

# 戦略マネジメントにおける認知的アプローチ

小 高 久仁子

## 目 次

- I. 序
- II. 認知的アプローチの既存研究
- III. 知識構造に関する研究の分類
- IV. 方法としての認知マップ
- V. まとめと展望

## I. 序

本稿では、戦略マネジメントの分野における、認知に注目した研究について概観するとともに、認知マップという手法の可能性について展望する。近年、戦略論において、経営者の意思決定の背後にある、推論のしかたや知識構造といった認知に注目する実証研究がなされている。たとえば、アニュアル・レポートや経営者の見解が書かれた出版物、あるいはインタビューデータなどを分析対象として、特定の概念について言及された頻度を分析するものや、経営者が環境、戦略、業績等の因果関連をどのように見ているのかを認知マップという方法で表すものなどである。日本の経営学の分野において、認知マップを用いた研究はまだ少ないが、欧米では、認知マップを用いた研究が数多く行なわれている。Huff (1990) は、戦略マネジメントの分野における認知に注目した実証研究を紹介し、この分野において、どのようなことがテーマとして扱われているかを示すとともに、方法論としてのマッピング・メソッドについて、包括的に検討している。また、Walsh (1995) は、それまでの認知的なアプローチをした研究を、知識構造という視点から、包括的にレビューしている。本稿は、Huff (1990) や Walsh (1995) などの知見をもとに、戦略マネジメントにおける認知的アプローチによる既存研究のテーマや方法論について概観する。

本稿の構成は以下の通りである。II節では、戦略マネジメントの分野における認知的アプローチの研究の流れについて、レビューする。III節では、Walsh (1995) のレビューを通じて、知識構造の視点から、これまでの認知的アプローチの研究におけるテーマや方法論の分類について、概観する。IV節では、Huff (1990) による認知マップの分類についてレビューを行い、認知マップの強みや弱み、研究における注意点などについて、考察する。最後に、V節では、本稿の総括をするとともに、今後の当該分野における有望なテーマについて展望する。

## II. 認知的アプローチの既存研究

この節では、これまでの戦略マネジメントにおける認知的アプローチについて、Mintzberg (1998) の視点を参考にしながら、先行研究をレビューする。Mintzberg (1998) は、戦略マネジメントを10のスクール(学派)に分けているが、そのひとつとして、認知に注目するものをコグニティブ・スクールとしている。コグニティブ・スクールは、さらに2つの流派に分かれるといっている。ひとつは、より実証主義的で、世界を客観的にとらえる流派である。もうひとつは、世界を主観的にとらえる解釈主義的な流派である。客観的にとらえる流派は、さらに認知のバイアスに関する研究、戦略的認知に関する情報処理の視点の研究、そして、心がどのようにして知識構造をマッピングするのかという研究があるとしている。以下では、本稿が注目するマッピングが、その流派として含まれる、客観的にとらえる立場について、もう少し詳細に見てみる。

意思決定の主体である経営者の認知バイアスに関する研究は、数多く行なわれ、一定の成果をあげている。そういった経営者の認知バイアスに関する研究は、それまでの認知心理学の意思決定におけるバイアス研究から、多くの知見を得ている。その代表的な研究として、Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A., eds. (1982) があり、不確実性のもとでの意思決定におけるバイアスについて、実験による実証研究をベースに、包括的に検討している。彼らは、不確実性のもとでの意思決定では、合理的行為者を想定した規範的なやり方よりも、ヒューリスティクスと呼ばれる簡便法が用いられ、そのために一定のバイアスが生じるとしている。代表的なバイアスの例は、代表性(representativeness)のバイアス、利用しやすさ(availability)のバイアスなどである。経営者の認知に関する研究では、たとえば、Schwenk (1984) は、認知心理学や行動的意思決定理論における研究をレビューし、戦略的意思決定のプロセスの各段階において、生じ得る認知的バイアスについてまとめている。彼は、Hofer & Schendel (1978) や Mintzberg (1976) などの先行研究をもとに、戦略的意思決定におけるプロセスを、目標形成(goal formulation)/問題識別(problem identification)、戦略的選択肢の生成(strategic alternatives generation)、そして評価と選択(evaluation and selection)という3つの段階に分類した。そして、実験やフィールドでの事例研究から得られた知見をもとに、それぞれの段階で生じえる、プロセスとしてのバイアスと、それによって生じる結果としての現象についてまとめている。プロセスとしてのバイアスの例としては、アナロジーによる推論、代表性、コミットメントの拡大、などがあげられている。そして、そのプロセスの結果として、問題の過度な単純化、選択肢から生じる結果のあやまった推論などが生じるとしている。同時に、彼は、不確実であり、複雑で、曖昧な戦略的意思決定のプロセスにおいて、認知的なバイアスは、単純に有害とはいえず、機能的な側面もあると指摘している。たとえば、選択肢を評価する際の認知的なバイアスは、選択肢の結果についての評価を過大評価させるが、意思決定者の戦略に対する自信とコミットメントを高めることによって、実行段階での成功のチャンスを増やすという面も考えられるといっている。Schwenk (1984) は、Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A., eds. (1982) などの、実験

という方法をもちいて発見されたバイアスについて、経営の現場という実際のフィールドにおいて確認することの重要性を強調している。彼らは、戦略マネジメントの分野における意思決定のバイアス研究にとって、実験とフィールドという方法は、相互補完的なものとして、並行して行なわれるべきであると主張している。

Schwenk (1984) のような認知バイアスの研究は、経営者が意思決定の際に、このようなバイアスがありえると自覚することで、より良い意思決定を可能にするであろう。戦略的意思決定のプロセスにおける認知バイアスの研究は、実践的にも貢献できる内容である点で、一定の成果をあげたといえるだろう。

次に、方法としてのマッピング・メソッドを使用した研究について見てみる。Mintzberg (1998) は、コグニティブ・スクールの中で、ひとつ、広範にわたって合意されていることは、戦略的認知に本質的に不可欠なものは、知識を系統づける心的構造の存在であることだといっている。それらは、スキーマ、フレーム、スクリプト、メンタル・モデル、プラン、マップなど、多様な言葉で表現されてきた。その中で、マップという言葉は、心的構造そのものを指すとともに、それを、いわゆる認知マップなどの方法で表されたものにも使われる。マップは、心的構造を、まさに地図のようにわかりやすく可視化しているものであり、その使いやすさ、わかりやすさのゆえに、多くの実証研究を生んできたと考えられる。

経営学の分野ではないが、Axelrod (1976) は、意思決定の実証分析に、認知マップという手法を本格的に導入したもので、政策決定における意思決定者の因果関係の見方についてなどを分析している。Axelrod (1976) 以後、戦略マネジメントの分野でも、認知マップを用いて、経営者の因果関連の見方、原因帰属のしかたなどについての研究が数多くなされた。たとえば、Narayanan & Fahey (1990) は、因果マップという認知マップの手法を用いて、戦略的意思決定者の認知プロセスを時系列的に分析している。彼らは、アドミラル社というテレビメーカーが衰退していくプロセスにおいて、経営者の環境、戦略、業績等の因果関連に関して、経営者がどのように認知しているのかという因果マップが、どのように変化していったのかを分析している。Narayanan & Fahey は、アドミラル社の衰退の主な原因は、アドミラル社の経営者の因果マップがシンプルすぎるという、戦略策定のプロセスの脆弱さにあるとしている。彼らは、理論的インプリケーションとして、因果マップは、戦略を生み出した認知プロセスにさかのぼり、企業の衰退を原因を議論することを可能にする主張している。従来の戦略論では、企業の業績悪化や衰退の原因は、間違った戦略にあるという説明することになるだろう。しかし、認知マップは、誤った戦略を生み出してしまふ、戦略策定のプロセスとしての経営者の認知という、前段階での議論をすることを可能にしている。

Huff (1990) は、戦略マネジメントの分野において、認知マップを用いた研究が増えたことを背景に、認知マップについて、適用されるテーマや、方法としての認知マップについて、包括的に議論している。本稿では、IV節にて、Huff (1990) における認知マップについてのレビューを行い、方法としての認知マップの可能性について考察する。

### Ⅲ. 知識構造に関する研究の分類

認知的アプローチによる研究にとって、主要なテーマのひとつが、スキーマやフレームなどの名で呼ばれてきた意味づけや解釈のための枠組みである。Walsh (1995) は、それらの枠組みを知識構造と呼び、それまでの研究を、包括的にレビューし、テーマや方法について分類を行なった。この節では、Walsh (1995) をレビューすることで、知識構造に関する既存研究の全体像を概観する。

経営者や組織における知識構造に関する研究は、1980 年代ころからさかんに行なわれた。ナイサーが 1967 年に認知心理学 (Cognitive Psychology) を著してから、それまでの刺激－反応の実験に代表されるような心理学が転換期を迎え、知識構造やスキーマといった概念が、心理学者に注目されるようになっていったという。経営学における認知に関する研究は、産業組織心理学、組織行動論、組織論、戦略論などのそれぞれの領域において、行なわれたため、何が明らかにされたのか、何が課題になっているのかといったことについて、領域を超えて見られることはなかった。そのため、様々な概念が用いられ、いってみれば、共通の専門用語やパラダイムなしに行なわれてきた。用いられた概念は、スキーマ、フレーム、テンプレート、認知マップ、フレーム・オブ・レファレンス、解釈スキーマといったものである<sup>1)</sup>。Walsh (1995) は、このように様々な用語を用いて行なわれてきた認知の視点からの研究を、知識構造という言葉を用いて、分類することを試みている。知識構造とは、情報を解釈し意味づけるためのメンタル・テンプレート (mental template) であるという。Neisser (1976) は、メンタル・テンプレートの働きを、SPSS のようなコンピューターソフトのフォーマット・ステートメント (format statement) になぞらえている。コンピューターソフトのフォーマット・ステートメントは、それによって、情報を秩序付け、解析することで、データを解釈することを可能にする。知識構造は、それによって、われわれが情報を解釈し、意味を付与するものである。Walsh (1995) は、知識構造は、その「内容」と「構造」という視点からとらえることができるという。さらに、彼は、それまでの知識構造に関する研究を、その「表象」、「形成」、「利用」という 3 つの属性によって、分けることができると主張している。また、知識構造に関する研究の分析レベルとして、「個人」、「集団」、「組織」、「業界」に分類できるといっている。表 1 は、Walsh (1995) が、知識構造の「内容」について、「表象」、「形成」、「利用」という知識構造の属性の軸と、「個人」、「集団」、「組織」、「業界」という分析レベルの軸で、まとめたものである。

Walsh (1995) は、知識構造の研究におけるテーマの分類に加えて、組織における認知にアプローチするためのメソドロジーについても、分類を試みている (表 2 参照)。彼は、認知にアプローチする分析方法の分類の次元として、1) 調査において観察・記録する主体と、2) 感応尺度か、非感応尺度かの 2 つの次元を用いている。

1) 組織における認知に関する研究で用いられてきた用語についての詳細は、Walsh (1995) の table 1, Cognition in organizations: The language of management theory を参照されたい。

表1 知識構造の内容に関する既存研究

分析レベル	表象 (Representation)	形成 (Development)	利用 (Use)
個人 (individual)			
理論研究	Argyris and Schön (1978)	Bettenhausen and Murnighan (1985)	Ashforth and Fried (1988)
	Cyert and March (1963)	Brief and Downey (1983)	Barnes (1984)
	March and Simon (1958)	Calder and Schurr (1981)	Btief and Downey (1983)
	Simon (1955)	Dearborn and Simon (1958)	DeNisi et al. (1984)
		Ginsberg (1989)	Duhaime and Schwenk (1985)
		Gray et al. (1985)	Duuon et al. (1983)
		Harris (1993)	Feldman (1981)
		Schneider (1989)	Gioia and Manz (1985)
		Shaw (1990)	Gioia and Poole (1984)
			Kiesler and Sproull (1982)
			Lord and Foti (1986)
			Lord and Kerman (1987)
			Louis and Sutton (1991)
			Northcraft et al. (1988)
			O'Reilly (1983)
			Schneider and Angelrnar (1993)
			Schwenk (1984, 1988)
			Smircich and Stubbart (1985)
			Stubbart (1988)
			Ungson et al. (1981)
			Wright (1980)
実証研究	Axelrod (1976)	Antes et al. (1988)	Bartunek and Ringuest (1989)
	Basso (1972)	Bartunek et al. (1992)	Cellar and Barrett (1987)
	Billings and Cornelius (1980)	Calori et al. (1992)	Day and Lord (1992)
	Blackbum and Cummings (1982)	Hauenstein and Foti (1989)	Dearborn and Simon (1958)
	Boal and Peery (1985)	Ireland et al. (1987)	Fiol (1989)
	Bonhan and Shapiro (1976)	Isenberg (1987)	Ginsberg and Venkatraman (1992)
	Borman (1987)	Lurigio and Carroll (1985)	Gioia and Chittipeddi (1991)
	Cosserte and Audet (1992)	Markoczy (1995)	Krackhardt (1990)
	Cowan (1988, 1990)	Pazy (1994)	Lord et al. (1984)
	Deshpande (1986)	Poole et al. (1990)	Löwstedt (1993)
	Durton et al. (1989)	Schneider and DeMeyer (1991)	Lurigio and Carroll (1985)
	Ford and Hegarty (1984)	Stewart and Latham (1980)	Simons (1993)
	Pinkley (1990)	Thomas and McDaniel (1990)	Sternberg (1985)
	Ross (1976)	Wagner (1987)	Thomas et al. (1993)
	Shrivastava and Mitroff (1983)	Walker (1985)	Walsh (1988)
	Wacker (1981)	Walsh (1988)	Westenholz (1993)
集団 (group)			
理論研究	Axelrod (1976)	Ford and Baucus (1987)	Brown and Duguid (1991)
	Byrant (1983)	Langfield-Smith (1992)	Ford and Baucus (1987)
	Eden et al. (1981)		Ginsberg (1995)
	Klimoski and Mohamrned (1994)		Walsh and Fahey (1986)
	Prahalad and Beuis (1986)		
	Walsh and Fahey (1986)		

表1 知識構造の内容に関する既存研究 (続き)

分析レベル	表象 (Representation)	形成 (Development)	利用 (Use)
集団 (group)			
実証研究	Bennett and Cropper (1987)	Barr et al. (1992)	Barr et al. (1992)
	Gioia et al. (1989)	Fahey and Narayanan (1989)	Dougherty (1992)
	Langfeld-Smith (1992)	Isabella (1990)	Dutton and Dukerich (1991)
	Roberts (1976)	Milliken (1990)	Eden (1988)
	Wacker (1981)	Poole et al. (1989)	Fiol (1993)
		Rentsoh (1990)	Mitchell (1986)
		Ward and Reingen (1990)	Narayanan and Fahey (1990)
			Roos and Half (1980)
			Shetzer et al. (1990)
			Shlaim (1976)
組織 (organization)			Starbuck and Hedberg (1977)
			Wilensky (1967)
			Wyden (1979)
実証研究	Daft and Weick (1984)	Greenwood and Hinings (1988)	Bartunek and Mock (1987)
	Dunn and Ginsberg (1986)	Hopfl (1992)	Bernstein and Burke (1989)
	Krippendorff (1975)	Lyies and Schwenk (1992)	Brunsson (1982)
	Levitt and March (1988)		Donnellon et al. (1986)
	Sandelands and Stablein (1987)		Ranson et al. (1980)
	Schneider and Shrivastava (1988)		Shrivastava et al. (1987)
	Shrivastava and Schneider (1984)		Walsh and Ungson (1991)
	Walsh and Ungson (1991)		
	Weick and Roberts (1993)		
産業 (industry)			
実証研究	Dougherty and Kunda (1990)	Bartunek (1984)	Barley (1983)
		Bartunek and Franzak (1988)	Hall (1984)
		Poole et al. (1990)	Meyer (1982)
			Smith et al. (1991)
			Weick and Roberts (1993)
理論研究	Abrahamson and Fornbrun (1994)	Abrahamson and Fornbrun (1994)	Abrahamson and Fornbrun (1994)
	Huff (1982)	Huff (1982)	Fiegenbaum et al. (1995)
	Porac et al. (1989)	Porac and Thomas (1990)	Huff (1982)
	Spender (1989)	Spender (1989)	Porac and Thomas (1990)
			Spender (1989)
理論研究	Baum and Lant (1995)	Baum and Lant (1995)	Fiegenbaum and Thomas (1995)
	Calori et al. (1992)	Gripsrud and Grønhaug (1985)	Gripsrud and Grønhaug (1985)
	Gripsrud and Grønhaug (1985)		Porac et al. (1989)
	Grønhaug and Falkenberg (1989)		Spender (1989)
	Porac et al. (1989)		Yates (1983)
	Reger (1990)		
	Reger and Huff (1993)		
	Stubbart and Ramaprasad (1988)		
	Walton (1986)		

出所: Walsh (1995)

表2 「組織における認知」の研究アプローチ

記録の主体	感 応	非感応
被験者	《自己申告 (self-report)》 レパトリーグリッド Means-ends 分析 ペア比較 対象分類 (Object Sorting) セルフ Q テクニック Policy Capturing Procedure	《トレース (trace)》
研究者と被験者	《相互レポート (Interactive report)》 エスノグラフィー 戦略前提表面化テクニック (Strategic Assumption Surfacing Technique) 非構造化インタビュー 準構造化インタビュー 質問表調査	《隠れた観察者 (Hidden Observers)》 スピーチ行為分析 ビデオテープ分析 言語 (linguistic) 分析
研究者	《研究者による推論》 イマジナリー分析	《鍵となるインフォーマント》
第3者	《公的な行動 (public behavior)》 書かれた言説 (statement) の分析 話された言説の分析	《記録資料》 記録資料分析 (認知マップ等) 写真分析

出所：Walsh (1995) より作成

認知マップは、Walsh (1995) の分類では、記録資料分析であり、第三者による非感応の方法と分類される。Walsh (1995) は、知識構造を評価 (assess) する際に、研究者にとっての最も大きなチャレンジは、評価する知識構造が対象者のものであり、研究者自身のものではないということに対して、どれだけ意識的にになれるかであるという。彼は、どの方法にもそれぞれの強みと弱みがあり、唯一の優れた方法といえるものはないと主張する。それぞれの方法は、かなりの労力や時間を要するため、実際には容易ではないものの、研究課題によって、複数の方法を用いることが有効だといっている。

#### IV. 方法としての認知マップ

Ⅱ節でも述べたように、戦略マネジメントの分野では、認知マップという手法を用いた研究が数多く行なわれた。この節では、方法としての認知マップには、どのようなものがあり、それぞれ、どのような研究課題に対して有望であるか、またそれらの強みや弱みなど、Huff (1990) のレビューを通じて、まとめてみる。前述したように、認知マップという概念は、心的構造そのものを示すとともに、手法としての認知マップや、また認知マップという手法によって表されたマップそのものについても使用される。

Huff (1990) は、認知マップは、大きく5種類に分けることができるという。

- 1) 注意、連想、及び重要性を評価するマップ
- 2) カテゴリーや認知的なタクソノミーを示すマップ
- 3) 影響、因果関係などを示すマップ
- 4) 主張や結論の構造を示すマップ
- 5) スキーマ、フレーム、概念的コードを特定するマップ

本稿では、1)、2)、3) のマップに焦点をあて、Huff の主張を詳細に見てみる。

## 1. 注意、連想及び重要性を評価するマップ

このマップは、以下のことを仮定しているという。

- ・言葉が使われる頻度は、認知的求心性を反映する
- ・関連する言葉は群を成し重要なもののテーマを示す
- ・言葉の使用の変化は、注意の変化と捉えられる
- ・言葉を並列することは、メンタルな概念間の関連をあらわすものと捉えられる

注意マップは、ヒストグラムや折れ線グラフのような統計的グラフにされることが一般的である。ヒストグラムは、企業間における比較など、対象間での比較をする場合に適しており、時系列的な変化を見る場合には折れ線グラフが、よく用いられる。

注意マップの強みのひとつは、研究者の主観や判断の入り込む余地が、相対的に小さいことだという。言及頻度をカウントするタイプのマップは、コード者間での高い信頼性を確保しやすい。また、注意マップは、歴史が長く、政策科学や社会学などにおける多くの研究の蓄積がある。また、言及頻度をカウントする方法は、統計解析などの数量的な分析を可能にする点も大きな強みとなっている。他方、注意マップの弱みは、分析するテキストのコンテキストに関連して、研究者が、絶えず検討しなければならないことだという。このような分析でよく使用されるのは、アニュアル・レポートや、スピーチ、インタビューのデータであるが、それらは、組織の目的や特定の視聴者とリンクしている。例えば、言及頻度の変化は、本当に注意や理解の変化を表しているのか、組織の目的や視聴者の変化によるものではないのか、といった問いかけをしていく必要がある。しかしながら、言及頻度を分析するというマッピングの方法は、他のマッピングの方法に比較すれば、コンテキストによる問題はそれほど大きくはない。総じていえば、言及頻度を直接カウントするという方法は、広い範囲での文書から、基礎となるコンセプトを見出すのに向いている。深掘する段階では、他の方法を使うことも有効であるという。Huff は、注意マップは、それ以外の方法とペアで用いられることで、有効性が増す可能性があると指摘している。

## 2. 概念間のカテゴリーや階層の次元 (dimension) を示すマップ

概念間のカテゴリー化や階層の次元を示すマップは、以下のことを前提にしているという。

- ・思考 (thinking) は、組織化された記憶からの探索 (search) と修正 (retrieval) を伴う
- ・学習 (learning) はカテゴリー化 (categorization) を伴う — 古いカテゴリーの修正か、新しいカテゴリーの形成によって
- ・ある概念の意味は、主に、他の諸概念とのコントラストから生まれる

カテゴリーを示すマップの典型的な例は、ある業界の企業を、いくつかの重要な軸でグループ化するものなどである。このタイプのマップを使用すれば、たとえば、戦略グループについて、マップピングすることができる。また、カテゴリーの次元を示すマップの例としては、経営者が、概念間の階層的定義をどのように捉えているのかを表すものなどである。階層的定義とは、たとえば、Retailer という概念は、その下位の概念として、Retailer of goods と Retailer of services とに分けられ、Retailer of goods の下位概念には、Confectionary や Grocery などがあるといったものである。

### 3. 因果関連を示すマップ

因果関連を示すマップは、以下のことを前提にしているという。

- ・因果の関連づけは、世界がどのように組織化されているのかを理解する主要な方法である。
- ・原因帰属は、事象についての事後的な (post hoc) 説明の主要な様式である。
- ・選択肢のある行為の中から選ぶことは、因果の評価を伴う。

因果関連の、具体的なコード化のしかたであるが、アクセルロード (1976) は、以下の6つの因果関連に注目した。

- ・ポジティブな (positive) 影響
- ・ネガティブな (negative) 影響
- ・影響なし
- ・不確定な (しかしゼロではない) 影響
- ・ポジティブではない影響
- ・ネガティブではない影響

これに加えて、Huff (1990) は、以下の2つの関係も因果関連コードにできるとしている。

- ・A は B と同等 (equivalence) である
- ・A は B の例 (example) である

このことを前提にして、Huff (1990) は、概念間の因果関連の種類について、表3のようにまとめている。

因果関連を示すマップを、意思決定の分析に本格的に導入した Axelrod (1976) は、このマップについての強みと弱みを指摘している。因果関連についてのマップの強みは、コード化のフォーマットが、相対的にシンプルであることから、コード者間での信頼性が確保されることだという。逆に、弱みは、概念の間での相互作用について見逃されやすいことだという。因果マップには、概念と概念の間でのフィードバックの関連が現われにくいという。2つの概念の間には相互作用が働いてい

表3 因果マップにおける概念間の関連についてのコード

/+/ <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• positively affect</li> <li>• facilitate</li> <li>• advance</li> <li>• increase</li> <li>• makes better</li> <li>• help</li> <li>• promote</li> <li>• expedite</li> <li>• make possible</li> <li>• be necessary for</li> </ul>
/-/ <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negatively affect</li> <li>• make difficult</li> <li>• hinder</li> <li>• hurt</li> <li>• impede</li> <li>• prevent</li> <li>• inhibit</li> <li>• change for the worse</li> </ul>
/⊕/ <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• won't positively affect</li> <li>• won't help</li> <li>• won't promote</li> <li>• be no benefit to</li> </ul> (construct negatives of /+ / above)
/⊖/ <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• won't affect negatively</li> <li>• won't hurt</li> </ul> (construct negatives of /- / above)
/m/ <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• affect in some nonzero way</li> <li>• somehow affect</li> <li>• in some way affect</li> </ul>
/0/ <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• have no effect on</li> <li>• have no relation to</li> <li>• do not matter for</li> </ul>
/=/ <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• be ezuivalent to</li> <li>• be the same as</li> <li>• be defined as</li> </ul>
/≠/ <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• be not the same as</li> </ul>
/e/ <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• be member of</li> <li>• be an example of</li> <li>• belong to set</li> </ul>
/∉/ <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• be not a member of</li> </ul>

る可能性があっても、一方の働きかけのみがマップとして示されてしまいがちなのが、大きな弱みとなっている。また、因果関連の強弱が関係なしに、単純にコード化されてしまうことも弱みとなっている。このような弱みは、コード化のしかたがシンプルであるためであり、コード化の信頼性が高いという強みと裏腹な関係になっている。

#### 4. 小括

以上、認知マップという手法について、Huff (1990) のレビューを通じて、まとめた。これまで使用されてきた認知マップは、大きく5種類に分類することができ、それぞれに強みや弱みを持っている。これまで非常に多く用いられてきた注意マップや因果マップの特徴は、コード化のしかたが、相対的にシンプルであることから、高い信頼性を持っていることだといえるだろう。他方、その信頼性の高さを生み出しているシンプルなコード化のルールがゆえに、妥当性に関しては、個別の研究ごとに、慎重に検討する必要があるだろう。さらに、文字数のカウントや、因果関連のコード化といったルールについての妥当性だけではなく、分析対象についての検討もクリティカルである。注意マップや因果マップの分析対象としては、アニュアル・レポートや、経営者の見解が書かれた出版物、あるいはインタビューデータなどが用いられてきた。こういったものにおける文章が、はたして、経営者の認知を反映しているものなのか等については、慎重に検討されなければならない。たとえば、アニュアル・レポートでの経営者の見解は、あくまで株主に対する説明であるかもしれない。経営不振の本当の要因は、別のものであると考えていても、株主に対して、不況などの外部要因のためであるといっている場合も考えられる。このような問題については、個別の研究において、その分析対象のコンテキストについて、十分に検討をすべきであろう。

以上のように、分析対象の妥当性など、注意すべきことはあるが、高い信頼性が確保できる認知マップという手法は、今後も、戦略マネジメントの分野において、有効な手法であると考えられる。戦略家の心 (mind) のなかという、実態のとらえにくい研究分野において、認知マップという手法は、研究者の間で共通の基盤を持った実証研究を重ねる道を開いたといえるだろう。

### V. まとめと展望

戦略マネジメントの分野において、経営者や経営組織の認知に関して、認知マップやフィールドにおける事例研究等による実証研究が数多く行われ、ひとつの大きな流れを形成するに至っている。Huff (1990) は、マッピング・メソッドを、戦略マネジメントにおける有望な実証研究の方法のひとつとして位置づけた。Mintzberg (1998) は、認知的アプローチによる戦略マネジメントの流派を「コグニティブ・スクール」と呼び、認知バイアス研究を中心として、一定の成果を認めている。

経営学における知識構造に関する研究は、Walsh (1995) が指摘するように、組織行動論、産業組織心理学、組織論、戦略論などの様々な分野で、統一されない様々な用語や枠組みを用いて、それぞれの分野で得られた知見を、効率的に援用しあうことなく進められてきた。この問題に対し、Walsh (1995) は、それまで、フレーム、スキーマなどの多様な言葉で表現されてきた解釈枠組みについて「知識構造」という概念を用いて、それまで行なわれた研究を、知識構造について、「内容」と「構造」という大きく2つのテーマに分類した。さらに、「内容」と「構造」のそれぞれに、「表象」、「利用」、「変化」という3つの軸で、分類を行なった。加えて、分析レベルとして、「個人」、

「集団」,「組織」,「業界」という4つに分けることで,それまでの知識構造に関する研究の包括的な分類を試みた。彼の研究は,組織行動論,組織論,戦略論などの分野で,それぞれ別個に行なわれてきた研究について俯瞰できるマップを提供してくれた。彼の研究成果は,知識構造の研究において,どのようなテーマが今後の課題となるのかを検討する上で,有効な示唆を与えてくれたといえるだろう。

これまで見てきたように,欧米では,経営者や組織の認知に注目した実証研究が数多く行なわれているが,日本企業を対象としたものは,今のところ,非常に少ない。また,対象として,トップの認知に注目したものがほとんどで,トップ,ミドル,ローワなどの階層を視点としたものも,あまり見られない。認知的アプローチにとって,日本企業を対象とするものや,階層という視点から分析するものなどは,今後の有望な分野といえるだろう。今後の課題として,知識構造に関する研究分野において,具体的にどのようなテーマが有望であるか,先行研究をさらに深掘りしながら,探っていきたい。

#### 参 考 文 献

- Axelrod, R., eds., *Structure of Decision – Cognitive Map of Political Elites*, Princeton University Press, 1976.
- Bowman, E., “Strategy and the Weather”, *Sloan Management Review*, Vol. 17, No. 2, 1976, pp. 49–62.
- Fahey, L. and Narayanan, V. K., “Linking Changes in Revealed Causal Maps and Environmental Change: An Empirical Study”, *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 4, 1989, pp. 361–378.
- Fahey, L. and Narayanan, V. K., “Evolution of Revealed Causal Maps during Decline: A Case Study of Admiral” in Huff, A. eds., *Mapping Strategic Thought*, John Wiley and Sons, 1990.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. E., *Strategy Formation: Analytical Concepts*, West Publishing, 1978 (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定』千倉書房, 1981年)。
- Huff, A. eds., *Mapping Strategic Thought*, John Wiley and Sons, 1990.
- Kahneman, D., Slovic, P., and Tversky, A. eds., *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge University Press, 1982.
- Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973 (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年)。
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., and Theoret, A., “The Structure of “Un-structured” Decision Processes”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1976, pp. 246–275.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1998. (斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)。
- Neisser, U., *Cognitive Psychology*, New York: Appleton-Century-Crafts, 1967.
- Neisser, U., *Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology*, San Francisco, CA: Freeman, 1976.
- Schwenk, C. R., “Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, pp. 111–128.
- Walsh, J. P., “Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane”, *Organization Science*, Vol. 6, No. 3, 1995, pp. 280–321.

附記 本稿は2003-4年度文部科学省科学研究費補助金による研究成果の一部である。

## Cognitive Approach in the Filed of Strategic Management

Kuniko ODAKA

### ABSTRACT

In the field of strategic management, many studies from a viewpoint of cognition were conducted in recent years. This paper reviews literatures regarding cognition in organizations and tries to show the overview of this area. Walsh (1995) proposed a framework to organize studies regarding knowledge structure. One of the main axis of his frame is the point of argument about knowledge structure, which are “content”, “use”, and “change”. The other axis is the level of analysis, such as “individual”, “group”, “organization”, or “industry”. Huff (1990) classified major cognitive mapping methods used in the filed of strategic management in five types, and discussed their strength and weakness. This paper explores future research agenda referring their views.