

# 戦略的意思決定における判断の論理

小 高 久仁子

## 目 次

- I. 序
- II. 認知科学研究からの知見
- III. 戦略的意思決定へのインプリケーション
- IV. むすび

## I. 序

小高（2001）では、グローバル企業 A 社の戦略部門では、戦略的意思決定のプロセスにおいて、客観的なデータにもとづいて判断を行うミドル以下の集団と、直観や主観も用いて判断を行うトップ集団との 2 つの集団に分かれていることが発見された。戦略的意思決定において、A 社のように、客観的データにもとづくという意味で科学的な方法にのっとった判断をする集団と、客観的データをもちいながらも、それのみによるのではなく、主観や直観も用いて判断する集団とに分けることには、どのような意義があるのだろうか。この問いに答えるために、最近の認知科学における「日常の思考や行為」に関する研究が示唆を与えてくれるかもしれない。本稿では、「状況論的アプローチ」と呼ばれる一連の研究と、思考における推論研究の流れの一つである「アナロジー（類推）」に関する研究をレビューする。認知心理学が拡張されていった学問領域ともいえる認知科学であるが、従来の「実験室」における研究では解明できない、人間の日常における活動を対象とした研究が、ここ数十年ほど盛んに行なわれている。実社会での人間の日常活動は、文脈的であり、個別的であり、また、環境や他者との関係においてインタラクティブなものである。そのような、人間の実際の活動に対しての認知科学の研究は、経営現場での様々な活動にも有用な知見を与えてくれると考えられる。本稿では、それらの研究から得られるインプリケーションをもとに、戦略的意思決定におけるトップとミドルの「判断の論理」について、考察してみたい。

## II. 認知科学研究からの知見

### 1. プログラム的な意思決定手法と認知科学における「プラン」

米国などでは、経営の意思決定支援システムとしての分析手法が数多く産み出され、また、大学院プログラムなどを通じて紹介されてきた。そういった意思決定手法は、経営者にとって、自らの

決定を支援するシステムとしてはおおいに利用価値があるだろうが、そのみにのっとって判断しているわけではないだろう。経営者にとって、客観的なデータにもとづく意思決定手法にはどのような限界があるのだろうか。

データにもとづく分析手法は、プログラム化が可能な情報処理システムである。その意味では、情報处理的なプログラムであると考えることができる。このようなプログラムは、認知科学では、「プラン」と呼ばれてきた。伝統的な認知科学において、「プラン」とは、行為を方向付け生成するモデルあるいは内的メカニズムと見なされていた。特に、情報处理的アプローチと呼ばれる一連の研究では、人間の目的的行為は、それを達成するための目的-手段関係によって構成されるプランによって制御されるものだと考えられてきた。それに対し、状況論的アプローチは、情報処理アプローチが前提とするプラン論を批判する。

状況論アプローチは、認知科学における情報処理アプローチへの批判として提唱されたものである。情報処理アプローチは、コンピューターを人間の思考のメタファーとすることで発展してきた。その前提は、認知とは、頭のなかで生じる「情報処理」であり、「情報処理」のプロセスの仕組みを研究すれば、人間の認知活動を解明できるとする立場である。それに対し、状況論アプローチは、人間の認知活動が、インタラクティブであることを主張する。すなわち、認知活動は、環境、他人、道具といった外界との相互作用を抜きにして考えることはできず、われわれの内部のみで行なわれるものではないという点に注目している。自分をとりまく外界のものは、自分にとって環境であるが、同時に自分もまわりをとりまくものの環境になっている。また、文脈は自分に影響を与えるが、同時に自分自身の行為も文脈を構成する要素になり、文脈に影響を与える。行為は一方的なものではなく、相互的なものである。

以上述べたように、人間の行為は相互作用的なものであり、状況的なものである (situated) と提唱したのがサッチマンである。状況論からみると、「プラン」のようなプログラム、あるいは、情報処理プログラムとしての「客観的なデータにもとづく意思決定」はどのような意味を持つのだろうか。

## 2. プランと状況的行為

「認知科学におけるプランニング・モデルでは、プランはあらかじめ想定された目的を達成するためにデザインされた行為の系列と見なす。このモデルでは、行為は問題解決の一形態であり、そこでは、行為者の問題は何らかの初期状態から望ましい目標状態への経路を見つけていることが問題であるとされる」(サッチマン, 1999, 28 頁)。

「プランは、目的とそれを達成する手段、つまり、目的-手段関係によって表現される。さらに、手段は、より下位の目的でもあって、全体としては、プランは、目的の中に目的、さらにその目的の中に目的というような“再帰構造的な入れ子で表現される”(上野, 1999, 18 頁)。

このようなプランニング・モデルにおいては、われわれは、目的達成のために、必要な行為をあらかじめプログラムすることが可能であるという前提に立つことになる。そして、目的達成のための行為のリストのようなものが、プランだというわけである。

そのような議論が主流であった中、現実の活動において、われわれは本当にプランに従って行為するものなのだろうかという疑問を提示したのがサッチマン（1999）である。彼女は、プランとは、われわれの行為をコントロールするメカニズムではなく、用いるものとしての「リソース（資源）」に過ぎないと主張する。彼女は、プランとは「行為をもっともらしく説明する先行条件と行為の結果の形式化」（サッチマン、1999、3頁）であると提唱している。実際に行なわれた行為を、ある目的に向かって行なわれたものという前提に立って、後づけで、分析・記述したものが、プランと呼ばれているものだということである。

このような、プランに対するサッチマンの新しい見方は、行為は、本来「状況に埋め込まれたもの（situated）」であるという彼女の考え方に依拠している。彼女は、「状況的行為（situated action）」という用語を導入し、すべての行為は、本質的に「物質的・社会的な周辺環境（circumstances）に依存したものだ」（サッチマン、1999、49頁）と主張する。

目的に向かって、詳細にプランを作ったとしても、実際に直面する状況は、刻々と変化していくものである。サッチマン（1999）は、カヌーで急流を下るという行為を例にとり、現実の活動の多くが、あらかじめ作られたプランに従って行なえるものではないことを説明している。たとえば、これから急流を下ろうとする時、大まかにどのように下っていこうかというプランをたてるということは、おおいにありえることである。しかし、実際にカヌーで下り始めたら、当初に立てたプランを捨て去り、その時々状況に、身体化された技能をもちいて対応するのが現実であろうというのである。

より熟慮された、また、それほど高次に技能的ではない活動においてさえ、一般に、私たちは、ある行為の道筋がすでに実行されるまでいくつかの選択可能な行為の道筋やその結果を予期したりはしない。そのいくつかの可能性が明らかになるのは、現在の状況において行為が進行中のときだけということは頻繁にある（サッチマン、1999、51頁）。

われわれが行なう行為は、実際の文脈のなかで、状況に応じて即興的に行なわれるものである。プランは、当初の大枠の予定といったものにしかならず、新たに対面する状況において、次にやるべき行為は、局所的に、そのつどそのつどに見えてくるものなのである。上野は、「“大まかなプラン”を立てたとしても、それが及ぶ範囲は限られており、せいぜいが、どこから手をつけるかといったことを方向づけるにすぎない。そして、実際に行行為を始めた後では、常に、予期していなかった不測の事態が生じたり、“見落としていた”ことがあきらかになったりする。つまり、可能な行為の詳細は、ある特定の状態を生み出さない限り、特定することはできないのである」（上野、1999、48

頁)と述べている。行為は、“後づけ”で、目的-手段といった形で記述することが可能だが、もともとは、そのときどきに、即興的に生み出されるものである。プログラムのようなメカニズムにもとづいて行なわれたように見える一貫性は、結果的に達成されただけなのである。

プランは、状況的行為の効率的定式化である。複数の状況を横断する一様性 (uniformity) を抽象化することで、プランは、過去の経験や予測される結果によって現在の行為に影響を及ぼすことを可能とする。(サッチマン, 1999, 178 頁)

実際の行為は、個別的な状況のなかで行なわれる。それに対して、プランは、複数の状況、違った文脈のなかでも、リソース (資源) として利用することが可能なように形式化されたものである。

### 3. プランと仕事のマニュアル

以上、状況的行為とプランについて、サッチマンと上野の先行研究をレビューした。彼らによれば、プランとは、行為をコントロールするメカニズムではなく、実際に行なわれた行為を脱文脈化・形式化したもので、用いるべきリソース (資源) である。また、プランは、「行為を秩序立てて社会的に説明」(上野, 1999, 54 頁) したものとすることができる。こういったプランの定義にもとづくと、仕事のマニュアルも、実際の行為を秩序立てて、形式化したものという意味で、プランと同じようなリソース (資源) と考えることができる。

サッチマンは、「行為は本質的に状況に埋め込まれたもの」であると述べているが、仕事も本来、すべて個別的な状況において行なわれるものである。マニュアルは、個別の文脈においても、それに従えば対処できるように、行為のプロセスを形式化したものである。それは、もともとは、実際に行なわれた仕事のプロセスを分析し、個別の状況にも適用できるよう、記述されたものである。マニュアルは、通常、それに従っていけば仕事が完結するものとして作成されている。従うものとしてのマニュアルは、一見われわれをコントロールするプログラムであるかのようなものである。しかし、プラン同様、すべての個別の状況を、すべてマニュアルにのっとって対応することはできない。マニュアルを制作する際は、多様な状況に対応できるように、様々なケースを想定したり、詳細に渡って精緻化を試みるであろう。しかし、実際の個別的な状況というものは、われわれがすべてを想定できるようなものではない。マニュアルは、あくまで大枠のところでの仕事のやり方を教えてくれるリソース (資源) に過ぎないのである。

上野 (1999) は、ものを作り出すという仕事を例にとり、状況に依存した仕事は、作業手順のようなものに従って行なわれるというよりも、局所的に、即興的に行なわれるものだとして主張している。彼は、旋盤加工の仕事の事例から、もの作りの仕事をマニュアル化することの困難さについて説明している<sup>1)</sup>。旋盤による切削のような作業は、「局所的に行なわれ、ものに依存した状況的行為」だ

という。加工する対象にどのようなやり方で加工するかは、加工するものの材質、形状によって、まちまちであり、しかも、そのプロセスは、実際に加工を進めていってはじめて、次にやるべきステップがみえてくる。

状況依存的な作業をマニュアル化しようとする、想定すべきシナリオの数が膨大になってしまい、実際の使用に耐えないような複雑なものになってしまう。彼は、「何かを作り出す作業における行為の組織化のありかたの中に、目的－プランの階層構造のリストの使用は見出す事ができない」（上野，1999，49 頁）といている。

#### 4. 仕事の可視化

仕事は、本来状況的な行為なのである。しかしながら、企業活動において、マニュアルは多くの場面で活用されている。企業がマニュアルを使用する意図は何であろうか。上野（1999）は、会社がマニュアルや作業手順を作成するのは、仕事を、誰にでも理解でき、遂行できるものにしたいという意図があるのではないかと指摘している。そして、その背後には、仕事や作業が、「内面化されたルールやプラン」に従って行なわれるものという考え方があるのではないかと述べている。

「会社のマネジメントがもちがちな仕事や技術を単純に分解された規範的なステップとして記述できるという“思想”は、また、エキスパート・システムの設計思想と同じ種類のものと見なすことができる。こうした思想を要約するなら、熟練者の技術や仕事が、内面化されたルールやプランの実行によって可能になっているということになるだろう。そうである以上は、技術や仕事を規範的ルールの集合として記述したり、また、自動化することも可能だということになる。こうした技術や仕事に関する見方は、技術者の脱技能化をはかり、誰でもできるものとして仕事や技術を再編成したいという会社側の要求とも関連している」（上野，1999，139 頁）。

上野（1999）によれば、プランのようなリソースには、行為を可視化し、社会的に説明することを可能にするという意義があるという。上野（1999）は、プランのようなリソースを使うということは、その実践を、社会的に、説明したり可視化したいといった目的があるのではないかといている。たとえば、予算獲得のための計画書などは、社会的に、活動を可視化し、理解してもらうことを可能にする。また、活動を評価する目的でもプランのようなリソースが、役に立つ。その場合、評価される実践は、それを実際に見ていない人にも理解が可能なように可視化されるのである。

マニュアルというリソースも、仕事を可視化し、誰でも理解することを可能にする。また、実践する人の仕事ができているのかどうかという評価も、客観的にチェックするという形でできる。マ

---

1) 詳細は、上野（1999）の 31-47 頁、「状況的实践としての旋盤加工」を参照されたい。

マニュアルづくりという仕事の形式化は、仕事を可視化させたいという意図を持つひとびとにより、行なわれるのである。長い時間をかけて、伝授される技能を、誰にでもわかるように形式化すれば、新しく組織に入ってくる従業員でも、すぐに仕事をさせることができる。仕事を形式化することの利点の一つは、コンテキストを共有していない者でも、短時間で仕事をひととおりこなしていくことを可能にすることだといえよう。

## 5. 意思決定におけるアナロジーの利用

以上、状況論アプローチと呼ばれるサッチマンと上野の議論についてみてきた。新たに直面する個別の状況は、不確実性を含んでいる。状況論アプローチによれば、想定できないことが起こりうるという現実の場面では、プランやマニュアルのようなプログラムは大枠の指針を与えてくれるリソースに過ぎない。プログラムでは対処しきれない状況において、人々は何に依拠して意思決定を行なっているのだろうか。

不確実性を含んだ状況での意思決定では、推論によって仮説形成し、それにもとづいて判断することが必要になる。最近の認知科学の思考に関する研究では、未知の領域に関する仮説の形成、説明、問題解決におけるアナロジー（類推）の役割が注目されている。ホリオーク & サガード（1995）は、意思決定や説明、あるいは科学的発見など、様々な領域での思考において、アナロジーが重要な役割を果たしていると主張している。

アナロジーとは、未知の目的領域（target domain）に既知の規定領域（base domain）の知識を転移（transfer）することであり、問題解決の過程においては、すでによく理解している規定領域（base domain）から知識を移すことによって新たに目標となっている問題に適用可能な新しいルールを生成するために用いられる（ホランド他、1986）。不確定な対象に知識を適用する点で、帰納的推論の一種といえることができる。鈴木（1996）は、アナロジーとは、「過去の類似した経験を現在の場面に適用するためのメカニズムである」（鈴木、1996、11 頁）としている。アナロジーは、帰納的推論の一種であり、正しさは保証されないが、実用的に有効な新しい知識を生み出す方法として有用である。われわれは、アナロジーを利用することで、目的に応じた有用な知識を、柔軟に創り出すことができる。

ここで、アナロジーに関する主要な理論ともいえるホリオーク & サガード（1995）の多重制約理論について説明しておく。彼らによれば、アナロジーは、類似性の制約、構造の制約、目的の制約という、3つの制約を受ける。「多くの場合、問題解決者はベースについての情報を記憶から想起することによってベースを選択し（選択）、ベースをターゲットに対応づけしてターゲットについての推論を行ない（対応づけ）、ターゲットに固有の側面を考慮するために、これらの推論の評価と修正を行ない（評価）、最終的にはアナロジーの成功や失敗にもとづいて何らかのより一般的なことがらを学習する（学習）」（ホリオーク & サガード、1995、28 頁）。多重制約理論では、この4つの段階すべてに3つの制約が適用されるという。

次に、ホリオーク & サガード (1995) が、意思決定の場面におけるアナロジーの利用について主張していることを概観する。彼らは、数学的な意思決定の理論を使用することが困難で、アナロジーによる推論が有効である意思決定のひとつに、複雑で不確実性の高い場面での「一貫性のある意思決定」を指摘している。

効用理論などに代表される意思決定モデルは、選択可能な行為やその行為が引き起こす結果とその確率などの情報が揃って、初めて使用可能になる。しかし、政治、ビジネス、日常の重大な意思決定の場面では、そもそも選択可能な行為は何なのか、その結果何が生じるのかなどの基本的なことがらに関する理解すら十分でないことがある。不確実な状況の中で、選択する行為の結果として未来に引き起こされるすべてのことを把握することは、きわめて困難である。さらに、多くの異なる目標が存在し、それらが互に関連していたり、競合していたりするという「複雑さ」が要因として加わる場合もある。たとえば、A と B という 2 つの目標があり、C という行為が A という目標は促進するが、B という目標には阻害要因になってしまうといった場合、行為の選択は非常に難しいものになる。このような不確実で複雑な意思決定の場面では、複数の目標に対し、それを促進する複数の行為を選択することが必要になる。ホリオークらは、意思決定におけるアナロジーは、プランを生成し評価するという、より広い枠組みのなかで捉えられるべきであると主張している。

ひとは意思決定を行うとき、遂行すべき唯一の行為を単に選択しているのではない。むしろ、競合し合うさまざまな行為や目標を全体的に評価することにより、複雑なプランを採用するのである。人は、自分とのかかわりのある他の行為や目標と矛盾しない行為や目標を含むプランに到達すると、そのプランを採択する (ホリオーク & サガード, 1995, 邦訳 233 頁)。

意思決定者に最良とみなされるプランは、「お互いを最も強力に促進する一方、相容れない他の行為や目的を抑制するような、一組の行為や目的から成り立っている」(ホリオーク & サガード, 1995, 邦訳 235 頁)。

ホリオークらは、一貫性のある意思決定としての、プラン生成のプロセスを以下の三つのステップから成り立っているとしている。

ステップ 1. 関連のある行為と目標を同定する。

ステップ 2. それら行為と目標の間に成り立っている促進や非両立といった関係を同定する。

ステップ 3. 行為と目標を含む一貫したプランを選択する。

(ホリオーク & サガード, 1995, 邦訳 238 頁)

アナロジーは、ステップ 1 と 2 において役に立つことがあるという。ステップ 1 においては、何が重要で、何が実行可能かに関して理解を得ることができる。類似点のある過去の例をベースにす

ることで、関連する目標や行為に関する情報を集めることが可能になる。その際、ひとつのベースを集中的に使用するのではなく、複数のベースを活用することで、多様な選択の可能性について探ることができる。ステップ2においては、それぞれの行為が、目標達成を促進するのか、あるいは目標と非両立の関係にあるのかを評価するために、アナロジーが役に立つ。過去の行為とその結果の例をベースに、選択しようとしている行為の結果を予測することで、促進関係にあるか非両立の関係にあるかを同定するのである。

以上のように、アナロジーは、可能な行為や目標、そして、促進関係を評価する際に役にたつ。不確実性が高く複雑な状況で、自分とかわりのある他の行為や目標と矛盾しない行為や目標を含む「一貫性のある意思決定」をするプロセスで、アナロジーは重要な役割をはたしうる。

さらにホリオークらは、一般的なルールや原則を確立するのがきわめて困難であったり、利害が対立した文脈であるために、アナロジーに依存した意思決定を行なう領域があると指摘している。その代表的な領域は法律である<sup>2)</sup>。法律をとりまく状況は常に変化する。新しい事例が加わることによって、事例集合全体が示唆するルールが変わってしまうこともある。また、各事例は重要な点においてユニークである。そのような法廷での意思決定では、事例から事例へと議論するという方法が、なしうる最善の方法として利用されている。また、法廷において原告側と被告側とは利害が対立する関係にあり、互いに競合する説明がなされる。おのおのの弁護士は、自分達に有利な判例を用いて弁論体系を構築する。利害の対立する状況では、アナロジーの使い手は、自分達の目的に応じたベース選択を行なっている。

アナロジーは、目的に応じた利用ができるという柔軟性を持つが、一方では、適切でないベース選択をすると誤った結論をもたらすという側面を持っている。良い決定を導きだせるかは、適切なアナロジーが行なわれるかどうかにかかっている。もっとも陥りがちな過ちは、表面的に類似した、目立った事例をベースに選択してしまうことだという。ホリオークらは、表面的に類似する1つのベースに頼るのではなく、「一貫性のある意思決定」のための情報源となるような複数ベースを組み合わせて意思決定を行うことが望ましいと述べている<sup>3)</sup>。

2) ホリオークらは、アナロジーに依存する他の領域の例として、不動産鑑定と野球選手の年俵査定をあげている。これらの分野でも、一般的な原則を確立するのが困難で、かつ売り手と買い手、会社側と選手側で利害が対立している文脈であることが、アナロジーに依存する主たる要因だと述べられている。詳しくは、ホリオーク & サガード (1995)、第六章「意思決定におけるアナロジー」を参照されたい。

3) アナロジーが良い決定も誤った決定も導くこと、その鍵が適切なベースの選択にあることを、ホリオークらは、国際政治での政策決定の例を出して説明している。国際政治においては、数々の重要な政策が、歴史からの教訓にもとづいて決定されてきた。第二次世界大戦、朝鮮戦争、ヴェトナム戦争、湾岸戦争など、国際政治の重要な場面で、過去の戦争からの教訓をベースに議論された記録が数多く残っている。ホリオークらは、表面的に類似した目立つ事例であるがゆえに、不適切に用いられがちだったベースの例として、第二次大戦における第一次大戦ベースや、ヴェトナム戦争後のアメリカの外交政策におけるヴェトナム戦争ベース等を指摘している。詳しくは、ホリオーク & サガード (1995)、第六章「意思決定におけるアナロジー」を参照されたい。



## 6. 「客観的データにもとづく判断のしかた」では対処できない場面

状況論アプローチによれば、行為は本質的に状況的ということになるが、意思決定にアナロジーが必要な場面を考察することで、プログラムやマニュアルが使いにくい場面が、理解できそうである。具体的には、複雑で不確実性が高い状況、複数の異なる目標があり、時としてその目標同士が競合しあうような状況、関連することがらや可能な行為とその結果に関する理解が十分ではないような状況、そして、一般的なルールや原則を確立するのがきわめて困難な場合などがあげられる。

形式化する場面と実際に行為を選択する場面とは、関連する事柄や行為の結果などについて情報があるかどうかが決定的に違う。実際に判断を要求される個別の場面では、未来に関して未知である部分があり、判断のための前提となる知識を、アナロジーなどの推論により仮説として生み出さなければならない。後づけで形式化する場合は、実際に手元にある確実な情報にもとづいてプランをつくることができるわけで、推論による新たな情報作りをすることなしに、達成できる。しかし、現実の新たな状況の中では、未知の部分に関して知識をつくりださねばならず、その際に、有効な手段として、アナロジーが重要な役割を果たしているといえる。

## Ⅲ. 戦略的意思決定へのインプリケーション

### 1. 「客観的データにもとづく判断のしかた」のみでは対処できない経営者の判断

企業にとっての戦略策定は、個別のコンテキストのなかで行なわれる。これまでレビューしてきた状況論アプローチによれば、行為とは本来状況的なものであり、マニュアル的なプログラムによって制御することのできないものである。反復性の高い状況であればマニュアルのようなリソースは有効である。しかし、戦略的決定を行なう状況は、非反復的である。意思決定の場面は、それぞれ個別的で、過去の事例とは何がしかの重要な点で違っているだろう。

新たに直面する場面が個別的であるということは、不確実性を含んでいるということでもある。経営者にとって、合理的な意思決定のために、すべての必要な情報を把握することは、非常に困難である。可能なことは何か、それを実行した結果として何が生じるのかといった、決定に必要な基本的な事柄さえ十分に把握しきれないこともある。このような不確実性が高い状況では、客観的なデータにもとづく判断の方法のみによって意思決定することは極めて困難である。効用理論などに代表されるような数理的な意思決定モデルは、形式論理的な意思決定手段といえるだろうが、ホリオークらが指摘するように、必要な情報が欠けている場合には役に立たなくなってしまう。モデルから形式的に結論を導くためには、すべての選択可能な行為やその結果として何がどのような確率で起こるのかなどの情報をすべて把握しなければならないのである。しかし、現実の経営の意思決定の場面では、そのような条件が満たされていないことも多いだろう。

さらに、戦略的意思決定の場面では、複数の目標が存在し、それらが互いに競合しあうような複雑な状況に置かれていることもあるだろう。そのような状況では、さまざまな行為や目標を組み込

んだ複雑なプランを選択していかなければならない。

複雑で、未知の部分がある状況における意思決定は、客観的なデータにもとづく判断のしかたのみでは対処できない。加護野は、「複雑な状況で用いられる判断や決定の論理」（加護野，1997，245頁）を状況論理と呼んでいる。不確実性が高く複雑な戦略的意思決定には、「状況に合わせて、柔軟に判断するための論理」（加護野，1997，245頁）である状況論理が必要なのである。

ホリオーク & サガードが指摘するように、このような状況での意思決定では、類似したベースとなる事例からのアナロジーによる推論が役に立つ。未知の部分に関して、類似したベースをもとに情報をつくりだしたり、選択する行為が目的を促進するかの評価する際にアナロジーは有効である。

プログラムの手法に頼らない意思決定において、過去の事例などをベースにしたアナロジーによる推論が多用されているというホリオークらの指摘は、状況論理とはどのようなものかについて示唆を与えてくれる。新奇の状況に遭遇したとき、その個別的な状況に合わせて判断を行なう際には、新たな場面と類似点のある事例等をベースとして想起し、対応づけをおこなうことで必要な知識をつくりだし、それにもとづいて判断を行なうことが頻繁になされるということである。

企業組織のなかには、状況論理を使うコミュニティはかならず必要である。少なくともトップは、状況論理を使用しないわけにはいかない。

## 2. 組織の下位レベルで「客観的データにもとづく判断の方法」を用いる意義

### (1) 経験の蓄積が必要なアナロジー

複雑で不確実性の高い経営判断では、不足する情報を補ったり、選択する行為が目的に合っているのかを評価したりする際に、アナロジーを使用することは有効な手段である。しかし、アナロジーを使って推論するためには、ベースとなる知識、経験の蓄積が必要である。キャリアの初期においては、ベースとして使える知識、経験が少なすぎるので、アナロジーを使用した良い判断は望めない。他方、客観的データにもとづく判断の方法の場合は、データさえ入手できれば経験や知識不足というハンディキャップはそれほど問題にはならない。従って、会社にとって、経験のない人には客観的データにもとづいて判断してもらうことは、効率的で、リスクも少ないといえる。

### (2) 形式化による仕事の可視化の有効性

上野が指摘するように、仕事を形式化することは、仕事を可視化し、誰にでも理解にするというメリットがある。マニュアル等の文書があれば、新しく組織に入ってきた人にも仕事を理解してもらうことが容易になる。人が人に教える時間や労力を減らすことができると同時に、より早く仕事を覚えてもらうことができる。形式化による可視化のもうひとつの大きなメリットは、客観的な評価基準を設けることができることである。仕事内容が、明確で具体的に記述できるものであれば、それができたのか、できなかったのかの評価も客観的に行なうことができる。評価項目を明文化することで、評価する側とされる側の双方が納得できる評価がしやすくなると考えられる。

下位の組織で仕事を可視化することは、グローバルなマネジメントを行う多国籍企業において、大きなメリットがあると考えられる。多国籍企業では、国籍や文化的背景の違う人々が協働する多様性の高い組織である。そのような多様性の高い組織で仕事を形式化し、可視化することは、以下のような意義がある。第1に、一定の仕事の質を確保できるという点で、非常に有効だと考えられる。組織に入ってくる人々の多様性が高くても、形式化された仕事は、一様に理解してもらうことが可能である。第2に、仕事の可視化により評価基準を明文化することが可能になり、多様な価値基準を持つ人々の間でも、双方が納得できる評価ができる。第3に、仕事の形式化は、グローバルな情報交換を効率的にする。たとえば、標準化された文書のフォーマットなどを使用することで、時間と空間を超えて協働する人々のコミュニケーションを円滑にすることができる。また、グローバルに仕事のやり方を統一し、マニュアル化することは、コミュニケーションを容易にし、グローバルな協働を促進するだろう。

#### IV. むすび

経営における戦略的意思決定など、複雑な状況における意思決定の多くが直観や主観も用いて行われ、その際にアナロジーが用いられているとすれば、本論で提起した問題群とは別の次元の問題が浮かび上がることになる。組織での意思決定やコミュニケーションにおける文化共有の問題である。一般に、アナロジーが意思決定やコミュニケーションにおいて用いられるとするならば、その場合のベースについての知識が共有されていなければならない。ホリオーク & サガード (1995) は、アナロジーと文化的な経験とは込み入った形で結びついていると指摘しているが、ベースの共有を、単純な知識レベルのものから文化の深層に関わる観念レベルのものまでも含んだ、いわば文化の共有と捉えるならば、アナロジーの適用は実に厄介な問題をはらんでいることになる。このような文化共有の問題は、日本企業の海外子会社でのホワイトカラーの育成の問題などとも絡んでいるといえるかもしれない。ベースとなる知識の共有について、今後は、ナレッジマネジメントの視点も加え、研究を進めてみたい。

また、アナロジーによる推論で、過去の事例から新しい知識を生み出すことが、意思決定に重要な役割を与えているとしても、ベースとなる事例がどのように想起されるのか、あるいは、類似したベースから、どのようにして因果関係などの構造的な類似性を見出すのかなど、創造的なひらめきとしてのアナロジーの飛躍がどのようにして起こるのかということについては、認知科学の分野でも、まだ解明されていない。直観や主観も用いるトップの意思決定の論理に関しては、その論理にもとづく判断の構造、それを支える知識の構造、それを体得するための方法論は、解明すべき未解決の問題である。今後の課題として、戦略的意思決定におけるトップの判断の論理について、認知科学の研究からの知見をさらに援用し、研究を進めていきたい。

## 参 考 文 献

- Holland, J. H., Holyoak, K. J., Nisbett, R. E., Thagard, P. R., *Induction: Process of Inference, Learning, and Discovery*, MIT Press, 1986 (市川伸一他訳『インダクション』新曜社, 1991年).
- Holyoak, K. J., Thagard, P. R., *Mental Leaps: Analogy in Creative Thought*, MIT Press, 1995 (鈴木宏昭・河原哲雄訳『アナロジーの力』新曜社, 1998年).
- Johnson-Laird, P. N., *The Computer and The Mind: An Introduction to Cognitive Science*, Harvard University Press, 1988 (海保博之・中溝幸雄・横山詔一・守一雄訳『心のシミュレーション』新曜社, 1989年).
- 加護野忠男『日本型経営の復権』PHP 研究所, 1997年.
- Lave, J., *Cognition in Practice*, Cambridge University Press, 1988 (無藤隆・山下清美・中野茂・中村美代子訳『日常生活の認知活動』新曜社, 1995年).
- Suchman, L. A., *Plans and Situated Actions*, Cambridge University Press, 1987 (佐伯胖監訳『プランと状況的行為』産業図書, 1999年).
- 鈴木宏昭『類似と思考』共立出版, 1996年.
- 鈴木宏昭「動的で、構成的な類似判断 ―思考の基盤としての類似が持つべき条件」『認知科学』Vol. 4 No. 4, 1997年.
- 上野直樹『仕事の中での学習・状況論的アプローチ』東京大学出版会, 1999年.

## Logic on Strategic Decision Making

Kuniko ODAKA

## ABSTRACT

This paper explores logic differences of strategic decision making between top management and middle management, by drawing recent cognitive science research. The purpose of this paper is to identify why top management cannot make decisions solely based on objective data, and what is the merit of letting middle management make decisions based only on objective data. According to the theory of analogy, mathematical decision making theory cannot be applicable for top management decisions made under uncertainty, and inference by analogy is often used in making assumptions. Based on recent research called the situated approach, as strategic decisions are made in situated situations, we cannot make decisions solely with programmatic methods. Middle management may be able to make better decisions based on objective data, because they do not have sufficient case bases for analogical inference.