

経営戦略理論の分析

—コグニティブ学派に注目して—

出川 淳

はじめに

本稿では、ヘンリー・ミンツバーグの提唱した経営戦略論の10学派のうち、コグニティブ学派に分類される経営戦略理論の分析と考察を行う。考察の目的は、分析対象とする経営戦略¹⁾を立案するための各種理論の有効性の確認と、それぞれの理論を実践的に活用するための問題点や課題等を明らかにする事である。

分析に先立って、ミンツバーグのコグニティブ学派の前提条件等を確認したのち、分析対象理論の要約を示し考察を行う。

なお、分析は、次の5つの観点に注目して行う。

- 観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方。
- 観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール。
- 観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方。
- 観点4：分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方。
- 観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類。

1) 本稿では“経営戦略”という用語を、企業戦略（企業として実施する複数の事業の中長期的な計画等）、事業戦略（各事業の運営を成功させるために必要となる事業別の戦略）、および、職能戦略（各事業を構成する職能毎の戦略）のいずれかを意味するものとして用いている。

このような5つの観点で対象とする経営戦略理論の有する機能を分析する理由は、それぞれの経営戦略理論の活用者である経営者やビジネスパーソンが自社や自組織の経営戦略の立案という作業を行う場合の使い勝手や使いやすさ、および、課題等を明らかにするためであるⁱ⁾。

1. コグニティブ学派の概要

(1) コグニティブ学派の概要

ミンツバーグが提唱したコグニティブ学派とは、経営戦略を立案しなければならない起業家やマネジャーが心あるいは頭の中で行っている認知や認識および思考の要件を明らかにしようとしたものである。認知や認識、思考の内容ではなく、その要件を明らかにしようとした理由は、それによっていかなる状況においても効果的な戦略を、誰でもとは言わないまでも比較的多くの人が立案できるようになると考えられるからである。

このような認知や認識および思考の要件を明らかにする研究は、意思決定のための“情報処理”や“バイアス”、“歪曲”等が中心的な研究課題となったが、この学派の黎明期に優れた業績をのこしたのは、1978年にノーベル経済学賞を受賞したハーバート・サイモンである。ハーバート・サイモンは、人間の情報処理能力には限界があるとした考え方に基づく“合理性の限界”や“認識できるチャンク（塊）”等の理論を構築した。

コグニティブ学派は、認知心理学と経営学、組織論等の境界領域に位置し、学際的と言える反面、色々なバックグラウンドを持つ研究者による多様な研究成果が示されたため、多くの研究者が合意できる研究成果は少なかったようである。しかし、そのような中でも“知識を系統づける心的構造の存在”、いわゆる“フレーム”に基づく理論は広く受け入れられた。“フレーム”には“スキーマ”、“コンセプト”、“スクリプト”、“プラン”、“メンタル・モデル”、“マップ（地図）”等といった色々な呼び方があるが、このフレームの考え方を援用し、『組織化の“因果マップ”』というフレームを中心とした“イナクトメント

淘汰－保持過程（ESR²⁾過程”を中心とした組織化の理論を構築したカール・ワイクの研究成果は、サイモン同様に、多くの研究者に影響を及ぼしたようである。具体的には後に『エクセレント・カンパニー』を著したトム・ピーターズへの影響は大きかったようである。

(2) コグニティブ学派への期待と位置付け

ミンツバーグによると、コグニティブ学派はまだまだ戦略形成に関する発展途上の学派と記されている。そのため、これまでの功績よりも今後の可能性として、意思決定における歪曲等よりも、“経験に基づく知恵”，“創造的な洞察力”，“直観的統合”等の重要性を強調し、経営者や起業家，戦略立案者の主観的・個人的な知見の活用を容易とし、促進するような研究成果を期待しているようである。つまり、客観的な分析や検討の結果をふまえて、戦略立案者がより有効性の高い戦略を立案できるように、主観的・個人的な知見の活用を可能とするための理論の構築である。

ミンツバーグはコグニティブ学派を、ミンツバーグの10学派の中の客観的な4つの学派（デザイン，プランニング，ポジショニング，アントレプレナー）から主観的な4つの学派（ラーニング，カルチャー，パワー，エンバイロメント）への架け橋と位置付け、これら9つの学派から構成される戦略立案プロセス全体を構成（コンフィギュア，Configure）する考え方を、10番目の学派（コンフィギュレーション学派）としているようであるⁱⁱ⁾。

(3) コグニティブ学派の前提

ミンツバーグはコグニティブ学派の前提を自分では明記しておらず、あきらかにコグニティブ学派に含まれると考えられる研究成果の中からの引用を前提と提示している。具体的には以下のように理解できる4点であるが、これはコグニティブ学派の前提というよりも、コグニティブ学派のこれまでの主な研究

2) ESR : Enactment-Selection-Retentionの略。

成果とも理解できる。

- ① 戦略の内容は、戦略家（ストラテジスト）の心の中でおこる認知プロセスに基づく意思決定である。
- ② 戦略は、認知プロセスをベースにしているので、概念やフレーム、スキーマ、マップの状態で、パースペクティブ（見込み、前途、展望）として出現し、当該組織の事業環境等からのインプットや働きかけをどのように処理するのかと言う事について方向性を示す。
- ③ 当該組織の事業環境等からのインプットや働きかけは、たとえ戦略家が100%の客観性を持っていたとしても、それを認知するためのスキーマ自体に含まれる歪みを持っている。さらに、戦略家自身の知覚の仕方にも何らかのスキーマが存在するため、その戦略家固有の解釈になるという事実が存在する。この歪みの存在は否定する事は出来ず、一概に良いとも悪いとも言えない。
- ④ 概念やフレームとしての戦略は、方向性は示したとしても、そもそもそれを達成する事は難しい場合が多い。実際に達成したとしても、必ずしも最善の結果とは言えない場合も多い。また、実現不可能な事が判明した場合でも、変更する事さえ難しい場合が多い。

(4) 本稿で調査対象とする理論³⁾

本稿では、比較的多くの経営戦略理論でその成果が参照されていると考えられる次の2つの理論を分析対象とする。

① サイモン理論

ハーバート・A・サイモンによって構築された理論で、意思決定や認

3) 本来であれば調査対象とする理論は“戦略理論”であるべきだが、本稿のコグニティブ学派においては直接、経営戦略を成果物として生み出す戦略理論とはならない可能性が高いので、単に“理論”と表記した。コグニティブ学派の理論の成果は他の学派の戦略立案のための理論へのインプットとなってそこで戦略が生み出されるからである。

知・思考等に関する心理学に関わるものを対象とする⁴⁾。

② ワイク理論

カール・E・ワイクによって構築された理論で、組織化や淘汰等に関するものを対象とする⁵⁾。

2. 心理学に関連するサイモン理論（各論）の抽出

本章では、ハーバート・A・サイモンによって明らかにされた数多くの経営理論（経営組織理論）の中から、心理学と関わりが深いと考えられる19の各論的理論を抽出した。具体的には、意思決定における価値観や、管理上の決定における心理的要因、オーソリティ、等に関する理論である。

逆に、心理学との関連が薄い理論、たとえば管理行動における合理性や従業員のやる気に影響を及ぼす誘因に関する理論は心理学との関連が薄いとはいえないものの、既にその関連性が明白になっているため除外した。

(1) 事実的な意味と倫理的な意味の区別

ある命題が正しいか、正しくないかを判断するためには、直接、過去の経験的事実と比較されるか、経験と比較できる他の命題に基づく論理的推論によって導かれなければならない。しかし、事実的命題は、個人の主観（「～すべきである」、「よい」、「わるい」等）に基づく倫理的命題からは引き出す事はできない。なぜなら、倫理的命題は事実よりは「と当為（必然性）」を主張するためである。したがって、倫理的命題の正しさを経験的に決める事はできない。

この見地から考えると、ある文章の中に、ある特定の事態が「そうであるべ

4) 具体的には、『経営行動（新版）－経営組織における意思決定プロセスの研究－』、ダイヤモンド社（1989）、および『（新版）システムの科学』、パーソナルメディア株式会社（1987）に示されてされている関連理論。

5) 具体的には、『組織化の社会心理学（第2版）』、文眞堂（1997）に示されている関連理論。

き」「正しい」「好ましい」「望ましい」等と明言している場合には、この文章は“命令的機能”を持つ事になる。ⁱⁱⁱ⁾

(2) 決定の評価

決定は、それが目指している目的がどのようになるか予測できるのであれば、正しいかどうかを決める事ができる。したがって、目標の変化は評価の変化を意味する。評価されるのは、決定それ自体ではなく、決定とその目的の間に想定される“事実的な関係”である。たとえば、“不意打ちをするために、特定の手段をとる”という指揮官の決定は評価できない。評価すべき対象は“指揮官のとり手段が実際に不意打ちを成し遂げるかどうか？”という事実的判断である。^{iv)}

(3) 合理性の限界

客観的合理性とは、以下の要件が揃った時に果たされる。

- ① 意思決定に先立って、代替的選択肢を概観できる事
- ② 各選択肢によって生じる諸結果を全部考慮できる事
- ③ 全代替的選択肢の中から一つを選択できる基準としての価値体系や評価基準をもっている事

ところが実際の行動は、これらの要件が成立していない場合が多い。選択や意思決定のための総合的基準としてどんな概念を用いたとしても、上の要件を満たす場合は多くない。実際の行動は、以下の3つの理由によって客観的合理性を満足できない場合が多い。^{v)}

- ① 合理性は、各選択によって起こる諸結果についての、完全な知識と予測を必要とする。実際に我々が手にする結果の知識は、常に部分的なものしかない。
- ② 諸結果とは、将来に発生する事であって、これらの諸結果を評価・予測する場合、想像によって経験的な感覚等の不足を補わなければならない。しかしこのような努力をしても、結果については不完全な予測しかできない。

- ③ 合理性は、起こりうる代替的行動のすべてのなかで選択する事を要求する。実際には、起こりうる全ての代替的行動のうち、ほんの2～3の行動しか想定できない。

(4) 知識の不完全性

合理性は、選択や意思決定に対する全ての結果について、完全な、決して到達する事の出来ない知識を持つ事を想定している。しかし実際に、我々は部分的な知識以上のものを持ちえない。また、持っている知識から将来の結果を導出する規則性や法則についても、僅かばかりしか持っていない。^{vi)}

(5) 順応・学習

順応・学習は、人間のような高級な動物に限られた特徴であるだけでなく、動物と人間の順応には、数多くの大きな差異がある。動物の学習は、基本的に試行錯誤の性格をもつ。つまり、実際に経験する事によって、行動の結果を観察するまでは、学習それ自体が行われない。一方、人間の場合は、一般的な規則性やルール等を見出し、他の人間と交流する能力を備え、これによって学習過程の短縮がはかられている。同様に、人間は、実際の行動においても物理的な経験（他の動物と同じ経験）だけでなく、観念的経験（想像上の経験）が可能である。したがって、人間は頭の中で代替的行動をシミュレートした結果を見極めたうえで、一つを選ぶ事ができる。^{vii)}

(6) 習慣の効用

習慣は、特定の有用な行動パターンの保存を促進する機構である。習慣は意識的な思考の領域から、繰り返して生じる事態の側面を引き出す事によって、心的な努力・労力を軽減する働きをもつ。^{viii)}

(7) 積極的刺激の役割

人間が、合理性を達成しようとする場合、選択・実行に先立ち、躊躇の時間

や期間が発生する事が多い。その躊躇の間に、代替的行動群、環境的諸条件、諸結果に関係のある知識、予測される結果や価値等に注目する事になる。このような躊躇は、心理学的には比較的複雑な行動によくみられる現象である。より単純な行動パターンは、特定の刺激が示される事で半ば自動的に生じ、これらは躊躇が発生しない行動パターンと見なす事もできる。

行動における、“刺激－反応型”と“躊躇－選択型”の区別は、完全な行動のパターンにおける“非合理性”と“合理性”を理解する鍵となる。つまり、実現するために色々な無理や困難が存在する合理性の要求に応じる事が求められる場合、人間の能力の限界を考慮するならば、選択に先立つ躊躇が長引き、結果的に何も行為を起さない場合もある。

刺激は、その状況のなかで選択されるべき適切諸側面へと注意を向けさせ、他の不適切な方向へ変えるかもしれない競合的な側面を除外・回避する働きを持ちうる。^{ix)}

(8) 行動開始の刺激

前述した“刺激－反応型”の刺激を意図的に発生させ、行動開始メカニズムを実現するためには、通常、特定の刺激に対する個人の敏感さを活用する。これは殆どの場合、当事者に対して外部的な刺激となり、人間相互の関わりに基づく。このメカニズムは、管理組織の中で大きな役割を果たす可能性を持つ。^{x)}

(9) 行動継続の刺激

何らかの外的刺激等によって“刺激－反応型”の反応が起こされたのち、その反応行動を継続させるための刺激は、多くの場合内的なものであり、心や気持ちに働きかける内的な刺激である。^{xi)}

適当な外的刺激等によっていったん開始された行動を持続させるための方法は3つある。

- ① 行動を持続する事によって「埋没原価（既に投下した努力等、それを中止する事で生じるコスト）」に伴う損失を回避する方法。

- ② 行動を持続する事によって、他者からの注目や賞賛・報奨等の実現される可能性のある目標を明確にする方法。
- ③ 行動の持続を中止してしまうと、他の行動へ転換する場合に大きな時間や努力、コストを必要とするような仕組み。

(10) 組織の基本機能としての組織や制度の影響

複数あるいは多くのメンバーから構成される組織の行動を統合・整合されたものに向く最も基本的なメカニズムは、組織や制度の整備である。これが、当事者の統制された行動の統合を形成していく事は想像に難くないが、その当事者に与えなければいけない組織の影響には次の2つが挙げられる。^{xii)}

- ① 組織や制度は、その集団に属するメンバーが、特定の状態の下で他のメンバーがどんな行動をするかに関して、安定した期待を持つ事を可能にする。このような安定した期待は、組織における各自の行動の結果について合理的な期待や推測をするための基本的な前提条件となる。
- ② 組織と制度は、その集団のメンバーの行動を連携し、行動を惹き起こすため等の刺激をメンバーに提供する役目を持ち、基本的な方向づけを可能とする。

(11) 組織が個人へ与える影響のメカニズム

組織がメンバーの意思決定等に影響を与えるメカニズムには以下のようなものがある。^{xiii)}

- ① 組織は、仕事をそのメンバーの間に分割して提供する。各メンバーに特定のミッションを与える事によって、組織はメンバーの注目をそのミッションに向けさせ、それのみに限定させる事ができる。これによって職能部門毎に異なるミッションを担い、会社全体としての役割分担が可能となる。
- ② 組織は、標準的な手続きを確立する事によって、仕事毎に特定の段取りや手続きを固定化（ルール化）する事ができる。

- ③ 組織は、職位に基づくオーソリティ（権威）と権限・影響の範囲に関する制度をつくる事によって、意思決定や情報伝達等のルートを設定し運営する事ができる。なお、どんな組織においてもこのような正式でフォーマルなルールだけでなく、インフォーマルなシステムや制度が発達し、相応の影響を組織に与えている。インフォーマルなシステムによる影響には、好影響のものも悪影響のものもある。
- ④ 組織には、コミュニケーションの径路があり、この径路にそって意思決定のための情報が流れる。この径路にもフォーマルとインフォーマルの両方があり、フォーマルな径路は、③で記したオーソリティのラインに基づくが、部分的には、現場の種々の事情によってそれとは別のものも作られる。インフォーマルな径路は、インフォーマルな組織形成（インフォーマルグループの形成等）と密接に関係している。
- ⑤ 組織は、そのメンバーを訓練し、教育するが、これはメンバーへの影響の「内面化」と言える。なぜなら、組織のメンバーの中に、組織が好ましいと考える基準や必要と考える知識、スキル等を注入するからである。これによって、メンバーは意思決定を自律的に行えるようになると同時に、組織はそのメンバーの忠誠心も獲得する事になる。

(12) 自己調整のメカニズム

組織に属する個人は、他の人が何をしているのかを単純（表面的）に観察する事によって、自分の活動を他の人の活動と統制・整合するものとする^{xiv)}。

多くの状況において、組織として仕事を効率のかつ高品質に達成するために、単純な観察による統制・整合よりもレベルの高い調整を必要とする。たとえば、効率を上げるためには、メンバー全員が特定の努力を同時に行う事が必要となる場合もある。このような状況の場合は、各メンバーが、一人のメンバーを“リーダー”と認める事で、リーダーに動きを合わせる事で達成できる。

これらの自己調整を可能にするためには、全メンバーがそれぞれ、他のメンバーの行動を観察し、他のメンバーの行動に統制・整合するような行動をとる

事が必要条件となる。この際、目視等による直接的な確認ができない場合には、調整を可能とするための特別な仕組みや制度を準備しなければならない。

(13) 集団の代替的選択肢と個人の代替的選択肢の整合

個人は、自身の目的の達成は自身行動のいかんによって決まると考えている。しかし、組織という複数のメンバーによって構成される状況で選択が行われると、ある特定の何者かによる行為の結果が、他のメンバーの選択にも影響を及ぼす。したがって、他人の行動を“一定（いつもと同じ）”と判断できる場合、つまり彼らの行動に関して正しい期待が形作られた時のみ、選択の問題は“意思決定”の形態をとり適切なものとなる。このような状況が成立した時、残余の意思決定は、個人自身の選択となり、これについては(1)～(4)で述べた通りである^{xv)}。

したがって、組織が活用できる代替的選択肢と、個人毎の代替的選択肢については、それらの影響を十分に把握し、選択肢に関するオーソリティ等の設定も含めて、注意深く区別しなければならない。

(14) 組織による最善結果の達成要件

最善の結果の達成は、組織の各メンバーが、それぞれの役割を熟知おり、他人と協力して仕事をする準備が整っている事を前提としている。しかし、その集団の各メンバーの意図が他のメンバーへ伝達できない場合には、このような調整は殆ど不可能となる。^{xvi)}

各メンバーは、他のメンバーがどんな行動をとるかの期待に基づいて彼の行動を決めだろう。だが、他のメンバーの行動が、彼が事前に予想した計画に一致していると期待する理由は何もない。フォーマルな制度や仕組みによる調整を欠いては、結果は極めて偶然的なものになる。

(15) 実際の状況での自己調整の対応方法

実際の状況では多くの場合、自己調整は、事前に定められたフォーマルな行

為体系よりも効果は少ない。その理由は、事前に決められた制度や仕組によって、各メンバーは彼自身の行動の基盤として他人の行動を予測するためのコミュニケーションを積極的に行わなくなるからである。たとえ、コミュニケーションが上記理由で減らなかったとしても、コミュニケーションは、非常に複雑な形態の協同行為・作業にとって欠く事のできないものであり、このより複雑な状態における調整の過程は、少なくとも、3つの段階から構成されている。^{xvii)}

- ① 集団のすべてのメンバーにとっての統合的な全体行動計画を作成する事（これは各メンバーの個別の計画の集合体ではない）。
- ② 各メンバーに、この計画のうちそのメンバーに関連した部分を確実に伝達する事。
- ③ 各メンバーの側に、この計画に従って行動する意思がある事。

これらの要件は、個人が調整された行動パターンへ彼自身の行動を統合・整合させる要件と類似している。集団の統合の場合にコミュニケーションは、各個人の間にも制度的なつながりが無いために発生する隙間を埋め、いわば、神経組織を提供するのである。

組織の行動計画は、一人の人間がいかに行動すべきかの明細書ではなく、多くの人間からなる組織がいかに行動すべきかの明細書である。その計画は、書類として記述されるかもしれないが、その計画をつくった個人の頭のなかにしか存在しない場合もある。また、この計画立案する作業自体も、多数で行われる場合もあれば、少人数、場合によっては特定の個人（管理者）によって行われるかもしれない。さらに、その組織以外の人の場合もありうる。いずれにしても、必要な事は、その計画が実行される前に、確実に、実際に行動する集団のメンバーにその計画が伝達される事である。

(16) 組織の目的未達とコミュニケーションの失敗

一般的に、組織の意思決定は、それがなされた時点で諸価値や知識を各個人の意思決定に集中させる心理学的なメカニズムによって、個人の行動を支配できる。集団の行動においても同様に、その集団の計画をそれを実施する個人へ

伝達しなければならない。この事は、その計画の全てが伝達されねばならない事を意味しているわけではなく、ただ各個人が自分は何をなすべきかを知らなければならない事を意味している^{xviii)}。

管理過程において、組織全体に関わる意思決定を伝達する仕事ほど無視され、疎かにされたものはない。全体行動計画がその組織の個々のメンバーの行動にどのようにしたならば影響を与える可能性があるのか、少しも考慮する事なく、単にその計画が実施されるように“命令”される事が多かった。手続を定めたマニュアルは、その内容が、個人が意思決定をする際の指針として用いられるべきかどうかのフォローアップもされないまま、発表されている。組織計画は紙の上に書かれている。しかし、その組織のメンバーは、彼ら自身の仕事に関係があり必須の情報として記述されたこの計画について、よく知らないのである。

各個人の行動は、組織がその目的を達成するため必要条件であるという事を忘れた時、常にコミュニケーションの失敗が生じているようである。

(17) オーソリティに関する心理学的な課題

“オーソリティ（権威）”とは、他人の行為を左右する意思決定をする権力として定義されるものである。それは、一人は「上役」、もう一人は「部下」という2人の個人の間の関係である。上役は、部下によって受容されるという期待をもって意思決定を行ない、それを伝達する。部下は、かかる意思決定がなされる事を期待し、そして、部下の行動は、その意思決定によって決定される。しがたって、オーソリティの関係を純粋に客観的かつ行動的な言葉で定義する事ができる。オーソリティ関係とは、上役と部下との両方の側における行動を含んだものである。これらの行動が起きた時のみ、オーソリティ関係がその2人の間に存在する。その行動が起きなかった場合には、組織についての「机上の」理論がどうであろうとも、オーソリティおよびオーソリティ関係は存在していない。^{xix)}

オーソリティに関連する人間行動は、それが合理的に行われている限り、行

動しているその人間の心理に何の問題も生じていない。逆に言うと、ある一定の状況の下では、そしてある価値体系が与えられていれば、個人が合理的に追求できる行動の仕方はただ一つであり、それは、価値の達成を最大にする仕組みや手順である。したがって、各個人の価値体系を表す心理的命題は、どんな事情があるにせよ、彼の行動が合理性から離れる必要がある場合、なぜ彼の行動が非合理的なものにならなければならないのかを説明するために、必要という事になる。

同様に、組織のメンバーの行動についての心理的命題は、その行動がその組織のオーソリティの体系によって合理的に支配されているかぎり、行動しているその人間の心理についての命題を普通は含まない。つまり、人が他人の意思決定に服従するかぎり、彼の心理は彼の行動となんの関係もない。それゆえ、心理学的な課題として重要なのは、オーソリティが権威をもつ範囲を決定する事であり、この範囲内においてどんな行動がとられるかを定める事はなんの意味ももたない。

もちろん、多くの場合上役にとって、彼の部下が彼の命令に対する解釈や応用を上役が統制する事は極めて困難であり、したがって、部下によって実際にとられる行動の内容や態度が相当に重要なものとなる事は明らかである。実際には、命令は知的にあるいは、すみやかにあるいはゆっくりと熱心に、あるいは、いやいやながら伝えられる。このような現実には、オーソリティが尊重される範囲と、命令の発令者の意図が実際に実現される程度とを決定するのに重要である事を意味し、これが心理学的なオーソリティに関する課題とも言える。しかしオーソリティが合理的に受容されるかぎり、上述した心理学的命題は、部下がどのように行動するかを決定するのになんの重要性ももたない。

3. 抽出したサイモン理論の分析と考察

(1) サイモン理論の分析

前章で抽出したサイモンの各論の主な内容と、それぞれの理論の組織の戦略立案等における各種行為（主に意思決定や判断）における適用対象と理論の用途を要約した。なお、用途については、理論の内容に注目して以下の3つに分類した。

① 誤解の防止

何らかの分析や意思決定、行為等を行う際、単なる誤解のために、そのやり方を誤っている場合に、その誤解を正す用途で使える理論である。換言すると、それぞれの分析、意思決定における“原則の明示”ともいえるものである。

② 手段の提示

何らかの分析や意思決定、行為等を行うための、具体的な手段や手法等を新たに提示している理論である。

③ 成功要件の提示

何らかの分析や意思決定、行為を成功させるために、遵守しなければならない要件を提示している理論である。ただし、その成功要件を達成するための具体的な方法ではなく、定性的な注意事項とも言える。

上記3分類において、①「誤解の防止」と②「手段の提示」については、内容に誤りがない限り、当該行為を成功させるための具体的な内容が示されていると考えられるため、それぞれの理論を正しく適用する事ができれば成功確率は相当に高まると予想される。

一方、③「成功要件の提示」は上記したように、定性的な注意事項等が要件として示されている段階に留まっているので、①と②に較べると、高められる成功確率は低い事が予想される。

表1. 抽出した心サイモン理論の要約

	理論	内容	適用対象	用途
(1)	事実的な意味と倫理的な意味の区別	個人の主観的価値観に基づく判断は、必然性を示すために使われる傾向があるが、必ずしも正しいとは言えない。	主観的価値観	誤解防止
(2)	決定の評価	意思決定において評価されるのは、その決定とそれに伴う目標の間に想定される“事実的關係”である。	意思決定時の評価	誤解防止
(3)	合理性の限界	客観的合理性は、以下の3条件が揃わなければ果たせない。 ① 意思決定に先立つ代替的選択肢を概観できる事 ② 各選択肢によって生じる諸結果を全て考慮できる事 ③ 全代替的選択肢の中から一つを選択するための価値体系や評価基準を持っている事 実際にはこの3条件を満たせない場合が多いがその理由は、次の3つである。 ① 各選択肢によって起こる諸結果に関する不十分な知識 ② 不完全な諸結果の予測を補う事ができない ③ 各選択肢によって起こる諸結果の全てを想定する事ができない。	客観的合理性の判断	誤解防止
(4)	知識の不完全性	色々な選択や意思決定において、合理性は完全に全ての知識を持つ事を想定しているが、我々は部分的な知識しか持ちえない。	合理性の判断	誤解防止
(5)	人間の順応・学習	順応性は、人間だけでなく動物にも備わった特性であるが、動物の順応性や学習は試行錯誤的特性を持つ。しかし、人間の場合は、規則性やルールを見出し他の人間との交流能力を備え、物理的な経験だけでなく、観念的经验をする事によって、学習過程の短縮化を図る事ができる。	人間の順応性と学習	手段の提示
(6)	習慣の効用	習慣は特定の有用な行動パターンの保存を促進する機構である。	習慣の効用	手段の提示
(7)	積極的刺激的役割	人間が、合理性を達成するためであっても選択・実施に先立ち、躊躇の時間や期間が発生する事が多いが、単純な行動パターンの場合には、特定の刺激によって半自動的にその行動が行われる。前者を“躊躇-選択型”、後者を“刺激-反応型”と整理すれば、“躊躇-選択型”を、“刺激-反応型”に代替する事によって、 unnecessaryな躊躇等を回避できる可能性がある。	躊躇の回避	手段の提示
(8)	行動開始の刺激	“刺激-反応型”の刺激を意図的に発生させる行動開始メカニズムは、管理組織の中で大きな役割を果たし得る。	行動開始	手段の提示
(9)	行動継続の刺激	行動開始のメカニズムで励起された行動を持続するための刺激は、多くの場合、外的なものではなく、心や気持ちに働きかける内的な刺激であり、具体的には次の3つである。 ① 持続する事によって「埋没原価」に伴う損失を回避する ② 行動を持続する事によって、他者からの注目や賞賛等、実現される可能性のある目標を明確にする ③ 行動の継続を中止してしまうと、他の行動に転換する場合に大きな努力やコストを必要とするような仕組み	行動継続	手段の提示

<p>(00)</p>	<p>組織の基本機能としての組織や制度の影響</p>	<p>組織や制度の整備が及ぼさなければいけない影響は以下の2点である。 ① 組織や制度は、特定の状況下で他のメンバーがどのような行動をとるかについて安定した期待を持つ事を可能にする。 ② 組織と制度は、メンバーの行動を連携し、行動を惹き起こす刺激を提供し、全般的な方向づけを可能にする。</p>	<p>制度等の整備</p>	<p>成功要件の提示</p>
<p>(11)</p>	<p>組織が個人へ与える影響のメカニズム</p>	<p>組織がメンバーの意思決定に影響を与えるメカニズムは以下の通り。 ① 組織は、仕事をメンバーの間に分割して提供し、各自に与えたミッションによって方向性を明示する。 ② 組織は、標準的な手続きを確立して、仕事毎の段取りや手続きを固定化（ルール化）する。 ③ 組織は、職位に基づくオーソリティと権限・影響の範囲に関する制度によって、意思決定や情報伝達等のルートを設定し運営する。このようなシステムや制度は、フォーマルなものだけでなく、インフォーマルのものもある。 ④ 組織には、コミュニケーションの径路があり、これには③の権威等に基づくフォーマルなもの、インフォーマルなグループ等の組織形成に基づくものがある。 ⑤ 組織は、そのメンバーを訓練し、教育することによって組織にとって好ましく必要性の高い知識やスキルを注入できる。これによってメンバーは意思決定を自律的に行なえるようになり、忠誠心も向上する。</p>	<p>個人の意思決定</p>	<p>手段の提示</p>
<p>(12)</p>	<p>自己調整のメカニズム</p>	<p>組織に属する個人は、他の人の活動を単純に観察する事によって、自分の活動と統制・整合させる事ができる。この統制・整合で高効率を実現するためには、一人のメンバーを“リーダー”と認め、このリーダーに合わせる事で達成できる。</p>	<p>個人の自己調整</p>	<p>手段の提示</p>
<p>(13)</p>	<p>組織の代替的選択と個人の代替的選択の整合</p>	<p>個人は、自身の目的達成は、自身の行動によって決まると考えているが、組織においては、ある特定の何者かによる行為の結果が、個人の行為を制約する場合がある。したがって、他人の行動を“一定”と判断する場合、つまり、彼らの行動に対して正しい期待が形作られた時のみ、個人の選択の問題は“意思決定論”の形態となる。したがって、組織が活用できる代替的選択肢と、個人毎の代替的選択肢については、それらの影響を十分に把握し、選択肢に関するオーソリティの設定等も含めて、注意深く区別されなければならない。</p>	<p>個人と組織の代替的選択肢</p>	<p>成功要件の提示</p>
<p>(14)</p>	<p>組織による最善結果の達成要件</p>	<p>組織における各活動による最善の結果の達成は、組織の各メンバーがそれぞれの役割を熟知し、他人と協力して仕事をする準備が整っている事を前提とする。このための調整には、各メンバーの意図が充分に他者に伝達できる事が不可欠となる。このような調整がフォーマルに行われなければ（インフォーマルな調整に委ねた場合は）、結果は極めて偶然的なものとなる。</p>	<p>最善結果の達成</p>	<p>成功要件の提示</p>

15)	実際の状況での自己調整の対応方法	<p>実際の状況では、自己調整は事前に定められたフォーマルな仕組みによる期待よりも、効果は低い。その理由は、予め定められたフォーマルな仕組みの存在によって、各自による他者の行動の予測という作業をしなくなるためである。したがって、いずれにしてもコミュニケーションが不可欠となるのであるが、複雑な調整の過程は次の3つとなる。</p> <p>① 集団の全てのメンバーにとっての統合的な全体行動計画を策定する事（単なる各個人別の計画の集合体ではなく）</p> <p>② 各メンバーにこの全体行動計画のうち、各メンバーに関連した部分を確実に伝達する事</p> <p>③ 各メンバーがこの全体行動計画に従って行動する意志がある事。</p>	実際の状況での自己調整	手段の提示
16)	組織の目的不達成とコミュニケーションの関係	<p>管理過程において、組織全体に関わる意思決定を伝達する仕事ほど無視され、疎かにされたものはない。全体行動計画がその集団の個々のメンバーの行動にどのような影響を与える可能性があるのか考慮される事なく、単に“命令”として伝達される場合が多かった。</p> <p>各個人の行動は、組織がその目的を達成するための必要条件であるという事を忘れた時、常に、上記したようなコミュニケーションの失敗が発生している。</p>	コミュニケーション	成功要件の提示
17)	オーソリティに関する心理学的な課題	<p>オーソリティとは「上役」と「部下」という2人の間の関係であり、他人の行為を左右する意思決定の権力である。オーソリティに関連する人間行動は、それが合理的に行われている限り人間の心理に何も問題は生じないが、何らかの理由や事情によって個人にとって合理性を阻害する行動をオーソリティに基づいて“指示・命令”しなければならない場合には、十分な説明を行わなければならない。しかし、上役がいくら説明を行っても、部下の解釈や理解を統制する事は極めて困難であり、実際に行われる行動の内容が期待された通りの合理的なものになるかどうかは不明である。これは、オーソリティに関する心理学的な大きな課題と言える。</p>	合理性を阻害するオーソリティ	問題提起

表1の内容を理論と適用対象と用途を抜きだし、用途に注目して整理したものが表2である。

表2の結果より、本稿で抽出したサイモン理論がカバーしている組織運営や戦略立案のための範囲は、概ね以下のような範囲である事がわかる。

〔誤解の防止〕

- ① 個人や組織の意思決定や合理性の確保

表2. サイモン理論の用途に注目した整理結果

用 途	理 論	適 用 対 象
誤解の防止	(1) 事実的な意味と倫理的な意味の区別	主観的価値観
	(2) 決定の評価	意思決定時の評価
	(3) 合理性の限界	客観的合理性の判断
	(4) 知識の不完全性	合理性の判断
手段の提示	(5) 人間の順応・学習	人間の順応性と学習
	(6) 習慣の効用	習慣の効用
	(7) 積極的刺激的役割	躊躇の回避
	(8) 行動開始の刺激	行動開始
	(9) 行動継続の刺激	行動継続
	(11) 組織が個人へ与える影響のメカニズム	個人の意思決定
	(12) 自己調整のメカニズム	個人の自己調整
	(15) 実際の状況での自己調整の対応方法	実際の状況での自己調整
成功要件の提示	(10) 組織の基本機能としての組織や制度の影響	制度等の整備
	(13) 組織の代替的選択と個人の代替的選択の整合	個人と組織の代替的選択肢
	(14) 組織による最良の結果の達成要件	最良結果の達成
	(16) 組織の目的不達成とコミュニケーションの関係	コミュニケーション
	(17) オーソリティに関する心理学的な課題	合理性を阻害するオーソリティ

〔手段の提示〕

- ② 学習過程, 自己調整の促進
- ③ 行動の開始や継続の促進

〔成功要件の提示〕

- ④ 組織の制度や仕組みの整備
- ⑤ 組織による最良結果の要件
- ⑥ コミュニケーションやオーソリティの適正化

このうち、①については「誤解の防止」、②と③については「手段の提示」、④、⑤、⑥については「成功要件の提示」として整理されている。したがって、④、⑤、⑥については、本節冒頭で述べたように、他のものよりも理論の適用による成功確率は下がる事が予想されるが、これについては、十分な実証研究等による検証が必要となる。

(2) サイモン理論の戦略理論としての分析

サイモン理論を、本稿冒頭で示した5つの観点に基づいて分析するが、コグニティブ学派は、他の学派と異なる特殊性を内包している事を認識しなければならない。つまり、コグニティブ学派の理論は、第1章第3節で述べたように、①戦略家の心の中でおこる認知プロセスにおける意思決定であり、②概念やフレーム、スキーマ、マップに基づくパースペクティブ（見込み、前途、展望）であり、③スキーマやマップ自体の解釈は戦略家に委ねられ、④概念やフレームとしての戦略は、方向性は示し得るが、そもそも具体的な達成は難しい、としている。

この事は、コグニティブ学派の理論は、戦略を立案する当事者の認知や解釈の仕方に関する理論を展開している学派であって、その理論自体が戦略を立案する機能を備えていないという事を意味しており、実際にサイモン理論の各論の内容をみてもその通りである。

したがって、第1章冒頭で示した5つの観点についてのサイモン理論の分析結果は以下の通りとなる。

➤ 観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方

本稿で抽出した17のサイモン理論は全て、何らかの経営戦略を立案する戦略家やその組織を対象として、以下の項目の適正化を目指した理論である。

- 1) 意思決定や合理性
- 2) 学習過程や自己調整の効果的促進
- 3) 組織運営や管理に関わる何らかの行動の開始や継続の促進
- 4) 組織の制度や仕組みの整備の仕方
- 5) 組織が最良の結果を出すための要件
- 6) コミュニケーションやオーソリティの適正化

➤ 観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール

既に表1、表2等で示しているが、抽出したサイモン理論（各論）は17理

論であるが、それらの理論に必要な分析を支援するような手法やツールが示されているものはない。ただし、それぞれの理論毎に達成すべき目標や要件を達成するための明確な考え方や手段は明示されている。

- 観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方
分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインは一部の理論において事例が示されているが、具体的なものは示されていない。
- 観点4：分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方
戦略を立案するための理論ではないので、戦略を立案するためのガイドラインや考え方は示されていない。
- 観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類
今回抽出した17の理論は全て“組織戦略”をコミットする内容であった。

4. ワイク理論（各論）の抽出

本章では、組織化や組織運営に関するカール・E・ワイクの種々の理論の中から、認知の仕方に関わりをもつ各論を抽出していく。

組織化等に関するカール・E・ワイクの理論は多岐にわたるだけでなくそれぞれが詳細な分析に基づいているが、最も基本的な理論の骨子は、以下に示す組織化（組織を実現するため）の要素に集約されている。その中でも、特に重要な内容は、「組織は決して合理的なものではない」という事である。^{xx)}

- ① 多義的な情報の存在が組織化の引き金となる。
- ② 組織の多義的な表明内容に対する意味づけを安定させるためには、通常、2人以上の人々の努力が必要となる。
- ③ 組織における意味形成という営み・活動の大部分は、これまでの出来事

の解釈と（これまでの出来事と現在の結果とをつなぐ）もっともらしい歴史叙述の解釈である。

- ④ 人々の間の相互依存は組織の実体であるが、それは流動的で常に変化している。
- ⑤ 組織は、自らが順応しなければならない“事実”とみなしている現実を想造（イナクトメント）するのに大きく関わっている。
- ⑥ “経験の教訓”に対するアンビバレント⁶⁾なスタンスは、組織が変転する状況に対処するための適応性を保ってゆくのに極めて有効な方法である。
- ⑦ 組織における事象は、メンバーに認知されている濃密かつ循環的で、長い因果の連鎖に要約され制御される。
- ⑧ 自己規制的な因果の連鎖のネットワークは、2人以上の人々の調整された行動という形で現われる。
- ⑨ 組織は通常各メンバーの全能力ではなく一部分のみを利用し、その互換性の容易さ等は利用部分によって異なる。
- ⑩ 組織の多くの政策は、意図する／しない、にかかわらず、内的効果と外的効果をもっており、それらが正反対に作用する事もある。
- ⑪ 組織には、その傾向においてオープンとクローズ、および懐疑と信頼といったアンビバレンスがある。

(1) イナクトメントの概念

イナクトメントは“因果マップ”を中心に展開されるワイク理論の核をなす概念であるが、難解な概念としても知られているようである。カール・ワイクの『組織化の社会心理学 (The Social Psychology of Organization 2nd ed.)』を翻訳した遠田雄志氏によると、あえて和語に訳せば“想造”との事である^{xxi)}。一部では、イナクトメントは、“当該組織の外部環境に関して、組織成員が仮説を立てて主体的に環境に働きかける行為”という説明も見られ、決して間違っ

6) アンビバレント(ambivalent, 相反する価値が共存し、葛藤する状態の事。両面性)

ているとは言えないが、少しピントがずれているようにも思われる。

ワイク自身はイナクトメントの概念を次のように説明しており、組織化を実現するため創り出す自らの風景や特性を“はじめの一步”と見なして考察する事ができる^{xxii)}。

「私がストライクとコールするからストライクに、ポールとコールするからポールになるんだ」と正しくも^{のたま}宣うアンパイアーは、組織の生のかかなり重要な面（すなわち自らを拘束する環境を自らが創造する際に人の果たす役割）を見事にとらえている。組織は、何かにつけて、事実、数字、客観性、具体性の重要性を主張するが、実際は、主観性、抽象性、当て推量、間に合わせ、でっち上げ、独断といったものに満ち満ちている。組織を悩ますものの多くは、組織自らが創り出したものなのだ。組織が自らの風景において主として見るのは組織自身である。

(2) 上位者と下位者の実際の立場

もし命令的な伝達とその受信者（下位者）に受け入れられるならば、その受信者に対する伝達の権威が確認あるいは確定され、これは行為の基礎と認められる。逆に、伝達に対する不服従は、上位者に対する伝達の権威の否定である。したがってこの定義では、一つの命令が権威を持つかどうかの意思決定は受令者の側にあり、上位者（いわゆる権威者）つまり発令者の側にあるのではない事を示す。結局、十分な人数の個人が、必要な命令の受容に伴う負担を、自己の利害に反する利益均衡の変更とみて、必要欠くべからざる貢献を撤回し、あるいは差し控えたりするので、権威が挫折するのである。このポイントは次の3点である。^{xxiii)}

- ① トップ（上位）にいる人は脆い立場にある。
- ② 下位者は、自分たちが実際に持っている支配力の大きさを十分認識していない。
- ③ 階層制が維持されているのは、それが、受容される命令を上位者が下位者に送る事によって、絶えず再確立されているからである。

(3) 心理的契約としての社会的契約による双方の期待の存在

組織理論は、メンバーがなぜ組織に加わったり留まったりするのに同意するかを明らかにしなければならない。これについて殆どの理論は、組織のメンバーシップが暗に意味する“社会的契約”を論じているが、この契約は“心理的契約”とも呼ばれている。

心理的契約という考えが暗に意味している事は、個人が組織に色々な期待を寄せているという事と、組織もまた個人に種々の期待を持っているという事である。これらの期待度は、どのぐらいの給料に対してどのぐらい仕事をしなければならないかといった事だけではなく、働き手と組織との間の権利や特権、義務等の組織運営上の仕組みや制度も含む。^{xxiv)}

(4) 組織化の3つの過程 (ESR過程)

組織化過程は3つの過程からなっている。その3つの過程は組織化活動の大部分を占めている。それらは、イナクトメント (Enactment: 創造によって経験の特定の部分をさらに注目・活用するために囲い込む事)、淘汰 (Select: その囲い込まれた部分に幾つかの新しい有効な解釈をあてがう事)、保持 (Retention: 解釈された断片を将来において適用するために蓄え、管理する事) である。これら3つの過程を組織形成のレシピ (過程) としてみると、図1のような構造になる。^{xxv)}

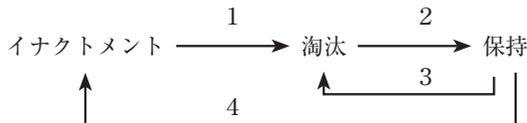


図1. イナクトメント (enactment) -淘汰 (selection) -保持 (retention) の過程 (ESR過程)

(カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第2章, 第3節の図を転載)

(5) 不安定（逸脱－増幅ループ）の活用

組織に内在する種々の要素（職能、職務、権限、意見、方針等）の関係をいろいろ調べると、それら複数の要素に対する相互作用変数、因果ループ、コントロールの有無や程度、仕組みがチェックされる。そのコントロールにおける逸脱の度合が徐々に小さくなっている場合（逸脱－減衰ループ）はそのシステムが基本的に安定である事を、徐々に大きくなっている場合（逸脱－増幅ループ）は基本的に不安定である事を意味している。^{xxvi)}

一般的に、不安定性は否定されがちな概念であるが、建設的成長をもたらす要因となる。しかし、その不安定性が組織を破壊に導く場合もある。大切なのは、建設的な成長に導く不安定性なのかどうかという事である。

(6) ループ思考（フィードバック思考）の大切さ

多くの管理者は、ループ思考（作用に対する反作用、指示に対する反応とその影響等を考慮する思考）で考える事を忘れてしまうので、すぐに困難に陥ってしまう。これは決して大げさな表現ではない。管理者が一方的な“因果”や“独立”あるいは“依存”とか“起源”と“結末”といったものがあると信じている限り、管理上のトラブルはなくなる。この誤った考え方の事例はいたるところにある。たとえば、リーダーシップスタイルが生産性に影響を及ぼすとか、刺激が反応を呼び起こすとか、目的が手段を規定するとか、欲望が行為を導く等々である。こうした主張は間違いである。なぜならば、それぞれの行為に対して反対方向の作用や反応が明らかに存在し、その双方の作業の統合として結果が生じると考えられるからである。^{xxvii)}

(7) 組織化過程が動き出す前提条件としての生態学的変化

組織が直面する環境や経験の流れや推移は一定ではなく、しばしば不連続的な変化が生じる。すなわち、その流れは不連続であり、違いをもたらす、否応なく注意をひきつける変化となる。これらの不連続な変化によってもたらされる“相違”は多義性を削減したり、多義性の各構成要素の意味の重要性や優先

度を変化させる機会を提供する。組織の外的環境変化等の生態学的変化はイナクトされる環境 (enactable environment, その変化に対して何かを“想造”しうる環境), 言い換えると新たな意味形成 (sense-making) の素材を提供してくれる。なお, 新たな生態学的変化は通常そうした素材の源といってよいが, それ以前のイナクトされた環境 (enacted environment) という過去の経験がそれだけで意味形成の材料を提供している事がよくある。組織化過程のこの部分をあえて“生態学的変化”と称するのは, 人は通常スムーズに運んでいる事柄には気づかないという事実が重要だからである。“生態学的変化”にこのような注意が呼び起こされるのは, 無視しえない大きな“変化”が生じた時なのである。^{xxviii)}

(8) 生態学的変化を含めた組織化過程

生態学的変化と E S R 過程からなる“組織化の4つの過程”は, 図2のように編成される。このモデルの概要は以下の通りである^{xxix)}。

- (1) 生態学的変化とイナクトメントは, “逸脱-増幅”の因果ループにならない。なぜなら, 組織は回避不能な生態学的変化を積極的にイナクトメントして受けとめなければならないからである。
- (2) イナクトメントは淘汰と正の因果関係で結ばれていて, イナクトメントの量はそれによって励起される淘汰活動の量に正に作用する事になる。
- (3) 同様に, 淘汰も保持に正に作用し, 淘汰活動の量の増加は保持活動の量の相応の増加をもたらす。
- (4) 保持は淘汰とイナクトメントの双方に作用し, その効果は正の場合も負



図2. 生態学的変化も含めた組織化過程

(カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 図6. 1を転載)

の場合もありうる。ただし、正負は保持されている過去の経験の解決を依然として信頼できるか (+), 既に信頼できないものとなっているか (-) による。

(9) 健全な組織化のためのイナクトメントの本質

組織化を発展的に建設的な姿で実現していくためには、(1)で“想造”と紹介したイナクトメントが適切でなければならない。イナクトメントを具体的に理解するための例を以下に示す。^{xxx)}

① 経験のイナクトメント

人が何らかの活動・行為をして、はじめて経験というものが存在する。インプットとして様々な情報を受動的に浴びるだけでは経験を持ったという事にはならない。

経験は活動の産物である。管理者は自らを取りまく“事象”の大群に文字通り敢然と立ち向かい積極的にそれらを整理し何らかの秩序をそれらに押しつけようとする。

組織化に資するイナクトメントのためには、管理者は環境の中で身をもって何らかの活動・行為をし、環境の中の特定の一部に注目し、自分たちが何を見て何をしているかについて他の人と話す必要がある。その結果、何等かの“想造”がなされ、取りまく状況が何らかの関係に集約され、いっそう秩序的になる可能性が高い。

② 限界のイナクトメント

“限界”という認識は、つまるところ行為した結果の成果が芳しくないという意味での失敗ではなく、行為自体の失敗、すなわち行為のし損ないによる。限界だという認識は疑わしい場合も多く、不幸にも人々はそれに気づけない。人々は、限界が行為というよりも思い込みに基づいているという点に気づけないのである。このような限界の認識に基づいて、人々は環境に何等かの制約や障害が存在し、自分のレスポンスの能力の限界があると結論づける。行為を“不可能”にする制約や障害に関する観念的思い

込みによって、“何もしない事”が正当化される。こうした制約や障害はやがて、環境における歴然たる“実体”（既成事実）となってしまふ。それらは再度、同じような問題に直面した時、管理者が考慮し実施しようとする選択の幅を自ら狭める事になる。このような限界は、意外にも、実直であったり、純朴であったり、未熟な駆け出しのような人達によって、比較的簡単に破られる場合もある。

③ シャレードのイナクトメント

あなたがシャレード⁷⁾をやっていて、何かを他者に伝えなければならないとする。しかしこれはなかなかうまく行かない。

このような“何かを演じてそれが正しく伝わらない”というイメージは、イナクトメントの本質をとらえており、組織にとって重要である。組織の人々は、“自分たちが何を意図していると思われているのか？”を知らせるために言うだけでなく、適切な行為も実施しなければならない。シャレードを演ずる人は、観察者にとっての組織環境をイナクトして、理解させるための努力をしているのである。この努力は全ての組織において必要である。なぜなら、伝えたい内容が伝えたい相手に伝わらない事に起因する不都合な環境は、組織自らがつくっているからである。

環境をイナクトメントしてその内容を適切に他者に認識させる事ができれば、その組織を置かれている環境が孕^{はら}んでいる課題や問題を適切に理解するという事になり、ある種の“囲い込み”につながる。このようなイナクトメントを実際に可能にするためには、以下に示すナイサー（Neisser）の知覚モデルのスキーマの“繰り返し”が有効である。

- 1) 最初に“現在環境をスキーマ”（マップ）として外部環境の変化等も把握し、
- 2) その認識・理解に基づいて、“知的探求”を行い、新たに実現すべき

7) シャレード（Charade, シャレードとはそれを演ずる人が認識した内容を身ぶりや手振りて他者に伝えようとする行為の事で、ジェスチャーゲームのようなものである）

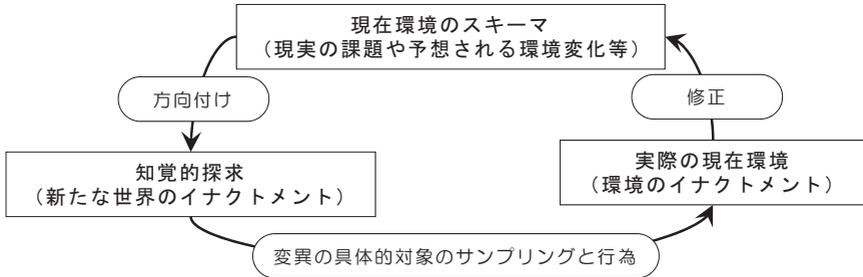


図3. ナイサーの知覚サイクルによるイナクトメントと環境のイナクトメント
(カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 図6. 1を修正のうえ転載)

世界をイナクトメントし方向性を与える。

- 3) 最後に当面の目標とすべき具体的改変対象をサンプリングし何らかの施策を実施する

そして、その結果到来あらたな現在に対して上記1)～3)を繰り返していくという事と考えられる (図3参照)。

(10) 淘汰の意味と性質

組織化過程の“イナクトメント”の次の過程である“淘汰”とは、“知る (seeing)”に相当する過程であり、淘汰は、“何が進行しているか?”という問に対するいくつかの答を生成する組織的過程でもある。

淘汰過程は対象とする環境や課題の意味や解釈を直接に、そして個人や部門や集団あるいは目標を間接的に淘汰する事になる。つまり、淘汰過程は意思決定を行う過程でもあり、組織化モデルにおける意思決定とは、世界についてのある解釈やその解釈から展開されるものを選択し、そうした要約を以後の活動に対する制約として用いるかどうかを決定する事である。したがって、淘汰過程は、組織化過程の中でも最も慎重に対応しなければならない過程の一つとなる。

このような淘汰過程はしばしば“ブラックボックス”のように扱われるが、ブラックボックスで何が行われたかについては、明確に説明できるようにする

必要がある。なぜならその内容は組織化の基本的な考えかたであり、結論は組織化の素案とも呼べるものだからである。^{xxxix)}

(11) 淘汰の対象となる内容の多義性の妥当性を高めるために

淘汰の対象となる内容は、多義的なイナクトメントとそれによってもたらされる内容の多義性によって様々な解釈が可能となる因果マップである。この内容に関する解釈の妥当性を高めるために注意すべき点は以下の通りである。^{xxxix)}

まず、イナクトメントによる多義性と、それに関連するコミュニケーション上でのノイズ（混入した雑音）を区別する必要がある。コミュニケーションの標準的な図式をいえば、発信源からメッセージが伝送チャネルを通して受信者に向けて送られ、そのメッセージがシステムのアウトプットとして受信者に到達する。インプットが何であるかを知っているが、それが受信者に到達する際、どのようなアウトプットになるかが予測されない時“ノイズ”があるという。したがって、同じインプットでもノイズによって多様なアウトプットが生じうる。

ノイズは図4におけるⅡのようなものである。ノイズは、発信源でも到達先でも予測できないメッセージを受信者に送る。

受信した内容からインプットの多義性（イナクトメントによる多義性）に関する予測問題はノイズを含む予測問題と正反対のパターンである。つまり、受信者にとって多義性の問題である。これは、アウトプットを受けとったが、どんなインプットがこのアウトプットをもたらしたかが決定できないという事ある。1つのアウトプットメッセージに対して、2つ以上の可能なインプットが考えられ、受信者はそのうちのどの意味が適切なのかという問題に直面する場合がある。これは図4のⅢ（多義性）のパターンである。ただし、受信者が意味を特定できない多義性はある意味では不都合を生じる可能性もあるが、発信者に対して“多様性”を提供するという意味で効果的な作用を果たす場合もある。これを“必要多様性”という。

受信者に対して送られる内容と、その結果受信者が認識・理解する内容は、似て非なる概念であるが、“何を言うかを知らずして、その人の考えを理解で

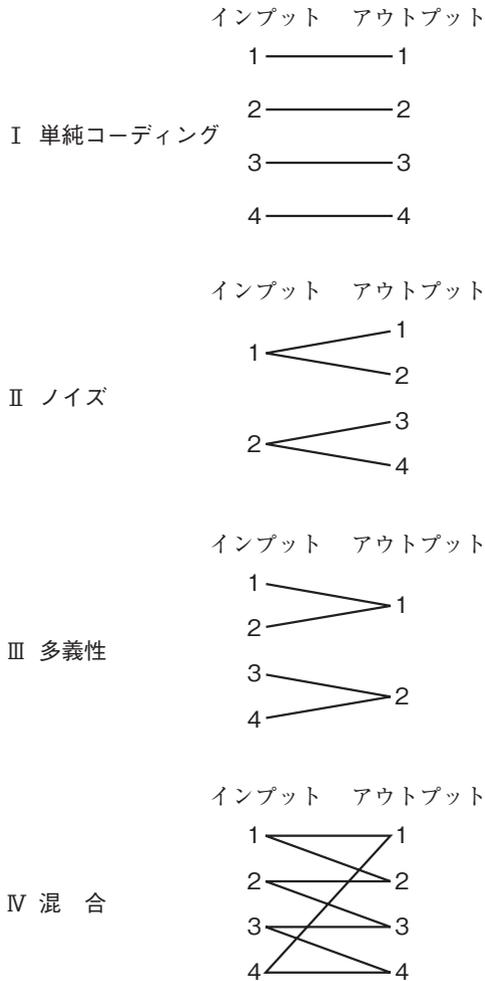


図4. イナクトメントの受信者評価へのインプットとアウトプットのパターン
 (カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 図7. 1を修正のうえ転載)

きない”というメタファーで理解が進むであろう。発信者が言う内容および“言う”という行為が“イナクトメント”であり、受信者が発信者の考えている事を発言に基づいて推察した内容が、淘汰される内容に相当する。

(12) 過去の保持と淘汰の関係

淘汰へのいま一つの重要なインプットは、過去のイナクトメント過程における保持過程において蓄えられた内容である。淘汰のメカニズムを理解するには以前の保持について知っておく必要がある。過去の保持過程の結果は確信された内容の蓄えである。ある人が淘汰によって残そう（保持しよう）とする内容は、言うまでもなくその人がその時点で信じている内容に準じる。これは、図2において“保持”から“淘汰”への“+”の因果の矢印で図示されてものである。これは明らかに、淘汰を制約し、淘汰への強力なインプットとなる。^{xxxiii})

保持に含まれるものの大部分は、過去に蓄えられたイナクトされた環境から認識・理解したものである。これらの過去のイナクトされた環境は、結果的に次のイナクトメント過程でも淘汰過程にフィードバックされ、特定の解釈を選択する際に外的世界の代理環境として作用する。イナクトされた環境が淘汰への制約として働く時、それは環境であって、現在、処理されラベルづけされている事象はその環境の中に投げ込まれて適合性が試される事になる。

この適合性の確認は、特定の物理的環境への個体および種の適合の類似が役立つ。すなわち、淘汰の間に、組織メンバーは新しいイナクトメントに対して古いイナクトされた環境にふさわしいラベルや説明や解釈や意味を選択する傾向が強まるのである。

このように考えると、“適者生存”なるフレーズは、組織化においては、回避不能な生態学的変化に直面して何が“生存”するかといえば、ラベルづけされた時、既存の因果マップの中に自らの場所を見つけた人や事象や行為が生存する事になる。生存がこうした形をとるのは、保持が淘汰で信頼されている時に限る。もし保持が信頼されていないと、これまでイナクトされた環境とは異なる人や事象や行為が注目され、新鮮なラベルや新しい関係が与えられ、保持になおも残存する内容に同化し適合するような形で蓄えられるだろう。したがって、以下のような事が言える。

- 1) 実際の現実環境というより、過去にイナクトされた環境が淘汰を行う。
- 2) 組織の発展や変異を阻害するものは、過去に保持された情報を淘汰過程

で信頼し、イナクトメント過程では信頼しないというものである。

- 3) 過去にイナクトされ淘汰・保持されたものが、現在の淘汰や保持やコントロールする。
- 4) 新たにイナクトされた環境が受け入れられるのは、解釈やラベルが以前のイナクトされた環境と整合的している場合である。

(13) 淘汰と必要多様性

多義的インプットを回顧的に有意義なものとするには、イナクトメントが持つ多義性の大部分が組織によって把持・理解されなければならない。この事は、必要多様性(requisite variety)という重要な概念を導く。“必要多様性の法則”とは、「環境の多様性に対抗して、自らのシステムを制御しようとするならば、システムはそれ以上の多様性を有さなければならないという事である。一言でいえば、多様性を制しうるのはそれ以上の多様性のみである」というものである。組織が、外部環境の生態学的変化の多様性を精確に感知するためには、組織内に十分な多様性を保つように心がけなければならないのは、この必要多様性の理由からである。^{xxxiv)}

必要多様性を組織に適用すると、多義的なインプットに適用される組織過程それ自身が多義的でなければならない。複雑なデータに単純な過程が適用されたら、そのデータのほんの僅かな部分のみが把持・理解・処理され、結果的に非多義的となる。インプットの大部分が触れられぬままで、何事が生じて何ゆえうまくゆかないのか、といった事に関して謎が依然として残ってしまう。

組織が秩序を創造できないでいるのは、皮肉にも、秩序を破壊する事に躊躇するからである。秩序は多義性を抑えるという与件から維持されるが、多義性を抑えられるのは、その多義性が正しく把持・理解された過程の後に限るのである。精確な把持・理解のためには、諸過程とそれらへのインプットの諸特性とのつり合いをとる事が必要である。もし非多義性が好まれ多義性に関わるのが厭いとわれるならば、その生存は危うくなる。

(14) 意味組立の相互連結サイクルと必要多様性

イナクトメント過程による組織化のモデルでは、意味不明な内容や対象を理解するための意味組立ルールが、組織化過程の多義性とそれが示す必要多様性の程度を決定する。ある違いが感知されると「どうしたんだろう？ なぜだろう？」といった疑問が生まれる。この疑問に答えるために、この違いを処理するための過程（プロセス）が構築される。この違いが見慣れた違いとして扱われると、違いの原因等、詳細な部分に関する事前知識を持っているため、処理過程としては単純化される。反対に違いの原因や背景が理解できないような場合は、具体的での射た対応ができなくなるため、処理過程において行われる思考はむやみに拡散していく。^{xxxv)}

その過程によって表出された内容を精確に把持するに具合の良い媒体の有すべき特性は、以下の3点である。多義的インプットがそのいかなる多様性においても取り扱われるためには、正にこれらを詳細かつ確実に把持する事が必要なのである。

- 1) 多数の要素
- 2) 独立した要素
- 3) 弱い内的制約

組織化モデルで言い換えると、外部の多様性につり合う事ができる組織の潜在的多様性は、意味組立過程に組み込まれる相互連結サイクルがもっている。このような過程を組み立てるのに用いられるルールや制約が少ないと、過程として組み立てられるサイクルは雑多で多様性豊かなものとなる。過程内のそうした多様性は、過程への多義的インプットの多様性の多くを把持し、この精確な把持は、人々の理にかなった、意味ある、有効な、そして他の経験と連動できるようなイナクトされた環境を生み出す確率を高める。過程を組み立てるのに用いるルールが少ないと、サイクルが多数で相互に独立しており、その事が感知力を高める一つの要件となる。

一般的に外部環境には多義的情報源があって、その情報を十分に把持するには把握過程が多義的でなければならない。それによって、異質で、ルーズに制

約された相互連結サイクルが多数、意味組立て過程に組み込まれ、多義性はうまく処理される。多義的な過程は雑然としていて、いくつもの目的に対応し、無駄で非効率に見える事が多い。この一見非効率な状態こそがその過程の機能不全どころか機能良好の証しなのである。

この過程は、不連続で独立した多くの内容を把持し、その後の意味形成のためにそれを保存する事ができるので有効に働く。無秩序な過程は感知要素の独立性を保存する。このようにして、無秩序な過程はイナクトメントの微妙な違いを保存しうるのである。

なお、このような組織の新たな外部環境への対応を確実なものにするための必要可能性は、環境に含まれる多様性以上の多様性を組織の内側に備える事である。

(15) 未来完了思考（回顧的意味形成）の効果

もし将来の事象が既に終わり成功裏に完了したかのように扱う事ができれば、その特定の結果を生み出したであろう特定の行為や活動、出来事等を、自身の過去の経験に基づいて具体的に想定する事ができる。将来の(想定上の)事象や結果といえども、効果的な思考を行うために有意義なものとなる。なぜなら、人は特定の将来を想定する事によって、その結果を生み出せる事前の手段や行為、活動を、比較的容易にイメージする事ができるからである。^{xxxvi)}

計画立案等において目的や目標を想定する意義は、それを実現する手段の具体化である。その上、ある結果(目標)を実現するであろうステップやプロセス、段取りが想像される時、以前に実施したり経験したりした過去の類似経験を喚起する。

未来完了思考とは、「私は…をするだろう」ではなく、「私は…を(成功裏に)し終えているであろう」という想定に基づく思考法であり、「回顧的意味形成」とも言う。

(16) 記憶保持の特性（“歪曲作用”と“不完全作用”）への配慮

人間の記憶保持機構には必ず、“歪曲作用”と“不完全作用”が、多かれ少なかれ伴う。歪曲作用とは、記憶が頭（大脳）に保持される際に生じる歪みの事であり、これによって、強調点が変わったり、記憶内の相互関係が変化してしまう事である。不完全作用とは、記憶に際して、事物の一部を脱落させてしまう事である。これは、記憶の内容に対する“選択的処理”とも考えられるもので、そもそも、前述してきた“淘汰”は不完全作用によって発生する現象ともいえる。^{xxxvii)}

(17) 組織における“柔軟性と安定性”、“利己主義と利他主義”等の同時実現

組織は柔軟性と安定性とのバランスを維持してこそ存続し続ける事ができるが、それが難しい。^{xxxviii)}

柔軟性は、一過性でない環境変化に適応すべく現行のやり方を修正できるようにするために不可欠である。組織はまた、イナクトメントを通して変化を察知・理解し、それに適応するための淘汰・保持を実施しなければならない。しかし過ぎた柔軟性は、組織の継続すべきアイデンティティを必要以上に変異させ、破壊してしまう。

安定性は、一時的な変化を取り扱う経済的な手段を提供する。つまり、組織に保持された記憶と反復能力は、規則性やルールの活用を可能とするからである。しかし、漫然とした安定性は逆機能的に作用する。なぜなら、そのためにより経済的・画期的な方法が存在するのに見出せなくなったり、新しい環境変化が気づかれなくなるかもしれないからである。

現実問題として組織は、柔軟性への要求と安定性への要求を以下の幾つかの方法で折り合いをつける事ができる。最も典型的で広く知られている方法が3つある。1つ目が“折衷法”である。つまり、足して2で割る方法である。2つ目は安定と柔軟を交互に繰り返す、“交互法”である。最後が、システムのある部分で柔軟性を、他の部分で安定性を、というように同時に双方を実現する“同時法”である。この3つのなかで優れている方法は、“交互法”と“同

時法” のようである。折衷法は、殆どの場合、柔軟性にも安定性にも寄与しない。

個人であれ組織であれ、長期にわたって生存しようとするならば、利己主義であると同時に利他主義でいなければならない。適応のためには、この2つの相反する性向がともに、“同時かつ強力”に発揮されなければならないのである。双方の傾向とも生存に重要で、有機体や集団が生存する限りは双方ともに保持される必要がある。この事は、これらの対立傾向を交互あるいは同時に表出する方が、中庸で折衷的な表出よりも適応性に富んでいる事を意味しており、この事は重要である。

近年、組織理論で、組織メンバーに関わる決定を受け入れてもらう方法として参加とか平等といった事がよく言われているが、これは上記した点と関連がある。つまり、アンビバレント（矛盾を孕む両義的）な適応的価値という我々の観点からすれば、参加的意思決定の方式は、適応に役立つ極端な反応を殺いでしまう。組織と個人双方の利害を満足させようという決定は、どちらの純粋な利害も表出できないようにしてしまう。これらの利害は純粋な時にこそ適応的であるとすれば、折衷案によって純粋さを殺がれる事によって、環境変化への生存可能性が危くなる。

(18) 組織の現場における感情把握の必要性

組織化のモデルに関する理論は一般的に客観的である。そのため、怒り、恐れ、喜び、悲しみ、やる気、満足、歓喜、憂うつ、^{むらき}斑気といった、組織の現場における感情が軽視されてしまう。こうした傾向は、科学的であれ心理学的であれ“認知モデル”の欠陥となる場合がある。したがって、実際に理論を援用して分析する場合は、現場の感情として存在している内容を見極める必要がある。感情を伴わない考え方や意見等の重要性は、相対的に低い。なお、感情を伴った内容は、アンビバレントな形で存在しうる。^{xxxix)}

5. 抽出したワイク理論の分析

(1) ワイク理論の分析

第3章で行ったサイモン理論の分析と同様の手順で、第4章で抽出したワイクの各論の分析を行う。具体的にはそれぞれの主な内容と、それぞれの理論の組織の戦略立案等における各種行為（主に意思決定や判断）における適用対象と理論の用途を要約した。なお、用途についても、サイモン理論の場合と同様に以下の3つに分類した（分類の説明は省略）。

- ① 誤解の防止
- ② 手段の提示
- ③ 成功要件の提示

サイモンの理論と同様に、前章のワイクの理論についても、それぞれの理論の組織の戦略立案等における各種行為（主に意思決定や判断）における適用対象と理論の用途を要約し表3に示した。

表3の内容を理論と適用対象と用途を抜きだし、用途に注目して整理したものが表4である。表4の結果より、本稿で抽出したワイク理論がカバーしている組織運営や戦略立案のための範囲は、概ね以下のような範囲である事がわかる。

〔誤解の防止〕

- ① 職位における上位者と下位者の立場
- ② 組織における社会的契約
- ③ 組織化過程とその繰り返しによる組織の成長

〔手段の提示〕

- ④ イナクトメントの概念
- ⑤ ループ思考の重要さ
- ⑥ 未来完了思考の有効性

表3. 抽出したワイク理論の要約

	理論	内容	適用対象	用途
(1)	イナクトメントの概念	何らかの対象に対して“想造”したもので、その対象に対する何らかの枠組みやフレーム、方向性、制約等を与えるもの。	イナクトメント	手段の提示
(2)	上位者と下位者の実際の立場	命令的な伝達は上位者が発するが、それを受け入れるべき下位者が受け入れた場合のみ、上位者の権威が確認・確定される。逆に、下位者が不服従を表明すれば、上位者の権威は否定される事になる。したがって、“権威”の有無は上位者ではなく下位者が決定する事になる。この事に関するポイントは以下の3つである。 ① トップ（上位）にいる人は脆い立場にある。 ② 下位者は、自分達が実際に持っている支配力の大きさを十分に認識していない。 ③ 階層制度が維持されているのは、それが、受容される命令を上位者が下位者に送る事によって絶えず再確立されている。	上位者と下位者の立場	誤解の防止
(3)	心理的契約としての社会的契約による双方の期待の存在	組織のメンバーシップが意味する“社会的契約”には、“心理的契約”も含まれ、それが暗に意味している内容は、メンバーである個人が組織に色々な期待を寄せているという事と、組織の側も個人に種々の期待を持っているという事である。またその内容は、働き手の権利や義務といった、組織運営上の基本的仕組みや制度も含まれる。	社会的契約	誤解の防止
(4)	組織化の3つのレシビ（ESR過程）	組織化のレシビは、イナクトメント（Enactment）、淘汰（Selection）、保持（Retention）の3つの過程からなる（図1参照）。	組織化過程	誤解の防止
(5)	不安定（逸脱-増幅ループ）の活用	組織では一般的に安定（逸脱-減衰ループ）が好まれ、不安定性（逸脱-増幅ループ）は嫌悪される。しかし、安定から組織の成長は生まれず、成長をもたらすのは不安定だけである。大切なのは、その不安定を建設的な成長に導くように活用できるかという事である。不安定の活用の仕方を誤ると組織は破綻してしまう。	組織の成長	誤解の防止
(6)	ループ思考（フィードバック思考）の大切さ	多くの管理者はループ思考で考える事を忘れてしまうので、すぐに困難に陥る。管理者が一方向的な“因果”や“独立”、“依存”、“起源”、“結末”といったものがあると信じている限り、管理上のトラブルはなくなるならない。	管理全般	手段の提示
(7)	組織化過程が動きだす前提条件としての組織の生態学的変化	組織が直面する環境や経験の流れは一定ではなく、しばしば不連続な変化が生じる。この不連続性は、回避不能で無視しえない大きな外的環境変化、つまり“組織の生態学的変化”が起きた時である。	組織化過程	誤解の防止
(8)	生態学的変化を含めた組織化過程	生態学的変化とESR過程を合わせた“組織化の4つの過程”の特徴は以下の通り。	組織化過程	誤解の防止

		<p>① 生態学的変化とそれに引き続くイナクトメントは“逸脱-増幅”の因果ループにならなければならない。</p> <p>② イナクトメントと淘汰の関係は+の因果関係となるので、イナクトされた量に比例して淘汰活動も増加する。</p> <p>③ 同様に、淘汰と保持の関係も+となる。</p> <p>④ ただし、保持する内容については、イナクトメントと淘汰の双方に作用するが、この影響は+の場合も-の場合もあり、いずれにしても、結果として収束していく。ただし、+の場合は保持される内容が以前と同じ内容で収束し、-の場合は保持される内容が以前の内容と入れ替わる事になるからである。</p>		
(9)	健全な組織化のためのイナクトメントの本質	<p>健全な組織化のためのイナクトメントは具体的には以下のようなものである。</p> <p>① 経験のイナクトメント：管理者は環境の中で身をもって何らかの活動・行為をし、環境の特定の一部に注目し、自分達が何を見て、何をしているかについて他者と意見交換し、状況を何らかの“関係”に秩序的に集約する必要がある</p> <p>② 限界のイナクトメント：人間の限界の認識は、その人の技量等をテストした結果ではなくテストの回避に基づく場合が多い。テストの回避であるにも関わらず、多くの人は環境に何らかの制約や障害が存在し、自身の能力の限界があると結論付ける。制約や障害の存在によって“何もしない事を正当化”するのだが、このような判断はやがて、歴然たる“実態（既成事実）”となってしまふ。健全な組織化を実現するためには限界をこのように認識してはならない。</p> <p>③ シャレードのイナクトメント：伝えたい内容をイナクトメントによって伝えたい相手に正しく伝えるためには、ナイサーの知覚モデル（図3参照）を繰り返し行う事が必要となる。</p>	組織化過程	誤解の防止
(10)	淘汰の意味と性質	<p>組織化過程におけるイナクトメントの次の過程は“淘汰”であるが、ここではイナクトメントされた種々の認識に対する組織化のための取捨選択の意思決定が行われる。したがって、“淘汰”過程は慎重に対応されなければならない。淘汰過程はしばしば自然の成り行き的な“ブラックボックス”として扱われてしまうが、その内容は、“組織化の素案”のようなものであるため、明確に説明できるようにする必要がある。</p>	組織化過程における淘汰	成功要件の提示
(11)	淘汰の対象となる内容の多義性の妥当性を高めるために	<p>淘汰の対象となる内容の多義性の妥当性を高めるためには、一定のインプットから生まれる受信者側の認識や判断に起因する多義性と、一定の多様な内容に対する多様なインプットという多義性の両方に注意しなければならない。そして、受信側が淘汰の結果として理解すべき内容は、“（発信者が）何を言うかを知らずして、その人の考えを理解できない”のメタファーで示唆されるものである。</p>	組織化過程における淘汰	成功要件の提示

12)	過去の保持と淘汰の関係	淘汰へのイナクトされた内容以外の主要なインプットは、過去の組織化過程における保持過程において蓄えられた内容である。このインプットは、過去の保持内容の妥当性が高い場合には、新たにイナクトされた内容の影響は抑制・制約される事になる。逆に環境変化等により過去の保持内容の妥当性が低下している場合には、新たなイナクトメントの内容が増幅される事になる。	組織化過程における淘汰	成功要件の提示
13)	淘汰と必要多様性	<p>“必要多様性の法則”とは、「環境の多様性に対抗して、自らのシステムを制御しようとするならば、システムはそれ以上の多様性を有さなければならないという事である。一言でいえば、多様性を制しうるのはそれ以上の多様性のみである」というものである。</p> <p>必要多様性を組織に適用すると、多義的なインプットに適用される組織過程それ自身が多義的でなければならない。複雑なデータに単純な過程が適用されたら、そのデータのほんの僅かな部分のみが保持・理解・処理され、結果的に非多義的となる。インプットの大部分が触れられぬままで、何事が生じて何ゆえうまくゆかないのか、といった事に関して謎が依然として残ってしまう。</p>	組織化過程における淘汰	成功要件の提示
14)	意味組立の相互連結サイクルと必要多様性	<p>インクメント過程による組織化のモデルでは、意味不明な内容や対象を理解するための意味組み立てルールが、組織化過程の多様性とそれが示す必要多様性の程度を決定する。つまり、組織にとって何らかの“違い”が感知されたとき、その違いの原因等に関して十分な知識をもっていればその意味組立過程は単純化されるとともに、内容を精確に保持できるが、知識等が不十分であると、意味組立過程は適切に機能せず、過程自体がむやみに拡散していく。つまり、外部環境を適切に理解するためには、組織特性としての意味組立過程における相互連結サイクルにおいて必要多様性が求められるということである。具体的には、以下の3つの組織的要素である。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 多数の要素 ② 独立した要素 ③ 弱い内的制約 	組織化全般	成功要件の提示
15)	未来完了思考（回顧的意味形成）の効果	<p>計画立案等において目的や目標を想定する意義は、それを実現する手段の具体化である。その意味で、将来の事象が既に終わり成功裏に完了したかのように扱う事ができれば、その結果を生み出した特定の行為や活動、出来事等も、自分の過去の経験等に基づいて具体的に想定する事ができる。これを未来完了思考（回顧的意味形成）という。</p>	組織化全般	手段の提示
16)	記憶保持の特性（記憶の“歪曲作用”ち“不完全作用”）への配慮	<p>人間の記憶保持機構には、多かれ少なかれ“歪曲作用”と“不完全作用”がとも会う。歪曲作用とは、記憶内容の“歪み”の事でこれによって、強調点や記憶内の相互関係が変化する可能性がある。また、不完全作用とは、記憶内容に対する“選択的処理”ともいえるもので、記憶の脱落引き起こす。</p>	組織化全般	成功要件の提示

		組織化過程における保持も、このような特性を持つ人間の記憶保持機構に基づいている事については、一定の配慮をする必要がある。		
(17)	組織における“柔軟性と安定性”、“利己主義と利他主義”等の同時実現	<p>組織は柔軟性と安定性のバランスを維持しなければ存続できない。柔軟性は組織に必須の要件であるが、過ぎた柔軟性は、継続すべきアイデンティティを変異、破壊してしまう可能性がある。また、安定性は、一定の規則性やルールの適用によって経済性や効率性を提供するが、漫然とした安定性は、より経済的で効率的な方法等を無視する結果となり、逆機能的に働く可能性がある。</p> <p>柔軟性と安定性の折り合いをつける方法として“折衷法”、“交互法”、“同時法”等が採用される場合が多いが、安定性と柔軟性を足して2で割る“折衷法”は、殆どの場合、柔軟性にも安定性にも寄与しない結果となる。</p> <p>これは、個人や組織における“利己主義”と“利他主義”の同時実現にも当てはまる。また、組織の中にアンビバレント（矛盾を孕む両義的）な適応的価値を実現する場合も同様に“折衷案”は機能しない。</p>	組織化全般	成功要件の提示
(18)	組織の現場における感情把握の必要性	<p>組織化の理論は一般的に、怒り、恐れ、喜び、悲しみ、やる気、満足、歓喜、憂うつ、斑気（むらき）といった、現場における感情が軽視されている。こうした傾向は、科学的であれ心理学的であれ“認知モデル”の欠陥となる場合がある。したがって、実際に理論を援用して分析する場合は、現場の感情として存在している内容を見極める必要がある。なお、感情を伴った内容は、アンビバレントな形で存在しうる。</p>	組織化全般	成功要件の提示

〔成功要件の提示〕

- ⑦ 未知の環境への対応（必要多様性の具備）
- ⑧ 組織の記憶保持の特性の整備
- ⑨ 組織におけるアンビバレント（背反する、矛盾する）な状況の同時実現
- ⑩ 組織の現場における感情把握の必要性

このうち、①、②、③については「誤解の防止」、④、⑤、⑥については「手段の提示」、⑦、⑧、⑨、⑩については「成功要件の提示」として整理されていると言える。

表4. ワイク理論の用途に注目した整理結果

用 途	理 論	適 用 対 象
誤解の防止	(2) 上位者と下位者の実際の立場	上位者と下位者の立場
	(3) 心理的契約としての社会的契約による双方の期待の存在	社会的契約
	(4) 組織化の3つのレシビ (ESR過程)	組織化過程
	(5) 不安定 (逸脱-増幅ループ) の活用	組織の成長
	(7) 組織化過程が動きだす前提条件としての組織の生態学的変化	組織化過程
	(8) 生態学的変化を含めた組織化過程	組織化過程
	(9) 健全な組織化のためのイナクトメントのための本質	組織化過程
手段の提示	(1) イナクトメントの概念	イナクトメント
	(6) ループ思考 (フィードバック思考) の大切さ	管理全般
	(15) 未来完了思考 (回顧的意味形成) の効果	組織化全般
成功要件の提示	(10) 淘汰の意味と性質	組織化過程における淘汰
	(11) 淘汰の対象となる内容の多義性の妥当性を高めるために	組織化過程における淘汰
	(12) 過去の保持と淘汰の関係	組織化過程における淘汰
	(13) 淘汰と必要多様性	組織化過程における淘汰
	(14) 意味組立の相互連結サイクルと必要多様性	組織化全般
	(16) 記憶保持の特性 (記憶の“歪曲作用” ち “不完全作用”) への配慮	組織化全般
	(17) 組織における“柔軟性と安定性”, “利己主義と利他主義” 等の同時実現	組織化全般
	(18) 組織の現場における感情把握の必要性	組織化全般

(2) ワイク理論の戦略理論としての分析

本節では、ワイク理論を本稿冒頭で示した5つの観点に基づいて分析するが、サイモン理論の場合と同様に、他の学派と異なる特殊性を内包している事を認識しなければならない (第3章第2節参照)。このコグニティブ学派固有の特殊性をふまえたうえで、第1章冒頭で示した5つの観点についてのワイク理論の分析結果は以下の通りとなる。

➤ 観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方

ワイク理論の最も基本的な前提ともなる考え方は、第4章第1節で示した通り、「組織は決して合理的なものではない」という事である。この組織における種々の非合理性を前提として、ワイクが特に注目した対象は、外部環境の変化への適切な対応という文脈において必要となる組織化の過程と、その際実施しなければならない各種の判断や意思決定等である。

具体的には、前節で示した①～⑩の範囲に含まれるものである。

➤ 観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール

ワイク理論の最大の特徴は、組織化に関してワイクが想定した組織化過程というフレームである。これは生態学的変化、イナクトメント、淘汰、保持という4つの過程から構成される組織化の基本プロセスである(図2参照)。

➤ 観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方

組織化過程の各過程を適切に行うための判断や見方、考え方、注意点等については、それぞれの過程毎に示されているが、アンビバレントな状況を容認し、複数の文脈において、必要多様性が重要であることを述べている。

➤ 観点4：分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方

戦略を立案するための理論ではないので、組織化過程の分析結果を経営戦略のレベルまで昇華するための方法や考え方等については、示されていない。

➤ 観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類

今回抽出したワイクの18の理論は全て“組織戦略”をコミットする内容であった。

6. 考察と今後の課題

本稿ではミンツバーグのコグニティブ学派に分類されているサイモンの理論とワイクの理論を分析した。既に述べた事だが、コグニティブ学派の理論は、それ自体に経営戦略を直接的に立案・構築する機能を保持していない。したがって、経営戦略の立案への直接的な寄与はない。

ミンツバーグもコグニティブ学派については、これまでの功績については「実践において認知心理学の考え方をまだ十分に活かしかけていない」としながらも、今後の可能性について注目し、期待しているようである^{x1)}。

実際に、本稿で示したワイクの理論に象徴されるように、組織には、おそらく人間固有の“非合理性”が随所にあふれているのは事実と考えられる。とすれば、より精度の高い経営理論や戦略理論を構築するためには、知覚や記憶、思考等の高次の心的機能を研究対象とする認知心理学だけでなく、認知心理学だけでなく、行動心理学⁸⁾、社会心理学⁹⁾等、心理学の多くの知見を活かせるのではないかと考えられる。

また、このような新たな方向性の妥当性を検証するためには、サイモンやワイク等の理論がどの程度、現存する経営戦略理論に反映されているかに関する検証も必用になるかもしれない。この意味では、例えばトム・ピーターズは『エクセレント・カンパニー』において、サイモンやワイクを参照しているようなので、こういった理論における、認知心理学の活かされ方を分析するとともに、『エクセレント・カンパニー』以外にサイモンやワイクを参照している経営理論の有無等も確認しなければならない。

なお、実際に心理学の知見を経営理論や戦略理論を進化させるために活用するためには、基礎研究として上記した各種心理学の内容を広範に洗い出し、分

8) 正確には、現代心理学における基本的的方法論の一つで、行動主義と称される科学的心理学の事（『心理学辞典』、有斐閣より）。

9) 個人とその社会的状況との間の相互的な影響過程を科学的に研究する学問の一分野。研究対象は多様である（『心理学辞典』、有斐閣より）。

析する必要がある。どのような心理学が活用可能なのかを広範にサーベイするとともに、本稿で紹介したサイモンやワイク等の理論が、実際の経営理論においてどの程度活用されているのかもサーベイしなければならない。

参考文献

- i) 出川淳, 「経営戦略理論の比較分析－ポジショニング理論とラーニング理論に注目して－」, 『商学討究』第62巻第4号合併号, 2012年3月
- ii) ヘンリー・ミンツバーグ, プルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル(著), 齋藤 嘉則(監訳), 『戦略サファリー－戦略マネジメント・ガイドブック－』, 東洋経済新聞社, 1999, 第6章, 第11章より
- iii) ハーバート・A・サイモン(著), 松田武彦他(訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第3章, 第1節より
- iv) ハーバート・A・サイモン(著), 松田武彦他(訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第3章, 第1節より
- v) ハーバート・A・サイモン(著), 松田武彦他(訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第1節より
- vi) ハーバート・A・サイモン(著), 松田武彦他(訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第1節より
- vii) ハーバート・A・サイモン(著), 松田武彦他(訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第2節より
- viii) ハーバート・A・サイモン(著), 松田武彦他(訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第2節より
- ix) ハーバート・A・サイモン(著), 松田武彦他(訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第2節より
- x) ハーバート・A・サイモン(著), 松田武彦他(訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第2節より
- xi) ハーバート・A・サイモン(著), 松田武彦他(訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第2節より
- xii) ハーバート・A・サイモン(著), 松田武彦他(訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第3

節より

- xiii) ハーバート・A・サイモン (著), 松田武彦他 (訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第3節より
- xiv) ハーバート・A・サイモン (著), 松田武彦他 (訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第3節より
- xv) ハーバート・A・サイモン (著), 松田武彦他 (訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第3節より
- xvi) ハーバート・A・サイモン (著), 松田武彦他 (訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第3節より
- xvii) ハーバート・A・サイモン (著), 松田武彦他 (訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第3節より
- xviii) ハーバート・A・サイモン (著), 松田武彦他 (訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第5章, 第3節より
- xix) ハーバート・A・サイモン (著), 松田武彦他 (訳), 『(新版) 経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイアモンド社, 1989, 第6章, 第1節, 第3節より
- xx) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第1章, 第1節“要約”, より
- xxi) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 日本語版への序, より
- xxii) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第1章, より
- xxiii) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第1章, 第2節“組織化”, より
- xxiv) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第1章, 第2節“組織化”, より
- xxv) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第2章, 第3節“進行形で考えよう”, より
- xxvi) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第3章, 第4節“相互依存の分析”, より
- xxvii) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』,

- 文眞堂, 1997, 第3章, 第5節“結論”, より
- xxviii) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第5章, 第3節“自然淘汰としての組織化”, より
- xxix) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第5章, 第4節“組織化過程の編成”, より
- xxx) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第6章より
- xxxi) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第7章, 第2節“淘汰の性質”より
- xxxii) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第7章, 第3節“淘汰へのインプット”より
- xxxiii) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第7章, 第3節“淘汰へのインプット”より
- xxxiv) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第7章, 第4節“淘汰はどのように行われるか”より
- xxxv) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第7章, 第4節“淘汰はどのように行われるか”より
- xxxvi) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第7章, 第5節“回顧的意味形成としての淘汰”より
- xxxvii) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第8章, 第1節“保持の性質”より
- xxxviii) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第8章, 第1節“懐疑の性質”より
- xxxix) カール・E・ワイク (著), 遠田雄志 (訳), 『組織化の社会心理学 (第2版)』, 文眞堂, 1997, 第9章, 第1節“組織の理論化に対する意義”より
- xl) ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル (著), 齋藤 嘉則 (監訳), 『戦略サファリー-戦略マネジメント・ガイドブック-』, 東洋経済新聞社, 1999, 第6章, 第7節より