

# 経営の成否をめぐる2つの尺度

林 徹

## Abstract

This paper aims to advance the concept 'centers of gravity of organizations' through analyzing the case story of Kenya Nut Company in the light of organizational life cycle. First, reviewing two measurements, i.e., financial and non-financial, we rethink the theoretical relation between the two especially concerning start-up processes. Second, focusing on those who gather and depart repeatedly around centers of gravity of organizations in the long run, we try to find out a key factor which affects specific directions of either gathering or departing. Based on the two autobiographies written by the founder Yoshiyuki Sato of Kenya Nut Company, the key factor seems not to be financial but to be non-financial, that is, his/her trembling impression of individual contributors toward each center of gravity of organizations, such as Sato's business creed or Sato in person regardless of overt or covert. Thus, as trembling impressions transform each contributors' frame of cognition and motivation status quo into the next one respectively and cumulatively, extant organizational equilibrium will be de-structured or renewed repeatedly over and over.

**Keywords** : Kenya Nut Company, start-ups, financial/non-financial measurements, centers of gravity of organizations, organizational equilibrium

## 1 問題の所在

「成功」とは何でしょうか。

これは「有訓無訓」『日経ビジネス』（2019年1月7日号）において佐藤芳之氏（ケニア・ナッツ・カンパニー創業者）が発した「問い」である。その文章によれば、佐藤氏自身によるこの問いに対する答え、すなわち事業の成否に関する尺度は曖昧である。しかし、少なくとも2通りの解釈ができる。

第1の尺度は、興された事業が「存在意義を持った産業」に育ったか否かである。これは、たとえば、生産、雇用（所得）、消費、輸出、などの面から定量的に、かつ事後的にその波及効果を検証することができる（e.g., *rate of return*: Hirschman, 1967, p. 8）。しかし、これには前提条件がある。たとえば、1年から数年という一定の期間で活動を統一的に区切るという操作がそれである。その前提なしには定量的な測定は不可能であるしまた無意味でもある。

これに対して第2の尺度は、ひとたび興された事業がその後どうなるうとも「お前は面白いから、また会社をやる時は声をかけてくれ」と言われるか否かである。これは従来の統計データで検索できる性質のものではない。しかも、第1の尺度における前提に対して、いつ、どの期間においてかが統一されることなく、個々の評価者の主観的な評価に依存する（e.g., *intuitive discretion*: Hirschman, 1967, p. 8）。

元来、自由意思に基づいて人々が織り成す活動、すなわち経営行動とは、あたかも無形の生き物であるかのような「何か」である（稲葉, 1979；稲葉・山倉, 2007）。にもかかわらず、機械的・定量的にその行動を掌握して、課税や融資の対象を特定する考え方を押し付けることで、経営行動が不当に束縛される面があるように思われる。言い換えると、第1の尺度が強調されることで無限の可能性を秘めた伸びしろが抑制され、第2の尺度の「成功」が実感しにくくなる懸念がある（cf. Hsu, Wiklund, and Cotton, 2017）。これ

が本研究の背景にある問題意識である。

この問題意識と冒頭の佐藤氏による「問い」を出発点として、以下では、同氏による2つの著作『OUT OF AFRICA アフリカの奇跡』と『歩き続けられ、大丈夫。』に依拠しながら、第2の尺度による「成功」の現実的な意義と理論的な位置を明らかにする（以下では、統一して佐藤と表記する）。

まず、予備的考察として、経営の成否を評価する尺度として伝統的な財務指標といくつかの非財務指標を取り上げて、両者の関係を吟味する。そのうえで、佐藤による第2の尺度を組織論の視角から位置づける。すなわち、特定の経営環境に対して確立されたピラミッド型の水平的・垂直的な分業が織り成す機構の記述（狭義のコンティンジェンシー・アプローチ）ではなく、繰り返される離合集散という現象に見出される何らかの法則を試論する。それにより、第2の尺度による「成功」を理論的に相対化する。

## 2 財務指標と非財務指標

米国において発展した管理会計では投資に対する利益の割合が経営成果の主要な指標とされてきた。わけても、あのドナルドソン・ブラウン（Frank Donaldson Brown: 1885-1965）によって開発されたデュボン方式（ROI）に代表される各種の比率指標は、投資効率を客観的に測定する手段としていまなお支配的である（上總, 1989）。その研究蓄積が豊富なアメーバ経営（アメーバ経営学術研究会, 2017; 庵谷, 2018）は、利益責任単位を明確にするという意味においてROIの延長線上にある。

経営学では、フレデリック・テイラーによって開発された科学的管理の下、それまでの成りゆき管理に対して精神革命が起こった（Taylor, 1911）。課業管理を通じてそれまでの組織的怠業が排除され、情報処理技術の急速な発展と相俟って経営の生産性向上がいつそう図られてきている（cf. 稲葉, 2010, 第5章）。

その後、職務それ自体から、あるいは職場仲間によるチーム・ワークやチーム・プレイを通じてはじめて得られる、無形の報酬や非公式組織の重要性が明らかにされている (Mayo, 1960; Roethlisberger and Dickson, 1964; Barnard, 1968)。貨幣的評価が不可能な動機づけ要因は、その尺度が多様であるために、その測定も比較も容易ではない (Herzberg, 1966)。そのなかで、財務的な成果に直結する売上に関して言えば、営業担当者の評価基準として、とりわけ歩合給か時間給かをめぐって、それぞれに妥当な商品特性と市場環境の条件が明らかにされている (e.g., Chung, 2015; McGinn, 2015)。

近年の管理会計では、ROIに加えて、キャプランらによるバランス・スコア・カード (Kaplan, 1984; Kaplan and Norton, 1992, 1993; 吉川, 2004) によって、顧客、学習、業務処理システム、といった複数の観点から非財務指標を通じた評価の重要性が唱えられている。これらの指標に関して、顧客が売上高と直結しており、従業員が学習と業務処理システムに関連している。顧客も従業員も貸借対照表には計上されない。オフ・バランスである。

にもかかわらず、レビットは顧客を企業の「資産」とであると喝破している (Levitt, 1981)。顧客をオン・バランス化する学術的な試み (Blattberg, et al., 2001) はあっても、実務では依然としてオフ・バランスが主流である。伝統的な経済学では、そこに具体的な顧客や得意先という概念はなく、抽象的な消費者があるのみである。また、同じ職場の仲間としての従業員という概念はなく、使用者・資本家と対峙する労働者が想定されている。かつて奴隷は資産の一部を構成していた。それゆえにオン・バランスであった (柳生, 1999)。牛や馬と同様にモノであるから、奴隷のモチベーションもインセンティブも管理上の問題ではないはずである。しかし実際には、奴隷を人的資産とみる例外的な主人もいたようである (Haley, 1976; Toner, 2015)。

こうした議論を云々することは時代錯誤かもしれない。しかし、広い意味で「資産の運用」を経営行動とみるなら、たとえ貸借対照表に計上されていなくとも顧客も従業員も両方ともきわめて重要な経営の対象である。

非財務を含む生データに豊富に接する、個性ある従業員と個性ある顧客がやりとりする現場から、階層を上昇するにつれて、生データは徐々に財務中心のそれへと抽象化されていく。現場からミドル・マネジメントを経て伝えられてくる情報は、トップ・マネジメントが直接現場に赴いてそこで五感を通じて感じ取る何かと比べると、両者は必ずしも同じではない。その場合、現場の事実が複数存在することになる。

実際、アルフレッド・スローン (Alfred P. Sloan, Jr.: 1875-1966) のように、執務室にこもってそれらの数値・データを追うことに腐心するタイプと言われた経営者もいれば、本田宗一郎(1906-1991)やサム・ウォルトン(Sam Walton: 1918-1992)のように、自ら現場を歩き回って顧客や部下の顔をみながらわずかな変化を敏感に感じ取ろうとする経営者もいる(本田, 2001; Walton, 1992)。たとえば、スローンは、ディーラーを自ら直接訪れて在庫と生産の問題を掌握し、事業部レベルによる粉飾の余地をなくして、ROIによる全社統制の実効性が没却されない仕組みを構築していった(Sloan, 1964)。

最高経営責任者に固有の職務は分析よりもむしろ統合である。そのために、財務と非財務のデータが両方とも必要である。次節では、佐藤の経営哲学にみられる人間観と組織観を具体的に検討しながら、第2の尺度を立体的に把握する。

### 3 離合集散の錘

ガソリン自動車が高級品であった馬車の時代に、廉価で高賃金を特徴とするT型車の生産・販売を目的とする事業に対して、投資家を集めることは容易ではない。そのなかでヘンリー・フォードは、フォード社の設立に至るまでの間、エンジニアとしても起業家としても苦労を重ねた結果、出資者たちを募ることができた(Nevins, 1954)。

佐藤のばあい、長期のビジョンを特徴とする自らの経営哲学を信じて苦勞を重ねていたところ様々な貢献者に恵まれた、と述懐している。他方で、佐藤の人事・雇用の方針は明確である。また、銀行・コンサルタント・不在地主に対する定見もある。これらは第2の尺度と関連していて、佐藤と貢献者たちの離合集散の方向を規定するものと思われる。

人々の離合集散の方向を規定する錘のような何かを、われわれは組織の重心（林，2015）と称している。組織の重心は、離合集散というダイナミズムの中心に位置する。離合集散のダイナミズムは、組織均衡とその更新の繰り返しと言い換えられる。したがって、組織の重心の役割と機能を佐藤の事例を通じて具体的に明らかにし、その作業を通じて、組織の重心という概念を彫琢すること、これが本研究の狙いである。

以下では、第1に、銀行・コンサルタント・不在地主に対して共通する佐藤の定見を検討する。第2に、佐藤自らによる具体的な市場開拓の手法を紹介する。第3に、従業員に対する佐藤の人事・雇用の方針を吟味する。これらを踏まえて、第4に、佐藤を中心としてその貢献者から成立する組織均衡とその更新に注目し、貢献者たちの外界認知と動機の「変革を促し」たことを特定する。

## (1) 定見

佐藤は自ら、不在地主のようなやり方をブラジル（1996）とドイツ（1998）で試み、その結果どちらも投資を回収できずに撤退した。「成功とはなんでしょうか」と自問する佐藤が、これらの投資案件については「失敗」であったと明言している。

「失敗から私は教訓を学びました。私がケニアでやっていたように、ちゃんとそこに住んで、じっくり時間をかけて手がけるのならよいが、不在地主のように自分は外にいて人任せでコントロールしようというやり方は根本が

間違っていました。ちょっとお金ができたものだから、可能性が広がった気がして、欲が深まった結果の失敗。私が『進出』と称してやろうとしていたのは、ただよそに出かけて行って、土地や工場を買い、そこで作りだしたものに自分たちのブランドをつけて出す。つまりその土地や人間を利用して、利益を吸い取ろうというものでした。それでは植民地時代に宗主国がやっていたことと何ら変わりません。」(佐藤, 2012, p. 140)

この教訓には付け加えるべき重要な点がある。佐藤は、それまでの節目節目における経営意思決定に際していつも配偶者に相談に乗ってもらっていた。にもかかわらず、ドイツの案件については定かでないものの、ブラジルの案件では、リスクを過小評価し、配偶者の反対を押し切って独断したこと(佐藤, 2012, pp. 137-139)、これである。実際、多くの独立開業者の共通点として、開業前の段階においても開業後においても配偶者・恋人という(経営の現場に身を置いていない)パートナーがもっとも重要な相談相手の1人であることが明らかにされている(八幡, 1998; 林, 2016, 2018)。

かりにブラジルの案件において配偶者の忠告通りに投資を見送っていたら、佐藤は上記の教訓を得られていなかったに違いない。逆に、この教訓をこのタイミングで得ていなかったとすれば、その後、二度と立ち直れないほどの大惨事に直面していたかもしれない。その意味でこうした教訓は、起業家・経営者が自らの過去を振り返って共通して述べているように、人間として成長するために避けて通れない節目でもある(e.g., 矢沢, 2001, pp. 20-41; 山口, 2009, p. 235; 武井, 2018, pp. 6-7)。

逆説的ではあるが、責任を負うべき者は、自ら失敗を経験することによってのみ裏付けのある責任感を帯びることができる。というのは、本人が「これこれしかじかで自分には責任感がある」と第三者に主張しても意味がないからである。責任は権限の対概念であり、明文化されうる。これに対して責任感とは権限・責任とは関係なく、他者によって受容される無関心圏(Bar-

nard, 1968) の大きさである。他者なしにはそれは存立せず、他者によって主観的に測定・評価される。その意味において第2の尺度の本質と共通している。

二度の失敗を経験して手負いの身となった佐藤は、銀行員やコンサルタントを目の前にして自らの定見を披露している。

「僕はコンサルタントというのが大嫌いです。コンサルティングを生業にしている人は、理論、言葉、情報を、カネが取れるように操っているだけです。扱っているものに実体というものがない。銀行もそうです。コンサルティング会社とか銀行とか、実体のないところで生活している人間の顔は宇宙人みたいです。日本は利権の世界ですから、みんなどうにかして儲けたい。コンサルティング会社はそこにつけこんで、こうしたほうがいい、ああしたほうがいいと、無責任なことを言う。それで結果が出なくても、どこか別のところに原因があったんじゃないとか、私の言ったことを徹底的にやらなかったでしょうとか、いくらでも逃げ道がつくってある。要するにあなたがたは責任を取らないのです。責任を取らない人は顔つきがおかしくなってきます。」(佐藤, 2012, pp. 211-213)

キーワードは「責任」と「目隠しの手の原理」である。最高責任者として自らが事業にコミットすることの意義を、佐藤は二度の失敗を通じて自らの教訓として体得し、学習して成長している(Hirschman, 1967; 長峯, 1985)。商品・技術に裏付けられた長期のビジョン、顧客を獲得するための市場開拓、人事・雇用の方針、これらを一手に担うのが最高経営責任者である。しかも佐藤は、あたかも産みの親がわが子の将来を見守るかのごとく(Cardon et al., 2005; Lahti et al., 2019)、譲渡後の経営に対しても関心を寄せている。折に触れて現場へ足を運び、その後の経営を気にかけている。その意味で、経済的な損失を抑えることを目的とする出口戦略(exit)と同じではな



い（山田・松岡, 2014; 山田, 2015, 第Ⅲ部）。

## (2) ビジョンと市場開拓

佐藤は、アフリカにおいて当初から長期のビジョンにこだわって起業に着手したわけではなかった（佐藤, 2012, pp. 93-97）。段階的に追ってみよう。

第1に、現地のニーズに応える事業を場当たりに探った。企画倒れしたりヤカー事業に続いて、「足りないものはすべて自前で」という信念のもとで、鉛筆事業が実を結びつつあった。

第2に、鉛筆の軸に使う材木のことを調べるために訪れた植物研究所において、そこで偶然、マカダミアナッツの実を試食する機会に恵まれた。その味に興奮を覚えて、これをケニアで産業化することを決意した。しかし、気まぐれの転機ではない。というのは、ガーナ留学以来、農業開発に関心を寄せていたからであった。ケニアの農業省へ開業申請をする際に、佐藤は、小作農型ではなく自作農型、すなわち「生産者主体の農業開発」を重視した。

第3に、食品加工事業に必要な、資金、技術、工程・工場経営、品質管理、人、市場については、産業貿易の副社長から紹介された明治製菓によって、日本からの派遣などですべてを揃えることができた。マカダミアは苗を植えてから実を結ぶまでに7年を要する。短期の事業ではない。

第4に、佐藤自らによる市場開拓である。それまでにおける、ガーナ留学（1963-1966）と現地採用枠での会社勤め（1966-1971）によってアフリカ文化に馴染んでいた佐藤は、形も味も不揃いなケニア産の自社商品を次のように売り込んだ（佐藤, 2012, pp. 149-153）。

ケニア産の特色に疑問を呈されたルフトハンザ航空では、

「特色がないのが特色ではいけませんか。（中略）お客様には『このナッツはケニアの高地の、いろんなところで穫れたものが混ざっている。一粒ごとに環境も違えば、日照時間も水も違う。だから、一粒一粒個性があります。

マカダミアナッツのバラエティをお楽しみください』と、そういうふうに言うてください。』

また、オーストラリア産との比較で苦言を呈された国際市場では、

「アフリカだから大目に見てくださいよ。同じことをアフリカでするには時間がかかる。今、アフリカでできているものを買って、食べることによって、あなたがたがアフリカの開発に参加するというふうを考えてもらえませんか。」

アフリカが経済的に自立して困窮から脱出できれば、アフリカから欧州諸国への移民をめぐる諸問題を解決できる。加えて、移民たちがアフリカ母国へ帰国するようになる。こうした世界平和という長期的なビジョンが佐藤の経営哲学の根幹にある。

第5に、1974年にケニア・ナッツ・カンパニーを設立して以来、最高経営責任者として携わった佐藤は、2008年に同社から離れて、その後、ケニア、ルワンダ、日本において、オーガニック・ソリューションズ（微生物事業）にコミットしている（佐藤、2012, pp. 197-204; 2014, pp. 194-197）。バクテリアが化学物質で汚染された地球の表面を浄化するのに400-500年を要すると言われる。したがって生涯、その成果を目にすることができないとわかっ  
ていても、人類の生存期間を延ばすことができると信じて、佐藤はその事業に打ち込んでいる。

### (3) 人事・雇用の方針

第1に、佐藤の人間観は個人の自由と責任を尊重するものであり、伝統的なパターンリズムとは異なる。

「優秀な人は会社からどんどん出ていって、自分自身の新しい仕事を始め

るべきである。そうして新しい価値を生み出し、社会に貢献する。会社に抱え込んで縛り付けると、本来優秀なはずの人材を潰しかねない。」(佐藤, 2012, p. 188)

第2に、佐藤の組織観は、以下にみるように理論的にはワイク (Weick) のそれと通じており、オープン&ナチュラル・モデル (Scott and Davis, 2007, p. 112: Table 5-1; 岸田, 2009, p. 336: 表終-1) に分類される。

「相互理解ではなく、ビジネスは共感によって成り立つ。2人で一緒に稼いで分けました。そのおカネで、僕は旅行をしてエンジョイした。君は婚約者に指輪を買ってエンジョイした。次もエンジョイするために、また2人で儲けようか。ビジネスは本来、こうしたとてもシンプルなコミュニケーションで成り立っている。」(佐藤, 2014, p. 174)

しかしながら、第3に、ひとたび雇用関係に入ると明確な方針で処遇しており、理論的にはそれは古典的な管理過程によるものであり、上記オープン&ナチュラル・モデルの対極に位置するクローズド&ラショナル・モデルに分類される。

「人材は、育て、育っていく。最初から枠にはめないで、仕事ぶりを見て、適材適所を大事にして育てていく。人を磨いていくうちに、ダメな場合は容赦なく落とす。」(佐藤, 2012, pp. 107-108)

育てるべき部下が優秀であればどんどん出ていくべきであるし、ダメな場合は容赦なく落とされる。であれば、適材適所を大事にしつつ人を育てるとは、いったいどういうことであろうか。ダメかダメでないかの基準は何か。これについては後で検討する。とはいえ、佐藤は従業員を軽視しているわけ

ではない。利益はすべて再投資と従業員還元に向けており（佐藤，2012，p. 109），配当重視の経営方針ではない。また，経営における人の重要性を明記している。

「会社経営に必要な要素は，資金，人材，設備，技術，資材，流通，マーケティングなどいろいろあるが，そのなかで一番大切で，なおかつ一番確保するのが難しいのは人材である。」（佐藤，2012，p. 102）

ここで指摘されている「人」は従業員だけではない。「走り続けていれば，しかるべきタイミングでしかるべき人があらわれて力になってくれる」（佐藤，2014，p. 70）と述べているように，佐藤がケニアでナッツ事業を始めるにあたって，資金から品質管理までのすべてについて人脈を通じて明治製菓から全面的な協力を得ることができた。それ以前には，インド商人によって阻まれた事業がいくつかあったと佐藤は述懐している。支え（貢献者）にもなれば妨げにもなる。それが人である。「確保が難しい」とはそのような意味であると考えられる。

#### （4）組織均衡の更新メカニズム

組織均衡の更新は離合集散のダイナミズムと言い換えられる。事例の概略は次のようである。佐藤がアフリカで事業を興すと，そこに貢献者が集い，やがて経営が軌道に乗ると，佐藤は地元の人たちに資本を譲った。他方で，当初参集していた貢献者たちもまた散っていき，その先でそれぞれに活躍している。

「創業メンバーの役割は，会社という種を蒔いて大きく育てること。木についた実の収穫は次の世代がやればいい。」（佐藤，2014，p. 122）

佐藤は、常に一定のイメージを持ち、経験を重ね、そのなかで成長している。固有の経験と独自の人脈をつなぎ、また逆につないでもらい、行きつ戻りつするなかで、貢献者たちによる組織均衡が成立し、開業に至っている。しかし、その経営の終盤（成熟期ないし衰退期）までコミットすることはない。別の分野または別の地で、次なる開業に挑み、新たな貢献者たちとの協働を通じてそこで新たな組織均衡が成立する(更新)。その繰り返しである。

理論的には、こうしたダイナミズムの全体像は構造統制と組織化の過程(図

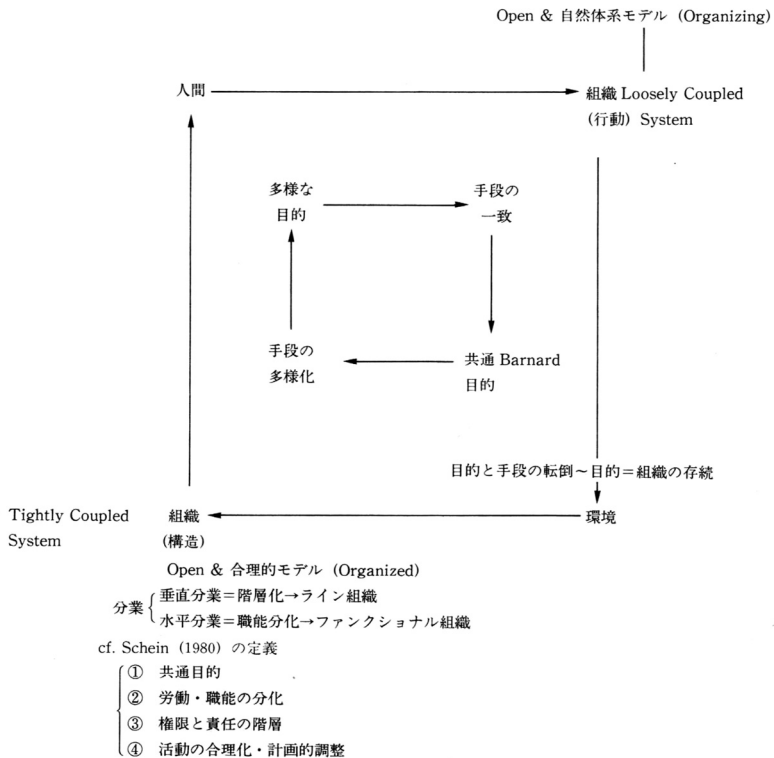


図1 組織の生成・発展のプロセス

出典：岸田（1994, p. 14）

1 : 岸田, 1994, p. 14) によって説明される。しかし, この矢印の部分を進進させるメカニズムは必ずしも十分に解明されていない。端的に言えば, 個人レベルにおける外界認知と動機づけの「変革を促す何か」である。図1の左下から右上までにあつては, 互いに異なる目的の間で手段が一致していく過程 (organizing) である。図1の右上から左下までにあつては, そのような一致が繰り返されることによって生じる手段の目的化, すなわち手段と目的の転倒による機能不全を回避するために, そこから離脱していく過程 (organized) である。両過程はいわばヤヌス (Janus) であり, 同じ変革過程の異なる側面である。

この課題に関連する主な先行研究は, 漸進的/急進的変革 (Tushman and Romanelli, 1985; Romanelli and Tushman, 1994), 組織均衡論における誘因と貢献のバランス (Barnard, 1968; March and Simon, 1993), 組織革新論における最適ストレス (March and Simon, 1993), 組織化におけるセンスメイキング (Weick, 1969, 1979), エフェクチュエーション (Sarasvathy, 2008), である。

事例で考えてみよう。佐藤は, 一方で, 事業を興す際に「しかるべきタイミングでしかるべき人があらわれて力になってくれる」と述べている。他方で, 「木についた実の収穫は次の世代がやればいい」と述べて, 自ら興した事業から実際に退いている。これらが一過性の気まぐれや偶然によるものでないとするれば, どのような条件の下で変革は成就するか。その手がかりを佐藤が示唆している。

「仕事とは何か。ビジネスとは何か。このこたえは世代によってさまざまである。」(佐藤, 2014, p. 105)

いま, 「世代」を「その人の状況」と置き換える。すると, 加齢, 健康, 家族といった個別特殊的な状況が, その答えに影響を与えるはずである。状

況次第で、第1の尺度を重視する答えもあれば、第2の尺度を重視する答えもあるであろう。第1と第2の尺度はそもそも共約不可能である。したがって、各種調査によくみられる「生活満足度」という単一の尺度は、あまり意味のない判断を回答者に求めるものと考えられる。行動経済学においても、不満と満足が同一次元で捉えられている (e.g., 影山, 2015)。

それに対して近年の幸福学研究によれば、物質的な豊かさよりも心の豊かさに価値を置くことで幸福度が増加することが明らかにされている (e.g., 佐々木, 2008)。ただし、伝統的な限界効用逓減の法則やヘドニック・トレッドミル仮説 (hedonic treadmill) とも相俟って、馴れや慢心を含む広義の適応 (habituation/adaptation) の、人間の幸福度に対する影響については未解明である (e.g., Clark et al., 2008)。具体例でみてみよう。

人生の四季 (Levinson, 1986) にしたがえば、佐藤の経歴 (2014, p. 16) は大きく4期に分けられる。幼少期からガーナ大学附属アフリカ研究所留学まで (I期: 26歳), ケニア・東レ・ミルズ社時代 (II期: 31歳), 独立開業の試行錯誤を経てケニア・ナッツ・カンパニーを設立し、同社を軌道に乗せ、現地の人たちへその経営権を譲渡するまで (III期: 66歳), 微生物事業に着手して以降 (IV期: 2019年現在), である。

I期では、10歳のときに左目の網膜剥離を傷めて隻眼となっている。高校時代にアフリカの独立に興味を持ち、大学時代にアフリカ協会で師事した福永英二氏からガーナ大使を紹介され、その縁からガーナ大学に研究生として留学した。この留学が起業家たる佐藤の礎となっている。

II期では、ケニア・東レ・ミルズ社に希望して現地採用され、現地人に寄り添って職務をまっとうするなかで現地人との付き合い方を学び、退職までの5年間で企業経営全般をOJTで体得した。他方で武子夫人と結婚し、二女を授かった。儉約家としてだけでなく、重要な意思決定の相談相手としても、佐藤は心から夫人を尊敬している。そのような状況にあって、佐藤は東レ本社による正規採用のオファーを断わり、日本で約10ヶ月間、フリーター

として過ごした（「心の豊かさ」 > 「物質的な豊かさ」）。

Ⅲ期では、野生動物が多くかつ治安のよくないアフリカでの長期滞在中で、幾度となく死と隣り合わせになっている。財務・会計の専門家である菅原正春氏を退社後の後任として紹介した後も、菅原氏とともに36年以上の長期にわたって仕事をしてきた。たとえば、現地では、鉛筆、製材、ナッツの事業の経営・管理であり、菅原氏の帰国後は、ナッツの輸入販売会社ニダフ・ジャパン社長としてナッツ事業の支援であった。佐藤が始めた事業には、多くの貢献者が集ってその成長を後押しした。しかし、他方で、ブラジルとドイツでの失敗（「心の豊かさ」 < 「物質的な豊かさ」：一時的な慢心）もこの時期であった。

Ⅳ期では、ケニア・ナッツ・カンパニーから全面的に退いた後、次なる微生物事業に着手している（「心の豊かさ」 > 「物質的な豊かさ」）。また、長女が米国でナッツ会社を設立する際に、助言をしている。

以上より、Ⅲ期に焦点をあてると、そのダイナミズムは次のようである。ナッツカンパニーの開業期から成長期において、ナッツ、会計、機械（明治製菓から中田和彦氏、後任の入江栄一氏）、食品衛生など、各分野の専門家が集まって貢献した。

佐藤は自身のⅢ期をふりかえり、2011年に引退した菅原氏を第1として、特筆すべき貢献者7人を紹介している。第2に、菅原正春ニダフ・ジャパン社長の後任、江黒実氏は、日本のマカダミア業界のドンと呼ばれている。第3に、初期の工場長関谷正人氏は、タンザニア駐在後、静岡で紅茶事業を起こして業績をあげている。第4に、集荷、地域販売、輸出入で貢献した、ナッツ販売のプロ坂部治郎氏は、帰国後、ニダフ・ジャパンの役員に就いている。第5に、工場の拡張・管理、加工機械の設計・製作、技術面で貢献した塩田正広氏は、日本を拠点としてナッツの国際ビジネスの権威としてハードナッツ・インターナショナルの社をしている。第6に、工場の事務システムを完備させた倉沢順氏は、米国東部の機械メーカーで勤めている。第7に、車両



の整備・修理メンテナンス担当であった北村仁志氏は、トヨタケニアで工場長をしている（佐藤, 2012, pp. 114-115）。

個々の貢献者の状況については必ずしも詳らかにされていない。そのなかで、ちょうどフォード社の設立過程がそうであったように、どの貢献者にも共通する点がある。佐藤と事業にかかわる際に、一定の経済的なリスクを覚悟したに違いないという点である。しかし、そのリスクを受け入れてでも自らを貢献に向けて駆り立てる何かがあった。これに関して、佐藤がもう1つの手がかりを与えている。

「人の一生を決めていくのは、言葉や信念よりもむしろ、五感を通して起こるゾリゾリとしびれるような感動である。そこから生まれるエネルギーの大きさは、理屈で納得して動くエネルギーの大きさとは比べものにならない。」（佐藤, 2014, p. 60）

「感動」とは、佐藤自身が自らの起業活動と経営行動を貫くキーワードである。その内容は上記7人を含む貢献者たちの側にもあてはまる。であるからこそ、彼らは佐藤がナッツ事業から退くまでの間に、そこから離れて、別の地で、別の事業で、別の貢献者たちとともに、それぞれにあらたな人生を歩んでいる。

そうであれば、佐藤を含めて、貢献者たちの外界認知と動機づけの「変革を促した」のはいったい何か。越出（2008）によれば、企業家精神の醸成過程は起業家の学習にあり、具体的には、先人を手本にすること、事例による追体験、さらには自らの経験によってその価値が決まる。その前提には、経営が技能（アート）であるという考えがある（pp. 13, 113-114）。絵画・彫刻・映画・音楽などがそうであるように、起業家・経営者の技能（アート）の価値は、評価する（貢献者）側の主観に依存する。

以上から、佐藤と貢献者たちをつなげる何か（組織均衡の成立）。その後、

そこから離れた貢献者たちを次のどこかにつなげる何か(組織均衡の更新)。経営行動を方向付け、離合集散を規定するのは、第1の尺度に通じる理屈や損得勘定ではない。むしろ、「ピリピリとしびれるような感動」が第2の尺度の本質であり、「変革を促す何か」の正体である。

## 4 結語

たしかに、加齢、健康、家族の個別特殊な状況は、第2の尺度に対する制約条件である。しかし、そのような制約条件は第2の尺度による評価が十分に大きければ簡単に凌駕されてしまう。であるからこそ、たとえ、高齢であっても、身体に障がいがあっても、家族の反対があっても、それを乗り越えて進んで貢献するケースが現実に観察されるのである (Hsu, Wiklund, and Cotton, 2017)。

また、起業家は生身の人間である。佐藤におけるブラジルとドイツでの失敗は、第2の尺度を軽視ないし見誤ったことによる結果であった。反面、佐藤自身の、起業家としての学習、さらなる成長のために必要な部分でもあった。佐藤が自らを「おこしや」と称しているように、起業・創造的活動にはそれぞれの「感動」に導かれた貢献者の参集・関与が欠かせない。その成否(組織均衡の成立/不成立)のカギは第2の尺度である。第2の尺度を無視または軽視して損得勘定ばかりを優先させて、失敗による学習を排除すると、「お前は面白いから、また会社をやる時は声をかけてくれ」と言われることがなくなり、結果として起業は成就しない(不成立)。

とはいえ、第1の尺度に通じる理屈や損得勘定が全面的に無用というわけではない。「磨いていくうちに、ダメな場合は容赦なく落とす」際の基準は、非定常的な起業・創造的活動よりもむしろ、定常的な活動に十分貢献できているか、経歴に応じて伸びているかどうかであろう。こうして、事業のライフサイクルのなかで第1の尺度と第2の尺度のバランスがとられていること

が、経営行動における技能（アート）の側面である。

### 参考文献

- アメーバ経営学術研究会編（2017）『アメーバ経営の進化：理論と実践』中央経済社。
- Barnard, Chester I. (1968) *The Functions of the Executive*, 30th anniversary edition with an Introduction by Andrews, Kenneth R., Cambridge, MA: Harvard University Press (Originally in 1938).  
(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968.)
- Blattberg, Robert C., Getz, Gary, and Thomas, Jacquelyn S. (2001) *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston, MA: Harvard Business School Press.  
(小川孔輔・小野譲司監訳・森賢司訳『顧客資産のマネジメント：カスタマー・エクイティの構築』ダイヤモンド社, 2002.)
- Cardon, Melissa S., Zietsma, Charlene, Saporito, Patrick, Matherne, Brett P., and Davis, Carolyn (2005) "A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor," *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, Issue 1, pp. 23-45.
- Chung, Doug J. (2015) "How to really motivate salespeople," *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 4, pp. 54-61.  
(有賀裕子訳「優秀な人材が好むプラン、そこそこの人材を働かせるプラン：営業を本気にさせる報酬制度とは」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』8月号, pp. 24-34.)
- Clark, Andrew E., Diener, Ed, Georgellis, Yannis, and Lucas, Richard E. (2008) "Lags and Leads in Life Satisfaction: A Test of the Baseline Hypothesis," *The Economic Journal*, Vol. 118, Issue 529, pp. F222-F243.
- Haley, Alex (1976) *Roots*, Garden City, NY: Doubleday.  
(安岡章太郎・松田銑共訳『ルーツ (上) (下)』社会思想社, 1977.)
- 林徹 (2015) 『協働の経営学』中央経済社。
- 林徹 (2016) 「起業と強い紐帯」『経営と経済』第95巻第3-4号, pp. 1-24.
- 林徹 (2018) 「独立開業の過程」『経営と経済』第98巻第1-4号, pp. 1-23.
- Herzberg, Frederick (1966) *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH: World Publishing.  
(北野利信訳『仕事と人間性：動機づけ-衛生理論の新展開』東洋経済新報社, 1968.)
- Hirschman, Albert O. (1967) *Development Projects Observed*, Washington, D. C.: Brookings Institution.

- (麻田四郎・所哲也訳『開発計画の診断』巖松堂, 1973.)
- 本田宗一郎 (2001) 『本田宗一郎 夢を力に』日本経済新聞社.
- Hsu, Dan K., Wiklund, Johan, and Cotton, Richard D. (2017)  
 "Success, failure, and entrepreneurial reentry: An experimental assessment of the veracity of self-efficacy and prospect theory," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 41, Issue 1, pp. 19-47.
- 稲葉元吉 (1979) 『経営行動論』丸善。
- 稲葉元吉・山倉健嗣 (2007) 『現代経営行動論』白桃書房。
- 稲葉元吉 (山倉健嗣編・序) (2010) 『組織論の日本的展開：サイモン理論を基軸として』中央経済社。
- 影山純二 (2015) 「不満のライフサイクル」『行動経済学』第9回大会プロシーディングス, 第8巻, pp. 110-113.
- Kaplan, Robert S. (1984) "Yesterday's accounting undermines production," *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 4, pp. 95-101.  
 (平野皓正訳「旧式の会計方式が生産を危うくする」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1984年11月号, pp. 65-72.)
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992) "The balanced scorecard: Measures that drive performance," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.  
 (本田桂子訳「新しい経営モデルバランス・スコアカード」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年8月号, pp. 46-57.)
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1993) "Putting the balanced scorecard to work," *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, pp. 134-147.  
 (鈴木一功・森本博行訳「アップル、AMDなどの先行者にみるバランス・スコアカードの導入インパクト」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年8月号, pp. 60-70.)
- 上總康行 (1989) 『アメリカ管理会計史 (上) (下)』同文館。
- 岸田民樹 (1994) 「革新のプロセスと組織化」『組織科学』第27巻第4号, pp. 12-26.
- 岸田民樹 (2009) 「経営学説の枠組み」岸田民樹・田中政光『経営学説史』有斐閣, pp. 329-340, エピローグ。
- 越出均 (2008) 『起業モデル：アントレプレナーの学習 (増補版)』創成社。
- Lahti, Tom, Halko, Marja-Liisa, Karagozoglu, Necmi, and Wincent, Joakim (2019)  
 "Why and how do founding entrepreneurs bond with their ventures? Neural correlates of entrepreneurial and parental bonding," *Journal of Business Venturing*, Vol. 34, Issue 2, pp. 368-388.
- Levinson, Daniel J. (1986) *The Seasons of a Man's Life*, Ballantine Books (Originally in

1978).

(南博訳『ライフサイクルの心理学(上)(下)』講談社, 1992.)

Levitt, Theodore (1981) "Marketing intangible products and product intangibles," *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 3, pp. 94-102.

(ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「無形性のマーケティング」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年11月号, pp. 86-97.)

March, James and Herbert A. Simon (1993) *Organizations*, 2nd ed., Cambridge, MA: Blackwell (Originally in 1958).

(土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977; 高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ: 現代組織論の原典』ダイヤモンド社, 2014.)

Mayo, Elton (1960) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Viking Press (Originally in 1933).

(村本栄一訳『新訳産業文明における人間問題』日本能率協会, 1967.)

McGinn, Daniel (2015) "Getting beyond 'Show me the money': An Interview with Andris Zoltners," *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 4, pp. 77-81.

(ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「営業の研究における第一人者が語る インセンティブがすべてではない」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』8月号, pp. 78-85.)

長峯晴夫 (1985)『第三世界の地域開発: その思想と方法』名古屋大学出版会.

Nevins, Allan with the collaboration of Hill, Frank E. (1954) *Ford: The Times, the Man, the Company*, New York: Charles Scribner's Sons.

庵谷治男 (2018)『事例研究アメーバ経営と管理会計』中央経済社.

Roethlisberger, Fritz J. and Dickson, William J. with the assistance and collaboration of Wright, Harold A. (1964) *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works*, Chicago, New York: Science Editions (Originally in 1939).

(野田一夫・川村欣也訳『改版 経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1965.)

Romanelli, Elaine and Tushman, Michael L. (1994) "Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 5, pp. 1141-1166.

Sarasvathy, Saras D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

(加護野忠男監訳・高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション: 市場創造の実効理論』碩学舎, 2015.)

佐々木公明 (2008)「幸福は何処に? : 『幸福学』序説」『尚絅学院大学紀要』第56巻, pp.

43-62.

- 佐藤芳之 (2012) 『OUT OF AFRICA アフリカの奇跡：世界に誇れる日本人ビジネスマンの物語』朝日新聞出版.
- 佐藤芳之 (2014) 『歩き続ければ、大丈夫。：アフリカで25万人の生活を変えた日本人起業家からの手紙』ダイヤモンド社.
- 佐藤芳之 (2019) 「有訓無訓」『日経ビジネス』1月7日号, p. 5.
- Scott, William R. and Davis, Gerald F. (2007) *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Sloan, Jr., Alfred P. (1964) *My Years with General Motors*, Garden City, NY: Doubleday.  
(田中融二・狩野貞子・石川博友訳『GMとともに：世界最大企業の経営哲学と成長戦略』ダイヤモンド社, 1967; 有賀裕子訳『新訳 GMとともに』ダイヤモンド社, 2003.)
- 武井浩三 (2018) 『会社からルールをなくして社長も投票で決める会社をやってみた。：人を大事にするホラクラシー経営とは?』WAVE出版.
- Taylor, Frederick W. (1911) *Scientific Management*, New York: Harper and Brothers.  
(上野陽一訳『新版・科学的管理法』産能大学出版部, 1969; 有賀裕子訳『新訳科学的管理法：マネジメントの原点』ダイヤモンド社, 2011.)
- トナー, ジェリー (Toner, Jerry) (2015) 「ローマ時代の『奴隷の主人』は管理職を目指す人のお手本です」『COURRIER Japon』6月号, pp. 48-51.
- Tushman, Michael L. and Romanelli, Elaine (1985) "Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation," in Cummings, Larry L. and Staw, Barry M. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 7, pp. 171-222.
- Walton, Sam with Huey, John (1992) *Sam Walton, Made in America: My Story*, New York: Doubleday.  
(竹内宏監修『ロープライスエブリディ』同文書院インターナショナル, 1992; 渥美俊一・桜井多恵子監訳『私のウォルマート商法：すべて小さく考えよ』講談社, 2002.)
- Weick, Karl E. (1969) *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Wesley.  
(金児暁訳『組織化の心理学』誠信書房, 1980.)
- Weick, Karl E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading, MA: Wesley.  
(遠田雄志訳『原書第2版・組織化の社会心理学』文眞堂, 1997.)
- 八幡成美 (1998) 「雇用者から自営業主への移行」『日本労働研究雑誌』1月号, pp. 2-14.
- 柳生智子 (1999) 「アメリカ南部プランテーションにおける奴隷管理と奴隷資産：東部海岸地域のプランターの経営について」『三田學會雑誌』第92巻第1号, pp. 191-216.

山田仁一郎 (2015) 『大学発ベンチャーの組織化と出口戦略』 中央経済社.

山田仁一郎・松岡久美 (2014) 「企業家研究者の心理的オーナーシップ：大学発ベンチャーにおける2つの出口」『組織科学』 第47巻第3号, pp. 17-28.

山口絵理子 (2009) 『裸でも生きる2 Keep Walking 私は歩き続ける』 講談社.

矢沢永吉 (2001) 『アー・ユー・ハッピー?』 日経BP.

吉川武男 (2004) 「ビジョンと因果連鎖なきBSCは無意味」『日経情報ストラテジー』 12月号, p. 51.

