく」<sup>(21)</sup>のである。このことは、権威ある（信頼できる）（authoritative）マネジャーは、裁量の行為に対する責任を、理性的な推敲（reasoned elaboration）に対する配慮を持ち続ける義務として認識していることを意味している。これに関連して、フリードリッヒは、「ひとたびこの配慮が失われれば — その配慮がマネジャー全体のなかで、もはや道しるべとして理性が受け入れなくなることによって、失われることになれば — 無意味な暴力の夜が私たちの上にやってくる」<sup>(22)</sup>、と警告している。

## マネジリアリズムと権威

マネジリアリズムについては、スピレイン&ジュリエには、ロックたちに倣ってつぎのような認識が見られる。「20 世紀後半、マネジメントはマネジリアリズムへと変化した。マネジメントとは、組織において人を通じて物事を成し遂げることでありと定義できるが、マネジリアリズムとは、企業においてマネジャーが自らをプロフェッショナル・カーストとみなすようになったことを意

味する」ものであり、「マネジリアリズムは、“オーバー・マネジメント”あるいは“ハイパー・マネジメント”と形容され、マネジメント研究が歪められ社会に悪影響を及ぼしてきた。それは、実践としてのマネジメントが利己的な存在となったときに生じる」<sup>(236)</sup>、と。

マネジリアリズムは現在では至るところで表れ、「企業、病院、警察、消防、国防軍、公共事業の配給、インフラ整備などでも観察されている。これらの各部門では、組織の創設に至った目的よりも、利己的なマネジメント的な配慮が優先されてきた。その結果、企業では技術革新やリスクテイクが不足し、行政ではサービスレベルが低下し、重要な目標を達成する能力が全般的に低下している。集団としてのマネジャーが利益を得れば、社会は損害を被るのである。」

そして、マネジリアリズムは、「従業員から意思決定権を奪い、専門的な訓練やマネジリアルな“知識”の独占的所有を理由に、マネジメント手法の権威主義的な適用を正当化している」。これは、スピレイン&ジュリエの言葉を借りれば<sup>(24)</sup>、「職場において、権威を権力の一形態としてのみ扱う」ものであり、「あたかもマネジャーのみが権威を持ちうるかのように、その帰属をマネジャーに限定すること」であり、「さらに、権力の源泉としての権威を軽視することは、マネジャー以外のテクニカル・エキスパートはその分野の権威ではないという見方につながる。しかし、マネジャーの権力は統治能力に関係するが、統治を主張することや能力以外にも、個人の特別な知識や技術によっても権威は認められるのであり、したがって、公式な権威としてのマネジャーと、非公式な権威としての（非マネジャーの）従業員、エキスパート、その他のプロフェッショナルとは区別されるものなのである」。

スピレイン&ジュリエの主張に続けて耳を傾けると<sup>(25)</sup>、「プロフェッショナルの権威の基本は技術的な知識と能力である。そのため、権威あるエキスパートは、組織の目標を達成する効果的な方法をマネジャーに提供することで、イノベーションの源泉として機能する。オーソドックスなこととして、マネジャーは正しいやり方を守ると同時に、（逆説的ではあるが）より良い方法を求めて環境をスキャンすることになっている。このような状況では、プロフェッシ

ヨナルの貢献は、それが組織の目的に合致するものであれば、マネジャーの支持を受けるべきであり、その場合、経営陣による微妙なバランス調整が必要となる。一方では、プロフェッショナルの専門知識と、それが組織の業績に貢献する方法は、マネジメント権力を強化するが、他方で、権力の源泉としてのプロフェッショナルの権威は、マネジャーの権力を弱める。このような緊張を解消する一つの方法は、専門知識と統治能力の両方を主張すること、すなわち、階層的地位の概念に頼ることによって、権威と権力の両方を主張することである。マネジリアリズムとは、マネジャーはその役割と優れた知識によって支配する能力と権利を同時に持っているという原則に立脚したマネジャー本位の視点であり、まさにそのような主張の上に成り立っている」。

このような現状は、まさに、スピレイン&ジュリエに拠れば、フリードリッヒの権威分析が軽視されている」<sup>(26)</sup>ことを示すものであり、「権力と権威が混同されそれが蔓延していることが権威論に立脚してマネジリアリズムを学問的に分析することを阻害して」きたのである。しかし、すべての研究者が、マネジリアリズムが職場の権威的な人間関係とどの程度関与しているのか、あるいはその生成の余地を作り出しているのかについての研究を怠ってきたわけではなく、実際、マッキンタイア(MacIntyre, A.)のよく知られた官僚主義的なマネジメント批判にはこの疑問が暗黙のうちに含まれている。マッキンタイアによれば、マネジリアリストたちは「自らを正当化し権威を主張し、社会変革の科学的管理者としての自らの能力を引き合いに出すことで、自分自身と権威・権力・金銭に対する主張を正当化しているが、その正当化の方式は普遍的な法則のような一般化の集合を構成するものとして理解され、その観点から組織された科学的なとりわけ社会科学的な知識体系を展開する彼（あるいは彼女）の能力に訴えている」<sup>(27)</sup>。

また、マッキンタイアにとって（スピレイン&ジュリエの読み方に拠れば）、官僚主義的マネジャーが何を持ってしようと、架空の王国の鍵を持っているわけではなく、言い換えれば、彼らは専門的な知識へのアクセス権を持っておらず、有効性と効率性の道徳的に中立な守護者として自らを見せようとする試み

は子供じみた (jeune) ものである<sup>(28)</sup>。したがって、マネジリアリストは、制度的対立の存在を隠したり目立たなくしたり、合理的な議論や討論を避けたりすることに常に関心を持っている (have a vested interest) が、実際には、このようなやり取りは予測不可能であり、制御しきれないだけでなく、人間問題のプロフェッショナル、ビジネスのテクニカル・エキスパート、社会学者そして“リーダー”としてのマネジリアリストのイメージを損なう危険性もあり、“制度化された権力としての権威の主張を倍加させること”がマネジリアリストがこのようなダメージから自らを守る一つの方法として残されている。

上記ような (あからさまに権力を主張する) 方法以外にも、地味だが、マネジリアリストが同僚をコントロールする (しようとする) 陰湿な手段も存在する。マネジャーがミーティングを実施する機会を設定し、参加者同士が感情・意見・価値観を共有し、グループ (疑似) 心理療法セッションに参加することが奨励されているのはそのような手段のひとつである<sup>(29)</sup>。しかしながら、そのような感情を刺激するような会議は、スピレイン&ジュリエによれば、意思決定を台無しにしてしまうものである。というのは、感情的なカタルシスが理性的な審議よりも優先される場合、マネジリアルな権力に対する事実に基づいた挑戦を生み出すようなやりとりは行われず、コミュニケーションはマネジリアリストの気遣いと見なされ、従業員に結論がすでに出ている問題について相談されているという誤った印象を与える手品のように解釈され、その上、“表面的”な会議は、マキャベリ的で操作的な目標の追求を容易にするからである。これに対して、対照的に、ミッションに関連する事柄やそれに関連する合理的な意思決定について、従業員の視点を取り入れるよう積極的に奨励し、議論を促進するのが、(フリードリッヒが述べている) 権威あるマネジャーである。

そして、スピレイン&ジュリエが特に注目しているのがドラッカー (Drucker, P.) の言説である。スピレイン&ジュリエの読み方に従えば、ドラッカーはマネジリアリズムに批判的であり、彼にはフリードリッヒの意見と互換性のある考え方が見られる<sup>(30)</sup>。例えば、ドラッカーは、1940年代に、20世紀の中

頃に、プロフェッショナル（あるいは「知識労働者」）が組織の有効性に大きく貢献するようになり、マネジャーは彼らの権威を認識し、それに報いる必要がある、と予測し、さらに、プロフィット・センターに対するコスト・センターの力の拡大、官僚主義的マネジメントとマネジリアルな権力の集中化の危険性に警告を発している。ドラッカーはまた、マネジャーは外部統制から内部統制に置き換えるべきだと主張し、実存主義者たちとともに、マネジャーは仕事における自由と個人的責任を促進すべきだと主張していた。従業員に自分の仕事を継続的に改善する責任を与えることは企業のマネジリアルイズム化に対する防波堤として権威を確立することであり、職場で対立が生じたとしても、交渉や共通基盤の発見を通じて一時的かつ部分的に克服することが可能であり、企業の業績を高めることになる、というのがドラッカーの見解であった。

次節において、スピレイン&ジュリエに倣ってドラッカーの言説を検討する。

## 第2節 権威的マネジメントの復権

マネジリアルイズムには、スピレイン&ジュリエによれば<sup>(31)</sup>、いくつかの核となる概念、例えば、第1に、人間は主として経済的目標に突き動かされている、第2に、組織は機械論的なシステムであり、マネジャーによって計画・マネジメントされる、第3に、マネジャーの主な仕事は「正しい」組織構造と労働者の厳密な監督を通じて効率を高めることである、第4に、企業の支配から所有が切り離されて以来、マネジメントの権限は、財産所有という伝統的な基盤から、技術的専門知識という基盤に移った、第5に、マネジャーの権威は技術的専門知識に基づいているため、合法的である、と言う視点がある。

このことは、マネジリアルイズムが特定の権威理論に基づくイデオロギーであることを示しているだけでなく、マネジメント実践としてのマネジリアルイズムが、権威性に基づく職場関係ではなく、権威主義的な支配形態（→ マネジ



メントがマネジリアリズムに変異するにつれ、上級マネジャーはより大きな決定権を確保し、中間管理職は排除され、技術専門家は無視されるようになったこと)によって特徴づけられるものであることを意味している。しかし、スピレイン&ジュリエによれば、「マネジリアリズム研究者たちが依拠してきた権威理論には重大な欠陥があるにもかかわらず、彼らの中で、権威が権力の一形態として分析され、権威が権力の源泉であるという見方が軽視される限り、マネジリアリズムの台頭を嘆く人々は、それが権威の衰退に起因するものだと分析しないのだ。言い換えれば、マネジリアリズムに抵抗するためには、権力の形態ではなく、源泉としての権威を回復することが必要なのである」<sup>(32)</sup>。

そのような(本来の)意味での権威を確立するためには、スピレイン&ジュリエの立場から言えば、マネジャーには(強制的な)権力を最大化しようとするのではなく、少なくとも理性的な推論や議論を行うことが求められる。つまり、権威主義的なマネジャーではなく、権威的なマネジャーになろうと努力することが期待される。しかし、マネジリアリズムに染まった文脈で考えると、同僚や部下たちと議論することには、マネジャーを批判にさらし、彼らが有能なマネジャー、あるいはリーダーであるという見方を損なう危険性がある。これは、スピレイン&ジュリエの解釈に則れば、まさしく「マネジリアリズムが伝統的なマネジメントからいかにかけ離れているかを」示すものであり、そのことを正しく理解しそして「マネジリアリズムを克服する途を探り概説するためには、伝統的なマネジメント哲学、特にドラッカーが推進した哲学を、批判的に、読み解くことが必要になってくる」<sup>(33)</sup>。

## 権威主義的マネジャーと権威的マネジャー

マネジリアリズムを克服する方法には、スピレイン&ジュリエによれば<sup>(34)</sup>、2つある。第1に、権威主義的なマネジャーとその同僚との関係を和らげ良質な状態に(benign)なるように、無味乾燥なマネジメント及びリーダーシップの理論によって、その否定的な側面を改善すること、第2に、権威的マネー

メントによって権威主義的マネジリアリズムを克服することである。スピレン&ジュリエは第2の解決策を支持している。何故なのか？ 彼は大凡つぎのように論じている。

「すべての個人には、権威主義か権威的なもののどちらを選ぶのか、という選択肢がある。後者を重視する人々にとって、マネジャーの権威は、それが技術的な専門知識に基づいていない場合、権威主義的であるかあるいは不相応であるかのいずれかであるため、問題となってくる。もしそれがふさわしくないものであれば、問題のマネジャーが権力も個人的な専門知識もない地位を占めているため、対抗する（countervailing）権力ないしは権威的な議論を通じて、部下をマネジャーに対抗させる舞台を用意する段階に進むことになる。そこで必要なことは、部下が権威主義的なマネジリアリズムに対峙している場合、彼らは必ずしもあらゆる形態のマネジメントを拒否するのではなく、彼らの戦いは、建設的な議論に参加し、自分の主張をすることを嫌う権威主義者と、比較的偏見のないやり方で、戦うことである。

したがって、課題は、マネジメントとマネジリアリズムの間の緊張関係を否定することではなく、むしろ促進する方法を見つけることである。これは、逆に言えば、権威あるマネジャーが文字通り組織と戦う必要があることを意味するものであるが、しかし、その戦いは攻撃性に基づくものである必要はない。組織との戦いは、好戦的で利己的な行為である必要はなく、むしろ、闘いは、人ではなく、議論を攻撃するプロセスを通じて行われる。

マネジャーは、他人の意思に自動的に従うか、人ではなく議論を徹底的にやり抜く反骨精神のどちらかを選ぶという単純な選択に直面する。権威主義的なマネジャーは、自分の頭で考えないときにはイエスと言い、公然とノーと言うときにはノーと言うだろう。権威主義者は典型的なプラグマティストであり、上司に媚びへつらい、部下には厳しく接し、議論すべきではないと主張する。他方、権威的なマネジャーは、事実や価値について議論し、議論を避けることはできないと主張する。

マネジャーの権威が有効であるための最低限の条件は、重要な問題を、それ

に向き合っている個々人がウェイト付けできることである。しかし、マネジリアリストは権威をこのような観点から見ることができない。むしろ、彼らの権威は最終的なものであり、議論の余地はないと考えている。その結果、権威主義者が自分たちの「権威」を強調するために強制に頼るのはそのためであるが、それは極めて危険である」<sup>(35)</sup>。

上記のような認識に立っているスピレイン&ジュリエは、ドラッカーは原初的なマネジリアリストとして非難されることがあるが、そのような見解を排して、「ドラッカーはマネジメントの味方であり、マネジリアリズムの敵であったと主張するのは単純すぎる」としても、ドラッカーが権威主義的なマネジャーに批判的であったことは強調されるべきである、との立場を明確に打ち出している。「ドラッカーが述べているマネジャーは自律性と責任を追求する人物である。このようなマネジャーの言葉は権威的である。彼らは自分たちの存在の作者であり、創造的な成果物を同僚に容易に広めることができる。権威的なリーダーの言葉は、個人を権威づけるものではなく、従業員を守り維持するために、いわば彼ら自身の利益のために生み出された、合理化された権力に基づいている」<sup>(36)</sup>、と。

そして、スピレイン&ジュリエは、2つのキーワードに注目して、ドラッカーの言説を読み直している。目標管理と英雄的なマネジャー (heroic manager) である。

## 目標管理の再評価

ドラッカーには、スピレイン&ジュリエの読み方に倣えば、マネジリアリアル権力の悪影響を最小限に抑える最善の方法は、労働者が自制心を実践し、マネジャーがそれを奨励することである、との思いが強く見られる。そして「この理想は」、現実には、「目標と基準が共同で決められ、合意される場合に最もよく達成される」、との構想の下で、1952年にGMの方針の一部となった。これが「目標管理および自己管理」(MBO)として知られるようになったもの」

であり、その目的は、マネジリアルな権威を「合法的な権力」から理性的な推敲と議論に向け直し、マネジャーと従業員の個人的な願望を満たし、組織内での（後に「イントラプレナーシップ」と呼ばれる）起業家精神を奨励することであった。そこには、マネジャーは（仕事の目標に照らして判断される）業績と呼ばれる行動をマネジメントすることが自らの仕事であると考えべきである、との思想が流れていた<sup>(37)</sup>。

スピレイン&ジュリエはドラッカーの著作を大凡つぎのように読み解いている。

ドラッカーは、パフォーマンスによるマネジメントとは、従業員が自ら目標と基準を策定することを奨励することによって、仕事に対する個人的責任を生み出すことを目指すことであると主張している。目標によるマネジメントにおいては、「マネジャーは、仕事における自分の権威を最大化するために、自分自身のパフォーマンスをコントロールする。目標によるマネジメントは、組織の方向性を統一するために必要ではないとしても、自己統制によるマネジメントを実現するためには必要なのである。自己統制の要素が他者による統制に置き換わると、権威的なマネジメントは権威主義的な実践に途を譲ることになってしまうのだ。

ドラッカーによれば、上級マネジャーには3つの仕事がある。経済的資源を生産的にすること（企業家的な仕事）、人的資源を生産的にすること（管理的な（administrative）仕事）、公的資源を生産的にすることを助けること（政治的な仕事）である。これら3つの仕事をうまくこなすために、マネジャーは組織の具体的な目的を考え、定義し、仕事を生産的なものにし、労働者にそれを達成させ、社会的接触と社会的責任をマネジメントしなければならない。ビジネスの具体的な目的は経済的な業績である。したがって、マネジャーは現在と未来をマネジメントする必要があり、起業家、リスクテイカー、イノベーターである必要がある。

スローンと GM の幹部たちによれば、組織の機能とは、強みを生産的なものにし、弱みを無用のものにするものである。この原則は、その後のドラッカ

一の生涯の指針となった。ドラッカーは、仕事のやりがいの重要性を説こうとする人間関係論者からも、マネジメント上の大きな問題のひとつは効果的でないコミュニケーションであると主張する心理学者に対しても、この原則から逸脱することはなかった。例えば、彼は、ヒューマン・リレーションズ・ムーブメントは、マネジャーたちが従業員の心理的ニーズを気にかけているように見せかけることで労働組合の成長を覆そうとする試みから生まれたものだと主張し、1950年には、過去10年間、アメリカの経営陣が買いあさってきたヒューマン・リレーションズ政策は、私の意見では、顕著な浪費と失敗であった、と述べている。

ドラッカーは、組織の対立を生み出し方向性を誤らせる3つの力があると主張した。これらの力とは、マネジャーの専門化された仕事、ヒエラルキーの存在、そして組織生活に存在するビジョンの違いである。MBOは、各マネジャーの仕事を組織の包括的な目標に関連づけることによって、これらの欠陥を克服する方法である。この手法によって、マネジメントは個人の緩やかな集まりではなく、結束力のある集団活動となる。MBOは、非効率な外部統制を内部からの効果的な統制に置き換えるものであり、言い換えれば、「MBOは権威主義を権威的経営に置き換えるのである」<sup>(38)</sup>。

しかしながら、現実には、ドラッカーのMBOは広く批判されてきた。スピレイン&ジュリエの文章を借りれば、「1970年代には目標による管理は上司の管理下に置かれるようになり、1980年代には人事部の成長により、MBOは官僚主義的な悪夢となってしまった。さらに、ドラッカーが推進したイントラプレナーシップ（マネジャーが私的利益と社会奉仕を両立させること）は、単なる流行のリップサービスに成り下がり、むしろ、マネジャーは象牙の塔のような数字の計算屋となり、生産者と大衆を食い物にして短期的な利益に溺れる官僚的寄生虫となったのである」<sup>(39)</sup>。

そしてドラッカー自身も、マネジリアリズムに伴う外部統制が勝利を収めたように見えることを認めざるを得なかった。「マネジャーは原則として、率先して行動することに失敗し、人の強みを活かすことに失敗した」のであり、ド

ドラッカーは、1980年、ほとんどの企業や公共サービス機関の従業員は、マネジャーによって設定された多様な目標に対して責任を負わされているが、それを達成するための権力や権限は与えられていない」と述べている。(従業員の自由と責任が最大化されるように、従業員の能力に応じて権限を与えるべきだと主張し続けた)ドラッカーは、スピレイン&ジュリエによれば、長い生涯の終わりには、アメリカのマネジャーが利己的なレベルを超えて発言できないことに失望を表明し、マネジャーが、マネジリアリストとして、他の従業員を犠牲にして自分の権力を増大させようとする利己的で偏執的な存在になってしまったことを嘆いていた<sup>(40)</sup>。

### ヒーロー型マネジャーへの期待

ドラッカーは、*The Future of Industrial Man* (『産業人の未来』)の中で、大組織のマネジメント、社会における大企業の役割、産業秩序の基盤について疑問を呈していた。彼は、企業が産業社会の基本的な制度となり、その中でガバナンスの原則が具体化され、個人の地位と機能が実現される、と結論づけている。彼にとって、マネジメントはあらゆるビジネスにおいて極めて重要な要素であり、ドラッカーは、多くの人々が、2度の世界大戦によって、政治家や軍人が社会のリーダーであるべきだという考え方から解放された(→政治不信)と見なし、マネジャーが権力の空白を埋め庶民の声を代弁してくれる、と展望していた。その意味で、「ドラッカーの(念頭にあった)マネジャー(Drucker's manager)は新たな文化的ヒーローとなるはずでなかった」<sup>(41)</sup>。

言い換えれば、スピレイン&ジュリエの解釈では、ドラッカーは、マネジャーは教育者であり、マネジャーは、社会的関心事とその解決策の両方を特定するための“課題”を生み出し、“ビジネス”という特別な利益のためではなく、社会全体における生産者の利益を代弁することを学ばなければならない<sup>(42)</sup>、と考えていたのである。

「マネジャーが新たな文化的ヒーローとなる社会」というドラッカーの理想

は実現しなかったが、彼の思想には、英雄的要素がある — これがスピレイン & ジュリエの解釈であり、スピレイン & ジュリエによれば、ドラッカーの思想には、ホメロスからサルトルまで何世紀にもわたって受け継がれてきた「人は何をなすかである（人間の価値は何をなすかによって決まる）（One is what one does.）」という英雄的な格言に通じる側面が強く見られる<sup>(43)</sup>。

ドラッカーのマネジメント哲学は、西洋最古の世界観である古代のヒロイズムというレンズを通して、部分的に分析することができる、というのがスピレイン & ジュリエ独自の視点でもある。「一言で言えば、古代のヒロイズムは力の哲学であり、日常的なパフォーマンスを誇張して美化する現代のヒロイズムとは異なり、古代のヒロイズムは、戦争的達成の最高水準に基づいていた。古代のヒロイズムは行動哲学であり、人々は意図によってではなく、成功した努力に基づくパフォーマンスによって判断されていた」<sup>(44)</sup>。

スピレイン & ジュリエはつぎのように述べている<sup>(45)</sup>。

英雄主義社会では、個人は何をやるかということである。失敗の言い訳に使えるような隠された深みはない。実際、ホメロスの『イリアス』には、無意識の動機、性格の特徴、動機づけの必要性といった心理学的言語は存在しない。ホメロスは心の言語を持たない。彼の英雄たちは、ある行動を身体の変化と結びつけていた。この習慣は今日でも根強く残っている。ホメロスは、行動を妨害し、その結果、行動を危うくするとされる内面的な心理的力について、言葉を持たなかった。ホメロス社会では、個人とその行動は同一である。閃光の背後に稲妻がないように、行動の背後に行為者は存在しない。今日の話者は行動の糸を引く行為者を信じる傾向がある。魂、精神、心、自我、自己、性格、人格など、この行為者を表す言葉はたくさんある。自然主義的なホメロスではそうではない。例えば、ホメロスにとっての“サイケ (psyche)”とは、死によって肉体を離れる呼吸を意味し、“ソーマ (soma)”とは死体を意味する。したがって、“心身症”とは呼吸と死体の相互作用を意味し、不合理である。今日、心と身体との相互作用を指して“心身症”が使われるが、“心”が身体的存在でないものとして考えられる限り、同様に不合理である。

ホメロスの登場人物に心も心理言語もないのなら、当然のこととして、なぜ彼らは行動するのだろうかという疑問が生まれるだろうが、その疑問に対する答えは、3つの R、すなわち役割、規則、報酬に集約される。すべての個人は、規則と報酬によって支えられた、明確に定義された階層システムの中で、与えられた役割を持っている。人は自分の役割によって定義され、それによって自分が他者に何を負っているのか、他者が自分に何を負っているのかを知ることができる。その役割は、敵に直面したときにどう行動すべきか、友人とどう関わるべきかを教えてくれる。フォレットとドラッカーの言葉を借りれば、すべての個人は自分の地位と義務を決定する機能を持っている。その結果、彼らはその役割におけるパフォーマンスによって判断される。マッキンタイアはこう述べている。「美德とは、自由な人間をその役割の中で支え、その役割が要求する行動の中に現れる資質のことである」。

ホメロスが描いた人々は、自分が何をすべきかを知り、他人の行動を評価する方法も知っている。そして、彼らは、実績を判断し、意図を無視するために、事実を記述することで表現された客観的な基準を用いる。英雄社会では、道徳的行動は経験的に評価される。実際のパフォーマンスは賞賛されるか非難されるかのどちらかであり、自分の手に負えない要因を指摘して仲間の判断をそらすことはできない。

まとめると、古代のヒロイズムには、客観的なパフォーマンスが損なわれるような心理的言語は存在しない。古代のヒロイズムの一面は、少なくとも原則的には客観的なパフォーマンスで判断され、それに応じて報酬や罰則が与えられるスポーツの場に残っている。この事例では、役割が明確に定義され、規則は基本的に交渉の余地がなく、報酬は達成者に与えられる。

心理学者がいまやプロのスポーツチームやマネジメントの一翼を担っているということは英雄視に水を差すものであり、あるいは否定することを示唆している。客観的基準に基づくパフォーマンスによるマネジメントが主観的基準に基づく人格によるマネジメントに道を譲る危険性がある。

したがって、古代のヒロイズムとドラッカーのマネジメントは、スピレイン & ジュリエの解釈では、課題の達成と組織への貢献を重視するという点で、同



一線上にある。(マネジメント心理学の必要性を否定する) ドラッカーは、責任の重要性を矛盾なく強調し、それによって個人的責任と組織的説明責任の統合が達成される、と考えていた。ドラッカーにとっては「高水準の業績を上げた者は十分に報われるべきである。ホメロスの英雄は戦死を覚悟していた。ドラッカーのマネジャーは自らの戦いで解雇される覚悟をしている。ホメロスの戦士たちは何の力も持たない野営の従者たちに支えられていた。ドラッカーは、コスト・センターがプロフィット・センターに対して力を持つべきでないとして固く主張した。これらの類似点は、ポストモダンの企業がいかに基本的な英雄主義から逸脱しているかを示している」<sup>(46)</sup>。

スピレイン&ジュリエからの引用を続ける<sup>(47)</sup>。『イーリアス』の戦士たちは、互いの意見が激しく対立することがしばしばあったが、重要な問題を解決することはできた。ドラッカーは意見の相違や議論を奨励し、コンセンサスや調和は危険な理想だと考えた。古代のヒーローたちは自分たちが何を達成しなければならぬかを知っており、無関係な理想主義的議論に気を取られることはなかった。ドラッカーは、明確な目標を連鎖させることこそがマネジメントの中核的活動であり、それなくして組織の存続と成功はあり得ないと主張している。実際、ホメロスの読者にとって、*The practice of management*.Heinemann(『マネジメントの実践』)とその続編に描かれているマネジャーたちは、『イーリアス』の登場人物を思い起こさせる。ドラッカーの MBO は古代のヒロイズムをマネジメントに置き換えたものである、あるいは、古代のヒロイズムは、ドラッカーのマネジメント関連著作を首尾一貫して分析することを可能にするリアドネーの糸である」と言うこともできる。

しかし、古代のヒロイズムとドラッカーのマネジメント哲学の関係を敷衍して現代に活かす途は、スピレイン&ジュリエの立場をしても、ここまでしか押し進めることができないが、それでも、「ドラッカーのヒーロー・モデルへの回帰は、テクニカル・エキスパートやその他の非マネジャーたちの権力や影響力を効果的に弱めてきた官僚的なマネジリアリスト層と対峙する」手がかりを与えてくれる、というのがスピレイン&ジュリエの立場である。例えば、「マ

マネジメント権力の集中化に対するマネジリアリストの執着が半自律的職場ユニットを重視した 1970 年代の働き方改革運動を本質的に破壊してきた」歴史的経緯を踏まえると、「マネジリアリズムを克服するには、官僚的なマネジリアリスト層を排除して積極的なライン管理に戻すか、厳しい能力テストを実施するマネジメントが必要となる」ことは明らかであり、「マネジリアリズムを克服するために必要なのは — 確かに、マネジリアリストが実際の競争相手や潜在的な競争相手との直接的な関わりから自らを守るために自己防衛的な障壁を設けていることを考えれば、この課題をクリアするのは容易なことではないが — 凝り固まったマネジリアルな特権の力に耐えうるマネジメントなのである」。

\* \* \*

ドラッカーの評価は多岐に亘り、例えば、彼の著作は、ヨーロッパの人文主義的、集団主義的哲学とアメリカの個人主義的起業家精神の統合<sup>(48)</sup>、あるいはアリストテレス的道德哲学の現代的再構築<sup>(49)</sup>を試みている、と言われたり、あるいは、使用者が労働を代替可能な商品とみなしたり、労働者が仕事を単に収入源とみなし、言い換えれば、どちらかが他者を単に目的のための手段とみなしているために、マネジリアリズムが拡散した、という視点が一貫して流れている、とも論じられている。これは、彼には「共通善」（が必要である）という発想が横たわっていたことを示しているが、しかしながら、ドラッカーの理想は実現されなかった。何故なのか？

ドラッカーに対する批判として、彼がイデオログであり、マネジメントと資本主義の否定的な結果を体系的に過小評価している、との非難<sup>(50)</sup>がよく知られている。これは本書の執筆者（宮坂）も共感できる視点であり、本書の文脈に沿って言えば、ドラッカーの“目標管理”も“ヒーローとしてのマネジャー”も、企業が“公器”であり“社会的存在”である、ということを前提にしてはじめてその“本来の”意義が活きてくる構想であり、現実には、マネジメント

の世界は“個別資本の存在としての企業”に制限されているために、ドラッカーの“理想”が実現されなかったのだ、と翻訳される。

スピレインたちが述べている「権威概念の見直し」という視点は、マネジリアリズムが跋扈している現状に歯止めをかけるという意味では、ひとつの対応策であろう。しかしながら、それが、彼らたちも認めているように、現実にはかなり困難な途であることは容易に想像されるが、その方向は、マネジメント教育のあり方を考えていく中で検討されている諸々の問題とも連動している課題である、と、本書の執筆者（宮坂）は、今の時点では、判断している。

註

- (1) Spillane, R. & Joullie, J-E., *Overcoming Managerialism: Power, Authority and Rhetoric at Work*, De Gruyter, 2022, p.2
- (2) Godard, J., *Industrial Relations, the Economy, and Society*, Captus, Press, 2011.
- (3) Spillane, R. & Joullie, J-E., "The decline of authority and the rise of managerialism", *Organization*, October, 2021, pp.2-4, 本書では、Research Gate からの Download 版を利用している。
- (4) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism*, p.4.
- (5) Spillane & Joullie, "The decline of authority and the rise of managerialism", p.5
- (6) Kiechel, W., "The management century", *Harvard Business Review*, 90 (11), 2012, pp. 62-75.
- (7) Herbst, S., "Legitimate power in a mediated age: Revisiting Carl J. Friedrich's "Authority, Reason and Discretion" ". *Political Communication*, 23, 2006, p.285.
- (8) Follett, M. P., "The giving of orders." *Scientific foundations of business administration* (Metcalf, H. C. ed.), 1926, pp.29-37.  
Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, 1938.  
Bendix, R. B., *Work and Authority in Industry*, University of California Press, 1956.
- (9) Spillane & Joullie, "The decline of authority and the rise of managerialism", p.5.

- (10) Klikauer, T., *Managerialism: A Critique of an Ideology*, Palgrave Macmillan, 2013, pp.2-3 参照。
- (11) Spillane & Joulle, "The decline of authority and the rise of managerialism", p. 2.
- (12) Spillane & Joulle, "The decline of authority and the rise of managerialism", p.6. Barley, S. R.. "Technicians in the workplace: Ethnographic evidence for bringing work into organization studies". *Administrative Science Quarterly*, 41 (3), 1996, pp.404-441 及び Hirschhorn, L., *Reworking authority: Leading and following in the post-modern organization*, MIT Press, 1998 参照。
- (13) Friedrich, C. J. (ed.), *Authority*, Harvard University Press.1958; Friedrich, C. J., *Man and his Government: An Empirical Theory of Politics*. McGraw-Hill, 1963; Friedrich, C. J., *Tradition and Authority*. Praeger, 1972.
- (14) Spillane & Joulle, "The decline of authority and the rise of managerialism", pp. 6-7.
- (15) Spillane & Joulle, "The decline of authority and the rise of managerialism", p. 22.
- (16) Spillane & Joulle, "The decline of authority and the rise of managerialism", pp. 22-23..
- (17) Spillane & Joulle, "The decline of authority and the rise of managerialism", p. 21.
- (18) この取り組みに貢献しているのが、例えば、Herbst, S., "Legitimate power in a mediated age: Revisiting Carl J. Friedrich's "Authority, Reason and Discretion" ",. *Political Communication*, 23, 2006,pp. 285-290; Plant, J. F., "Carl J. Friedrich on responsibility and authority",. *Public Administration Review*, May/June, 2011, pp. 471-482; Spillane, R. & Joulle, J-E., *Philosophy of Leadership: The Power of Authority*,Palgrave Macmillan, 2015 である。
- (19) Spillane & Joulle, "The decline of authority and the rise of managerialism", pp. 10-13.

- (20) フリードリッヒの原著では、「権威主義とは、偽の権威が自分の期待通りに人々を動かすために、説得とは違う手段を恣意的に行使することにある」(Friedrich, *Tradition and Authority*. p.116. (C.J.フリードリッヒ・三浦博之訳『伝統と権威』福村出版、1976年、142ページ) )、と記されている。
- (21) Friedrich, *Authority*, p.45.
- (22) Friedrich, *Authority*, p.48.
- (23) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , p.2.
- (24) Spillane & Joullie, "The decline of authority and the rise of managerialism", p. 23.
- (25) Spillane & Joullie, "The decline of authority and the rise of managerialism", p. 24.
- (26) Spillane & Joullie, "The decline of authority and the rise of managerialism", p. 25.
- (27) MacIntyre, A., *After Virtue: A Study in Moral Theory*, University of Notre Dame Press, 2007, p.86.
- (28) Spillane & Joullie, "The decline of authority and the rise of managerialism", p. 28.
- (29) Spillane & Joullie, "The decline of authority and the rise of managerialism", p. 29.
- (30) Spillane & Joullie, "The decline of authority and the rise of managerialism", pp. 31-32.
- スピレイン&ジュリエによって取り上げられているドラッカーの著作は、  
 Drucker, P. F., *The End of Economic Man*, The John Day Company, 1939,  
 Drucker, P. F., *The Future of Industrial Man*, The John Day Company, 1942.  
 Drucker, P. F., *Concept of the Corporation*, The John Day Company, 1946.  
 Drucker, P. F., *Concept of the Corporation*. (Revised ed.), The John Day Company. 1972  
 Drucker, P. F.. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Heinemann, 1974

Drucker, P., *Adventures of a Bystander*, Harper and Row, 1980

Drucker, P., *The practice of management*. Heinemann. 1989

Drucker, P., *The age of discontinuity*, Transaction Publishers, 2008

である。

(31) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* ,p.179.

(32) Spillane & Joullie, "The decline of authority and the rise of managerialism", pp.30-31.

(33) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , p.182.

(34) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , p.196.

(35) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , pp.195-196.

(36) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , p.194.

(37) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , p.184.

(38) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , pp.184-185.

(39) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , p.186.

(40) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , p.185.

(41) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , p.183.

(42) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , p.189.

(43) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , p.189.

(44) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , p.189.

(45) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , pp.190-191.

(46) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , pp.190-191.

(47) Spillane & Joullie, *Overcoming Managerialism* , p.191.

(48) Waring, S. P., "Peter Drucker, MBO and the corporatist critique of scientific management". In D. Nelson (Ed.), *A mental revolution: Scientific management since Taylor*, Ohio University Press, 1992.

(49) Kurzynski, M., "Peter Drucker: Modern day Aristotle for the business community". *Journal of Management History*, 18(1), 2012, pp.6–23.

(50) Gantman, E. R., *Capitalism, social privilege and managerial ideologies*. Alders-

hot: Ashgate, 2005, pp,72-74.

## 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 <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 / 『「シャット・ダウン・ザ・ビジネススクール」論争』奈良マネジメント研究オフィス 2023、等

## イデオロギーとしてのマネジリアリズム

---

2023年10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

---

© Jun'ichi MIYASAKA, 2023

JUKAS23022610

ISBN 978-4-9910836-9-3