

『無駄』の科学

The Science of Useless

— Analyzing the Useless under the New Paradigm —

小笠原 宏*

Hiroshi Ogasawara

数年来継続してきた費用対効果分析を通じて、「無駄」の概念定義と役割について再考の必要性を認識した。経済学や経営学の考え方において新たなパラダイムの提案に繋がる可能性を示唆するものとして既存研究及び考察を取り上げながら、「無駄の科学」として、行動実験研究としての研究、意思決定手法の研究、価格決定手法の研究としての方向性を示す。

キーワード：効率性分析 マーケティング戦略 価格戦略 意思決定法 行動経済学

I. 無駄を科学することとは何か

「無駄」とは普通、いらぬモノ、余計なモノという意味でとらえられる。色々なモノやことが、場合に応じて、無駄として扱われたり、逆に必要と扱われたりする。つまり無駄という言葉の意味としては、一種の評価という側面と不可分の表現といえる。本稿では、「無駄」というものを言葉として議論をするものではない。また、概念定義をかえて有用であるといった哲学的な議論を進めようとするものではない。物事が明確に理解できるための一つの考え方として新たなパラダイムを提案し、議論したいのである。筆者は、経済学及び経営学の学徒として長期にわたり、主に、事業主（企業）の立場から、その事業の効率性及び採算性を研究してきた。コストパフォーマンスという言葉が頻繁に使われるように、また採算性分析（フィージビリティ・スタディ）などと言われるように、限られた資源や資金を投入して事業を継続して、最大限の効率的な利用を目指すことが努力目標として設定され、様々なアクションが実践されてきた。またそのための方法や、尺度が研究され、また現場において試され、事後的な関連データが数値として使われて、効率性という基準のもとで評価され、成果の有無を検証されてきた。信賞必罰という考え方は人間の行動意識の活性化という観点からみても、重要な考え方で有り、集団社会の存続に必要な規範の一つとしてとらえられる。信賞必罰によって無駄を減らし、より良い社会構築のための、制度を作り運用することが求められる。構成人員すべての生活満足度が高くなることを目指すからである。そういった大前提はあえて繰り返す必要もないだろう。

筆者は、その中で、集団組織、社会の中で、市場というものを創造し、それを運用することによって、人間の効用、満足度を高めるという中で、特に供給サイドのプレイヤーである、企業（継続事業体）の行動に着目する研究を続けている。事業戦略とは、企業が行う戦略的な見通しや行動計画（アクションプラン）の構築法も含めた考え方である。それらは、無駄のない、効率的なそして成果が最大（利潤最大化と必ずしも同義ではないが、同様の概念と多くは扱われる）のための戦略の立案法を分析し、研究し、提案もしてきた。別の言い方をすれば、費用対効果の分析を様々な統計解析手法なども使いながら、効率性評価の実証分析もしてきた。いずれにせよ、その研究及び議論の中心は、無駄を省く、無駄にしないといった規範であり、目標である。だがその過程で、強い疑問が湧いてきた。「無駄」を少なくすることだけでなく、そもそもなくせるものなのかという単純な疑問である。そして結論は、なくせないということである。だが、なくそうと人は努力する。なくせないのならそもそも無駄な努力というか意味がないという言い方もできる。もちろん、だから「無駄を野放しにする」ことを勧めるつもりもない。信賞必罰的な考え方が、人間のプラス思考の持続には必要だからである。無駄をできるだけ少なくするという表現にすると耳あたりがよくなるようで、納得できたような気がするのだが、「どうやるのか」という方法論を考える段階に現実的に戻ると、結局は評価（イエスカノーの二元的判断に至る）の問題が再燃してしまうということである。

そのあたりから、無駄と何かを深く考察し議論する必要性を感じた次第である。同時に研究方法自体に内在する問題や課題でもあると気づき、それらを明示的に知見として明示的に説明できないかと考えるに至ったわけである。そしてその考察は思考実験を伴ったりして、行ったり来たりといったいわば無駄を積み重ねるかのようにしても進めてきた。思考実験とは現実の空間や場面、主体を仮想しながら展開を考えるという手法である。通常の検証作業は、すでに起こり、変化しようのない過去のデータを扱う統計的な処理が一般的だが、それで理論なり命題の妥当性を判断する。思考実験は自由度、裁量度がとても高く、費用という言い方をしたら柔軟な対応ができる。基本的に費用いらずともいえる。人間の脳みそを活用するだけだからである。だが、それ故に、記述統計が、ベイジアン統計を敵視あるいは無視するのと同様に、信頼性等の点で、柔軟性故に評価しにくいというのも事実である。だが、現実実践場面において役立つと、現場で事態に直面して、意思決定を行わなければならない主体が思うかどうか重要である。それゆえにこれまでまた以降の無駄に関する議論は、非常に有意義かつ刺激的な考察に至ると筆者は強く思う次第である。

考察や分析を通じて、この議論に関してよりも、付随的、派生的な部分での、事象研究において、成果や結果を生み出し提案してきたように思える。よって最終的なゴールにまでは至っていない。言い方をかえれば至っている部分もあるが、体系的にまとめ切れていないともいえる。ゴール自体がそもそもあるかどうかという疑問も持っている。まだまだ掘り下げた考察と事例収集は

はじめとした研究の展開と可能性があるように思える。よって以下では、無駄というものの考察を進めることによって、展開する関連領域および問題のいくつかを上げていき、本研究の一つの方向性を示すことにしたい。よって本稿は、無駄の科学的考察の序論的内容であるといえ、今後の議論の方向性及び可能性の提示するものと理解してほしい。

II. 研究の方向性、考察のポイント、及び手法など

以下では、「無駄」を科学的考察の対象としてとらえる場合の、現時点での方向性及びそこに含まれる課題を6つほど提示する。それらは現実には完全に独立したものではなく、相互に強い関連をもっていると考えられるが、問題意識が明確になるようにとりあえず6つに分けてみた。

1. 購買行動と意思決定の関係（行動経済学的視座）を考察する

様々な説明や議論をここではある意味思いつくままに、無駄の科学と銘打った課題論考の序章部分として、思いつくままに試論を展開しているが、現実の事例や事象が、論考している内容や考え方の現実事例として参照できるかを示すのも重要な課題である。机上の空論なり勝手な分析を取り上げて述べているのでは意味がないとも言えるからである。無駄なことはないと、結論めいて開きなおってしまいそうな誘惑に常に悩まされながら、筆者は考察を進めてきた。見方を変えれば、ここでの議論を引き起こす誘因となった、現実の事例がむしろあったという言い方が正しいかもしれない。なぜそうなっているのかという素朴な、疑問がすべてのスタートであることに変わりない。自らが納得したいという欲求に促され、因果関係などに対する疑問や憤りとまていかないが閉塞感のようなものを乗り越えようと思いを巡らした結果、冒頭からの無駄の考察というアプローチに至った。つまり背景には、議論の動機となったり喚起したりする事象や事例があまたあるというだけのことである。当たり前過ぎて通常は疑問を持たないような事例も多いだろう。しかし同様に、もっとこうしたらこうなるという批判とは違う期待を伴った意識で、対象を見たときに、同様の疑問が、理解欲求が人間は避けられないということだと思ふ。

科学である以上、科学的思考法が求められ、それに従っていなければ暗黙のうちに科学として認められないことが多い。多くの学問領域でも、行動科学という分野がある。行動という言葉に伴うのであれば行動経済学、行動心理学など派生、分派して議論をしている。科学的な研究あるか否かとして、一つには再現可能かどうかという問題もある。得意なユニークである個別の単体であるが、それらに共通した共通ルールや属性を、因果関係含めて抽出し明示しようと試みる。それが因果関係の解析であり、そのとらえた内容がどれだけ正しいかを判断するために、類似データあるいは、実験によって採取できたデータをもとに比較検討、そして検証するというのが定番的作業である。そこに置いては、オッカムの剃刀という基準、考え方がとられる。人間の管理できて対応できる能力が一番問題なのだろうが、説明要素はできるだけ少なく、そして関係は出来

るだけ簡明にすることが求められる。この考え方は良い悪いでなく、重要な指針であるといえる。しかし現実の事象や事例を見れば見るほど、この考え方故に被る研究の限界や手法の限界があるように思えてならない。

簡潔簡明にすることの善し悪しを議論したいのでなく、様は、簡単簡明の線引きだということである。この評価基準が一様ではないし、ましてや絶対的なものはあり得ないということに気づくか気づかないかということなのだろう。筆者などは、オッカムの剃刀の原則を否定するつもりはない。要は運用、規範としての遵守の仕方の問題で固執しないようにするというスタンスをとるということである。オッカムの剃刀原則にとらわれないという意識は、実践的な分析や考察を勧めるときには非常に重要である。

最終的購入という行動に至る過程及び流れは、理屈っぽい言い回しになるが、次のようになるだろう。購買と実現する意思決定に至る過程において、購入することによって増大するか充足する欲求あるいは効用を高めるのが購入であるにとらえると、多くの情報を参考に、現時点及び将来（どれだけ先かも研究対象となりうるが、主体によって現実には様々であると考えるのが妥当といえる）についての予測あるいは見込みを勘案して決定している。その情報の具体的な中身が何かといえば、網羅的に上げることは容易である。そしてその中に、価格という指標が当然存在する。その意思決定自体は、イエス、ノーという2つの結果しかないのであるから一見簡単に思える。だが、小笠原（2016②）にて議論した1つの要素に、表現として「迷い」という意思行動がそこには存在する。迷い自体は、プラスの意味をあまりもたないようだが、この迷いという思考を経るということが人間であり、同時にそれがあつたことに是非出なく、それがあつたことによって、意思決定がより深いものになるという言い方も出来ると考える。従つて、イエスカのノーの二元的選択をするためのその境界線がどこかにあるにとらえるならば、その判断基準がどこになるのか、どうやって決まるのかという考察は非常に重要である。その決まり方、決め方が把握できたなら、それをうまく活用することによって、最も分かりやすい活用法として、「無駄の無い販促活動」ができると、企業の例えばマーケティング担当者は考えるからである。

そうなると非常に示唆に富む実験の設計可能性が自由に広げられることも指摘しておきたい。しかしますます、具体的な実験を提案し、試行しそこから検証的な分析を提示するのは非常に難しい。複合的かつ複雑な連携、因果関係が突発的なのを含めて現出するのが現実であり、実験の現場であるために、簡単に因果関係の抽出及び、適不適の評価を下せるような結論が得られないからである。正確にいうならば、得られた結果の中からこちらの求めるところだけを、抽出することがそもそも難しいからである。ある合成物の構成要素はすべてつまびらかにできても、その混合度、連携度までは、完全に把握できないだろう。事後的に表面的に分かりやすいチャートのようなものは、また成分分析表はつくれても、再現は必ずしもできないのではないか。そのことを説明するには、例えば小笠原（2016①）で参考に提示した、「触媒」の考え方や、ベクトル合

成、分解の考え方を参考にすると、実験設計および、結果分析の段階において、複雑さと困難さがより鮮明に認識できるだろう。触媒や、一つの原因（単体ベクトル）にしても、その機能を発揮するのに、複数の触媒、構成要素、力などが複合的に合成されて生じているとしたら、そこまでいってもたどりつけないループに入ってしまう可能性があるということである。このあたりは、思考実験を行っている場合にも感じる限界あるいは難しさである。さらに議論をすすめ、新たなアプローチが求められる方向だと考えている。

無駄を排除する、回避するために人間は多くの思考を経て、行動する。何らかの目的、ゴールがあらゆる行動にはあるといえる。それは主体が認知しているかどうかとは無関係である。成果なり目的というものが達成されたという認識がわいたときに、これまた自ずと行動をやめるものであるということである。そのゴールが達成されたからといって、それですべてが終わるわけではない。別の行動を続けて行くか、同じ行動を繰り返す。一連の思考、意思決定（するかしないか）を経て実践するという流れであり、それこそが人間が生きる、生活するということであるといえる。そうなると行動すべてが、無駄というものは、行動と不可分に発生するものであり、何も行動しなければ無駄はないのかといえば、時間などを含めて行動しないことも無駄（価値がない、意味がない）という評価を与えられてしまうという、大いに矛盾に満ちたものである。

ともかく、行動と不可分であるものである以上、多種多様な行動、とりわけ意識を伴った選択すなわち意思決定を伴うような行動を対象としてみれば、無駄というものが空気のように存在するというとも言えるわけである。そこに存在するという事は認識できるならば、次にはその大きさや、形態など、様相を認識把握したいと考え始める。一つの大きな動機は、無駄は排除されるべきものだからという暗黙の認識、期待である。

無駄を余計なものという暗黙の言葉通りの認識でとらえた場合、排除するためには、実態を把握しなければ立ち向かうこともできない。よって、無駄というものの定義や把握にそして、次にはその発生原因を探り、因果関係の解明に注力して、その原因部分の除去や極小化ができるような行動を提案し実践する。結果をみて排除や、極小化が不十分であると判断すれば、再度重ねて分析を行い（フィードバック）新たな行動を起こす。この無限ループを延々と続けるというのが現状の社会、組織の態様ではないだろうか。

こういう見方をすると、何かに気づかないだろうか。効率よく成果を時間も含めて無駄なく成果を上げるためのマネジメント手法として、PDCA サイクルなるものが提案され、信奉者も多い。このサイクル事態の中身やそれに従うというマネジメント手法は、とても分かりやすく当たり前すぎるくらいのことである。だが、目標や行動を明確かつ簡潔にわかりやすくしたからといって、わかりやすい、やりやすいということはあるにせよ、無駄の排除なるものに本当につながっているかは危うい限りである。このサイクルを回すことに努力をすること自体が、成果が当初の期待通りに出なかったと当事者が判断したならばその場合は、このサイクルがおかしいということ自

体は多くの場合考えない。しかしよく考えてみると、このサイクル、思考プロセス自体に、限界と無理があるのだということに気づく必要があるのではないだろうか。そう認識することだけでも、無駄な労力を費やして疲弊してしまう事態を避けることが可能ではないだろうか。人間の思考力は、疲労やストレスがかかると、漠然とした言い方だが、機能性或柔軟性など、思考において非常に重要な要素を失うというのは誰もが理解しているからである（もちろん証明しろといわれても証明はできないかもしれない。証明方法自体が議論になってしまうのと同じことだからである。）

PDCA サイクル自体の議論他は、ここでは以上の指摘にとどめておき、こういった認識が必要であるような事例は、周りの一般社会において見回すと決して珍しいことではないことに気づく。もっともわかりやすい事例として、筆者などは事例を挙げるだけでなく、実際の被験者を伴った行動実験を設計し試行してその中でも人間の思考プロセスを解析し理解しようとしてきた。申し添えると、わざわざ実験しなくても、実験例というか現実の様々な行動自体が、実験サンプルの宝庫であるということも言えるのである。

ここでいう人間の行動において最も興味深いのは、二者択一がもっとも単純な形態であるところの一連の意思決定にいたるプロセスである。その過程で不可避免的に起きている「分析する」「斟酌する」という意識行動であり、それが別の表現を使うと「迷う」という意識行動である。

「迷う」ということは、いわば良いことでなく、無駄と非常に似た概念ともいえる。呼び名を替えただけかもしれないが、少なくとも排除したりできるというところまでは多くの場合認知されていない。だが、できるだけ少なくしたいという願望は多くの人が思う。そういう認識において、無駄の考察は形を変えて迷いの考察という部分も含んでいるわけである。

2. 意思決定プロセスの問題としての無駄の科学の可能性

意思決定に至る思考過程において、人はどうやって決定しているかということ考察し理解することは非常に重要であり、一つの方向性でもある。小笠原（2016②）で、「迷い」の意義と必要性の有無を論じるとともに、考察結果の応用可能性の1つとして最良の選挙制度というものの設計という視点を提示した。この問題意識と同様のところで、当たり前のように我々がなじんでいる多数決という手法の議論にも行き当たる。多数決の善し悪しや功罪をここでは議論したいのではなく、可能性と限界、善し悪しの議論の中で、主体がどうやって二者だけで無く、より複数の中から選択するという行為（意思決定と同じ）を行っているかそしてその結果を翻って選択して考察し、結果として真の正しい選択（と思える）と、結果が一致するためにどのようなやり方が好ましいのかという議論が1つ大きな参考になった。選挙制度自体と意思決定は非常に似ているが全くもちろん同一では無い。だが、勝ち負けをつけるということと選ぶということは結果において、どちらか一方しか採用（実現）できないということにおいて同様なのである。よりよき単純

な多数決に変わるあるいは補完する手法として、例えば参考文献 [1] では、「経済的な選択」という観点から、いくつかの方法を示している。異なった選択方法をとると、同様の選択対象でも異なった結果が起きる（必ずではないが）という結論がそこでは述べられているが、このこと自体はさらに新たな実験を試みて立証あるいは反証してみたいが、現実には、意思決定プロセスの考察の重要性を本稿内でも述べたように、現実には、人間の感情や意識は変化するものであり（意識があるかないかに関わらず）、現実には意思決定に影響を与えられ思考される。自分のことを顧みれば容易に分かるように、天気がよければ外出したい気分になるが、外出した後、北風が出てくる可能性が高いという天気予報を聞いたとたん、やめておこうと思ったりする等等、何もおかしいことではない自明なことである。このあたりのことを、一部では取り上げて研究対象として分析、考察している研究者、領域もあるのが事実であるが、より明確に分析にどのように取り入れていくか、成果との関連性を明示するかという点において、なかなか成果が出ていない。また当初から取り入れないであえて看過したまま数字やデータといった無機質なものを使い回して解析して終わっている研究が多い。この壁は繰り返しになるかもしれないが、超えられるものなのか、あるいは不可能なのか、これも再考する必要がある課題ともいえるだろう。考察と研究というチャレンジはまだまだ続く。

3. 無駄に価値があるか。無駄の値段はつづのか。

マーケティング活動における具体的な対策立案において重要基本要素として 4P といわれる。

そのうちの 하나가 価格 (price) である。これは至極当たり前のことであるし、実際に購買者は購買行動において、価格というものを気にするあるいは物差しとしているのは事実である。従って当然のように、価格設定は重要な仕事で有り、アクションである。

だが例えば次のような見方をとった場合、この事実関係の認識に新たな視点がでてこないだろうか。ある商品の価格を提示して販売した場合、様々な方法で価格は決定されるが、その提示した当初の値段では売り切りができない場合のその後の展開の事例である。生鮮食料品などは、単純に鮮度という観点からすれば、価値が劣化すると考えられるから、商品としての価値自体がなくなるおそれがあるために、値段を下げるという行動に売り手はでるだろう。賞味期限切れが近い等、様々な条件からみたときに、価値が下がると思われることを懸念する売り手は、早々に売り切ろうと、言い換えれば換金してしまおうと考える。当たり前の展開である。そうして幸いなことに、すべての商品が売れたとする。(一応買い手に渡って換金できたとき) そういった場合の、妥当な価格、適正価格とはいくらと考えればいいのか。当初の価格は、間違っていたのか？ 正しかったのか？ これからも続く、売り手が直面する価格付けという観点からも、この次はそれではいくらに値段をつけるかという永遠の課題がそこにある以上、こういった価格の妥当性に関する疑問や、斟酌は避けられない問題だといえる。価格を決定するときに、一番に考えるのは、

その商品の生産費用などのいわゆるコストである。

さらに別の視点から考える。無駄にも意義なり意味がある、役割があるという言い方ができるならば、つまりは価値があるということになる。そうなるとその価値を表さなければならない。それが、価値という意味で価格決定をどうするかという議論に筆者の中ではつながるわけである。そもそも値段とか価格というものを付ける目的は何かという重要な問題がここで沸き起こる。価格というものの一番の目的は、売買なり、交換なり、他の財貨と交換されて変位することが可能になるということを意味する。だが、無駄というものを結果的に評価し、その値段なり価値なりを事後的に数値化することは実際には可能であろう。だが、それが実用的であるとか機能するとかいった観点からすると、はっきり言って意味をなさないとはいえる。なぜなら無駄というものを、事前にあるいは売買なりを通じて、可能であったなら交換しようと思う主体はいないと考えられるからである。排除すること極小化することを目指して人間は経済活動を行い、効率性という観点からそれを極めようとしのぎを削る。そういう行動様式が基本となる市場社会において、結果として無駄になるあるいは無駄にならないといったどちらとも事前には実は決められない出来事（インシデント）なのであって、事前に保険的に手に入れておくとかいった類のものであるはずはない。そして保険というのは一番それが使われないことが最良の結果なのであるのと同様に、無駄を積み重ねれば事態が好転するわけでもない。同様に最良の結果が得られるものではない。努力という言葉と同義で使うのであれば、努力をすれば報われるかという保証はない。だが、努力をしなければ何も起こらないことが多い。妙な言い方かもしれないが、努力などをしなくても全くの幸運で起きてしまうまくいってしまうということも現実には存在するからである。このあたりのなかなか明確にきちんと表現しきれないような論理の流れになるのだが、言わんとしていることはわかってもらえるのではないかと思う。

「価格」というものも、この無駄という判断基準の議論からすると、重要な考察対象となる。高い、安いなどといった、さらにはリーズナブル（妥当）な価格ということにしても、適正価格という言い方をする。それこそが非常にあいまいな表現であり、定義を決めることはいくらかでも可能であろうが、非常に変動しやすいあるいはあいまいな基準になってしまうように思える。人間は購買行動において、重要な参照情報として、あるいは依拠情報として価格を参照する。その情報効果は大きい。しかしその価格だけで購買するわけではない。損得という言い方をすれば、「総合的」な判断において、価格は重要な情報である。総合的という表現も可能であるが、数字的な部分のみを当面考えるという意味において、損益通算するという思考経路において、算定基準のもととなるものとして構成要素の個別の価格が重要になる。もちろん、逐一構成部分すべての価格を参照しているわけではないが、購買対象に支払う代価の算定として価格というものが必要であることは自明である。その価格が、簡単にいえば、変化、変更される。しかもその変更は、簡単にそして、突然に行われることも多いのである。そしてその変化（値上げにしても値下げに

しても)が不意にというか勝手に恣意的に行われる。善し悪しをいつているのではない。情報として受ける購買者にとって、突然不意にということが重要なのである。分かりやすい表現でいえば、例えば売れ残りが多そうと見えたら、値下げがあると購買者は期待する、値上がりしそうと思えば、現時点での購買の強い誘因になったりするという意味において、単純に高い安いとか、適正か否かといった評価とは別の次元で購買行動に影響を与える。

また、関連的な部分として、値引きの手法というものの非常に重要なポイントといえるだろう。購買者の先にも述べたような、購買行動の実現、躊躇につながる意識部分における意思決定のプロセスに影響が価格は大きい部分を占めるが、値下がり、値上がり期待や見込みにおいて多大な影響を与えるものに、マーケティングの販促といわれる多くのアクションが存在するという現実である。値引き一つにしても、例えば、売れ残りを減らすために、バーゲンを実施する。実質値下げすることになるが、単価を半値にするのと、例えば一つ買うと一つおまけに無料であげるといった販売をした場合、これは情報としての効果が同じかという疑問である。同じとも違っても同様の見解が可能であろう。購買する側からしても、一個しか必要でない購買者が、一つ買うと一つもらえる売り場へ行って、一つを半額にしてくれるよう依頼したらどうだろう。規則や仕組みというものは運用側の考え方で厳しくも甘くもなるという現実に照らせば、数字的に同じだからという判断をする場合も、しない場合も両方が生起する。その購買者の気分、同様に売り手側の気分、感情、関連してタイミング(混んでいる場合、空いている場合など)によって様々な対応が可能である(基本的に売るか売らないかの二つだが、例えば後で返金するか手法ややり方はバリエーションが可能ということ。)当初、一つおまけにつけることによって値引きするというものが、たとえば売り手ももっとも欲したのは、目の前の在庫の山がなくなることであったら(スペースの解放)だとしたら、たとえば1個余計に持って行ってくれる売れ方は一番重要である。しかしたとえば耐久財(車のタイヤ)などの場合なら、将来的に保管するとかいった手間が必要な場合などは、全く意味をなさないだろう。この場合は、タイヤも四本が一組、あるいは二輪車なら二つが一組だろう。当面必要な数がいくつなのかはその時点では明白だが、将来的な部分まで考えたなら不明確になる。予防的に買って置く、あるいは予防的にまだ使えるものも交換した方が結果的に安くなるかもしれない等など、思考を現実の多様な事例に則して巡らせてみれば、容易に結論を出したり断定したりできない。つまり成功失敗の評価は下せないのである。このように考えただけでもこのあたりの複合的な諸条件及び要素を、考慮してみること、そしてそれをどうやって分析判断に入れるのか、判断手法の構築にむけて問題山積みであり、格闘すべき相手として不測はないということである。この問題は、価格というものの情報としての意味や役割を経済学的にさらに考察することの必要性を示すものであり、実際の経営管理におけるコストパフォーマンス及び販促手法の効果分析に関してのさらなる考察の必要性を示しているということである。前半は、価格の指標性の変遷と、マーケティング活動の関係分析というアプロー

ちで現在考察をすすめているところであり、成果があれば改めて別稿で発表したい。

4. 無駄の価値、コストの算定について考える

コスト算定の考え方に、受益者負担という考え方に基づく適正值段算定という方法がある。無駄という評価、判断は事前には「余裕」あるいは許容範囲として設定するように、プラスの意味が入っているといえる。しかし事後においては、無駄と規定される。このいわばのりしろ的部分は、余剰部分イコール無駄というふうにとらえてしまう嫌いがあるが、よく考えてみれば、のりしろがなければ展開図としてはともかく現実には組みたたらないのと同じである。展開図も一通りでないのと同様で、どこにのりしろをつけるかという方法は、様々な態様が可能であろう。立方体の展開図を例としてみてもわかるように、のりしろがあって、そこで接着剤などで接合されなければ実態としての安定した形に組みたたらない。接合分の箇所は3次元から2次元に強引に展開されていることを考えれば、のりしろが少ないものをよしとするか（つまり展開図の紙なりの面積をもっとも少なくするのが最良であるといった評価尺度に従う場合など）などそれも当てはめる尺度によって変わるだろう。ばらばらになった正方形の六面の半分にはのりしろをつえ、残り半分にはつけないということにしても、効率性という尺度にこだわらなければもっとも簡単な展開図及び組み立て部品ができるだろう。余計な時間や斟酌を考えることを、例えば無駄と考えるならば、つまり異なった尺度による行動評価基準に従うのであればそれは、もっとも効率的な展開図という見方も可能であろう。このように、のりしろが少ないイコール最適ということは必ずしも当てはまらないといえる事例の一つである。現実には、想像上で六面の正方形が立方体に組みあげることは可能であるが、現実には存在しえないことを考えれば、こののりしろというものの存在を劣位に見なすことは全くおかしいことと言えるだろう。

受益者負担という考え方における問題点ともいべきポイントがある。受益者負担とは、実物財の価格設定においてとられるいわゆる関連調達費用の積み上げといえどもっとも分かりやすい、調達コストの総計が少なくとも原価といわれるモノの価格する考え方である。これは別段分かりやすく妥当なものであるといえるだろう。実物材すなわち商品に対する販売価格を決める際に、単純に分かるように原価割れの値段はつけられないと規制が働く。収入マイナス支出が直裁的に利潤なり利益と言われる部分として計算できる。経済活動の主要な動機であり、特に企業活動などは、利潤動機というものが当然の前提となっている。利益があがるから、人はリスクを冒して事業活動を行うという考え方で有り、分かりやすい暗黙の基準である。この利益というものを先に定義したように、収入総額と支出総額の「差額」としてとらえるのが、会計的なつまり計量的な計算方法で有り、至極分かりやすい。だが、これは数字で表すことによって、関係者すべてに具体的に分かりやすくするための一つの計測作業として算定しているに過ぎない。数字でなくても、例えば、気持ちよさやその他、満足感など、何でもよいが、計量できないような基準でもか

まわらない、それらの商品を供給する側にとって何らかのプラスの成果が出る、お金でもいいし、感覚的なモノでもいいが、そういうものを含めていうならば、それらがあるから経済人は経済活動、事業活動を行うのであるという命題は全く正しいだろう。マイナスの苦しみや痛みをとまなうあるいは不快な感情をもつような行為を人間はしないものだと言いたいのでなく、それらが表面的に痛みや不快などネガティブな感覚などを表面的にはもたらすとしても、最終的には能動的なプラスの感情があるからこそすべての行為は行われると言えるからである。

従って、利潤というものを、その行為の結果として、伴うもの、あるいは生み出されたものという理解をすれば、利潤動機自体はとても当たり前であり、分かりやすい行動原因であるといえる。しかし、事業活動及び経営という観点から定義する場合には、感覚的な部分の尺度は個人差があり、一律的なものではないわけだから、生み出したものを計測するためには、先ほどから述べているように差額として規定するしかないということである。つまりこれが会計によって考えられた機能的な計測の手段なのである。

マージンという言葉からもわかるように、差額で有り、余剰で有り、余り物など、プラスマイナス双方の意味を備えたような呼び方で使われるこの差額部分は、事前に存在するものと考えて人は誰も商品を供給、すなわち販売する。対価として価格分のカネを受け取るわけであり、販売高が増えれば増えるほど、個別の途中の単位期間においてはプラス、マイナスいずれかの場合が起きる結果となっても、最終的にはいわゆる「儲かる」(利潤がある)と期待し、信じて事業活動を続けていくわけである。だが本当にこの利潤という用語で考えるのならば、利益がでている、儲かっているというのは、現実には事後的にしか把握できない。事前的には誰もが利益なり利潤なりが生まれている(残されている)と考えている。しかし実際には、結果がその通りになるとは限らない。予想以上に「良すぎる」ことも含めて、予想通り、期待通りになるとは限らない。計算方法に依拠するだけとはいわないが、基本的に通期で利益が出ているかいないかは実は不明なのではないかと考える法が、分かりやすいのではないだろうか。

事業活動を継続して行う企業体は、いわゆるゴーイングコンサーンといわれ、カネの収入及び支出すなわち収支というものを一つの行動の基準において計算しながら継続して経済活動全般を行っている。それが続くかぎり、より正確にいうならば、続けるために、様々な戦略戦術を行う。そういった総合的な扱い方、対処法全般をマーケティング活動あるいは組織マネジメントの手法ととらえている。

この考察を進めてみると、経営学の戦略論、組織論など最適マネジメント手法の議論に適用可能だと思えてくる。現実には事業継続を行うために必要なのは、運転資本の継続的な供給ができればよいということになる。継続経営、事業活動の継続遂行のための十分条件は、運転資本の供給というのがもっとも分かりやすい言い方であろう。このあたりが参考文献(12)において、表面上はコスト(支出)も投資と同様であるが、その対価として求めるものが根本的に異なるという

説明を掘り下げながら指摘し説明している。事後的にコストや投資という定義なり把握は確かに可能でもある。だがそれはある意味、計算して把握するときに都合良く尺度や計算方法をすり替えたり転用したりするだけのことであって何ら意味はないといえる。同様に、利潤を出すために、コストの計算を行う必要があり、その計算においてどの範囲や部分まで、費用計算、原価計算に含めるのかといった簡単なが重要であり、結果的に困難ともなる考え方が求められてくるのである。

そうなると、このある商品やサービスに対する代価としての価格を決定するときに、一見分かりやすく妥当と思える、コスト積み上げの方式さえも、どこまでそして原価としていくらを賦課するかといった現実的な問題に直面してみると思ったほど容易ではないということに気づくであろう。ここでいう容易ではないという意味は、会計的な計算手法に代表されるように、正誤の有無を議論したいのではなく、実用的すなわち、世の中関係者多くが納得あるいは受容する計算方法という意味である。現実にとられている計算法の可能性と限界という二元的な尺度でみると、それぞれ両側面を不可避的に備えているわけで、正誤の議論は根本的になじまないともいえる。

だが多くのあるいは基本的な合意事項であり、おおむね妥協点として採用され使われているのが原稿での会計制度であるというだけのことである。従って前にも述べたように、「儲かっている」か「いない」かの判断は、実はあいまいであり、さらに突っ込んでどれだけ儲かっているかも「正確に把握する」ことにしても曖昧で有るといえるわけである。

しかしその商品やサービスなど、供給するために必要な原材料および関連諸費用じたいの使用料や会計的な賦課量に基づいて、案分する形にせよ費用を積み上げて算定するにしても、その構成要素それぞれの価格、代価事態が、従前から述べている価格根拠があいまいというかはっきりしないという矛盾にも気づかなければならない。数字として最終的に何等かの具体的な値が算定されれば、売買は始まる、始めることが可能になる。しかしその根拠はこのように非常に曖昧なままであるという事実がある。ゆえに、最善かつ分かりやすい価格算定、コスト算定法自体が信頼性を明らかに乏しいと言わざるを得ない。基準となる費用（コスト）水準が算定できないのであれば、同様に、差額として求められる「利潤」なるものの算定根拠もあいまいになってしまう。芋づる式のように、一連すべての価格算定があいまいなものであるということなのである。

5. 実験の提案例と人工知能との関連

複数対象からの選択という「意思決定」を行う。最低二者択一（三通りの二つを結果的に取る。三者がいて初めて組織となる。しかし意思決定の選択肢はイエスかノーしかない。決定要因（因果関係）は必要条件であるが、十分条件ではない。ましてや必要十分条件ではない。多くの組み合わせ、反応経路（変化過程）が事例、場面ごとにことなる。実践的な例として、話し相手が欲しい 老人と相手をしているように見えるロボットの事例をあげてみたい。ロボットが人工知能

か否かはここでは特にこだわらない。その二者間の会話の「意味」「意義」はどうなっているのか、成り立っているのかという疑問である。かみ合っているか、いないかという観点からの考察も可能な事例である。その背景には、例えば「相手に興味がある」「話をしてみたい」など、興味とか意思とかいった「感情行動」がある。もちろん単に流れで合致しているように見えているだけかもしれないということである。深い意味や意図がないということで、「あいさつ代わり」といった表現を使うが、例えとしての意味でなく、その後の両者の関係や可能性のきっかけになる場合があることを思えば一つの行動として大きな意味をもつ。もちろんそこには無意識にちがいが感覚がある。かみ合っていない話をしているように見えても、会話が成立している、独り言を互いに聞いているような、例えば音声を消してみても話をしているようにみえる映像も可能だろうし作成できる。これも有効な実験が実施できれば検証できるだろう。

二者に勝手に話をしているようにさせてみて、声を消して被験者に見せる。そこでなんの話をしていると思うか？といったような問いかけを試みたらどうだろう。手話を使った実験でも可能かもしれない。同様にこんどは音声だけで、会話を合成、創作することも可能だろう。片方が天気の話をしているが、そこから、キャッチボールになっていないととれるような会話が成り立つ場合も想像可能である。話している方がたとえば「聞いてもらえることによって満足度、なりが高まる」といった場合である。はいはい、そうですねと肯定的な受け答えをされたときと、反論をされたときに感情的な対応反応は一緒だろうか。明らかに異なる。もちろん相手に、賛同するとか、反論するとかいった「意図や目的」がない場合もあるだろう。そしてそれが逆効果に出る場合もある。こういった事例をどのように人工知能というか人間の思考内容や変化との関係を説明し、行動様式に取り入れるのかという研究になるわけである。これはよく考えると難しいを通り越して不可能であるともいえるのではないか。そこまで取り入れるあらゆるモノを含めた労力（コスト）をかける意味があるのかと考えるとどうだろう。そういうコストは「無駄」だという言い方は不適當ということになる。だが、できないことをできるようにするために努力や試行は重要だが、できない（する目的がない）のであればそれは意味がないと人は考える。この無駄だという判断、解釈事態も、意思決定、評価という点においての課題に立ち戻るわけである。議論が多少飛ぶかもしれないが、人工知能に意思決定や、判断を、交代してもらったとしても、どのような結果であれ、負うのは人工知能含めた人間であり、ここで述べた根本的な無駄の回避の可能性も何ら変わらないといえる。何を、人工知能にさせたいのか、させるのかの役割配分の問題につきるわけで、そこを期待と現実の問題をきちんと理解しておく必要がある。この議論は、本稿の[無駄の科学的研究]の思考過程において、派生的に俎上に上がってきうるものであるが、今日の人工知能に関する期待及び議論において看過されているように思える視点であることを示唆するにとどめたい。

6. 感情、意識の行動への影響

一連の、事象が連続して発生し、データとして時間経過ともに遺されていく。例として砂浜に残された足跡の事例などを考えてみる。その足跡だけを見て、その当人がどのように考えて歩いていたとか思いを巡らすことは可能である。歩くことを含めて一連の行動の主因を考えたり、背景にある思考プロセスや、影響を与えている意識や意思、感情といったものを推し量ったりすることは可能である。だが、その関係の、「真実」の姿は分からないともいえる。あくまで解説や解釈は可能であろう。2人分の足跡が並んで存在するとしたら、それがどういった2人のものか、といったことは推測、予測することはいくらかでも可能であろうが、その真実の様相は分からないであろう。

こういった事例になぞらえて考えてみても、因果関係の説明や理解をすることによって何をしようとするのか、何のために行うのかというそもそも論に立ち返って考え直す必要がある。つまり、類似したと思しきあるいはそう設定した対象要素、事実に関するデータ（事例）を、出来るだけ集め、そこから一般的なルールを導き出し、所定の確率的な発生可能性を導くことにより、結局は将来予測を行って、それに基づいて行動をしようという目的があるからであろう。つまり「成功しよう」あるいは「失敗しないようにしよう」という意図と目的がそこに存在するわけである。こう整理して考えると、つまり、「無駄なこと」はしない、「効率よく」行動したいというある意味当然かつ当たり前ともいえる判断基準と意図がそこに存在していることに気づく。

だがそこでさらに考えてみると、「無駄」とか「効率」という判断自体も非常に難しい以上に、意味があるのかなのかという疑問がわいてくる。何らかの基準や尺度を採用して、それに従って、相対的あるいは絶対的いずれによせ人間は判断している。無駄は最小に、効率性は最大にと意識は何にでも存在するのが当たり前である。だが、この考え方、捉え方自体も、先にいった、原因と結果という役割を与えたときのように、事後的とでもいうような、分かりやすいけれども実際には意味があまりない設定なり考え方ではないだろうか。

筆者は以前から、成果効果分析の最適な手法を研究し考察してきた。具体的な手法を考察し提案もしてきた。だが、そのいずれもが間違っているとか正しいとかいう議論や評価をするものでなく、結局事後的な説明なり解釈なりに終わっているという限界を超えられない。もちろん考えてみればこの限界は、越えられない限界であり目標として設定する意味での限界であるが、イメージ的にいえば、限界に近づくとおのずと限界が先に動いているあるいは先に移動しているという感じである。そこで、その限界を超えるのを諦めるのではなく、限界を超えたように感じるためにといえいいだろうか、従前からの研究や実証データ分析を通じて、再度その意思決定過程の考察と分析に立ち戻って考察を進めることが1つのアプローチだと考えたということである。

その再考過程において、以前の研究におけるそれぞれの成果や、示された考察を新たに吟味してみると、例えば「無駄を省くために、効率性を追求するあるいは高めるための手法や考え方を

考える際に、無駄というものの自体を再考、再認識してみることに、そして意思決定という仕組みと流れとそれに影響を与える情報群の中で取り分け「価格」というものの成り立ちを分析し考察してみる必要があると考えたわけである。情報の中で価格だけに取り組むのではない。それはむしろ誤りである。価格が購買行動との関係でいえば最重要な、決定情報であることは否定するものではないが、複合的なそして時間を経たなかでの動的な中での、価格だけ出ない情報の組み合わせによって最終的な意思決定に至っていると考えられるからである。その決定は例えば、意図も容易く変わることも少なくない。その意思決定の「変化」自体の善し悪しは議論するつもりもないし、意味が無い。多様な情報群の個別の情報（価格を始めとして）と、意思決定結果の関係性を調べることは、事後のデータや聞き取りなどの多くの作業を通じて手間はかければいくらかでも解説できると考えられる。ただそれは真理なり正しい結果を導き出すということの意味ではない。正誤とは関係無く、事実関係として説明可能という意味である。

説明可能になった時点で、研究という観点からすれば、1つの区切りがついたと考えることは可能であり、悪くない。だが、先にも述べたように、その説明が成果という言い方をすれば、皮肉な言い方も知れないが、それだけの金や手間並びに時間をかけて無駄（成果なし）という評価なり判断をされるということなのである。その中で新たな研究アプローチあるいはパラダイムを模索、提案することが必要でありそれは結果からしたら無駄なこととの評価に陥るかもしれないし、「徒労に終わる」かもしれないが、試み続けることは必要であり重要なことだと考える。従って考察を続けていくつもりである。考察結果などは、今後随時別稿として発表していくことになる。

【参考文献】

- 1) 坂井豊貴「決め方」の経済学～「みんなの意見のまとめ」方を科学する～（ダイヤモンド社 2016）
- 2) 小笠原宏「組織集団の高機能化と活性化のためのマネジメント手法に関する考察」『流通科学大学論集—流通・経営編—』29, No.1 (2016①), p.100-125
- 3) 小笠原宏「意思決定における「迷い」の再現と選択決定手法の考察」『流通科学大学論集—経済・情報・政策編—』24, No.2 (2016②), p.91-109
- 4) 小笠原宏「ビジネス・モデルとしての「食べ放題」システムの考察」『流通科学大学論集—流通・経営編—』28, No.2 (2016) p.45-63
- 5) ダグラス・T・ケンリック、ヴラダス・グリスケヴィシウス著 熊谷淳子訳「きみの脳はなぜ「愚かな選択」をしてしまうのか」（意思決定の進化論）（講談社 2015）
- 6) 小笠原宏「戦略の価値評価手法の実践適用上の課題に関する考察—大学祭の成果評価と活性化のための提案の試み—」『流通科学大学論集—流通・経営編—』26, No.2 (2014), p.85-103
- 7) エイミー・C・エドモンドソン著（野津智子訳）『チームが機能するとはどういうことか』（英治出版、2014）
"TEAMING-How Organization Learn, Innovate, Compete in the Knowledge Economy" by Amy C. Edmondson, Wiley and Sons, Inc. 2014

- 8) 小笠原宏「伝統的マーケティング・コンセプトの思考プロセスの再考—新しいアプローチ:A-N-A との戦い」『流通科学大学論集—流通・経営編—』25, No.2 (2013) , p.33-48
- 9) デイビッド・ルイス著武田玲子訳「買ったがる脳」～なぜそれを選んでしまうのか～ (日本実業出版社 2014) (David Lewis, 'THE BRAIN SELL', Nicholas Brealey Publishing, London and Boston, 2013)
- 10) シーナ・アイエンガー著 櫻井祐子訳「選択の科学」文藝春秋社 2010
- 11) 小笠原宏「経営管理教育における看過された要諦の再考」『流通科学大学教育高度化推進センター紀要』6, (2010) , p.59-69
- 12) 小笠原宏「企業組織の属性分析の新たな分類法と投資重視の戦略構築手法の提案 (2) — 「50%ルール」による意思決定アプローチの提案」『流通科学大学論集—流通・経営編—』22, No.1 (2009) , p.65-83