



広島経済大学 キャリアアップ・プログラム通信(第 300 号)

2022 年 10 月 27 日 配信



◆広島経済大学 社会人対象講座キャリアアップ・プログラム◆

<http://www.hue.ac.jp/visitors/local/careerup/index.html>

◇キャリアアップ・プログラム講師のルーコラム◇

「変数で物事をとらえて、仮説を立てて考える。」

広島経済大学 経営学部経営学科 准教授

3 学期「人材マネジメントの基礎」

宮辻 涉

ファーストリテイリング社の柳井正氏は、経営幹部が集まった会議でこう言いました。「残念ながら、販売員と店長の能力が足りないんだ。だから管理ではなくて教育が必要なんだ。」それを受けて、GU の副社長は、売上増加のために店長の人材育成に取り組みます。つまり、この事例は、売上を高めるためには、人材育成が重要であることを示唆しています。私が人材育成の講義で紹介しているケースのひとつです。

その一方で、私は学生たちにこう問いかけます。「売上を増加させるためには人材育成が重要だと思う人は手を挙げてください。」すると、ほとんどの学生が手を挙げます。ですが、ここで疑問に思った方もたくさんいらっしゃると思います。それは、売上増加の要因(≒変数)って本当に人材育成という要因だけだろうかというものです。柳井氏の考えや GU の取り組みは一方で正しく、他方で正しくありません。なぜなら、その要因は人材育成だけではないからです。おそらく、上記のケースでは以下のような式を想定していたと思います。それは、 $y=ax+b$ です。そう、懐かしい一次方程式です。この式で考えると人材育成(x)をすればするほど、売上(y)は大きくなるでしょう。

ですが、売上が増加するという現象はもっと複雑なはずで。例えば、価格(x_2)やデザイン(x_3)等も売上に影響することが推察できます。このようにして、経営に関するある現象をとらえようとした時、答えである y に影響を与える変数 x は多数考えられます。さらに、各変数 x はそれぞれどれくらい y に影響を与えるのかという係数 a が付きます。つまり、どの変数が一番 y に影響を与えているのかが数字で示されます。これを式にあらわしてみると、以下ようになります。

$$y = \beta + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n + e$$

沼上(2000)によれば、経営学における正統派(orthodoxy)の分析では、こうした変数間の因果関係を考えることを重視します。実際に様々な論文を読んでみると、私の個人的な体感では90%以上がこうした統計的手法を用いています。もちろん、統計学を用いていない論文もありますし、最近ではシミュレーションや実験を取り入れている研究も増えてきています。上記の式で分析した結果の解釈に関する是非についても、近年アメリカの統計学の学会で議論にもなっています。それらについては稿を改めたいと思います。

閑話休題。それでは、ここでGUの例に当てはめて上記を考えてみましょう。人材育成だけでなく、価格とデザインも売上に影響するという仮説を立てます。そのうえで、アンケート調査を行います。データを集めて分析してみると、「売上=0.33 人材育成(x_1)+0.64 価格(x_2)+0.88 デザイン(x_3)」という結果が得られたと仮定します。係数として示している数字はあくまで例としてとらえてください。この場合、デザインが最も売上に影響しているのです。人材育成よりもデザインに資源や予算を分配した方が良さそうです。あくまで架空の例と数字ですが、企業経営は「直感や思い」だけではなく、客観的に数値化されるデータを大事にする必要があります。

経営学の分析対象は企業組織だけではありません。営利、非営利を問わず、あらゆる組織が対象となります。そこで、大学の例でも考えてみましょう。例えば、出願者数に影響を与えている変数を挙げてみます。オープンキャンパス(x_1)、高校での出張模擬講義(x_2)、年間〇〇〇回に及ぶ高校訪問(x_3)等です。その中から、最も出願者数に影響を与えている変数はデータを揃えれば実証できるはずですが、こうした変数で物事をとらえて仮説を立てて考えることは日常生活でも使えます。経営学的に考えれば、家族も組織とみなすことができます。例えば、家族の幸せ(y)を目的とした場合、早く帰宅する(x_1)、家事は分担する(x_2)、週末は子供と一緒に遊ぶ(x_3)等の変数を挙げるすることができます。それら変数のなかから影響が大きそうなものに取り組みれば良い、ということになります。ここで一つ、注意が必要です。それは、変数によっては係数がマイナスになることです。例えば、早く帰宅すると逆に・・・、やっぱりやめておきましょう。

なお、今回は変数で物事をとらえて仮説を立てて考えるという視点で本稿を執筆しましたので、より細かい統計学的内容は割愛しています。

みなさんは実務においてどのような悩みや解決したい課題、目的等(y)をお持ちでしょうか。新製品の売上を増加させる変数は何か？同業他社との競争に影響を与える変数は何か？部下のモチベーションを高める変数は何か？部下の不満を減少させる変数は何か？組織の活性化に影響を与える変数は何か？このようにして目的(y)を達成するための変数(x)を考えることで仮説を立てていくことができます。

一方で実証された結果が必ずしも唯一最善の答えとはならないことにも注意が必要です。経営学を含む科学が科学であるためには、反証可能性といって、その結果が誤りである可能性がなければならないからです。つまり、誤解を恐れずに言ってしまいますと、この世に絶対的に正しい答えなど存在しえないのです。もし経営学に答えがあるなら、日本中のみならず世界中の企業が成功しているはずですが、あるいは、もし経済学に答えがあるなら、世界経済は過去から現在、未来永劫に右肩上がりのはずです。もし社会科学に答えがあるなら、紛争や戦争も起こらず、世界中の人々が幸せに暮らすことができるはずですが、しかし、現

実は残念ながらそうではありません。こうした考え方の根本は科学哲学という学術分野に求めることができます。そうした科学哲学の学術的な蓄積の結果も講義でお話できればと思います。今回は冗長な文章になってしまいました。稚拙なエッセイにお付き合いいただきありがとうございました。

参考文献

沼上幹(2000)『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の研究—』白桃書房。

>>次号は、3 学期「明日から活かせる戦略思考」講師 岡本 康昭先生がご担当されます。

◆今週の一冊◆

宮辻先生おすすめの書籍です。



[『社会科学の考え方—認識論、リサーチデザイン、手法』野村康著 名古屋大学出版会](#)

研究の方法論を解説した本です。

市場調査を行うこと。新製品を開発すること。複数の取引相手から購買先を決定すること。生産工程を設計すること。工程を改善すること。不良品をなくすこと。効果的なプロモーションを展開すること。一連の活動において働く人々を評価すること。新しい人事制度を構築すること。これらの企業経営に関する活動は経営学で研究が進められています。そう考えると、実務において実践をより熟知した方が自社の研究を進めた方が良いのかもしれませんが、研究は研究者だけのものではなく、誰もが行うべきですし、誰もが行うことができます。

本書は上記のエッセイで示したような統計的な手法だけでなく、様々な方法論(methodology)を網羅的に解説したものです。研究方法(method)は様々にありますが、適切な研究方法は、明らかにしたい問い(リサーチ・クエスション)や分析者が研究対象をどのような存在としてとらえるのかという科学観によって異なります。平易な文章で分かりやすく説明が行われていますので、自社の研究を進めるきっかけになれば幸いです。

◇キャリアアップ・プログラム 3 学期 ピックアップ講座紹介◇

※画像をクリックすると講座紹介動画をご覧いただけます。



[3 学期『よくわかる行動経済学入門』講座 PR 動画\(1 分 55 秒\)](#)

[経済学科 准教授 山根 智沙子先生](#)

◇キャリアアップ・プログラム 講義の様子◇

※本学オフィシャルサイトに掲載している講義の様子をご覧いただけます。

[・2022 年度社会人対象講座キャリアアップ・プログラム 2 学期講座がスタートしました。\(2022/10/24 掲載\)NEW!!](#)

[・2022 年度 社会人対象講座キャリアアップ・プログラム 2 学期開講のお知らせ\(2022/8/25 掲載\)](#)

[・2022 年度キャリアアップ・プログラム 1 学期講座が終了しました。\(2022/7/4 掲載\)](#)

[・2022 年度キャリアアップ・プログラム 1 学期講座がスタートしました。\(2022/5/26 掲載\)](#)

◎事務局から◎

2022 年度キャリアアップ・プログラムの受講申し込み受付中です！

3 学期講座の申込締切は、**12 月 22 日(木)**です。

みなさまのお申込みをお待ちしております。

お申込みはこちらから→<http://www.hue.ac.jp/visitors/local/careerup/index.html>

2021 年度、2022 年度 1 学期講座終了後のアンケートに寄せられた受講生の声の一部をお知らせします。

2022 年度の受講をご検討の皆さまは、ぜひこちらをご覧ください、受講の参考にさせていただけたらと思います。

<http://www.hue.ac.jp/visitors/local/voice2015.html>

※詳細については、以下URLをご確認ください。

《キャリアアップ・プログラム》受講申込受付中！

<http://www.hue.ac.jp/visitors/local/careerup/index.html>

※ご意見・ご感想はこちらまで career-up@hue.ac.jp

※配信解除はこちらから行ってください。

<https://y.bmd.jp/bm/p/f/tf.php?id=0828719345&task=cancel>

※広島経済大学 オフィシャルサイト <http://www.hue.ac.jp/>

発信元: 広島経済大学 教育・学習支援センター キャリアアップ・プログラム事務局 (082-871-9345)