

# 経営学における学際的統合

## ——新しいマーケティング論——

大 嶋 隆 雄

---

◆キーワード：

合理性(zationality) 制約された合理性(bounded zationality) 人間類型論  
(ethos) 日本的経営論(the art of Japanese management) 客体的方法論  
(Objective Approach to Business Science) 主体的方法論(Subjective  
Approach to Business Science) 詳細な研究(intensive research) 理解的  
方法(verstehende methode) 価値観(values) 人間の認知限界(cognitive  
limits) 販売における2人又はそれ以上の相互作用(dyadic interaction in  
selling)

### 1. は し が き

経営学はもともと経済学では処理しきれない主として人間的要素を含む学問体系として出発したが、戦後の高度経済成長過程において、管理論を中心とするアメリカ経営学の摂取に忙殺され、人間中心の主体的方法論の研究は取り残された。

今日、急激な円高に際会し、日本企業は、コスト効率に代わる新しい種類の強みやノウハウの構築の必要性に迫られている。しかし経営学はもちろん、その母胎である経済学もその危機や混迷が声高に叫ばれるだけで適切な対応策をもたない。

合理化やコスト削減の努力はもちろん必要である。だが海外生産へのシフトや国際的な部品調達は短期的な対策にすぎない。効率追及の圧力のもとで創造的なネットワークを展開できる新しい組織イノベーションが求められている。

脱成熟化時代の企業戦略の一つは既存事業の再活性化、成熟した本業分野に新しい生命を与え、それを蘇生させることである。脱成熟化の第二の戦略は新規事業の創造を通じて、事業構成の基本的組み替え、つまり事業の再構築、いま流行の「リストラクチャリング」である。

経営学もこうした時代的要請に応えるために、これまでの客体的方法論に加えて主体的方法論のもとに関連諸科学を統合し、創造性を可能にする学問としての再構築をはかることが必要である。

## 2. 経営学と諸科学

### 2-1 経営学と経済学

戦前における経営学研究の主たる流れはドイツ経営経済学の影響を大きく受けて、商業学ないしは経済学の経営学化であったということができよう<sup>1)</sup>。

第2次大戦後ではいわゆる近代経済学が大いに発展した。発展の第1側面は、演繹理論の数学的精緻化である。古典物理学の科学的ルールである仮説構成—演繹—検証である。第2の側面は大型計算機の発展と相まって大規模の実証分析が平行して行われたことである。

そうした発展のなかで、1982年、佐和隆光教授が「経済学とは何だろうか」（岩波新書）を刊行し、経済学者の内部告発で賛否両論非常な反響を呼んだ。

経営学では昭和33年（1958年）に発行された坂本藤良氏の「経営学入門」<sup>2)</sup>が経営ブームに火をつけた。経営学ブームの中心的関心事は「経営の近代化」であった。この場合の経営の近代化とはアメリカから導入された経営学によって構成されたもので、基本的にはテクノロジーとして「効率を追求するという主体性抜き」の客体的方法論であった。

経営学はあらゆる組織体に通ずる管理一般の学であり、対象の拡張とともに、多彩な研究方法が導入された。経済学、心理学、哲学、社会学といった隣接科学はもとより数学、工学、物理学など関連する自然科学の知識や手法もどん欲に採用された。

しかし計量経済学垂流の実践的な経営技法は出てきたものの、実践への結びつきが薄く、日本経済が国際化する中で、貿易摩擦一円高不況一構造転換に際会して「経営学、お前もか」という不毛の嘆きは如何ともしがたい。

経済人（ホモ・エコノミックス）の完全競争のモデルが現実性を失ってすでに久しい。経済学も経営学も新しいモデルの構築を模索している段階である。とくに経営学については創造する人（ホモ・ファーベル）という主体的方法論を通じて、主客合一の方法論を構築することが望まれる。

## 2-2 経営学と心理学

経営学の研究に重要な貢献を行った諸科学には、経済学、社会学、心理学があり、さらに政治学と文化人類学もかなり貢献している。

経済理論は、効用を消費される財の関数としている。ここではホモ・エコノミックスの単純な心理学的前提のもとに、効用極大化の洗練された体系が組まれる。理論は実証的なモデルというより規範的なものである。われわれは限界効用を測定できないから規範的にならざるを得ない。

従って、価格と所得が消費者選択に影響を与える唯一の要因であるという考え方のもとに効用の極大化がはかられる。消費者行動は複雑な主題であるにも拘らず、多くの経済学者たちは、明らかにそれを受け入れることを拒絶している。近代経済学においては、すべての変化が財の数量と価格という形で定量化されれば、これによって算術の演算から微積分にいたる手法の応用が可能になる。経済学にとって大切なのは理論的抽象であり、実証ではない。消費者の多くの心理的要因は合理的でないとして捨象される。実証的分析（…である）という命題の如何なる結合からも規範分析における一定の目的（価値判断）としての「…であるべきである」という命題は導かれないからであ

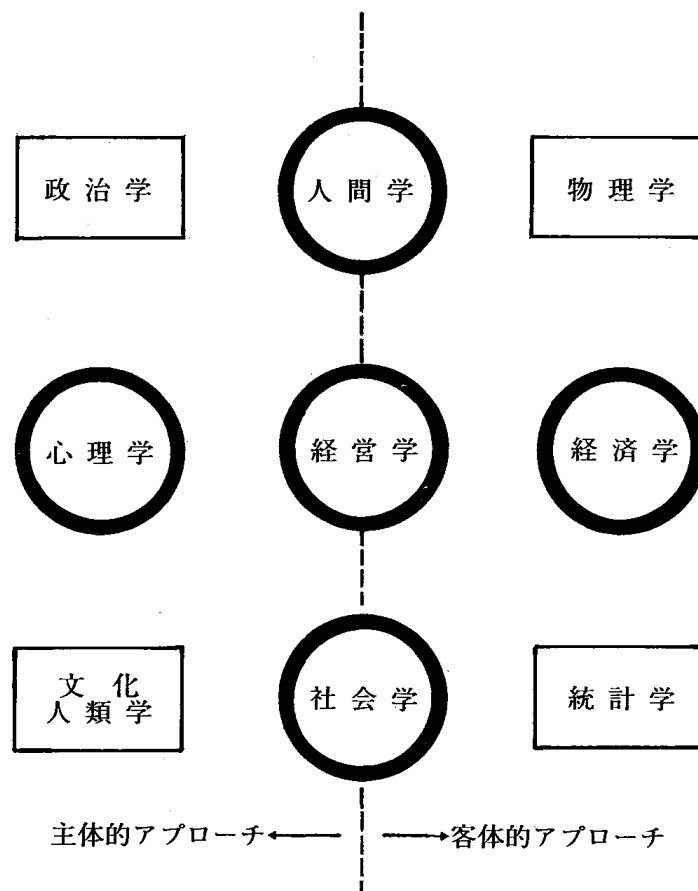
る。

一方、心理学者は消費者が欲求を満足させるという目標と、それを通じて目標に到達することができるメカニズムである目標物（製品）とを区別している。

この観点は、製品そのものから、消費者の欲求と動機へとその焦点を移すこととなる。経営学はこうした心理学と結びついてマーケティング論を展開する。

図－1 に則していえば、物理学－工学の系列にならった規範分析としての経済学と結びついた経営学が客体的方法論であるのに対して、人間学－心理学の系列にならった実証分析としての経済学と結びついた経営学が主体的方法論となるわけである。

図1 経営学における学際的統合



経営学の主体的方法論について、社会心理学における個人と集団の問題は重要である。例えば職場集団あるいは組織構造の設計やリーダーシップの開発など、その目的が集団作業の優位性の極大化にあるとすれば、その問題は産業・組織心理学の中心的テーマとなるからである。

この集団の問題解決過程（集団内相互作用）<sup>3)</sup>はその重要性にもかかわらず、この問題への明確な解答は与えられていない<sup>4)</sup>。

### 2-3 経営学と社会学——人間学

経営学は主体的方法論を確立するに当って、社会学とのインターフェイスの中で多くの問題の解決に迫られている。それはそのまま人間学にほかならないからである。

ノーベル賞経営学者ハーバート・A・サイモン教授の経営学は合理性概念を中心として体系化されているといわれる。合理性（rationality）は、経営の目的・手段に関する判断基準となる。行動が合理的であるかどうかは、目標に対する手段を選択するという意思決定の適切さを意味することとなる。サイモン教授は「人間問題の判断」として、不確実性下の合理的判断を想定する。

サーボメカニズムの適用、生産・在庫管理・リニア決定ルール、ダイナミックプログラミング、最適問題解決法などを扱っており、すべて意思決定の規範理論に関与している<sup>5)</sup>。

それにも拘らず、人間の行動は制約されていると仮定する。合理性は状況によって制約を受ける。したがって多くの経験的な証拠によって有効な意思決定をしなければならないという。また経験から得られる技法の基礎となる認識過程に力点をおく。さらに人間の思考が情緒によって影響されることを認め、問題解決のためには複数の論理があり、この情緒を育てることが人類の生存にかかわっていることを認める。科学的合理主義のみを重視する姿勢を改めるべきであることが彼の合理的経営学でも理解される<sup>6), 7)</sup>。

このようにサイモン教授においてさえ経営学における主客方法論の合一は

まだ成立していない。

社会学において、つとに情緒 (ethos) の重要性を認めたのは、後述する主体的方法論のバック・ボーンをなしているドイツのマックス・ウェーバー教授である。

ウェーバーの人間類型論 (ethos 論)<sup>8)</sup>では、特定の国民、社会層、地域住民がそれぞれ集団としての思考や行動の様式が微妙に異っていることを認める。もちろん集団のなかにはいろいろな人がいるが、全体としてみたとき、ある特徴的な思考と行動の様式を共通している人がそのなかの決定的部分を占めているとき、それが人間類型となる。そして経営学は人間類型に基礎をおく科学ということを認識すべきであるとする。

富永教授の社会学的世代論も経営学の主体的方法論について重要な示唆を与える。

「世代と通常呼ばれているものは、年齢という生物学的特性によって区切られた一種の社会層である。年齢は医学的には生物としての人間が成長し老いていく段階を意味し、発達心理学的には精神の形成過程におけるそれぞれの段階を意味する。しかし社会学者が世代を問題にする場合は、学歴や職業や所得などと並んで社会行動や社会的態度の違いを説明するうえで重要な空間的区分という観点から考えられている。

年齢は本来生物的範疇である。年齢が社会にとって重要な意味をもつ基礎的変数であるのは社会の側に、生物学的範疇を社会学的範疇に変換するメカニズムが備っていることである」<sup>9)</sup>。

主体的方法論が経営学にとって重要な方法論になるとすれば、年齢は経営学にとって重要な基礎変数となるであろう。

## 2-4 経営学と文化人類学

ドイツの哲学者ヘーゲルは歴史について極めて深刻な洞察をもった哲学者であった。

ヘーゲルの“理念”は単なる理想ないし当為というものではなく、自己を

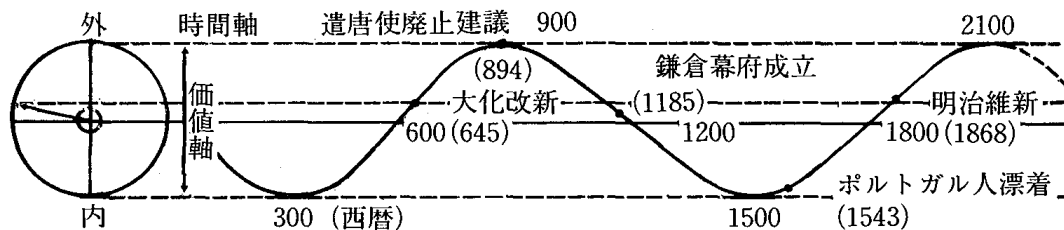
実現しつつ発展する生命である。理念の弁証法的運動はその内的必然性に従って論理的に展開する。時間の中での精神（時代精神）は世界史の進行に伴って一步一步段階的に現われてくるのである。世界史において発展する理念をヘーゲルは世界精神と名付けているが、これは世界史の各段階を代表する民族精神、時代精神として次々に実現されていく。<sup>10),11)</sup>

かつてはパン・ブリターニカ、続いてパン・アメリカナといわれ世界を代表する国家であった英国、米国と同じように日本もだんだんその世界史的立場におかれるようになった。

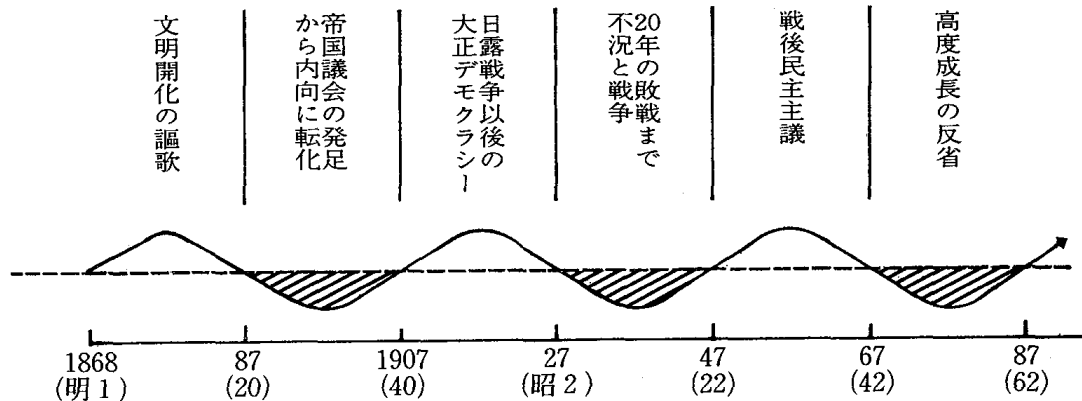
英国をはじめ欧州大陸の経済学、次いで米国の経営学がそれぞれ学問の主流をなしたように、日本的経営学も世界的に注目されるようになるという意味で、次の図－2に示した上山春平氏（京都人文科学研究所）の日本民族の国民的意識に関する仮説は重要な意味をもつものとして認識されねばならない。

図2 日本人の意識と国民性の変遷過程

(1)外国に対する反応の周期図(上山春平「日本文化の波動」“Energy” Vol. 4, No. 4, 1967)



(2)外向、内向の20年小波動(上山春正「日本文化の周期」)



この時代は図－3に示した日本経済の景気変動の20年及び10年の中期サイクルに一致する。短期的には円高による構造不況の調整の中で、景気回復の時期を迎え、経済界は生産、流通システムのリストラチャリング（再構築）にさしかかっているのが今日の時代である。

文化人類学との接点で経営学が考えなければならない問題は貿易摩擦に関連するジャパン・パッシング（日本叩き）である。この背景には企業行動論



によって重要なコミュニケーションの欠如が指摘されている。佐久間氏<sup>13)</sup>によって試みられている文化人類学者 E. T. ホールの“コンテクスト”<sup>(注)</sup> (context) の概念<sup>14)</sup>による日米経営学文化の比較はここに問題をもつ。コンテクストとは“人間同志のかかわり合い”という意味であり、パステルとエイソスはこれと同じ意味を相互依存<sup>15)</sup> (interdependence) という言葉により説明している。世界のそれぞれの文化は“コンテクスト”度の高さによってコミュニケーションの相違があることに注意を喚起している。

E. T. ホールの文化人類学における基本的概念として、またプロクセミックス (proxemics)<sup>16)</sup>がある。これは異文化間のコミュニケーションとしての非言語的な要素に関連する。すなわち人々の心理や国民性に由来する、あからさまには口にされないサインや前提である。

これらの要素はビジネスの成功にとっても不可欠であるとして、ホールは過去30年間にわたる経験をもとに、海外勤務要員の選抜や訓練、国際的な企業への助言に関する三つのセットのハンドブックを作製している<sup>17)</sup>

(注) エドワード・ホールの「文化を超えて」(Beyond culture) によれば人間が何に注意を払い、何に注意を払わないかという選択は“コンテクスト”に左右されることが多い。コンテクスト化は人間の相互行為の複雑さを処理する重要な方法である。

### 3 経営学における主体的方法論

#### 3-1 客体的方法論による経営学

経営に関する基本的な理論や原理の大部分は米国において作りだされたものである。日本の企業も、数多くの経営手法を米国から学び経営の近代化をはかってきた。

しかし、日本経済が第1次石油危機以降も先進諸国のなかで高いGNP成長率を示し、そのすぐれた成長力が国際的な注目をあびるとともに、日本的経営に対する関心が内外で急速に高まった<sup>18)</sup>

かつてのチープ・レーバーと内外価格差によるダンピング論が姿を消し、

日本的経営というものが国際競争力の鍵と考えられるようになった。

通産省主導の官民協力体制，企業別労働組合制度がもたらす安定した労使関係，モラルと忠誠心に満ちあふれた質の高い労働力，QCサークルを中心とした現場の知恵の活用，年功序列，終身雇用という雇用慣習などが日本企業の成功の鍵として注目された。

しかし，同時にこうした日本的経営論に対する批判も多い。それは戦後伝統的なアメリカ型経営学の立場からする批判である。したがってその批判そのものが私のいう客体的方法論を示すこととなる。<sup>19)</sup>

#### (1) 一般理論への志向

日本的経営論は日本の特殊性を記述的に明らかにしようとする志向が強く，一般的な理論を構築しようとする志向が欠けている。したがって従来の経営学理論では日本の現象は説明できず，経営学の理論的な深化や一般化に貢献することは少なかった。

#### (2) 文化論・制度論への偏りを排す

日本の文化や制度が，日本企業の経営方式に色濃く反映されることは否定できない。しかし文化論的アプローチによれば，ある社会で伝承される標準的な価値志向，行動様式，心理特性としての文化あるいは，それをもとに形成された制度が独立変数であり，経営現象の差異は独立変数である文化や制度の差異に還元して説明される。

しかしながら，文化は恒久不変のものではなく変化する。経済や社会の変化は価値志向の変化をもたらす。現代の社会においては変化が常態であり，独立変数そのものがゆれ動いているとすれば，企業経営の特徴を文化や制度の差異に還元することは多分にトートロジカルであると批判する。

#### (3) 実証データの不足

日本的経営論があげる日本的経営の特徴は，日本企業の多くに共通した一般的特徴といえるかどうかについて，体系的な実証データの絶対的不足が考えられる。日本的経営についてステレオタイプが形成され，身近かなエピソードをうまく連結することによって，多様な日本的経営論が自由奔放に展

開され、「群盲象をなでる」という日本的経営の不可解さが増大することとなった。

つまり、日本的経営論について、中堅のわが国経営学者による反省が行われ、客体的方法論による日米有力企業についての共同研究が行われた。

両国企業の環境適応の戦略と組織の一般的特徴、それを生み出した原因、それぞれの強みと弱み、戦略や組織の違いが両国企業の経営成果に対して及ぼす影響が表－1のように要約されている。<sup>20)</sup>

表1 機械的適応と有機的適応

	機械的適応パターン（米国）	有機的適応パターン（日本）
目 標	投下資本収益率(ROI)。株主利益の重視。	市場占有率。新製品比率の重視。多元的目標。
戦 略	より広い活動領域の定義。機動的な資源展開と経営資源の有効利用。高い花形製品比率。正攻法の競争志向。製品戦略の重視。	経営資源の長期蓄積。高い負け犬製品比率。ニッチ戦略。基礎研究・生産戦略の重視。
技 術	ルーチン性の高い生産技術。	ルーチン性の低い生産技術。
組 織 構 造	高度の公式化・集権化・標準化（機械的組織）。横断関係の組織化。財務・会計部門の大きなパワー。高い事業部制採用率。より高度な業績評価。業績－報酬関係の結びつきが強い。高度の細分化と自己充足性、垂直的統合機構。	低度の公式化・集権化・標準化（有機的組織）。現業部門とくに製造部門の大きなパワー。低い事業部制採用率。単純な業績評価。業績－報酬の結びつきが弱い。低度の細分化と自己充足性。横断的統合機構。
組 織 過 程	個人のイニシアチブによる決定。問題直視によるコンフリクト解消。アウトプット・コントロール。	情報志向的リーダーシップ。集団的決定。強権と根まわしによるコンフリクト解消。価値・情報の共有によるコントロール。変化志向的組織風土。ローテーションと内部昇進。
経営者の個人属性	スペシャリスト。高い価値主導性。革新イニシアチブ。実績。	ジェネラリスト。高い対人関係能力。
組 織 改 革	トップ交代と結びつく。トップ・ダウン。第1次機能重視の漸進的改革。	高い変化率。第2次機能重視の変革。

この表に示された特徴は著者達自身も認めているように相互に緊密に関連し合っている。変数間のマルティコリニアリティ<sup>21)</sup>がそれぞれの項目の解釈を難しくしている。つまり目標・戦略、技術、組織構造、組織改革という

客体的変数が組織過程ないし経営者の個人属性という主体的変数に依存しているように思われる。とすれば客体的変数がそれぞれ主体的変数に如何に依存するかをインテンシブ・リサーチ（詳細な研究）によって研究してみることが必要だったのでないかと思われる。

つぎに「日米企業の経営比較では、その龐大な分析結果がもつ理論的・実践的な研究を表－2のように要約している。<sup>22)</sup>

表2 環境適応の四類型の特徴

	グループ・ダイナミクス	ビュロクラティック・ダイナミクス	
オペレーション志向	<p>H (1) 頻繁な相互作用, 価値・情報の共有, 緊張の醸成, 対人関係のネットワーク</p> <p>(2) ルースに連結された連結ピン型組織, パワーの組織内分散</p> <p>(3) 組織内部での相互作用的な学習と学習の共有</p> <p>(4) 宣教師型リーダーシップ (方向と理念の共有促進)</p> <p>(5) 受動的・帰納的・インクリメンタルな適応</p> <p>(6) オペレーションの効率化, 製品特性の小さな差, シンナー, 適応のスピード</p> <p>(7) 現場情報, 顧客との接触による情報</p> <p>(8) 一体感, 調和</p>	<p>B (1) 規則, プログラム, 階層, 機能的分業, 職務に応じた報酬</p> <p>(2) 職能別組織, トップとエリート・スタッフへのパワーの集中</p> <p>(3) エリートによる学習, システム, マニュアル, 規則による伝承</p> <p>(4) テクノクラート型リーダーシップ</p> <p>(5) 受動的・量的適応, ドメインの防衛</p> <p>(6) 生産効率, コスト優位</p> <p>(7) 定量的情報</p> <p>(8) 規則, 職務, 手続の遵守</p>	<p>(1) 組織的統合と情報プロセシングの手段</p> <p>(2) 影響力の分布と組織の形態</p> <p>(3) 知識・情報の蓄積と伝承</p> <p>(4) トップ・マネジメントのリーダーシップ</p> <p>(5) 機会や脅威への対処方法</p> <p>(6) 環境適応の鍵と競争優位</p> <p>(7) 情報志向</p> <p>(8) 価値志向</p>
プロダクト志向	<p>V (1) 頻繁な相互作用, 価値情報の共有, チーム, タスク・フォース, 技術や製品へのコミットメント</p> <p>(2) 小さなチームの連合体, 意思決定センターの分散</p> <p>(3) チームあるいは個人による学習とモデリングによる共有</p> <p>(4) 企業家型リーダーシップ</p> <p>(5) 能動的・実験主義的・断続的な適応</p> <p>(6) 製品のユニークさ, 先行イノベーション</p> <p>(7) 鮮度の高い顧客, 技術情報</p> <p>(8) リスクへの挑戦, ベンチャー・スピリット</p>	<p>S (1) 階層, 自己充足化, 垂直的情報チャネル, 計画, 目標, 実績主義の報酬</p> <p>(2) 事業部門組織, 資源配分権限のトップへの集中</p> <p>(3) エリートによる学習, システムによる伝承, 事業の買収</p> <p>(4) 将軍型リーダーシップ</p> <p>(5) 演繹的・分析的・計画的適応</p> <p>(6) 戦略的一貫性</p> <p>(7) 体系的予測情報</p> <p>(8) 首尾一貫性, 計画の遵守, 目標の達成</p>	

表のH型適応パターンに近いのは、成長期の松下電器、トヨタ自動車、サントリ、レナウン花王石鹼などであり、日本企業の平均的な環境適応パターンはこの純粹型に近い。集団内、集団間の頻繁な相互作用、価値、情報の共有が行われる。H型パターンでは人の要素が大きな比重を占めるということを目すべきである。

V型適応に近いのは、米国では3MやHP、日本では京セラやTDKなど。ここでも頻繁な相互作用と価値、情報の共有、リスクへの挑戦が支配的な行動規範となるベンチャー型の企業である。鮮度の高い技術情報や顧客情報が重視される。

B型適応に近いのは、JK運動（自主管理活動—職制をもたないラインの自主的な創造性活動—）をはじめまでの新日鉄、コングロマリット化以前のU.Sスチール、GMなどにみられる環境適応のパターンである。ここでは、規則、プログラム、階層、機能的分業と職務に応じた報酬を通じて組織的統合と情報処理が行われる。合理性、計画性、手続きの遵守が支配的な行動規範となり、環境の機会や脅威への対処は受動的であるビュロクラシー型。

S型適応に近いのは、ジョーンズ時代のGE、デュポン、最近のモトローラなどであり、平均的な米国企業もこの適応パターンを示す。標準的組織形態は事業部制であり、戦略が重要な役割を占める。個別市場での競争優位は、自社の強み・弱み、競争条件などを考慮に入れ論理的、分析的に確立される。戦略計画の一貫した実行が行動規模となる。

この研究では、日本企業が重視するH型適応が、米国における理論構築では長らく軽視されてきたことが指摘される。H型適応の型の特徴はグループダイナミックスで、環境や戦略にあわせて組織構造をいかに編成するかというビュロクラティック・ダイナミックスとは異なる。

V型適応とH型適応の違いはV型の方が多様性の増幅の幅が広いことである。しかし注意しなければならないのはH型にしてもV型適応にしてもアメリカの企業にみられないということではない。

H型環境適応は環境バラエティというバリエーションを組織内の相互作用を通じて削減するプロセスをとる。このプロセスでは、企業内に蓄積された知識を組織的に融合し、多様性が破壊される。一方、学習もまた相互作用的であり、多様な知識がパラダイムに拘束されることなく蓄積されていく。H型の適応は進化論的である。

これに対し、V型の適応では、バリエーションの多くは内部から能動的に

ひきおこされる。そして個人あるいはチームに蓄積された知識がバリエーション削減の手段である。学習はパラダイム創造的である。V型適応は突然変異的である。

H型企業は知識の共有組合わせから生ずる進化論的变化は可能であるが、まったく未知の遺伝子の発見や思いもよらない組合せによる大きな突然変異の形成は苦手である。大きな変化に対する拒絶反応を弱めるためには、V型適応への要素を組みこまねばならない。

S型適応で類型化される米国企業でも、その優良企業の中には、S型適応とV型適応のハイブリッドによって高い成長、好業績を作り出していることがピーターズ&ウォーターマンによって研究されている。<sup>22)</sup>

さらに米国では、ベンチャーキャピタルへの投資と大企業への吸収という手段によって、V型適応企業育成と大企業吸収による活性化が制度的に整備されていることにも注目しなければならない。

S型適応が強烈に行われている米国企業では、戦略、多角化、買収、長期計画、ROIなどの言葉が共通の用語となり、企業経営の合理化の客体的方法論が正面に出る。

ビジネス・スクールから続々生み出されるMBAが、このS型客体的方法論をひっさげてビジネスの第一線で活躍する。

一方、H型適応の日本では、この適応のメカニズムが十分に理解されていない。したがって共通の管理手法として体系化されていない。<sup>23)</sup> H型適応システムやプロセスは、それ自体、自然発生的であり、体系化されていないため改善も困難であり、国際的な移転可能性も限られている。

H型適応のグループダイナミックスの中心をなすものは人間コミュニケーションであり、主体的方法論の確立である。この方法論による研究の拡大、深化によって主・客統合の方法論が成立し、日米両国企業の統一的説明が可能となるであろう。

### 3-2 マックス・ウェーバーの主体的方法論

#### (1) 方法論における主体性の欠如

わが国に限ったことではないが、社会科学で非常に特徴的なことは、現実の政策科学を考えていくさい、理論の現実検証を必ずしも伴わないことである。このため理論のひとり歩きが始まる。何故一致しないのか、理論における抽象化に原因がある。

最も問題なのは歴史的考察の不足、誰（主体）が何をすべきと考えたのか（価値観ないし態度）の欠如である。

むしろ逆に、政策主体ないし実践主体を抜きにすることが学問であるという理解のし方が、明治以来、わが国の学問の世界を支配してきた。その理由づけはマックス・ウェーバーのいう「価値自由」に対する曲解であった。科学というものは主体から離れて客観的に存在するものであるべきだという考え方である。

しかしウェーバーのいう「価値自由」というのは「没価値」ということではない。どんな人間でも個性、歴史、社会的制約から離れて存在することはできない。価値自由（welt-freiheit）とは自分がもっている考え方を客観化してみるというクールネスである。あるいは相手の立場に立って考えてみるという、人間コミタニケーションの基本と思考のフレキシビリティを併有する最高の科学的思考といってよい。

問題は自分の考え方を基本とする主体性の問題が明らかでないまま、てんでばらばらに、科学と称する物理学採用のケーススタディがつみ重ねられてきたことである。これでは社会科学の理論と現実の乗離はまぬがれない。

#### (2) 社会科学としての科学的認識

マックス・ウェーバーの科学としての社会科学の認識は新カント派としてのリッケルト（H. Rickert, 1863—1935）<sup>24)</sup>の歴史科学の認識論に由来する。

すでにリッケルトの師であるヴィンデルバント（W. Windelband, 1848）<sup>25)</sup>は自然科学が一般的法則を探求するという意味で法則定立的（nomothetisch）と称せらるべきに対して、歴史科学は個性として記述するところに成立する

意味で個性記述的 (idographisch) と称せらるべきだと主張した。リッケルトはこのこの考え方を発展させて、自然科学が没価値的普遍化的な方法 (weltfrei=generalisierende) をとる科学であるのに対して、歴史科学 (文化科学) は価値関係的個別化的な方法 (individualisierende Methode) をとる科学であると主張していた。

ウェーバーの「普遍的に妥当する関係概念 (法則) と普遍的 (あるいは歴史的) な意義を有する個性的な事物概念」の認識の二途は、リッケルトと同じように、自然科学と社会科学の差異を示すものとしても、必ずしも単純なものではないと述べている。ウェーバーの場合、認識論のうえで自然科学から社会科学をわかつものとして、動機の意味理解にもとづく理解的方法<sup>26)</sup> (verstehende Methode) が現われてくると大塚氏は強調する。

ウェーバーの「社会学」の場合、その認識の対象は生きた、自由な意志をもって行動する人間である。人間の自由な意思という非合理的なものは本質上計測を許さない。従って社会現象の場合には因果関連というものは、とても自然現象におけるように追求できるはずがないというのが一般的考え方である。

しかしこうした人間の行動における目的—手段—決断のテレオロギー (目的論的関連) は因果関係の追求とは別でありながら、社会科学の研究には重要な意味をもつ。この目的論的関連を含んで成り立っている社会現象を対象としても、因果性の範疇を使用して十分な意味で科学的認識を成立させることができる。この方法を大塚氏は「目的論的関連の因果関連への組みかえ」と呼んでいる。

ある目的を設定し、そのための手段を選び、決断によって一定の結果をもたらす。この主観的には目的—手段の関連を客観化すれば一つの原因—結果の関連ともなる。これを繰り返せば社会過程における客観的な因果関連が逐一たどっていけることになる。

ウェーバーの言葉では「社会学とは社会的行為の (主観的に思われた) 意味を理解しつつそれによってその経過と影響を因果的に説明しようとする学



問」だということになる。

ウェーバーはこのように、社会現象を認識対象とする場合、単なる規則性だけではなく、それに動機の意味解明による理解という手続を組み合わせて、はじめて社会科学に独自の、そしてある意味では自然科学の場合よりもいっそう確実な科学的認識が得られることを主張した。

### (3) 主体性の方法論—人間類型論

マルクスが、イデオロギーや倫理は物質的条件、とくに経済状況の反映にすぎないと主張したのに対して、マックス・ウェーバーはその有名な「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」<sup>27)</sup>において、まったく逆の関係が成立し得ることを明らかにした。すなわち倫理（エートス）が先行して存在し、それに適した経済が発展するという、いわば主体性論理の確立である。

ウェーバーのエートス（主体的倫理）は普遍的な人間性から文化圏、民族、国家さらに個々人の個性（personality）まで豊かな人間論に基礎をおくものである。総じて人間類型は普遍的な人間性と個々人の個性との中間ですぐれて意味をもつものである。社会科学にとっては、そうした二つの極のあいだに成り立つ豊かな人間論こそが将来その成立のための前提とならなければならない。

ウェーバーは大づかみに世界の文化圏をヨーロッパのキリスト教文化圏、東アジアの儒教的、仏教的文化圏、インドのヒンズー教的文化圏、西アジアのイスラム教的文化圏等々とそれぞれに支配的な人間類型を考えてみた。その龐大な研究結果が彼の「宗教社会学」<sup>28)</sup>の研究であり、「日本的経営論」につながるものと考えねばならない。

### 3-3 日本的経営論—主客統合の弁証法

日本的経営論の嚆矢はアベグレンの研究である。彼は文化人類学的方法論を用いて、日本的経営の特徴を、終身雇用、新卒者の採用と内部昇進、年功制等に求めた。

文化論的アプローチは、アベグレン以来、日本的経営の特徴を日本の文化、

制度、日本人の心理特性（集団主義）に還元して説明するという特徴をもっている。

この文化論的アプローチに対して、アメリカ経営学の客体的方法論の立場からする批判はすでに述べた。つまり日本的経営論の仮説を従来の経営学の枠組の中で実証的に研究すべきだということであった。

客体的方法論が物理学にもとづく因果関連の法則であるとすれば、主体的方法論はマックス・ウェーバーのいう理解的方法、大塚氏がいう「目的論的関連の因果関連への組み替え」である。

人間にはいろいろなタイプ、型、あるいは類型といったものがある。一例を示せば三越社長解任事件における岡田商法<sup>29)</sup>のようなものである。この場合、岡田－竹下の人間類型が原因になり三越の利益が減少するという結果となった。個人についてだけではなく集団についてもそういう種類の違いがみられる。ある時代のある国民が全体として特徴的に示す思考と行動の様式（志向性）が企業経営に及ぼす影響も重要である。経営者はこの志向性が経営目的に対し有効かつ効果的な行動特性になって発現するよう、諸制度の条件を形成しなければならない。この場合、つねにその拠りどころとなる原理を岩田氏は“経営の編成原理”<sup>30)</sup>とよんでいる。

問題は、その文化的アプローチが世界一般的な理解を得るに至っていないということである。さりとて「日米企業の経営比較」を行ったとしても、それで問題の解決になったとは思えない。

すでに米国でも主体性を重視する企業経営が現実に行われているし<sup>31)</sup>日本的経営でも効率を重視する客体的アプローチが行われていないわけではない。お互いにグループ・ダイナミックスが意識せずに自然に行われているということであろう。

この経営学における主客合一の理論は弁証法の理論が示すように、それぞれのアプローチを追及する過程において、双方から止揚（アウフヘーベン）された形で明らかになっていくものである。次にマーケティング論の立場からこの問題を考えてみたい。

## 4 主体的方法論とマーケティング論

### 4-1 マーケティングのトータルシステム

図-3のマーケティングトータルシステムは、中央のメインシステム (M. S.) とその変数を説明する9つのサブシステムによって構成される。

M. S. では商品がZシステムで構成されている生産者 (M) から破線のSシステムで構成されている卸売 (W)、小売 (R) の流通業者を経て最終の消費者 (C) へ流れていくマーケティング・システムを示したものである。

このSZシステムは、ちょうど糸がZ (左撚り) とS (右撚り) で合糸されて安定的な糸となるように、生産、流通が相互補完的になるに従って安定的なマーケティング・システムを構成する。SZシステムの交点はGNPのレベルを示す。GNPのレベルが上がるに従って消費者の価値観が変化し、それとともに生産の流通システムの再構築 (リストラクチャリング) が要請されることとなる。

今日、このSZシステムの再構築について、重要な要素となるものは、まず、技術メディア (エレクトロニクスまたはバイオテクノロジー) による再構築、同時にSシステムを構成するインフォメーション (INF)、コミュニケーションの再構築である。

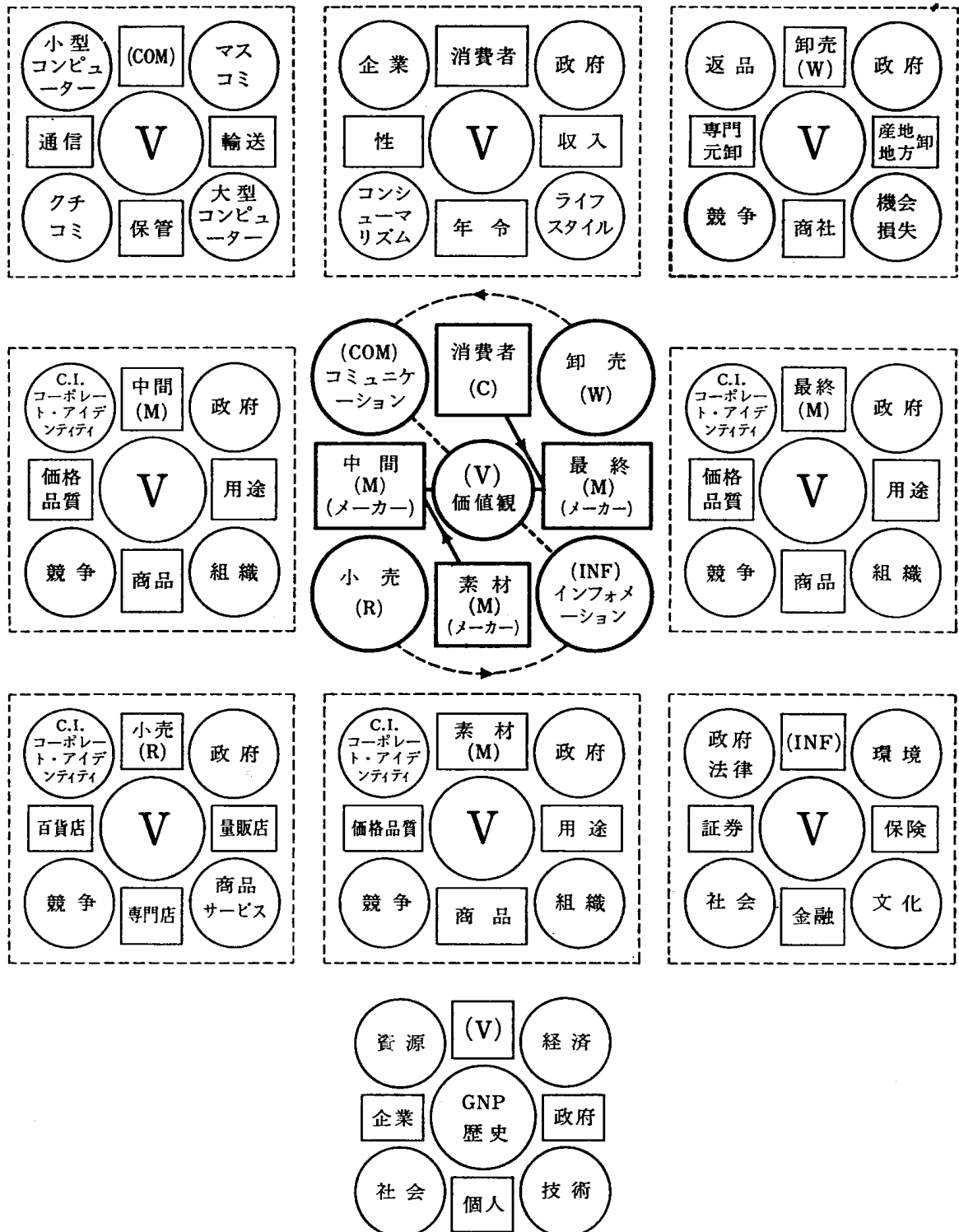
Zの生産システムは技術メディア、エレクトロニクス→コンピューターを導入することにより、従来の重厚長大の設備から軽薄短小化へ変化する。Sの流通システムは同じく技術メディアを通じて、より多くの情報量ないし質の高い情報をもつ流通チャンネルを構築していくことになる。

より多くの情報量とは高度成長時代に欠けていた主体的情報である。供給者側のトップ・ミドル・現場における人間情報であり、それと対置して重要なのが消費者に関する人間情報 (ライフスタイル) である。

もう一つ、SZシステムの大切な問題点は、内生変数のZが外生変数としてのSによって統一的システムを構成するということである。

SZシステムにおける主体性情報の開発が生産・流通システムの再構築に

図4 マーケティング・トータル・システムのメイン&サブ・システム



つながっている事情がいろいろな形で明らかにされようとしている。この種のシステム分析に当っては、構造方程式の情報認定問題<sup>32)</sup> (identification problem) や逐次最小二乗法の考え方が大切になるであろう。

また図のトータルシステムはシステムアプローチにおける最適アプローチの一つの型を示したものである。非常に大量で複雑な情報が存在している今日、マーケティングに関する情報をゆきあたりばったりにやらないで、サブシステムを順序よく整理していくシステムが必要になる。

さらにもう一つ大切な問題はサブシステムの構成要素である。今日ではマーケティングの構成要素は単純な技術的条件だけでは割り切れなくなっている。いままでシステム・コンポーネントとしては考えられなかったようなテレパシーとか宗教とかいうものさえ組みこまれるようになった時代には、技術と人間性を二元的に考えていくやり方では駄目である。図に示すように、凡てのシステムに内在するV（価値観）を主体的に先取りしてシステムの中に技術と人間性を巧みに組みこんでいかねばならなくなっている。これは次に述べるトップ・マネジメントにおいてとくに重要である。

#### 4-2 トップ・マネジメント

企業経営行動にとって、主体的方法論は合理的といわれ客観的といわれるものよりも、むしろ非合理的とされる人間的条件を重視する。何故なら経営の客観的条件はすべて企業トップ・マネジメントの主体性において統一されるからである。個々の企業者に即してみるならば、客観的条件のなかから企業者が客観的条件だと認識した限りのものにすぎない。同一の客観的条件をみていても、企業者それぞれによって、その認識は異なり、客観的条件には差異が生じるわけである。これが企業の成長に及ぼす影響は重大である。<sup>33)</sup>

企業は経営の客体的条件が有する因果の諸関連を、彼の企業経営目的を実現するために目的論的に編成する。この編成過程において、企業者の目指す目的論的関連は、経営の客体的条件が有する因果的諸関連の中に含まれることとなる。およそ計量し難い、したがって客観的に把握しがたい、こうした

企業者努力は、客観的に把握することの困難なるが故に、歴史分析においてさえ、これを真正面から取り扱うことは、これまで慎重に回避されてきた。しかしながら企業者のこうした主体的努力が、経営構想のなかの合理性を超えて、その経営構想の実現に大きな力を発揮してきた例は多い<sup>34)</sup>

経営行動のなかで、経営史上とくに重要な意義をもつのは革新にかかわる企業者の意思決定である。革新は、経営環境の枠組みを超えた、新たな存在であるという意味で、客観を超えて主観の領域にかかわる問題である。革新は単なる主観的なもの、思いつきなどではない。客観的諸条件についての合理的思惟をつくした上で、なおかつ、既存の合理的論理の枠組を超えて出現するものである。この合理的思惟の限界を突破する過程は直観や洞察などという言葉をもってシュンペーターらが表現しようとした<sup>35)</sup> 企業者個人の能力に依存するものである。しかし企業者も社会的存在である。革新に関する経営構想が形成される過程及び意思決定にさいして、本人の動機、目的、理念、性向などの主体的条件、本人の知識、体験、本人だけが問題なのではない。本人をとりまくトップ・マネジメンの同様の条件、そしてそれぞれのコミュニケーションが問題となるのである<sup>36)</sup>

図のサブシステムではマーケティングにおける組織という変数を強調している。

アメリカでは事業部制組織で有名なアルフレッド・チャンドラーがGM、デュポン、シャーズ・ローバック、スタンダード・オイルの事業部制の生成過程を歴史的に分析して「組織構造は戦略に従う」という命題を唱えた。つまり組織は戦略遂行のための手段であり、はじめに戦略ありきということになる。

ところが日本の企業組織の実態をみると、組織は従業員の「住みか」であって、戦略に合わせて組織が設計されるというよりも、組織のいとなみの中から戦略が発生してくるというのがぴったりしている<sup>37)</sup>

ここに日本的マーケティング論の根拠があるようだ。

#### 4-3 ミドルマネジメント

すでに述べたように、流通システムにおける新しいチャンネル問題は、如何にして新しい豊富な情報をチャンネルに乗せるかということであった。

野中氏は次のようにいう<sup>38)</sup>

組織的情報創造という主張は、これまでの人間と組織間の転換をせまる。これまでの経営学や組織論は、人間の限界という視点から構築されたといっても過言ではない。組織とはチェスターバーナードにとって「人間が個人の力ではなし得ない目的を達成する場合に、その限界・制約を克服するためにつくり上げる共同行為」であり、ハーバード・サイモンにとって「人間の認知限界 (Cognitive limits) を克服するための階層」であった。

われわれの主張は「上下はむしろ情報創造能力があるという視点に立つ」。

これまで一般的にいわれてきた組織的情報創造には、トップダウン型とボトムアップ型の2つの方向があった。前者を野中氏は演繹的マネジメントと呼び、後者を帰納的マネジメントと呼ぶ<sup>39)</sup>

演繹的マネジメントでは、もっとも基本的な意味情報の創造は、トップマネジメントと本社スタッフを中心に行われる。

帰納的マネジメントではトップよりむしろ組織における個人がビジョンをもち、それを集団、組織レベルで貢献させるのが基本である。もっとも典型的な事例が3Mで、個人がビジョンをもつことが奨励されている。組織的情報創造はビジョンをもった企業家的個人 (the entrepreneurial individual) から始まることとなる。

以上に対し、市場競争の激化と情報創造のスピードが要請されるについて、演繹と帰納を共生させつつ、しかも一定の期間内で加速的に情報創造を行う圧縮的マネジメントと概念化できる組織的情報創造の方法論が出現しつつある。ここでの組織的情報創造の中核は企業家的ミドルマネジメントである。

ミドルを核にした集団が上下に働きかける (ミドル・アップ・ダウン) 運動を展開することで、組織内で情報創造のノイズ・ゆらぎ・カオスをもっとも大きく創出させることができる。

このミドルを選ぶのはトップであり人の選別がもっとも重要な戦略要因となる。いわゆる「人に賭ける」組織編成である。

ミドル・マネジメントはトップ・マネジメントとの相互作用を通じて、演繹的計画も利用しつつ、市場ニーズから帰納的に関係づけられてくる情報を統合し、明確な資源展開の方向を示す。

環境の不確実が増大することによって、主体的情報密度の高い帰納的あるいは、圧縮的マネジメントの方向に移行するであろう。むしろ組織のあらゆるレベルが参画して戦略を創り出す、すなわち戦略の創発が必要になってきている。そうすると、これまで組織論を支配してきたパラタイムは逆転して「はじめに組織ありき」という考え方が大切になってきている。<sup>40)</sup>

#### 4-4 現場マネジメントーQC

日本的経営についての特徴として、その小集団活動が注目されているのは、主体的方法論の観点からものを得ているといつてよいであろう。

例えば新日鉄のJK活動や小松のTQCなどにみられる小集団活動、このような連続性からオペレーションの戦略化が生まれる。知識が組織的に増殖していくためには、組織は創造破壊のプロセスを組みこんでいかなければならない。また、個人間の知識のタコツボ的な蓄積を破壊するには、他人の領域を侵し合うことを合法化しておく必要がある。<sup>41)</sup>

また日本企業のH型環境適応については次の条件が必要である。

組織内で蓄積された知識、ノウハウの存在が組織内で周知させられること、例えば部門内大会、全事業所大会を通じて伝播され、「成功が成功を呼ぶ熱気のうずを起こさせることである。

問題は小集団活動における主体性の論理を明らかにして再実践可能な形のものにしておくことが必要である。

エレクトロニクス、化学、機械の各分野における技術革新は組織内部のコミュニケーションを外面的には改善することはできる。しかし組織内部における人的エネルギーの生産は機械によってコントロールすることはできな



い。

今日心理学・社会学・言語学・人類学その他多くの行動科学の研究は人間的相互作用（コミュニケーション）に集中している。各人の生産性をあげるのは人間相互の関係である。しかし伝達者の多くはメッセージを重視し、人間的次元を無視している<sup>42)</sup>

人と人との間の類似性は「一対一の相互作用の質」に関係する。「一対一の相互作用の質」という面白い要因に関する真剣な研究は始まったばかりである。カリスマはほとんど努力しないで日常茶飯事的に質の高い一対一の相互作用をつくり出す能力である<sup>43)</sup>

理場における主体的方法論について伊丹氏は「偶然と必然」という面白い研究を行っている<sup>44)</sup>

「ほとんどすべてのイノベーションの事例には、偶然と必然とが同居している。

偶然と必然との効果的な絡み合いは何か。そもそも偶然と必然との絡み合いをどう構造化して理解したらよいのか。

自然からみれば偶然でもなんでもないことが、極めて限られた認識能力しかもたない人間には偶然にみえるのである」。

伊丹氏の着眼点は非常に面白い。また松下電気の蒸着テープ開発のヒアリングも面白い。しかし面白いというだけでは駄目である。何か人間学的な裏付けがないと迫力と客観性を欠く。

#### 注

- 1) 片山伍一『経営学と経済学・法学』“情報社会の進展と企業経営”，経営学論集，千倉書房，昭和62.9に所載
- 2) 坂本藤良『経営学入門』光文社，1958
- 3) Shaw, M. E. “Comparison of Individuals and Small Groups in the Rational Solution of Complex Problems” American Journal of Psychology, 44, 1932, pp. 491–504
- 4) 境 忠宏『問題解決における個人と集団の成果比較』横浜経営研究，vol.Ⅷ，No.1，1987，6
- 5) Simon, H. A. “Models of Bounded Rationality” Vol. 1, Economic Analysis and Public Policy, Vol. 2, Behavioral Economics and Business Organization, Cambridge,

Massachusetts: MIT Press, 1982

- 6) Simon, H. A. "Reason in Human Affairs" Stanford, Calif.: Stanford Univ. Press, 1983
- 7) 奥村恵一『合理性の経営学』横浜経営研究, Vol. Ⅷ, No. 1, 1987, 6
- 8) 大塚久雄『社会科学における人間』岩波新書, 1977-84, 208ページ
- 9) 富永健一『産業社会の動態』東洋経済新報社, 1973, 3. 200ページ
- 10) Georg Wilhelm Friedrich Hegel "Phänomenologie des Geistes" 1807
- 11) 高山岩男「ヘーゲル」弘文堂. 昭和21. 11
- 12) G. W. F. Hegel "Grundlinien der Philosophie des Rechts, Vorrede"  
ヘーゲル, 法哲学序論——哲学がその灰色を灰色でえがくとき, 生の姿はすでに老いている。灰色を灰色でえがいても生の姿は, 若返らず, ただ認識されるだけ。  
Wenn die philosophie ihr Grau in Grau malt, dann ist eine Gestalt des Lebens alt geworden und mit Grau in Grau läst sie sich nicht verjüngen, sondern nur erkennen, die Eule der Minerva beggint erst mit der einbrechenden Dämmerung ihren Flug.
- 13) 佐久間賢『日本的経営の国際性』有斐閣, 1983, 7, 32ページ
- 14) Edward T. Hall "Beyond Culture" Anchor Press, 1976. 岩田, 谷訳『文化を超えて』TBS ブリタニカ, 1979, 3
- 15) R. T. Pascale & A. G. Athos "The Art of Japanese Management" SIMON & SCHUSTER, N. Y., 1981.
- 16) E. T. Hall "The Hidden Dimension" Doubleday & Company, Inc., New York, 1966. 日高, 佐藤訳『かくれた次元』みすず書房, 1970, 10-1974, 4. 5ページ  
異なる文化に属する人は, ちがう言語をしゃべるだけでなく, おそらくもっと重要なことは, ちがう感覚世界にすんでいる。プロクセミックスの型が人間において演ずる役割は, より低い生物の間にみられる誇示行動に比較することができる。それは群を強固にまとめると同時に, それを孤立させもする。人間は生理学的, 遺伝子学的には一つの種であるかもしれないが, アメリカ人と日本人のプロクセミックスの違いは往々極めてきわだっている。
- 17) Edward T. Hall, M. H. Hall "Hidden Differences, Studies in international Communication" 1. Japan for Americans 2. German for Americans 3. French for Americans. 国弘正雄訳『摩擦を乗り越える—日本のビジネス・アメリカのビジネス』文藝春秋, 1987, 2
- 18) 野田一夫『日本の経営』ダイヤモンド社, 経営学全集16, 序文2頁. 昭和30年代に起った経営学ブームの最中であって, 『日本的制度』や慣行は極端に言えば, それらがただアメリカでないというだけで改革されるべきもの, また克服されるべきものと考えられた。
- 19) 加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, 奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 昭和58, 4-62, 3. 7-10ページ
- 20) 加護野他, 同上, 226ページ

- 21) Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr. "In Search of Excellence" 大前研一訳  
『超優良企業の条件—エクセレントカンパニー』講談社, 1983, 7. 31ページ

組織 (O) の問題をやろうと思えば思うほど, 戦略 (P) の問題をはるかに超えて, 組織の諸問題—機構や人間 (H) などについて—にまでさかのぼらなければならないのだ。そうすると経営効率の研究は結局のところどうどうめぐりする恐れがある。

マルティコ (multicollinearity) —多重共線形関係回帰方程式の独立変数が2つ以上あるとき, 独立変数の2つまたは2つ以上の間に線形関係が成立するときは, 回帰係数の最小自乗推定が不定となる。このような場合, 独立変数の間に多重共線形の関係が存在するという。

独立変数  $x_1$  と  $x_2$  との間に多重共線関係がある場合, 回帰係数  $b_1$ ,  $b_2$  のどちらかを何か別の方法で推計することができる場合は, この値を既知として正規方程式に入れて他方の回帰係数の値を決定することができる。つまり回帰係数に関する条件つき回帰分析である。

この場合, 戦略 (P) = f (O, H) で O と H の間に線形関係が存在するとすれば  $O = b_2 H$  (人間) を前提とした組織 (O) と戦略 (P) の関係を考えなければならない。

- 22) 前場, 加護野他『日米企業の経営比較』233ページ

- 23) 加護野他, 同上, 251ページ

- 24) H. Rickert "Der Gegenstand der Erkenntnis" 1892; "Die Grenzen der naturwissenschaftlichen Begriffsbildung" 1896

- 25) W. Windelband "Geschichte und Naturwissenschaft" 1894 (Praludien に所収)

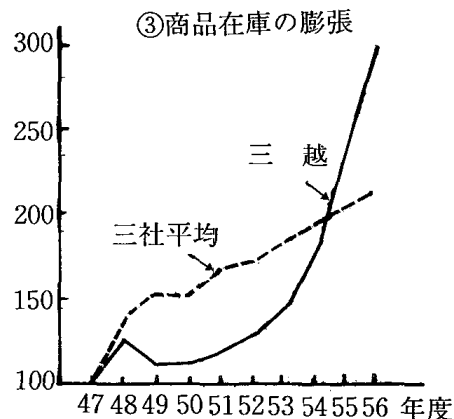
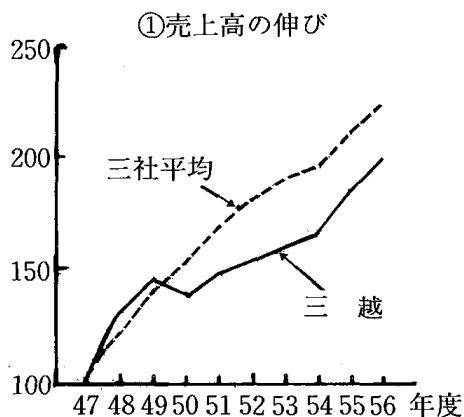
- 26) 大塚久雄『社会科学の方法』岩波新書, 1964~84, 84, 60ページ

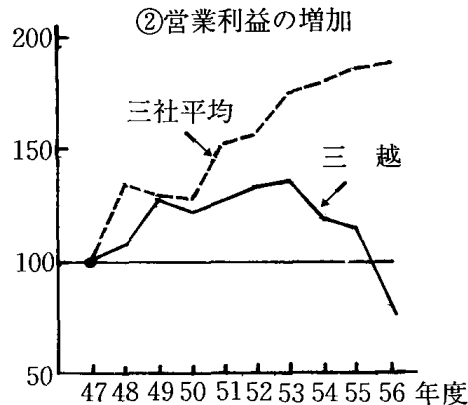
- 27) 28) Max Weber "Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, I (1920), II (1920), III (1921), J. C. Mohl (Paul Siebeck), Tübingen

有名な『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus と『儒教と道教』Konfuzianismus und Taoismus はその第1巻に収められている。

- 29)

岡田商法の10年





(注) 47年度を100とした。三社とは高島屋、伊勢丹、阪急百貨店の平均。

岡田は昭和47年に社長に就任し、57年に社長を解任された。この間、岡田社長の愛人である竹久みちが設立した会社の輸入品仕入れが急増、売れないまま在庫となった。竹久からの商品仕入れは百貨店の消化仕入れの商法に反してほとんど買取りだった。仕入れ削減を進言するものは左遷された。昭和57年2月決算では売上は伸びたものの営業利益は前年より31%も減少、トップの座を高島屋に明け渡し一挙に3位に転落する破目になった。この場合、一般の経営分析では、三越の利益は三社平均と同じトレンドをとる筈である。従ってこの場合三越の利益減少の原因はトップの不和ということになる。岡田の悪徳商法という目的が原因となり、利益の減少ということになった。

従ってここではそのトップの不和の分析という原因の究明が大切になる筈である。しかし一般にこれはなされない。主体的方法論が欠如しているからである。

30) 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文真堂、昭和52-59、7ページ

31) 前掲、T. J. Peters, R. H. Waterman Jr., 大前研一訳『超優良企業の条件』

- ・私たちがはじめのころ話をうかがった人々の中に IBM, スリーエム, プロクター & ギャンブル, デルタ航空といった長期にわたって最高の業績をあげている会社の経営者たちがいた。あれこれ考え方をめぐらすうちに、合理的な経営学者テイラーやチャンドラーより、これらの経営学者を攻撃するワーク (コーネル大学) やマーチ (スタンフォード大学)の方がこうした経営者が語る“目にみえない何か”, “よく説明できないある種の力”というものと合致することにも気付いた。

要するに組織を構成する一人一人の人間がいつまでも重要などだといういわばあたりまえのことを私たちは見出したのである-37ページ

- ・注意しなければならないのは、こうした超優良企業は、偉大な指導者の価値観と実践を具現化する社の体質をさらに発展させ、初代指導者のいなくなったのちも、何十年にわたって、全社員にそれを徹底させるという特質をもっていることである。もうひとつはチャンドラーに挑戦して合理的な意思決の限界を問題にしているハーバード大学のチェスター・バーナードの理論まで戻ってくると、企業トップの役割は組織の価値観を管理していくことなのではないかということである-64ページ

・合理主義的アプローチは形式ばらない自由を好まない。合理主義的な考え方は“価値観というものがいかに重要かを忘れさせる。合理主義は内部競争をほとんど許容しない—102～104ページ

・“好業績組織”を研究しているピーター・ベールによれば、企業、オーケストラ、フットボールチームなどそうした組織の秘密は、人々が自分の力に自信をもち、かならずできる、勝てるのだとみずからに言い聞かせてやるときに発生するという。人々の間に何かが起る。それが互いにわかり、互いに働きかける。思いがけない力が発揮され、目の覚めるようなファインプレーが生ずる—445ページ

### 32) 1) 構造方程式

計量経済学による分析の目的は、経済現象のなかでいろいろな経済変数(生産・輸入、価格など)が結びついている状態、つまり経済の構造を現実の統計資料によって一つの方程式として表現することである。これは「構造方程式」(structural equations)と呼ばれ、変数と変数を結びつけ、需要の弾性とか輸入性向などによって経済構造の特質をパラメーター(定数値)で表す。これを「構造係数」(structural coefficients)という。

普通、初歩的に行われるのは単一方程式といって線型の需要関係を資料にあてはめ、それによって価格弾性や所得弾性のような構造係数を推定する手続きである。ところがこの「単一方程式接近法」(single equation approach)は全体としての相互連関的な経済構造のなかで、一つの構造関係式だけを孤立的に取出している点で問題がある。

例えば需要関数

①  $x = \alpha p + \beta y + u$  ( $p$ は価格,  $y$ は所得,  $u$ は残差)をとりだして測定する場合にも、この単一方程式のなかに現れている $x$ ,  $p$ の関係は、供給関数として、つぎの

②  $x = \gamma p + \delta w + v$  ( $w$ は生産性,  $v$ は残差)にも現われるものである。このように一つの方程式で表された関係は孤立しているものでなく、同時に他の関係式によって限定されているのである。そこで上に述べた方程式を組合せて構造係数を推計しようとする方法が「連立方程式接近法」(random simultaneous equations approach)といわれる。

①, ②式の中で $x$ と $p$ とはこの体系の内部(マーケットメカニズム)によって決定される変数だから、これを「内生変数」(endogenous variable)という。この例のように方程式の数と内生変数の数とが一致するとき、この連立方程式システムは「完全」(complete)であるという。これに対して所得 $y$ はこの体系(市場メカニズム)の外部で決定され、この体系にとっては与件だから「外生変数」

(exogenous variable)あるいは「既決変数」(predetermined variable)という。外生ということは経済外的ということと同義ではない。問題とする体系にとってその外部の力で決定されるということであって、所得が経済外的な力によって決定されることをいうのではない。方程式は「系統的部分」(systematic part)と「確率的部分」(random part)とに分たれ、後者は「確率変数」(random variable)である誤差項 $u$ ,  $v$ で表される。いま各内生変数、外生変数が観察による誤差を含まないとする、 $u$ ,  $v$ は方程式の「残差」(residual)となる。誤差値につい

ては次の仮定を設ける。(1)  $u$ ,  $v$  の平均値は 0, (2)  $u$ ,  $v$  は相互に独立で正規分布すること, (3) 誤差項は前後独立で系列相関がないこと, (4) 外生変数とは独立であること。

## 2) 誘導型 (reduced form)

①, ②式は内生変数  $x$  と  $p$  について解いて, これらを外生変数  $y$ ,  $w$  と誤差項  $u$ ,  $v$  とで表すことができる。

$$x = \frac{\beta\gamma}{\alpha+\gamma}y + \frac{\alpha\delta}{\alpha+\gamma}w + \frac{\gamma w + \alpha v}{\alpha+\gamma} \dots\dots\dots ③$$

$$p = \frac{\beta}{\alpha+\gamma}y + \frac{\delta}{\alpha+\gamma}w + \frac{w - v}{\alpha+\gamma} \dots\dots\dots ④$$

この形を「誘導型」と名付ける。①, ②式は独立変数である  $x$ ,  $p$  がどちらも誤差項  $u$ ,  $v$  の関数であるばかりでなく, それぞれ他の方程式の誤差項からも独立でない。従って①, ②の各方程式を最小自乗法によってあてはめても, その推定値は良好な推定値の条件を満足しない。これに対し③, ④式の独立変数は外生変数である  $y$  と  $w$  であり, これら外生変数は誤差項  $u$ ,  $v$  から独立である。誤差項の影響を受けるのは内生変数だけだからである。従って③, ④式を最小自乗法によって当てはめると良好な (バイアスのない) 推定値が統計学的には得られる。第 1 段階としてこの誘導形に最小自乗法を適用して内生変数の理論値を求め, 第 2 段階として説明内生変数を理論値でおきかえて再び最小自乗法を適用し, ①, ②の構造方程式のパラメーターを推計する方法を「2 段階最小自乗法」(two-stage least square method) という。また誘導形の外生変数の係数から構造方程式のパラメーターを推計するものを「誘導形法」(method of reduced form) という。

## 3) 認定の問題

以上のような方法で推定が行えるのは構造方程式が適度認定 (just identified) される場合に限るという条件がつく。例えば需要関数が次のような場合。

$$x = \alpha - \beta p + u \dots\dots\dots ⑤$$

$$x = \gamma + \delta p + v \dots\dots\dots ⑥$$

いずれが需要関数であり, 供給関数であるかを認定することは不可能である。そこで①, ②式に戻って需要関数を特徴づける外生変数  $y$  (所得), 供給関数を特徴づける外生変数  $w$  (生産性) をそれぞれにつけ加えることによって, 需要関数, 供給関数ともに適度認定ということになる。

構造方程式の「認定の必要条件 (次数条件)」は次のようになる。構造方程式の個数 (したがって内生変数の個数と一致する) を  $G$  とする。体系を構成する内生変数, 外生変数を一括したすべての変数のうちで, 方程式に現れないものの個数を  $N$  とする。この方程式は

- (i)  $N < G - 1$  の場合      認定不能 (not identified)
- (ii)  $N = G - 1$  の場合      適度認定 (just identified)
- (iii)  $N > G - 1$  の場合      認定過剰 (over identified)

認定問題 (identification problem) とは構造方程式の未知パラメーター (視野の大きさ) と誘導形係数 (説明力) のバランスの問題である。モデルの視野が広すぎて説明力が不足では真の構造はつかめない。視野の広さと説明力の深さがうまくつり合いがとれて初めて真の運動法則を一義的につかむことが出来る。説明力が大きすぎると運動法則はいろいろの性質をもち、ああいう性質ももつはずだと、規定どうしが矛盾するため、かえってどれが真の法則だか分らなくなる。

#### 4) 逐次最小自乗法 (iterative least square method)

生産、流通システムには当然に因果序列があるものと考え、これを連立方程式モデルとして設定するために採用したのがこの方法である。(福地崇生 “計量経済学入門東洋経済新報社. 164ページ)

最小自乗法では説明変数が既決変数である場合には推定値が大標本特性 (資料の数が無限個の場合の一致性) をもつ。この性質を利用して⑦式のような理論モデルが考えられる。

$$\left. \begin{array}{l} Y_{1.t} + \gamma_{1.1}Z_{1.t} = u_{1.t} \\ \beta_{2.1}Y_{1.t} + Y_{2.t} + \gamma_{2.2}Z_{2.t} = u_{2.t} \\ \beta_{3.1}Y_{1.t} + \beta_{3.2}Y_{2.t} + Y_{3.t} + \gamma_{3.2}Z_{3.t} = u_{3.t} \end{array} \right\} \textcircled{7}$$

⑦式の Z を既決変数として同時従属変数の係数をぬき出して並べると

$$\left( \begin{array}{ccc} 1 & 0 & 0 \\ \beta_{21} & 1 & 0 \\ \beta_{31} & \beta_{32} & 1 \end{array} \right) \dots\dots\dots \textcircled{8}$$

⑧式のように対角線を境にして一方がゼロになっているモデル、三角模型 (triangular model) といわれるものがえられる。三角モデルでは  $Y_{1.t}$  は既決変数だけでできまり、 $Y_{2.t}$  は  $Y_{1.t}$  及び既決変数できまるなど、既決変数以外の同時従属変数が一つずつ順に決定され、同時従属変数という因果の分らない変数の間の因果関係がはっきりきまっていくことになる。

⑦の第1式

$$Y_{1.t} + \gamma_{1.1}Z_{1.t} = u_{1.t} \dots\dots \textcircled{9}$$

を直接最小自乗推定すると大標本特性をもつ良好な推定値  $\hat{\gamma}_{1.1}^* \hat{\sigma} u_{1.t}$  が得られる。

この推定値を使って  $Y_{1.t}$  の期待値 ( $\hat{Y}_{1.t}$ ) は  $\hat{\gamma}_{1.1}^* Z_{1.t}$  として計算でき、この値は各攪乱項と独立になる。

次に第2式を次のように

$$Y_{2.t} = -\beta_{2.1}Y_{1.t} - \gamma_{2.2}Z_{2.t} + u_{2.t}$$

と書いてみる。 $Y_{1.t}$  には⑨式によって求めた期待値 ( $\hat{Y}_{1.t}$ ) を入れる。 $Y_{1.t}$ ,  $Z_{2.t}$

すべて  $u_{2,t}$  と独立になるから  $Y_{2,t}$  を直接最小自乗推定してパラメーターをきめると、一致推定値が得られることが証明できる。こうして因果序列の順に各理論式を推定していくと、全構造パラメーターの一致推定値がえられる。

33) 大河内暁男『経営構想力』東京大学出版会, 1979. 166-175ページ

シアーズ・ロウバック社とモンゴメリー・ウォードはともに日用雑貨衣類の通信販売から出発したアメリカの小売業界の巨大企業として知られている。しかしその外見上の類似にかかわらず、経営構想における歴史的相異が、両社の小売店舗政策に大きな影をひいている。

1928年以降、両社の小売店舗進出構想について最も重要な役割を果たしたのは、ただ1人の人物、1928年以降、第2次世界大戦後までシアーズ社の社長を務めたロバート・ウッド Wood Robert Elkington (1879 (卯)) である。

彼はシアーズに移る前、ウォード社の商品部担当副社長の職にあった。そのころ、「自動車の増加と良好な道路の延長に伴って通信販売は衰退するだろう。商品目録で注文する代わりに店へ直接出かけるだろう」とみてとった。ウッドはウォード社の社長マーセルズ Theodore Merselds に右の情勢判断により、中小都市への小売店設置を進言したが容れられず、ウッドはウォード社を去った。

ウッドの経営構想は1924年にシアーズ社の社長ロウゼンワルトに誘われて同社に移り、シアーズ社において実現されることになった。シアーズの小売店舗の成功を知るやウォード社のマーセルズも方針を転換し、シアーズと小売店舗の増設競争を行った。

シアーズとウォードの両社は1945年までの20年間にそれぞれ600余の店舗を設け売上高も等しく4倍程度の増加をみた。ところが、第2次大戦の終結という経営環境の激変を境に1945年ごろから両社の営業成績ににわかに差がつき始めた。

ウッドは第2次大戦が終ってのち、戦後の業界の将来について例外的ともいえるほどの楽観論を唱えていた。ウッドが注目したのはアメリカの人口の増加と農村地帯における都市の急激な成長という2つの人口現象だった。ウッドは戦後の方針として「拡張、全速前進」を指示し、小売店の増設を積極的に推進することとした。このウッドの経営拡張構想は当時のアメリカの企業の経験に反したものであった。事態を経験的に判断する限り、戦後不況を予想するのが一般であったが、そうしたなかで敢えて人口動向に大きな力点をかけたことはウッドの直観であった。

これに対してウォード社を率いたアヴェリー Avery Sewell Lee (1873 (酉)) の判断は経験に即した一般的判断であった。アヴェリーは1929年恐慌の折、経営不振のウォード社を再建した人物である。この経験が第2次世界大戦後のウォード社の進路に濃い影を投じた。アヴェリーはウッドの「全速前進」と違って、戦後の不況を「屈み込んで過ごす」ことを基本方針とした。

その結果は拡張政策をとって投資を強行したシアーズ社は急成長をとげ得た。これに対して緊縮政策をとって不況に備えようとしたウォード社は停滞もはなはだしく、1950年以降になると、売上、利益とも絶対額が減少し続けるという事態にまで至った。

34) 同, 105-107ページ



・日本航空が、東京を起点として世界一周の路線を開設したのは1967年3月のことであった。ところが日本航空が国際線の運航を開始したのは1954年であったことを考え合わせると世界一周線の構想は、同社としてはきわめて早期から懐いていたといつてよい。1967年当時でさえ世界一周路線はアメリカのパン・アメリカン航空をはじめ4社を数えたにすぎない。1957年に開かれた第9回航空審議会で、当時の林航空局長は世界一周線について「これは夢のような話と申せばそうありますが、わが国としてもいつかはこれを実現したいと思っている次第であります」と述べている。この願望が目的論的因果関連を形成して日本航空は、およそ10年にわたる努力の末、1967年に至って、遂に達成したのである。

・客観的経営条件にもとづいて、経験的に判断する限りでは、到底合理的なものとは思われない意思決定が結果としては成功を収め、革新をもたらした事例として、ボーイング航空機 Boeing Airplane Company が B-747型機いわゆるジャンボ・ジェットを製造するに至った経緯がある。

ボーイング社とパン・アメリカン航空の B-747をめぐる意思決定の経緯は、経験的に考えれば苦境に立たされた両社の首脳、しかも長年の親友であるボーイング航空の社長ウィリアム・アレン William Allen とパン・アメリカン航空 Pan American World Airways Inc. 社長ジュアン・トリペ Juan Trippe が組んで、いわば二人三脚で一つの賭けをしたという性格が濃厚である。この意思決定は経営環境についての分析を詰めていった合理的な判断というよりも、むしろ、直截に言って、切羽つまъての決断であったとみる方が実態に近い。だが因果論的には合理だと言ひ難いこの決断から、革新的航空機 B-747が世に送り出されることとなり、もって航空業界は一挙に大量輸送時代へひきずりこまれてしまったのである。

35) J. A. Schumpeter "The Creative Response in Economic History" Journal of Economic History, vol. VII, No.2

36) 大嶋隆雄『十二支相生学—生まれ年で人とのつき合い方がわかる本』JICC 出版, 1987, 6. 103ページ

ダイエーとイトーヨーカ堂は昭和40年代の高度成長期に急成長した量販店のライバル会社です。しかしオイル・ショックはこの量販店をも直撃しました。売上も伸び悩んだのです。量販店の将来は如何にあるべきかという重要な問題の解決をせまられたのです。

ダイエーの中内社長（成年生まれ）が考えたのは品揃えを豊富にする百貨店化の方向だったのです。オープラント・ジャポンによる三宮、銀座店への進出で三越の不満分子である野村昌平（申年生まれ）長岡隆文（申年生まれ）をスカウトし、三越の百貨店のノウハウに期待します。この二人と中内社長は「雷沢婦妹」これによってダイエーの CI（コーポレート・アイデンティティー会社の存在意義）がくずれます。

ダイエーは“主婦の店”から出発。神戸中央卸売市場の関係会社からスカウトした越智琢一（巳年生まれ）と牧原孝雄（巳年生まれ）が中内社長とつくり出した「風雷益」の関係が基本だったのです。生鮮三品について主婦の圧倒的な支持を得たのはこのためです。オ・プラント・ジャポンでは様になりません。結局

大幅な赤字を抱えることになります。

一方、イトーヨーカ堂の伊藤社長（子年生まれ）はアメリカの業態を調査させ、それによってつくったのが鈴木敏文（申年生まれ）によるセブンイレブンというコンビニエンス・ストアと田村節男（未年生まれ）によるデニーズ・ジャパンというファミリーレストランです。

この両社の高収益、高成長がイトーヨーカ堂の株価の反転上昇を招きます。ダイエーと同じ未・申の部下であっても伊藤社長との関係では「地沢臨」、ギブ・アンド・テイクの商売道の関係、あるいは「沢地萃」人も金も集まる繁栄の関係。

37) 前掲、加護野他『日米企業の経営比較』115ページ

38) 今井賢一編『イノベーションと組織』（東洋経済新報社、昭61、4）に収録されている第6章、野中郁次郎『組織的情報創造プロセスのマネジメント』173ページ

39) 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社、1985、177ページ

40) 同、122ページ

41) 同、232ページ

一般にQCサークルの手法の狙いは、因果分析の手法を身体で覚えさせることである。現場レベルでの因果分析では発想の転換は起こりにくいといわれるが、しかしそれを極限まで追いこんでいくとき現場でも情報を創ることができる。例えば、転炉の寿命を延長させる技術を思いついたのは誰かがふと言い出した考え方によるものである。

42) 電気通信総合研究所編『ビジネス・コミュニケーション』サイマル出版会、1974。所蔵。W. S. ハウエル『人的資源の開発』

43) F. B. Evans “Dyadic Interaction in Selling—A New Approach, an unpublished study done at the University of Chicago, 1964

44) 前掲、今井賢一編『イノベーションと組織』に収録されている第2章伊丹敬文『イノベーションにおける偶然と必然』、33ページ

（愛知学泉大学経営学部 教授）

昭和62年12月16日受理