

戦略的思考とコンテクスト認知

大石 剛*

はじめに

能力開発は、個人、組織双方にとってエンドレスのテーマである。人間の能力は捕らえどころのない対象であるだけでなく、学習成果が認識されるまでにかなりの時間を要する。したがって高次の知的能力の開発となると目標の設定・学習方法はさらに難しくなる。

このような現実の中で組織の成員すべてが目標とすべき究極の能力とはどのようなものなのであろうか。しかもその能力をどのようにすれば身に付けていくことができるのか。これらは、企業等の役員・管理者を対象とする長年の研修経験の中で筆者が絶えず反芻してきたテーマである。

これまでわが国の多くの組織において広く重視されてきた能力は、主として問題解決能力であった。それを反映してか人材の供給先である大学において今でもそれが強調されている。もちろん問題解決能力が重要であることはいうまでもない。しかし、これが最高次の能力であろうか。「成長性の限界」に時代において組織が必要としているのは、あらゆる場における「差別化」であり「独自性」である。それを実現する人材に必要な条件は、情報の背後にある意味情報(隠れた知)を推論により洞察して読み取り(コンテクスト認知)、またさまざまな構想をイメージできる能力ではないであろうか。

この〈隠れた知〉を読み取る(発見する)能力

こそが「仕事への取り組みにおいて独創的な、あるいは独自性のある行動を導く」のであり、それが「戦略的思考」という最高次の思考能力の基礎にあるのではないか。このように戦略的思考の能力要素が具体的に提示されれば、組織と個人はそれを抛り所に教育と学習の目標と計画を設定することができるはずである。

小論は、以上のような問題意識に基づいており、主な論点は次の事項である。

- ・高次の思考能力の条件
- ・戦略的思考の基盤となるコンテクスト認知(状況認識)
- ・〈隠れた知〉発見と仮説検証
- ・〈隠れた知〉発見の方法

I. 高次の思考能力とは

1. 「エキスパート」のコンテクスト認知力

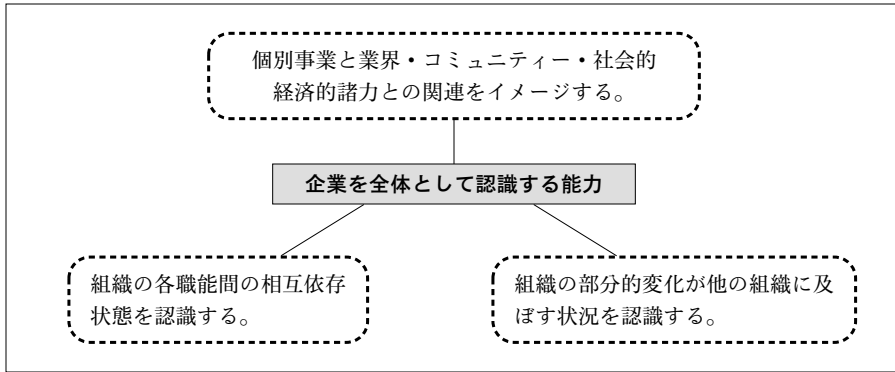
組織は個人に高次の思考能力を求め、個人は思考能力の向上に努めているが、何が高次の思考能力であるかについては、これまであまり議論がなされていない。職能資格制度を採用している多くの組織においては、職務のレベル毎にめざすべき職務遂行能力が記述されているものの上位等級になるほど抽象的な表現にならざるをえないのが現状である。

このように一般論として高次の思考能力を規定することは難しい。ただ、専門分野における高次の能力の持ち主であるエキスパートの能力について、認知心理学の研究者は次の要素を挙げている。

- ① 豊富で構造化された知識
 - ② 思考過程における高いモニタリング機能
- 構造化された知識は、整理され関係づけられた

* 江戸川大学 経営社会学科教授 経営学

キーワード：コンテクスト認知、メタ認知、構想力、隠れた知、仮説検証、経営リテラシー



(資料) Robert Katz, "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, January-February, 1955 により作成

図1 コンセプチュアル・スキルの概念図

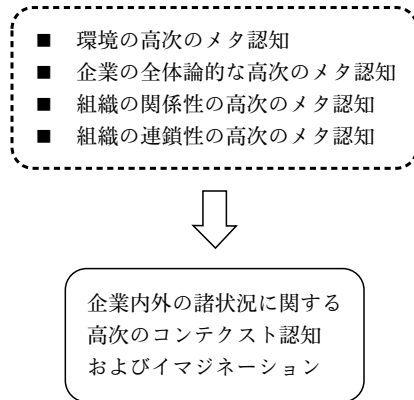
知識であり、モニタリング機能は、課題を遂行中の自らの様子をしっかりとモニターできることである。こうした認知能力はメタ認知的能力と呼ばれる⁽¹⁾。

また、専門的能力をコンピュータソフト化する技術としては、エキスパートシステムがあるが、その中核となっている要素は、①豊富な知識および②適切な推論である。特に後者は仮説演繹思考において欠かせない要素となる。思考は推論であり、高次の思考には高いモニタリング能力に基づく深い推論能力が伴っている。

2. 「コンセプチュアル・スキル」からのアプローチ

組織の一般階層から上級階層に昇進するにつれて重要度が増す能力を「コンセプチュアル・スキル」と呼んだのは、ロバート・カッツ (R. Katz) である⁽²⁾。このスキルに関する彼の説明は多面的であるが、それらに共通する考え方を要約すれば、上述のように組織をめぐるさまざまな状況から発信される情報の意味を推論により読み取ること、すなわち「組織内外をめぐる諸状況のコンテキスト認知」ということができる (図1)。

この考え方は、インビジブルな (目に見えない) 知を認識し、状況をイメージする能力 (イマジネーション) であり、認知心理学的に解釈すると下図のようになる。



企業活動に関する高次のコンテキスト認知およびイマジネーションには、豊かな経営管理の基礎知識および高度の推論能力を必要とするという点で、現代組織のリーダーの能力およびエキスパートの能力は重なり合う面が多い。

3. 自律型人材と高次のメタ認知的能力

現代の組織は、自律的に思考しながら先見性をもって創意工夫を行うことにより競争上の優位性を保ち、また新たに市場を創造して行くために、メンバーの機敏で独創的な行動能力を必要としている。その結果、階層を問わず組織のメンバーはすべて「学び、考えながら行動すること」が求められる、組織としてもセンゲ (P. Senge) のいう「ラーニング・オーガニゼーション」(学習する組

織) への変身が必要になってくる。センゲは、ラーニング・オーガニゼーションを構築していくために必要な条件として以下の5つの学習領域(ディシプリン)を挙げた。

- ① 自己マステリー (Personal Mastery)
 - 個人は、ビジョンと現実のギャップを常に認識して、個人の習熟度を高めていくこと。
- ② メンタルモデル (Mental Model) の克服
 - 個人や組織の行動にはメンタルモデル(人々の間に固定されたイメージや概念)が深い影響を及ぼしている。変化するビジネス環境に適応し成長していけるか否かは、市場やライバル企業について共有しているメンタルモデルを変えていかなければならない。
- ③ 共有ビジョン (Shared Vision) の構築
- ④ チーム学習 (Team Learning)
- ⑤ システム思考 (Systems Thinking)
 - 以上4つの法則を統合するもので、複雑な

原因と結果の相互関係を捉えるための枠組みである。

センゲが重視する「システム思考」は、複雑性、相互依存性というシステムの性質を理解しながら広い視野から全体像を考えることのできる能力であるが、これはコンセプチュアル・スキルにも共通する要素である。しかし、いずれも未来から現在を考え、あるいは構想に基づいて行動するという演繹思考が不足している。

現代組織が必要とし、またこれから益々その重要度が高まる能力について検討するためには、将来の組織の変貌、たとえば「ネットワーク型経営の進行為企業組織・個人に及ぼすインパクト」から発想していく必要がある。そこでまず仮説発想によってそのインパクトを想定してみると表1のようになる。

このインパクト・イメージから浮かび上がるキーワードは、

表1 ネットワーク型経営が組織と個に及ぼすインパクト

<p>《意思決定システム》</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 迅速な意思決定の必要性 ● ボトムアップからトップダウンへ <p>《組織》</p> <ul style="list-style-type: none"> ● フラット化 ● 自律分散型組織 ● チーム型組織 (専門技術集団×プロジェクトチーム) ● 協働 <p>《管理システム》</p> <ul style="list-style-type: none"> ● エンパワーメント ● ナレッジマネジメント
<p>《中間管理職》</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 少数精鋭 ● プロデューサー型 (または社長型) マネジャーへのニーズ ● 「管理型」から「プロフェッショナル型」への脱却圧力 <p>《ホワイトカラー社員》</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 生産性向上への圧力……基礎スキルの充実 ● 創造性 (新しい価値を生み出すこと) への圧力 ● 求められる自律型人材 ● ナレッジ・ワーカーへのレベルアップ圧力 <p>《人間関係》</p> <ul style="list-style-type: none"> ● face-to-face コミュニケーションの重要性が増大

- ・組織サイド：自律分散型組織，エンパワメント
- ・個人サイド：自律型人材，創造性，プロデューサー型（社長型）マネジャー

である。

エンパワメントには、自ら考え、問題提起をし、責任をもって解決するという創造性のある自律型人材を必要とし、さらにこのような人材あるいはプロデューサー型マネジャー（社長型）の能力は、問題解決能力およびシステム思考を包含するきわめて高次の思考能力である。その要素が上述の高次の「コンテキスト認知力」であり、もう一つは以下に述べる「未来をイメージする能力（構想力）」ということができる。

4. 思考の流れとイマジネーション（構想力）

思考の流れを時間軸との関係でみると、思考は通常帰納法で行われるからまず「現在」が出発点となる。しかし、時間軸としては過去～現在という「過去の軸」と現在～未来という「未来の軸」の二つであり、「現在」は厳密に言えば未来へ向かって絶えず移動する瞬間的なポイントにすぎない。

未来について予知能力のない人間としては、まず「過去の軸」（過去から現在に至る状況）を的確に認識しながらそこに未来を洞察する芽を発見し、それを手がかりに未来をイメージしながら適

切な行動をするように努めることになる（図2）。ベニス（W. Bennis）などによるリーダーシップ研究の成果を待つまでもなく、現代組織のリーダーに必要な条件の筆頭にビジョンなど戦略的な構想を提示することが挙げられており、高次の思考にはこうした未来を展望し未来から現実を見つめる演繹思考が欠かせない。

シナリオ法の活用で知られた未来学者ハーマン・カーン（H. Kahn）によれば、未来を展望するには現在の確に理解し、歴史的視点（Historical perspective）から現象を理解することが重要であり、また現状を理解する能力に優れていると自然に未来も見えてくるという³⁾。また、カーンは、「未来は予測するものではなく、創造し選択するものである」と述べているが、この表現は的確な状況認識が高次の思考の基盤であることを明示している。

現状から未来が見えるというのは、カーン、トフラー、ネイスビッツなどのような未来学者といわれる特定の人だけに限定された特殊な能力ではない。多様な領域における原理・原則を多く身につけることにより高次の推論能力を高めることができる。キーとなる情報のコンテキストの洞察あるいは〈隠れた知〉の発見を可能にし、さらに現状の見取り図だけでなく組織の将来像までもイメージすることが可能になる。このようにすぐれたイマジネーションも推論能力と密接に関連している。

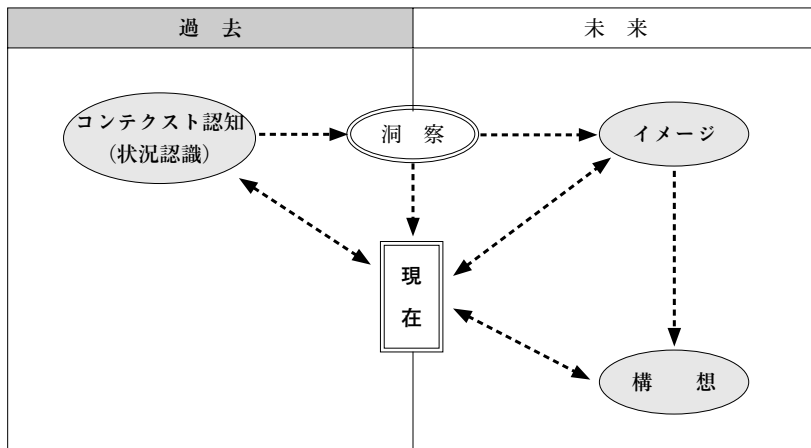


図2 思考の流れと時間軸

未来シナリオ、ビジョン、戦略、ビジネスモデルなど組織におけるさまざまな構想に共通する特徴は、「ある目的を達成するための諸要素を考慮に入れた仕組み」であり、これはシステムの定義とも共通しており、「構想とはシステムの発見である」という考え方につながっている。すなわち、構想はまだ見えないシステムという〈隠れた知〉の発見であり、コンテキスト認知は、イマジネーション（構想力）と密接に関連している。ただ、既知の情報に基づくコンテキスト認知があくまでもロジックを中心とした高次の知の世界における活動であるのに対して、「構想力は感覚的な認識力である感性および直感によって導かれる」⁽⁴⁾という点で両者は異なる。

したがって、何らかの新しいシステムをイメージし構想することは創造的であり、「スペシャリストの知」に対して「ゼネラリストの感性」ということができる。現代組織のリーダーに求められている条件は、通常は両立し難いスペシャリストおよびゼネラリストの能力を兼備することである。その状態になった能力を最高次の能力と見なし、「戦略的思考」と呼ぶことにする。

5. 最高次の能力—戦略的思考

スタンフォード大学のサローナー (G. Saloner) らは、戦略的思考について、「企業の社内外コンテキスト、アクション(行動)、業績という3者間の関係を理解すること」であり、「マネジャーが戦略を概念化し、社内外の変化の影響をすぐさま自分なりに考えられる能力」と定義している。これは、コンテキスト認知を中心としている点からカットによるコンセプチュアル・スキルの考え方に近い。

しかし、前述の高次の能力に関する検討結果から明らかなことは、戦略的思考は、知識のレベルから始まる段階を経て到達する最高レベルの能力、いわば「究極の能力」である。したがって、論理的思考、システム思考、さらにはコンセプチュアル・スキルなどはすべてこれに含まれることになる(図3)。

これまで管理者の基本的なスキルの向上を主眼

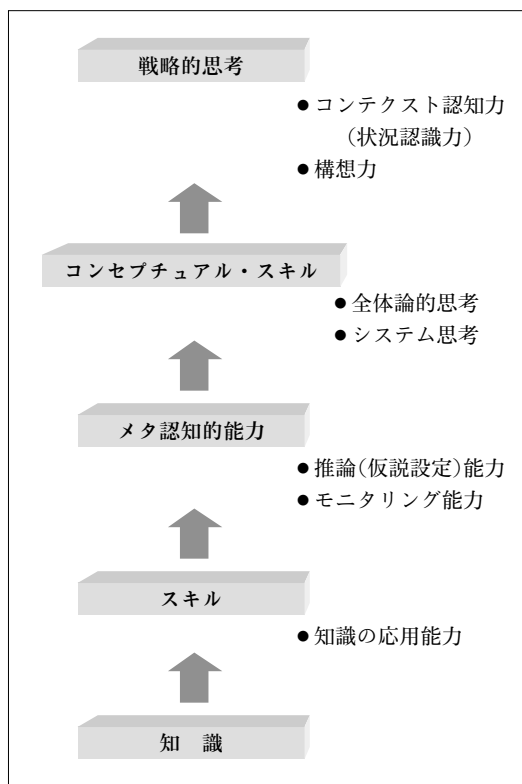


図3 戦略的思考への5段階

としてきた多くの組織においては、この種の高次の能力あるいは高次の能力にいたるステップについて十分な関心が寄せられてきたとはいえない。仮に関心はあったとしても問題解決を超えて問題を発見するためには高次の推論という深い洞察能力が必要であるから学習プログラムの開発が容易でなく、このテーマへの本格的な取り組みが回避されてきたといえよう。

組織のすべての階層において期待されているのは、「他組織に対して競争上の優位性または差別化をもたらすための独創的な、あるいは独自性のある行動」であり、この行動を導く能力こそ戦略的思考である。

そして、すでに述べたように究極的な能力としての戦略的思考の基盤となるのは、諸状況のコンテキストを認知する能力であるから、以下これについて詳述することにする。

II. コンテキスト認知 (状況認識)

1. 組織の「コンテキスト」

組織内外をめぐる状況、すなわち「企業が直面する社内外の現実」について、サリバン (R. Sullivan) はこれを「コンテキスト」(Context) と呼び、その要素として事業内容、外部環境、内部環境の三つを挙げている。また、前掲のサローナーらは、「企業をめぐる状況・環境」を「コンテキスト」と呼び、さらにこれを内部コンテキストおよび外部コンテキストに分けている。

しかしながら、近年の経営学におけるこのようなコンテキストの用法は、はたして適切であろうか。いうまでもなくコンテキストという用語は、言語学あるいは認知科学における文章理解の分野において「文脈」の意として用いられてきた。異文化コミュニケーションにおいてよく引用されるホール (E. T. Hall) の「低コンテキスト」、「高コンテキスト」の概念も同様である。企業にとって環境は現実であるが、重要なことはその社内外の現実が発する情報の「含意」(インプリケーションズ) をいかに読み取るかである。

2. コンテキストに潜む多様な 〈隠れた知〉の発見

ビジョン、企業戦略、あるいは事業戦略などおよそ戦略と名の付く革新的な中・長期基本方針の作成に当たって欠かせないのが、大局的な視点からのコンテキスト認知 (状況認識) である。

過去、現在の組織環境の変化と自組織の関わり合い、そして組織内部の現状に関する状況認識が的確に行われなければ、優れたビジョンあるいは戦略は決して生まれず、また適切な問題解決もできない。情報を取捨選択し、そこに含まれているインプリケーションズ (含意) を読み取って環境変化の本質と変化の方向を見極め、激しい競争を勝ち抜くための適切な対応策を打ち出すという高度な知的ワークの基本にあるものが、隠れた知の発見能力である。

ポラニー (M. Polanyi) は、言語的・分析的

な知に対する非言語的・包括的な知、すなわち、「暗黙知」(Tacit knowledge) の構造とその重要な働きを明らかにした。この非言語的な暗黙知は、言語として表に明示されていない (または明示することが困難な) 知であり、また「かくされてはいるがそれでも我々が発見できるかもしれないなになにものかについて、我々がもっている内感」である。このようにポラニーのいう暗黙知すなわち内感とは、よく例として挙げられるノウハウなど知識レベルの知ではなく、明示知の背後にあって語ることでできない直感というべきものであろう。

ナレッジマネジメントにおいては、「暗黙知の共有」が強調されている。その場合に対象となっているのは個人レベルあるいは部門レベルで保有している知識のことであって、ポラニーのいう暗黙知ではない。いうまでもなく直感を共有することは不可能であるし、また直感能力を高める方法論も存在しないからである。

したがって本論では、潜在的に存在する問題、メカニズム、あるいは法則性などのように、「明示された知識の背後にあって、本来明示が可能であるにもかかわらずまだ発見されていない知識」に焦点を当て、そのような類の知識 (意味情報) を〈隠れた知〉と表現して暗黙知と区別した。

3. 〈隠れた知〉の種類

組織活動において発見努力が必要な〈隠れた知〉は、いわゆる「問題」だけではない。戦略構築に欠かせない環境の構造変化もあれば、事業の背景にある本質的な要因としての事業特性もある。また先行的な意思決定のために必要な論理式であるとか法則性など、その種類は多様である。以下、例示してみよう。

- 問題点
- トレンド
- 本質
- コンセプト
- メカニズム (構造)
- システム
- 企業モデル (企業の未来像など)

- ビジネスモデル
- 法則性
- 因果関係、相関関係、連鎖関係などの諸関係
- 論理式

《潜在的な問題》

ここでいう問題とは、いわゆる「問題解決」でいう問題、すなわち「解決すべき期待と現実のギャップ」⁶⁾であり、それには以下のようなギャップが含まれる。

- 顕在化していない現在の期待と現状のギャップ
- 将来の期待と現状のギャップ
- 将来予想される事態と現状のギャップ
- 想定される変革と現状のギャップ

《潜在的な諸関係（因果関係、相関関係、連鎖関係）》

明示された知識が、〈隠れた知〉と因果関係にあってその知識の結果であることが推測され、それを仮説として設定し検証することにより当初予想しなかった潜在的な状況あるいは問題が明らかになる。

《潜在的な法則性》

ある事象について、複数の明示された知識の分析結果から法則性の存在を推測される場合、それを仮説として検証することにより法則性の存在を確認する。その法則に基づいて確度の高い方策を採用することができる。

《潜在的なメカニズム（構造）》

メガトレンド、経済構造などのように、複数の明示された情報の分析から背後に何らかのメカニズム（構造）が存在することを推測される場合、それを仮説として過去の事象に当てはめて検証し、過去の現象の解釈あるいは将来の動向の予測、問題の予見などを行うことができる。

《潜在的な論理式》

複数の情報とそれらの組み合わせによる推測か

ら得られた知識、すなわち仮説によって、ある状況の論理式が存在することが推測され、その妥当性のある程度確認できる場合、その論理式から導かれる仮説的結論に基づいて先行的な意思決定を行うことができる。

《潜在的な適用可能理論》

需要分析などのように、適用可能なマーケティング理論の存在が推測できる場合、その理論の有効性を確認しながら調査結果の解釈を行い、それに基づいて有効な対応策を立案することができる。

多くの人が気付かない本質的な問題点あるいは有効な解決手段を発見してその解決に取り組むとか、また他社に先駆けて先見的な意思決定を行うといった戦略的行動の基本は、上記のような〈隠れた知〉発見を意識しながら日常的に情報の分析と取り組むことにある。そして、発見される〈隠れた知〉の豊かさおよびレベルは、分析者がその種類についてどの程度意識し、またどの程度豊富な知識（特に原理的な知識）・経験を有しているかによって決まる。

問題解決という行為自体に論理的な思考能力を高める効果があり、またその意義について異論を唱えるつもりはない。しかし、問題解決型の思考だけでは状況対応という受身の姿勢になりがちであるから、独創性は生まれにくい。

幕末においてめざましい活躍をした人々の行動をみても、彼らの理にかなった行動の源泉が問題発見能力にあったことが分かる。たとえば勝海舟は、元治元年（1864年）、将軍上洛問題で会った西郷隆盛に対して「徳川幕府はもうだめだよ」と言った。彼は、幕臣でありながら徳川幕府という組織に内在する本質的な問題を早くから見抜いていた。これについて、組織が巨大化した結果としての前例重視という官僚化の進行—この〈隠れた知〉を発見して大局的な状況認識を的確に行い、それに基づいて独自性のある行動に出たと解釈することができる。

Ⅲ. 〈隠れた知〉発見の意義

1. 〈隠れた知〉発見と創造性

「問題発見能力」の重要性が注目されているのは、もちろんビジネスの分野だけではない。心理学、教育学、人工知能研究などの分野においては、問題発見をめぐるかなり以前から議論が行われている。たとえば、心理学者のスターンバーグ (R. Sternberg) は、「創造性豊かな人々は、単にすぐれた問題解決者というだけでなく、すぐれた問題発見者である」こと、そして「心理学においても問題解決よりも問題選別がはるかに重要である」ことを指摘している。

問題解決という行為自体に論理的な思考能力を高める効果があるのはいうまでもない。しかし、これからの個人あるいは組織にとって必要なことは、問題が発生してからその解決に取り掛かるということだけではなく、現状の中から潜在的あるいは本質的な問題を察知してそれが表面化する前に適切な措置をし、あるいは中・長期的な課題としてビジョン・戦略等に盛り込むといった状況先取りの能力あるいはマネジメントである。

〈隠れた知〉発見という高次の認知行為は、一般に「事実の抽出」あるいは「状況の解明」を目的として、すなわち何らかの真実を「発見する」ために行われる。この発見自体、創造的な行為とみなされているのであるが、逆に「創造性」という能力は、新規なものを創り出すというよりは人間の目には見えないがすでに自然界に存在する「真実を発見する」能力といえるのではないだろうか。人間が何らかの事物あるいは概念を創造したといってもそれは実は不完全な動物にすぎない人間の錯覚であって、人間には見えないだけですでに自然界に存在する無数の、そして多様な存在物の中から人間が発見しそれを再現しただけのことではないか。以上の仮説が正しいとすれば、創造性は他の人間が気づかなかった事柄を「発見する」能力であり、分析能力と同一の基盤の上に存在することになる。

ところで、人間には「創造」という能力がある

のだろうか。いかなる発見も実際は再発見であるというプラトン、アリストテレスの考え方は、経験実証主義的方法と科学の興隆に伴ってここ数世紀のうちにその基盤を失ってしまった。しかし、精神分析学者のアリエティ (S. Arieti) は、「創造性は、すでに隠された形で存在しているものの再発見と、何か新しいものの出現との両方からなっている」と折衷的な考えながら発見の要素を認めている。また、ポラニーも独創性に関する仮説として「それによって何物も創出されるのではなく、ただそこに在るものが顕示されるだけなのだ」と発見を強調する。

いずれにせよ、世の中の大半を占める天才ならざる人間にとっては、アイディア創出程度の域を出ない創造性技法に振り回されるよりも、ポラニーの仮説のようにいかなる種類のものであれ何か新しいもの発見をする努力を怠らないことのほうが実際的であると思われる。その点で創造性という言葉を発見能力と置き換えるほうが現実的であろう。創造性を高めるための方法論よりは発見のための方法論へのアプローチの方がまだ可能性はあり、したがって学習あるいは教育のための方法論も考えやすくなるはずだからである。

2. 〈隠れた知〉発見と分析

問題解決のみならず企画、構想、あるいは戦略の立案、あるいはプロジェクト、ビジネスモデル等の創出など、あらゆる分野における高度なワークの基本にあるのは分析である。特に社会科学の分野のエキスパートにとって分析力は必須の条件とあってよい。上述のように社会科学における分析の核心は、事実の抽出を行うこと、およびその事実から〈隠れた知〉を推論により「読み取る」(解釈する)ことにある。

このように分析は、情報の背後に隠れていて表面には現れていない「見えざる」知識の発見のために行われる。したがって分析力を高めることは発見能力を高めることであり、さらにそれは前述のように創造的能力を高めることにまでつながっている。分析力については一般にスペシャリストの能力と考えられがちであるが、決してそうでは

なくゼネラリストにとっても欠かせない基礎的能力である。

1992年以降においてIBM社は、ダウンサイジング化への対応が遅れ創業以来初の大規模なリストラクチャリングを余儀なくされ、このためエイカーズ(Akers)会長兼CEOは退任に追い込まれた。これに伴って社外に人材を求めて後継者探しが行われた。その際に設定された後継者の条件の一部が、表2であり、この中に「戦略的思考」、「創造的構想力」と並んで「分析能力」が挙げられている。これまでのわが国企業の常識では、分析力は専門職あるいは中間管理職の条件とされることはあっても表立って経営者の条件として挙げられることはなかった。それは、企業人の中で分析力の重要性についての認識が不足していたこともあって、一般にこの能力のもつ意義についての関心が薄かったともいえる。

表2 IBMにおけるCEO選定の条件

<ul style="list-style-type: none"> ■ 変化を起こす力 ■ 経営陣を鼓舞し動機づける能力 ■ CEOとしての成功経歴 ■ リーダーシップ ■ 戦略的思考 ■ 創造的構想力 ■ 分析能力 ■ 国際経験 ■ 顧客志向 ■ ハイテク業界の経験 など

(資料) 日経ビジネス (1993年4月26日号)

IV. 〈隠れた知〉発見の方法

1. 仮説検証

何らかの〈隠れた知〉発見あるいは問題解決を目的として仮説を設定し、実験によりその検証を行うという仮説検証、学問的にいえば仮説演繹の考え方は、近代科学の方法論として自然科学の分野では日常的に用いられている。ビジネスの世界でもようやく活用が進んできたが、問題は仮説の内容である。仮説検証の成否は推論の適切さあるいは深さにかかっている。

「推論は、すべての思考の精髓であり、すべての認知は、その本質において推論である」として思考を推論と性格づけ、「認識は洞察による」とする説を唱えたのは、パース(C. S. Peirce)である。西洋哲学において、「哲学する」ことは推論の過程であると考えられている。深い思索は推論を伴っているということであるが、パースはそれを拡大して思考そのものが推論であるという結論に到達したのであろう。

認識論で革命的な貢献を果たしたとされるパースは、創造的で科学的な思考として演繹的(Induction)でもなければ帰納的(Deduction)でもない第三の方法、すなわち仮説演繹の方法があると考え、これをアブダクション(Abduction)と呼んだ。アブダクションは、大昔からの哲学的洞察に与えられた新しい言葉であること、また科学はアブダクション的過程(創造的洞察)であるべきであること、そしてアブダクションは仮説を形成する過程であり、新しい概念を導く唯一の論理的操作である、というのがパースの考え方である。

また、ジョンソン-レアード(P. N. Johnson-Laird)は、推論の過程においてまだはっきりと結論が見えてこない中で内感によって頭の中にまとめた「とりあえずの結論」のことをメンタルモデルと呼んでいる。このメンタルモデルが仮説である。

仮説設定とは、言い換えれば「文字情報もっている隠れた意味情報(インプリケーション)を推論によって読み取り(発見)を行うこと」であり、この発見の過程こそ創造的行為といえる。また、仮説は所与の情報(知識)について推測により想定される知識であるが、そのレベルおよび広がり、分析者の洞察能力・知識・経験の程度によって千差万別である。

前述のセンゲは、メンタルモデルについて企業の革新あるいは個人の自由な発想をさまたげるものとしてマイナス面を強調している。確かにメンタルモデルが誤った先入観・思いこみであるとそれが支配的となって誤った判断を導き、あるいは保守的な姿勢になる。個人の頭脳に蓄積された情

報がベースとなって試行錯誤的にイメージされるのがメンタルモデルであるから、それが常に正しいとは限らない。そのために検証が行われるのである。

ただ、現実には仮説を設定しても検証ができない場合が多い。この場合は、組織メンバーの合意により仮説の採否を決めて議論を先に進めることでもよい。

2. 仮説発想を導く原理的知識

経営リテラシーは、経営管理の原理・原則およびビジネスパターンである。原理・原則は、経営理論および現実のビジネス活動の中で得られた普遍性をもつ経験則であり、また、ビジネスパターンは、個人がビジネス活動において経験的に学習したビジネスシーンである。

マネジメントは豊かな経験さえあればできるのであって経営理論など特に必要はないと考えている企業人が多いようであるが、果たしてそうであろうか。たしかに経済が右肩上がりの成長期にある場合には、設備投資の意思決定、そのための資金調達そして調整が経営者に必要な主たる能力であったといえよう。

これまでの日本経済は、70年代の二度にわたる石油ショック、その後の不況、80年代半ばの円高不況を円高不況など谷間はあったものの基本的には右肩上がりであったから、必要とされる経営者の能力はさしてかわらないままにバブル崩壊を迎えた。

その後の長期にわたる経済の低迷の中で経営者の交替が相次いだ、いずれも高度成長期に育った人々であったから、経営リテラシーの重要性などが意識されることはなかったであろう。このような経営者には変化の激しい企業内外の現状についての的確な状況理解をする拠り所に乏しいために戦略的な判断ができないから、結局りん議制度に基づく在来型の集团的意思決定に依存せざるを得ない。

たとえば、年間売上高1兆円を超える巨大企業を経営するためには、相当に高いレベルの総合的な経営能力が必要とされるはずである。それにも

かかわらず、経営リテラシーに乏しく、ビジョンも持たないままにベテラン管理職の延長として大企業の経営者になっていると思われるケースが多々見受けられる。そのような経営者ほど原理・原則を軽んじる傾向があるのではないだろうか。それは、「日本企業にはビジョンを軽んじる経営者が少なくない」⁽⁶⁾ という指摘と軌を一にしているように思われる。

企業規模が大きくなるほど経営者として現場の状況をすべて把握することは困難になる。それだけに原理・原則を念頭におきながら自組織について絶えず本質的な視点からの状況認識を試みていなければならない。それによって豊かなメンタルモデルが培われ、重要な意思決定を下す際の判断力の源泉となる。

トップマネジメントだけではなく、現場の問題解決においても原理・原則の知識は欠かせない。たとえば、品質管理の分野では「現場へ行って、現物で、現実をみる」という三現主義が強調されているが、これに加えて原理・原則を理解していなければ、トラブル発生の原因究明において正確に原因を把握することは困難であるという主張もなされている。

仮説発想能力を高めるためには、情報の読み取り作業の過程で常に仮説を設定し、推論を繰り返すことである。その場合、たとえば消費者情報であればマーケティングの原理・原則を適用し、また組織問題であれば組織論の原理・原則を適用するというように、それぞれの分野における原理・原則は情報に深く入り込んで〈隠れた知〉を発見する切り口となり、さまざまな仮説発想を導いてくれることが多い。「知識は推論を誘導する」のである。

おわりに

バブル崩壊後、日本企業に突きつけられてきた大きな課題は、経営者能力のレベルアップであり、真のリーダーにふさわしい経営者の育成である。経済産業研究所の調査によれば、トップ経営者のMBA（経営学修士）所有者比率は、韓国約2分

の1, 中国が4分の1, 米国では3分の1(フォーチュン誌ランキング上位100社)であるのに対して日本企業では2%にすぎない⁽⁷⁾。かつて日本の経営が注目された時代においても世界の関心の対象はひたすら高い生産性を支える仕組みであって、決して経営者ではなかった。それは、ポーターの指摘を待つまでもなく多くの企業に戦略性が見られなかったからであり、経験重視の狭い世界で昇進してきた多くの経営者に強力なリーダーシップあるいは高い経営者能力が感じられなかったからであろう。

ただ、留意すべきはMBA所有者の比率だけの問題ではない。問われるべきは、小論で言う最高次の戦略的思考を身に付けた経営者の比率である。ビジネススクールでの学習経験は万能ではないし、それは経営リテラシーあるいはその他経済・社会などの分野に関するリテラシーなどととも時間にをかけて血肉化することによりはじめてすぐれた直感を生み出す豊かな源泉になるのである。

戦略的思考の基盤である高次のメタ認知的能力は、計画的に時間をかけて培われるべき性格の能力である。そのために、企業としては中堅社員、管理職を対象として高次のメタ認知的能力を身に付けるための方法とプログラムを開発し、それを強力に推進していくことが必要である。一見迂遠な方法ではあるが、高度な知を持つ人材の育成にショートカットはないのであるから、忍耐強く取り組むことが肝要である。このプログラムが定着すればやがて組織としての知的水準は飛躍的に高まって、すぐれた経営管理者を生み出す土壌が形成され、それは他社の追従を許さない強力なコア・コンピタンスになるであろう。

〈注〉

- (1) 波多野誼余夫編：『認知心理学 5 学習と発達』東京大学出版会、1996年、225-226頁。メタ認知には、「認知についての知識」という知識的側面と「認知のプロセスや状態のモニタリングおよびコントロール」という活動的側面がある。(波多野誼余夫編：『認知心理学 4 思考』東京大学出版会、1996年、158-162頁)
- (2) コンセプチュアル・スキルをめぐるカットのこ

の考え方は、バーナード(C. I. Barnard)の「(経営者の)プロセスの本質は、組織を全体として感じとり、また組織に関連のある全体状況を感じとることである」という主張に影響を受けている。

- (3) またカーンは、次のように述べている。「私に未来予測能力が多少あるとしても、私の主たる才能は、現状を理解する力だと思います。そういった能力に優れているので、せぜんに未来も見えてくるのだと考えます。」(『未来予測の方法論』「プレジデント」、1979年1月)
- (4) 三木清は、未完の論文「構想力の論理」において、「構想力は、感性的であるとともに悟性的である」と述べている。(住谷一彦編『三木清集』近代日本思想体系27 筑摩書房、1975、338頁)
- (5) 佐藤允一(『問題構造学入門』、ダイヤモンド社、昭和58年、47頁)によれば、「問題とは、目標と現状のギャップであり、解決すべき事柄である」。また、吉田博(『問題整理法』産能大学出版部、平成7年、34頁)によれば、「問題とは期待と現状のギャップであり、解決すべき困難な事柄である」。
- (6) 山本直樹「ビズテク塾」(日本経済新聞、2004年3月10日付)「米IBM社は、1990年代半ばから技術と事業の二つのビジョンを絶えず世に問いかけては、その見直しを続けている。(中略)組織の末端までビジョンを浸透させ、全社の方向感を一致させている。」
- (7) 根津利三郎「日本企業 経営者に懸念」日本経済新聞(平成16年3月29日付)アジア企業は、日本企業で参考になると見ているのは生産管理と製造技術の分野で、マーケティングや財務となると学ぶところ少なく、リーダーシップや意思決定といった戦略レベルになると、むしろ自分たち以下と評価している、という。

参考文献

Arieti, Silvano: *Creativity*, 1976, Basic Books (加藤・清水訳：『創造力』、1980年、新曜社、34頁)
 Davis, William H.: *Peirce's Epistemology*, 1972, Martinus, Nijhoff Publishers (赤木昭夫訳：『パースの認識論』産業図書、平成2年、7-35頁)
 福田 健『ビジネス構想のトレーニング』大和出版、1984年
 市川伸一『考えることの科学』中公新書、1997年、141-150頁
 Hall, E. T.: *Beyond Culture*, 1976, Anchor Books
 Johnson-Laird, P. N.: *Mental Models*, Cambridge University Press, 1983 (海保博之監訳『メンタルモデル』産業図書、昭和63年)
 Katz, Robert L.: "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, January-February

- ruary, 1955
- Polanyi, Michael: *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, 1966 (佐藤敬三訳:『暗黙知の次元』, 紀伊国屋書店, 1980年, 18頁)
- Polanyi, Michael: *Personal Knowledge: Toward a Post-Critical Philosophy*, 1962, The University of Chicago Press (長尾史郎訳:『個人的知識—脱批判哲学をめざして』ハーベスト社, 1985年)
- Saloner, Garth, Shepherd, Andrea, Podorny, Joel: *Strategic Management*, John Wiley & Sons, 2000 (邦訳『戦略経営論』東洋経済新報社, 2002年, 17, 22頁)
- Senge, Peter M.: *The Fifth Discipline*, MIT Press, 1994 (守部信之訳『最強組織の法則』, ダイアモンド社, 1995年)
- 司馬正次『ブレクスルー・マネジメント』東洋経済新報社, 2003年
- Sternberg, Robert J.: "A three-facet model of creativity", *The Nature of Creativity*, Cambridge University Press, 1988, p.132
- Sullivan, Richard H.: *Value-Driven Intellectual Capital*, John Wiley & Sons, 2000