

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（アルベッソンとウイلمット）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.）そしてウイلمット（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の役割がつぎ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ilmott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ilmott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ットの口実を借りれば、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けれども、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(involve ment)」・「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の発想とは異なり、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、ハーバマ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しょうか？ 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しょうか、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」、という発想が拡がっている。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、アルベツ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祕化する作用がある。
- 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.

