

経営学的パラダイムの展開
——脱計画型経営のための論考——

The Development of Managerial Paradigm:
A Discourse on Post-Planning Management

井原久光
Hisamitsu Ihara

Abstract

The development of managerial paradigms is considered looking back on the history of mainly American management theories. The concept of paradigm in this case is a scholarly basis which gives scholars a major premise on which they can accumulate their studies. Therefore, it is a more fundamental and extensive concept compared with the list of 14 paradigms introduced by Nonaka (1978).

Early management theories such as Scientific Management shared the same premises with the classic economics, as an economic man shall rationally be motivated by higher wage incentives and the scale of economies shall produce efficiency. However, the differences between economics and management theories can be inferred from the analytical contrast between Adam Smith (1776) and

Charles Babbage (1832) concerning division of labor.

Smith sees the division of labor from a more horizontal point of view and stresses the exchanging power in the market to share the effective results from the division of labor. Babbage sees it from a more vertical point of view, to arrange job positions inside organizations. Their major differences can be summarized in the following chart.

One of the major reasons behind these differences arises from the fact that Smith lived in the commercial age when the exchange in the market was most effective to utilize the merits of division of labor, while Babbage lived in a more industrialized society where the management of division of labor became more effective. As a result, management theories such as the Scientific Management appeared on the stage in the industrial age

	Main Concern	Relationship	View of Corporation
Smith	Social Division of Labor (Macro and External View)	Exchange→Market (Horizontal Relationship)	Corporation=Partnership=Individual Property (Invisible Hand=Adjustment through Market)
Babbage	Functional Division of Labor (Micro and Internal View)	Task→Administration (Vertical Relationship)	Corporation=Organization (Visible Hand=Adjustment by Management)

of the early-twentieth century in a highly-industrialized America.

In other words, management theories were established by engineers in the age of technocracy when the engineers or scholars had a understanding of planning, organizing, systemizing and controlling. This means that the management theories have a major premise or paradigm of separating the planning function from the doing one.

This paradigm seems to be alive, though it has been "shaken up" by Human Relations, Behavioral Science, Systematic Approaches, Decision-Making, Business Strategies and Contingency theories and so on. Management theories generally regard the planning function as most important.

However, strict planning with market surveys, forecasts, analyses, simulations and so on does not work well in the real case studies. On the contrary, even in the case where corporate behaviors were examined afterwards systematically and strategically, chaos, accidents and unpredictable events were often found in the reality.

My previous case studies of Asahi Breweries and Sharp Corporation show this is most typically applicable when their organizational paradigms were dramatically changed on the verge of a crisis. Asahi Breweries changed their product planning processes to introduce "Asahi Super Dry" when they were faced with a long-term market share-drop from 36.1% in 1949 to 9.6% in 1985. Sharp became a major liquid crystal manufacturer when they underwent a triple shock: the Nixon/dollar shock (Yen's appreciation), Oil shock (Petroleum Crisis) and Casio shock (Casio's electronic calculators' dramatic price drop).

Theoretical analysis of the 'paradigm' concept is important for looking into these organizational paradigm changes. The concept of paradigm, which was introduced by Thomas

Kuhn to explain scientific developments, is originally a historic concept to look back on the past. A new paradigm can also be found after an old organizational paradigm has been changed. This seems the exact opposite of traditional future-oriented management theories.

However, the paradigm is not only a past-oriented concept but also a future-oriented one. Once a new paradigm is established and recognized by the people concerned, the paradigm starts to function to tie people and jobs together and to give them a common orientation or objective.

It is certainly difficult to organize organizational paradigms in a planned management program, but I hope to find a new idea to create new types of management theories from studies on paradigm concepts and case studies of organizational paradigm changes.

要 旨

経営学の歴史を振り返りながら、経営学の底流にある暗黙の前提事項を探るかたちで経営学的なパラダイムを考察した。経営学には、特に経済学と共通した合理主義的なパラダイムがあるが、ミスとバページの分業論に見られるように、経済学は市場を通じた横の関係を前提としているのに対して、経営学は管理（組織）を通じた縦の関係を前提としている。これは、商業社会から産業社会へ移行した歴史的な背景の違いによるものと考えられる。

経営学はテクノクラシーの時代に技術者によって生みだされたものであり、計画的に組織したり管理したりする発想をもっている。それは「計画と実行の分離」を前提とした学問体系であり、その後も、「ゆらぎ」を経験しながらも、人間関係論、行動科学、システム論、意思決定論、経営戦略論、コンティンジェンシー理論などにも共通に見られるパラダイムとなっている。

しかし、現実の事例を見ると、予測・分析・シミュレーションなどの正確さや綿密な計画性は必ずしもうまく機能せず、混乱や偶然や予想外の事

態にうまく対処した企業が結果的に計画性や戦略性をもっていることが、後から振り返って分かることが多い。

それは、アサヒビールやシャープの事例で分かるように、危機的な困難な事態に直面して組織パラダイムを変革できた企業に典型的に見られることである。実はそこに、理論的パラダイム概念と組織パラダイムの実際をオーバーラップして観る重要性があるように思える。

パラダイムは歴史的概念であり「後づけ」の見方ではあるが、一度パラダイムが確立すると未来志向的に組織を統合する機能を果たす。パラダイムを意図的に形成したり変革することは容易ではないが、従来の計画重視型の経営理論に代わって、新たな経営方法を模索するヒントになるように思われる。

目次

はじめに

1. 「学問の底」としてのパラダイム
2. 経済学と共通するパラダイム
3. スミスとバベージの分業論
4. 「目に見える手」というパラダイム（商業社会から産業社会への進展）
5. テクノクラシーとしての経営学
6. 計画と実行の分離（経営学的パラダイム）
7. その他の経営学的パラダイム
8. 経営学的パラダイムの「ゆらぎ」
 - (1) 人間や集団の非合理性
 - (2) 環境の不確かさ
 - (3) 認知能力の限界
 - (4) 進化論的アプローチ
 - (5) 分析の限界
9. 計画的戦略性と実践的戦略性
10. シャープの事例
11. 歴史的概念としてのパラダイム
12. セレンディピティ・パラダイム（まとめに代えて）

はじめに

筆者は、前回の拙稿「パラダイムと経営学」において、クーン（1962）のパラダイム概念を整理し、そのパラダイム概念を理解するために「知の

体系モデル」を考えてみた¹⁾。クーンのパラダイムは、科学史研究者のみならず、さまざまな領域で議論を呼んでいる概念であるが、その理由は幾つか考えられる。

前回にも触れたので細かい説明は省くが、第一にクーン（1962）のパラダイムの定義は、科学の発展を歴史的に説明するために「通常科学」と対にして定義しているために、循環的定義になっていることである²⁾。第二にマスターマン（M. Masterman）が「21に及ぶ使用の文脈を指摘している」³⁾ように、さまざまな文脈で定義されているために言葉として曖昧であることである。第三に補章（1969）で「記号的一般化」「形而上的パラダイム」「共有されている価値」「共有する例題としてのパラダイム」などを含むと説明するように多くの要素を含んだ概念であることがあげられる⁴⁾。

そこで、この曖昧のようで深い意味を含む概念を理解するために、「知の体系モデル」と呼ぶ四象限のモデルを提示したのが、前回の拙稿である。このモデルでは、知の働きを①事象からの隔たりを基準に「形而上知（事象から離れた知）」と「形而下知（事象と直結した知）」に分け、②行動からの距離を基準に「行動知（行動と直結した知）」と「説明知（行動から離れた知）」に大別した。その上で、これらの二つの対照的な知の働きを軸とした4象限の図を示して、科学・哲学・宗教・芸術・文化・技術などの知的諸活動を4つの領域に整理してみた。

そして、パラダイム概念を再びこのモデルの上で考えると、その概念は、この四象限モデルの全ての領域にかかわる幅広い概念であることを指摘した。さらに、パラダイムの示す知の働きは一元論（二者択一）的な選択ができないものであるため、多くの知的諸活動に関わる入り構造（マトリックス）をした一体的（相互関連的）なものであることを示してみた。

こうした考察は、経営学における新たなパラダイムを考えるためのベースであり、経営のタイプを同じく四象限に分けて、経営学的パラダイムを整理するためのものであった。今回の経営学的パラダイムの展開に関する考察は、そのモデルへの一つのステップであり、主にアメリカにおけるマ

ネジメント思想の展開をベースに、経営学の流れを大きく捉えて、経営学的なパラダイムの展開を考察しようという試みである。

1. 「学問の底」としてのパラダイム

経営学のパラダイムについて考えてみたい。まず、パラダイムという用語を使うにあたって、そのパラダイムがどの程度の規模や範囲で影響を及ぼす概念なのかを確認したい。パラダイムを一つの学派や学問体系を築いている理論的前提や枠組みと捉えるのか、さまざまな学派に共通する基本的な価値・信条などと捉えるかで大きな違いがあるからである。前回も指摘したように、パラダイムは、価値観などの形而上的な知の働きを含むと同時に、具体的な技術・装置なども含む幅広い概念であるために、どのレベルで捉えるかによって、さまざまな解釈が可能である。

たとえば、野中ら(1978)は、組織論のパラダイムは「相互に完全に独立していない多数パラダイムの相互併存性ならびに階層性」があるという立場で、14の中範囲レベルのパラダイムを提示して、図表1のように整理している⁹⁾。

具体的には、「サイモンの主唱による情報プロセッシング・パラダイムは認知限界、満足原理などのカギ概念を有し、認知能力に限界のある人間観と意思決定の満足基準を基盤として、組織は人間の認知能力を克服する手段として存在するという組織に対するイメージを有していた」と説明されている⁹⁾。

こうした研究は、経営学(この場合、組織論)を概観するために非常に多くの示唆を与えてくれるが、本稿では、もう少し大きな範囲に及ぶ経営学的なパラダイムを取り上げてみたい。前回も述べた⁷⁾が、「パラダイム」は一つの学問に研究の「底」を与えるようなものではないだろうか。学問が発展するためには先達の研究をベースにした付加的な仕事の累積が必要であるが、その「底」には、だれもが何故と問い返す必要のない暗黙の了解事項がなければならない。

クーン(1962)は、「パラダイム」を「科学を発展させてゆく学徒にとっては基本的単位であって、その単位は、同じ機能を果たすべき、論理的にそれ以上分析できない、基本的構成要素に完全

には還元し得ないもの⁸⁾と説明しているが、それは、累積的な研究業績を可能にするような「学問の底」のようなもののように思える。

クーン(1991)自身も、最近は似たような表現でパラダイムを言い換えている。彼は、1989年のラサル大学のパネル・ディスカッションでは、パラダイムと言う用語を「まったく制御がかなわないものなので、めったに用いない」として「パラダイム」に代わって「解釈学的基底(hermeneutic basis)」という用語を使用している⁹⁾。そのように考えると、経営学のパラダイムは、野中らが整理した14のパラダイムのリストより、もう少し広範囲で根本的なパラダイムが見つかるように思える。

但し、それが一つの言葉で言い表せるようなものでないことも承知しなければならない。クーンは、同じような本質的な見解が一致して始めてパラダイムが成立するのであって「社会科学の分野ではパラダイムというものが、はたしてできているかどうかさえまだ問題である¹⁰⁾」とも述べている。クーンツ=オドンネル(1955)の有名な“management theory jungle”という言葉¹¹⁾をあげるまでもなく、経営学のアプローチは、まさにジャングルのように込み入っている訳であり、この領域では「学問の底」と成るような経営学的パラダイムを明確に示すことは困難かも知れない。

本稿で示す経営学的パラダイムは、経営学の大きな流れを振り返りながら、筆者なりに考える試案であり、あくまで、次回以降の紀要で論じる予定の経営タイプのモデル化のためのものである。

2. 経済学と共通するパラダイム

周知のように、アメリカ的経営学のルーツの一つは、テイラー(F. W. Taylor)によって考案された「科学的管理法」にある。彼は、20世紀初頭の経営の実情(特に生産現場における管理の実情)を「目分量方式(rule of thumb)」に基づいた「成り行き経営(drifting management)」と捉え、客観的基準に基づく合理的賃金制度を確立するために「課業設定」と「賃率を異にした出来高払い」を提唱し、「職能別職長制」と呼ばれる機能的組織を導入しようとした。そして、その客観的基準(課業)の設定は、動作研究による標準

図表1 組織現象の主要パラダイム*

パラダイム	一般パラダイム 主 唱 者	中範囲パラダイム主唱者	分析レ ベル	カギ概 念
行 為	Weber	Silverman, Bowey	個人	意味のある行為、状況の定義、解釈役割 (interpretative role)、行動的構造 (behavioral structure)、シンボリック相互作用
機能主義	Parsons	Merton, Etzioni, Gouldner, Blau, Selznick	組織	均衡、動的適応、統合、緊張処理、政治的吸収 (cooptation)
オープン・システム	Bertalanffy	Miller, Rice, Burns=Stalker, Croizier, Thompson, Lawrence=Lorsch, Duncan	組織	多様性、不確実性、適応、均衡経路多様性 (equifinality)、フィードバック、境界
期 待	Lewin Tolman	Vroom, Porter=Lawler, Evans, House	個人	誘惑性、手段性、期待、目標-経路 (path-goal)
人間関係	Mayo	Roethlisberger, Whyte, Homans, Likert	個人	人間関係、情感、非公式組織、支持的関係、連絡ビン
欲 求	Maslow Murray	McGregor, Argyris, Herzberg, McClelland, Cummin, Litwin=Stringer	個人	欲求階層、自己実現、Y理論、衛生要因、動機づけ要因、達成欲求、親和欲求、パワー欲求
影 響	Lewin	Cartwright=Zander, Bales, French=Raven, オハイオ州立大グループ, Tannenbaum	集団	相互作用、グループ・ダイナミックス、リーダーシップ、パワー・ベース、配慮、構造設定、コントロール
交 換	Homans Blau	Whyte Jacobs	ダイアド	互酬、配分正義 (distributive justice)、パワー依存
依 存	Blau Emerson Merton	Pfeffer=Salancik Hickson et al.	個人 集団 組織	パワー依存、役割セット、資源依存、組織間関係、境界連絡 (boundary spanning)
コンフリクト	Marx, Simmel, von Neumann=Morgenstern	Dalton Walton=McKersie Blake=Mouton Pandy, Coser Dahrendorf	個人 集団 組織	弁証法的コンフリクト、機能的コンフリクト、ゲーム、問題解決、問題直視 (confrontation)、配分的交渉、統合的交渉、コンフリクト・エピソード
情報プロセシング	Simon March=Simon	Cyert=March, Lawrence=Lorsch, Galbraith, Duncan	個人 集団 組織	認知限界、満足原理、コンフリクトの準解消、不確実性吸収、情報負荷
古典的管理論	Fayol Tayler	Mooney=Reiley, Gulick, Urwick, Brown, Koontz=O'Donnell	組織	分業、統制範囲、命令系統、命令の統一、権限、ライン、スタッフ
ビュロクラシー	Weber	Udy, Hall アストン・グループ	組織	合理性、公式化、複雑性、集権化、形態特性、分化、階層性
技 術	Marx Veblen	Rice=Trist, Woodward, Thompson, Perrow, Harvey	組織	ソニオ・テクニカル・システム、技術的拡張性 (technical diffuseness)、タスク複雑性

* この分類は試行的であるので、わが国の組織論者の研究は除いてある。太線より上は階層性の高い（汎用性の高い）パラダイムを示してある。破線で区分されたパラダイムは相互に近似性の高いパラダイムを示している。

出典：野中郁次郎ほか『組織現象の理論と測定』p.8

動作の確定、時間研究による作業全体の所要時間（標準時間）の算出に基づくものであった。

つまり、科学的管理法が成立した背景には、それまで現場で見られたとされる混乱状況（すなわち現場監督者の勘や経験を優先する主観的裁量や

温情主義的裁量）があり、経営学の存在意義には、そのような混乱状況に対するアンチテーゼ的な見方がある。

当時の経営者にとって悩みの種であったとされる「組織的怠業 (systematic soldering)¹²⁾」につ

いても、テイラーは、作業量や賃金の決定に客観的基準がなかったことが原因として当時の目分量方式を非難している。雇主は過去の実績から経験的に標準時間を決めていたが、これに対し、実績は工員が「この過去の記録が精一杯である」とするものであったために「両方でだましあい」をしているような状態だったと言う¹⁹⁾のである。

この混乱状況（主観的裁量、客観的基準の欠如）などは、経営学のみならず経営の現場が、パラダイムのない状況にあったことを物語っているのではないだろうか。科学的管理法は、経営者と現場監督者や労働者になんらかの「共通の見方」としてのパラダイムを提供しようとしたのである。そして、それは、経営学のパラダイムを考える上で重要な示唆を与えてくれるように思える。

では、それはどのようなパラダイムをもつものであったろうか。ここでは「パラダイム」と言う言葉を使わずに、幾つかの「暗黙の前提」を列挙することから始めてみよう。まず、科学的管理法の「暗黙の前提」には、近代社会や産業社会に共通した了解事項、あるいは社会科学、特に近代経済学と共通する理論的前提が読み取れる。

第一に、「科学的管理法」には、自ら「科学的管理法」と名乗る¹⁴⁾ごとく「科学に対する信頼」と言う暗黙の了解が見られる。作業量や賃金の基準を労働者と使用者双方が納得し得る公平で客観的な尺度として示すためには「科学的基準」が必要であるという考え方である。

科学的管理法の概念が一般に普及した後に、それをまとめたワルター・ラウテンシュトラウヒ(Walter Rautenstrauch)は1945年の論文で「科学的方法が用いられるのは、勘、噂や信念など、見かけに頼らず、測定に基づいて判断する場合」と述べている。

ここで重要な点は、いわゆる「科学革命」以来、物理化学的自然対象に限って適用してきた科学的方法を「人間行為の現象にも適用でき、人間の反応が測定できる」と考えたことである¹⁵⁾。まさに社会科学的前提と言えよう。

第二に、「標準化によって生産力が拡大する」という産業社会に共通した了解事項が働いている。もちろん、その背後には、「規模の経済」が社会的な富に繋がると言う、アダム・スミス

(Adam Smith)が「ピンの製造」で示した「分業と効率の論理」がある¹⁶⁾。近代経済学的パラダイムとも通じるものである。この点については、以下の項目「スミスとバabbageの分業論」でさらに検討してみたい。(尚、本稿では「能率」に込められた特別の意味¹⁷⁾を勘案して、一般的用語としての「能率(efficiency)」を「効率」に統一している。)

第三に、科学的管理法には、「出来高に応じた報酬が労働のインセンティブになる」という合理的経済人のパラダイムが働いている。ここにも近代経済学の理論的前提の影響が見られるが、この「経済人(ホモ・エコノミクス)」という人間観は、個人主義的・功利主義的・資本主義的人間観であり、近代産業社会に共通したパラダイムでもあり、近代経済学が前提とするパラダイムである。

その他にも、後述(第7項「その他の経営学的パラダイム」)に見られるような暗黙の了解事項が、科学的管理法には、考えられる。たとえば、最大利潤の追及、効率志向、組織志向などである。しかし、これらも、概ね合理的な人間行動を前提にしており、産業社会や近代経済学に共通するものであって、必ずしも経営学独自のパラダイムではないように思える。

では、経営学的にはどのようなユニークなパラダイムが考えられるのであろうか。科学的管理法の前提となった科学的客観性・標準化・経済人の仮説などの近代的な人間観は、どのようなパラダイムと結び付いて経営学独自の立場を形作ったのであろうか。それを考えるために、経営学より1世紀ほど前に誕生した社会科学である経済学と経営学を比較することから始めてみたい。

3. スミスとバabbageの分業論

まずは、経済学と経営学において、同じ「分業」という現象に着目した二人の先駆的な研究者に注目してみたい。それは、アダム・スミス(Adam Smith)とチャールズ・バabbage(Charles Babbage)である。

経済学における分業の先駆的研究者は言うまでもなく古典経済学の祖であるアダム・スミスである。彼の主著『諸国民の富』の編集注釈者である

エドウィン・キャナン (Edwin Cannan) も指摘しているように彼が「分業」という言葉を使ったほとんど最初の研究者である¹⁹⁾と考えられる。

これに対して、経営学の分野では、チャールズ・バベージが分業論の先駆的研究者と見なされる。バベージは、テイラーの『工場管理(1903年)』に先立つ1832年に科学的管理法の原点とも呼べるような著書“On the Economy of Machinery and Manufactures¹⁹⁾”を発表しており、その著書は「イギリスにおいて10,000部を越えた膨大な発行部数を持ち、そしてアメリカ合衆国でもまた公刊されていた²⁰⁾。このために著名な経営学者アーウック (L. F. Urwick) も、テイラーらの研究が「バベージの科学的方法の研究から導かれたと推定できる」と述べている²¹⁾。

これは、推定であるから、テイラーがバベージの著書を読んだとは限らないが、テイラー自身がアメリカ機械技術者協会 (ASME) の会員であり、タウン (H. R. Towne) が、科学的管理の歴史上第二の業績とも呼べる論文“The Engineer as an Economist”を発表した1886年の ASME の会議に出席していたことを考えると、科学的管理の歴史はヴィラーズ (R. Villers) の言うようにバベージの業績に遡ることができよう²²⁾。

このように、分業について取り上げた最初の研究者としては、経済学においてはスミス、経営学においてはバベージが考えられるが、興味深いことは、この両者が、同じイギリスという場所にあつて、同じようにピン製造工程を例にあげて、分業について論じているということである。そして、この二人の研究者は、同じ分業を取り上げながら、異なる分析へと展開している。これが、経済学と経営学の分岐を知る手掛かりになるように思えるのである。

周知のように、スミスの分業論は『諸国民の富』の最初に登場する。スミスは、まず、ピンの製造工程が約18の作業に分割されることで一人一日あたり4,800本以上のピンが生産されることを説明し、もし分業がなかったら「一人一日20本はおろか、おそらく1本のピンさえつくれてない」ことを思うと(分業によって)240倍から4,800倍以上の効率が達成されていると力説する²³⁾。

そして、彼は、分業によって効率が向上する理

由として、①職人の技巧の増進、②仕事からもう一つの仕事へ移る時間の節約、③分業の個別作業のための機械の発明の3つを挙げている²⁴⁾。

これに対して、バベージも同じようにピンの製造工程を分析して、スミスと同じように分業による効率向上効果を説いている。そして、分業で効率が上がる理由についても同じような考察を行っている。

バベージによると、分業によって効率が増進する理由は、①技能習得時間の節約、②見習期間中に消費される材料の減少、③労働者の心身が仕事に適應できるまでの時間節約、④工具取り替え時間の節約、⑤同一工程反復による熟練の獲得、⑥機械や工具の改良の6つである。

これらバベージのあげた6つの理由は、多少視点の違いはあるものの、スミスが指摘した3つの理由とほぼ同じ分析をやや細かく分けて論じたものである。つまり、スミスとバベージは、作業現場の工程に関する個別的分業については、ほぼ同じような分析をしていると言えよう。

しかし、その後の分業についての両者の考察は大きく異なる。スミスは、分業の効果を述べた後に、何故人間が分業を考えつくようになったのだろうか「分業をひきおこす原理」に思いを巡らすのである。スミスは、その原理を「人間の本性のなかにある一定の性向、つまりある物を他の物と取引し、交易し、交換するという性向の、ひじょうに緩慢で漸進的ではあるが必然的な帰結なのである²⁵⁾」と結論づけている。

たとえば、グレイハウンド犬は兎を追う際に手分けをして「ある種の共同動作」をしているようであるが、スミスは、これは同一目的物に対する激情が偶然に競合する結果で、分業ではないと考えている。なぜならば、グレイハウンド犬にあつては、分業で得た利得を「交換」したり「取引」することがないからである。

つまり、スミスは、分業の原理を(人間を他の動物と区別する)人間固有の「取引するという性癖」に求め、分業で獲得した効果を「交換力(power of exchanging)²⁶⁾」によって分かち合うことに関心を移すのである。たとえば、狩猟民にあつて、弓作りの名人は「弓矢をその仲間の家畜やしかの肉としばしば交換し」「自分で野原にで

かけて行ってそれらを捕えるよりもいっそう多くの家畜やしかの肉を獲得できる」ことを発見し「武器製造人」になる²⁷⁾訳である。

このように、スミスにおける分業は、交換という概念を通じて、市場の問題に転嫁され、社会的分業²⁸⁾を通じて国民全体の富を増加させるという国民生産の概念に結びつき、社会的分業の進んだ文明国においては「一般的豊富 (general plenty) が社会のすべのさまざまな階級をつうじてゆきわたる²⁹⁾」という『諸国民の富』の問題に発展していくのである。分業→交換→市場→国民経済という構図である。

これに対して、バページの分析は、最初から「社会における職種 (trades) の分化と、作業現場 (the workshop) における作業者の分業とが明確に区別されている³⁰⁾」ために、ピンの製造工程の分析というミクロ的な個別的分業の考察が、交換概念を通じて、いっきに社会的分業というマクロ的考察へと転嫁されることはない。

さらに重要なことは、弓作りの名人が「武器製造人」となった方が「より多くの安楽と便宜」をもたらすということは「時を経ずして明らかになったに相違ない」が、それでも、「この業種への分業は、このような編成によるならば社会の全般的な富が増加するであろうとの見解から生みだされたものではない³¹⁾」とスミスの分業論を真っ向

から否定するのである。

つまり、バページにおいては、分業が交換というマクロ的な仕組みを迂回した成果は、副次的なものにすぎず、分業に従事するのは、その方がミクロ的に「彼の労働から彼自身、より多くの利益を獲得できる」からである³²⁾。個別経済主体が分業を選択するのは、あくまで個別経済主体の生産力増大による所得増大という直接的動機によるものであり、社会全体の経済増大による個別経済主体の所得増大という間接的動機にはよってないと言いつたのである。

このようにして、ピン製造工程の分業分析がマクロ的社会分業の論理へ移行するのを否定した上で、バページは、個別経済主体の生産力増大に伴う管理の問題に関心を向ける。分業によって「役職者 (officers)」の「職務の慎重な配分」が必要となってくるのである。

バページは鉦山の職務に触れ、①支配人②鉦山長③事務長④エンジン係長⑤坑夫長⑥地上作業長⑦営繕係長⑧鍛造品係長⑨資材係長⑩索網係長の管理者を挙げて、その職務内容を「分業」していく³³⁾。つまり、バページにおける分業は、あくまで組織内部の問題として捉えられ、作業現場における職能的な分業を通じて、最終的には管理の問題に繋がっていくのである。分業→職務配分→管理という構図である。

図表2 スミスとバページの分業論

	関心の中心	人間の関係	企業観の違い
スミスの分業論	社会的分業 (マクロ的視点)	交換→市場 (横の関係)	企業=個人 (見えざる手)
バページの分業論	職能的分業 (ミクロ的視点)	職務→管理 (縦の関係)	企業=組織 (見える手)

(井原作表)

以上のようなスミスとバページの分業論の違いについて、図表2のように簡単に整理してみたので、もう一度確認してみよう。

第一に、「関心の中心」という点においては、スミスの分業論は、既述のように、ピンの製造工程という個別的分業の考察から始めながら、主たる関心をマクロ的な「社会的分業」に置いている。これに対して、バページの分業論は社会的分業の論理に移ることなく、あくまでミクロ的な工程の分業、すなわち職能的分業に分析が終始して

いる。

第二に、「人間の関係」という点では、スミスの分業論は、「交換→市場」という関係の中で「横の関係」を強調している。何故ならば、「交換」はそもそも「対等の立場」でなければ成り立たないからである。これに対して、バページの分業論では「職務を配分」という形で管理の概念が登場する。職務の配置は(命ずる者とそれを受ける者を前提にしている以上)人間を上下に位置づける「縦の関係」を前提としているからである。

第三に、「企業観の違い」に注目すると、スミスの分業論では企業とは「出資者＝経営者」なる個人的私有物であり、「経済人」として個人と同じように行動するという「企業＝個人」という企業観がある。これに対して、バベージにあっては「企業≠個人」の関係がはっきりしている。彼にとって、企業は明らかに個人とは異なるものとして捉えられている。すなわち「企業＝組織」という企業観である。

4. 「目に見える手」というパラダイム (商業社会から産業社会への進展)

では、何故、同じ分業を取り上げながら、スミスの場合は交換という「外部の行為」に関心が向けられ、バベージにおいては職務の配分という「内部の行為」に関心が向けられたのであろうか。

そこには、産業社会の進展と技術の内部蓄積に関する両者の時代的なギャップが考えられる。もう一步進めて言えば、経済学と経営学が生まれてきた歴史的な背景の違いが明らかになってくる。

スミスが『諸国民の富』を発表したのは、バベージの著書(1832)より更に56年も前の1776年であり、産業革命初期の家内工業的手工業的時代であった。まだ、小規模な生産者が乱立する「完全自由競争」が現実のものであった市場中心的時代であり、ビジネスという言葉は「商業」とほぼ同義に使われていた時代である³⁴⁾。

このような商業社会においては、分業の成果は、まず交換することで得られる。上記では、バベージが分業から得られる直接的な利益を優先していたのに対して、スミスは(交換という迂回路を通じて得られる)間接的な利益に注目していたように記述したが、実は商業社会においては、交換で得られる利益こそが直接的な利益だったのである。

このような時代にあつては、技術は個人的で職人的な領域を越えていない訳だから、獲得した利益を技術開発に向けるとか、製造工程の改善のために設備投資するということが、あまり考えられなかったであろうし、考えられたとしても、規模的に限られていたはずである。それは、釣り竿で魚を釣ることが一般的な時代に、地引き網を作ったり、トロール船をこしらえることが迂回であ

るようなものである。設備や人手を要する仕事には管理を伴うが、(バベージの言うような)分業の成果を職務配分→管理というように内部改善に向けることは迂回であり、その結果得られる利益こそ、間接的な利益と考えられていたのではないだろうか。

しかし、地引き網を作ったり、トロール船をこしらえることの方が結局は大きな利益に繋がることが分かるとそれらは迂回ではなく直接的利益を生み出すものとなる。分業で得た利益が「投資」され、「再生産」されるようになると、拡大する機械・設備と人手を効率良く動かす「管理」の仕組みが必要になってくるのである。

このように考えると、図表2のスミスとバベージの違いは「商業社会から産業社会へ」移行する時代的なギャップに由来するということが明らかになる。実は、バベージの時代もまだ依然として商業社会的な時代であった。スミスより一步進んで内部管理の必要性を説きながら、その主張は必ずしも社会全体に受け入れられなかった。その主張が受け入れられたのは、バベージの著書が発表されて70年以上も後にテイラーが「科学的管理法」を提唱してからのことであり、その発祥の地も、スミスやバベージの出たイギリスではなく、産業革命が高度に進展し、株式市場が発達し、独占化が最も進んだアメリカにおいてであった。

アメリカ資本主義の発展を、鉄道・通信・製造業・流通業など幅広く論じたチャンドラーの『経営者の時代(上・下)』は原書の題名を「目に見える手(The Visible Hand)」と言う。その著書は、「何故にマネジメントという目に見える手が、市場メカニズムという見えざる手にとってかわったのか(傍点筆者)」というテーマを基本にしてアメリカの産業史をきめ細かく論じたものだが、チャンドラーはその疑問に答える命題の第一に「管理的な調整が、市場メカニズムによる調整と比較して、生産性においてもコストにおいても、さらにはまた利潤においても、優越するようになってからのことだ」と述べている³⁵⁾。時代の変化が企業を見る目(パラダイム)の変革を迫ったのである。

スミスの時代には、企業＝経済人と仮定するほど企業規模が小さく、交換を可能にする「自由な取引」(完全自由競争的な市場経済)が想定でき

た。したがって、個別企業が利潤を追及しても「見えざる手」によって、資源の最適配分や社会の最大福祉が達成されるという、古典派経済学的なパラダイムが現実の観察に有効だった訳である。

しかし、クーンが「パラダイムが与える箱の中に自然を押し込めることができる」と言う⁸⁶⁾ように、経済学の古いパラダイムは、(商業社会から産業社会へ移行した20世紀初頭のアメリカにあって)現実の企業の動きを古いパラダイムの中に押し込めてしまっていたと言っても過言ではないだろう。

その古典派経済学的パラダイムが破綻を起こしたのが、ケインズ革命であり、もう一つの動きとして、経営学を産み出したとも言えるような気がする。

5. テクノクラシーとしての経営学

チャンドラー(1977)は、近代企業とは「多数の異なった事業単位から構成されている」ことと「階層的に組織された俸給経営者によって管理されている」とことという二つの特質を備えていると述べる⁸⁷⁾。「企業=経済人」という前提をまずは取り払っている。そして、「市場の調整メカニズム(見えざる手)」に代わって「管理的調整(目に見える手)」が有利になった条件として、市場と技術の二つの要素を挙げている。

分業は「個人にとっては技術の外部化」である⁸⁸⁾が「企業にとって技術の組織への内部化」を伴うものである。個人の技術を他人と分業することは組織として共同作業することであり「分業」とはまさに「協業」である。したがって、分業の規模が大きくなると、協業に伴う管理の要素が大きくなっていくことは言うまでもない。

手工業的な初期の工場制度にあっては、作業現場における技術が「熟練」の要素をもっていたので経営者が生産過程に積極的に関与することはなかったが、技術革新と機械化は、現場の累積的な熟練技術を根本的に無用なものにして、作業現場の外にいる技術者の関与を増大させた⁸⁹⁾のである。

また、産業化の進展とともに、各企業が技術を積極的に組織内部に取り込んでいくと、技術の蓄積した企業の競争力が増大し、小規模生産者が乱

立する完全自由競争市場が崩壊していく。市場は「見えざる手」によって支配されるのではなく、企業の影響力によって左右される「目に見える手」の時代になってくると考えられる。

ヴェブレン(T. B. Veblen)も、近代資本主義を営利的企業と機械制産業の複合的体制と捉え⁴⁰⁾、市場と技術の二つの要素を産業化社会のキーワードに挙げている。そして、ヴェブレンの思想は、1919年にアメリカの発明家スミス(W. H. Smyth)が「テクノクラシー」という言葉を創出して一般的になったと言われている⁴¹⁾が、この時代こそが経営学が確立した時代と言っても良いのではないだろうか。

テイラーの科学的管理法が普及し、フォードが標準化と移動組立法を実践し、ホーソン実験が行なわれ、少し時代は下るがファヨールの著書が翻訳された⁴²⁾のが、この「テクノクラシー」の時代である。パーリとミーンズ(Adolf A. Berle, Jr., and Gardiner C. Means)が「所有と経営の分離」を唱え⁴³⁾、後にバーナム(James Burnham)が「経営者革命」と呼んだ⁴⁴⁾時代、すなわち専門経営者が台頭する時代も、この「テクノクラシー」の時代であった。

テクノクラシーを「高度の専門技術者の合理的支配によって資本主義の欠陥を是正し、社会の全体的利益を計りうるという考え⁴⁵⁾」であるとすれば、その「専門的技術者」こそ専門経営者であり、そのような「専門的技術者」を産み出したのが経営学であり、その経営学を産み出したのもタウンが“The Engineer as an Economist”と呼んだような「専門的技術者」であったと言えないだろうか。

非常に大雑把な言い方であるが、社会科学には大きく二つの入り口があったように思える。第一は、科学(自然科学)からの入り口であり、第二は技術(工学)からの入り口である。前者はウェーバー(M. Weber)的な入り口であり、後者はサン・シモン(C. Saint-Simon)的な入り口だったとも言える。

ウェーバーは「科学が客観性を保つためには価値判断から分離せねばならぬ」という没価値性の主張をして「経験科学は何人にも何をなすべきかを教えることはできない」と考えた⁴⁶⁾。

これに対して、「社会科学」という言葉を使い始めたサン・シモンは「エンジニアが橋を架け道路を作るように社会も設計すべきである、と信じていた」と言われる⁴⁷⁾。そこには、社会科学は、社会現象を科学的に分析するだけでなく、一歩踏み込んで社会に影響力を行使しなければならないという「実学」の思想が読み取れる。

経営学の場合、「科学的管理法」と呼びながら、「科学」ではなく「技術」の入り口から入っていた要素が強い。すでに19世紀後半のアメリカでは機械工業が相当程度に発達しており「アメリカ的製造システム (The American System of Manufacturing)」と呼ばれる生産形態が出現して「機械技術及び機械的作業に関する研究」を目的としてアメリカ機械技術者協会 (ASME) が設立されていた⁴⁸⁾。初期のアメリカ経営学においてはテイラーを始め多くの研究者がアメリカ機械技術者協会 (ASME) に所属する技師であり、このような技術者 (エンジニア) 中心の研究の中から経営学が生まれてきた。

欧州でも事情は同じだったようで、管理過程学派の礎を作ったアンリ・ファヨール (Henri Fayol) もサンテチェンス鉱山学校 (Ecole National des Mines de Saint-Etienne) を卒業した技術者であり、彼の著『産業ならびに一般の管理 (Administration industrielle et générale)』も、1916年にフランス鉱業協会 (Societe de l'Industrie Minerale) の年報に発表されたものである。

ファヨールの場合には「優秀な技師であるとともに卓越した経営者であった」と評価されている⁴⁹⁾が、経営学の礎を築いた多くの研究者たちが技術者であったということは重要である。ファヨールを祖とする経営管理学派の重鎮クーンツ (1964) は「経営管理活動ということは、最も重要な技術の一つ (傍点筆者)」と述べている⁵⁰⁾。

尚、本稿において、筆者は、「経営者のパラダイム」と「経営学者のパラダイム」を意識的に混同して用いてきた。たとえば、テイラーの科学的管理法は現場の混乱状況に「共通の見方」としてのパラダイムを提供しようとしたが、それが経営学的パラダイムを考える上で示唆に富んでいると述べた。

実は、これは、経営学がテクノクラシー的なパラダイムをもっていることを示唆する表現であった訳である。多少パラドキシカルな表現になるが、経営学者が、経営者をして自己のパラダイムを実行せしめようというところに経営学的なパラダイムがあるのではないだろうか。

6. 計画と実行の分離 (経営学的パラダイム)

技術者たちが、テクノクラシーとして経営学を捉えた場合、まず最初に取り掛かったことは、自分達の設計通りに企業を「組織化」することであった。彼らは生産現場に導入される機械の設計にあたる工学者であり、当然のことだが設計(計画)どおりの生産性を望んだであろうし、そのために測定し予測し標準化し組織化しようとしたに違いない。そして、その設計(計画)を成功させるためにまず考えたことは、「計画と実行の分離」を実現することだったと言えよう。

「科学的管理法」の核心をなしているのは、生産の組織化によって仕事の執行 (doing) と計画 (planning) を分離して、それらを別個の人びとに担当させようとする考え方⁵¹⁾であった。テイラーは、(当時の時間給的な出来高払い制度だった) タウン・ハルシー・プランと比較して、課業経営の本質は「スピード問題を定める責任はまったく経営者側にある」と述べている⁵²⁾。タウン・ハルシー・プランではスピードが労働者側の裁量で決定されてしまうのに対して、テイラーの方式では、経営者側に移るという訳である。この、時間裁量権を「労働者→経営者」と移すという企図に典型的な「計画と実行の分離」が見られる。

彼は、そのために周到な時間研究と動作研究を積み重ねたのである。「課業とは、あらかじめ計画された具体的な作業⁵³⁾」であるとも言えるが、課業を決定するのが「科学」を知るとされる技術者であるという点に、「頭脳労働と肉体労働の分離」という労働分化としての「計画と実行の分離」が明確に読み取れる。

そして、テイラーは、そのような課業研究や合理的賃金制度の研究以外にも組織の改善に取り組み、機能的 (ファンクショナル) 組織のルーツと

も言える職能別職長制を提唱しているが、その職能別職長制こそ「計画部と実行部を分けて」職長を配置するという目的が現われている訳で、具体的な組織構造設計の面でも「計画と実行の分離」というパラダイムが窺える。

この「計画と実行の分離」という前提は、その後の経営学の系譜の中でも暗黙の了解として継承されているように思える。たとえば、フランスの実践家ファヨール(H. Fayol)の業績はアメリカのマネジメントの系譜とは別に考察されたものだが、それはアメリカに紹介された時にテイラー的業績を補強するようなかたちで取り入れられた。

ファヨールは、周知の通り、経営に必要な職能を①技術職能、②営業職能、③財務職能、④保全職能、⑤会計職能、⑥管理職能に分けたが、この内、⑥の管理職能を最も重視し、①から⑤の他の5つの職能と区分している。そして、「管理とは、計画⁵⁴⁾し、組織し、命令し、調整し、統制することである」と述べている⁵⁵⁾。

つまり、全体的な予測を立て、それに適合するように人員や設備などの経営資源を組織化し、指揮命令系統の整備や動機づけにより計画を実行し、それを調整・統合していくことが管理機能(経営)の重点とされた訳である。

言うまでもなく、この管理機能の概念は、現場監督的な管理ではなく、スタッフ部門が全体的な見通しに立って立案する計画的な管理を前提にしている。ファヨール自身の「活動計画の策定はすべての事業経営において最も重要」という言葉⁵⁶⁾を引用するまでもなく、彼の理論の大前提には「計画と実行の分離」というパラダイムが窺える。

それは、ファヨールからアーウィック、クーンツ(Harold Koontz)、オドンネル(Cyril O'Donnell)と続く伝統的経営組織論の流れにも大きな影響を与えている。伝統的な経営組織論の流れでは、組織を「職務と権限の体系」と見るのが一般的だが、そこには役割と地位を制度化すること、すなわち組織とは構造化であると言う前提が働いており、さらに突き詰めると、組織(=構造化)を設計すること、すなわち計画化が大前提(パラダイム)となっている。その典型的な例が、計画を立案するスタッフ機能とそれを実行するライン機能という構図となって現在でも多くの企業で採用されて

いるが、その背後には「計画と実行の分離」という経営学的パラダイムが働いていると言えよう。

このような組織観は、M. ウェーバーの官僚制の理論とも密接に繋がっている。勿論、ウェーバーは官僚制モデルを効率的管理の手段としてテイラーのように積極的に肯定していないという点において経営学者ではない⁵⁷⁾。彼は「共同社会行為」の最も重要な要素の一つとして「支配」を取り上げ、支配とは何かという視点で、社会的に官僚制モデルを考える訳である。

周知のように、ウェーバーによると、正当の支配には、①形式的に正しい手続きで定められた規則による合法的支配、②昔からある秩序と支配権力の神聖性を信ずる伝統的支配、③支配者の呪術的能力や英雄性など天賦の資質に対する情緒的帰依によって成立するカリスマ的支配の三つの類型がある⁵⁸⁾。

そして、ウェーバーは、(第一の支配類型である)合法的支配の最も理想的な型として官僚制的支配を取り上げ、その特長を、規則、階層制、文書、専門職員、公私分離などの原則と結びつけて論じている。ここには、標準化された単調作業に従事するブルー・カラーに代わって、歯車の一つのように規則通りに働くホワイト・カラーが描かれているが、その前提となっているのは「計画と実行の分離」というパラダイムである。

このように、中央機能(計画部)が業務設計(課業設定)を行い一般従業員の業務遂行上の創意を奪っているという点において、「ウェーバーのいう“官僚制”は“科学的経営”と本質的には同じ性格のものであると解釈できる」⁵⁹⁾。

そして、ウェーバーは、このパラダイムの普遍性を「官僚制的装置の永続的性格」という表現で鋭く指摘する。「計画的に組織され指導された“利益社会行為”が“共同社会行為”にまさるため」「ひとたび完全に実現されると、官僚制は最もうちこわしがたい社会組織の一つになる」と言うのである⁶⁰⁾。

こうして「計画と実行の分離」が具体的な組織形態と結びつき「ひとたび階層的な管理組織が形成され、管理的調整機能を成功裏に遂行するようになる」と、階層制管理組織それ自身が、企業の永続性、活力、そして持続的成長のための原動力」

となったのである。チャンドラー（1977）は、この現象をベルナー・ゾンバルトの言葉を引用して「それ自身の生命」を獲得したと述べている⁶¹⁾。もはや、商業社会的な「企業＝経済人＝個人」という考え方（パラダイム）は現実に消滅し、個人的なパートナーシップが死去、引退、辞職などで消滅しても組織は生き残ることになったのである。

7. その他の経営学的パラダイム

勿論、経営学には「計画と実行の分離」の他にも幾つかの前提が見られる。鍵概念だけを並列的に記述すれば、利潤追及、効率（生産性）重視、管理志向、組織の合理的運営、などである。

ピーターズ＝ウォータマン（1982）は「テイラーの作りだしたパラダイム」は「古い“合理”」であると断定して、そのパラダイムからの脱却を説いている⁶²⁾。彼らによると、テイラーの作りだしたパラダイムとは、①規模の経済、②低コストによる競争力、③分析、④計画、⑤意思決定、⑥管理、⑦賃金動機、⑧財務諸表、⑨株式市場、⑩成長、以下10の項目の重視であり、それ全体を「合理主義」と呼んでいる⁶³⁾。

しかし、テイラー以降の経営学の発展を辿ると、その内の幾つかは既に経営学全般に亘って研究者が前提とするような中心的パラダイムの地位を失ってしまっている。また、その内の幾つかは、理論的前提となるようなパラダイムではなく、むしろ経営学の中で議論される材料になっている。

たとえば、ポーター（1980）は、「①規模の経済の重視」と「②低コストによる競争力の重視」を、パラダイムとしてではなく、競争戦略の理論的材料として論じている。これは「集中化」と「コスト・リーダーシップ」の戦略として位置づけられ、差異化の戦略と共に「3つの基本戦略」として、業界全体と特定セグメントに区分けした戦略図の中で論じられているのである⁶⁴⁾。

また、「⑤管理の重視」は、以下の項目「経営学的パラダイムの“ゆらぎ”」で述べるように、人間関係論以降「命令から共感へ」という「ゆらぎ」や「管理から戦略へ」という傾向の中で、パラダイムの地位を失いつつあるように思える。経営学

は確かに経営管理の流れが中心であったが、現在では管理することが必ずしも経営でないと考えられるようになっている。

同様に、「⑥賃金動機の重視」という前提も、「経済人仮説」から「社会人仮説」という流れの中で、人間関係論や行動科学的アプローチでは、「人間性の重視」という形で置き換えられている。むしろ、経済人仮説については、組織そのものの「利潤追及」や「効率重視」ですら最優先のパラダイムとは言えなくなっている。

たとえば、ドラッカー（1954）は、「事業の経営」という文脈で、事業の目的は「最大利潤の追及」ではないと明確に言い切っている。彼は、事業の目的は「顧客の創造」であると言う。そして、「市場は、神や自然によって作り出されるものではない。市場を作り出すのは事業家である」と市場創造の重要性を強調している⁶⁵⁾。

ここでは、「最大利潤追及」という前提に加えて「見えざる手」的な経済学的市場観は否定され、マーケティング的な市場観⁶⁶⁾が窮える。実際、ドラッカーは「事業の経営」という目的のために、二つの基本的機能、すなわち、マーケティングと革新（イノベーション）の重要性を説いている⁶⁷⁾。筆者が、「花王の研究（その1、その2）⁶⁸⁾」や「アサヒの研究（その1、その2）⁶⁹⁾」を通じて、マーケティングと企業革新の問題に関心をもっているのも、こうしたドラッカー的な「事業経営→顧客の創造→マーケティング/革新」という文脈にある。

ドラッカーは「多くの学者は、事業の目的を最大利潤の追及に置く理論を保持せんといまだに懸命になっているが、彼らのそうした努力こそ実はその理論の破綻を端的に示しているもの」として、経済学者ジョエル・ディーン（Joel Dean）の著書⁷⁰⁾を引用しながら「修正に修正を加えられた結果、原形のおもかげをまったく失ってしまった理論が最早価値を有しない」と述べている⁷¹⁾。ここでは、すでに「最大利潤の追及」が古いパラダイムとして描かれているのである。

では、ピーターズらが指摘した残りの「③分析、④計画、⑤意思決定の重視」および「⑧財務諸表、⑨株式市場の重視」と「⑩成長の重視」はどうであろうか。これらは、全て「計画を重視す

る」経営学的パラダイムによって解釈できる。

最初の三つは、既述の通り、「計画と実行の分離」というパラダイムそのものであるから説明は不要であろう。⑤の意思決定が「分析→意思決定」という計画的経営の枠組みの中で論じられていることも後述（「認知能力の限界」の項目）の通りである。

その分析的な枠組みは「⑧財務諸表と⑨株式市場の重視」というパラダイムにも通じるものである。ピーターズとウォーターマンが指摘しているのは、ビジネス・スクールでファイナンスを専攻した「数字屋」がコンピュータに向かって財務諸表を分析したり、株式市場での評価を優先させることである⁷²⁾。これは、典型的な計画重視型経営の例であり、「⑧財務諸表と⑨株式市場の重視」も、大きな意味で「計画と実行の分離」というパラダイムの中にあると言える。

では、最後の「⑩成長の重視」はどうだろうか。このパラダイムは、現在も経営の現場や経営学の研究者の間で生き続けているパラダイムだが、このパラダイムも、現実的には「計画と実行の分離」というパラダイムの中で考えられるように思える。

経営とは、元来、未来志向型の営みである。経営者は常に将来を見つめて、来たるべき危険や脅威を乗り越え、より豊かな成果を得るべく努力するものである。筆者自身の12年間の企業での経験でも、日常の書類は（契約書などの重要書類を除いて）日々陳腐化し、書類整理日には瞬く間に廃棄される。社史の編纂にでも携わるのでなければ、企業で過去を振り返って仕事をするようなことはほとんどないと言ってよいだろう。

企業が成長を志向するということは、未来を予測し計画を立てることと結びついている。いや、逆に、企業が計画を志向するのは、成長を志向するからかも知れない。そのように考えると、経営学的パラダイムの終着点（学問の「底」）には「企業の存続」ということがあるのかも知れない。

以上のような考察で経営学のパラダイムを網羅できたとは限らないが、規模の利益、効率重視、利潤優先、管理志向、などのパラダイムがパラダイム的な地位を失いつつある中であっても「計画と実行の分離」というパラダイムについては、依

然として生き続けているように思える。

8. 経営学的パラダイムの「ゆらぎ」

しかし、経営学の歴史を振り返ると、「計画と実行の分離」を前提とする理論も、さまざまな反証例を示されてパラダイム的地位を失いかけていくことがわかる。これを、「ゆらぎ」という表現で以下のように5つの項目でまとめてみよう。

(1) 人間や集団の非合理性

経営学的なパラダイムが、最初に、大きな「ゆらぎ」を経験することになったのは、1927年以降行なわれたメイヨー（E. Mayo）らのホーソン実験によってである。ホーソン実験の結果確立した人間関係論は、科学的管理法が前提としていた合理的経済人の仮説に対しては、人間は非合理的「社会人」とであると言う仮定にたって反証例を示した。また、それまでの公式組織にばかり注目していた組織観に対してはインフォーマル・グループ（非公式組織）の重要性を指摘することで「ゆらぎ」を与えたと考えられる。

人間が経済人モデルのように説明できない非合理的側面をもち、組織が不確かな非公式組織の動向によって左右されると言うことは、「計画的に経営を行なうこと」の困難さを示すことであった。

当然のことだが、人間は機械のように「管理」することは出来ないのである。同様に、組織も技術者が機械を設計するようにはいかない。必ず非合理的・非公式的な組織が生まれて計画通りには動かすことが出来ないのである。

ここに至って、管理や計画を重視する経営学的パラダイムは、組織成員のモチベーションやコミュニケーションを重視せざるを得なくなり、「命令から共感へ」というパラダイムの修正が必要になったと言える。

もちろん、経営学者がどう見ようとも、経営の現場にあっては、非公式組織や人間の非合理的側面の重要性は十分分かっていたはずである。そもそも、テイラーが問題にした「組織的怠業（systematic soldiering）」自体が、現場における非公式集団の存在の結果だった訳である。ところが、その非公式組織の活動を無視する形で成立したの

が科学的管理法だったのである。したがって、ホーソン実験とそれに続く人間関係論の台頭は、経営学の第一歩（大前提）をつき崩すようなものだったと解釈できよう。

しかし、その非公式集団へのアプローチも「高度に効率的な集団の性質⁷³⁾」を研究するような行動科学的組織論の発展に結びついて、再び経営学的な「計画と実行の分離」と言うパラダイムの中に引き戻されてしまったと言っても過言ではないだろう。

たとえば、リッカート (R. Likert) は、有名な「連結ピン」がうまく機能するのは「一個のグループとして効率的に機能するとき、かつ各集団の成員がその機能と役割をうまく果たしているとき」と述べ、リーダーシップとメンバーシップの役割の重要性を強調している⁷⁴⁾。しかし、「連結ピン」の目的とするところは、言うまでもなく、上位で計画された目的の効率的な遂行に他ならない。

やがて、人間の非合理性と非公式組織の重要性は、ミクロ的人間関係を分析的に研究する心理学的アプローチや職場風土（組織風土や集団規範）の中での小集団活動を分析的に捉えるレヴィン (K. Levin) らの研究（グループ・ダイナミックス）に傾斜していった。

もちろん、個々の研究者にはそのような意図はなかったであろうが、この心理学的アプローチやグループ・ダイナミックスの成果は、人間関係や組織風土の改善を通じて、組織を「計画的に」運営したいという経営学的パラダイムの中で有効に取り入れられるようになった。そして、集団凝集性や社会的制裁を巧みに取り入れた（計画的な）教育・訓練によってモラルや集団感情に影響を与え、人間関係や組織風土を組織効率のために活用しようという意図が見え隠れしていた。科学的管理法が直接あらわにしていた労務管理の目的をベールに包んでしまおうという見方すらあり、皮肉な表現をとれば、人間関係論は、科学的管理法が要求した「汗」に代わって「魂の供出」を求めるようなものだったとも言える⁷⁵⁾。

(2) 環境の不確かさ

次に、「計画と実行の分離」に基づく経営学的なパラダイムは、環境の不確かさによって「ゆら

ぎ」を経験する。上記の人間関係論から行動科学に亘る一連の「ゆらぎ」は、組織内部の問題に起因するものであった。人間や集団の非合理的側面によって計画的な経営が困難にならざるを得ないからである。ところが、環境の不確かさによる「ゆらぎ」は組織外部の問題に由来するものである。

大きく分ければ、それは、二つの方向性を経営学に示した。第一は経営戦略論の台頭であり、第二は、動的組織論の展開であった。

第一の経営戦略論は、チャンドラーの研究に始まる。チャンドラーは、デュボン、シアーズ、ゼネラル・モーターズ、ゼネラル・エレクトリックなど米国を代表する企業の組織を分析したが、その組織機構は、市場からのさまざまな影響に左右されていることが明らかになった。有名な「組織は戦略にしたがう」という命題である⁷⁶⁾が、ここに、組織が外部の環境に支配される点が明確に示されている。

また、ドラッカー (Peter F. Drucker) は経営者の職務として三つの職能をあげ、第二の「経営担当者の管理」や第三の「働く人間およびその仕事の管理」に先立つ第一の職能として「事業の経営」を掲げている⁷⁷⁾が、これは、内的な管理の職能よりも、外部環境としての事業のマネジメントの方が重要だということを端的に示した例と言える。

このような、チャンドラーやドラッカーの業績は、管理という内部の視点から離れて「事業とは何か」という外部との関係において経営を見直す機会を与え、アンソフ (H. I. Ansoff) らの経営戦略論に結びついていく。アンソフ (1965) は、企業における意思決定を、①戦略的決定、②管理的決定、③業務的決定に区別して、戦略的決定とは「企業と環境との関係を確立する決定」と述べている⁷⁸⁾。

しかし、この環境という不確かな世界との関係を問題とする経営戦略論の系譜も、最終的には、「計画→実行」という経営学的なパラダイムの基にあると言える。戦略という概念を経営学の中で最初に提示したと言われるチャンドラーは経営戦略を「企業の基本的長期目標・目的の決定、とるべき行動方向の採択、これらの目標遂行に必要な

資源の配分」と定義している⁷⁹⁾。それは長期的な経営計画の中で環境と内部資源の適合（あるいは企業目標と手段の適合）を目指すもので、この「目標→手段」という見方は、依然として「計画→実行」というパラダイムの中で論じられていると考えられる。

むしろ、計画的経営というパラダイムの中で、経営戦略論が注目され発展したと言い換えた方が良いかも知れない。経営戦略論が登場した1960年代は「長期経営計画の勃興期でもある。経営戦略は長期経営計画の指針としての役割をはたすと考えられるようになってきた⁸⁰⁾」のである。

第二の特徴は、動的組織論の展開である。バーナード(C. H. Barnard)は「組織とは、二人またはそれ以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系である⁸¹⁾」と定義したが、これによって、従来の静的で形式的な組織観は修正を余儀なくされた。

それまでの伝統的な組織論では、組織とは「計画のための組織化」というパラダイムの基に設計された「職務の体系」と考えられていた。ルーツはパベージの分業による職務配置にあるが、フョールを祖とする管理過程学派が台頭するに至って、このような「計画→組織」というパラダイムが経営学に定着した。

ところが、バーナードは、組織そのものを、最初に「協業の体系」と定義して、組織を存続させるためには、①共通目標、②伝達(コミュニケーション)、③貢献意欲の三つの要素が必要であると言う⁸²⁾。バーナードの『経営者の役割』を翻訳した飯野(1992)流に読み変えれば、①目標を明確にし、②風通しを良くして、③やる気を起こさせるようにすること⁸³⁾で、この三要素がそろえば組織は出来上がることになる。

そして、バーナードは、これら「三要素をそのときの外部事情に適するように結合することができるかどうか」に組織の存立が左右されると説くのである⁸⁴⁾。そこで、組織は、組織目的を達成していくと同時に、組織成員が組織に貢献しようとするに足る満足を与えねばならない。ここに、有効性(組織目的の達成度)と能率(個人動機の充足度)という外的均衡と内的均衡が統一されなければならないという経営の課題が論じられるので

ある。

つまり、バーナードにあっては、組織が最初に定義されて、経営が論じられるために、彼が登場して以来「管理や組織の諸問題が、管理職能論の枠組によってそのなかで説明されるよりも、たとえば戦略論、環境論、文化論などのような基礎的な理論として独自に取り上げられることが多くなった」と言われている⁸⁵⁾。

(3) 認知能力の限界

バーナードのシステム的な組織観は、サイモン(Herbert A. Simon)らの意思決定論へ発展したが、意思決定論は、管理という概念を、「他人に仕事をさせる(get things done through people)」という伝統的な捉え方から、「意思決定をすること」と規定し直した⁸⁶⁾点に特徴がある。そして、「経営学的パラダイムの展開」という本稿の視点から見れば、その意思決定が「認知能力の限界」や「制約された合理性(bounded rationality)」のもとで行なうものとしたところに重要性があると言えよう。

このことによって、「計画と実行の分離」という経営的パラダイムは、上記の二つの側面に加えて「ゆらぎ」を経験したと言えよう。内的な「人間や集団の非合理性」や外的な「環境の不確かさ」という不確定要素に加えて、経営者の得る情報が十全でなく「人間の認知能力に限界がある」という仮定は「計画の難しさ」を意味するからである。

人間は(全ての選択肢を得ずに)部分的な情報によって決定を下さなければならない。サイモンは、この「全知全能仮定の非現実性」を選択肢が示される順序にかかわった例で端的に指摘する。「もしもAがBよりも前に示されるならば、Aは望ましいもの、あるいは少なくとも満足できるものと思われよう。しかし、BがAよりも前に示されるなら、Bは望ましいものと思われ」てしまうと言うのである⁸⁷⁾。

しかし、その後のシステム論や意思決定論の流れを見ると、不完全な情報・認知能力という制約下でも「その制約の下で最も合理的な意思決定を下すのが経営者である」という解釈によって再び計画を重視する経営学的パラダイムが息を吹き返

しているように思える。

たとえば、サイアート=マーチ(1963)は、「組織における意思決定とは、利用可能な情報に基づいて、一組の代替案の中から一定の目的に照らして選択を行なうことである」として、①組織目的の理論、②組織期待の理論、③組織選択の理論、④組織制御の理論という4つの下位理論で意思決定の合理的なメカニズムを解明しようとしている⁸⁸⁾。そして、サイアート=マーチは、「この問題を克服するために、新たにコンピュータ言語を採用する。かくして、企業組織における意思決定の理論は、コンピュータ・シミュレーション・モデル(computer simulation model)として定式化され、操作されることになる⁸⁹⁾」のである。

ノイマン(J. von Neumann)やモルゲンシュテルン(O. Morgenstern)の「ゲームの理論」も代表的なものであるが、さまざまな制約条件の下で最大の利潤を得るための理論が構築され、コンピュータ技術の発達がそれらを支えたからである。経営にとって不確定な要素をシミュレーションしながら制約下で最も合理的な意思決定をして行こうという考え方で、この「分析→意思決定」と言うプロセスには「計画と実行の分離」という経営学的パラダイムが働いている。

このサイモンの意思決定論やサイアート=マーチのモデルは、システム的な思考の広がりと共に、コンティンジェンシー理論となって経営学の一つの流れとなった。コンティンジェンシー理論は、組織が外部環境に「条件づけられている(contingent upon)」オープン・システムと捉えており、その意味で「計画上の不確定要素」を前提としている。

コンティンジェンシー理論という言葉を初めて使ったローレンス=ローシュ(1967)は、「環境条件が違えば、組織のあり方も違って来るはずだ」というテーマの基に、プラスチック産業を例に6つの組織を取り上げ、環境への適応の仕方や内部コンフリクトの解決の仕方を比較検討している。

しかし、彼らは、環境は「われわれの営む事業は何か」という戦略的な選択によって決定され、環境が決定されれば、選択された諸特性は、それが明確であろうと曖昧であろうと分析が可能だという立場に立っている⁹⁰⁾。ここには、計画と予想

によって外部環境からの要請に適合した組織構造と組織過程を生み出そうとする経営学的パラダイムが強く息づいていると言えよう。

また、コンティンジェンシー理論は、多くの場合、環境の変化が大きく不確実な場合ほど情報処理が重要であるとしている意味で、依然として「計画と実行の分離」を前提とする経営学的パラダイムの下にある。ここにおける「情報」の定義は「不確実性を減少するもの」というシャノンの見方であることは言うまでもない⁹¹⁾。

情報処理とは「外界の情報を取り入れ、伝達し、それをもとに意思決定を行ない、その結果を組織内に伝達するプロセス」と言われる⁹²⁾が、この「情報収集→情報選択」という過程は、意思決定論の「分析→意思決定」という過程とほぼ同じことであり、したがって情報処理モデルも「予測と計画による経営」という経営学的パラダイムに従っていると言って良いだろう。

(4) 進化論的アプローチ

しかし、ポスト・コンティンジェンシー理論とも呼ぶべき業績によって、コンティンジェンシー理論の限界が見い出されたことが経営学的パラダイムに「ゆらぎ」を与えている。その一つは、組織の慣性力の問題である。コンティンジェンシー理論によれば、環境の変化に適合するように組織構造や組織過程を生み出すことが重要であるが、組織の実際は「旧来のパターンが継続される」ことが多いばかりか、環境との不適合を造り出している企業が成長していることも発見された⁹³⁾。

もう一つは、組織文化の問題である。コンティンジェンシー理論は組織構造と組織過程という可視的な分析に傾斜していたが、組織文化が組織行動に重要な影響を考えているのにそれが「いかにして形成されるか」とか「革新されるか」という問題を解決することができなかった⁹⁴⁾。この組織文化とは、「組織構成員によって内面化され共有化された価値、規範、信念のセット⁹⁵⁾」であるが、この場合、既述(人間関係論)の組織風土や集団規範という狭い職場風土のことではなく、「組織の環境適応あるいは戦略というマクロ的な現象とのかかわりで用いられる⁹⁶⁾」ものである。

ピーターズとウォータマン(Peters &

Waterman) の『エクセレント・カンパニー』は、この文脈で経営学的パラダイムに「ゆらぎ」を与えたと言って良いだろう。彼らは、日米の優良企業(エクセレント・カンパニー)を実例にあげて、曖昧さや矛盾が優良企業の経営の中には多いこと、現場や行動が重視されていること、価値観や企業文化が重要な要素であることなどを具体的に示してみせた。そして、「超優良企業の公式計画は、往々にしてほとんど細部に触れていないことが特徴だし、さもなければ、計画がまるで存在しない」と述べている⁹⁷⁾。

また、ピーターズらの研究には日本企業の実践から学んだと思われるものがあるが、それらは、日本の経営という特殊論の中で論じられていた「現場の知恵」や「文化的背景」を、エクセレンスという普遍性の中で考察する機会を与え、それが日本の研究者を刺激した⁹⁸⁾と見られる。

さらに、「計画と実行を分離する」経営学的パラダイムは、進化論的アプローチの台頭によって「ゆらぎ」を経験したと言えよう。進化論的アプローチも、組織が環境適応によって存続しているという視点はコンティンジェンシー理論と変わらない。ここで言う進化とは環境適応のことである。

しかし、進化論的アプローチは、進化(環境適応)の過程は、変異・選択・維持などの繰り返しであり、必ずしも予測・分析・シミュレーションなどによって計画的に計算された結果ではないと考えるところに特徴がある。計画や意思決定などの過程より、適応(淘汰)の結果を重視するのである。

また、このアプローチは適度な内部コンフリクトや変異を生み出す仕組みを許容しており、(恐竜が全滅したように)過剰適応しすぎた場合には変異が制御されて適応できないことも指摘する。逆に(同じ形態のまま何億年も生き続ける生物があるように)適度なニッチ(微細環境空間)を見いだした企業は、進化(環境適応)の努力をしない方が有利だとも言うのである。ここには、偶然性に身をまかせる生物の姿が映しだされており、環境適応や生存競争のために計画的に経営をしなければならぬと考えてきた従来のパラダイムとは違った見方がある⁹⁹⁾。

(5) 分析の限界

以上が、経営学の史的展開をベースに、筆者なりに整理した経営学的パラダイムと、その「ゆらぎ」であるが、ここで、分析的な方法に基づく計画的経営が、少なくとも以下のような4つの問題を抱えていることを改めて指摘しておきたい。

第一に、筆者が「実験室的狭小」と呼ぶ問題である。前回も述べたが、実験は必ず仮説があってそれを実証するものであるために「科学者が実験室で行なう操作や測定は、経験から「与えられた」ものではなくて、「苦勞して集めた」ものである¹⁰⁰⁾」。

科学者の中には、実験室で得た「説明できるデータだけが真実」という者もいるが、「説明できない」ことは「分からない」ものとして退けてしまう態度や、「証拠を示せない」と考えることをやめる態度は、現実を「やせさせる」ことである。

経営学においても「計画や分析」というパラダイムの中では、文化や現場という「捉えにくいもの」を排除して、「数値化できるもの」だけを取り上げてしまう恐れがある。こうした、意識的あるいは無意識的な情報捨象を「実験室的狭小」と呼んでおこう。

第二に、筆者が「帰納的限界」と呼ぶ問題である。これは「特定の諸事実からは普遍的命題を導き出すことはできない」と換言することもできる。サイモン(1983)は「白いスワンをどれほど多く見ても、それは次に黒いスワンを見られないということを保証しうるものではない」と述べている¹⁰¹⁾が、それは、経営の現実にも当て嵌まる。

特に、市場を所与のものと思わずに、市場は創造するものとするマーケティング的な発想に立てば、現実の事実をどれだけ積み重ねても「黒いスワン=新たなマーケット」は見いだすことはできないであろう。

第三には、これもサイモン(1983)からのヒントによって命名するものだが、分析的アプローチには「用具的限界」がある。用具的な分析は、その分析の目標としての価値を生み出すことはできないということである。サイモン(1983)の表現を借りるならば、「かくあるということだけからは、かくあらねばならないということは導き出されない¹⁰²⁾」ということになる。

マズロー (A. H. Maslow)、アージリス (C. Argyris)、マグレガー (D. McGregor)、ハーズバーグ (F. Herzberg) などの業績は、企業が「効率の論理」を越えて組織成員の満足や自己実現的な成長に貢献していかなければならないという価値を提示することであるが、この組織目標としての価値こそ、計画的経営がもう一度再考しなければならない点ではないだろうか。

ところが、このような人間主義的成果は現実には経営の場に取り入れられる過程でやはり経営学的パラダイムによって変質してしまっている面がある。たとえば、「目標による管理」は本来は目標設定に際して部下の発言権が認められ上司の示す目標すら拒否できるはずであるが、実際に導入された目標管理は名目的でテイラー的「課業管理」の延長に過ぎない場合が多いと言われている¹⁰³⁾。

そして、第四には、筆者が「行動圧迫」と呼ぶ問題がある。これは、説明された領域では試行錯誤的な行動を取らずに済まそうとすることである。前回も「説明知」が「行動知」を締め出すという表現で述べたが、分析結果が行動力を圧迫するという意味で「行動圧迫」と呼ぶことにしたい。

説明してしまうと行動が伴わなくなるのである。トライ・アンド・エラーの中から予想外の成果を生み出そうとする行動力が薄れ、分析をすることで「計画にない自由度」が奪われてしまうのである。

9. 計画的戦略性と実践的戦略性

以上は、論理的に分析的アプローチの限界を示したものであるが、現実にも、「計画→実行」あるいは「分析→意思決定」というアプローチが市場の適応に不十分な事態が見い出されている。

たとえば、藤川・竹内 (1994) は、日経消費経済研究所の「新製品開発の実態調査」を基に、「市場導入前に設定したターゲット以外の市場で予想外の成功をおさめる新製品事例が増加している」ことに注目している¹⁰⁴⁾。彼らは、(三菱「パジェロ」、キャノン「ワードタンク」、コニカ「現場監督」などを例にあげ) 予想外の事態をいち早く発見してそれに対応するしくみをもっている企業が競争優位にたっていると主張している。

筆者の取り上げた「アサヒの事例」でも、「ア

サヒスーパードライ」は、「コクとキレ」でヒットしていた「アサヒ生ビール」の補完的商品として開発され、1987年3月の発売当初は、首都圏限定販売であり販売目標は年間100万ケースに過ぎなかった。それは、その年の実績の13分の1に過ぎない数字であり、ドライビールの市場はそれほど大きくないと考えていたのである。ところが、予想外の好調で販売目標を大幅に引き上げて¹⁰⁵⁾成功している。計画や予測の正確さではなく、予想外の事態への対処によって成否が左右されているのである。

戦略には①将来志向的な構想・構図としての戦略性¹⁰⁶⁾と②行動レベルでの環境適応性を重視する戦略性がある¹⁰⁷⁾。前者を「計画的戦略性」、後者を「実践的戦略性」と呼べば、従来の経営学は、計画的戦略性を重視する傾向にあった。しかし、上記で指摘したように、計画や予測の正確さより予想外の事態に組織的に対応できる実践的戦略性の重要性が高まっている。

野中は戦略的な日米企業に共通している点として、「なにか哲学があって、一見戦略がないように見えても、実際は深いところで戦略を体感している」と述べている¹⁰⁸⁾。むしろ、戦略的行動パターンを体感した哲学(この場合、哲学とはパラダイム)のある企業は明確な計画や組織図がないと言う。この計画に代わってパラダイムがある、という指摘に注目したい¹⁰⁹⁾。

10. シャープの事例

藤嶋暁 (1995) は、シャープ株式会社における自らの体験をふまえて同社の経営についてまとめているが、その中で同社の経営を「成り行き経営」と呼んでいる¹¹⁰⁾。もちろん、藤嶋氏は、人事や英国プロジェクトに携わったものの在籍中に全ての戦略を司る立場にあった訳ではない。藤嶋氏が在籍されていた当時にもシャープには「方針」なるものがあり、その下に、明確な方向性が示されていたはずであるから「成り行き経営」と呼ぶことは現在のシャープの立場から見れば不適切な表現と考えられよう。

しかし、現在の優良企業を「成り行き経営」という表現で見るとは、経営学のルーツとも言えるテイラーの科学的管理法が当時の「成り行き経

営」に対するアンチテーゼだったという点で、非常に皮肉な意味合いを感じると同時に、戦略性に関する現況に鑑みて示唆に富んだ表現であるように思える。筆者は、この「成り行き経営」と言う表現を戦略性を生み出す「自由度」という意味で積極的に用いて以下を論じてみたい。

たとえば、藤嶋は1976年から始まった「ニュー・ライフ戦略」に特別な戦略理論があったとは思わない¹¹¹⁾と述べている。この「ニュー・ライフ戦略」は、消費者に対して新しいライフスタイルを提案しながら、その生活空間の中で自社製品を位置づけて貰おうという提案型の商品政策である。

この商品政策は、今日の常識から見れば、市場の成熟化と共に取られるべき「妥当なアプローチ」であり、そこには、将来に対する明確な見通しをもつ「計画的な戦略性」を読み取ることができる。

まずは、市場のトレンドの変化をしっかりと見極めて、という意味で環境分析に優れている。それも、市場のちょっとした変化を先取りしたのではなく、製品に対する「基本的需要の変化」と世代交代に伴う「構造的な変化」をしっかりと捕まえているという点で戦略的である。

テレビ・洗濯機・冷蔵庫のいわゆる「三種の神器」が市場に登場した昭和30年代には、家電製品は「魔法のランプ」的な目新しさがあったが、それらは、急速な普及と共に昭和40年代半ばにすでに陳腐化し、当時は「日常の道具」と化してしまっていた。製品に対する基本的需要の質的变化である。

また、当時は、戦後生まれの新しい世代になったり結婚することで家電製品の新たな需要者になりつつあった。「洗濯機が出て来た時、それまでタライを使っていた主婦にとって、それはまさに奇跡のようであったが、生まれた時から、洗濯機しか知らない世代にとって、店頭で感動を得るものは何もなくなくなってしまったのである¹¹²⁾。」ターゲット・ユーザー層の世代交代である。

市場戦略論から見ると、このような「市場の成熟化に伴う基本需要の変化」や「第二世代の台頭に伴う市場構造の変化」という環境変化に対応して選択すべき商品政策はいくつか考えられる。

第一は、需要が一巡すると、それまで「同じもの」を求めていた消費者が「他人と違うもの」を求めるようになるので、商品政策においても、画一的な大量生産品から多品種少量生産品に重点を移すことが多い。家電製品においても、隣の家の屋根にアンテナがあがると「隣近所と同じ」テレビを競って買っていた消費者が「別のもの」を欲しがらようになったのである。

第二に、これは技術的完成度が進むにつれた要請でもあるが、市場が成熟化すると「性能・機能中心の商品開発では差異化が図れなくなるので、「デザイン・パッケージ・ネーミング・用途などによる差異化」によって性能・機能以外の付加価値をつける傾向がある。第二世代は基本機能は当然と受け取るために「基本性能以外で差異化」していく必要が生まれるからである。但し、この付加価値は基本機能が十分満足する水準以上であることが前提であり、単なる「見てくれ」でごまかすことではない。

第三に、経済が安定すれば個別の欲求が高まってくるのはマズローの説をあげるまでもなく常識であり、「十人一色」から「十人十色」あるいは「一人十色」となってくるに従って、個々人のライフスタイル・価値観・感性に訴える個性的で多様な商品作りが必要になってくる。

言うまでもなく、このような①多品種少量生産、②性能・機能を基本とした付加価値追加、③感性訴求型の商品開発などは1970年代後半から1980年代にわたって主流となった商品戦略である。

シャープの「ニュー・ライフ戦略」は（現在から見るとという括弧つきながら）これらの方向にピッタリ沿ったものであり、①既存製品を単品ではなく②基本機能を満たした上でデザイン面など付加価値を加えて③新しいライフスタイルや感性に訴えながら、トータル・イメージで新たな商品として位置づけた訳である。つまり、「ニュー・ライフ戦略」からは「家電から個電へ」の時代の流れを見越した極めて先見性の高い戦略的計画性が読み取れるのである。

しかし、このような多様化や個性化への対応は、振り返れば当然のことではあっても、それまで大量生産一筋で勝負してきた企業や業界にあっては、こうした「教科書的」な分析は「お題目の

言葉」に過ぎず、どの時点でどこまで本気で取り組むかを考えると、逆に「リスクを伴うもの」になってしまうものである。確かに、ニューファミリーが台頭してきたことは構造的な市場の変化ではあるが、それでも、その第二世代が第一世代と本当に違う家電の使い方をするかは保証の限りではないからである。

シャープの取引先である流通業者やシャープ社内ですら「ニューライフ商品戦略を、ニューファミリー向けの一時的な販売促進キャンペーンだと」捉える傾向があった¹¹³⁾と言われており、当初ニューライフ戦略は“戦略”と言うより「戦略」と銘打った販促技法」と受け取られていたようである。むしろ、現実には「“やむにやまれず”やらざるを得ない状況¹¹⁴⁾」があった訳であり、「計画的というにはあまりにも大きな混乱を含んでいた¹¹⁵⁾」ようである。少なくとも、シャープは、その市場での地位から見ても、市場のトレンドを先取りして業界をリードしていけるような余裕はなかったのではないだろうか。

加護野（1988及び1988新書）は、シャープにおけるパラダイム転換の契機を1969年の「半導体集積回路（LSI）の内製化」の決定に求めている¹¹⁶⁾。1969年に渡米した佐伯旭（当時専務・現社長）は半導体が多様な家電製品に影響を及ぼす可能性を知って半導体集積回路工場を中核とした総合開発センターを建設するが、それは当時の資本金（105億円）に近い75億円という巨額な投資であった。

経験効果の働くLSIの生産¹¹⁷⁾は後発メーカーに不利というハンデがあり、社内の技術者からも反対があったが「技術には素人¹¹⁸⁾」の佐伯の決断で巨額の投資を行なった結果、半導体事業は、シャープの足を引っ張ることになる。価格競争力を売り物にするアSEMBリー・メーカー¹¹⁹⁾だった同社にとって、「外注→低コスト」という、それまでの構図が崩れて、「内製→高コスト」という結果になった訳である。

加えて、シャープは輸出比率が高かったために、ニクソン・ショック（1971年）による変動相場制への移行は収益的に大きな打撃になった。そして、残る国内市場も、石油危機（1973年）とその後の低成長に見舞われて消費が低迷することになり、加えて頼みの電卓市場でもカシオ・ショッ

ク（1972）というシャープ独自の危機に直面していたと言われる¹²⁰⁾。ドル・ショック、石油ショックとカシオ・ショックという、三重苦の状態だったのである。

こうした苦境を打破したのが「734プロジェクト」である。これは、73年4月までに「電卓の価格競争の泥沼からはいでることのできる商品を開発する」という使命をもったプロジェクトで、年月日をとって「734プロジェクト」と呼ばれたものであるが、このプロジェクトの過程で当時中央研究所で研究中だった液晶技術の実用化が達成され「液晶のシャープ」の礎が築かれたと言われる¹²¹⁾。そして、液晶化は薄型化を通じてファッション性の追及となって加護野の表現を借りれば「低価格戦略」から「差別化戦略」への移行が行なわれた。

さらに、加護野の分析では、その「734プロジェクト」の「差別化」という発想の成功を家電部門に波及させたのが「ニュー・ライフ戦略」だったというのである¹²²⁾。筆者は、この、混乱（危機的状況）→具体的成功事例→全社の戦略の展開、という過程が筆者のアサヒの研究（その1、その2）と共通項が見られると考え、現在、シャープに取材している。

尚、現在のシャープでは、少なくとも筆者が取材した広報部に関する限り、ニューライフ戦略を加護野の提起したようなパラダイム変革と結びつけて位置づけてはいない。たとえば、①ニューライフ戦略には最初から計画的な構想に時間をかけたこと、②734プロジェクトは、あくまで電卓という個別の商品開発上の戦略であり、全社横断的なマーケティング戦略であった“ニューライフ戦略”とは異質のものであること、③ドル・ショックと石油ショックは経営環境の変化であり、カシオショックは電卓市場でのことで別のレベルのものであり、ニューライフ戦略と並列に扱うことは誤りであろうということである。

もう20年以上前のことであるから、歴史をどう見るかという問題であるが、加護野の研究は当時の社長はじめトップマネジメントに取材したかなり詳細な研究であることから、もう一度しっかりと検討してみる必要がある。この問題は、山崎匡毅教授と共に進めている長野大学一般研究の課題

の一つでもあるので、別の機会に論じるつもりである。

本稿で、この事例を紹介したのは、一見、教科書的な戦略が、決して準備周到に計画的に策定されたのではなく、むしろパラダイム変革の過程で結果的に戦略性が生まれてきたのではないかという点である。市場での追随者（フォロアー）であったシャープが、「家電から個電へ」の先鞭をつけるという意味で一気に先導者（リーダー）になった背景には、少なくともパラダイムの変換があったと考えられる。

11. 歴史的概念としてのパラダイム

この、結果的な戦略性とパラダイム変革とは何故関連が深いのであろうか。このことは、パラダイムが歴史的概念であることと密接に結びついている。

周知のように、「パラダイム」の最も有名な定義はクーンが1962年の著書『科学革命の構造』の「まえがき」で示した「一般に認められた科学的業績で、一時期の間、専門家に対して問い方や答え方のモデルを与えるもの」というもの¹²³⁾だが、この定義が「一時期の間」という時間的限定によって示されているように、パラダイムは「歴史的な概念」である。

それは当然である。クーンは科学史の専門家であり、パラダイムについて説いた『科学革命の構造』はそれまでの歴史的研究成果から生まれてきたと考えられる。たとえば、彼は『コペルニクス革命』において、すでにパラダイムという用語を用いている¹²⁴⁾し、「パラダイムという概念を作り上げるうえにおいて、コペルニクス革命の物語は重要だった」と述べている¹²⁵⁾。

そもそも彼が「パラダイム」なる用語を用いたのは、それまでの「科学は漸進的・累積的・連続的に発展している」と言うポPPERなどの科学史観¹²⁶⁾に対して新たな科学史観を提示するためであった。彼は、科学の歴史は「パラダイム→通常科学→パラダイムの危機→パラダイム変革→通常科学」というパターンを繰り返しながら、ある期間支配的なパラダイムが新たなパラダイムに置き換えられて革命的かつ不連続に発展するということを示したかったのである¹²⁷⁾。

パラダイムは、このように歴史を概観するために作りだされた概念であるが、それは、単に「パラダイム→通常科学→パラダイムの危機→パラダイム変革→通常科学」という歴史のパターンを説明するためにだけ用いられているのではない。上記の「一時期の間、専門家に対して問い方や答え方のモデルを与えるもの」という定義にあるように、一定期間、歴史を拘束する概念でもある。

たとえば、18世紀には天秤で電気引力を測るような実験には誰も注目しなかったが、それは電気研究の発展に関係ない「単なる」事実すぎないと見做されていたからである。ところが、「その後できたパラダイムをもって後から振り返ってみると、これが電気現象のいかなる性格を表していたかに思いいたるのである¹²⁸⁾（傍点筆者）」

ここでは、パラダイムは二つの意味で歴史を拘束している。第一には、新しいパラダイムが生まれるまでは、実験結果が無視されるという意味でパラダイムは歴史を拘束しており、第二には、新しいパラダイムが生まれると、それまでの「単なる」事実が（新しいパラダイムに照らして）正しい答えなのか間違いなのが見極められるという点でもパラダイムは歴史を拘束している。

ここにパラダイムが「問い方や答え方のモデルを与える」という真の歴史の意味がある。一旦、パラダイムが成立する（受け入れられる）と、そのパラダイムの提示する問題には「解があると見做される」ために、新しい解決方法を捜して、熱心な研究が未来に向かって累積的に行なわれる。その過程こそがクーンが呼ぶところの「通常科学」である。

12. セレンディピティ・パラダイム （まとめに代えて）

つまり、「問い方や答え方のモデルを与える」という意味において、パラダイムは「後づけ」の概念でありながら、未来志向的概念なのである。ここにこそ、パラダイム概念の最大の重要性があり、単なる進化論的アプローチを越えるものが隠されているのではないだろうか。

進化論的アプローチも進化（環境適応）の過程を「後づけ」で説明する点においては同じであるが、サイモン（1983）も指摘するように、「あた

かも合理的な計算をしたかのように行動したもののだけが生き残る」という進化論は「われわれを十分に満足させるものではない」。依然として「生き残ったものは生き残るために何をしたか」ということに関心を持つからである¹²⁹⁾。

シャープの事例も、後から見れば、合理的な戦略を計画的に実行したように見えるが、その過程は、かならずしも、計画的な戦略性ばかりで説明できるようなものではなかったようである。しかし、「ニューライフ戦略」で獲得したシャープなりのパラダイムが、その後の問題を解決するために使われていると思われる点が最近の取材で幾つか発見できた。つまり、パラダイムは、後から振り返って発見するものであるが、それが、確立すると将来に向かって機能し続けるものなのである。

また、パラダイム概念の第二の重要性は、パラダイムが**統合概念**であるという点である。クーンが定義するように、パラダイムの提示する問題には必ず「解がある」と見做される。このことを経営の現場に結び付ければ、「成功する可能性がある」ということになろう。新しいパラダイムが成立すると、そのパラダイムは「成功のモデルを与える」と考えられるようになるのである。

この、「解がある」あるいは「成功する」というところに、パラダイムが「統合概念」となりうる点が凝縮されている。前回も指摘した¹³⁰⁾ように、パラダイムが確立すると、①累積的に仕事が進むこと、②仕事の方向性が見えてくること、③仕事の能率や有効性が高まること、④強制や命令によらずに熱心な支持者を集められることなどから、パラダイムは人々と仕事をまとめるために有効な「統合概念」になる。

しかし、パラダイムは、環境への**不適應の原因**にもなる。既述のように、経営学におけるコンティンジェンシー理論の一つの限界は、「組織の慣性力」に関する問題とされているが、環境の変化が生じているのに「旧来のパターンが継続される」のは古いパラダイムが生き続けているからと考えられる。

それは、組織に閉鎖性を与え、最終的には組織を破綻に追いやる可能性もある。筆者は、アサヒの研究で「危機的状況にありながら社内ではそれ

を本当の危機として認識できない状況を作り出す**煮蛙の破綻**¹³¹⁾について述べたが、このような「煮蛙の破綻」を説明するためにもパラダイム概念は重要な意味をもつように思える。

このように、パラダイムは、経営にとって有効に活用できる側面もあれば同時に、組織に慣性力を与え最終的には組織の破綻を招くような側面もある。したがって、パラダイムをうまく活用することが、経営にとって重要になると考えられるが、パラダイムを意図的に作りだそうという試みは「アラジンのランプ」ではなく「パンドラの箱」を開けるようなものかも知れない。「アラジンのランプ」から出てくる魔人は思い通りに操れるが、「パンドラの箱」から出てくるものは、制御しきれない不幸をもたらすからである。

しかし、科学史を振り返ると、科学的発見は多くの場合、混乱と偶然から生まれるのに、発見によってパラダイムが確立すると、整然と必然的に説明される。そんなセレンディビティ¹³²⁾の魔力がパラダイム概念にはあることに気づく。

従来の経営学は、予測し、分析し、計画的に行なうことを主張するが、事例を見ると、混乱と偶然を予想外の発見に繋げていける企業とそうでない企業があるように思える。偶然を取り込めるパラダイムとそれを締め出すパラダイムがあるように思えるのである。

本稿では「計画と実行の分離」を経営学的パラダイムとして取り上げたが、それは、経営学のパラダイムというより、社会科学的方法論である予測・調査・分析・シミュレーションなどの合理的な方法そのものを否定する側面があり、社会科学の先達の努力を無視して、**卓袱台**をひっくり返すように業績を否定するようなところがあって、軽率の誹りを免れないであろう。

しかし、パラダイムという概念に注目すれば、新しい形の未来志向型経営が可能になるように思えるために、あえて、試論の段階で論じてみた。すでに、シャープに取材を続けているが今後は、企業に取材した具体的なケーススタディに戻って、もう一度パラダイムについて考えてみたい。

(いはら ひさみつ 助教授)

(1996. 6. 28 受理)

注

- 1) 井原 (1996紀要18-1) pp.7-12.
- 2) クーン (1962) 訳本によれば、クーンは、「通常科学」を「特定の科学者集団が一定期間、一定の過去の科学的業績を受け入れ、それを基礎として進行させる研究 (訳本p.12)」としているが、「パラダイム」とは「一連の科学研究の伝統をつくるモデルとなるようなもの (訳本p.13)」であり通常科学の基礎となるものである。それならば、パラダイムの定義は「通常科学のモデル」で通常科学の定義は「パラダイムをモデルとする研究」となって、AはBにより、BはAによるという循環的な定義になってしまう。井原 (1996紀要18-1) p.4.
- 3) M. ドゥ・メイ (1982) 訳本 p.172. 原典は Msterman, M., 'The Nature of a Pardigm', in Lakatos, I. and Musgrave, A. (eds.), *Criticism and the Growth of Knowledge*, Cambridge University Press, Cambridge, 1970, pp.59-89.
- 4) クーン (1962) 訳本 pp.206-218.
- 5) 野中ほか (1978) p.8. の表1「組織現象の主要パラダイム」
- 6) 野中ほか (1978) p.7.
- 7) 井原 (1996紀要18-1) p.5.
- 8) クーン (1962) 訳本 p.14.
- 9) クーン (1991) 訳本 p.105.
- 10) クーン (1962) 訳本 p.18.
- 11) クーンツ=オドンネル (1955) 訳本 p.38.
- 12) 「組織的怠業」とは「人間生まれつきの本能および傾向として楽をしたがる(自然的怠業)」に対して、「他人との関係からいろいろと思慮をめぐらした結果として怠ける」ことである。テイラー (1903) 訳本 p.62.
- 13) テイラー (1903) 訳本 pp.62-66.
- 14) テイラーは彼流の工場管理法を最初から「科学的管理法」と呼んでいた訳ではない。1910年の「東部鉄道運賃値上げ事件」がおこった際、値上げを許可する州際商業委員会で、荷主側の弁護士ルイス・ブランドアイズがギスブレイス、ケント、ガントと相談して「科学的管理法」と言う名を決定したと言われる。上野 (1976) p.48.
- 15) 鈴木 (1992) pp.18-19. 原典は、Walter Rautenstrauch, *Principles of Modern Industrial Organization*, New York: Pitman, 1945.
- 16) スミス (1776) 訳本(→)第一編第一章「分業について」
- 17) ハリントン・エマソン (Harrington Emerson) は、「科学的管理法」にあたる言葉として「能率 (efficiency)」という言葉を用いたが、この場合「能率」とは日常用語で使われる「能率が上がる」というような「能率」ではなく、「マネジメント (management)」に近いものと解釈される。上野 (1976) p.110
また、チェスター・バーナード (Chester I. Barnard) は、「能率 (efficiency)」を「個人動機の満足に関連する」ものとして「協働体系の目的の達成に関連する「有効性 (effectiveness)」と区別して用いている。バーナード (1938) 訳本p.58. このように、「能率」と言う用語は、特殊な意味を込めて使われることがある。
- 18) 『諸国民の富』の編集注釈にあたったキャナンは「“分業”ということばは、従来まったく用いられていなかったわけではないにしても、当時の日常用語ではなかった」と注記している。スミス (1776) 訳本 p.5.
- 19) Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, London: Charles Knight, Pall Mall East, 1832.
- 20) 鈴木 (1992) p.5.
- 21) 鈴木 (1992) p.5. 原典は、L. F. Urwick, *The Golden Book of Management*, London: Nweman Neame Ltd., 1956, p.2.
- 22) ヴィラーズは、「科学的管理のY」という図表を用いて、パページを一つの源流とする科学的管理の歴史を整理している。飯野 (1992) p.33 原典は、R. Villers, *Dynamic Management in Industry*, 1960.
- 23) スミス (1776) 訳本(→) pp.99-101.
- 24) スミス (1776) 訳本(→) pp.105-111.
- 25) スミス (1776) 訳本(→) p.116.
- 26) スミス (1776) 訳本(→) p.124.
- 27) スミス (1776) 訳本(→) p.120.
- 28) ここで言う社会的分業とは、単純に「社会における職業的な分化」のことを指す。周知のように、デュルケムは社会的分業の概念を「機械的連帯から有機的連帯へ移行する」鍵概念に用いているし、マルクスは社会的分業から階級社会の発生を説明している。
- 29) スミス (1776) 訳本(→) p.112.
- 30) 鈴木 (1992) p.20.
- 31) 鈴木 (1992) p.20.
- 32) 鈴木 (1992) p.20.
- 33) 鈴木 (1992) pp.25-26.
- 34) 青沼 (1975) p.9.
- 35) チャンドラー (1977) 訳本 pp.11-12.
- 36) クーン (1962) 訳本 p.171.
- 37) チャンドラー (1977) 訳本 p.5.
- 38) 周知のように、「個別的分業」における技術の外部化は労働疎外や人間疎外の問題につながる。
- 39) 青沼 (1975) pp.52-53.
- 40) 青沼 (1975) p.9. 原典は、T. B. Veblen, *The Theory of Business Enterprise*, 1904. (小原敬士

- 訳『企業の理論』勁草書房)
- 41) 哲学事典 p.972.
 - 42) ファヨールの著書『産業並びに一般の管理』がアウウィック(L. F. Urwick)とガリック(L. Gulick)によって英語に翻訳されたのは1949年であるが、それより前に管理過程学派(あるいは伝統学派、普遍学派)の研究がアメリカにあった。クーンツ(1964) 訳本 p.5.
 - 43) バーリとミーンズが「所有と経営の分離 (separation of ownership and control)」を指摘した書(The Modern Corporation and Private Property)は1935年に発行されている。
 - 44) バーナムの著書『経営者革命』(The Managerial Revolution)は1941年の発行であるが、彼の分析はニューディール前後の経営形態の変化を述べたものである。
 - 45) 哲学事典 p.972.
 - 46) ウェーバー (1904) 訳本 p.17.
 - 47) 中山 (1994) p.213.
 - 48) 相馬 (1987) p.6.
 - 49) 杉本 (1987) p.26. 原典は、ファヨールに関するシュヴァリエの研究、J. Chevalier, *Organization, Tome 1*, dunod, 1957, p.46.
 - 50) クーンツ (1964) 訳本 p.3.
 - 51) 青沼 (1968) p.36.
 - 52) テイラー (1903) 訳本 p.75.
 - 53) 青沼 (1968) p.55.
 - 54) この計画とは、原典では、“prévoir”であり、杉本 (1987) など「予測する」と訳している例もあるが、予算などと直結した意味で、山本安次郎訳では、「計画する」と訳出している。ファヨール(1916) 訳本 p.9.
 - 55) ファヨール (1916) 訳本 p.9.
 - 56) ファヨール (1916) 訳本 p.72.
 - 57) 本稿の「テクノクラシーとしての経営学」の議論を参照して欲しい。ウェーバーは科学者の目で官僚制組織を見ているのに対して、テイラーは、官僚制的な管理組織を経営の手段として積極的に活用しようとしている。
 - 58) ウェーバー (1956) 訳本 pp.551-558. 第二節「正当の支配の三つの純粹型」
 - 59) 青沼 (1975) p.72.
 - 60) ウェーバー (1956) 訳本 p.578.
 - 61) チャンドラー(1977) 訳本 p.14. 原典は、Werner Sombart, “Capitalism”, *Encyclopedia of Social Sciences* (New York, 1930), III, 200.
 - 62) ピーターズ=ウォータマン (1982) 訳本 p.89.
 - 63) ピーターズ=ウォータマン (1982) 訳本 pp.89-91.
 - 64) ポーター (1980) 訳本 p.61.
 - 65) ドラッカー (1954) 訳本 pp.43-48.
 - 66) 一般に、経済学では需要と供給の関係が成立することが重要であるが、マーケティングでは、コトラ (1984) の「市場は製品の顕在購買者ならびに潜在購買者の集合(p.10)」といった定義がある。ここでは、需要(買手)と供給(売手)の関係よりも、売手が考える買手の集合の方が優先される。たとえば、コンパクト洗剤が売れると考えるメーカーにとっては「コンパクト洗剤市場」が想定されている訳である。井原 (1989-develop) p.5.
 - 67) ドラッカー (1954) 訳本 pp.48-54.
 - 68) 井原 (1990) は、花王が「ソフィーナ」で化粧品市場に参入した事例を検証している。伝統的なマーケティング戦略の枠組みで分析したのが(その1)であり、それが実は、情報を活用する仕組み(=組織の革新的な連携)にあると言う視点で整理したのが(その2)である。「ソフィーナ」が「素肌」や「科学」をコンセプトに新たな化粧品需要を開拓し、「顧客の創造」を行ったことは言うまでもない。
 - 69) 井原 (1995-紀要2) および井原 (1995-紀要3) は、アサヒビールの「アサヒスーパードライ」発売を事例にマーケティング的な視点と社内改革という視点で捉えている。「アサヒスーパードライ」がドライビール市場という新しい市場を開拓したことは、言うまでもなく「顧客の創造」である。
 - 70) ドラッカー(1954) 訳本 p.32. 原典は、Joel Dean, *Managerial Economics*, Prentice-Hall, 1951.
 - 71) ドラッカー (1954) 訳本 pp.44-45.
 - 72) ピーターズ=ウォータマン (1982) 訳本 pp.69-78. 筆者も、ビジネス・スクールでファイナンスを専攻したり、インベストメント・バンクで研修した経験があるので、この文脈は良く理解できる。
 - 73) リッカート (1961) 訳本 p.212.
 - 74) リッカート (1961) 訳本 p.154.
 - 75) 青沼 (1975) p.60.
 - 76) チャンドラー (1962) 訳本
 - 77) ドラッカー (1954) 訳本 pp.9-21.
 - 78) アンソフ(1962) 訳本 p.7.
 - 79) 石井ほか (1985) p.3.
 - 80) 石井ほか (1985) p.3.
 - 81) バーナード (1938) 訳本 p.84.
 - 82) バーナード (1938) 訳本 p.85.
 - 83) 飯野 (1992) p.103.
 - 84) バーナード (1938) 訳本 p.86.
 - 85) 飯野 (1992) p.163.
 - 86) サイモン (1957) 訳本 pp.45-47.
 - 87) サイモン (1983) 訳本 p.25.
 - 88) サイアート=マーチ (1963) 訳本
 - 89) 松本 (1987) p.346.
 - 90) ローレンス=ローシュ (1967) 訳本 p.255.

- 91) 周知のように、クロード・シャノンは「情報量」という概念を提示している。情報には、形式と意味の二面があり、形式面では、メッセージを選ぶときに人が有する選択の可能性の大きさを測るものだとしている。金子 (1990) p.110.
- 92) 加護野 (1988) p.20.
- 93) 加護野 (1988) pp.24-25. にチャイルド(1977)、マイルズ&スノー (1978)、や吉原ほか(1981)の研究が引用されて「コンティンジェンシー理論が理想と考えた適合状態、整合状態が、現実の組織にとてはかならずしも望ましいものでないこと (p.25.)」が示されている。
- 94) 加護野 (1988) pp.26-27.
- 95) 加護野 (1988) p.26.
- 96) 加護野ほか (1993) p.66.
- 97) ピーターズ=ウォータマン (1982) 訳本 p.538.
- 98) ピーターズらの研究に刺激されて、日本のビジネス誌『will』の連載「日本のエクセレント企業」が企画され、日本電気、シャープ、本田技研、富士通、キャノンなどの研究が行なわれた。これは、社長を含むトップとインタビューして作られたケーススタディ的な研究で、数値的な分析より現場の声が重視されている。本稿で取り上げたシャープの事例も、この研究を参考にしたものである。竹内ほか(1986) pp.399-401.
- 99) サイモン (1983) 訳本 pp.48-51. サイモンは「進化の努力が不要と言う形では述べていないが、「ニッチの巧みな創作」という文脈で、環境との適合性を確立した場合には、素朴な「生存競争」とは全く違った、進化の歴史の説明の仕方を与える、と述べている。
- 100) クーン (1962) 訳本 p.142.
- 101) サイモン (1983) 訳本 p.6.
- 102) サイモン (1983) 訳本 p.7.
- 103) 青沼 (1975) p.75.
- 104) 藤川・竹内 (1994) pp.47-58.
- 105) アサヒは、3月に100万ケースだった販売目標を、5月に400万ケース、6月に600万ケース、7月に800万ケース、9月に1,000万ケース、11月には1,300万ケースと上方修正している。実に13倍の目標修正である。
- 106) たとえば、嶋口は、戦略を「とるべきアクションの未来への投影」と述べている。嶋口 (1984) p.12.
- 107) 加護野 (1988) pp.115-116.
- 108) 野中 (1986) p.40.
- 109) 野中 (1986) は、「理念が戦略を生む「百歳企業」花王」の中で、計画より理念(この場合パラダイム)の重要性を指摘している (pp.130-146.) が、筆者も、花王の研究(その1・その2) (産能短期大学紀要第23号、1990年)で戦略的な計画立案より同社の理念や企業文化の重要性を指摘している。
- 110) 藤嶋 (1995) p.18.
- 111) 藤嶋 (1995) p.10.
- 112) 藤嶋 (1995) p.10.
- 113) 竹内ほか (1986) p.83.
- 114) 竹内ほか (1986) p.75.
- 115) 加護野 (1988) p.205.
- 116) 竹内ほか (1986) p.70. の章及び加護野 (1988新書) p.132. で、加護野は「半導体内製化」によって生じた「不均衡の創造」について説明している。シャープの半導体内製化については加藤 (1980) でも取り上げられている。
- 117) 半導体の生産は、歩留りをどのように向上するかがポイントであり、そのためには、現場での習熟度が生産性を左右する。経験の蓄積がコストを削減するという、ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) が指摘したような「経験効果」が当て嵌まる典型的なケースである。
- 118) 竹内ほか (1986) p.72.
- 119) それまでのシャープは①トランジスタやブラウン管を内製化せずに最終組立に特化した「アSEMBリー・メーカー」であり、②販売網の充実した松下など上位メーカーに比べて販売力が弱かったために「価格競争力」で勝負していた。加護野 (1988新書) p.130.
- 120) 1972年に発売された「カシオ・ミニ」は、定価12,800円という低価格だった。カシオは量産効果のある外注半導体を利用しておりシャープが内製半導体で対抗することは困難だった。まさに「半導体をやめるか、電卓をやめるかという二律背反状態」にあった訳である。竹内ほか (1986) p.77.
- 121) 竹内ほか (1986) pp.77-78. または加護野 (1988新書) pp.134-135.
- 122) 竹内ほか (1986) pp.81-85. または加護野 (1988新書) pp.136-137.
- 123) クーン (1962) 訳本 p.v.
- 124) クーンは、1962年の『科学革命の構造』を発表する前の1957年に『コペルニクス革命』という著書を発表している。この著書の「まえがき」の中で「パラダイム」という用語を使っているが、その言葉の説明として「歴史的あるいは哲学的枠組における位置」という表現を当てている。すでに、この著書においてパラダイムの概念が固まりつつあったと考えられる。クーン (1957) 訳本 p.6.
- 125) 常石敬一は「学術文庫版への訳者あとがき」で、1986年来日したクーンから聞いた話として、述べている。クーン (1957) 訳本 p.420.
- 126) ポッパー (1959)
- 127) 筆者は「パラダイム」と「通常科学」の概念を比較表で整理しながら、パラダイムが歴史的概念であ

ることを示している。井原 (1996紀要18-1) p.4. の図表1

- 128) クーン (1962) 訳本 pp.39-40.
 129) サイモン (1983) 訳本 p.43.
 130) 井原 (1996紀要-18-1) pp.19-20.
 131) 「蛙は熱湯の中に入れると飛び出すが、蛙を入れた湯を少しづつ温めると死んでしまう」と言う話。危機に慣れた状態が本当の危機であることをアサヒの事例は教えてくれる。井原 (1995-長野2) p.11.
 132) セレンディピティ (serendipity) とは、ホレース・ウォルポール (Horace Wlpolé) が1754年に友人ホレース・マン卿に送った手紙で使われた言葉で、「セレンディップ (今のスリランカ) の3人の王子」がいつも偶然に発見をしていく冒険物語から「予想外の発見をする才能」という意味で使われる。ロバーツ (1989) 訳本 p.vii.

参考文献

- アンソフ (1962) 訳本：広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部、1977年 原書は、H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.
 青沼 (1968)：青沼吉松『組織と人間』日本生産性本部、1968年
 青沼 (1975)：青沼吉松『産業社会学』慶應通信、1975年
 バーナード (1938) 訳本：山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年 原書は、Chester I Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.
 チャンドラー (1962) 訳本：三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業之友社、1967年 原書は、Alfred D. Chandler Jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.
 チャンドラー (1977) 訳本：鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代(上)』東洋経済新報社、1979年 原書は、Alfred D. Chandler Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.
 サイアート=マーチ (1963) 訳本：松田武彦監訳・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社、1966年 原書は、R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963.
 ドラッカー (1954) 訳本：現代経営研究会訳『現代の経営(上)』ダイヤモンド社、1965年 原書は、Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers, New York, 1954.
 ファョール (1916) 訳本：山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社、1985年 原書は、Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Edition présentée par P. Morin, Dunod, Paris, 1979. だが、その原典は1916年に発表されているので、ファョール (1916) 訳本とした。
 藤川・竹内 (1994)：藤川佳則・竹内弘高「新製品の“予想外の成功”がもたらす競争優位」マーケティング・ジャーナル、54号、1994年
 藤嶋 (1995)：藤嶋曉『曖昧の科学化』函館大学北海道産業開発研究所、1995年
 飯野 (1992)：飯野春樹『バーナード組織論研究』文眞堂、1992年
 井原 (1989-develop)：井原久光「市場について」デイベロップ誌1989年9月号
 井原 (1990)：井原久光「マーケティング戦略の実際例にみる伝統理論の検証と新しいコンセプトの必要性—花王の研究その1 (伝統理論に則した事例研究) 産能短期大学紀要、第23号、1990年 および井原久光「マーケティング戦略の実際例にみる伝統理論の検証と新しいコンセプトの必要性—花王の研究その2 (情報活用のマーケティング) 産能短期大学紀要、第23号、1990年
 井原 (1995-紀要2)：井原久光「市場適応的経営戦略の理論と適用事例—アサヒビールの研究 (その1)」長野大学紀要、第17巻第2号、1995年
 井原 (1995-紀要3)：井原久光「市場適応的経営戦略のための組織の統合と革新—アサヒビールの研究 (その2)」長野大学紀要、第17巻第3号、1995年
 井原 (1995-日経163)：井原久光「マーケティング・コンセプトとパラダイム」日経広告研究所報163号、1995年
 井原 (1995-日経164)：井原久光「広告展開とパラダイム」日経広告研究所報164号、1995-1996年
 井原 (1996-紀要17-4)：井原久光「フォンス・トロネパナス著『文化の波を越えて—異文化経営論』(その1)」長野大学紀要第17巻4号、1996年
 井原 (1996紀要18-1)：井原久光「パラダイムと経営学—一知の体系に関する考察とモデル化」長野大学紀要第18巻第1号、1996年
 石井ほか (1985)：石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣、1985年
 加護野 (1988)：加護野忠男『組織認識論』千倉書房、1988年
 加護野 (1988新書)：加護野忠男『企業のパラダイム変革』講談社新書、1988年
 加護野ほか (1993) p.66：加護野忠男・角田太郎・隆山田幸三・関西生産性本部『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房、1993年
 金子 (1990)：金子郁容『“不確実性と情報”入門』岩波書店、1990年
 加藤 (1980)：加藤勝美『ニューエレクトロニクス時

- 代を拓くシャープ』朝日ソノラマ、1980年
- クーンツ (1964) 訳本：鈴木英寿訳『経営の統一理論』ダイヤモンド社、1968年 原書は、Harold Koonts, "Toward a Unified Theory of Management", McGraw-Hill Company, Inc., 1964.
- クーンツ=オドンネル (1955) 訳本：大坪禮・高宮晉・中原伸之訳『経営管理の原則 第1巻 経営管理と経営計画』ダイヤモンド社、1965年 この訳書の原書は、Koonts and O'Donnell, *Principles of Management*, 3rd ed., McGraw-Hill, 1964. だが、原典の最初の版は1955年なのでクーンツ=オドンネル (1955) 訳本とした。
- コトラー (1984) 訳本：宮澤永光・十合暁・浦郷義郎訳『マーケティング・エッセンシャルズ』東海大学出版会、1986年 原書は、Philip Kotler, *Marketing Essentials*, Prentice-Hall, Inc., 1984.
- クーン (1962) 訳本：中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房、1971年 原書は、T. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, The University of Chicago Press, 1962, 1970.
- クーン (1957) 訳本：常石敬一訳『コペルニクス革命』講談社学術文庫、1989年 原書は、T. Kuhn, *The Copernican Revolution*, Harvard University Press, 1957.
- クーン (1991) 訳本：佐々木力訳「解釈学的転換—自然科学と人間科学」(新田義弘ほか『科学論』岩波書店、1994年) 原典は、"The Natural and Human Sciences", in David R. Hiley, James, F. Bohman, and Richard Ahusterman, eds., *The Interpretive Turn: Philosophy, Science, Culture*, Ithaca-London: Cornell University Press, 1991, pp.17-24.
- リッカート (1961) 訳本：三隅二不二訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社、1964年 原書は、Rensis Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961.
- ローレンス=ローシュ (1967) 訳本：吉田博訳『組織の条件適応理論』産能大学出版部、1977年 原書は、Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, 1967.
- 松本 (1987)：松本芳男「サイアート=マーチ」(車戸實編『経営管理の思想家たち』早稲田大学出版部、1987年)
- M. ドゥ・メイ (1982) 訳本：村上陽一郎訳『認知科学とパラダイム論』産業図書、1990年 原書は、Marc De Mey, *The Cognitive Paradigm*, D. Reidel Publishing Company, Holland, 1982.
- 中山 (1994)：中山茂「技術制度の思想史」(新田義弘『テクノロジーの思想』岩波書店、1994年)
- 野中 (1986)：野中郁次郎『戦略的組織の方法論』アスペクト、1986年
- 野中ほか (1978)：野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宜『組織現象の理論と測定』千倉書房、1978年
- ピーターズ=ウォータマン (1982) 訳本：大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年 原書は、Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1982.
- ポーター (1980) 訳本：土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年 原書は、Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 1980.
- ロバーツ (1989) 訳本：安藤喬志訳『セレンディピティー 思いがけない発見・発明のドラマ』化学同人、1993年 原書は、Royston M. Roberts, *Serendipity: Accidental Discoveries in Science*, John Wiley & Sons, Inc., 1989.
- 佐伯 (1985)：佐伯胖編『理解とは何か』東京大学出版会、1985年
- 嶋口 (1984)：嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社 1984年
- サイモン (1957) 訳本：松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、1965 原書は、Herbert A. Simon, *Administrative Behavior; A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2nd ed., Macmillan, 1957.
- サイモン (1983) 訳本：佐々木恒夫・吉原正彦訳『人間の理性と行動』文眞堂、1984年 原書は、Herbert A. Simon, *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, 1983.
- スミス (1776) 訳本(-)：大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富』岩波文庫全5冊第1巻(34-105-I)、岩波書店、1959年 この翻訳書の原典は、Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Edited, with an introduction, notes, marginal summary and an enlarged index by Edwin Cannan, 6th edition, London, 1950. 2 vols. すなわち、この岩波文庫の訳本は「キャンナン版」に拠っており、「キャンナン版」はスミスが亡くなる前に公刊された最後の第5版に拠るが、スミスの最初の『諸国民の富』は1776年に発行されているために、本稿では「スミス (1776) 訳本」と1776の年号をとった。
- 相馬 (1987)：相馬志都夫「テイラー」(車戸實編『経営管理の思想家たち』早稲田大学出版部、1987年)
- 杉本 (1987)：杉本常「ファョール」(車戸實編『経営管理の思想家たち』早稲田大学出版部、1987年)

鈴木 (1992) : 鈴木喬『経営組織の研究』同文館、1992年
竹内ほか (1986) : 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎『企業の自己革新—カオスと創造のマネジメント』中央公論社、1986年
テイラー (1903) 訳本：上野陽一訳『科学的管理法』産業能率短期大学（現・産能大学）出版部、1969年
哲学事典：『哲学事典』平凡社、1971年
塚本 (1992) : 塚本成美「経営・人間・社会」(石坂巖編『人間化の経営学』劉草書房、1992年)
上野 (1976) : 上野一郎『マネジメント思想の発展系

譜—テイラーから現代まで』日本能率協会、1976年
ウェーバー (1904) 訳本：富永祐治・立野保夫訳『社会科学方法論』岩波文庫、1935年 原書は、M. Weber, “Die ‘Objektivitat’ sozialwissenschaftlicher and sozial-politischer Erkenntnis”, 1904.
ウェーバー (1956) 訳本：世良晃志郎訳『支配の社会学』創文社、1962年 原書は、Max Weber, “Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, vierte, neu herausgegebene Auflage, besorgt von Johannes Winkelmann,” 1956, Kapitel IX, Soziologie der Herrschaft