

生成AI時代におけるマーケティング組織の構造転換

——機能的価値から存在論的価値へ——

鶴 見 裕 之 君 島 美 葵 子

要 旨

本稿は、生成AIの進化がマーケティング組織にもたらす「空洞化」のメカニズムを解明し、その克服策を提示する。経済合理性を基本原理とする組織がAIを導入するとき、AIは経営者の意志を忠実に増幅する「増幅器（アンプ）」として機能し、人間性を「ノイズ」として排除する。本稿はこの現象を「組織の空洞化」と定義する。

科学哲学者ラカトシュの「科学的研究プログラム（SRP）」を分析視座として採用した結果、組織の中核（ハード・コア）が経済合理性である限り、空洞化は構造的に不可避であることが明らかになった。この「退行」を回避するため、本稿はSRPを単なる分析フレームではなく、組織運営の「オペレーティング・システム（OS）」として実装し、ハード・コアを経済合理性から「存在論的価値」——機能や効率を超えた、組織の存在理由そのものが放つ価値——へと再定礎する構造転換を提唱する。

本稿の結論は、AI時代の marketer に新たな役割を要請する。それは、機能的価値の作り手ではなく、AIには設定不可能な存在論的価値を創出する「定礎者（ファウンダー）」としての役割である。

キーワード：存在論的価値、科学的研究プログラム、進歩、退行、組織の空洞化

1. はじめに

1.1 研究の背景：アリストテレスの予言

古代ギリシャの哲学者アリストテレスは、『政治学』の中で次のような予言を残している。

「もし、機織りの杼（ひ）がひとりでに動き、豎琴の撥（ばち）がひとりでに鳴るならば、親方は職人を必要とせず、主人は奴隷を必要としないだろう。」

この言葉は、技術的進歩が人間を苦役としての労働から解放するという、人類の長きにわたる夢を象徴している。産業の歴史とは、ある意味でこの予言を実現するため、労働を機械に移譲することを目指した、絶え間ない挑戦の歴史であった。

18世紀後半に始まった産業革命は、この挑戦の第一歩であった。産業革命以前の「工場制手工業 (Manufacture)」の段階では、生産の主体はあくまで熟練した人間の手技であり、道具はその補助に過ぎなかった。しかし、蒸気機関と紡績機の発明により、「工場制機械工業 (Machinofacture)」への転換が起きる。ここでは機械が生産の主体となり、人間はその機械を操作・監視する補助的な「脇役」へと配役が変わった。生産の「主役」の座を機械に譲り、人間がその歯車として組み込まれていく感覚をマルクスは「疎外」と呼んだ。チャップリンが映画『モダン・タイムス』で風刺的に描いたように、人間は肉体的な重労働から解放されつつあったが、同時に巨大なシステムの一部として管理される寂しさと、機械との協働という新たな労働に直面することとなった。

そして20世紀後半、労働を機械に移譲するという挑戦は、「ファクトリーオートメーション (FA)」という形で1つの到達点を迎えた。この「自動化」の潮流は、特定の企業に限らず、世界的な広がりを見せている。

例えば、日本のファナックは、2021年時点で既に山梨県の本社工場において、ロボットがロボットを製造する完全自動化ラインを稼働させている (FANUC, 2021)。そこでは、数週間にわたり人間の介入なしで稼働し続ける「ダーク・ファクトリー (照明すら不要な工場)」が実現されている。

さらに、2026年の今日、この「自動化」は単なる反復作業の代替から、意思決定そのものの自律化へと次元を上げている。ドイツのシーメンスは、NVIDIAとの提携を深化させ、製品の設計から製造プロセスの構築、さらには稼働中のリアルタイム最適化に至るまでの全工程をAIエージェントが司る「産業メタバース」を実装した (Siemens, 2026)。ここでは、人間の役割は、AIが自己修正を繰り返す進化のプロセスを、現実世界の制約から解放されたデジタルツイン空間上で監視する「管理者」へと縮小しつつある。

翻って、高度な知的生産に目を向けるとどうだろうか。長らく、ホワイトカラーの業務において、コンピュータはあくまで人間を補助する道具であり、思考や判断の主体は依然として人間であった。産業史の分類で言えば、知的生産は近年まで「手工業」の段階に留まっていたと言える。

しかし、2022年以降の生成AI、とりわけ大規模言語モデル (LLM) の質的進化は、この状況を一変させた。知的生産におけるAI代替の兆候は、既に現れている。Microsoftは2025年7月、約9000人の削減を発表し、同社CEOは「Microsoftで書かれるコードの20~30%がAIによって生成されている」と公言している (CNN, 2025年7月3日)。AI技術の進展が、知的労働市場に構造的な変化をもたらしている。人間の指示 (プロンプト) という補助は必要だが、生産の主体を生成AIが担うことができる今日、知的生産は「機械工業」の段階に到達した。

そして、AIエージェントの台頭は、知的生産の現場を、「機械工業」の段階を十分に経ることなく、一足飛びに「自動化」の段階へと押し上げようとしている。従来の生成AIが人間の指示を受動的に待つ「補助機械」であったのに対し、AIエージェントは設定された目標に向けて、自ら推論し、実行する「自律機械」である。ソフトバンクが2024年に社内システムへ大規模実装したAIエージェントの事例 (SoftBank, 2025) に見られるように、顧客対応から資料作成に至るプロセスにおいて、人間の介在は最小化されつつある。アリストテレスが夢見た「ひとりで動く杼」は、いまや「ひとりで思考するAI」として、コンピュータ・メモリ空間という新たな「ダーク・オフィス」——製造現場のダーク・ファクトリーに対応する、人間不在の知

的生産空間——で稼働し始めている。人類は初めて、肉体労働だけでなく、知的労働という「精神の苦役」からも解放されようとしている。

1.2 問題の所在：経済合理性の罠

苦役からの解放という観点では、AIそのものは決して悪ではない。むしろ、人間を高次な活動へと導く福音であるはずだ。しかし、AI時代の組織においては、この福音が悲劇へと反転する構造的なリスクが存在する。その要因はAI単独にあるのではない。「AIによる自動化」という技術的要因に、現代の組織がその基本原理として搭載し続けてきた「経済合理性の追求」という組織的要因が加わることが要因となる。この2つが結合した時に、組織から人間が排除されるという帰結を、本稿は予見する。

ここで、本稿が批判的検討の対象とする「経済合理性」について定義しておきたい。一般に経済合理性とは、「最小の投資で最大の成果を上げる」ために、定量的に計算し、判断する思考様式を指す。企業が営利組織である以上、無駄を省き、利益を最大化しようとするこの経済合理性は、経営に必須であり、それ自体は何ら非難されるべきものではない。

しかし、問題はこの経済合理性が、組織の唯一絶対の基本原則になってしまった時に生じる。倫理学者マッキンタイアは、著書『美徳なき時代』において、近代組織の管理者が陥る罠を指摘している。彼によれば、近代の組織においては、目的そのものの善悪や「なぜやるのか(Why)」を問うことは忘れ去られ、「与えられた目的をいかに効率的に達成するか(How)」という計算能力こそが、有能さの証明とされるようになった(MacIntyre, 1981)。マッキンタイアの主張を換言すれば、人間が物事を損か得かで判断する「計算機」へと変質してしまったことを意味する。そして、AI時代において、もし人間が経済合理性を基準とする計算能力を競う「土俵」に居続け、そこに人間を凌駕する計算機であるAIが上がってきたら、一体何が起きるのか。結論から言えば、その土俵に人間の居場所はなくなる。なぜなら、徹底した経済合理性が支配するその土俵において、人間性はもはや「価値の源泉」ではなく、計算効率を阻害する「ノイズ」になるからである。

この「価値からノイズへの反転」のプロセスを、ある機織り職人の思考実験を通じて整理したい。かつて「手工業」の世界で、若き職人が厳しい修行を経て、高品質な布を織る技術を生身につけたとする。肉体労働は過酷だが、彼は自らの意志と手技で価値を生み出しており、そこには確かな主体性と誇りがあった。いわば「直接工」としての喜びである。

やがて「機械工業」の時代となり、巨大な紡績機が導入された。機械は彼が一生掛かっても作れない量の布を一晩で織る。製造の主役は機械となり、彼の役割は機械のメンテナンスや監視を行う「間接工」へとシフトした。疎外感はあったかもしれないが、それでも機械を円滑に動かすためには熟練した人間の判断が必要であり、組織内に彼の居場所は残されていた。

そして最後に、彼が迎えたのが「自動化」の時代である。工場は無人化され、彼の仕事はモニター上の数値を管理するだけの業務になった。ここで重要なのは、彼が不要になったわけではないということだ。システムを管理する人間は依然として必要である。しかし、彼がかつて持っていた「最高の布を織りたい」という職人としての情熱や、こだわりといった人間的感性は、もはや生産プロセスにおいて必要とされない。それどころか、完全自動化されたシステムにおいては、人間的な揺らぎや、こだわりによる工程の遅延は、製造効率を悪化させるノイズとして扱われるリスクすらある。結果、経済合理性に基づく判断は、感性を持つ「職人」と

しての彼を製造現場から排除し、純粋な「管理者」であることのみを要求する。彼は労働から解放されたが、同時に、自らの手で価値を生み出す職業人としてのアイデンティティと、その場に存在する意味を失うこととなった。

今後、生成AIが知的生産の現場にもたらすのは、この「機織り職人の悲劇」の再現である。人間が計算能力を競う土俵に固執し続ける限り、AIという圧倒的な計算機の前では、人間らしさ——すなわち、人を惹きつける中核的な価値や、人間が組織にいる意味——は非合理的なコストとして削ぎ落とされてしまう。

1.3 研究目的：「組織の空洞化」の回避

前節で述べた「機織り職人の悲劇」が知的生産の現場で再現されるとき、組織には何が起きるのか。それは、組織から「人間性 (Humanity)」という精神が抜け落ち、その結果として「人間」そのものも居場所を失う事態である。本稿では、この人間性と人間の双方が組織から削ぎ落とされる現象を「組織の空洞化」と定義する。

「空洞化」がもたらす最大の弊害は、組織の停滞である。現在の生成AIは過去のデータの再構成には長けていても、社会に不可逆的なインパクトをもたらすような創造性を原理的に持ち合わせていない（詳細は2.1節で論じる）。したがって、組織が経済合理性に従って人間を排除し、AIだけが残った組織の空洞化が進めば、短期的には利益がでて、長期的には新たな価値を生み出す源泉（人間）を失い、組織全体が創造性や発展性を欠いたまま、システムだけが空転する事態に陥る。

本稿では、このシステムだけが自律的に空転する状態を、社会学者ウェーバー (Weber, 1905) の概念を援用して表現したい。かつてウェーバーは、近代資本主義社会において、当初あった熱い精神 (エートス) が蒸発し、あとには営利追求と効率化という冷徹な機構 (システム) だけが残る状態を「鉄の檻」と呼んだ。人間は、この檻に閉じ込められ、ただ利益を生む歯車として生きることを強制される、という批判である。AI時代の我々は、技術進化がこの檻の扉を開き、我々を労働から「解放」してくれることを期待している。だが、組織が経済合理性を基本原理としたままでは、AIは我々を解放するのではなく、非効率な存在として「放逐」する。つまり、組織の空洞化とは、新たな価値の源泉である人間すら追い出され、システムだけが虚しく稼働する、「鉄の檻」ならぬ、「無人の檻」へと組織が変わってゆく事態を指す。

本稿の目的は、この「組織の空洞化」という帰結を未然に防ぐことにある。そのためには、組織の基本原則である経済合理性の位置づけを問い直し、AIには計算不可能な「組織が社会に存在する根本的な意味」を組織の中心に据え直す必要がある。

本章において、アリストテレスの予言や産業史という「過去」の記述に多くの紙幅を割いたことには、明確な意図がある。未曾有のAI時代を見通すためには、一度視点を後方に引き、歴史という「遠景」の中に現在地を捉え直す手続きが不可欠だからだ。直近の技術トレンドだけを追っている大きな構造変化は見えづらい。長い歴史から現在を捉えることで、その先の行方が見えやすくなる。この歴史的俯瞰を終え、次章からは現代の「近景」へと焦点を移す。その焦点となるのが、いち早く最前線で変化を察知する「炭鉱のカナリア」とも言うべきマーケティング組織である。

2. 研究対象とアプローチ

2.1 研究対象：なぜ「マーケティング組織」に焦点を当てるのか

前章において、AIによる自動化と経済合理性の追求の結合が「組織の空洞化」を招き、それが組織の停滞に繋がることを論じた。なぜ、あれほど流暢に言葉を紡ぎ、画像、音楽、動画を生成するAIが、組織を停滞させるのか。その根本原因は、現在の生成AIの技術的特性と、創造性の構造的な限界にある(鶴見・君島, 2025)。

創造性研究におけるKaufman & Beghetto (2009) の「4Cモデル」では、創造性を個人の発達過程として4段階に分類する。すなわち、個人の内的な気づきである「Mini-c」から始まり、日常的な工夫である「Little-c」、専門的な熟達を示す「Pro-c」を経て、最終的に社会に不可逆的な影響を与える革新的創造「Big-C」へと至る。

現在の生成AIの中核をなす大規模言語モデル(LLM)は、膨大な過去データという「既存のパラダイム」を学習し、その枠内で統計的に最も確からしい解を導くことに特化している(Eloundou et al., 2023)。AIは既存データの確率分布の中心、すなわちある文脈における平均値を、高精度、高速に導くというPro-cの領域においては、人間を凌駕する。

しかし、独創的な創造とは常にその平均からの逸脱として生まれる。既存のパラダイムそのものを破壊し、新しい枠組みを創出する「Big-C」は、確率分布外縁のデータがほとんど存在しない領域にこそ宿る。ゆえにAIは、原理的にBig-Cの主体とはなり得ない。

この「AIにはBig-Cが生み出せない」という限界を踏まえた時、本稿が「マーケティング組織」を分析の焦点とする必然性が明らかになる。マーケティングこそが、AIによる「自動化可能な領域(Pro-c)」と、人間による「Big-Cを要する創造的領域」の境界線上に位置するからである。

マーケティング業務の一部、例えば「市場調査」「定型的なコンテンツ生成」「顧客対応」などは、テキストや数値、画像、動画、音声の処理を伴う情報集約的なタスクである。こうした領域におけるAI代替の可能性は、生成AI登場以前から指摘されていた(Davenport et al., 2020)。2022年以降の生成AIの質的進化は、この予見を現実のものとしつつある。経済合理性の観点のみに従えば、これらはコスト削減の対象として、急速にAIへと置き換えられていくだろう。他方で、マーケティングの本質的使命、すなわち、新たなブランド価値の創造や文化的意味の構築は、既存のパラダイムを破壊し、新たな意味を生み出すBig-Cなしに果たすことは出来ない。

ゆえに、マーケティング組織は「AIが得意な領域」と「人間にしかできない領域」のせめぎ合いの最前線に立つこととなる。AIの導入が進むにつれ、人間(そして人間性)は非効率な存在として排除される圧力に晒される一方で、人間を排除すれば新たな価値の源泉である創造性が失われるというジレンマに、他のどの組織よりも早く、深く直面せざるを得ない。炭鉱のカナリアが有毒ガスの存在をいち早く知らせるように、マーケティング組織に現れる「空洞化」の兆候は、やがて全ての知的職業が直面する危機の予兆である。それゆえ、この領域を分析することは、来たるべき自動化社会における組織のあり方を占う試金石となる。

2.2 分析視座：科学哲学

この炭鉱のカナリアたるマーケティング組織が直面する危機を構造的に解明し、解決策を導くために、本稿では科学哲学者ラカトシュが提唱した「科学的研究プログラム(Scientific

Research Programs: 以下, SRP)」を分析視座として採用する。本稿は、科学の発展をモデル化したSRPというレンズを通じて、AI時代におけるマーケティング組織の変容を捉える。そして、組織がいかにして人間性を保持しながら発展し得るかを考察する。

そもそも、なぜマーケティング組織の分析に、科学哲学の知見を援用するのか。その理由は、AI時代においてマーケターが担う役割の本質的变化にある。前節で述べたように、近い未来、AIエージェントが定型業務を代替するとき、マーケターの仕事は必然的に「高次の創造性」の発揮へと移行する（鶴見・君島, 2025）。これは、マーケターの活動が、未知の発見を探求する科学者の「研究活動」に類似した営みへと構造的に近づくことを意味する。したがって、「科学とは何か」「科学はいかに発展するのか」を問う科学哲学は、AI時代のマーケティング組織のあり方に新しい洞察を与える可能性をもつ。

科学哲学において、科学の発展を説明する理論としては、ポパーの「反証主義」やクーンの「パラダイム論（科学革命論）」が広く知られている。しかし、これらの理論を組織運営に適用するには、その前提と現実との間に大きな齟齬がある。両者が想定する科学は「真理の探究」であり、ポパーは誤りが見つかれば理論は即座に棄却されるべきと主張し、クーンはパラダイム全体が革命的に刷新されるべきと主張した。

これに対して、実際のマーケティング組織は、このような「0か、100か」という論理では運営されていない。たとえば1度のプロモーションの失敗で組織が解散するわけでもなければ、環境が変わるたびにブランドをゼロから作り直すわけでもない。むしろ、マーケティング組織は、過去からの文脈を受け継ぎつつ、修正と学習を重ねながら生き残ろうとする「漸進的な存在」である。換言すれば、組織が長期的に存続するには、この「守りながら変わる」という漸進的な適応が必要なのだ。

では、この漸進的な適応を可能にしているものは何か。それは、組織が実際には「二層構造」を持っているからである。例えば、優れたマーケティング組織は、ブランド・コンセプトのような中核的で容易には変えない要素がある一方で、プロモーション施策のような環境に合わせて柔軟に変化させる要素もある。すなわち、「絶対を守るもの」と「状況に応じて変えるもの」を峻別することで、継続と適応を両立させている。

クーンやポパーの理論には、この「何を守り、何を变えるか」という優先順位の構造が含まれていない。これに対し、ラカトシュのSRPは、科学を単なる真理探究ではなく、科学者たちが時間をかけて理論体系を育てる営みとして捉えた。その営みには、「守るべき中核」と「変えるべき周辺」という二層構造があると、明示的にモデル化した点に、SRPの独自性があり、そして、その構造はマーケティング組織とも相似する。

この視座こそが、人間性を守りながらAIによる効率化を取り込むという、AI時代のマーケティング組織が直面する難題に対する有効な処方箋となる。SRPは、科学理論の発展モデルである。それと同時に、「何を守り、何を变えるか」というコミュニティの優先順位を明示する運営原理である。この構造は、科学コミュニティに固有のものではなく、長期的存続を目指すあらゆる組織にも、普遍的に適用可能だと考える。

本稿は、このラカトシュのSRPを分析枠組みとして採用し、AI時代におけるマーケティング組織が、人間性を保持しつつ持続的に発展するための諸条件を解明することを目的とする。

2.3 本稿の構成

本稿の全体構成は以下の通りである。

第3章では、ラカトシュのSRPの論理構造を提示し、これを組織分析に転写する妥当性を確認した上で、AI時代における「組織の空洞化」のメカニズムを解明する。さらに、既存の経営理念や組織アイデンティティ論がこの問題に対処できない理由を明らかにし、SRPを組織運営の「オペレーティング・システム (OS)」として実装する必要性を論じる。

第4章では、組織の中核に新たに据えるべき価値として「存在論的価値」を提唱する。パタゴニア、LEGO、虎屋、伊那食品工業、トヨタ自動車の5つの参照事例を通じて、この価値を実装した組織の実践を分析し、人間の意志によって組織の存在意義を定義し直す「再定礎」のあり方を描く。

第5章では、本稿の知見を総括し、理論的境界と今後の課題を示した上で、AI時代の marketer に「存在論的価値の定礎者」としての新たな役割を提言する。

3. ラカトシュの科学的研究プログラムの経営学的展開

3.1 科学的研究プログラム (SRP) の論理構造

本節では、分析の基盤となるラカトシュの「科学的研究プログラム (Scientific Research Programmes: SRP)」の論理構造を提示する。ラカトシュは、科学の発展を単なる断絶の連続ではなく、核となる理論を守りながら補助仮説を修正し続ける「一連のプログラムの進化」として捉えた (Lakatos, 1970)。

ここで留意すべきは、「プログラム」という語の意味である。今日では「コンピュータ・プログラム」を指すことが多いが、ラカトシュがこの概念を提唱した1970年代には「計画的な活動の体系」を意味するのが一般的であった (今日でも「人材育成プログラム」などの用法で使われる)。すなわち、SRPにおける「プログラム」とは、一定の方針や手順に基づいて進められる活動の体系を指す。

彼は、ポパーの「反証主義」のデータと合わなければ理論は廃棄すべきという厳格なルールを乗り越え、科学が歴史の中で生き残り、発展していくメカニズムを解明するために、以下の3つの対概念を提示した。

(1) 構造の定義：「ハード・コア」と「防御帯」

第1の対概念は、プログラムの「静的な構造」である。ラカトシュは、1つの科学的研究プログラムを、中心核とそれを守る緩衝地帯の二重構造としてモデル化した。プログラムは時間とともに修正されながらも、この二重構造は一貫して保たれると捉えた。

ハード・コア (Hard Core / 硬い核)

理論の中心にある、そのプログラムの中核的仮説である。例えば、天動説における「地球は宇宙の中心であり静止している」という命題や、ニュートン力学における「万物は引力の法則と運動の法則に従う」という命題がこれにあたる。ハード・コアは研究を前進させるために、あえて戦略的に反証を向けない「保護された核」として扱われる。なぜなら、未成熟な理論に対して、初期段階で徹底的な反証を許してしまえば、いかなる革新的な仮説も育つ前に潰されてしまうからである。

防御帯 (Protective Belt / プロテクティブ・ベルト)

ハード・コアを取り巻く、柔軟に変更可能な補助仮説の層である。外部からの攻撃（反証データ）を直接受け止め、吸収するためのクッション（緩衝地帯）の役割を果たす。具体的には、天動説において軌道のズレを吸収するために導入された「周転円」と呼ばれる補助仮説（惑星が小さな円を描きながら大きな円上を動くという補助仮説）や、ニュートン力学において観測誤差を説明するために想定された大気の屈折や未発見の天体といった条件設定がここに含まれる。

(2) 運用のルール：「否定的発見法」と「肯定的発見法」

第2の対概念は、この構造を維持するための「動的なルール（発見法：Heuristic）」である。研究者達は以下の2つのルールを厳守することで、プログラムを維持する。

否定的発見法 (Negative Heuristic)

「ハード・コアを疑ってはならない」という禁止命令である。たとえ観測データと理論が合わなくても、その矛先をハード・コアに向けてはならないとされる。実際、天動説の支持者たちは惑星の奇妙な動きを見ても「地球が動いているのではないか？」という疑問を封印し、ニュートンも月の軌道のズレに対し「万有引力が間違っている」とは決して考えなかった。核を「あえて疑わない」と意思決定することで、理論は成熟する時間を得ることができる。

肯定的発見法 (Positive Heuristic)

「防御帯を修正せよ」という行動命令である。データと合わない場合、防御帯の方を修正・調整することで、ハード・コアとの整合性を保つよう指示する。天動説では計算が合わないたびに周転円を追加し、ニュートン力学では観測条件や未知の要因を仮定することで、矛盾の解消を図った。こうして、科学者は理論（ハードコア）と現実とのわずかなズレを防御帯において吸収し続けることで、理論が現実を捉え続けるよう努める。

(3) 修正の評価：「退行」と「進歩」

第3の対概念は、その修正が良い修正か悪い修正かを判定する「評価基準」である。ラカトシュは、防御帯の修正がもたらす結果によって、そのプログラムの未来を2つに峻別した。

退行 (Degeneration)

防御帯の修正が、既知の事実との「辻褃合わせ」に終始している状態を指す。かつて、天文学者プトレマイオスは、惑星の動きが単純な円運動と合致しないという問題に対し、周転円を導入することで論理的な説明に成功した。天動説は、当時のキリスト教的価値観とも合致したため、その後1400年近く定説として君臨した。しかし、これは観測データとのズレを埋めるための後付けの修正に過ぎず、新しい発見は生まれなかった。このように、核を守るための修正が事後的な辻褃合わせに終始する場合、そのプログラムは「退行」しており、死に向かっているとされる。

進歩 (Progress)

防御帯の修正が、「未知の事実の予言」につながっている状態を指す。ニュートン力学では、天王星の軌道がニュートン力学の計算からズレている事実 (変則事例) に対し、理論を捨てず、防御帯の中に「未知の惑星があるはずだ」という仮説を組み込んだ。その結果、計算通りの位置に「海王星」が発見された。このように、核を守るための修正が、結果として人類の知識を拡大し、未来を言い当てた場合、そのプログラムは「進歩」しているとされる。

3.2 組織への転写：近代資本主義の進歩と退行

読者の中には、仮に未来のマーケティングが研究活動に近づいていくとしても、はたして科学の発展メカニズムを分析したフレームワークが、マーケティング組織の分析に本当に有効であるのか、疑問を抱く方もいるかもしれない。そこで、未来に限らず、実は歴史的事実も分析可能であることを確認し、SRPの組織への適用が有効であることを示したい。

分析フレームの有効性を確認する上で、もっとも分かりやすい対象は、第1章でも言及したウェーバーが解き明かした企業組織における資本主義の精神史である。SRPのレンズを通すことで、ウェーバーの指摘した「近代資本主義の成立」と「鉄の檻」の正体が、ラカトシュの言う進歩と退行であったことが分かる。

中世までのキリスト教の価値観では、労働は「神から与えられた罰」とされ、神に仕える「聖なる職業」はカトリック教会の聖職者に限られており、それ以外の職業は賤しいものとされていた。商業活動の多くも、単なる金儲けとされ、商人にも倫理的な精神は希薄であった。

しかし、ウェーバーが述べたように、宗教改革を経て、この価値観は劇的に転換した。プロテスタントの倫理観が、企業組織の「ハード・コア」として据えられたのである。

ルターやカルヴァンは、農夫、職人、商人といった世俗的な職業も全て、「神から与えられた尊い務め (天職)」であり、神の栄光を現すものであると説いた。すなわち、商人が農夫、職人から商品を仕入れ、それを売り、そして帳簿を付けるといった、全ての商業活動が、神による理想の世界の創造という御業 (みわざ) に協力する尊い務めとなった。その結果、商人のハード・コアには、「労働は神への奉仕である」という強固な倫理観が確立された。

ラカトシュの定義に従えば、これは明らかに「進歩的」な転換であった。コアを守るための取り組みが、結果として大規模企業組織の確立、広域流通網の形成、生産技術の革新といった、当初は予想もしなかった成果を生み出し、人類の可能性を拡大することに繋がったからである。

そして、この神聖なコアを守り、現世で神への奉仕を確実に実行するためには、怠惰や無駄を排した厳格な姿勢が求められた。そこで、会計制度、官僚制、法制度といった「経済合理性の論理」で作動する社会的システムが、「防御帯」として整備された。

当初、帳簿を正確につけ、時間を厳守するといったこの防御帯は、あくまでコアに奉仕し、プログラムを進歩させるための従順な手段に過ぎなかった。当時の人々にとって、合理的に働くことは、祈ることと同義だったのである。

だが、ウェーバーが喝破したように、時とともに防御帯にある経済合理性の論理は自己増殖を始める。激しい競争と環境変化に適応する中で、組織はより効率的であることを求められ、防御帯は肥大化の一途をたどる。その過程で、かつてあった「神の栄光」という精神的な中核は蒸発し、空になった中心部に、「防御帯」の論理そのものが居座ってしまった。すなわち、「効率的に利益を上げること」自体が目的へとすり替わったのである。「社会への貢献」などの経営

理念が語られていても、実質的なコアは、完全に経済合理性に上書きされた。

この手段が目的に居座る主客転倒こそが、企業組織における「退行」の本質である。この現象は、社会学者マートンが提唱した「目標の転移 (Goal Displacement)」という概念と完全に符合する (Merton, 1940)。マートンは、官僚制組織において、当初は効率的な業務遂行のための「手段」であったはずの規則や手続きへの遵守が、いつしか自己目的化し、組織本来の目的が見失われていく病理を指摘した。

本稿は、未来のマーケティングと研究活動の類似性に着目してSRPを導入したが、SRPはこのようなウェーバーやマートンが論じた組織の理論をも、「進歩と退行」という統一的な視座で説明することが可能である。

ここで、読者にはSRPの組織への転写について、2つ目の疑問が生じるかもしれない。「近代以降、企業組織が退行しているのならば、なぜ現代社会には数多くの画期的な成果が生まれ続けているのか？」という反論である。この問いに対する答えは、「確率」と「例外」という観点から説明できる。

第1に、確率の問題である。経済合理性をハード・コアに持つ組織であっても、イノベーションが生まれる確率はゼロではない。多数の試行のなかで、「短期的な利益」と「社会に長期的なインパクトを与える革新」が一致する瞬間はある。しかし、多くの革新的なアイデアは、初期段階では「非効率で儲からない (海のものとも山のものともつかない)」姿をしている。経済合理的な組織は、この芽を「無駄」として摘み取る確率が構造的に高い。

第2に、我々が目にする成功企業の多くが、実は経済合理性とは異なるコアを持つ「例外」である可能性だ。実は、かつての「進歩的」な構造を持っていたのは、西欧のプロテスタントだけではない。日本における近江商人の「三方よし (売り手よし、買い手よし、世間よし)」も、商業活動の中核に倫理的価値を据えるという点で、同様のSRPの構造を持っていた。そして、トヨタ自動車、日本生命、伊藤忠商事、高島屋など日本を代表する数多くの企業が近江商人をルーツに持つとされ、近江商人は日本の経済発展に大きく貢献した。次章で詳述する虎屋、伊那食品工業、トヨタ自動車のように、長期的に新しい価値を提供し続けている企業は、誰でも目指せる「利益」とは異なる独自の価値を中核に据えているケースが多い。すなわち、彼らは「退行したシステムの中で成功した」のではなく、「独自のコアを守り抜いたからこそ成功した」と見るべきである。

以上、本節ではSRPのフレームワークが、科学研究のみならず、組織の進歩と退行を分析する枠組みとして有効であることを確認した。では、このSRPというレンズを通して、AI時代のマーケティング組織を眺めたとき、どのような景色が見えるのだろうか。次節では、未来のマーケティング組織が直面するであろう「退行の完成」を予見する。

3.3 AI時代のマーケティング組織が辿る未来：「組織の空洞化」のメカニズム

本節では、組織が「無人の檻」と化す、「組織の空洞化」という現象を、SRPというレンズを通じて再検討する。第1章では、「機織り職人の悲劇」という寓話を通じて、AIと経済合理性の結合が、組織から人間性と人間を排除するという帰結を予見した。本節では、SRPの分析枠組みを用いて、この空洞化がなぜ構造的に不可避なのかを解明する。

(1) AIという「増幅器」

このメカニズムを解く鍵は、逆説的ではあるが、「なぜ、これまでは空洞化が起きなかったのか」という歴史的経緯の中にある。

AI以前の時代には、経済合理性をハード・コアに据えた組織であっても、空洞化は完成しなかった。なぜなら、そのハード・コアの守り手が、生身の人間だったからである。人間には生理的な限界があり、成長には時間がかかる。組織が利益を出し続けるためには、防御帯に「人間のケア」や「長期的育成」といった非合理に見える人間的要素を、コストをかけてでも組み込まざるを得なかった。つまり、これまでの組織において、人間の生理的限界は、過度な経済合理性の暴走を抑制する「ブレーキ」として機能していたのである。防御帯が経済合理性というハード・コアに奉仕する構造であっても、その実行手段が生身の人間である以上、組織内には人間性が温存され続けていた。つまり、これまでの退行は「未完成」であったと言える。

しかし、AIの登場、とりわけ自律的なAIエージェントの台頭は、この共存関係を根本から変えると本稿は予見する。

まず確認すべきは、AIの本質である。AIとは、設定された「目的関数」を最大化するために、利用可能な「変数」を継続的に調整する最適化プロセスである。人間のような生理的制約を持たず、不眠不休で稼働し、教育コストも極めて低い。いわばAIは、人間が設定した価値（目的関数）を忠実に「増幅」し、現実世界へと「具現化」する「増幅器（アンプ）」として機能する。

この増幅器としての特性が、組織に決定的な変化をもたらす。経営者が「経済合理性」を目的関数として設定した場合、AIはその意志を忠実に増幅する。その過程で、これまで防御帯に組み込まれていた人間の曖昧さ、感情のゆらぎ、職人的こだわりといった要素は、目的関数の最大化を妨げる「ノイズ」として認識される。そのとき、AIは経営者の経済合理的な思考を増幅しつつ、このノイズを自動的に除去する「ノイズキャンセリング」を実行する。

重要なのは、AIが自律的に人間を排除しようとするわけではないという点である。排除の意思決定を下すのは、あくまで経済合理性を判断基準とする人間（経営者）である。しかし、AIという強力な増幅器を手にしたとき、経営者はもはや人間の生理的限界という「ブレーキ」を考慮する必要がなくなる。こうして、人間の生理的制約によって為し得なかった「完全な合理化」が、AIによって実現可能になる。

(2) 退行の完成

この段階に至ると、組織からは人間性というノイズが排除され、全てが純粋に計算合理的な原理で判断されるようになる。このとき、経済合理性という目的関数を与えられたAIの挙動が、ラカトシュのSRPと同型の構造へと必然的に収束していくと本稿は予見する。

なぜそのような収束が起きるのか。それは、AIがSRPの理論を参照したり、模倣したりするからではない。AIが純粋に目的関数の最大化を追求する計算過程そのものが、ラカトシュの指摘した2つの発見法——否定的発見法と肯定的発見法——と構造的に対応しているからである。その対応関係は次の通りである。

第1に、AIは計算過程に「目的関数を動かさない」という制約条件を持つ。これは、SRPの否定的発見法（中核を疑うな）と同型である。AIにとって、利益最大化というハード・コアは絶対的な前提であり、それを疑うことは計算上の「エラー」に等しい。したがって経済合理性というハード・コアは、かつてないほど強固な不可侵領域となる。

第2に、AIは計算過程に「目的関数を最大化するために、変数を調整し続ける」という最適化の手続きを持つ。これは、SRPの肯定的発見法（周辺を修正せよ）と構造的に対応する。AIは利益を高めるために、防御帯にある人間性、例えば人間の感情、職人のこだわり、組織文化といった要素を「不要な変数」として次々に修正・除去していく。

このように、AIは与えられた目的関数のもとで、SRPと同一の論理に従って作動する。その結果、ハード・コア（経済合理性）は絶対化され、防御帯に残された人間性は最適化の名のもとに削ぎ落とされていく。組織の全層を経済合理性が支配するこの状態は、「退行の完成」と呼ぶことが出来よう。

これこそが、第1章で指摘した「組織の空洞化」のメカニズムである。

繰り返すが、AIは人間を排除しようとする“主体”ではない。主体は人間の経営者である。AIは、経営者の意志という微弱な入力信号を起点とし、与えられた「経済合理性」という目的関数を、その計算能力によって最大化する、忠実かつ完璧な「増幅器」に過ぎない。

したがって、この「退行の完成」を回避する道は1つしかない。それは、AI（増幅器）を破壊することではない。AIが増幅することになる「入力信号」を切り替える、すなわち組織のハード・コアに、経済合理性とは異なる新しい価値を据え直すことである。

ここまで読んだ読者の中には、こう感じる方もいるかもしれない。「組織の運営原理を変え、ハード・コアを据え直せ」という主張は、経営学が長年論じてきた「経営理念」、「ミッション」、「パーパス」、あるいは「組織アイデンティティ」と何が違うのか？一見すると、それらの既存概念の器に、新しい価値を盛り付ければ十分に見えるかもしれない。しかし、本稿はそれでは不十分だと主張する。

次節では、この「既存の概念」と「SRP」の決定的な違いについて論じる。なぜ理念を掲げるだけでは不十分なのか。なぜ組織アイデンティティだけでは機能しないのか。その理由を解明することから、解決への議論を始めたい。

3.4 既存理論の限界：経営理念と組織アイデンティティはなぜ機能しないのか

(1) 経営理念の限界：フォード・ピント事件

従来の経営理念、ミッション、パーパスは、多くの場合、戦略の上位概念として位置づけられながらも、激しい環境変化や短期的な成果圧力の前では無力化され、実質的な拘束力を失う事例が歴史的に繰り返されてきた。その典型例として、1970年代の「フォード・ピント事件」が挙げられる。同社は当時、「大衆のための車」という経営理念を掲げていた。にもかかわらず、小型車「ピント」の欠陥（追突時に燃料タンクから発火しやすい構造）を認識した際、事故の賠償金と欠陥修正に必要なリコール費用を天秤にかける費用便益分析を行い、賠償金を支払う方が安価であるとして欠陥を放置した（Gioia, 1992）。

もしフォードがSRPを採用し、「顧客の安全」をハード・コアとして構造に埋め込んでいれば、どうなっていたらうか。SRPの否定的発見法のもとでは、「顧客の安全」という中核を疑うことは禁じられる。したがって、「リコール費用と賠償金を天秤にかける費用便益分析」自体が「禁止された計算」となり、欠陥の放置という判断は、構造的に却下されていたはずである。この事例が示唆するのは、いかに素晴らしい経営理念が存在しても、それを守るための「構造的な強制力」がなければ、理念はいとも容易に経済合理性の前で無力化されてしまうという現

実である。

(2) 組織アイデンティティ論の限界：737 MAXの悲劇

次の比較対象は、Albert & Whetten (1985) が提唱した「組織アイデンティティ」である。これは「我々はどのような存在であるか」という問いに対し、組織の中核的で、特徴的で、永続的な特性を定義する概念である。しかし、この理論には致命的な弱点がある。それは、組織が環境からの圧力に晒された際、アイデンティティの変質を記述することはできても、「変質に抗う力」を持たない点である。

この限界を如実に示すのが、ボーイング社の変質である (McMillan, 2024)。かつて同社は「我々はエンジニアの共同体である」というアイデンティティを誇り、利益よりも技術と安全を最優先していた。しかし、1997年の合併以降、経営陣は新たな行動規範として「RONA (純資産利益率)」の最大化を現場に課した。ここから約20年をかけ、組織の判断基準は「エンジニアリングの論理」から「財務の論理」へと徐々に書き換えられていった。その最終的な帰結が、346名の命を奪った737 MAXの墜落事故である。事故の主因となったのは、制御システム (MCAS) の欠陥であった。しかし、本質的な問題は、技術的なミスではない。それはRONAの維持のため、欠陥の隠蔽によって「パイロットへの追加訓練」というコスト増を回避した経営判断にあった。

既存の組織アイデンティティ論では、このプロセスは単なる「アイデンティティの変容」として記述されるに過ぎない。メンバーが「これからは安全よりRONAだ」という信念を共有してしまえば、経済合理性さえも「新しいアイデンティティ」として正当化されてしまうからである。つまり、定義そのものに「守る機能」が含まれていない以上、組織アイデンティティは退行を食い止める防波堤にはなり得ない。

もしボーイングがSRPを採用し、「安全性」をハード・コアとして構造に埋め込んでいけば、どうなっていたらだろうか。SRPの「否定的発見法」は、中核への反証を禁じるルールである。したがって、「欠陥の隠蔽によって抑制できるコストの試算」自体が「禁止された計算」となり、欠陥の隠蔽という意味決定は、構造的に却下されていたはずである。

(3) 分析レンズから運営原理への転回

フォードとボーイングという2つの悲劇が共通して示すのは、既存の経営理念や組織アイデンティティが、経済合理性の圧力の前で無力化されてしまうという現実である。これは、これらの概念が「何を大切にすべきか」という価値の宣言に留まり、「その価値を守るための構造的メカニズム」を欠いていることに起因する。

ここで、本稿における議論の転換を明示しておきたい。本稿はここまで、SRPを組織の「進歩」と「退行」を見分けるための分析レンズとして用いてきた。しかし、本稿が次に主張するのは、SRPを単なるレンズに留めず、組織の意思決定を司る運営原理そのものとして実装せよ、ということである。

なぜ、分析のための道具が、組織を動かす原理へと転じ得るのか。その根拠は、SRPが経営の理念とは決定的に異なる性質を持つことにある。既存の概念は意志の宣言や現状の記述に留まっており、「こう行動せよ」という規範は含まない。しかしSRPには、否定的発見法 (核を疑うな) と肯定的発見法 (周辺を修正せよ) という、科学者コミュニティが歴史のなかで実際に

従ってきた行動規範が、構造の内部に組み込まれている。すなわち、SRPは「科学がどのように発展したかを説明するレンズ」であると同時に、「科学者たちがどう振る舞ったかを示す運営原理」でもあった。この記述と規範の二面性こそが、SRPを分析の道具から組織の運営原理へと架橋する論理的根拠である。

では、SRPはいかにして組織に実装されるべきなのか。次節では、SRPを組織の「オペレーティング・システム (OS)」として構造的に実装する方法を論じる。

3.5 組織OSとしてのSRPの実装

(1) 2つの不可分な要件

本稿ではここまで、AIと経済合理性の結合が招く未来を、現象としては「組織の空洞化」、SRPの理論的帰結としては「退行の完成」、そして歴史的メタファーとしては「無人の檻」と、多角的に描写してきた。これら異なる文脈が指し示す、ひとつのディストピア的未来を回避するために、我々が採るべき道は、単なるツールの導入や精神論ではない。それは、組織のあり方を根本から書き換える、以下の2つの要件を同時に満たすことである。

第1の要件は、前節で論じた転回を実行に移すこと、すなわちSRPのメカニズムをマーケティング組織の「オペレーティング・システム (以下、OS)」として実装することである。ここでOSという比喩を用いるのは、この実装が単なる業務プロセスの改善ではなく、組織の意思決定と行動を規定する基盤構造そのものを作り変えることを意味するからである。OSの変更がコンピュータの操作体系全体を変えるように、SRPの実装は、組織の思考様式と判断基準を根底から変えることに相当する。

科学哲学の概念を組織のOSとすることには、実践的な根拠がある。SRPは、科学者たちが無数の反証やアノマリー（変則事象）に晒されながらも、自らの理論を守り抜き、発展させてきたという実践に基づく概念である。AI時代のマーケティング組織もまた、「経済合理性」という強烈な引力に晒され続ける。その圧力に抗い、人間的な価値を守るためには、精神論ではなく、構造的強度を持つ運営システムが必要である。SRPはまさに、守りながら発展するためのOSとして機能する。

第2の要件は、このOSを実装した上で、その中核であるハード・コアを、経済合理性から解放し、そこに新たな価値を「再定礎 (Refounding)」することである。3.3節で述べた通り、AIは入力された信号を忠実に増幅する「増幅器」である。もし組織の中核にAIが生成可能な価値を据えたままなら、その組織はAIによって代替可能となり、人間は不要となる。ならば、我々がなすべきは、組織の中核を、AIには生成できない「人間独自の価値」へと据え直すことである。

重要な点は、これら2つの要件は選択肢ではなく、セットでなければ機能しないということである。「中身」を変えても、それを守る「仕組み」がなければ、人間は易きに流れ、AIの増幅作用によって即座に経済合理性へと押し戻されてしまうからである。

(2) 二層の組織アーキテクチャ：ハード・コアと防御帯

以下では、SRPの考え方を組織運営の構造として具体化した場合を考える。この構造において、組織は明確に異なる役割をもつ2つの層に分かれる。

第1の層は、組織の中心に位置するハード・コアである。これはOSにおける「カーネル (中

核プログラム)」、すなわちシステム全体の動作を制御する書き換え不可能な基盤部分に相当する。どのような環境変化があっても決して変更してはならない、組織の存在理由そのものを格納する領域である。

第2の層は、ハード・コアを取り巻く防御帯である。これはOSにおける「アプリケーション(応用プログラム)」に相当し、戦略、マーケティング施策、物流など、外部環境に適応するために柔軟に書き換えられる領域である。

この二層構造を維持し、組織を「退行」ではなく「進歩」へと導くためには、「否定的発見法」と「肯定的発見法」という2つの行動原理を、組織運営に内在化させることが求められる。

(3) 否定的発見法の実装：内的誘惑への抵抗

第1の原理は、ハード・コアに対する反証や変更を禁じる「否定的発見法」の実装である。これは、経済合理性の観点から見てどれほど非効率に見えても、コアに置いた価値を決して棄却しないという、不可侵の聖域を設けることを意味する。

この防御構造がAI時代において不可欠となるのは、外部の競合他社と戦うためではない。むしろ、AIという強力な武器を手にした人間(経営者)自身が、無自覚のうちに「経済合理性」や「短期的な効率化」という分かりやすい指標へと回帰してしまう誘惑に抗うためである。

3.3節で示したように、AIを用いれば人間性を排除することで利益を容易に高められる。この甘美な誘惑に抗うには、精神論では不十分である。古代ギリシャの英雄オデュッセウス(ユリシーズ)が、セイレーンの歌声に惑わされぬよう自らをマストに縛ったように、組織もまた「どんなに合理的に見えても、この中核だけは動かさない」という拘束の仕組みを自らに課さねばならない。これが、未来の誘惑を事前に無効化する、組織的な防御装置としての否定的発見法である。

前節で見たフォードとボーイングの悲劇は、この否定的発見法が不在であったことの帰結である。もし両社がSRPを採用し、「顧客の安全」をハード・コアとして構造に埋め込んでいれば、安全とコストを天秤にかけること自体が「禁止された計算」となり、それぞれの悲劇的な意思決定は構造的に却下されていたはずである。

(4) 肯定的発見法の実装：コアに現実を近づける

一方で、守るだけでは組織は生き残れない。そこで第2の原理として、「ハード・コアを守るために、防御帯を積極的に修正・発展させる」という肯定的発見法が求められる。

ここで、SRPを組織に実装する際の重要な視点を示しておきたい。それは、科学と組織では、コアと現実の関係が根本的に異なる、という点である。

科学者のSRPにおいて、ハード・コアは「発見されるべき法則」を志向する。それは、自然界にすでに存在する秩序を捉えようとする仮説であり、防御帯は観測データとの矛盾を調整する役割を担う。科学における「進歩」とは、コアが現実をより正確に捉えること、すなわち理論の精緻化である。

一方、組織のSRPにおいて、ハード・コアに宿るのは「意志」である。それは経済合理性であれ、創業者の理念であれ、まだ実現していない未来を志向する。防御帯はその未来を実現するために現実を動かす役割を担う。組織における「進歩」とは、コアが現実を変容させること、すなわち意志の実現である。

科学が「現実のコアを合わせる」営みだとすれば、組織は「コアに現実を近づける」営みである。この違いを踏まえると、組織における肯定的発見法の意味も明確になる。科学者が防御帯を修正するのは、現実との矛盾を解消するためである。しかし組織が防御帯を修正するのは、コアにある意志を社会に具現化させるためである。そして、この具現化の速度と精度を飛躍的に高める手段が、すでに我々の手元にある——すなわち、AIである。

ここでこそ、AIは真価を発揮する。ハード・コア（意志）さえ守られているならば製品、流通、価格、プロモーション、オペレーションといった防御帯の領域は、AIの計算能力を最大限に活用して構わない。むしろ、AIが生み出す圧倒的な効率性を武器に、マーケティングを通じてコアにある意志を社会で体现し、現実の世界を変えていくべきである。AIを「主人」ではなく、コアの意志を実現するために働く「最強の従僕」として位置づける。これこそが、SRPが示すAI時代の正しいバランスである。

(5) 中核に据えるべき価値：存在論的価値への転換

以上のように、SRPの原理を組織構造へ転写することで、組織は経済合理性の圧力に抗いながら自己進化する枠組みを手に入れることができる。

しかし、最後に残る最も本質的な問いがある。この強固なシステムを使ってまで、私たちは何を中核に据えるべきなのか。AIがいかに進化しても上書きされない、人間にしか創造できない価値とは何か。

本稿は、その中核として「存在論的価値」という新たな概念を提唱する。それは、機能や効率を超えて、「この組織がここに在ること」自体に社会的な意味が宿るという価値である。次章では、この存在論的価値がなぜAI時代のマーケティング組織の中核となり得るのかを、具体的な事例とともに明らかにする。

4. 存在論的価値

4.1 「存在論」と「存在論的」の意味

前章までの分析により、組織のハード・コアが「経済合理性」である限り、AIはその最適解を導き出す執行者となり、人間を排除する「無人の檻」を完成させることが明らかになった。このディストピアを回避するために必要なのは、防御帯（戦略やKPI）の小手先の修正ではなく、SRPに基づく組織構造の実装である。そして、その新たなハード・コアに格納すべき価値として、本稿は「存在論的価値（Ontological Value）」を提唱する。

「存在論（Ontology）」という言葉聞いて、自分には関係のない哲学の話だと感じる読者もいるかもしれない。しかし、実際には、AIが「機能」を代替していく現代において、マーケターや経営者が直面せざるを得ない、AI時代における実務的かつ緊急の問いである。

本節ではこの「存在論」について概説する。それにあたり、読者に断りを入れておきたい。存在論の射程は実に広大である。その全貌を論じることは本稿の目的でも能力の範囲でもない。

ここでは、本稿の議論に必要な範囲に限定して、存在論の核心を読み解いてゆきたい。まずは、この耳慣れない言葉の意味を辞書的な定義から確認しておきたい。

存在論

「あらゆる存在者が存在しているということは何を意味するかを問い究め、存在そのものの根拠 (中略) について考察し、規定する学問」(小学館デジタル大辞泉)

その定義からも、極めて難解な哲学の一領域であることが窺えるが、その本質を読み解くと、存在論とは「“存在”について突き詰めて考える学問」であることがわかる。本稿の議論に引きつけて言い換えるならば、存在論とは「あらゆる対象 (たとえばモノ、コト、概念) がなぜそこに存在するのか?」「なぜ、それが存在し得るのか?」「その存在が世界にどう影響を与えるのか?」といった問いを追究する学問である。つまり、ある対象が存在する意味 (理由、根拠、影響) を徹底的に考える学問だと言える。

一般の学問や実務が対象を「どう機能しているか (Doing)」という視点で捉えるのに対し、存在論では「なぜ存在しているのか (Being)」という根本の理由から捉える。たとえば、医学が「生命をどう維持するか (機能)」を問うのに対し、存在論は「なぜ我々は生きているのか (意味)」を問う。これをマーケティングに置き換えれば、一般のマーケティングが「どうすれば商品が売れるか」を考えるのに対し、存在論的な視点は「なぜ、この商品が社会に必要なのか」を問うことに相当する。

本稿が以降用いる「存在論的 (Ontological)」という形容詞は、この存在論の視点を引き継いだものである。すなわち、ある対象の機能や性能ではなく、その対象が「そこに在ること」自体が持つ意味に焦点を当てる思考様式を指す。

この「存在論的」という形容詞のニュアンスを掴む上では、「存在論的デザイン (Ontological Design)」という概念が補助線となる (Willis, 2006; Winograd & Flores, 1986)。これは、「モノをデザインするということは、人間の存在のあり方をデザインすることに繋がる」という考え方である。例えば、あるラウンジにおいて、テーブルの配置をデザインしたとする。このとき、窓に向かってカウンターのように配置すれば、個人で作業する「個としての存在」を生み出す。また、中央に向かい合わせて配置すれば人同士が対面で対話する「関係的な存在」を生み出す。このように、単に「座ればよい (機能)」という視点を超えて、それがそこに在ることが、周囲の人間や環境の「在り方」そのものに影響を及ぼす。

この論理を企業組織に適用すれば、ある組織が社会に存在すること自体が、顧客や市場、社会の「在り方」を変容させるという視点が開ける。この「ある対象が存在する意味にまで遡って思考する様式」こそが、「存在論的」という言葉の核心である。

以上の整理を踏まえ、次節では本稿の中核概念である「存在論的価値」について定義する。

4.2 「存在論的価値」への転換

本稿が提起する「存在論的価値 (Ontological Value)」とは、組織が「なぜ、ここに存在するのか」という存在理由 (レゾンデートル) そのものが放つ価値である。それは「役に立つかどうか」という機能的な評価を待たずとも、「それが在ること自体が、社会にとって意味を持つ」と人々が直感するような価値を指す。

では、なぜいま、この価値への転換が必要なのか。これまで我々は、経済合理性という判断基準に則り、「これだけ儲かる」「これだけ効率化が進む」といった「機能的価値 (Functional Value)」を成果として追求してきた。しかし、AIが得意とするのは、過去のデータを学習し、

あらかじめ与えられた判断基準に従って「機能的価値」を極限まで最大化することである。人間のマーケティングがAIと同じ土俵で「役に立つ」という価値の優劣を競うことは、構造的に見て勝算のない徒労に他ならない。

だからこそ、経済合理性に代わって組織のハード・コアに据えられるべきは、存在論的価値なのである。その価値とは、あえて平易に表現するなら、機能的な有用性に関係なく、その存在を目の当たりにした人々が直感的に「それいいね!」と肯定したくなるような、その存在固有の魅力に他ならない。

両者の違いは、3つの観点から整理できる。

第1に、評価の対象である。機能的価値は「行い (Doing)」を評価する。「速い」「便利」「儲かる」——組織や製品が何をするかが問われる。なお、マーケティングでは「機能的価値」と「情緒的価値」が対比されることが多いが、本稿では「楽しい」「心地よい」といった情緒的評価も、他者との比較が可能な組織や製品の「はたらき」——すなわち広義の「行い」——への評価として機能的価値に含める。対して存在論的価値は「存在 (Being)」を肯定する。もし仮に「何もしなくても」「役に立たなくても」、ただそこに在ること自体に意味がある。

第2に、評価の基準である。機能的価値は「他社より速いか、安いか」という相対評価で測られる。対して存在論的価値は、唯一無二の「らしさ」という絶対評価で測られる。

第3に、AIとの関係である。機能的価値はAIによる代替・最適化が可能な領域である。対して存在論的価値は、AIには設定・模倣が困難な、人間ならではの価値である。

換言すれば、機能的価値は「それは何の役に立つか?」という問いに対する答えであり、存在論的価値は「なぜ、そこに在るのか?」という問いに対する答えである。そして、前者の価値の源泉は経済合理性が生み出す「実利」であり、後者の価値の源泉は組織の意志と哲学が生み出す「意味」である。

では、この抽象的な「存在論的価値」を、現実の組織はいかにして実装し得るのか。次節では、AIが提案するであろう計算合理性をあえて棄却し、独自の存在論的価値を確立した5つの参照事例を通じて、その具体的な姿を浮き彫りにする。

4.3 参照事例：AIの計算合理性を超える「存在論的価値」

前節で提示した概念を具体化するために、本節では、組織のハード・コアに「存在論的価値」を据えている5つの組織を参照する。これらは業種も規模も異なるが、前節で整理した3つの観点——すなわち、①価値の評価対象が「行い (Doing)」ではなく「存在 (Being)」であること、②価値の評価基準が相対評価ではなく絶対評価であること、③AIによる価値の設定・模倣が困難であること——を共通して満たしている。以下、その具体的な実践を確認する。

(1) パタゴニア

米国のアウトドア企業パタゴニアは、「私たちは、故郷である地球を救うためにビジネスを営む」という存在論的価値をハード・コアに据えている。このコアの存在を最も象徴的に確認できるのが、2011年にニューヨーク・タイムズ紙に掲載された「Don't Buy This Jacket (このジャケットを買わないで)」という広告である。

「自社製品を買わない」というメッセージを、もしAIが評価したならば、売上を下げるだけの「計算エラー (バグ)」として即座に棄却するだろう。AIが提示する代替案は、当然ながら「購

入を促進するメッセージ」となるはずだ。しかし、同社にとってこの広告は、過剰消費を抑制し環境負荷を減らすという自らの存在理由を表明する、最も価値あるメッセージであった。そして、コアに格納された「地球を救う」という存在論的価値が目指す未来を実現するための、防御帯の修正でもあった。

一見すると経済合理性に反するこの広告出稿も、同社のハード・コアを守るためには論理的かつ必然的な帰結であった。同社は「売上最大化」という他社との相対評価を棄却し、「地球を守る」という唯一無二の絶対評価に従った。この判断は、過去データから最適解を導くAIには決して模倣できない。

(2) LEGO

デンマークの玩具メーカーLEGO社は、2000年代初頭の経営危機を経て、「全ての人間の原動力である創造への衝動と創造の喜びを育むおもちゃを作る」という存在論的価値をハード・コアに再定礎した。

テレビゲームの台頭に直面した当時、データ分析に基づく合理的判断であれば、「今の子供は物理的なブロックよりもデジタルゲームを好む。流行に合わせてデジタルシフトを加速せよ」という提案がなされただろう。実際に、同社は当時、市場トレンドに迎合して多角化を進め、本来の強みを見失いかけていた。しかし、同社はそこで踏み止まり、創業以来の精神である「Only the best is good enough (最高のものだけが、十分である)」に立ち返り、「System in Play (すべてのパーツが相互につながり、創造性を無限に拡張する、遊びのシステム)」という原点に回帰した。

それは、「他社より売れるか」という相対評価ではなく、「子供の成長にとって最良であるか」という、譲ることのできない絶対評価への回帰であった。過去と現在の延長線上に未来を描くAIに、この原点回帰は導き出せない。

(3) 虎屋

室町時代から5世紀続く和菓子屋、虎屋は、「おいしい和菓子を喜んで召し上がっていただく」という存在論的価値をハード・コアに据え続けている。この一見平易な言葉の背後には、500年にわたり日本文化の精神性や、四季折々の美意識を継承してきたという、重厚な意味が込められている。

現代において、もし経済合理性を最優先するAIが同社のマーケティングを検討したなら、SNSのトレンドを解析し、「若者に迎合した写真映えする和洋折衷スイーツを量産せよ」と提案するかもしれない。しかし、彼らは決して安易な流行には乗らない。それは頑固さではなく、長い歴史の中で磨かれた技術と文化、そして顧客との信頼関係こそが、唯一無二の「虎屋らしさ」であることを知っているからだ。

虎屋がめざすのは、当然、機能的価値に基づく「瞬間の最適化」ではない。500年をかけて守ってきた「日本文化の永続」に他ならない。この500年の歴史的・文化的な蓄積は、AIには模倣することができない。

(4) 伊那食品工業

「かんてんぱぱ」ブランドで知られる伊那食品工業は、「社員の幸せ」という存在論的価値を

ハード・コアに据えている。同社は寒天市場において圧倒的なシェアを持ち、48期連続の増収増益を達成しながらも、急成長を意図的に避ける「年輪経営」を貫いている。

通常の経営判断やAIの予測モデルであれば、長年の増収増益データに基づき、「今こそ設備投資を最大化し、シェアを独占的に急拡大すべき」という機能的な最適解を導き出すだろう。しかし、同社はその解を拒絶する。急成長はその後の反動を生み、社員の生活を脅かすリスクがあるからだ。

「市場シェア」という他社との相対評価ではなく、「社員の幸せ」という絶対評価を選ぶこの姿勢は、効率の最大化を旨とするAIには設定できない価値観である。

(5) トヨタ自動車

最後に、世界最大の自動車メーカー、トヨタ自動車の変革を取り上げる。同社は長らく「カイゼン」に代表される効率の象徴であったが、近年、そのコアを「効率的に自動車を作る会社」から「幸せを量産する会社」へと転換しつつある。この転換を象徴するのが、Woven Cityなどの未来都市への投資である。

株主資本主義に忠実なアルゴリズムであれば、「自動車販売に直結しない不確実な都市開発よりも、直近のROI向上と株主還元を優先せよ」と判断するはずだ。しかし、同社はその道を選ばない。同社のハード・コアには「幸せを量産する」という存在論的価値が据えられており、技術も効率も利益も、全てはその価値を現実に出現させるための手段（防御帯）に過ぎないからである。「ROI」という相対評価から、「幸せ」という絶対評価へ。これは、すなわち「効率のトヨタ」から「幸せのトヨタ」への転換である。

AIは与えられた目的関数の「最大化」はできても、その「定義」はできない。それゆえ、人間の意志でハード・コアそのものを書き換えるこの試みは、まさにAI時代のマーケティング組織が目指すべき「再定礎」の巨大な実験なのである。

以上の5つの事例に通底する論理を俯瞰すると、共通する構造的特徴が帰納的に浮かび上がる。それは、ハード・コアにある存在論的価値を守るためならば、AIやデータが導き出すであろう「経済合理的な最適解」すらもあえて棄却するという、逆説的な行動様式である。次節では、この「非合理の許容」がなぜ組織の発展に不可欠なのかを、創造性研究の知見から考察する。

4.4 「最適化」から「進歩」へ

本章では、AIによる「退行の完成」を回避するための処方箋として、組織のハード・コアを「経済合理性」から「存在論的価値」へと置換する必要性を論じてきた。

この転換は、マーケティングのベクトルを根本から反転させる。AIが得意とするのは、過去データに基づき、既存の市場を「正解」として自らを合わせる最適化のプロセスである。それは環境への受動的な適応に過ぎない。対して本稿が定義する「進歩」とは、ハード・コアの意志に基づき、過去の延長線上にはない未来を創り出すプロセスである。それは環境そのものを書き換える能動的な変容である。

この好例が、4.3節で取り上げたトヨタ自動車のプリウス開発である。同社は「環境保全」という存在論的価値をハード・コアに据え、経済的には「売れば売ほど赤字」という非合理的なプロジェクトを推進した。既存データに基づく「最適化」の論理に従えば、これは間違いなく

却下され、既存車の燃費改善が正解とされたはずだ。しかし、その非合理的な決断の結果、世界には「エコカー市場」という、それまで存在しなかった市場が出現した。今日、街中を走る無数のハイブリッド車は、市場への適応ではなく、市場の変容を目指した「進歩的プログラム」の証左である。

従来のマーケティングは、市場調査によって顧客ニーズを把握し、それに応える製品を効率的に届けることを使命としてきた。これは本質的に「適応」の論理であり、AIが最も得意とする領域である。しかし、存在論的価値をハード・コアに据えた組織のマーケティングは、まだ存在しない市場を創り出し、まだ言語化されていない価値を社会に問う。これは「適応」ではなく「創造」の論理であり、過去データの外側に立つ意志なしには不可能な営みである。

第5章では、本研究全体の総括を行うとともに、本モデルの限界や実践における課題の整理、そしてマーケターへの提言を行う。

5. 結語

5.1 本稿の総括

本稿では、生成AIの台頭により今後のマーケティング組織が直面する「組織の空洞化」をいかにして回避し、持続的な「進歩」を実現し得るかを論じてきた。

本稿が解明したのは、AIという「増幅器」の二面性である。経済合理性というハード・コアのもとでは、AIは人間性を排除する「退行の完成装置」として機能する。しかし、存在論的価値というハード・コアのもとでは、AIは人間の意志を実現する「最強の従僕」へと転換する。すなわち、問題の本質はAIという技術ではなく、人間の意志そのものにある。

本稿の最大の主張は、ラカトシュのSRPを、単なる分析のレンズとしてではなく、組織の意思決定を司る「OS」として構造的に実装すべき、という点にある。このOSは2つの発見法、すなわち否定的発見法（ハード・コアへの侵食を阻止）と、肯定的発見法（AIの圧倒的な計算能力を駆使し、コアの意志を社会で実現させる）によって、マーケティング組織を「効率の追求」から「進歩の実現」へと転換させる。

そして、その新たなハード・コアに据えるべきは、「存在論的価値」——「なぜ、その組織はここに存在するのか」という問いへの答え——である。そして、この価値の定礎は、過去の学習データしか持たないAIには踏み込めない、人間に託された領域である。だからこそ、AI時代のマーケターに求められるのは、機能的価値（How）の最大化ではなく、存在論的価値（Why）の定礎なのである。

5.2 本稿の限界と今後の課題

本稿の考察には、いくつかの限界が存在する。これらは同時に、今後の研究課題を示唆するものである。

(1) 理論的限界

第1に、AGI（汎用人工知能）の出現による前提条件の変化である。本稿は、現在の生成AIが「自律的な意志」を持たないことを前提としている。しかし、将来的に自律的なAGIが登場し、AI自らが目的を問い始めた場合、人間とAIの役割分担は再考を要する。ただし、喫緊の課題は、

登場するかどうかは確定していない「未来のAGI」ではなく、「現在のAI」による組織の空洞化である。本稿の提案は、少なくともAGI到来までの過渡期において、有効な策であると考えられる。

第2に、分析枠組みの射程である。本稿は「科学的発見」を説明するSRPを援用したが、これはあくまで「科学」の論理に基づくものである。今後、AIが実務を全て担当し、マーケティングの本質が「未知の発見（サイエンス）」から、より純粋な「意味や文化の創造（アート）」へとシフトした場合、合理性を旨とするSRPでは捉えきれない可能性がある。その際は、チクセントミハイの創造性のシステム・モデルのような心理学的・社会学的アプローチや、美学的な分析枠組みによる補完が求められるだろう。

(2) 実装上の課題

第3に、管理会計における評価システムの再構築である。本稿では、組織のハード・コアを「経済合理性」から「存在論的価値」へと転換する必要性を論じた。しかし、実際の企業経営において、この転換を持続可能なものにするためには、組織の行動を規律する評価の仕組みもまた、セットで再設計される必要がある。

具体的には、現場の評価指標が従来の「ROI（投資対効果）」や「短期的なコスト効率」に偏重したままでは、たとえハード・コアを書き換えても、組織は容易に経済合理性へと揺り戻されてしまう。「存在論的価値」といった定性的な要素を、いかにして測定可能な指標に翻訳し、組織の評価システムやマネジメント・コントロールの中に埋め込むか。この「新しい尺度の設計」は、マーケティング組織という議論の枠を超え、管理会計学と連携して取り組むべき、重要な実務課題である。

第4に、マーケターの育成とマインドセットの転換である。AIが「手段（How）」を代行する時代において、人間に求められるのは「目的（Why）」を問う力である。アージュリスの言葉を借りれば、既存の枠内でスキルを磨く「シングル・ループ学習」ではなく、前提そのものを疑う「ダブル・ループ学習」への転換が不可欠となる（Argyris, 1977）。AIという強力な部下を使いこなすための「帝王学（リベラルアーツ）」を、いかにマーケターが身に付けるか。この人材育成の方法論は、早急な議論を要する。

第5に、AIとの「協働の様式（Modality）」である。人間が「目的」を担うとはいえ、それは市場との接点を失った「高等遊民」になることを意味しない。現場の摩擦から乖離したハード・コアは、空虚な妄想へと墮するからだ。

求められるのは、「騎手（ジョッキー）」としての身体性である。AIという名馬の背に跨り、その圧倒的なスピードを制御しながら、自らも風圧（市場の変化）を肌で感じ続ける。どこまでを自動化し、どこに人間が介入するか。この「距離感の設計」は、次代のマーケティングの要諦となる。

また、組織の「出口（Exit）」の思想も、この文脈で重要となる。存在論的価値の視座では、魂を売り渡して「ゾンビ組織」として生きながらえるよりも、その意志を次世代へ継承する「潔い解散」の方が、人類史的には「進歩」であり得る。AI時代において、組織は「永続する機械」から「意志を表現する一時的なプロジェクト」へと変質するのかもしれない。組織のライフサイクル全体を見据えたマネジメントもまた、今後の研究課題である。

5.3 マーケターへの提言

(1) 我々に託された仕事：「存在論的価値」の定礎者（ファウンダー）

生成AIの進化を目の当たりにした時、多くのマーケターの脳裏をよぎるのは、ある種の虚無的な不安ではないだろうか。

「調査、制作、運用といった実務をAIが全て代替してくれるなら、我々はもう不要なのではないか？」

「AIがビジネスの『稼ぎ頭』として実利を担い、人間はその横で、実益の伴わない『家庭菜園』や『手芸』のような、趣味的な生産を許されるだけの『お飾り』のような存在になるのではないか？」

もし我々が、AIと同じ「機能的価値」の土俵に留まり続けるならば、その不安は、あながち妄想とは言いきれない。しかし、本稿の結論は、それとは決定的に異なる。我々には、現在のAIには絶対に到達できない未開拓の「仕事」が残されているからだ。実務がAIに代替されていく不可逆的な流れの中で、生まれた「時間の余白」を何に投じるべきか。その答えは、「我々の組織は、なぜこの社会に存在するのか？」という「存在論的価値」の再定義と追求である。すなわち、この価値を自らの意志で創り出し、高め続ける「定礎者（ファウンダー）」となること。これこそが、AI時代において我々が担うべき、新たな「本業」なのである。

これは「仕事から解放された人間が、余暇として高尚な意味を探せ」という感傷的な提案ではない。現在の生成AIが持つ「過去データの確率的な最適化」という原理的な限界を補完し、組織を存続させるために必要なマーケターに対する“機能的な要請”である。人間が「存在論的価値（Why）」を入力しなければ、組織は過去の再生産を繰り返すだけの機械となり、遠からず市場から淘汰される。組織が高次の創造性を発揮し、社会において不可欠な存在であり続けるためには、過去データの外側にある「意志」を組織に吹き込む人間が、構造的に不可欠なのである。

(2) 2つの未来：「無人の檻」か、「鉄の檻からの解放」か

我々は人間であり、生物である。自らの生存のために利益を求め、生きるための糧を確保しようとするのは自然な欲求である。だからこそ、これまでのマーケティングは「いかに効率よく売るか」、すなわち経済合理性を追求してきた。そして、その努力が社会を豊かにしてきたことも事実である。

しかし今日、その「生存のための効率化」という重荷を、AIが肩代わりする時代が到来した。ここで我々は、重大な岐路に立つ。

もし、我々が「存在論的価値」を問うことをやめ、AI時代に至っても「経済合理性」の引力がつくる慣性に身を委ねてしまえばどうなるか。その行き着く先は、本稿が繰り返す警鐘を鳴らしてきた「無人の檻」の完成である。そこに現れるのは、労働からの解放ではない。人間という主役が不在のまま、ただ自律的に回転し続ける冷徹なシステムである。我々が思考を止めた延長線上にあるのは、AIが人間を解放する未来ではなく、人間を不要なものとして檻の外へ追いやり、システムだけが空転し続けるディストピアに他ならない。

もちろん、そうであってはならない。

そして実際、我々にはこの未来を回避する道が残されている。なぜなら、「ある条件」の下では、AIは我々から仕事を奪うものではないからだ。その条件とは何か。それは、我々自身が自らの意志で「存在論的価値」を問い続けている、ということである。

我々が人間にしか生み出し得ない、その価値に向き合うならば、AIは最強のパートナーとなる。AIが「生存のための効率」を担ってくれるからこそ、我々は今まで「食べていくために」と後回しにしてきた、もっと人間的で、もっと多様な価値に目を向けることができる。それは「真善美」の追求かもしれないし、社会的な正義、あるいは誰かを笑わせたいという純粋な遊び心かもしれない。これまで「売れる仕組み作り」という狭義の機能に縛られてきたマーケティングは、AIの力を借りて、より広く、より深い「文化、価値の創造」へと、その可能性を拡張できるはずである。

我々が思考を止めない限りにおいて、AIは我々を「経済合理性」という「鉄の檻」から解放し、本来の役割へと立ち返らせてくれる。すなわち、人間として理性をもち、社会と接続し、新しい意味を創り出す存在としての役割である。「無人の檻」に陥るか、「鉄の檻」から飛び立つか。その鍵は、AIのアルゴリズムではなく、我々の意志である。そう覚悟を決めた時、これからのマーケティングは、そして我々の仕事は、今よりもっと面白くなるはずである。

参 考 文 献

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 263-295). JAI Press.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
- CNN.co.jp. (2025, July 3). 米マイクロソフト、従業員9,000人を削減 IT業界でリストラ進む. <https://www.cnn.co.jp/tech/35235065.html>
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24-42.
- Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2023). GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models. arXiv preprint arXiv:2303.10130.
- FANUC. (2021). *Annual Report 2021*. FANUC Corporation. https://www.fanuc.co.jp/ja/ir/annualreport/pdf/annualreport2021_a3.pdf
- Gioia, D. A. (1992). Pinto fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 379-389.
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond big and little: The four c model of creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1-12.
- Lakatos, I. (1970). Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes. In I. Lakatos & A. Musgrave (Eds.), *Criticism and the Growth of Knowledge* (pp. 91-196). Cambridge University Press. (ラカトシュ, I. 森 博 (監訳) (1985). 批判と知識の成長 木鐸社)
- MacIntyre, A. (1981). *After Virtue: A Study in Moral Theory*. University of Notre Dame Press. (マッキンタイア, A. 篠崎 栄 (訳) (1993). 美徳なき時代 みすず書房)
- McMillan, C. J. (2024). *The Transformation of Boeing from Technological Leadership to Financial Engineering and Decline*. Cambridge University Press.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*, 18(4), 560-568.
- Siemens. (2026, January 6). *Siemens unveils technologies to accelerate the industrial AI revolution at CES 2026*. <https://news.siemens.com/en-us/siemens-unveils-technologies-to-accelerate-the-industrial-ai-revolution-at-ces-2026/>
- Simonton, D. K. (1999). *Origins of genius: Darwinian perspectives on creativity*. Oxford University Press.
- SoftBank. (2025). 統合報告書 2025: CEOメッセージ. ソフトバンク株式会社. https://www.softbank.jp/corp/ir/documents/integrated_reports/fy2025/miyakawa/

- 鶴見裕之・君島美葵子. (2025). 生成AI時代のマーケターと創造性——業績評価をめぐる構造的矛盾——. 横浜経営研究, 46(2), 115-135.
- Weber, M. (1905). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (T. Parsons, Trans.). Scribner. (ヴェーバー, M. 大塚久雄 (訳) (1989). プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神 岩波書店)
- Willis, A. M. (2006). Ontological designing. *Design Philosophy Papers*, 4(2), 69-92.
- Winograd, T., & Flores, F. (1986). *Understanding computers and cognition: A new foundation for design*. Ablex. (平賀譲 (訳) (1989). コンピュータと認知を理解する—人工知能の限界と新しい設計理念. 産業図書)

[つるみ ひろゆき 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授]

[きみじま みきこ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授]

[2026年2月2日受理]