

「経営構想論」の構想

——ソフトシステム方法論からのアプローチ——

内 山 研 一

概 要

本論文は、「経営構想」を、木村敏のアクチュアリティ論とイギリスの P. Checkland の「ソフトシステム方法論：SSM」をベースにして、方法論的観点から考察したものである。特に従来の「構想力」の文献のアポリアであった、主観／客観やパトス／ロゴスの統一の手掛り cue を、「思いのモデル」という M. ウェーバーの理念型を再解釈したアクチュアリティの表出モデルに求め、それを媒介にして方法論的にこのアポリアを解決しようとした。そのことによって、日本独自のコト的発想による「行為の立場」に即した経営構想論を提案するものである。

1) はじめに

「経営構想論」とは、ポジティブな未来への行為的な“思い”を予感させるがゆえに、大変魅力的な言葉である。日本ではおそらく大河内暁男先生の『経営構想力』（東京大学出版会、1979）が、この問題を主題的に扱った最初の論文と思われる（「特集「経営構想力」の時代」TBR 経営環境レビュー Vol.5 No.9, 1995）。構想力とはカント哲学の超越論的構想力（*transzendente Einbildungskraft*）の訳語として定着しているが、その後、三木清の有名な『構想力の論理』によって敷衍され、広義の「人間学」の基礎的概念として展開された。

三木は『構想力の論理』（『三木清著作集 第八巻』岩波書店、昭和23年、p.5）の序文で、次のように述べている。

ロゴス的なものとパトス的なものとは弁証法的に統一されるとしても、その統一は目的論的には何処に見出されるのであるか。単なる論理的構成にとどまらないその総合は現実において何処に与えられているのであるか。この問題を追求して、私はカントが構想力に悟性と感性とを結合する機能を認めたことを想起しながら、構想力の論理に思い至ったのである。

三木の「構想力」の問題意識は、ロゴスとパトス、主観と客観、生成と存在、空間と時間の統

合を、従来の西洋哲学が行なってきたような「主観主義的観念論」における抽象的な意志のこととしてではなく、ものを作ること、制作する（ポイエシス）といった西田幾多郎の哲学を援用しながら行為の立場から再構築することだった。

しかしながら、この「行為の立場」ということは決して、単純（naive）に理解してはならないだろう。ある意味で本当に行為の立場に立つためには、われわれは既存の世界観を180度転換しなければならない。別の言葉で言えば、それは「モノの学」から「コトの学」への転換といってもよいような、重大（vital）なパラダイムシフトを伴うことである。西欧語における構想力は、独語では *Einbildungskraft* で英仏語では *imagination* であるが、それが「形象を思い浮かべる能力」（岩波書店版『哲学・思想事典』1998, p.497）であるとすれば、われわれ日本人が考える構想力とは微妙なニュアンスの相違があるのではないか。

コンサルタントの西浦祐二氏は（『経営の構想力』東洋経済新報社, 2004）、構想力とは「たんに想像するのではなく、行為につなげるということである。」（p.18）、「[アクションが伴う]」ということは、たんに頭のなかに像が浮かぶだけでなく、浮かんだものを実際につくり出そうとする意思、ならびにつくり出す手順を考えることができる設計能力が存在すること」（前同, p.20）と主張している。ちなみに、日本構想学会の英語名は、The Japan Society for the Study of Initiative だそうである。

私は日本語の構想力は、17世紀後半から18世紀前半にかけて、イタリアのナポリ生まれの人文主義の哲学者で、デカルトの還元主義的哲学とラディカルに対立したジャンバティスタ・ヴィーコのインゲニウム *ingenium* にむしろ近いのではないかと考えている。精神病理学者の木村敏（『心の病理を考える』岩波新書, 1994, pp.18-19）は、インゲニウムについて次のように説明している。

ヴィーコが「インゲニウム」*ingenium* と呼んでいる「構想力」は、普通の意味での想像力（ファンタジア）ではない。想像力が過去の経験の記憶をひそかに呼び出したうえでそれを改変して思い浮かべる作用であるとすれば、インゲニウムは現在目の前にある状況のなかで感覚的所与の背後にひろがる生命的な意味のようなものを直接に見出す技術である。このことから、この語は「創意工夫」を意味する「インジーニアス」*ingenious* の語源となった。

インゲニウムはまた、カントが「純粹理性批判」の第一版で重要視している「超越論的構想力」とも深い関係を持っている。カントによれば、それは「純粹直観」である感性と「純粹思惟」である悟性を統一するもので、この「人間の認識の二つの幹」の「おそらく一つの共通の、われわれには未知の根」である。ハイデッガーはこの超越論的構想力を純粹直観の側に近づけて解釈し、「受容性と自発性との根源的な、後から合成されたものではないような統一」としての高次の受容性と見なした（『カントと形而上学の問題』p.26以下）。構想力が通常の想像力のように能動的なものではなく、自発的でありながらどちらかという感性や感覚の側に寄った受容的なものだとするこの解釈は、私たちにとっても重要である。

インゲニウムとは、切実なアクチュアリティを伴う少し先の未来に向けて実践的な意味方向を与える生命的な共通感覚の能力であり、それは論理的な真偽の判断（クリティカ）ではなくむしろ生命に根ざした生きるための場の方向感覚（トピカ）に関するものである。あるいは全部（all）を部分に還元して認識的、分析的に考察を進めるデカルト的なモノ的科学思考ではなく、全体（whole）をコトとして捉え、行為的に現実に関りながら現実を変えていくトピカの能力と説明できるかもしれない。たとえば名裁判官と言われる人は個々の事実や証拠を分析し現行の法律に照らし合わせながら判決を下す場合でも、最後の判断はコトとしての事案をその時代の共通感覚をベースにして、全体としてジャッジを行なうようなものである。あるいは大学の先生が授業の中で学生とディスカッションをしながら、方法論とテーマについての新しいアイデアを同時に感得し、それらを同時進行的に授業の中で改善し変容させていくプロセスを司る能力とも言えるだろう。

行為の立場から「経営構想論」を考えていくには、われわれは主観／客観、感性／悟性、生成／存在というような二元論（dualism）や、更にそれを統合するというような弁証法的観念論に陥ることなく、むしろ実践感覚（P. ブルデュー）のような行為的感覚をベースにしなければならない。それは実証主義の学問がおこなってきた認識の立場を一旦離れることであり、学問的には全く新しい方法論を構想する必要がある。そのために以下に木村敏の提唱するリアリティ／アクチュアリティ、モノ／コト、といった概念を導入し、その上で P. Checkland の「ソフトシステム方法論（SSM）」を使って新しい「経営構想論」の構想をスケッチしてみたいと思う。更に、SSM の「人間活動モデル」と、M. ウェーバーの「理念型」を比較検討することにより、行為の立場からの「経営構想論」を理論化してみたい。

大河内は経営構想力を考えるうえで、経営行動を「経営要素の組み合わせを基盤とした人間の経営行為の現象形態に他ならない」（大河内，1979，p.4）とし、そのように理解したうえでの企業の経営行動の仕方を「経営行為の形」という用語で表現している。そして以下のように言う（前同，p.7）。

経営行為の形は、さきに述べたように、行為に先立つ意思決定によって、基本的な枠組みを規定されるものである以上、その変化もまた、意思決定によって規定される。そうであるならば、経営行為の形の変化を重視した企業経営行動の歴史分析は、単に形が変化した事実について、因果論の観点と手法とによって、形式論理的に、客観的に、そして事後的に、説明するだけでは、到底十分なものとは言えないだろう。そうした分析方法と並んで、企業者の意思決定の問題として、したがって行為者の立場に立った主体的問題として、目的論的観点から、経営行為の形の変化に接近するという分析方法も、可能なはずである。また、そうした目的論的観点を導入した分析を試みることによって、初めて、企業経営行動を、その主体的意味にまで遡って理解できるようになるのではないだろうか。

大河内の「経営構想力」はシュンペーターのイノベーション論や経営史からのアプローチを行なったものであるのに対して、本論では経営方法論からのアプローチを行なうものであるが、大河内が上記で述べたように、経営構想を「行為者の立場にたった主体的問題として捉える」ことにおいて全く変わりはない。そして「経営構想力」のキーになる概念である「経営行為の形」というものを、P. ChecklandのSSMのモデル（人間活動モデル）を再解釈した「思いのモデル」（アクチュアリティの表出形）として発展させて考えてみたのが第4節のウェーバーの理念型とSSMのモデルとの比較論である¹⁾。

2) 日本のマネジメントサイクル (PDS) の再評価

まず始めに構想と戦略の違いについて考えてみよう。

アメリカの経営学（従って日本の経営学のマジョリティ）では、経営構想というよりもむしろ、経営戦略とか経営戦略論といったほうが一般的である。両者とも企業経営の経営行動に方向性を与えるという意味では類似の概念であるが、戦略構想という熟語の組み合わせを考えると、むしろ構想の方は戦略を考える（構想する）という意味で戦略の前に来る概念であろうか。

戦略とは通常、はっきりとした目的に向かってアクションを取るための一つの明示的なスキームを言うのであろう。日本の組織論・戦略論の世界的権威である野中教授は近著（『戦略の本質』（寺本義也他共著）日本経済新聞社、2005、p.34）で、「要するに、戦略は、何らかの政治的目的を達成するための力の行使であるので、対立する意志を持つ敵との相互作用がダイナミックに展開される」とまとめておられる。しかし同書で野中はまた、フランスの戦略家ジョミニの「戦争はこれを全体として見た場合には科学（サイエンス）ではなくて術（アート）である」という言葉を引用して、「[しかしジョミニは] 実際には科学性思考の呪縛から逃れられなかったようである」（前同、p.15）と批判した上で、終章ではイギリスの超越論的実在主義（transcendental realism）の論者ロイ・バスカーを引用して、「これまでの科学は「見えるもの」をいかに「見るか」ということに中心があったが、「見えるもの」の背後にある「見えないもの」にも目を向け、見えるものを規定している実在を探求することこそ科学の機能なのだ」（前同、p.349）と述べ、結局戦略の命題の一つとして「本質洞察」を挙げている。

この野中の主張によれば、戦略論は従来の意味での科学とは違うが、背後にある実在を探求するという意味で認識主義（客観・モノ志向）になっている。それは、従来の科学のような単純な仮説・検証スキームを越えてはいるが、真実・実在がこの世にあるという意味で一種の決定論であり、仮に「実証」という手段は取らないにしても弁証法的に実在（reality）を解明できるという点で、私の言っているコト的行為的構想論とは微妙なニュアンスの違いがある²⁾。

野中の戦略構想は、明示的なレベルの戦略策定に際して、実在としての本質を洞察することであり、ある意味で構想の目的は戦略を作ることにあるとも言えるのではないか。これに対して私の構想論は、むしろ真実・実在を体現したような明示的な戦略は、（それがあろうかどうかは不問

に付して) 初めから捨ててかかり、むしろ一つの「思いのモデル」としての戦略を構想していくプロセスを、ガイドラインとして方法論化できるということにある。だから同じ戦略構想といっても、それは明示的で一義的な実在を反映した戦略を設計 (design) することではなく、行為の中で思いのモデルとしての戦略を形成 (shape) していくことである。

例えばアメリカ流の計画遂行パターンでは、組織のゴールからいきなりアクションプランを設計しようとするが、その前にそのプランの目的 (purpose) を決めなければならない。そのとき、この目的の基礎にあるのが戦略と考えられるが、いわゆる PDS サイクルをまわすとき、Pである plan は明示的な広義の戦略に一義的に関連づけられたものになる。逆に、だからこそ戦略に整合的な計画(P)が論理的に立てられるのであり、それを実際に試してみても(D), 実証された(S)かどうかチェックできるわけである。しかしこのような考え方の背後には、現実世界の中に真実のメカニズムが存在して、それを実証していこうとする強い仮定が前提として存在する。実在すると仮定されたメカニズムを解明して現実をコントロールしていこうとする世界観である。

戦略構想というものを考えるとき、私はこのアメリカ流のやり方には非常な違和感を覚える。PDS サイクルをまわすといっても、われわれ日本人は「真実の実在」というような強い仮定を前提にしているであろうか。むしろわれわれは、それぞれの“思い”のレベルで計画を想定し、実際にやってみてそれを修正していくのではないだろうか。つまり、われわれは明示的な戦略という目的のようなものはあらかじめ想定せずに、現場から触発される経験による学習によってそのつどP(計画)を変えながら、現実に対処していくのでないか。そのときに使用される有効な能力が、先に述べた実践感覚であるインゲニウムである。この実践的な方向感覚であるインゲニウムがあるからこそ、やっていることが論理としてよりもむしろ実感として正しいことがわかるのではないか。このようなプロセスをガイドしている実感を現実化 actualise (実在化 realise ではない) する能力こそ、むしろ構想力という名にふさわしい能力であるといえよう。

ここで西歐的 PDS サイクルと日本的 PDS サイクルを図示すれば図1のようになるだろう。西歐的 PDS の方は、P/D/S がきちっと裁断されて、それぞれ独立の局面であり、そしてPは明示的に戦略から導出されたものである。これに対して日本的 PDS の方は、P/D/S の境目はあいまいであり、DとSの往還運動によってPは形成されていくというプロセスになっている。だから

図1 PDS マネジメントサイクルの二類型

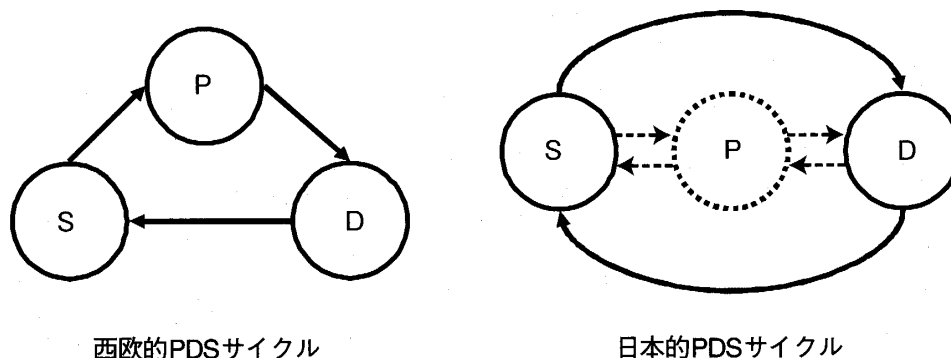


表1 「モノ」と「コト」の差異

モノ (reality)	コト (actuality)
対象 (object)	自分がそこに立ち会っている
知覚 (五感) の対象	共通感覚 (比喩の理解など)
客観的に見ること (距離が必要: detach)	“思い”として感じること (密着/関わり: attach)
空間を占有	私の今を占めている
相互排除的	同時進行
名詞/認識	動詞/行為
第三者	一人称 (当事者)

らPは実証されるべき仮説ではなく、DとSの往還運動を促進するための媒介となって、行為の方向性 (オリエンテーション) を示したモデルであり、インゲニウムをベースにした“思い”の表出モデルなのである³⁾。ここで私のいっている構想論は、この“思い”を「思い込み」や「思い違い」、「思い過ごし」、「思い入れ」に陥らない純粋な「思い」actualityにするプロセス、そしてそれを可能にする方法論のことである。

3) 木村敏のアクチュアリティ論

次に、この“思い”を理論的に解明するために木村敏のモノ/コト論、リアリティ/アクチュアリティ論を簡単にサーベイしてみたい⁴⁾。

まず初めに簡単なモノの方から説明する (表1)。モノとは見る対象である。モノを認知 (知覚) するのは五感を用い、特に眼で見ることがその主要な手段である。モノ、対象の英語は共にオブジェクト (object) であり、それは「客観性; objective」という意味もある。だから、科学の客観性の究極的な担保は「見る」ことであるし、セオリー (理論; theory) という英語はギリシャ語であるテオリア (見る) を語源としている。

しかし、「見る」ためには距離を必要としていることから、現場密着の関わりから感じられる。「手ざわり感」といった現実のコト的側面は排除されてしまう。これに対して、コトは見ることはできない。コトを感じるためには、客観的に世界を見ることをやめなければならない。

われわれが客観的に世界を眺めることを止め、あるいは眼を閉じると、コトの世界が現れてくる。しかしながら、モノの世界とコトの世界は、日常的には決して別々に現れるのではなく、相互浸透的に混じり合って現れる。コトはモノを契機にして現れると言ってもよい (たとえば、父にもらった形見の時計を見るたびに死んだ親父を思い出す)。換言すれば現実とは、空間的モノ的側面と時間的コト側面が相互浸透的に混じり合った世界である。

また、モノは空間を占有するところから相互排除的である。だから、アリストテレスの同一律、

矛盾律、排中律に従うことになる。ここにモノが科学的論理的思考にのりやすい理由がある。これに対してコトは、同時進行的に私の時間を占めている。たとえば「今私は何をしていますか?」という質問に対して、人は「話している」、「講演をしている」、「立っている」、「呼吸をしている」…等々、複数の答えを言うことができるだろう。モノの世界では $A=A$ なら、 $A \neq B$ であるが、コトの世界では A は B でも C でも D でもありえるわけである。

このことを精神病理学者の木村は、離人症の症例から英語のアクチュアリティ／リアリティ (actuality/reality) の区別に対応づけて巧みに説明している。離人症 (de-realization) の患者は、五感 (知覚能力) や知能に何の障害もないのに、自己や現実の喪失に悩んでいる。しかしここで問題なのは、この喪失している「自己」や「現実」は、名詞で表されるような認識的モノとしての自己や現実なのであろうか。木村はそれを端的に、「現実の喪失感」なのか「現実感の喪失」なのかという問いで表現する。そして離人症の患者が喪失して悩んでいるのは、「現実の喪失感」でなくて、むしろ「現実感の喪失」だという。何故なら患者は、五感や知能に異常がない限り、認識的なモノとしての「現実」＝リアリティは維持しているはずだからである。患者は、モノとしての現実、つまりその大きさや形状や色についてははっきりと答えることができるのである。そこで彼らに失われていることは、そのモノの意味というか、現実感なのであって、それを木村は「アクチュアリティの喪失」として捉えている。

われわれが普通現実と言っていることの反対概念は、イマジナリー (仮想) であろうが、仮想に対する反対概念は、リアリティとアクチュアリティの二つがありうるということである。このときリアリティとはモノ的な現実を指す用語として使用している。辞書を見ればこのリアリティ／アクチュアリティの訳は共に「現実」という意味になっているが、そのラテン語の語源はそれぞれ *res*, *actio* であり、*res* とはモノ (thing), *actio* とは行為 (action) を意味している。つまり離人症の患者においては、認識的モノの現実であるリアリティは維持されているが、行為的コト的現実であるアクチュアリティが喪失しているということになる。とすれば、離人症の de-realization は、de-actualization と言い直さなければならないだろうと、木村は主張する。

この離人症から説明されたリアリティ／アクチュアリティの区別は、「経営構想論」を考えるわれわれにとって非常に示唆的である。なぜなら、先に三木の引用文中にあった、ロゴス的なものとパトス的なものの弁証法的統一、また野中の超越論的実在主義を援用した本質洞察、あるいは大河内の「企業者の主体的条件と経営の客観的条件とは、企業者の経営構想において統一される。」(前同, p.131) というような「構想力」を考える上でのアポリアであった二元論の克服に対して、西欧的な弁証法とは全く別のアプローチを提供できるからである。木村のアクチュアリティ (コト) とリアリティ (モノ) の関係は、近代西洋哲学の主観／客観の対照的な区別でもなく、超越論的実在主義の一つである A. ギデシズ (1984) の構造化理論 (structuration theory) に見られる二重性 (duality) の議論でもない、生命的な共通感覚 (インゲニウム) をベースにした「生命論的差異」の関係にある。その意味では、インゲニウムをアクチュアリティを把握する能力といってもよいかもしれない。木村はこの差異構造を例えば次のように説明する (木村, 1994,

p.134)。

このようにして存在者と存在それ自体との差異こそが、対象的認識も言語的言表も不可能な真の意味での存在それ自体であること、「在るモノ」と「在るコト」の差異はこの両項が…例えば男女の違いとか貧富の差とかの場合のように、AはBでなくBはAでないという仕方で…折半して分担するのではなく、一方的に「在るコト」の側が受け持っているということ、言い換えればコトの側は、それ自身からそれ自身でないモノを差別するという仕方でそれ自身にとどまりながら、同時にそれ自身とそれ自身でないものとの差異にもなっている、といういわば二重の身分を引き受けていること、ここにこの差異の特異な構造の謎が潜んでいる。

この、一見ことばの上では論理的な矛盾としか見えないようなアクチュアリティ（コト）とリアリティ（モノ）の差異構造は、「認識の立場から離れて行為の上にとって考えてみる必要がある」のであろう。これが前述した、「経営構想論」を考える上での「モノの学」から「コトの学」への転換が必要だ、と言った理由である。

4) 新しい「経営構想論」に向けて—M. ウェーバーの理念型

再度先述した PDS サイクルの議論に戻ろう。PDS サイクルにおける P は、通常は実証すべき仮説である。モノの学である科学的実証主義においては、それは「リアリティのモデル」つまり認識的現実であるリアリティを写像したものとなる。そこには、“思い”というようなある意味で主観的要素が入る余地は全くないといってよい。むしろ、思いや主観を次々に排除して純粹に客観的モデルを作ったものがリアリティのモデルなのである。だから、このモデルは別の名を現実の説明モデル (descriptive model) といって、現実のリアルなメカニズム (もしそういうものがあつたと仮定して) を実証し現実をコントロールするためのモデルなのであつた。

これに対して解釈学で使われている規範モデル (normative model) というものがある。これは日本語では「あるべき姿」という言い方もできるだろう。ドイツ語でいう Sein と Sollen の違いに当たる。しかしこれが日本人が言っている「あるべき姿」かという、必ずしもそうはならない⁵⁾。例えば M. ウェーバーの有名な『客観性論文』(『社会科学と社会政策にかかわる認識の「客観性」』岩波文庫) では次のように言っている。

ところで、周知のとおり、こうした事情は、徐々に変化してはきたが、それでもやはり、「あるもの」〔存在〕の認識と「あるべきもの」〔当為〕の認識とは、原理的には区別されなかつた。この区別を妨げたのは、第一に、変わることなく同一の自然法則が、経済事象を支配しているという見解であり、第二には、ひとつの一義的な発展法則が経済事象を支配する、といういまひとつの見解である。これらによれば、あるべきものは、第一の見解では、変わることなくあるものと、第二の

見解では、不可避的に生成するものと、それぞれ一致することになる。やがて、歴史意識が覚醒し、成長するにつれて、われわれの科学では、倫理的進化論と歴史的相対主義との結合が、幅を利かせるようになった。これは、倫理的規範からのその形式的性格を剥奪し、文化価値の総体を、「習慣倫理的なもの」の領域に引き入れることにより、この「習慣倫理的なもの」を内容的に規定し、そうすることで、国民経済学を、経験的な基礎の上に立つ「倫理的科学」にまで高め、それ相応の威厳を付与しようとした。だが、この企てはおよそ可能な文化理想の総体に「習慣倫理的なもの」の刻印を押すことにより、倫理的命令に特有の威厳を雲散霧消させながら、そうした理想の妥当に「客観性」を与えることには、なんら寄与しなかった。

「習慣倫理的なもの」は、経験的に確かめられたという意味では実証主義のモデルと差異はない。しかし逆にウェーバーは、「究極的に特定の理想を基礎とする主観的な「あるべき姿」は学問上は廃除しなければならない」と言う。

これがウェーバーの学問の「価値からの自由」ということである。そこでウェーバーは Sein のモデルでもなく、Sollen のモデルでもない理想型 (Idealtypus) というモデルを提案した。

M. ウェーバーの理想型については、ウェーバー自身は、次のように述べている (前同, p. 119-120)。

理想型は、ひとつの理想像であって、その理想像は、そのまま歴史的事実であるのでもなければ、まして「本来の」事実であるわけでもなく、いわんや実在が類例として編入されるべき、ひとつの図式として役立つものでもない。理想型はむしろ、純然たる理想上の極限概念であることに意義のあるものであり、われわれは、この極限概念を基準として実在を測定し、比較し、よって、実在の経験的内容のうち、特定の意義ある構成部分を、明瞭に浮き彫りにするのである。こうした概念は、現実に依拠して訓練されたわれわれの想像力が適合的と判定する客観的可能性の範疇〔カテゴリー〕を用いて、われわれが関連として構成する〔思想〕形象にはかならない。

ただしここで「理想上の極限概念」と言っている意味は、「存在すべきもの、「規範的なもの」の思想は、われわれが語る、この純論理的な意味において「理想的」な思想形象からは、ここではとりあえず注意深く遠ざけておかなければならない」(前同, p. 116) というように、Sollen とは違った何かである。

ここでウェーバーが言おうとしている Sein でも Sollen でもない理想型を理解するためのキー概念は、引用中の「純然たる理想上の極限概念」というところと、「特定の意義ある構成部分を明瞭に浮き彫りする」という箇所であろう。後者については、ウェーバーが別のところで「こうした理想型が獲得されるのは、ひとつの、あるいは二三の観点を一面的に高め、その観点到適合する、(中略) 個別の現象と、それ自体として統一されたひとつの思想像に統合することによってである」(前同, p. 113) と言い、「それゆえ、抽象的な理想型の構成は、目標ではなく、手段

と考えられる」と言っているところから、理念型は、その構成の仕方、使い方において、ChecklandのSSMの「人間活動モデル」にほぼ同じものであると考えることができる。すなわちChecklandの「人間活動モデル」とは、あるグループや集団のひとつの見方／考え方を、アコモデーション（思いを共有した世界観の同居）という合意形成のプロセスを通して「一面的に高め」、そのモデルを手段として使用して現実社会を「測定し、比較し」ようとする役割を担っているものだからである。Checklandは、それを端的に「認識論的デバイス (epistemological device)」と呼んで、その認識のための手段性を強調している。

一方、前者の理念型理解のためのキー概念の、「純然たる理想上の極限概念」については、上山がカントのイデーとの関連を引きながら次のように説明している。

ウェーバーのイデアアルテュプス (Idealtypus) である理念型は上山 (上山春平「社会科学的方法の世界観的基礎—理論と実践の関係—」『思想』特集, 方法とはなにか, 1963. 5. No. 467) によれば、カントのイデーにその原点があるという。上山は「(カントの) 批判主義は、特定の価値判断に立脚する哲学的世界観 (形而上学) の構築を保留し、その構築の主体的条件である人間理性の認識可能性を反省する立場をとる」(前同, p.9) と言う。そしてそれは「私たちを取り巻く世界がどうなっているかを知ることではなく、自分たちが何を知りうるかを知ることであった」(前同, p.9) と、世界との相互干渉の遮断を説明した上で、カントの根本的立場を「こうした外界との交渉の遮断された状態、つまり経験的認識が排除された状態を、カントは「純粹」とか「先天的」とかいう。したがって「純粹理性批判」とは、外界との交渉を遮断した状態において人間の認識能力を反省すること、を意味する」(前同, p.10) と結論づける。

そしてカントはヒュームの経験主義とは別の先験主義、つまり形而上学的概念を経験的な習慣に帰着させないで「基本的な形而上学的概念 (カテゴリー) が先天的な「純粹悟性」に由来することを論証しようと考えた」(前同, p.10) と述べる。そして「悟性とは感性によって与えられる雑多な表象に統一を与えて、対象の経験的認識を可能にする能力であり、理性とは、悟性の認識に原理的普遍的な統一を与える能力であった。言い換えれば、悟性は経験とかかわる能力であり、理性は、経験とではなく悟性とかかわる能力である」(前同, p.10) と説明する。そして経験的認識における悟性的統一を可能にするカテゴリー (Kategorie) である純粹悟性概念と、イデー (Idee) である純粹理性概念を区別する。そして「カントによれば、カテゴリーは経験的認識の統一の規則として、感性を介して与えられる対象 (現象) に適用されるが、イデーは悟性的認識の普遍的統一の原理として役立つだけで、いかなる対象にも直接には適用することができない」(前同, p.10) という。そして「カントはイデーの使用を対象構成の原理としてではなく、対象認識の指導原理 (統制的使用) として用いられるべき…」(前同, p.10) だと言う。以上をまとめて「(ウェーバーの方法論の中で重要なのは) 先験的方法に関する考察とイデーの統制的使用に関する考察である。先験的方法とは、人間の認識能力を外界から遮断された状態において反省する方法であり、イデーの統制的使用とは、イデーを実在としてではなく認識を指導し統制するための主観的原理として用いることであった」(前同, p.10) と述べている。

このまとめからもわかるように、カントの先験的方法とイデーの使用（つまり統制的使用）は、Sein のモデルでもなく習慣倫理としての Sollen でもない、ウェーバーの認識論と理念型の使用に非常に近く、明示的にウェーバーは言っていないが、ウェーバーの方法論はカントの流れを継承していると言えそうである。実際、上山は「このイデーの統制的使用の立場こそ、ウェーバーの社会科学方法論の基本的な見地を支えるものであった。彼の社会科学理論の中心概念をなす「イディアルテュプス (Idealtypus)」という概念は、統制的使用の立場から見た「イデー (Idee)」の概念をモデルとするものであった」(同, p.11) と明言している。

このように上山はウェーバーの理念型＝イディアルテュプスをカントの統制的使用、つまり Checkland のことばでいえば認識論的デバイスとした上で、その「純粋性」については次のように説明する。

ここで強調されている「純粋」性は、外界との交渉を遮断された状態を意味するカントの「純粋」に通じる点をもっている。それをウェーバーは「現実離れ」ということばで表している。彼によれば「イディアルテュプス」は精密すぎるという意味で現実離れしたものであればあるほど、術としての機能、分類の機能、発見的な機能をよくはたす」(上山, 前同, p.11)。

さて、議論がだいぶ複雑になってきたが、その複雑性の原因について簡単に述べよう。まず始めに、ウェーバーや、上山のカント議論には、「現実離れ」とか「外界との交渉の遮断された状態」とかの否定的表現が目立つが、その補集合としての表現が実際に何を指しているかの積極的な提示がない。第二にウェーバーの理念型の使用において、それがどうして統制的使用において対象認識の指導原理となりうるのかの説明が不十分だということが挙げられる。後者については Checkland も「認識論的デバイス」といっているだけで、実用的にはともかく、何故モデルの理念型の使用において使用者に学習が起こるのかは明らかにされていない。

私の考えでは、彼等が言っている理念型は、「アクチュアリティ表出のモデルである」と言った方がすっきりすると考えている。理念型がアクチュアリティに関連するモデルであり、かつそれがアクチュアリティにおいて純粋だからこそ、リアリティとの比較（差異化）においてその使用者に現実からの気づきを起こさせるのであって、この理念型がリアリティの混じったリアリティと同次元の「量の違い」程度の不純なものであれば、それはリアリティとの差異はなく、従って認識（行為による学習）を触発するデバイスになりえないということである。別の言葉でいえば、理念型を現実に対する探索の質問力として使用したとき、それは、ひとつの観点を純粋に表現したものであればあるほど、その探索力は強力になるのであり、そしてそれは、当然主観的なアクチュアルな観点になっている。

ウェーバーもカントを引用している上山も（そして構想力におけるロゴスとパトスの弁証法的統一を説く三木も）、この「行為の立場」であるアクチュアリティの明確な理論的考察を欠くために、議論が抽象的かつ不必要に複雑になっているのではないだろうか。結論を言えば、理念型

とはアクチュアリティの純粹な表現形であり、日本語で言い換えるなら、「思いの表出モデル」と言っているのではないかと思われる⁶⁾。そしてこの「思いのモデル」は、SSMにおいては次節に述べるように、インゲニウムの能力を使うアコモデーションという方法で純粹化され、現実を探索し、行為の方向性を構想するデバイスとなりえるのではないだろうか。

私の解釈する Checkland の SSM は、この「思いのモデル」という媒介を使って、リアリティとアクチュアリティを架橋しようとする方法論であり、従来の経営構想論のアポリアを解決する一つの有力な構想として考えられるのである。

5) 経営構想論の方法論的枠組

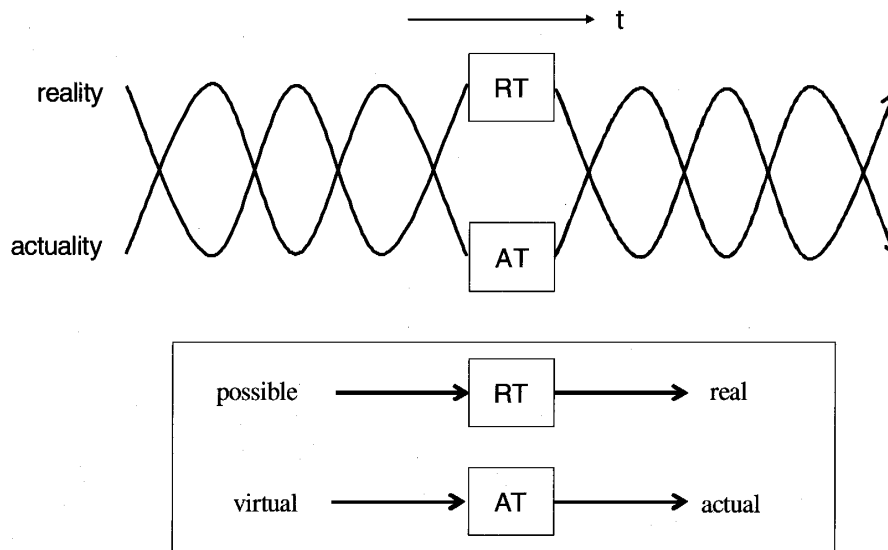
前述の木村のモノ／コト、リアリティ／アクチュアリティ論によれば、現実世界は、この両者が相互に絡み合い浸透し、混じり合った世界である。しかし、この両者の関係は、男女、白黒のような同次元の二元論、対称的な差異構造でもなく単純 (naive) な相補的、二重性の関係でもない、「それ自身からそれ自身ではないモノを差別するという仕方で、それ自身にとどまりながら、同時にそれ自身とそれ自身でないものとの差異を伴っている」(木村, 1994) というような、通常のいわゆるアリストテレス論理には従わないような「生命論的差異」の関係になっている。しかしながら、方法論的・分析的 (methodologically or analytically) には両者をモノ／コト、リアリティ／アクチュアリティの位相に分けて考えることが可能である。

経営構想に関する従来のアポリアは、研究者がその両者を単純に二元論化して、弁証法的にその統合を図ろうとしたことにあるのではないか。ここでは、この両者の「生命論的差異」を踏まえながら経営構想をあくまでもアクチュアリティに関するものとして考えていく。

アメリカ流の PDS サイクルが、明示的 (explicit) なリアリティ上の世界の上で議論しようとしているのに対し、それゆえ経営構想の方法論の中に暗黙知的考えが導入できていないのに対して、私がここで提案しようとしている経営構想の方法論においては、この暗黙的 (tacit) で眼に見えないアクチュアリティの側に軸足を置いて、リアリティとの絡み合いの中で考察する。ここでアクチュアリティとリアリティの二重の現実世界の構造として、アクチュアルなプロセスである AT (Actual Transformation) とリアルなプロセスとしての RT (Real Transformation) の2種類の変換 T (Transformation) を分析的に設定する。

ここでリアル変換 RT とは、インプットが possible でアウトプットが real であるような変換である。例えば自動車の製造を行なうときアウトプットはリアルな形で、つまりモノとして全ての仕様が決定されていなくてはならない。そのとき、インプットは可能な材料や仕事の段取りの組み合わせの集合になるだろう。そして RT 自体は、これらの可能性 (possible) をどのように組み合わせしていくかというデザインのプロセスとして考えられる。そしてこの RT の特徴としては、アウトプットがあらかじめ決定されている (予測されているという) という条件が伴うことである。別の言葉でいうと、アウトプット (real) が先にありインプット (possible) が後から考えら

図2 Real Transformation と Actual Transformation



れるという（後知恵 hindsight の）プロセスである⁷⁾。

これに対して、アクチュアル変換 AT とは、子供が大人になるといったような変換である。この場合アウトプットである「大人」は確定したモノとしてあらかじめ決定することはできない。子供は日々、大人に成って行くのであって「大人」というモノとしての仕様はどのような意味でも存在的（リアル）に決定しておくことはできない。そのとき「子供」というインプットも同様にモノとして確定することはできない。この場合、インプットは、大人になりたいという潜勢力（virtuality）である。RT が possible から real の変換であったのに対して、AT は virtual から actual の変換なのである。それゆえ、アウトプットである actuality は現在進行的に「生成」されるもので、決してインプットより先にあるものではない。RT、AT の二種類の変換は、リアリティ上の変換（存在的設計論）とアクチュアリティ上の変換（生成的形成論）の区別、あるいはマトラーナとヴァレラ（マトラーナ, H. R., ヴァレラ, F. J., 河本英夫訳『オートポイエシス』国文社, 1991, p.75）の主張するアロポイエシスとオートポイエシスとの区別に相当すると考えても良いであろう。そこで経営構想論を考える時、われわれはこの AT を基本にして RT とどうつなげていくかを考えることにする⁸⁾。

英国ランカスター大学のシステム論の権威である P. Checkland は、上で述べた RT、AT の区別に類似した分類をシステム論の分野で行なっている。RT の方は従来のオペレーションズリサーチやシステムズエンジニアリング、システムズアナリシスなどの手法をまとめて、ハードシステム方法論と呼び、これらの方法論に共通の特徴として、まず始めにそのシステムの目的が決定されている前提での方法論であると述べている。つまり、システムの what があらかじめ設定されているとき、ハードシステム方法論は、その what を達成するための how として機能するというのだ。例えばアメリカのケネディ大統領によって主導されたアポロ計画は、大統領自身が、「1960

年代に人間を月に送り生還させる」という目的 (what) をあらかじめ設定した上で、あらゆる資源を投入しシステム方法論を駆使して成功させた。そのとき使われたのがハードシステム方法論である。

しかしながら、アポロ計画が成功しているその一方で、当時のアメリカは深刻な都市問題が多発しており、これらの問題についても、ハードシステム方法論を使用してみようという試みがあった。しかしそれら社会問題に対するハードシステム方法論の試行は失敗してしまう。その理由は多くの学者が研究した結果、これらの社会問題には、「この問題が何であるか」という確定した解答がないからだとわかってきた。つまり社会問題においては、システムの的に解決しようとした場合、そのシステムの目的 (what) をあらかじめ確定するのが困難なのである。例えばアポロ計画のときは、その目的が明確に決定されていたのに対してNYのゲットーの黒人問題については、黒人からしてみれば「白人政府が悪い」からであり、一般の白人にしてみれば、「黒人は怠け者」だからであり、進歩的白人は、「黒人の教育、貧困」の問題だという違った見方、考え方が存在することになる。つまり、このような状況では、「問題が何か、どう見えるかが問題」なのであって、まずその問題を「合意」してからでないシステム方法論が使えないというわけだ。Checklandは、このように問題は何か(どういうことなのか)ということ自体を問題として合意していくシステム方法論として、従来のハードシステム方法論に対してソフトシステム方法論 (Soft Systems Methodology : SSM) というものを考案した。このハードとソフトの区別は前述したあらかじめアウトプットである目的 (what) がリアルに決まっているRTと、アウトプット自体をアクチュアルに生成していくATとの区別と対応する。

そこでChecklandは、その合意形成のやり方に「アコモデーション」という新しい考え方を導入する。アコモデーション (accommodation) とは、米国英語では宿舎とか住居施設という意味であるが、英国では妥協的な合意という意味がある。ただしChecklandは、これをSSMの中でネガティブな妥協的 (compromise) という意味ではなく、ポジティブな行為レベルでの異なった世界観の同居として捉え直した。英語でいえば *live with individual different worldviews based on sharing tacit knowledge* というところだが、私は日本語では、「思いを共有した上での個人の異なった世界観の同居」と解釈している。この意味でアコモデーションは、コンセンサスとは明らかに違った概念であり、コンセンサスがロジカルなリアリティレベルの明示的な百パーセントの同意 (agreement) であるとするれば、アコモデーションは、暗黙知的なアクチュアリティレベルの合意ということになるだろう。漢語では、「呉越同舟」という熟語もあるが、ここではむしろアクチュアリティレベルの思いを共有するプロセス (AT) と考えられる。

このアコモデーションはまた、現象学でいう現象学的還元とも関連がある。フッサールの現象学的還元が、自己の内部に深潜し内省して、「(リアリティをカッコに入れて) アクチュアリティを源泉として、リアリティを再構成しようとする」(野家啓一, 2001, p.443) ことならば、アコモデーションとは、同じことを「異なった世界観を思いのレベルを共有することをベースに同居させる」ことによって行なおうとしているのである。これはフッサールの還元がいわばタテの還

元であるのに対して、アコモデーションはヨコの還元として考えれば現象学との平仄が合う⁹⁾。

SSMでは、アコモデーションされた思いのモデルをアクチュアリティとリアリティの媒介にして、これを通して（質問力として）現実を探索することによって、つまり、アクチュアリティとリアリティを、アクチュアリティの純粹形のモデルを使って擦り合わせることによって、現実から学習を行いながら同時にリアリティを再構築していくのである。ここにSSMが、アクチュアリティとリアリティを架橋する方法論としての手掛り（cue）がある。換言すれば、これは生きものが生き続けている生き方そのものであるリアリティとアクチュアリティの「生命論的差異」の、方法論化として再解釈できる。それは、前述のハイデッガーのカント解釈にある、「〔純粹直観〕である感性と〔純粹思惟〕である悟性を統一する〔超越論的構想力〕が、純粹直観の側に近づけて「受容性と自発性との根源的な、後から合成されたものでないような統一」として高次の受容性と見なした」（ハイデッガー『カントと形而上学の問題』p.26）ということと共鳴してくる。つまりSSMでは、「純粹直観」の受容性の領域に属するアクチュアリティ（行為的現実）と、「純粹思惟」の自発性の領域に属するリアリティ（認識的現実）の統一を、あくまでもアクチュアリティの側に即して統一していこうとしているのである。

このように、ChecklandのSSMにアクチュアリティ概念を導入することによって、SSMは「経営構想論」の方法論として、より強力な理論的基盤を獲得できるわけである。

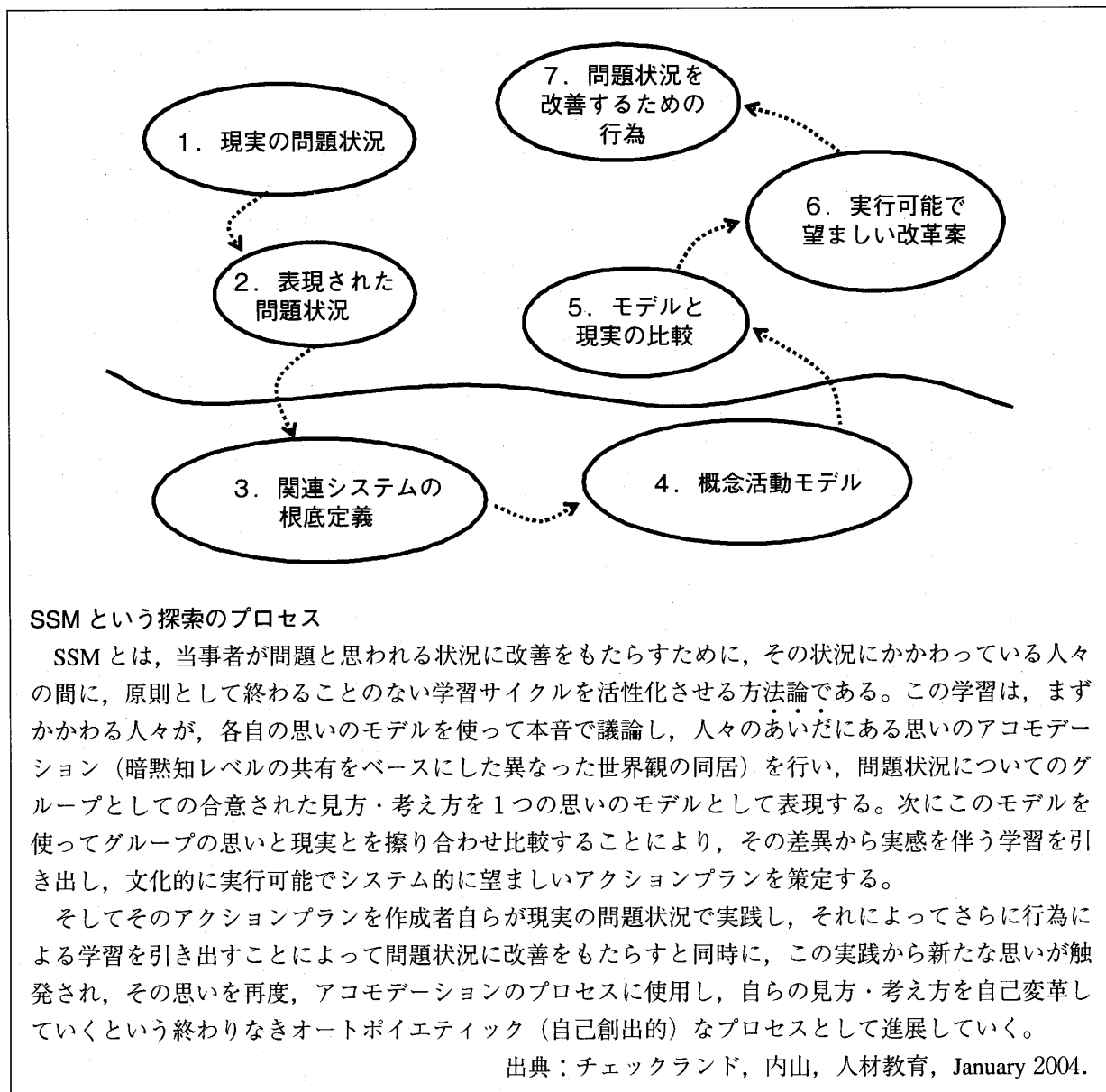
6) ChecklandのSSMを経営構想方法論として再構成する

ChecklandのSSMは図3のような7つのステージから構成されている。このセブンステージモデルを、私の経営構想論の方法論的スキームに当てはめたのが図4である。図4を見ながら、この経営構想方法論の概略を説明しよう。

①アクチュアル変換（AT）のプロセス

まずSSMステージ3に相当するATのvirtualなインプットをactualなアウトプットに変換するプロセスでは、④のプロセスで触発されたvirtual（潜在性）のレベルで感じられる、構想者（複数）の「思い」は、未だリアリティに汚染されていると考えられる。そこで各自の「思い」をベースに自分たちの見方・考え方を本音で語り合うことで、この「思い」が純粹化されて現実化（actual transform）されてくる。例えば、ホンダのワイワイガヤガヤの議論がその典型的なものである。そのような本音の議論をある時間進めていくと、人々の間に、ある瞬間「これだ！」というような問題状況に対する腑に落ちる実感を伴った「思い」の純粹化が生起する。これをChecklandは、「（思いの共有化による）各自の異なった世界観の同居」＝アコモデーションという、リアリティレベルの合意であるコンセンサスとは全く違った用語で表現する。前述したインゲニウムとはこのアコモデーションを生成し、それを実感として感じる能力である。コンセンサスはあくまでも論理的なリアリティ上のクリティカの働きであるのに対して、アコモデーションはアクチュ

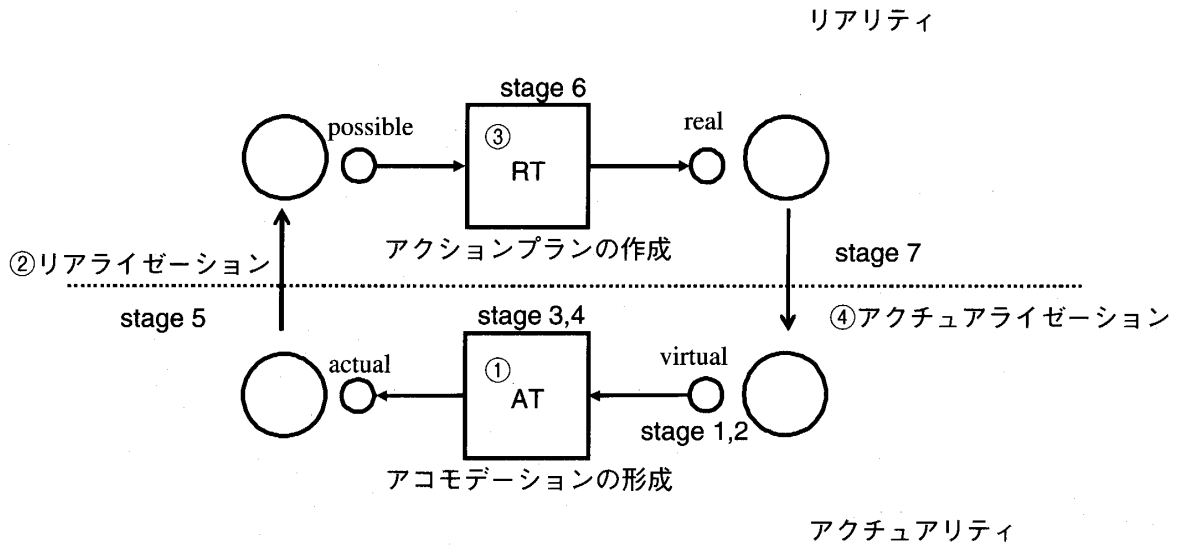
図3 SSMのセブンステージモデル



アリティ上のトピカの働きを言っているのである。そしてこのアコモデーションでは、ATのプロセスがそうであったように、あらかじめその結果が予測できる性格のものではない。人々の virtual な思いを本音で議論していくうちに、actual な形に形成されていく「生成」のプロセスである。そのとき SSM では、このアコモデーション形成を促進する一つの媒体として一種の理念型である「思いのモデル」というアクチュアリティの表出モデルを使用する。前述したように、これは実証主義の記述モデルや解釈主義の規範モデルとは全く違った、アクチュアリティレベルの「思いの表出モデル」なのである。

例えば俳句が五七五という形式の十七文字でそのアクチュアリティを全体として表現しているように、決して現実（リアリティ）の景色の描写でも、現実解釈でもない、俳人の純粋な思いを表現しているモデルなのである。そしてそのとき重要なのが、この思いのモデルが単に、個人の

図4 SSMのアクチュアリティ論からの再構築



「思い込み」や「思い過ごし」や「思い違い」ではなく、関る人々の思いの共有されたアコモデーションのプロセス（思いの純粹化）を経ているということである。俳句の場合でも、1人の思い込みや思い過ぎの俳句は俳聖芭蕉の最も忌み嫌うところであって、俳句においてはそこに参加し関る人のあいだにある思いの共有がその純粹化のための必須条件なのである。

SSMではこの「思いのモデル」であるアクチュアリティの表出モデルをRD（根底定義）と概念活動モデルCM（人間活動モデル）という2つの形式、すなわち「…のために（why）、…によって（how）、…する（what）こと（システム）」（beモデル）と「創発性（emergent property）をもつひとまとまりの人間の諸活動のネットワーク」（doモデル）の2つの形式で表現する。そして後者のモデルは、前述の大河内のいう「行為者の立場に立った主体的問題」としての「経営行為の形」として考えても良いだろう。

②リアライゼーションのプロセス

ステージ5の比較のフェーズにおいて、①でアコモデーションされた思いのレベルに属する概念的活動モデルに含まれるそれぞれの活動について、それは「現実に存在するのか」、「もし存在するとしたらどのように存在するのか」、そしてそれは「どのように評価されているのか」の3点について、このモデルを通して現実を覗いていくことによって、参加者は現実についての気付きを得ることができる。それは、いわば、この「思いのモデル」が質問力となって現実を探索するプロセスといえる。またこれはウェーバーの理念型の使い方とも共鳴するものであるといえる。そしてその気付きから得た学習を源泉として経営構想が形成され、その構想の実現に必要とされる実際のアクションにつながる、文化的に可能で、系統的に望ましい経営の具体的な目的や戦略を策定していく。それは、前述の「アクチュアリティを源泉としてリアリティを再構成しようとする」現象学的還元の方法論とも符合する。その結果、経営目的や戦略は前の①のアクチュ

アリティレベルの思いに確実に軸足を踏まえたものになるということが、この方法論の従来との決定的な違いである。

③リアル変換 (RT) のプロセス

一旦具体的なアクションプランの目的や戦略が決まってしまうと、それを RT のアウトプットに措定することにより、あとはその目的、戦略を達成するために従来の RT の手続き手法 (ハードシステム方法論) に従ってアクションプランを設計すればよい。この部分はここで説明する必要はないだろう。

④アクチュアライゼーションのプロセス

SSM のサイクルの最後のプロセスは、このアクションプランをプランナー自身が実行して、そこから「行為による学習」(経験ベースの知) を獲得するアクチュアライゼーションのプロセスである。

このアクチュアライゼーションのプロセスは野中の提唱する (野中, 竹内, 1997) 知識創造理論モデル (SECI) の I, internalization (内面化) のプロセスとほぼ同じものである。SSM はその意味では全体の構造は SECI モデルと同形のものであり、SECI モデルの暗黙知をアクチュアリティ、形式知をリアリティにそれぞれ置き換えて S=①, E=②, C=③, I=④のように対応させて考察することもできる。(SSM と SECI モデルの対応は、内山研一『From “Realism” to “Actualism”: Revisiting IS Management and Organizational Learnings; Phenomenological Consideration』経営論集 第7号, 2004. 参照のこと。)

この再構成された SSM が野中の SECI モデルと構造的に同型であるということは、私の経営構想論にとって特別の意味がある。それは、野中の SECI モデルがもともと日本企業のイノベーションの分析から導出された理論で、その骨格は一種の日本的「経営構想」の理論としても捉えることができるからである。野中の SECI モデルは、「知識創造」の一般化としての理論として概念化されたが、全く別の文脈から方法論として考案された SSM が SECI モデルと同型になっているということは、SSM が日本的「経営構想」の方法論であることの一つの傍証になっているのである。

ここで SSM をベースにした経営構想論の中で特に④のプロセスの重要性を例にとって説明する。

ある写真店チェーン K 社では、ここ数年の写真映像のデジタル化の急伸によって従来の店舗機能の見直しを迫られていた。そこで経営者は、写真に関するモノ売りという企業コンセプトから広く映像に関するコトを売りの企業コンセプトを「ピクチャリング」というイメージで新しい経営構想を練ることにした。そこで中堅社員を集めて SSM を使ってワークショップを行い、「フォトカルチャー事業」についての新コンセプトの策定を企画した。フォトカルチャー事業とは、モノ

売りからコト売りへの事業転換の総称として構想されたものである。このワークショップは全部で4回行なわれ、第1回と2回目は、アコモデーション(AT)によるフォトカルチャー事業のコンセプトの形成、そして第3回目はそのコンセプト実現のためのアクションプランの策定(RT)、そして第4回目は、作られたアクションプランの実行による学習を基にしたコンセプトの見直しと更なるアクションプランの策定を行なうものであった。

1回目と2回目のワークショップにおいて、写真のコトとしてのプロセスである、「撮る・学ぶ・見せる・飾る・残す技術とサービス、そしてその場を提供する」という主要なモチーフが導出された。しかし実際にこれを事業として具体化して店にやってもらおうとすると、今までの店舗のカルチャーでは、なかなか受け入れてもらえないことが実際アクションプランを試行した4回目のワークショップの段階で明らかになった。この学習は④の「行為による学習(learning by doing)」に当たるわけだが、そこで時間をかけてSSMにガイドされた議論を重ねていくうちに、店舗というものはもともと「待ち」のビジネスであり、お客様にこちらから訴えかけていくというアクティブな活動が組織文化として難しいということが分かってきた。そこで視点を店舗からフォトギャラリーという、K社のコンセプトを発信する特別の施設の創設へと発想が湧いてきたのである。このギャラリーは例えば「ソニープラザ」のようにその場で製品を売るのでなく、コト売りのためのコンセプトを提示する「プレゼンテーションの場」としての位置づけである。1, 2, 3回とワークショップで店舗という小売業の概念にこだわり続けてきた参加者は、ここで霧が晴れたような爽快感を伴って、今まで自分たちが潜在的(virtual)に構想してきたものがコレだったのだという現実化(actualise)を、強い実感を伴って味わったのである。

このことから分かることは、経営構想が本論文の初頭に引用した西浦の言うように「たんに想像するのではなく、行為につなげるということである」という、リアライゼーション(②のプロセス)とアクチュアライゼーション(④のプロセス)の二つを同時に含意しなければならないということだろう。言い換えれば、経営構想とは、往相面(②のプロセス)だけでなく還相面(④のプロセス)も同時に含んだ概念だということである。更に言えば、日本の文化は、禅や俳句などにみられる如く還相面に強みがあり、西欧の文化は戦略やアクションプランの策定に詳細な方法論を駆使する往相面に焦点が当たっているということでもある(佐橋, 1980, p.25参照)。

この例はSSMのワークショップでは、①~④までのプロセスの全てがワンサイクルまわったときに、本当の意味での事業構想に対する学習が起こるということが、明確にラーニングされたといえる。

7) 事例：イトーヨーカ堂の経営構想¹⁰⁾

「経営構想」が、大河内のいうように「企業者の主体的条件と経営の客観的条件とは、企業者の経営構想において統一される」(前同, p.131)のなら、ここに述べるイトーヨーカ堂(以下IYと略す)の例はまさにその典型と考えられるだろう。一般に企業の組織効率というと、経営のプ

プロセスのインプットとアウトプットの商で表されるが、小売業においてはそのような「効率」概念は適さない。IYの鈴木敏文は、「小売業の効率は市場の変化にいかに対応するかで測られる」という意味のことを述べておられるが、その企業体が市場という客体に対応するその仕方は、主客分離型の欧米の小売業と市場密着型のIYでは大きく違っている。

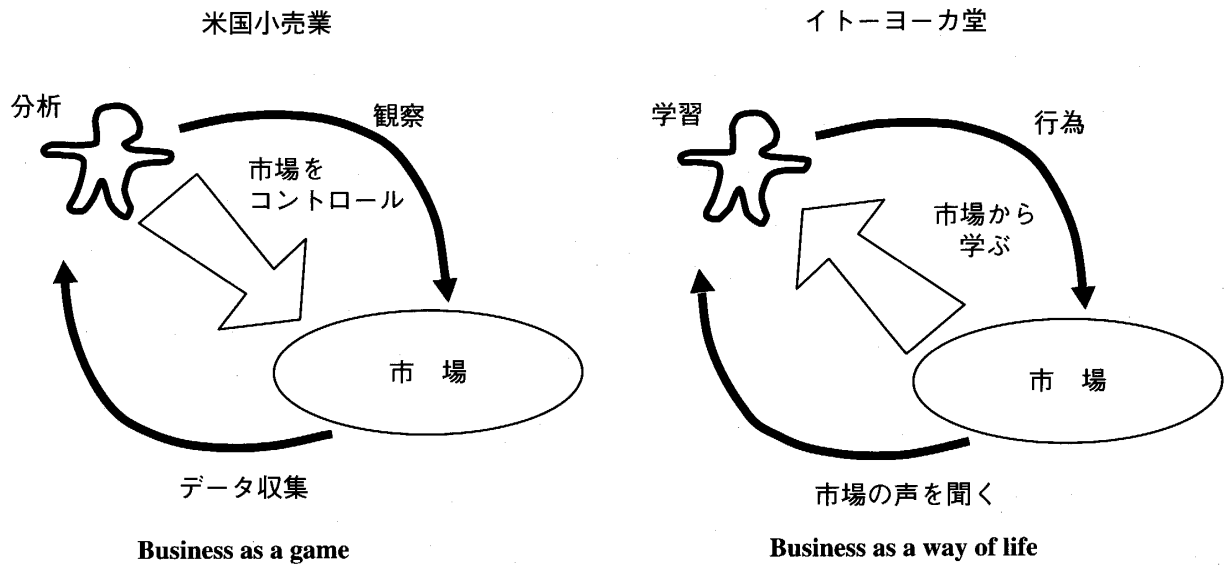
イトーヨーカ堂グループIYの現場密着型のユニークな市場対応は、今やハーバートビジネススクールのケーススタディの教材(Wylie, D., : Ito Yokado, HBS Case Study, N9-589 116, Publishing Division, Harvard Business School, 1989)になるほど有名になった。しかしながら、この教材からはIYの経営構想の本質的部分は見逃されてしまっている。すなわち、IYの会長兼CEO鈴木敏文氏が主張する「生きものとしての経営」、「お客の身になって市場を考える」、「業績は体質の結果である」¹¹⁾といった基本コンセプトが、実証主義の立場より誤解されて考察されているのである。これ等のIYの基本コンセプトは、鈴木会長自身は意識的に明示してはいないものの、アメリカ流の「仮説/検証」という経営プロセスからは説明できないし、IY自身、彼等の経営プロセスのエッセンスを創業者の伊藤雅俊氏の「初めの一念」に負っている部分が非常に大きいのである。IYの経営は、この伊藤のvirtual(潜在的)な思いである「初めの一念」のアクチュアライズであると言える。ここでは、IYの「経営行動の仕方」を、同じ小売業であるアメリカの例を比較しながら、その差異を考察することによって日本的経営構想の典型例を見ていくことにする。

大河内も言っているように「企業経営体の行動の仕方は、同一業種、同一時点、同一地域の企業、つまり同じ経営環境のなかで行動する経営条件が最も相似した企業のあいだにおいてさえ、少なからぬ差異がある」(前同, p.3)のであって、その差異は企業の「体質の差異」と言ってもよいと思う。

われわれが、アメリカ流の経営学のような環境適応型の、たとえばサイモンの「蟻の例」のような、企業行動を考えるならば、同一環境においては、サイモンの蟻のような同一の経営行動をとるであろう。しかしながら全く同じ環境を与えられた場合でもヒトに代表されるような自律性をもった生きものであれば、それぞれの体質に合った別々の行動をとることは、洋の東西を問わず人間の歴史を見れば明らかだろう。それは、体質というものが深くその生きものの「生き方 way of life」に関っているものであり、企業の行動もまさにその生き方の形をアクチュアライズするものに他ならない。大河内の主張する「経営行為の形」とはこの生きものとしての企業の生き方の形として捉えてみてはどうだろうか。それは前述したSSMでいえば、「思いのモデル」に相当するものである。

さて、IYの経営構想は、欧米企業の一般的(generic)な経営構想と比較するとき、際立ってアクションリサーチ(SSM)的な様相を帯びている。まず欧米小売業、たとえばウォルマートのような小売業の経営構想においては、始めにコンセプトありきである。まずGMS(大型スーパー)ならGMSのコンセプトが仮説として明示的に提示され、全てのオペレーションは、このコンセプトに即して実行される。そこで、このコンセプトがもし市場の変化に合わなくなれば、

図5 市場対応の日米比較



ウォルマートは、このコンセプトを市場に合った新しいコンセプトに躊躇なくシフトするのだ。たとえば90年代初め、GMSからアウトレット業態への変化を行なったように。そのとき彼等は、市場と距離をとって、つまり客観的に対象的 (objective) に観察して、市場からデータを収集し、そしてそのデータ分析から専門家がコンセプトを市場に適合したものに变化させていく。これは典型的な実証主義の仮説検証のパターンである。

これに対してIYでは、市場の変化に対応することは同じでも、そのやり方が全く異なる (図5)。IYでは、市場を市場から離れて観察するのではなく、まず市場に密着して市場の声を聴くのである (見るためには距離が必要で、聴くためには現場に密着しなければならない)。そしてそれは、本部の専門スタッフが行なうのではなく、現場の従業員が行為的に市場に関して、体全体で市場の動向を感じるという仕方で行なわれる。つまり「お客の身になって」市場を体感するのである。IYでは、この従業員自らの行為による学習を「仮説」と彼等が呼ぶ「思いのモデル」に表現し、それを基にアクションプランを作って実行している。各従業員は職場の上司や同僚とその思いを共有 (アコモデーション) しながらアクションを考え、自分たちが起こしたアクションの結果がどうであったかをPOSデータで確認するわけだ。これは正にアクションリサーチのプロセスであり、欧米企業がIS (情報システム) のデータを分析し市場をコントロールするために使用するのに対して、彼等はISを自分たちの「思い」と実際に起こった事実の差から学ぶための「学習の道具」として使っている (図5)。

この経営行動の違いは、IYでは、市場の中に唯一正しい客観的な真実のモデルがあるという実証主義の立場には立たず、むしろ市場の変化を経験を通して体感しながら自分たちの思いを市場に相即させることによって、市場から学んでいくという姿勢をとっていることである。これは自分たちと市場を主客分離して考えて、客である市場をコントロールしようとする欧米の小売業の考え方とは180度違った考え方である。IYでは、「市場の中に自分を見出す」というような、

主客を分離せず主客一体となった“場”において経営構想を往還的に形成しながら「行為の形」を考え、それを基に実際のアクションプランを策定し、実行して、その実行から策定者自らが学んでいくのである。ここには明らかに「行為による学習」というアクションリサーチのエッセンスが内在化されている。だから IY のいっている「仮説／検証」とは、実証主義の「Hypothesis/Test」とは明らかに異なった、「思いのモデルを媒介にした「思い」(actuality) の事実 (reality) との差異化による学習」なのである。IY の経営構想の基礎にある哲学は、「生きものとしての経営」であって欧米企業のような「ゲームとしての経営 (Business as a game)」とは発想の根本が違うのである。

8) まとめ

前々段の例の中にもあるように、経営構想は AT=①, リアライゼーション=②, RT=③, アクチュアライゼーション=④という4つのフェーズを繰り返しまわすことによってその効果的発現が行なわれる。そして、アクチュアリティレベルとリアリティレベルの変換である AT, RT を、理念型としての「思いのモデル」を媒介にしてつなぐリアライゼーション, アクチュアライゼーションでのそれぞれの学習が経営構想の源泉になる。経営構想論における「行為の立場」とは、このリアリティレベルとアクチュアリティレベルの絡み合いをそれぞれ4つのフェーズで「思いのモデル」を使って方法論的につなげていくことに他ならない。それは決してロゴスとパトスをモノの次元で弁証法的に統一させることでもないし、ましてやアメリカ流の経営学のような、客観と主観を分離し裁断してしまうことでもない。アクチュアリティとリアリティはそのような対称的な2つのモノとして措定されるべきものではなくて、あくまで「AはAと非Aの差異そのもの」であるような「アリストテレス的論理」には決して従わない「生命論的差異」(木村敏, 1997) である。

ここで、木村が言っているアクチュアリティとリアリティの関係は弁証法的な客観／主観という対立関係や赤いリングと青いリングというような同次元の比較関係や空間的位置関係といったモノの関係とは全く異質な、キルケゴールが自己を「関係が関係それ自身にかかわっているような関係 (Verhältnis, daß das Verhältnis zu sich selbst verhält)」と説明したような(『死にいたる病』木村敏『自己・あいだ・時間』ちくま学芸文庫, 2006, p.239参照)に基づくコト的關係である¹²⁾。この差異自体を方法論的に経営構想論の中に取り込んでいくとき、従来の経営構想論のアポリアであった、パトスとロゴス、主観と客観などの問題が、行為の立場としてトポロジカルに解消されると思われる。ヴィーゴのインゲニウムをここでは構想力と解釈したが、インゲニウムが生命が生きていくための知恵や創意工夫であるならば、それは行為といういわばアリストテレス論理にはのらないアクチュアリティの潜勢的な活力にベースをおかなくてはならないであろう。

最後にウェーバーの次の引用(前出ウェーバーの『客観性論文』折原の解説, pp.306-7)を

以って本論を一旦閉じることにする。

経験科学の真理の価値に対する信仰は、特定文化の産物であって、自然に与えられるものではない。しかし、だからといって科学がまったく無意味かというとはそうではなく、科学に相応しい問い方をする人には、それに相応しい真理をもって答えてくれる。ただし、その真理は経験的実在そのものでもなければ、経験的実在の模写でもなく、経験的実在を思考により妥当な仕方次第で秩序付ける概念と判断である。

そしてそこに私が（多分 Checkland も）付け加えるとすれば、その概念と判断は、アクチュアルな「行為による学習」において基礎付けられるのである…と。

注

- 1) 実際、大河内がいつている「経営行為の形」というものは、現実の経営者の行為 (action) そのものをいつているのではなく、経営者が行う意思決定の際の概念的 (conceptual) な形としてのモデルを主張しているのであって、この概念上のモデルとしての「経営行為の形」という考えは、ウェーバーの理念形の発想と共鳴する部分がある。また、Checkland の SSM のモデルが経営者の思いに基いた (意思決定された) 人間の諸活動のネットワークを「人間活動モデル」として概念化したものであることを考え合わせると、大河内の提唱した「経営行為の形」という概念をキーとして経営構想を考えていくという方法は、私の経営構想論とも平仄が合ってくる。
- 2) 超越論的リアリズムについては最近アクションリサーチの基礎理論としても引用されてきているが、(Winter, R., and Munn-Giddens, C., A Handbook for Action Research in Health and Social Care, Routledge, 2001. Part V) reality, actuality, experience, といった基本的概念の上で、私の考えているアクションリサーチとはかなりの距離がある。また、弁証法をその方法論に措定するところから、理論的トレンドとしても私の主張する SSM ベースのアクションリサーチとは系列を異にするものである。両者の比較については別稿に譲ることにする。
- 3) ここで日本人のいつている「経験」と、西欧人がいつている「経験 (experience)」の違いについて考察しておくことは、この議論の参考になるだろう。日本語の経験に当たる英語の experience は、広い意味では日本人のいつている経験とはほぼ重なると思われるが、少し厳密な議論をすれば、彼等がいつている experience とは「見る」という視覚体験である。眼で見ることが、即ち対象を客観的に見ることが彼等の経験のベースである。だから英米の経験主義 (empiricism) は、実証主義の哲学的基礎を提供しているのである。

ところが、日本で経験といえは、むしろ体で覚えることであり、職人が経験を積むとき、それは単に師の行為を見てまねるだけでなく、やってみて体で体験してみ、初めて免許皆伝になる類のものである。ここに「翻訳文化の怪」とでも言えるような学問的コトバの混乱が生じていることは、「経験」に限らず、あらゆる日本人学者の陥る罫であるといえる。

例えばアクションリサーチ (行為研究) でもその方法論を reflection on action と規定した場合と reflection in action として規定した場合では、経験による学習 (learning by doing) の考え方が180度変わってくる。前者は行為を見る立場 (内部観察といっても本質は変わらない) からの「行為の研究」(learning by seeing) であるし、後者は行為に介入し現場との距離を極力縮めた現場密着の

「行為に関する研究」(learning by doing) となる。

尚、ドイツ語では、Erlebnis (体験) と Erfahrung (経験) の区別があるという S. ラッシュ (1997, p. 298) の指摘がある。

- 4) 木村のモノ/コト、リアリティ/アクチュアリティ論は、木村のライフワークであり他の追従を許さない大変ユニークなものであるだけにかなり難解な概念であり、理論的に説明することはきわめて困難である。しかしながら、本論の理論的グラウンディングは木村のアクチュアリティ論抜きには「画竜点睛を欠く」ので、詳しく知りたい方のために以下の文献を挙げておく：『木村敏著作集』全8巻の特に7巻「臨床哲学論文集」(弘文堂, 2001) と Uchiyama, “*The Theory and Practice of Actuality*”, Daito-Bunka University, 2003。
- 5) 日本人が言っている「あるべき姿」というのは、解釈主義の規範モデルやウェーバーが議論している Sollen のモデルとも微妙なニュアンスの差があるということである。端的に言って、日本人が「あるべき姿」というとき、それは「思いのモデル」を言っているのであって、決して確かな倫理的規範に基づいたあるべき姿でもなければ、アメリカ流のコンサルタントが多用する(ベンチマークなどで) 実証済みのあるべきモデルでもない。日本人が「仮説/検証」というとき、それは先述の日本的 PDS サイクルで示したような、D と S の往還運動を実践するために P を「思いのモデル」として設定し、これを促進媒体として自己生産的(オートポイエティック)に PDS サイクルをまわしていくことを言っている。ここで前段の議論から、この「思いのモデル」を「アクチュアリティの表出モデル」と言い換えてもよいであろう。この行為的プロセスには、認識論的な説明モデルも、規範モデルも入ってくる余地は全くない。
- 6) 「思い」をアクチュアリティの現れと言うためには、少し説明が必要だろう。ここで私が言っている「思い」とは、M. アンリ (1998) のオートアフェクション autoaffection (自己触発) のことである。つまり私は、人が世界と距離をおかずに行為的に関るとき、自己と世界のあいだから感ぜられる「生の直接性の現れ」をオートアフェクション＝「思い」と日本語で解釈している。そしてこれは正に、リアリティとアクチュアリティの相互浸透した現実世界から、一種の現象学的還元を行って、つまりリアリティをカッコに入れてアクチュアリティを掬い出すときに感じられるアクチュアルな「思い」に他ならない。詳しくは、Uchiyama (2004) 参照のこと。
- 7) 例えば、ウイノグラード/フロレス (『コンピュータと認知を理解する』産業図書, 1989, p. 242) も、「問題解決」と呼ばれるもののほとんどは、未決断の状況を扱うのではなく、その解決がついた、「決断」後の作業であることは特筆に値する」と言っている。この場合の問題解決とは、サイモン流の可能な選択肢の中から明示的な戦略に適合する最も合理的な解を選ぶという、“意思決定”であり、ここでいう典型的な RT のプロセスに相当している。
- 8) この AT, RT は、木村敏先生の示唆により、フランスの哲学者 Gilles Deleuz の “Bergsonism” における、virtuality と possibility の議論から着想された。詳しくは Uchiyama (2003) 参照のこと。
- 9) このヨコの還元、タテの還元の議論については、Uchiyama (2004), *Japanese Style of Phenomenological Reduction and Japanese Management, POT International Conference, Lapland Univ., Rovaniemi Finland.* で主題的に扱っているので参照されたい。
- 10) この節のイトーヨーカ堂の事例については、緒方知行 (『実証研究、イトーヨーカ堂グループのニューリーダー鈴木敏文の経営』TBS ブリタニカ, 1993) を参考にした。
- 11) この種の「体質」について、ヴァイツゼッカー (木村敏訳『生命と主体』人文書院, 1995, p. 37) は、「体質」を、自ら絶えず産出し続けねばならないアクチュアルな事態として捉えている。即ち体質とは、生物の物理・化学的性質を言っているのではなく、生きものの行為としてのアク

チュアルな「生き方」の別名である。

- 12) このキケルゴールの自己についての定義は一見難解そうに見えるが、木村の示唆によれば、それは、関係というものをモノとモノとの関係として捉えるからそうなるのである。関係それ自身をコトとして取り出す見方をとれば、それは「自己とは、自己と非自己とのあいだの関係（差異）」と同じことを言っていると考えることができ、理解しやすい。ちなみに、ここで言っている「あいだ」とは、モノとモノとの空間的あいだ（間）を言っているのではなく、「あいだ」そのもの（betweenness）を意味している。たとえば今日は、昨日と明日の間ではなく、「今日は今日」であるし、ここは、むこうと手前の間ではなく、「ここはここ」である、というようなコトである。

参考文献

- 1) アンリ, M., 山形頼洋他訳: 精神分析の系譜, 法政大学出版局, 1993.
- 2) 今井弘道: 三木清の「世界主義の哲学」の思想史的意義, 中村雄二郎, 木村敏監修, 講座生命 vol.7, 河合文化教育研究所, 2004.
- 3) ヴァイツゼッカー, V., 木村敏他訳: ゲシュタルトクライス, みすず書房, 1995.
- 4) ヴァイツゼッカー, V., 木村敏訳: 生命と主体 - ゲシュタルトクライスと時間・アノニューマ, 人文書院, 1995.
- 5) ウィノグラード, T., フローレス, F., 平賀譲訳: コンピュータと認知を理解する, 産業図書, 1989.
- 6) ヴィーコ, G., 上村忠男, 佐々木力訳: 学問の方法, 岩波文庫, 1987.
- 7) ウェーバー, M., 富永他訳, 折原補約: 社会科学と社会政策に関する認識の「客観性」, 岩波文庫, 1998.
- 8) 上村忠男: ヴィーコの懐疑, みすず書房, 1988.
- 9) 内田和成: 仮説思考, 東洋経済新報社, 2006.
- 10) 大河内暁男: 経営構想力; 東京大学出版会, 1979.
- 11) 緒方知行: 実証研究, イトーヨーカ堂グループのニューリーダー鈴木敏文の経営, TBS ブリタニカ, 1993.
- 12) 上山春平: 社会科学的方法の世界観的基礎—理論と実践の関係—, 「思想」特集, 方法とはなにか, 1963.5, No.469.
- 13) 内山研一: 現場の学としてのアクションリサーチ—SSMの理論と実際—, 看護管理, Vol.10 No.4~No.10, 医学書院, 2000.
- 14) 内山研一: 実感的情報システム論—経営情報分野におけるSSMにおけるアクチュアリズムの試み—, 情報処理学会社会環境シンポジウム, 情報処理学会, 2002.
- 15) 内山研一: 情報システムに「思い」をいかに取り組むのか?—SSM論からの一つの解答—, 経営情報学会誌, 2001.
- 16) 内山研一: 南アフリカにおける「参加型組織」の形成を目指して—ソフトシステムズ方法論(SSM)による「信頼感のあるチームワーク作り」のreflection—, 経営論集 第4号, 大東文化大学経営学会, 2002.
- 17) 内山研一: From “Realism” to “Actualism”: Revisiting IS Management and Organizational Learnings; Phenomenological Consideration, 経営論集 第7号, 大東文化大学経営学会, 2004.
- 18) 内山研一: 思いのモデルを使った新しいSSMベースのアクションリサーチ, 「モノの学」から「コトの学」へ, 作業療法学会誌, 第24巻第5号, 2005.
- 19) 河本英夫: オートポイエシス - 第三世代システム, 青土社, 1997.

- 20) 木嶋恭一：交渉とアコモデーション，日科技連，1996.
- 21) ギデンズ，A.，松尾精文他訳：社会学の新しい方法基準，而立書房，1987.
- 22) 木村敏：あいだ，弘文堂，1988.
- 23) 木村敏：偶然性の精神病理，岩波書店，2000.
- 24) 木村敏：心の病理を考える，岩波新書，1994.
- 25) 木村敏：分裂病の詩と現実，河合文化教育研究所，1998.
- 26) 木村敏：自己・あいだ・時間，ちくま学芸文庫，2006.
- 27) 木村敏：木村敏著作集全八巻，弘文堂，2001.
- 28) 木村敏：からだ・こころ・生命，河合ブックレット29，1997.
- 29) 黒崎政男：カント『純粹理性批判』入門，講談社，2000.
- 30) 小林敏明：＜ことなり＞の現象学，弘文堂，1987.
- 31) 齊藤孝：質問力，筑摩書房，2003.
- 32) 佐橋法龍：禅，公案と坐禅の世界，実業之日本社，1980.
- 33) スコット，L.，ギデンズ，A.，ベック，U.，；松尾，小幡，叶堂訳：再帰的近代化，而立書房，1997.
- 34) 田坂広志：使える弁証法，東洋経済新報社，2005.
- 35) チェックランド，P.，内山研一：異なった世界観の同居を可能にする「アコモデーション」がシナジーを生成する，人材教育16（1），2004.
- 36) チェックランド，P.，スクールズ，J.，妹尾堅一郎監訳：ソフトシステムズ方法論，有斐閣，1994.
- 37) チェックランド，P.，高原康彦他監訳：新しいシステムアプローチ，オーム社，1985.
- 38) 柄谷行人：日本精神分析，文藝春秋，2002.
- 39) ドゥルーズ，G.，宇波彰訳：ベルクソンの哲学，法政大学出版会，1992.
- 40) 「特集「経営構想力」の時代」TBR 経営レビュー vol.5 No.9，1995.
- 41) 中村雄二郎：共通感覚論，岩波書店，1985.
- 42) 中村雄二郎：臨床の知とは何か，岩波新書，1982.
- 43) 西浦祐二：経営構想力，東洋経済新報社，2004.
- 44) ネーゲル，T.，永井均訳：コウモリであるとはどのようなことか，勁草書房，1997.
- 45) 野家啓一：解説 - 「臨床哲学」としての精神医学，木村敏著作集7，弘文堂，2001.
- 46) 野中郁次郎，紺野登：知識創造の方法論，東洋経済新報社，2003.
- 47) 野中郁次郎，竹内弘高；梅本勝博訳：知識創造企業，日本経済新報社，1997.
- 48) 野中郁次郎他：戦略の本質，日本経済新聞社，2005.
- 49) ハイデッガー，M.，木場深定訳：カントと形而上学の問題，理想社.
- 50) 廣松歩：世界の共同主観的存在構造，講談社学術文庫，1991.
- 51) ブランケンブルク，W.，木村敏他訳：自明性の喪失，みすず書房，1998.
- 52) プルデュー，P.，今村仁司，港道隆訳：実践感覚，みすず書房，1988.
- 53) ポラニー，M.，佐藤敬三訳：暗黙知の次元，紀伊國屋書店，1989.
- 54) 松田正一：システムへの誘い，泉文堂，1985.
- 55) マトラーナ，H. R.，ヴァレラ，F. J.，河本英夫訳：オートポイエシス，国文社，1991.
- 56) 三木清：構想力の論理，三木清著作集第八巻，岩波書店，1948.
- 57) 水島温夫：組織力の高め方，PHP 研究所，2005.
- 58) 三菱総合研究所編：21世紀型社会への構図，ダイヤモンド社，1991.
- 59) 毛沢東，小野川秀美編：実践論，矛盾論，世界の名著，中央公論社，1969.

- 60) ローゼンヘッド, J., 編著, 木嶋恭一監訳: ソフト戦略思考, 日刊工業新聞社, 1992.
- 61) 鷺田精一: 「聴く」ことの力, 臨床哲学試論, TBS ブリタニカ, 1999.
- 62) 和辻哲郎: 日本語と哲学の問題, 和辻哲郎全集第四集, 岩波書店, 1962.
- 63) Checkland, P. & Holwell, S. : *Information, Systems, Information Systems*, Wiley, 1998.
- 64) Checkland, P. & Holwell, S. : *Action Research; Its Nature and Validity, Systemic Practice and Action Research*, 11(1), 1998.
- 65) Checkland, P., Scholes, J. : *Soft Systems Methodology in Action*, Wiley, 1990.
- 66) Checkland, P., : *Rhetoric and Reality in Contracting; Research in and on the National Health Service*, Flynn, R., & Williams, G., Eds. : *Contracting for Health , Quasi-Markets and the National Health Service*, Oxford University Press, 1997.
- 67) Cooper, A. M. : *Action Research in Health Care*, Blackwell Science, 2000.
- 68) Deleuze, G. : *Bergsonism*, Zone Books, 1988.
- 69) Giddens, A. : *The Constitution of Society*, Polity, London, 1984.
- 70) Schön, A. D. : *The Reflective Practitioner*, Arena Ashgate Publishing Limited, 1945.
- 71) Uchiyama, K. : *A New Picture of Information Systems; as a Vehicle of Reality and Actuality, Proceeding of ACM International Conference on Computer Ethics: Philosophical Enquiry*, London School of Economics, 1998.
- 72) Uchiyama, K. : *Reconciliation the "Global" and "Local" by Using the Soft Systems Methodology; A Case Building Trust Relationships in South Africa, Journal of Scientific and Industrial Research*, Vol.58, pp.302-320, 1999.
- 73) Uchiyama, K. : *Reinterpreting Soft Systems Methodology (SSM) ; Introducing Actuality into the Field of Management and Information Systems*, Ph. D Thesis, University of London, 1999.
- 74) Uchiyama, K. : *The Reconciliation between Reality and Actuality; A Model of Decision Making by Using Soft Systems Methodology*, Wilby, J. & Gregoly, W. Eds: *Human Consciousness and Decision Making*, A Discussion Organised by the Centre for Systems Studies, ISBN 0-85958 956 0 The University of Hull, 1997.
- 75) Uchiyama, K. : *Towards the Appropriate Human Centred Information Systems; A case Study of Japanese Retail Industry, AI & Society*, 12(2),1999.
- 76) Uchiyama, K. : *The Theory and Practice of Actuality*, Daito-Bunka University, 2003.
- 77) Uchiyama, K. : *Japanese Style of Phenomenological Reduction and Japanese Management, POT International Conference*, Lapland Univ. Rovaniemi, Finland, 2004.
- 78) Winter, R., and Munn-Giddens, C. : *A Handbook for Action Research in Health and Social Care*, Routledge, London, 2001.
- 79) Wylie, D. : *Ito-yokado, HBS Case Study*, N9-589 116, Publishing Division, Harvard Business School, 1989.