

# 「状況的行為としてのマーケティング論」への試論<sup>1)</sup>

## A Tentative Approach to Marketing Management

王 怡人\*

Yi Jen Wang

企業の経営パフォーマンスについて、因果関係を重視するオーソドックスな理論分析は、問題の特定と的確な対応を強調する。しかし、この問題と対策の対応関係は、現実とオーソドックスな理論分析で描かれている様子の間に乖離がある。本稿は、その乖離がなぜ発生するのかを究明し、それをふまえて、新たなマーケティング論の展開を試みる。

**キーワード:** 不完全情報、あいまい意思決定、合理性と非合理性のパラドックス、状況的行為、ハイディング・ハンド

### I. はじめに

経営学やマーケティング研究の中で、企業の経営パフォーマンスは重要な研究課題である。オーソドックスな研究アプローチでは、この経営パフォーマンスの問題を経営あるいはマーケティング活動の「効果」と「効率」といった2つの側面から測る。

一般的に言えば、「効果」と「効率」はトレードオフの関係にある。しかし、この分野の研究はできるだけこの2つの側面を両立させようと多彩に展開してきた。その根本的なロジックは合理的な意思決定である。言い換えれば、従来の経営学やマーケティング研究では、企業の経営パフォーマンスを高めるために合理的意思決定が有用であるとしてきた。この企業活動の効果と効率を両立させる「合理的意思決定」とは、事前に問題を明確に特定し、この問題に対してもっとも的確な対策をくだすということである。

このような合理的意思決定論は、経営とマーケティング研究のメインパラダイムとなった。しかし、このような合理的意思決定論に対していくつかの反論があった。その中で、特に「不完全情報」や「あいまい意思決定」に立脚する研究からの批判がもっとも強い。そして、実際の企業の意思決定過程を観察しても、必ずしも全部合理的な判断に基づくものではないということがわかる。

このような問題意識に基づいて、本稿は「不完全情報」と「あいまい意思決定」の概念を参考

---

\*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

にしながら、合理的意志決定論の問題点を整理し、新たに「状況的行為」という概念を通じて新しい展開を試みる。本稿は次の5つのステップによって議論を展開していく。まずは、次節でオーソドックスな研究を整理する。この整理を通じて合理的意志決定論の特徴をまとめる。第2のステップは、日本の自動車部品材料メーカーS社のケース<sup>2)</sup>を紹介し、合理的意志決定論と現実との乖離を説明する。この2つのステップを踏んで、第3ステップでは「不完全情報」と「あいまい意思決定」の概念を引用しながら、合理的意志決定論への批判を整理する。それに付け加えて、第4のステップでは「状況的行為」と「ハイディング・ハンド」といった概念を紹介し、新たな展開を試みる。そして、最後にこれらの議論とマーケティング研究での展開を整理する。

## II. 既存研究のレビュー

経済学とは違って、体系的に理論化しにくい経営学やマーケティング分野では、多くの研究者が様々な事象からその原理原則をまとめて提示してきた。前述したように、企業の経営パフォーマンスをはかるのに「効果」と「効率」という2つの側面が検討対象とされる。この2つの側面が使われる理由は次のように考えられる。前者は「競争対応」と「顧客獲得」への戦略立案の成果を計るためである。そして、後者は資源配分の適合度を測定するためである。そのため経営学とマーケティング分野での既存研究は、その議論の中心が「戦略策定」と「資源配分の最適化」に集中する。以下では、いくつかの代表的なものを取り上げその論理的特徴を整理する。

### 1. Porter, M. E. (1980)<sup>3)</sup>: 『競争の戦略 (邦訳 1995)』

経営学やマーケティング分野では、Porterの競争に関する分析は常に引用される。Porterは、戦略の策定について次のように主張した。「競争の戦略をつくるということは、企業がどのような競争に突入しようとしているのか、目標はどこに置くべきか、それらの目標を実現するにはどんなポリシーが必要か、これらについて、幅広く処方箋を作ることである。」(Porter, M. E. (邦訳 1995) p. 6)

その中でも、「目標の設定」と「到達手段の選択」という対応関係の「首尾一貫性」が強調される。というのは、Porterの考えでは企業の戦略策定は「外部要因」と「内部要因」に影響される。彼のいう「外部要因」とは、「業界の好機と脅威」、「社会からの期待」といったものである。そして、「内部要因」として、「会社の長所と短所」と「戦略実行者たちの個人的特性」があげられた。これらの条件の捉え方は企業によって異なるため、戦略策定において内外要因にあわせて「首尾一貫性」を保つことが大切だと、彼は主張した。そして、これらの前提をふまえて戦略策定のプロセスを次のように提示した。「企業が今やりつつあるものは何か」、「企業環境に何が起りつつあるか」、「企業は今後何をしなければならないか」(Porter, M. E. (邦訳 1995) p.10 図表IVから抜粋)という順序である。

## 2. Aaker, D. A. (2001)<sup>4)</sup> : 『戦略立案ハンドブック (邦訳 2002)』

Porter の枠組をふまえつつ、Aaker は実践のために戦略立案の方法論を一步踏み込んで議論した。彼の議論には 4 つの主な着眼点がある。①外部環境を分析するための構造的アプローチ、②長期的な視点に基づいた持続的競争優位の獲得方法、③資源投入の選択と決断、④戦略を実行するための組織・システム作り。これらの着眼点から、Aaker は次のような戦略的分析の枠組みを提示した (図 1 参照)。

Aaker のこの分析枠組において、特に注意を払いたいのは「不確実性」への強調という点である。このことの重要性は、企業の戦略立案は必ずしも意図した通りにならないことを示しているというところにある。

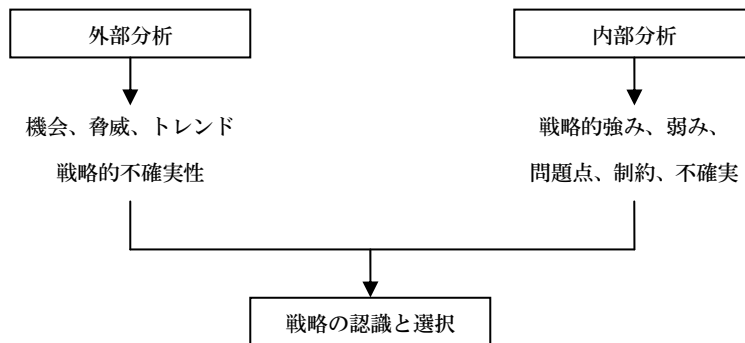


図 1. Aaker の戦略的分析枠組み (Aaker (邦訳 2002) p. 37 図表 2-1 から抜粋)

## 3. Saloner, G., Shepard, A. Podolny, J. (2001)<sup>5)</sup> : 『戦略経営論 (邦訳 2002)』

Saloner et al. は、多様な戦略の展開と企業間業績の格差に注目し、マネージャーの意思決定と戦略展開へのマネジメントに関する枠組を提示した。彼らが提供した枠組の中で、特に複数の意思決定者と複数の戦略実行者の意思疎通の問題に焦点を合わせた。言い換えれば、組織の構成員に認識された「共通目標」の設定を前提にした戦略の展開を試みた。

彼らのモデルは Porter(1995)の考えと同じように、環境の要因分析からはじめた。しかし、異なっていたのは、「コンテキスト」という概念の提起である。彼らによれば、短期的に企業がコントロールできない、しかし業績に影響を与える要因を「コンテキスト」と称した。そして、これをさらに「外的コンテキスト」と「内的コンテキスト」に分け、戦略策定の前提条件分析をより緻密化したところが特徴である。具体的に「外的コンテキスト」とは、競合他社、売り手、買い手などを含めた業界特性、規制、政治的、社会的環境といった「市場」そのもの以外の要因を指す。「内的コンテキスト」とは、企業のもつ資産や組織のしかたなどを指す。これらのコンテキストにあわせて、経営管理者たちが適切な「アクション」を起こせば業績に繋がる。

さらに Saloner et al. によれば、これらのコンテキストは不変なものではない。自社のアクションを含めて、企業間の戦略展開によって外的コンテキストが変化する。そして、自社のアクションが業績に繋がることで内的コンテキストも変わる。さらに、意図的に内的コンテキストを変える企業の努力もある。これらのことによって、企業をめぐるコンテキストと採用されたアクションの間にダイナミクスが生じる。

このようなダイナミックな因果関係の中で如何に組織内の考えをまとめ、適切な対策に展開するのが彼らの主な主張点である。

#### 4. Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1998)<sup>6</sup> : 『資源ベースの経営戦略論 (邦訳 2004)』

Collis et al. は、企業の競争優位性を評価するために、従来の組織経済学に資源ベース理論を取り入れ「企業戦略トライアングル」と「価値創造ゾーン」といった2つの概念を提起し、実践可能性を優先にしたモデルを提示した。その中でも、「企業戦略トライアングル」というのが彼らのモデルのコア概念である。

彼らのいう「企業戦略トライアングル」とは、「ビジョンや目的と目標」の達成に向けられた「事業群の展開」、「資源セット」と「組織構造・システム・プロセス」といった3つの部分から構成された3つ巴の関係である。そこで、企業の優位性を構築するのに「資源セット」と「事業群」の間には競争優位を考慮した資源投入をする。「事業群」と「組織構造・システム・プロセス」の間では、コントロールに注意を払う。そして、「組織構造・システム・プロセス」と「資源セット」の間では、凝集性を重視する。簡単にいえば、価値創造ゾーンの構築に向けて、様々な事業展開から選択し、集中的に投入することである。

以上の4つの代表的な理論枠組あるいはモデルを紹介してきた。論者たちの着眼点の違いによって提示される内容に多少の違いがある。しかし、その背後にあるロジックを探れば、これらの枠組には共通するものがある。それは、まずは自分の直面する環境を整理し、自分の立場や問題点の確認から始まる。そして、次には確認された立場を生かしながら問題点を解決していくという構図である。言い換えれば、企業は経営活動をとるのに、まずは自分の直面する問題を明確に定義し、それに対して最適な対策をとるということである。

このように読み替えればさらに次の特徴を発見できる。つまり、経営学やマーケティング分野において、既存研究が描いている企業のとるべき行動は極めて合理性の高いものである。この極めて高い合理性により、従来トレードオフ関係におかれている経営活動の「効果」と「効率」の問題が、両立できるようになった。言うならば、問題が明確に定義されているから、それに対する最適な対策を投入することができて、その問題を余すことなく解決できるということである。問題解決という「効果」の面と余すことなく最適な解決策の投入という「効率」の面が同時に達

成される。この意味で、これらの枠組やモデルで描かれている企業活動は極めて合理的というのである。

問題は、これほど理論において合理性が強調されたにもかかわらず、企業における意思決定は必ずしも理論と一致しない。実際に企業のマネージャーにインタビューすればわかるように、日々の経営活動を展開するのに当たって何らかの理由で合理的な意思決定が展開できなくなることがよくあるという。この理論と現実の乖離から、改めて本稿の問題意識を次のように設定したい。つまり、企業の戦略展開において、なぜ合理的意思決定ができなくなるのか。そして、このような非合理的な意思決定のもとで策定された戦略がなぜ合理性を重視する企業組織の中で展開できたのか、という2つである。この問題意識をより具体的につかむために、次節では自動車部品材料メーカーS社のケースを紹介する。

### Ⅲ. ケース

自動車産業では、市場の動向を先取りしながら次世代車種の開発を一定のタイムスパンで進行している。そのため、部品メーカーも車のデザイン変更に合わせて部品の開発を先読みしながら取り組んでいく。市場の動向を先取りする開発なので、部品のすりあわせの段階でのロスを最小限にするために、自動車メーカー、部品メーカーそして材料メーカーは最初から共同で製品開発を行うことが多い。このような特徴により、自動車産業のサプライヤーチェーンにおける企業間関係がかなり緊密である。

このような緊密な企業間関係の中で、サプライヤーチェーン全体のパフォーマンスを上げるために、開発過程の「効果」と「効率」が要求される。前述した Porter などの理論書の説明を借りて言えば、この2つの目的を達成するために、まずは「問題の所在」を明らかにし、それに対してもっとも的確な対策を打つということになる。しかし、現実には一見して明確に提起された問題であっても、対処する方法の不在あるいは複数の解決方法が存在するため、問題が再定義されることがある。特に、明確に定義された問題の達成水準が高ければ高いほど、供給者側の対処能力によってこの読み換えの現象が起きやすい。本稿で紹介するケースは、材料メーカーのS社と部品メーカーのX社との間に新製品開発のために展開された一連の問題解決の過程である。

自動車部品メーカーのX社が5年先を見据えて、ラジエータのダウンサイジングに関する開発研究を始めた。この開発プロジェクトの中で材料メーカーのS社が与えられた課題は業界最薄のアルミ材の開発である。しかし、薄くしたアルミ板がラジエータの試作品製造に使われた際、加熱の過程で穴が開いた。X社の調査によれば、この穴あきの原因はアルミ板に付着した降下粉塵にある。この調査結果を持ってS社に対して、X社は「アルミ板に付着する降下粉塵をゼロにする」という厳しい達成目標を提示した。

X社のこのような無理難問を受けて、S社のエンジニアたちは皆このような目標は達成できな

いと思った。しかし、X社という顧客を失いたくないため、無理にこの要求を受け入れた。S社には、技術で製造過程の降下粉塵を完全になくすことはできない。しかし、顧客の要求を受け入れた以上はその対策を講じないといけない。そこで、まず考案されたのは「完全無塵室」での作業というアイデアである。言ってみれば、「降下粉塵をなくす」という目標に対して、「無塵室で製造する」というのは最適な解決策と思われる。しかし、現実はこのアイデアを実現するのに莫大な設備投資が必要である。この無塵室への投資は、結局X社に供給するアルミ板の製造原価の高騰に繋がる。

S社はこのアイデアをX社に持ち込んだ。もちろん、製造原価が高騰するおそれがあるため、X社はこのアイデアを承諾しなかった。目の前に起きた問題を解決するのに、具体的な対策が提示された。しかし、そこから発生するコストの問題で原案が却下された。これで、X社はS社に別の解決策を求めた。それから、S社は独自の調査で穴あきの原因究明に挑んだ。まずは、加熱過程で穴が開くメカニズムを調べた。そのメカニズムは図2のように示されている。つまり、ラジエータを作る際、融点の異なる2種類のアルミ材を加熱することで、融点の高いアルミ材を本体に接合するのである。その際、溶接用に使われるアルミ材に降下粉塵が混ざると次の加熱工程で溶かされたアルミと一緒に溶接面に流れ、そして2度目の加熱工程で燃やしパイプに穴を残すということである。

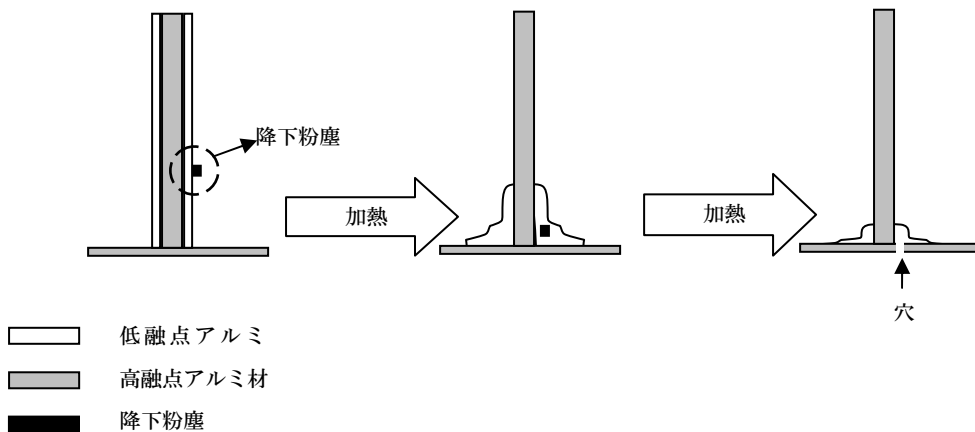


図2. アルミ板に穴が開くメカニズム

このメカニズムを理解した上で、S社が取り組んだ次の調査はどのような粉塵が穿孔に繋がったのか、その材質の特定である。調べた結果、様々な降下粉塵の中で穿孔に繋がったのは銅の粉塵であることが判明した。この発見に基づいて新たな調査が行われた。それはアルミ板の製造過程の中で発生源の特定である。S社のエンジニアたちはアルミ板製造工程を調べて、アルミ板を

運搬するための電動モーターが銅の粉塵の発生源だと気づいた。この一連の調査結果によって S 社がとった対策は、電動モーターにプラスチックのカーバーを付けることである。この対策で、アルミ板に付着する降下粉塵の数と種類を改善した。しかし、この改善は X 社が要求したように粉塵の数をゼロにすることはできなかった。結果から言えば、S 社も最初から粉塵の数をゼロにすることができると思わなかった。この意味で、それまで S 社によって展開されたすべての努力は、粉塵ゼロという目標の達成に向けているものではない。

この問題を解決したからといって、S 社がそれで満足したわけではない。これをふまえて、次に取り組んだのは自社製品の不良品率の調査である。調査結果でわかったのは、例えば“不良品率は 0.001%”という数字である。つまりこの段階では、S 社は具体的な数字を把握することによって改善目標を設定したのである。このように、完全に降下粉塵をなくさなくても、S 社は自分の図れる努力で X 社の要求を満たした。このことが意味しているのは、X 社が最初に提示した問題（達成目標）は、S 社の技術力の限界によって別の問題に再定義され、そして別の方法で解決されたということである。

#### IV. ケースからの発見と展開

競争の激しい自動車産業の中では、将来に備えて計画的に変革をしていく必要がある。一般的に言えば、このような産業の中では、目指す目標が非常に明確（例えば、ダウンサイジング）であり、その目標を達成するための仮説や方法の設定もしやすいというイメージがある。しかし、S 社と X 社の間に繰り広げたケースを見ればわかるように、要求された問題が難しければ難しいほど、対応する側の能力の限界により、実際の問題対応は合理的かつ一義的なものではなくなる。但し、注意して欲しいのは、ここでの処理能力の限界とは、能力の絶対的な有無ではなく、問題を直接解決できるかどうかという相対的な問題を意味する。

このような前提に基づいて、S 社のケースからは次の 3 つのポイントを抽出し、説明を付け加えたい。

1) X 社の厳しい要求に対して、S 社が明確な対策を持たないまま受け入れた。そして、課題を受けた後、実際に対策を講じる際、手元にある技術を応用的に展開するということである。これは S 社による特殊な事例ではない。むしろ、これは多くの日本企業に普遍的に存在する現象である。そして、この課題に対する現有技術の応用的展開は、産業財分野のみならず消費財の分野でもよく見られる現象である。例えば、美しさを提供する化粧品は、どれも美容の問題を解決する究極の対策ではない。むしろ、化粧品という商品は化粧品メーカーが現有の技術を応用的に展開した暫定的な解決策でしか過ぎない。そして、この暫定的な解決策を市場で展開していく中で、製品の改良や開発を繰り返しながら、後から追いついていくのである。

2) X社が提起した問題を解決するための究極的な対策は具体的に提示されたにもかかわらず、コストへの考慮で、敢えて採用されなかったこと。この点が意味するのは、1つの問題を取り込むために考えられた対策は、必ずと言っていいほどまた別の問題を引き起こすということである。このような問題の連鎖が問題の複雑さにつながる。つまり、問題を取り込む際、先を読めば読むほど、たくさんの対応すべき項目が出てくるということである。

3) X社が提示した問題は一見して明確であるが、S社の対処能力の限界によってその内容が再定義されてしまったこと。この点が意味するのは、明確な問題提示の重要性ではなく、むしろ、明確的に定義された問題にも再定義される可能性があるということである。

企業の戦略展開に関する既存研究で描かれている「合理的意思決定モデル」は、S社のケースによって否定されてしまった。つまり、問題の定義は明確であっても、相手によって再定義される可能性があり、そして、問題と対策の間では厳密な一義的対応関係が必ずしも存在しない。

もちろん、「合理的意志決定モデル」に対する批判は本稿がはじめではない。例えば「不完全情報」や「あいまい意思決定」を強調した論者たちは、多かれ少なかれ企業行動の背後にあった合理性への信仰に対して懐疑的であった。しかし、同じ「合理的意思決定モデル」を批判しているが、前者の「不完全情報」の概念は、確率の問題としてゲーム理論や不確実性理論に発展し、再び合理性への強調に吸収される。つまり、「不完全情報」を意思決定条件の1つとして考え、それに基づいて様々な対策の可能性を確率の側面から考慮する見方である。

一方、後者の「あいまい意思決定」は条件の複雑性を強調しながら、首尾一貫性の持たない意思決定を強調する。例えば、March, J. G. (1988)<sup>7)</sup> は「ゴミ箱理論」を提起し、組織内のあいまいな意思決定過程を論じた。彼によれば、組織の意思決定は合理的に整理されたプロセスによって展開されるのではなく、複数の問題と解決策が「ゴミ箱」の中で混在し、問題を解決するために解決策が偶発的につながっていくのである。そしてこの「ゴミ箱」の中では全くの混沌ではなく、あいまいさを含んだ「組織化された無秩序 (Organized Anarchy)」となっている。そのため、問題と解決策の関係は必ずしも一義的なものではない。そしてある問題への対策が別の問題を生み出す可能性がある。

Marchの「ゴミ箱理論」は、組織内のあいまいで首尾一貫性のない意思決定に目を向け、「組織化された無秩序」という概念を通じて組織の非合理的問題解決現象の存在に注目を促した。言い換えれば、組織のあいまいで非合理的な意思決定の存在は「ゴミ箱理論」の前提であり、理論によって説明される対象ではない。そのため、「ゴミ箱理論」を引用しても本稿が提起した2つの問題点に答えられない。本稿が議論したい2つの問題とは、1つは、合理性を追求する企業組織の中で、なぜこのようなあいまいで非合理的意思決定が存在しうるのか。そして、もう1つは、な



ぜこの非合理的な意思決定があいまいでありながら実際に展開できるのか<sup>8)</sup>。この2点について議論を展開するために、S社のケースを次の2つの命題に整理したい。その内容は次の通りである。

### 1) 合理性と非合理性のパラドックス

ケースの中でも紹介したように、X社の「降下粉塵の数をゼロにしろ」という無理な要求に対して、最初にS社は「完全無塵室」という解決策を提示した。これは極めて合理的な意思決定である。なぜなら、問題の所在は降下粉塵なので、それを完全に排除するために「完全無塵室」でアルミ板の生産を行えばいい。しかし、もしこのアイデアが執行されれば莫大な設備投資が必要である。この投資を償却するために、製造原価が跳ね上がる。これはX社にとってもS社にとっても容認できることではなかった。従って、原価コストに対する合理的な判断により、「完全無塵室」という案は採択されなかった。

最初の解決策が否定されたが、問題は依然として存在する。だから、合理的な考え方に基づいて他の解決策に当たるしかない。いろいろ思案した結果、最後に出された解決策は製造工程にある運搬レールの清掃である。最初に提示された問題に対して、レール清掃という解決策が考案された。この対応の間に相当の飛躍がある。特に、この解決策を出す際の論理はX社の意図を考慮したものではなく、完全にS社側の都合によるものであった。そして、X社が出した問題に対して、この解決策は本当に問題を解決できるかどうかもわからないまま執行された。問題と解決策の関係があいまいなままで対応させられたため、この解決案の提示は決して合理的な意思決定とはいえない。

結局、問題をストレートに解決するために考え出された解決案がコストへの配慮によって却下された。逆に、問題を解決するために自分の論理で勝手であるが意図的にとった行動が偶然にうまくある別の問題を解決し、そしてこの問題の解決が最初の問題解決に繋がる。これは、非合理性に基づいて展開した対策が偶然かつ間接的に問題の解決に繋がるということである。これらのことが意味するのは、合理的な論理に従えば却って非合理的な結果をもたらす。逆に、非合理的な論理によってとった行動が偶然に合理的な結果に結びついていく。このような展開は、性質上まさに合理性と非合理性をめぐるパラドックスそのものである。

このパラドキシカルな関係の存在は、合理性を追求する企業組織の中で非合理的な出来事の発生を可能にしたのである。言い換えれば、問題解決の意図が強ければ強いほど、ますます非合理的な行動への展開可能性が高くなるということである。

### 2) 「不完全情報」への捉え方

情報処理能力の限界という概念を引用しなくても、実際に我々が知っていること、力を尽くし

て把握できることには限度がある。このような情報収集の限界が「不完全情報」という状況を作り出す。一般的に、このような限界に対して我々はネガティブな意味として捉えている。例えば、「不完全情報」だから合理的な判断を下すことができない、というような考えである。

ところが、果たして「不完全情報」という現象はネガティブな影響しかないのか。ここでは、まず論理上の問題を整理しておきたい。「不完全情報」がネガティブな意味として捉えられるのは、やはり「合理性」への追求と関係する。それは、つまり、仮定の問題である。「もしすべての情報を知ることができれば、私はもっと適切な判断ができるはず」というのがその仮定の例である。

この仮定からは次の2つの展開に繋がると考えられる。1つは、しかたがなく「不完全情報」のもとで最適な意思決定を下す。一方、情報が不完全なため、予期せぬ可能性の発生に備えていくつもの予備的な代案をもつ。このように「不完全情報」によって合理的に意思決定を下すために、意思決定の内容は複数存在し、この複数の想定内容の中から発生確率の高い順に選択されていく。もちろん、意思決定内容の選択は確率の問題であるため、当たり外れという現象が生じる。万一、意思決定の内容が予想から外れた場合、上記のような「もしすべての情報を知ることができれば」という考えが前面に出て、「不完全情報」へのネガティブな考えが強まるのである。そして、このネガティブな考えが、多くの場合合理的な意思決定を中断させてしまうのである。

それに対してもう1つの展開は、情報が不完全だから合理的な意思決定をするために、まず情報の不完全性を取り除くという動きから始まるパターンである。これは、意思決定の内容に踏み入れる前に延々と情報の収集を繰り返すという行動パターンある。もちろん、結果的にこれも意思決定の展開に支障を与える。

不完全情報のもとで発生確率への誤読や完全を目指す事前の情報収集は、どちらも意思決定の展開を阻害する要因になる。この理由で、一般的に「不完全情報」に対する捉え方がネガティブになる。言うまでもなく、このどちらの展開の背後にはやはり「合理性」への追求という強い前提が存在する。

一方、もし仮に最初から合理性への追求を前提にしなければ、議論の展開がどのように変わるのかを考えてみよう。まず、変化するのは「不完全情報」という考え方である。より正確に言えば、「不完全情報」という概念が存在しなくなるはずである。合理性を追求しなければ、「そもそも」という考えがなくなり、それにより「いま・ここ」にある情報がすべての前提条件になる。予期せぬ出来事を想定し、もしもの状況を考え、不足した情報を追加で補おうとすることをしなくてすむ。そのため、周辺のことに注意を払わなくていいので、目の前の状況により集中し、より積極的に行動を取り組むことができるようになると考えられる。

だが現実には、合理性を追求せず目の前の状況に集中しろということは容易ではない。特に、企業の経営活動やマーケティング活動においては、目の前のことだけに集中するのは難しい。なぜなら、そこにはあるトートロジーな理由があるからである。つまり、我々は合理的に物事を考え

よと思うから、合理的に物事を捉えるようになるのである。このようなトートロジーな理由を思い切って断ち切らない限り、自分の直面する問題をより積極的に取り込むことができなくなる。そして、上記説明した「合理性と非合理性のパラドックス」により、合理性を追求すればするほど合理性から離れていくという現象が起こりうるのである。

結局のところ、企業の経営活動における合理的な意思決定への追求というのは、あくまでも「思いこみ」でしか過ぎない。特に、将来に向かって今の時点でいろいろな活動を展開しないとけない場合、このような「思いこみ」の重要性がさらに顕著である。この点を説明するために、さらに次の2つの概念を紹介したい。それらは、「状況的行為 (situated actions)」と「ハイディング・ハンド (hiding hand)」の2つである。

## V. 「状況的行為」と「ハイディング・ハンド」について

### 1. 「状況的行為」

「状況的行為」という概念は、Suchman (1987)<sup>9)</sup>が提起したものである。彼女の定義によれば、「状況的行為」とは「特定の、具体的な状況の文脈の中でとられる行為 (Suchman, L. A. (1987) 邦訳 (1999)、 p. iii)」のことを指している。これは計画された「プラン」という概念の対概念である。この2つの概念を理解するのに、「橋を架ける」というメタファーが有用であろう。

川の上に橋を架けるのに、大きく分ければ2つのやり方がある。1つは、川幅をはかり、その距離に応じて橋の設計図を書き設計図通りに橋を建造する、というやり方である。もう1つは、対岸を目指して、目の前の足場を確かめながら、その都度手元にある資材を使いながら一步一步対岸に向けて進んでいくやり方である。

このメタファーの中に出てきた2つのやり方は、それぞれに「プラン」と「状況的行為」を指している。より具体的にいえば、前者は、事前の調査とそれから得られた情報に基づいて首尾一貫性を持ちながら計画的に作業を展開するやり方である。実際の展開において、計画が現実とそぐわなければ計画を練り直すという性質のものである。そして、この計画は執行する人のみならず、他の人に見せても彼らの理解を得ることができる。つまり、客観性が高いということである。

それに対して、後者は、事前に綿密な調査が行われず、目標だけが設定される大ざっぱな展開パターンである。言い換えれば、これは目標に向かいながら目の前の問題を一個一個クリアし少しずつ前進するタイプである。綿密な計画ではないため、やり方や内容は常に変更可能である。そして、次のステップがどのように展開するかは執行する本人でしかわからないのである。これは、いわゆる主観的であいまいな展開である。

この概念を企業経営の文脈に置き換えれば、その中に潜む「主観的な考え (思いこみ)」と「場

当たりの対応」といった特性がより鮮明に見えてくる。例えば、利益率を上げたいという目標があげられていても、この目標を達成するのに使える手法は企業がもつ利用可能な資源に依存しながら、マネージャーの性格、見方、そして好みによって決定される。そして、何らかの活動が展開されたとき、結果がどうであれ、企業の置かれる状況が変わる。だから、例え最終的に目指す目標が変わらなくても、目の前の状況が変化するため、次のステップを踏み出すときに目の状況にあわせて行動の内容を変えざるを得ない。

このような「主観的な考え」や「場当たりの対応」は、どちらかと言えば、合理的な意思決定とは異なり、極めてあいまいで非合理的なものである。さらに、一つの対策を打つことによって状況が変わる。状況の変化によって予想外の問題が発生しうる。このような展開が物事の因果関係を複雑化にし、計画された意思決定の展開に困難の度合いを増すのである。

## 2. 「ハイディング・ハンド」

「ハイディング・ハンド」という概念は、Herschman (1967)<sup>10)</sup> が「なぜ多くの公共開発プロジェクトが、結果が明確に把握できないままスタートできるのか？」という問題意識のもとで提起したものである。彼の調査によれば、多くの公共開発プロジェクト（例えば、ダム建設や製紙工場の建設など）は、開発期間が長いから、立ち上がったときには将来に起こりうるすべての問題を網羅的に考慮することができない。そして、大型の開発なので、そのコストパフォーマンスや将来できあがったときにもたらされる便益への予測が重要になってくる。しかし、これらのことは実際にやってみないとわからないものである。そこで、もし銀行融資の審査担当者やプロジェクトのマネージャーが綿密な分析をし始めると、おそらくどの開発プロジェクトもスタートできない。ところが、現実には多くの開発プロジェクトが行われ、途中で危機に直面するプロジェクトもあるが、それも何らかの工夫で最終的に完成するものが多い。このような高い不確実性のもとでなぜプロジェクトが敢行されるのか。その理由を彼は「ハイディング・ハンド」による結果だと考えている。というのは、Herschman の考えによれば、「人間は常に自分が解決できると考える問題だけを取り上げる (Herschman, A. O. (1967) 邦訳 (1973), p.22)」からである。このような、「自分が解決できると考える」という仕組みが、彼のいう「ハイディング・ハンド」の意味である。

Herschman の「ハイディング・ハンド」の概念にもあったように、われわれは自分の見たいと思う現実しか見ないのである。そして、この見方に基づいて、われわれはあたかも本当にできるように振る舞うのである。再び問題に遭遇するとき、われわれはまた現実を自分のできるように評価し、行動を展開していくのである。このような「思いこみ」がなければ、われわれは決して新たな行動を展開することができないのであるという。

ここまで展開してきた話をいったんまとめておこう。

本稿が提起した2つの問題は、「状況的行為」と「ハイディング・ハンド」といった概念を使って説明することができる。まずは、なぜ合理性を追求する企業組織の中で、ケースに見られたような場当たりの行動が展開されるのかという問題について、「状況的行為」という概念を用いて説明する。繰り返しになるが、「状況的行為」とは完全な計画に基づくのではなく、目の前の問題を解決しながら目標に向かって漸進的に展開するやり方である。そして、第2の問題について、これらの非合理的な企業活動がなぜあいまいなままでも展開しうるのか。この問題は「ハイディング・ハンド」という概念に当てはまる。というのは、「ハイディング・ハンド」は、暫定的に現状を受け入れ、意思決定者の主観的な考えを肯定的に捉える働きだからである。この働きによって情報の不完全さに対する余計な配慮や十全な準備を目指す無限の循環を断ち切ることができる。この働きによって、例えば意思決定の内容があいまいであっても、われわれはそれをあたかも筋道を通ったように認識し、早い時点から行動に移すことができるのである。そのため、合理性を追求する企業組織の中でも非合理的な決断があいまいなまま展開しうるのである。

## VI. マーケティング研究での展開

以上の議論は経営学や企業の戦略展開を通じて見てきた。しかし、これらの発見は経営学と戦略論にとどまらずマーケティング研究に通ずることも多い。というのも、マーケティングは企業の対市場活動であり、そこには明確な目標が設定されながらも企業の合理的な計画通りに運ばないあいまいな世界だからである。企業の経営活動や競争戦略よりもむしろマーケティング活動のほうがさらにあいまいさが増す。なぜなら、企業がマーケティング活動を通じて働きかけたいのは市場というものだからである。より具体的にいえば、市場には競合する企業のみならず、消費者という企業と反対の立場に立ち、しかも企業の思うとおりに制御できない他者が大勢存在するからである。

このようなあいまいな世界に向かって計画を立てて合理的に展開しようと思えば、意図通りにならないハプニングが多発するに違いない。合理的な考え方に基づけば、このような対応のずれは計画の失敗を意味する。計画が意図通りに運ばれなければ、計画内容の変更や修正が要求される。これは合理的な判断による結果である。

実際には、マーケティング研究やその実践の中に時流に乗って次から次へと新しいスローガン、コンセプトないしモデルが提案されるようになってきている。しかし、これらの提案はどれもすぐに風化する。それゆえに、マーケティング研究ではいまだに体系的な理論を構築することができない。

マーケティング活動を合理的な計画の展開として捉えず、むしろそれは経営者やマーケティングの思いこみによって展開されたものであり、そして目標に向かいながら場当たりに問題を解決

していく過程と見なせば、マーケティングの展開における問題はより明確に把握することができると思われる。それは、対市場のコミュニケーションの問題である。消費者の行動を自分の思いこみで解釈し、それに対して行動をとる。そして、行動の結果をもう一度解釈し検討する。この繰り返しがマーケティングの本当に姿ではないだろうか。この考えは図3のように表現することができる。その中で「ハイディング・ハンド」の働きがマーケティング活動を展開する原動力となり、「状況的行為」がその本質となると考えられる。もちろん、この考え方にはまだたくさんの不備が存在する。ここでは、「ハイディング・ハンド」や「状況的行為」といった概念を使って大胆に試論を展開してきた。この試論の精緻化をはかるために、非合理性とコミュニケーションの概念を引用し、今後の研究課題として取り組んでいきたい。

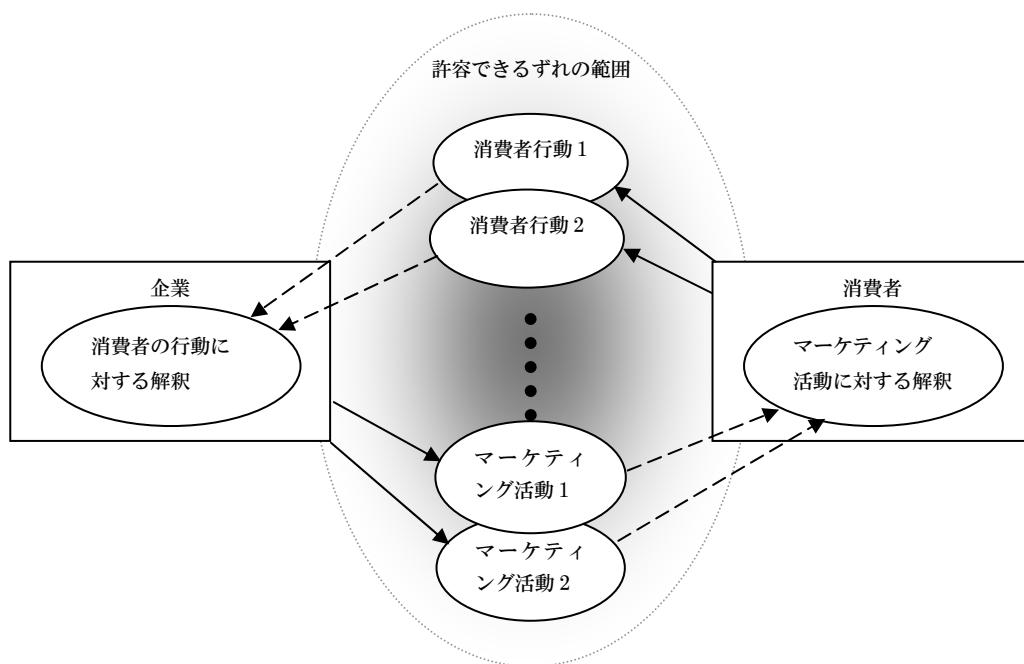


図3. コミュニケーションとしてのマーケティング展開

## 注

- 1) 本論文は科学研究費補助金（課題番号 18530339）および流通科学大学学部特別研究助成費の交付を受けて行った研究の成果の一部である。
- 2) 本稿で取り上げたこのケースは実在企業のケースである。インタビューをした際、社名を伏せての公開が要求されたため、S社とX社と称呼することにした。
- 3) Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, 土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳, 『新訂 競争の戦略』(ダイヤモンド社、1995)。
- 4) Aaker, D. A. (2001): *Developing Business Strategies*, 今枝 昌宏訳, 『戦略立案ハンドブック』(東洋経済新報社、2002)
- 5) Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001): *Strategic Management*, 石倉洋子訳, 『戦略経営論』(東洋経済新報社、2002)
- 6) Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1998): *Corporate Strategy*, 根来龍之・蛭田 啓・久保亮一訳, 『資源ベースの経営戦略論』(東洋経済新報社、2004)
- 7) March, J. G. (1988): *Decisions and Organizations*, 土屋守章・遠田雄志訳, 『あいまいマネジメント』(日刊工業新聞 1992)
- 8) 「ゴミ箱理論」の枠組みを使ってモデルとして展開した際、Marchはパソコンによるマトリックスの演算で、このあいまいな選択過程をシミュレーションした。しかし、これはなぜこのようなあいまいな意思決定がなぜ組織の中で展開しうるかの説明にはならない。
- 9) Suchman, L. A. (1987): *Plans and Situated Actions*, 上野直樹・水川喜文・鈴木栄幸訳, 『プランと状況的行為—人間-機会コミュニケーションの可能性』(産業図書、1999)
- 10) Herschman, A. O. (1967): *Development Projects Observed*, 麻田四郎・所哲也訳, 『開発計画の診断』(巖松堂出版、1973)