

「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

クリティカル・マネジメント・ スタディーズの世界

世界のマネジメント研究者は
何を考えているのか

*World of
Critical Management Studies*

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

クリティカル・マネジメント・ スタディーズの世界

世界のマネジメント研究者は
何を考えているのか

World of Critical Management Studies

奈良マネジメント研究オフィス



目次

第1章	主流派に疑問を呈するクリティカル・マネジメント・スタディーズ	
	－ クリティカル・マネジメント・スタディーズを	
	理解するために必要な基本事項の整理	… 1
第1節	クリティカル・マネジメント・スタディーズ vs. 主流派のマネジメント研究	… 1
第2節	クリティカル・マネジメント・スタディーズは、何故に、イギリスで発達してきたのか	… 10
第2章	クリティカル・マネジメント・スタディーズのマネジメント理解と立ち位置	… 27
	－ 正統派（アルベッソンとウイلمット）の所説を読み解く	
第1節	クリティカル・マネジメント・スタディーズの起源について	… 27
第2節	クリティカル・マネジメント・スタディーズのキーワード	… 33
2-1	CMS を構成するもの	… 34
2-2	脱自然化、ノン・パフォーマンスティヴィティ、再帰性	… 36
第3節	制度的な「活動の場」としてのビジネススクール	… 42
第4節	クリティカル・マネジメント・スタディーズのマネジメント理解	… 46
4-1	マネジメントを理解する	－ 常識を紐解く … 46
4-2	マネジメントを理解する	－ 批判的な視点をスケッチする … 53
第3章	批判されるクリティカル・マネジメント・スタディーズ	
	－ ラディカル派（クリカウワー）の所説を読み解く	… 71
第1節	クリカウワーとクリティカル・マネジメント・スタディーズ	… 71

第2節	CMS とクリティカル・セオリー	… 81
第3節	クリカウワーのマネジリアリズム解釈	… 98
3-1	イデオロギーとしてのマネジリアリズム	… 98
3-2	クリカウワーのマネジリアリズム解釈	… 104
第4章	クリティカル・マネジメント・スタディーズの内側	
	— パーカーのつぶやきを読み解く —	… 121
第1節	パーカーとクリティカル・マネジメント・スタディーズ	… 121
第2節	CMS の現状	… 124
第3節	CMS とビジネススクール — 学者たちとその世界	… 132
参考資料		
	事例研究：プロヴィンシャルマネジメントスクール 13 年間の軌跡	
	— その栄光と挫折の教訓 —	
1	事例の背景	… 140
2	プロヴィンシャル・ストーリー	… 143
3	教訓	… 156
第5章	誰のために、何のために、批判するのか	
第1節	クリティカル・マネジメント・スタディーズの世界	… 163
第2節	マクロ解放とミクロ解放	… 167
2-1	アルベッソンとウイلمットのミクロ解放概念の提唱	… 167
2-2	ミクロ解放とは何か — 解放概念の再構築	… 178
2-3	マクロ解放 vs. ミクロ解放を超えて	… 186
第3節	批判の制度化 — CME の可能性	… 193
3-1	クリティカル・マネジメント・エデュケーション	… 194
3-2	批判的教育の場としてのビジネススクール	… 200

補章	クリティカル・マネジメント・スタディーズと人的資源管理	・・・	217
第1節	ハードHRMとソフトHRM	－ HRMの二面性について	・・・ 219
第2節	HRMの歴史的展開	・・・	223
第3節	HRMを考える視座について	・・・	246
第4節	HRM批判の新しい視座を求めて	－ 働くヒトにステイクホルダー というラベルを貼ることにどのような意味があるのか	・・・ 251

クリティカル・マネジメント・スタディーズの世界

世界のマネジメント研究者は何を考えているのか

第1章

主流派に疑問を呈する

クリティカル・マネジメント・スタディーズ

－ クリティカル・マネジメント・スタディーズを 理解するために必要な基本事項の整理 －

第1節 クリティカル・マネジメント・スタディーズ

vs. 主流派のマネジメント研究

クリティカル・マネジメント・スタディーズ (Critical Management Studies : CMS) として知られるマネジメント研究の流れがある。これは、そのHPによれば、「包括的な (umbrella) 研究志向であり、(アナーキズム、クリティカル・セオリー、フェミニズム、マルクス主義、ポストマルクス主義、ポスト構造主義、ポスト現代主義、ポストコロニアリズム、精神分析を含む) 多様な理論的な伝統を受け入れている」が、「基本的には (largely)」「マネジメント及び組織研究に対して左翼的な立場から理論的に情報を提供するアプローチ」であり、そこには、名称からも明白であるが、マネジメントを「批判的に」研究するという立場が明確に示されている⁽¹⁾。

問題はその「批判」の意味・内容である。その解明が本書の目的であり、以下の行論で幾つかの所説を検討して本書なりに当初の目的を果たす予定である。本章はその準備作業であり、幾つかの文献に注目して、CMS を概論的に紹介し基本的なタームの内容を確認することからはじめる。最初の参照資料は、

2011年に刊行された『クリティカル・マネジメント・スタディーズの主要概念』(*Key Concepts in Critical Management Studies*)に収められている「序論：クリティカル・マネジメント・スタディーズとは何なのか」である⁽²⁾。そのなかで、CMSに携わる研究者自身によってCMSの立場(視点)が整理されている。この「序論」の執筆者はタダジェウスキ(Tadajewski,M.)、マクララン(Maclaran,P.)、パーソンズ(Parsons,E.)そしてパーカー(.Parker,M)である。

序論の文章に従えば、「クリティカル・マネジメント・スタディーズ(以下、CMSと表記することがある)というブランド名は、アルベッソン(Alvesson,M.)とウイルモット(Willmott,H.)が編集した同名の論文集(M.Alvesson, H.Willmott (eds.),*Critical Management Studies*,SAGE, 1992)から始まったとされている」。

CMSの歴史のはじまりを、後の行論でも触れるが、1998年にAcademy of Management (AOM)においてCMSワークショップ(CMSW)が開催されたことに求める考え方もある⁽³⁾。

但し、*Critical Management Studies*が画期として見做されているのにはそれなりに理由がある。というのは、その著作が、「それまでの批判的アプローチとは異なり、労働過程における支配の動機として搾取ではなく権力(power)を仮定していた(Hassard, J., Hogan,J. and Rowlinson,M.)⁽⁴⁾からであり、そのために、資本主義組織に対する伝統的なマルクス主義批判以外の幅広い理論を自由に探求することができた」からであり、それ以降、「CMSは、社会的・経済的实践としてのマネジメントに、批判的理論家やポストモダン理論家の分析的視点を適用することによって、マネジメントは利害関係のない技術的プロセスであるという考えに挑戦する学術プロジェクトである」と知られている⁽⁵⁾。

そして、「この旗のもとで、マルクス主義、クリティカル・セオリー、ポスト構造主義、ポストコロニアリズム、フェミニストのアプローチなど、さまざまな視点から研究がおこなわれている」が、このような(CMSに従事している)「異質なグループを結びつけているものは彼らが主流のマネジメント研究並び

に実践の伝統的な事項 (imperative) に異議を唱える役割を果たしている」という意識である。端的に言えば、CMS には、マネジメント研究は、マネジャーがビジネスをより効率的に運営するために、あるいは従業員をより従順にするために、顧客をより《快適に》する（顧客が企業の提供する製品やサービスの組み合わせに従順になるようにする）ためにおこなわれるものではない、という視点が貫かれ、「むしろ、CMS コミュニティの間では、マネジメント、マーケティング、会計を新しい世代の学生に教えている狭義の道具的な方法には何かしらの問題がある、と考えられている」。「それぞれの学問は、表向きには、中立的な手法を提供し、それによって組織や社会のさまざまな現象を合理的に管理、予測、制御できる、と言われているが、しかしながら」、他方で、「政治から大衆文化に至るあらゆる領域で、マネジメント・テクニクの有効性及びそれを支えるイデオロギーに対して疑念が広がっている」、という訳である。

CMS には「利潤を追求するという目標が組織を構成し、そのことがより広い社会環境に」好ましくない「影響を与えているという懸念がある」が、そのような懸念自体は決して「新しい現象ではないだろう」、というのが CMS の考え方でもある。例えば、「宗教者は、経済の歯車に油を差している信用慣行を長い間嘆いてきた」ではないか、「ローマ人やギリシア人は、ある派閥が市場で独占的な力を得ることに伴う問題を強く意識していた」ではないか、「そして、産業革命が始まると、ビジネスに対する批判が加速し」、「少なくとも過去 250 年の間、マネジリアルなそして官僚的な慣行に対してさまざまな形の批判がなされ」てきたではないか、と。特に、「19 世紀から 20 世紀にかけては、少数の個人が発揮するインダストリアル・パワーが大幅に増加したことが」「懸念された」が、これは「いわゆる《強盗男爵》がそのパワーを政治的影響力に変換し、政府の政策や立法意図を腐敗させている、と考えられたからである」。そして、「20 世紀初頭、ビジネスマンは《バビッツ (Babbitts)》(低俗な実業家、俗物、名利 [名誉と利得] にとらわれているつまらないヒト - 宮坂付記) と呼ばれ、その保守主義、自己顕示欲、消費財への傾倒が指摘され」「さ

まざまな形で風刺され」てきたではないか、と。

しかも、「これらのテーマについて書いているのは学者だけではなく、労働組合のリーダーやジャーナリスト、フェミニストなど、経済社会秩序の中で疎外された経験やその実態を目撃した人たちが同じような考えを述べて行動への呼びかけをおこなっている。彼らは、資本主義を擁護する人々が労働者に提供するもの（充実した職業、自由、幅広い製品）と政治経済システムが実際に提供していると多くの人々が感じているもの（デスクワークや不安定な雇用、家族や社会関係からの疎外感）との間に「矛盾」が存在していることを強調してきた。

また、「しばしば、ビジネス教育と実践は、多くの人々の一般的な生活の質を向上させたり自己啓発やコミュニティの機会を提供したりするのではなく、産業システムや・・・《権力エリート》のニーズに答えているんだ、という事実が示されたかのようなことが（ジェスチャーとして）あったが、それがマネジリアリズムやビジネススクールを批判する一貫した動きへと発展することにはなかった」。但し、「1960年代後半になると、ビジネススクールや関連分野（社会学、異端経済学、政治経済学など）の学者や実務家のグループがほとんど無批判なビジネス理論や実務の主流に疑問を投げかけ」るようになった。彼らは、「産業システムや自由市場資本主義を構造化するために働いてきた価値観や理論的立場に対して独自の批判を」展開し、「富や市場へのアクセスの不公平な分配」を厳しく批判したのである。

上記の例に代表されるこれ迄のビジネス批判と CMS のマネジメント批判はどこが違っているのだろうか？ これに関してはつぎのように記されている。

「非常に大雑把に言えば、CMS・・・にはいくつかの重要なアイデアに同意する傾向が」あり、まず、「CMS はある種の非自然化（denaturalization）を追求している」、と。非自然化とは、例えば、「当たり前とされている仕事の性質、仕事を豊かにする（job-enrichment）制度の価値、輸出加工地域で安い労働力を雇うことの倫理、組織の現実を表現するために財務報告書を利用することなどに疑問を投げかけること」であり、「簡単に言えば、CMS の支持者たちは、

社会的・政治的・経済的環境を構築し再確認（reaffirm）している力関係を正式に記録（register）しなければならない、と主張している」。

この非自然化への「コミットメントを補完するものとして CMS 賛同者が選り身に付けているとされているのが認識論的な再帰性（reflexivity）」である。これが意味するところは、CMS の「学者たちは、自分自身の利益や、大学、企業、政府などの影響力のある資金提供組織の利益が、どのようにして特定の方法で知識の生産を推進し、他の方法では推進しないのかを十分に認識し、文章化すべきだと考えている」、ということである。

このような CMS の考え方は既に「かなり広く支持されている」が、今の時点（2010 年前後の時期）で「かなりの論議を呼んでいる」ものがある。それが、「CMS の研究と教育は「ノン・パフォーマティヴ」（non-performative）であるべきだという考え方である」。「この言葉は、マネジメントの研究と教育は、必ずしもビジネスの狭いニーズや政府の効率化の要求に左右されるべきではないということ」、更には、「労働者協同組合や地域の相互扶助組織など、代替的な組織のガバナンスに関係しない限り、研究と教育は実践をより効率的かつ効果的にするために行われるべきではないこと」を意味している。ここには、「重要な政治的・倫理的問題は、おそらくは、パフォーマンス自体ではなく、『誰のためのパフォーマンスか』という問題」である、という発想がある。

このことに関連して注意しておくべきことは、「CMS という研究・・・はマネジメントやビジネスの実践についての不当な批判ではない」と自己規定されていることである。そこには、「大多数のマネジャーは世の中に悪影響を与えようとする極悪人ではなく」、「ポピュラーカルチャーやニュースメディアはともかく、多くのマネジャーは、株主利益の最大化やその他の効率性の概念を中心的な目標とする既存の政治経済システムによって課せられた制約の中で仕事をしなければなら」ないのであり、「このことは、ミドルマネジャーが実質的な権限を持たずに、自分の組織の役割を効果的に果たそうとすることに深く集中し、日常的なビジネスの実践に影響を与えている」、という認識がある。「マネジャー」が所属「企業や社会での存在とは認知的にも空間的にもかけ離れて

いる企業活動（例えば、スウェットショップの運営）について批判的な考察が
できな」いのはこのためなのだ、という訳であり、しかも、「このような要因
は、あまりにも簡単に忘れられてしまい、マネジャー、会計士、マーケッター
などが、実際に話を聞いたり、CMS という研究に積極的に参加したりするの
ではなく、一面的な批判の対象となってしまうという不公平な実践につながっ
てしま」っている、という認識である。「CMS はより批判的に、しかし肯定的
に、パフォーマンスティブであるべきだ」という声が上がっている」のはそのため
であり、「これは、実務家やマネジメント戦略に影響を受ける他のすべてのグル
ープの懸念や動機を真っ向から否定するのではなく、彼らの声に耳を傾けるこ
と」が必要であるということ「を意味している」。

☆ ☆ ☆

CMS を特徴付ける（他のマネジメント研究から差別化する）指標として、
「非自然化」と「再帰性」そして「ノン・パフォーマンスティブ」が指摘されてい
る。このことを明確に指摘したのがフルニエ（Fournier,V.）とグレイ（Grey,C.）
である。

フルニエとグレイは、2000 年に、「CMS というタームは相反する複数の知的
伝統を包括する広い意味で使われ、CMS は多元的であるが、それでも、ク
リティカルな研究とノン・クリティカルな研究の間には境界（boundaries）が
引かれ、それらは認識されている」、とマネジメント研究状況を展望して、「そ
の境界は、パフォーマンスィビティ、非自然化、再帰性に関連する問題を中心
に描かれている」⁶⁾、と述べている。以下、彼らの見解を聞くことにする。

ノン・パフォーマンスィヴな意図（non-performative intend）

最も明白な境界線は、フルニエとグレイに拠れば、マネジメントに関する著
作がパフォーマンスィヴな意図や前提を持って執筆されているか、否か、の間に

ある。パフォーマンス的な意図とは — これはリオタール (Lyotard, J.)⁽⁷⁾の援用であるが — 最小のインプットで最大のアウトプットを生み出すことに貢献する知識を開発し称賛する意図のことであり、手段と目的の計算の中に知識を組み込むことを意味している。この意味で言えば、非クリティカル・マネジメント・スタディーズは知識と真実を効率性の生産に従属させる役割を果たすパフォーマンス原則に支配され、パフォーマンスが、すべての知識と実践が向かわなければならない、疑問を抱く必要のない定言命令と見なされている。言い換えれば、目的はマネジメント実践の有効性に貢献すること、あるいはそのより良いモデルや理解を構築することである。マネジメントは与えられたものとして受け止められ、しかもそれは望ましいものとして受け止められている。これに対して、クリティカル・マネジメント・スタディーズは、たとえ（例えば、より良い世界を達成する、搾取を終わらせる、など）達成するという意図を持っていたとしても、この意味ではパフォーマンスではない研究である。CMS は、知識、真実、効率性の間の整合性を疑問視し、その名の下に行われていることを明らかにしようとするという点でのみ、パフォーマンスに関係している、という訳である。

ノン・パフォーマンスなものと同様にパフォーマンスなもの、クリティカルなものと同様に非クリティカルなものを識別するもう一つの方法は、その研究のなかで用いられている概念（語彙）である。例えば、権力、支配、不平等といった概念を持ち出すことは、一般的に何らかのクリティカルなアプローチを意味しているが、一方で、効率性、有効性、収益性はそのようなことを意味していない。もちろん、用語がどのように使用されるかによっても大きく異なり、ジェンダーのような概念に言及することは、クリティカルな研究でも非クリティカルな研究でも起こりうることである。例えば、非クリティカルな研究では、効果を追求するために多様性を利用することが問題となり、ジェンダーの不平等の問題が資源の無駄遣いの問題に変換され、機会均等はパフォーマンス的な根拠に基づいて推進されている。また、非クリティカルな研究では、ジェンダーを差異の「与えられた」収納場所 (repository) とみなしているが、クリテ

ィカルな視点はジェンダーという差異がつくりだされていることや機会均等の実践を含む組織的な実践がジェンダー化された力関係の再生産にどのように関与しているかに焦点を当てている点でも、両者は相違している。

ジェンダーの例は、フルニエとグレイによれば、クリティカルな研究と非クリティカルな研究を区別するためには、更なる《境界線標識 (marker)》を導入することが必要であることを示唆している。それが「非自然化へのコミットメント」であり、彼らに拠れば、「CMS のなかに見られる非常にバラバラな貢献を結びつけている」ものは「主流のマネジメント理論の業績を暴露 (expose) し覆そうとする (reverse) 試み」である。

非自然化

フルニエとグレイの理解に従えば、「20 世紀のマネジメント理論は、一方で、組織の現実性と合理性を構築し、他方で、その構築過程を科学と《自然性》という仮面のもとで消し去る」、「二重の動き」である。このような理解に立てば、「CMS は、この作業を元に戻すプロジェクト、つまり、組織生活の「現実性」や組織の知識の《真实性》を、その《非自然性》や《非合理性》を明らかにすることによって、解体するプロジェクト」として、把握されることになる。

ここには、主流のマネジメント理論では、提案された行動方針を正当化し、「代替手段がない」ことを（暗黙的にも明示的にも）示唆するために、さまざまな「原則 (imperative)」（グローバリゼーションや競争力など）が唱えられるが、CMS はマネジメントの知識と実践によって排除された代替手段を明らかにすることを目的としている、という理解が横たわっている。ある種の「支配的な幻想」を再生産するイデオロギーの観点からあるいは歴史的に偶発的な言説の観点から考えても、物事は、たとえその理由付けが存在論的にも政治的にも異なっても、見かけどおりではないかもしれない、という命題に関心を持っているのが CMS である。

「マネジメントに関する多様なクリティカルな研究を結びつけているように思われる」のは、フルニエとグレイのコトバを借りれば、「既書き出されたもののなかへ書き加えていくことへの関心 (concern)」である。確かに、このような関心はさまざまな形で具体化され文章化されることになる。第1に、書き出されているものの相対的な重要性について同意が得られず、あるものにとっては、最も重要なのはマネジメントの脱ジェンダー化 (degendering) であるが、他のものにとっては階級の隠蔽であるかもしれない。第2に、一部のクリティック (特にマルクス主義者) は書き出されていたものが現実であると主張するが、他のクリティック (ポスト構造主義者) はマネジメントや組織を理解する別の方法の可能性を指摘することで満足するだろう。これらの立場的な解釈に存在論的な優先順位を与えることはできないし、本質的な理論的相違がなくなるとは思われないが、しかしながら、「このようなプロジェクトには、既存の社会的・組織的関係を自然なもの、あるいは避けられないものとして仮定したり、正当化しようとしたりするマネジリアル的な説明と比べると、遙かにお互いに共通点が多いように思われる」のであり、その意味で「非自然化」はCMSを特徴付ける標識である。

この非自然化への取り組みは、フルニエとグレイの論理構成に沿って言えば、「CMSが静的な存在ではないことを示唆している」。「CMSは、それが呼び起こす伝統と理論化の範囲に関連して、また、マネジメント慣行と知識の性質の変化に関連して、継続的にシフトし、修正が加えられる」動きである。何故ならば、「クリティックはその対象を構成する実践に従わなければならない、攻撃を開始し完璧にするために複数の知的伝統を手当たり次第に活用しなければならない (draw promiscuously upon)」からである。CMSは「自己批判を含め、永続的な批判を伴う」研究であり、それは「再帰性」というタームで象徴的に表現される事象である。

再帰性

クリティカルな研究とノン・クリティカルな研究の間の最終的な境界線は再帰性である。CMS は、その哲学的・方法論的な再帰性の程度という点で、主流派から区別される。これは、単に主流のマネジメント研究が実証主義的であり、CMS がそうでないというだけではなく、主流の研究では実証主義が明示的に議論されたり擁護されたりすることがほとんどない、と規定されている。主流のマネジメント研究では、一般的には、実証主義の何らかの（多くの場合、かなり弱い）バージョンが単純に仮定され、認識論と存在論についての明確な考察はなく、方法論の議論は方法と統計技術の限定された問題に限られている、と。

☆ ☆ ☆

CMS は上記の紹介からも明らかなように多様な視点でマネジメント研究を進めている研究者の集団を象徴的に示しているコトバであり、CMS の研究内容は多岐に亘っている。したがって、確かに、彼らは、「主流のマネジメント研究並びに実践の伝統的な事項 (imperative) に異議を唱える」という点において、共通しているとしても、そのマネジメント観そしてマネジメント批判の「具体的」内容にはかなりの幅があることが容易に想像される。研究者間において論争（相互批判）があるのは当然でありむしろ好ましいことであるが、それが CMS の存在意義・存立基盤に抵触するような「批判」であるならば事情が変わってくる。「CMS とはなんぞや」、という疑問が生まれてくる所以である。

第2節 クリティカル・マネジメント・スタディーズは、 何故に、イギリスで発達してきたのか

CMS として総称されるマネジメント研究は世界各地でおこなわれているが、そのなかに「マンチェスター学派 (Manchester School)」として形容される「緩やかなコミュニティ」(マンチェスター大学に縁がある研究者たちの学術ネットワーク)が存在していることが指摘されることがある⁽⁸⁾。

但し、このような「学術的なブランディング」に対しては懐疑的な見方もある。代表的には、プラサドやミルズたち (Prasad,A.,Prasad,P.,Mills,A., Mills,J.) が 2018 年に編集し発行したアンソロジー『ラウトレッジ版 CMS ガイド (*The Routledge Companion to Critical Management Studies*)』の序論につきのような記述が見られる⁽⁸⁾。「マンチェスター学派」には、(a) マルクス主義、ネオ・マルクス主義、ポスト構造主義などの特定の理論的より糸 (strand) に結びついているだけでなく、(b) イギリスに地理的に起源を持つとされ、(c) マネジメントの学術領域に主要な組織基盤があるとされる、という基準」があり、その呼称は「CMS という広範な学問分野をマンチェスター学派の狭い世界と同一視し、CMS を組織とマネジメント研究の境界内に厳密に収まる分野として区別しようとするさまざまな努力」の産物であり、「マンチェスター学派によって築かれた地理的な境界線は、CMS の分野に実質的にイギリス (あるいは広い意味での北欧) の民族的な特徴を与えようとするものであり、制度的な境界線は CMS の分野全体をビジネススクールの世界に完全に閉じ込め、マネジメントの学問分野とかなり狭義に整合させようとするものである」、と。

この『ラウトレッジ版 CMS ガイド』のなかの文言をそのまま借りれば、「マンチェスター学派は、そのほとんどがイギリス人であること、アメリカの主流派マネジメントのなかにブギーマン (boogyman) (恐ろしい幽霊) を見だしそれを敵視し反対していること⁽¹⁰⁾、ビジネススクールの世界に組み込まれていること、そしてクリティカル・セオリーやネオ・マルクス主義に理論的に傾倒していること、を特徴とする研究ネットワーク」であり、彼らは、「クリティカル・セオリー、ネオ・マルクス主義、グラムシアン分析、ポスト構造主義、そして時折、フェミニズム、クウィア理論 (queer theory)、ポストコロニアリズムなどの方向性にも言及しながら、この狭い学派が (独自の CMS ブランド

とともに) CMS という大きな知的事業の「核」・「本質」・「前衛」として見做される必要がある、と主張している」。

しかしながら、ブラサドやミルズたちの「CMS マッピング」によれば、「クリティカルな組織研究に幅広く従事し、自分たちの仕事を CMS の傘下に置く一方で、マンチェスター学派がコミットしていると思われる暗黙的・明示的な境界線を一般的に拒否している多くの学者たち」も明らかに存在している。「これらの学者の研究は、例えば、さまざまな形態の権力関係に真剣に取り組み、権力の行使とその結果に関連する倫理的・政治的な批判を行っているため、明らかにクリティカルである。これらの学者は、アクター・ネットワーク理論、批判的人種理論、カルチュラル・スタディーズ、クリティカル・リアリズム、ドラマトゥルギー、ドラマティズム、さまざまなジャンルのフェミニズム、解釈学、制度論、ネオ・マルクス主義、参加型アクション・リサーチ、ポストコロニアリズム、ポストモダニズム、ポスト構造主義、ブラクセオロジー、精神分析、記号論など、さまざまな理論的伝統に影響を受けているが、常に明確なクリティカルな切れ味 (edge) を保持している。彼らは、オーストラリア、ブラジル、カナダ、フィンランド、ドイツ、インド、イスラエル、オランダ、スウェーデン、イギリス、アメリカなど、世界のさまざまな国に (制度的にも個人的な自己認識によっても) 存在し、一般的に、ビジネスアカデミアや、CMS のラベルを使用したさまざまな制度化されたフォーラム (例えば、Academy of Management の CMS 部門、年2回開催される国際 CMS 会議など)、あるいは、重要な組織研究の議論のために快適な環境を提供している (例えば、Standing Conference on Organizational Symbolism (SCOS) のような) フォーラムとさまざまな専門的なつながりを持っている」。

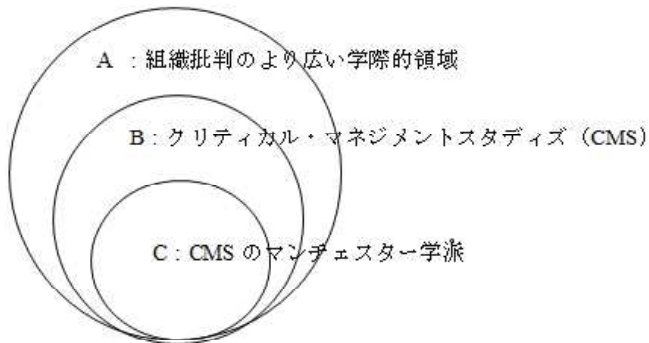
そして、「このグループの著者の多くは、理論的な多様性や幅広いトピックへの取り組みに加えて、マネジメント職や専門職、職業上の地位などの独自性 (identity) だけではなく、ジェンダー、人種、国籍、言語コミュニティに関する独自性を研究する⁽¹¹⁾ ことにも大きな関心を示し、さらに、西欧以外の組織を見ることにも強い関心を示している⁽¹²⁾。さらに、このグループの研究者たちは、

社会科学や人文科学の分野で活躍する現代の著名な学者たちの著作⁽¹³⁾にも幅広く言及している。「彼らは、たとえ自分たちが組織批判を行っているとも示的に認識していなくても、組織のさまざまな側面やそのより広い文脈をしっかりと批判している」のである。

かくして、ブラサドやミルズたちの「CMS マッピング」によれば、「組織批判の学術的な」世界は3つの特徴に区分され彩られている。

- 1) さまざまな分野や学際的な場所に居を構える研究者たちが組織やマネジメントの批判的な研究を、大規模に拡大傾向で、展開していること、
- 2) ビジネススクール（または CMS を頭文字にした名称で組織化された団体の1つまたは複数、あるいはクリティカルな組織研究に一般的に開かれた他のフォーラム）と専門的なつながりを持ち、しばしば自分たちの研究に CMS という名前を冠し、研究分野としての CMS のかなり弾力的な概念を支持する、拡大し続けるクリティカルな組織研究者グループ
- 3) マンチェスター学派というかなり狭い CMS ブランドの継続的な制度化。

図表1 クリティカル・マネジメント・スタディーズのマッピング



〔出典〕 *The Routledge Companion to Critical Management Studies*, p.13.

そして彼らは「CMS マッピング」を図表 1 のように図解し、改めて解説している。「この地図によれば、全体的な CMS の分野（サークル B）は、(a) 上記で特定した研究者第 2 グループと (b) マンチェスター学派の研究者者によって構成されている、と見なすことができる。この地図の観点からは、組織批判へのより限定されたアプローチを代表するマンチェスター学派の研究者（サークル C）は全体としてより大きな CMS グループ（サークル B）のサブセットを形成していると考えられる。このマップの観点からは、CMS 分野全体（サークル B）は組織批判のより広い学際的領域（サークル A）に組み込まれていると考えられる」、と。と同時に、「サークル B に属する多くの研究者とサークル A に属する研究者を隔てる境界が非常に曖昧であり、多くの場合、それは研究者の職業上／組織上のつながりの機能であり、そのようなつながりは変化しうるという事実に気づかされる」、とのコメントが付されている。

『ラウトレッジ版 CMS ガイド』は、21 世紀以降、自称・他称の CMS が世界各地で展開され、その規模が拡大しつつある — CMS（マネジメント研究）を A の領域のどこまで拡大することができるのか、という大きな問題を抱えているが — ことを示している。あえて確認すれば、本書で想定している CMS は B である。それは C を含む B であり、内部に（その名称の妥当性は問題になろうが）「マンチェスター学派」を内包したマネジメント研究であり、その検討が本書でおこなわれる。

『ラウトレッジ版 CMS ガイド』は「マンチェスター学派」という名称に（その存在に）懐疑的であるが、それにもかかわらず、その名称は、CMS がイギリスから始まったこと、そしてそのことが「事実」として共通の認識になっていることを、あきらかに、示している。

しかし、何故に、CMS はイギリスを中心にして発展してきたのであろうか？ という疑問が提起されるであろう。CMS がイギリスを中心にして発展してきたという経緯は — 欧米の研究者のなかでは「常識」でなっているためか、余り言及されることがないが — CMS の特性を考えるうえで重要な論点であり、

幾つかの文献で語られている。例えば、フルニエとグレイは「CMS の発祥地 (site) としてのイギリス」⁽¹⁴⁾といフレーズで論じている。

CMS、ニューライトとマネジリアル化

イギリスで CMS が登場したのは 1990 年代であるが、それは、フルニエとグレイによれば、ネオリベラリズムの台頭とそれに対する反発の流れのなかで生まれた現象であり、時代は 1980 年代に遡る。

1980 年代、ニューライト政治の影響で、マネジメントが話題 (hot topic) になり、「第二次マネジメント革命」と形容される事態が生まれた。マネジャーの管理権を回復させるために反組合法が制定され、その根拠の一つは「制約」がなくなれば効率的で革新的なマネジメントへの途が開かれるというものであったが、ニューライトのマネジメントへのこだわりはそれではなかった。特に公共部門では、マネジリアル化 (managerialization) に向けた大規模な取り組みが行われた。この効率性と説明責任の名の下に行われた公共部門のマネジリアル化は必ずしも成功したわけではないが、社会主義ドグマに対する持続的な攻撃とも読めるものであり、特に、地方自治体、教育、ソーシャルワークの分野では、マネジリアル化は、コスト管理と同様に、イデオロギーの再構築プロジェクトであると考えられていた。

マネジメントは、その当時、非常に多面的な方法で、称賛され、美化されていた。例えば、マネジャーは特別な洞察力を持ちさまざまな問題について発言する資格があると考えられ、教育分野では、上級管理職がナショナル・カリキュラムの策定に参加し、医療分野では新たに設立された病院信託委員会に参加した。このような動きは、しばしば「党利党略 (party political)」と見なされたが、フルニエとグレイによれば、それは、「マネジャーが現実世界について特権的な知識を持っていると認識されたという意味で」「存在論」に非常に重要な意味をもつのであった。その結果、説明責任と市場シミュレーションの技術に裏付けられたマネジリアル化は、公共サービスの提供という問題を計算可

能性と効率性の問題（例えば「お金に見合った価値」）に変換し、公共部門は市場の論理に組み込まれたのである。

これはトーリー党政権に限られたことではなく、ニューレイバー（New Labour）も同様にマネジャーの能力を信じ、公共部門におけるマネジリアル化を推し進めていった。そしてマネジメントは、ニューライトとニューレイバーの手によって、「崇拜の対象となる（iconic）地位にまで高め」られ、その「地位は、存在論的根拠（マネジャーは「現実世界の担い手」である）、認識論的根拠（マネジメントは専門家の知識の体現者である）、道徳的根拠（マネジメント化は、公共サービスにおけるより大きな正義、公的な説明責任、民主主義、品質と同一視される）に基づいて正当化されたのであった。

上述のように、マネジメントが政治領域においてその「価値」を認められ、民間部門と公共部門においてマネジメント・パワーがますます自由に拡大していったことが、フルニエとグレイによって、CMS が 1990 年代に生まれることにつながった大きな時代背景として描かれている。

このことは、1980 年代から 1990 年代にかけて、マネジメントが「より重要で目に見える位置に昇格」し、「仕事や組織の分析に関わる人々からも注目されるようになった」ことを示しているが、但し、そのようなマネジメントへの関心の高まりはマネジメント研究に複雑な形で影響を与えた、というのが彼らの主張である。何故ならば、マネジメントへの「関心の高まりのすべてあるいはほとんどが《批判的な性質》のものではなく、1980 年代と 1990 年代に行われたマネジメントの分析の多くは、単にマネジメントの《崇拜の対象となる》地位を再生産するものであり」、「マネジメントが隆盛を極めているように描かれ、「マネジメントの価値がほとんど無批判に理解」されていたが、同時に、「マネジメントが問題含みの（contested）変化（公共部門の再編成、ダウンサイジング、文化的リエンジニアリングなど）に巻き込まれたことによって、マネジメントをより批判的に評価する」という意味では「肥沃な（fertile）土壌が作りだされた」からである。「マネジメントは単に中立的な管理技術としてではなく、常に政治的実践として読み取ることができるものであった」が、

この時期にそのことが改めて浮き彫りになったのである。

しかしながら、「マネジメントとニューライトの関係は、ニューライトの影響を受けて前者の地位が高まったという単純なものではなく、もっと複雑なもの」であった。なぜならば、「マネジメントがさまざまな問題や課題の解決策として構成されるようになると同時に、マネジメント自体が問題となったからである」。具体的に言えば、労働組合権の侵食がマネジメントの有効性に新しい時代をもたらしたわけではないことが明らかになったこと — 実際には、それまでささやかれていたマネジャーの無能さの言い訳の一つが取り除かれたに過ぎなかったのであるが — があげられるが、より重要なことは、マネジメントが注目を集めると同時に一種の内部危機に陥ったことであり、こちらの方が遙かに大きな意味を持っている。

マネジメントの内部危機

フルニエとグレイは、ロック (Locke,R.) の *The collapse of the American management mystique*, Oxford University Press,1996などを援用して、マネジメントの内部危機をつぎのように描写している。「アメリカの(欧米のマネジメント手法の雛形であり、現在もそうである)マネジメント手法は戦後のアメリカの優位性の原因とされてきたが、そうではなかったことが次第に明らかになってきた。・・・特に、1970年代以降、アメリカのマネジメントは国際競争の中では効果がなく、ドイツや日本のマネジメントに比べて劣っているとみなされるようになった。・・・日本化の影響はよく知られてる」が、それは「マネジメントの危機を示しているというよりもむしろマネジメントの威信と力を高める方法でマネジメントが再構成されたことを示している」。・・・それまでは、「《官僚的なアドミニストレータ》が悪者扱いされる一方で、マネジャーは、科学的なトレーニングによって伝達された規則に基づいてルーティン化したり成文化したりすることのできないような稀有なカリスマ的才能を必要とする神話的な人物として描かれ、そして大衆文学によってマネジャーは神聖化され、その神

秘と栄光のオーラはマネジメントの潜在的な力と地位を高める役割を果たし、クリティカルな研究のための肥沃な土壌を提供してきた。・・・しかしながら、日本化は流行のスパイラルがこれまで以上に急速に始まることの予告」であり、マネジメントの知識や科学は、安定した自信に満ちた確立された技術の集合体ではなく、断片的で不安定なものになってしまった。言い方を変えれば、戦後のマネジメントの夢がマネジメントを科学としての確立し認知されることであったとすれば、1980年代から1990年代にかけて、その夢は実現されていないだけでなく、益々、明らかに、実現不可能なものとなってしまったのである。

このことは、「マネジャー自身にとっては、さほど重要な問題ではなかったかもしれない。しかし、それにもかかわらず、ここ数十年の流れを見ると、株主やファンドマネジャー、コンサルタントがマネジャーを打ち負かす強力な武器となってきた。マネジャーは最新の技術に十分に精通していないと批判されることがあり、確立された科学的知識に裏打ちされた正当性がなければ、そのような攻撃を受けやすくなっている」。そして、この「マネジメントが科学的ステイタスを欠いてきたことはマネジャーよりもむしろ研究者にとって問題であった」のであり、「このマネジメントの内部危機を CMS が生まれる可能性の条件」として見做すことは、フルニエとグレイによれば、「妥当な」判断なのである。「確かに、マネジメントの真の科学の出現はすぐそこにある、と主張する人たちはいまだに存在しているが、これは広く共有された期待というよりは、少数派の信仰の主張となっている」。

かくして、「統合された、首尾一貫した、関連性のある「マネジメントの科学」という目標は、どちらかという、輝かしい1950年代に比べて、遠く」なり、「確実性と自信」が崩壊したために、マネジャーとマネジメント研究者のなかに、批判を受け入れないまでも、少なくとも自らの知識ベースの欠陥に注意を払わざるを得ない事態が生まれ、「そのこのことがマネジメント研究者にクリティカルな考えへの奇妙な関わりをもたらしたのである、

実証主義、機能主義と社会科学

マネジメントは科学として確立することを夢見た (the managerial dream of science) が、それは失敗してしまった。このことは、フルニエとグレイたちの立場から言えば、「社会科学における実証主義と機能主義の立場が弱まったことに関連している、より広い問題の一部である」。今の時点で振り返ると、遅くとも 1950 年代には、社会科学が自然科学を（方法論、法則性や予測の提供という点で）再現できる、あるいはすべきであるという考え方が疑問視されていたが、実証主義の立場は科学の哲学の発展によってさらに打撃を受けることになった。特に、クーン (Kuhn, T.) は自然科学の想定される客観主義そのものを問題にした (*The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, 1962) し、1966 年に出版されたベルガーとラックマン (Berger, P. & Luckmann, T.) の *The social construction of reality* をきっかけに、現象学への関心が高まり、「言語的転回」が起こった。より一般的には、社会科学が一連の競合する視点に分割され、最終的にはポストモダニズムが広く影響を及ぼすようになる道が切り開かれたのである。

これらのテーマは、社会科学全般そして特に社会学に影響を与えた。一般的に、マネジメントと組織の研究には社会科学の伝統を利用してきた経緯があるが、そこにはかなりのタイムラグがあった。そのため、質的手法はごく最近になって正当性の足掛かりを得ることになったが、非実証主義的な社会科学やポストモダニズムとの関わりは着実に増えていった。「実証主義を否定することが — 実証主義者であることが、自動的に批判的関心を持たないというわけではないのと同様に — 自動的に批判へと向かうわけではないが、何らかの関連性がある、と考えられる」のであり、それはマネジメント研究にも及んでいた、というのがフルニエとグレイたちの見解である。

CMS とビジネススクール

ネオリベラリズムを跋扈させる条件の多くがイギリス及びアメリカの両国に

存在していたにもかかわらず、非実証主義への取り組みそしてそれに連動した CMS への流れ・動きはアメリカよりもイギリス（そして他のヨーロッパ諸国）でより強くみられた。何故なのか？ フルニエとグレイが重要視しているのは「イギリスにおける知的労働の特殊なあり方 (condition)」であり、彼らは、「実証主義的でないのはマネジメント研究だけではなく、社会科学全般が反実証主義的な議論に対してよりオープンである」という知的風土がイギリスに築かれていた、と指摘している。「アメリカでは社会学が実証主義的な方法に支配されているのは事実であり、トップジャーナルでの出版に際してはこれに準拠することが求められ・・・、大学の終身地位保証制度 (tenure) の厳しさを考えると、クリティカル社会学を発展させるキャパシティは限られている」が、・・・これと「同じ議論がマネジメント分野にも当てはまり、おそらくはより強く当てはま」り、アメリカではクリティカルなマネジメント研究が展開される知的土壌を欠いていた、という訳である。

さらには、イギリスやヨーロッパの社会科学とは対照的に、アメリカには、マルクス主義に基づいたラディカルな知的伝統はほとんど存在しない、という事情も影響している。「一般的な政治的・文化的な理由だけではなく冷戦とマッカーシズムの影響もあり、アメリカのアカデミーは、確かに反対意見がないわけではないが、マネジメント研究者が CMS を開発し始めたときに容易に利用できるような重要なリソース」にアクセスできなかったのである。「その一例として、アメリカの組織論では、ウェーバーの業績が、イギリスでは普通におこなわれている合理化批判の観点からではなく、主に規範的な組織設計の観点から利用されてきた」ことが挙げられている。

このことは、「イギリスのビジネススクールにおいては、アメリカではあまり見られないようなクリティカルな伝統が既にできあがっていた (a ready-made critical tradition) こと」を意味している。フルニエとグレイは「そのような伝統を利用するきっかけはイギリスの特殊な状況からも説明できる」として、つぎのように述べている。「イギリスの大学では、ニューライトの影響で社会科学系の予算が大幅に削減された。これはマネジリアリズムの問題と同様に、

コスト削減のためでもあるが、特に社会学部が左翼の過激派の拠点であるという認識があったためでもあった。このような状況の中で、1980年代に社会科学を志す多くの研究者はビジネススクールにより多くの研究資金を見だし仕事の機会を得たが、彼らにはかつての専門分野の伝統に対するコミットメントが強くあったために、結果的に、マネジメント研究とクリティカル指向の社会科学との間にすでに存在していた相互交流（cross-fertilization）が補完されたのである。このことは、他の分野よりも組織学の分野でより顕著」にみられた。

フルニエとグレイの文章からの引用を続けると、「イギリスには、クリティカル伝統が利用できる環境があっただけでなく、CMS を特に助長するような特殊な状況があった。アメリカでは、19世紀後半からビジネススクールが存在し、第二次世界大戦後、これらの学校を厳密な科学的事業として再構築し、マネジメント研究をより高いレベル（すなわち、より科学的なレベル）に引き上げようとする協調的な試みがなされた」が、「アメリカのビジネススクールの多くは、社会科学系の学部とは限られた接点しか持っていなかった。対照的にイギリスでは、1960年代までビジネススクールは存在せず、その後2校が設立されたにとどまった。しかし、1980年代に入ると、ほとんどの大学でビジネススクールやマネジメントスクールが設立され、マネジメントは学部で最も人気のある科目となり、MBA の授与も急速に増加する。これらの展開は、イデオロギーの変化や大学のあるべき姿を反映したものであり、支出の凍結や削減に直面していた大学に収入源を提供するもの」だったのである。「このような拡大は学校のスタッフとなる研究者に対する需要を生みだし、社会学者がそのような学校で新たに雇用される可能性がうまれた」。しかしそれだけではなく、「これらの新しいビジネススクールは、社会科学の学部の一部として構成されていることが多く、その伝統を利用するという意識がより強かった」のであり、こちらの方が、本書の文脈では、より重要な意味を持っている。

フルニエとグレイはイギリスのビジネススクールの推移をつぎのような表現で締め括っている。「もちろん、イギリスのマネジメントスクールが革命的な熱気に包まれているとか、一般的に非実証主義的な社会科学に傾倒していると

いったイメージを抱かせるつもりはない。それどころか、こうした学校で行われている研究の大半は、経済学や心理学の実証主義的な手法を、しばしば非常に粗雑な形で、用いている。定量的な方法が依然として支配的であり、イデオロギー的には、マネジメント的な方向性が支配的であることに疑いの余地はないだろう。私たちが言いたいのは、1980年代のマネジメント実践が万能薬と危機という2つの顔を併せ持った (Janus character) とし、(選択肢の1つとしてあるいは必然的に) マネジメントに関心を持ち、(訓練を受けてあるいは素因によって) 批判的分析に傾いた研究者がいたということなのだ」。

以上のようにまとめられるならば、CMS がイギリスで生まれ北欧を中心に研究が推し進められてきたことには、良くも悪くも、一定の必然性があったことが理解される。

本書は、(CMS の正統派として知られる) アルベッソンとウイلمット、(既存の CMS をラジカルに批判している) クリカウワー (Klikauer.T.)、そして (CMS の現状に危機感を抱き、CMS を鍛え上げなければならない、という思いを強く表明している) パーカーに注目し、彼らの諸論攷を取り上げ、第1章で確認してきた基本的な論点を中心に、彼ら自身にその所説を語らせ、CMS の内容を概観するするという様式で構成されている。

したがって、同一の論点が複数の論者の視点から読み解かれ — そのために、記述が重複することもあるが、逆に、そのことによって (同一事象が異なる視点から読み解かれることによって) — CMS の特徴が立体的に浮き彫りにされている。

註

(1) <http://www.criticalmanagement.org/node/2> アクセス 2014/9/2 現在は削除されている。

(2) Tadjewski, M., Maclaran, P., Parsons, E. & Parker, M. (eds.), *Key Concepts in Critical Management Studies*, SAGE, 2111. 以下、逐一明記していないが、「 」内の

文章は同書からの引用である。

- (3) このことは、林正樹「AOM (Academy of Management) における CMS 分科会の動向」『高リスク社会における中小企業の未来 比較マネジメント研究第 37 号』文理閣、2013 年、98 ページでも指摘されている。
- (4) Hassard, J., Hogan, J., & Rowlinson, M., “ From Labor Process Theory to Critical Management Studies” . *Administrative Theory & Praxis*, 23 (3), 2001, pp. 339-362. (<https://uhra.herts.ac.uk/bitstream/handle/2299/1948/100787.pdf?sequence=1> アクセス 2021/8/15)
- (5) Perriton, L., “Really useful knowledge? Critical management education in the UK and the US, *Scandinavian Journal of Management*, 23 (1). 2007, pp. 66-83. (https://eprints.whiterose.ac.uk/2418/1/perriton11_SJM_Special_Topic_Forum_Perriton_3_final_draft.pdf アクセス 2021/8/15)
- (6) Fournier, V. & Grey, C., “At the critical moments : Conditions and prospects for critical management studies” , *Human Relations*. 53-1, 2000 以下、逐一明記していないが、「 」内の文章は同書からの引用である。
- (7) Lyotard, J., *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge* , Manchester University Press, 1984.
- (8) Grey, C. & Willmott, H. (eds.), *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford University Press, 2005, p. 383.
- (9) Anshuman Prasad, Pushkala Prasad, Albert J. Mills, Jean Helms Mills (eds.). *The Routledge Companion to Critical Management Studies*, Routledge, 2018, p. 10,
- (10) トンプソンの「CMS は、批判するために、ブギーマンを必要としている」というフレーズは有名である。Thompson, P., “Brands, boundaries and bandwagons ; A critical refraction on Critical Management Studies” , in Grey, C. & Willmott, H. (eds.), *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford University Press, 2005.
- (11) Gagnon, S., “Compelling identity: Selves and insecurity in global corporate management development” . *Management Learning*, 39, 2008, pp. 375-391 ; Prasad,

- A., Prasad, P, & Mir, R., “One mirror in another’: Managing diversity and the discourse of fashion” ,*Human Relations*, 64,2011,pp.703-724 ; Schroeder,J. & Borgerson, J., “ Packaging paradise: Organizing representations of Hawaii” . In A Prasad (Ed.), *Against the grain: Advances in postcolonial organization studies*, Liber,2012.
- (12) Boussebaa,M.,Sinha,S.,& Gabriel,Y., “ Englishization in offshore call centers: A postcolonial perspective” ,*International Journal of Business Studies*, 45,2014,pp. 1152-1169 ; Dar, S. “Hybrid accountabilities: When Western and non-Western accountabilities collide” . *Human Relations*, 67,pp.131-151,2014 ; McKenna, S., “A critical analysis of North American business leaders' neocolonialist discourse: Global fears and local consequences” , *Organization*, 18,pp.387-406,2012 ; Mir, R., & Mir, A., “ From the corporation to the colony: Studying knowledge transfer across international boundaries” , *Group and Organization Management*, 34, pp. 90-113,2009.
- (13) Appadurai, A., *Fear of small numbers: An essay on the geography of anger*, Duke University Press,2006 ; Clifford, J., *Routes: Travel and translation in the late twentieth century*,Harvard University Press,1997 ; Goody, J. ,*The theft of history*,Cambridge University Press,2006 ; Gordon, L.,*Fanon and the crisis of European man*, Routledge,1995 ; Mignolo, W., *Local histories /global designs: Coloniality subaltern knowledges, and border thinking*. Princeton, Princeton University Press,2000 ; Mignolo, W., *The darker side of Western modernity*, Duke University Press,2011 ; Munasinghe, V., “Nationalism in hybrid spaces: The production of impurity out of purity” ,*American Ethnologist*, 29,pp.663-692,2002 ;Nandy, A., *The intimate enemy*, Oxford University Press,1983 ; Nandy, A., (1995). *The savage Freud and other essays on possible and retrievable selves*; Ong, A., *Buddha is hiding: Refugees, citizenship and the new America*, University of California Press,2003 ; Sassen,S., “Two stops in today's new global geographies: Shaping novel labor supplies and employment regimes” , *American Beha-*

- vioral Scientist*, 52,pp.457-496,2008 ; Spivak, G., *A critique of postcolonial reason: Toward a history of the vanishing present*, Harvard University Press,1999 ; Spivak, G., *Other Asias.*,Blackwell,2008 ; Spivak, G.,*An aesthetic education in the era of globalization*, Harvard University Press,2012.
- (14) Fournier, V. & Grey, C., “At the critical moments : Conditions and prospects for critical management studies” , *Human Relations*, 53-1, 2000

第2章

クリティカル・マネジメント・スタディーズの マネジメント理解と立ち位置

－ 正統派（アルベッソンとウilmott）の所説を読み解く－

クリティカル・マネジメント・スタディーズ（CMS）は、アルベッソン（Alvesson, M.）、ブリッジマン（Bridgman, T.）そしてウilmott（Willmott, H.）に拠れば、主流派の考え方や実践の権威や妥当性を問う運動として登場したマネジメント研究の流れである⁽¹⁾。その焦点は、グループ（group）や機能（function）としての「マネジメント」ではなく、資本主義経済形態のなかに定着している広汎な制度としての「マネジメント」であり、その関心は、マネジメントのために（for）技術を開発したりそれを正当化することではなく、マネジメントについて（of）研究し、時にはマネジメントに反対する（against）ことに向けられている。CMSは確立された社会的実践と制度的取り決めに批判的であり、家父長制、新帝国主義、資本主義といった現行の支配関係に異議を唱え、それに代わるものが開発されることを期待している⁽²⁾、とされている。

CMSの役割がつきのように文章化されている。

CMSの「批判」は、「マネジメント」の現在の現象形態（manifestation）に向けられることもあれば、その「研究」に向けられることもある。これらの2つの目標は密接に結びついている。もしマネジメントの（主流）研究に対する批判が成功すれば、マネジメント批判を取り入れた、新しい、批判的な形のマネジメントの知識が発展することになる。実際、CMSが「批判的」であるためには、つまりCMSが「マネジメン

ト研究」とは異なる意味を持つためには、必然的に、支配的な正統派に挑戦してそれ
に取って代わろうとしなければならないのであり、あるいはより控えめに言うならば、
正統派マネジメント研究がすでに断片化しその場限りの対応 (ad hoc) に転じてい
るなかで、CMS はその多様な流れを補完し徐々に方向転換させなければならないので
ある⁽³⁾。

CMS の公式 HP を覗くと、近年では、より踏み込んで、つぎのような声明
(statement) が掲載されている、「CMS は、権力、コントロール、支配、イデオ
ロギーの確立された関係、及び組織と社会そして人々間の関係を根ほり葉
ほり調べ (interrogate) ながら、ラジカルな代替案を議論するためのプラット
フォームを提供する」⁽⁴⁾、と。あるいは、「法則としての利潤追求原則 (imperative)、
家父長制、人種的不平等、生態学的無責任などの現代社会の構造的特徴によっ
て、マネジャーは、しばしば、組織を支配と搾取の道具と見なすように仕向け
られ促されている。この状況を変えたいという共通の願いに突き動かされて、
私たち (critique) は、研究、教育、実践において、マネジメントと社会の批
判的解釈を発展させ、ラジカルな代替案を生み出すことを目指している」⁽⁵⁾
だ、と。

本章は CMS を正統派として代表するアルベッソンとウイلمットの仕事に
焦点をあて、彼らの所説を読み解いて、CMS の特徴を整理する。

アルベッソンは (1956 年に生まれ) (2021 年) 現在スウェーデンのルンド大
学 (Lund University) に所属する経営学者である。

[https://portal.research.lu.se/portal/en/persons/mats-alvesson\(071de634-ce8c-4f05-ac7d-0e1d06f2b381\).html](https://portal.research.lu.se/portal/en/persons/mats-alvesson(071de634-ce8c-4f05-ac7d-0e1d06f2b381).html) 参照

ウイلمットは 2014 年から、ロンドン大学キャスビジネススクール (Cass
Business School, University of London) に所属 (マネジメント教授) している。

彼は、1985 年以降ナイツ (Knights, D.) との共著という形で労働過程論に関
する著作を公刊していたが、1992 年以降、アルベッソンとの共著で Critical
Management Studies というタイトルで幾つかの単行本を公刊している。ちなみ

に、ナイツとの共同研究はその後も続き共著としてその成果が公表されている。

ウイルモットのアルベッソンとの共著には、単行本に限定すると、

Critical Management Studies, (ed. with M. Alvesson), Sage, 1992

Making Sense of Management: A Critical Introduction (with M. Alvesson), 1996

Studying Management Critically (ed. with M. Alvesson), Sage, 2003

Handbook of Critical Management Studies (ed. with M. Alvesson and T. Bridgman),
Oxford University Press, 2009

Critical Management Studies (4 volume set) (ed. with M. Alvesson), Sage, 2011

Making Sense of Management: A Critical Introduction (with M. Alvesson), Sage,
2nd edition, 2012

がある。

他の業績に関しては、

<https://sites.google.com/site/hughwillmottshomepage/personal-details?authuser=0>
を参照。

第1節 クリティカル・マネジメント・スタディーズの起源について

クリティカル・マネジメント・スタディーズの始まり (rise) は、一般的に、*Critical Management Studies* (1992) の出版と関連付けて語られているが、アルベッソン&ウイルモット自身に拠れば、その著作の刊行は「特に重要な (significant) 事象 (event) というよりもむしろ現在進行中の問題提起プロセス (ongoing process of problematization) における1つの節目 (moment) として見る方が妥当な」⁶⁾事象である。

その意味で、CMS の台頭は極めて現代的な現象ではあるが、マネジメント批判自体は決して新しいものではなく、資本主義政治経済の出現に伴っておこなわれてきた経緯 (例えば、資本主義企業に対して、その必要のない非人間化、

アノミー、搾取を指摘し、批判的な意見を展開してる、ウェーバー、デュルケム、マルクス)があり、現代のクリティカル・マネジメント・スタディーズは、マネジメントを歴史的・文化的現象として取り上げる初期の研究(例えば、ベンディックス(Bendix,R.)、チャイルド(Child,J.)、アンソニー(Anthony,P.)、クレッグ&ダンカーリー(Clegg,S. and Dunkerly,D.)⁷⁾を引き継ぎ、その上に構築されている。これらの著作は、一般的に、ウェーバーや道徳哲学あるいはマルクスの労働過程の分析からインスピレーションを得ているが、批判理論(クリティカル・セオリー)への言及は限られている。しかしながら、フランクフルト学派のクリティカル・セオリーという考え方は、労働過程論、フォーコー主義、ポスト構造主義の分析の試みとともに、CMSの形成において、特に、重要なものであった。CMSはこのような多様な源流から始まり、さまざまな視点を取り込んだ多面的で学際的な運動へと成長したのである。CMSはこれらの批判的思考のすべてから学び豊かになった。これらは、さまざまな方法で

- ある程度の混乱があり、スコラティシズムであるとの非難がないわけではないが
- 新しい方向性を示唆し、より抑圧的ではなく分断的でない形のマネジメント実践の可能性を予測する研究に新たな刺激を与えたのである。

クリティカル・セオリーによれば、社会の参加者は自らの運命の主人となるような

- したがって、より大きな自律性が認められている — 社会関係の発展を期待している存在であるが、そのような可能性は、既成のマネジメント理念に基づくテクノクラティックな衝動によって、不必要に狭められ、歪められ、妨げられている。クリティカル・セオリーは、合理性と進歩、テクノクラシーと社会学、自律性と統制、コミュニケーション的行為、権力とイデオロギー、さらには認識論の基本的な問題など、マネジメント研究における数多くの中心的な問題を批判的に考察するための貴重な資源を提供する考え方である。但し、クリティカル・セオリーの内容は「多彩である。

例えば、労働過程論はマルクスが『資本論』の中で資本主義の労働組織を分析したことに端を発する考え方であり、マネジメント知識の中立性に関する仮定(例えば、Taylorismに疑問を投げかけ、仕事のデザインとコントロールそして賃金労働者が雇用

条件を改善するために闘っていることに注目し、そのあり方を体系的に探求してきた。労働過程論者は組織変革や仕事の再設計が一見進歩的に見えることを批判的に調査し疑問視しており、彼らによって、より一般的には、独占資本の時代において労働者が制度的に不利な状態に置かれながらも抵抗する立場にあることが取り上げてきた。

1990年代には、「ポストモダニズム」や「ポスト構造主義」と呼ばれる批判的思考の流れがマネジメントの分野でも生まれ、発展してきた。特に、ミシェル・フーコーの考え方は（クリティカル・セオリーや労働過程分析に代わる）もうひとつの批判的な視点を提供するという意味で重要な役割を果たしている。例えば、フーコーの思想は、主体に与えられている自律性というヒューマンイズムの概念に疑問を投げかけている。このような考え方は組織及びマネジメント研究にとって重要であり、例えば、フーコーに触発された「主体の理論」は組織及びマネジメント研究におけるジェンダー関係の軽視を是正しようとしたフェミニスト理論のなかで注目されている。フェミニストの声（voice）は次第に聞かれるようになってきたが、多くの場合、その声は小さく、また既存の専門職や管理職のキャリアトラックへのアクセスの問題に限定されている段階であり、ジェンダーがマネジメントの批判的研究に完全に統合されるには至っていない。同様に、アングロサクソン系プロテスタントの文化が支配的であるなかでマネジメントやリーダーシップの理想的な概念が構築され実践されてきた経緯が見直され、ポストコロニアリズムや持続可能な発展などの新たな文脈で、グローバリゼーションのマネジリアリズムを支える普遍主義的な前提に疑問が投げかけられている。

上述のような事例（アルベッソンたちの解釈）は、クリティカル・セオリーというコトバが使われるとき、論者によってに念頭に置かれている理論が異なることがあることを示している（クリティカル・セオリーについての解釈の相違）。例えば、イタニ（Itani,S.）⁶⁾によれば、現代のマネジメント研究のなかでは、クリティカル・セオリーが、2つのやり方で、一般的には、解釈されている。ある人々にとっては、クリティカル・セオリーは独自の理路整然とした（その哲学的なイデオロギー的なルーツをドイツの理想主義からマルクス主義理論に至る連続体としてトレースできる）思想の流れであり、それはグラムシ、ルーカス、ウエーバー、アルチュセールそしてフランクフルト学派の大きな影響を受けて発達してきた考え方である。しかしながら、別の

人たちにとっては、クリティカル・セオリーは（ポストマルクス主義的な思想をさまざまな形で反映した）多数の理論のための包括的な（アンブレラ）概念の代名詞であり、特に、哲学の言語論的転回（ヴィトゲンシュタインに代表されるように、哲学的分析の中心的課題が使用言語の分析となったこと）を経た 1960 年代以降、理論的に関連した幾つもの分野（例えば、脱構造主義、ポスト構造主義、ポストモダニズム、文化的唯物論、第 2 次および第 3 次フェミニズム、ポストコロニアリズム、新しい歴史主義、ブラック・クリテック）が、クリティカル・セオリーというアンブレラのもとで、出現したのである。

更に付け加えておくと、CMS の世界では、クリティカル・セオリーが 2 つの形で略字表記されることがある。CT と ct である。CT はフランクフルト学派のクリティカル・セオリーを意味するものとして、ct はそれ以降のクリティカル・セオリーを意味するものとして、使われている⁹⁾。但し、論者によってはそれらの 2 つを区別せずに単に CT として表記されていることもあり、読み手としては、フランクフルト学派のクリティカル・セオリーが念頭に置かれてクリティカル・セオリーが論じられているのか、（フランクフルト学派の創設者や関係者の理論と研究以外の）クリティカル・セオリーが論じられているのか、あるいは両者を含み包括的に使われているのか、を見極めることが必要になることがある。

このように CMS という旗のもとで、マネジメントに対して多様なアプローチがおこなわれ、マネジメントが「批判的に」研究されている。「批判的伝統を有するさまざまな分析手法に依拠してマネジメントの理論と実践が問われている」現状について、アルベッソンとウイلمットはつぎのように論評している。「現在の課題は、批判的思考のさまざまな分野における共通性と継続性を評価することであり、相違点に過度にとらわれたり、分裂に拘泥したりしないことである。異なる批判的な分析方法の強みと限界について議論することは有益であり、それは、明らかに自明な権威に疑問を投げかける批判的な衝動を育むことにもつながるだろう。しかし、単一の組織内であれ、よりグローバルな多国籍企業、国際 NGO、金融市場の運営であれ、議論が目的化し、マネジメ

メント実践の諸側面に関する批判的分析がかき消されたりすると、目標がずれてしまう危険性がある。とはいえ、CMS について、単一の、明らかに《賢明な》概念を支持してすべての競合 (rival) アプローチを拒絶することは、マネジメントの理論と実践に挑戦し変えようとする願望の観点から言えば、逆効果になる可能性が高い、と私たちは考えている。したがって、私たちは、CMS は制限的ではなくむしろ受容的である (CMS is accommodating rather than restrictive) という見解に傾いているのだが、同時に、あまりにもオープンマインドでリベラルになり、すべてを含み、結局は空虚なカテゴリーになってしまう危険性にも注意している⁽⁴⁰⁾、と。

アルベッソンとウイلمットが危惧している危険性を避けるためにも、「CMS の特徴とは何か」という問題について、CMS 内部でどのように議論されてきたのか、その経緯を整理しておくことが必要であろう。

第2節 クリティカル・マネジメント・スタディーズのキーワード

CMS の S はスタディではなくスタディーズであり、複数である。これには意味があり、アルベッソン、ブリッジマンそしてウイلمットによれば、「CMS はスタディではなくスタディーズに関係しており、これはかなりの多様性と流動性 (fluidity) の余地があることを示唆している」。また、「CMS は批判的分析の特定の種類に限定されているわけではなく・・・、例えば、マルクス主義やフランクフルトのクリティカル概念からよりポスト構造主義的なアプローチへと理論的な重心が移動し、また移動したとしても、当然のことながら、CMS という指記号 (signifier) はそのような変化に対応できるように十分な容量を持っている⁽⁴¹⁾、と解されている。そして、そのことは CMS がマネジメントや組織という広い分野にとどまらずマネジメントや経営の専門分野 (会計、マーケティング、情報システム、人的資源管理など) に拡がり発展していること

によって証明されている。

2-1 CMSを構成するもの

そのために、そのような多様性と流動性に富む CMS を特徴づけているのは何なのか？ が問われることになる。CMS は、アルベッソン、ブリッジマンそしてウイلمットに拠れば、第1に、「マネジメントと組織の支配的な理論と実践は一部の（エリート）グループや利益を体系的に優遇し、それによって不利益を被っている人々を犠牲にしている」、そして第2に、「このような体系的な不平等や利益の偏りはすべてのグループの解放の見通しにとって究極的には有害である」、という前提に立っている。CMS が広く否定的に捉えられている組織やマネジメントの側面に特に注意を払っているのはこのためであり、「組織は、共有された目標を達成するための（不完全だが）合理的な手段として、あるいは商品やサービスを生産することを通じて人々のニーズを満たすための媒体として、その役を適切に演じている、という主流の見方を拒絶している」。彼らの読み方に拠れば、「ほとんどの研究論文、特にテキストでは、組織は善を目指す自明の力（self-evident force for good）として描かれ」、「積極的な社会的機能を果たすという規範からの逸脱は、制度化されたルールやシステムの機能不全の現れではなく、例外的な《悪いリンゴ》と解釈されている」が、CMS は、そのような解釈をマネジメントや組織に関する無批判的で一方的な肯定的な表現であり、メディアや教育の経路を通じて広く普及しているエリートのイデオロギーの表現であるとみなしている。

このようなイデオロギーが、彼らの理解に従えば、現在世界レベルで蔓延しているなかで、CMS は、現代の組織や組織化の形態は自然や社会に対して多くの否定的な影響を与えていると主張するものであるが、その一方で、組織が物質的な生存と豊かさ、仕事の満足度と良好な社会的関係、意味の感覚と個人

の成長に貢献することも認めている。「CMS が問題にしているのは、組織が、人間の繁栄を可能にする代わりに、ストレスや不健康を培養して常態化させたり、従属や搾取を自然化したり、適合性を要求したり、自由なコミュニケーションを阻害したり、道徳を蝕んだり、倫理的不平等やジェンダー的不平等を生み出し強化したりした場合に、その潜在能力が不必要な挫折におちいることである」。言い換えれば、そこには、「主流の組織やマネジメントの理論及び日常的な実践は、解放的な変化のための進歩的な力ではなく、既に制度化されている搾取と抑圧の形態を維持するための反動的な手段となっている」、との理解があり、「この意味で、マネジメントと組織に対する批判的な視点を導入し、発展させ、適用することには十分な」意義がある、と考えられている。

ビジネスや組織には《暗黒面 (dark side)》があるということは誰にとっても驚くべきことではないが、「マネジメントスクールを拠点としたクリティカルな」研究の流れが拡大していることは数十年前には多くの人が予想していなかったことであり、「ムーブメントとしての CMS」として形容される事態が生まれている。したがって、CMS が「何であり、何でないかについての活発な議論や論争は歓迎され」望まれているが、アルベッソン、ブリッジマンそしてウイلمットの判断では、「今日、CMS の分野を区分することは困難である」。但し、「何をクリティカルとするかに関しては、少なくとも2つの方法で争われている」。第1に、CMS の意味そのものが問われている。なぜならば、自分の仕事を即座に《非批判的》と汚すような人はいないからである（知識の主張を批判的に吟味することはアカデミアのトレードマークである）。この観点からすると、CMS は意味のないカテゴリーであり、主流派は自分たちの研究がすでに《批判的》であると主張して CMS との違いを否定しているが、これは、アルベッソン、ブリッジマンそしてウイلمットのコトバを借りれば、主流派を CMS の批判から守るための戦略（しかも単純な戦略）のひとつである。そして2つ目の形態の論争 (contestation) が CMS の中で起こり、異なる派閥 (faction) のなかでどの派閥が批判の知的な高みを占めているかを巡って論争が展開されている。これは、明示的に主張されていないまでも、さまざまな理論

的アプローチの1つまたは複数に立つことがそのアプローチが好む批判の概念を好むことを暗黙のうちに示していることにつながり、その好みには、ある批判の概念が他の概念に優先するのか、あるいはより包括的な見解が優先するのかという論点が含まれているために、CMSを（内部から）「批判する」動きも生まれ、厄介な問題になっている。

CMSは、既に触れてきたように、スタディではなくスタディーズであり、かなりの多様性と流動性を内包し、そのような変化に対応できるように十分な容量を持っていることを特色にしている研究である。CMSは「これまでのところ、支配的あるいは全体化するようなアプローチがないことで、恩恵を受けている」、というアルベッソン、ブリッジマンそしてウイilmottの「評価」はこのことをよく示している。しかしながら、ここには落とし穴があり、「逆に、多様化戦略」には、「CMSの意味を薄めてしまい、表向きに否定している主流と区別がつかなくなってしまう」危険性がある。そのために、CMSは何なのか？が常に問われている。このような研究状況のなかで彼らが注目しているキーワードが、非自然化、ノン・パフォーマティヴィティ、再帰性である。

2-2 脱自然化、ノン・パフォーマティヴィティ、再帰性

フルニエ（Fournier,V.）とグレイ（Grey,C.）⁽¹²⁾が、第1章でも概説したように、2000年に、CMSの特徴を明らかにしようとする試みのなかで、その核となる要素として、「脱自然化（非自然化）」、「ノン・パフォーマティヴ」（これは、アンチ・パフォーマティヴ」と表現されることがある）そして、「再帰性」を挙げたが、それ以降、非自然化、ノン・パフォーマティヴィティ、再帰性は基本的なキーワードとして認識されている。但し、その解釈にはかなり幅が見られ、それぞれの論者が、独自の意味も込めて、それぞれの立場から言及している。

非自然化は、アルベッソン、ブリッジマンそしてウイilmottの表現に倣え

ば、対立する政治にとって何が決定的なものなのか、ということに関連してくる事象である。「既存の秩序は、それがどのようなものであっても、当然のこととして自然化され、しばしばナチュラルであることや必然を根拠にして、正当化されている」。例えば、「男性が女性を支配し、白人が黒人を支配し、資本が労働者を支配するのは当然のことである」、と。「進化や社会的機能に基づいているかどうかにかかわらず、答えは同じである。マネジメントにおいては、誰かが責任者にならなければならない → 当然マネジャーの方が知識があるし、そうでなければ責任者にはならないだろう → 労働力が不足している状況で、責任を背負っているのだから当然彼らの方がより多くの報酬を得るべきだ、という命題のなかで自然化が肯定されている。ヒエラルキーは多くの文献で自然だと思われているものの一例である。また、市場は、論証するまでもない、自明な（無知な人だけが経済生活そしておそらくは生活全般を支配しようとして阻止するにすぎない）効率を生み出す「所与」のものとして広く見なされている。貪欲さや競争力もまた自然なことだと考えられている。「このような主張に異議を唱え、それは特定の資本主義的・所有的个人主義的イデオロギーの現れであると把握し、その文脈依存性を回収する（recall）ことによって非自然化を図っている」のが CMS である。

CMS を特徴づける「アンチ・パフォーマンスティヴ」あるいは「ノン・パフォーマンスティヴ・スタンス」は、アルベッソン、ブリッジマンそしてウイلمットの解釈では、おそらくは、社会関係が専ら道具的なものとして考えられるべきであるとされてることを否定しているという意味で、非自然化の特殊なケースである。CMS がこの要素を重要視するのは、マネジメントに関するほとんどすべての知識の前提に、パフォーマンスティヴィティが — それが知識に価値があるかどうかを決める基準として考えられて — 置かれているからである。「マネジメントに関する知識は、少なくとも原理的には、既存の（自然化された）目的を達成するための手段としてどのように適用できるのかが示されてはじめて価値がある、と評価されている」という訳である。

それでは、「アンチ・パフォーマンスティヴ」とは何なのか。この言葉は、彼ら

に拠れば、あらゆる種類の「パフォーマンス(performing)」に対して反感を抱く態度を意味するものではなく、むしろ、「パフォーマンス」は、手段と目的の関係を重要視する立場から、目的についての批判的な考察を排除するように作用している社会関係を特定するために、やや専門的な意味で用いられている。「支配的な社会秩序の自然で合法的な性質は当然のこととして見做され、些細なあるいは中程度の不完全さが解決されるべき問題として見なされ、解決されない場合は、避けられないものとしてと見なされている」。例えば、「企業内人生の機会の配分や、労働生活に意味のある民主主義が存在しないことなど、より広範で深い倫理的・政治的問題及びそれに対する疑問は無視されるか、せいぜい従業員の「関与 (involvement)」・「相談 (consultation)」プログラムなどでわずかに対応されるだけで」あり、「現行の優先順位と特権の秩序が維持されるように、確立されたシステムの欠点と《機能不全》を改善することに限定して、取り組まれている」。つまり、「倫理的・政治的な問題や課題を現状の再生産や再安定化に限定して取り組んでいるにすぎない理論や実践に対して挑戦すること」が「CMSの2つ目の核となる特徴」である。

CMSの最後の要素である《再帰性》は、アルベツソン、ブリッジマンそしてウイルモットの解釈に拠れば、「組織やマネジメントに関するすべての説明をその著者特有の流儀 (tradition) に媒介されたものとして認識する知的能力のことである」。「CMSは、《再帰性》を取り入れることで、主流の研究に浸透していると見られる客観主義や科学主義に対する方法論的・認識論的な挑戦」に貢献している。主流派「研究は、《事実》を生み出すという名目のもとに、研究対象の範囲や表現だけでなく、研究の実施方法を導く価値観に無頓着(つまり無反省)である。《再帰性》が弱いあるいは存在しない」ために、「(学生、マネジャー、政策立案者などの)知識利用者は従来の知識生産の基盤となっている前提やルーチンを疑うことをほとんど働きかけられない(encouragement)」し、「自分たちの権威を守っている常識的な考え方(例えば、何が「科学的」であるかについて)や学問的な道具(例えば、終身在職権、ジャーナルの管理など)を疑う裏付けを持たない」状況に置かれている。これとは対照的に、「CMS

はそのような疑問を必須と考え、更には、原則として、CMS の推測それ自体が伝統と文脈によって条件付けられていることを認め・・・批判が自らの主張に向けられることを受け入れている」。

アルベッソン、ブリッジマンそしてウilmottが繰り返し指摘していることは、これらのキーワードを練り直し、批判という文脈のなかで、再構築することの必要性であり、そのことが CMS の課題として提起されている。

2-3 CMSの再構築に向けて

CMS の3つの核となる要素について論じたフルニエとグレイの問題提起はその後の研究に大きな影響を与えたが、同時に議論の的にもなっている。例えば、「現代の社会理論と方法論の多くは脱自然化と再帰性のアイデアに基づいており・・・、これらの要素は決して CMS に特有のものではない」、というトンプソン (Thompson,P.) のコメント⁽¹³⁾が良く知られている。

このような指摘に対して、アルベッソン、ブリッジマンそしてウilmottは、「これらの要素は CMS の文脈の中で特別な変容を遂げていると言ってもいいだろう」、と応酬している。その理由は、「CMS がクリティカル・セオリーやその他のネオ・マルクス主義の伝統との関わりの中で生まれ、それらの要素をよりラディカルに解釈」する途を開いたからである。CMS の文脈における《非自然化》とは、社会的世界の構築された質を認識することを超えて、その根本的な変革を招き、それを支持する衝動と結びついている。同様に、《「再帰性」》は、解放的な変化のプロセスに不可欠な批判的自己反省を含んでいる。それが故に、このように理解すると、「これらの要素がさまざまな構築主義分析と共通しているというトンプソンの批判は」、アルベッソン、ブリッジマンそしてウilmottの言葉を借りれば、「それらの意味と重要性について「リテラリスト：直解主義者 (literalist)」であり、文脈を無視した読み方をするように思える」、と解釈されることになる。

いずれにしても再構築が必要であるが、特に、パフォーマンスはかなりの議論を呼び起こし、CMS とパフォーマンス性の関係を明らかにし、再構成しようとする動きが活発化している。フルニエとグレイは「パフォーマンス」が非常に具体的で技術的な意味を持つことを強調し、「パフォーマンス原理は、知識と真実を効率性の生産に従属させるのに役立つ」と論じているが、アルベッソン、ブリッジマンそしてウイلمットに拠れば、フルニエとグレイが CMS のノン・パフォーマンスなスタンスと呼んでいるものは、「アンチ・パフォーマンスではなく、あるいは、実用的なインパクトを持つ知識に反感を抱いたり敵対したりするものではなく、実用的なインパクトを効率性の生産のために狭めたり減らしたりすることを避けようとする決意」なのであり、パフォーマンスをいたずらに強調すれば、それは悲惨な結果をもたらす、とフルニエとグレイは主張するだけなのであり、彼らは、特に、マネジメント知識を「効率性の生産のため」のものだけに帰着させることを問いかけているだけなのである。

但し、アルベッソン、ブリッジマンそしてウイلمットの立場から見ても、「アンチ・パフォーマンス」としての CMS の概念は明らかに混乱を招くものであり、CMS がパフォーマンスに反対するのは、パフォーマンスに排他的な焦点を当てた知識に敵対するという意味でのみである。この意味で言えば、パフォーマンスは、一方では、狭義の道具的な方法で現状を再現することに夢中になっている技術的なパフォーマンス性と、他方では、その方向性と意図された効果において解放的である批判的なパフォーマンス性が区別されることになる。このような批判的なパフォーマンス性は、CMS が「よりよい世界を実現したり、搾取を終わらせたりする何らかの意図」を持っていると考えるフルニエとグレイの理解と完全に一致している、と、アルベッソン、ブリッジマンそしてウイلمットは主張している。

アンチ・パフォーマンス性という概念は同時に「危険な」概念でもある。というのは、「パフォーマンス性」がなければ、学校、病院、ホテル、産業、航空会社など、CMS の支持者や一般の人々が信頼を寄せ、よく管

理されているのを見たいと思っている機関が、恐らくは、効果的に運営されなくなるからであり、アルベッソン、ブリッジマンそしてウilmottは、そのような結果に対抗するために、「批判的なパフォーマンスティヴィティ」概念を発展させることにはメリットがある」と考えている。「これは、CMS のアウトプットにはパフォーマンス的な意図や影響がないという信念」がある、という（CMS を否定する人たちが嬉々として唱えている）歪んだ誤った見解に対抗するものである。さらに、批判的なパフォーマンスティヴィティを強調することは、CMS 内の偽善やシニシズムに対する解毒剤として価値がある。というのも、CMS の制度化に自己批判的な目を常に向けていないと、マネジメントと組織の世界は、同じような考えを持つ学者だけが読むジャーナルに批判的な論文を書く際に利用できるネガティブな要素の供給源として、道具的に、ただただ皮肉を込めて見られるだけの存在になり、この快適でキャリアを促進する空間の外ではほとんど何もできなくなってしまうからである。

このようなパフォーマンス解釈は、アルベッソン、ブリッジマンそしてウilmottの読み方に従えば、フルニエとグレイのは発想とは異なり、彼らが提唱する「純粋主義」とは対照的な「プラグマティスト」的思想と呼応している。その特徴は「マネジャーや主流の理論家との対話を重視する」ことにあるが、純粋主義者は、そのような対話を「権力者の武器」とみなし、その結果、主流派に CMS が取り込まれ、希釈されてしまう可能性が高いと考えている。これに対して、プラグマティズムは、肯定、配慮、可能性への関与、（支配の形態に反対するだけでなく、肯定的な理想を明確にし、追求する努力を意味する）規範的志向を好み、例えば、ハーバースのコミュニケーション的行為の理想からヒントを得たシェラー（Schere,A.）⁽⁴⁾は、歪みのないコミュニケーションは、（ヒエラルキー、ジェンダー区分、権力配置、文化的規範に基づいて、疑問を率直に提起したり、立場の明確化や修正を要求したりすることを妨げる）コミュニケーションの抑制や空回りを批判的に調査する方法を提供する、と主張している。アルベッソン、ブリッジマンそしてウilmottによれば、そこには、肯定的で批判的なパフォーマンスティヴィティが意図されている。

このような CMS 及びその概念は、アルベッソン、ブリッジマンそしてウイ
ルモットによれば、知識は肯定的かつ解放的な変化をもたらすために使用され
るべきであるという考えを受け入れ、促進し、それによって皮肉や偽善に向か
う傾向を打ち破るものであり、「批判的なパフォーマンスティヴィティの精神でマ
ネジメント理論に取り組むことに焦点を当てることは、現実的には、例えば、
ミクロの解放という形で CMS が進歩的な社会変化に貢献する方法を提供す
る」ものである。「批判の中にパフォーマンスティヴな次元を取り入れること（あ
るいはパフォーマンスティヴィティを批判的な文脈に置くこと）は批判が一方的に否
定的なものにならないために必要であり、学術雑誌やモノグラフの出版という
難解な領域以外の場で疎外されないようにするには、批判には再帰的で脱構築
的な瞬間とともに肯定的で建設的な衝動が含まれることが必要」なのであり、
アルベッソン、ブリッジマンそしてウイルモットは、その意味で、「おそらくは
そうしなければならないだ」、との立場を明確に打ち出している。

第3節 制度的な「活動の場」としてのビジネススクール

CMS 研究者のなかでは「ビジネススクールが CMS の制度的な場 (institutional location) として」位置づけられている。これは、CMS がビジネススクールのなかで生まれ発達している、ということでもある。CMS 研究者はビジネススクールに対する自分たちの立ち位置をどのように規定しているのか？

まずビジネススクールの基本的な性格について、アルベッソンたちはつぎのように文章化している。彼らに拠れば、「ほとんどのマネジメント学部やビジネススクールでは、カリキュラムや研究の内容は、保守的または《右翼》的な志向が主流である。ビジネススクールは、特に MBA やエグゼクティブプログラムの教育が優先されるところでは、マネジリアル資本主義の制度や価値観を暗黙のうちにあるいは明示的に支持している」。しかしながら、事態は流動的

でもある。というのは、「資本主義の主要機関である銀行が見事に破綻し、銀行を含む金融部門の大部分が国有化され、この状況が変わるかどうかはまだわからない」が、「ネオリベラリズム的な資本主義の夢は、流動性のロックダウンという悪夢のようなシナリオを生み出し」ているからである。リスクとヘッジの負債の山々・・・。「資本主義の価値と持続可能性についての疑問がますます増えていくだろうし、そうなるべきである」。事実、「そのような問いが提起され、マルクスやケインズ、ポランニーの洞察が再発見され再評価され、それに応じて、CMS の批判的なパフォーマンスティヴィティとの共鳴が生じている」。

これらの流れは、アルベッソンたちの解釈では、複雑な状況をつくりだしている。というのは、「好況時には、ビジネスやマネジメントへの批判は見当違いなものだと思われたり、ごく少数の不满分子の戯言だと簡単に片付けられてしまっていた」だけであったが、「ネオリベラリズムという資本主義の信条が衝撃的かつ包括的に信用を失ったとき、CMS のアイデアやテキストを含む批判は神経を逆なでする触れられたくない話題 (nerve) となる」からである。これは「CMS のアイデアがビジネススクールのような資本主義的な機関で開発されたことは予測できなかった」ということを示しているものである。しかしながら、それは「確かに意図されたものではなかった」かもしれないが、アルベッソンたちによれば、「重要な批判概念である矛盾をうまく示している」現象である。

このような現状分析は CMS がビジネススクールのなかで既に展開されているという経緯を踏まえた発言である。それでは、そもそも「マネジメントの批判的研究はビジネススクール内でどのようにして生まれた」のであろうか？ そのような疑問は、アルベッソンたちに拠れば、「高等教育の文脈におけるビジネス教育の歴史を考慮すると、「ある程度理解される」。「CMS の発展を可能にしてきた重要な条件は」、アルベッソンたちの解釈に従えば、「ほとんど（すべてではないが）のビジネススクールが大学の学部として位置づけられていることである。そのため、ビジネススクールは、教育機関としての価値観や

規範に従い、少なくともある程度の《学術的な信頼性》を示すことが求められている。「高等教育機関のなかでその地位を獲得し維持するためには、少なくとも表向きには、多様性というリベラルな美德に賛同し、ピアレビューのプロセスを通じて知識の発展に貢献することが求められる」、という訳である。

「大学とは独立しているという評判が重視され護られるところであり、そこに位置するビジネススクールは、たとえ企業の後援者や学生が望んでいるとしても、コンサルタントや教祖的存在（guru）を教授として採用することはできない」し、「身分を保証された（tenured）スタッフは、高く評価されている（established）ジャーナルでの発表や権威ある機関の著名な学者からの推薦状によって、学術的に尊敬される人物であること（respectability）示すことが求められる」。

その結果、いかなることが生まれたのか？ 「ビジネススクールのほとんどの専任スタッフは、傾向として、政治的な忠誠心やビジネス及び行政の手腕よりも、学術的な資格や評判を重視して採用される」ことになり、「評判の良い大学や知識の豊富な学生は、ビジネススクールが他の学部を相互支援する《現金輸送車（cash cows）》として評価されている場合でも、学術界の規範に準拠することに強い関心を持っている」。また他方で、「ビジネススクールの資金が直接的または間接的に企業の後援と需要に依存しているために、カリキュラムの内容は、CMS の提唱者が教えていたとしても、どちらかというところでは保守的であり、せいぜい一部のライトクリティックなものになりがちである」。アルベソンたちの感触では、「おそらく、CMS のスタッフが教員の過半数を占めているか、あるいは組織化されたエネルギーで影響力のある少数派を形成している場合にのみ、より広範囲にラディカルなカリキュラムを支持することができる」のであり、更に言えば、「批判的な教育は常に学生に拒絶されるという（保守的な）見解を検証し否定すること」は、「ラディカルな内容や教授法がギリギリのところでは許容されるという状況下では」難しく、「広く導入されて初めて」可能となるのである。

CMS とビジネススクールの関係は、かくして、CMS 研究者の文章を借り

れば、つぎのように整理されることになる。「ビジネススクールが大学のなかで巢作りしている (nesting) のは主に学生サイドの立場 (status) と大学側の必要性からであり、そのことが CMS を登場させるスペースを確保する条件を準備したのである」、と。

そして、「CMS の発展を後押しする状況」として、「ビジネス教育に適切な基盤を提供すると想定されていた (実証主義の) 科学モデルに対する、忍び寄る幻滅」が指摘されている。言い換えれば、「何が《科学的》であるかを決定するための単一の合意された基準や《パラダイム》を確立し取り締まることは…不可能であること」がわかってきたのである。「過去 20 年の間に、単一で統一された社会科学という敬虔な希望を打ち砕くような多様な理論、視点、流派が登場し、断片化と崩壊が徐々にしかし着実に進行し」、「そのような混乱は、総合的な処方箋で武装していれば CMS に対してより強力で持続的な反対運動を展開できたかもしれない人々の注意をそらし、分裂させ」たのである。

CMS はいわば主流派の混乱という間隙について発展してきたマネジメント研究の流れである。「この文脈で」考えると、「CMS の旗に忠誠を誓うことは、周縁的な方向性にある程度の保護と正当性が与えられる、手際の良い、あるいは少なくとも都合の良い動き」だったのであり、「批判的な仕事が世間で認められた (established) 雑誌でより広く出版され、批判的な学者が権威ある研究審議会の助成金を獲得し、上級職に昇進している状況では、CMS に対するよりオープンな忠誠は、主流に幻滅したものあるいは主流に魅了されたことのないものにとって、よりリスクの少ない、より魅力的な選択肢となりつつある」。そしていまや「CMS の知名度と影響力が高まるにつれ、《マネジメント》(広義のマネジメント) に《難解な》関心を持つマネジメント研究者がキャリアのプラットフォームとして利用するようになった」。他方で、「CMS の純粹主義的な概念は、そのような《異端者》を CMS から追放しようとする傾向がある。その理由は、彼らの仕事が批判的ではなく特異なものであり、その効果は CMS を豊かにするというよりはむしろ薄めてしまうものだからである」。

このような現状に対して、アルベッソンたちは、「より現実的でリベラルな

反応は、彼らを含めることに関連して生じる不純物とのバランスを取りながら、運動としての CMS の規模と影響力に対する彼らの貢献の政治的価値を認め、さらに、そのような疎外された不適格者が新鮮で挑戦的な洞察力で CMS を再活性化する可能性を認めることである」、と論評している。

第4節 クリティカル・マネジメント・スタディーズの マネジメント理解

CMS はマネジメントをどのように把握しているのであろうか？ これは、別の側面から見れば、CMS は主流派のマネジメント研究の成果をどのように評価しているのであろうか、という問題でもある。このことに関して参考になる資料がアルベッソンとウィルモットの言説 (*Making sense of management*) である⁽¹⁵⁾。彼らは、その序論で、「マネジメントを理解する (*making sense of management*)」という節題のもとで主流派マネジメント研究の内容を2段階 (マネジメントの常識を紐解く → マネジメントを批判的に読み解く) で論じている。

4-1 マネジメントを理解する - 常識を紐解く

アルベッソンとウィルモットは、マネジメント研究を取り巻く知的環境について、「現代社会のスポークスマンは、合理的で、教育を受け、さらには啓蒙されていることを誇りにしている。そのために、マネジメントのテキストは(その近代的な性格と合理的な願望に見合った) 反省的で批判的な理解の発展を促すものとして期待され、マネジメント知識は批判的な精査や議論の対象となる、と考えられている。しかしマネジメントのテキストやほとんどの学術雑誌をざっと見ただけでも、このような期待はすぐに裏切られる。批判的な吟味を奨励

する姿勢は見られず、確立された理論と実践の条件と結果について非常に限定的な考察を可能にするにすぎないアイデアが継続的に再利用されている」、と痛烈な皮肉を込めて論評した後、マネジメントのイメージをつぎのように解剖している。

「合理化・近代化の結果として、組織はより合理的に管理されるようになった」 — これが「通説 (received wisdom)」である。そこでは、「マネジャーは現代社会のヒーローとして描かれている」。例えば、「私たちの社会制度が私たちによく貢献するのか、あるいは私たちの才能と資源を浪費しているか、を決定するのはマネジャーである」(これはミンツバーグ (Mintzberg,H.)⁽¹⁶⁾の論文からの引用である)、と。マネジャーは、その専門知識によって、消費者、サプライヤー、従業員、そして雇用者といった複数のステイクホルダーやインタレストグループの主張の間で、有能で信頼できる調停者としての地位を確立したのであり、プロフェッショナル・マネジメントは良い社会を実現するための鍵となっている、という訳である。

アルベッソンとウィルモットはドラッカー (Drucker,P.)の言説に言及している。「私たちの社会は組織の社会となった。組織はマネジャーに依存し、マネジャーによって構築され、マネジャーによって指示され、マネジャーによってまとめられ、マネジャーによって実行される。組織が小さなサイズを超えて成長すると、プロのマネジメントを実践するマネジャーが必要になってくる。これは、所有権や政治的任命に基づくマネジメントではなく、規律に基づき、組織と人々の客観的なニーズに基づいたマネジメントを意味している」⁽¹⁷⁾。

このような考え方では、「組織のニーズと従業員のニーズを統合するためには《正しい》技術を適用することが必要」であり、素人を必要な専門知識を持った《プロのマネジメント》に置き換えることが必要である」、と仮定されているが、アルベッソンとウィルモットによれば、これらの「教科書的なマネジメントの定義は、管理者と被管理者の区別を当然のこと」とし、同時に、そこ

には「マネジメントは、技術的、普遍的、政治的に中立な、《物事を成し遂げる》プロセスであるという考え」が込められ「強調されている。マネジメントの目的は与えられたものであり、問題のないものとして描かれており、管理者と被管理者の間の区分は必要な結果を達成するために《ナチュラルに》または機能的に必要なものとして提示されている」。

そして、「マネジリアルな仕事はマネジメント理論の合理的な計算によって導かれるという考え方」があり、これが、ウィルモットによれば、「マネジメント知識を《科学》として表現することによって極めて強力に展開されている。このことは、マネジメントを科学と結びつけることはその中立性と権威を担保し、それによって、より広範な社会的説明責任を負うことなく、マネジリアル特権の行使を確保することにつながるものであり、「マネジメントの科学がその概念や適用の文化的・歴史的な文脈から切り離されている」ために、「マネジメントを教える者や実務家は、《科学的》なマネジメント理論の策定そのものやその実施が政治的な意味合いや価値観を含んだ文脈の中で行われているのではないのかという、不安な認識」に囚われている。これは、一方で、「マネジャーは複雑なシステムを管理するための《科学的》知識を持っている、あるいは利用できるのだから、彼らは何の制約も受けずに進めることができるはずだと考えられている」が、他方では、「逆に、関連する科学的資格を示さない知識の形態は、暗黙のうちに、破壊的ではないにしても、疑わしいもの、主観的なものとみなされる」、ということの意味している。「つまり、科学を信じることで、テクノクラティックなマネジメント理解を正当化しているのである」。

しかし、アルペソンとウィルモットに拠れば、「逆説的ではあるが、より不正確で、科学的な裏付けのない形態の知識こそが、実践的なマネジャーによって最も評価され、称賛されることが多い」のが実情であり、「特に、マネジメントの政治性に注意を払ったテキストが実務家から最も《実践的》であるとみなされることが多い」という現実が歴然として見られる。

このことは、これまでも指摘されてきたように、「学術的なマネジメント雑誌に掲載されている調査結果の多くが、実践的なマネジャーの現実世界や組織

のメンバーが関心を持っている実際の問題とは、特に「一般的な科学概念の最も厳密な方法によって研究が行われた場合には、ほとんど関連していない」ことを意味している。マネジメント研究者は「自明なことを繰り返す」主張し、「頭を使わない研究」の山を築き上げ、そして、彼らは「頭を使わないことに固執」し続けているために、「批判を受け続け」ている。

マネジメントに関する学術研究の多くがマネジャーにとってすぐに実用的なものではないのであれば、なぜそのような《頭の悪い》研究が政府や企業から資金提供され続けているのだろうか？ アルベッソンとウィルモットは、皮肉を込めて、つぎのように想像している。「このような研究のスポンサーは、その研究結果が最終的には投資を正当化する、と信じているのかもしれない。あるいは、科学的知識に対する《予知能力のない》あるいは《プロではない》マネジャーの抵抗が問題であり、それを解決するために追加の研究が必要だと考えているのかもしれない。また、科学的な研究が支持され続けているのは、科学的に尊敬できる知識体系に基づいてはいなくても、その特権に関連した公平な専門家としてのマネジャーのイメージや理想をつくりあげ正当化するために、科学的な研究が魔法のような貢献をしているからであり、この研究はマネジメントの問題や欠陥を解決するどころか、対処する現実的な見込みも見当たらない、という解釈もおこなわれている」、と。

アルベッソンとウィルモットはつぎのように続けている。「実務家からは役に立たない戯言として無視されたり拒絶されたりすることが多いにもかかわらず、《頭の悪い》従来型の学術研究が支持されることが多いのは何故なのであろうか？ それは、マネジメントと科学を結びつけることで権威と尊敬の念を示すことができるからだと思われる。マネジメント・コンサルタントの報告書が、他の方法では明らかに部分的で執念深いと思われる決定を正当化する役割を果たすのと同じように、マネジメントに関する《科学的》研究の追求が、マネジャーの特権や特権の正当性を支持するか、少なくとも疑う余地のないものにしてしまうのだ。このような研究は、原則として、すべての問題は技術的な解決策に従順であるというテクノクラティックな考えを支持する役割も果たし

ている。つまり、《科学》という呪文が、マネジャーの権力行使に対する抵抗を覆すために、イデオロギーとして、日常的に唱えられているように思えるのである」、と。彼らはこのような事態を「科学のオーラ」として形容している。

技術、能力の領域、そしてその先へ

マネジメント技術の開発と運用は優先順位を決定する政治と切り離すことはできない — これがアルベッソンとウィルモットの基本的な主張であるが、そのような理解は、決して、「マネジメントの理論と実践が、会計、オペレーション・リサーチ、マーケティングなどの多様な専門分野で制度化されたスキルとテクニックからなることを否定するものではない」。例えば、人事の専門分野、つまり HRM (Human Resource Management) と呼ばれる分野では、従業員のエネルギーを識別し、利用し、保持するために、採用、選択、動機付けの技術が開発され、洗練されてきている。マネジメント技術は、複雑な問題を構造化したり、「戦略的」レベルの意思決定を促進したりするために、一般的な知識を含めてさまざまな知見で補完されているのが現実である。

幾つかの例を続けると、「HRM の専門家は、《ビジネスニーズ》に適合し、それを満たすように調整された対策の統合パッケージを提供することを目指している。企業活動の大まかな方向性や運営方法が決定されるのは戦略的マネジメントの領域であり、そこは、競争上の優位性を確保するための最も適切な要素を提供するために、主要なマネジメント専門分野の立場からそれぞれの主張が述べられ、影響力と専門性の領域をめぐる争いが最も激しくなる場所でもある。HRM のケースをさらに詳しく説明すると、HRM 領域に《コンピテンス》という考え方を取り入れることによって、「生産、財務、マーケティング担当者が使うマネジメント用語で (HRM の) 機能を正当化し、正当化し、説明することができる」と考えられ、《コンピテンス》という概念は、人々を予測不可能で自分の意志を持った主体ではなく、管理可能な商品として扱ううえで極めて重要である」、という発想が広がっている。言い換えれば、「コンピテン

ス概念」は、「そのレトリックとしての政治的価値という観点から見れば、「魅力的であり「より説得力を持って使用可能」なのであり、「《品質》、《エンパワーメント》、《リエンジニアリング》などの他の流行語と並んで、コンピテンス概念の使用は、マネジャーが《組織をなだめたり、鼓舞したり、要求したり、その他の方法で行動を起こそう》とする中で、自らのコントロールを再確認しようとする継続的な努力の一部」としての位置づけを獲得しているのである。

しかしながら、「従業員の行動は気まぐれで予測不可能であるがゆえに」、マネジャーには「スキルやテクニックを修得し応用すること以上のものが常に必要とされている」。

アルベッソンとウィルモットは、このことに関して、management の語源に言及し、つぎのように解剖している。「マネジャーは、従業員、サプライヤー、顧客が、整備された機械のように、予測可能な行動を取ることを期待している。しかし、人間には意志がある。そもそも《マネジメント》という言葉の起源は、イタリア語で《馬を操る》という意味の maneggiare にまで遡ることができる。これは、一見、わかりにくい言葉であるが、この意味上の語源は、マネジメントが社会的に分断された矛盾したプロセスであることを示唆している。つまり、人は貴重でありながら、気まぐれで抵抗する可能性のある資源であり、そのような資源に対して責任を負い、同時にコントロールしようとするプロセスがマネジメントである。気まぐれで抵抗する可能性のある《人材》から協力を得ることの重要性を考えると、マネジャーは従業員を完全にコントロールしたいと思うようになるが・・・、完全な鎮静化は望めないだろうし、完全に服従させることが無条件に有利になるかどうかは疑問である。

完全な服従の限界は、アルベッソンとウィルモットの文章に倣うと、「順法闘争 ("work to rule ") という戦略が用いられたときに劇的に露呈する。すなわち、(いかなる裁量も行使することなく要求されたことが正確に行われる) 順法闘争は、マネジャーが従業員の判断と協力を依存していることを示すと同時に、マネジャーのコントロールの行使をあざ笑い破壊するものである。だが

他方で、従業員にある程度の自律性を認めることは、（企業文化の強化などによって）どんなに慎重にコントロールされていたとしても、従業員がこの自律性を自分の目的のために乱用したり、再定義したりするリスクに管理者がさらされることにつながるだろう。マネジャーは、従業員が自発的に行動することを望んでいるが、その従業員の自発性と裁量がマネジャーが許容する規律ある方法のもとで行使されることも望んでいる。マネジャーが仕事と雇用の意味を管理しようとするのはこのためである」。よく知られたように、「現実の構築における重要な変数は無意味なものの管理にある。意味の管理は権力の表現であり、そのように管理された意味は、政治的関係の重要な側面なのである」。このように考えると、「馬を操るという比喩が用られる理由がよく理解される。これは、潜在的に頑固で手に負えない、頭の固い労働力提供者のエネルギー、習慣、欲求を集めて調整するという厳しい仕事をよく表している。意味の管理は、それぞれの個人やグループにはそれぞれが好きな意味があり、その意味あるモノを発展させることができるようにするために、重要なのである」。

maneggiare のメタファーは、「マネジャーがエリートグループ・層を形成し、彼らが《扱う》人々とは異なっていること、またその《扱われる》人々よりも優れているという理解もあることも示唆している」。但し、アルベッソンとウィルモットに拠れば、注意すべきことがある。それは、「この比喩が管理職を専門的な分業の中の技術的要素の一つに過ぎないとする考えを支持するものではなく、むしろ、独特のマネジメント的な専門知識を持っている《扱い手》と、労働力を供出しマネジメント的スキルを適用される《馬》との社会的分断を強調している」ことである。「労働力の生産性を最大限に高めるために、労働力は、工場やオフィスの管理者ではなく、学校や大学の教師によって《慣らされ》、継続的に監視・開発されなければならない」という主張が繰り返しなされているのはこのためである。

4-2 マネジメントを理解する - 批判的な視点をスケッチする

アルベッソンとウィルモットは、「マネジメントに関する主流の論説を批判すると、それらの諸論説は批判的分析の対象としては比較的容易である、との反論がある」だろうとの「反」批判が寄せられることを想定し、それに対して、「私たちは、評判の良いテキストや雑誌はマネジメントに関する既成概念の基本的な貯蔵庫であり、したがって、重要かつ正当な批判の対象であると主張するものであるが、「そうは言っても、上述のような既成概念とはさまざまな点で異なるマネジメントの概念を認め、取り上げることも必要である」、と述べ、「イデオロギーと政治の役割」を組み込んだ視点からマネジメントを理解する途を展望している。

進歩的なマネジメント概念とテクノクラシーの拡大に対する批判的理解

古典的なマネジメント概念に対する従来からの批判は、マーチ&サイモン (March, J. and Simon, H.) の見解に代表されるように、「マネジャーの意思決定は実際には限られた情報に制約され、すべての選択肢を徹底的に精査・評価する前に《結論》を出さなければならないという圧力に《拘束》されている、ということ認識していない」、というものである。この批判は、アルベッソンとウィルモットの立場でも、「(最適な意思決定に至るプロセスが最適な解決策が見つかるのを待ってくれない《現実》によって妨げられたり、《束縛》されたりしている) マネジャーの仕事の実際のあり方に注意を向けるのに有効」であった。このことはその後の研究において実証され、例えば、ミンツバーグのマネジャーの仕事に関する研究では、マネジャーが一つの活動から別の活動へと迅速に移動し、計画を立てたり、意思決定を行う前に関連する情報を注意深く集めて評価したりする時間がほとんどないというイメージが示されている。実際には、マネジャーは行動の選択肢を検討した上で「最適化」するのではなく、目先のプレッシャーに反応することに「満足」していることが分かっている。

これらの研究は、アルベッソンとウィルモットの文脈では、古典的なマネジ

メント観に対比されて《進歩的》マネジメントとして形容されている。その進歩的な研究では、マネジャーの合理性の限界が、情報収集と処理という普遍的な限界に加えて、意思決定は常にマネジャーの特定の忠誠心、先入観、予感によって導かれ、制限されている、という文脈で指摘されている。例えば、意思決定は「(イデオロギー的な価値観に照らしてパワーが行使される)本質的に政治的なプロセスである」⁽¹⁸⁾、と。アルベッソンとウィルモットの立場からいえば、組織の意思決定の政治性やイデオロギー的価値観による管理業務の条件付けに注目した研究は過剰に合理化されたマネジメントの教科書のイメージに対抗する貴重な手段であり、近年では、その影響を受けて、新世代の研究者がマネジメントの意思決定のマイクロポリティクスに注目しているし、マネジャーの行動は組織・部門・社会の文化やコンテキストによって左右されるという理解も受け入れられ始めている。

しかし、このように理解が広がっているにもかかわらず、アルベッソンとウィルモットの理解に即して言えば、《進歩的》な研究や学術的なテキストでは、いまだに、「何のためのマネジメントか」という疑問は自明なものであるとされているか、あるいは実際にはほとんど意味がないかのように書かれ続けている。

管理職の仕事や組織の変化に関するいわゆるプロセス論的な説明では、「イデオロギー的・政治的な変化」が注目されているが、それは、「あまりにも多くの場合、単にトップダウンの変化のプロセスをスムーズにするための手段として」注目されているにすぎない。「確立された優先事項や価値観が正当なものであると仮定され、組織の変化の背景とダイナミクスに関する社会科学の洞察は現在の優先事項の正当性に関する議論を刺激する」までに至らず、「むしろ、社会科学は、マネジャーが「異なる戦略的方向性」を決定する際に生じる対立を最小限に抑えるための中立的な技術として認識されている」。「マネジメントと組織に関するこのような「進歩的」な説明では、マネジメントの《目的》のメリットや合理性はほとんど考慮されず、処方箋的に、マネジメントの確立された手段とレシピ（官僚的な規則や手続きなど）を補完したり修正した

りすることに重点が置かれているだけであり、「新しい戦略の概念」や「正当な問題と解決策」に沿って従業員の規範や価値観を戦略的にリエンジニアリングすることが求められている。言い換えれば、「このプロセスでは、テクノクラティックなマネジメントのイデオロギーが効果的に強化されている」のであり、それが疑問視され「挑戦される」事態は生まれていないのが現状である。

《専門家 (expert) が統治する》ということの目的と正当性が当然視され、それによってより民主的な形態の統治を主張することが抑圧されている理論や実践は、アルベッソンとウィルモットの文脈で言えば、テクノクラティックなものである。テイラーの《科学的マネジメント》がその典型である。そして、それ以降、エクセレンスやトータル・クオリティー・マネジメントのような、より《参加型》で《人間的》な現代的手法が提唱され台頭し、それらは管理者と被管理者の間の分離を弱めるかの如く奨励されているが、必ずしもテクノクラティックなものを少なくさせるものではないのであり、それどころか逆に、企業文化の強化に関連するイデオロギー（例えば、セオリー Z）は、上級管理者が選択した規範や価値観の内面化を誘導することを目的とした、より全体化されたマネジメント手段を予感させるものになっている。

文化主義的な統制手段については、Tech 社の事例がその創造性と進歩的で人間本位のマネジメントスタイルとして称賛されているが、「そこには、テック社の従業員がいかにテック文化に取り囲まれ絶えず影響を受けているかが示されている」。例えば、クンダ (Kunda,G.)⁽¹⁹⁾の研究のなかにはつぎのような記述が見られる。

「Tom O'Brien は会社に長く勤めている。会社に到着すると、彼はあらゆる場面で会社の見解を示す証拠に遭遇する。・・・彼が働いているビルのセキュリティデスクのすぐ先にある大きなテレビモニターには、サム・ミラー（創業者兼社長）が最近行ったスピーチのビデオテープが流れている。その前を通りかかったトムは、《我々の目標、価値観、そして我々のやり方》について語る聞き慣れた声を耳にする…。オフィスに腰を下ろしたトムは端末のスイッチを入れる。・・・テクネットメールを覗き、多くの連絡事項の中に、午後のイ

メントに関するお知らせがあることに気づく。『他の人は我々の価値観をどのよう
に見ているか』と題されたメモには、最近のマネジャー向けのベストセラ
ーから《技術文化》に関する部分が抜粋されている。… 郵便物の中には、会
社のニュースレターの1つである Techknowledge が入っていた。表紙には、“
We Are One” という大きなスローガンを背景に、サム・ミラーの写真が大きく
掲載されている。……。その日はまだ始まったばかりだが、トムはすで
に《文化》に囲まれている。会社が従業員の心の状態に明確な関心を持って
いることを示す《しるし》(sign) は常にあちこち存在している。

この文章からは、アルベッソンとウィルモットの読み方に従えば、テック社
が、会社のポジティブなイメージや社員に期待する企業メッセージを社員に浴
びせ続ける機関であることが伝わってくる。しかし、社員は必ずしも企業の洗
脳プロセスに従順な参加者ではなく、テックの社員たちは仕事に別の価値観や
優先順位を持ち込み、企業メッセージを遠ざけたり皮肉ったりすることでそこ
から距離を置き、高尚な企業レトリックに対処しているのであり、そのことが
テック社の企業文化には暗い側面も明らかに存在していることを示している。
テック社の文化の中でも最も広く浸透している陰湿な効果は抑圧的な寛容さで
ある。ヒューマニズム、啓蒙、進歩の名のもとに、テック文化の技術者たちは
社員の生活をかきたてるのではなく、むしろそれを劣化させ、おそらく破壊す
ることによって、従業員から甚だしい努力を引き出ししている。テック社では、
ヒューマニズム、啓蒙、進歩といった近代的なイデオロギーが、会社が従業員
に要求することを正当化するために、日常的に、しかも多くの場合サブリミナ
ルな方法で動員されているのであり、それが有効に機能している。しかし、テ
ック社の文化が強力であるにもかかわらず、あるいは強力であるが故に、テ
ック社の社員が経験したフラストレーションと心理的劣化は、彼らのなかに、一
見善良に見えるが、組織に対する対抗的なイメージを生み出しそして増幅させ
る方向に作用している。

アルベッソンとウィルモットは、次いで、(マネジメント思想や戦略的選択
に関する領域で、マネジメントや組織に関する既成概念を覆すうえで大きな影

響力を持っている) ジョン・チャイルドの先進的なテキスト (Child, J. *Organization: A Guide to Problems and Practice*, Rowman & Littlefield, 1984) に注目している。「マネジメントや組織がどのように表現されているかを見てみると、その意味がより明確になる」、と。アルベッソンとウィルモットの読み方に従えば、チャイルドは、そのテキストのなかで、合理的な組織設計の古典的な定式化に対して繰り返し挑戦し、組織構造を再設計しても、「政治的な問題を解決することは期待できない」と主張している。なぜそうならないのか？ その理由は、『組織目的が《従業員や構成員によって正当なものとなされる》ことによって、組織の有効性が決まる』、と理解されているからである。但し、「《正当性》を確保することがなぜ問題なのか、どうすればより永続的に確保できるのか、という問題は再検討されていない」。「形式化された権威の強制力が.....経済的な利害の対立によって強化されている」との言及がわずかにあるだけであり、この視点が組織の問題を理解する上で、あるいは将来のマネジメントの実践を導く上で、どのような関連性があるのかまでは探られていない。つまり、「チャイルドは、マネジャーの特権の正当性についてコメントする際に、組織構造が《組織内の政治的な力を反映していないために、政治の犠牲者となる》場合に問題が生じると指摘している」が、それは、「組織構造が議論の余地なく破壊されたとき、つまり、マネジャーの特権が直接損なわれたり否定されたりしたときのみ、《政治》が存在し、問題となるということ」を示唆しているにすぎないのだ。「おそらく意図したものではないだろうが、この見解の1つの可能な読み方は、反対意見が表明されないか、事実上黙殺されている限り、どんなに抑圧的または強制的な組織管理システムの設計も正当なものである、ということである」。「この解釈は、組織内の顕在的な緊張は、階層内の管理職層の権力と地位の制度化がもたらしたものであるというよりも、階層そのものの結果である」、という指摘によっても裏付けられている。

アルベッソンとウィルモットの読み方に従えば、「マネジメントに関する主流のテキストと同様に、現代のマネジャーの社会的地位を維持するためのテキスト (というべきか、管理職の仕事の過程的で政治的な性質を考察している研

究)は、マネジメントの理論と実践の条件と結果について批判的に詳細な吟味を持続的に続けるという点では、一般的に、控え目な表現に (soft-pedal) 終始している」。それらは「自由に関する市場の概念を (人間の労働力の生産性と柔軟性を高める手段として) 促進しているが、その実現のための組織的な手段に対する民主的なコントロールを妨げている歴史的な力についてはほとんど考慮していない」。「その代わりに、また、例えば、組織の仕事を再設計したり、現行の支配構造を維持しながら緊張を和らげることを熱望する、表向きは人間的な価値観 (エンパワーメントなど) を動員したりすること」等、「読者の関心がマネジメント・コントロールの《手段》を洗練させる機会と範囲に向けられている」。また、「テクノクラートとしてのマネジャーのイメージと理想はほとんど無傷のまま残され、むしろ、マネジャーの文化やマイクロポリティクスが効果的に《管理》され、強化されてこそ、形式的に合理的な問題解決が可能になる、と主張され」ているのであり、「それによって、マネジャーのイメージが強化されている」。

チャイルドの文章は、アルベッソンとウィルモットの拠れば、「少なくとも資本主義経済においては、マネジャーは彼らが管理する人々から社会的に距離を置いているために、マネジャーの仕事は政治的な意味を持つ」ということをチャイルドが理解していないことを示している。「マネジメントは管理される側の積極的な同意を求めることに基づいて行われることはほとんどなく、マネジャーが誘導や罰の形態を開発しているのは、抵抗や反対を最小限に抑えるために余儀なくしている行為なのである」。

言い換えれば、「不平等が — 強制されてはいないとしても — 同意に基づいて作りだされていない場合には、《管理される側》を彼らの生活に影響を与える決定 (および意味付け) に参加することから排除することを正当化するイデオロギーを開発することが必要なのである」。例えば、管理することはマネジャーの権利であるという教義や、マネジジャーは職場を《人間化》するために必要な専門知識を持っているという見解など」はその代表であり、「一言で言えば、テクノクラシーとは、《技術的な訓練を受けた専門家が、専門的な

知識と支配的な政治・経済機関での地位を利用して支配する」という（企業）統治システムなのである」。

かくして、進歩的なマネジメント・テキストには、「従来のマネジメントの合理主義的な考え方を否定すると同時に、より洗練されたコントロール技術の適用を促進することで、原理的にはマネジメントの権限を文化の領域にまで拡大することを可能にしている」というパラドックスが見られるのであり、「事実、『進歩的な』テキストは、従業員の心に浸透させることを目的としたマネジメントシステムの拡大を促進し、正当化する役割を果たしている」。いずれにしても、マネジメントを理解する古典的な方法にも『進歩的』な方法にも、「マネジメントの目的と機能が、歴史的に見て、どのように定義され、洗練され、そして道徳的・政治的な闘争のプロセスを通じて追求されてきたのか」ということについての「持続的な考察」が欠落している。

マネジャーの批判的理解

一 道具的理性の主体そして標的としてのマネジャー

マネジリアルな仕事の道徳的・政治的側面は、アルベッソンとウィルモットのレビューに拠れば、（マネジャー個人の価値観と企業の要求の食い違い（dissonance）に焦点を当ててマネジャーの仕事の詳細に研究した）ジャッカル（Jackal.R.）の著作⁽²⁰⁾のなかで分析されている。ジャッカルは、この食い違いは「あなたの上にいるヒトがあなたに求めていること」を幅広く遵守することでルーティン的に軽減されている」、と主張している。「上の人」が常に求めているのは、単に「組織の規則や価値観」を遵守することではなく、自らの権力と地位を守ってくれる特定の形態のそれを遵守してくれることであり、同時に、企業ゲームのルール（技術や手順）と一致していることが求められている。これは公平な技術や手順が強調されているように見えるために、またマネジャーの裁量の限界が明示されているために、株主から支持されている。このような論理によれば、マネジャーは、組織の目標を達成するための手段を磨く

ことから逸脱すると、非合理的、主観的、非職業的に行動している、とみなされる。このような技術主義的なマネジメント概念は組織内におけるマネジャーの社会的地位を担保するものであり、(近代的で複雑な社会を維持するためには、その技術が極めて重要であると考えられている) 公平な (政治的でない) 専門家のイメージを強化するものである。ゴウラーとレッゲ (Gowler, D. & Legge, K.) ⁽²¹⁾ のコトバを借りれば、「パワー関係の階層と専門知識の階層を融合させることによって統制と効率性が結びつけられ、そのことが《マネジャーの権利》を強化することになり、マネジリアル特権を正当化することにつながっている」のである。

しかし、アルベッソンとウィルモットによれば、同時に、テクノクラティックなイデオロギーを支持することはマネジャーを潜在的に脆弱な立場に置くことになるのだ。なぜならば、中立性の論理は、管理職の仕事に対してもパワーが余り与えられていないグループと同じような合理化プロセスに従うことを「要求」するからであり、多くの監督者や管理者の仕事を自動化する可能性を秘めた強力な情報技術が開発されなくても、従業員参加型の企業文化プログラムは、多能工で自制心のある従業員の監督責任の内在化を促進し、その結果、監督スタッフや中間管理職の数を減らすことになるからである。中間管理職や下級管理職は、《リーン》で《リエンジ》な組織のなかでますます「排除」の対象となっているのであり、技術主義的なイデオロギーを支持しているかぎり、彼らは、自分たちの存在を脅かす《論理》の矛盾した運用を理解できないし、それに抵抗する準備もできない状況に置かれ続けることになるのだ。従業員であるマネジャーもまた消耗品なのである。アンソニー (Anthony, P.) ⁽²²⁾ の言葉を借りれば、マネジャーは「知らず知らずのうちに組織再編の犠牲者になり・ ・ ・ 遠く離れたコンサルタントが作成した組織計画の要請に応じて、転勤、再教育、解雇されたり、人材とみなされて、マネジメント開発や計画の専門家によって振り分けられたりしている」のが現実である。

かくして、マネジャーは、アルベッソンとウィルモットの文脈で言い換えると、組織をより効率的かつ効果的にするという目標を — あたかもそのような

目標の実際的な意味が、価値判断の余地がない、自明な、疑いの余地のないものであるかのように — 日常的に支持しているのであり、自分たちの仕事をそのように表現することで、マネジメントの意味、マネジャーの社会的地位、意思決定が、原則として、すべて正当化されている。また、秩序と合理性の神話は、《職業上》だけでなく、実存的にも不確実で脅威的な状況において、権威と安心感を与える魅力的な感覚を提供している。不確実性と不安に直面する中で、成長、生産性、品質、生産性などの目的を達成するための最も効率的で効果的な手段を特定し実施する技術がマネジャーの専門性なのである。

しかし、他方で、このようなマネジリアルな仕事イメージは、その複雑で矛盾した性格に対処できなくなってきたことが、アルベッソンとウイلمットによって、繰り返し示されている。資本主義の生産関係の文脈では、公にされている中立的な専門知識の客観性と公平性を信じることは不安定で一過性のものであり、信念を持ち続けることは、利害の対立を和らげる市場環境のキャパシティ（強い製品需要、高い失業率など）と従業員の期待や願望を裏切る決定の合理性を従業員に納得させるマネジャーのキャパシティに、同じくらい、あるいはそれ以上に依存しているのである。市場環境が変化すると、株主からの圧力が、マネジャーを含む従業員に、仕事の激化や雇用不安の増大として及んでいく。これが現実である。

これらの緊張は、社会的相互作用の普遍的な特徴であるとか、あるいは、無能なマネジャーの症状である、として説得的に説明されたり、最小化されたりするような類いのものではない。むしろ、アルベッソンとウイلمットによれば、これらの緊張はマネジャーを悩ませている。生産関係の中でのマネジャーの矛盾した社会的地位は仕事の組織化と資源の分配をめぐる雇用者とその従業員の間の対立と闘争を繰り返し刺激している。マネジャーは従業員でもあるため、その優先順位はオーナーの優先順位とは必ずしも一致しないのであり、その結果、マネジャーは自分のキャリアや部門の利益を促進する方法でオーナーの優先順位を解釈し直しそして実行する可能性が高くなり、おそらくはマネジャーが責任を負わない他の従業員が犠牲にされている。この場合、マネジャー

は、株主を満足させ、従業員をなんとかしてコントロールし、自分の特権を正当化するために、技術的な根拠理由と利潤志向のレトリックを行使し、自分の行動を合理化しているのだが、合理的な行動をとっているという神話を維持することによって、彼の雇用やキャリアの見通しは壊滅的な影響を被っている。これは、マネジャーがテクノクラティックなイデオロギーを信奉することは、彼らにとっても（労働力の提供者である）部下にとっても逆効果になる可能性が大いにある、ということの意味している。マネジャーは倫理的で合理的でそして道徳的に擁護可能なマネジメント理論と実践を開発する努力を制度的に妨げ歪めている社会関係の構造を批判的に内省することを抑制させられているのであり、アルベッソンとウィルモットの表現を借りれば、単なる合理性の主体ではないだけではなく、ますます、犠牲者に転化しているのである。

☆ ☆ ☆

「マネジメントとは何か」という問いに答えることは、アルベッソンとウィルモットによれば、決して単純ではない。彼らの考え方を整理すると、つぎのように文章化されるであろう。

巷間言われているマネジメントの知恵では、管理するものと管理されるものの（例えば、優れた知性や教育に基づく）社会的分裂は自然であり、機能的に必要である、ということが当然のこととして考えられ、その関心は従業員のコミットメントと生産性を高めるテクノクラートの手段の改善に集中している。

「この哲学は」、アルベッソンとウィルモットの見解では、「政治を技術に還元する、というマネジメント理解方法の兆候を示すものであり、マネジメント実践の政治を、正式な手順と公平な《専門的な》スキルや能力の開発と適用という観点から、表している。言い換えれば、マネジメント慣行の政治的質が否定されて、マネジメントが概念化されているのである」。

主流派マネジメント研究では、「マネジメント活動の政治的な質が否定されたり、矮小化されているために、成長、生産性、品質、利益を向上させるマネ

ジメント手法の個人的、社会的、生態学的なコストの考慮はほとんど無視されている。また、《効率的なマネジメント》の推進に伴うストレスの増加、仕事や余暇における自律性の喪失、環境の悪化などにもほとんど注意が払われていない。そして、このような問題を提起するヒトに対しては、よく練られた回答が準備されている。それは、「産業界は富の生産に責任があり、個人、社会、環境問題は個人や州政府の問題であり、政府は実行可能で効果的な（できれば最小限の）行動や規制の形態を開発する任務がある、というもの」であり、また、「企業の責任が認められる場合には、多くの問題は最近になって明らかになったものであり、専門家がそのうちに修正するだろう」、と主張されている。

このような常識は、「マネジメントとは、人間と自然の資源を最大限に生産的に利用し、相互に利益をもたらすために採用される中立的な技術と機能的なプロセスの集合体である」と理解することを求め、マネジメントが企業や国の富に貢献していること、雇用や仕事の満足度、商品などに対する人々のニーズを満たしていることを称え、また、マネジメントの仕事を、現代の多元的な社会のポジティブで中心的な特徴としてとらえるように促している」。マネジメントの理論と実践の暗黒面が認められたり考慮されたりすることはほとんどなく、それは通常の状態からの異常であり回避可能な逸脱として提示されるにとどまっている。

☆ ☆ ☆

アルベッソンとウイلمットは、「マネジメント理論」には「明るい側面」もあり、それ故に、「バランスのとれたマネジメント観」を提示することの必要性を認めた — 但し、それを実現することは難しい、と繰り返し述べている — うえて、「マネジメントの理論と実践の矛盾」という視点から、「主流のマネジメントのテキストは自分に都合のいいテーゼを提示し…現代社会におけるマネジメントの位置づけを根本的に問題にしていない。この立場に根本的に疑問を投げかけるアンチテーゼを開発する可能性があるのはそのためであ

る」との立場を鮮明に打ち出し、CMS のマネジメント観を以下のように整理して文章化している。

- 1) マネジメントは社会的実践であり、その内容は、理論的・実践的にも、その発生と発展を可能にしたり妨げたりする歴史的・文化的な力関係（資本主義、家父長制など）に由来している。
- 2) 主流のマネジメント理論は、その実践を、客観的・公平・科学的なものとして表現している。このような主張には、マネジメントと組織を形成する権力関係を多かれ少なかれ意識的に神秘化する作用がある。
- 3) 政治的なプロセスとしてのマネジメントの生きた現実と、人的・物的資源を指示・調整するための一連の公平で科学的な手法としての「公式的」表現との間には、緊張関係が存在する。
- 4) マネジメントの批判的研究は、このような緊張関係を認識し、検討する。マネジメントの批判的研究は、このような緊張関係を認識・検討し、技術の洗練によってコントロールしようとするのではなく、力関係の転換（例えば、家父長的な慣行や生態系の破壊を容認する考え方や制度を変えること）によって解決する可能性を期待している。
- 5) 批判的研究はそれ自体が力関係の産物であり、その存在自体が、従来の理論や実践に対する反省を促す力関係における緊張（例えば、苦しみ）に依存している。しかし、このような権力関係の中にクリティカル・セオリーが組み込まれているために、その主張は部分的で暫定的なものとなっている。
- 6) 批判的研究は、権力関係の中に埋め込まれているにもかかわらず、権力関係を明らかにし、それを変革しようとするものである。批判的研究は、マネジメントの実践を解釈するための代替的なフレームワークを提供する。例えば、これまで労働過程分析に重きを置いてきたマネジメント研究を補完し強化することを目指すことはその一環である。
- 7) クリティカル・セオリーは解放的な意図を持っている。労働過程分析とは対照的に、解放の過程を労働者階級の闘争と同一視するものではない。クリティカル・セオリーは実証主義科学による啓蒙主義の伝統の曲解に批判的で

あるが、同時にこの伝統からインスピレーションを得ている。

8) クリティカル・セオリーは、現代の支配の形態は思想の力（例えば、ファシズム、マネタリズム、科学）によって維持されている、と理解している。したがって、批判的分析は、従来の常識に挑戦する手段として、イデオロギーを批判することに重点を置いている。

9) 批判的分析によって、マネジメントなどの常識が単純に再構築され、その分析を採用するヒト（マネジャーなどの）実際の行動には変化がないまま、別の知識が提供されるだけのことがあるが、再構築は、それが個人的および社会的な変革のプロセスを鼓舞し導くときのみ、批判となる。

10) 解放的変革は、人々が個人的または集団的に、自律性と責任感の発展を妨げる習慣や制度を変えようとするときに起こる。責任とは、人間の相互依存性と自然との相互依存性を実際に実現することにある。自律性の発展は、エゴイズムが効果的に問題化され、最小限に抑えられ、それによって歪んでいない相互依存の実践的な実現を可能にする制度の開発にかかっている。

公平な専門家、テクノクラート、《頑張り屋》、《善良な人》等は、アルベクソンとウィルモットによれば、勝手に作りあげられたマネジャー像であり、現実には、マネジャーの仕事は、「自然や人間の絶え間ない搾取、国内外での富と貧困の極限状態、地球規模の汚染の発生、消費者製品に対する《ニーズ》の促進などに深く関わり」、彼らは、「資本主義組織の大渦に巻き込まれ、あらゆる種類の操作的、破壊的な行動を模倣し、それに報いるように迫られている」。このような行動を生み出す《原動力》は、「政治的・経済的関係の一般的な構造の中で発生する圧力や矛盾に対する・・・消極的なまたは諦めた反応」であり、「マネジャー個人は内心では自分の行動の道徳的価値や誠実さに疑問を抱いている」とよく言われているが、それはある意味では正しく、彼らは、「仕事を続けるために、あるいは昇進するために、個人の価値観やそれに伴う疑念を薄めたり、保留したりして、自分の行動を正当化する方法を見つけている」のだ。

原理的には、マネジメントの理論と実践は、世界中の人々に基本的なレベル

の一次産品を提供することに加えて、生態学的に健全であり、集団の自己決定のプロセスを促進するような実践、商品、サービスの開発に専念することができるものであろう。それ故に、主流のマネジメント思想では、企業は一般的に有益で、中立的で、技術的な『生産システム』であり、多くの利害関係者の利益に等しく貢献していると広く信じられている。しかし、現代のマネジメント慣行が社会的、生態的に破壊的であることは現実である。但し、その行動が《進歩》、《効率》、《有効性》という美辞麗句で語られているため、このような《企業活動の破壊的な側面》は無視されたり、無関係であるとみなされたりすることがあまりにも多いのだ。

人間が持つ批判的に考える能力は主流のマネジメント理論と実践に疑問を投げかけることを可能にするが、アルベッソンとウィルモットのコトバを借りれば、「幸いなことに、批判的な意識は、《進歩》がもたらす病的な結果、すなわち、天然資源や再生不可能な資源の徹底的な搾取とそれに伴う汚染、国内外における富と機会の極端で卑猥な不平等、ジェンダー、民族、年齢などに基づく制度化された差別などによって、繰り返し刺激され増幅され」、この「確立されたマネジメント理論と実践の矛盾した結果が合理的な社会・経済秩序の代替ビジョンを刺激している。・・・資本主義は富を生み出すことにおいては非常に生産的であるにもかかわらず、その運営によって最も不利な立場に置かれている人々にその恩恵を分配することがシステムの的に不可能であるため、多様な形の《批判》が提起され続けているのである」。

このような事態のなかで CMS はいかなることが可能なのだろうか？ 「批判的な観点から」言えば、「マネジメントと組織は、その活動が、(自分自身や主人への忠誠を原則とする) 自称専門家のエリートの意向に左右されるのではなく、大多数の従業員、消費者、市民の意思と優先事項をより直接的に考慮した意思決定のプロセスを通じて決定されたときにはじめて、より合理的なものになる」のであり、「そのようなマネジメントの具体的な形を提示することが - 民主的なプロセスによる発展に先立って予想することは矛盾した作業であるが、しかも、「その機能を開発し実施することは、必然的に、現在よりも

はるかに広い範囲の有権者の関心事に注意を払い、責任を負うことになるだろう」が — そして「クリティカル・セオリーの解放的な意図」に沿って、「質的に異なるマネジメントの形態、すなわち、マネジメントの決定によってさまざまな形で生活に影響を受けている人々に対して、より民主的に説明責任を果たすことができるマネジメント形態のビジョンを示すこと」が CMS の責任である。

アルベッソンとウイلمットのマネジメント研究の内容（考え方）は上記のように整理されるが、その彼らの立場は、体制を支え維持するものであり、そのような役割を果たしているが故にマネジメント研究のなかで評価され生き延びている、と一部の（？）研究者によって厳しく批判されている。次章は CMS を「批判する」流れに注目する。

註記

- (1) Alvesson, M., Bridgman, T. and Willmott, H. (eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, 2011, p.1.
- (2) Parker, M., Fournier, V. & Reedy, P., *The Dictionary of Alternatives: Utopianism and Organization*, Zed Books, 2007
- (3) Alvesson, Bridgman, and Willmott, H. (eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, p.2.
- (4) <http://www.criticalmanagement.org/> アクセス 2019/11/25
- (5) <https://cms.aom.org/about-us/new-item3> アクセス 2019/11/25
- (6) Alvesson, Bridgman, and Willmott, H. (eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, p.5
- (7) Anthony, P., *The Ideology of Work*, Tavistock, 1977.
 Bendix, R., *Work and Authority in Industry*. Wiley, 1956.
 Child, J., *British Management Thought*, Allen and Unwin. Bendix, 1969.
 Clegg, S. and Dunkerly, D., *Organization, Class and Control*, Routledge, 1980.

- (8) Itami,S.,
- (9) Boje,D. and Al-Arkoubi,K., “Critical Management Education Beyond the Siege” in *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development*,Sage,2009,p.2.
- (10) Alvesson, Bridgman, and Willmott,H.(eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, p.7.
- (11) 以下、逐一明記していないが Alvesson, Bridgman, and Willmott,H.(eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, p.5 からの引用である。
- (12) Fournier,V.and Grey, C., “At the Critical Moment: Conditions and Prospects forCritical Management Studies," *Human Relations*, ,2000,53 (1),pp. 7-32.
- (13)Thompson, P., “Brands, Boundaries and Bandwagons: A Critical Reflection on Critical Management Studies," in S. Fleetwood and S. Ackroyd (eds.), *Critical Realism in Action and Organization Studies*,2004,Routledge, 54-70.
- (14) Schere,A., “Critical Theory and its Contributions to Critical Management Studies” , in Alvesson,M., Bridgman,T. and Willmott,H.(eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, 2011.
- (15) Alvesson,M.,Willmott,H., *Making Sense of Management: A Critical Introduction*, Sage,1996.
- (16) Mintzberg,H., “The Manager's Job:Folklore and Fact” ,*Harvard Business Review*, July-Aug,1975.p.737.
- (17) Drucker,P.,*Management,Plan*,1977,pp.22-23.
- (18) Child,J., “Organizational Structure , Envionment and Performance : The Role of Strategic Choice ” ,*Sociology*, 6,1972, p.16.
- (19) Kunda,G.,*Engineering Culture.Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple Univercity Press, 1992.
- (20) Jackal.R., *Moral Mazes: The World of Corporate Manager*, Oxford University Press,1988.
- (21) Gowler,D. & Legge,K., “The Meaning of Management and the Management

of Meaning: A view from Social Anthoropology” , in M.Earl (ed.), *Perspectives in Management*, Oxford University Press,1983.

(22) Anthony,P.,*Foundation of Managemrent*, Tavistock,1986.

第3章

批判される

クリティカル・マネジメント・スタディーズ — ラディカル派（クリカウワー）の所説を読み解く —

第1節 クリカウワーとクリティカル・マネジメント・スタディーズ

CMS の存在意義を問いかけ鋭く批判してるのがトーマス・クリカウワー (Klikauer.T.) である。

クリカウワーはオーストラリアのウエスタンシドニー大学のシドニー経営大学院 (the Sydney Graduate School of Management (SGSM) at the Western Sydney University) に所属する「人的資源とマネジメント」担当の (准教授(Reader)と専任講師(lecturer)の中間に位置する) 上級講師 (senior lecturer) である。彼は、イギリスのウォーウィック大学(Warwick University)で博士号を取得している。1962年生まれである。

業績は、*Communication and Management at Work*, Palgrave, 2007 ; *Management Communication*, Palgrave, 2008 ; *Critical Management Ethics*, Palgrave, 2010 ; *Exploitation Under the Guise of Intellectual Freedom: The Ethics of Getting Other People to Do Your Work*, Palgrave.,2011 ; *Seven Management Moralities*, Palgrave. 2012 ; *Seven HRM Moralities*, Palgrave,2014 ; *Managerialism – A Critique of an Ideology*, Palgrave,2013 ; *Hegel’ s Moral Corporation*, Palgrave ,2016 ; *Managing People in Organizations*, Red Globe Press, 2018 が知られ、多数の論文を公開している。彼の業績などについては

https://www.westernsydney.edu.au/staff_profiles/WSU/doctor_thomas_klikauer 参照（アクセス 2021/11/12）。

クリカウワーはマネジメント研究（management studies）（いわゆる経営学）の流れをクリティカル（critical）という視点（perspective）から4タイプ（伝統的マネジメント研究、クリティカル・マネジメント・スタディーズ、クリティカル・マネジメント・セオリー、マルクス主義マネジメントセオリー）に分類し、クリティカル・マネジメント・スタディーズをつぎのように位置づけ（性格付け）している⁽¹⁾。

図表1 マネジメント研究の4つのバージョン

TMS	従来型の肯定的または「伝統的」と呼ばれるマネジメント研究：伝統的なマネジメント研究
CMS	1990年代半ば以降出現した、やや批判的な視点であり、クリティカル・マネジメント・スタディーズ（CMS）として知られている
CMT	フランクフルト学派のクリティカル・セオリー概念をマネジメントに適用した、クリティカル・マネジメント・セオリー（CMT）
MMT	マネジメントに対するマルクス主義者の見方（例えば、労働過程論）であり、マルクス主義マネジメントセオリー（MMT）として称せられる

〔出典〕Klikauer.T., “Critical Management as Critique of Management”、p.754.

伝統的マネジメント研究の流れを形成する人物として名前を挙げられているのは Taylor, Fayol, Ford, Ackoff, Drucker, Chandler, Porter, Walsh, Peters, Kotter, Hamel, Handy, Herzberg, Kanter, Mayo, Mintzberg, Weick etc. であり、クリカウワーによれば、彼らは、「マネジメントが数学的、論理的、工学的、合理的、更には科学的であるかのように見せかけてきた」のであった。

このような伝統的マネジメント研究者の仕事によって、「マネジメントは広く受け入れられ、イデオロギー的な正統性を獲得した。言い換えれば、マネジメントの創始者であるファヨールとテイラーは、新しい科学を提供したのではなく、イデオロギーを提供し、多数のマネジャーに情報を与えるなかで、労働者や牛やゴリラに対するマネジメントの優位性という深いイデオロギー的信念を支えたのである」。そして「労働者、牛、ゴリラに対するマネジメントの優位性を維持し正当化するために、テイラーのイデオロギー的な側近である研究者（アカデミック）と呼ばれる人々は、この1世紀の間、世界のあちこちに存在する約 12,000 のビジネス・スクールで《知識創造》に熱心に取り組んできた。彼らはほとんど毎日のように、これまで以上に洗練された、マネジメントをイデオロギー的に正当化する、方法を発明している。しかし、そのように見えたとしても、彼らの知識創造は決して科学的ではなかったしそれは今でもそうである」。

図表2 伝統的なマネジメント研究雑誌

<i>Harvard Business Review</i>	<i>Journal of Management</i>
<i>Academy of Management Review</i>	<i>Management Science</i>
<i>Academy of Management Journal</i>	<i>Sloan Management Review</i>
<i>Journal of Management Studies</i>	<i>Organization Studies</i>
<i>Administrative Science Quarterly</i>	<i>Strategic Management Journal</i>

〔出典〕 Klikauer, “Critical Management as Critique of Management”, p.754.

これら「大量の知識創造の原動力となっているのは」、ハーバーマス (Habermas, J.) のコトバを借りれば、「経験的・分析的関心」であり、「この知識バージョンはひたすら統制することに専念している」。そして「このアプローチが、今日では、伝統的なマネジメント研究の中で主流となっている。マネ

ジメントの研究者は永遠に続く「パブリッシュ・オア・ペリッシュ」(publish-or-perish) (論文などを書かない学者は消滅する)」という強迫観念に駆られて、「自己のキャリアを」高め維持するために、「表2に挙げたような、いわゆる《一流》または《5つ星》のジャーナルでの出版を余儀なくされている」。

マネジメント研究の流れのなかで、「新たなニッチを切り開き登場してきたのが」クリティカル・マネジメント・スタディーズである。このクリティカル・マネジメント・スタディーズの登場によって、クリカウワーの理解に従えば、「伝統的なマネジメント研究に対するシステム支援的な (system-supportive) 批判として、マネジメント研究の第2分野が開かれた」のであった。アルベッソンとウィルモット (Alvesson, M. and Willmott, H.) が「マネジメント及び組織研究における解放という考えについて」(“On the idea of emancipation in management and organisational studies”) (1992)⁽²⁾を發表し、「クリティカル・マネジメント・スタディーズ」(1992) という編著書を出版した1992年が画期であり、CMSは1990年代後半に確立したと考えられている。そして、クリカウワーによれば、1992年論文発表の場として *Academy of Management Review* が選ばれたということが、おそらくは、CMSの基調 (tone) を決定づけたのであり、それによって「CMSがマネジメント規格の正典 (management standard's canon) の一部である」という方向付けが定まったのである。言い換えると、「それ以来、CMSはマネジメントを維持する重要なフィードバック・ループ (feedback loop) として自らを位置づけて、伝統的なマネジメント研究を支援してきた」のであった。CMSは独自のジャーナルを公刊していないが、図表3に記載されているジャーナルが代表的なCMSジャーナルである。

論文「マネジメント及び組織研究における解放という考えについて」は、クリティカル・セオリーに対する批判を踏まえ、マクロ解放ではなく (マクロ解放に代えて) ミクロ解放の重要性を強調することによってCMSの特徴を明確にした仕事であり、

CMS 史上大きな意味を持つものであった。その意義については第 5 章にて詳しく紹介する。

図表 3

<i>International Journal of Production Economics</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>
<i>British Journal of Management</i>	<i>European Journal of Operational Research</i>
<i>Journal of Management Studies (JMS)</i>	<i>Human Relations</i>
<i>Organization Studies</i>	<i>Organization</i>
<i>Management Learning</i>	<i>Administrative Science Quarterly</i>
<i>Critical Perspectives on International Business</i>	<i>Internet journals: M@n@agement & Ephemera</i>

〔出典〕Klikauer, “Critical Management as Critique of Management”, p.755.

CMS は、クリカウワーの理解に拠れば、「マネジメントを理解し解釈しようとする解釈学の領域に自らをしっかりと閉じ込めている」。このことは、例えば、「CMS の執筆者が「センスメイキング (sensemaking)」(Alvesson and Willmott, 2012)⁽³⁾や「再帰的方法論 (reflexive methodology)」(Alvesson and Skölbjerg, 2000)⁽⁴⁾と呼んでいることに象徴」的に見て取れるが、他方で、Alvesson, M. and Sandberg, J., “Has Management Studies Lost Its Way? Ideas for More Imaginative and Innovative Research”, *Journal of Management Studies*, 50(1)2013⁽⁵⁾は、伝統的な「マネジメント研究 (TMS) は本来良いものだが道を踏み外してしまった。…我々 (CMS) はあなた (TMS) を軌道に乗せるためにここにいる、と暗示している」論文である。これらの CMS を代表している文献は、「CMS がマネジメント研究 (TMS) に対してシステム修正及びシステム安定化的な批判を行うことで生き延びている」ことを示している。言い換えれば、「CMS は、TMS に対して、TMS を改善するために TMS の欠点を指摘することができる賢明な

勢力であることをアピールしたがっている」研究の流れであり、「なぜ、プロフェッショナルは進んでマネジリアルイズムに従うのか？」と問いかけているアルベッソンとスパイサーの論文 (Alvesson, M and Spicer, “(Un) Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with Managerialism?”⁶⁾はマネジメントを護り改善する意図のもとで執筆された代表的な論文のひとつである。

CMS には、マネジャーは本来ならば無邪気で真に善意のヒトであり、そのマネジャーが「ある種の異質で邪悪な形のマネジメントに依拠しているのには…何らかの理由がある、という思い込みが存在している」。これは「善良なマネジャーに対する CMS の幻覚的な信仰」であり、大多数のマネジャーが、一方で、マネジリアルイズムを「実践し」「吹き込み」「イデオロギーを助長し」、他方で、「労働者への支配を日常的に強化している」という現実によって打ち碎かれるものであるが、「この幻覚は、アルベッソンとウィルモットの *Studying Management Critically* (2003 年)⁷⁾とその 4 巻セット *Critical Management Studies* (Alvesson and Willmott, 2011 年)⁸⁾にも表現されている」。と同時に、「CMS の内部では」、たとえ部分的であるとしても、例えば、上述の「いずれの版 (2003 年と 2011 年) においても」、CMS は「フランクフルト学派のクリティカル・セオリーに由来する、と主張する傾向があ」り、そのように標榜されている。

しかしながら、「CMS が実際に書いていることは」、クリカウワーの立場から見れば、「フランクフルト学派のクリティカル・セオリーの精神とはかなりかけ離れている」のだ。というのは、クリティカル・セオリーとは「集団や階級が特定の抑圧的な社会状況から自らを解放しようとする試み」であり、「クリティカル・セオリーのテロス (telos: 目的因) は普遍的な解放であるが、CMS のテロスは、対照的に、

- ・マイクロ解放
- ・より良いマネジャーの生産
- ・良いマネジメント
- ・組織がより公正なものになるように方向付けること

であるからである」。

かくして、CMS の《クリティカル》の意味は、あくまでも制度としてのマネジメントを維持するための《批判》である。その文脈のなかで《批判する》ことが CMS の《批判-提供》機能なのであり、そこにクリティカル・マネジメント・スタディーズの特徴があり同時に限界もある。

これに対して、マネジメント研究の残りの2つのアプローチは「クリティカル・マネジメント・セオリー」(CMT) とマルクス主義的経マネジメントセオリー (MMT) と呼ばれるものであるが、そこで展開されている《クリティカル》はクリティカル・マネジメント・スタディーズの《クリティカル》とは意味合いを異にしている。

CMT と MMT は、クリカウワーに拠れば、ハーバーマスが主張してきた《批判的-解放的》な社会理論に通じるものであり、どちらもマネジメントを《支配と解放》の二項対立に置くという点で共通し、マネジメントとそれに寄生する肯定派 (TMS/CMS) に楯突く (challenge) アプローチである。CMS と CMT の違いをあげるならば、全体的に見ると、CMT はフランクフルト学派のクリティカル・セオリー (アドルノ、マルクーゼ、ホルクハイマー) の伝統に基づいているのに対し、MMT は労働過程理論 (ブレイヴァーマン、ブラウオイ、ナイツ&ウイلمット、マーグリ、トンプソン&スミス) の理論的伝統に基づいている、と考えられている⁹⁾。MMT がマネジメントの政治経済にやや強く焦点を当て、CMT には、ある程度、非経済的な要素を重視する傾向が見られるのはそのためである。表4にはCMTとMMTの代表的な学術誌が記載されている。

図表4 Critical Management Theory and Marxist Journals.

<i>Work, Employment and Society (WES)</i>	<i>Sociology</i>
<i>Capital & Class</i>	<i>Journal of Political Economy</i>
<i>American Economic Review</i>	<i>Social Forces</i>

〔出典〕 Klikauer, “Critical Management as Critique of Management”, p.758.

クリカウワーは、「クリティカル・マネジメント・スタディーズ（CMS）が《良いマネジメント》を探求しているために、そこに、資本とマネジメントの間の《第三の道》と資本主義の先にある非搾取的な未来という《ギデンズ派》の幻覚を反映しているかのように見えることがある」という現状を踏まえて、クリティカル・マネジメント・スタディーズの立ち位置を、その研究のあり方を痛烈に批判する立場から、明確に下記のように文章化している。

今日のマネジメント研究の分野は明らかに伝統的マネジメント研究（TMS）に支配され、CMT や MMT はマネジメント（TMS）への批判を展開しているが、その批判の対象のなかに、実質的には、CMS（Critical Management Studies）があるのだ、と。したがって、つぎのような「マネジメント研究」構図が描かれる。TMS と CMS が共に合わせてマネジメントに関する出版物の大半の中核をなし、マネジメント研究の周辺に、「クリティカル・マネジメント・セオリー」（支配-vs-解放）や「マルクス主義マネジメントセオリー」（政治経済学、労働過程論）がある、という訳である。

CMS と CMT の違いは、一見すると、単に記号的なものに見えるかもしれないが、クリカウワーに拠れば、「S」（studies）と「T」（theory）の違いはむしろ実質的なものであり決定的な違いを示している。というのは、CM "S" は自らをマネジメントの「研究」として位置づけて、「より良いマネジメント」を生み出すことを目的としているが、CM "T" は、フランクフルト学派のクリティカル・セオリーの伝統に基づいて、マネジメントを支配の制度として捉えているからであり、CMT には、CMS のような「研究」とは異なり、理論的・哲学

的な背景（例えば、ホルクハイマーの伝統的理論とクリティカル・セオリー、アドルノの負の弁証法、アドルノとホルクハイマーの「集団的欺瞞」論、マルクーゼの「一次元社会」論、ハーバーマスのコミュニケーションの行為論、ホネットの認識論）がある。CMT は単なる「研究」ではなく「理論」（ディスイプリン）なのである。

クリカウワーにとって重要なことは、CMT が支配の終焉を求め解放に向けて努力しているのに対し、CMS は自らをマネジメント「研究」の一部とみなし、啓蒙されたマネジメントの形態（つまり悪いマネジメントではなく良いマネジメント）を確立するために、伝統的なマネジメント研究に批判的に情報を提供することを任務としていることである。クリティカル・マネジメント・スタディーズは少なくともマネジメント研究の内部では「立派なもの」であるかもしれないが、それだけのことである。

このような現状をクリカウワーはつぎのように描写している。「他の多くの学術分野と同様に、マネジメント研究では、マネジメントと資本主義の現状を支持する人々が知的で学術的な権力の中心（例えば、ビジネススクールで然るべく地位を占めること）へのアクセスを与えられている一方で、穏やかに批判的な人々（CMS）は安全な距離に止め置かれ、その限りにおいて彼らもビジネススクールの中心の中にいることを示している。そして、あからさまな親マネジメント・親資本主義のスタンスから離れれば離れるほど、批判的な意見が多く見られるようになる」。それ故に、「批判が多ければその力が弱くなり、批判が少なければその力が強くなるという、仮説が成り立つのである。そして結果的には、CMT と MMT はマネジメント（研究）の片隅に置かれることになった。これらの仕組みを「2×2」のマトリックスで表すと、図表5のような図式化される（図表5参照）。

この図式をクリカウワーに従って読み解くと、図表の左側（網掛け）には伝統的なマネジメント研究（TMS）があり、この領域が今日では名声を確立した（established）CMS（薄い網掛け）の批判-解釈的フィードバック・ループ（feedback loop）と密接に結びついている。TMS が支配を維持する一方で、CMS

はより啓発されたマネジャーという形態でより良い支配（徹底的な支配というよりはむしろソフトな支配）を望んでいる。これらはマネジメント研究の確立されたバージョンであり、TMS は支配に専念し、CMS はマネジメントの理解に研究の焦点を当てている。TMS と CMS の間にある細い線は解釈的な企てへの移行を示している。網掛け部分は確立されたマネジメント研究を示し、非網掛け部分はフリンジ的な存在を示している。TMS/CMS と CMT/MMT との間のジグザグの線は今日のマネジメント研究を貫いている真の分水嶺ともいべきものを示している。それは、TMS/CMS の「統制と理解」と CMT/MMT の「批判的解放」の境界線である。後者の2つは支配を克服しながら解放を目指すものである。

図表5 マネジメント研究の4バージョン・マトリックス

伝統的な	グリティカル	クリティカル	マルクス主義
マネジメント研究	マネジメントスタディズ	マネジメントセオリー	マネジメントセオリー
論者：Taylor, Ford, Fayol, Porter	論者：Alvesson, Willmott, Adler, etc.	論者：Adler, Ackroyd, Delbridge, Martin, Parker, Klikauer	
雑誌：HBR, AMR, ASQ, etc.	雑誌：BJM, JMS, OS, etc.	雑誌：Capital & Class, WES, Critical Sociology	
コントロールに対する実証主義的・分析的関心	理解に対する解釈学的な関心	支配を終わらせ解放を目指す動きへの批判的な解放的関心	
	← 支配	解放 →	

〔出典〕 Klikauer, “Critical Management as Critique of Management”、p.757.

第2節 CMSとクリティカル・セオリー

CMS は、クリティカル・セオリーとリンクしていることで、伝統的なマネジメント研究と一線を画している。表現を変えれば、CMS は、そのようなリンクに「よって、圧倒的に非批判的でおそらく反批判的でありその大部分が機能的で実証主義的な分野に新しいテーマを導入」できたのであり、自らの存在価値を見いだしてきたとも言えるであろう。クリカウワーの文脈で正確に言えば、「マネジャーがシステムの欠陥を改善しマネジメント装置を完璧にするために役立つ創造的な思考法として、批判が導入」されたのである」。

クリカウワーが問題にしているのはその批判(クリティック)の意味である。彼は、クリティカル・セオリーが解放への道筋として支配を終わらせることを明白に標榜していることに対比させて、CMS のそのような試みを(アルベッソンたちのコトバをそのまま借りて)「マイクロ解放」と形容している。但し、そこには、社会レベルの「(人間の)解放」と「マイクロ解放」は全く異なる概念である、という強烈な意図が込められている。CMS は、そのために(マイクロ解放を謳っているために)、いまだにマネジメント研究の一部として居残っている(ように見える)、とクリカウワーが断じている所以である。これは、「CMS はクリティカル・セオリーを反映しているのか、それとも伝統的なマネジメント研究のパラダイムに従っているのか」という問いかけや「CMS はクリティカル・セオリーの解放的志向を担っているのか、それとも単にマネジメント研究の「批判的」バージョンなのか」という疑問に対するクリカウワーの回答であり、CMS はどのような意味でクリティカルであり、クリティカルではないのか、という問題に対するリカウワーの答えである。

キーワードは「解放」である。本節では、CMS とクリティカル・セオリーで用いられている解放概念の違いに焦点を当て、彼の論文「クリティカル・マネジメント・スタディーズとクリティカル・セオリー；ひとつのレビュー」

(Klikauer,T., “Critical management studies and critical theory: A review”) ⁽¹²⁾を読み解き、クリカウワーの CMS 観を改めて確認し、彼の CMS 「批判」の意味を考える。

彼は大凡つぎのように述べている。

CMS とフランクフルト学派のクリティカル・セオリー

CMS は、一般的には、フランクフルト学派のクリティカル・セオリーの伝統に基づいて活動している、と言われているが、本当にそうなのであろうか？

CMS ではククリティカル・セオリーを活かした研究がおこなわれているのであろうか？ クリカウワーは、そのような疑問に対する回答を求めて、クリティカル・セオリーの起源から説き起こしている。

歴史的に見ると、クリカウワーに従えば、クリティカル・セオリーの認識論的な起源は、カントの「批判三部作」の啓蒙主義哲学にあり、その後、ヘーゲル、マルクス、エンゲルス、ルカーチに受け継がれてきた。カントとヘーゲルは、人間の「主体」を客観的世界との関係で位置づけることによって、その存在を認識している。彼らの研究の基礎となったのは、批判的意識、道徳、人倫 (Sittlichkeit)、自己決定、自由、自己実現、疎外そして主従関係の弁証法 (ヘーゲル) である。

そしてホルクハイマー (Horkheimer.M.) が、1937 年に発表した『伝統的理論と批判的理論 (Traditional and Critical Theory)』で、クリティカル・セオリーの基本的な認識論枠組みを構築し、「クリティカル・セオリー」という言葉を生み出した。クリティカル・セオリーでは、理論は単なる研究方法ではなく、社会的、物質的、倫理的、歴史的、哲学的、政治的な意味を持っている。

伝統的な理論は、封建的な政権のヘゲモニーに挑戦した宗教に対する批判として、その役割を果たした。最も重要なことは、自然科学で開発された方法を社会科学にシームレスに移行するという実証主義的な考えを伝統的な理論がもたらしたことである。それは歴史的に発展する社会の基盤に関して中立的な終

わりのない法則を発見しようとする試みであり、捏造された事実を概念的に順序付けるものであったが、そこでは、いわゆる事実を生み出した要因の社会的現実の検討が抜け落ちていた。法律的な仮説は、民主的な正当性を欠いたまま、法律的な政策調整者を通して展開されている。これは、矛盾の存在を、それらが観察可能な現象に何の影響もないかのように無視している。伝統的な理論には、論理的で純粋に数学的な相関関係を求める傾向がある。そしてこれらのモデルはマネジメント研究に影響を与えてきたが、CMS も伝統的な理論から生み出されるアプローチと無縁ではなかった。

伝統的な理論を否定したホルクハイマーの初期のアプローチはハーバーマスの『知識と人間の利益』（1987年）で詳述され、図表6のように、3つの知識を導く関心のための規範的な基盤が明示されている。

図表6 クリティカル・セオリーの3つの知識創造的関心

1	生産、時間、労働者、生産量などの組織的な統制に対する経験的・分析的な関心
2	意味をその歴史的連続性の中で理解するという解釈論的・歴史的関心
3	生産プロセスに組み込まれ支配に追い込まれた人々が自らを解放するのを助ける、自由と自律性に対する批判的・解放的な関心

〔出典〕Klikauer,T., “Critical management studies and critical theory: A review” ,*Capital and Class*,p.201.

図表6は、一般的な科学、社会科学、マネジメント研究、CMSが準拠する3つの知識創造の関心事を示している。一般に、マネジメント研究はマネジメント研究に対する非批判的な実証主義的理解を採用し、支配を強化しながら現行のパラダイムを支持している。ほとんどの経験的・分析的研究は、「純粋な

科学的価値」という幻想に導かれている。それは、研究者と社会的現実との間に隔たりがあるという幻想と結びついた「立脚点-非拘束性」として定式化されており、研究が、客観性がイデオロギーに転化するなかで、実生活の領域から完全に切り離されている。これを実行するのがいわゆる「権力の手先」と呼ばれる人々である。

しかし、カントのポスト封建主義的な 19 世紀の哲学以来、これは危険な妄想としてみなされ、経験主義の重要な関心事であるマネジャーの支配を科学的な客観性のベールの後ろに隠し、研究を神秘化しようとする意図的な試みとして規定されるようになった。カント以降、人々は我々の客観的世界と主観的な世界が切り離せないものであることを認識するようになったのである。カントの認識論的哲学が存在しなかったかのように装う実証主義とは対照的に、クリティカル・セオリーは、真理は主体から独立して存在することはできないとの考えで、すべての知識には「視点」があり、一定の認識論的、社会的、倫理的、政治的コミットメントから流れてくると主張してきた。したがって、研究者は、社会と研究が（人生を切り離すことのできない）単一のユニットであるため、社会全体を超えることはできないのであり、それが故に、あらゆる分野の研究者はこの文脈の中で自らを省みなければならないのである。

経験分析的な研究では社会から何とか切り離そうとする試みが展開され、統制された観察、実験、テスト、モデルを用いて、経験的な内容を持つ仮説的・演繹的、非歴史的、法則的な分類が確立されている。これは、正確な知識を創造し、それを正当化しようとする知識のバージョンであり、その妥当性は知識の源に頼ることで達成されている。これは、記述的な方法で事実を関連付けることによって観察結果を基本的な声明で表現できるという客観主義の幻想に基づいた、一種の循環的な自己検証であり、記述的な意図を排除しようとするものである。そして、結局、そのような可否は社会や研究者から切り離された法律のようなルールに従って行われることになり、これは、研究が、生命が存在しない内部の、自分で発明した真空の中で行われていることを示している。

このバージョンの知識は、「客観化されたプロセスに対する技術的コントロ

ールへの認知的関心」、すなわち、労働力を支配しながら動かすために使われるマネジメント知識と結びついている。知識はコントロールの力を確立し拡大するために使われ、その結果、営利組織の研究に関するかなりの数の出版物が（支配を支え、安定させる）「補助科学」と呼ばれるものに転化している。

歴史的・文芸的研究は解釈の科学である。それは文学理論に端を発し、ギリシャ神話の神ヘルメスから始まったものである。それは、観察によって事実アクセスしようとするのではなく、解釈によってアクセスしようとするものである。例えば、CMS の内部では、契約書、協定書、ミッション・ステートメント、規則、指令、組織的な問題に関する取り決め、委員会の議事録、方針、会社の文書などのテキストを解釈するのが解釈学である。解釈学の立場では、一般的に、すべての表象は、社会的・歴史的継続の一部である文脈の中で発生する社会的行為であり、したがって、すべての知識は、社会的に構築された枠組みの一部である生きた社会的文脈の中で形成されている。

解釈学は、事実を作り出すことに満足するのではなく、事実の背後にある要因を理解することに重点を置いている。これは仮説的・演繹的経験主義を意味と意味形成のための解釈学的探求に置き換えるものである。ハーバーマスはこの科学を「調整プロセス」と呼んでいるが、CMS は「マネジャーの言説に肯定的に働きかけること」と呼んでいる。そして、CMS は、このことを、マネジメントという所与の現実に対する一連の（「批判的な」という前置詞をつけた）解釈を通して、マネジリアルなパラメーターの中に厳密にとどまるなかで、おこなっている。

対照的に、批判的・解放的経験主義という第三の知の関心は、研究のイデオロギー的な内容を批判することで、両者を超越するものである。それは、方法論は単に機械的、観察的、統計的技術の応用であり、純粹に技術的な装置である、という考えを否定するものであり、批判的・解放的の科学は、特定の形式の知識を正当化するために、そのような技術を儀式的なものとして批判している。批判的解放研究では、自律性、人間の自由、自己決定（カント）、倫理的生活と自己実現（ヘーゲル）、非疎外（マルクス）、解放（マルクーゼ）、理想的な言

論（ハーバーマス）、相互の平等な承認（ヘーゲルとホーネット）、ミュンディグジット（ホルクハイマーとアドルノ）に向けられた解放的な関心によって決定される《自己内省の方法》とともに、《研究と社会のインターフェース》のような《非経験的な方法》が用いられている。クリティカル・セオリーの《解放》という言葉は、これらの哲学を包含しつつ、独自の仕様を加えたものなのである。

クリティカル・セオリーはマネジメントによって作られた病理を克服するために作用している。意識と関心の間には否定できないつながりがあると考えられ（知識と関心の間の変証法）、経験分析的な科学や歴史的・温故知新的な科学は — それらが客観主義の幻想と《純粋な理論の幻想》を確立しようとするために — 批判の対象になり、その代わりに、批判的解放の関心は、仮象化された権力、経験主義、実証主義的アプローチへの支配的な依存や中立的な科学的関連性から意識を解放するあらゆる分析に向けられている。

大まかに言えば、クリティカル・セオリーは、カント、ヘーゲル、マルクス、マルクーゼ、アドルノ、ホルクハイマー、ハーバーマス、ホフステットのなかにある解放的な要素を継承・保持し、自己反省と解放に向けて展開されている。それは、普遍的な人間の解放に向けられた、変革、根本的な再構成プロジェクトである。これが CMS とは全く異なることである。CMS には批判の要素が含まれているがそれだけのことであり、クリティカル・セオリーは解放に向けて働きかけるように設計されている。このことは単純なマトリックスで図解可能である（図表7）。

図表7は、3つの関連する研究分野（伝統的なマネジメント研究、CMS、クリティカル・セオリー）を横軸に、ハーバーマスの3つの知識創造の関心を縦軸にとったものである。この図では、3つの探究領域とその主要な知識創造の関心事が示されている。この図をクリカウワーに従って読み解くと、伝統的なマネジメント研究では、経験的な分析がマネジメントを助ける知識を生み出している。CMS の解釈的関心はマネジメントを解釈し理解することに向けられ、マネジメントの欠点を示すように設計され、システムを確認する批判とし

て定式化されている。クリティカル・セオリーの関心は支配を終わらせる知識を創造するという批判的な関心であり、それは解放に向けられている。

図表7 MS、CMS & CT の知識関心マトリクス。

分野 知識関心	伝統的な マネジメント研究	CMS	クリティカル・ セオリー
経験-分析的	一次的関心	二次的関心	二次的関心
解釈的	二次的関心	一次的関心	二次的関心
批判-解放的			一次的関心

〔出典〕 Klikauer, “Critical management studies and critical theory:
A review” ,p.204.

また、図表7には、各分野の主要な知識に対する二次的な関連性を持つ4つの領域が示されている。マネジメント研究では、意味の理解には限定的な関心しかなく、主要な関心は経験的・分析的な知識を生み出すことにある。この状況はCMSでは逆転し、意味と理解に主要な関心があり、経験的・分析的研究は二次的な位置を占めている。CMSの主要な関心は経験的・分析的な知見の批判的な評価や再解釈である。そして、クリティカル・セオリーの場合は関心の状況が大きく異なっている。その主要な関心は批判的解放の知であり、統制（マネジメント研究）や再解釈（CMS）ではなく、解放の探求を支えるために経験的・分析的研究や解釈学的研究がおこなわれる。

経験的・分析的関心はポスト啓蒙主義の歴史的に基本的なレベルの知の形態であり、3つの分野において見られる。しかし、これはそれぞれの探究分野によって3つの異なる意味を持っている。伝統的なマネジメント研究にとっては、それは道具的合理性の枠内で経験的知識を生産し、それを分析して経営者に提示することであり（例：*Academy of Management Journal*、*Harvard Business*

Review など)、その二次的知識である解釈学は縁の下の力持ちである(例: *Academy of Management Review*)。CMSにとって、経験的・分析的知識の役割は、経験的知識を批判的に分析し、再検討することであり、「マネジャーや組織の統制の抜け穴を探す」ように設計されている。クリティカル・セオリーにとって、経験的・分析的な知識の生産は、それが人間の自由と解放を促進するときに役立つものである。要約すると、マネジメント研究の知識的関心は主にマネジメントの支援であり、CMSの中心的関心はマネジメントとマネジメント研究への批判であり、解放と人間の自由がクリティカル・セオリーの焦点である。その結果、クリティカル・セオリーは伝統的なマネジメント研究やCMSとは大きく異なっている。

『オックスフォード版クリティカル・マネジメント・スタディーズ・ハンドブック』を読む

ある学問の特徴や現状を知るための方法は幾つかあるだろう。例えば、その分野の研究者たちが自分たちの研究をどのように見ているのか、という視点から、当該分野の代表的な論攷が収められた『アンソロジー』や『リーディングス』そして『ハンドブック』のような出版物を利用して、その学問分野の特徴を調べるアプローチが取られることがある。

クリカウワーは、『オックスフォード版CMSハンドブック』(*The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (Edited by M. Alvesson, T. Bridgman and H. Willmott, 2009))に記述されている内容を、彼独自の立場から(現在CMSとして称され広くおこなわれている研究は、クリティカルという視点から見ると、何なのか? いかなる性格の研究なのであろうか? という問題意識のもとで)、論評し、CMS研究の現状を浮き彫りにしている。以下の行論では『オックスフォード版CMSハンドブック』の底流にある考え方をクリカウワーと共に読み解き — 本書の第2章でもその著作の一部をアルベッソンたちの文脈に沿って読み解いているが — その後、幾つかの章の内容を具体的に読み解き、

CMSの学問的性格を確認する。

オックスフォード版ハンドブックは、クリカウワーに拠れば、これまでのCMS 研究とおなじように、クリティカル・セオリーをマネジメント研究と組み合わせることを目指して編まれたものであり、それは、「批判 + マネジメント研究 = CMS」という、ある種の直線的な思考を表している。

これは、2つの「奇妙な相棒 (bedfellow)」を融合させる試みであり、クリカウワーの立場から言えば、CMS は 90 年以上にわたるクリティカル・セオリーの哲学、理論開発、調査研究 (research) を「研究(study)」に還元し、CMS の非哲学的、非理論的な存在をクリティカル・セオリーの哲学や歴史と同等にしようとしている企ての産物である。クリカウワーの表現をそのまま借用すれば、「CMS は自らを単なる《研究》と見なしており、学術的、理論的、そして何よりも哲学的な学問とは見なしていない。クリティカル・セオリーの強力な哲学的起源 (カント、ヘーゲル、マルクス、アドルノ、ハーバーマス、ホーネット) は、マネジメント《研究》という祭壇の上で犠牲にされている。CMS は、《自分自身のために》のみ存在する主体であること (科学や哲学の真の概念) を拒絶し、マネジリアルなインフラ、フレームワーク、パラダイム、イデオロギーの内部での《研究》にとどまっている。クリティカル・セオリーは正反対である。それは自分自身のためだけに存在し、抑圧されている人々を除いて誰にも仕え (serve) ていないが、とりわけマネジメント及びマネジリアルイズムには仕えていない」。

CMS とクリティカル・セオリーの間には幾つかの相違が見られるが、クリカウワーの理解では、その主要なものは図表 8 のようにまとめられる。

図表 8 は、クリティカル・セオリーの哲学的歴史と CMS の歴史からはじめて、クリティカル・セオリーと CMS の主要な違いを簡単にまとめたものである。クリカウワー自身に解説に拠れば、クリティカル・セオリーは資本主義、ファシズム、スターリン主義を強く批判し、CMS はマネジメントを批判するなど、両者は異なる時代と異なる経験の産物である。マックス・ウェーバーが CMS の主要な源泉であることに変わりはないが、クリティカル・セオリーの

主要な論者は哲学、経済学、社会学、心理学そしてクリティカル・セオリーの内部から生まれている。クリティカル・セオリーはより広く社会に焦点を当て、CMS はより狭くマネジメント組織に焦点を当てるなど、両者はそれぞれの研究分野においても大きく異なっている。最も決定的な相違は、クリティカル・セオリーが哲学的な根拠に基づいたよく発達した包括的で簡潔な理論体系を持っているのに対し、CMS は「あらゆるものを少しずつ取り入れている」と主張していることである。クリティカル・セオリーは理論的背景が狭く研究対象が広いことに特徴があり、CMS はその逆で、ある特定の問題（マネジメント）を、労働過程論とポストモダニズムのように、幅広い（ときには多少矛盾する）理論、アイデア、モデル、コンセプトから検討している。

図表 8

	クリティカル・セオリー	CMS
前史	カント、ヘーゲル マルクス、ルーカス	テイラー、フェイヨ、フォード マグレガー、ドラッカー、ミン ツバーグ、
歴史	1920 年代	1990 年代
発祥地	ドイツ (20-30) → アメ リカ (30-50)	ヨーロッパ: イギリス、スウ ェーデン
3つのテ ーマ	ファシズム、資本主義、 ソヴィエト国家社会主義	マネジメント統制、支配、マ ネジメント文化
主要社会 学者	ホルクハイマー、アドル フ、マルクーゼなど	ウェーバー、デュルケーム、 マルクス
キー理論	クリティカル・セオリー	クリティカル・セオリーに加 えて、批判的リアリズム、ポ ストモダニズム、フェミニズ ム、リアリズム、ポストモダ

		ニズム、フェミニズム、労働過程理論、プラグマティズム、象徴的相互作用理論、環境主義
現代の研究領域	社会、資本主義。消費者主義、マスメディア、コミュニケーション	マネジメント、マネジリアルな「営利」組織
主要テキスト	『伝統的理論と批判的理論』(1937)、『ミニマモラリマ』(1944)、『一次元の社会』1966)、『認識のための闘争』(1995)、『コミュニケーション的行為』(1997)	CMS (1992)、「マネジメントと組織研究における解放」(1992)、『マネジメントの意味を考える』(1996)、『オックスフォード版 CMS ハンドブック』(2009)、『CMS の条件と展望』(2000)
認識論	ホルクハイマー(1937)、ハーバーマス(1985)	
機関	Institute of Social Research ,New School of Social Research (NY)	
主な著者	アドルノ、ホルクハイマー、フロンム、マルクーゼ、ハーバーマス、ケルナー、ホネスなど	アルベッソン、ウィルモット、ナイツなど
テロス	普遍的解放、成熟	ミクロ的解放、「より良い」経営者の輩出
主要ジャーナル	Self-determination & actualisation, Philosophy and Social Criticism, Telos, Th-	Social engineering balanced with a better world (Spicer), Organization, Critical Perspectives on Ac-

esis Eleven, Constellations, Critical Inquiry, Theory and Society, Law and Criticism	counting, Critical Perspectives on International Business e-journals : Ephemera, Management, Tamara
---	--

〔出典〕 Klikauer, “Critical management studies and critical theory:
A review” ,pp.206-7.

図表 8 の読み解きを、クリカウアーに従って、続ける。

クリティカル・セオリーと CMS の主要なテキストの内容を調べてすぐ気付くことは、重なる部分がないことである。マルクーゼの『一次元的人間』(One-Dimensional Man) (1966) やその他いくつかの例外を除いて、ほとんどのクリティカル・セオリーのテキストはマネジメントを扱っていない。それはおそらく、マネジメントが哲学的でも理論的でもなく、文化的でもなく、知的でもない、工場管理という特殊に表現された狭い対象としての存在であるからであろう。CMS ではその逆であり、マネジメントと組織が CMS の存在のすべて (be-all and end-all) である。マネジメントと組織が CMS の平凡で限定された単純な世界を決め形作っている。倫理、歴史、哲学、社会、文化、消費者主義、マネジリアリズム、資本主義全般に対して実質的な批判をおこなっているテキストは CMS のポートフォリオのなかには事実上見当たらず、すべてのテキストがマネジメントを主題としている。「CMS は、マネジメントを資本主義の病理、マネジリアリズム、消費者主義と結びつけることで、気が散らないようにしながら、マネジメントに焦点を当てている。クリティカル・セオリーの目的が普遍的な解放であるのに対し、CMS では、「マイクロ解放、より良いマネジャーを生み出すこと、より公平な組織をつくり出すこと、マネジメントの社会的エンジニアリングのバランスをとることができるという考えを実現すること」が目的である。

また、それぞれが「独自の」ジャーナルを持っている。CMS の研究者はクリティカル・セオリーの雑誌には掲載しないし、クリティカル・セオリーと CMS の間に相互参照もおこなわれていない。両者は明確に分離されている。マネジメントに対する見解も同様であり、CMS はマネジメントを改革しようとしているし、また、わずかではあるが、マネジャーが労働を人的資源と見なし否定することも改革しようとしているが、クリティカル・セオリーはそもそも人間を解放的潜在能力を持つ自己反省的有機体と見なししている。CMS は、組織内の人々のマネジリアルな（誤った）利用を批判するが、資本主義の利潤システムにおける労働者の全体的な役割については明言を避けている。

CMS の歴史は、アルベッソンとウイلمットの「マネジメント及び組織研究における解放という考えについて」（1992）から始まったが、それはマネジメントの主要雑誌のひとつである American Academy of Management が発行する *Academy of Management Review* (AMR) に掲載されている。AMR はクリティカル・セオリーに反対の立場を明確に表明している雑誌である。アルベッソンとウイلمットの論文は、タイトルには「マネジメントにおける解放」という文言が書き込まれているが、クリティカル・セオリーの中核となる哲学を反映していない内容に終始し、アルベッソンとウイلمットは、クリティカル・セオリーを「進歩的」な流れと「収容的」な流れに人為的に分割することで、本来ならば組み合わせられないものを組み合わせようと努力している。

CMS は現実の（外界が上下逆さまに映し出される）カメラ・オブスキュラ（camera obscura）版であり、そこでは、解放に対するクリティカル・セオリーの進歩的なアプローチは「正統派」のレッテルを貼られて「大げさな」ものとして退けられ、CMS が発明した組織的な「ミクロ解放」が容認され重要な概念として見做されている。これはクリティカル・セオリーが否定する還元主義である。クリカウワーの文言をそのまま引用すれば、「クリティカル・セオリーにとって、解放はカント的な範疇の定言命令（普遍的な《ねばならない》）であって、仮説的なものではなく、解放には、《もしマネジャーが素晴らしければ、解放は後からついてくる》というような《if-then》的条件（ミクロ的、

組織的など)をつけることはできないのである。むしろ、ミクロ解放ではなく、普遍的な義務としての解放が、「近代の未完のプロジェクト」を完成させるのであり、(カント的・ヘーゲル的な起源をもつ)クリティカル・セオリーにとって解放と自由以外のものを受け入れることは不可能なのである。

これに対して、クリカウワーの理解に拠れば、CMS の中核を占めているのは営利組織とマネジャーであり、「解放されるべき」主体である労働者を中心に据えることはできない構造になっている。それ故に、「CMS は、一方では、「良いことをしているという漠然とした感覚」を生みだし、他方で、マネジリアルな抑圧的な体制に追い込まれた主体がないという意味で解放を回避している」のであり、「社会は解放された個人の批判的理性によって構築されるべき」であるにもかかわらず、その論理構成上、「CMS には」新たな「合理的な社会を構築するための解放された個人が残っていない」のである。

CMS はマネジメントにおける主流派の思考と実践の権威と妥当性を問う運動として登場した — これはよく知られた CMS の主張であるが、そこには、クリカウワーによれば、3つの問題が含まれている。

第1に、CMS はマネジメント研究の制限付きの (restrictive) 批判として登場したと認められているが、「制限付き」という形容詞が曖昧であること、

第2に、もし CMS がクリティカル・セオリーの一部であるならば、クリティカル・セオリーの哲学的起源と体系が反映されているはずであるが、そのような構造にはなっていないこと、

最後に、もし CMS がクリティカル・セオリーに沿っているならば、「権威と妥当性の問題」ではなく、支配と解放がその中核を占めているはずであるが、そのようにはなっていないこと。

そして、クリカウワーは、上記に視点から、『オックスフォード版 CMS ハンドブック』のそれぞれの章について簡単な論評を加えている。それらの幾つかを紹介すると、下記のように批判的な検討がおこなわれている。

ハンドブックが、批判的な問いかけ、否定と脱構築、社会改革と解放、組織の正当な目的という4つの関心を示していることに対して、クリカウワーはつ

ぎのようにコメントしている。「クリティカル・セオリーの伝統に基づく批判は、単なる《批判的質問》を超えたものである。クリティカル・セオリーは、脱構築ではなく、マネジメントを根本的に再構築し、現在のマネジメントを反映しないようにすることを目指している。CMS のポストモダニズム的な《脱構築》とクリティカル・セオリーの《再構築》の間の明確な相違の一つは、ポストモダニズムが破壊に基づき、クリティカル・セオリーが支配の終焉に向けた社会の解放的な再構築に基づいていることにある。CMS ハンドブックには、突然、《解放》が登場し、CMS にとって、解放は非本質的なものになっているように見えるが・・・、クリティカル・セオリーにとっては、それはクリティカル・セオリーがこれまでに生み出してきたすべてのものの鍵を築くものである」。

一方で、CMS が「組織の正当な目的」に焦点を当てていることは、CMS が営利組織を「与えられたもの」として受け入れていることを示しており、マネジメントについて「考える」のではなく、マネジメントパラダイムの「内側」から「TINA」(there is no alternative) 批判（他にオルタナティブなものがないから受け入れざるを得ない、という立場からの批判）を行っていることを示している。しかし、クリティカル・セオリーにとっては現在のビジネス組織には正当性がなく、マネジャーの反民主主義的な姿勢やマネジリアリズム民主主義に対する戦いを差し引いても、正当性は見られないのであり、CMS は、経営陣の民主主義の欠如を包括的に暴くことに失敗している。同様に、「商業の病理」、組織の病理、ホワイトカラー犯罪や環境破壊などの問題は（CMS の理論的枠組みを定めたはずの）CMS ハンドブックの重要な章のなかでは論じられていない。

「クリティカル・セオリーとその CMS への貢献」というテーマは言うまでもなくクリティカル・セオリーにとって重要な関心事であるが、そのものズバリの章「クリティカル・セオリーとその CMS への貢献 (Critical theory and its contribution to CMS)」では、「批判的、哲学的、解放的な考察というよりは、物語を語るような文体で、フランクフルト学派の歴史の一部が語られている。

弁証法的環境批判、一次元的社会、テクノロジーへの批判、コミュニケーション的行為の重視などの視点からクリティカル・セオリーのキーポイントがいくつか紹介されているが、そのほとんど全ての理論を完全に裏切っている。

例えば、クリティカル・セオリーの重要な概念の一つに（ハーバーマスの概念として知られる）コミュニケーション的行為があり、CMS ではこの概念に言及され、クリカウワーによれば、その使われ方が CMS がクリティカル・セオリーの中核的要素をどのように扱っているかを示す貴重な材料になっている。

クリカウワーの理解に従えば、コミュニケーション的行為とは、CMS の主張とは異なり、「社会的グループが疎外されることなく、すべての利益に耳を傾けることができる自由で公正な社会を創造するために、また社会調査の方法論的方向性のために、アイデアが参照点として中心になる」ことを意味するものではなく、「疎外されたグループ」の「声を聞く」ことではなく、それは、管理を不可能にするような理想的な言論に謳われている支配のない対話のことであり、人が支配から解放されてコミュニケーションを行うか、あるいは行わないかという定言命令を定めたものである。

対話は支配から自由であるか、コミュニケーションの歪みを表しているかのいずれかであり、そこには、中間はなく、「両方の一部分」もなく、条件付けもないのである。しかし残念ながら、「CMS はハーバーマスが示した重要な要件」を無視しているだけでなく、「むしろ、マネジメントに便宜を図っている」。また、「CMS は批判的リアリズム」と「労働過程論の視点」に関連し、CMS は「資本主義の政治経済、仕事のシステム、雇用関係のアクターの戦略と実践の間の関係について信頼できる説明」を開発する必要がある」と強調されているが、「CMS は、マネジメント研究の忘れられたアクターである労働者を考慮していないことからわかるように、マネジメント研究のパラダイムに囚われているために、クリティカル・セオリーの「生命世界 (life world)」を引き継ぐことはできないのである」。

CMS の文化概念は「価値観の共有」を強調しているが、企業は共有された価値を生み出すことはできない代物である。なぜならば、企業は、非対称的な

力関係のもとで利潤の最大化を実現するための制度であるからであり、マネジャーの価値を共有するはずの労働者がいわゆる共有された価値を生み出すプロセスから排除されているからである。マネジャーが労働者を排除している限り、価値観の共有は実現しないのであるが、クリカウワーに拠れば、CMSはこの点を考慮していない。

CMS と CT を「解放」という視点から比較すると、両者の間にはいくつかの不整合が見られるが、クリカウワーによれば、その原因は CMS 側にある。存在論的には、CT の解放は人間個人の解放に向けられているが、CMS の存在論は資本主義の中の個人であり、CMS は、マネジリアル資本主義のもとでのマネジメント、マネジメント研究、マネジリアルイズムというトライアングルに沿っておこなわれ、このパラダイムに対する根本的な疑問を欠いている。また、CMS には、それが伝統的なマネジメント研究寄りになっていることに加えて、クリティカル・セオリーの理解があきらかに不足している。クリティカル・セオリーの創始者であるカント、ヘーゲル、マルクス、ルカーチが無視され、そして 20 世紀のクリティカル・セオリーの著作（ホルクハイマーの伝統的な理論に対する決定的な批判、アドルノの 20 世紀の大量消費社会に対する鋭い批判、マルクーゼの消費社会と管理体制に対する決定的な批判、ハーバマスの支配を終わらせるコミュニケーション倫理の哲学、オネスの平等な相互承認の要求など）が無視されている。

マネジメント研究の取るに足らない余興として発展した CMS だが、クリカウワーのコトバを借りれば、その「CMS が登場して以降」「膨大な数の論文、書籍、編纂物・・・ハンドブック」が刊行され・・・「何百もの論文を含むいくつかの CMS 会議などが存在している」。しかしながら、「CMS の中には、クリティカル・セオリーを扱った実質的、理論的、批判的な出版物は一つもない。全体的に、CMS は意味を理解するという解釈学的な関心の中にしっかりと閉じ込められたままであり、マネジメントパラダイムに対して真摯に挑戦することなく、標準的なマネジメント研究システムに適合した代替案を生み出し続けている。CMS は、マネジメントに反対するのではなく、内部から穏やかに批

判するために、クリティカル・セオリーを選択してマネジメントを論じている。CMS は挑戦するというよりも、パラダイムに準拠したままであり、人間の存在と経営の間にある本質的な矛盾を強調することができていないのだ。したがって、解放のためのフレームワークを開発することができないのである。

なぜなのか？ 「そうするためには、普遍主義、倫理、手段-目的という3つの範疇の命令に従わなければならないが、これらはすべて CMS にとってあまりにも大きな壁となっているからである。CMS は、その代わりに普遍的解放ではなく「マイクロ解放」を提唱している。CMS は、人間をマネジメント上の《手段》としてではなく、《それ自体が目的》として扱うことを要求する定言命令には、決して沿うことができない代物である。CMS は《目的の王国》よりも《手段の王国》に沿ったものである」。

このような CMS 観を有するクリカウワーはマネジメントの現実の有り様をどのように見ているのであろうかそしてその後の世界をどのように展望しているのであろうか？ 節を改めて、クリカウワーの批判的なマネジメント研究のひとつの成果である「マネジリアリズム論」を題材にして、彼の考えを読み解くことにしたい。

第3節 クリカウワーのマネジリアリズム解釈

3-1 イデオロギーとしてのマネジリアリズム

タイトルに「経営（マネジメント）」というコトバを冠して多数の出版物が公刊されている。それらの著作で論述の念頭に置かれているのはかつてのように民間の生産企業だけではなく、あらゆる領域の組織体であり、その運営が、マネジメントに焦点を当てて、論じられている。経営学は、今日では、企業の経営学ではなく、「組織を維持すること」（＝ マネジメント）を研究する学問

として認知されている。そのために企業の定義も時代と共に変化し、事業という概念を前面に押しだして「経営 → マネジメント」を論じることがひとつの流れになっている。

このような現実の主として生産拠点であるモノづくり企業で蓄積されてきたマネジメント及びその仕組みに関する知見（考え方）や経験則（テクニック）

－ 例えば、計画と執行の分離、所有と経営の分離、目標管理など － が私企業だけではなく公企業は言うに及ばず自治体などの公共機関や学校そしてNPO に至る多くの組織体において浸透し幅広く利用されてきていることを示している。現代はマネジリアリズムの時代（age of managerialism）である、といわれるのはこのためである。

しかしながら、このマネジリアリズムに関しては必ずしも共有の理解が得られているわけではない。例えば、英語圏の文献を読んでいると－すべての分野に共通することであろうが－「至る所で使われ重要であるにもかかわらず、依然として理論化されていない（an under-theorized）、複数の定義があり、境界がぼやけている、とらえどころのない概念」という趣旨の文言に出会うことがしばしばある。本章の場合、上記の文章の主語は「マネジリアリズム」である。

マネジリアリズムは、managerial + ism（イズム）であり、そこには、マネジメントないしはマネジャーが前提にされている。イズムは、常識的には、『広辞苑』に拠れば、「(接尾辞が名詞化したもの) 主義。説。」であり、また、主義は、同じく『広辞苑』に拠れば、「①思想・学説などにおける明確な一つの立場。イズム。②特定の制度・体制または態度。③常々もっている意見・主張。」である。したがって、マネジリアリズムは、単純に考えれば、マネジメントを信奉する（マネジメントが是であると考える）（マネジャーの）主張であり立場である。これに関しては疑問の余地はないだろう。しかるに、何故に冒頭のような文章が記述されているのであろうか。ここに、あらためて、マネジリアリズムとは何なのであろうか？という疑問が生まれてくる。

マネジリアリズム概念の曖昧さはマネジメント (management) というタームの多義性 — 私たちは、日頃から、management を、文脈に応じて、管^{マネジメント}理という活動、管理者というヒト (管^{マネジメント}理の担い手) などとして訳し分けている — にも起因する現象であろう⁽¹¹⁾。

マネジリアリズムというタームが明確に規定され共有されていないことを象徴的に示している事例のひとつを紹介すると、「世界中の学生、ビジネス専門家、科学者並びに関心のある人々に、さらなる自己啓発のための教育ツールを提案 (offer) することによって成長の機会を提供」し、「貴重なノウハウ」を「日々の実践で活用すること」によって「その専門知識を周りの人々と共有すること」を目的に、「1000 以上の実用的な科学論文で構成されるオンラインプラットフォーム」として立ち上げられている《Toolshero》⁽¹²⁾では、「マネジリアリズム・セオリーとは何なのか？」という問いが立てられ、下記のように答えられている。「マネジリアリズム・セオリーは、マネジメントについての信念及び実践の収集に言及したものであり、イデオロギーの形態をとっている。・・・簡単に言えば、マネジリアリズム・セオリーは、マネジメント、イデオロギーそして拡張の総和なのである (the managerialism theory is about the sum of management, ideology, and expansion)」が、・・・「マネジリアリズムについて科学的な研究はほとんど (little) おこなわれず、理論的な出版物はほとんど (hardly) 存在しない。その理由は、ひとつには、それが社会に大きな影響を与えるイデオロギー的なビジョンであることにある。マネジリアリズムは社会の経済的、社会的、文化的、政治的側面に影響を及ぼし、人間の相互作用のあらゆるレベルに浸透している、という仮定が一般化し、それがますます広がっている」、と。

マネジリアリズム・セオリーは、マネジメント、イデオロギーそして拡張の総和である。これは、後述することになるが、マネジメント + イデオロギー + 拡張 = マネジリアリズム (Management + Ideology + Expansion = Managerialism) として、

2015年にクリカウワーによって公式化され提示された命題であり、良く知られてきている。

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）するとマネジリアリズムが生まれる、ということの意味している。

この事例からも、マネジリアリズムが《イデオロギー》という色彩を強く帯びた（イデオロギーとしての側面を第一義的に有する）タームであることが理解される。このことは多くの論者に共有されている。たとえば、前述の（クリティカル・マネジメント・スタディーズの流れに属する）パーカーは、「マネジリアリズムとは、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、と思込まれている、言説あるいはイデオロギーである」、と概念規定している。これは簡潔でありわかりやすいが、それだけに消化不良の感を否めない。問題はその具体的な内容であろう。

イデオロギーとは何か？ これは簡単に答えられる課題ではなく、イデオロギーの現実的な意味そしてその機能の検討が本書のテーマであるが、今の段階では、とりあえず、「ヒトを特定の目的のために動かす政治的・社会的なものの考え方がイデオロギーである」として論を進めることにする。

尚、『明解国語辞典』では、「歴史的・社会的立場に基づいて形成される、基本的なものの考え方。観念形態。一般に、政治的・社会的なものの考え方。思想の傾向」と説明され、『広辞苑』には、「(もと、19世紀初め、フランスの哲学者デステュット＝ド＝トラシ(1754～1836)が唱えた観念学)①トラシらを空論家として非難したナポレオンの侮蔑的用法をうけて、マルクスが用いた語。歴史的・社会的に制約された偏った観念形態の意。②フランクフルト学派の批判理論では、虚偽意識として批判の対象とされる。③転じて、単に思想傾向、政治や社会に関する主義の意」と記載されている⁽¹³⁾。

この点、Toolshero では、一方で、シェパードの論攷（Shepherd,S., “Manegialism:an ideal type”）⁽¹⁴⁾に依拠し、他方で、「マネジリアリズム・セオリーについての5つの主要な見解」という表現で、マネジリアリズムの具体的な内容を — 間接的な手法ではあるが — 5つの言説に代表させて整理されている。

(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。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、ということがこの背後にある理由である。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（discreet）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り、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。マネジリアルイズム・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

マネジリアルイ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(パーカーや Toolshero の言説を参照する形で)述べてきたことを踏まえ、今の段階では(暫定的に)、マネジリアルイズムを下記のように把握する。

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(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管理(経営者主導型管理)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、と思い込まされている考え方(言説あるいはイデオロギー)がマネジリアルイズムである

以下の行論では、上述のようなマネジリアルイ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？」という問題意識がある。その手掛かりとして注目したのがクリカウワーの仕事であり、これは、言い換えれば、クリカウワーのCMS理解をマネジリアリズム概念に注目して整理する作業である。

3-2 クリカウワーのマネジリアリズム解釈

マネジメントからマネジリアリズムへ

クリカウワーの（マネジリアリズムに関する現在の議論の深化に向けた貢献を明確に意識した）「マネジリアリズムとは何か」⁽¹⁵⁾という論文では、まず、（一般的な定義⁽¹⁶⁾から特定の定義⁽¹⁷⁾に至る）マネジリアリズムの意味を問い定義している最近の幾つかの言説を取り上げてその試みが検討されている。マネジリアリズムは営利企業を対象として使われ始め、今日では公的および私的組織を対象と用いられているタームである。マネジリアリズムは、何事でもそうであるように、ポジティブな形でも（それは何であるのか）そしてネガティブな形でも（それは何ではないのか）定義することができるが、クリカウワーの問題意識が「マネジリアリズムとは何か」に関するものであるために、ネガティブなもの、つまり「それは何々ではない」ということから始められている。マネジリアリズムは単なる「現代のマネジメント・メソッド」ではなく、「制度的モデル」でもなく、ポジティブな面で言えば、マネジリアリズムはイデオロギーであり、現代のビジネススクールが最も肥沃な繁殖地（breeding ground）である、と。

ビジネススクールは、クリカウワーの解釈に従えば、マネジャーに技術的なスキルを提供する場であるが、さらに重要なことに、それはマネジリアリズム

のイデオロギーを繁殖させている場でもある。ビジネススクールは、組織的マネジメントを教えるとともに、それ自体がマネジリアリズムの制度的センターであり、その目的（社会のイデオロギー的マネジメント化）を確立するためのイデオロギー的手段そのものであり、その目的を達成するべく社会を射程に捉えている。但し、ここ数十年のマネジリアリズムの台頭にはめざましい勢いがあり、多量のマネジメントテキスト、著作物、学術および非学術ジャーナルや雑誌記事が溢れ、多数の学者がビジネススクールによって雇用されているが、それにもかかわらず、マネジリアリズムに関する理論的な精緻化はほとんど見られず、クリカウワーによれば、彼らは確かにマネジリアリズムについて議論しているのであるが、包括的な理論や満足のいく定義を提供するには至っていないのが現状である。

「マネジリアリズムとは何か」に答える最初の一般的な試みとしてクリカウワーによってあげられているのは、マネジリアリズム = 「組織には相違点よりも類似点が多く、その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」というウィキペディア (wikipedia.org) の言説である。「マネジメントとして働いている実務家にとっては、広告代理店、石油掘削装置、または大学を運営するために必要なスキルにほとんど相違が存在していない。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見なされている。そのようななかで、「マネジリアリズム」という用語は、マネジメント・テクニク、ソリューション、ルールそして人員が優勢であるとかまたは過剰であると認識されている組織を表すために軽蔑的に使用されてきた。MBA の学位は、たとえば、特定の業界や専門分野に縛られていない、新たに階級入りするマネジャーに、一般的なスキルを提供することを目的としている。マネジリアリズムはこれを社会一般にまで広げるものである」。そしてつぎのような文章が続いている。「ハーバードビジネスレビューの元編集者マグレッタ (Magretta, J.)⁽¹⁸⁾ のようなマネジリアリズムの信奉者は、『私たちは皆、たとえ私たちがそのように呼ばれているものでなくても、マネジャーのように考えることを学んでいるのだ』と

主張している」、と。マネジリアリズムというコトバはたしかに軽蔑的な意味合いで使用されたり、あるいはマネジリアリズムの抑圧的な性格を強調されることもあるが、一般的にはそれは無視され、「マネジリアリズム」は「誤って普遍化」され、そのことによっては「マネジリアリズムただ単に抑圧的であるに止まるだけでなく、マネジリアル資本主義の階級的性格を取り除くもの」に転化している。

そして、クリカウワーはアメリカのマネジメント専門家ロック (Locke,R.)⁽¹⁹⁾の言説に注目している。クリカウワーによれば、ロックは、マネジリアリズムを、組織内に冷酷に体系的に立てこもる特別なグループ、つまりマネジメントを表現したものとして見なしている。そこには、マネジリアリズムは、所有者から意思決定力を奪い、そして労働者からマネジャーに抵抗する能力を奪っているものであり、マネジリアリズムは、それ自体が、社会における人々の抵抗並びにマネジメント体制に対するより具体的な労働者の反対に対する反応である、という理解が盛られている。「言い換えれば、ヘーゲル弁証法で言えば、《マネジリアリズム vs. 抵抗》という2つの重要な側面が浮かび上がってくる」のであり、「マネジリアル体制内でもその外部でも、マネジリアリズムはそれに対する労働者の抵抗を完全に消滅させることができない」のであり、「マネジリアリズムのグローバルプロジェクトに対する抵抗は既によく知られた現象であり、それは近年では反グローバリゼーション運動になかに見いだせる」のである。

また他方で、「マネジリアル体制内では、マネジリアリズムは、マネジャーたちが高等教育を受けて「制度的権力の地位」を独占的に所有していることを理由に、その乗っ取りを正当化し、マネジャーは、組織の効率的な運営に必要なと思われる高度な知識とノウハウを持っているふりをしている」。「そのように定義することは、今日、マネジリアリズムが企業組織の境界を越えて公的機関や社会にまで広がっているために」、クリカウワーによれば、「強調されなければならない」作業なのであり、彼は、「このような趣旨に沿ってより適切な定義を試み」、次のように文章化している：

「マネジリアリズムは、マネジメントの一般的なツールと知識をイデオロギーと結合させて、一方で、組織、公的機関、社会でシステムティックに確立し、他方で、オーナー（財産）、労働者（組織経済）、市民社会（社会政治）からすべての意思決定力を奪っている。マネジリアリズムは、優れたイデオロギー、専門家としての訓練、公的機関や社会を企業のように運営するために必要なマネジメント知識の排他性を根拠として、仕事、社会、資本主義のすべての分野に一次的なマネジメントテクニックを適用することを正当化している」。

これを達成するために、クリカウワーによれば、マネジメントは（ネオリベラリズム資本主義を「マネジリアル資本主義」に変える）マネジリアリズムに変身しなければならなかった。マネジメントからマネジリアリズムへの移行には歴史的な起源がある。18世紀と19世紀の「悪魔の製粉所」の運営を経て、職場が大きくなると、小さなワークショップが（鞭に象徴される）監督者によってマネジメントされるという単純な工場管理がマネジメントになった。マネジメントは台頭する工場システムをマネジメントするための専門的なマネジメント知識を備えた唯一の制度としての地位を確立したのである。おそらく、「単純な工場管理と科学的管理の間の象徴的なターニングポイントはテイラーの（非）科学的管理であり、マネジメントが労働者を動物並におとしめることに準科学的な正当性を与えた」のであった。

そして、20世紀に、工場管理はその事業を拡大した。競争、効率、自由市場、拝金主義（greed）は良いことであるなどの《正当な》イデオロギーを発明することによって、マネジメントはイデオロギー的活動に変異し、人間社会の事実上すべてのセクションに浸透し影響を及ぼしたのである。「マネジリアリズムの時系列の軌跡はマネジメント → マネジリアリズムという直線的なものにすぎないものであり、歴史的に、マネジメントとマネジリアリズムは並行した動きではなく、マネジリアリズムはマネジメントの実際的な表現を形成するイデオロギーでもなかったのである。要するに、マネジメントはマネジリアリズムがあらわれる前に現場に入っていたのだ」。

歴史的・地理的年代学の観点から言えば、マネジリアリズムは真にアメリカ

的なものである。なぜなら、アメリカはマネジメント・テクニクとそれに付随するイデオロギーの最前線にあるからである（テイラー、フォード、ドラッカー、ポーターなど、更に、ファヨールそしておそらくマックス・ウェーバーも含まれるだろう）。その結果、マネジメントが最初にマネジリアリズムになったのはアメリカであった。「ハーバート・フーバーが商務長官としてそして大統領として執務した数年間にマネジリアリズムはさらに研ぎ澄まされ、ルーズベルト時代に改革の剣のポイント（sword's point）になった。マネジリアリズムは 1950 年代のアイゼンハワーの繁栄の功績であるとされている。要するに、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、マネジリアリズムは 20 世紀後半と 21 世紀の用語なのである。マネジリアリズムはイデオロギーとマネジメントを融合させ、それによって、「会社を管理する」という、かなり単純で、些細で、ありふれた、そして正直なところ、かなり退屈な事柄の拡張に一役買ったのである。「簡単に言えば、マネジメントは退屈なことなのである」が、その退屈はすぐに拡大し、マネジメントを超えたものになったのだ。カリカウワーによれば、「マネジメントは次のような公式の下で本格的なイデオロギーに変異したのである」。

マネジメント + イデオロギー + 拡張 = マネジリアリズム

この公式は、マネジリアリズムの起源（マネジメント）にイデオロギーが 2 番目の要素として追加されることを意味している。そしてその第 3 の要素（である拡張）は、マネジメントテクニクが（本来の）マネジリアル組織の領域をはるかに超えて拡大適応され、マネジリアリズムをより広い経済的、社会的、文化的、政治的領域に広めるというその衝動（drive）を意味している。マネジリアリズムはテクノロジーは価値的に中立であり単なるツールである、と主張しているが、テクノロジーは今も昔も依然として深くイデオロギー的なのである。言い換えれば、「テクノロジーとイデオロギー（マネジリアリズム）が組み合わされることによって、マルクスが 19 世紀に想像したよりも遙かに

深刻な影響を「社会全体」に、及ぼしている。

マネジリアルイズム批判に有効なクリティカル・セオリー

現在を生きる人はこの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？ CMSは何ができるのか？ 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」、と。

現代社会は、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、テロや監視ではなく、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ルイズムである。

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、企業のマスメディアによって流布されているイデオロギー（マネジリアルイズム）の支配下にある社会である。マネジリアルイ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、マネジリアルイズムは拡大しつつある。

マネジリアルイズムは、「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」。マネジリアルイズムの目的は、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。マネジリアルイ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「マネジニ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. 新しいマネジリアリズム」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、マネジリアリズムには中央に位置する計画権限が存在しない。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、マネジリアリズムの本部も存在しない。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」。

マネジリアリズムは、「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) マネジリアリズムの一次元的考え方に転換させている。マネジリアリズムは、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、マネジリアリ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。マネジリアリズムは、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) というマネジリアリズムの最新の流行はそれを変えないように設計されている。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、マネジリアリズムについて奇妙なことに沈黙を守っている一方で、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。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「ついでに」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。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

ワーによれば、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（1937）、アドルノ（1944）、マルクーゼ（1966、1968）、フロム（1960）、ハーバーマス（1997）、バーンスタイン（2001）、クリカウアー（2007）、フォンデンブリンク（2010）、ター（2011）、アウトウェイト（2012）、及びシェクター（2013）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⁽²⁰⁾。

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。

（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直面し対応している。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さ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。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と思われる。

この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を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つの偉大な階級（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、マネジリアルイズムに対する批判はすべて破棄される。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う機会はほとんど残っていないだろう。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。倫理とマネジリアルイズムの間には深刻な対立があり、マネジリアルイ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的窒息状態に置かれている。個人がマネジリアルイズムに対抗するものとして位置づけられてはじめて、マネジリアルイズムのクリティカル・セオリーは批判的思考の歴史的実践に加わり、マネジリアルイズムの単純な批判からマネジリアルイ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ルイズムの軌道の《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。マネジリアルイズムにおいて問題となるのは「全体」である。「真実は全体である」。マネジリアルイ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、マネジリアルイ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。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穫不振は、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」が取っ払われな限り、環境災害でさえもポスト・マネジリアルの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。

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？

クリカウワーは、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な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」と述べ、「抵抗の倫理」という概念に依拠してつぎのように論じている。

「マネジリアルイ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、それはマネジリアルイ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」、と。

不作為と言われて我々には何ができるのであろうか。この点、クリカウワーにあっても、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以外に何も語られていない。モンテクリスト伯流に言うならば、(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、ということか・・・。それもひとつの方法であろう、しかし・・・。

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かできるのだろうか、何ができるのだろうか？ 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⁽²¹⁾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。第4章に参考資料として挿入した（パーカーの実験を踏まえて作成された）事例研究は、この点、示唆的であり、さまざまなことを考えさせられる資料である。

註記

- (1) 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。
- (2) Alvesson, M. and Willmott, H., “On the idea of emancipation in management and organisational studies”, *Academy of Management Review*, 17 (3), 1992
- (3) Alvesson, M. & Willmott, H., *Making Sense of Management* (2nd ed.), Sage, 2012
- (4) Alvesson, M. & Skölberg, K., *Reflexive Methodology – New Vistas for Qualitative Research*, Sage, 2000.
- (5) Alvesson, M. & Sandberg, J., “Has management studies lost its way? Ideas for more imaginative and innovative research”, *Journal of Management Studies*, 50 (1), 2013.
- (6) Alvesson, M. & Spicer, A., “(Un) Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with Managerialism?” *Journal of Organizational Change Management*, 29 (1).
- (7) Alvesson, M. & Willmott, H. (eds), *Studying Management Critically*, Sage, 2003.
- (8) Alvesson, M. & Willmott, H. (eds), *Critical Management Studies* (Vols 1–4), Sage, 2012
- (9) Adorno, T. W., *Negative Dialectics*, Routledge, 1973
Marcuse, H., *One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Societies*, Beacon Press, 1966.
Horkheimer, M., *Traditional and critical theory*. In: Horkheimer, M., *Critical Theory: Selected Essays* (Trans. O’Connell MJ, et al.), Herder, 1937/1972

- Braverman,H., *Labor and Monopoly Capital – The Degradation of Work in the Twentieth Century*,Monthly Review Press,1974
- Burawoy,M.,*Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*,University of Chicago Press,1979
- Knights.D. & Willmott,H., *Labour Process Theory*, Macmillan,1989.
- Marglin,S,m “ What do bosses do?: The origins and functions of hierarchy in capitalist production” , *Review of Radical Political Economy*,6 (2),1974
- Thompson.P. & Smith.C.(eds),*Working Life: Renewing Labour Process Analysis*, Palgrave Macmillan,2010
- (10)Klikauer,T., “Critical management studies and critical theory: A review” ,*Capital and Class*,Vol.39(2),2015. 以下の行論では、引用のページ数を逐一明記していない。
- (11)パーカー (Parker,M.) は、management には3つの定義がある、との立場から次のように述べている。エグゼクティブのグループとしてのマネジメント、マネージングというプロセスあるいは行為としてのマネジメント、アカデミックな分野としてのマネジメント (Parker,M.,*Against Management*,Polity, 2002,pp.6-8.)
- (12)<https://www.toolshero.com/about-us/> アクセス 2021/03/16)
- (13)「今日では一般的に、ある階級・集団・組織などがその社会的利害を隠蔽しつつみずからの立場を正当化しようとして形成する信条・観念体系をイデオロギーと呼ぶ。」(『ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典』(<https://kotobank.jp/word/%E3%82%A4%E3%83%87%E3%82%AA%E3%83%AD%E3%82%A%E3%83%BC-31607>) アクセス 20210/12/18)
- (14) Shepherd,S.,“Manegirialism:an ideal type”, *Studies in Higher Education*,43(9), 2017 (https://www.researchgate.net/publication/313683600_Manegerialism_an_ideal_type アクセス 20210/12/18)
- (15)Klikauer,T., “What is Managerialism?” , *Critical Sociology*, Vol.41(7-8),2015. Klikauer,T., *Managerialism – A Critique of an Ideology*, Palgrave,2013. 以下の行論で

は、逐一明示していないが“*What is Managerialism?*”からの引用であり、必要に応じて *Managerialism* も参照している。

(16) wikipedia.org

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

(18) Magretta, J., *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business*. Profile, 2012,

(19) 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 20221/10/12)

(20) Horkheimer, M. (1937), *Traditional and critical theory*. In Horkheimer, M., *Critical Theory: Selected Essays*. Translated from the German by M. J. 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

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
Schechter, D. (2013), *Critical Theory in the Twenty-First Century*, Bloomsbury
Academic

(21) 著名なグレイ (Grey, C.) 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 から入手 2021/12/01).

第4章

クリティカル・マネジメント・スタディーズ の内側

－ パーカーのつぶやきを読み解く －

第1節 パーカーとクリティカル・マネジメント・スタディーズ

クリティカル・マネジメント・スタディーズ (Critical Management Studies : CMS) に携わる研究者の中には CMS の現状に危機感を抱き、CMS を鍛え上げなければならないという思いを強く表明している人々がいる。例えば、パーカー (Parker, M.) もそのひとりである。彼はクリカウアー (Klikauer, T.) によって「マルクス主義マネジメント・セオリー」派に位置づけられている⁽¹⁾。

パーカーは (ブリストル大学 (University of Bristol) マネジメントスクールに所属する) オルタナティブなマネジメントや組織のあり方に関心を持つ研究者であり、代表的な著作として、*Ethics and Organizations*, Sage, 1998 (編著)、*Against Management, Polity*, 2002 (単著)、*For Business Ethics*, Routledge, 2005 (共著)、*Key Concepts in Critical Management Studies*, Sage, 2011 (共著)、*Shut Down the Business School: What's Wrong with Management Education*, Pluto Press, 2018 (単著) などが知られ、論文も多数公開されている⁽²⁾。

本章は *Against Management* に収められた「CMSを批判する」(criticizing critical management studies) をパーカーと共に読み解き、「CMSの可能性とその限界」という

視点から、CMS の特徴を解明したものである。

「私には、ビジネス・エシックスはラジカルであるというにはあまりにも体制内に取り込まれている (co-opt) ように思える。それはかなり穏やかな意味での改革主義であり、良心の叫びというよりは正式なささやき (whisper) であるが、この穏やかさは強み (advantage) を有している」⁽⁹⁾。上記の文章の「私」とはパーカーであり、彼の文章はつぎのように続いている。「ビジネス・エシックスや企業の社会的責任に関する議論は、現在、企業組織がかなり真剣に受け止めており、これらの要求に応えるために資金と時間を投じて何かをしようとしている。エグゼクティブ、従業員、コンサルタント、哲学者などの《本当の》動機、戦略、性格にかかわらず（そしてそれらがどのように定義されるかにかかわらず）、これは重要な進展であり、何か無関係なものとして無視されるべきではない存在に転化している」が、「しかしながら、それには明らかに限界がある。というのは、ビジネス・エシックス学者が、マネジメント、組織、ビジネスの政治的欠陥を持続的に検討することは、ビジネス・エシックスの確立された境界線から外れることになる」からであり、「それは、倫理的な投資アドバイザーが株主資本主義は非倫理的であると判断したり、企業統治のコンサルタントが企業の解散を推奨するようなものである」、と。

パーカーは、何故に、ビジネス・エシックスに言及しているのであろうか？

その理由は、彼の認識では、上述の「ような議論が、現在のところ、他の場所に移されて」おこなわれているからである。「その移された場所の一つが広義のクリティカル・マネジメント・スタディーズ (CMS) である」。

しかしながら、パーカーは事態を《冷ややかに》観察している。パーカーの観察に拠れば、「このような大きな野心にもかかわらず（あるいは、そのために）、CMS は」、その生成から時間が余り経過していないということもあろうが、「組織が実際に行うことにほとんど、あるいは全く影響を与えていない」のである。

パーカーがこの文章を公表したのは2002年であり、彼の表現を借りれば「学術的には生まれたばかりの (baby)」ときであるが、このような（実践に影響を及ぼしていない）状況は2020年代に入っても続いているようだ。

これは、正確に表現すれば、「CMS 中ではいくつかの深刻で魅力的な問題が議論されているが、それらはアカデミックな仕事の閉じられた境界線の中に留まる傾向があり、すでに (CMS に) 転向した (convert) 人々の外ではほとんど反響がないということである」。「その意味で、CMS は専門家が行うガラス玉ゲーム (glass bead game) (幻想の産物 — 宮坂) である」。更に言えば、「CMS という言葉が一定の評価を得ようになってからの CMS 内部での議論の多くは、CMS の構成そのもの、つまりその歴史、グル、名前に関わる表現上の問題だった」のであり、「そのような内部論争は」白熱したが、往々にして、「CMS の考えをより広く普及させることにはほとんど寄与しなかったのである」。「むしろ、学者は、誰も理解していない、あるいは特に関心のないことについて議論する人たちだ、という一般的な風評を強めている。ウェーバー、マルクス、フーコーの亡霊について議論している間も、認識論の細かい点について議論している間も、世界の他の部分は何ら関係なく進行している」、という訳である。

パーカーは CMS がアルベッソンとウィルモットの著作によって知れ渡った経緯に対して、一方で、彼らの貢献を認めると同時に、他方で、そこに幾つかの問題点を見いだしている。「アルベッソン (Alvesson, M.) とウィルモット (Willmott, H.) は1992年に *Critical Management Studies* を編集したが、このプロジェクトの始まりが、彼らの特別な関心から、マルクス主義の正統的な形態よりもポスト構造主義とクリティカル・セオリーに基づいていた」ために、その後の流れのなかで「CMS と組織に関する他の形態の批判的研究との間のギャップが驚くほど大きくなっている」、と。「端的に言えば、多くのネオ・マルクス主義の研究者たちは、自分たちがやっていることの包括的な仕事用語として、CMS を認識すらしていないのであり、「実際に、CMS は非常に特殊な形のポスト構造主義批判を表していると主張される」状況が生まれている。

そしてパーカーは自分自身を CMS のなかにつぎのように自己規定している。「実際、CMS は非常に特殊な形のポスト構造主義的批判であり、例えば、労働過程論のような、よりオーソドックスで確立された反資本主義的文章を排除している。このことに」関連して言えば、「私（パーカー — 宮坂挿入）は一般的に、ネオ・マルクス主義者の一人ではなく、ポスト構造主義者の一人として認識されていることを指摘しておきたい」、と。さらに、地域的な研究状況にも言及している。「CMS は場所によってかなり異なる意味を持っている。イギリスでは、マルクスとフーコー、批判的リアリズムと認識論的相対主義の間の緊張関係が」批判を「構成している」が、アメリカ、スカンジナビア、オーストラリアでは、その歴史と意味は間違いなく異なっている。例えば、前者では、ビジネススクールの正統性、実証主義への一般的な信頼、競争の激しい労働市場を巡り・・・《批判的》とみなされるものがより広範囲」に亘っているが、「アメリカでは、簡単に言えば、正統派が非常に強力な狭いために、異端視されるためにはそれほど大きな動きは必要ないのだ」、と。

第2節 CMSの現状

CMS は、繰り返すことになるが、学術的にはまだ生まれたばかりのものであり、その誕生は一般に 1992 年にアルベッソンとウイルモットが編集した *Critical Management Studies* が出版されたときといわれている⁽⁴⁾。それ以来、「この名称は《ブランド》となり」、クリティカル・マネジメント研究者は、主流派のマネジメント研究とは異なる立場にあることを意識して、私は「CMS を研究しているもの (someone) である、と名乗ることができるようになった。このようなアイデンティティの主張」、したがって「CMS コミュニティの一員であると主張すること」は、そのヒトが「自分の政治的なシンパシー（広義の左派、プロフェミニスト、反帝国主義、環境への配慮など）について何かを

語っていることを」示し、「社会科学の分野では、従来の実証主義的な知識のあり方に不信感を抱いていることを表明していることになる」時代を迎えたのである。

このような「政治的急進主義と認識論的急進主義の組み合わせは」、パーカーの文章から拾えば、「いまでは文化研究など他の社会科学の分野で中心的な存在となっているのと同様に、現在ではビジネスやマネジメントの学術研究の周縁部でも十分に認識できるアイデンティティとなり、「ビジネス・エシックスほど制度化されてはいないが、またクリティカル・マネジメント・スタディーズの講座や研究機関は存在していない」が、その本格的な発展に向けた動きが生まれ、「英語圏では、学術的正統性の複雑な装置が徐々に構築されている」。具体的な事例を挙げるならば、「イギリスでは、1999年以降、年2回のCMS会議が開催され、少なくとも2つのセミナーシリーズが経済社会研究評議会の資金援助を受けている」。また、アメリカでは、1998年に「最も注目を集めた展開として、クリッター (critter)」のためのCMSワークショップ (CMSW) が設立され、毎年開催される巨大な Academy of Management 会議に併設された」。更には、「アカデミーの特別利益団体が設立され、クリティカルな仕事をさらに正当化し普及させることができる」道筋が敷かれている。

かくして、21世紀を迎えてCMSというラベルのもとで公開・公刊されている著作物は「国境を越えて」増加してきた。パーカーは、それらの仕事をレビューし、何がCMSなのかを識別することが極めて難しくなっているが、それは重大な課題であるという認識に立って、《識別指標》を提案している幾つかの先行研究に注目している。

先ず第1の資料は、ソチリン (Sotirin.P.) とティレル (Tyrell,S.) の論文「クリティカル・マネジメント・スタディーズへの戸惑い」(1998年)である。ソチリンとティレルによれば⁽⁵⁾、CMSには、「非常に一般的な理論的合意」事項として、

- ・道具的理性に対する批判がモダニズムへの疑念としてよく語られていること、

- ・歴史的・経験的な特殊性を注視していること、
- ・言語は表象的ではなく構成的であるという前提、
- ・方法と著者の立場についてのある程度の再帰性、
- ・抑圧の關係に介入するというコミットメント、

があり、そして、著作物に関しては、

- ・教祖の文献を利用する傾向があること、
- ・マネジメント教育のカリキュラムや教育法を変革しようとする意図があること、
- ・アメリカ以外の知識を重視し、グローバリゼーションの悪影響を懸念していること、
- ・比喩的でユートピア的な言語を使用する傾向があること、
- ・オルタナティブな理論や方法論を推進していること、

などが見られる。しかし、パーカーの読み方に拠れば、「この分野はまだ非常に曖昧で広いものであり、一方では、権力や抑圧に関する実証的な研究を行い、グルの言うことと実際に起こっていることを対比させているし、他方では、モダニズム、実証主義、マネジリアルイズムの悪魔を退治しようとする理論的に洗練された試みもある。そしてその間に、ジェンダー、身体、環境、エスニシティなどの新しいテーマや、民族誌的、脱構築的、言説的、修辭的、物語的、心理学的、フェミニスト的などの新しい方法を導入しようとするさまざまな試みがある」。

したがって、問題は、パーカーに拠れば、「これらの異種の活動や文学を結びつけるもの」が「他にあるのだろうか」ということに絞られる。

この問題に対処するに当たってパーカーが重要視している最初の資料（最も明確な事例）は CMSW のウェブサイトに掲載されている「綱領」（mission statement）であり、その根拠として、「その綱領を認めることが、暗黙のうちに、CMS メンバーであることの資格要件になっている」ことをあげている。

その綱領には3つの主要な柱がある⁶⁾。第1に、「マネジリアル的なボトムラインバージョン」の組織は、「正義、コミュニティ、人間の発展、生態系の

バランス」などにはほとんど注意を払っていないとの主張に与することであり、これは、CMS が、ビジネスとマネジメントの覇権主義的 (hegemonic) システムに対する批判的な解釈を開発し、それを正統派に代わるものとして提供することによってそのバランスを正すことを目的としていることを示している。第2に、CMS は、理論的には、クリティカル・セオリー、フェミニズム、マルクス主義、ポストモダニズム、批判的リアリズムなどを含む、学派にとらわれない (non-sectarian) ものであることが明確に主張されている。別の言い方をすれば、ある特定の流派に傾倒していることを理由に排除されることはない、ということである。第3に、CMSW グループは、Academy of Management が Academy for Management にならないように、Academy of Management の中で活動することが謳われている。これは、既存の学術制度を退けようとするものではなく、内部から見直していくという《参入主義戦略》(entryist strategy) である。

CMS 綱領は CMS の中心的な境界問題のいくつかを示唆しているが、パーカーの見解に即して言えば、この綱領を決定的なもの (definitive) として使用することには、明らかに、問題がある。第1に、これはある種の実質的な社会変革を目指す政治的プロジェクトであること。と同時に、これは、幽霊の如く見え隠れしているが、おそらくは資本の手先としての学術労働のマネジリアリスト・バージョンであり、マネジャーが宣言した目標をより効果的に達成するために組織に関する事実を収集することが任務である、と想定されている。第2に、この文書は、異なる理論的伝統がそれぞれにむしろ矛盾する方法で「批判的なもの」を定式化するかもしれない、と認識していることを示唆している。階級の優位性を主張したいマルクス主義者はフェミニストにとって問題の一つになるだろうし、すべては別の (another) 物語に過ぎないと主張したいポストモダニストは唯物論的なラディカル派から政治的な静寂主義 (quietism) として非難される可能性が高い、など。そして最後に、これらの壮大な目的は学術機関やネットワークの中で達成されるべきものである、と主張されている。CMSW の支持者は、他のグループと一緒に教育し、扇動し、組織化すること

が奨励されている。彼らの中心的な場所は大学、特にビジネススクールであり、これからもそうあり続けるだろう。

そしてパーカーは、「やや不本意ではあるが」と断りつつ、CMS を定義する上で2番目に重要な先行研究としてフルニエ (Fournier,V.) とグレイ (Grey,C.) の論文「クリティカルであることを決めるもの」(At the Critical Moment) (2000年)⁽⁷⁾ をあげている。パーカーの読み方に従えば、フルニエ＝グレイ論文では、「アメリカよりもイギリスの関心事を反映して、内輪もめはともかく、CMS は3つの点で有効に特徴づけられる」と論じられている。第1に、CMS は「ノン・パフォーマンスティヴ」な意図を持っていること。つまり、「最大のアウトプットを得るために最小のインプットを再構築することで、マネジメント効率を高めるためのツールを提供することには関心がないということである」。2つ目は、「当然として受け入れられていることを非自然化する」ということ。「主流の研究でしばしば不変のものと思われている命令 (imperative) (効率、利潤、管理権など) が、特定の歴史的瞬間に埋め込まれた社会的構造であることが示されれば、それらは潜在的にある種の進歩的な変化を受け入れるだろう、という訳である。第3に、CMS は哲学的・方法論的に再帰的であること。つまり、世界について何かを知っているという自らの主張を (多かれ少なかれ) 問題化しようとしているのである。

CMSW のミッションと同様に、これらの特徴付けは、パーカーの解釈では、「《CMS が何であるか》というよりもむしろ《CMS は何でないか》」ということに関心があり、そうすることで、ビジネススクールのアウトプットを重要な問題としてそして大きな他者として自らの差別化のために明確に特定化している。主流派の「手法はパフォーマンスティヴであり、現状にラディカルな代替案がないことを前提としており、その真実性については余り熟慮することなく内省していない」、と。「トンプソン (Thompson,P.) (2001)⁽⁸⁾ が言うように」・・・「CMS にはブギーマン (bogyman) が必要」なのであり、フルニエ＝グレイの資料では、「CMS を取り巻くものを悪魔化し排除することによって境界を打ち出しているが、その内側にあるものの内容は比較的オープンなままであ

る。「これは、フルニエ＝グレイが認めているように、奇妙なパラドキシカルな運動である。批判的なものを定義するためには、彼らが非批判的であると考える作品を除外する必要があるが、この除外は寛大で」あり、「多様な認識論的、政治的コミットメントを持つ作品」が「意図的に」「含まれている」。これは、パーカーの比喻に倣えば、「政党を作る」際に「ある点までであるが、多様性が奨励される」ことに類似している。

パーカーは、フルニエ＝グレイの基準を適用すると、「私（パーカー — 宮坂）がこれまで本書（*Against Management* — 宮坂）で取り上げてきた作品の多くは、ここで定義した CMS の外にあるとみなされるかもしれない」、と評価している。「官僚主義に対するノスタルジックな批判、組織のシチズンシップや文化、コミュニティに関する合意形成、倫理や企業の社会的責任に関する穏やかな改革派のバージョンなどは、すべてフルニエ＝グレイの3つのテストのうち1つ以上で失敗している。実際、マネジメントに関する従来の仕事の多くは、より良い生産性を達成するために仕事の組織を《人間化》することに関係しているために、既存のマネジリアルな資本主義的關係の永続に直接または間接的に貢献する仕事は、たとえある程度改善されたとしても、CMS の外にあると主張されることになるだろう」、と。しかしながら、パーカーは、同時に、「ここにパラドックスがあり、別の見方をすれば、この同じ仕事が批判的であるかもしれない」のだ、と続けている。つまり、「官僚主義的合理化に対するウェーバー主義的批判、組織内での産業市民権を主張する試み、市場関係の支配に対するコミュニタリアンの批判、さらにはマネジャーや組織の社会的・環境的責任に対する倫理的に導かれた規制などは、すべて CMS の中にあると言えるだろう」、と。「それは解釈次第であり、批判的なものと協調的なもの間に絶対的な境界線があるわけではない」ようである。これがフルニエ＝グレイの識別基準に対するパーカーの評価である。

何故に、そのような事態が生まれてしまうのか？ パーカーは、その理由（背景）を考えるプロセスで、我々のなかに「当該論者の善意を評価するというカント的な感覚が潜んでいる」ために「批判的なものと協調的なもの間に絶対

的な境界線」を引くことができないのではないのか、と問題提起をおこない論を進めている。「これは、彼らが人々をより効率的なマネジリアル資本主義の形を達成するための手段として扱っているのか、それとも人々をそれ自体が目的であるとして扱っているのか、という判断である」、と。「もしそうであるならば、それは CMS の外にある。その仕事は、解放や、より道具的ではない方法で、世界を作り直すことに貢献することを意図しているのだろうか？ そうであれば、それは内側にある。しかし、カント的な定式化には問題点がある。それは、私たちは人々の頭の中身にアクセスできないということである。私たちは、行動を通して意図を判断することしかできないのであり、ある特定の人が《本当に》批判的であるかどうかを判断するには、私たちが読み・聞き・見るものに対する評価に頼るしかないのである。学者は、自分のキャリアに役立つから、出版しなければ減びるから、といった理由で批判の流れに乗っているかもしれないし、彼らは《戦略的に》批判しているのかもしれない。しかし、それをどうやって見分けるのか？ 学者が善良な人格の持ち主であるかどうかは、どのような根拠に基づいて判断すればよいのか。このようなことは、学会でのささやかなおしゃべりの話題にはなるかもしれないが、《私たちの仲間》と《彼らの仲間》との違いを裁くための真面目な一貫した根拠にはなりえないのである」。

パーカーの文章からの引用を続ける。この問題を解決する別の方法として、2つの立場の違いを、結果（目的）という観点から評価することができるかもしれない。「例えば、その作品がより良い安全衛生法の策定を支援することを目的としている」場合、「それは明らかにパフォーマンスであり、既成のカテゴリーに完全に依存し、事故統計の使用については反省していないかもしれない」。このことは、「既存の安全衛生法が不十分であることを示す学者の試みが無批判であり、CMS プロジェクトから外れるべきであることを意味するのだろうか？」。目的という視点を導入すると、「どのような目的が望ましいと考えるのかという、複雑な問題に直面する。仕事を減らしてお金を増やすのか、それとも仕事とお金を完全になくすのか。ヒエラルキー的に管理された組

組織を減らしてチームワークを増やすのか、それともヒエラルキーを完全になくすのか。倫理的な資本主義なのか、資本主義の終焉なのか。「改革派と革命派のユートピアの将来的なメリットを比較して、最大多数の最大幸福を判断することは、批判的な学者に限らず、誰にとっても難しいことである。人間の幸福が本当に正義の天秤の上で足し算できるのであれば別であるが、これらの問題を判断することは容易ではない。CMS の研究者たちは、仕事の組織を人間的にするために努力すべきなのか、それともマネジャーの実践に関わることを一切拒否すべきなのか……。実際には、CMS と称されるものの多くは、前者ではなく後者の傾向にあり、理論的な純粋さを道徳的な純粋さの代用として強調し、ビジネススクールのヘゲモニーからの離脱をそれ自体の美德とする傾向が見られる」。

パーカーがハンコック (Hancock, P.) (1999)⁽⁹⁾ の提案に注目し、ハンコックによって皮肉を込めて提起された「新しい造語」(CMS が批判される：(CCMS (critical of critical management studies)) に言及しているのはこのような CMS の現実を反映であろう。第3章及び冒頭で紹介したカリカウワーの所説は CCMS を象徴しているもののひとつである。

マネジメントや組織に関する研究のなかで「批判的な研究として見做される (count) ものの性質や境界線についてはほとんど合意がなく」、非自然化、再帰性、ノンパフォーマンスというコトバが「一人歩き (independent track)」しているかのような様相を呈している現状を考えると、「境界線探し (boundary work)」には「明らかな敵だけでなく、潜在的な友人も排除してしまう」という「ひとつの」「危険」がある。このような多様性は「CMS が多様な理論の系譜を持つこと」に由来する事柄なのである。これがパーカーの基本的な立ち位置である。

第3節 CMSとビジネススクール — 学者たちとその世界

CMSの多様性は「CMSが多様な理論の系譜を持つこと」に由来する事柄であるという認識が強いパーカーは、そのような認識に沿って、CMSが取り組んでいる分野的な多様性に触れた後で、「CMSを、ビジネススクールの宿敵として、前衛的なムーブメントとして一括的に形容することは非常に的外れなことである」と断じ、CMSとビジネススクールの関係について自説を展開している。

パーカーに拠れば、「残された中心的な問題は、アカデミアがいかにか批判的であると主張しても、どのようにすればアカデミアの外の世界にある程度の影響力を行使することができるかということ」に収斂する。

彼の見立てでは、「ほとんどの（批判的でない、あるいは正統的な）学者にとっては、彼らの正当性は専門家の知識を制度的に再生産することに大きく結びついているために、これは実際には差し迫った問題ではなく、・・・ある意味では、助成金の獲得やキャリアアップによって、プロジェクトの成功や失敗が目に見える形で証明されるために、これは単純な問題である。しかしながら」、マネジメント研究「者が進歩的な社会変革の役割を果たすことができると主張する場合、そこには、偽善、取り込み、疎外」という「危険」が待ち受けている。「社会学や文化研究などの《批判的》思考の多くが理論的なものになっているのは、おそらくこのためであり、「広く開かれた思考の平原は、定期的な給料を得ながら、無限の熟考と議論を行うためのこの世のものとは思えない機会を提供してくれている」現実があり、「大きな他者から延々と迫害されながらも、自分の真の声を見つけようと奮闘するアウトサイダーの知識人というロマンティックな構図は」「神話」として生き続け、「在職中の過激派」は「かなりの時間をかけて慰められている」。

このような事態を、パーカーの認識では、「構造的な問題として位置づけることが重要」である。「今日、学者の役割は十分に明確であり、「それは、

大規模な、しばしば半企業的な組織の中で、比較的自立した専門家として働くこと」であるが、問題は「《比較的》という点にあ」る。というのは、研究者は「他の専門家と同様に、昇進のための教育、管理、研究について明確な期待を持っている」が、「教育と管理の多くはますます官僚化され」、「彼らの研究と執筆もまた制約を受けている」からである。「研究評議会は助成金の見返りとして国の政策との関連性を求め、出版社は通常のコースを受講する標準的な学部生に売れる教科書の執筆そして改訂版を求め、ジャーナルは編集され、査読され、(門前払いする)他の学者によって読まれ、出版されたものが学術的なマナーの要求に合致していることが確認されている」。「キャリアはこのような場で作られ、壊されている」。「これらはすべてそれ自体が専門家としての地位を保証するものであるが、同時に、ある程度の適合性と偏狭性を確保するメカニズムでもある」。

その結果、「傾向としては — 法則ではないが — 学識経験者は大学内の聴衆に向けて執筆することになる。成功する論文(あるいはキャリア)は、文献のギャップを特定し、それが故に、さらなる研究が必要であると主張し、そのギャップとすでに行われてきたこととの間に関連性を持たせている論文である。これが奨学金と呼ばれるものであり — 言葉は悪いが — 無条件に、信念を主張したり新しさを宣言したりすることを抑制する資質である。あるいは、主張するとしても、慎重に礼儀作法を遵守し、脚注のバールの後ろに情熱を隠すような言葉で、主張することが必要なのである」。

このような現実には、「批判的な、ビジネススクールの学者に」「単に学者であることの方が、新しい社会運動のリーダーよりも、簡単である」、と教えている。「この2つの仕事を同時にこなすのは難しいが、大学では、内側にいけば、内側が批判的であろうとなかろうと、どちらかをこなすのは非常に簡単である」。

パーカーの痛烈な文章はつぎのように続いている。「アメリカでは、パートタイムや契約社員の利用が増えていることに加え、終身雇用のハードルが高いことから、多くの人が、中核的な仕事に就くために正確に適合するよう努力し

ている。もし個人がこの目標を達成したならば、それ以前に多くの家畜化が行われていたことになる。大学は非常に生産的な修道院であり、おそらく共同体でもあるのであろうが、ファウスト的な取引がおこなわれている。特定の生産形態のみが奨励され、報われ、読まれない学術論文を書くことは評価されるが、新聞に政治的なことを書くことは評価されない。学会を組織することはカウントされるが、活動を組織することはカウントされない……。しかし、これは CMS だけの問題ではなく、ナオミ・クラインが論じているように、社会科学や人文科学の分野では多くの学者が表現に関する議論に事実上陥っており、それが政治文化を変えるための発言や行動がほとんどない理由となっている。ポリティカル・コレクトネス（政治的正しさ）、消費者文化の記号論、メタナラティブへの信頼の崩壊に対処するための最良の戦略などを口にしていた彼らは、大学や国の統治機関が企業に乗っ取られても、ほとんど気づかなかった。彼らは、壁に書かれた文字を解釈するのに忙しく、壁が売られたことに気づかなかったのである」。

ビジネススクールは何ができるのか？ 「ビジネススクールは、自分のやりたいことを実現するために必要なアイデアを切望する人々と学者が対面する」場である。「ビジネススクールが外部の顧客に提供する重要なことは、既存の実践を検証したり、刺激的な新しい言葉でそれを活性化したりすること」であり、「豊富な資格を通じてキャリアの階段を提供し、資金不足の大学に《お金を産む社会学》(cow sociology) 提供する《資金源》《ドル箱》職業専門学校 (trade school cash cow) として機能している。多くの学術的な学部とは異なり、ビジネススクールはすでにマネジリアリズムの功利主義的な現実を直視し、コーポレート・ユニバーシティや研修コンサルタントからの潜在的な脅威を理解しマーケティングに精をだしている。……(ビジネスが聞きたがっていることを知っていると豪語する) スーツを着こなした中途半端に聡明な若い男女の報酬額は非常に大きく、彼らは飛行機に乗り、かなり重要な人々と肩を並べることができる。運がよければ、権力者が関心を寄せることに取り組むための助成金を提供してくれる人もでてくる」。しかし CMS にとっては「問題は異なっ

いる」。批判的なマネジメント研究者は、このような風土のビジネススクールにおいて、どのように行動しているのか？「多くの CMS の学者にとって、(人文科学や社会科学では十分に人気のある) 使い古された批判的な知的スタンスに引きこもることが、実用性の要求が声高に叫ばれるときには、確実な」方法である。なぜならば。「認識論を議論したり、フランス哲学を読んだりすることで得られる文化資本は」、ビジネススクールの卒業生が「比較文学の教授とランチをするときには確実に役立つ」からである。しかし、そのような現状について「批判的な悩みを口にすれば、現実にかなり深刻な責任を負っている人たちから軽蔑されたり、そしてその結果、焦りを感じたりする」という事態が生じ、それが「学会で愚痴をこぼす」ことにつながっている。

それでは、「どうすれば CMS は自分を養っている手(権力)(hands)に噛みつくことができるのだろうか? あるいは、別の言い方をすれば、CMS の研究者は自分たちを養っている手に対してどのように抗議することができるのだろうか?」パーカーに拠れば、この点に関して、CMSW の綱領やフルニエ＝グレイの論文が、「アカデミズムの世界から《手を差し伸べ》(reach out)、他の構成員を巻き込む実践に明確に言及している」。具体的には、「マネジメント・コンサルティング、専門家団体への参入戦略、労働運動における活動、フェミニスト、ゲイ、レズビアン運動や黒人活動家とのつながりなどが、変化をもたらす方法として提示されている」。しかし、パーカーに拠れば、「もうひとつの」「どちらかといえばより明快な」途があり、「こちらの方を、特に、精査する必要がある」。それは「学生に批判的思考を教えること」であり、「ある意味では、CMS の最も明白な戦略は、主要な顧客である管理職や研修中の管理職を対象に、彼らをより広く教育し、市場の管理職の常識を打ち破るために、アカデミックが持っているあらゆるレトリックのツールを使用することである。彼らは明らかに利害関係者であり、ビジネススクールに定期的に通い、そこから生み出される知識に何らかの投資をしているグループである。CMS の矛盾を解決するためには、CMS が使用するツールを提供することでマネジャーを《クリティカル》にすることが最も明白な方法なのである」。

しかし、パーカーのコトバを借りれば、「場所の問題は解消されない」。「もし CMS がその野心をビジネススクールに限定するならば、『マイクロ解放』や『批判的アクション・ラーニング』など、名称をどのように付けるとしても、自分たちのアイデアをマネジメント・トレーニングのオルタナティブな形態として販売する方法を見つけなければならないだろう」。但し、「マネジメント教育に多くの投資をしている」利害関係者が存在している現実を考慮するならば、「反マネジリアリズムを額面通りに売るとは意味がなく（その場合、売れないだろう）」とすれば、「その代わりに、例えば、ノンパフォーマンス、非自然化、再帰性を理解させることを通してマネジャーをより実践的に（effective）にすることができる、と考えるべきであろう」か？ しかし、これにも幾つかの課題があり、つぎのような自問自答が綴られている。「マネジメントを人間的にするという長いプロジェクトを再活性化するためには、CMS を洗練されたヒューマン・リレーションズの最新の例として、また官僚主義のモダニスト的な確信に対抗する『ソフト』な思考の新しい形として捉えることができるかもしれない」。「CMS がマネジャーにマネジリアリズムへの疑問を促すためには、権力者を顧客として、あるいは援助や啓蒙を必要とする犠牲者として、再構成することになる」が、「CMS はそれにお金を払える人々に売べきものがある、と主張できるようにならなければならない」、と。

パーカーは、「この議論のより難しいバージョン」として、「CMS がマネジャーやマネジャー志望者に、本当は他のことをしていた方が良い、と説得する」という方向性はあり得るのか、と『夢想』している。「管理職のキャリアをあきらめ、より社会的責任のある活動に従事することを奨励する」、と。しかし、その結果は・・・彼の文章はつぎのように続いている。「CMS トレーニングの直接的な成功は、卒業生のうち何人が管理職に就かず、代わりに協同組合で働くようになったかという点で測られ、ビジネススクールの「一般的なプロジェクトへの需要を減らすことになり」、「ビジネススクールが空っぽになり、廊下に枯れ葉が積もり、屋根が雨漏りするようになったら、社会学部や高齢者向け住宅に転換され、CMS はその役目を終えることになるだろう」。

CMS がビジネススクールでおこなわれる限り、「山ほどのパラドックス」が生じる。「それは」、パーカーの解釈によれば、「主に CMS の立場がアカデミーの中にしっかりとあり、そこでは特定のバージョンのパフォーマンスだけが信用されているからである」。「フルニエ＝グレイが批判的な仕事は非実行的であると提案したとき、彼らはそれがさまざまな方法で実行的になりうることを速やかに認めなければならなかったのではないのか？ より良い世界を実現することや搾取を終わらせることも、結局はパフォーマンスな目的である」。「学者は、ある限られた方法ではあるが、これらの目的に貢献することができるかもしれない」。しかし、「教育、研究、管理 (administration) の要求は、彼らの仕事とアイデンティティが公共の知識人になろうとする体系的な試みと相反するものであることを意味している。したがって、確かに、CMS に携わるヒトの「大志 (ambition) が仕事を失うことに制約されていることが確実であるならば、彼らに広範囲に亘る批判を期待することは現実的ではないように思われる」のだ。

このような現実を踏まえて、「大学はマネジリアリズムに対する抵抗の唯一の、あるいは最も重要な場所、つまり象牙の塔ではなく灯台になると考えるべきなのだろうか。左派には、おそらく 1968 年以降、大学を潜在的なラディカリズムの温床と見なす傾向があったが、実際には、大学はある種の人々がある種の仕事をする場所に過ぎないのであり、多くの場合、これらの大学は、さまざまな方法でサービスを提供している組織や国家と同様に、戦略的で企業的である。見かけとは裏腹に、大学はしばしば独りよがりな保守的な場所であり、学生が処理され、言葉が書かれ、キャリアが作られる、巨大な官僚機構である。大学がラディカルな伝統の自然な継承者であり啓蒙の道しるべであるという考えは、ロマンチズムを極端にしたものである。個々の学者や CMS のような運動は、ビジネススクールの周辺をラディカルにするために何かをできるかもしれないが、それだけでは世界を変えることはできないだろう。

現状を冷静に観察すると、「ビジネス・エシックスがあまりにも植民地化されていて、マネジリアリズムに対して大きく挑みかかれていない (challenge)

現実」を踏まえると、「クリティカル・マネジメント・スタディーズ（現在おこなわれている CMS）はあまりにもアカデミックで、あまりにも《知的》でありすぎる」。

パーカーの（CMS はマネジメントの現実を変えることはできるのか、という）問題提起は本ノート（宮坂）の読み方では同時につぎのように整理される。CMS はビジネススクールを基盤として研究を続けてきたが、それは今後も可能なのか？ ビジネススクールを、「批判」という立ち位置を保ったままで、「安定した」研究基盤として頼ることは可能なのか？ それを可能ならしめる条件があるならば、それをどのようにすればつくりあげることができるのか？ これはまた CMS に携わるひとはマネジメントをどのように考えているのか、どのようなマネジメント教育をおこなっているのか、批判的にマネジメント教育をおこなうこととはどのようなことなのであろうか、という問題に繋がる疑問でもある。

ちなみに、パーカーは、組織のオルタナティブな形態の重要性を指摘し続けるなかで、マネジメントと組織を区別しているが、そのことが 2021 年の論文「アゲインスト・マネジメント：自己批判（Against management:Auto-critique）」⁽¹¹⁾ に明確に記されている。「私は組織のオルタナティブな形態は《マネジメント》に還元できるものではないと主張し続けている。気候、エコロジー、不平等、民主主義の危機が激化していることを考えると、オルタナティブなものを開発することは、ビジネススクールにおける CMS の歴史的な課題として理解されるべきである」。「《マネジメント》と《組織》は同じものではない。前者は、19 世紀初頭に北欧で生まれた特定の慣習を指し、組織を実現するためには訓練された《「監督》や《スーパーバイザー》の幹部が必要であるという前提に基づいている。マネジメントは、ヒエラルキー、情報の非対称性、そしてほとんどの労働者が自分自身で組織化できないという仮定を前提にしている。マネジャー、特定の人が会計を読み、スケジュールを整理し、未来を見通すことができ、そのような人はより大きなオフィスとより良い給料に値する、と考えられている。《組織化》とはもっと広い概念であり、組織化するための《最良の方法》をすでに知って

いることを前提にはしない概念である。組織化にはさまざまな方法があり、《マネジメント》はそのうちの1つに過ぎないのだ。マネジメントは人間とその能力に関する非常に特殊な仮定に依存しており、堅固なヒエラルキー政治の一形態なのである。「今、私たちが問題にしているのは、その《マネジメント》が組織を見る方法のひとつになっていることが、あたかも当然の如く、ほとんど気にならなくなってしまっている、ということである」。

パーカーは2018年に *Shut Down the Business School: What's Wrong with Management Education* を刊行している⁽¹¹⁾が、その彼が、(2021年)現在、ブリストル大学でビジネススクール設立(マネジメントスクールのビジネススクールへの改組)を推し進める責任ある立場にある。この人事について、パーカーは、これは「私が *Shut Down the Business School* という本を書いたことが一因であり・・・、もし私の仕事が少しでも脅威になるようなものであれば、私を候補にすらしなかったであろう。《皮肉》というのはこのためのコトバではあるまいか」⁽¹²⁾、と記している。

パーカーはどのようなビジネススクールを構想し制度化してくれるのか？彼の今後の仕事は、パーカー自身にも一度挫折した経験があることが示しているように、難問である。その苦い経験(事例研究)を本章においてこの問題を考える貴重な参資料として添えているのはそのためでもある。

参考資料

事例研究：プロヴィンシャル マネジメントスクール13カ年の軌跡 － その栄光と挫折の教訓 －

1 事例の背景

CMS はイギリスのビジネススクールで、現実には、どのようにしておこなわれ、そこに所属する研究者はクリティカルな研究にどのように向き合っているのか？ このような疑問に答えてくれる資料がある。それはパーカーが 2020 年に「クリティカルなビジネススクールと大学：レジスタンスとコープテーション」(The Critical Business School and the University: A Case Study of Resistance and Co-optation)⁽¹³⁾ と題して公開したケーススタディであり、「批判的」なマネジメント研究を前面に押し出し学校経営がおこなわれたイギリスのマネジメントスクールの 13 カ年の軌跡が「クリティカル・マネジメント・スタディーズ」の学校は、収入をビジネス教育に大きく依存する市場化した大学の中で生き残ることができるのだろうか、という問題意識のもとで－当事者の眼から、分析されている。この資料の紹介及び検討に移る前に、当該資料の「性格」（作成の経緯）について触れておこう。

物語の舞台は（地方に（田舎に）設置されているという意味が込められた）プロヴィンシャル大学（Provincial University）（仮名）のマネジメントスクールである。（パーカーが色濃く投影されている）ケースの主人公（である私）を紹介すると、「私は 1998 年にプロヴィンシャル大学のマネジメントスクールに移り、1998 年から 2010 年まで研究担当ディレクター（時にはデピュティー

・ヘッド)を務め、最終的には2013年に退職した。私はこのスクールを象徴する《プロジェクト》に深く関わり、ビジネスとマネジメントに対する批判的アプローチの普及にも関わってきた人間である。その意味で、このケースは「党派的な記述であり、非常に特殊な偏見を持ち、この物語に巻き込まれた人物」によって書かれたもの」である。「この論文は、ここで語られている物語に執筆者本人が中心的に関わったことだけではなく、多くの文書や主要な情報提供者のコメントがデータとして使われている。名前と日付はすべて匿名であるが、ある意味ではこれは問題ではない。というのは、このスクールは今では大幅に担当者が変わり、この論文は現代のものではなく歴史的な記述になっているからである」。

以下の行論では、原文で私(I)と記述されている呼称を、便宜上、P(Parkerの略)と表記することもある。

ちなみに、パーカーのマネジメント研究者・教育者のキャリアのはじまりはスタッフォードシア大学(Staffordshire University)(1988年)であり、その後、キール大学(Keele University)(1995年~2003年)、レスター大学(University of Leicester)(2003年~2010年)、ワーウィック・ビジネススクール(The University of Warwick / Warwick Business School)(2010年~2012年)を経て、2012年秋以降、ブリストル・マネジメントスクール(Bristol School of Management)に所属している。

それは兎も角、1998年から2010年まで、このビジネススクールは「クリティカル・マネジメント・スタディーズ」(CMS)の本拠地(home)として位置づけられていた。この事例は、成功と失敗の物語であり、我慢強さ(endurance)とはかなさ(transience)の物語であり、市場化する大学という流れのなかで「批判的」な仕事を守ることの難しさの物語でもある。より一般的には、学術的な批判が自らの可能性を拓げる条件を取得する(purchase)ための限られた方法についての記録であり、大学の外でそして大学を超えて考えることの難しさについての報告でもある。

Pは、しばらく前に退職した者として、その成功と失敗を評価し、研究・出版戦略の急進性が教育機関とその環境の政治性の理解と並行していなかったと結論づけている。プロヴィンシャル・マネジメントスクールは、「防衛的孤立」の姿勢をとり、結果的に大学の上級管理者の戦略の変化に対して脆弱になってしまったのだ、と。

パーカーの事例研究「クリティカルなビジネススクールと大学」の具体的な内容の紹介・検討に移る前に、イギリスにおける「大学の市場化」について、事例研究の執筆者（パーカー）の解説を踏まえて、確認しておく、つぎのようにまとめられるであろう。

イギリスでは、化学、社会学、哲学など、学生にとってあまり魅力的ではなく、それゆえに損失を出していた学部が多々あり、財政難に陥る大学がうまれるなかで、(学問的には、経済学、心理学、社会学を含む専門教育の融合である) マネジメントスクールやビジネススクールは比較的最近に設立された大学の構造小部門であるが、そのビジネススクールやマネジメントスクールが、減少する国の財政支援を補う収入を提供するうえで重要な役割を果たしてきた。簡単に言えば、21世紀以降、特に、イギリスの「大学は、ビジネススクールやマネジメントスクールへの依存度が非常に高くなり、この調達源からの収入を最大限に確保しようとする意欲が強くなる」なっていった。

このことは、そのようなスクールが提供するコースは国内市場や国際市場の潜在的な学生にとって魅力的であり、さまざまなキャリアステージや価格帯が学生にとっても魅力的である、ということアピールしようとする姿勢として現れていった。しかし、潜在的な学生を対象とした実際の市場調査はほとんど行われず、その代わり「市場を意識している」「顧客志向である」などと思わせるために、マーケティングに多大な費用をかけられている。カリキュラム、読み物 (reading material)、コースの名称、授業提供の方法が、想像上の顧客を対象として組み立てられ、提供される商品が彼らの想定される興味や態度にとって魅力的であるように工夫されている。もちろん、市場化が進む状況のもとでは、大学でも、すべてのコースが「商品」となることは必然的な事態であ

り、マネジメントスクールやビジネススクールはおそらくこの活動の最も顕著な例として知られている。

そして、この（今までとは異なる）市場からの特別な形の圧力はスクールに非常に直接的な影響を与えたのであった。つまり、大学内に、通常の事柄として、代替案を体系的に検討することなく、マーケット・マネジリアリズムを支持する知識を生み出し販売する流れが傾向として生み出されていったのである。「主流のビジネスとマネジメントは、通常、その政治性や認識論を考慮することなく、技術（会計、オペレーション、戦略など）を教え、（世界について特殊に記述したものにすぎない）人的資源管理、国際ビジネス、マーケティング）をあたかもこれが唯一可能な世界であるかのように再現し教えている。これは多くの論者によって「マネジリアリズム」と呼ばれているものであり、特定の幹部に資するものとして、実践主義、主観性を高めることにつながっていた。このような政策のもとで、強硬な新自由主義はほとんど講じられることはなく、また、気候変動、社会的不平等、ソーシャルインクルージョンなど、グローバル資本主義の構造的な問題は表に出ることなく、マネジメントやビジネスの台頭は利益・効率・人間性などの必然的な法則の結果であるかのように語られていたのであり、いわば「隠れたカリキュラム (hidden curriculum)」が歴然として組み込まれていたのである。

しかし、「これらの圧力は」、パーカーにとっては、「法則ではなく傾向」であり、必ずしも「避けられないもの」ではなかった。パーカーが体験した「ケースはそれらに逆らうスクールを生みだす試み」だったのであり、「議論しないとイケないほど重要で」あり「分析」に値するケースだったのである。

2 プロヴィンシャル・ストーリー

見果てぬ夢を追いかけて：ビジネス・ユートピア

Pがプロヴィンシャル大学に着任したのは1998年であり、彼はスタッフ10名の小さなグループに所属した。プロヴィンシャル大学では1984年からマネジメントを教えており、当初は経済学部の中で教えられていた。当時のプロヴィンシャル大学は研究者養成ではないが研究主導の教育戦略を持つ小規模な大学であった。この時期はイギリスのほとんどの大学がビジネススクールやマネジメントスクールの学部を設立して成長していた時代であり、前任の副学長（VC）は、この（5000人以上の学生及びグローバルネットワークを擁し、遠隔型MBA教育を積極的におこない、極めて高い収益をあげていた）「起業家センター」からの収益を喜んで受け入れていた。他方で、学内の教育や研究への投資はほとんどなく、大学はお金が入ってくるのをただ見ているだけで他には何もしていなかった。

事態は1994年に新しい副学長が着任すると一変し、この状態を続けることはできない、という結論に急速に達した。プロヴィンシャルはマネジメントに投資するか、それとも撤退するか、の選択が迫られたのである。当時、他の大学では、ビジネススクールやマネジメントスクールからの収入の重要性が増していることを踏まえ、また海外の拠点の評判が低下するリスクを考慮して、投資が行われるようになっていた。そしてその風潮に倣う形で、プロヴィンシャルでもいくつかの人事が行われたが、これは来たるべき研究評価のための準備でもあった。また、学部課程が開設され、教育能力の向上が求められた。「興味深いことに」、これらの教育政策には、ディスコース理論やポスト構造主義などの批判的アプローチに共感する人事案件が含まれていた。これは、新任の副学長が社会学者であり、マネジメントについて「社会科学的」な理解を持っていると思われる学者を採用したいと考えていたためであった（ようである）。このような方針には長らく理事（director）を務めていた公共政策の教授も共感しており、「優れた社会科学はすべて必ず批判的である」という見解をしばしば口にしていた。

1998年の終わりに、ある変化が発表された。副学長は、前任の大学と一緒に仕事をしたことがあり、組織のクリティカル・セオリー研究で有名な人物と

交渉していた。この人物は、これまでとは違った考え方のもとでマネジメントやビジネスの教育・研究を構築する、という約束で説得され、プロヴィンシャルにスクールのトップ（ヘッド・オブ・スクール）（head of school）としてやってきた。彼には、10 のポスト（6名のは教授を含む）の人事権が与えられた。任命されたのはすべて自らを批判的の社会学者だと認識している学者たちである、彼らはビジネススクール以外で教育を受けてきた経歴があり、多くは社会学を専攻していた。Pもその一人である。この人事は、組織、市場、社会に関する批判的な教育と研究のための新しい「ビジネス・ユートピア」として、*Times Higher Education Supplement* で紹介された。プロヴィンシャルは、この時点では、「アメリカのビジネススクールのモデルの支配から逃れ、さまざまな種類の組織を調査するための斬新な方法を採用した場所になるはずであった」。その年の終わりには、規模は2倍になり、新たに加わったメンバーは、すべて、マネジメントに対する批判的な、あるいは少なくとも学際的な理解を共有していた。

これは、「北欧においてビジネス・マネジメント教育が拡大する流れのなかで、ごく限られた、しかし騒々しい、周辺の動き」ではあったが、「CMS の正当性という文脈」で考えられるならば、重要な段階であった。1990 年代初頭に始まったこの運動は、ビジネススクールで働いてはいたが、他の社会科学の分野で訓練を受け、批判理論やポスト構造思想に関心を共有している学者たちを集めたものである。ハーバーマス、フーコー、デリダなどを参考にしながら、マネジリアリズムの言葉やイデオロギーに対する高度な批判を展開していた人々である。

この時期、ビジネススクールが急成長し新しいスタッフを採用するのに合わせて、CMS も急速に成長し、2010 年の終わりには独自のカンファレンス、American Academy of Management のセクション、そしてさまざまなジャーナルを持ち、それらは共感を呼ぶようになっていた。CMS は徐々に制度化され、（「正典」と言われる）テキストの数も増え、これらの考えを支持する場所としていくつかの「クリティカル系の」マネジメントスクールも設立されるようになって

た。Provincial University School of Management (PUSM) はこのような CMS の制度化の最前線に登場したマネジメントスクールである。

PUSM には、従来のビジネス教育や研究に明らかに「反対」する多くの学者が在籍し、さまざまな形のマルクス主義やポスト構造主義の理論に取り組んでいた。プロヴィンシャルは新しいトップのもとで速やかに独自の地位を確立しようとしており、CMS という《ブランディング》はそれを表現する最も簡単で分かりやすい方法だった。しかし、初期の段階から、学内では、理事の一部からの強い反対があった。最もよく浴びせられたのは、マネジメントスクールが「反ビジネス」の方向性を持っているために、プロヴィンシャルの収益が上がらない、という意見であった。但し、それは、他大学のビジネススクールの貢献度を比較して証明された不満ではなく、一般的に言われている仮定であり、さまざまな顧客に対応できるように「批判的」な方向性を再明確化する必要があるということであった。ビジネススクールが大学にもっと多くの収入をもたらすことができたかどうかに関しては議論の余地があるが、ほとんどの場合、それが可能であると信じられていた。しかし、その批判的な方向性は（プロヴィンシャルを「社会的な」スクールとして理解していたと思われる）副学長と非常に密接に結びついていたため、ある種の駆け引きが行われていたことも事実であった。

マネジメントスクール内部は、プロヴィンシャルから大幅な黒字を期待されていただけでなく、研究評価の結果も期待されていたため、出版に励み助成金を獲得しなければならないというプレッシャーがあり、次第に、疲弊する。採用されたアカデミック・スタッフは、従順ではなく、特に規律正しいわけではなく、民主的で透明性の高いマネジメント手法を要求し、プロヴィンシャルの政治に不満を漏らすこともしばしば見られ、プロヴィンシャルの経営陣から睨まれる事態も生じていた。そのために、攻撃材料を少なくする方法として、《批判的》という言葉を表に出すことを避け、《異端児》や《学際的》といった婉曲的な言葉に置き換えられることもあった。このような言説的なブランディングの 1 つのバージョンが名称の変更であり、「社会科学」スクールが検討さ

れたこともある。これは、「優れた社会科学は、確立された理論や知見を批判し社会問題に対処する、という広く漠然とした意味で、批判的なものである」という考えに基づいて生まれた動きであった。

このような問題を抱えながらも、スクールは成長を続けていた。そのことは、収入の増加を期待する大学側の後押しもあったが、CMS（あるいはもっと一般的に言えば、学際的な研究）に取り組む意欲があるスタッフが一貫して採用されていた事実にも表れている。この時期の3人のヘッド・オブ・スクールはビジネススクールを基本的な仕事の場として育てることの重要性を共有しており、それゆえに、学生の入学者数や研究助成金による収入、教育・研究評価の高得点等の教育・研究に対する大学の要求をバランスよく満たすことを深く理解し学内行政に関与していた。しかし、これらの圧力はしばしば矛盾した意味合いを持ち、学内の不満を消し去ることができなかつただけではなく、不満が鬱積して、ビジネススクールは「利己的なレトリックと皮肉な物語の操作」に従事する「徒党」によって運営されている、という文書が出回ったこともあった。それを象徴しているのがマネジメントスクール、エコノミック・スクール、ロー・スクールの合併構想が浮上し文章化された2010年である。その文書は落ち着いたトーンで書かれていたが、その意味するところは十分に明らかであり、「クリティカル・マネジメント・スタディーズは、マネジメントスクールの導きの星というよりも、ポートフォリオの一部と見なすべき時が来ている」、というものである。合併はすべての関係部署から拒否され、結局、棚上げされたが、マネジメントスクールは厳しさを増す環境の中で生き残っている、という意識が高まっていった。

PUSM は、このような状況下で、13年間に渡って、外見的には、繁栄を続けた。例えば、ビジネススクールに関する一般的な記事の中で PUSM の戦略に言及されていること、批判的な仕事の主要な場として国際的な評価を得ていたこと、約90人の学者がおり、その大半は、批判的、異端的、学際的な研究に取り組んでいるという理由で採用されたこと、彼らは研究評価で高い評価を得て、多数の出版物もあり、独自の地位を確立していたことなど。しかし、「ユ

ートピアが続いているように見えた」かもしれないが、「地盤は変化していた」。

見果てぬ夢を追いかけて：破滅したユートピア

2009年に副学長が退任したことで、危うい均衡が崩れ、もろさが露呈した。旧態依然とした考えは消え去り、プロヴィンシャル大学には「きちんとした」(proper) ビジネススクールが必要だという主張が強まっていった。新任の副学長が着任すると、前任者によって大学が抑制されていたために大学を近代化する必要がある、いうストーリーが急速に浮上し流れた。経営陣は全員入れ替わり、学内の組織も再編成され、マネジメントスクールはそれまでの社会科学部と人文科学部を統合して作られた新しいカレッジのなかに組み込まれ、後者のカレッジのヒトが中心となって運営されることになった。カレッジの財政的な存続は明らかにマネジメントスクールからの収入に大きく依存していたにもかかわらず、彼らのなかにビジネスやマネジメントに対する理解や共感はなかったように思われる (not obvious)。

この組織再編成には他の要因もあった。1つは、2回目の研究業績評価の成績が悪かったことである。これは、多くの機関のようにスタッフを選別して評価を受けるのではなく、あまりにも多くのスタッフの業績を — 未提出の場合、最終的には解雇する、と言われて — 提出したことの結果であった。さらに悪いことに、歴代のヘッド・オブ・スクールと大学経営陣との間で長年にわたる摩擦があったため、PUSMは「気難しい」という評判になっており、そのような物語から逃れることは困難な環境が作りだされていた。大学レベルでもカレッジレベルでも、彼らは自分たちの予算の重圧を軽減するために、PUSMがより多くの貢献をすることを必要としていたが、大学内には、PUSMを支援したり保護したりする強力な同盟関係はなく、知的にサポートするかどうかは別として、他の学部長たちは主に自分たちの部局の財政問題だけに関心を持っていた。そして最終的には、経費が増加し大学院の入学者数が減少したことを理由に、大学全体の財政危機が発表され、ほぼすべての学部で人員削減が計画さ

れ、いくつかの小さな学部が閉鎖された。

ヘッド・オブ・スクールが政治に疲れて辞任した。新しい目線、異なるアプローチなどが必要だと言われて、後任の候補者は学内では採用されず、その代わりに、大学は「エグゼクティブ・サーチ・エージェンシー」を利用して新しいヘッド・オブ・スクールを見つけてきた。外部の「クリティカルな」応募者は面接を受けられず、マネジメントスクールの関係者も採用には関与しなかった。採用されたのはビジネススクール出身の人物であるが、批判的な仕事はおろか、学際的な社会科学への取り組みもなかった。財政危機に加えて、副学長、カレッジの長、ヘッド・オブ・スクールが刷新され、マネジメントスクールと大学の関係を「再設定」する必要があるという説明が執拗に繰り返しておこなわれ、批判的プロジェクトがその開始から 13 年後に終了する条件が整ったのである。

2011 年半ば、ニュー・カレッジの長からつぎのようなメールが届き、マネジメントスクールと経済学部と再び合併し、新たにビジネススクールが創設されることが発表された。「このたび、マネジメントスクールと経済学部を統合したプロヴィンシャル大学ビジネススクールを創設することになりました。最近ユーロ大学から着任したパトリック・モリッシー教授が率いるこのビジネススクールは、ビジネスに関連するあらゆる分野で優れた教育と強力な取り組みを求める学生やグローバル企業の要望に応えるものです。この事業は、教育と研究の革新を促進し、私たちの学術的ポートフォリオの幅と深さ、そして企業や組織との外部パートナーシップを向上させるものです」。

この決定は大学の上層部によって、秘密裏に、マネジメントスクールの誰にも（新任の長にも）相談はなく、なされたものであり、Eメールが送られた後、経済学部長は即刻辞任した。

プロヴィンシャル・スクール・オブ・ビジネス (PUSB) が、2011 年の晩夏に、発足した。この新しいビジネススクールは、ビジネスにより深く関わり、より適切で実践的である、と繰り返し説明され、「独特で適切 (distinctive and relevant)」という言葉が新しい「ストラップライン」として用いられた。

新しいビジネススクールの始まりは決して良いものではなかった。大学には人員削減の影がまだ残っており、経済学部は公然と反乱を起こしていた。会議や廊下の雰囲気は熱を帯び、ほぼ一様に新しいヘッド・オブ・スクールとスクールを敵視し、精神分裂的な状況が生まれた。新しいヘッド・オブ・スクールは「ディーン」を自称し、「トップ 20」のビジネススクールになるという野心を定期的に息もつかせずに発信していたが、それと同時に、アカデミック・スタッフの間にははっきりとした喪失感と怒りが漂っていた。上層部から発せられるメッセージはますます明るく企業的なトーンになり、内部の人間の感覚からほとんど切り離されたような発表が行われていた。2012 年に行われた学校のリブランディング運動では、「サブブランド」のイメージを「レピュテーション」「コラボレーション」「オープン」「リアル」の4つの柱に基づいて構築することが提案された。その結果、以下のようなユニークな「売り」が提案された。

「好奇心を刺激し、自己満足に挑戦し、重要なスキルを身につける、包括的で協力的な環境。私たちは、あなたが率先して行動し、激動の時代をリードできるよう支援します」。

これがその後「ストーリーと価値」という文書に発展し、そこには、新しいビジネススクールの「価値提案」、「ブランド・パーソナリティ」、「価値と個性」というコトバが記述されている。これらの文書の中には、「ストーリー」を語ると称する部分においてできえも、クリティカルなプロジェクトについては一切触れられていなかった。そして、これまた何の相談もなく、ビジネススクール全体をメインキャンパスから徒歩 20 分の場所にある新装サテライトキャンパスに移転することが発表された。

新しいビジネススクールは、大学の他の部分から隔離され、スタッフは劣悪な仕事場（共同研究室）を持つことになった。さらに悪いことに、新キャンパスには学生を指導するのに十分な広さの講義室がないことが明らかになり、スタッフも学生も指導を受けるためには歩いてメインキャンパスに戻らなければならなくなった。大学の新キャンパスへの投資額は 2012 年時点で 1600 万ポンド

ドであり、これはその年のスクール単体の黒字額よりも400万ポンド少ない額に相当している。このビジネススクールは、必要とされているようで、嫌われているようでもあった。スクールの収入は必要とされているが、その存在は必要とされていないのだ。

そして、Pが離職した2013年、スクールが直面していた問題が表面化する。大学経営に「批判的」な人たちはトップダウンの意思決定や経営的なメッセージ性を嘆き、新体制を批判するさまざまな破壊的なビラが配布され、退職するスタッフの中には、自分が退職したのは新しいヘッド・オブ・スクールと大学のせいだと怒りのメールを送りつけるものもいた。母校出身者の多い労働組合も合併を疑問視する報告書を発表したり、新キャンパスへの移転に反対する署名活動を行ったりしていた。経済学者たちはビジネススクールの一員になることに抵抗を示していた。2011年以降、シニアスタッフは他の場所で新しい仕事に就くために退職していったが、労働市場にはまだ多くの応募者に溢れていた。2012年末に発行された*Strategy Update*には、3名の教職員が退職したという事実がコメントなしで記載され、その後、新しいスタッフを「歓迎」する文字が躍っている。さらに付け加えると、増え続ける学生数は大学のインフラのキャパシティをはるかに超え、それは移転予定のサテライトキャンパスで対応するには大きすぎる数であった。

このスクールがもたらした余剰金は現金ベースではかつてないほど大きなものであった。ビジネスマンで構成されたスクール諮問委員会のメンバーは、この新しいアプローチについて、歓迎すべき方向転換であり、新鮮な空気の吹き込みみである、と述べ、大学の上級管理職の間では、仕組まれた「文化的変化」の成功が語られている。この時期、ウェブサイトがリニューアルされ、新たに*Our History*のセクションが設けられているが、そこにはCMSについての記述はなく、まるで何事もなかったかのように扱われている。

頓挫の原因：防衛的孤立

何故に、PUSM というクリティカル・マネジメントスクールは制度化に失敗したのか？ PUSM は世界中にある他のビジネススクールと同じようなものに、なぜ簡単に置き換えられてしまったのか？ パーカーはつぎのように分析している。

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

パーカーの分析は以下のように続いている。

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

大学が自分を宣伝してくれないと文句を言っていた。彼らの活動にはとりたてて目新しいものは見られなかった。

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

ほとんどの上級管理職は、Pの回想に基づくならば、おそらく副学長等の一部を除いて、スクールが大学のためにお金とステータスを稼ぐことだけを望んでおり、資本主義の批判的な説明には関心がなかった。学部生や大学院生がCMSを理由にプロヴィンシャルを選んだという証拠はほとんどなく、また、社会的に認められていないグループへのアクセスに関する政策を立案し実行しようとする試みも特になく、学部レベルでは非常に革新的なモジュール開発が行われていたものの、学生と教員の関係にはほとんど変化が見られなかった。スクールのマーケティングや入学試験では、研究ミッションの独自性が一般的なメッセージを用いて効果的に隠蔽され、コース開発では、「売り」の修士課程を構築し、(主に)アフリカや中国の学生に高額な料金を売り込むという、ありきたりな経路をたどった。また、多くが一時的な契約を結んでいる事務スタッフの給与や地位にも変化はなかった。外部からは、このスクールはイギリスの中堅ビジネススクールと変わらないように見えただけであろう。

PUSMには主張された大志と実践の間に一貫性がなかったのであり、このことはPUSMにとって良いことではなかったし、そのために、パーカーによれば、PUSMはその考えをより広く制度化することにも失敗したのである。非常に少

数の共同学部プログラムがあったものの、このスクールは大学内の他の学部と財政的にも戦略的にもつながっていなかった。ほとんどのプログラムが独立していたため、人員削減や人材確保などの議論になっても、政治的な共感からか、リソースや余剰が絡み合っているためか、支持する声はほとんど見られなかった。また、入学試験やキャリア、図書館、上級管理職にも特別な味方はいなかった。PUSM は「防御的な (defensive) 立場」に固執したのだ。これは上級管理職が打ち出した知的方向性の変革方針に対抗するネットワーク構築からの孤立を意味し、実際に孤立したのである。

PUSM が支援を求めるべきであった分野は、パーカーの回顧的分析に拠れば、スクールが立地している都市と地域だったのであり、スクールのコミットメント環境を考えれば、協同組合、目的を持ったビジネス、社会的企業、市議会や郡議会、地元の商工会議所、労働党、緑の党などのネットワークに接続することが可能だったはずなのだ。「オルタナティブ組織はスクールが全体的な政治的プロジェクトの味方として役立つようにすることを目的としたカリキュラムのトピックやリソースになっていたかもしれないし、また、スクールと生涯教育カレッジと協力して、高等教育の時間と空間を再考し、都市圏の恵まれない潜在的な学生のためのアクセス戦略を体系的に開発できたかもしれない・・・いくつかのつながりはあったものの、それらは組織的なものではなく、オルタナティブビジネスの実践と教育の構成員を構築するための戦略の一部にはなっていなかった。それは、アイデアを広め、研究を発展させ、大学の外からスクールの活動を称賛する声を届けるプラットフォームを提供できたかもしれないし、地元の人々から構成されるスクール「諮問委員会」も一般的には MBA 認定の条件として課せられたものだったはずであるが・・・。教職員の多くには、自分たちの仕事は授業をしたり論文を書いたりすることであり、民主主義や二酸化炭素排出量、ダイバーシティに真剣に取り組む企業や金融エコシステムを支援するような研究を共同で行うことではない、という態度があったのである」。

パーカーは、「結局は」と断りつぎのように総括している。「これらの問題

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

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

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

3 教訓

時は流れ、スクールには2人目の新しいディーンが就任した。2011年に着任したヘッド・オブ・スクールは、2013年半ばに別の大学の管理職に就くために、「私たちが行ってきた仕事、私たちが一緒に作り上げたアイデンティティとビジョンを誇りに思っている」という辞任メールを全スタッフに残して、退任したが、その新しいヘッド・オブ・スクールは10年半にわたってビジネススクールを形作ってきた批判的な伝統に特に共感していない人物であり、さらに新しい副学長も任命された。

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

PUSMの13カ年に及ぶ（あるいは13カ年しか続かなかった）活動はCMSにとっていかなる意味を持っていたのか。これはCMSの存在意義を問いつける問題でもある。以下は（当事者の一人でもあった）パーカーの自己批判を含めた分析である。

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

のスタッフがいて、業績を発表したり、イベントを企画したり、異端の伝統を維持したいと願う求職者を励ましたりしている。

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

しかし、振り返ってみると、例えば、ビジネス戦略やマーケティングの手法がもっと積極的に追求されなかったのは不思議なことであった。通常、「ユニーク・セリング・プロポジション」、「ファースト・ムーバー・アドバンテージ」、「いままでサービスを提供していないニッチを創造する」という言葉はよく使われ、実際、ビジネススクールのブランディングは、独自性の言説的構築、つまり特定のスクールが他のスクールがやらないことをやっているという考えに基づいて展開されることになっている。しかし、実際には、ほとんどの教育機関は反対の戦略を採用している。つまり、支配的なプロバイダーが行っていることを模倣している。このことは、雑誌に掲載されるランキングや外部の認定機関がおこなう格付けが重要視されていることから明白であり、このような手段に反発することが明らかに重要になってくるが、しかし、本当に今までとは違うスクールを作る戦略を追求するならば、その方策は、プロヴィンシャルでのように、斬新な基準に基づく採用、博士号、研究に限定されるべきではないのであろう。例えば、都市部のスクールやカレッジ、社会運動、オルタナティブ・ビジネスとの連携、多様な学生を惹きつけるためにさまざまな時間や空間で提供できるラディカルな教育法の開発、資金提供を受けた研究とその成果を還元する戦略、プロジェクトへの支援を確実にするための機関内の政治的・資源的な連携の構築など、があっても良かったのではないだろうか。

この経験が私にもたらした最も厄介な疑問は、会計、戦略、マーケティング、組織論、労使関係、財務、リーダーシップなどの重要な領域の専門知識を持つ学者たちが、どうして自分たちの状況にこれらの知識を適用することができなかったのか、ということであった。これは、クリティカル・マネジメントに携わる人々は、市場の経営手法が自分たちの仕事に適用される方法について何らかの洞察を持ち、それに抵抗できるようにしておくべきだったのではないのか、という疑問である。実際、CMS の論者の中には、学識経験者として、自分の考えを大学内外で実践に生かそうとする「エンゲージド・スカラシップ」の重要性について、説得力のある文章を書いている人もいる⁽¹⁴⁾。この時期、イギリスの高等教育界では「エンゲージメント」や「インパクト」に関する考え方の重要性が高まっていたにもかかわらず、PUSM ではそのような関心を示すような証拠はほとんど見られなかった。戦術は主に教育機関に抵抗することとして理解されており、教育機関の他の部分や都市地域の他の組織との共同的な戦略の感覚は見当たらなかった。確かに、しばらくの間、こ CMS がアカデミーの特定の部分で自らを制度化するのに有効であったかもしれないことを示唆するような風土はあったが、それは主に1つの学問分野における標準的な学究的实践に従事することによって行われたにすぎなかった。そのラディカリズムはほぼ完全にアカデミックなものに止まり、組織戦略や大学のより広い政治経済への理解を欠いていたのである。

しかし、関係者に公平を期すためにあえて文章化すれば、このような戦略は、スクールが実際に自分の運命をある程度コントロールできている場合にのみ明示できるものであり、実際にはそのような環境がなかったことは事実である。他の大きな組織と同様に、学部も大学や市場の制約の中でしか自律性を発揮できない存在なのだ。1990年代以降のイギリスの高等教育は、減少する中央交付金を補うために大学の一部が大幅な黒字を出さなければならないという状況に見舞われ、ほぼ全面的に変貌を遂げることになった。特に大学院レベルで売れる科目は成長しなければならないという大きなプレッシャーに直面し、高い貢献度を求める期待があらゆる意思決定の背景となっていたのであり、これは、

事実上、他のビジネススクールと同じようになることを意味していた。一方で、利益率の高い中国市場があり、しかし他方で、オーソドックスなビジネス教育を期待する EU 圏外の学生を大量に受け入れる必要性が高まっていたため、研究戦略と教育経験の間にギャップが生じ、多くのスタッフがシニシズムを感じるようになっていた。

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

ここで残る大きな問題は、イギリスの高等教育が市場化された私的な財になったと思われる時代に、ビジネスとマネジメントにおける「クリティカルな」教育と研究の将来である。おそらく、イギリスの大学にのしかかる財政的なプレッシャーは、教員人事、教育、マーケティングを安全で収益性の高い主流に押し付けるようなものになっていくであろう。ビジネススクールは通常通りにビジネスを教えることに終始し、持続可能性、社会正義、世界的不平等の課題をほとんど無視している。イギリスの 123 のビジネススクールはどれも見た目もほとんど同じものになり、自分たちが直面している社会の政治的、経済的、環境的な問題に向き合っているスクールがほとんど存在していないのが現状である。

そして、歴史は進み続け、今日では、COVID 危機と気候危機がグローバルな高等教育のビジネスモデルのあり方を問いかけ、注目を集めている。多くの点で、ビジネススクールの拡大はインペリアルな認識論的プロジェクトの例示であり、主にアメリカンテイストのネオリベラルなカリキュラムを世界中の学

生に売り込んでいる。飛行機による二酸化炭素の排出がますます問題となり、資本主義と気候危機の関連が多くの人に認識されてきた現在、大学のこのような特殊なあり方は限界に近づいている。未来のビジネスモデルは低炭素でなければならないことには選択の余地がなく、大学もこのような経済の共同生産を支援しなければならないことは明白であるが、プロヴィンシャル大学ビジネススクールが「中国の一人っ子政策と、イギリスの大学がたまたまアメリカと同じ言語を話しているという事実によって賄われている」ことが示しているように、「次の経済を支えなければならないビジネス教育の財源が何であるかはいまだに不明で」あり、「市場化された大学が経済的に生き残る」展望はいまだに不透明である。

註記

- (1) クリカウワーはマネジメント研究 (management studies) (いわゆる経営学) の流れをクリティカル (critical) という視点 (perspective) から4タイプ (伝統的マネジメント研究、クリティカル・マネジメント・スタディーズ、クリティカル・マネジメント・セオリー、マルクス主義マネジメントセオリー) に分類し、クリティカル・マネジメント・スタディーズを性格付けている。Klikauer, T., “Critical Management as Critique of Management”, *Critical Sociology*, 2018, Vol. 44 (4-5) pp.753–762.
- (2) パーカーに付いては、<https://www.researchgate.net/profile/Martin-Parker-2/research> 及び <https://www.bristol.ac.uk/people/person/Martin-Parker-f6702005-ada6-48dd-bc91-27b668a0f5a2> (いずれも 2021/09/11 アクセス) を参照。
- (3) Parker, M., *Against Management*, Polity, 2002, p. 115. 以下、特に必要がない場合には、引用のページ数を省略している。
- (4) 前史的な研究として、Clegg, S. & Dunkerley, D. (eds.), *Critical issues in organizations*, Routledge Kegan Paul, 1977 及び Anthony, P., *The foundation of management*, Tavistock, 1986 が指摘されることがある。(Grey, C., “Reinventing Business Schools: The Contribution of Critical Management Education”, *Academy of Manage-*

- ment Learning & Education ,Vol. 3, No. 2, 2004,p179.) (https://www.researchgate.net/publication/274752997_Reinventing_Business_Schools_The_Contribution_of_Critical_Management_Education から入手) 参照。
- (5) Sotirin, P. & Tyrell, S. “Wondering about critical management studies” , *Management Communication Quarterly*, 12-1, 1998.
- (6) <https://aom.aom.pace.edu/cms/aboutcmsw/manifest.html> 現在は削除されている。
- (7) Fournier, V. & Grey, C., “At the critical moments : Conditions and prospects for critical management studies” , *Human Relations*, 53-1, 2000. (https://www.researchgate.net/publication/247717449_At_the_Critical_Moment_Conditions_and_Prospects_for_Critical_Management_Studies から入手)
- (8) Thompson, P., *Progress, Practice and Profits : How Critical in Critical Management*. (宮坂未見) これは2001年にRoyal Holloway Collegeにおいて開催された「労働過程カンファレンス」で報告・発表された資料である。
- (9) Hancock, P., *The management of everyday life: The Idea*. (宮坂未見) これは1999年に開催された第一回国際クリティカル・マネジメント・スタディーズ・カンファレンスで発表された資料である。
- (10) Parker, M., “Against management: Auto-critique” , *Organization*, 1-9, 2021, p.2.
- (11) Parker, M., *Shut Down the Business School: What's Wrong with Management Education*, Pluto Press ,2018.
- (12) Parker, “Against management: Auto-critique” , p.2.
- (13) Parker, M., “The Critical Business School and the University: A Case Study of Resistance and Co-optation” , *Critical Sociology*, 17, 2020. 以下、特に必要がない場合には、引用のページ数を省略している。
- (14) King, D and Learmonth, M., “Can critical management studies ever be ‘practical’ ? A case study in engaged scholarship” , *Human Relations*, 68(3), 2015. (https://www.researchgate.net/publication/270608035_Can_critical_management_studies_ever_be_'practical'_A_case_study_in_engaged_scholarship から入手)

第5章

誰のために、何のために、批判するのか

第1節 クリティカル・マネジメント・スタディーズの世界

CMS とは何なのか？ あるいは、何ではないのか？ どのような特色を持ったマネジメント研究なのだろうか？

本書では、CMS に従事している代表的な研究者として見做される人物の（CMS の特徴を論じている）論攷を選び出して、彼ら当事者たちに CMS は他の研究からどのように区別される研究なのかを語らせるという形で、CMS を巡る研究状況を概観してきた。

彼らの言説には食い違いが見られるが、逆に、それらの食い違いを整理していくと共通に語られていることも多々あることがわかる。そのような共通項として、例えば、

第1に、CMS は主流派のマネジメント研究に異議を申し立てている解釈学であること、

第2に、CMS はスタディ（単数）ではなく、まさしくスタディーズ（複数）（→クリティカルの多義性）であり、さまざまな研究の緩やかな「学術コミュニティ」であること、

第3に、したがって、お互いに「対立」するアプローチも数多くあり、しかもそのことが許容され容認され、しかも「推奨」されてきたこと、

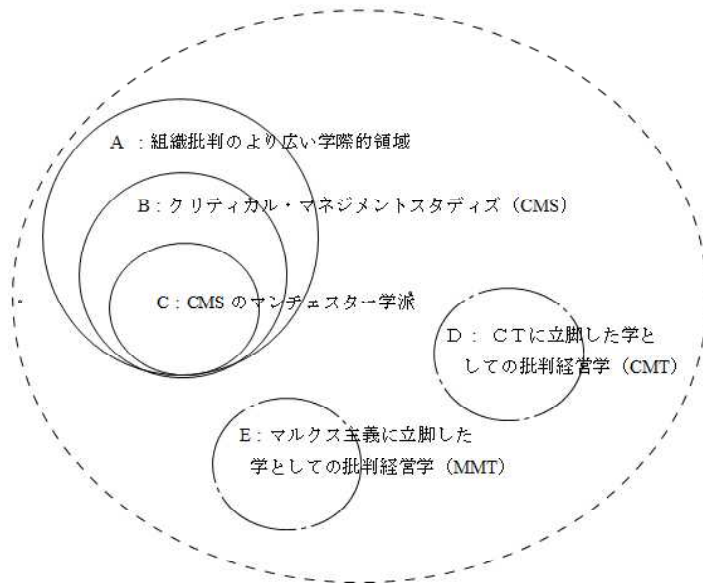
第4に、しかしながら、近年では、これまでの CMS を「否定」する「反」クリティカル・マネジメント・スタディーズとも言える研究の流れ（例えば、

第3章で紹介したクリカウワーの立場)が表面化し、クリティカル・マネジメント・スタディーズの存在意義が改めて問われていること、

そして第5に、パーカーの仕事(第4章参照)が明確に示しているように、既存のCMSに対して、研究がCMSコミュニティ内部だけに閉じこもり抽象レベルの研究に止まっているために外部に影響を与えていないという限界(→これがCMSそれ自体の限界かどうかは不明)が指摘されていること、があげられる。

以上のことを考慮に入れて、「反」CMSの立場を明確にしているクリカウワーの視点から13ページのCMSマッピングを書き直すと、つぎのように描かれるだろう(図表1)。

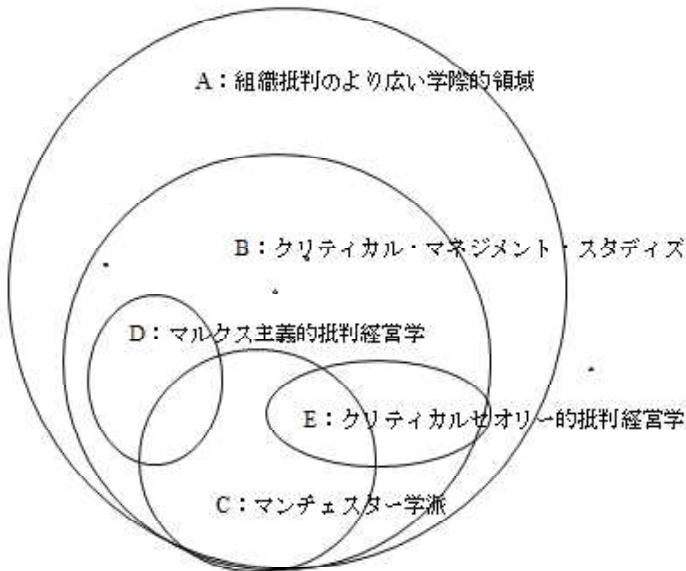
図表1



〔出典〕 宮坂作成

A、B、Cは、いわゆる一般的にCMSとして知られているマネジメント研究であり、クリカウワーは（それらの研究に伝統的なマネジメント研究を加えた）マネジメント研究から区別されるマネジメント研究として CMT と MMT を位置づけている。CMT は「CTに立脚した学としての批判経営学」（D）であり、MMT は「マルクス主義に立脚した学としての経営学」（E）である。繰り返すが、クリカウワーの理解では、「クリティカル・マネジメント・スタディーズ（CMS）はA、B、Cであり、それらに対して、「CTの発想を活かした研究（study）としての経営学批判」があり、さまざまな研究（D、E）がおこなわれている。

図表 2



〔出典〕 宮坂作成

しかしながら、クリカウワーの主張を考慮したうえで、A、B、Cに、D（CMT（「C Tに立脚した学としての批判経営学」））とE（MMT（「マルクス主義に立脚した学としての批判経営学」））を加えた研究がCMSである、と考える立場もあり得るであろう。例えば、図表2はその一例である。推察するに、パーカーはそのような理解に立っていると思われるし、アルベッソンやウイルモットも第2章で示したように、CMTやMMTという発想を厄介なものだが、それらもCMSのなかに包摂されると考えているようにも読み取れる。実際に、（クリカウワーの分類でもMMTに属するとされている）アドラー（Adler,P.）には、ウイルモットとの共著の論文がある⁽¹⁾。

ちなみに、マネジメント現象を題材にして男女の賃金格差を論じる「男女賃金格差の実証主義的研究」はジェンダー論であってもマネジメント研究ではないとすれば、これはBには入らないが、これは Aに入るのか、それともAにもは入らないのか？

また、例えば、ジェンダーという切り口から（例えば、男女の賃金格差をうみだしている経営学的な要因はなのなのか？）とマネジメント現象を論じるのはマネジメント研究であり、これはBに入る。

マッピングは色々な問題を残している。

今回の作業の成果のひとつはクリカウワーに代表される、クリティカル・マネジメント・スタディーズは「学問」ではなく「研究」である、という、《クリティカル・マネジメント・スタディーズ 批判》が展開されていることを浮き彫りにしたことである。クリティカル・マネジメント・スタディーズが「研究」である、ということは、CMSコミュニティ内部では織り込み済みの事柄ではあろうが、その事実が真正面から批判されている現状をどのように受け止めれば良いのだろうか？

これは、言い換えれば、クリティカル・マネジメント・スタディーズの「クリティカル」の意味が問われていることを示すものであり、「誰のために、何のために、批判するのか」（そしてそのような批判によってマネジメントの実

際を本当に変えていくことができるのか) というコトが CMS は問われているのである。この問いかけに応えるひとつのキーワードは「解放」概念の内容であろう。

本章では、本書をまとめる意味も兼ねて、CMS で用いられている「解放」概念をあらためて整理し、その後、マネジメント教育との関連で「クリティカル」の意味（批判することの意義）を確認する。

第2節 マクロ解放とマイクロ解放

2-1 アルベッソンとウイルモットのマイクロ解放概念の提唱

アルベッソンとウイルモットは、1992年に公表された論文“On the idea of emancipation in management and organization studies”^②のなかで、マネジメント及び組織研究における《解放》の意味を改めて確認し、ポスト構造主義者によって提起されたクリティカル・セオリーに対する批判を踏まえて、《解放》概念がマネジメント研究にとってより適切なものとなるような（言い換えれば、マネジメント研究の特殊性により柔軟に対応できるような）アプローチを展開し、「マイクロ解放」(microemancipation) という概念を提起している。何故に、彼らは、それまでの「解放」概念に加えて新たに「マイクロ解放」という概念をつくりあげたのであろうか？

解放とは、アルベッソンとウイルモットによれば、個人や集団が、彼らを抑圧している社会的・イデオロギー的条件、特に人間の意識の発達や表現に課せられている社会的に不必要な制約条件から解放されるプロセスであり、個人的及び社会的生活における人間のニーズの意味を明らかにし自律性の拡大を促進することがクリティカル・セオリーの目的である。更に言えば、クリティカル・セオリーは、最終的には、「社

会の構成員が、そのような変化の基礎となる自己認識及び社会的状況を理解しそれを育むことによって、自分の人生を変えることができるようにする」ことを目的としている。そしてこのような問題意識に基づいて研究を進めてきたのが CMS であり、「解放の考え方をマネジメント及び組織（つまり、表向きは実践的な考察を志向する研究分野）の文脈に適用し関連付けること」を具体的な目的とした彼らの論文はそのそのような流れのなかから生まれた仕事である。

主流派マネジメント研究の解放の概念に対する態度は、アルベッソンとウィルモットによれば、2つに類別化される。第1は、解放に対する即物的で「硬派な」反応であり、マネジメントが解放のような空想的な考えにいかなる形であろうとも関連することを拒否している。その流れでは、マネジメントの役割は、組織の存続・成長・収益性を確保することであり、あるいは、株主・顧客・（ある程度は）労働者を満足させること、もっと皮肉な言い方をすれば、株主・顧客・労働者をマネジャーの目に触れないようにすることである、と主張されている。「マネジメントとは労働者の生産能力を統制することであり株主の利益を守ることである、という主張にはマネジリアリストもマルクス主義者も同意すると思われるが、そのような主張には解放との関係が何も見られないのである」、と。

これに対して、第2の（もう一つの）タイプは、「現代のマネジメント理論の多くは従業員を不必要に疎外的な仕事から解放することに関心を抱いている」、という認識から生まれた類別化であり、「人間関係論から QWL プログラムや企業文化に至る」「仕事の物質的・象徴的条件を再設計して、高次のヒトのニーズ（例えば、自己実現）の実現を促進し、仕事の満足度を高め、生産性を向上させること」を「優先事項」とする「人間的マネジメント」の流れを反映した、「よりソフトな」反応に代表される。これは、アルベッソンとウィルモットの文章を借りれば、「マネジメントがこのようなニーズを満たすと思われる機会を提供することで、疎外的な労働条件からの従業員の《解放》が完了する、と言われている」ものであり、彼らの解釈では、「クリティカル・セオ

リーの立場に近い」と見えないこともないが、「まだかなりの距離」があるアプローチである。

CMS にとって「気になる」アプローチは第2のものであり、それとの異同を明確にしておくことが求められる。このような《解放》に対する「よりソフトな」アプローチは、アルベッソンとウイルモットの理解では、クリティカル・セオリーの観点からも、「留保付で (reserved) 歓迎される (welcome)」代物であり、つぎのような文章が続いている。「批判的理論家は、従業員を高次のニーズを持つ対象として認識し、思いやりと責任を持って人々を管理することの価値を高く評価する。しかし、このような『よりソフトな』アプローチは、解放の主要な前提条件についての狭く神秘的な理解に基づいているため、条件付のウエルカムである (be qualified)」・・・というのは、「このようなアプローチは、(ブルジョア) ヒューマニズムの社会的世界についてのコミュニケーション方法である言説を動員し、それによって社会的な世界を構成している」からであり、そこでは、個人の解放が個人のニーズを満たすための機会を提供することと同一視されている（しかも、この欲求の充足が、組織のパフォーマンスと共存し、特に改善される限りにおいて）。

解放には、個人や集団の自己決定のための能動的なプロセス（あるいは闘争）が必然的に含まれる、とされているために、クリティカル・セオリーの研究者たちは、アルベッソンとウイルモットの解釈では、人間的なマネジメント理論が専制的なトップダウン方式に変化をもたらすという効果に懐疑的であるが、しかしながら、必ずしも絶対的に反対しているわけではない。クリティカル・セオリーにとって、「解放は従業員に与えられる贈り物ではなく、失敗への恐れや性的・人種的差別など、社会的に不必要な制限に抵抗し、それを克服すること — しばしば苦痛を伴うが — が重要な」論点であり、「そのような抵抗がない場合、『ソフト』なマネジメント理論によって与えられる裁量権の拡大は、例えば、責任の委譲が企業文化の（中央集権的な）強化を伴うなど、従業員が自分の仕事の状況を批判的に反映する能力を弱体化するという（逆説的な）効果をもたらす、と理解されている」。

クリティカル・セオリーの立場から確認の意味を込めて言えば、「解放的な変化の実質的かつ持続的な形態は、批判的な自己省察とそれに伴う自己変革のプロセスを伴わなければならない」のであり、「この観点からすると、解放とは、やや寛大なマネジャーが指示する断片的な社会学と同一視されたり、矮小化されたりするものではなく」、「むしろ、解放プロジェクトの概念は、ジェンダー関係の変革、環境保護、職場の民主主義の発展など、より広範な問題を包含する」ものなのである。

このような理解を踏まえて、アルベッソンとウイلمットは、自分たちの「関心は、ポスト構造主義者や実務家の立場からの理論的・実践的な批判に直面したときに、クリティカル・セオリーの解放的な衝動を、修正された形ではあっても、どのように維持することができるか、その方途を探ることにある」、と述べている。彼らの関心は、「解放プロジェクトに対するクリティカル・セオリーのパノラマ的でユートピア的なビジョンの貢献を無視することなく・・・それをマネジメントと組織のより日常的な世界に関連させ利用しやすくすること」であり、そこには、「批判的理論家、ポスト構造主義者、実務家という3つの方向性の間で一種の会話をおこなうことによって、解放的なプロジェクトを進めるためのスペースがあるかどうかを探り」たい、という意図がある。

クリティカル・セオリーの信奉者がマネジメント及び組織研究の文脈において真剣に受け止めなければならない批判は3つのタームに集約的に表現されている。それらは、第1に、知性主義(intellectualism)であり、第2に、本質主義(essentialism)であり、第3に、否定主義(negativism)であり、アルベッソンとウイلمットはつぎのように具体的に例示化し文章化している。

知性主義批判

クリティカル・セオリーの中核には、「前提として」「人間の理性は解放的な力であるが、歴史的条件によって制約されたり歪められ、これらの条件のもとで、人間は、自らの必要性を判断し自らの運命を形作る能力が阻害され逸脱

されたりする、という」考え方がある。例えば、「科学技術やマスメディアの影響で、個人は受動的な対象になり、ヒトは不必要なフラストレーションや苦しみを経験するか、自主性や反省が弱められ、疎外の犠牲になっている」と。

批判的社会科学は社会的な不幸の状況から生まれそしてそれに語りかけるものであり、その状況はこうした感情を経験している人々が無知であることそして他者によって支配されていることの両方の結果である、と解釈されている。そこには、「この不幸の経験こそがクリティカル・セオリーが啓蒙し解放しようとする人々の生活への参入を正当化するキッカケ (wedge) となる」、との解釈があった。しかし、このような「苦しみ → 批判的反省 → 解放という一連の流れ」が疑問視されている。

クリティカル・セオリーの提唱者たちの基本的な主張は、社会科学は（自律性、真のニーズの明確化、ひいてはより大きな永続的な満足を得る機会を阻害したり歪めたりする）不必要に制限された伝統、イデオロギー、力関係、アイデンティティ形成などから人々を解放することに貢献できるし、貢献すべきだというものであり、そのような「疎外された意識状態は、ヒトが知識の単なる受け手や製品ではなく、生産者であるということを考えると、極めて非合理的なもの」である、と見做されている。また、クリティカル・セオリーは（個人は、自律した個人であるという感覚を生み出す歴史的なプロセスとは無関係に存在する、孤立した意識主体である、と位置づけている）支配的で常識的な見方に疑問を投げかけ、（個人の意識を形成する）産業や科学を含む制度的なメディアが民主的にコントロールされていない場合、自由で自律的な主体の表現や自己理解は「偽りの意識」の表現である、と考えている。したがって、クリティカル・セオリーの重要な目的は、自律性の幻想を維持することに役立っている知識と実践の形態に挑戦し、その幻想を打ち砕き、それを新たな（個人主義を装った「自律性」がブルジョア・イデオロギーの柱から現実的なものへと変化する）社会関係の構造に置き換えることである。

そして、上述のコトが、アルベッソンとウイلمットによって、マネジメントの文脈で、つぎのように語られている。

「マネジメントの分野では、人間は経済的に合理的であり、テイラー主義が仕事を設計し管理するための唯一の最良の方法であるという信念が」あり、それは、『『よりソフトな』マネジメントの哲学が挑んできた強力なドグマの一つであった』。そして、「この挑戦は、(クリティカル・セオリーのもう一つの中心的なテーゼである)科学は新しいドグマを正当化するために利用される、ということを一 テイラーが自分の原理を「科学的」と表現したことを思い出して欲しい一 示している」。それがゆえに、「批判的理論家は、行動科学者は人間のニーズを批判的に理解し受け入れないために、自己決定のプロセスを否定したり、社会的に不必要な制限を加えたりするような労働条件を維持する新たな教義を展開することになる」、と指摘してきたのである。「クリティカル・セオリーの主たる傾向は、現代のマネジメント理論を、誤って自然化された現状を強化するために人間の可能性と欲求を操作しようとするテクノクラティックな思考の表現として、否定することである」。

クリティカル・セオリーの立場から言えば、「マネジメント理論家たちは、既存の仕事のプロセスの歴史的・社会的に構築された性質を評価せず、個々の従業員のニーズ(金銭、安全、自己実現など)を、これらのニーズが構築され解釈される社会的関係の構造の現れとしてではなく、人間の本質として解釈している。既存の秩序を所与のものと考えれば、個人のニーズの充足は資本主義の観点からのみ可能であり、個人と組織の統合の余地は大きく制限されることになる。現代の文脈では、科学技術の権威(テクノクラティックな意思決定方法など)や(マネジャーの専門知識を合理性の最高司祭・最高解釈者とみなす)マネジリアリズム・イデオロギーが、魔術や封建的な束縛に相当する神秘性と制限の源としてみなされている。職場においては、民主主義的な組織形態やマネジメント哲学ではなく、技術主義的な組織形態やマネジメント哲学が好まれ、自由を市場関係の完成と同一視され、自律性を高める上での大きな(思想的にも現実的にも)障害となっている」。

このような状況に対して、一般的に言えば、クリティカル・セオリーは、「既存の構造の断片的な改革によって目的性、自発性、合理性を実現する範囲は限

られている・・・が、その限界が認識され、評価される限り、取り組む価値がある、と考えている」。但し、「クリティカル・セオリーの理想を完全に実現するためには、社会構造を根本的に変え、目的性、創造性、合理性の拡大を選択的、道具的に利用するのではなく、積極的に支援、促進するようにしなければならないのであり、具体的には、人的・物的資源をどのように管理・組織化するかという意思決定において、代替手段の効率性に関する一見技術的に合理的な選択（例えば、フォーディズムとポストフォーディズム）という狭い焦点から、代替目的に関する自己意識的に合理的な選択（例えば、自律性と効率性）へと重点を移さなければならないのである」。

アルベッソンとウイلمットによれば、クリティカル・セオリーが「確立された科学、政策、実践の概念を攻撃していることを考えれば、クリティカル・セオリーが主流の理論家や実践者から疎まれてきたことは驚くことではなく・・・、そのような疎外は、明らかにリアリズムと実用性に欠けていることに関連している。クリティカル・セオリーは、これまでは、マネジメントや組織といった日常生活のミクロな動きに直接関わることには消極的であり、そのために、遠い存在であり、飄々とした理想主義者のように思われている。クリティカル・セオリーは非常に抽象的で近寄りがたいコミュニケーションの形態をとっており、エリート主義的で尊大な態度を表現していると受け取られがちであった。この流れの主要人物（ハーバーマス、アドルノ、さらにはマルクーゼなど）の仕事は緻密で複雑で理解しにくいだけでなく、現代社会の主要な制度や特徴、例えばマネジメント理論や実践の現代的な発展などのありふれた内容（detail）に対して、見下した態度をとっているように見えても仕方がないところが見られた。今日の企業で働く（管理職を含む）従業員の経験と理想的な言説（例えば、非対称的な力関係やイデオロギーの歪みのないコミュニケーションについてのハーバーマスの哲学的な考察）との間には、大きな隔たりがあったのである」。

本質主義批判

クリティカル・セオリーは「本質主義的である」として批判されている。この批判は「現象を還元して総体化（totalize）し、単一の統合されたフレームワークの解釈力に適合させようとする傾向に向けられている」。例えば、「ポスト構造主義者たちは、一つの声で語る（他の声を排除する）統合的なフレームワークの提案に内在する本質主義に不満を抱き」、「自律的な主体という考え方を攻撃」している。「ポスト構造主義の理論家は、統合された一貫性のある均質な個人という本質主義的な考え方に対して、価値観の不合理性を強調し、断片化、矛盾、決定不可能性、変化、不均質性を維持しようとしている」。

アルベッソンとウイلمットに拠れば、「（ヒューマニズム的なマネジメント及び組織研究やクリティカル・セオリーのラディカル・ヒューマニズムを含む）ヒューマニズム理論では、人間の意識の疎外された断片化された表面の下に、出てこようと努力している自律的な個人がいると想定されている」。例えば、アーンリスやマクレガーのようなヒューマニズム的なマネジメント研究者には、固定されたニーズのセットが存在し、それが雇用者によって満たされると、個人の生産性と仕事の満足度が最大になると考える傾向があり、あるいは「セオリー X からセオリー Y へとマネジメント哲学が移行することによって、個人の自律的な核を解放することができる」と主張され、批判的理論家は、人間の自律性の完全な拡大は資本主義の労働組織の制約の中で収容できるという（ブルジョアヒューマニストの）考えを否定しているが、同時に、そこには、「その主体は、現在、資本主義的な労働組織の社会的に不要な要求によって疎外され、劣化している」という思想があり、「個人の核には（潜在的に）統一された合理的な自律的主体があるという考え」が根底に横たわっている。

しかしながら、そのような「前提」が、アルベッソンとウイلمットによれば、「ポスト構造主義によって問われているのだ。ポスト構造主義によれば、主観性は多様で矛盾した言説と実践の産物であり、それによって個人は日常的に、多かれ少なかれ自律的な主体として認識され、自らを識別し、それに応じて行動することができる主体でもある」。

否定主義批判

クリティカル・セオリーに対する第三の不满はその否定主義に向けられている。アルベッソンとウイلمットの文章に倣えば、「従来の信念や前提に疑問を投げかけることは重要でありそれは否定されるべきものではないが、多くの（アルベッソンとウイلمットの著作を含めた）批判的プロジェクトには一面性の傾向があり、その一面性には従来のマネジメント理論を支配する一面的な技術主義と類似している面も見られる。クリティカル・セオリーの否定性は、(1)批判の対象と主題がどのように提示されているのか、(2)研究者の関心事の妥当性をどのように証明するのか、という2つの点で問題を生じさせている」。

このネガティブな側面は、アルベッソンとウイلمットによれば、「クリティカル・セオリーの知的主義と本質主義と相まって、マネジメント及び組織研究におけるクリティカル・セオリーの存在と影響が非常に小さいことをものごとがたっているのかもしれないが、それは兎も角、このような否定的な立場は、「クリティカル・セオリーの価値観に反した価値観が支配的であることが主要原因」であるとしても、現実には、「実務家やマネジメント及び組織研究者の関心事を一律に否定したり、クリティカル・セオリーで使われている言語に親しみが持てないことが反感を買っている。特にアメリカでは、批判的な研究を發表することが難しく、批判的なアプローチが疎外され、黙殺され・・・マネジメントにおけるクリティカル・セオリーは、主流のマネジメント理論や組織理論に対する《抵抗》（さらに言えば《反対》）を行使できるような立場にはなり」えない状況に置かれている。

現在のような「知識生産における利益とイデオロギーの役割に関する考察への関心が限られていることについては、主流の研究者と門番たち（gatekeeper）に大きな責任があるが、クリティカル・セオリーの支持者にも、彼らの議論が不必要に一方的で、否定的で、非建設的であるために、責任がある」。「クリティカル・セオリーが過小評価されているのは、正統的なマネジメント及び組

組織研究が基礎としている前提条件を批判しているからだけでなく、その研究者が、基本的に思いやりがなく、結果的にコミュニケーションが取れない聖人ぶったヒト (holier-than-thou) のような態度をとる傾向があるからであり、従来の常識をただただ《否定》していると思われているからである。もちろん、従来の常識を批判的に検討することは必要であり避けられない作業であるが、批判的な研究者は、他の人にとって理解しやすく、親しみやすい方法でコミュニケーションをとる意欲がなければならないのである。批判的理論家の批判が受け入れられないのは、(1)従来の常識に傾倒している人々が認識しているような従来の常識の利点を認めていないこと、(2)自分の批判の権威を当然のものとしているという意味で傲慢であること、に起因していると思われる。クリティカル・セオリーが関心を持たれて (care) いないのは、他人のことは考えていない (uncaring) ように見えるからである。逆説的であるが、クリティカル・セオリーの研究者が、主流派、技術主義者、客観主義者、プロのマネジャーとの対話に消極的であることが、クリティカル・セオリーの過小評価を助長しているのである。クリティカル・セオリーは、その意図に反して、技術者意識を放置し続け、従来のマネジメント及び組織研究への侮蔑を持ち続けそれを助長してきたのである」。

アルベッソンとウイلمットは、上記のような批判を「クリティカル・セオリーの用語に置き換え」て表現すると、「マネジメント理念の中にある矛盾や反発を無視したり、過小評価したりする限り、マネジメント理念の完全な否定は弁証法的ではないということになる」と論じ、つぎのように述べている。「マネジメント及び組織研究の主流理論の内容とクリティカル・セオリーの解放的理念との違いに注目するあまり、両者に共通する点が見落とされている」、と。「例えば、少なくとも一部のネオヒューマン・リレーションズや企業文化の哲学は、非合理的、直感的、特異的な行動が生産的に貢献するということが仕事のプロセス設計から除外される、と考えている。ここで共通しているのは、純粋に技術的な合理性概念がいかにか創造性を阻害し、人間の組織を死に至らしめているか、という懸念である。また、ヒトは自分の裁量や自律性を拡大できる

機会に前向きに反応し、そうすることによって他者に対して責任ある行動をとる可能性が高くなる、という信念も共有されている」。

アルベッソンとウイلمットの考えでは、「従来の著作の一部に含まれているこれらの潜在的な解放的要素は、より適切に認識されるべきであり、そこに内包されている「操作的で否定的な特徴を無視することなく、より進歩的な側面を認識することが必要なものであり」、その側面は「それらのイデオロギー的効果を明らかにするための基礎として歓迎すべきものなのであり」、「そのような理論を単にマネジメント的発想のピントのずれた話として片付けるのではなく、既存の仕事のプロセスの不合理性から、限定的で矛盾しているとはいえ、ある程度の解放を提供できるかどうかはその力にかかっていることを評価することが重要である」。何故ならば、「自己決定の機会が促進されているならば、その限りではあるが、クリティカル・セオリーの中心的なテーゼである『無秩序に墮落することなく、(行動)自律性の拡大が可能である』ということがある程度確認できる」からである。

但し、同時に、「これらの要素を認めることで、例えば、企業文化論が人間の自律性を拡大するために非常に限られた可能性しか有していないということから目をそらしてはならない」、とアルベッソンとウイلمットは強調している。というのは、「批判的思考、合理的な自己解明、自律性の機会を減少させるという逆方向の影響の方がより深刻である」からであり、「クリティカル・セオリーの批判はここでも十分に意味を持つ」からであり、「ネオヒューマニズム的な関係と企業文化の楽観的なトーン、与えられた(疑われていない)枠組みのなかで(潜在的に)矛盾のない社会関係と人間の状態が描写されていること、そしてその(同じように当然と思われている)結末は、クリティカル・セオリーとポスト構造主義による持続的な批判的検討に値するものなのである」。

知的主義、本質主義、否定主義という「罪を犯している」のは、アルベッソンとウイلمットによれば、「批判的理論家だけではない」し、クリティカル・セオリーの立場から反論も可能である。しかしながら、「クリティカル・セ

オリーが普通の組織の行為者にとってより重要な意味を持つためには、これらの特徴を修正する必要がある」のだ。

と同時に、アルベッソンとウイルモットにとっては、批判を受け入れることは「分析の指針としての解放の考えを捨て去ることではない」のであり、「知識の生成がその生成を鼓舞し導く価値から完全に切り離された虚無的な企てにならないようにするためには、社会科学が解放の思想を保持」することが不可欠である、という思想がいまだに流れている。但し、それは「再構築されなければならない」。これが彼らの立場である。彼らにとっては、「普遍的なものとしての合理性に訴えることで解放の考えを正当化できないとしても、その関心事に共鳴する価値観に訴えること」は必要なのであり、そこには、「壮大な批判への関心が薄れることで」、逆に、「日常的な力関係や闘争の批判的分析への関心が高まる」ことになる、という発想が強く見られる。これが新しい視点である。

2-2 ミクロ解放とは何か — 解放概念の再構築

クリティカル・セオリーに対するポスト構造主義者の批判を踏まえて、アルベッソンとウイルモットは「ミクロ解放」の重要性を強調している。これは、「支配の手段としてだけでなく、抵抗の対象及びその促進剤として、つまり解放のための手段として提供される具体的な活動、形態、技術に注目すること」であり、この点で、「ミクロ解放観は、《抑圧的な社会秩序から明確な欲求と倫理的原則に調和した社会秩序への変化》の重要な要素として、《偽》から《真》への意識の一方向転換を求める伝統的な考え方とは著しく異なっている」。

ミクロ解放という概念では、アルベッソンとウイルモットに拠れば、「あらかじめ決められた解放の状態に向かって連続的に動くのではなく、多様な形態の抑圧から脱却する部分的で一時的な動きに重点が置かれている」。したがって、そこには、「解放のプロセスは、不確かで、矛盾していて、曖昧で、不安定なものである」、との理解がある。このことは、「権力のテクニクが作用

しているところでは《抜け穴 (loophole)》を見つけることができる」ということと意味するものであり、マイクロ解放の考え方では、「マネジメント的・組織的な統制の中に、権力技法の矛盾した性格とそのイデオロギー的再生産から生じる、抜け穴を探すこと」が必要な作業となり、研究の課題としても重要視されることになる。

解放研究の新しい方向

アルベッソンとウイルモットによれば、クリティカル・セオリーに対する批判は「マネジメント及び組織研究における解放の思想の再構築を促すもの」であり、既存の「社会秩序や・・・マネジメント・イデオロギー及び歪んだコミュニケーションなどに対する抽象的で全体化された攻撃」をとりあえず「脇に置いて」、「クリティカル・セオリー以外の視点や声を含む折衷的なフレームワークを支援する」「新しい研究戦略の開発」が CMS の課題として浮かび上がってきたのである。

このような批判と課題を踏まえ、アルベッソンとウイルモットは、どのような研究戦略が有効なのか？という問題意識に答える形で、「クリティカル・セオリーの新しいバージョン」(CMS の新しい方向付け)を具体化するいくつかの方法を指摘している。例えば、

- (a) 解放研究への民族誌学 (ethnography) の手法の応用、
- (b) 執筆と思想の伝達に対する新しいアプローチ、
- (c) 思想の解釈における新しい読解方法、

であり、これらは、彼らの認識では、新しいということに意味があるのではなく、「マネジメントと組織の理論と実践において解放のアイデアを取り戻し再認識する可能性」を秘めているが故に推奨される手法である。

人々に耳を傾ける

民族誌学調査を実施して組織の人々に語ってもらうことは、アルベッソンとウイلمットの考えでは、マネジメントや組織に関する「全体化」された説明を和らげるための重要な手段である。「民族誌学は、研究者が、行動や制度に関心を持つだけでなく、シンボルや意味にも関心を持ち、『他の文化の日常生活を注意深く観察し、記録し、関与して・・・その文化について、一部始終、記述する』研究プロセス」である。したがって、「批判的な民族誌学研究者は、マネジメントや組織に不可欠なイデオロギー、権力、コミュニケーションの歪み（言語の曖昧さを含む）を自然化する経験主義的な罠に陥ることなく、人々の言説や実践の複雑さ・曖昧さ・矛盾を素直に受け入れ、より真剣に受け止めることになる。実際に、「批判型民族誌学的手法を用いる研究者は、解釈型民族誌学的手法を用いる研究者とは対照的に、意味がいかに特権的な利益をもたらすかを敏感に察知している」。「批判的民族誌学者にとっての課題」は、現場の「行為者の」行動の「意味、象徴、価値に注目すると同時に、それらをより広範な政治的、経済的、歴史的な枠組みの中に位置づけること」である。何故ならば、「そのような枠組みによって、資料が特定の理論や言語（支配的な声）に押し込められ、経験的状况の曖昧さや変化そしてそれを説明できる複数の方法が見えなくなることが防がれる」からである。

また、「1つのテキストの中に、マネジメントに対する賛成の声と反対の声を」紹介するコーナーを「設けること」が — 余り思慮深いものではない (less heady) が — 解放的なプロジェクトの一部として提案」されている。その理由は、「綿密なインタビューを行うことで、組織のメンバーが特定の組織やそのマネジメント方法について肯定的な意見と批判的な意見の両方を持つことができるのかということについての洞察が得られる可能性が高い」からであり、「その場合、『対象者の生活の中に存在する批判的な視点や代替案の可能性を明らかにし、読み取り、他の人に見えるようにする』ことが「民族誌学者の役割」として重要視されている。

このような提案はまったく新しいものではなく、現在（組織的な仕事について広く批判的な立場から情報を収集する）民族誌学的研究は数多く」おこなわ

れている。「これらの研究は」、アルベッソンとウイلمットに拠れば、「現代の組織の抑圧的で自滅的な特徴を明らかにしそれに挑戦するためにクリティカル・セオリーを適用する可能性を示す」ものであり、「批判は経験的なデータの提示と分析によって具体化」され、「壮大な理論を説明したり確認したりするためにインタビュー記録からの抜粋を使用したり更に矮小化したりするのではなく、理論家が読者にとって解放的な共鳴をもたらすと考えられる方法でデータを解釈するために、折衷的な方法で行われ」ている。

しかし、これらの研究は、アルベッソンとウイلمットの立場から言えば、「組織的な仕事のネガティブで自滅的な側面が強調され、著者がよりポジティブで生産的な特徴を十分に認識したり探求したりしていないという点で、私たち（アルベッソンとウイلمット）が提唱するアプローチとは多少異なっている」。というのは、「このような」研究は、確かに、「(ネガティブな側面が開示されないか、自然化されているか、あるいは、著者が個人的なマネジャーの無能さの症状として解釈することで説明されている) 主流の機能主義的なマネジメント及び組織の説明を修正するために必要であり、価値があるもの」ではあるが、・・・「民族誌学には、彼らの洞察を受け入れる読者を遠ざけてしまうという危険性も潜在的に存在している」からであり、「あまりにも多くの場合、その効果は既存の先入観やドグマを崩すことではなく、独善的な優越感を伝えること」にあり、「あるいは逆に、逆説的に、批判の対象となる実践を行っている人々のジレンマや闘争を無視したり、からかったりしているようにも見える」からである。

批判的な分析には、アルベッソンとウイلمットに拠れば、相対的な力と優位性を持つ立場にある人々の（自己）欺瞞を含め、虚飾を打ち消すことが求められる。しかし、「クリティカル・セオリーを用いるものは権力者の業績にも敏感でなければならず、特にそのような自負を彼らの主観性が構成されている歴史的・実存的条件に関連づけなければならないのである」。というのは、「そうしなければ、批判は一方的で否定的なものとして簡単に解釈され、却下されてしまい、解放的な変化の価値を伝えるという使命において自滅することにな

る」からである。そのため、残された「一つの可能性は、異なる幾つかの批判的な視点だけでなく、《批判的》な視点と《非批判的》な視点（例えば、マネジリアルな視点）を組み合わせた民族誌的な研究を行うことである。これは、解放の必要性だけでなく、現代の条件や制約の下で具体的な組織の問題を効率的に管理することの価値にも注目」することであり、「このようなアプローチは、合意事項だけでなく、対立や矛盾にも言及することで、より斬新なものとなり、クリティカル・セオリーと従来のマネジメント及び組織研究とのギャップを縮める可能性を秘めている」。

文章の新しい書き方

アルベッソンとウイلمットは、「クリティカル・セオリーにインスパイアされた研究を経験的に裏付けられたよりアクセスしやすい形で発展させることは、新しい執筆スタイルによっても促進される」との視点から、「より一般的な考え方としては、実践者に優しいテキストと批判的な解放のテキストの要素を交互に織り交ぜて」執筆することを勧めている。このような構成は、批判的な要素が組み込まれる「頻度が高くても低くても構わない」し、「批判的な声が目立っても目立たなくとも構わない」のであり、彼らのなかでは、「解放を主目的としていないというマネジメント及び組織研究の伝統的な理解を踏まえれば、伝統的なトピックに関わる典型的な著作においてクリティカル・セオリーが補完的な（あるいは反対の）役割を果たしている構成が」現実的なものとして考えられている、と。

そして、CMS の立場からつぎのような具体的な構成が例示されている。今後想定される著作では、「解放は脇役に徹し、直接的に重要なことが書かれている場合にのみ、文章の中心に据える。全体的なアプローチの中で、解放と批判に強く焦点を当てるのではなく、これらの衝動はより穏やかで限定的な表現が提示され・・・おそらく、批判的な反省は、従来の常識に対する決定的で壊滅的な批判を提供するのではなく、競合する解釈の探求（とその範囲）をより

多く認め、それらを奨励する」方向で執筆され」たり、あるいは、「クリティカル・シグナリング（資本主義、男性支配、操作、歪んだコミュニケーション、抑圧など、特定の言葉を使って問題点を指摘する文章や文章の一部を使用すること）によって、疑念と批判的反省が刺激」されるスタイルを取り、それらの手法によって、「解放は、批判的な物語の全体像や、批判的な言説の中の完全な文章を提示するのではなく、テキストの一部で特定の問題に読者の注意を向けさせることで促進され、・・・そして、解放の理想は、テキストの中にコラム（interruption）や余談（aside）という形で組み込まれる」ことになる、と。

テキストの中に解放的な要素を探す

再構築された解放の概念がどのように適用されるかを示す3つ目の例はテキストの読み方である。正統的なクリティカル・セオリーは、テイラーの科学的管理、ヒューマン・リレーションズ、企業文化など、労働の生産性を高めるためにマネジャーの能力を向上させることを目的として開発されたマネジメント思想を否定する傾向がある。そのために、彼らがそれらの考えを検討することはまれであり、その操作的な内容に焦点が当てられているために、そこに含まれている（限られた）進歩的な性質あるいはその適用による矛盾した結果にはあまり注意が払われてこなかった。

しかし、アルベッソンとウイルモットの解釈では、人間的なマネジメント理論と同様に、企業文化に関する著作、そしてクリティカル・セオリーでは、人間の本質を多かれ少なかれ洗練された経済合理性へと還元する理論の妥当性に疑問を投げかけられ、「いずれの場合も、主に技術的で普遍的な合理性の概念を適用することは、創造性を阻害し、一般的に士気を低下させる作用があることが認識されている」。特に、「進歩的マネジメント理論では、従業員の創造的能力を認め、革新的かつ《責任ある》方法で状況に対応する機会を拡大することで、硬直した規則や手続きを、いくつかのコア・バリューによって設定されたパラメーター内ではあるが、柔軟性と革新を可能にするアプローチに置き

換えること」が論じられている。

アルベッソンとウイلمットはこの問題を企業文化に焦点を当ててやや詳しくつぎのように分析している。

企業文化論者の基本的な主張は、アルベッソンとウイلمットの解釈では、限られた数の上位の企業価値に従業員が共感し、それを内在化させることで、企業業績の向上が達成できる、というものである。例えば、企業文化論者はマネジャーに万能のアドバイスを求められたとき、彼らは、『あなたの価値観を理解してください』、『あなたの会社が何のためにあるのかを決めてください』、『あなたの会社は何をしているのですか、それは皆が最も誇りに思うことなのでしょうか』と答えるだろう」が、それらは、アルベッソンとウイلمットによれば、極めて「操作的でイデオロギー的」な「処方箋」であり、マネジャーたちが、(a) 自社の性質と目的を定義し促進するために資源を投入し、(b) 自尊心と意味のある仕事の欠如を補うイメージを作り出すことによって、社会的認知と意味を求める従業員の欲求を利用するように助言されていることを示している。

彼らの解釈はつぎのように続いている。「強力な文化は、人々が自分の仕事についてより良く感じることを可能にする。営業担当者が、『タイプライターの行商で生計を立てています』ではなく、『IBM に勤めています』と言えるようになれば、きっと反響があるだろう。"ああ、IBM は素晴らしい会社ですよね"、と。彼は、自分が強いアイデンティティを持った優れた企業に属していることをすぐに理解する。多くの人にとって、それは大きな意味を持つ。次に 30 分余計に働くか、サボるかの選択を迫られたならば、おそらく働くだろう」。

これらのことは、「個人の不安感が利用されて、従業員（顧客も含む）に企業イメージを売り込んでいることを示している。しかし、その過程で、従業員は、確立された多くの組織的統制の必要性和価値を疑問視するようになる」。というのは、「ヒトは一般的に考えられているよりも複雑で、大きな可能性を秘めている」からである。「企業文化の第一人者によれば、目標は、人々が現在おこなっている仕事を正確かつ生産的におこなえるように単に訓練したり管

理したりすることではなく、彼らの仕事を、革新する能力や裁量を発揮する能力を適用したり開発したりする機会とみなすことである。文化によって定義された境界線の中で、「人々は突出して革新することを奨励される」のであり、これがクリティカル・セオリーに課題を提起している」。

このような哲学の限界と反社会的な衝動を明らかにするのは、アルベッソンとウilmottによれば、クリティカル・セオリーには容易な作業である。例えば、この哲学を実行することで、企業は、全体主義とまではいかないまでも、より非自由的な機関となり、神聖な価値観に疑問を持つ従業員を容認できなくなる、と批判できるだろう。「彼らの価値観に賛同するか、それとも退場するかだ」、と。

しかしながら、アルベッソンとウilmottによれば、本当の検討課題はここから始まる。「確かに、企業は収益性の高い成長を達成するという課題に縛られており、そのためには企業文化の強化が必要であると考えられている。しかし、従業員の革新的で創造的な可能性への配慮は、企業の要求によって歪められているとはいえ、他のマネジメント哲学では否定されている人間の成長の機会を開くものでもあるのだ」。というのは、「原則として、企業文化は、従業員が《客観的な》自律性と責任の範囲を十分に定義された範囲内で拡大することを可能に」するからであり、「そうすることで」、つまり、「企業が彼らに植え付ける期待によって」、従業員が「彼らの労働生活の質についての見通しを継続的に高めることを可能にする対象」が作りだされていくからである。

「裁量権の拡大や仕事の満足度の向上といった小さな利益は、そのようなものとして（上記のような意味で — 宮坂）評価されるべきであり、自律性、創造性、民主主義といったユートピア的なビジョンだけで測るべきではないのである。これはほとんどの組織参加者の日常生活での経験や葛藤にはほとんど意味がないのだ。企業文化哲学のより邪悪で抑圧的な特徴に注意を向ける際に、この側面を無視したり見過ごしたりしてはならない。『自律性は規律の産物である』というテーゼを権威主義的あるいは管理主義的なものとして単純に否定するのではなく、企業文化によって提供されたあるいは課された規律が集団的

自己決定という意味での自律性と一致していることを認めてはじめて、不安と不確実性によって自律性の発達が妨げられていることを認めることができるのである」。

但し、アルベッソンとウイلمットは、決して、「企業文化のアプローチが「(ミクロ)解放」として適格であると言っているわけではない」のであり、このことは、彼らにとって「はっきりさせておきたい」ことである。「反解放的な要素があまりにも顕著であり、企業の目標やマネジャーの特権を所与のものとして手段のみに集中しているため、これらの特定の制約が強固なもの」に転化している現状を反映して、批判的な考察が展開されることには十分な根拠があるが、「しかし、私たち(アルベッソンとウイلمット)が言いたいのは、企業文化を一律に否定するべきではないということ」である。企業文化は、ミクロ解放という視点から言えば、クリティカル・セオリーにとって、組織に参与しているヒトの《小さな勝利》を引き出すことも資源なのであり、「創造性、自由、意味に関する人々の機能の重要性について観察することは、企業と労働生活の優先事項と目的をより持続的に問うための基礎として」必要なことなのである。

アルベッソンとウイلمットはマネジメント研究に見られる「先進的なもの」をはじめから拒絶するのではなく、いわば「同じ土俵」に立つことの重要性を強く主張しているが、このような姿勢はパーカーの現状認識と通底している。彼らのミクロ解放論は 1990 年代後半以降 CMS のなかでどのように評価されていったのか？ それはいかなる意味があったのか？

このような疑問に答えてくれる資料がある。

2-3 マクロ解放 vs. ミクロ解放を超えて

アルベッソンとウイلمットが提唱したミクロ解放概念はその後さまざまな文献で言及されてきたが、その意味づけにキチンと応えた論攷のひとつにフォー、ペレットそしてスパイサー (Huault,I.,Perret,V.and Spicer,A.) の論文「マク

口解放とマイクロ解放を超えて。組織研究における解放再考」⁽³⁾がある。以下、フォーたちの所説を借りて、CMSにおける解放概念研究の現状を読み解くことになる。

すでに紹介したように、アルベッソンとウイلمットによれば、解放とは、「個人や集団が抑圧的な社会的・イデオロギイ的条件、特に人間の意識の発展や表現に社会的に不必要な制限を課している条件から解放される過程」であるが、そのような意味を与えられている解放は、今日では、幾つかの立場からアプローチされ論じられている。

フォーたちの整理に従えば、《解放》は、一般的には、革命家や知識人、抑圧された人々が口にするコトバである、と考えられてきたが、近年では、企業生活の中心テーマとしても認識され、現代の(modern) マネジメント・セオリーの多くが、自己発見、自由、抵抗(rebellion)といった解放的なテーマを非常に重視していることを示しているように、解放という事象は「革命家の叫びでも、世界中の抑圧された人々の夢でもなく、「実際には、多くの先進国の大企業における組織生活を理解する上での中心的な側面」として捉えられている」。

と同時に、このことは、その(組織生活における重要なテーマである)解放をどのように理解すればよいのか、と問われれば、「あまり明確ではない」と答えざるをえないような状況をうみだしている。「解放は通常、知識人が支配された人々を啓発することで達成される大規模な社会変革として考えられ⁽⁴⁾・・・、その結果、解放に関する研究は、資本主義と経営に対する大規模な挑戦を記録するか、あるいは聴衆の漸進的な啓蒙を通じて解放を煽るかのいずれかに焦点が当てられる傾向があった。しかし、このような解放へのアプローチは、あまりにも大げさだと非難され、人気がなくなっていった。なぜならば、対象者が、批判的知識人の指導のもと、進歩的な啓蒙によってのみ逃れることのできる、マネジメント知識の犠牲者として位置づけられていたからである⁽⁵⁾。そしてこのような幻滅感から、研究者たちは、人々が日常生活のなかで活動を通じて支配から瞬間的に逃れるという、よりマイナーな形態の「マイクロ解放」に

焦点を当てるようになり、個人が職場でマイクロ解放を求めるさまざまな方法を記録した研究⁽⁶⁾がおこなわれるようになったが、同時に、この研究課題に対していくつかの重要な懸念が提起され、特に、解放の形態についての考え方に制約を与え、小規模な闘争に近視眼的な焦点を当て、マネジメントに挑戦する広範な社会的闘争の多くを根本的に無視していることを懸念する声があがり、更には、マクロ解放とマイクロ解放を単純に分けてしまうと、両者の間の重要な関連性の多くが無視されてしまうと指摘され⁽⁷⁾、そのため、マイクロ解放とマクロ解放の区分は実際には不可能な二分法なのではないか、との問題提起も生まれている。「マクロ解放 vs. ミマクロ解放」という発想への疑問である。

解放を目指す闘いを研究する場合、繰り返すことになるが、フォーたちに拠れば、これまでは、クリティカル・セオリーのなかで伝統的に蓄積されてきた考え方に注目するアプローチが一般的であった。このような研究の「中心にあるのは、職場だけでなく、社会全般の根本的な変革を求める」動きである。ここには、「批判的社会科学は、コミュニケーションのパターンを歪め一連の偽りのニーズを構築し人々の間に疑わしい関係を作り出しているさまざまな形態の抑圧や制限から人々を解放することに貢献すべきである、という前提」があり、「これを達成するために、クリティカル・セオリーは、社会の広範な構造とイデオロギー構造がさまざまな抑圧的な方法で私たちの自己意識をどのように形成し制約してきたか、を批判的に振り返る能力を高めることを目指してきたのである。そのために、例えば、「マネジリアルイズムに関連したテクノクラティックな根拠に対する継続的な批判」について言えば、「既存の社会構造に少しずつ手を加えていくことで、このような変化に挑戦しようとすることは、幻想とまではいかないまでも、疑わしいアプローチである」、と考えられてきた。「その理由は、そのような断片的な変化では、既存の構造に深く根ざした支配のプロセスに十分に挑戦できない」からであり、「最悪の場合、そのような断片的な変化は、抑圧の最も重要な根本的原因を実際に変革することなく、抑圧された人々の要求をその場その場で一時的に満足させるために権力者が利用する一種のアリバイ」となっているからである。

したがって、クリティカル・セオリー的な発想では、「解放への唯一の可能な道は、既存の社会構造とイデオロギー的な座標軸に対してラジカルに挑戦する」運動であり、「このラジカルな挑戦について、次のようなことが指摘されてきた」。すなわち、重要なことは、「利潤追求、絶え間ない成長、組織におけるテクノクラティックな理性の優位性など、支配的な強迫観念を根本的に疑うこと」であり、「意味のある解放を実現するためには、社会構造（階層的關係や国際分業など）の大規模な改革と再構築が不可欠である」、と。「ここで中心的な前提は、解放には社会象徴構造全体を根本的に変えるようなラジカルな変わり目（break）が必要であり、この変化は知識人が批判的な自己反省を促すことによってもたらされ、それによって人々は自分たちが受けている抑圧の状況を知ることができるというものであった」。

このような解放ビジョンを明確に批判したのが、例えば、アルベッソンとウイルモットであり、彼らは、すでに触れたように、3つの問題点を指摘している。「第1に、マクロ的な解放に焦点を当て、人間の理性が自由に使えることを前提とした過度に知的なアプローチを採用することによって、批判的な思考の機会が得られ、それが広範な解放をもたらす」、と考えられていたこと。しかし、アルベッソンとウイルモットによれば、「多くの支配には、理性だけではなく、身体的・感情的な支配も含まれているため、必ずしもそうではない」のであり、「したがって、マクロ的な解放を検討するだけでは、抑圧的な社会構造に対する知的な挑戦が社会構造からのある種の冷笑的な距離を生み出すだけに終わり、実際には社会構造を維持することになってしまう」が、このことは無視されてきたのであった。

マクロ的解釈に焦点を当てることの第2の問題点は、「現象を全体化しようとするあまり、そのような構造に付随する多くの曖昧さや矛盾に目を向けることなく、首尾一貫した全体として扱われてしまうこと」である。その結果、何が生じるのか？ フォーたちに拠れば、「私たちが解放を求めている社会構造は、そうではないかもしれないのに、高度に統合された強固なものとして扱われ」、「そのため、研究者は、社会構造や一連の権力関係の特徴づける矛盾、

パラドックス、緊張の多くを無視」せざるを得なくなっていたのである。

解放に関する「壮大な概念の最後の問題点は、過度に否定的な見通しを助長すること」であり、これは、「研究者がマネジメントに関連する重要な進歩の多くを無視したり、退けたりすることにつなが」っている。また同時に、「クリティカル・セオリーの提唱者が、より希望に満ちた魅力的なビジョンに惹かれる可能性のある幅広い社会グループに手を差し伸べることも、不可能ではないにしても、困難に」なり、オーソドックスなクリティカル・セオリーに見られる「否定主義は、研究者が解放的な変化に必要な希望を探すのではなく、冷笑的な諦めに焦点を当てているという結果」をもたらしているのである。

フォーたちも、このように、アルベッソンとウイلمットに倣い（彼らと同様に）、クリティカル・セオリーが、知的主義、全体主義、否定主義という非難を受け、多くの人が解放の壮大なビジョンの可能性を深く疑うような事態がうまれている、という現状認識を共有している。

マクロ解放の「欠点を解決する」ことを目指して、「より限定的で慎重なアプローチの開発が試み」られてきたのはこのためであり、これは、フォーたちの理解では、「おそらく、アルベッソンとウイلمットの《マイクロ解放》という概念に最もよく表れている」。そのアルベッソンとウイلمットに拠れば、マイクロの解放は「大まかには（局所的かつ一時的な解放をもたらす）マネジメントの《抜け道》を、より狭く集中して探すことを意味する」ものであり、「そのような活動に従事するには、『支配の手段としてだけでなく、抵抗の対象や促進剤、つまり解放のための乗り物としての具体的な活動、形態、技術』に焦点を当てる必要があり、「この定式化においては、解放のプロセスは『不確かで、矛盾していて、曖昧で、不安定』であると理解されている」。

そして、「これを研究するには、人々がマネジャーの支配に挑戦するために動員する、日常的な解放のさまざまな形態に細心の注意を払う必要がある」と考えられており、「その呼びかけは、解放の研究手法に3つの重要な転換をもたらした。それは、研究方法を、距離を置いた批判的思考による知的啓蒙から、対象者の生活世界の綿密な調査、より創造的で熱心な執筆活動、そして一見主

流と思われるテキストの中に解放的な要素を探すことを含む、より関与度の高い研究形態へと再構成する試みである」。これらの戦術のいくつかは、この20年間で、多くの批評家の研究で取り上げられ、特に、職場で起こるマイクロな解放の形態を調査し、明らかにしようとする試みが重要視され、実行に移されてきたのであった。

しかし同時に、フォーたちは、返す刀で、マイクロ解放について、これまでの研究に言及する形で、つぎのような疑義を呈している。「マイクロ解放の研究は、組織における解放を追求し理解する上で、重要かつ注目すべき突破口となったことは確かである」が、しかし、近年、この言葉の有用性や、この言葉のもとでおこなわれてきたクリティカル・マネジメント・スタディーズの軌跡について、疑問の声が増えてきている」、と。

そのような疑問のひとつは、彼らに拠れば、その議論が陳腐であること（banality）に向けられていることである。これは、簡潔に言えば、「マイクロの解放は、研究者の注意をますます些細で取るに足らない抵抗の行為に向けさせる傾向があるということである」。例えば、コンツ（Contu, A.）^⑧は、このような状況を、研究者が従業員の腹のなかに溜まっている腸内ガス（flatulence）に過激な意図を見出そうとしている、と揶揄している。言い換えれば、「これらの研究の多くは、従業員が反抗的であると感じさせるような、あるいは組織の構造や実際の機能に真剣に疑問を投げかけているような、日常生活に焦点を当てる傾向がある」ということであり、このようなアプローチは、「ますます平凡な活動を検討する」ことによって、「研究者の関心と興味が」「より意味のある集団の変化を起こそうとする重要な集団的闘争から、極めて一時的で個人化された抵抗の形態へと移ってしまう結果となる」、と批判されている。

第2に、「マイクロな解放に厳密に焦点を当てると・・・特に、逸脱した活動に解放の意図の動きを見るだけでは、これらの形態が実際には意味のある解放につながらず」、逆に「支配の関係を実態としては強固にする条件を作り出していることを無視してしまうことになる」という問題がある。これに関しては、フォーたちに拠れば、2つのことが知られている。ひとつは、「さまざまな形

態のマイクロ解放が、従業員が日常的に支配の形態に直面することによって組織内に蓄積された圧力を排出する一種の《安全弁》として現実には機能する可能性がある⁽⁹⁾ことであり、そのような「圧力が、組織生活の日常的な機能に大きな影響を与えないマイナーなアクターを通じて排出されている」。「組織は、マイクロ解放のためのスペースをある程度確保することによって、システム全体が比較的円滑に機能するを確保する」術を手に入れる「ことができる」、という訳である⁽¹⁰⁾。「マイクロ解放が既存の抵抗と闘争の形態を強化するもうひとつの方法は」、それが「社会組織と革新の新しい形態を生み出す一種の創造的な実験室としての役割を果たすことであり、その結果、組織内の支配的なグループはそれを取り入れることができるのである⁽¹¹⁾。例えば、ある研究では、「組織内のさまざまな形態の小規模な闘争に関しては、マネジメント側は反対する必要はなく、逆に、受け入れられることもある」、と指摘されている⁽¹²⁾。なぜならば、「抵抗を受け入れることは、マネジメントにとって、厄介な異論に対処するだけでなく、その異論を唱えるグループが生み出した可能性のあるイノベーションから学ぶことにもつながるからである⁽¹³⁾。

マイクロ解放に「焦点を当てることに潜む第3の問題」として、「マクロとマイクロの闘争 (struggles) を人工的に分離し」「役に立たない」代物にしてしまうことが指摘されている。一方で、「組織生活における日常的な反抗に鋭い目を向け」、他方で、「より広範なマクロ的解放闘争を分析的にをひとくくりにする (bracket) ことによって、重要な重なり合いや混ざり合いの多くが脇に追いやられてしまう」、と。

マイクロ解放の研究として、職場において反マネジリアルなユーモアが見つかった事例があげられている。フォーたちに抛れば、そのようなユーモアの事例は、経営戦略に対するより広範な集団的闘争や、差し迫った脅威に直面して職業・階級・ジェンダーに基づいてアイデンティティ感覚を強化しようとする試みと関連している事象かもしれないものであり、より広範な闘争の観点から文脈を考慮せずに、抵抗のより小さな表れだけを考慮することは、全般的な解放的闘争の重要な側面を無視することを意

味している。

解放の様式 (mode) を「ミクロ」と「マクロ」に分けて考えることによって、それらの間に存在する重要な形態のほとんどが無視され、抵抗の断片的な理解につながってしまう、という訳である。

要するに、マクロ解放にはエリート主義的な色合いが強く観じられ、ミクロ解放の研究にはありきたりな (pedestrian) 説明に終始する傾向があり、「マクロ解放 vs. ミクロ解放」という二項対立的な枠組みで解放を考えることはクリティカル・マネジメント・スタディーズにとって生産的な発想ではない、というのがフォーたちの立場である。このような隘路から逃れる途はあるのか？ 例えば、アドラー (Adler, P.)⁽¹⁴⁾ は、マクロレベルの社会経済的環境が企業に代表されるメソ・ミクロレベルの組織行動を規定しているという現実を十分に認識してマネジメントを批判的に研究する、という趣旨のことを述べている。これは至極「真っ当な」「教科書的な」主張であり (主張であるが)、実は、本書の筆者 (宮坂) の感覚では、内容的に何も言っていないに等しい・・・⁽¹⁵⁾。

第3節 批判の制度化 — CMEの可能性

CMS が目指すものが主流派のマネジメント研究に対して異議を申し立てること (挑戦) であるとすれば、批判はその生命線である。しかも、CMS の場合、批判の対象がマネジメントという実践であるために、その批判は「コトバの遊び」 (抽象度の高い議論) にとどまるのではなく、マネジメントのあり方を実際に変えていくことを念頭に置いて展開されることが望ましい姿であり、それこそが意味のある行為であろう。

批判の実態を概観すると、CMS は大学においておこなわれ、特に、ビジネススクールで展開されている。CMS の研究拠点がビジネススクールであると

いうことに対しては、これまでの行論でも触れてきたように、賛否両論があり、評価が分かれている。それは批判の有効性をめぐる問題であり、特に、現在のような CMS の立ち位置に対して、CMS は体制内に組み込まれているだけではなく、体制を支える装置に転化している、との強い批判も寄せられている。

これは「批判の制度化」⁽⁴⁶⁾と称せられている問題でもあるが、批判の意味・内容を共有するという点で、マネジメント教育のあり方に繋がる課題であり、クリティカル・マネジメント・エデュケーション（批判的経営教育）（CME）として論じられている。

CME はそのような問題にどのように答えてきたのか、応えようとしているのか？ この場合、何よりもまず、「クリティカル」の内容が問われるであろうし、そのうえで更に、そのようなクリティカルなことが資本主義経済体制のもとでどこまで教えられるのか、が問われるだろう。

3-1 クリティカル・マネジメント・エデュケーション

マネジメント教育は、欧米流の理解に拠れば、大学、特にビジネススクールにおいて一連のコースやプログラムのもとで展開されている「教育の制度的・実践的な場」であるが、そのような場に、2000 年代以降に、ひとつの「モデル／実践パターン」が登場した。それは、「客観的で成文化された知識と科学的スキル」の提供と獲得に焦点を当てた伝統的なモデルである「アカデミック・リベラリズム」とは異なり、また、標準化された実践的な技術的課題を通して能力をオン・ザ・ジョブで開発することを強調する「経験的職業教育重視主義」（vocationalism）とも異なり、マネジメントの実践とマネジメントの知識を批判的に吟味し、カリキュラム及びその設計、教育のプロセス・方法において、多かれ少なかれ批判的な教育法を開発し、導入しようとするマネジメント教育であり、その志向性のために、クリティカル・マネジメント・スタディーズと関連づけられ、今日では、クリティカル・マネジメント・エデュケーション（CME）として知られるようになった流れである。

ボイエヤアルアルコウビ (Boje.D.& Al-Arkoubi,K.) の表現を借りれば⁽¹⁷⁾、「CME は、ビジネススクールにおけるマネジリアル志向に対抗するため、1990 年代 に生まれた⁽¹⁸⁾ものであり、そのマネジリアルイズムとは、パフォーマンスティヴティ (倒れるまで働く)、効率主義 (人は消耗品である)、短期的なボトムライン志向の意思決定 基準へのこだわりといったイデオロギーである。CME はこのような倫理的前提に疑問 を投げかけ」、その包囲網から「マネジメント教育を解放して、さまざまなステークホルダーの声や、環境、労働、コミュニティ、多文化主義、人種・民族の多様性、社会的関心事などの無数の問題をより包括的に扱うことを目指している」。

また、ペリトン (Perriton,L.) は、アルベッソンとウイلمットの編書『クリティカル・マネジメント・スタディーズ』発刊以降の極めて目立った傾向として、「一般的なポストモダンへの転換とともに、マネジメント教育が主流のマネジメント理論に挑戦するための重要な場として認識されるようになった」ことをあげている⁽¹⁹⁾。

付言しておく、ビジネススクールにおけるマネジメント教育が悲惨な状態にあることは、例えば、グレイ (Grey,C.)⁽²⁰⁾によれば、よく知られた事実であり、「特に MBA は、キャリアの成功 (あるいは経営者としてのパフォーマンス) に対して、識別可能なプラスの効果はほとんどないということ」がフェッフアーとフong (Pfeffer,J.,Fong,C.) の仕事のなかで精力的に示されている⁽²¹⁾。

そして、グレイ自身はこのような現実であるが故に批判的なマネジメント教育を行う格好の機会であると論じ、その推進を強く提案している⁽²²⁾。ちなみに、パーカーは、第4章で紹介したように、CMS の野望が叶い、卒業生が管理職に就かず、代わりに協同組合で働くようになったならばそしてそれが「批判的教育の成果」として語られるようになれば、ビジネススクールの「プロジェクトへの需要」は早晚減少し、「ビジネススクーが空っぽになり、廊下に枯れ葉が積もり、屋根が雨漏りするようになったら、社会学部や高齢者向け住宅に転換され、CMS はその役目を終えることになるだろう」と皮肉を込めた (研究者としての野望がそのヒトの仕事を奪い去る蓋然性を示唆した) 文章を書き連ねてたが、グレイはそのような見通しに言及しそれとは一線を画した立場から、「それは、私自身にとってもビジネススクールにとっても、野望ではな

い。マネジメントは、何らかの形で社会的・経済的な幸福の中心であり、今後もそうであり続けるだろう。ビジネススクールは、複雑なアイデアと複雑な実践が一般的な利益のために出会うことができる場所である、と私は考えている」、と述べている。

CME の特徴としては、英語圏の人々、イギリスを中心としながらも、スカンジナビア、アメリカ、オーストラリア、ニュージーランド、南米の研究者が多く参加していることも挙げられている⁽²³⁾。

問題は、クリティカル・マネジメント・エデュケーションの「クリティカル」の具体的な内容である。どのように教育すれば「批判的に教える」といえるのか？

これに関しては、つぎのようなことが指摘されている。主流派のマネジメントでは、クリティカルとは、学生に問題解決のスキルを身につけさせ、ビジネス環境で直面する危機や困難に対して、型にはまらない、さらには創造的な解決策を探すように訓練することだと考えられているが、CMS や CME では、批判的であることは、学生（および大学のすべての教員）が市民としての自分の主体性を認識し、世界人口の 95 %が先進企業国家共通の貧困ライン以下で生活している世界の生産・商品化システムに加担していることを自覚することを意味している⁽²⁴⁾、と。

CME は、「学校を《民主的な公共圏》と捉え、管理者、生徒、教師が《公共知識人》の役割を果たし、既存の前提に絶えず挑戦して《市民の勇氣》を拡大し、公共生活を恒久的に変化させようとする」考え方に支えられているが、しかしながら、現実には厳しく CME はつぎのような事態に直面している。「倫理観を失い、地域や社会における自分の役割を認識していない学生」、「マネジメント教育の商品化」、「マネジメントの正統性を促進する教育モデルを維持する、大学の企業化」、「学長や学部長が企業の CEO のような給料を要求していること」、「大学の McUniversity」への変貌、など⁽²⁵⁾。

そして、このことはつぎのような現状認識をうみだしている。「マネジメント教育はこれまでマネジメントリズムとその基礎となる仮定（合理性、効率性、

パフォーマンス、統制、客観性など)に支配されてきたが、マネジメントの正統性を糾弾し、ビジネス・カリキュラムとその根底にある教育法を明快に批判している研究者も存在している。しかしながら、彼らの努力は、教育者、学生そして市民に約束された解放の旅を歩ませるには至っていないのが現状であり、CME は、マネジリアル資本主義の包囲網と大学の企業化と机上の空論からマネジメント教育を解き放つことができず、行き詰まりを見せている」、と⁽²⁶⁾。

CME (そして批判的教育学 (critical pedagogy : CP) の理念が改めて確認され、その実現に向けた方途が議論されているのはそのためである。

例えば、ボイエとアルアルコウビは、その CP を意識した立場から、クリティカルであることにはつぎのような6つの次元 (側面) がある、と整理している⁽²⁷⁾。

レトリック ; 批判的であること (クリティカル・シンキング) の最もシンプルなレベルは、他者の議論や意見、言語の使用を論理的、抽象的、かつ内省的に評価する能力を反映している、レトリックである。この側面はビジネススクールやマネジメント学部が教育システムの中で追求し促進しようとしているものでもあり、言説 (discourse) 分析としておこなわれている

伝統への挑戦 : 第2の側面は伝統や慣習を疑うことであり、ジェンダー、人種、民族、他者 (マイノリティに属する人々) の扱い方に関して深く浸透している前提や当然視されている態度及び見解に対して、それらが組織に組み込まれているかあるいは社会に深く根付いているかに関わらず、挑戦することを意味している。多くの場合、クリティカル・シンキングにおいても、一般的で多数派のマネジリアルなまたは市場原理的な価値観を支持する方が、批判したり反対したりするよりも簡単であるために、この次元は重要である。

脱権力 : クリティカル・シンキングでは、一つの支配的な見方に懐疑的になり、複数の声や意味や視点の違い (多義性) を求めることが要求される。これが第3の臆面であり、脱権力とは学生に「正しい」答えはひとつではないと教えることである。

客観性への懐疑：クリティカル・シンキングの第4の側面は知識とその客観性に対して懐疑的であることであり、これは、価値のない知識というものも存在せず、知識の構築や情報の処理は常に主観的であり、特定の文脈における権力構造やインタレストグループの影響を受ける、ということを経験することを意味している。そこには、どの知識が普及し、どの知識が疎外され、さらには黙殺されるかは、政治的な思惑に大きく左右される、との認識がある。

再帰性：第5の側面は再帰性であり、これは自分に対して批判的であることであり、そのためには、まず、個人、対人関係、集団の各レベルで自分自身を認識する能力が必要であり、次いで、現在の自分そして将来の自分（自分が目指すもの）について理解することが求められる。この側面はヒトの成長と変容において常に重要な役割を果たすことになる。

現実（リアリティ）を疑うこと：第6の側面は現実に対して疑問を持つことであり、教育が行われている現実に対して懐疑的であることを意味している。これは、自分の市民としての権利と批判的市民としての役割を十分に認識することであり、教育の一般的な背景に影響を与える構造的な要因を疑うことである。これらの要因には、歴史的、文化的、経済的、社会的、政治的な事実などが含まれ、現実には、「小さな」現実（生産者、消費者、そしてグローバル資本主義に加担している個人としての、学生自身の個人的な状況）だけでなく、他のリアリティ（「大きな」現実）（人々が世界的に抑圧されているさまざまな形態）もあり、そこには、ヒトは、小さなリアリティとの共犯関係を認識することで、大きなリアリティを構築する行為に積極的に参加するための勇気とスキルを身につけ、クリティカル・シンキングを修得する、という考え方が横たわっている。

そして、彼らは、CMEの基本理念として、幾つかの方向性を提示している。

① アンサーアビリティー(answerability)倫理教育 → 不道徳に対して自分をどのように位置づけるか、社会の中で他者に奉仕するために自分のアイデアや行動をどのように作り上げるかを学び、自分の回答を正当化すること、② 学習と教育は既存の現実を維持するのではなくそれに挑戦すべきだという強い信念

のもとで、解放と変容へのコミットメントを促すこと、③ 違いを認識し、それを祝福することで、深みと豊かさをもたらす、多文化主義の推進、④ 教師と生徒の両方に受け入れられ実行されている「《どちらか一方》という公理」「二元論的な考え」の克服を目指すこと、⑤対話主義と脱中心的な権力にもとづいて、「対話型コミュニティ」を構築すること⁽²⁸⁾。

課題は「このような《クリティカル》をどのようにしてマネジメント教育に反映させるのか？」に尽きる⁽²⁹⁾。但し、これは難問であり、このことに関連して繰り返し指摘されてきたことは、例えば、批判的な学者が「ほとんどの人にとって理解できない言葉で」自分たちの「考えを語」り、「結果的にその考えが実行される可能性がない」という「実態」である⁽³⁰⁾。そして、このような理論と実践のギャップを埋めるために、すでに、いくつかの提案がなされている。それらは、「将来の行動に役立つ洞察力のある意味を経験から導き出すための」カリキュラム構築であり、「大学と職場の間に強いつながりを作ること」、「学生の経験を重視すること」、「学生がボランティア団体でフィールドプロジェクトを実施し、それについてクラスで再帰的な会話を行うクリティカル・アクティブ・ラーニングを採用すること」、「組織のメンバーの日常的な実践を調査し、彼らの生きた経験に近づくために組織エスノグラフィーを行い、収集した物語をクラスで解釈」すること、などである⁽³¹⁾。

しかし、このような提言はあくまでもクリティカルなマネジメント教育を推進する（そのような方向を是とする）立場からのものであり、クリティカルな教育を「拒否」「拒絶」するヒトが存在している（というよりも、ビジネススクールで学ぶ学生の大部分はそうである）のが現実であろう。このことはCMSのなかでも認識され、「学生の抵抗にもかかわらず自分たちの言説を「押し付け」、それを合理化し続けるような CP の「盲目的な」姿勢に対して警告」が発せられている⁽³²⁾。ボイエ&アルアルコウビのコトバを借用すれば、「この場合、CP の暗黒面が現れ、教師と学生の両方を脅かす事態が生まれる」のであり、「教師は、学生と一緒に働きそして進歩的な対話関係の利点を理解する代わりに、教条的な立場を押し付けることによって生じる負の影響に苦しみ、

他方で、「学生は、コンテンツと教育法の両方に違和感を覚え、・・・教師を疑い、卒業後のグローバル市場にどう適合するか悩むことになる」⁽³³⁾、と。

これは、資本主義体制がその体制を維持する人材を育てるために設立した典型的な教育機関であるビジネススクールにおいて既存の経済の仕組みを支えるマネジメントを批判的に（否定的に）教えることが果たして許されるのか、あるいはどこまで可能なのか、という問題として翻訳されるような根本的な疑問でもある。第3章で紹介したが、クリカウワーは CMS を批判して、「CMS の《クリティカル》の意味は、あくまでも制度としてのマネジメントを維持するための《批判》であり、・・・その文脈のなかで《批判する》ことが CMS の《批判-提供》機能なのであり、そこにクリティカル・マネジメント・スタディーズの特徴があり同時に限界もある」、いう趣旨のことを述べているが、現実の問題として、ビジネススクールにおいて展開されているマネジメント批判はどのような教育環境のなかでおこなわれているのであろうか。

3-2 批判的教育の場としてのビジネススクール

CMS はビジネススクールを主要な拠点として展開されているが、そのビジネススクールで、クリティカルな発想はどのようにして学生たちに教えられているのか？ ビジネススクールは CME の「受け皿」になっているのか？ 以下、この問題についてペリトン⁽³⁴⁾に語らせることによって、「世界のマネジメント研究者（CMS の研究者）は何を考えているのか」という問題意識のもとで整理してきた CMS の紹介作業を終えることにする。

イギリスのビジネススクール事情

アルベッソンとウイلمットが *Critical Management Studies* を編集刊行した1992年以降は、CMS がマネジメント研究のひとつの流れとなると同時に、ペリトンによれば、「マネジメント教育が主流のマネジメント理論に挑戦するた

めの重要な場として認識されて」いく日々でもあった。

そして、その流れの中で、マネジメント教育を「ビジネスのための勉強」として見做すのか、それとも「ビジネスについての勉強」とするかという議論が生まれた。これは、ペリトンの理解に従えば、CMS あるいは「CME が主導したものでなければ、所有していたものでもない」が、「ビジネススタディの目的が「ビジネスのための勉強」か「ビジネスについての勉強」かという二項対立によってもたらされた」ものであり、更にいえば、「本当に役立つ知識」概念に由来する議論であるが、「役に立つ」知識とはどのようなものなのか？ペリトンの表現に倣えば、「国家によって準備された教育」は、「生産的な労働者、利益を生む労働者、静穏な労働者になるように設計された教育内容を介して、服従 (subjection) を提供していた。つまり、単に (merely) 有用な知識」であり、「一方、本当 (really) に役立つ知識とは、人々が自律的、批判的、そして (おそらく) 反体制的な市民となることを可能にするような種類の知識」である⁽³⁵⁾。

1990年代の「CMEの理論的根拠の一部となった議論は、事実上、これらの古い (おそらく忘れられた) 議論を再構築するもの」であり、CMSにもCMEにもマネジメント教育の役割は優れたマネジャーを作ることだけではなく、より良い社会を作ることである、という同じ関心」が「現代的な表現で」通底している⁽³⁶⁾。

CMSそしてCMEの立場から言えば、「1980年代以降のビジネススクールは、企業の利益と自由市場の価値観に恥ずかしげもなく取り込まれ、マネジメントの「事実」を教えると称しながらも、資本主義を維持し正当化する「価値観」を伝えていた⁽³⁷⁾」であり、「新保守主義のより一般的で広範な社会経済的な支配に対する反応」として「より批判的な形のマネジメント教育を求める声」がクリティカルな研究者のなかからあがったのはナチュラルな動きだったのである⁽³⁸⁾。

イギリスには、クリティカルという点で言えば、CMEがCMSというより大きなプロジェクトの「単なる」分派であるという単純な構造ではなく、教育学

的前提として、成人教育に基づいたより長い歴史があり、批判的な教育はその（例えば、ランカスター大学のマネジメント・ラーニング学部 Lancaster University's Department of Management Learning）の関係者の）経験を踏まえて発達しているという経緯がある⁽³⁹⁾。

イギリスには、労働者階級を中心として行われた学習活動、学習をめぐる思想、学習機会を提供した組織など、成人の学習をめぐる一連の動きからなる、独自に生成された教育の歴史があり、それは「成人教育」として知られている。

イギリス成人教育は、産業構造の変化とともに大量に出現した労働者階級が急速に変化する社会状況と深刻な問題をもたらした階級分化を通して、様々な問題や葛藤と対峙しながら、人々の生活と密接に結びつく学習活動を基盤として蓄積させてきた、成人の学びの総体であり、その特徴は、伝統的に非職業的でリベラルな(教養主義的な)学習に特に価値がおかれてきたことにある⁽⁴⁰⁾。

1990年代以降、ビジネススクールの学者たちの無批判な姿勢が非難され、クリティカルなマネジメント教育者が望ましいという考えが生まれたが、CMEは成人教育から何を借用したのか。レイノルズとペリトンによれば、CMEの実践を支える基本的な教育的信念を特定する試みの中で、通常、次のような側面が見られた。

第1に、マネジメント教育には、理論と専門的実践の両方に埋め込まれた前提を問い直し、マネジメントと教育について道徳的かつ技術的な問題を提起することが必要であるという信念が見られること、

第2に、マネジメントを達成するための手段だけでなく、どのような目的のためにそれを追求するのかということに対する関心が生まれ、その結果、権力とイデオロギーのプロセス（マネジメントの権力が制度的な構造、手順、慣行といった社会的な構造の中に組み込まれ、人種、階級、年齢、性別にまつわる既存の不利な状況が再生産されやすくなっている現実）が教室での議論の焦点となったこと、

第3に、(個人だけではなく社会への関心を育てる) コミュニティの概念を無条件に受け入れられなくても志向すること、

第4に、公正さ、民主主義、エンパワーメントに基づいた、より公正な社会の実現が議論され、根底に解放的な目的が垣間見られること⁽⁴¹⁾。

このことは、「CME が、提供されている理論をうまく理解し、多くの場合、疑うことなく実践を再生産することを保証する機関に身を置いているにもかかわらず、マネジメント教育者がマネジメントの理論と実践の、ある意味では、「外」に身を置くことは可能(かつ望ましい)である。という信念に基づいている」ことを意味している。「最も一般的に使用されている教育ツールは、クリティカル・リフレクションである。それは、抵抗や新しい組織形態の採用を通じて抑圧的なマネジメント慣行を変えるために教師が学生と対話することは有益であり、それによって変革は可能である、と信じられている方法である」。

しかしながら、クリティカルな視点を、現実には、ビジネススクールの場においてカリキュラムなどの構築を通して具体化していくことは困難な途であったしそれは今でも続いていることが、ペリトンの文献レビューにおいて、例えば、講義の場で批判的になることの難しさがトンプソンとマクギベン (Thompson, J., & McGivern) によって論文⁽⁴²⁾の形で発表されたのは1996年であり、その後、批判的な内容を導入することの難しさや学生の抵抗についてはケアリンスとスプリングェット (Kearins, K. and Springett, D.) の論文⁽⁴³⁾で検討され、ハーゲンたち (Hagen, R., Miller, S. and Johnson, M.) の仕事⁽⁴⁴⁾は批判的な学者がMBAの教室でどのような歓迎を受けるかという長年の懸念事項に取り組んだ作品であり、ミンガーズ (Mingers, J.) の論文⁽⁴⁵⁾では、学生に「批判性」の概念を紹介する経緯が論じられている、等々、赤裸々に語られている。

アメリカのビジネススクール事情

アメリカでは、1800年代後半 – イギリス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

スクールモデルが開発され、1881年に、全米初のビジネススクールとしてウォートン・ビジネススクールが設立されている。そして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、教育機関が産業が拡大したことで会計士の需要が生まれ単なる簿記以上の教育を求める産業界の需要と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作られたのである。そして、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、ビジネスが学術の世界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ていた。

しかしながら、実践的なカリキュラムと理論的な厳密さを求める学術的なニーズとの間の緊張関係が、ビジネススクールのなかで、当初から、問題となっていたことも事実である。

ペリトンの解釈に従えば、「ビジネススクールの学者たちがアカデミーに受け入れられるかどうかという」20世紀初頭からの「関心は、今日のアメリカの学術研究の特徴である厳密さと科学的方法に対する誇張された関心につながる」ものであり、「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科学を反映させることに熱心であり、数学、プール論理、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受けやすい分野ではなかった」。「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ているが、実際はそうではないのである」。

アメリカにおける CMS の本格的な発展は、「1998 年にサンディエゴで開催された Academy of Management (AOM) の会議のプレカンファレンス・ワークショップとして始まったが、アメリカの研究者たちはそれ以前から CMS の動きに積極的であった」。例えば、Boje,D.,Gephart,R.Jr.,and Thatchenkery,T. (eds.), *Postmodern management and organization theory*,Sage,1996 はそのような事例のひとつであり、大西洋を挟んだ両国のクリティカルな研究者たちは「1 年後に英国で開催された初の国際 CMS 会議で研究会 (stream) を共同開催するほど、十分なネットワークを持っていた」のである。

AOM ワークショップ後、アメリカにおける CMS の主要なスポークスマンの一人となった」のがポール・アドラー (Adler,P.) である。2002 年刊行された *Organization* の CMS の特集号のなかで、彼は、CMS とは何かという問いに対して、3つの基本的な事項に関連させてアプローチしている。「批判は何に対して向けられているのか、CMS の研究者は誰のために、何の名のもとに批判しているのか」、と。「CMS の目的についての彼の声明は明確であり・・・彼は CMS が幅広い批判的な意見に開かれていることを強調」し、「クリティカル」というコトバは、特定の流派へのこだわりを示すものではなく、現在のマネジメント及びビジネスシステムの抑圧的な特徴を理解するのに役立つさまざまな理論的伝統すべての支持者を含んでいる」⁽⁴⁶⁾、と述べている。というのは、アドラーによれば、「CMS には意思表示があるからであり、ビジネスの現在の目標 (すなわち利益) はあまりにも狭く、「正義、コミュニティ、人間の発展、生態系のバランス」というより広い人間の目標も考慮に入れるべきである」と主張するのが CMS である。

そのアドラーは、ペリトンの理解では、「CMS 運動の主な戦場はビジネススクールそのものである」、と考えている。しかしながら、アメリカの研究者 (アドラー) は、「イギリスの CMS 研究者がマネジメント教育をマネジメントの実践を変革するためのツールとして捉えることができると考えてきたのとは対照的に、ビジネススクールが要塞であり、植民地化しようとする試みを容易に撃退できる、と認識」している。

ビジネススクールが CME に何かを提供する機会は少なく、その「少なさは、エンロン・スキャンダル後に勃発した倫理プログラムをめぐる議論によく表れている。アドラーは、ビジネススクールの側が自責の念に駆られるという稀な機会を捉えて、ビジネススクールに「批判的な自己反省」を求めた。彼は、米国のビジネススクールでは学生に倫理教育が行われているのか、モチベーション理論では経済的利益が最高の目標とされているのではないのか、と問いかけ、市場の見えざる手が経済パラダイムで当然とされ称賛されていることに疑問を呈し、ビジネススクールの教授陣が圧倒的に保守的な政治的構成になっていることを指摘し、最後に、学生をマネジャーとしてだけではなく、将来の市民として育成することにあまりにも注意が払われていないことを指摘した」のだ。そして、彼は、CMS の立場から「改善策として、倫理コースを復活し全面に押し出すこと、ビジネス、政府、社会の歴史を国際的に比較するコースの創設、政府、組合、非営利組織を含む組織の研究の拡大を提案した」。「要するに、マネジメント教育のカリキュラムの（一部）は、マネジメントのためのものではなく、マネジメントについてのものであるべきだという提案である。しかし、エンロンをはじめとする企業スキャンダルが学界の住民を一時的に不安にさせた」が、その動きは「限定的で」あり「カリキュラム改革にまで門戸を開くには十分ではなく、CMS は、再び、支配的な教育形態の中で自らの居場所を切り開こうとする姿勢に戻ってしまったのである」。

このように、ペリトンの読み方に従えば、「CMS がマネジメント理論を批判することではなく、CMS がビジネススクールにどのように適合するか」（アドラーだけではなく）アメリカの研究者たちの「関心が集中していること」を *Organization* の特集号は示したのである。寄稿者のほとんど全員が、CMS が高等教育機関で果たす役割について悲観的であった。例えば、ザルト (Zald, M.)⁽⁴⁷⁾ は、CMS プロジェクトの2つの方向性を展望している。ひとつは、CMS が「特にエリート校で、容認されてはいるが、あまり真剣に受け止められていない」周辺的な (marginal) 位置を占めることであり、もうひとつは、コア・カリキュラムで何を教え、どのように研究を行うべきかを再定義するのに役立つ

ことである。しかし、ザルトによれば、アメリカの CMS 研究者の多くは組織行動学 (OB) などの「コアではない」科目を担当し、その科目がビジネススクール内ではほとんど評価されず収益への明確な貢献を示すことができないために、また教育機関に対して批判的な立場をとっているために、教育理念やコア・カリキュラムの決定から排除される可能性が高い、というのが実態である。「要するに、CMS が教育面でささやかでも影響力を発揮する可能性は低いということ」である。ザルトによれば、CMS にはビジネススクールの軌道を変えるのに必要なインパクトが欠けており、クリティカルな視点が組織や学問分野のコンテキストに影響を与えたり関連性があると見なされたりするには、その出現が時期的に手遅れだったのである。

但し他方で、近年、ヘンリー・ミンツバーグ (Mintzberg,H.) に代表される人たちがアメリカのビジネススクールモデルの基礎となる前提条件や目的を大幅に見直すことを呼びかけている。彼らの批判は、CMS の学者たちが認識しているような意味での「クリティカル」なものではないが、方法論としての科学的モデルに反対し、マネジメント教育にもっとリベラルな基盤を求めるといふ驚くべき意欲を示している。彼らのビジネススクールに対するビジョンは、リベラルアーツの要素に加えて道徳的な推論と実践的な知恵を含むアリストテレス的教育を支持している点で、CMS の視点に敵対するものではないし、ビジネススクールは、その目的を「重要で関連性のある知識を開発し、組織と経営に関する批判的な思考と探求の源としての役割を果たし、そうすることで一般的な公共の利益を促進する」方向に向けて再解釈すべきである、と提案する研究者⁽⁴⁸⁾も現れてきている。

しかしながら、ペリトンの見立てでは、確かに市場の力が変化を余儀なくされている現在、そのような変化がビジネススクールを専門的で実務と関連性の高いモデルへと押しやるのか、それともリベラルなカリキュラムとクリティカル・シンキングモデルへと押しやるのかはまだわからないが、また CMS の意見の有無にかかわらず、変化は必要であり必然であると考えられるが(変化を求める流れがあるとしても)、アカデミー全体の中での CMS グループの規模

を考えると、CMS が期待しているような路線で改革が進んでいくとは考えにくいのが現実である。

* * *

1990 年代に脚光を浴びマネジメント研究のひとつの流れとしてビジネススクールを拠点として研究がおこなわれ一定の評価を確立している CMS だが、その影響は「仲間内」にとどまり、外部の世界には必ずしも及んでいないようである。それを象徴的に示している事象が CME である。イギリスでは、成人教育という歴史があるために、CME が CMS の領域において注目されて批判的なマネジメント教育への途が議論され展望されている（「新しいボトルに入った古い議論」）が、そのようなクリティカルな伝統を持たないアメリカでは、CME はいわば「孤立化」し、その代わりに、ビジネスエシックスがその代役を果たしている（「古いボトルに入った新しい議論」）が、いずれにしても⁴⁹⁾カリキュラムの基本的な性格を変えるには至っていないのが現実である。CMS は一種の「ガス抜き」であり、逆にそのことによって、CMS は主流派マネジメント研究を内部から支えている、というクリカウワーのような批判が出てくる所以である。

批判的教育に向けた研究者の個人レベルの試み、担当科目のなかでクリティカルな発想を教えるにとどまり、カリキュラム的にコア科目になれず、ましてやカリキュラム自体をクリティカルな方向に変えるには至らず、マネジメントを変革することを目指したクリティカルな発想を制度化し継承していく態勢が構築されていないことが明らかになった。これは、資本主義体制のもとで「クリティカルであること」の限界というよりもむしろナチュラルな「成り行き」であり、経済的なことは政治的なことであることがよく示されている現象である。

CMS も、常識的な計算（1 世代 20 年）では、第 2 世代に突入している。

企業権力を社会的に統制（解放）するという視点を組み込んだマネジメントの批判的研究は、第2世代そして今後の第3世代の動きで何処まで進むのか？ 彼らには、クリティカルな発想を研究者個人のレベルに止めることなく、「ムーブメントとしての CMS」として形容される「ブーム」「流行」に終わることなく、仲間内の論争に終始することなく、わかりやすいコトバで言い換えて外部に積極的に発信し、またマネジメントの「不都合な実態」を少しでも変えるためにも批判を「制度化」して、次の世代に伝えていくことが求められている⁽⁵⁰⁾。

注記

- (1) Adler, P. & Willmott, H., “Critical Management Studies”, in *Annals of the Academy of Management*, Routledge, 2007 (https://www.researchgate.net/publication/264808848_Critical_Management_Studies アクセス 2020/11/27)
- (2) Alvesson, M. & Willmott, H., “On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies”, Vol. 17, No. 3, 1992 (https://www.researchgate.net/publication/239639123_On_the_Idea_of_Emancipation_in_Management_and_Organization_Studies アクセス 2020/12/11) 以下、引用のページ数が記載されていないが、彼らの論文を参照して纏めている。
- (3) Huault, I., Perret, V. and Spicer, A., “Beyond Macro- and Micro-Emancipation ; Rethinking Emancipation in Organization Studies,” *Organization*, 21-1, 2014 (https://www.researchgate.net/publication/281956587_Beyond_macro_and_micro_emancipation アクセス 2021/05/21) フォーたちの論文では重要な仕事に言及されている。本書でも、必要に応じて原文を参照しその内容を確認して注として明記している。
- (4) Stablein, R. & Nord, W., ‘Practical and Emancipatory Interests in the Study of Organizational Symbolism: A Review and Evaluation’ . *Journal of Management*, 11 (2), 1985, pp.13-21.
- (5) Alvesson, M. & Deetz, S., ‘Critical Theory and Postmodernism Approaches to Or-

- ganizational Studies, In Clegg,S., Hardy,C., Lawrence, T. and Nord, W. (eds), *The Sage Handbook of Organization Studies*, Sage Publications,2006.
- (6) Zanon, P. & Janssens, M., “Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation” ,*Journal of Management Studies*, 44 (8) ,2007 (https://www.researchgate.net/publication/4913_96_213962_Minority_Employees_Engaging_with_Diversity_Management_An_Analysis_of_Control_Agency_and_Micro-Emancipation アクセス 2021/08/23)
- (7) Taylor, P. & Bain, P., “Subterranean Worksick Blues: Humour as Subversion in Two Call Centres” , *Organization Studies*, 24 (9) ,2003,pp.1487-1510. (<https://www.studocu.com/en-gb/document/university-of-leeds/fashion-marketing/taylor-bain-2003-subterranean-worksick-blues-humour-as-subversion-in-two-call-centres/15426579> アクセス 2021/10/11) ; Fleming, P and Spicer, A., *Contesting the corporation*, Cambridge University Press,2007
- (8) Contu, A., “Decaf Resistance: Misbehaviour, Desire and Cynicism in Liberal Workplaces” , *Management Communication Quarterly*, 21 (3) ,2008,pp.264-379. (https://www.researchgate.net/publication/247742227_Decaf_Resistance_On_Misbehavior_Cynicism_and_Desire_in_Liberal_Workplaces アクセス 2012/10/11)
- (9) Fleming, P & Spicer, A., “Working at a Cynical Distance: Implications for Subjectivity, Power and Resistance” ,*Organization*,10(1) .2003,pp.157-179. (https://www.researchgate.net/publication/247747515_Working_at_a_Cynical_Distance_Implications_for_Power_Subjectivity_and_Resistance アクセス 2011/11/25)
- (10) Fleming, P. & Sewell, G. , “Looking for ‘The Good Soldier Svejk’ : Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace” ,*Sociology*, 36(4) ,2002 (https://www.researchgate.net/publication/249825708_Looking_for_the_Good_Soldier_Svejk_Alternative_Modalities_of_Resistance_in_the_Contemporary_Workplace アクセス 2011/11/25)

- (11) Fleming, P., *Authenticity and the Cultural Politics of Work*, Oxford University Press, 2009.
- (12) Ford, J. D., Ford, L. W. & Amelio, A., “Resistance to Change: The rest of the story”, *Academy of Management Review*, 33 (2), 2008, pp.362-377. (https://www.researchgate.net/publication/211386071_Resistance_to_Change_The_Rest_of_the_Story アクセス 2021/04.25)
- (13) Courpasson, D. & Thoening, J-C., *When Managers Rebel*, Palgrave Macmillan, 2010.
- (14) Adler, P., “Critical in the name of whom and what?”, *Organization*, 9 (3), 2002 (<https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/padler/intellcont/on%20Zald-1.pdf> アクセス 2021/05/26)
- (15) フォーたちは、その紹介と検討は本書では割愛したが、フランスの哲学者 ジャック・ランシエール (Jacques Rancière) のアプローチに拠って、この誤った二分法を超えようとする試みとして、解放とは（マクロ的解放の研究が想定するような）ある種の壮大な反乱でもなく（ミクロ的解放の研究が想定するような）日常的な違反行為を通じて自由の様相を見出す一時的な試みでもなく、常識的な秩序を破壊するディスコンセンサスを生み出すことによって平等を実現しようとする個人的および集団的な解放的行動である、という立場を試論的に展開している。
- (16) Bridgman, T. & Stephens, M., “Institutionalizing critique: A problem of Critical Management Studies”, *ephemera : theory & politics in organization*, 8 (3), 2008 (<http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/8-3bridgman-stephens.pdf> アクセス 2021/09/21)
- (17) Boje, D. & Al-Arkoubi, K., “Critical Management Education Beyond the Siege” in *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage, 2009, p.1.
- (18) Perriton, L. & Reynolds, M., “Critical Management Education: From pedagogy of possibility to pedagogy of refusal”, *Management Learning*, 35 (1), 2004 (<https://w>

- www.researchgate.net/publication/33041898_Critical_Management_Education_From_Pedagogy_of_Possibility_to_Pedagogy_of_Refusal アクセス 2021/10/15)
- (19) 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 アクセス 2021/10/28)
- (20) Grey,C., “Reinventing Business Schools: The Contribution of Critical Management Education” , *Academy of Management Learning & Education* ,VOL. 3, NO. 2, 2004 (https://www.researchgate.net/publication/274752997_Reinventing_Business_Schools_The_Contribution_of_Critical_Management_Education アクセス 2021/10/28)
- (21) Pfeffer,Fong, ‘The end of business schools? Less success than meets the eye,’ *Academy of Management Learning and Education*, 1(1) .,2002 (<https://jeffreypfeffer.com/wp-content/uploads/2019/10/AMLE-Sep2002-end-of-bus-26.pdf> アクセス 2021/10/18)
- (22) Grey, “Reinventing Business Schools: The Contribution of Critical Management Education” .
- (23) Contu,A., “Critical Management Education” in Alvesson,M., Bridgman,T. & Willmott.H. (eds.) , *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, pp.536-538
- (24) Boje & Al-Arkoubi, “Critical Management Education Beyond the Siege” ,p.7.
- (25) Boje & Al-Arkoubi, “Critical Management Education Beyond the Siege” ,p.8.
- (26) Boje & Al-Arkoubi, “Critical Management Education Beyond the Siege” ,p.1.
- (27) Boje & Al-Arkoubi, “Critical Management Education Beyond the Siege” ,pp. 10-13.
- (28) Boje & Al-Arkoubi, “Critical Management Education Beyond the Siege” ,pp. 14-19.
- (29) Boje & Al-Arkoubi, “Critical Management Education Beyond the Siege” ,p.23.

- (30) Boje & Al-Arkoubi, “Critical Management Education Beyond the Siege” ,p.20.
- (31) Boje & Al-Arkoubi, “Critical Management Education Beyond the Siege” ,p.21.
- (32) Boje & Al-Arkoubi, “Critical Management Education Beyond the Siege” ,p.21.
- (33) Boje & Al-Arkoubi, “Critical Management Education Beyond the Siege” ,p.22.
- (34) Perriton,“*Really useful knowledge? Critical management education in the UK and the US*”, pp. 66-83.
- (35) Martin, I., "Reconstituting the Agora: Towards an Alternative Politics of Lifelong Learning", Adult Education Research Conference,2000. (<https://newprairiepress.org/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=2190&context=aerc>
アクセス 2021/10/15)
- (36) Perriton,“*Really useful knowledge? Critical management education in the UK and the US*”, p.3.
- (37) Grey,C., “Reinventing Business Schools: The Contribution of Critical Management Education” , *Academy of Management Learning & Education*, 3 (2) ,2004
(<https://ur.booksc.eu/book/26542926/7ebe08> アクセス 2021/11/19)
- (38) Perriton,“*Really useful knowledge? Critical management education in the UK and the US*”, p.5.
- (39) Perriton,“*Really useful knowledge? Critical management education in the UK and the US*”, pp.1-7.
- (40) 柴原真知子 「イギリス成人教育史研究における労働者階級と女性の位置 --R.Peers、T.Kelly、R.Fieldhouse の著作を手がかりに」 『京都大学生涯教育学・図書館情報学研究』 Vol.7,2008年参照。
- (41) Perriton,“*Really useful knowledge? Critical management education in the UK and the US*”, pp.1-7.
- (42) Thompson, J., & McGivern, J. ,“ Parody, process and practice - Perspectives for management education?” , *Management Learning*, 27(1),1996 (<https://ur.books>
- (43) Kearins, K., & Springett, D., “Educating for Sustainability: Developing Critical Skills”.*Journal of Management Education*, 27(2),2003. (<https://www.researchgate>.

net/publication/249669089_Educating_For_Sustainability_Developing_Critical_Skills アクセス 2021/11/12)

(44)Hagen, R., Miller, S., & Johnson, M., “The 'Disruptive consequences' of introducing a critical management perspective onto an MBA programme - The lecturers' view”, *Management Learning*, 34(2),2003 (https://www.researchgate.net/publication/30051146_The_Disruptive_Consequences'_of_Introducing_a_Critical_Management_Perspective_onto_an_MBA_Programme_The_Lecturers'_View アクセス 2021/11/12)

(45)Mingers, J.,“ What is it to be Critical?: Teaching a Critical Approach to Management Undergraduates” , *Management Learning*, 31(2),2000 (https://www.researchgate.net/publication/247747964_What_is_it_to_be_Critical_Teaching_a_Critical_Approach_to_Management_Undergraduates アクセス 2021/11/12)

(46) Adler, P. , “Critical in the name of whom and what?” , *Organization*, 9(3) ,2002, pp.387-395. (<https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/padler/intellcont/on%20Zald-1.pdf> ; Adler,P., “Corporate scandals: It's time for reflection in business schools, *Academy of Management Executive*, 16(3) ,2002,pp.148-19. (https://www.researchgate.net/publication/281124323_Corporate_scandals_It's_time アクセス 2021/10/27)

(47)Zald, M. N. ,“ Spinning Disciplines: Critical Management Studies in the Context of the Transformation of Management Education”, *Organization*, 9(3),2002,pp.385-385. (https://www.researchgate.net/publication/238334575_Spinning_Disciplines_Critical_Management_Studies_in_the_Context_of_the_Transformation_of_Management_Education アクセス 2021/10/26)

(48) Pfeffer & Fong, “The end of business schools? Less success than meets the eye” , pp.78-95.

(49)パーカーによれば、ビジネスエシックスは体制内に押さえ込まれている (Jones,C., Parker,M. & ten Bos, *For Business Ethics*,Routledge,2005)。これに関する彼の所説は、拙著『道徳的主体としての現代企業』晃洋書房で検討した

ことがある。

- (50) 「CMS は、・・・ビジネススクール内で組織的な足場を得ることに比較的
成功しているが、組織外への影響力が不足している・・・。一般市民とより
密接な関係を築くことが CMS の組織的發展における次の段階である、と想
定されているが・・・ビジネススクール内での地位を強化することがそれ自
体が目的となってしまうため、一般市民との関わりの欠如という現状
をさらに悪化させる可能性が高くなっている。大規模で優れた会議への出席
や CMS 研究の出版を目的とした雑誌の増加が、職場政治という日常世界か
ら、私たちを遠ざけている」。(Bridgman,T.,Stephens, M., “Institutionalizing
critique: A problem of Critical Management Studies” ,p.258)

補章

クリティカル・マネジメント・スタディーズ と人的資源管理

－ 人的資源管理の、何が、どのように、 批判されているのか？ －

Human Resource Management とは何なのか。日本語に訳すと、「ヒトという資源を管理すること」という訳も可能であるが、その場合の管理 (management) が少なくとも (複数のヒトが協力して共通の課題を達成する場で、協働を維持するために生まれる)「他のヒトを通して物事を為さしめること」として知られる行為とは異なるものであることは明白であり、その意味で、人的資源管理は「適切な」訳とは思われない。これは(人事管理というコトバとして流布している)personnel managementt にも該当する疑問であり、そもそも management というコトバ (に画一的に管理という日本語を当てること) が「不適當」なのかもしれない。

ヒトという資源かヒトがもつ資源かについて議論がある⁽¹⁾が、ここでは問わない。

それではどのようなコトバが相応しいのか？ 人事管理 (労務管理) あるいは人的資源管理という名前では実施されているものは、その実践 (内実) を直視すれば、商品として購入とした労働力を (例えば、企業という) 組織の目的達

成のためにできるだけ有効に・効率的に利用することを目指して実施されている諸々の施策である。これは日本だけに見られる解釈ではなく、例えば、ミシェル・グリーンウッド（Greenwood,M.）が、「HRM」という「文脈では、management というコトバ（word）は「利用」（use）の婉曲的な語句（euphemism）である」⁽²⁾、と明確に述べていることであり、組織内で人事管理あるいは人的資源管理などの多様な名称で展開されているとしても、それは、ヒトの「管理」というよりも、繰り返すことになるが、内容的には、従業員に対して、その人が有している能力の有効的利用を目指して、実施されている諸々の施策の総体である。とすれば、従業員対策というコトバの方がその実体をより適切に示しているコトバである。

本章では、以下、従業員対策という意味を込めて、混乱を避けるためにも、HRMという表記を用いることにする。

そして、その従業員対策は環境の変化に対応する形で変化し、時代を経るごとに複雑化し多様化している。それらを体系化し普遍化（モデル化）し、得られた知見を共有するために、HRMについてさまざまな見解が提起され、議論されているのはそのためである。

このような状況で、現在、HRMについて語ることは「屋上屋を架する」コトになることを十分に承知しているが、本章では、世界の人的資源管理研究者は、HRMについて、いかなることをどのように考えているのであろうか、という素朴な疑問から出発し、「クリティカル・マネジメント・スタディーズは人的資源管理をどのように捉えているのか」という問題意識のもとで、特に、「クリティカル・マネジメント・スタディーズでは、人的資源管理の、何が、どのように、批判されているのか」という点に焦点を当てて、いくつかの文献を読み解くことにする。

第1節 ハードHRMとソフトHRM — HRMの二面性について

HRMとは本当のところ (actually) 何を意味するのか？ HRMへの「批判的アプローチ」を標榜しているコリングスたち (Collings,D., Wood,G. & Szamosi,L.) は、このような問いを立てて、「この問いに答えることは予想以上に難しい。なぜなら、HRMはその登場以来、その定義をめぐる曖昧さがいまだにほとんど解決されていないからであり、学者や実務家たちのこの用語の使い方はさまざまであり、そのことは、その意味が多様であることだけでなく、何がその中核をなしているかについてについても (論者の見解が) 著しく異なっていることを示している」、と自答しているが、続けて、「少なくともイギリスでは、HRMはソフトアプローチとハードアプローチがライバルとして競い合っている領域である、と見なすことが支配的な定義の一つとなっている」⁽³⁾、と指摘している。

これはHRMにはハードとソフトという2つの側面が存在していることが、イギリスの (特に、批判的な立場からHRMにアプローチしている) 研究者及び実務家たちのなかでほぼ共有化されていることを示している。

トラスたち (Truss,C., Gratton,L.,Hope-Hailey,V.,Mcgovern,P & Stiles,P.)⁽⁴⁾ は、ヘンドリーたち (Hendry,C. & Pettigrew,A.)⁽⁵⁾ の論文を援用する形で、アメリカの文献ではソフトとハードという言葉は使われず、それらをめぐる議論はもっぱらイギリスの文脈で行われてきた、とレビューしている。

イギリスの学界でHRMのなかに「ソフト vs. ハード」という二項対立を見いだした初期の研究として語られているのは、例えば、1980年代後半のゲスト (Guest,D.)⁽⁶⁾ やとストウレイ (Storey, J.)⁽⁷⁾ の仕事であり、彼らの研究を継承する流れのなかで、今日では、ハードの側面を重要視する立場はミシガン・モデル⁽⁸⁾ と呼ばれ、ソフトの側面を重要視する立場はハーバード・モデル⁽⁹⁾ として位置づけられている。

ハードHRMとソフトHRMは、かくして、いまではよく知られた「基本的な」概念であり、多少「古い」がHRMを理解するためには不可欠なキーワードのひとつである。本章でも、後段において、CMS 学派の研究者がそれらの概念をどのように評価しているのかについて繰り返し確認しながら論を進めていくことになるが、そのための予備知識という意味でも、とりあえずハードHRMとソフトHRMの内容（概要）を把握しておくことが必要であろう。

但し、それらは **resource** に重点を置くかそれとも **human** を重要視するかという観点の違いとして把握されること⁽¹⁰⁾をはじめとして、多様な視点から論じられているために、整理が「難しい」概念でもある。幸いなことに、日本では、岩出博「戦略人材マネジメントの非人間的側面」と栗山直樹「人的資源管理理念の発展にける人間主義的視点の系譜」などで言及され論じられているので、以下、彼らの研究成果を本章の文脈のなかに「翻訳」して、ソフトHRMとハードHRMの特徴を確認する。

まず、岩出によれば⁽¹¹⁾、

1) ソフトHRM はコミットメントによる統制とY理論にもとづく施策である。これは従業員の自己統制行動と組織内における高度の信頼関係を導くためにコミットメントの増大を図る「ハイ・コミットメント労働システム」の考え方と同じである。

ハードHRMは厳格な戦略的統制とX理論にもとづく施策である。競争優位の達成が究極目標であり、組織の戦略目的と密接に結びつくと同時に、（施策間の首尾一貫性を保証する）「戦略的適合」の重要性に焦点を当てている。

2) ソフトHRMは、従業員を、自発的に行動し、開発可能でかつ信頼できる「資源的人間」(resourceful human) とみなし、コミュニケーション、動機づけ、リーダーシップを強調する。

ハードHRMは、従業員を、コストであり、競争優位を獲得していく上で最小にすべき投入変数とみなし、他の経済的要素と同等に取り扱っている。

3) ソフトHRMは、組織目標達成のために従業員のコミットメントを獲得する手段としてHRMを把握し、従業員の気持ちを勝ち取ることを旨としている。

る。

ハードHRMでは従業員は搾取すべき資源として見做され、そこには商品としてのヒトという資本家的見方が反映されている。

4) ソフトHRMは、組織の成功は競争市場における高い業績の達成に拠るものであるが、そのような高業績は労使間の目標共有を強調した従業員コミットメントの獲得を通じて実現される、という考え方に立っている。

ハードHRMはテイラーリズムにもとづく管理であり、戦略・構造・制度に関する技術的な側面を重視する。人間は他の資源と同様に消費されるべき資源であり、数量的・一括的に取り扱われる。

図表1 ソフトHRMハードHRMの比較

	ソフトHRM	ハードHRM
重視する要素	従業員の組織コミットメント	戦略との適合
代表モデル	ハーバード・モデル ベスト・プラクティス・アプローチ	ミシガン・モデル コンティンジェンシー・アプローチ
労働者観	人間(可能性と尊厳性を持つ) Y理論 自己実現人モデル	資源(組織目的の手段) X理論 経済人モデル
管理統制	従業員による自己統制(内部統制)	管理者による外部統制
理論的基礎	人間関係論・行動科学	経営戦略論・システム理論

〔出典〕栗山直樹「人的資源管理理念の発展にける人間主義的視点の系譜」31ページ。

また、栗山に拠れば⁽¹²⁾、

第1に、ソフトHRMは、従業員と企業の内的適合(**internal fit**)を探るものであり、ハーバード・モデルとして知られている。一方、ハードHRMは、外部環境とHRMの外的適合(**external fit**)を探るものであり、ミシガン大学の研究者などが中心になって提唱したのでミシガン・モデルとも呼ばれている。そのハードHRMは、企業内の3つの要素、すなわち①ミッションと戦略、②組織構造、③HRMをどう合理的に適合させてゆくかを重視し、従業員を組織目標の達成のための資源と位置づける。まず、ミッションと戦略を達成するために組織構造を形成し、そこにHRMを統合し作り上げてゆくというアプローチをとり、「環境－戦略－組織構造－組織過程－業績」というコンテインジェンシー的パラダイムに則ったものである。それ故、ソフトHRMが従業員の内発的統制(**intrinsic control**)を重視するのに対し、ハードHRMは外部統制(**external control**)を管理の中核においている。

第2に、労働者観を比較すると、ソフトHRMでは、人間を未開発の資源を有する可能性にあふれる存在であるにとらえられ、人間の尊厳性を見据え人間主義的視点を有しているものと考えられている。Y理論や自己実現人が前提にされている。ハードHRMは、組織目的の手段としてとらえ、X理論、経済人モデルという労働者観を前提としていて、商品としての労働観を反映している。ハードモデルでは、人間が道具的(**instrumental basis**)に取り扱われ、労働者を商品として理解した伝統的な労働者観と相通じている。

尚、(219 ページで言及した)トラスたちは、1997年に、企業がどちらの型のHRMを実践しているのかの解明を目指して実施された8つの(アンケート、インタビュー、観察などから成る)ケーススタディを踏まえて、「ハードHRM vs. ソフトHRM」という区分は規範的なものであり、実践的に見れば、企業は表向きには(**rhetoric**として)ソフト・モデルの教義を頻繁に取り込んで発信しているが、現場の従業員が経験している現実ハード・モデルに似た戦略的統制に関係している、と結論づけている⁽¹³⁾。

第2節 HRMの歴史的展開

HRMというラベルで知られる「働くヒト対策」はいつ頃生まれたのか？これに関しては、HRMは人事管理の名称変更過ぎないと単純に概念化されることもある。例えば、HRMは「新しい瓶に入った古いワイン」である(Armstrong, M.)⁽¹⁴⁾という言い回しや、「多くの人事部がHRM部に名称変更したが、その役割に変化があったという証拠はほとんどない」という言説(Guest, D.)⁽¹⁵⁾はそのような文脈のなかで広がった解釈としてよく知られている。しかしながら、HRMは、たとえ「名称変更」であったとしても、そこには変更せざるを得ない事情があったわけであり、その意味で言えば、いずれにしても特定の時代が生み出した歴史的産物であることには間違いがないだろう。

但し、そのようなHRMの生成・展開をどのように把握するかはそれぞれのヒトの史観次第であり、いくつかの時代区分がおこなわれている。例えば、ヒトの管理の歴史的な流れは、HRMを中心に考える立場から、「人事管理 → 人的資源管理 → 戦略的人的資源管理」として把握されることが多い⁽¹⁶⁾が、北欧の研究者イタニ (Itani, S.)⁽¹⁷⁾の眼を借りてヒトの管理の時代的な流れを確認すると、つぎのように整理される。イタニの研究に注目したのは彼がクリティカル・マネジメント・スタディーズの流れに連なる研究者であり、更には、彼独自の視点から考察されているからである。

イタニは、「人的資源管理の根底にはいかなるイデオロギーがあり、それらはどのように変化してきたのか」という視点から、人的資源管理の変遷を批判的に分析・検討している。イタニに拠れば、「ラフに言えば1880年代から1960年代初め頃までの《ヒトの管理》(people management)の初期の発達はHRMの現代の形態と幾つかの基本的な点で異なっていた」のであり、1960年前後HRMの流れの画期として位置づけることができる。したがって、彼の立場では、HRMの歴史は大きく「前史」と「現代のHRM」に区分され、下記のように、更に幾つかの段階に区分される。

I HRM前史

- ・初期段階 — 1880年代～1950年頃
- ・現代のHRMの始まり — 1950年代

II 現代のHRM

- ・1960年代 — 自由市場の手中にある「組織人」
1961～1968年 — 再定義された雇用関係をナチュラルなものであるとするHRM
- ・1970年代 — ハードなHRMとソフトなHRM
1969～1977年 — 解放レジスタンスを目指すHRMの短期間の闘い
- ・1980年代 — 改革の波
1978～1993年 — HRMの国際化と個人の喪失
- ・1990年代 — 戦略的パートナーとしてのHRM
1994～2001年 — 制度的な勝利を手に入れたHRM
- ・21世紀 — グローバリゼーションと新しいキャリア理想
2002年～現在 — 新たな始まりと過去の再評価

彼に倣ってそれぞれの時代の特徴を描くと、以下のように纏められるであろう。

1950年代 — 現代のHRMの始まり

1950年代は、「イデオロギー的にはテイラー主義の合理的特性に回帰的にソフトし、システムの合理化が人間関係論学派の規範的原則に取って代わった」時代であり、ヒトの管理の発達にとって極めて重要な（回転の軸となる）10年間であった。「なぜならば」、イタニの言葉をそのまま借りれば、「そのとき以降、システムの合理化概念が暗示しているように、マネジメントの構造的分析がビジネスを乗っ取ったからである」。企業と従業員は激化する競争主義的な環境そして多国籍化する環境に改めて順応することが必要になり、もしも正しく分析がおこなわれるならば、企業構造を分権化し最適化することがそのよ

うな順応への解決策となるだろう、と見做されるようになったのである。そして、労働は構造的分析を経た構造的変化に適応せざるを得なくなり、新しいマネジメント研究潮流が労働の合理化に向けて動き始め、この適応を助けるために、幾つかの実践的なイノベーションが導入されていった。「アメリカの国内的な文脈で言えば、個々人の課業、義務そして責任をリストアップした詳細な職務明細書はその1つであった」。また、一方で、1956年には大陸間に電話ケーブルが設営され、国際化が飛躍的に進展する途が開かれ、他方で、多様化し多国籍化した構造変革が海を超えた国際的な業務を可能にしたために、組織のなかでミドルマネジャーの数が急速に増加した。これもこの時代の顕著な特徴である。そしてもう1つの新たな潮流がコンピュータ科学とオペレーション・リサーチが導入されたことであり、この時期にコンピュータ・メタファーと「システム思考」がマネジメント発達の共通語 (lingua franca) になったのである。

1950年代には、イタニの理解に従えば、ヒトを管理することがプロセス理論を軸にして展開され、「原則」や「機能」のようなコトバがマネジメント文献を席卷し始めた。この時代の最も著名な(影響力のあった)人物がドラッカー(Drucker,P.)であり、彼の著作『マネジメントの実践』(Drucker,P., *The Practice of Management*, Harper,1954)が革新的な作品となった。ドラッカーは目標管理(MBO)概念を発明しただけでなく、「人的資源管理(HRM)」概念も発明したのであり、そのコトバが「労働者と仕事のマネジメント」の章で繰り返し使われている。イタニの解釈では、ドラッカーは当時の人事管理を批判しテイラー主義を20世紀の最も重要なマネジメント発展として考えていたが、しかしながら、他方で、マネジャーに、従業員の社会的並びに道徳的ニーズや挑戦に対する内在的な人間的なニーズ更には仕事における絶えざる発達へのニーズを認めるように要求したのであり、イタニは、ドラッカーと彼に先立つ人々の間にはイデオロギー的に大きな相違があった、と指摘している。ドラッカーは、第1に、ヒトは生まれつき働くことを欲し、本来的には受け身の存在ではなく、第2に、計画と執行は少なくともある程度は常に結合されているべきであり、頭と手はともに働かされなければならない、と信じていた。この点で、

イタニの「考えでは、ドラッカーとマルクスは同じ立場に立っていたのである」。

1958年に、それまでの人事管理を批判した書物が刊行された。エドワード・バック（Bakke,E.）の『人的資源の職能』（Bakke,E., *The Human Resources Function*, Yale Labor and Management Center, 1958）である。彼は、その著作で、現代企業に対して一連の「合理化された」人的資源の実際を提示し、同時に、人間関係論学派との対決姿勢を明確にして、人的資源の管理は個々のラインマネジャーの責任であるべきである、と論じている。「ドラッカーとバックのテキストはHRMの実践に大きな影響を与えただけではなく、HRMが1960年代に具体的な目に見える研究分野となる端緒を開いたのであった」。

1950年代の特徴として、イタニは、（それまで人事部とか労使関係部としてしばしば言及されていた）HRM部が労働組合の組織化を阻止し動機づけられ安定した作業域を維持することに戦略的に焦点を合わせるようになったことをあげている。高度に構造化された企業内労働市場が追求され、従業員のモラルと仕事への満足が強調されたのである。これは重要な方向転換であった。なぜならば、「（労働組合の設立を認めた雇用関連法が制定された）1933～1950年代に労働組合の組織化が急速に進み、ヒトの管理において団体交渉と労使関係が重要視されるようになったからである」。その背景には、1940年代以降ケインズ（Keynes,J.）の理論が経済学や経済政策決定において支配的な理論的フレームワークになっていたが、そのケインズ主義が、（例えば、惨めな貧困の緩和や完全雇用の実施を主張する）社会的平等主義アプローチの重要性を強調し、労働組合の組織化をイデオロギー的に支えるようになっていたという現実があった。数多くの退役軍人や軍隊に国内で雇われていた多数の人々が民間企業や政府系の組織に流れたために、労働運動と軍隊が結びつき、労働組合が、1945年以降の極めて短期間に、アメリカの国家安全上の要件となったのである。この（労働組合の組織化という）流れが、人事部門に、報酬とベネフィット、雇用、対政府関係および労働関係に対応する専門的な部署の設立を求めたのであり、その結果、ミドル・マネジメント層が急速に増大した。しかしながら、イタニの整理によれば、このような「労働組合組織化増大」に向けた動き

は、現実には、「新しいビューロクラティック・テクニックを使えば、労働のコントロールを、大量生産産業の労働者の利益に適ったものとして、より自然なものでインパーソナルなものに見せることが可能である、と信じた若干のエリートたちの展望から生まれたものである」。しかも、この労働組合組織化の流れは、冷戦、特に 1950 年代後半に生じたマッカーサーイズムによって、相対的に短い期間で終わってしまった。

1950 年代に「ブームとなった」人事管理の影響は、人事管理関連高等教育プログラムの急速な成長のなかにも見いだすことができる。例えば、日本では、戦後の新しい公共政策や多国籍企業の成長が独自の人事管理アプローチを生み出し成功させたし、他方で、ヨーロッパでは、マーシャルプランが（アメリカのビジネスやフェンド、アメリカ政府によって唱道された）人事管理を、それぞれの国の環境に合わせて、促進させていった。このような（人事管理の考え方がアメリカの影響のもとで急速に発展するという）流れは 1960 年代にも続いたのであり、特に、「自由市場」イデオロギーは信用を獲得し、多国籍企業が経済的にも政治的にも大きな影響を及ぼす時代が始まったのである。

1960 年代 — 自由市場の手中にある「組織人」

現代の HRM は、イタニの解釈に従えば、1960 年代に、特に、イギリスのタビストック人的資源研究所の（組織のテクニカルな側面と人間的な側面の統合を目指した）研究を通して、急速に発達し、その 1960 年代に、HRM は、アメリカにおいて、他のものとは明確に区別される真に独特なそして正当性を有するアカデミックな分野になった。そして、「アカデミアは — 特に、絶えざる成長を遂げていた MBA プログラムを利用するなかで — 既に存在していたシステムティックな合理主義というイデオロギーをむきになって取り出し、合理的なマネジャーという考え方をより一層発達させていった」。「この高等教育内部の傾向はアングロサクソン系の国々に止まることなく、フィンランドのようなヨーロッパ大陸の国々に紹介され実行に移されていった」。この HR

M政策の急速なそしてグローバル規模の普及を促したのが新たに出現したネオリベラリズム・イデオロギーである。

ビジネス・スクールにおいて — これはアメリカで典型的に見られたことであるが — つぎのような考え方が広められた。「制約された資源を効率的に配分するのは（マネジャーというよりはむしろ）市場であり、株主価値の極大化が唯一の企業目標であるべきであり、したがって、マネジャーは（ファイナンシャルな）市場の力に反応するように奨励されなければならない」、と。これは、イタニによれば、（ドラッカーが、会社の最も重要な社会的責任は適当な利潤を目指すことであるとの考えを明示的に提示した）1950年代からのイデオロギー的な分離を示すものであり、そこには、労働側のニーズと企業利潤の間に避けられない対立が存在している。20世紀、ラフに言えば、1960年までは、企業は、長期的な繁栄とサバイバルを確実なものとし、雇用を創出し、国民の戦略的な利益を追求し、サプライヤーのネットワークを支援し、新しいテクノロジーを開発し、株主のために適切な収益を生み出すために、多数の利害を調整し総合化してきたが、1960年代以降事情が変化し、会社とその従業員を管理することの性質が対決型のパワフルな新しい流れに転化したのである。そしてその流れは企業効率を強化したが、他方で、同時に株主およびマネジメント側双方のコミットメントを縮小し、マネジメント実践と雇用条件のレベルを低下させ、「ベネフィットの民営化と損失の社会化」というシステムのリスクを高め、結局はさまざまなリストラ策をうみだしたのであり、それを象徴している事象が多国籍企業の誕生とその成長だったのである。

また 1960年代にシステム思考と分権化が進み、企業において財務機能が強化され、M&Aの数が増加し、「関係のない多様化のコングロマリットモデル」とも形容されるファイナンス・モデルを採用する企業が続出し、企業は資産の集合体あるいは契約の束として見做されるようになった。これは（企業はユニークな歴史と競争力をもつ社会的存在であり、そのなかで株主が周縁的な役割を果たしている、と考える）伝統的な企業観と対立するものである。そのために、販売や生産部門ではなく財務部署からCEOへと昇進するケースが増加し

た。これは企業の人事政策にも大きな影響を与え、巨大多国籍企業が次第に出現するようになったのはこのためである。これらは、イタニによれば、ネオリベラル的な考え方の企業的解釈の事例であるが、彼は、同時に、1960年代が多くの国々において重要な法的変革がおこなわれた時代であることにも注目している。例えば、アメリカでは、1963年に同一賃金法が制定され、1964年には公民法が制定されている。しかしながら、「不幸にも、これらの法律には、例えば、ビジネス・スクールでは、10数年後まで、関心が払われなかったのである」。

この時期、アメリカ社会の個人主義化そしてその理想化がピークを迎えた。それを促したのが組織心理学や組織行動学を学問的背景にもつ学者たち（Argyris,C., Maslow,A., McGregor,D.,Miles,A.,Likert,R.,Whyte,W.）の組織論やマネジメント理論であり、彼らの考え方が、イタニによれば — 多分、文字化されていたわけではないが — アメリカ社会の個人主義的なそしてハイアラーキ的価値を支持し、支配的な資本主義的イデオロギーおよびエリートのイデオロギーを象徴するものとなり、経営者主義的な（マネジリアル(managerial)）言説そしてとりとめのない実践をつくりだし、それを通して、現代的な労働者の主体が変化し形成されコントロールされたのであった。そしてこの新しい理論は（仕事それ自体が内的な価値を持ち、仕事に従業員の主体性と仕事および会社を結合させることによって存在と結びつきはじめた、という）一般的な見方を構成することに成功したのである。例えば、マイルズ（Miles,A.）の「人的資源モデル」 — これはマクレガー（McGregor,D.）やリッカート（Likert,R.）などの成果に負っている — はその一例であり、そこには、従業員の知識と経験は組織にとって決定的に重要であり、もし正しく使われたならば、従業員の意思決定と自己統制の改善（別の言葉で言い換えると、高い生産性と職務満足）をもたらすだろう、との示唆があった。また、ローゼン（Rosen,M.）⁽¹⁸⁾が1984年に述べたように、「新しい理論は支配的な社会的規範を反映し、それがいまや大学や急速に増えた組織関連文献を通して制度化されはじめたのであり、マーチン（Martin,J.）⁽¹⁹⁾によれば、「ビジネス・スクールで教えられる人事管

理は1960年代にドラスティックに変化したのだ。この変化は大雑把に言えば、1959年に設立された2つのビジネス・スクールから始まったものであり、そこでは、ビジネス・スクールのカリキュラムは多数の行動科学を組み入れるべきである、と説得力をもって議論され」ていた。この時代の人事関連の文献で、*Human Resource Management Journal* に典型的に見られるように、組織行動との関連で論じる執筆者たちが増えているのはそのためである。

上記のようなマクロ的な状況からミクロレベルに眼を転じると、イタニによれば、アメリカ労働者を語る有力な概念は「組織人」(organizational man)として規定することから始まっている。その典型的な属性は、「白人、男性、自律的、スピリチュアル、自己実現(上昇志向)、自由・解放といったリベラルな価値観、自己啓発」であり、そのような労働者は「組織人が秘められた力を行使して成長し競争できる新しいジャイアント・コーポレーションのハイアラーキ構造の中に存在していた」。彼らは、雇われ従業員という新しい中産階級であり、個人主義的な(プロテスタント倫理に起源を有するがその後すぐにマネジリアル・エトスに転化した)「成功倫理(success ethics)」(ビューロクラティック倫理)を信奉していた。組織人は、イタニに拠れば、彼らがマスコンシューマリズムに埋没し上司や権威に無批判的な忠誠心を抱いていること考えると、マルクーゼ(Marcuse,H.)の「一次元的人間」(One-Dimensional Man)である。

このような新しいタイプの人間と会社をマッチングさせるうえで重要な役割を果たしたのが、イタニによれば、HRMだったのである。

1960年代は、会社が急速に発達するに伴いHRM部門も急速に成長するなかで、人事のプロを目指す人々が現れた時代である。彼らの多くはASPA(American Society of Personal Administration)に加入して「資格証明書」を授与され、その職業が公的に認められるようになった。人事プロフェSSIONナルという専門家の誕生である。会社は、HRMを通して、伝統的な物質的インセンティブに加えて、仕事に(「面白い仕事」「何かを達成する経験」「ヒトとしての成長感」「責任と認められること」等々の)新しい意味を与えはじめた。従

業員は、会社の目標を達成すると同時に、自分の能力も十分に発揮することができるようになったのである。

更に、HRMは、会社内でパワーと富の拡散が進む中で、そのような拡散現象を正当化し説明するうえで重要な役割を果たした。これに力を貸したのが「知識労働者」や専門知識の重要性を強調する理論であり、そこでは、二極分化社会の出現は才能や知力のでこぼな配分の論理的なそしてナチュラルな結果であると論じられている。新しいネオリベラルな理想によってメリトクラシーが組織のナチュラルな一部分としてつくりあげられ、現代的な人事管理という考え方によって資本主義の新しい段階(不平等が累進的に進む分極化された社会)が合法化されたのである。イタニは、グラントマン『資本主義、社会的特権そしてマネジリアル・イデオロギー』(Grantman, E., *Capitalism, Social Privilege and Managerial Ideologies*, Ashgate Publishing, 2005)を参照して、この時期に、マネジメントの教師やコンサルタントが新しい秩序の頂点に祭り上げられそれが慣習化した、と述べている。そして、1960年代の終盤に向かうと、「オーガニゼーション・マン」に加えて「オーガニゼーション・ウーマン」が現れ、テクノロジーの発達に伴って、時代は新しい局面に突入していったのである。

1970年代 - ハードなHRMとソフトなHRM

1970年代に入ると実践でも研究の場でも、HRM概念が人事管理概念に取って代わり、それが、少なくとも英語圏では、今日まで続いている⁽²⁰⁾。

また、1970～1971年にコンピュータの発達やマイクロプロセッサやフィロップシーの導入があり、HRMはデジタルで打算的な(calculative)性格なものへと歩き始めた。これをより一層促進したのがHRMのための情報システムの開発やコンピュータ・ベースの人的資源システムの展開であり、人的資源会計の発達であった。HRMの数値化である。

HRMは、一方で、徐々に打算的なそして“ハードな”ものになったが、他方で、1970年代は(特に、アメリカで)組織行動や心理学を志向する多数の

研究者や実務家をうみだした時代であった。これは労使関係への関心の低下と関連していた事象である。このような傾向は幾つかの重大な変革によってうみだされたが、従業員の高学歴化が進み、カレッジ卒の従業員が組合にほとんど関心を示さなくなったことが最大の要因であり、(アメリカでは)法制度の改革がおこなわれたことも組合離れに拍車が掛かった要因である。HRMの実践と研究が(労使関係をなおざりにして)心理学により多くの関心を向けるようになったのはその結果だったのである。しかしながら、これは組合員と非組合員のなかに深刻な給料格差をうみだし、また(1970年代のアメリカでは)雇用関連法が相次いで制定されたために、HRMには経営者が新しい法律に違反しないようにあるいは会社が告訴されないように対応する役割を与えられ、法的マターが人事機能の重要な側面となり、それがナチュラルに制度的な機能になっていった。更に付け加えれば、女性の社会進出が飛躍的に拡大したのもこの時代であり、ジェンダーが組織論や管理論で1970年代の中頃に初めて論じられている。

1970～1980年に生まれた日本の経済成功は独自のHRMモデルの結果であると見做された。それは、共生哲学、参加管理、従業員への積極的投資のようなハイ・パフォーマンス・プラクティスに基づくものであり、西欧のHRMを従業員のメンテナンス志向からディベロップメント志向へと転換させる契機となった。1970年代におこなわれた実証研究では「合理的な経営者」という「間違った」仮説が注目されていたが、学界の多くは経営者ではなくむしろ従業員に関心を寄せていた。ビジネス・スクール、特に、アメリカのビジネス・スクールが、ソシオロジー、歴史、人類学等をはじめとする多彩な人文系の研究者の招聘をはじめたのもこの時代である。かくして、社会構造、規制、グローバルな経済環境、アカデミックな研究そして従業員のタイプ等々に生じた変化がHRMをよりソフトな実践へと向かわせたが、その性格としては依然としてあるいは以前よりも打算的で道具的なものであった。

この対立は、後に学界内で、「ソフトHRM vs. ハードHRM」論争と形容されているものであり、イタニによれば、これは単純化された二分法ではある

が、HRMの管理上の（controlling）役割についての考え方の主要な違いを指摘しているものとして有益である。

HRMのソフト的潮流の前提となっていたのはヒューマニズや人間関係論運動の展開である。そこには、従業員は、組織が彼らの個人的な欲求を注意深く考慮しそれをビジネスの目標と結び付けるならば、より良く反応するだろう、との考え方が横たわっていた。参加、訓練、コミュニケーションといったソフトHRM的实践は従業員の発達を可能にする仕事環境をつくりだすことに焦点を合わせた施策である。従業員の創造性やコミットメントそして個人的スキルが組織の成功に寄与すると考えられ、従業員がキー資源として見做されている。アカデミックな文献では、一般的に、ソフトHRMは「統合された人間的な組織のなかではヒトを成長させる可能性が生まれる」と考えた「首尾一貫して、ポジティブなそして楽観主義的な経営哲学」として位置づけられている。

ソフトHRMでは、従業員の採用は、候補者のパーソナリティ、社会的個性、潜在力そして統合への態度に基づいておこなわれるものである、とされている。なぜならば、従業員は労働力を売っているのではなく、心理的な規範や欲求によって突き動かされているからである。このことは、イタニによれば、マズローの欲求5階層説がソフトHRMの出現に大きな影響を与えたことを物語っている（ソフトHRMでは従業員の達成欲求が重要視されている）し、今日でもその影響が規範的従業員統制関連の文献のなかに色濃く残っている。1960年代でもすでに仕事には固有の価値があり仕事が自己実現の1つの方法であることが認識されていたが、ソフトHRMはこれに論理的につながる流れである。しかしながら、そこにはあきらかに、イタニの解釈に従えば、フーコー（Foucault, M.）の「自我の技法（the technique of the self）」および主体操作に類似したものが見られる。ソフトHRMは、現代の高学歴従業員に、現代組織のニーズに合った仕事の側面（例えば、革新性、フレキシビリティ、効率性、生産性）を高める方向に自己を導くこと（「自我の技法」を利用すること）を教えたのである。そして今日では、それらはすべてイデオロギー的に肯定され、ポジティブな従業員特性として当然視されているが、この自我の技法は、クリ

ティカル・セオリーから言えば、ソフトHRMへの厳しい批判として解釈される代物である。

ソフトHRMは、たとえそれが洗練化され捉えにくくなり、「再生」アプローチとして知られる)「高度なコミットメント」政策を通して達成されているとしても、HRMの他のいかなる形態と比べても非常に高度な従業員搾取である、と特に厳しく批判しているのがレッゲ (Legge,K.)、ゲスト (Guest,D.)そしてパーセル (Purcell,J.) である。彼らの言葉を借りれば、ソフトHRMは操作マネジメントや心理的な組織環境を支援するようにデザインされている。労働者は、取り込まれ、動機づけられ、コミットしている。しかし、彼らによれば、労働者は実感していないが、それは、よりハードに働き、ストレスを強め、生活の質を低下させるなかで、達成されているのであり、ソフトHRMは「変装した」ハードHRMなのである(羊の皮を着たオオカミ)。このことから、ハードHRMの方が、ソフトHRMに比べると、前者が少なくとも会社と労働者間の対立を隠さず対立がないようなふりをしていないために、多少はましである、という含意を読み取ることができる。

イタニの批判はとどまることなく、つぎのように続いている。「批判的なHRM文献がHRMの経営者主義を批判しているのは当然であるが、彼らが、労働者の立場から、良いあるいは正しいHRMは何なのか?と問いかけることができない現状は驚くべき事柄である」、と。これは、「労働には内在的に価値がある」とは、現実の問題として、全く問題がない仮定なのであろうか、という疑問でもある。イタニが目にしたのは1989年のローズ (Rose,N.) の見解(「労働者は仕事に意味と威厳を見いだすことによって、生産に対する責任を感じ、自己の価値が生産物としてのそして経験としての仕事の質の中に具体化され反映され高められていることを感じている」) (Rose,N., *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*, Free Assn Books,1989) である。このような解釈には、イタニによれば、マルクスの商品フェティシズム原理に通じるものがあり、例えば、パーセルがソフトHRMを会社の立場から熟考して、何故にすべての会社がソフトモデルに従わないのだろうか、と問題提起しているのは当然である

(Purcell, J., "The challenge of human resource management for industrial relations research and practice" , *The International Journal of Human Resource Management*, 4-3, 1993)。というのは、パーセル自身がソフトHRMは「ファンタジーであり、現実から遊離している」と自答しているように、このHRMモデルは（IBMやHPなどの）多国籍企業の手で洗練化されたが、それらの企業は経済の低迷に直面したときジョブ・セキュリティというHRMの前提を放棄してしまったからであり、他の企業も同じ途を歩んでいる。結局、ソフトHRMはレトリックにすぎず、「求めても求められない夢」だったのである。

他方で、ハードHRMはヒトを他の資産と同等な資源として見なしている。ここから、人的資源はできる限り安く入手しできる限り効率的に利用されるべきである、という考え方が生まれてくる。ハードHRMのもとでは、主要な関心はパフォーマンス・マネジメントに向けられ、企業の競争的優位の達成という究極の目標に向けて個人の活動が統制されている。ソフトHRMは人間関係運動から生まれた規範的で非間接的な統制に依拠していたが、ハードHRMは打算的で合理的で直接的な統制に依拠するものであり、それは歴史的には科学的管理にルーツを持っている。更に言えば、ソフトHRMが「ハイ・コミットメント・モデル」であるのに対して、ハードHRMは「ロー・コミットメント・モデル」であり、必要な時点で採用され、最低限度の訓練が実施されるにすぎず、必要がなくなった時点で解雇される。ハードHRMは産業や企業によって非常にコストパフォーマンスに優れたモデルであることが論証されているが、そのケースでは、フレキシビリティや労働強化が高く評価され、アウトソーシング、業績管理、ダウンサイジングがツールである。いずれにしても、イタニの評価では、ハードHRMはHRMがトップマネジメントの戦略的意志決定の一部として統合された最初のモデルであり、その意味で言えば、1970年代のハードHRM思想は1990年代の戦略的HRMを先取りしていたのである。

1980年代 - 改革の波

1970年代にHRMの性質が変化したが、1980年代はその変化がより一層明確になった時代である。約30年の時間を経て、1980年代に、経営者主義イデオロギーが合理的なシステム思考から組織文化あるいは品質管理へとシフトした、というのが大方の共通理解になっている。

HRMに影響を与えたのが社会レベルの大きな変化である。例えば、アメリカの労働市場がルーズになり、失業がドラスティックに増加し、ハイパー・インフレが生じ、インターナショナル規模で競争が激化し、多国籍企業のグローバルな展開に合わせて規制緩和が進み、また多国籍企業の分権化が相次ぎ、ダウンサイジング（ブルーカラーの大量解雇）がおこなわれ、人事のプロのようなホワイトカラーのジョブも大きく削減された。そしてこのような変化を背景にして、人事部門の未来志向型ソフトモデルから短期志向・ハード型・消火活動型（fire-fighting）モデルへの転換が押し進められていった。

イタニは各種の文献を参照して当時の現状をつぎのように描いている。HRM部門はドルとセントを通して語らざるを得なくなり、自分のポジションも経済的モノサシで正当化され、人事担当マネジャーは過小評価されていると感じるようになっていった；HRM部門は従業員志向であることやめ、ビジネス志向になった；1980年代のHRMは会社の「人間サイド」としての自らの役割を忘れてしまった、等。要するに、「HRMは未来を切り開き安泰にするために“魂を売り渡”さざるを得なかった」のだ。それは（いまだブームになっていなかった）戦略的なHRMの出現を準備したかのようなシフトであり、また他方で、科学的管理への回帰でもあり、科学やアカデミックな研究はそのような流れ作りに重大な役割を果たしたのである。アルベッソン(Alvesson,M.)の表現を借りれば、「1980年代は、特殊な（道具的なタイプの）組織研究が異常に増加し、学者が理論のプロデューサーとして見なされ、実務家（特に、経営者）がバイヤーとして見なされる時代であった」。

(21)。

HRMは、批判的な声を総合すると、この時期に、従業員を統制するメカニ

ズムであっただけではなく多国籍企業がその政策に人間的な外見（face）を与える場合に好んで使われる言説になったのであり、その実践は道徳的に疑問視されるものである。1980年代以前にはHRMというタームがほとんど使われていなかったイギリスでも、1980年代に入ると、政治的、社会的そして経済的变化のなかで、HRMがかつての語彙に取って代わってしまったが、そのHRMは、例えば、「道具的な合理性という冷酷な支配がレトリカルな柔らかな衣をまとっている」⁽²²⁾、と評されている。

HRMに影響を与えたもう一つの流れが労働力の多様化であり、これがアメリカに（組織のサバイバルに必要なものとして）概念としても実践としても「ダイバーシティー・マネジメント」をもたらし、ダイバーシティー・マネジメントは人事担当者の仕事の重要な部分になっていった。組織ダイバーシティーと従業員ダイバーシティーがリンクしているために、会社は「小さなアイデンティティグループ重視」から「ダイバーシティーから学ぶ」という方向に軸足を移さざるを得なかったのであり、平等主義的な組織文化がマネジメントの規範的な理想として見なされ、それが効率の向上をもたらす、と考えられたのである。

組織文化重視の経営は、特に、知識集約企業のなかで展開されたが、この流れは急速に産業の枠を超えて広がっていった。日本の多国籍企業の成功はその「強い」文化の結果であると考えられたこともあって、組織文化をテーマにした文献がこの時期に増加した。それは、例えば、“思想統制”、“鉄の檻（アイアン・ケージ）”、“個人の操作である”等々として批判的にも考察されたが、一般的には、1980年代は組織文化が新しい経営者イデオロギーとして位置づけられ、概念としても現象としても成功し重要視された時代である。

1980年代の社会変化は、イタニによれば、アカデミックな研究を、組織文化に典型的に表れているように、実践志向へと向かわせたのであり、実務者志向の見解が支配的になっていった。「この時期のアカデミックな社会科学は、財界や政界のエリートに好まれるように、“根深い錯覚や誤解”にイデオロギー的に装填され（charge）取り囲まれていた」のである。このような状況をイ

タニは多くの文献を参照してつぎのように整理している。「1980年代後半に入ると、HRMは概念として政界のリーダーに好まれるようになり…HRM研究の必要性が高まり、また、新しい規範的なマネジリアル理想が、企業が物的なアーチファクトの単なる集まりではなく従業員と彼らの価値の総計であると見做されたために、研究の焦点を“組織の生産”へとシフトさせ、新しい研究はヒトを企業の最も重要な資産として考えるようになったが、他方で、批判的なHRM研究は、複雑な組織構造を単純化することに没頭しているとして、過小評価され、黙殺されたのである」、と。この時期に、イタニによれば、オルタナティブなことが、選ばれた考え方や見解を普及させそれが事実上の“常識”になることを望んでいる支配者グループによって、人目につかないようにされてしまった、という意味で、グラムシ (A.Gramsci) のイデオロギー・ヘゲモニーに類似した状況が生まれたのである。

そして、研究の「均質化」に伴って、大学のHRMおよびマネジメント教育も、一般的な傾向として、その目的と内容の点で、無批判的なものになっていった。高等教育では、マネジメントの歴史が無視され、現実には、財界や政界好みのマネジメント知識を社会的に組み立てて広める方向でおこなわれているのではないのか、という疑問がでてくる所以である。

1980年代は、イタニによれば、「全体として見れば、現代的なHRMと企業業績のリンケージを調査研究し、多国籍企業などに外部から見て正当であると見做されるような現代的なHRMの実践と理想を提供することが有益なことであろう、と考えられた」と総括される時代であり、そこからつぎのような課題が展望されている。「1980年代はHRMを新しいアベニューに向けて理論と実践の両面に亘ってかつてなかったほど大きくまた急速に展開させた時代であった」。

1990年代 - 戦略的パートナーとしてのHRM

1980年の終盤から1990年代の時期にHRMはとてつもなく大きな展開を経

験した。1990年代は戦略的人的資源管理（SHRM）の時代である。一般的には、戦略的人的資源管理は、急速な変革、競争の激化、高い効率を求める圧力と闘うために、実践的にも概念的にも、企業の全体的な戦略的計画に統合されているHRMである、と解されているが、イタニによれば、SHRMは重層的であり、そこには、上記のような包括的な意味以外により個別的な（particularized）意味が隠されている。そのことは（イタニが引用している）つぎのような先行的研究のなかで指摘されている。SHRMは、「組織がその目標を達成することができるように意図的に人的資源を計画的に発達させ活動させる様式（pattern）」である（Wright,P. & McMahan,G.）⁽²³⁾、「強くコミットし能力が高い労働力を戦略的に配置し、数々の文化的、構造的そして人事的なテクニックを駆使して、競争的優位性の達成を目指す、雇用管理に対する特別なアプローチである」⁽²⁴⁾（Storey,J.、等々。SHRMの定義には（論者ごとによりかなり相違し）大きな幅があるが、「SHRMの出現はHRMへの焦点の合わせ方を大きく変え、ヒトの管理の発達にとって理論的にも実践的にも画期」（Kaufmann,B.）⁽²⁵⁾だったのである。いずれにしても、SHRMは従業員およびHRM制度には競争的優位性の長期的な源を供給する可能性があるという考え方を支持しそれに根拠を与えるものであり、HRMで議論されてきた問題（HRMと企業業績の関係：company performance relationship）を解決する、と論じられた時代が1990年代だったのである。

また1990年代に、SHRMは、ヒトの管理と研究を、従業員管理へのミクロ的そして心理志向的アプローチから、外部の経済的環境や企業構造を射程に置いて人的資源という性能を組織サバイバルや成長に一体化させることに焦点を合わせたアプローチへと押し広げた。これは「資源ベースの（resource-based view）」企業観であり、人的資本が、価値ある、希少な、比類なき、代用不可能な戦略的資産、競争的優位の源として見做されている。これらの流れは、イタニに拠れば、HRMが、心理学や組織行動よりもむしろ経済学とより連携するようになったことを示している。

そして、それに関連して、当然のことであるが、この傾向は（その時代に一

世を風靡した) イデオロギー的に「規範的な」組織文化とマッチしているのか、という疑問がうまれた。これに対する解答が、「SHRMアプローチでは、多くの場合(すべてではないが)、文脈(context)が決定的に重要な要因である」、というものであった。研究者たちは、“ベスト・プラクティス”アプローチに代わって、“ベスト・フィット”アプローチに転じるようになり、HRM実践の普遍化に関してかなりの懐疑的な態度がうまれた。SHRMの成功は、産業、企業の規模と型、職業区分、特に、文脈をつくりだし形成している民族のおよび組織的文化に条件付けられるものである、と。何故ならば、彼らによれば、人的資源アーキテクチャと戦略的能力そしてその戦略を実行する過程の一致(フィット: fit)が人的資源を競争的優位に導く基盤であるからである。成功した人的資源システム、ベスト・プラクティスを再現することは、高度に複雑なシステムのなかで相互に作用し合っているすべての要因を理解しなければならないために、事実上不可能である、という訳である。戦略は文脈次第(条件付きの代物)なのである。

イタニは、上記のような視点に立ち、SHRMをつぎのように評価している。従業員を管理する極めて戦略的な機能としてのHRMの出現は1つの現状打破(breakthrough)として見做し得るものであり、SHRMは、現代のビジネスを、多くに点で、変化させた、と。それは、特に、多国籍企業の行動のなかに表れた現象であり、そのSHRMと企業業績の向上に因果関係を見出すことは難しいが、同時に、企業戦略とHRM政策を一例にしたことが企業に長期的により多くの利益をもたらさなかったと結論づけることも同じように困難である。また、イタニの表現を借りれば、「もう1つ(alternatively)多少大きさに言えば、従業員が経営者に対して保持してきた(かろうじて残っていた)パワーや権威を失っていく流れに、別の形ではあるが、論理的に付け加えられたのがSHRMであった」のであり、このことが幾つかの疑問を生み出してきた。例えば、「従業員が資産であるならば、何故に、レイオフやダウンサイジングが現代ビジネスの切っても切れない部分となったのか?」、と。というのは、SHRMの文献では従業員自身からのヒアリングはほとんどなく、彼らは“目

的に対する”声なき“手段”として扱われているからである。このような現状のなかで、イタニが「私の知る限り」という前置きをして（従業員の感じ方に意識的に言及した著名な研究として）取り上げているのが、ホープ-ハイリィ、ファーンダレ、トラス (Hope-Hailey, V., Farndale, E. & Truss, C.) の研究 (Hope-pe-Hailey, V., Farndale, E. & Truss, C. “The HR department's role in organisational performance”, *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 2005) である。彼らに拠れば、人的資源が完全に統合された「戦略的パートナー」としてのステイタスを獲得した場合でも、そのことがトップマネジメント以外のすべての従業員のなかに満足ではなくむしろ不満（フラストレーションや仲たがいの感情）をもたらしていたのである。

S HRMは国内的に大量生産方式でコスト削減を達成できなくなり（ヒトを最も価値あるな資源として位置づける）戦略主導 (strategy-driven) という新たなレトリックを必要とした欧米の多国籍企業によって始められたHRMであるが、そのアングロサクソンのHRM実践が、ヨーロッパ大陸、ラテンアメリカ、アジアそしてアフリカに広がった時代が 1990 年代であった。グローバル化や従業員ダイバーシティーが進み、企業に挑戦の機会をつくりだした。これがインターネットの出現に代表されるテクノロジー・ブレイクスルーと結びついたときに、完全に新しい基準（フレキシビリティ）が必要であることが明白になった。多国籍企業は即座に無形資産や「知的資本」に依存するようになり、人的資源のなかで最高の才能を動機づけ保持する課題が最優先事項となったのである。インターネットとE-Mailによって幾つかのジョブが「1日24時間・週7日、休みなし」になり、パートタイム、コンテンポラリー契約が増加し、遠距離労働が革命的に変化した。また労働力や仕事パターンが多様化し、多くの人的資源の実際が劇的に変化し、多くの従業員がかなり自律的に自分の仕事の性質を決めるようになっていった。組織が「バウンダリーレス・キャリアの時代」に移行したのである。これは仕事への新しい（フレキシブルで多角的な）コミットメントを意味するものであり、組織というよりもむしろ個人がキャリアのオーナーである。これらの「バウンダリーレスな」人々は新たに生まれた（例

えば、Eコマースなどの) 産業で働いているが、そこではハイアラーキが少なく、「クリエイティビティ」のためのスペースが拡がり、その結果として、規範的なコントロールメカニズムをもたらしている。

1990年代に生じたこれらの変化は、HRMの役割を、未利用の人的資源を最大限活用することから、仕事と組織目標を暗黙だが理解している労働者を支援し、使用者と従業員で共有される心理的契約を構築することへと大きく転換させることになった。これらの(1990年代に生じた)新しい黙示的なコントロールメカニズムやフレキシブルな傾向は厳しく批判されている。例えば、レッゲはその一人であり、彼女は、人間の視点から、「1日24時間・週7日働く」社会や労働現場が深刻な結果(かつてないほどのストレスにさいなまれ私生活を享受できないこと)をもたらす、と指摘してきた。レッゲの言葉を借用すれば⁽²⁶⁾、強い企業文化やチームワークが強調され、「ジャストインタイム生産」「TMQ」などの効率重視のインベーションが開発されるなかで、会社には「インヒューマン・リソース・マネジメント」の新しい形態が必要だったのである。イタニによれば、レッゲが用いている「仕事の“インヒューマニティ”」は誇張的な表現であるが、マルクスの疎外に類似していると同時に、脱工業化でポストモダンの高度にハイテクな現代社会の文脈に適したコトバである。

21世紀 — グローバリゼーションと新しいキャリア理想

2000年代に入ってHRMは研究の面でも実践的にもいくつかの節目を迎え旋回している。その1つはHRM実践のグローバル化の進展であり、HRMを変革させたもう1つの流れが国際規模のデジタル化である。

多国籍企業(multinational company)が国境を超えた(transnational)企業となり「本国の」企業と「現地の」企業の区別が消え去っただけではなく、アメリカやヨーロッパそして日本企業によって始められた多国籍企業だけではなく、中国、インド、ロシアそしてブラジル発の多国籍企業の数が急速に増加している。そしてグローバリゼーションとデジタル化が結びついて仕事の基盤だけで

はなくキャリアの性質そのものが大きく変化した。

現代の従業員の多くは雇われた組織に以前と同じようにコミットしているのではなく、心理的にも物理的にも地理的にも軽々と境界を超えている。このために、組織の立場から言えば、「タレント・マネジメント」の重要性が高まり、「最もできる、才能ある」従業員を求める競争が激化したのであり、逆に、従業員の立場に立てば、一方で、「グローバルなキャリア」の機会が増えたが、他方で、労働環境的なリスクが高まり、「不安定労働者」や短期間労働者が増加したのである。このような雇用の不平等に2008年以降は金融危機が加わり、それらは外圧として作用した。ビジネスのグローバル化、厳しいファイナンシャル競争そして経済の失速が一体化し、それが経営者（特に人事担当マネジャー）にとって複雑な「倫理的負担」となり、倫理を組み込んだ組織文化を求める動きが大きくなっていった。

仕事に関連した不平等、ダウンサイジング、経済の不確実性、効率を求める経営に加え、仕事以外にも（テロ、気候変動、株の暴落、自然災害などの）懸念事項が増え、HRM実務家はその対応に追われるようになったが、このような従業員の精神的に疲労した状態は（マルクスが論じた）“疎外”に類似している、と指摘されている。例えば、「マルクスの疎外概念は、今日議論されている「従業員の燃え尽き症候群」「コミットメントや満足感の欠落」「意味を見いだせない仕事」に極めて関連している」、と。

イタニは上記のような現状を踏まえて、「そのような不満や疎外が現代社会の人々のなかにどの程度存在しているかに関係なく、我々は公平に論じることができる」と前置きしてつぎのように述べている。「HRMのプロたちは、物質的には過去のいつの時代よりも豊かになった世界で、より複雑でヘビーな労働環境のなかで、行動している」が、他方で、「現代のHRM研究では道具主義的な視点からマネジリアル的で画一的なアプローチがスポットライトを浴び、分析における政治学や社会学の役割が無視されている」、と。現代は、批判的な人々の立場から言えば、「21世紀のHRMは益々ハードに（人件費に怯えて）打算的になり、イデオロギー的には、30年の規範的な時期を経て、合

理主義にシフトバックした」時代である。

しかしながら、イタニによれば、規範的な時代が、確かに基本的な面では異なっているが、いまだに続いているような兆候も見られる。デジタル化とグローバル化とともに、知識経済化が進み、その内容が複雑になったために、生産的な労働をモニターし測定することが、不可能ではないが、困難になったのである。このような混乱や非効率の危機を克服するために、指導的立場にある（特に、IT、メディア、金融関連の）多国籍企業は、従業員に、仕事で「自分のパーソナリティを活かす」ことを奨励し始めた。従業員として雇用されたのは（働くことはサバイバルに必要な何かというよりはむしろ道具的な価値を持たない選択的なライフスタイルである、という考え方をしている）Y世代やZ世代である。従業員アイデンティティは経営側のコントロールを強化するために「規制され」、個性、違いを表現し面白さを持つことによって“自分自身である（be themselves）こと”が奨励されることになった。従業員には、時間、仕事場所に関して、際限なき自由が供与され、仕事場所には、いまや、サウナ、ベッド、音楽室、フリーバー、ボルダリングが装備されている。また20世紀のパワー関係や伝統的なコーポレートキャリアが無視されたかのように、CEOがパーカーやゲバラがプリントされたTシャツを着用している。このような企業では、「ウエーバー流の官僚制のパワーは（従業員に自律性という印象を与えている）プロジェクトベースのチームワークやスタッフの絶えざる再構築の前で完全に姿を消している」。

従業員の自由時間と労働時間が作業環境のなかで1つの状況に融合する傾向が強まっているが、そこには、イタニによれば、「生産的でなければならないという圧力が存在している」（ポーとしていることは、効率的ではないと考えられているために、罪の意識に苛まれる）。E-mailは、4時から11時まで会社のシステムでチェックされている。ジョブはもはや一連の具体的なタスクではなくなり、たとえ職務記述書を契約時に交わしていたとしても、それは実際の仕事と関係なきものになっている。従業員には行動の自由が与えられ、何時でもそしてどこでも仕事をしていても良いことになっているが、彼らは常に「呼び

出される (on call)」という不自由にさいなまされている。「結果的には、極端な例ではあるが、見た目には際限なく自由があり“趣味”で生活費を稼いでいるかのように見えるが、仕事が社会生活のユニバーサルな準拠点に転化している」。HRMはいまや従業員を包括的に監視することから解放されたのであり、それは“ネオリベラルな”コントロールとして語られている。

勿論あえて言うまでもなく、「今日、すべてのジョブが時間と場所から切り離されているわけではなく、伝統的な“8時から4時まで勤務の”労働が多く of the 産業でいまだ基準である」。しかしながら、西欧社会ではモノをつくる仕事が劇的に減少し、知識労働が現代社会の強力な足場になりつつあることは事実である。そしてこのことが実践としてのHRMそして科学としてのHRMに多大な課題を投げかけている。例えば、HRMのプロは、果たして、高まる生産性向上という要求に対して従業員が長期的に応えられるような途を見つけ出すことができるのか？ この要求が満たされない場合に、いかなる事態が生じるのか？ 自己組織化された労働者の協働的な働き方、現在の仕事をもっと楽なストレスの少ない仕事に変えること (downshifting)、社会的時間の再考など、ミクロレベルで政治的・社会的な束縛や圧迫からの解放 (emancipation) が現代的な流れになっているなかで、HRMの役割は何なのか？ HRMは抑圧の道具ではなくよりはむしろ組織的なレジスタンスの1つの源泉となっていくのであろうか？ 科学としてのHRMの役割は何なのか？ 上記のような現象を考察し熟考し闘うのか、それともつくりだしていくのか？ 等々。イタニはこれに対してつぎのように応えている。「批判的な立場の学者たちは、それ (HRM—宮坂) は企業エリートのサーバントとして搾取システムのなかに明らかに組み込まれている、と述べるだろう。主流派の学者たちはHRMはすべての利害を1つに仲介するという一元論的な考え方を信じるだろう。いずれにしても、HRMと会社の業績とのリンクを測定することが今まで以上に複雑化していることは確かである。しかしながら、そのことはHRMの将来を危うくしているのだろうか？ 恐らくは、双方の見解のなかに真実の種が存在している。21世紀が (会社とHRMにインパクトを与える) 新しい大きな流れを持ち込

んだことは明白である」、と。

1950年代以降のヒトの管理の史的変遷は、イタニによれば、上述のように整理されるが、そのような流れのなかで展開されてきたHRMの実践（及び研究）を、クリティカル・マネジメント・スタディーズに携わる研究者たちほどどのように評価しているのか、批判しているのでしょうか？そこには「独自の」視点があるのでしょうか、あるとすれば、それはどのようなものなのでしょうか。

第3節 HRMを考える視座について

クリティカル・マネジメント・スタディーズで主流派マネジメント研究に疑問が呈じられ研究が深められているならば、HRMの領域でも、主流派が想定され、主流派研究が批判的に検討されているはずである。しかしながら、HRMにおいてそのような研究が明確な流れとして存在していることは、グリーンウッドによれば、長らく「ほとんど確認されてこなかった」⁽²⁷⁾であり、1990年代の終わり頃から「何人かの研究者たちによって」単発的に「言及されてきた」にすぎなかった。彼女がそのような状況を整理して、「人的資源管理についての主流派の視座」(a “mainstream” perspective of HRM) というタームを明示的に言語化してその内容を論じ、同時にオルタナティブな視座として「人的資源管理についての批判的な見方」(a critical view of HRM) を提示し概観したのが2002年である⁽²⁸⁾。2000年前後が批判的なHRM研究のひとつの画期である。

主流派HRM

HRMの主流派と見做される研究と実践には「共通のパラダイム」が見られ、

グリーンウッドの整理に拠れば、主流派は、批判的な視座から見れば、いくつかの特徴に彩られている⁽²⁹⁾。第1の特徴はアメリカを拠点としていることであり、次いで、実務家に焦点を当てる傾向があること、その内容は規範的であり、HRMの価値を肯定的に受け入れた素朴な一般化に依拠することが多いこと、実践的なアドバイスや実証的なデータの提示が中心となっていること、HRMを組織目標を達成するためのメカニズムとしてとらえるシステム維持主義的あるいは機能主義的アプローチをとっていること、古典的マネジメント理論に由来する効率向上への関心が強く反映されていること、雇用関係について(従業員個人をひとつの単位として重視する)個人主義的かつ(目的や目標が単一であるとする)一元論主義的な視点を立っていること、などの特徴がある(図2参照)。

図表2 主流派 HRM vs. 批判的 HRM

主流派 HRM	批判的 HRM
アメリカ基盤 (U.S.based)	イギリス基盤 (U.K.based)
個人主義者 (individualist) 観	コレクティビスト (collectivist) 観
一元論主義者 (unitarist) 観	多元主義者 (pluralist) 観
規範的であること	分析的であること
実務志向	アカデミック志向
実証的アプローチ	思弁的アプローチ
方法論的特徴：データを量的に分析する	方法論的特徴：ケースを徹底的に分析する
HRMは価値ある道具である、と考える	HRMは統制手段である、と考える
パワー不平等を認め結果として補	パワー不平等に疑問を呈している

〔出典〕 Greenwood,M.,“Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis,”p.263.

何故に、このようなマネジリアル的志向のHRMが生まれたのか？ グリーンウッドは3つの理由をあげている。

第1に、HRMの戦略的指向。戦略とHRMの関連は、1980年代に、HRMが新しい学問分野として自らの重要性和独自性を確立する必要性に迫られて発展したものである。このことは、HRMが戦略を決定し実行する人々、すなわち上級マネジャーを主として念頭に置いて展開されていることを意味している。

第2に、イギリス、オーストラリア、ニュージーランドなどの国々において象徴的に見られるように、中央集権的な労働組合交渉型のアワード・ベースの労使関係から企業ベースの個別雇用契約への移行が進み、このことが雇用関係に大きな変化をもたらしていること。現在では、経営者が雇用関係に対してより大きな支配力を持ち、従業員は個別的に雇用される（または契約される）ことが多くなり、組合が第三者として関与する可能性は低くなっている。その結果、より個人主義的で単位主義的な環境が強まり、それに照応したヒトの管理が求められることになったのである。

第3に、マネジメントの啓蒙書の影響が大きいこと。例えば、Peters,T. & Waterman,R., *In Search of Excellence*, Harper and Row,1982 や Covey,S.R.,*The Seven Habits of Highly Effective People : Powerful Lessons in Personal Change*, Simon and Shuster,1989 がしばしばベストセラーとなり、彼らの著作のなかで示された単純で規範的な「新しい」方法が効果的な組織作りやコミュニケーションのためにより効果的でより良いものをもたらす、とされている。

グリーンウッドが「主流派HRM」として位置づけたHRMの価値観と実践は、1980年代の個人主義的な企業イデオロギーの中で発展したものであり、

この主流派HRMの視座は現在も支配的であり、アメリカだけではなく、世界の多くの国々で広く浸透している。

HRMを批判的に考える視座

主流派HRMは力（パワー）の不平等を当然のこととして受け入れてヒトの管理を推進し研究しているが、すべての研究者がそのようなアプローチに与している訳ではなく、特に、「HRMに対するより強力な（greater degree）批判が」、グリーンウッドによれば、「イギリスの研究者のなかから」⁽³⁰⁾ 生まれてきた。これが「人的資源管理についての批判的な見方」である。したがって、「主流派HRM vs. 批判的HRM」という分析視点（構図）はイギリスにおけるHRM研究の流れのなかから生まれた発想であるが、そのような「HRMをめぐるオルタナティブでクリティカルなパースペクティブの開発」は、グリーンウッドの表現を借りれば、「この分野の発展にとって必然であり、必要なことであった」⁽³¹⁾。

批判的な視点には、一般的に言えば、主流派派と対比させて改めて整理すると、つぎのような特徴があると考えられている⁽³²⁾。何よりもまず、HRMを美辞麗句で飾りたてられた（rhetorical）操作的なもの、つまり、労働者をコントロールするためのマネジメントの道具として見ている、という特徴がある。そして他にも、HRMの実践は、従業員が十分に成長し組織に貢献するための方法というよりも、従業員の人生に介入し、組織のニーズに応えるために従業員に自己犠牲を強いる方法として捉えられ、HRMは、そのような耐え難い行為を働くヒトに受け入れてもらうために、仕事の意味や組織と従業員の関係を再定義している、と非難されている。また、「ソフト」な人材重視のHRMと「ハード」な生産重視のHRMという「区別」を念頭に置いて、HRMは「羊の皮をかぶったオオカミ」として揶揄され、「ソフトHRM」は「ハードHRM」の偽装に過ぎないという指摘がなされている。

更に言えば、HRMの主流派ではHRMが「一元論的なフレームワーク」

(unitarist framework) で構成されている、という視点から、例えば、組織内の目的の一致を達成するために一元論的な組織エトスが復活し、「経済的な目標を達成するために、管理者と部下の間のあらゆる利害の相違をコントロールするために、一元論というイデオロギーが利用されている」、と批判されている⁽³³⁾。

「批判派」の論者には、主流派とは対照的に、職場の性質を多元主義的に (pluralist) (複数の目的や目標) 把握し、働く人を集団主義者 (collectivist) (グループまたは集団としての従業員) として見做す傾向がある。彼らは、職場に関与しているさまざまな関係者は異なる見解を持ち、したがって潜在的な目標も異なっている、と想定している。このような分析視点の重要な例として知られているのがタウンリー (Townley,B.) の仕事であり、彼女は、フーコーの発想を借りて、HRMの技術は個人を測定し評価する手段であり、個人を計算可能な存在にし、その結果、管理可能な存在にするためのものである⁽³⁴⁾、と論じている。

グリーンウッドは、セネット (Senett,R.)⁽³⁵⁾ のコトバを借りて、現代企業の特徴的な側面を無節操な「カメレオン組織」として形容している。「その形態は、常に流動的な半自律的なチームのネットワークである。労働者は、市場の需要に応じて追加されたり、削除されたりする。権力はエリート技術者・管理者層に集中している。内部の管理者層は孤立させられた細胞やチームに命令を下し、どのように達成するかでなく、何を達成するかを指示している。権力を持つ人々は、彼らが命令したことがどのように遂行されているかを眼にすることはない。労働は純粹に契約上のものとみなされ、そこにはコミットメントも依存もなく、社会的な一体性 (inclusion) は見られない。このような組織ではもはや「ソフト」HRMを装うことはできない」、と。

HRM (研究) の流れは、HRMにどのようにアプローチしているのかという視点から整理し、しかもそこに「主流派 vs.批判派」という視座を組み入れると、上記のような特徴を持ったものとして再構成されることができる。しか

しながら、これはあくまでも主流派と対比させることに焦点を合わせるという文脈のなかで批判する視座から概観した流れであり、このような視座に立つ限り限界があり、HRMの理論及び現実を十分に批判することはできないしその実態を把握することもできないだろう。そこに、「主流派 vs.批判派」という視座の限界があるように思われる。そのことはグリーンウッドも認識している(と思われる)。というのは、彼女が、HRMを批判的に検討するために、「ステイクホルダー論」を批判的に摂取しその成果を盛り込んだ新しい視座を模索する論文を繰り返し公開しているからである。そのひとつは「私はかつては従業員であったが、今日ではステイクホルダーである」(‘I used to be an employee but now I am a stakeholder’: Implications of labelling employees as stakeholders) というタイトルの論文⁽³⁶⁾である。

第4節 HRM批判の新しい視座を求めて — 働くヒトにステイクホルダーというラベルを貼ることにどのような意味があるのか

ステイクホルダーというコトバは今日では至るところで (ubiquity) 用いられ、ステイクホルダー・セオリーも一般化しているが、それは、グリーンウッドによれば、「もともと戦略的マネジメントの理論として提起され、そしてすぐに企業倫理や企業に関する重要な理論」⁽³⁷⁾として構築されたものであり、そこには、「組織のステイクホルダーズの長期的なベネフィットのためにマネジメントすることが組織およびマネジャーの役割である」⁽³⁸⁾、という思想があり、その根底には、「ステイクホルダーが(経済的なものであれ、非経済的なものであれ) 貢献を行い、かつ/または、リスクを引き受けている」以上、「ステイクホルダーに利益を還元することは企業の義務である」⁽³⁹⁾、という発想が横たわっている。それが故に、「いかなるグループまたは個人が組織のステイクホルダーとして識別されるかという問題は組織とそのステイクホルダーの間の戦略的・道徳的關係についての暗黙の前提」⁽⁴⁰⁾となるために、極めて重要であり、

多様な視点から議論されてきたが、いずれのケースでも、従業員は企業のステイクホルダーとして認識され、個々の企業ウェブにおいても明示されているように、実践的にも、ステイクホルダーとして位置づけられている。

このことは、今日、多くの企業では、雇われてその企業内において働くヒトはもはや被雇用者という存在ではなくステイクホルダーとして見做されている（label）ことを示している。企業内で雇用されて働くヒトをこのようにステイクホルダーとして把握することにはどのような意味があるのか、それは適切なのであろうか？ これがグリーンウッドの問題意識であり、従業員がステイクホルダーとして見做されていることは、彼女に拠れば、重大な問題を孕んでいる。

グリーンウッドは「従業員にステイクホルダーというラベル付けをすること（act of labelling）は従業員の利益に資するどころかむしろ組織の利益に資する可能性の方が高いだろう」、との立場から、下記のような4つの疑念を表明している⁽⁴¹⁾。

(1) 従業員の利益が均質化・統一化され、従業員の多様な利益が抑圧されがちになること。

組織には、さまざまな人種や文化的背景を持つ個人、さまざまな家庭環境、さまざまな身体的能力や制限を持つ個人、さまざまな勤務形態で雇用されている個人が存在し、異なる利害関心の携えて仕事に就いているにもかかわらず、従業員ステイクホルダーグループとしての同質性が優先され、幾つかの利害や価値観を共有しているものとして見做されている。これは何よりもまず従業員を一つの均質なグループとして対応することの方が組織にとってその対策上容易であるからであるが、雇用者と従業員の共通の関心に焦点を当てることによって異なる関心が疎外され、従業員がそのような関心を表明したり追求したりする力を奪う結果をもたらしている。

(2) 従業員が組織における役割という観点からしか見れなくなるようになること。

企業を取り巻く利害関係者を「ひとつの」ステイクホルダーとしてグルーピ

ングするときに重要視されている要因は、グリーンウッドの解釈に従えば、一般的に、役割であり、何らかのステイクホルダー（グループ）として識別される人々（存在）は彼らが果たす役割と関連して特定の利害を共有している（例えば、従業員はすべてが公平な労働条件を期待する、等々）、と仮定されている。しかも従業員の役割は独自なものである。なぜならば、その役割は組織によって生み出されたものであるからである。ステイクホルダーとして認識されるか否かは組織次第であり、企業において働くヒトは、組織が従業員としての役割を継続して提供する限りにおいて、ステイクホルダーなのである。

したがって、このような従業員の特性を考えると、グリーンウッドによれば、従業員をステイクホルダーとすることには2つの重大な問題がある。第1に、コモン・ロー（common law）的な発想に典型的に見られるように、従業員は雇用者の利益のために行動することが求められ、そのため、従業員には、雇用者の利益を優先して自分の利益を抑制する法的責任が生じることになる。このような性質の雇用関係は、本質的に、利害の階層を生み出し、その結果、不平等な力関係が生み出され再生産されることになる。

そして第2に、ステイクホルダーのメンバーシップ（誰がステイクホルダーになるのか）が組織における継続的な雇用に依存しているため、従業員は、組織の利益のために行動しなければ、他の従業員に追い出される可能性に直面し、従業員のなかに自らの利益を抑制しようとする強い動機が生まれる。労使協議の仕組みに関する多くの事例研究は、労使協議が従業員の利益を効果的に代弁することができないこと、協議のプロセスは組織の利害を最優先させるものであり、つまり、従業員の影響力を管理するものであることを示している。

(3) 個々の従業員の雇用の安定性が損なわれるようになること（生きた生活する従業員の安定ではなくステイクホルダーという「枠組み」の安定が念頭に置かれていること）

従業員ステイクホルダーという範疇は、必要な仕事が市場主導で変化し柔軟性が必要視され長期的な雇用関係が終焉することを前提にしている。誰がステイクホルダー集団の継続的なメンバーとして働き続けることができるのか？

変化の激しい環境では、特定の個人がステイクホルダー集団の継続的な構成員となり続ける可能性は低下し、組織で柔軟性がますます求められるようになれば離職は歓迎されるものになり、「退場・退社 (exit) という声 (voice) のメカニズムによって従業員に与えられていた伝統的な力 (leverage) が否定される」状況が生まれている。このことは非正規雇用者数の大幅な増加という形で現象している。これは、オーストラリアの例を挙げると、労働組合によって、伝統的に、白人男性のフルタイム労働者が従業員を代表する存在として想定されてきた流れに反する事態が生じていることを示している。

そして、雇用が非正規的になるにつれ、ステイクホルダー・グループの一員であり続けること（つまり、雇用を継続すること）の選択並びに決定は、従業員ではなく、益々組織に委ねられ、非正規労働者、派遣労働者、パートタイム労働者は、組織が必要とするときに、雇用され、解雇されている。このような雇用形態は、一部の従業員のニーズには合っているかもしれないが、ステイクホルダー・グループのメンバーシップの決定が組織に属する事柄へと転化し、ステイクホルダー・グループに対する権力は益々組織に依存するようになっていく

(4) 個人の尊厳と権利を脅かす可能性 (risk) が充分にあり得ること。

ステイクホルダー・セオリーは、グリーンウッドの解釈では、ステイクホルダー・グループはそのグループを構成する個人の総和を超えて存在し、それ自体が実体または行為者であり、集団的道德的主体として存在する、という考え方で発展させられている。言い方を変えれば、ステイクホルダー・セオリーはグループの利害という概念を暗黙の前提にしている。このことは、会社は全体としてのステイクホルダー・グループを尊重しベネフィットを提供するかもしれないが、これは個々の従業員を道徳的に処遇する（従業員はただただ目的達成の手段としての存在である、としては遇しない）ことに繋がらない、ということの意味している。従業員をステイクホルダーとして位置づけるということは集団ベースの普遍的なルールが集団に適用されるということであり、その結果、個性的・個人的な関心事が認められず、個人の尊厳が損なわれ、個人の自

由が制限され、個人の利益が侵害される恐れがある、という訳である。

上記で紹介してきたグリーンウッドの見解を改めて整理すると、従業員にステイクホルダーというラベルを貼ることは、「ステイクホルダー・セオリーが持っている多元的な基盤にもかかわらず」従業員を「一元化」することに繋がりが、利害関係者を均質で安定した役割ベースのグループと見なし、多様な利害を認めるといよりもむしろ共有することで、利害関係者の利益を組織的な目標と一致させようとするマネジメントに資するものであり、従業員をステイクホルダーとして分類することは組織が従業員を彼らの要求に合ったまたは望む実体に形づくることを可能にするのである。従業員は、会社に影響を与えたり会社から影響を受けたりする能力が大きければ大きいほど、組織にとって重要な存在となる。従業員をステイクホルダーとして扱うことで、つまり、従業員を均質で、役割に基づいた、安定した存在として扱うことで、組織は、個人の権利を無視し、反対意見を抑圧し、退出の権利を無視し、それによって、従業員の会社に対する影響をコントロールし、同時に、従業員集団に影響を与えることができるのである。

第2節で言及したイタニの問題意識は極めて明確である。彼は、HRMの背後にはどのようなイデオロギーが隠されているのか、との問題意識もとで、クリティカル・マネジメント・スタディーズの手法に依拠して、具体的には、ギデンズ (A.Giddens) の「イデオロギーの形態」を切り口 (イデオロギー批判) にして、HRMイデオロギーの流れ (進化) の内容を読み解き、HRMの史的展開を批判的に整理・再構成している⁽⁴²⁾。

改めて確認しておく、HRMの実践の歴史に関して、イタニはつぎのように理解している。HRMの歴史は (労働組合の組織化が増加し、労使関係運動が、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツそして日本でほぼ同時期に生まれた) 19世紀後半に遡ることができる、と。そして、労使関係論がまず科学的管理 (フォーディズム、テイラリズム) に取って代わられ、世界大戦の間に人間関係運動に取って代わられた。そして第2次世界大戦後の1950年代に、西側諸国では従業員の高学歴化が進み、更には

女性が労働力に占める割合が増えていった。そして組織的にヒトを管理する課題が浮上し、それまでのヒトの管理とは異なる現代的なHRMが徐々に形成され始めたのである。

また、戦争によって命を吹き込まれ軍事経験で裏打ちされたORへの関心が戦後の西欧資本主義の権威主義的でハイアラーキ型企業という能率的なモデルをつくりあげる大きな力となっていった。そして、ヒトを雇う組織は、大規模なM&Aの展開のなかで、急速に国際化し、巨大で多様化したコングロマリット多国籍企業が出現するに至った。1950年代後半から1960年代前半の時代に、HRMは、概念的にも現象としても、現代の多国籍企業とともに、誕生したのである。そして、この時代、特に、西欧では、ブツ的な富が劇的に増大したが、現代的な多国籍企業主導の資本主義のもとにある雇用は（経済的なそして人間的な搾取を自然化（ナチュラライズ）（natur-alize）し合法化している）イデオロギー的拘束および（二極化している）社会的不平等からの解放を益々要求している — これがイタニの基本的な認識である。

1950年代以降のHRM実践及び研究はその誕生から現在までの間の期間にいかなる種類のイデオロギー進化を経験してきたのか？

イタニは、ギデンズ.Giddens, A., *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*, University of California Press, 1979)そして(ギデンズのアイデアを敷衍した)シュリーバースタブ (Shrivastav, P.) の提示 (Shrivastav, P., “Is Strategic Management Ideological?”, *Journal of Management*, 12(3), 1986) を参照して、イデオロギーの形態（「社会のなかでイデオロギーが実際に作用する形態」）として5つの形態を指摘している。

これらのイデオロギー形態は、ギデンズが（1979年に）初めて述べた「3つの（非常に広い）イデオロギーの形態」を「シュリーバースタブが1986年に5つのよりコンパクトな理路整然とした分かりやすい形態に要約した」ものである。「党派的利害の普遍化」「矛盾と対立の否定」「現状の自然化」「行動規範を事実に基づかないで決めること（⇨ 行動規範を事実に基づいて決めていないこと）」「党派的目標の規範的理想化」。それぞれのイデオロギーの形態の特徴は、要約すると、下記のようにまとめられる。

党派の利害の普遍化

これはイデオロギーが「党派の利害を普遍化する機能」を果たしていることであり、党派の利害が知識体系によって普遍的なものとして提示される形態である。理論は、いかなる領域でも、党派の利害を普遍的なものとして描くことによって、狭い利害を正当化してそれをより幅広いコミュニティに押しつけている。何故ならば、そこには、人類の普遍的な利害にアppealすることが望ましく公平であるとの考え方があるからであり、それが多元的社会（ギデンズの言葉で言えば、自由でありしかも民主的である両義性社会）の合法性の基盤でもある。このような普遍化は党派の利害が影響を及ぼす領域を拡大する方向に作用し、党派の利害を達成する方向へコミュニティの（人的資源を含めた）多くの資源を用いることを正当化している。その事例の1つがGMのスローガン「GMにとって良いことは国にとっても良いことだ」である。シュリーバースタブの文言を借用すれば、偏狭な利害を普遍化することは支配的サブグループの現実の利害を覆い隠すことであり、このような隠匿がイデオロギー機能を果たしている。

矛盾と対立の否定

これはイデオロギーが「諸矛盾を變形し否定する機能」を果たしていることであり、社会制度を、諸矛盾や対立のない、ニュートラルな合理的な道具的な主体として描き出すことは、通常の場合、その制度の支配的なグループの利益に資することになる、ということの意味している。なぜならば、そのようなとらえ方は矛盾を覆い隠し現実の問題（focus）を曖昧にするからである。例えば、多国籍企業の日常的な意思決定は、そこで、リストラ、ベネフィットの削減、職務記述書の書き換えのような、不都合な選択がおこなわれていても、しばしば、合理的なもの、あるいは純粋に「非政治的な」ものとして語られている。知識体系が対立や矛盾を覆い隠すならば、それは支配者グループの利益にイデオロギー的に奉仕し、現状を維持することに供している。

現状の自然化

これはイデオロギーが「現状をナチュラルなものとして見做す機能」を果たしていることであり、社会理論が既存の秩序をナチュラルなものとして記述することによって既存の支配的な構造を維持し変革を制約している形態である。自然化は社会的現実を

ナチュラルなあるいは所与の条件として神秘化することでもある。また自然化は既存の社会関係のネィチュアライクの性質を過度に強調することによって、現在の状態の変革は不自然であり望ましくない、と示唆している。例えば、ネオリベラルな経済学には、ある程度の失業は制度が最適に機能するために必要であるとの仮定があるし、このことが生じている組織社会が当然の姿であると考えられている。マネジメントや組織研究では、メカニックな全体主義的なメタファーが専門用語のなかに制度化され、政策、パワー、コントロールの正当性を真正面から問いかけることを妨げている。現状の自然化は表面的な変革以外のすべてをブロックし、結果的には、支配者グループに有利な既存の条件を長らえさせる機能を果たしている。

行動規範を事実に基づかないで決めること

社会的行動は行為者が利用できる知識によって導かれ、その知識庫が実践上の問題に相応しい行動規範を決めている。ある知識体系によって推薦される行動規範が事実に基づいている度合いの大きさが規範の信用性を高めそして行動の推進力になるが、逆に、知識が事実に基づいて決定されていなかったり決定されないときには、現実を誤って解釈し、イデオロギー的特性を露呈することになる。この場合、イデオロギーは「行動規範を事実に基づかないで決める機能」を果たしている。この特性には2つのタイプがある。第1は、ある行動規範の根拠を裏付けるあるいは正当化するに十分な知識はその領域ではどの程度のものなのか、という問題であり、第2は、社会科学の知識・理論が経験主義的根拠だけで決定されるのか、という学問的な限界である。方法論的、認識論、存在論的な理由で、シュリーバースタブによれば、実証主義（経験主義的方法）だけで社会理論を正当化するには無理がある。正当化には異なる認識論を満足させる複数の方法が必要なのである。

党派的目标の規範的理想化

これはイデオロギーが「党派的目标を規範として理想化する」機能を果たしていることであり、シュリーバースタブによれば、社会理論が党派的目标を規範的に正しく道徳的に受け容れられるものとしてみなすやり方は支配者グループを護るより見え透いた形態である。公式的な目標がしばしば社会制度の唯一の合法的な目標として受け取られ、これが自動的にその他の社会層の目標を間違ったそして非合法的なものにする

ことに繋がっている。理論が、目標に日常性を与え、またその道徳的あるいは社会的合法性を疑問視しないことによって、党派的な目標に優位性を与えている。目標をめぐる対立の多くが、理想化された目標は論争を超えたものとして見做されているために、社会的分析から除外されている。利潤追求という目標をめぐる道徳や社会的制裁が、プロテスタントの仕事倫理、憲法の条文、国家の経済政策によって、提供されているのは、シュリーバースタブによれば、その事例である。

これらの形態を明らかにすることによって、ギデンズによれば、制度分析レベルで「支配が支配として隠蔽されている様式」と戦略的行為のレベルで「党派的利害隠蔽のために権力が行使されている方法」が発見されるのであり、ここにイデオロギー批判の意義がある。イタニがHRM批判の手法としてギデンズのイデオロギー形態に依拠したのはこのためである。

このような視座も「従業員の二面性」と共に今後深められるべきものであろう。

グリーンウッドの批判は、その内容が具体的であり、説得力がある、という点で、評価できるものであるが、同時に（それにもかかわらず）働くヒト（従業員）をステイクホルダーとして把握することにはHRMの「批判的」研究という点で大きな意義があることを認識しておくことが必要であろう。これは、言い方を変えれば、何故に、グリーンウッドは企業に雇用され働くヒトにステイクホルダーというラベルを貼ることの問題性を執拗に指摘しているのか？という疑問であり、それは、私見に拠れば、従業員には二面性があるからである。グリーンウッドは「従業員がステイクホルダーとして認識される（ことによって生まれている）」現状を批判的に論じることによって、従業員が「特殊な」ステイクホルダーであること、従業員には二面性があることを、結果的には、明確に論証したのである。

組織で働くヒトを雇われた存在ではなくステイクホルダーとして見做すという視座のもうひとつの意味

従業員は、グリーンウッドとは異なる意味で均一ではない、二面性を持った、特異な存在である。というのは、従業員は、一面で、自己の労働力を商品として企業（会）に売り渡しその会社（そしてその会社を代表している経営者）と対峙（対立）する存在であるが、他面で、組織に所属するヒトとしては、会社自体に含まれる存在として、その他のステイクホルダーと「対峙」する存在であるからである⁽⁴³⁾。

このような視点は、例えば、マッテンとクラネ(Matten,D. & Crane,A.) が2004年に公刊した著作(Matten,D. & Crane,A., *Business Ethics. A European Perspective*, Oxford University Press,2004.) のなかに見られる。曰く、「従業員は、企業にきっちりと(closely)統合されているが故に、株主と同じように、ステイクホルダーズのなかで独特な(peculiar)位置を占めている。・・・従業員は、多くの場合肉体的であるとしても(even)、会社を構成している。彼らは、多分、会社の最も重要な生産要素あるいは『資源』であり、そして同時に、その他のステイクホルダーに対しては会社を代表し、会社の名において行動する」⁽⁴⁵⁾。と。彼らの文言は、ヨーロッパ諸国の研究者のなかに、必ずしも明示的ではないが、「従業員の二面性」という発想があることを示している。最後の文章の後段部分は明らかに本章の文脈で言えば従業員の第2の側面であり、また前段の関係(会社の最も重要な生産要素あるいは「資源」としての従業員)があるために、従業員が労働力を提供する代わりに賃金を支払われ所属企業に金銭的に依存(対立)しているという状況が生まれるのであり、その意味で、それは従業員の第1の側面を表している。

そして、グリーンウッドも、シエリ(Cieri,H.D.)との2007年共同論文⁽⁴⁵⁾にて、マッテンとクラネに言及していることから考えると、クリティカル・マネジメント・スタディーズの流れのなかに「従業員の二面性」という発想があることを認識していたことが分かる。彼女は、そのような発想があることを承知して、組織で働くヒトに雇われた存在(従業員)ではなくステイクホルダーというラベルを貼ることの「危うさ」を論じていたのである。

本章は、そのような危うさがあることを承知の上で、働くヒトをステイクホ

ルダ―として見做すことは、その危うさを超えて、その存在を総合的に把握する「有効な」視座である、言い換えると、ステイクホルダーという概念を用いることによって働くヒトはふたつの相異なる側面を併せ持った存在として企業内で働くことを余儀なくされていることをより良く理解することができるアプローチである、という立場に立つものである。

改めて整理すると、従業員にはつぎのような二面性がある。

① 会社(そしてその会社を代表している経営者)と対峙(対立)する存在であること、

② 組織人(組織人格)としては、会社自体に含まれる存在として、その他のステイクホルダーと「対峙」する存在であること。

通常の理解では、従業員は会社と対立する存在(第1の側面)として捉えられており、例えば、労使関係のすべてのテーマはこのことに収斂する。しかし、従業員には、従業員が現実資本を構成する存在であることから生じる第2の側面が確実にある⁽⁴⁶⁾。但し、この側面はこれまで余り注目されてこなかったものであり、等閑視されてきた。

ステイクホルダーセオリーの視点から HRM を考えることの重要性を指摘しているのがフェラリーイ(M.Ferrary)である⁽⁴⁷⁾。彼に拠れば、ステイクホルダー分析というフレームワークは、我々が HRM に対して純粋に道具的にアプローチ(instrumental approach)することを回避し、企業内の対立を従業員と使用者の間の敵対関係に還元して理解することから解放するのであり、我々は、ステイクホルダーセオリーの視点を取り入れることによって、他のステイクホルダーが存在しているという関係のなかで HRM を考えることが可能になる。この考え方は本章にも通じる発想である。

但し、フェラリーイの指摘を待つまでもなく、ステイクホルダーセオリー自体は HRM を理解することを目的として構築されたものではない。それ故に、HRM を分析する適切な(pertinent)フレームワークとしてステイクホルダーセオリーを活用するためには、訂正・修正されて応用される必要がある。それは今後の課題であり、本章はそのひとつの試みでもあるが、そのことを含めて、フェラリーイは、ステイクホルダーセオリー

が HRM 研究に対して提示している理論的貢献として、(筆者が理解した範囲で敷衍して文章化すれば)つぎのような論点を指摘している。

- 1) 従業員は単なる「道具」ではなく、協力と競争を繰り返し行っている社会政治的存在(ステイクホルダー)であること、
- 2) 組織という一つのコンテキストのなかでステイクホルダーたちの(従業員間の、及び従業員とその他のステイクホルダーたちの間の)相互作用がシステムとして行われていること、
- 3) そして、その相互作用はあるステイクホルダーがその他のステイクホルダーを巻き込むために展開される戦略に依存していること、
- 4) 組織内の相互作用は厳密に決定されることはないのであり、この事実は戦略的経営に対する見方に修正を迫りそれを拡大すること、
- 5) つまり、経営者(人的資源担当重役)は、コンテキストに対応して、ステイクホルダーの利害をどのように組み入れるかを決めなければならないのであり、経営上の意思決定を行うためには、従業員との協力関係を構築し、変革への反抗に備えて対抗しなければならないこと、
- 6) この場合、最初に戻るが、従業員は単なる「道具」ではなく、さまざまな側面(たとえば、消費者としての側面、等)を持ったマルチな存在であり、他のステイクホルダーの利害と連動して行動を変えることもある存在であること。

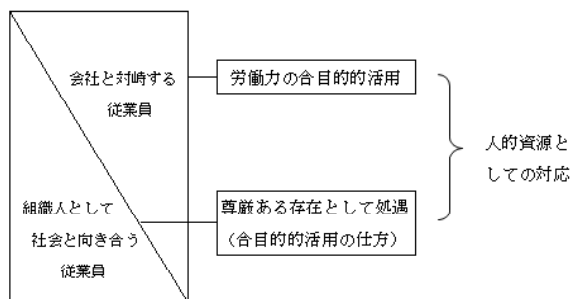
これらのフェラリィの問題提起は、ステイクホルダーセオリーの登場によって、HRM 研究が転換期を迎えたことを示唆している。繰り返すことになるが、具体的にその内容を指摘すると、従業員を経営者と対立する存在としてだけではなく他のステイクホルダーとの関係のなかで位置づけること、組織中心のシステムから個人(ヒト)中心のシステムへの転換が求められていることを認識すること、等であり、本章の問題意識と通底している。

ステイクホルダー概念の登場そしてHRMへの導入はこの今までは必ずしも明確に認識されてこなかった「従業員の二面性」を「ステイクホルダーとしての従業員の二面性」として浮き彫りにしたのである。しかも、本章の文脈では、

従業員の第2の側面の方が、現在では、ヨリ重要性を増している。というのは、会社自体を構成するものとして他のステイクホルダーと「対峙」する(真撃に向き合う)ためには、この側面が働くあらゆる局面において全面に出てこざるを得ないからである。組織には、単なる労働力(マンパワー)ではなく、従業員を「会社を代表する存在として社会と対峙するヒト」として(の側面を活かす方向で)処遇することが求められているのである。そしてこのことは、その側面を活かすためには、これまでの発想(第1の側面の根底に横たわっている、従業員を組織目的達成の手段としてみなす考え方)をとりあえず拒否しなければならないことを意味している。

企業に賃金と引き換えに労働力を売り渡したヒトは、企業の利害を代表するという形で他のステイクホルダーズと対峙しなければならないステイクホルダーとして生かされている(生きることを余儀なくされている)存在なのである。

図表3 従業員の二面性



〔出典〕 宮坂作成

従業員にステイクホルダーというラベルを貼ることは従業員を道徳的に(倫

理的に) 処遇せよということであるが、グリーンウッドが指摘した諸問題は、倫理的な視点から見れば、HRMはさまざまな問題を抱えていることを示している。これは当たり前のことである。なぜならば、組織目的達成に向けて単純に労働力だけを利用するにしても、会社を代表しているという意識の持たせて労働させるにしても、いずれにしても、労働力の担い手であるヒトに働きかけなければならないからであり、第2の側面に注目されるようになればなるほど、人間 (human being) とは何かが問われ、個別的な (個人の特性を考慮した) 対応が必要視されてくるからである。

組織と対立せざるをえないヒトを組織の側に立たさなければならない (個人人格の組織人格への統合) — これが (従業員対策としての) HRMであり、雇われたヒトはそのような二面性を持った存在として働かざるを得ないのだ、ということを経験して彼らを処遇しているのかを見極めること — これが「批判」の視座である。

この新しい視座の「新しさ」は、かくして、

第1に、従業員をステイクホルダーとして把握することによって、従業員の二面性がはっきりと見えてくること、

第2に、労働力を効率的・有効的に利用するために、従業員を手段として見做しているという批判に止まることなく、個人人格を組織人格へ統合させるために労働力の担い手であるヒトにどのように対処しているのかというレベルで、従業員対策を重層的に解明できること、

にあり、そのような従業員対策を分析するなかで、現在のHRMが抱えている — 人間性が失われていることや、グリーンウッドが指摘した諸問題を含めた — 多様な問題が見えてくるのである。

註

(1) 栗山直樹「人的資源管理理念の発展における人間主義的視点の系譜 学士課程教育における教科書のための研究ノート」『創価経営論集』40(2)、2017

年。

- (2) Greenwood, M., “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis,” *Journal of Business Ethics*, 36, 2002, p.261. 彼女には、これ以外にも本章関連の論攷が幾つかあり、本章では下記の論攷を参照している。

Greenwood, M. & De Cieri, H., “Stakeholder theory and the ethics of HRM in *Human Resource Management: Ethics and Employment*. Pinnington, A., Macklin, R. & Campbell, T. (eds.), Oxford University Press, 2007, pp.119-136 :

Greenwood, M., *Classifying employees as stakeholders*, Monash University Department of Management Working Paper series , Working paper 4/08, 2008 :

Greenwood, M., “I used to be an employee but now I am a stakeholder: Implications of labelling employees as stakeholders,” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47 (2), 2009:

Greenwood, M. & Freeman, R. E., “ Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory” , *Business & professional ethics journal*. 30, 3-4, 2011, pp. 269-292,

Greenwood, M. & Mir, R., “Critical management studies and stakeholder theory: possibilities for a critical stakeholder theory” , in *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*. Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E. & Phillips, R. A. (eds.). 1st ed. Cambridge UK: Cambridge University Press, 2019, pp. 35-52

- (3) Collings, D., Wood, G. & Szamosi, L. (eds.), *Human Resource Management: A Critical Approach*, 2nd edition, Routledge, 2019, p.2.

- (4) Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P., “ Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal” , *Journal of Management Studies*, 34-1, 1997, p.54.

- (5) Hendry, C. & Pettigrew, A., “Human resource management: an agenda for the 1990s” , *The International Journal of Human Resource Management*, 1-1, 1990, pp. 17-44.

- (6) Guest, D., “Human Resource Management and Industrial Relations” , *Journal of*

- Management Studies*, 24-5, 1987.
- (7) Storey, J. “Developments in the management of human resources: an interim report” , Warwick Papers in Industrial Relations no. 17, IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick, November,1987.
- (8) Fombrun,C., Noel, M. Tichy,N.M. & Devanna,M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley,1984.
- (9) Beer,M.,Walton,R.E.,Spector,B.,Lawrence,P.R. & Mills,Q., *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, Free Press, 1985.
- (10) Truss,Gratton,Hope-Hailey,McGovern & Stiles, “Soft and Hard Models of Human Resource Management” , p.55.
- (11) 岩出博 「戦略人材マネジメントの非人間的側面」『経済集志』83 (2)、2013年、69-70 ページ。
- (12) 栗山直樹 「人的資源管理理念の発展にける人間主義的視点の系譜」、30-31 ページ。
- (13) Truss,Gratton,Hope-Hailey,McGovern & Stiles, “Soft and Hard Models of Human Resource Management” ,pp.58-71.
- (14) Armstrong,M., “Human Resource Management:A case of the emperor's new clothes” , *Personnel Management*,19 (8), 1987,pp.30-35.
- (15) Guest,D., “Human Resource Management and Industrial Relations” , *Journal of Management Studies*, 24,1987,pp.503- 521.
- (16) 例えば、クリティカルなHRM研究の代表的な一人として知られているレッゲの著作もそのような構成になっている。Legge,K., *Human Resource Management: Rhetorics and Realities (Management, Work and Organisations)*,Palgrave Macmillan,1995.
- (17) Itami,S., *The Ideological Evolution of Human Resource Management: A Critical Look into HRM Research and Practices*, Emerald Group Pub Ltd, 2017。以下の行論は、引用ページを逐一明記していないが、この著作から学び整理したものであり、本節は、宮坂純一『人的資源管理とイデオロギー — サミ・イ

タニ『HRMのイデオロギー進化』を読み解くー』奈良マネジメント研究オフィス、2019年、第3章をベースにして執筆されている。

- (18) Rosen, M., “Myth and reproduction: the contextualization of management theory, method and practice” , *Journal of Management Studies*, 21, 1984.
- (19) Martin, J., “The Influence of the Behavioral Sciences on Management Literature” , *Personnel Journal*, 54-3, 1975.
- (20) Marciano, V., “The origins and development of human resource management” , *Academy of Management Proceedings*, No.1, 1995 参照。
- (21) M. Alvesson, M., “On the Popularity of Organizational Culture, *Acta Sociologica*”, 33-1, 1990, p. 31.
- (22) Willmott, H., “Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations “, *Journal of Management Studies*, 30 (4), 1993, p.532.
- (23) Wright, P.M. & McMahan, G.C., “Theoretical perspectives for strategic human resource management” , *Journal of Management*, 18 (2), 1992, pp.295-320.
- (24) Storey, J. (ed.) , *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, 1995, p.5.
- (25) Kaufmann, B., The Development of HMR, in Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, 2007, pp.12-36.
- (26) Legge, K., “Representing People at Work “, *Organization*, 6 (2), 1999, p.247.
- (27) Greenwood, “ Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis “, p.262.
- (28) Greenwood, “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis “, p.264.
- (29) Greenwood, “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis “, pp.262-263.
- (30) Greenwood, “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis “, p.264.
- (31) Greenwood, “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis “, p.265.
- (32) Greenwood, “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis “, pp.264-265.

- (33) Kamoche, K., "A Critique and a Proposed Reformulation of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management*, 4(4), 1994, pp.29-44.
- (34) Townley, B., "Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 18(3), 1993, p.538.
- (35) Sennette, R., "How Work Destroys Social Inclusion", *New Stateman*, 1999, pp. 25-27.
- (36) Greenwood, M., "I used to be an employee but now I am a stakeholder": Implications of labelling employees as stakeholders".
- (37) Greenwood, M., "I used to be an employee but now I am a stakeholder": Implications of labelling employees as stakeholders", p.187.
- (38) Greenwood, M., "I used to be an employee but now I am a stakeholder": Implications of labelling employees as stakeholders", p.186.
- (39) Greenwood, M., "I used to be an employee but now I am a stakeholder": Implications of labelling employees as stakeholders", p.186.
- (40) Greenwood, M., "I used to be an employee but now I am a stakeholder": Implications of labelling employees as stakeholders", pp.187.
- (41) Greenwood, M., "I used to be an employee but now I am a stakeholder": Implications of labelling employees as stakeholders", pp.186-187.
- (42) 詳しくは、宮坂純一『人的資源管理とイデオロギー — サミ・イタニ『HRMのイデオロギー進化』を読み解く —』を参照。
- (43) 詳しくは、宮坂純一「人的資源管理(HRM)と倫理 — 人的資源管理をビジネス・エシックスの視点から考える」『奈良産業大学 産業と経済』第24第3・4号、2010年、69-86ページ参照。
- (44) Matten, D. & Crane, A., *Business Ethics. A European Perspective*, Oxford University Press, 2004, pp.224-225.
- (45) Greenwood and Cieri, "Stakeholder theory and the ethics of HRM", pp.119-121.
- (46) 詳しくは、宮坂純一『なぜ企業に倫理を問えるのか—企業道徳的主体論争

を読み解く』、萌書房、2018年参照。

- (47) Ferrary, M., "A Stakeholder's Perspective on Human Resource Management," *Journal of Business Ethics*, 87-1, pp.31-43, 2009.

著者略歴

宮坂 純一（みやさか じゅんいち）

1948年 生まれ

1977年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程単位取得

1983年 経営学博士（神戸大学）

現在 奈良学園大学名誉教授

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

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

クリティカル・マネジメント・スタディーズの世界

— 世界のマネジメント研究者は何を考えているのか —

2022年1月15日発行

2022年6月15日増補版発行

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