

Title	(最終講義) 組織の不条理学：私の知的探求史
Sub Title	Final lecture : the study of rational failure in organizations : my history of intellectual quest
Author	菊澤, 研宗(Kikuzawa, Kenshu)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2023
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.66, No.5 (2023. 12) ,p.1- 17
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	菊澤研宗教授退任記念号 講演録
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20231200-0001

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

講演録

(最終講義) 組織の不条理学

——私の知的探求史——

菊澤 研宗

1. はじめに

本日は、私の最終講義に参加していただき、心から感謝いたしております。今日は、私がどのような形で研究者の道に入り、どのような流れで私の研究を象徴する「組織の不条理学」の研究へと進んでいったのか。その道筋について、お話をさせていただきたいと思います。これが私の知的探求の歴史です。

2. ポパーの批判的合理主義の科学哲学研究

私は、1977年に慶應義塾大学商学部に入学しました。この年、商学部最大の事件すなわち入試漏洩事件が起きました。この事件は、5月に新聞記事で発覚し、そのときにはすでに大学側は関係していた教員の処分を終えていました。

しかし、慶應義塾大学の学生運動家たちはこれに満足せず、やがて日吉キャンパスは学生運動家たちによってバリケードが構築され、6月から完全に前期の授業は中断しました。私の世代は、1960年代の大学紛争世代とは異なり、「遅れてきた世代」、「しらけ世代」といわれた世代で、まさに以下のような井上陽水の「傘がない」という歌詞が象徴している世代だともいわれています。そのためか、私自身は学生運動には全く関心がありませんでした。

傘がない (井上陽水作)

都会では自殺する若者が増えている。

今朝来た新聞の片隅に書いていた。

だけども、問題は今日の雨 傘がない。

行かなくちゃ、君に逢いに行かなくちゃ、
君の町に行かなくちゃ、雨にぬれ。

ところで、私は大学入学当初は、商学部に入学したこともあって真面目に会計学の勉強でもしようかと思い、日吉にある「会計研究会」というクラブの部室のドアを叩こうとしていました。ところが、その隣の部室の女子学生たちに無理やり連れられて入った部屋が、「日本文化研究会」というクラブでした。クラブの名前からして美人の女性たちが多そうだし、「まあいいか」ということで、安易にもこのクラブに入部することになりました。

しかし、このクラブはとんでもない勉強クラブだったのです。このクラブでは、丸山眞男の『日本の思想』、マックス・ヴェーバーの『プロテスタンティズムの宗教倫理と資本主義の精神』、そして遠藤周作の『海と毒薬』などを次々と精読し、毎週土曜日に三田で発表し議論する研究会だったのです。私は、このクラブで相当鍛えられたのです。

ところで、入学してまもない4月は、同じクラスのテニスサークル所属の友人たちが部活費を捻出するために、当時、毎週のように週末に東京の帝国ホテルや産経ホールなどでダンスパーティーを企画し、その券をクラスメイトに売りつけていました。そのため、私は友人とダンスパーティーに行き、そこでいろんな大学の女子学生と会いました。それは興味深い経験でしたが、私にはなぜか何かわからないものに流されていく自分を感じていました。自分は一体何ものなのか。深い疑問を抱くようになっていたのです。

こうした状況で、偶然、古本屋でジャン・ポール・サルトルの『実存主義とは何か』という本に出会うことになるのです。そして、この本の内容に感動するとともに、哲学に関心をもちはじめ、商学部にいること自体に悩みだすことになるのです。とくに、ビジネスや経営学にはまったく興味がわかず、私の悩みは深くなるばかりでした。

やがて三田でのゼミナール選択の時期がやってくるのです。当時、日吉で「哲学」担当の箕輪秀二先生のセミナーに参加しており、先生にいろいろと将来について相談していたところ、箕輪先生が三田には小島三郎先生という哲学好きなドイツ経営学を専門とする先生がいることを教えてくれたのです。そして、小島先生が慶應義塾大学の新生向けに書いたエッセイがあり、それを読むと当時の自分と同じようなことを小島先生も悩んでいたことがわかり、非常に感動したことを覚えています。

こうして、三田の小島三郎ゼミナールに入ることになるのです。当時、小島ゼミでは、「経営学は科学かどうか」という科学方法論的な研究が行われていました。そして、この問題を解くために、そもそも「科学とは何か」を知る必要があり、当時、最も論理整合的といわれていたカール・ライムント・ポパーの批判的合理主義の科学哲学を学ぶことになるわけです。そして、はじめて学問の面白さを知ることになったのです。

科学哲学の研究は本当に面白く、私は何の疑問もなく大学院に進学しました。当時、ポパーの批判的合理主義を中心とする科学哲学に関する研究は、日本の経営学会の最先端の研究でした。



最終講義会場（三田キャンパス北館ホール）の菊澤研宗教授（2023年3月18日）

そして、その中心に位置していたのが慶應義塾大学商学部の小島三郎先生を中心とするドイツ経営学研究会でした。それゆえ、当時、この難解な科学哲学を学ぶために、一橋大学の先生方や早稲田大学の先生方が、毎月、慶應義塾大学で開催される研究会に参加されていました。そして、その末席に私も大学院生として参加していました。

さて、ポパーの科学哲学によると、すべての科学的言明は時空間が制限されていない普遍言明であり、それは論理的に実証できないが、反証はできるということです。例えば、自明と思われるような「すべてのカラスは黒い」という普遍言明について考えてみましょう。この普遍言明は、真理として実証することはできません。というのも、この言明を真理として実証するためには、過去・現在・未来かつ宇宙にいるすべてのカラスを観察し、黒いことを論証しなければならないからです。それは、論理的には不可能なのです。

ところが、この普遍言明は反証できるのです。つまり、有限の数の白いカラスを観察できれば、その言明は反証されることになるのです。それゆえ、科学的言明としての普遍言明は真理として実証できないが、反証はできるのです。したがって、ある理論が経験科学的かどうか、その境界設定基準は実証可能性ではなく、反証可能性だといえるのです。つまり、科学と非科学の境界設定基準は「反証可能性」になるのです。

このような科学の境界設定基準のもとに、従来の経営学理論を方法論的に分析し、科学的かどうかを省察するというのが、当時の研究テーマでした。当時、経営学分野にはいろんな理論が乱立し、その状態は「マネジメント・セオリー・ジャングル」と呼ばれていました。しかし、基本的にどの学説も反証可能性はなく、経験的テストができない理論ばかりでした。それゆえ、経営学は科学と呼べるものではありませんでした。

そして、このような認識に立っていましたので、当時の私はまじめに発表されている先生方に

対して、「そのような議論は反証可能性がないので、科学的ではないのではないか」となまいきに質問する大学院生だったのです。

そうした状況で、ある日、小島先生から新しい課題を与えられることになるのです。それは、ドイツ経営学の巨匠であるハインリッヒ・ニックリッシュの研究でした。小島先生によると、ニックリッシュは「自分の組織論はエマヌエル・カントの哲学に基づいている」と主張しているが、彼の組織論の基礎はカントではないことを証明してほしいというものでした。

ニックリッシュといえば、当時の神戸大学の大御所である市原季一先生の専門でした。当時、私はまだ日本経営学会についてはまったくの無知で、それはまさに市原先生および市原門下に挑戦しろという意味だったことを、ずっと後になって知ることになるのです。こうして、私はカント哲学に向かうことになったのです。

カント哲学は、本当に難解でした。カント哲学を理解するために、カントに関するいろんな本を買い集めました。そして、出会ったのが東京大学教授岩崎武雄先生の『カント「純粹理性批判」の研究』でした。その本は非常に難解な研究書なのですが、なぜか私にはわかりやすく、すぐに岩崎先生のファンになり、岩崎先生のほとんどの本を買い集めました。こうして出来上がった論文は、『三田商学研究』に掲載されました。しかし、その内容は未完でした。

3. ドイツ経営学のミクロ的基礎づけ研究

さて、小島三郎先生が慶應義塾大学の商学部長になってから、多くのドイツ人研究者たちが三田キャンパスに訪れるようになりました。そうした中、小島先生とドイツのゲッティンゲン大学のギュンター・シャントツ教授が編者として日独共同本を出版するという企画が持ち上がりました。このとき、私に与えられたドイツ側からの翻訳用論文は、これまで見たこともない理論を使った論文でした。それは、ドイツ語で「Verfügungsrecht」という理論で、当時、私は「処分権理論」と訳していました。後に、これがロナルド・H・コースやハロルド・デムゼツによって展開されていた所有権理論であったことを知ることになるのです。

こうした状況で、私が博士課程3年のときに、指導教授であった小島先生が病気で亡くなったのです。その後、私は小島先生の兄弟子にあたる石坂巖先生に1年間お世話になりました。そして、博士課程を修了するときに、徳島文理大学に来てほしいと要請され、迷いながらも四国に行くことになるのです。

徳島文理大学では、一般教養の専任講師として経営学と経済学を担当することになりました。東京から離れていましたので東京での研究会にでることができず、関西には知り合いの先生もほとんどいないため、関西の研究会にでることもできず、当時、私は非常に焦っていました。

しかも、小島三郎先生という後ろ盾がなくなると、学会では厳しい風が自分に吹いてきました。「反証可能性がないといって批判ばかりしているだけではだめだ」、「自分で反証可能な理論を作るべきだ」という声も聞こえてきました。

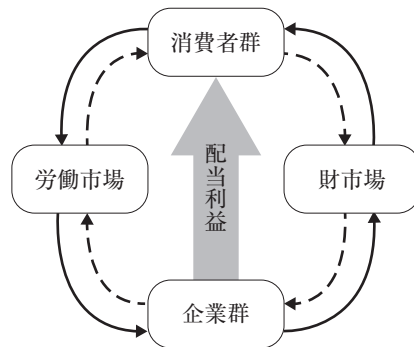
こうした状況で、生前、小島先生は「経営学を科学にするには、まずは新古典派経済学のように

図表1 ドイツ経営経済学(会計)

シュマーレンバッハの動的貸借対照表シェーマ
貸借対照表

借方	貸方
1. 支払手段	1. 資本金
2. 支出・未費用	2. 費用・未支出
3. 支出・未収入	3. 収入・未支出
4. 収益・未費用	4. 費用・未収益
5. 収益・未収入	5. 収入・未収益

図表2 一般均衡理論の世界観



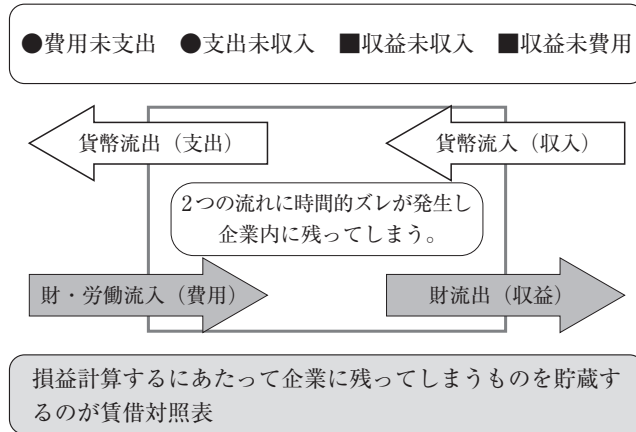
な体系化が必要ではないか」といわれており、この声に従ってドイツ経営学を科学化するためには、ミクロ経済学で再構成する必要があるのではないかと考え始めることになったのです。

さて、ドイツ経営学の巨匠オイゲン・シュマーレンバッハ、エルンスト・ワルプ、そしてフリッツ・シュミットなどの文献を読んでいると、不思議なことに、次のことに気づいたのです。彼らの会計理論の背後には、新古典派一般均衡理論が描き出す物的世界と貨幣的世界の二分法の世界があるということです。こうして、当時、社会科学でもっとも科学的といわれていた一般均衡理論によって数学的にドイツ経営学(会計理論)を再構成し再解釈できるのではないかという考えに至るのです。

より具体的にいえば、シュマーレンバッハの動的貸借対照表論では、貸借対照表は図表1のように解釈され、表現されています。この不思議な項目群の意味を理解するには、その背後に図表2のような一般均衡理論が描く、財の流れと貨幣の流れが逆流する二分法の世界をイメージする必要があります。つまり、一方で企業は生産物市場を通して消費者に財を販売し、貨幣を獲得する。他方で企業は市場を通して消費者を労働者として雇用し、様々な原材料を購入し、その代価として貨幣を支払う。

ここで、さらに個別企業に注目すると、図表3のように企業をめぐって財と貨幣が逆流してい

図表3 一般均衡理論と企業会計と時間



図表4 ドイツ経営経済学 (会計)

シュマーレンバッハの動的貸借対照表スキーマ
貸借対照表

	借方	貸方	
貨幣流出 (支出)	1. 支払手段 2. 支出・未費用 3. 支出・未収入 4. 収益・未費用 5. 収益・未収入	1. 資本金 2. 費用・未支出 3. 収入・未支出 4. 費用・未収益 5. 収入・未収益	貨幣流入 (収入)
財・労働流入 (費用)			財流出 (収益)

るのです。つまり、企業は一方で様々な財を流入し、生産して財を流出し、他方貨幣が流入し、貨幣は流出しているのです。ここで、財の流入を「費用」とし、財の流出を「収益」としましょう。そして、貨幣の流入を「収入」とし、貨幣の流出を「支出」とします。現実の世界では、貸し借りが存在しますので、図表3のように財の流れと貨幣の流れは一致しないのです。したがって、図表4のように、企業内には費用だけでも未だ支出されていない貨幣額「費用未支出」や支出されているがまだ収入になっていない貨幣額「支出未収入」などといった項目が残ることになるのです。これが、シュマーレンバッハの動的貸借対照表の意味なのです。

このように、シュマーレンバッハの動的貸借対照表を一般均衡理論で解釈すると、個別企業の会計が全体経済に与える影響も理解できることになるのです。そして、企業がインフレーション状況下で取得原価主義のもとに費用計算すると、「見せかけの利益」が計算され、これが投資家・消費者に配分されると、見せかけの需要が増加し、インフレを加速させることになることも数理モデルを用いて説明可能になるのです。この同じ方法で、ワルプの会計理論やシュミットのインフレ会計理論も分析できることを説明する論文を次々と発表していったのです。そして、これらの一連の論文を編集したものが、後に私の処女作となるのです。

こうした研究を続けているときに、ある日、日本経済新聞が一橋大学で異変が起こっているという記事を掲載し、それを読んで衝撃を受けることになります。その記事によると、一橋大学が一橋大学出身者以外の教員をはじめ採用するというもので、防衛大学校から野中郁次郎教授、スタンフォード大学から金子郁容助教授、そしてカリフォルニア大学バークレー出身の竹内弘高助教授を採用し、従来の伝統的な純血主義を破壊するというものでした。とくに、教員がノーネクタイでしかもジーンズで教授会に参加するという記事には、衝撃を受けました。まさに、時代が急速に変化していることを感知し、四国にゆっくりしていられないという気持ちになりました。

こうした状況で、突然、運命に導かれるように野中郁次郎先生がいらした防衛大学校から声がかかることになるのです。そして、次に埼玉大学からも声がかかることになります。さらに、横浜国立大学からも声がかかるという幸運に巡り合うことになるのです。当時は、最初に声をかけてもらった大学に行くというのが、この業界の掟でした。こうして、何かに導かれるように、防衛大学校に行くことになるのです。

しかし、本当は、当時の掟はどうでもよく、いつか母校の慶應義塾大学にもどりたかったのです。防衛大以外の大学だと、満足してしまって居座ってしまうのではないかと思っていたのです。また、防衛大は憧れの野中郁次郎先生がいらしたところだったからという気持ちもあったと思います。こうして、ほとんど講義（貢献）もしないで、短い四国での生活を終え、関東にもどってきたのです。

4. 不条理現象の発見とその分析研究

さて、防衛大学校に着任すると、経営学関係の先生は少なく、いろんな科目を担当させられることになりました。経営学、組織論、人事管理論、財務管理論など、いまから考えると、大変でしたが、後になってみると、この経験は非常に良かったように思います。私の知識は大幅に広がりました。

また、防衛大学校ではいろんな特別な経験もできました。とくに、防衛大の教官には特権があり、横須賀の米軍基地のオフィサーズ（将校）クラブに自由に入出入りすることができました。ここでは、安価でビッグなアメリカンステーキが食べられるというメリットがありました。

こうした状況で、ある日、一橋大学教授の平田光弘先生から千倉書房のシリーズで本を書かないかと声をかけていただきました。当時、経営学分野では千倉書房から本を出版することは大変名誉なことであり、高いステータスがありました。こうして、完成したのが『市場と財務の相互作用——一般均衡理論とドイツ経営経済学』という本です。これが私の処女作です。

それは、ドイツ経営学を一般均衡理論で数学的に再構成するという難解な内容の本であり、そのためまったく売れませんでした。おそらく、興味をもってくれたのは、ある京都大学の先生と慶應義塾大学の笠井昭次先生ぐらいだったと思います。この著書で、私はドイツ経営学と数学は十分やりきったという気持ちになり、これを機にドイツ経営学と決別し、アメリカ経営学研究へと移行しようと決意したのです。

実は、その頃、すでに新しい学問の足音が聞こえていました。人間の完全合理性を仮定する経済学の一般均衡理論を批判し、限定合理的な人間を仮定して、組織の存在を経済学的に説明するロナルド・H・コースの研究を発展させたオリバー・E・ウィリアムソンの取引コスト理論が出現していたのです。私は、当時、経営学のミクロ経済学化こそが経営学の科学化と思っていましたので、以前からこの取引コスト理論には強い関心をもっていました。

こうした状況で、防衛大学校からニューヨーク大学（NYU）スターン経営大学院への留学の機会が与えられ、アラン・バード先生のところへ、お世話になることになるのです。ニューヨーク大学で最新の米国経営学を学ぼうと意気込んでいったのですが、当時の米国は空前の日本の経営ブームで、最新の米国経営学を学ぶというよりも、英語で日本の経営に関する論文をたくさん読まされることになるのです。

とくに、印象深かった論文は、ジェームス・リンカーン先生の日米企業の比較文化論的論文でした（後に、運命のようにUCバークレーでリンカーン先生にお会いすることになる）。しかし、私の本当の関心は、ウィリアムソンを中心とする新制度派経済学でした。それゆえ、ニューヨークで新制度派経済学の本を買いあさるために、時間があればニューヨーク最大の本屋であったバーンズ&ノーブルに通い、たくさんの書籍を購入し、そして帰国しました。

帰国後、米国の影響もあり、日本では大学紀要に論文を掲載する時代から査読付きの学術雑誌に論文を掲載する時代へと変化しつつありました。こうした状況で、日本経営学会でも査読付きジャーナルとして『経営学会誌』を出版するということが話題になっており、創刊号の巻頭論文にはだれの論文が掲載されるのかが注目されていました。無謀にも、私はこのジャーナルに投稿し、なんと私の論文が創刊号の巻頭論文になったのです。そして、その論文で用いた理論が、なんと若い時に翻訳で苦しんでいたあの「所有権理論」だったのです。まさに、運命を感じました。

さて、防衛大学校では、社会科学系の研究科を新設することになり、私はその設置準備委員会の委員の一人となり、新設のために何人かの偉い先生を非常勤講師として招聘することになりました。そこで、私は慶應義塾大学の渡部直樹先生に防衛大での非常勤講師をお願いしました。防衛大学校の教官になるには面倒なプロセスがあり、とくに公安警察による身辺調査は意外に厳しく、ときどき採用中止となることがあります。渡部先生は、無事、これにパスし、晴れて非常勤講師として防衛大にきていただきました。

ところが、渡部先生が教えていたクラスの大学院生の一人が事件を起こすことになるのです。その学生はロシア研究をしており、なんと密かに機密文書をロシアの将校に渡して、お金を得ていたのです。そして、国家反逆罪として公安警察に現行犯逮捕され、連行されたのです。これには驚きました。後で知ったことですが、彼のお子さんが難病で、どうしてもお金が必要だったようです。

ところで、防衛大学校では「経営学」という学問は民間の学問であり、役に立たないという評判の悪い学問でした。当時、日本にはまだバブル経済の余韻が残っており、防衛大学校では任官拒否して民間企業に就職する学生が急増していたのです。そのため、「経営学」という民間企業の研究する学問は任官拒否を加速させる学問だという雰囲気生まれていたのです。

こうした状況で、経営学者であった私は「経営学」が軍事組織にとっても役に立つことを証明する必要性に迫られていました。こうして、防衛大の紀要に太平洋戦争における日米の最初の戦いであるガダルカナル戦を取引コスト理論で分析し、日本軍の敗北がその非合理性にあったのではなく、むしろその合理性にあったということ、それゆえその不条理性を説明する論文をはじめて投稿したのです。このとき、有り難かったのは軍事史研究の巨匠であった戸部良一先生が、この論文を最新の著書にいち早く取り上げてくださったことでした。こうして、私の論文は注目されることになったのです。

この論文の内容について少し詳しく説明しますと、こうです。正統派経済学である新古典派経済学によると、人間は完全合理的で効用・利益を最大化すると仮定されています。それゆえ、このような人間世界は、(1) 合理的に成功するか、(2) 非合理的に失敗するかの二分法の世界となります。そして、この世界では、結局 (2) 非合理的な人間は淘汰されるので、(1) 完全合理的な人間だけが生き残ることになるのです。

ところが、ウィリアムソンが展開した取引コスト理論では、人間は限定合理的で、多少悪いと思っても利己的利益を追求する機会主義的な存在として仮定されます。それゆえ、このような人間同士が取引する場合、相互にだまされないように駆け引きが展開されるため、人間関係上の取引コストが発生することになります。そのコストは会計上に表れないという意味で見えないコストです。しかし、人間はこれを認識できるのです。そして、この人間関係上の取引コストの存在を考慮すると、(3) 人間は合理的に失敗するという第3の現象つまり不条理が発生することになるのです。

とくに、現代のような環境が大きく変化し、突然、現状が非効率あるいは不正になった場合、企業は自己変革する必要性にせまられます。しかし、変革しようとする、かならず抵抗勢力が出現します。そして、彼らを説得するために、多大な取引コストが発生することになるのです。

ここで、現状を変革してえられる利益よりも抵抗勢力を説得するための人間関係上の取引コストが大きいとき、たとえ現状が非効率的でも現状に留まる方が、損得計算上、合理的となります(非効率の合理性)。同様に、たとえ現状が不正でもそれを維持隠蔽する方が、損得計算上、合理的(不正の合理性)となるのです。まさに、取引コストが原因となって不条理つまり合理的非効率や合理的不正が発生することになるのです。

この不条理発生メカニズムを太平洋戦争におけるガダルカナル島での戦いに応用すると、以下のように分析できることになります。ガダルカナル戦とは、米軍が近代兵器にもとづく近代戦術を駆使したのに対して、日本軍は日露戦争以来の伝統的で非効率的な銃剣突撃を3回にわたって大規模に遂行し、日本軍が壊滅した最悪の戦いといわれている戦いです。日本軍はなぜ非効率的な白兵突撃戦法を3回も繰り返したのか。なぜそのような非効率的な戦法をすぐに中止し、変更し、撤退しなかったのか。米国では、日本軍は無知で非合理的で狂信的であったからだと言われています。

しかし、当時、日本軍は白兵突撃戦法が非効率的であることを認識していても、その戦法を否

定できなかったのです。日本陸軍は、日露戦争における203高地での奇跡的な勝利以来、白兵突撃に関係する兵器開発、精神教育、戦闘組織の構築に多額の資金を投資してきました。それゆえ、もし白兵突撃戦術を無意味な戦術として放棄すれば、その投資はすべて無駄になるのです。また、白兵突撃の象徴であり、神として崇められてきた乃木希典を果たして否定できたでしょうか。さらに、ガダルカナル戦では、過去に白兵突撃で功績をあげた多くの軍隊が参加していました。彼らを否定できたでしょうか。おそらく、彼らを説得する取引コストが高く、損得計算すれば、変更しない方が合理的という不条理に陥ったのではないかと思います。こうして、日本軍は合理的に失敗したのです。

その後、こうした軍事組織を理論的に分析する論文をいくつか書き上げ、それらを編集して完成したのが、拙著『組織の不条理』ダイヤモンド社、2000年だったのです。

さて、2000年代になると、日本ではアカウンティングスクール（会計大学院）ブームが起りました。当時、中央大学商学部教授で小島先生の研究会の先輩である冨塚嘉一先生から、中央大学で新しくアカウンティングスクールを作るので、経営学担当として来ないかと誘われました。私は会計学にはまったく関心がありませんでした。しかし、冨塚さんによると、中央大学の給与がものすごくいいからと説得され、結局、中央大学に転職することにしました。

中央大学に転職してからは、今後、おそらく国際経営や国際比較経営が人気になるのではないかと予想し、しかも当時コーポレート・ガバナンス研究も人気が高かったので、取引コスト理論を中心とする新制度派経済学にもとづいて日米独比較コーポレート・ガバナンスの研究をはじめていました。そして、その成果が著書『比較コーポレート・ガバナンス論』有斐閣、2004年という著書となって現れます。

この本は、経営学史学会で評価され、第1回経営学史学会賞を受賞することになりました。その後も、一橋大学の伊藤邦雄教授がこの本を取り上げてくださり、これによって拙著は注目されました。Wikipediaでのコーポレート・ガバナンスの項目の記述の多くは、この拙著からの引用だと思います。

こうした状況で運命的に出会うことになる先生が、横浜国立大学の国際経営学の巨匠吉森賢先生でした。吉森先生とは、以前からドイツ経営学研究会でときどき議論を交わす仲で、いろいろと勉強させていただきました。ご自分の定年のことを考慮されて、私を横浜国立大学の非常勤講師に呼んでくださっていました。しかし、またしても横浜国立大学とは縁がなく、運命に引き寄せられるように慶應義塾大学商学部にもどってくることになるのです。

5. 不条理問題の理論的解決研究

渡部直樹先生と榊原研互先生の多大なご尽力のおかげで、幸運にも約15年ぶりに慶應義塾大学商学部にもどってこることができました。そして、ゼミナールをもち、すぐにカルチャーショックを受けることになりました。なんと、ゼミナールの飲み会のシメで、学生たちがだれも慶應義

塾大学の象徴である「若き血」を歌わないのです。昔は、大抵、飲み会のシメには、「若き血」を歌うのが普通だったからです。これには驚きましたし、少し寂しい気持ちにもなりました。

しかし、母校慶應義塾大学での教育研究生活は本当に快適で、私の研究は大きく飛躍し発展することになりました。ある日、ダイヤモンド社のハーバード・ビジネス・レビューで日本軍の特集を行うということで、編集部の榎本佐智子さんから論文の依頼を受けることになりました。その時の論文が「経済理論から考える——クラウゼヴィッツかりデル・ハートか」でした。その後、論文「怪物参謀、辻政信の心理バイアスを分析する——リーダーの心理会計」そして、論文「戦艦大和特攻作戦で再現する——合理的に失敗する組織」へと立て続けにダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビューに掲載されることになります。

これら一連の論文に注目してくれていたのが、光文社新書の副編集長であった森岡純一さんでした。彼のもとに、光文社新書『「命令違反」が組織を伸ばす』と『戦略の不条理』を執筆しました。さらに、朝日新聞出版の喜多豊さんの依頼で『なぜ「改革」は合理的に失敗するのか』も執筆しました。とくに、喜多さんとの本は印象に残る本となりました。というのも、喜多さんがこの本の見本を研究室にもってきたまさに2011年3月11日に東北大震災が発生したからです。その日、私は横浜の自宅に帰れずに大学の研究室で一夜を過ごすことになったのです。これも、いまではなつかしい思い出です。

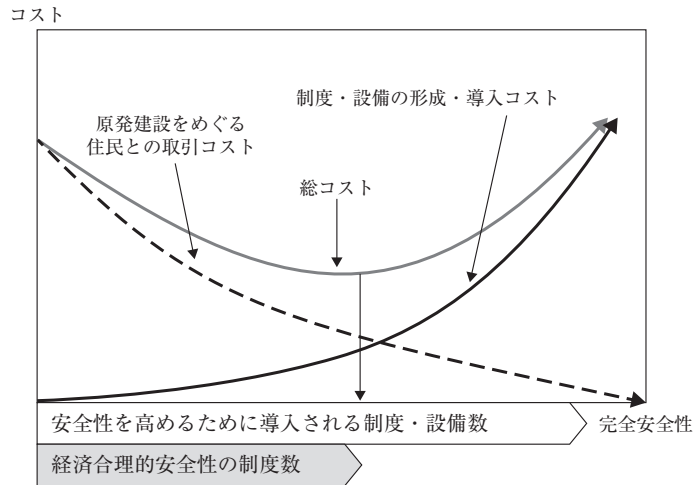
また、学会活動に関しても、いろいろな学会の役員に就任することになりました。日本経営学会理事、経営学史学会理事、経営行動研究会理事、戦略研究学会理事、経営哲学学会理事・会長を歴任しました。さらに、いろんな企業や機関から組織の不条理に関する講演依頼を受け、多くのビジネスマンとの交流の場も増えていきました。こうした中で、実務界から不条理発生メカニズムは理解できたが、この不条理を回避したり、解決したりするにはどうしたらいいのか、そういった要望が多いことにも気づきはじめました。

取引コスト理論的には、取引コストの存在を考慮すると、全体合理性と個別合理性との間にズレが発生したり、経済効率性と倫理的正当性と間にズレが発生したり、あるいは短期合理性と長期合理性がズレたりして、不条理が発生することになります。それゆえ、そのようなズレつまり不条理を生み出す原因である取引コストを節約する制度や方法を事前に設定すれば、人間は正しく損得計算ができ、それゆえ経済合理的に不条理を回避できる可能性があるといえます。

しかし、このような取引コストを節約するマネジメント、つまり損得計算にもとづく経済合理的なマネジメントだけでは、不条理を回避することはできないのです。というのも、そのような取引コスト節約制度の展開・実行それ自体にも大きなコストが発生するからです。人間は、このようなコストを過度に大きく認識するので、やはり何もしない方が合理的という2次の不条理に陥ることになるのです。

こうした状況で、中央大学アカウンティングスクール時代の教え子で東京電力の研究所に勤務していた成田康修君が研究プロジェクトを企画し、私と野中郁次郎先生に声をかけてきたのです。この共同研究プロジェクトで、人間が取引コストを節約しようとする、2次の不条理に陥ることが完全に明確になりました。

図表5 経済合理性の不条理（原発の事例）



とくに、原子力発電所を新しく建設する場合、地域住民との交渉取引が必要であり、そのために非常に高い取引コストが発生します。この取引コストを下げるための政策として、多くの安全設備や制度を導入する必要があります。しかし、その安全政策を実行するには、多大な安全設備の導入コストが発生し、そのコストは巨額になります。したがって、経済合理的に考えると、はじめから完全安全性をあきらめ、安全対策をめぐって手抜きをした方が、損得計算上、経済合理的という不条理に陥ることになるのです。それゆえ、取引コスト節約政策だけでは不条理は回避できず、結局、合理的不正に陥ることになるのです。

このことを図表5でより詳しく説明してみましょう。図表5の横軸を原発をめぐる安全性を高めるために導入される設備や制度の数だとしましょう。そして、縦軸をコストだとします。いま原発をめぐる安全性を高めるために多くの安全対策設備や制度を導入していけば、安全性は高まるので、原発をめぐる住民との取引コストも低下することになります。それゆえ、図表5のように住民との取引コスト曲線は右下がりとなります。

しかし、原発をめぐる安全設備の導入や制度を増加すればするほど、その導入コストは増加します。それゆえ、その導入コストは図表5のように右上がりとなります。そして、これら2つのコスト曲線を加えた総コスト曲線は、図表5のように下に凸の曲線となります。

ここで、もし経営者が経済合理的なマネジメントを展開しようとする、総費用が最小費用となるように安全設備や制度を導入しようとする。図表5から、明らかに経済合理的な安全性と完全安全は一致しません。つまり、経済合理性を追求すると、はじめから完全安全性を追求しないこと、それゆえ安全性をめぐって手抜きをすることが合理的になるという不条理に陥るのです。つまり、合理的に不正を行うことになるのです。では、どうすれば、われわれ人間は不条理を回避できるのでしょうか。

さて、2012年、慶應義塾大学商学部から留学の機会をいただくことになりました。本来、取引



UC バークレーでティース教授と菊澤研宗教授

コスト理論の提唱者であり、カリフォルニア大学 (UC) バークレー教授であったウィリアムソンのところに行きたかったのですが、彼はすでに定年退任していました。そこで、野中郁次郎先生に、親友でウィリアムソンの弟子であり、ダイナミック・ケイパビリティ論の創始者であるデイビッド・ティース教授を紹介してもらい、UC バークレーに行くことになりました。これは、実に幸運でした。こうして、ティース教授のもとで、ダイナミック・ケイパビリティ論を学ぶことになるのです。

ダイナミック・ケイパビリティとは、環境の変化に対応して自己変革する企業能力であり、今日、世界で最も注目されている最新の戦略経営論の一つです。このダイナミック・ケイパビリティ論を用いれば、以下のように不条理は解決できるかもしれないと私は考えたのです。

もし不条理が取引コストを含む経済合理的な損得計算にもとづくものであるならば、一方で取引コストを下げるだけでなく、他方でダイナミック・ケイパビリティによって自己変革し、プラスの側面を高めれば、不等式の方向が変わり、不条理を回避できるのではないか。ダイナミック・ケイパビリティによってより良い方向へと自己変革し、変革によるメリットの方が自己変革に必要な人間関係上の取引コストよりも大きいならば、自己変革をめぐる損得計算の結果がプラスになり、より良く自己変革でき、不条理を回避できる可能性があるといえるのです。こうして、不条理回避をめぐるヒントを得て日本に帰国しました。

6. カント哲学再訪による不条理問題の哲学的解決の研究

帰国後、まだ日本では十分知られていなかったダイナミック・ケイパビリティ論をいろんなメディアを通して紹介しました。まず、ダイヤモンド社の Web サイトに、ダイナミック・ケイパ

ビリティ論についての連載記事を掲載しました。その後、いろんな記事を書いていたところ、慶應義塾大学商学部と同級生であった大谷渡君が声をかけてくれました。彼は、YKKの副社長になっており、私の研究に関心をもってくれており、その後、何度もYKKに招待してくれました。その経験から、著書『成功する日本企業には「共通の本質」がある——ダイナミック・ケイパビリティの経営学』朝日新聞出版、2019年でダイナミック・ケイパビリティの成功事例としてYKKを紹介させてもらいました。

また、ある日、突然、経済産業省からメールがきて、ダイナミック・ケイパビリティについて聞きたいということで、研究室にやってきたのが、なんとあの有名な論客である中野剛志さんでした。これには、大変、驚きました。中野さんが、『2020年ものづくり白書』でダイナミック・ケイパビリティを大きく取り上げてくれたおかげで、ダイナミック・ケイパビリティは一気に日本中に広まりました。

確かに、ダイナミック・ケイパビリティによる経済合理的マネジメントによって、変化・変革に伴うプラス側面が大きく高まるので、不条理は、ある程度、回避可能になります。しかし、それでも限界があります。というのも、人間は心理学的に自己変革をめぐるコストを過大評価する傾向があるからです。他方、ダイナミック・ケイパビリティによる変革が生み出すベネフィットは将来のことなので十分なデータがなく、それゆえ過少評価され、結局、不条理を回避できない可能性が高いのです。

このように、損得計算に従い経済合理性を追求する限り、人間関係が密な日本人組織では見えない取引コストが発生しやすく、取引コストで満ちた組織風土となり、変化しない方が合理的という「黒い」組織文化を生み出すことになるのです。

こうして、組織は硬直化し、非効率や不正が合理的に長く維持・隠蔽され、「黒い組織」になっていくのです。それゆえ、失敗の本質は経済合理的な損得計算原理にあるのではないかと、つまり経済合理性にあるのではないかとということになるのです。

では、どうしたらいいのか。再び若い時に研究していたあのカント哲学に帰ることになります。そもそも、なぜ人間は損得計算原理に従うのか。それは、人間が因果法則の原因を決定したからです。つまり、もしある事業をめぐる損得計算してプラスならば、それを原因としてその事業を継続・実行する。もしマイナスならば、それを原因としてその事業を撤退・中止する。このような因果論的な法則に従って行動する人間理性のことを、カントは「理論理性」と呼びました。人間がこの理論理性に依存する限り、人間は不条理に陥ることになるのです。

しかし、カントはこの因果論的な「理論理性」に反抗する別の理性もあるというのです。その存在は「経験的事実」ではなく、「理性の事実」だということです。例えば、われわれは疲れて電車に乗って立っていると、運よく目の前の席が空いたとしましょう。われわれはそれが原因となって因果論的にその席に座るでしょう。そして、家の近くの駅まで座り続けようとするでしょう。それは、因果論的に妥当な行動です。

しかし、座ったとたん目の前に妊婦の方がいて、彼女のバッグのワッペンには「私のお腹に

「は赤ちゃんがいます」と書いてあることに気づきます。このとき、われわれは「悪いなあ、席を譲るべきではないか」という意識が生まれると思います。その反因果論的な意識は何か。

また、いまある女性と長く付き合っているとしましょう。ある日、別の美人の女性からお付き合いしたいと誘われたとします。そして、それが原因で因果論的にいまの人と別れるかもしれない。それは、因果論的には妥当な行動かもしれない。

しかし、「それは良くないなあ」という意識が人間には生まれると思います。その反因果論的な意識は何か。カントはこのような意識を繰り返しになりますが、経験科学的事実ではなく、「理性の事実」と呼ぶのです。そして、カントは、この事実から人間は物質とは異なり、物事を理論的に因果論的に認識する「理論理性」だけでなく、もう一つ「実践理性」があるということです。

そのような理性は、自ら内発的に「正しいかどうか」「良いか悪いか」を倫理的（道徳的）に価値判断する理性であり、それをカントは「実践理性」と呼んだのです。そして、この人間の実践理性・価値判断理性にもとづく行為こそ、動物や物質にはない人間らしい価値的な行為だということです。

では、なぜこのような価値判断する理性のことをカントは「実践理性」と呼ぶのでしょうか。例えば、いまある企業が賞味期限切れの食物を販売しようとしているとしましょう。それは果たして正しいことなのかどうか。もし「正しくない」と価値判断したとすると、そこで終わらないのです。では、「どうすべきか」「止めるべき」と、われわれに実践を要求してくるのです。このように、価値判断理性はわれわれに能動的に実践を要求する理性なので、「実践理性」と呼ぶのです。このような実践理性を行使することによって、損得計算（理論理性）にもとづく合理的不正・合理的非効率という不条理の発生を制御できる可能性があるのです。

もちろん、人間は、最初から主観的に「良いか悪いか」を安易に価値判断することは、軽率です。まず、理論理性にもとづいて徹底的に事実認識し、損得計算する。その上で、その計算結果に従って行動することが正しいかどうかを、一歩上に立ってあたかも裁判官のように重層的に価値判断する必要があるのです。

価値判断は主観的なので、優秀な人間はこれを恐れ、避けようとします。しかし、ここがモノや動物にはない人間としての気品や品格や価値の見せ場なのです。確かに、価値判断にもとづく行動は主観的です。しかし、それは原因が唯一自分自身にある主体的で、自律的で、内発的な自由な行動でもあります。

価値判断にもとづく行動は、客観的に経験的に妥当かどうかわかりません。しかし、それを恐れるべきではないのです。それは主観的だからこそ、「責任」ととればいいのです。それゆえ、それは責任を伴う道徳的な行為でもあることを理解する必要があるのです。

有り難いことに、人間にとって、大抵、「客観的な損得計算」の結果と「主観的な価値判断」の結果は一致するのです。つまり、ほとんどの場合儲かることは正しく、儲からないことは正しくないのです。このように損得計算の結果と価値判断の結果が一致するとき、リーダーは迷うことなく徹底的に経済合理的にマネジメントを展開すればいいのです。このとき、組織は命令と服

従の原理にもとづく機械論的な組織になるでしょう。

しかし、客観的な損得計算の結果と主観的な価値判断の結果が一致しないとき、まさにこのときリーダーには人間としての見せ場が訪れるのです。もしリーダーが理論理性的な損得計算原理に従うとき、不条理に陥り、モノや動物に成り下がり、野蛮な行為を行うこととなります。これに対して、実践理性のもとに倫理的に価値判断し、それに従うなら不条理（合理的失敗）は回避されるのです。このことを、私の最新の著書『指導者の不条理』PHP新書、2022年で詳しく書きましたので、もし関心がおありでしたら、ぜひ一読をお願いしたいと思います。

以上が「組織の不条理学」をめぐる私の研究歴です。

今後は、慶應義塾大学の名誉教授として慶應で非常勤講師、城西大学経営学部・経営学研究科の特任教授、慶應丸の内キャンパスのアゴラ講座担当、日立製作所の日立アカデミーで、新しくドラッカー講座を担当する予定です。今後も引き続き、研究を続けていきますが、あの若き大学院生時代の気持ちにもどって、またポパーの科学哲学を研究し、反証可能性のない現代の経営学研究は似非科学だと主張し、学会で意地悪いさんになってみたいなあ〜という気持ちもあります。

みなさんのおかげで、最高の定年を迎えることができました。みなさん、ありがとうございます。

参 考 文 献

- 菊澤研宗（1992）『市場と財務の相互作用——一般均衡理論とドイツ経営経済学』千倉書房
- 菊澤研宗（1998）『日米独組織の経済分析——新制度派比較組織論』文眞堂
- 菊澤研宗（2000）『組織の不条理——なぜ企業は日本陸軍の轍を踏みつづけるのか』ダイヤモンド社
- 菊澤研宗（2004）『比較コーポレート・ガバナンス論——組織の経済学アプローチ』有斐閣
- 菊澤研宗編（2006）『業界分析 組織の経済学——新制度派経済学の応用』中央経済社
- 菊澤研宗（2006）『組織の経済学入門——新制度派経済学アプローチ』有斐閣（2016年・改訂版）
- 菊澤研宗（2007）『「命令違反」が組織を伸ばす』光文社（光文社新書）
- 菊澤研宗（2007）『なぜ上司とは、かくも理不尽なものなのか』扶桑社（扶桑社新書）
- 菊澤研宗（2008）『戦略学——立体的戦略の原理』ダイヤモンド社
- 菊澤研宗（2009）『組織は合理的に失敗する——日本陸軍に学ぶ不条理のメカニズム』日経新聞社（日経ビジネス人文庫）
- 菊澤研宗（2009）『戦略の不条理——なぜ合理的な行動は失敗するのか』光文社（光文社新書）
- 菊澤研宗（2010）『企業の不条理——「合理的失敗」はなぜ起こるのか』（編著）、中央経済社
- 菊澤研宗（2011）『なぜ「改革」は合理的に失敗するのか——改革の不条理』朝日新聞出版
- 菊澤研宗（2012）『失敗の本質——戦場のリーダーシップ篇』（共著）、ダイヤモンド社
- 菊澤研宗（2013）『日本と日本軍の失敗のメカニズム 事例研究——間違いはなぜ繰り返されるのか』（共著）、中央公論新社
- 菊澤研宗（2015）『ビジネススクールでは教えてくれないドラッカー』祥伝社（祥伝社新書）
- 菊澤研宗（2017）『組織の不条理——日本軍の失敗に学ぶ』中央公論社（中公文庫）

菊澤研宗編 (2018) 『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社

菊澤研宗 (2019) 『成功する日本企業には「共通の本質」がある——ダイナミック・ケイパビリティの経営学』朝日新聞出版

菊澤研宗 (2022) 『命令の不条理——逆らう部下が組織を伸ばす』中公文庫 中央公論新社

菊澤研宗 (2022) 『戦略の不条理——変化の時代を生き抜くために』中公文庫 中央公論新社

菊澤研宗 (2022) 『指導者の不条理——組織に潜む「黒い空気」の正体』(新書) PHP 研究所