

[研究論文]

## 戦略立案における表象利用についての理論的検討

芦澤 成光

### 〈要 約〉

本論文では、戦略立案における表象に関する代表的な三つの理論を取り上げ、その理論的な側面について検討を行っている。第1に取り上げたのは支配的論理論である。戦略研究の分野では初期に、表象の戦略に与える影響を事例から明らかにしている。第2に取り上げたのが、経営者の成功の理論である。この理論では表象の形成に焦点が当てられ、学習プロセスとしての表象の形成が理論化されている。第3に取り上げたのが、戦略と表象の探索に関するサザール等のモデルである。ここでは、表象が戦略立案に影響を与えることを、モデルのシミュレーションから明らかにしている。

キーワード：戦略, 表象, 認知プロセス, 支配的論理, 経営者の成功の理論

### 1. 課題設定

戦略立案における認知プロセスについては、多面的な分析と検討が行われてきた。本稿ではその中でも、表象 (representation) の機能に関する代表的論考を検討する。表象自体については、認知科学による研究が行われてきているが、戦略分野でもその重要性に注目する研究が近年、発表されている。認知科学における人の思考のプロセスにおいては、論理学の視点から推論 (reasoning) に関する研究は多く存在する。これらの研究では、経営者は複数の推論を利用して戦略の立案を行なっている点が、事例と論証から明らかにされていた。しかし、この推論の考察では、経営者が利用する表象の機能について、明確な検討はされないままであった。推論で利用されるのは、当該経営者の過去の経験の事例が前提とされ、それに基づいた推論が想定されていた。経営者が戦略を立案する際には、多くの経験の中から、現在の問題事象に類似する事例を引き出し、それを基にして推論することで、戦略が立案されることが想定されている。しかし、当該経営者が現在の問題をどのように認識し、過去の経験を認識するのかという表象に関する問題について、明確な言及はされていない。

現在の問題を理解するには、自身の認知に内在する表象の機能が働くことになる。この表象について、認知科学の分野では多様な考えが存在する。その考えの一つとして、「対象を認知する過程で現れる情報の意識内での状況」との定義がある (浅野, 渡邊, 2015, p. 91)。対象を認識する人の、意識内の情報の状況とは、人の外にある物理的な現象と関係するが、それとは切り離されて存在する過去の情報の状況と理解できる。つまり、表象として理解されるのは、物理的な事象とは別の存在として、人の意識に内在する情報の状況である。したがって、人はその表象によって、物理的に人の外で展開する状況が何かを解釈することになる。この表象の機能には様々なものが含まれ、単体の物的存在の認識から、状況の認識まで、広範なものまでが含まれることになる。

戦略の研究分野でも、表象に対する理解には多様な解釈が存在する。そのため、誤解や混乱の可能性も存在する。その誤解や混乱をできるだけ避け、本稿では、表象の認知プロセスで果たす機能に關し、重要と考えられる三者の研究を取り上げ、その意義と課題を検討する。第1の研究は、プラハラドとベティス、そしてウオン（Prahalad & Bettis, 1985, Bettis & Prahalad, 1995, Betti & Wong, 2001）等の支配的論理（dominant logic）論である。経営者の価値観と経験から形成される支配的論理が、情報のフィルターとしての役割を果たし、また戦略の立案で逆機能的な役割を果たすとする理論である。この考えの範疇に入る研究も多く存在する。

第2の研究は、表象形成に関する研究である。表象の形成を、過去の経営者の経験の視点から分析する研究である。戦略で利用される表象が、過去の経験が大きく影響するとの指摘は重要である。代表的な研究として、シュミット（Schmidt, 2015, Schmidt & Keil, 2013,）の経営者の成功の理論（management theory of success）を検討する。

そして第3の研究は、表象の新たな戦略の探索への影響に関する研究である。表象の探索が、新たな戦略立案に与える影響を、モデルのシミュレーションによって分析するサザールとレビンタル等の研究がある（Csaszar & Levinthal, 2016, Csaszar & Siggelkow, 2010, Levinthal, 1997, Levinthal, 2011）。この研究では、その表象が戦略形成に果たす重要な機能が、人工的なモデルのシミュレーションから指摘され、明らかにされている。

以上三者の理論を考察する中で、表象の機能、形成に関する現時点での既存研究の意義と課題を明確にすることが本稿の課題である。三者の理論は、それぞれ密接に関係する側面を多く持っている。この三者の理論の検討から、さらに、表象の戦略立案に果たす機能を分析するうえでの、理論的な前提と分析上の課題を明らかにすることが本稿の課題である。

## 2. 支配的論理による変異の抑圧（variance suppression）論

### (1) 基本的論旨

まず第1の研究である支配的論理論は、プラハラドとベティス（Prahalad & Bettis, 1986,）によって1986年 Strategic Management Journal 誌に掲載され、またその年の優秀論文賞を獲得している。これに続いて、支配的論理の逆機能の側面を取り上げ、その研究を進化させていった（Bettis & Prahalad, 1996, Betti & Wong, 2001）。さらに近年、支配的論理をダイナミックケイパビリティ論の重要な分析視点にする試みも発表されている（Kor & Mesko, 2013）。しかし、その分析は限られたものに留まっている。本稿では、まずプラハラドとベティス等の支配的論理の概念の特徴、そして表象としての機能が、戦略に与える影響に関する理論を簡潔に整理する。

プラハラドとベティスは、多角化と業績の関係性の調査と分析から、経営者の認知上の問題の存在を分析するようになっている。その調査の過程で、経営者のスキーマが示すものを理解する重要性を認識するようになっている。多角化している企業では、その中核事業の特性に関わる経営者の心理構造（mind set）や方法が、中核事業で形成される。その経営者の心理構造や方法は、時間の経過とともに強化され、補完されていくことになる。その結果、心理構造や方法は、独自性を持つものになる。それは、他事業に、必ずしも適応できるものではなくなる。結果として、心理構造や方法が、他事業で利用されることで、問題が生じることになる。この問題の原因が、経営者の持つ心理構造や方法にある点が指摘され、それが経営者の支配的論理になっていると指摘されている。そして支配的論理を以下のように定義する。「支配的論理は、経営者が事業を概念化し、鍵となる資源配分を決定する仕方である」（Prahalad & Bettis, 1986, p. 490）。ここで言われている仕方とは、経営者を取り巻く状況

を捉える表象機能を意味する。つまり、支配的論理は、状況を捉えるための表象として経営者の心に蓄積される。その支配的論理が、新たな情報を捉え、それを認識する言語構造として機能すると認識されている。また、この支配的論理を規定するのは、経営者の経験であると認識されている (Prahalad & Bettis, 1986, p. 490)。プラハラドとベティス等は、このような支配的論理論の基盤となる研究の存在を明らかにしている。支配的論理論の基盤となる研究として、以下4つの研究が存在する点が指摘されている。

第1の研究が、操作条件付け (operant conditioning) である。行動はその操作条件付けの結果であり、経験と行動は関数として理解される。環境によって左右される状況を考察することで企業活動は理解できる。特定の条件の変化を経営者が経験し、それに対応する適切な行動を行うことで支配的論理は補強されることになる。その補強は結果として、成功へ結び付く企業行動を生み出すことになる。「こうして経営者は、特別な精神構造、手段と都合良いプロセスの貯蔵庫を発展させることになる」 (Prahalad & Bettis, 1986, p. 492)。このような操作条件付けの過程で、コア事業領域にふさわしい精神構造等が形成され、それが別の事業には適合しない状況が生まれることになる。「換言すると、トップマネジメントグループが短期間に、新たな支配的論理を学習、利用することで新規事業を効率的に経営するのは困難になる」 ((Prahalad & Bettis, 1986, p. 492)。新規事業の失敗が生まれるのは、中核事業での支配的論理の形成が原因になると認識されている。この事実を認識する重要性が指摘されている。

第2の研究は、パラダイムとしての考えである。経験がパラダイムとして世界を定義し管理し、社会での活動の基盤を形成するとの考えである。この考えでは、パラダイムの重要性が指摘され、その企業内の機能に注目する必要性が指摘されていた。

第3の研究は、「パターン認識プロセス」としての考えである。この考えの基になる考えは、サイモン (Simon, H.) 等の考えである。経験で蓄積されたルールや専門用語は、新たな事業展開では、利用できない。「換言すると、『過去の経験』での解決策、つまり『アナロジー』による解決策は利用できないだろう」 ((Prahalad & Bettis, 1986, p. 493)。ベティス等はこのように述べ、過去の経験の利用では、それが新たな展開を行う際の阻害要因になる点が指摘されている。そのため、この研究では、アナロジーによる過去の経験による解決策の導出に、否定的な考えを示している。

第4の考えが、認知バイアス (recognition bias) の考えである。この考えは、認知心理学の視点から捉えられたもので、人は状況が不確実な場合には、限られたヒューリスティクスに頼り、意思決定する傾向がある。そのため、特定の限られた事象にだけ目を向ける傾向が存在する。この傾向が認知バイアスである。その認知バイアスの存在を明らかにすることで、合理的でない意思決定が生まれる点が明らかにされている。

以上の4つの研究を基にして、プラハラドとベティス等は、その考えを支配的論理として概念化している。

プラハラド等は企業の成長の過程で、多角化による事業規模の拡大には、限界が存在する点を指摘する。多角化することで、経営者がコア事業で形成された支配的論理を利用し、それが新たな事業での失敗を引き起こす可能性を事例から指摘する。その作用を「変異の抑圧」 (variance suppression) と呼んでいる。それを回避するには、多数の支配的論理の形成を行い、過去だけに依存する戦略ではなく、新たな戦略立案の可能性を示している。数年後、ベティス等は、支配的論理の変更もしくは追加が、多角化した企業では重要課題である点を明確化している。

以上の課題に対してベティス等は、経営者もしくは従業員の学習能力の問題として捉えることができると認識するようになっていく (Bettis & Prahalad, 1995, Bettis & Wong, 2001)。組織学習論の視

点からは、「組織が、重要な新たな問題解決方法を変えるのは、大きな問題や危機が引き金になることが一般的である」(Bettis & Wong, 2001, p. 352)と述べている。以上の考えは、支配的論理にも当てはまるとの考えが示され、新たな支配的論理の追加は、古い支配的論理を保持し棄却するのではなく、同時に別々の支配的論理を扱う能力を発展させる必要があるとしている(Bettis & Wong, 2001, p. 352)。その能力の発展を、メタ学習(meta-learning)と表現している。その学習の結果、支配的論理にも、メタレベルの論理が形成されるとの認識がされるようになっていく。この点は、2003年のベティスとウオンの論考で、明確に今後の研究の方向性として主張されている。そして「組織をメタレベルの支配的論理を持つ存在として捉えることができる。そのメタレベルの支配的論理は、極めて単純で強固なルールが特徴になる。単純であることでメタレベルの支配的論理は組織メンバーが熟慮し、想像する余地を提供することになる。……単純なメタレベルの支配的論理は、様々な解釈が育つことを許容し、さらに対立する解釈の共存も可能にする」(Bettis & Wong, 2001, p. 352)。こうしてメタレベルの支配的論理の存在が、新たな過去とは異なる戦略を生み出す可能性を持つと理解されるようになっていく。

2001年の論考では、さらにプロセス(process)の支配的論理の考えが追加されている(Bettis & Wong, 2001, p. 353)。この場合のプロセスとは、メンバー間の相互作用だけでなく、経験、チーム内での政治的变化、経営者の好みの形成過程までもが含まれている。ベティス等は、このプロセスについて、一旦支配的論理が形成されるようになると、そのプロセスが戦略的決定方法を規定することになると捉えている。「戦略概念やその因果関係に注目する課題解決型の支配的論理とは異なり、プロセスの支配的論理はトップマネジメントチームのプロセスに注目することになる」(Bettis & Wong, 2001, p. 353)。つまり、経営者の戦略的決定の方法を規定する支配的論理が形成されることを意味する。ただし、2003年の時点では今後の課題として指摘されるに留まっている。

## (2) 若干の検討

プラハラドとベティス等の支配的論理は、経営者の持つ表象が、戦略内容に規定的な役割を果たす点を指摘する。企業環境の変化や問題を捉え、解決策を考える際の、レンズもしくはフィルターとしての機能を支配的論理が果たすとしていた。この支配的論理は、経営者の経験の中から形成されてきたものであり、過去の経験から形成されるために、現時点での未来に向けた戦略内容に、過去に成功した戦略へ固執する傾向が反映されることになる。それ故、新たな内容の戦略が過去に引きずられ、失敗が生まれる点が明らかにされていた。つまり支配的論理は、新たな事実や変化を経営者が捉え見ることが妨げる、ブラインダーとしての機能を果たすと主張されている。この事態に対し、積極的に対応することが求められるが、ベティス等の2003年の論稿で、メタレベルの支配的論理の形成が主張されていた。多くの支配的論理を包摂するような、メタレベルの支配的論理が、個別の具体的な支配的論理とは別に形成される点を指摘している。ベティス等は、この点について以下のように述べていた。「単純であることでメタレベルの支配的論理は組織メンバーが熟慮し、想像する余地を提供することになる。……、単純なメタレベルの支配的論理は様々な解釈を許容し、さらに対立する解釈の共存も可能にしている」(Bettis & Wong, 2001, p. 352)。こうしてメタレベルの支配的論理は、単純であることが不可欠とベティス等は主張している。単純であることが、従来の支配的論理ではできない解釈を可能にすると認識されている。以上のように、メタレベルの支配的論理を新たに追加することで、従来の支配的論理の問題点であった、変異の抑圧という問題を克服できると理解されている。単純な過去の経験だけでなく、新たな想像力を発揮できる余地を持たせることで、新たな戦略の展開を説明できると理解されているのである。

また、単独の経営者ではなく、チームとしての経営陣の存在を想定し、チーム内での相互作用のプロセスによって、支配的論理の生み出す問題を克服することも考えられていた。こうして、トップマネジメントチーム内での相互作用によって、新たな支配的論理が生まれる可能性を指摘していた。しかし、プロセスの支配的論理も形成されると、プロセスの支配的論理の変異の抑圧の存在が考えられることになる。

以上のように、パラハラドとベティス等の支配的論理は、戦略の変化に対して、マイナスの作用を生み出す側面を持つ一方で、メタレベルの支配的論理の存在を指摘することで、新たな戦略が形成される可能性を示すようになっている。さらに、プロセスの支配的論理の指摘も重要な指摘である。しかし、その後、新たな支配的論理の展開を具体的に分析する研究は確認できない。事例による具体的な分析が困難なことが原因として指摘できるが、それだけでなく、メタレベルの支配的論理をどのように形成するのか、あるいは、プロセスの支配的論理を適切に形成する具体的方法が明らかでないことが原因になっていると考えられる。また、支配的論理の形成プロセス、さらには支配的論理の具体的な分析による理論の展開も、十分には行われていない。

### 3. シュミット (Schmidt) の経営者の成功の理論 (management theory of success)

#### (1) 基本的論旨

シュミットの経営者の成功の理論は、パラハラドとベティス等と同様、表象機能に注目する。しかし、異なるのは、表象形成のメカニズムを論理的に考察している点である。さらに、この表象がどのように、不確実な環境で、新たな表象になるのかを明らかにしている。シュミットの経営者の成功の理論では、表象はメンタル表象、もしくはメンタルモデルとして表現されている (Schmidt & Keil, 2013, Schmidt, 2015)。そして「その中には様々な要因が含まれる。例えば、変数、状態、そして関連性が含まれる。これらの要因は、論理的に結合され、因果関係を形成するものとして捉えられることになる。経営者はそれを利用して推論 (reasoning) を行い、結論を引き出せるようになる。経営者は、その信条 (beliefs) に基づき、彼らが望む結果を達成するため、様々な要因の操作方法について、一定の指針を提供することになる」(Schmidt, 2015, p. 559)。そして、この指針が、経営者の成功の理論であり、それが、表象として機能することになる。以上のように述べ、表象は推論で利用される点が述べられている。具体的には戦略立案での利用に際して、推論が利用されるとの認識がされている。

さらに「この成功の理論の形成プロセスは、経路依存的で企業独自のものである。そして学習には解釈が伴う。したがって、同じ事実であっても異なる結論に至るのは、特別な従前の経験あるいは企業特有な解釈スキーマに起因する」(Schmidt, 2015, p. 561)。こうして、経営者の成功の理論は、企業の独自性の源泉になると認識されており、業績上の異同を説明するのに役立つとされている。シュミットは、この成功の理論に働きかけることが、企業の未来を転換することになると認識している。そして以下のように述べている。「特に企業経営者の信条の基になっているのは、過去の経験である。しかし、この信条 (あるいは信条に基づく推論) が事後的に正確である必要はない。成功の理論の形成プロセスは、本質的には主観的なものである」(Schmidt, 2015, p. 562)。つまり、主観的に信条は形成されるが、修正が加えられ、より実情に適したものになることができると捉えられている。それは、学習がされることで、実情に適した因果関係を反映したものになるからである。このように、シュミットは、信条が形成され、それがより実情に適したものになり、経営者の成功の理論になっていくとしている。そして、信条が絶えず、解釈や推論によって修正が加えられる可能性がある点を指摘する。

つまり、いきなり信条が成功の理論になるのではなく、当初は、曖昧なものであってもかまわない点を指摘している。学習の結果として、当初の信条に様々な解釈や推論が行われ、以前とは異なるものに変化する可能性が存在する点が主張されているのである。

次に、経営者の成功の理論の出発点として、アナロジーによる推論が取り上げられ、過去の経験を利用する点が指摘されている。「しかし、アナロジーは成功の理論の中核を形成することになるが、それをターゲット領域に適合するように調整する必要性が生まれる。そのためには、明らかに多くの空白部分を埋めなければならない。それ故、中核となるアナロジーは、『指針としてのビジョン』として機能する。そして、不十分であるが、さらなる探索の推進力になる」(Schmidt, 2015, p. 563)と述べている。当初のアナロジーによる推論だけでなく、実際の状況との間にある空白部分を埋める必要性があることが指摘されている。アナロジーによる推論では、過去の源泉事象と、現在のターゲット事象との間の対応づけで、源泉事象の要因に対し、問題事象のどの要因を対応付けるのかについて必然的関連性は存在しない。その対応づけにおいて、空白部分が存在する。また、過去の事象との対応づけだけでは対応できない、新たな要因も問題事象に存在することが想定できる。この点についてシュミットは、以下のように述べている。「しかしながら、有効性ある成功の理論を形成するには、過去の経験や利用されたアナロジーによって生まれる構造的枠組みという前提条件を、乗り越える必要がある。そうすると成功の理論は、単にアナロジーによる推論だけでなく、より広範な帰納的推論の結果にもなる」(Schmidt, 2015, p. 563)。このように述べ、経営者だけの経験だけではなく、外部からの知識・情報が、新たな成功の理論の形成には必要と認識されている。さらに「成功の理論にある空白部分を埋めることは、本質的な部分で、不確実性の状況をリスクの分かる状況へ、部分的にでも転換することである。そのことが、学習と行動の循環的関係性を生み出すことになる」(Schmidt, 2015, p. 563)。以上のように述べ、成功の理論は絶えず不完全なものであり、アナロジーによる推論だけでは空白部分を埋めることができない。現在の問題状況に存在する、新たな要因を理解し対応する方法が求められることになる。その方法として、シュミットは実験(experiment)と代理学習(vicarious learning)を挙げている(Schmidt, 2015, p. 564)。

実験として、2つの方法が指摘されている。第1の方法として、様々な要因を取り入れたモデルをシミュレーションすることが挙げられている。この思考実験(mental experiment)は、演繹的に行われ、既存の知識から結論を思考する。また、帰納的な思考実験、もしくはフレーミングのやり直しで、非現実的な思考を行うことになる。もう1つの実験が、実際に小さく行ってみる方法である。つまり、リスタートアップである。経営者が、さらに理解したいと考える成功の理論を構成する要因の仮説を示し、実行して検証するが、その際小さく行うことで、そのコストを最小化し、結果から理論の可能性が明らかにできる。

もう1つの方法が、代理学習である。他者の経験から、企業を取り巻く環境の中の要因とその関連性を、当該経営者の理解へ導入することである。あるいはまた、経営者独自の経験に、他者の学習した要因や関連性を加えて、新たなストーリーを創造することが行われることになる。代理学習は、経営者個人、もしくはチームとしての経営陣の認知上の限界を乗り越える方法として理解されている。しかし、この代理学習がどのような条件の場合、可能になるのだろうか。代理学習の成果を受け入れる際に、一定の条件の存在が予測できる。この点について、シュミットの言及は確認できない。シュミットは、代理学習に見られるように、成功の理論の形成については「結局、成功の理論は、様々な過去の経験の集合体であり、それは企業の内外に亘ることになる。しかも試行錯誤を伴う経路依存的な学習プロセスを通じて蓄積される」(Schmidt, 2015, p. 564)。このように、経営者個人の経験だけでなく、他人の経験も利用することと、試行錯誤で、成功の理論の形成が行われる点を指摘するに留まっ

ている。

## (2) 若干の検討

シュミットの経営者の成功の理論は、プラハラドとベティス等の主張する支配的論理論とは異なり、表象の形成プロセスに焦点をあてた理論と言えるだろう。支配的論理論の基本的主張点は、支配的論理論は、新たな戦略の形成に逆機能的に作用する点を明らかにした点であった。シュミットの経営者の成功の理論では、経営者は過去の経験に大きく依存し、自身の成功の理論を形成する点が指摘されていた。この点は支配的論理論と同一の認識である。しかし、経営者の成功の理論は、不完全なものであり、絶えず、その理論には現時点の問題事象を認識し、利用するうえで空白部分が発生するとしていた。この点が支配的論理論と異なっている。シュミットは、成功の理論の中核を構成するものとして、過去の源泉事象を対応付けるアナロジーによる推論を位置づけていた。アナロジーによる推論が、成功の理論の中核部分を形成するという指摘は重要な指摘と理解できる。中核であるが、新たな成功の理論を形成するには、それだけでは不十分であり、空白部分を埋めるため、アナロジーによる推論以外の学習の必要性が指摘されていた。シュミットの経営者の成功の理論は、表象の形成についての理論的な検討がされていた。形成は、アナロジーによる推論と学習プロセスとして理解されていた。その学習方法として、実験と代理学習が挙げられていた。実験については、思考実験とリーンスタートアップ、もしくは小さな実験的な取り組みの必要性が指摘されるにとどまっている。さらにもう1つの方法として、代理学習が挙げられていた。しかし、詳細な言及はない。今後、具体的な事例分析の必要性があると考えられる。成功の理論では、その方向性が示されているに留まっている。

シュミットの理論では、一方で、経営者の成功の理論は、客観化された理論として捉えられている。他方、表象は、一般的な理解としては個人の内面にある情報の状態であり、暗黙知として存在する。そのために、表象から客観化された理論が形成されるのは、意識下から始まり、意識して行われる段階まで辿ることになる。その際に、アナロジーによる推論が利用される。そして、それに加えて2つの方法による学習が行われる。その結果、既存の成功の理論が修正されると考えられる。シュミットの経営者の成功の理論は、表象の形成に焦点を絞り、その形成を学習プロセスとして捉えている。そのため、戦略の立案に関する表象の利用を、明確に意識して検討されていない。推論で利用される点が指摘されるに留まっている。さらに、戦略の立案に焦点を当てた成功の理論の利用について、分析が必要と考えられる。シュミットの考えは、成功の理論の形成がされるが、実際にどのように新たな戦略立案に結び付くのかには言及されていない。経営者の成功の理論を形成することが、必然的に新たな戦略の立案になるとの認識が前提とされている。つまり表象の形成が、必然的に新たな戦略の形成を意味するものと認識されているのである。こうして戦略立案は、表象の形成と一体の学習プロセスとして捉えられており、そのサイクルの中に組み入れられているものと理解されている。

## 4. サザールとレビントール (Csaszar & Levinthal) 等の表象の戦略形成論

### (1) 基本的論旨

表象の戦略立案に与える影響については、理論的研究成果がいくつか生まれている。しかし、その具体的な事例を挙げた研究成果は少ない。この点は、プラハラドやベティスの支配的論理論で1部分、分析がされていた。しかし、シュミットの経営者の成功の理論では、必ずしも明確ではなかった。これらの理論では、代表的な事例を取り上げ、あとは先行研究の成果を利用し、論理的に理論の構築を行うことが行われていた。経営者の認知プロセスを捉えることは、シュミットも述べていたように、

困難が伴う。

このような困難な中で、サザールとレビンタール等の理論は、モデルを作り、シミュレーションによって、表象の戦略立案への影響の分析を行っている。

彼等の基本的主張は、経営者の持つ表象が、新たな戦略を立案する際、規定的な役割を果たす点を指摘し、それを数量的モデルで検証する。そして、表象がどのような状態であることが、優れた業績につながるのかを明らかにしている。表象が戦略に具体的に影響を与える点を、モデルからとはいえ、示している点では意欲的な研究成果と言える。

彼等は表象を、メンタル表象 (mental representation) と表現する。そのメンタル表象とは「個人が心に持つ現実についてのモデルであり、これを利用して現実に関する予測を生み出せる」(Csaszar & Levinthal, 2016, p. 2031)。つまり、このモデルを作ることで、予測を行い、それに基づき新たな戦略を立案することが、このメンタル表象の機能であるとして、その重要性を指摘する。その際のモデリングは不完全なものであるが、表象が、実際の事業活動の特徴を示すことは可能である。「こうして、経営者のメンタル表象の質が、企業間での業績の差を生み出す基盤になる。また、企業の過去の歴史が、経営者の持つメンタル表象に多大な影響を与える」(Csaszar & Levinthal p. 2032)。このメンタル表象の基本的特徴点は、心の中にある多くの次元 (dimension) のわずかな1部の次元しか表現していないという点である。彼らは、次元という表現をして、多様な現実に対して、経営者は表象として、そのごく1部だけを取り上げるにすぎない点を指摘する。その限られた次元だけしか捉えられないところに、経営者の認知上の能力の限界を認識している。現実には多様な次元が存在する中で、その限られた次元だけを取り上げ、個々人は心の中に表象を形成するのが一般的状況であると述べている。この捉え方が、彼等の表象に対する基本的理解と考えられる。

戦略の立案において、このように縮減された次元のメンタル表象は、メンタルモデルとも表現されている。このメンタルモデルが、戦略の実践ではフレームワークと表現される理論枠組みになっていると、彼等によって認識されている。この「フレームワークは、一般に2次元の表象で、複雑な戦略の状況を単純化して示す」(Csaszar & Levinthal p. 2032)。その具体例には、BCGの成長シェアマトリクスがあるが、このように次元を限定するのは、経営者の認知能力で対応できるようにするためだとされている。言い換えると、経営者が捉える重要な問題は、表象の選択によって規定されることになる。次元を限定して初めて、問題状況を理解できることになるからである。経営者の認知上の能力について、限界の存在を明確に示す点は、実態に対応する捉え方であると理解できる。

また、このような次元を縮減するということは、メンタル表象がレンズとして機能することを意味する。そのため、経営者が直面する状況に存在する要因の中で、メンタル表象から外れる要因が存在することになる。メンタル表象は、経営者の経験から生まれる。そのため、経験上重要と認識する次元に限定したメンタルモデルとして機能するというのが、サザールとレビンタール等の主張である。

次にサザールとレビンタール等は、このメンタル表象の探索 (search) の重要性を主張する。新たな戦略を探索するには、それに適合する、適切な表象を探索する必要があるとの主張である。この探索によって、従来とは異なる次元から問題状況を捉えることが可能になり、新たな次元から構成される戦略を生み出すことができると捉えている。ここで言われている探索について、次元の限られた中からの表象の探索として捉えられている。探索とは、彼等の場合、意識的な検討や分析を意味するものと理解できる。従来と異なる捉え方を検討し、その中から、新たな次元から構成される表象を形成することが、探索として理解されている。つまり、その過程では、試行錯誤の学習が想定されている。したがって、ある程度の時間の猶予が前提となり、そのうえで意識的に検討を行い、適切な表象を探し出すということが行われると理解できる。



従来の戦略研究では、このような表象の重要性について、明確に認識されていない。表象の変更と、その表象によって立案できる戦略の探索との関係も、明らかにされてこなかった。従来の研究では、デザイン思考とブルーオーシャン戦略のように、「可能性のある表象の探索」を重視するアプローチがある一方で、既存の表象の下での戦略の探索を重視するアプローチも存在する状況であった。それぞれのアプローチが、別々に捉えられ、分析的な方法の視点だけで戦略が捉えられてきている。

サザールとレビンタル等は、この2つの探索間の相互作用を、経営者と環境の特徴の関数として捉え、その数量モデル化を行い、その結果から知見を得ることを企図している。その際に、便宜上、製品戦略での意思決定を対象とした検討を行っている。しかし、それ以外の戦略にも当てはまるとされている。こうして、モデル化して、企業全体の業績指標との関係を明らかにする試みを行っている<sup>1)</sup>。

彼等のモデルは、表象の選択肢と方針 (policy) の2つの探索の間の相互作用のモデルになっている。彼等の言う方針は、戦略として認識されている。この2つの要因とさらに、利益の状況を数量的な関数の関係として捉え、モデル化している。彼等はこのモデルのシミュレーション結果を、以下の3点にまとめている。

第1に、2つの探索にはトレードオフがある。このトレードオフは、探索を検討する時間幅に大きく依存する。そして「近い未来では、そのエネルギーを優れた方針の明確化に注力することで業績は最大化される。当然、その場合には、既存の表象のメリットは問われない。しかし長期的視点から捉えると、方針と表象の探索とのバランスをとることが有益になる。さらに超長期の視点から見て競争状況が安定していると、業績は方針の探索と、表象の探索の組み合わせの変更では、変動しなくなる」(Csaszar & Levinthal, 2016, p. 2033)。つまり、ここで彼らは、短期的には方針、つまり既存の表象による戦略の立案にエネルギーを注入することが必要であるが、長期的には、その前提となる表象を、新たなものにする検討を行う必要があるとしている。そして、新たな表象の下で、初めて、新たな戦略の立案が可能になるとしている。さらに興味深いのは、超長期になると、戦略と表象の変更では業績は変動しなくなるとされている。

第2に、必ずしも表象が正確であることがよいとは言えないという点である。正確な表象が適切な方針もしくは戦略を探索するうえで有効ではなく、曖昧性の残る表象が適切な方針の探索を可能にしていることが確認されている。あいまい性が残る表象かどうかは、具体的な基準は明確ではないが、あいまいな表象のほうが、より創造的な戦略の立案に結び付く点を指摘する。そして「……、正確なメンタル表象を探索するのは極めて困難である。したがって、表象の正確性の適切さは、正確性と探索の容易性とのトレードオフによって決まる」(Csaszar & Levinthal, 2016, p. 2044)。こうして、正確な表象の探索を重視するのは、得策ではないと捉えている。

第3に、サザールとレビンタル等の分析では、表象と方針、両方の探索のバランスをとることが業績改善につながっているという点が指摘されている。これは第1の特徴点とも関連する点である。表象の探索と方針、すなわち戦略の探索をバランスよく行うことが、業績の最大化につながるという指摘は重要な指摘と考えられる。画期的な戦略を立案するために、新たな表象を探索することに多くのエネルギーを費やすのではなく、その場合でも、表象と方針の探索のバランスをとることが業績の最大化につながるというのが、彼等の主張である。

以上の3点が、モデルの分析から明らかにされていたが、彼等の言う表象が、戦略と並ぶ存在として認識され、探索を行うことで、新たな戦略の立案に繋がるとされている点が特徴として指摘できる。表象がこのように、形式知として認識され、利用されるとするのが、彼らの基本的な認識として理解できる。表象について、さらに以下のように述べている。「可能性ある表象の範囲は広範に及ぶ。したがって、多少とも洞察を経営者にさせる表象は、競争優位なポジションを明らかにする経営者の能

力に大きな影響を与えることになる。同時に、収益性の高い方針の選択を行わなければならない」(Csaszar & Levinthal, 2016, p. 2046)。

## (2) 若干の検討

サザールとレビントール等の表象の戦略に与える影響に関する研究では、戦略の立案だけが注目されるのではなく、その前提となる経営者の表象の機能に注目している点では、重要な指摘として理解できる。表象について、その積極的な探索を行うことの重要性を指摘する点が彼らの主張の特徴であった。そのうえで、戦略と表象の探索は、バランスを考えて行う必要性が指摘されている。戦略の探索は、当然に表象に大きく規定される点が指摘されていた。この点は、表象が認識上で果たす従来の考えと一致すると言えるだろう。さらに、戦略は経験という過去に結びつく表象に規定される。そのため、新たな戦略を必要とする場合には、新たな表象の探索が不可欠とされた。

しかし、その探索の方法については明確にされていない。検討、分析の必要性が指摘されるに留まっている。戦略が表象に大きく規定されるとの考えは、従来から既に指摘されている。しかし表象の探索は、どのように行われるのか。この点に関する彼等の言及は確認できない。時間の制限の中で行われる点は分かるが、思いつきで行われると捉えてよいのだろうか。

また、彼等は表象の探索についてモデル化を行っているが、果たして人の内部の心にある情報を、モデルとして示して数量化できるのだろうか。表象は人の心の中に存在する。表象には様々な捉え方が存在するが、その探索は試行錯誤を伴う学習プロセスとして捉えられるのではないか。

## 5. 考察

表象に関する捉え方は様々なものがあり、必ずしも一致した捉え方が存在するわけではない。そのため、戦略研究の領域でも、表象に関する理解、認識も多様な考え方が存在する。三者の表象に関する理論内容を検討してきたが、それぞれの理論は、経営者の表象の異なる側面を捉え、理論化を行っていた。

最初のプラハラドとベティス等の支配的論理論は、戦略研究分野では最も早い時期に発表されたものであった。その支配的論理論は、経営者の価値観と経験から形成される表象であり、その支配的論理論が、戦略の内容を大きく規定し、変異の抑圧機能を持つ点を明らかにしていた。過去の経験によって形成されるため、当該事業に関わる様々な知恵が生まれ、それが経営上の方法や組織に具体化され、また企業文化として定着する点が指摘されていた。そのため、コアとなる事業分野で形成された支配的論理論は、他の事業に利用することが困難になる。換言すると、異なる市場に対応する表象であるために、新規事業の展開を阻害する可能性が生ずることになる。また、過去の事業で形成された論理論であることから、新たな戦略の展開を大きく阻害する可能性を持つ点が指摘されていた。以上のように、表象がその逆作用の機能を持つことが認識されていた。支配的論理論では、その後、複数の支配的論理論とメタレベルの支配的論理論の存在が指摘され、逆機能だけでなく、新たな戦略の出現の可能性が明らかにされていた。ただし、可能性に留まっていた。また、支配的論理論の中身に関して、具体的な事例研究が十分に行われていない。さらに、その支配的論理論を利用して、戦略立案がどのように行われるのかも、依然として明らかになっていない。以上の問題点が存在するが、表象が戦略立案に与える重要な影響を指摘した点は、意義を持つ。今後、メタレベル、プロセスレベルの支配的論理論の詳細な分析の必要性が指摘できる。

また、ベティス等の支配的論理論は、戦略分野の研究で経営者の認知が重要な機能を果たす点を指

摘し、新たな戦略形成でも大きな影響を与える可能性を指摘していた。経営者の過去の支配的論理が逆機能的に影響し、新たな戦略の出現を阻害するだけではない、新たな戦略の可能性を指摘するものであった。ベティス等は、支配的論理の機能は、表象としての機能として認識していたが、それがどのように戦略の立案に利用されるのかは、明らかにしていない。戦略の立案で、その支配的論理が経営者によって利用され、戦略が形成されるのは確かであるが、その具体的論理は明らかにされていない。したがって、現時点で、支配的論理の表象機能として理解できるのは、変異の抑圧による、新たな戦略出現に対する逆作用の存在を示すに留まっていると理解できる。

第2に挙げられていた、シュミットの経営者の成功の理論では、支配的論理が抱えていた問題点を克服し、新たな戦略の立案を可能とする表象の形成プロセスの存在が、明らかになっていた。そのプロセスは、学習プロセスとして存在する点が指摘されていた。表象を形成する過程では、アナロジーによる推論が利用される局面が存在した。その推論が利用され、さらに実験と代理学習という方法が加えられていた。経営者個人が対象となるのではなく、それ以外の人物による学習が加えられて、新たな戦略立案の可能性が生まれると認識されていた。言い換えると、アナロジーによる推論では、過去に形成された表象が利用されて、表象が推論から導出されることになる。この点までは、新たな戦略の可能性は、シュミットの考えでは存在しない。シュミットは、この段階では新たな表象の形成はできないと認識し、実験と代理学習を加えて、新たな表象の可能性を生み出せると認識していた。

シュミットの場合、この学習プロセスは戦略立案が中心ではなく、あくまでも表象形成を中心として行われる点が特徴である。そのため、新たな戦略の立案については、一連の学習プロセスの1プロセスとして理解されていた。そして、戦略の立案について明確な言及はされていない。その新たな戦略立案のために、表象が利用されるが、その方法がシュミットによって明確にされていない点が課題として指摘できた。戦略の立案では、独自の戦略を形成するための取り組みの可能性はある。その中心に位置するのは、推論であった。したがって、新たな戦略立案では、異なる新たな要因の検討を行う必要があると考えられる。

経営者の成功の理論は、表象として機能することがシュミットによって認識されていた。表象の形成は確かに、当該経営者の学習のプロセスによって、持続的に行われると理解できる。その表象が、戦略立案で、重要な機能を果たす点も理解できる。さらに、その戦略の立案に焦点を当て、表象を利用した、どのようなプロセスが存在するのかという視点から、分析を行う必要があると考えられる。

第3のサザールとレビントール等の表象の戦略形成論では、具体的な戦略形成への表象の影響を、モデルを利用したシミュレーションを行い、その結果から、新たな知見を得ることが企図されていた。このモデルの前提として、まず企業の過去の歴史が、経営者のメンタル表象に多大な影響を与える点が指摘されていた。その際、彼らの考える表象の捉え方に、独特な理解が示されていた。それは、実務家で利用されるフレームワークからヒントを得て、認識する競争状況、もしくは、環境に関する選ばれた次元の違いとして表象が理解されていた。しかし、その次元としての捉え方がはたして妥当なものなのだろうか。なぜ2次元に限定するのか、彼等の記述に、その点についての考えを確認できる記述はない。2次元マトリックスにすることで、誰にも分かりやすくできる。それによって、経営者の頭の中にある暗黙知である表象を形式知化できるといえるが、そのような関数的な関係だけで、表象が構成されると理解できるのだろうか。この点について、明確な説明は確認できない。しかし、問題はあがるが、2次元で表象を表現し、その戦略立案への影響をモデルで明らかにする点は検討に値するといえるだろう。

経営者による異なる次元の利用が、独自の表象の形成として理解され、それ以外は明示されていなかった。その具体例として挙げられていたのが、デザイン思考とブルーオーシャン戦略であった。異

なる次元を選択することが、新たな戦略の立案に繋がるとする考えである。戦略の立案は、その表象が従来のままか、新たな表象かによって変化することになる。そして時間の圧力の存在が、規定的な要因として認識されていた。時間の圧力が少ない場合には、エネルギーを表象の探索に投入することが、結果として、長期的には優れた戦略の実現につながるとされていた。逆に、時間の圧力がある場合には、表象の探索ではなく、戦略の探索に重点的に取り組む必要性が指摘されていた。結果として、表象と戦略の探索はバランスよく行うことが、優れた業績に繋がるとの指摘がされていた。彼等の言う表象の探索は、では具体的にどのように行われるのか、また、戦略の探索はどのように行われるのか、その点は明らかにはされていない。表象の探索と戦略の探索が、同様に示されていた。経営者の表象は、企業の歴史によって、大きく影響されるとサザールとレビントール等は認識していた。その一方で、異なる戦略次元の探索を、表象の探索として認識していた。戦略と表象は彼らの場合、異なるものではなく、連続した存在と認識されている。そして長期と短期での戦略の相違として認識されていると理解できる。表象には多様な解釈が存在する点は既に述べた。表象は一般には、外部の情報と切り離された、人の心の中にある情報の状態を意味した。彼等の表象の理解では、メンタルモデルを意味していた。彼らの言うメンタルモデルが形式知なのか、あるいは暗黙知として存在するのかは明確ではない。心の中にあるモデルであることは、柔軟に変更される可能性を持つ存在として理解できる。サザールとレビントール等の表象の理解について、詳細な検討が必要と考える。彼等の表象の戦略形成論の考えでは、結局、表象が限定的な意味で利用される状況が想定されていた。そのため、従来の表象が果たす機能が、限定的に捉えられていたと理解できる。

## 6. 結論

三者の経営者の表象に関する理論を検討してきた。この検討から、その理論の意義と課題に関して筆者の考えをまとめると以下のように整理できる。

第1の意義は、表象が経営者の認知活動において、積極的役割を果たす点を明らかにした点である。3つの理論ともに、表象が重要な役割を果たし、それが戦略立案に大きく影響する点を明らかにしていた。支配的論理論では新たな戦略への転換に逆作用する点が明らかにされていた。経営者の成功の理論では、成功の理論の形成と利用に関し、詳細な考察がされていた。経営者の成功の理論の形成と利用が、学習のプロセスとして理解される必要性が指摘されていた。特に、実験と代理学習の重要性が指摘されていた。最後の、表象の戦略形成論では、表象と戦略の両方の探索が取り上げられていた。そして表象の探索として、問題もしくは戦略要因の次元の選択の問題として、理解されていた。より優れた次元の選択が、長期的には優れた戦略形成に繋がる点がモデルのシミュレーションによって明らかにされていた。

第2の意義は、表象の形成について、論理的な検討が加えられていた。特に経営者の成功の理論で詳細に考察されていた。この中で、アナロジーによる推論と、実験及び代理学習の必要性が明らかにされていた。しかし、戦略の形成ではなく、表象の形成のための学習プロセスが理解されていた。ここでは、戦略は表象を中心とする学習プロセスの1プロセスとして理解されている。その学習プロセスとしての指摘は重要と理解できる。学習プロセスはまた、知識創造のプロセスとして解釈できる。このプロセスでは、表象と戦略、さらに他の要因が一貫したプロセスを形成しているものと理解できるが、シュミットの理論では、その詳細は明らかにはなっていなかった。支配的論理論では、その形成に関して簡単な説明がされるに留まっており、サザールとレビントール等の表象の戦略形成論では、探索という表現に留まっていた。以上、2点の意義が確認できる。しかし三者の理論では以下のよう

な課題も存在する。

第1の課題は、表象の形成プロセスについて、理論的な検討が十分ではない点が指摘できる。経営者の成功の理論では一定の成果が示されていた。しかし、支配的論理論とサザールとレビンタル等の理論では、十分明確にされていなかった。今後、事例分析の蓄積が必要と考えられる。

第2の課題は、表象の利用に関して、十分な理論および実証両面での検討がされていない点が指摘できる。表象について、組み合わせた利用、あるいは分割しての利用の可能性について、さらにその1部だけを変更するような利用の可能も考えられる。この分野での事例研究の蓄積が不可欠と言える。ベティス等が主張するメタレベルの支配的論理についても、事例による研究の蓄積が必要である。

第3の課題は、表象の変更・変化は、シュミットの学習プロセスによってその可能性が説明されていた。しかし、その事例の蓄積が必要と考えられる。特にシュミットの言う、実験と代理学習の分析が不可欠と考えられる。

第4の課題として、戦略立案での表象の利用のされ方について、いずれの理論でも明確になっていなかった。表象が単に存在するだけでは、戦略立案は不可能と考えられる。この点、別の視点からの検討が必要と考える。また、表象が利用され、戦略が立案される際、戦略を立案する経営者の目的、理想の存在が重要な機能を果たすと考えられる。これは、表象形成の学習プロセスでの機能として理解できる。その目的や理想を求めて、表象が形成され、また利用される因果関係の分析が課題として指摘できる。

(本稿は、科研費課題番号26380530による研究成果の一部である。)

## 注

- 1) 彼らのシミュレーションモデルに関しては、pp. 2037-2040までに簡潔な説明がされている。その基になるモデルは、1997年に発表されたものである (Levinthal, 1997)。このモデルを部分的に修正し、利用している。

## 参考文献

- 浅野倫子, 渡邊淳司2014, 「第3章 知覚と言語」, 今井むつみ, 佐治伸郎編『言語と身体性』, pp. 63-91, 岩波書店, 東京.
- Bettis, R. A. and Prahalad, C. K., 1995, The dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), pp. 5-14.
- Bettis, R. A. and Wong, S. S., 2001, dominant Logic, Knowledge Creation, and managerial Choice, Dorkes, M., ed, in *Handbook of Organizational Learning and knowledge*, pp. 343-355.
- Csaszar, F. and Siggelkow, N., 2010, How much to copy? Determinants of effective imitation breadth, *Organization Science*21(3), pp. 661-676.
- Csaszar, F. and Levinthal, D. A., 2016, Mental Representation and the Discovery of new Strategies, *Strategic Management Journal*, 37, pp. 2031-2049.
- Kor, Y. Y. and Mesko A., 2013, Dynamic managerial Capabilities: Configuration and orchestration of Top Executives' Capabilities and the Firm's dominant Logic, *Strategic Management Journal*, 34, pp. 233-244.
- Levinthal, D. A., 1997, Adaptation on the rugged Landscapes. *Management Science*43(7), pp. 934-950.

- Levinthal, D. A., 2011, A behavioral Approach to Strategy, What's the alternative?, *Strategic Management Journal*, 32(13), pp. 1517–1523.
- Prahalad, C. K. and Bettis R. A., 1986, The dominant Logic: a new Linkage between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 7, pp. 485–501.
- Schmidt, J., 2015, Cognition, Resources, and Opportunities: Managerial Judgment, Theories of Success and the Origin of novel Strategies, *Advances in Strategic Management*, 32, pp. 549–575.
- Schmidt, J. and Keil, T., 2013, What makes a Resource valuable? Identifying the Drivers of firm-idiosyncratic Resource Value, *Academy of Management Review*, 38(2), pp. 206–228.

# The Representation of Cognitive Process in Strategy Formulation

Shigemitsu ASHIZAWA

## Abstract

Objective in this article is to identify three theories of representation of cognitive process in strategy research. Most famous theory among them is dominant logic theory in strategy research. In this theory, the effects of dominant logic on strategy are considered and variance suppression is recognized. But it is cleared difficult to amend this one.

The second theory is management theory of success. This theory focuses on learning process in manager's mind and this learning process make representation clear for management.

The last theory is the dual search theory. According to this theory, both searches on representation and strategy are beneficial for formulating profitable strategy in long term.

Keywords: strategy, representation, cognitive process, dominant logic, the management theory of success