

# 実践型仮説による命懸けの跳躍

—問いのかたちと答えのかたち・第4部—

佐藤郁哉

- I 実践型仮説の位置づけ
- II 仮説としての経営戦略
- III 実証型仮説から実践型仮説への「命懸けの跳躍」
- 補論1 2W1Hの多様性
- 補論2 「リサーチ・デザイン」の多義性——失われた要素としての仮説

しかし、経営書、ビジネス・スクール、経営コンサルタントなどが語る理屈は玉石混交で、経営現場で現実に使えないものがやたら多いことは問題です。その原因は、理論と称するものを作った本人がもともとカネの臭いのする経営現場への感性が弱い人である場合、あるいは学んだ側がその理論を自分の現場で使える「道具」に落とし込む、「論理的現場力」とでもいうべき能力に劣る場合のいずれかだと思っています。

—三枝匡『[増補改訂版] 戦略プロフェッショナル』

## I 実践型仮説の位置づけ

### 1. 「仮説と検証の経営」<sup>1</sup>とは？

鈴木敏文は、セブン-イレブンを、日本のみならず全世界で7万店以上の店舗（2021年現在）を展開する業界屈指のコンビニエンスストアとして育て上げた稀代の経営者として世界的に知られている。鈴木はまた、「仮説と検証の経営」という発想でも広く知られている。その発想の一端は、次の発言からも窺い知ることができる<sup>2</sup>。

POSなどは入れようと思えば、どの会社も入れることができます。重要なのは、人間による“仮説・検証”です。明日の売れ筋は何なのか、次の新たな売れ筋商品はどれなのか、店舗ごとに現場で仮説を立て、それをもとに仕入れをする。仮説どおりの結果が出たかどうかはPOSデータですぐわかります。つまり、POSシステムは基本的に、仮説が正しかったかどうかを検証するためのものであって、POSが出した売り上げランキングの結果をもとに発注するのではないのです（勝見 [鈴木] 2006: 115。下線および強調は引用者）。

この発言の中で鈴木が「仮説」と呼んでいるのは、上の引用で下線を引いておいた

1 本節および次節の議論は、佐藤（2021b: 98-104）を下敷きに行っている。

2 同様の解説については、勝見（2005）参照。

「明日の売れ筋は何なのか、次の新たな売れ筋商品はどれなのか」という問いに対する仮の答え（売れ筋に関する見込み・予想）であると考えられる。鈴木は、その売れ行きに關する仮説が「正しかったどうか」を POS データによって検証することが重要なポイントであると指摘しているのである。

このような意味での「仮説」という言葉の使い方は、我々の日常的な用法にきわめて近い。また、〈何らかの「仮の答え」を立ててそれを検証していく作業〉という点に限って言えば、調査研究でリサーチ・クエスチョンに対応して設定される理論仮説や実証仮説（佐藤 2021 b: 83-87 参照）と日常的な会話の中で使われてきた「仮説」とのあいだに特に目立った違いはないようにも思える。

しかし、もう少し詳しく検討してみると、鈴木が上の引用で言及しているような、ビジネス上の実践の場で使用される「仮説」（ないしそれに類する発想）と学術論文などで仮説と呼ばれているものとのあいだには幾つかの点で本質的な違いがあることが明らかになってくる。そして、後者を実証型仮説（理論仮説と実証仮説の両方を含む）と呼ぶことができるとするならば、前者は実践型仮説と呼ぶことができるだろう。この2つのタイプの仮説のあいだに見られる主な目的や使用方法における違いは、商学や経営学の分野でおこなわれてきた学術研究とビジネス現場における実践とのあいだに横たわる断絶を端的に示している<sup>3</sup>。

本稿には、著者がかつて本誌に掲載した3点の論文（佐藤 2021 c, 2021 d, 2021 e）で展開した論考の続編としての性格がある。同論考は、リサーチ・クエスチョンとそれに対応する仮説のさまざまな関係をめぐる議論を主な検討課題にして、当初は3部構成として構想されていた。しかし、その後さらに検討を進めていく中で、仮説ないし仮説検証的発想が、狭い意味での学術研究を越えた範囲で非常に重要な実務的意義を持つものであるという事実が浮かびあがってきた。前3篇の論文に続く第4部としての性格を持つ本稿では、実証型仮説と実践型仮説の違いについて解説するとともに、実践型仮説が経営実務の上で果たし得る重要な役割の一端を明らかにしていく。

## 2. 論文の中で閉じる実証型仮説 対 未来に向けて開かれる実践型仮説

上で言う実証型仮説は、主として学術研究の作業の中で定式化されるリサーチ・クエ

3 少し古いものになるが、東洋経済新報社刊の『Think! 特集仮説思考トレーニング』（2004）には、「セブン-イレブン型仮説」以外の実践型仮説の例が幾つか紹介されている。なお、吉野家ホールディングス会長であった安部修仁の次のようなコメントも実践型仮説の一例と言えるだろう——「私は徹底的に仮説検証の実験を通じて作り直しを行っていました。頭の中のイメージでいくら「うまくいくだろう」と思っても、8割方は失敗しますから」（安部修仁・伊藤元重『吉野家で経済入門』（日本経済新聞出版社）2016, pp.93-94）。

スチョンに対応して設定される「仮の答え」である。その実証型仮説は、研究論文やモノグラフなどでは、一連の仮説命題の形式で提示される場合が多い。一方の実践型仮説は、ビジネス上の実践に関連して立てられる計画において重要な役割を果たす、ある種の見通しや予測を指す。

これら2つのタイプの仮説は、いずれも大枠では、著者がかねてから提唱してきた、次のような仮説の定義に該当する。

「まだよく分かっていない事柄について明らかにするために、既にある程度分かっていることを前提にして調査をおこなう際に、その見通しとして立てる仮の答え」（佐藤 1992 : 85 ; 2002 : 136 ; 2006 : 102 ; 2015 : 120 ; 2021 b : 80）

もっとも、実証型仮説と実践型仮説は、その一方で、さまざまな面において対照的な性格を持っている。表1は、それら2つのタイプの仮説の主な特徴を整理してみたものである。

表1 実証型仮説 対 実践型仮説

	実証型仮説	実践型仮説
主な目的	現実分析	現実変革
問いと仮説のタイプ	記述型・説明型（What・Why）	処方型（How to）
時間展望	過去・現在・未来 過去ないし現在（＝特定の事実の解明）	未来
検証の対象	真偽	当否
主な作成者	研究者・学生	ビジネスパーソン・コンサルタント
発表媒体	学術論文・学術書	「プレゼン資料」・ビジネス系の一般紙誌・ビジネス書・準学術書・※学術論文の「考察」部分＝実務的インプリケーション等

### ①目的

実証型仮説と実践型仮説のあいだには、そもそも主たる目的という点で本質的な違いがある。

比較的短い命題文の形式で示される仮説がまさにそうであるように、実証型仮説の場合、その主な目的は、物事のあり方やその原因についてできるだけ正確に把握していくことにある。その意味で、実証型仮説は、現実の姿を的確に把握して事実を明らかにしていくこと、言葉を換えて言えば「現実分析」を主たる目的にしている。

それに対して、鈴木の言う「仮説と検証の経営」（鈴木は他のところでは「仮説検証型発注」などとも称している）のように経営実務で仮説検証法的な発想が適用される場合には、現実世界のあり方に対して積極的に働きかけ、最終的には現実そのものを変えていくこと

を目指す。それは、小売りの現場であればたとえば明日の売上を増やしていくことであり、また工場現場であれば生産性や品質を向上させていくことになるだろう。いずれにせよ、現実の的確な分析を目指す実証型仮説とは対照的に、実践型仮説の場合には「現実変革」が主たる目的になっている例が多いと考えることができる。

#### ②対応する問い (リサーチ・クエスチョン)

以上の2つのタイプの仮説のあいだにおける目的の違いと、「仮の答え」である仮説が対応する問いのタイプとのあいだには密接な関係がある。

現実分析を主たる目的として設定される実証型仮説の場合、それに対応するのは「実証の問い」、つまり、主として記述に関わる What (どうなっているか?) と説明に関わる Why (どうすればよいのか?) の問いである。それに対して、実践型仮説には How to (処方) の問い、すなわち「実践のための問い」が対応することになるだろう。

#### ③時間展望

2種類の仮説のあいだに見られる目的および対応する問いの性格という点での違いと、仮説を設定する人々が視野におさめている時間軸の違いとのあいだには密接な関係がある。

実践型仮説の場合は、現実のあり方を変える (=改善・改良する) ことを目指す以上、仮説を立てる人が焦点をあてているのは未来の状況である。それに対して、実証型仮説を設定する人々の場合、その究極の理想は、過去、現在、未来という全ての時点において成立する普遍的な一般法則のようなものを明らかにすることにある。

ただし実証型仮説であっても、研究テーマによっては、過去 (=特定の時点) に起きた経営現象の事実を明らかにしたり、ある企業の特定の期間内での成功 (ないし失敗) の背景を突き止めたりするようなことが主な目標になる場合もある。これらの場合は、法則性の解明というよりは個別具体的な事実の解明を目指して実証型仮説が用いられることになる。

#### ④「検証」の意味

目的や時間展望が異なる場合は、当然、「検証」の意味合いも違うものになってくる。

実践型仮説の場合は、たとえば特定の発注をした場合に想定される売上の見込みが「的中したか否か」つまり当否 (当たり外れ) を確定することが検証作業の中心になる。それに対して、実証型仮説の場合は、理論的な観点や先行研究のデータなどから導き出された仮の答えの真偽、つまり「正しいか誤っているか」が問われることになる。実際、先に指摘したように、論文や書籍に登場してくる実証型仮説は仮説命題の形式をと

る場合が多いが、「命題」の定義の中には「真偽を判定することのできる文」（『広辞苑』（岩波書店））ないし「真または偽である文」（『哲学辞典』（平凡社））というものがある。

### ⑤作成者と発表媒体

以上のような実証型仮説と実践型仮説の相違点は、それぞれのタイプの仮説を構築する人々の社会的役割そしてまた主な発表媒体の違いを色濃く反映していると考えられる。

実践型仮説の多くは、文字通り経営実務の実践に関わる人々、たとえば各種のビジネス・パーソンやそれらの人々に対してアドバイスを提供するコンサルタントによって設定される。その発表媒体は、社内でおこなわれるプレゼンテーションで配布される資料であったり、ビジネス系の新聞・雑誌・書籍であったりする。

コンサルティング企業から提供されるレポートなどにも実践型仮説が盛り込まれることが少なくないだろう。もっとも、鈴木が述べている小売現場における仮説のように日々の現場実践の中で絶え間なく作成され修正される実践型仮説は、特に紙の上書き留められることがない場合も多いだろう。実際、そのような仮説は、文書を介してというよりは、販売現場などにおいて口頭で伝えられるのが通例であるかも知れない。

一方、実証型仮説の場合は、主に研究者、大学院生、学部学生などによって作成される。主な発表媒体は、学術書や学術誌に掲載される論文、あるいは、学部学生の卒業論文や大学院生の修士論文や博士論文ということになるだろう。

## 3. 医療行為に喩えてみれば……

上で述べた、2つのタイプの仮説に対応する問いの種類という点を理解する上では、医療のアナロジーが有効であると思われる。これに関連して著者は、かつて、本稿で言う実践型仮説を病気の治療に喩えて次のように解説したことがある。

……WHAT と WHY の問いに対する答えがあやふやなままに、いわば見切り発車的に改善策が提案されてしまったとしたら、どうなってしまうだろうか。病気の治療に喩えて言えば、それは、きちんとした診断をおこなう努力を怠って、おごりな「見たて」だけで小手先の対症療法を繰り返すようなものである。それでは本来治るはずの病気も治らず、場合によっては、症状をさらに悪化させてしまうことすらあるだろう。

当然ながら、同じような点は、経営上の処方箋についても指摘できる。実際、例えば、経営不振など現状の問題を引き起こしている根本的な原因にまで掘り下げて検討をおこなうことなく提案された小手先の「対症療法」としての改善策は、問題の解決にとって有効であるどころか、時には事態をさらに悪化させてしまうことすらあるだろう（佐藤 2021 c: 220）。

ここで改めて、上の文章でもふれている、疾病に対する医学的治療における各種の行

為と2W1H, すなわち What と Why および How (to) という3つの問いとの対応関係を示すと、次のようになる。

What……検査。各種の検査や問診などによって症状の詳細やその深刻さの度合について明らかにする

Why……診断。検査結果をもとにして病因を解明する

How to……処方。上記の診断にもとづいて治療法(投薬, 手術, リハビリ等)を提案する

言うまでもなく、真に効果的な医療では、これら3種類の行為のいずれもが不可欠となる。また、それらが互いに密接に連携していなければならない。まったく同様の点が経営上の「処方箋 (prescription)」についても指摘できる。実際、何らかの問題を抱えている企業を「健康体」にしていくためには、その問題の詳細を明らかにし (What), 背景にある要因を探った上で (Why), 解決策・改善策 (How to) を提案していくべきであろう<sup>4</sup>。

もっとも実際には、処方型ないし実践型の仮説が構築される場合には、病気ないし経営上の「問題」の検査・診断・処方, つまり負の状態の解消, つまり「望ましくない状態の解決」という範囲をはるかに越える次元の提案がなされる例も少なくない。たとえば、新製品の企画, 新規事業への進出あるいは新たなビジネスチャンスの開拓などに結びつく提案をおこなう際にも、現状把握 (What) と因果推論 (Why) を踏まえた改善提案 (How to) が不可欠になってくるのである。これら、経營業績の改善や企業の成長という「より望ましい状態の実現」を目指して構築される、現実変革志向の実践型仮説の典型は何と言っても経営戦略である<sup>5</sup>。

4 リチャード・ルメルトは、良い戦略の要諦 (kernel) として、診察、基本的なポリシー、一貫した行動の3つをあげている (Rumelt 2011: Ch.5)。この場合の診察 (diagnosis) は、本稿で言う「検査」と「診断」、基本的なポリシーと一貫した行動は「処方」に該当するだろう。この3要素は、三枝匡が「現状認識」「対策や戦略」「アクションプラン」の「三枚セット」と呼ぶもの (三枝 2013: 331) とほぼ同じであると考えられる。

5 以上の医療行為のアナロジーを適用してみると、ハウツー的なビジネス指南が本質的に抱えている問題の一端が理解できる。その問題が典型的に現れているのは、企業経営の「定石」と化した、いわゆる「ビジネス・フレームワーク」(英語では単に framework と) やビジネス・モデルだと考えられる。

入山章栄によれば、日本でビジネス・フレームワークと呼ばれるものの中には、少なくとも2種類のものがあると言う。一方には、たとえばSWOT分析やBCGマトリクス (PPM: プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント) のように、コンサルタント企業等が実務上の体験を通して経験則として生み出した、分類・整理のための枠組みである。他方には、マイケル・ポーターのファイブ・フォーシーズやジェネリック戦略のように、経営理論をベースにして構築された実務上の指針がある (入山 2019: 17-23)。入山や山田英夫 (2019) あるいは小林忍 (2016) が指摘するように、ビジネス・フレームワークや「定石」は、ともすれば速記法的に使用される場合が多く、その元になった理論や実務の文脈から遊離した形で一種のキャッチフレーズとして適用されてしまう場合が少なくない。(その典型が、いわゆるPDCAである (佐藤 2018 a, 2018 b))。

## II 仮説としての経営戦略

### 1. 「示唆」としての処方箋 対 本格的な改善提案

先に述べたように、学術論文や研究書では命題形式になっている実証型仮説の提示とその検証が中心になる例が多い。一方で、それらの文献の中にも、実践型仮説あるいはそれに近い性格を持つ仮説、つまり「改善策提案型」とでも呼ぶべき仮説が盛り込まれることがある。特に経営学系の論文などでは、「結論」や「考察」などの後半部で「今後の課題」あるいは「実践への示唆（インプリケーション）」というような内容を含む議論が盛り込まれることがある。これは、論文や研究書の本体部分で明らかにされた事実を踏まえた上での提案だと言える。もっとも、研究者や大学院生の多くは、自らが主体的に企業活動に関わってそのような実践型仮説を実務の現場で実践できる立場にはない。したがって、それらの実践型仮説に関する解説は、多くの場合、論文全体の中ではどちらかと言えば付随的な形で述べられる例が多い<sup>6</sup>。

その一方で、学術的な研究の中にも、より本格的な改善策の提案を視野に収めている例がまったく無いというわけではない。たとえば、経営学系の論文や書籍では、単に企業の現場で実際に採用されてきた経営戦略や組織デザインの実状について記述し、またその影響や効果の背景にある因果関係について説明するだけに留まらない場合がある。そこからさらに踏み込んで、(より)効果的な方策を一種の「ビジネスモデル」や「ビジネス・フレームワーク」として提案している例も見られる。これらの論文や書籍の主張には、応用的な学問分野としての経営学の性格が濃厚に現れていると言える。

実際、応用的な性格が顕著な学問領域では、実証の問い（どうなっているか、なぜそうなっているか）と実践の問い（どうすれば良いか）の2つが分かちがたく結びつけられている例も多い。それらの例では、実証、実践それぞれの問いに対応する仮説が設定されることになるだろう。ただし、実証と実践のどちらにより多くの比重がかけられているかという点については、さまざまなパターンがある。

### 2. How（事実としてどのようなか？）中心の実証型 対 How to（改善策としてどのようにすればよいか？）を目指す実践型

以下では、経営戦略に関する調査研究の例について、この〈実証の問いと仮説 対 実践の問いと仮説〉の相対的比重という問題について考えてみることにしたい。なお、便

6 本稿の冒頭に掲げた引用部分で指摘されているように、三枝匡は、経営書の記述やビジネススクールでの講義内容あるいは経営コンサルタントの「理屈」と経営実務とのあいだには大きなギャップが生じがちであるとしている（三枝 2013 b: 330）。

宜上ここでは、前者の比重がより大きな場合それを「実証型の戦略研究」、逆に後者の比重が大きなものについては「実践型の戦略研究」と呼んでおく。(前者を検証型、後者を提案型と呼ぶこともできるだろう。)

実証型の戦略研究の典型例としては、たとえば、企業数社を事例研究の対象として選び出した上で、経営戦略と経營業績のあいだの関係を調べる、というようなケースがあげられる。その場合、それぞれの企業について「事実として経営戦略はどのようなものが策定され、結果として、どのような経営成果がその戦略によってもたらされたか？」という内容を骨子とするリサーチ・クエスチョンが設定され、またそれに対応する仮説が立てられるだろう。

当然ながら、同様のリサーチ・クエスチョンについては、詳細な事例研究ではなく大量サンプルを用いた定量的な研究方法を用いて答えを求めることもできるに違いない。なお、実証型の戦略研究の場合、その「考察」の部分では、現実分析からさらに踏み込んで、研究成果を元にして「企業戦略の成功原理」や「成功のロジック」あるいは「(成功する)戦略の法則」のようなものを割り出そうとする例があるかも知れない。もっとも、2W1Hの分類から言えば、実証型の戦略研究では、企業が現実に採用した戦略という意味での実践上のHowについて、その2W (WhatとWhy)、つまり「その戦略の詳細がどのようなものであり、またなぜ当該企業はその戦略を採用し、また、その成果はどのようなものであったか」という事実の確認を中心とする分析を進める作業が中心となる。

実際、実証型の場合には、企業が実際に採用していた経営戦略の詳細とその背景がある程度解明された時点で当初の目的は達成されたことになる<sup>7</sup>。つまり、「企業が採用した経営戦略は事実としてどのようなものであったか=How」という事実関係についての問いに対する答えを求めることが最終的なゴールとして設定されるのである。

それに対して、実践型(ないし提案型)の戦略研究では、実証型の戦略研究で得られた現実分析の成果がスタート地点になる場合が多い。本稿の著者が以前の論考で何度か強調してきた、〈WhatとWhyの「往復運動」を経てHow toの問いに対応する答えである改善策を提案する〉というアプローチは、まさにそのような実践型の戦略研究の1つの典型だと言える。この場合、実証型の戦略研究の着実な成果を踏まえて実践型の戦略提案、つまりHow to (=事態を改善するためにはどのようにすればよいか)という問いに対する答えを提示するのである<sup>8</sup>。その意味では、実践型の戦略研究にとって最も重要なのは

7 ルメルトは戦略について次のように定義している——Strategy is about *how* an organization will move forward (Rumelt 2011: 6-7)。

8 ルメルトは、戦略策定における「診断 (diagnosis)」の重要性を指摘している (Rumelt 2011: Ch.5, 268-270)。なお、彼が優れた戦略の要諦 (カーネル) と呼ぶ、診断、基本方針、一貫した行動 (プラン) のうち、診断は本論考で言う2W、基本方針および一貫した行動 (プラン) は1Hに該当するだろう。↗



「メタ How to」であると言える。つまり、実践型の場合には、筋の良い戦略である How to を策定するための方策としての How to（戦略策定法）について解明し、ひいてはそれを読者に指南することを目指すのである。

なお当然ではあるが、このような「How to についての How to（良い戦略を生み出すための戦略）」としての実践型（提案型）の戦略研究の根拠となるべき実証型の戦略研究は、必ずしも同一の研究者によっておこなわれるわけではない。たとえば、他の研究者ないし研究チームの調査の成果を二次的な情報として利用した上で、それから得られた知見を実務に応用する際の具体的な方法や発想について提案するという例も多いだろう。

そのような役割分担は、自然科学では古くから、基礎研究と応用研究のあいだの関係として知られてきた（Stokes 1996）。典型例としては、基礎研究によって解明された原理を工学分野などで具体的な製品の開発の際に応用するというようなケースなどがあげられる。同じように、応用的な学問領域である経営学では、大学をはじめとする研究機関で明らかにされた経営上の原理が、狭い意味での学術研究の範囲を越えて実務の分野で積極的に応用されて、それなりの成果に貢献するということが無いわけではないだろう。もっとも、「象牙の塔」の中における知見に留まることも多い実証型の問いと仮説のセットと、時には企業の命運を賭けて採用される経営戦略の背景にある実践型の問いと仮説のセットとのあいだには、越えがたいほどに深く広い溝が存在している例が少なくない。

### Ⅲ 実証型仮説から実践型仮説への「命懸けの跳躍」

#### 1. 「仮説としての戦略」（ルメルト）とは？

リチャード・ルメルトによる *Good Strategy and Bad Strategy*（Rumelt 2011。邦訳は『良い戦略、悪い戦略』（日経 BP 2012））はフィナンシャル・タイムズの 2011 年度のビジネス書大賞の最終候補としてノミネートされた世界的ベストセラーである。同書には、以上で解説してきた実証型と実践型の戦略研究のあいだのギャップについて理解する上でカギとなるさまざまな手がかりが含まれている。とりわけ、同書におけるビジネス戦略と科学的な探究における仮説に関する解説は、実証型の仮説と実践型の仮説（処方型仮説）である経営戦略との関係について理解する上できわめて示唆的である。（なお、ルメルトは、ハーバードや UCLA のビジネススクールで教鞭をとるとともに、ビジネスコンサルタントとしての経歴も持っており、*Good Strategy and Bad Strategy* 自体には、経営戦略の要諦や陥りやすい落とし穴などについて解

、つまり、1H=How to である処方型は、この場合、単に診断を通して明らかにされた問題点や障害あるいは組織の強み・弱みを踏まえた方針だけでなく、その方針を現実化するために必要となる、具体的に地に足のついた行動プランをとらなければならないのである。

説した実践型の戦略研究としての性格がある。)

ルメルトは、「戦略の科学 (The Science of Strategy)」と題された同書の第16章を、ヒューズ・エレクトロニクス (かつてGMの傘下にあった航空・通信系の主力企業) で彼がコンサルティングをおこなっていた頃のエピソードから説き起こしている。

ルメルトによれば、同社の経営幹部たちには、彼が説く「ビジネス戦略の策定」という発想がなかなか理解してもらえなかったのだという。ルメルトは、その主な理由の1つは、同社の幹部たちがエンジニア出身であったために、戦略と言われた場合には、もっぱら確立された理論や原理から厳密な演繹的プロセスを経て導き出されていくビジネス上の「計画」のようなものを想定していたことがあったのだろうとする。だからこそ、そのような、いわば理詰めの推論過程の確実さとはかなり異質な面があるビジネス戦略という発想に居心地の悪さを感じていたのだと言う。

そこでルメルトは、科学研究における仮説とビジネス戦略との本質的な類似性について指摘することで、ヒューズ社の経営幹部とのあいだの認識のギャップを埋めることにし、結果としてそれが有効であったという。

彼が実際に話した内容の一部は、次のようなものであった。

皆さんは、科学的な知識はどこから来るか、そのプロセスについては知っていますよね。優れた科学者は、既知の知識を極限にまで追究してそれを越えるために、未知の領域で起きることに関する推測、つまり仮説を立てるのです。もし科学者がそういう極限の領域を避けて、既によく知られており確立された事実にとどまるのなら安穏と暮らせるでしょうけど、名声も栄誉も得られないでしょう。

それと同じように、優れた戦略というのは既知の領域と未知の領域の境界線を扱うことになります。この場合も、他との競争が我々を知識の極限にまで駆り立てることになります。実際、ライバルの先を行くチャンスはそこにしか無いわけですからね。それはどうしても避けられないことです。あなた方はそういう曖昧さに対して居心地の悪さを感じているのですが、それこそが現実なのです。そこにこそ、次のチャンスへの手がかりがあるのですから (Rumelt 2011: 242-243)。

また、このエピソードの最後の部分で、ルメルトはヒューズ社の幹部に対して次のようにも述べている——「結局のところ、優れた戦略というのは、こうすればうまくいくはずという点に関する仮説なのです (A good strategy is, in the end, a hypothesis about what will work.)」(Rumelt 2011: 242-243)。<sup>10</sup>

9 “The Science of Strategy” という章のタイトルが邦訳では「戦略と科学的仮説」(ルメルト (2012: 318)) と訳出されている。これは、やや誤解を招きかねない意識であろう。

10 三枝匡は、さらに端的に次のように述べている——「戦略とはまだ実行していないことを決めるのだから『仮説』である」(三枝 2013: 214)。

## 2. 科学的仮説と経営戦略のあいだの断絶

以上のルメルトの解説は、本稿における議論と共通する点が多い。たとえばルメルトも、先にあげた本稿における仮説の定義の場合と同様に、仮説を、既知の知識（先の定義では「既に分かっていること」）にもとづいて未知の領域（「まだよく分かっていないこと」）について明らかにするための推測（「見通し」）として設定されるものだとしている。また、ルメルトは実証型仮説だけでなく実践型仮説についても検討を加えている。

もっとも、ルメルトの解説と本稿における議論とのあいだには1点大きな違いもある。それは、ルメルトは、科学研究における実証型仮説と実践型仮説として性格を持つ経営戦略とをほぼ同列に扱っている、という点である。

ルメルトが指摘しているように、たしかに科学研究における仮説と経営戦略とのあいだには幾つかの共通点がある。たとえば、どちらの場合も、確立された理論や原理あるいは既存の知識・情報からの論理的な演繹だけではなく、むしろ、直観や創造的な判断（Rumelt 2011: 247）そしてまた現実世界から得られた情報にもとづく帰納的な推論がきわめて重要な意味を持つ。また、仮説や戦略の妥当性や価値については、それを唱える者の権威などではなく、現実世界から得られた経験的データによって検証されるべきものである、としている点も両者の共通点である。

しかしながら、実証型仮説である科学研究における仮説の場合は、その現実世界を支配する原理や法則は基本的に所与のものである。また、科学者が何らかの形でそれに対して改変や改良を加えていくことは通常想定されていない。だからこそ、実証型仮説の適切さに関する検証基準は、その「真偽」なのである。

それに対して、実践型仮説である経営戦略の場合には、その仮説、つまり「こうすればうまくいくはずである」という見通しにもとづいて現実に対して働きかけた上で、その現実それ自体を変えていくことにこそ第一義的な意味がある。たとえば、ヒューズ・エレクトロニクスが特定の戦略を採用する際には、市場の現状という現実に対して働きかけて他社に対する優位性を獲得することが目標になっている場合が多いだろう。そして、実際に優位性が獲得できたかどうかという点について検証する場合には、実践型仮説としての戦略の「真偽」ではなく「当否」が問われることになる。

## 3. 動く標的に狙いを定める

この違いについては、射撃の喩えを使って考えてみることができる。実証型仮説の「真偽」を検証する場合には、いわば不動の標的（ターゲット）の中心点を正しく打ち抜いているか否かが問われることになる。それに対して実践型仮説の当否については、射撃手はその標的自体を自分にとって有利な状況になるような方向に動かそうとしながら、かつ正確に撃ち抜いていくことを目指すのである。経営戦略の策定とその実施とい

うのは、そのような意味では、必然的に「動く標的 (moving target)」を狙うような困難に満ちた仮説検証プロセスをとまなうのである。

この点で示唆に富むのは、ルメルト自身による次のような指摘である。

変転きわまりない世界においては、同じようなことを繰り返していくというのは決して適切な答えなどではない。変わりゆく世界における優れた戦略には「起業家」的な要素が不可欠である。つまり、戦略には、新しいリスクと新しいチャンスに対応できる資源の新しい組み合わせ方に関する何らかのアイデアないし洞察が含まれていなければならないのである (p.244)。

ここで注意しなければならないのは、ルメルトが上の引用で「変わりゆく世界」ないし「新しいリスクおよび新しいチャンス」と呼んでいる対象は、必ずしも外の環境から所与のものとして企業に対して提示されるものだけではない、という点である。むしろその企業が自ら環境に対して働きかけることによって、文字通り新しく作り出していくものが含まれているのである。だからこそ、優れた戦略にはまさにルメルトの言う起業家的な要素、つまり「無から有を生み出す」側面があるのだと言える。

以上で見てきたように、科学研究における仮説と経営戦略とのあいだは類似点も多いが、一方では大きな断絶も存在している。

先に述べた点の繰り返しにもなるが、学術論文において仮説命題の形で設定されることが多い実証型仮説は、いわば「証明終わり (QED)」とでも言わんが如くにその論文の世界の中で完結する傾向がある。それに対して、経営戦略のような実践型仮説は、変転きわまりない現実のただ中にありながら、仮説を設定する行為者が自らその現実自体を変えていくという点で未来の世界のあり方に対して開かれている。言葉を換えて言えば、ルメルトが優れた戦略の要諦として強調する起業家的な要素は、実証型仮説と実践型仮説のあいだの断絶を乗り越えていくためにはどうしても必要となる「跳躍」を可能にするものと言えるのである。

#### 4. 命懸けの跳躍——スティーブ・ジョブズ、盛田昭夫、そして再び鈴木敏文

##### (1) 未来のあるべき姿から発想する

実際、「ブレイクスルー」などと呼ばれる革新的な変化をもたらす大胆なビジネス戦略は、「理詰め」の手順にとどまらず、時にはそのような手順をあえて無視して策定され、実施されることも多い。つまり、そのような戦略には、まさに「命懸けの跳躍」と呼ぶのが相応しい大胆な飛躍が不可欠の要素として含まれていると考えることができる

11 この点に関連して、三枝匡は『V字回復の経営』で次のように述べている——「戦略なんて、所詮は『仮説』だから、そのまままく行くなんてあり得ないのである。ミスミでも、年間数十本のビジネスプランが作られるが、その通り行くなんてケースは皆無に近い」(三枝 2013 a: 415)。

のである。この点については、画期的なイノベーションをもたらした2人の傑出した経営者が遺した、それぞれよく知られた発言が示唆に富む。<sup>12</sup>

一人目は、スティーブ・ジョブズである。

彼は、あるところで彼自身実践してきた製品開発の基本的な発想について次のように語っている。

「顧客が望むモノを提供しろ」という人もいる。僕の考え方は違う。顧客が今後、なにを望むようになるのか、それを顧客本人よりも早くつかむのが僕らの仕事なんだ。ヘンリー・フォードも似たようなことを言ったらしい。「なにが欲しいかと顧客にたずねていたら、『足が速い馬』と言われたはずだ」つて。欲しいモノを見せてあげなければ、みんな、それが欲しいなんてわからないんだ。だから僕は市場調査に頼らない。歴史のページにまだ書かれていないことを読み取るのが僕らの仕事なんだ。（アイザックソン（2011：424-425）。強調は引用者）

このあまりにもよく知られたジョブズの発言とよく似た発言は、ソニーの創業者の一人である盛田昭夫にも見られる。それは、次のようなものであったとされる。

ソニーにとって、市場はサーベイ（調査）の対象じゃないんだ。クリエイト（創造）する対象なのだ。全く新しい商品を出すということは、新しい文化をつくるということなんだ（森（2016：357）。強調は引用者）

上の発言は、ソニーが1979年にウォークマンを発売する前に、営業部門の担当者が市場調査の資料にもとづいて盛田に対して発売を思いとどまるように説得を試みていた際に彼が激怒して発したものとされている。その市場調査の結論は、次のようなものであったと言う——「音楽は再生できるが録音はできない。ヘッドホン以外では聴けない。そういう商品は誰も買わない」（森2016：357）。

ジョブズも盛田も、市場調査の結果を無視ないし軽視して、きわめて重要な意思決定をおこなっている。そして、この2人の発言は、実証型仮説（現実分析のための仮説）と実践型仮説（現実変革のための仮説）のあいだの断絶を如実に示していると言える。

実際、市場調査は、何らかの意味での記述型の仮説、つまり「現在、市場はどのようなか」というようなものを設定した上で、その時点での現実をできるだけ正確かつ精確に把握することを目指す場合が多いだろう。その結果は、たしかにサーベイがおこなわれた時点における市場の状態や消費者の平均的な見解をかなりの程度精確に反映しているかも知れない。しかし、そのような特定時点のサーベイの結果は、ジョブズが

12 先に鈴木敏文については、セブンイレブンの店舗における日々の業務オペレーションにおける実務上の仮説検証型アプローチについて述べた。しかし、鈴木が仕掛けた仮説的戦略についてより注目すべきは、たとえば、セブン銀行そして何よりも日本においてコンビニエンスストアという業態を発案したという革新であろう。そこには、まさに「制度の起業家」の面目躍如といった感がある。

「顧客が今後なにを望むようになるのか」と言い、盛田が「クリエイトする」対象として考えた未来の市場の姿を的確に見通す上では、必ずしも有効なものではない。実際、革新的な戦略は、実証型仮説でカバーできる範囲をはるかに越える直観や洞察によって裏付けられた大胆な跳躍と現実変革を可能にする実践型仮説を元にして策定されることになる場合がむしろ多いだろう。

このような実践型仮説が持つ本質的な性格については、鈴木敏文が「跳ぶ発想」の重要性について述べた次の発言がきわめて示唆的である。

中小の小売店の経営が難しくなったのは、大型店の進出が原因ではなく、市場の変化に対応できなかったことにある。ならば、コンビニエンスストアの仕組みを導入すれば、大型店との共存共栄が可能になるという、一步先の未来像を描きました。

つまり、過去の延長線上ではなく、未来へとジャンプし、「未来を起点にした発想」で考えた、いわば“跳ぶ発想”です。(中略)

経営者時代、わたしは社員たちにも、「仮説」を立てて、挑戦することを求めてきました。仮説とは、まさに、跳ぶ発想のなかから浮かびあがるものだからです (鈴木 2016: 6-7)。

ここで鈴木が「一步先の未来像」ないし「未来を起点にした発想」と呼んでいるものは広い意味での仮説に該当しており、また、先に引用した「仮説検証型発注」と基本的には同じ発想が含まれていると考えることができる。しかし言うまでもなく、コンビニエンスストアが「大型店と共存共栄」する未来の姿は、それら日々の経営実践における仮説よりもはるかに大きなスケールで構想されている。実際、その未来像は、それ自体が実現を目指す構想という意味での仮説であるとともに、他方では、その構想を実現するために必要となる無数の施策に関する実践型仮説を導き出していく上での基本的な前提になるのである。

## (2) 「バックキャストイング」における2種類の実践型仮説

上の引用で鈴木が「未来を起点にした発想」ないし「跳ぶ発想」と呼んでいるものと、近年 SDGs 等との関係で日本でも改めて注目されるようになってきた「バックキャストイング」という考え方とのあいだには多くの共通点がある。このバックキャストイング (backcasting) は、その逆の発想であるフォーキャストイング (forecasting) をもじって作られた造語である。フォーキャストイングの場合には、現在の動向ないしトレンドを起点にして将来の状況について推測する。それに対して、バックキャストイングでは逆に目指すべき未来像を設定しておいた上で、それを前提ないし起点にして今後採用していくべき具体的な施策の詳細について決めていくことになる (Robinson 1982, 1990; 石田・古川 2018)。<sup>13</sup>

先にあげた事例でいえば、ジョブズと盛田が否定的に語る「市場調査」ないし「サーベイ」は、ここで言うフォーキャストイングをおこなう上で有効ではあっても、必ずしも「顧客が今後、なにを望むようになるか」を見通したり「新しい文化」を創造する上で効果的であるとは限らない。そのような、過去のトレンドの延長線上としての見通しをはるかに越える革新を生み出す上で不可欠になってくるのが、まさに「命懸けの跳躍」を含む未来像の設定であり、またそれを踏まえたバックキャストイング的な発想なのである。

ここで注意しておきたいのは、このバックキャストイングという発想の場合には、少なくとも2つの意味での仮説が重要な役割を果たしているという点である。1つ目の仮説は、目指すべき未来像それ自体である。実証型仮説の場合にも、過去の事実やデータを踏まえた上でフォーキャストイング的な予測としての仮説が設定されることがある。それに対して、バックキャストイングの場合には、何らかの価値や規範を前提にした上で理想の姿として設定された未来像それ自体が、本論の定義で言えば、「まだよく分かっていない事柄について明らかにするための仮の答え」としての実践型仮説として設定されることになる。（その点に関して言えば、バックキャストイングの場合には、理想の未来像に関する規範的な問いおよびそれに対応する規範的な仮説が設定されていると考えることができるだろう（Robinson 1982 : 337-338 ; 1990 : 822-823)）

一方で、バックキャストイングでは、もう1つの種類の仮説も重要な役割を果たす場合が多い。つまり、理想的な未来像という目標を達成するために設定される具体的な施策や戦略という意味での仮説である。この場合も、その施策や戦略の成否はまだ未知ではあるものの、「将来実現されるべき目標のための見通し」という点でまさに仮説と呼ぶに相応しい性格を持っていると言える。また、ここで設定される戦略や施策についての見通しも、未来のあるべき姿の場合と同じように、実践型仮説の一種だということになる。ただし、これらの実践型仮説はあくまでも、理想的な未来像を大前提として、それを現実のものにするために必要となる施策として演繹的に導き出されてくるものなのである。

こうしてみると、バックキャストイングで設定される将来のあるべき姿とそれを実現するための施策の関係は、仮説演繹法的な手順における「理論仮説」と「実証仮説」（佐藤 2015 : 123-126 ; 2021 b : 83-87）のあいだの関係に対応するものだと言えるだろう。

13 同様の発想は、たとえば「あるべき姿の原則」を強調する「ブレイクスルー思考」などにも見ることができる（ナドラー・日比野 1991）。

14 その意味では、本稿の冒頭にあげた鈴木が仮説検証型発注は、どちらかと言えばフォーキャストイング的な性格を持つ実践である。一方で、鈴木が小売業界でなし得てきた他の大胆な改革実践、たとえば、セブン銀行の設立や高価格帯の「セブンプレミアム」の開発、そして何よりもコンビニエンスストアの全国展開には、まさにバックキャストイングの発想が生かされていると言えるだろう。

## 5. 「踏み切り板」としての実証型仮説

先にあげたジョブズや盛田の発言にあるように、実践型仮説を構築していく際には、ありきたりの市場調査は無力である。時には、障害にすらなる。それは取りも直さず、命がけの跳躍を含む実践型仮説は、「過去の延長線上ではなく、未来へジャンプし、『未来を起点にした発想』」(鈴木)を前提にして設定されるべきものだからである。また、そのような発想にとっては、通常の実証研究をおこなう際に必要とされるものとは異なる種類の条件や資質が必要になる。その中には、たとえばルメルトが「起業家的要素」呼ぶものや、直観、インスピレーション、そしてセレンディピティ(を目敏く察知するためのセンスと能力)などが含まれるだろう。

しかし、だからと言って、「過去の延長線上」にある現実や事実を確認することを目指す調査研究の際に設定される実証型仮説が、実践型仮説を構築していく上で全く役に立たないというわけではない。それどころか、これまで本論考において何度か指摘してきたように、What と Why の問いやそれぞれに対応する仮の答えである仮説を構築し、またそれらを地道に検証していく作業は、直観やセレンディピティによって導かれる実践型仮説にもとづく発想を具体的な製品やサービスの形に仕上げていく上で欠かすことができないものである。実際、それらの積み重ねが無ければ、いかに「未来起点の発想」とは言っても、単なる気まぐれの思いつき、あるいは「見切り発車」的な判断に終わってしまうだろう。

たとえば、ソニーのウォークマンの開発の場合も、突然天から降ってきたアイデアが即座に製品として具現化したわけではない。それどころか、それ以前に積み重ねられてきたヘッドフォンや小型テープレコーダーの技術の蓄積があったからこそ、音楽再生専用に特化した、文字通り画期的な音響機器が誕生したのである。同じように、ブライアン・マーチャントが『ザ・ワン・デバイス』(2019)で丹念な取材の結果を通して明らかにしているように、2007年にアップルがiPhoneによって電話を「再発明」するまでには、モニター用に開発された「ゴリラガラス」や静電容量式タッチスクリーンという、多くは他社によって開発されてきた画期的な技術の蓄積が不可欠であった。その数々の革新的な技術開発に際しては、実証型仮説とその検証の積み重ねがあったことは疑いようもない。

ソニーにせよアップルにせよ、そのような技術開発の積み重ねという「踏み切り板」があったからこそ、ウォークマンとiPhoneという革命的な製品を世に問うという、命懸けの跳躍をすることができたのである。

### 【補論1】2W1Hの多様性——事実前提のWhyと価値前提のWhy

本稿およびそれに先立つ3本の論考では、「2W1H」を、主として実証研究およびそ

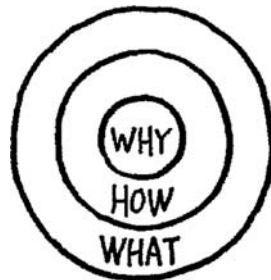


の研究の成果を踏まえて提案される実践上の問いとそれに対応する仮説の関係の基本的な構成要素を示す略語として使用してきた。一方で、What, Why, How という疑問詞の「3点セット」は、それとは全く異なる意味のビジネス・フレームワークとして使用されることがある。

その典型としてあげられるのが、サイモン・シネック（米国のコンサルタント）がその著書『Why から始めよ！ (Start with Why)』(サイモン 2012) で紹介している発想<sup>15</sup>である。

シネックは、企業経営においてリーダーが心がけるべきことは、何よりもまず、目的・大義・理念という意味での WHY を明確にした上で、それを実現するための方法である HOW と具体的な行動レベルの WHAT を明らかにしていくことである、と言う。シネックによれば、人々を鼓舞（インスパイア）し事業を成功に導くことができる傑出したリーダーは、WHY（なぜ、それをするのか？）→HOW（どのような手法でそれをするのか？）→WHAT（具体的に何をするのか？）の順番で発想し、行動し、社内外へのコミュニケーションを図っているのだと言う。シネックは、彼が優れたリーダーシップの要諦と考えるこのような発想と行動を「ゴールデン・サークル」と呼び、それを図1のような同心円の図解で示している。そして、傑出したリーダーは、この同心円の内側から外側に向かって進むのだという。

図1 ゴールデン・サークル



出所：シネック（2012：45）

一方シネックは、大半の組織や人間は、逆に円の外側から内側、すなわち「WHAT から WHY の順番で考え、行動し、コミュニケーションをはかっている」のだとする（シネック 2012：47）。

当然ではあるが、シネックが提唱する「Why から始める」という発想と、本論考で提案してきた2W1Hのうちのどちらが事実に近いか、あるいはより有効であるか、などと問うのはナンセンスである。

実際、シネックが問題にしている WHY は企業経営あるいは特定の経営戦略の基本

15 TED におけるシネックのプレゼンテーションをも参照

([https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action/transcript?language=ja](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript?language=ja))。

的な意義に関わる「何のために？」という問いであり、ハーバート・サイモンの古典的な分類<sup>16</sup>で言えば「価値前提 (value premises)」に関わる問いである (Simon 1945: 222-226)。一方で、本稿で扱ってきた2W1HのWhyは、サイモンが言う「事実前提 (factual premises)」<sup>16</sup>、つまり何を (What) をどのように (How) おこなえばよいかという点と関連の深い「なぜ、ある現象は生じている (生じた) のか？」という因果関係に関わる問いである。つまり、シネックの主張と本稿とでは、2W1Hをワンセットとして示すことの目的や適用範囲は明らかに大きく異なっているのである。したがって、この2つの2W1Hについては、それぞれの目的にそって使い分けをしていけばよいだろう。

一方で、これら2種類の「3点セット」には、重要な共通点もある。つまり、これらの疑問詞の組み合わせは、いずれも何らかの実践に際して俯瞰的な視点を提供する上で有効なチェックリストないし「リマインダ」として機能し得る、という点である。実際、どれか1つの問いとそれに付随する具体的な課題だけに没頭していると、俯瞰的ないし鳥瞰図的に問題の全体像を把握するという視点が喪われてしまいかねない。たとえば、How to の処方箋の案出だけに囚われていると、瑣末な技法論に陥ることによって、結果として本来はその前提となるべき現状分析、つまり実態の把握と原因の解明がおろそかになってしまう恐れがあるだろう。<sup>17</sup>

## 【補論2】「リサーチ・デザイン」の多義性——失われた要素としての仮説

### (1) 広義と狭義のリサーチ・デザイン

本稿と前3回の論考を通して検討してきたリサーチ・クエスチョンや仮説を含む調査研究全体の設計ないし全体的な調査の方針のことを指して「リサーチ・デザイン」と呼ぶことが多い。もっとも、この research design という用語の意味内容については、必ずしも統一した見解があるわけではなく、時にはかなり多義的な言葉として使われてきたという経緯がある (White 2017: 97-100)。

事実、リサーチ・デザインについては、これを調査の全般的な設計を指すものとしてとらえる場合と、データの収集と分析に関わる技法の本質的な性格を区別する際の呼称に限定してとらえる場合に二分できる。

前者の広い意味での定義としては、たとえば次のようなものがある。<sup>18</sup>

16 サイモンは事実前提については what と how という疑問詞を使って説明しているが、彼自身が価値前提に関して why という言葉を用いているわけではない。

17 なお、経営学者のサミュエル・バチャラクは、経営理論 (特に組織理論) の目的を、現状把握とその記述にとどまる what ではなく、how, why, when の問いに答えるべきものとしている (Bacharach 1989: 497-498)。もっとも同論文では、what 以外がそれぞれ具体的にどのような問いを指すのかという点に関する詳細な解説は提供されていない。入山章栄は、how が要因間の相関、why は因果関係、when は理論の適用範囲を示すものだと解説しているが (入山 2019: 2-3)、これは、バチャラクの論文それ自体の解説というよりは、入山自身の見解であると思われる。

18 ド・ヴォウスの *Research Design in Social Research* は題名自体にリサーチ・デザインが含まれており、

実証研究の全体的なプランであり、基本的なアプローチ、標本抽出デザイン、鍵となる変数の測定法などを含む（Singleton and Straits 2010 : 596）。

研究課題としてどのような問題を提起するのか。その問題をどのような理論的枠組みで捉えるのか。理論を実証するために、どのようなデータを収集し、それをどのような推論技法によって分析し問題への結論を出すのか。リサーチでのこれらの主要作業の構想をリサーチ・デザインと呼ぶことにしよう（田村 2006 : 7）。

研究デザインとは、研究者が立てた問いに答えることを可能にする証拠を集め、分析するためのプランである。それは、データ収集の細部からデータ分析の技法の選択にいたる、研究のすべての側面に関わる（Ragin 1994 : 191。フリック 2011 : 156 に引用）。

一方で、このように特定のデータ収集・データ分析の技法とは区別される広義の定義もある。その定義を採用する場合のリサーチ・デザインの類型としては、たとえば以下のようなものがあげられてきた——実験デザイン、縦断的デザイン、横断的デザイン、事例研究デザイン<sup>19</sup>（De Vaus 2001）。

一方で、「リサーチ・デザイン」をデータの収集・分析に関わる具体的な方法の分類法に限定して捉える場合もある。その代表格は、混合研究法（mixed methods approach）の解説書として広く知られるジョン・クレスエルの『研究デザイン 質的・量的・そしてミックス法』（2007）であろう（原題は、*Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*）。この場合、リサーチ・デザインは、質的方法、量的方法、混合研究法（ミックス法とも）の3つに分類されている。

リサーチ・デザインに関する以上の2通りの定義の関係を知る上で示唆的なのが、ハルペリン＝ヒースが、広義のリサーチ・デザインと具体的なデータ収集およびデータ分析の技法との組み合わせを示した表である（Halperin and Heath 2017 : 18 ; 2020 : 21）<sup>20</sup>。その表では、広義のリサーチ・デザインについては、実験、比較、横断、歴史、縦断という5類型があげられている。一方で、データ収集の技法については、サーベイ、インタビ

ㄨ また第1章の見出しは「リサーチ・デザインとは何か？」である。しかし、不思議なことではあるが、この解説書では冒頭で「研究の構造」（pp.xvi, 16）、「研究の論理」（p.xvii）などと言い換えている以外には、リサーチ・デザインそれ自体について明確な定義を示していない。むしろ、たとえば次のように述べてリサーチ・デザインの機能などについて言及しているのみなのである——「リサーチ・デザインの機能は、収集されたエビデンスが当初の問いに対して可能な限り明快に答えることを保証するところにある」（p.9）。

19 ブライマンとベルの解説書では、これに「比較研究デザイン（comparative design）」が加わっている（Bryman and Bell 2015 : 53）。なお、彼らは、横断的デザインをサーベイと同義のものとして扱っているが、そのサーベイをおこなう際に採用される調査技法には質問表調査だけでなく構造化観察や内容分析が含まれる、としている（p.61）。この指摘もまた、リサーチ・デザインをデータ収集・分析の技法と同一視するような発想とは対立するものだと言えるだろう。

20 同じようなりサーチ・デザインと調査技法の対応関係に関する図解については、De Vaus（2001 : 10）参照。

ュー, フォーカスグループ, 参与観察, テキスト分析の5種類が挙げられている。また, データ分析については量的分析と質的分析に二分されている。

ハルペリン=ヒースによれば, その表から明らかになってくるのは, リサーチ・デザインの分類とデータの収集・分析の技法の種類とのあいだに明確で固定的な対応関係は無いという点だ, という。つまり, それぞれのリサーチ・デザインには, それら様々なデータ収集とデータ分析の方法が見いだされるのである。こうしてみると, リサーチ・デザインをデータの収集と分析の技法に限定してしまうのは, それほど意味が無いことだと言えるだろう。

## (2) リサーチ・デザインの構成要素

これについて, ド・ヴォウスは, リサーチ・デザインと特定の技法との違いを, 建物を建築する際の設計の作業と建築現場でおこなわれる作業とのあいだの違いに喩えている (De Vaus 2001: 9)。実際, 建築の際には, 最初に建物のタイプや用途あるいは使用者のニーズを重要な検討事項として考慮して全体的な設計をおこなった上で, その設計図を踏まえて具体的な作業計画や資材の購入プランあるいは使用する工具の詳細が決めていく。それと同じように, データの収集や分析の際に用いられる技法は, あくまでも調査全体の設計を前提にして決定されていくべきものであろう<sup>21</sup>。つまり, いかなる目的のもとに, どのような問いに対する答えを求めていくために調査をおこなうのか, という点に関する構想が明確になっていくことによって初めて具体的な調査技法が選択されていくのである。

この点については, リサーチ・デザインを構成する要素としてどのようなものが挙げられてきたのか, という点について検討していく作業によってより明確にしていくことができるだろう。たとえば, 上に定義の一例としてあげた田村 (2006) では, 研究課題, 理論, データ, 推論技法の4つがリサーチ・デザインの構成要素としてあげられている (なお, 田村の場合は「研究課題」については, 「どのような問題を何を目的にしてリサーチするのか」としており, 研究目的も研究課題の中に含まれている)。表2は, その田村や本論考の著者自身のテキストも含めて幾つか, デザインの構成要素について言及している文献の例を比較してみたものである。<sup>23</sup> (変数とサンプリングについては, 「データ」の下位次元と考えることができる。)

- 21 ブライマンとベルの解説書でもハルペリン=ヒースと同じようなりサーチ・デザインの類型論を紹介している (Bryman and Bell 2015: 53)。なお, 彼らは, 横断的デザインをサーベイと同義のものとして扱っているが, そのサーベイをおこなう際に採用される調査技法には質問表調査だけでなく構造化観察や内容分析が含まれる, としている (p.61)。この指摘もまた, リサーチ・デザインとデータ収集・分析の技法を同一視することの限界を示していると言えるだろう。
- 22 ロバート・インは, 全般的なりサーチ・デザインと具体的な作業プランの違いをロジックとロジスティクスの違いに喩えている (Yin 1992: 20; Yin 2018: 26; Cf. De Vaus 2001: 9; White 2017: 99)。
- 23 なお, キングらの著書の邦訳のタイトルは『社会科学のリサーチ・デザイン』となっているが, 原題は *Designing Social Inquiry* である。

表2 リサーチ・デザインの構成要素の例

	田村 (2006)	フリック (2011)	King et al. (1994)	Singleton & Straits (2010)	佐藤 (2015)	佐藤 (2021)
研究目的	○	○				
リサーチ・クエスチョン	○	○	○		○	○
仮説					○	○
理論	○	○	○		○	○
データ	○	○	○		○	○
変数				○	○	○
サンプリング				○ (分析単位)	○	○
分析技法	○	○ +標準化と 統制の程度・ 一般化の目標	○	○ (因果推論の 方針)	○	○
利用可能な資源		○				

この表からは、リサーチ・デザインの構成要素については多様な考え方があるものの、他方では、重複する要素も多いことも分かる。いずれにせよ、事前に調査研究の計画を立てたり、途中で軌道修正をおこなっていく際には、ここにあげられているような様々な要素について検討を進めていかなければならない。そして、その内のどれを調査企画の際に最も重要な要素として考えるかは調査者自身の判断次第ということにもなるだろう<sup>24</sup>。

(3) リサーチ・デザインの要素としての仮説

なお、ここで1つ不思議に思えるのは、本稿の著者による解説書の例を除けば、仮説をリサーチ・デザインの構成要素としてあげている文献は見当たらない、という点である。これは、必ずしも他の文献では調査企画において仮説が果たす意義が軽視されているということを意味しない。それどころか、それぞれの文献では、ほぼ例外なく仮説構築の方法やその注意点などに関する比較的詳しい解説が提供されているのである。

しかし、たとえばハルペリン＝ヒースのように、リサーチ・デザインに関して実験、比較、横断、歴史、縦断という5つの類型を設定するのであれば、それぞれのタイプのデザインにおいて、表2に示したような構成要素にどのような特徴があるか、という点

24 表6にあげた例以外では、たとえばド・ヴォウスは特に説明（因果推論）に関するリサーチ・デザインの構成要素として、調査対象群の数、事前測定の数、事後測定の数、事例の対象群への割当の方法、介入の性格、介入数の6つをあげている（De Vaus 2001:47-48）。また、ロバート・インは、リサーチ・クエスチョン、前提となる仮定、事例、データを仮定に結びつけるロジック、発見事実の解釈基準、という5つをあげている（Yin 2018:27）。

について認識しておく必要があるだろう。実際、少なくともリサーチ・クエスチョンに関しては、インが5W1Hという疑問詞の組み合わせを手がかりにして各技法との対応関係を第1稿の表1のような形で示している (Yin 2018:9; 佐藤 2021c:213 参照)。同じように、ホワイトは、やはり5W1Hによってリサーチ・クエスチョンを記述に関わるものと説明に関わるものとに分類している (White 2017:58)。

この点からすれば、仮説に関しても、それぞれのリサーチ・デザインに特徴的なパターンが見られるであろう。たとえば、歴史研究デザインでは、多くの場合、横断デザイン (サーベイ・デザイン) とは対照的に、仮説命題がリストアップされることは少ない。同じように、サンプリングに関しては、大量標本を使用することが多い横断研究デザインと事例研究デザインとでは、基本的な発想が異なる場合が少なくない。上で述べたように、たしかにデータ収集とデータ分析という点では、広義のリサーチ・デザインのうちのどれを採用する場合にせよ、多様な技法が使用されるケースも多い。しかし、それ以外の構成要素の詳細や組み合わせという点に関しては、明らかにそれぞれのリサーチ・デザインには特徴がある。

調査研究の企画に際しては、このような点まで含めてリサーチ・デザインを構成する各種の要素に目配りしていくことによって、より実りある調査研究が達成できると思われる。

\* 本稿の元になった調査研究は、以下の研究助成を受けている——JSPS 科学研究費補助金 (課題番号 19K02144)。

#### 引用・参考文献

- アイザックソン, W. (井口耕二訳) (2011) 『スティーブ・ジョブズ II』講談社。
- 石田秀輝・古川柳蔵 (2018) 『正解のない難問を解決に導く バックキャスト思考——21世紀型ビジネスに不可欠な発想法』ワニブックス。
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- 勝見明 (2005) 『鈴木敏文の「本当のようなウソを見抜く——セブン-イレブン式脱常識の仕事術』プレジデント社。
- 勝見明 (鈴木敏文) (2006) 『鈴木敏文の「統計心理学」——仮説と検証で顧客の心をつかむ』日経ビジネス人文庫。
- キング, G., コヘイン, R. O., ヴァーバ, S. (馬淵勝監訳) 『社会科学のリサーチ・デザイン——定性的研究における科学的推論』勁草書房。
- クレスウェル, J. W. (操華子・森岡崇訳) (2007) 『研究デザイン 質的・量的・そしてミックス法』日本看護協会出版会。
- 小林忍 (2016) 『「経営の定石」の失敗学——傾く企業の驚くべき共通点』ディスカヴァー・トゥエンティワン。
- シネック, S. (栗木さつき訳) (2012) 『Why から始めよ』日本経済新聞出版社。
- 三枝匡 (2013 a) 『[増補改訂版] V字回復の経営』日本経済新聞出版社。
- (2013 b) 『[増補改訂版] 戦略プロフェッショナル』ダイヤモンド社。
- 佐藤郁哉 (1992) 『フィールドワーク——書を持って街へ出よう』新曜社。

- (2002) 『フィールドワークの技法——問いを育てる, 仮説をきたえる』新曜社.
- (2006) 『フィールドワーク——書を持って街へ出よう 増訂版』新曜社.
- (2015) 『社会調査の考え方 [上]』東京大学出版会.
- (2018 a) 「大学教育の「PDCA 化」をめぐる創造的誤解と破滅的誤解 (第 1 部)」『同志社商学』第 70 巻第 1 号, pp.27-63.
- (2018 b) 「大学教育の「PDCA 化」をめぐる創造的誤解と破滅的誤解 (第 2 部)」『同志社商学』第 70 巻第 2 号, pp.31-88.
- (2021 a) 「誰にとっての質? 何のための卓越性? : 論文掲載をめぐるゲームとゲーミングの構造」青島矢一編著『質の高い研究論文の書き方』白桃書房.
- (2021 b) 『ビジネス・リサーチ』東洋経済新報社.
- (2021 c) 「問いのかたちと答えのかたち (1) ——疑問詞の組み合わせからリサーチ・クエスチョンの分類法を模索する」『同志社商学』第 72 巻第 5 号 pp.205-222.
- (2021 d) 「問いのかたちと答えのかたち (2) ——リサーチ・クエスチョンの類型化と問いのレベル」『同志社商学』第 73 巻第 1 号 pp.1-28.
- (2021 e) 「問いのかたちと答えのかたち (4)」『同志社商学』第 73 巻第 3 号 pp.1-27.
- 佐藤郁哉編著 (2018) 『50 年目の「大学解体」20 年後の大学再生——高等教育政策をめぐる知の貧困を越えて』京都大学学術出版会.
- シューハート, W. A. (デミング, W. E. 編) (坂元平八監訳) (1960) 『品質管理の基礎概念』岩波書店.
- 鈴木敏文 (2008) 『挑戦 我がロマン 私の履歴書』日本経済新聞出版社.
- (2016) 『わがセブン秘録』プレジデント社.
- 竹内薫 (2017) 『文系のための理数センス養成講座』新潮新書.
- 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザイン——経営知識創造の基本技術』白桃書房.
- 盛山和夫 (2010) 『社会調査法入門』有斐閣.
- ナドラー, G.・日比野省三 (1991) 『ブレイクスルー思考——ニューパラダイムを創造する 7 週間』ダイヤモンド社
- 西田春彦・新睦人編著 (1976) 『社会調査の理論と技法』川島書店.
- フリック, U. (小田博志監訳) (2011) 『新版 質的研究入門——〈人間の科学〉のための方法論』春秋社.
- マーチャント, B. (倉田幸信訳) (2019) 『ザ・ワン・デバイス』ダイヤモンド社.
- メダワー, P. B. (鎮目恭夫訳) (2016) 『若き科学者へ 新版』みすず書房.
- 森健二 (2016) 『ソニー 盛田昭夫——“時代の才能”を本気にさせたリーダー』ダイヤモンド社
- 山田英夫 (2019) 『ビジネス・フレームワークの落とし穴』光文社新書.
- ラインハート, A. (西原史曉訳) (2017) 『ダメな統計学——悲惨なほど完全なる手引き書』勁草書房.
- ルメルト, R. (村井章子訳) (2012) 『良い戦略, 悪い戦略』日本経済新聞出版本部.
- Baley, K. D. (1994) *Methods of Social Research*, Free Press.
- Bryman, A. and E. Bell (2015) *Business Research Methods* (4th ed.) Oxford University Press.
- Campbell, J. P., R. L. Daft, and C. L. Hulin. (1984) *What to Study: Generating and Developing Research Questions*. SAGE.
- De Vaus, D. (2001) *Research Design in Social Research*. SAGE.
- Franfort-Nachmias, C. and D. Nachmias (2000) *Research Methods in the Social Sciences*. Worth.
- Gerring, J. and J. Yesnowitz (2006) “A Normative Turn in Political Science?” *Polity*, 38(1) : 101-133.
- Gibbons, M. L. Camille, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott, and M. Trow. (1996) *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. SAGE.
- Gorad, S. (2017) “An Introduction to the Importance of Research Design.” In Wyse, D., Neil Selwyn, Emma Smith, and Larry E. Suter (eds.) *The BERA/SAGE Handbook of Educational Research Vol.1*. SAGE,

- Pp.203-212.
- Halperin, S. and H. Oliver (2017) *Political Research : Methods and Practical Skills* (2nd ed.). Oxford University Press.
- (2020) *Political Research : Methods and Practical Skills* (3rd ed.). Oxford University Press.
- King, G., R. Keohane, and S. Verba (1994) *Designing Social Inquiry : Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton University Press.
- Macdonald, S. and Kam, J. (2007) "Ring a Ring o' Roses : Quality Journals and Gamesmanship in Management Studies." *Journal of Management Studies*, 44(4) : 640-655.
- Medawar, P. (1964) "Is the Scientific Paper a Fraud?" In D. Edge (ed.) *Experiment : A Series of Scientific Case Histories*. British Broadcasting Corporation, Pp.7-12.
- (1967) *The Art of the Soluble*. Methuen & Co Ltd.
- Moen, R. & C. Norman. (2010) "Circling Back : Clearing up Myths about the Deming Cycle and Seeing How it Keeps Evolving." *QP* 2010 Nov. pp.22-28 (<http://www.apiweb.org/circling-back.pdf>)
- Ramasarma, T. (2014) "Trendy Science Research Communications." *Current Science*, 106(4) : 506-508.
- Robinson, J. B. (1982) "Energy Backcasting : A Proposed Method of Policy Analysis." *Energy Policy*, 10(4) : 337-344.
- (1990) "Futures under Glass : A Recipe for People Who Hate to Predict." *Futures*, 22(8) : 820-842.
- Rumelt, R. (2011) *Good Strategy Bad Strategy : The Difference and Why it Matters*. Crown Business.
- Shewhart, Walter. (edited by Edwards Deming) (1939 [2011]) *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. Dover Publications. (Originally published from Graduate School of the Department of Agriculture).
- Simon, H. ([1945] 1976) *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (3r. ed.). Free Press.
- Singleton, R. and B. Straits (2010) *Approaches to Social Research* (5th ed.). Oxford University Press.
- (2018) *Approaches to Social Research* (8th ed.). Oxford University Press.
- Stokes, D. E. (1996) *Pasteur's Quadrant : Basic Science and Technological Innovation*. Brookings Institution Press.
- Wasserstein R. L. and N. A. Lazar (2016) "The ASA's Statement on p-values : Context, Process, and Purpose." *The American Statistician*, 70 : 129-133.
- White, P. (2013) "Who's Afraid of Research Questions? The Neglect of Research Questions in the Methods Literature and a Call for Question-led Methods Teaching." *International Journal of Research and Method in Education*, 36(3) : 213-227.
- (2017 a) *Developing Research Questions : A Guide for Social Scientists*. (2nd ed.) Palgrave.
- (2017 b) "Research Question in Education Research," In Wyse, D., Neil Selwyn, Emma Smith, and Larry E. Suter (eds.) *The BERA/SAGE Handbook of Educational Research Vol.1*. SAGE, Pp.180-202.
- Yin, R. (1984) *Case Study Research : Design and Methods* (2nd ed.). SAGE.
- (2018) *Case Study Research : Design and Methods* (6th ed.). SAGE.