

[研究論文]

# 戦略立案におけるヒューリスティクス (Heuristics) の有効性

芦澤 成光

## 〈要 約〉

企業の戦略に関する研究では、既に存在する戦略の特徴を明らかにする研究が行われ、その結果を演繹的に適用する研究が行われてきた。しかし企業の独自性のある戦略の存在理由は明確にされないままであった。その存在理由は、当該企業の資源、組織能力、さらに経営者もしくは経営陣の能力であることが明らかにされるようになってきた。その中でも経営者の認知能力が、戦略形成に重要な影響を与えていることが明らかになってきた。本稿では、認知的な研究の重要な研究の一つであるヒューリスティクスの研究を取り上げ、その理論的な検討を行い、その意義と課題を明らかにする。

キーワード：ヒューリスティクス、戦略、シンプル・ルール、経営者、戦略プロセス

## 1. 課題設定

企業の戦略に関する研究は、実現された戦略を帰納的に検出し、そこで機能する論理を明らかにする研究を中心に行われてきた。企業側の要因と市場、競争相手の要因を組み合わせることで一定のモデルを作り数量的な検証を行う研究が行われてきた。特定の企業での独自の戦略の存在が、その研究に大きな疑問を投げかけている。独自性のある戦略については、企業の資源、組織能力の存在が大きく作用することが明らかになってきた。さらに経営者、もしくは経営陣の認知能力 (cognitive capability) が独自の戦略形成には不可欠な要因であることも明らかになっている。経営者の認知能力に関しては、幾つかの分析視点からの先行研究が存在する。推論 (inference or reasoning) と表象 (representation) の研究が代表的な先行研究と理解されている。さらに、意思決定論の視点からの研究で、以前から研究され、また今日では重要な研究になっているヒューリスティクス (Heuristics) の研究が存在する。本稿の課題は、経営学の戦略研究分野におけるヒューリスティクス研究で、顕著な研究成果を取り上げ、検討を加え研究課題を明らかにすることである。

## 2. ヒューリスティクス研究の経緯

意思決定論の視点から、以前からヒューリスティクスの研究は行われてきた。意思決定を行う場合、環境の中で対象とするべき要因が多くないことが前提となり、初めて状況分析を適切に行うことが可能になる。しかし、状況変化の速度が速くなり、また対象とする環境要因が多様になるのに伴い、分析をすることが困難になる。その結果、不十分な情報、さらに不十分な知識下で意思決定を行う必要

性が生まれてくる。人の認知上の能力の限界から、適切な分析ができず、また、予測をすることが困難になり、未来に向けた意思決定をすることが困難化する。ハーバード・サイモン (Simon, H.) は、このような状況での意思決定を行う方法として、ヒューリスティクスの存在を指摘し、意思決定の多くの場合、この方法が採用されていることを明らかにしている (Simon, H. 1992)。サイモンの研究では、ヒューリスティクスは経験から生まれる方法全般を意味しており、その具体的な内容の検討はされないままであった。様々な組織一般における意思決定を想定し、ヒューリスティクスが利用されていることを指摘するに留まっていた。

その後のヒューリスティクスに関する体系的な研究としては、具体的な経営実践とは異なるが、トバースキーとカーネマン (Tversky & Kahneman 1973, Kahneman 2011) の研究、さらにギゲレンツァー等 (Gigerenzer, Todd & ABCResearch Group 1999) の研究を挙げることができる。トバースキーとカーネマンの研究では、ヒューリスティクス一般について、人為的な実験室の状況下での研究から、その機能・役割、そして問題が分析されている。実験室的な状況設定がされている中では、人のヒューリスティクス活動では、必然的にバイアスが生まれる点が明らかにされている。そのバイアスは、人の認知活動に必然的に伴うとされている。したがって彼等によると、ヒューリスティクスは、バイアスが伴う点を配慮して利用する必要があると認識されている。そのバイアスとして、3つのバイアスを挙げている。本稿ではその詳細は省くが、バイアスが、様々な人の意思決定には必然的に伴うという事実を明らかにしている点が彼等の主張点であった。しかし、意思決定一般についての研究成果が、企業の置かれている戦略的状况において、同等に妥当するかどうかについて疑問が指摘されている。

カーネマン等の考えとは別の視点から、ヒューリスティクスの有効性を明らかにしているのがギゲレンツァー等である。彼等のヒューリスティクスに関する考えは、バイアスの存在を認めたとうえで、ヒューリスティクスの有効性を認める考えである。バイアスは存在するが、そのバイアスを自ら認識する批判的思考 (critical thinking) によって、より優れた意思決定が可能になるとの考えが示されている。バイアスは、批判的思考を持続的に行う学習のプロセスで減少し、有効性の高いヒューリスティクスが形成されるとの考えが主張されている。

戦略的状况では、企業を取り巻く環境は多様であり、その多様な状況を構成する要因から影響を受けている。実験室的状況では意思決定に作用する要因をコントロールし、限定することはできる。したがって、実験室という状況下での意思決定と、実際の企業での意思決定とを同列に位置付けることはできない。この点についてアイゼンハート (Eisenhardt & Bingham 2009) 等は、実験室の状況設定と実際の企業活動との相違を重要視し、カーネマン等のヒューリスティクスに伴うバイアスの指摘は、実際の企業活動の状況下では該当しないと述べている。企業での実際の戦略立案では、ヒューリスティクスは、バイアスに伴うマイナスの影響を与えるのではなく、一定の有効性を持つことが主張されている。この点は、ギゲレンツァーの基本的な考えを取り入れた主張である。

### 3. 経営者の能力形成とヒューリスティクス

ヒューリスティクスの合理性について、アイゼンハート等 (Bingham & Eisenhardt 2008, 2013, 2011, Davis, Eisenhardt & Bingham 2009, Sull & Eisenhardt 2015, Eisenhardt & Sull 2001) は不確実な状況下での将来予測が不可能で、経営者としての経験も少ない状況でこそ、その合理性が発揮されると認識している。また、ヒューリスティクスは経営者の能力形成プロセスで、中心的役割を果たす点が主張されている。従来の経営資源論でも、戦略形成における経営者の能力の重要性が明らかにされていた。しかし、その能力形成の具体的な研究は存在しない。

アイゼンハート等の考えでは、企業環境の変化する中で、競争優位性を形成する経営者の認知上の能力形成プロセスを学習プロセスと捉え、そのプロセスで形成されるヒューリスティクスが取り上げられている。ヒューリスティクスについて、アイゼンハート等は以下のように述べている。「企業は単純なヒューリスティクスを学び、認知上でより優れたものを追加する。さらにヒューリスティクスを磨き、少数の戦略になるようにポートフォリオを工夫している。この学習の進展は、専門知識の認知の発展とほぼ同一の道を辿る。ヒューリスティクスは、このプロセスの重要な要因であり、能力にとっても重要な要因である。そのため、能力の形成には、素人から専門家のヒューリスティクスへの転換が伴う」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1459)。このように述べ、経営者の能力形成を学習プロセスとして捉え、そのプロセスで、ヒューリスティクスが不可欠な要因になっていると認識されている。アイゼンハートが捉えるヒューリスティクスは、1時点だけでスポット的に捉えるカーネマン等の実験室的状況での理解とは異なる。実際の企業活動の中での時間の経過を伴う、実践的なプロセスが前提とされている。その状況では時間の経過に伴い、学習が行われる。結果として、より優れたヒューリスティクスが実現されると認識されている。その学習し、ヒューリスティクス形成の主体となるのは、アイゼンハート等の場合、経営者が想定されていた。経営者の能力の形成が、優れたヒューリスティクス形成と軌を一にして進展すると認識されている。

#### 4. ヒューリスティクスによる戦略形成論

ヒューリスティクスの利用から、様々な問題が生まれることを明らかにしたカーネマンとトバースキーの研究は、大きな影響を戦略研究分野にも与えている。他方、ヒューリスティクスを利用しなければ、事実上、戦略的な意思決定は不可能であることも認識されるようになっていく。環境の変化速度は速まり、多様性も増加し、不確実性が日常的になるに伴い、それに絶えず対応する戦略を立案することは不可能に近い状況になっている。逆に、ヒューリスティクスの合理性を明らかにする研究も行われている。その1つがビンガムとアイゼンハートの合理的ヒューリスティクス(Rational Heuristics)論である。彼等の研究は、前述の経営者の能力形成の考えの延長で、学習(learning)の視点から、戦略立案の在り方を検討している。「企業が経験からプロセスを学習していることは明らかである。学習を繰り返すことで、企業メンバーは、その活動結果から推論を引き出し、洞察を得ている」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1437)。企業活動での学習の反復により、結果として優れたヒューリスティクスが可能になると認識されている。こうして予測が不可能な市場では、ヒューリスティクスが合理的な戦略になるとの考えが主張されている。つまり、経験の中からの学習で、優れた戦略が立案される可能性が高くなる。そのため、多くの情報を利用し、分析することから生まれる戦略よりも、優れた戦略の可能性を持つとされている。つまり反復的な学習による新たな戦略の可能性が生まれる点が指摘されている。

さらに、アイゼンハートとサルは、ヒューリスティクスの戦略形成上の合理性を主張する延長線上で、そのヒューリスティクスをシンプル・ルール(simple rule)と表現し、戦略形成上の有効性を事例の中から明らかにする試みを行っている(Eisenhardt & Sull 2001, Sull & Eisenhardt 2015)。

アイゼンハート等は、変化の激しい市場や、従来と異なる市場、そして予測不可能な市場では、入念な戦略で複雑な市場に対応するのではなく、一握りのシンプル・ルールを作ることで対応することが重要であると認識する。シンプル・ルール論では変化の中で、その不確実性を回避するのではなく、それに飛び込むことが主張されている。不確実な市場環境の中で、その不確実性に積極的に対応する必要性があると主張されている。対応するとは、変化する状況に関する仮説を作り、戦略を考え、実

行するだけでなく、さらにフィードバックを得る行為である。その際、彼等は、戦略の全てを対象にすることはできない。戦略の中で、当該企業にとって重要な戦略プロセスとして認識されている2・3の戦略プロセスに限定する必要がある点が主張されている。具体的には「シンプル・ルール戦略を採用する企業は、戦略的に重要な2・3のプロセスを選択し、それを推進するためにシンプル・ルールをいくつか策定する。その戦略プロセスはチャンスの潮流が最も速く、最も深いスポットに企業を導くものでなければならない。具体的には、商品開発、他社との提携、スピニングアウト（事業の分離・独立）、あるいは新市場への参入などが相当する」（アイゼンハート&サル、2001年、邦訳97頁）。以上の考えからアイゼンハート等は、戦略の全てを対象としてシンプル・ルール（ヒューリスティクス）を生み出すことは考えていない。戦略全てではなく、「チャンスの流れが最も速く、最も深いスポットに企業を導く戦略プロセス」（アイゼンハート&サル、2001年、邦訳97頁）との表現がされていた。当該企業にとって、その所属する市場で成功するために重要な戦略プロセスと理解されている。このプロセスが何かは企業ごとに異なることになる。

この戦略プロセスに限定し、ヒューリスティクスを経営者もしくは担当者が、学習することが求められることになる。その際に「シンプル・ルールは、その分野でチャンスを追求するためのガイドラインとなる。こうして見れば、戦略とは戦略的に重要で独自のプロセスのいくつか、およびそれらのプロセスを推進するひと握りのシンプル・ルールからなっている」（アイゼンハート&サル、2001年、邦訳97頁）。ここで言われているガイドラインがシンプル・ルールであり、またヒューリスティクスを指している。彼等は戦略の内容を、シンプル・ルールと同一のものと理解している。他方で、ガイドラインという表現をしていた。さらに、「シンプル・ルールは、逃げ足の速いチャンスを捉えるように、戦略の枠組み—ステップ・バイ・ステップのアプローチではない—を定めるものである」（アイゼンハート&サル、2001年、邦訳106頁）。このように述べ、戦略ではあるが、枠組み、もしくはガイドラインであり、詳細な戦略内容を示すものではない点を主張している。

アイゼンハートとサルは、さらに「不安定で見通しを立てにくい市場で活躍する企業10社余りを研究するうちに、シンプル・ルールは大まかに五つのカテゴリーに分けられることが判明した。」（アイゼンハート&サル、2001年、邦訳99頁）と述べ、シンプル・ルールには、以下のルールが存在するとしている。それは、ハウツー・ルール（how to rule）、制約ルール（boundary rule）、優先ルール（priority rule）、タイミング・ルール（timing rule）、そして撤退ルール（exit rule）である。

以上のルールの具体的内容は当然、各社により異なることになる。内容ではなくルール数が重要である点が、指摘されている。「適切な数のルール—通常は二から七つの間である—を設けることは重要だが、そこに至るための方法は各社各様である。若い企業では概してルール数が少なすぎて、革新的なアイデアを効果的に実現できない……」（アイゼンハート&サル、2001年、邦訳104頁）。一方、古参の企業では、数が多すぎる傾向があるとされている。アイゼンハート等は、ルール数について、将来の見通しが明確な時は多くてもよいが、見通しがはっきりしない時は少ない方がよいと認識している。少ないことで、柔軟に対応できる余地が生まれることがその理由であるとされている。

## 5. 組織ルーチンとの相違

合理的ヒューリスティクス論では、独自の経験則は手っ取り早い、いい加減なものという認識はされていない。反復的な学習の結果として、合理性を持つヒューリスティクスが生まれるものと理解されていた。そのためにヒューリスティクスは一定の時点ではなく、時系列で変化する可能性があるとして理解されている。彼等は、類似する概念である組織ルーチン（routine）との相違について言及し、

以下のように述べている。「ルーチンとしては、特定の反復的な行動の動作、例えば外科手術の特殊な動作、あるいは単純なカードゲームが挙げられている。これらの行為の各ステップは、経験の蓄積に伴い、仕上げられていく」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1439)。その結果は、詳細な自動的な対応になる。それに対して、「ヒューリスティクスは、ある程度類似する問題への共通する構造を提供するが、対応する特定の解決策については、その詳細はほとんど提供しない」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1439)。つまり、ヒューリスティクスでは、利用する側での自立的な独自の考えの存在が前提とされている。ヒューリスティクスだけでは戦略の立案はできない。それに担当者の独自の考えが加わることで、初めて戦略が形成されると理解されている。ヒューリスティクス+独自の考え=新たな戦略との考えである。ヒューリスティクスは、思考の枠組みを提供する方法として理解されていると言い換えることができる。

## 6. ヒューリスティクスの内容

アイゼンハートとビンガムは、ヒューリスティクスに関して彼等の主張を検証するため、事例分析を行い、そのヒューリスティクスの内容の分析を行っている。彼らが具体的対象とするヒューリスティクスは、製品開発と国際化のプロセスに関係するヒューリスティクスである。その対象企業は創業間もないベンチャーである。そこで製品開発と国際化のプロセスに関わる戦略立案で、利用されるヒューリスティクスである。そのヒューリスティクスを彼等は、「機会を捉えるヒューリスティクス」(opportunity capture heuristics)と呼んでいる(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1439)。さらに「このヒューリスティクスは、領域ルール(追求する機会)、方法ルール(機会の遂行の詳細な方法)、優先ルール(受け入れ可能な機会のランク)、タイミング・ルール(機会遂行のリズム)、そして退出ルール(機会を手放す時)から構成されている」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1439)。彼らの研究では、この機会を捉えるヒューリスティクスを多く持つ企業が、好業績を残しているとされる。さらに、時間に関するヒューリスティクス(temporal heuristics)が、特に好業績なプロセスを実現するうえで重要であると認識している。以上の考えを仮説にし、それに基づいて複数の創業間もない企業の国際化プロセスについて、検証を行っている。方法としてはケーススタディを積み重ねるイン(Yin)の追試の論理(logic of replication)を利用している(Yin 2014)。

彼らがまず最初に対象とするのは、国際化の組織プロセスである。6社がその対象企業として選ばれ、経験から学習するその内容について詳細な分析が行われている。6社は情報技術産業に属する企業であり、本社が3カ国にある。そして売り上げの半数以上が、海外での活動から生まれている。分析に際して、多くのデータ源泉を利用している。量的・質的両面からのデータを利用して分析している。具体的データとしては①経営者との半構造化されたインタビュー、②企業のドキュメントを含む定期的なデータ、プレス情報、アニュアルレポート、③本社への訪問による観察、④メール、電話そして追加インタビュー、以上が挙げられている(Bingham & Eisenhardt 2011)。

その中心となる調査は、本国経営者と各国への進出先の現地経営者に対するインタビュー調査が中心となっている。そのインタビューは3つの部分から構成されている。①企業設立の背景、②特定国への進出の時系列の出来事、③学習についての直接的質問、以上の3項目からインタビューが構成されている。これらの質問への回答から理論的洞察がされている。

特に本国の経営者と進出先国の経営者へのインタビュー調査から、学習についての明確な事実関係に関する情報取得が行われている。その際に「組織学習が起きていると捉えられるのは、2人以上の情報提供者が、個々に同じ学習内容を話した時である。多くの情報提供者が、経験から学んだ同一の

教え (lesson) を示すという事実は、共通理解 (collective understanding) を示している」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1443)。こうして組織的な学習による共通理解の事実関係について、6社の詳細な検討がされ、学習内容についての事実関係が明らかにされている。

彼等の研究では、企業がヒューリスティクスのポートフォリオを学習によって形成している事実が明らかにされている。具体的には、特定国への進出機会に関して、成功する機会の捉え方のポートフォリオが挙げられている。「企業は同一国への進出問題について一定範囲の共通したルール構造(ヒューリスティクス)を学習している。しかし、進出問題の詳細と全ての国への進出に、一貫して適用できる明確な手段(ルーチン)については学習していない」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1448)。学習されたヒューリスティクスとして、彼等は以下の3つのヒューリスティクスの存在を、分析から明らかにしている。

第1に、選択(selection)のヒューリスティクス、第2に手続き上(procedural)のヒューリスティクスの存在が指摘されている(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1450)。そして第3に、時間と優先順位(heuristic)のヒューリスティクス(temporal and priority heuristics)の存在が示されている。このヒューリスティクスは、選択と手続き上のヒューリスティクスを学習した後で、初めて学習が行われると認識している(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1454)。ヒューリスティクスに関する仮説として彼等は、以上のような考えを事例分析から明らかにしている。

第1の選択のヒューリスティクスの具体例として以下のようなヒューリスティクスが挙げられている。

#### A社

- ①多くの医薬に関係する活動が行われている国へ進出する。
- ②製薬企業をターゲットとする。
- ③顧客に対し電子式解決法を促進する。

#### B社

- ①スカンジナビアに国際化の対象を限定する。
- ②卸業者と独立の小売店をターゲットにする。
- ③事業ソフトウェアを押し出す。

#### C社

- ①英語を話す市場へ進出する。
- ②大企業をターゲットにする。
- ③リアルタイムの分析を売る。

#### D社

- ①独自のデバイス企業と独自の設備製造企業がある国へ進出する。
- ②ターンキー型の解決ができる半導体を販売する。

#### E社

- ①アジアに留まる。
- ②B2Bの協力ソフトウェアを宣伝する。
- ③大きな多国籍OEM企業をターゲットにする。

#### F社

- ①アジアに国際化対象を限定する。
- ②政府機関と銀行に販売する。
- ③24×7の安全サービスの監視活動を販売する。

以上が彼らが調査から明らかにした選択ヒューリスティクスであり、短く・簡潔な内容になっているのが特徴である。このような短い記述になることで、ヒューリスティクスとして、比較的記憶しやすく、他のメンバーも共有化し易いものが挙げられている。

## 7. 単純化のサイクル

ヒューリスティクスが、シンプルな表現になっている点について、アイゼンハート等は以下のように述べている。「……，経営者チームは、各国への進出に関するヒューリスティクスの数を絞り、詳細な内容の精緻化を経験から行っている。これにより、より包摂的なヒューリスティクスのポートフォリオが生み出されている」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1454)。つまり、経営者はヒューリスティクスを絶えず精緻化 (elaboration) し、さらに単純化 (simplification) し、少数のポートフォリオにすることで、利用する際に柔軟性を生かし、利用可能性を高くできると理解されている。

また、ヒューリスティクスは組織ルーチンとは異なり、具体的な問題状況に合わせた適用が必要とされる。その適用には、柔軟性が前提となっている。柔軟性とは、具体的な状況に適用できるように、ヒューリスティクスに新たな考えが追加されることを意味する。このヒューリスティクスが単純化のサイクル (simplification cycle) を経ていくことで、経験の積み重ねとともに、より優れたヒューリスティクスへ転換されていくことになる。そのプロセスは、彼等によると、初心者が専門家として成長するプロセスに類似するとされている。「専門家は抽象的なヒューリスティクスを利用して、情報を大きく区別し、状況横断的にそれを一般化する。例えば、物理学の専門家は一般法則 (例えば引力の法則) を利用して、問題解決するが、素人は具体的な問題の特徴に注意を向けてしまう」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1456)。しかし、素人が専門家になるのに伴い、ヒューリスティクスが単純化のサイクルでより精緻化され、数も限定されたものになることが指摘されている。このように、ヒューリスティクスの数を限定することの意義について、彼等は以下のように述べている。「一方で、ヒューリスティクスの追加は、経験への過剰適応になり混乱を生み出す。さらに矛盾した方針を示すことになる。他方、ヒューリスティクスを削減することは、過去の経験の利用不足に繋がってしまい、ミスを生み出すことになる。単純化のサイクルは、このバランスを保つうえで役に立つ」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1457)。

このようなヒューリスティクスの状況は、戦略の研究にも反映されると理解されている。「大きなヒューリスティクス・ポートフォリオのような拡大された構造は、絶えず注意を保ち、ミスを削減する効率的な指針を提供してくれる。他方、最小限のヒューリスティクスの構造は、柔軟性を与え、行為の範囲を拡大するが、失敗も招くことになる。」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1457) そして、ヒューリスティクスを少なくすることは、神経上の柔軟性 (neural plasticity) の維持という機能を果たすと理解されている。その「神経上の柔軟性は、人の肉体にある知識体系に大きく依存している。その知識体系が整備されて、単純な認知構造になると、新たな情報の追加は容易になり、既存情報の探索は速くなる。こうしたプロセス経験の知識体系が整備され、若干のヒューリスティクスになることで、長期記憶 (long-term memory) にあるヒューリスティクスの追加、あるいは再編が容易になる」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1457)。さらに以下のように述べている。「つまり、企業は最小の一貫性を持つことができ、ルールの単純な構造の範囲内で、即興的に対応 (improvise) できることになる。こうして、全体として単純化のサイクルは、優れた少数のヒューリスティクスの集合を生み出す。そのことによって、企業構成員間でよりよく記憶されることになる」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1457)。

以上の考えから、彼等はヒューリスティクスの単純化と精緻化、そして少数化が同時に進展することを認識している。さらに、ヒューリスティクスだけではなく、「即興的な対応」が加わることで、優れた戦略の立案ができるとの理解を示している。以上の考えでは、ヒューリスティクスが生み出す認知上のバイアスが単純化のサイクルで解消され、優れた少数のヒューリスティクスだけに収斂されると理解されている。この単純化のサイクルの目的は、即興的な対応による柔軟な推論行為になる。こうしたヒューリスティクスが、戦略立案で有効に利用され、優れた戦略の立案が可能になるとしている。

## 8. ヒューリスティクス（シンプル・ルール）の源泉

それでは、彼らの主張するシンプル・ルールの源泉は、一体何かという問題が明らかにされなければならない。彼等はこの点について4つの一般的な源泉があると認識している（Sull & Eisenhardt 2015）。第1の源泉が、自身の経験上での思慮深い取り組みで一定の期間に亘るもの。第2の源泉が他者の経験を利用するもので、直接の助言や書籍、アナロジー（analogy）を通じて行われる。第3の源泉が科学的根拠（scientific evidence）を、直接にシンプル・ルールに縮約する方法が挙げられている。例としては医療の現場での対応方法として、シンプル・ルールでの対応が挙げられている。医療の現場での早急な対応を実現するシンプル・ルールは、科学的根拠がその源泉になると理解されている。第4の源泉が交渉（negotiation）によって、異なる利害関係者間の対立を解消する合意（agreement）から生まれるシンプル・ルールが挙げられている。以上の4つの源泉の中でも、最初の2つの源泉が戦略を考える上で重要と理解されている。あとの2つの源泉については、詳細には述べられていない。

第1の個人の経験について、アイゼンハート等は以下のように述べている。「実は経験から、特に失敗から生まれることが多い。学ぶべき経験を持たない若い企業では、経営陣たちの過去の経験を生かしている」（アイゼンハート&サル，2011年，邦訳105頁）。その経験は、経営上の経験ではなく、個人的な経験であることもある。経営者になる前の個人的な経験も、シンプル・ルールの源泉になりえることが指摘されている。したがって、シンプル・ルールを時系列で検証することで、企業の成長を辿ることができることも主張されている。

アイゼンハートとサルは、2015年に出版した*Simple Rules*の中でも、その源泉について、さらに経験でも特に、失敗から生まれるとの指摘の他に、次のように述べている。「価値観がもう1つのルール（シンプル・ルール：筆者）の源泉であり、それは多くの場合、個人の経験から生まれる。個人の価値観は、何が正しいのか、そして行うべき本質は何かを規定する」（Sull & Eisenhardt 2015, p. 105）。こうして価値観がその源泉である点が明らかにされている。個人の経験から価値観が形成される点の指摘は重要な指摘である。

第2の源泉としては、他者の経験が挙げられていた。「十分な直接経験を持たない場合には、十分なルールの創出はできない。その場合には、他者の経験を観察することが有意義である。」（Sull & Eisenhardt 2015, p. 105）と述べている。他者の経験を見聞きすることが、学習するもう一つの有効な方法であるとされている。そして「我々はまた、アナロジーを利用し、自身の経験と他者の経験との類似点を発見する。そのことによって、自らのルール発見プロセスを工夫できる」（Sull & Eisenhardt 2015, p. 106）。ここで言われているのは、直接経験を欠く状況では、他人の行動から学習ができるとの理解である。しかし、他者からの学習には、一定の条件が存在する点が明らかにされている。「それは、他人の経験の本質的特徴が、自身のものと密接に結びついている場合である。しかし、アナロジーが機能するかどうか判断する時、表面的特徴に目を向けることで失敗する可能性がある」（Sull



& Eisenhardt 2015, p. 109)。他者の経験が、自身が直面する状況に密接に関係しており、表面的ではなく、本質的な特徴点が類似していると、本人が認識することが条件とされている。しかしその場合でも、表面的な特徴に捕われ、誤る可能性があるとして認識されている。以上のような、他者の経験からの学びを「代理経験」(vicarious experience) と表現している (Sull & Eisenhardt 2015, p. 109)。この代理経験の際に、アナロジーが利用されると認識されている。直接ではないが、他者の経験が、自身が直面する状況との間で、アナロジーを利用した対応付けが可能な場合、その他者の経験が有効と理解されている。アナロジーでの対応が困難な場合は、代理経験には該当しないことになる。アイゼンハート等は、この点について「アナロジーと代理経験は、シンプル・ルールを形成する有効な出発点を提供するが、2つの異なる状況で、重要な特徴が重なることが条件になる。」(Sull & Eisenhardt 2015, p. 110) と述べている。こうして価値観に伴う直接経験と、代理経験を利用するアナロジーがシンプル・ルール形成の出発点であると認識されている。このような考えの中で、特にアナロジーによる推論の重要性が指摘されている。

アイゼンハート等は、アナロジーは大枠的な解決策であり「そのため、アナロジーは多くの場合、完全に状況に適合することはほとんどない。アナロジーはシンプル・ルールの終着点ではなく、出発点として最も有効性が高い。」(Sull & Eisenhardt 2015, p. 107) としている。以上の考えから、シンプル・ルールの形成をプロセスとして捉えていることが認識できる。そのプロセスでは、アナロジーによる推論だけでは、具体的な戦略の立案はできない。アイゼンハート等は、その他の取り組みが必要であることを認めている。したがって、彼らが言う戦略としてのシンプル・ルールとは、大きな戦略枠組みを意味し、具体化された戦略内容を意味するものではない。

こうして形成されるシンプル・ルールは、ガイドラインとしての機能として理解されている。「シンプル・ルールの戦略は、柔軟性を提供することで機会を捉え、データと時間の少ない時、優れた意思決定を生み出すことを可能とする。また、組織内の様々な部署間の活動の調整を促進し、共通目標の達成を導く」(Bingham & Eisenhardt 2011, p. 122)。

特に、このシンプル・ルールが有効に機能する状況として、三つの場合が指摘されている。第1の場合は、機会を捉える場合には、効率性と柔軟性のバランスを維持して行えるようなシンプル・ルールの数と内容が対応できている場合。第2の場合は、情報が限られ時間の圧力が大きい場合に、シンプル・ルールは有効である。そして「第3に、シンプル・ルールは、メンバー間のコミュニケーションを生み出し、休みなく相互の活動をシンクロナイズできるようにする。その結果、個人では不可能なものが、活動の共同体では自ら達成可能なものになる」(Sull & Eisenhardt 2015, p. 6)。つまり、シンプル・ルールは戦略の枠組みだけを示すため、その具体的な詳細は改めて実態に即して、考え出さなければならない。シンプルであることが、互いに企業内の部署間で共有することを可能としており、その枠組みが組織横断的コミュニケーションを可能にすることになり、優れた戦略形成の可能性を高める。この点は、ビンガムとの共著論文でも明らかにされている。

## 9. 考察

アイゼンハート等の合理的ヒューリスティクス論の基本的主張点を簡潔に整理してきた。彼等の考えの出発点となっているのは、変化が激しく、将来を予測するのが困難な状況での戦略的意思決定である。不確実性が高く、変化の速度が速い状況下では、一旦、競争優位性を形成しても、状況が変化することでその優位性は素早くなくなる。また予測ができないことから、戦略の立案も困難になる。このような状況では、時間をかけて計画的に戦略を立案することが最善の方法ではなくなる。戦略が

前提とする市場状況が変わると、その変化に適応するには、素早く対応し、試行錯誤をしながら持続的に変化に適合する戦略プロセスを実現する必要がある。その戦略プロセスを実現する方法として、彼等はヒューリスティクスないしシンプル・ルール必要性を提案していたと理解できるのである。しかし若干の疑問も認識できる。以下では、彼等のヒューリスティクス論での疑問点を整理し、考察する。

#### (1) 戦略の全体ではなく、個々の戦略プロセスが対象となるとの主張

アイゼンハート等は、まず戦略の全てについて、このヒューリスティクスによって対応することは考えていなかった。戦略の中のいくつかの、彼等の言う戦略プロセス (strategic process) が、その対象となると主張されていた。情報の冗長性と時間圧力のある状況に置かれている戦略プロセスが、その状況として説明されるに留まっていた。意思決定の選択肢が多様にあり、変化が激しくない戦略プロセスも存在し、そのプロセスでは従来の戦略の立案が行われると理解されていた。ヒューリスティクスは、したがって限られた戦略プロセスについてのみ形成されるとの理解が示されていた。いくつかの戦略プロセスではヒューリスティクスが形成され、それ以外の戦略プロセスでは形成されないと理解である。

合理的ヒューリスティクスがなぜ、戦略の全体に対するものでなく、いくつかの戦略プロセスから生まれると理解されているのだろうか。この点について、必ずしも明確な説明がされていない。2014年に、Strategic Management Journal誌のプロオリ&プロオリ (Vuori & Vuori 2014) のRational Heuristics論に対するコメントでも、全ての戦略が対象になるのではとの疑問が指摘されている (Vuori & Vuori 2014)。これに対するアイゼンハート等の回答は以下のような内容になっている。「……大量の機会の流れの中で、効率的な機会の捕捉の際に、シンプル・ルールは意義がある。その戦略プロセスとして買収、国際化、提携、製品イノベーションが挙げられる」(Bingham & Eisenhardt 2014, p. 1699)。ではなぜ、特定の戦略プロセスなのか。この点について以下のように述べている。「シンプル・ルールが業績向上に結びつくのは、問題範囲を類似する状況に限定することで効率化できる場合である。また、その特殊な状況に即興的に対応できる余地を残すことで、柔軟性が実現できるからである。我々はこの考えをコンピュータモデル化している。そして分かったのは、市場が予測可能な時には、広範な戦略が効果的であるが、不確実性が高くなるのに伴い、少ないルールの範囲の戦略が効果的である点であった。また、ルールが余り少ないと、多すぎるよりも痛手になることが分かっている」(Bingham & Eisenhardt 2014, p. 1700)。つまり、戦略全体についてのシンプル・ルールを生み出すことは効率的ではないことが理由になっている。予測困難な市場環境下では、変化の深度が深く、変化速度も速い。そのため、全ての戦略の変化を捉えシンプル・ルールを形成するのは、効率性を考えると無駄が多いと理解されている。市場予測ができ、また従来の戦略の変更をしない場合には、戦略を演繹的に策定することが可能になる。さらに、不確実性が高くなるのに伴い、シンプル・ルールの数が少ないことで即興的な対応の余地が多くなり、状況に柔軟に適用できるとされている。

しかし、その際に、彼等の言う戦略プロセスを分ける具体的基準は何か必ずしも明確ではない。戦略プロセスは相互に密接に関係しており、それぞれの戦略プロセスに跨るヒューリスティクスの生まれる可能性も存在するのではないだろうか。特に中小企業の場合は分けることは困難である。例えば対象とする事業分野、どの経営資源を競争力とするかという、企業の戦略全体に関係するヒューリスティクスの可能性も存在する。

## (2) ヒューリスティクスのコミュニケーションでの調整機能について

アイゼンハートは、シンプル・ルールが部門間の横の調整（coordination）を促進する点を指摘していた。シンプル・ルールの共有化がその前提となっていた。前提となるシンプル・ルールを共有化することで、前述した即興的対応を調整のプロセスで行うことになる。この調整の過程で、部門を横断する担当者間での即興的対応が行われると理解されている。

しかし、即興的対応で何が行われるのだろうか。アイゼンハート等はこのプロセスでの具体的状況は明らかにしていない。さらに戦略を実行した結果から、フィードバックが行われる。そのフィードバックによって新たなシンプル・ルールが形成されることが考えられるが、そのプロセスについても、アイゼンハート等の記述から確認することはできない。

他方で、シンプル・ルールが業績向上を実現する点が指摘されている。それは、シンプル・ルールの想起のし易さが理由である点が指摘されている。想起のし易さによって、より実行し易くできるとしている。対照的に、多くの情報やルールは個々人を混乱させる可能性がある。少数のシンプル・ルールはコミュニケーションをしやすくし、拡散も容易である。これにより、広範な組織でも優れた調整が促進できる。シンプル・ルールの単純さが調整には適しているとしている。アイゼンハート等は、企業内部での部門間の調整活動でも、シンプル・ルールが共有化され、具体的状況への適応が容易であると述べている。また戦略上の連携した協力関係の形成にもシンプル・ルールが有効であるとしている。この点は、戦略全体に亘るヒューリスティクスでも可能であると考えられる。また、調整活動は組織全体で横断的に行われる。そのため、企業の戦略全体に関係しても、有効に利用される可能性がある。特に企業規模の小さい場合には、経営者は戦略全体に亘るヒューリスティクスを形成することが想定できる。

全ての戦略を、経営者一人が考えるわけではない。戦略には、全社レベルの場合と、事業レベルでの相違が存在する。さらに部門別の戦略も存在する。これとは異なり、企業規模の相違からも、戦略を担当する担当者が異なることが想定できる。合理的ヒューリスティクス論でアイゼンハート等が対象とした企業は、創業間もない企業であり規模は小さかった。この点を考慮すると、戦略を中心となって担当するのは、その経営者であることが想定できる。そうであれば、ヒューリスティクスの学習は経営者が行うことになり、経営者個人が、戦略の全てに対応していることが考えられる。

## (3) 新たな戦略立案でのヒューリスティクス利用

新たな戦略の必要性がない場合と必要性がある場合では、ヒューリスティクスの必要性が異なることが考えられる。新たな戦略が必要ない場合には、従来の戦略の演繹的推論から戦略が具体化されるものと理解できるだろう。また、変化の少ない状況下では、新たな戦略の必要性は少ない。既存の戦略を演繹的に発展させることで、戦略が導出されると考えられる。

他方、新たな戦略を立案しなければならない場合には、異なる状況が存在する。新たな戦略を考え出すには、過去の経験を利用することが考えられる。問題はその利用の仕方である。

アイゼンハート等は、シンプル・ルールの源泉として4つの源泉を指摘していた。1つは自身の価値観と経験であった。さらに第2に、他者の経験をアナロジーで利用する方法が挙げられていた。さらに2つの源泉が指摘されていた。いずれの源泉も、新たな戦略を考え出す際の起点として利用することはできる。新たな戦略を立案するには、従来と異なる推論が求められる。その推論での利用でシンプル・ルールの利用が考えられるのではないだろうか。シンプル・ルールは、当事者が直面する具体的状況に対応づけるためには十分ではなかった。この点について、アイゼンハート等も出発点でしかないと述べていた。シンプル・ルールを具体的状況に適合させるために、直面する状況への対応付

けが行われる。その対応付けでは、シンプル・ルールを問題状況に対し、アナロジーでの対応付けがされると理解できるのではないだろうか。この点については、アイゼンハート等は明確に示していない。さらにアナロジーの他に、アブダクション(abduction)が行われる場合もあるのではないだろうか。この具体的戦略を考え出すプロセスに関して、アイゼンハート等は「即興的な対応」(improvisation)という表現で、このプロセスを表現していた。この即興的対応といっても、戦略を立案するまでに、何が行われているのかは明らかにされていない。実験室的状況とは異なり、戦略でも、全社レベル戦略、競争レベル戦略、そして個別の戦略レベルでは、即興的対応の具体的内容は異なるのではないだろうか。

## 10. 結論

ヒューリスティクスの持つ問題点と有効性、そのどちらに焦点を当てるのか。企業内での学習という視点から捉えると、それは異なるものではなく、同一線上の出発点と終着点の関係に位置するものと理解できた。カーネマン等の言うヒューリスティクスでのバイアスの存在状況は、まさにその出発点の状況であり、多くの失敗や既存の表象に捕らわれ、誤った意思決定を生み出す可能性が高い状況でのヒューリスティクスであったと言える。専門家と素人の比喻から捉えると、素人のレベルである。しかし、その段階から経験を積み、様々な既存のバイアスのあるヒューリスティクスを修正していくことで、バイアスの少ないヒューリスティクスが実現できるようになっていくものと考えられる。このようなヒューリスティクスの理解は、戦略研究の分野では、経営者の能力形成論の視点から捉えることができた。さらに、認知的な分析視点から、ヒューリスティクスの素早い利用が、優れた戦略を実現する可能性を生み出すものと理解できた。したがって、ヒューリスティクスが戦略の状況に適合する場合には、合理的なヒューリスティクスの形成がなされているものと理解できた。しかし戦略状況が急激に変化する状況では、既存のヒューリスティクスが過去の状況を前提として形成されている点から、バイアスが生まれ、状況への不適合が形成される可能性は存在する。この点へのアイゼンハートの言及はなかった。

アイゼンハート等の合理的ヒューリスティクス論は、学習プロセスにより、より優れたヒューリスティクスが形成され、その結果、優れた戦略の実現ができるようになる点を主張していた。しかし、ヒューリスティクスの対象とする戦略プロセスの内容が十分に明確ではない。そして、具体的な戦略立案でのシンプル・ルールを利用した即興的対応の具体的内容が明らかではない点。そしてヒューリスティクスの継続と刷新についても明らかになっていない。この3点でのさらなる研究が必要と考えられる。

(本稿は、科研費課題番号26380530による研究成果の一部である。)

## 参考文献

- Bingham, C. B. and K. M. Eisenhardt (2008) Position, Leverage and Opportunity: A Typology of Strategic Logics Linking Resources with Competitive Advantage, *Management and Decision Economics*, 29, 241-256.
- Bingham, C. B. and S. J. Kahl (2013) The Process of Schema Emergence: Assimilation, Deconstruction, Unitization and the Plurality of Analogies, *Academy of Management Journal*, 56, No. 1, 14-34.
- Bingham, C. B. and K. M. Eisenhardt (2011) Rational Heuristics: The 'Simple Rules' that Strategists Learn from

- Process Experience, *Strategic Management Journal*, 32, 1437–1464.
- Bingham, C. B. and K. M. Eisenhardt (2014) Response to Vuori and Vuori’s Commentary on “Heuristics in the strategy context”, *Strategic Management Journal*, 35(11), 1689–1702.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M. and Bingham, C. B. (2009) Optimal structure, market dynamics, and the strategy of simple rules, *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413–452.
- Eisenhardt, K. M. and Sull, D. (2001) Strategy as simple rules, *Harvard Business Review*, 79(1), 107–116, (邦訳「サンプル・ルール戦略」, 『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』, 2001年5月号, 94–109)
- Gigerenzer, G., Todd, P. M. and ABC Research Group (1999) *Simple Heuristics That Make Us Smart*, Oxford University Press.
- Kahneman, D. (2011) *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus, and Giroux, New York, (村井章子邦訳『ファスト&スロー—あなたの意思はどのように決まるのか? 上下巻』, 2014年, 早川書房, 東京)
- Simon, H. (1992) What is an Explanation of Behavior?, *Psychological Science* 3, 150–161.
- Sull, D. and Eisenhardt, K. M. (2015) *Simple Rules*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, New York.
- Tversky, A. and D. Kahneman (1973) Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability, *Cognitive Psychology*, 5, 207–232.
- Vuori, N. and Vuori, T. (2014) Comment on “Heuristics in the strategy Context” by Bingham and Eisenhardt (2011), *Strategic Management Journal*, 35 (11), 1689–1697.
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*, 5ed. Sage, London.

(あしざわ しげみつ)

# Validity of Heuristics in Strategy Context

Shigemitsu ASHIZAWA

## Abstract

In strategy research, there have been many researches on strategy that was already formed in firms. And they have applied the logics that found on another contexts in deductive reasoning. But there has no researches on why the strategy formed. And then uniqueness of strategy has not been analyzed in strategy research.

In cognitive perspective on strategy, the concept of heuristic that is used in decision making research has opened new directions on strategy formation. In this article, I examine heuristic researches in strategy context to find important logics and problems for developing theory about strategy formation.

Keywords: Heuristics, strategy, simple rules, management, strategy process