

管理者の意思決定における直観の役割

奥 田 順 一

はじめに

戦後、リーダーシップ論が華かにたたかわされた時、部下に影響力を与える力としてのリーダーシップが対人的指導の力として、果して教え、訓練することが可能か否かが問題にされ、また今日でも時として語られているが、古くはTWIという管理者訓練法、あるいはマネジリアル・グリッド理論、PM理論などのリーダーシップの型の議論が、わが国の経営管理の実践に大きな前進の影響を及ぼしたことは、われわれの記憶に新しいところである。

このようなリーダーとフォロワーという集団の問題とは異なるけれども、人として管理者が下す判断に直観が作用しているか否かという問題は、人間の行動として精神的、心理学的な共通性をもつ。本稿は最近、論じられている管理者の意思決定における直観の役割を主として実践的行動の調査を通して解明しようとする試みに対し経営の場に立って検討を加えるものであり、以下のように節を設けて論述する。

1. 二つの経営意思決定論
2. 直観の概念
3. 直観的決定の実態調査
4. 直観能力の育成
5. 結び

最初におことわりせねばならないのは管理者という表現である。

manager, executive, CEO (chief executive officer) という言葉は、著者によって様々なニュアンスを異にして使用されているが、本稿ではそれらを同義語として管理者という用語で代表して統一的に扱うことにした。

第一節 二つの経営意思決定論

経営組織の中心をなすのは管理者であり、管理者の主要な職能は意思決定であるという議論は、今日、経営学の主流となっている。その議論の提唱者の中の最大の人はバーナード (Chester I. Barnard) である。また意思決定という機能を中心にして様々な計量化および定式化の努力を積み重ねて来たものに経営科学、オペレーションズ・リサーチの研究がある。意思決定の実態に入るまえに、この二つの決定論に少しふれておくことにする。

バーナードは協働システムという公式組織を理論的に解明することを目的としているが、管理者の意思決定、内外環境、伝達、責任といった機能のほかにインフォーマル組織の影響、個人への誘因といった個人的・人的問題をも含めて経営組織理論を構築した。その方法論からも推測されるように、管理者は組織的決定者であり、多くの管理者の組織の中での決定者であるから、その意思決定のプロセスに慣習や直観を含むのはむしろ当然のこととしている。例えば、「非論理的組織過程は公式組織にとって不可欠である。さらに組織に参加している個人の行為はその多くが習慣的、反復的であり、また組織設計に反応的であることもある。しかしここで重要なことは、個人行為とは対照的に、組織行為が最高¹⁾の程度まで論理的過程によって特徴づけられねばならないし、また特徴づけうるということ、および意思決定が組織においてどこまで専門化されるかということである。」「意思決定の課程は、実際多くは直観的であって意識的でないとしても、この客観的領域に関係するかぎり、本質的に分析の過程である。」¹⁾という説明の中で明らかである。

1) Chester I. Barnard; *The Functions of the Executive*, 1968, Harvard U. P, Ch, 13～4. 山本・田杉・飯野訳「経営者の役割」ダイヤモンド社。昭和48年, pp. 149～210.

組織内の決定者として管理者行動は論理的でなければならない。つまり、原則的に考えれば、論理的であらねばならないが、実際の決定プロセスにおいて慣習的あるいは直観的決定がなされていることは重層的な組織においては当然みられることである。経営者としての経歴をもつバーナードにとっては、直観の問題は、具体的人間の意思決定の一つの側面にすぎないのである。

第二の経営科学による意思決定論についてみよう。通常、生産管理や購買管理といった財・サービスの物が流れを追跡すること、またこれにともなう費用や価格を付与することによって、経済的な数値に変換し、もっとも経済的な解を見出すことは比較的可能であり、これに関して多くの研究成果が積まれて来た。しかし、管理者、とりわけトップ経営者の意思決定は計量が可能であろうか。その可能性への途はきわめて遠いと云わねばならない。経営科学者としても著名なチャーチマン (C. West Churchman) は率直に云う「あらゆる行動の研究について、われわれは管理者の活動を観察し、これに注意を集中するのであるが、現時点では管理者行動の少ししか理解していないことになる。管理者の諸目的を含むようにその行動の見通しを拡大するとしても、われわれは目的を限定して行動を理解する、すなわちある種の分析フォームに行動を代表させるのが通常である。……管理者の全システムを観察し、理解することができないのであるから、管理者行動の実際に意味するものが何かを決定することはできない。行動科学が観察したものは、組織の健全な生活に実際に重要であるか否か重大な疑問²⁾すら残る」と。

チャーチマンは、大規模な私企業のみでなく行政の長をも含めての管理者行動であるから、また組織は相互に関連する諸部分の集合体であると前提にしているので、管理者の決定に到るために、(1)多くの情報を集めたか、

2) C. West Churchman; *Challenge to Reason* 1968, McGraw (reprinted in "Management Classics" edited by Michel T. Matteson and John M. Ivancevich, 1986, pp. 371 ~ 80 Business Pub.)

管理者の意思決定における直観の役割

(ロ)選択肢のすべてについて、その情報を把握したかばかりでなく、(ハ)管理者の行動から決定がどのような方法で行なわれたか、(ニ)その影響の範囲はどこまでであるのか、(ホ)管理者はその決定をどう評価しているのか等を果して行動の観察で把握できるのか、各部分への影響の評価は何によるのかといった様々の前提をそれぞれ精査し解を出すことはほとんど不可能ではないかと問う。したがってマネジメントには経営科学にとって神秘さ (myth) または謎 (mystery) が多いと結んでいる。

われわれはこのチャーチマンの決論はすでに 20 年ほど以前のものであり、遅々としていても、その後の科学の進展によって、少なくとも一歩でも前進がなされたことを本稿の主題に照して示すために、あえて引用した。この前進は、次の節でサイモン (H. A. Simon) の考察にゆずる。

第 2 節 直観の概念

最初に、心理学者ボーガン (Frances E. Vaughan) による直観の定義を示しておこう。ボーガンによれば、直観 (intuition) とは物事を知る一つの様式 (a mode of knowing) であり、一つの心理学的機能であって、これを次の四つのカテゴリーにわけ³⁾る。

(1) 身体的レベル (physical level)

身体にあらわれる強い反応・知覚である。頭痛、硬直などの形をとるが、その徴候の背景には次の(2)以下の直観的経験が考えられる。

(2) 情動的レベル (emotional level)

他人の気持の高ぶりに対する感覚 (sensitivity) であり、情動を通しての知覚である。たとえば好悪の感情、不明確ではあるが何か行うとする漠然たる感覚をいう。

3) Frances E. Vaughan; *Awakening Intuition*, 1979 Dell Pub. Group (reprinted in "*Intuition in Organization*" edited by Weston H. Agor 1989, pp. 40 ~ 61 SAGE Pub.)

(3) 精神的レベル (mental level)

イメージを通しての知覚または内的観想 (inner vision) と呼ばれるもの。注意深い観察による検証過程の以前に、序列あるいは変化のパターンを知覚する。

(4) 霊的直観 (spiritual intuition)

神秘的経験と関係する「純粹な」直観である。

上記のような直観と呼ばれる現象には、科学技術上の発明・発見、芸術上の啓示、創造的問題解決、パターンおよび可能性の知覚、超感覚的知覚 (extrasensory perception)、透視、テレパシー、予知、好感および嫌悪の感情、勘、予感など実に多くのものがある。いずれもそのプロセスを論理的には説明できない徴候ないし経験を指す。心理学者は、よく、このような心理学的経験の諸原因を分析することは無意味であるという。したがって、われわれには上記の四分類は、直観という経験の原因によるカテゴリーではなくて、経験する事柄の性質による分類ではないかと思われる。この分類をとにかく云う資格はないが、激情・情感をとまなわない直観的経験として(3)(4)があるが、経験の内容が論理的あるいは分析的思考 (thinking) に関連する必要があるか否か、あるいは関連をとまなうか否かの差であろうと思われる。少なくとも原因別分類ではないようである。

直観の概念についてのこの議論をさらにすすめるために、心理学とは異なる方法論に立つ著名な経済学者サイモン (Herbert A. Simon)⁴⁾ の説くところを引用してみよう。

「解決しなければならない問題が重要である場合には、その認知過程が首尾一貫して組織されねばならないし、検索された情報および情報の『まとまり』 (chunk) から推論を可能にする推理力をもたねばならない。専門

4) Herbert A. Simon; *Making Management Decisions*, 1987. Academy of Management Executive Vol 1. (reprinted in "Intuition in Organization" edited by W.H. Agor 1989 SAGE Pub.)

家（チェスなどの専門家を指す一筆者注一）が困難な問題を解き、または複雑な決定を下すときには、意識的な慎重さを十分に持たねばならないが、各意識的ステップは、前提から決論に到る掛け橋となる自動的産物の全系列とともに、それ自体かなりの飛躍（leap）を構成するものである。」

「管理者の分析スタイルと直観的スタイルとを対照させることは誤りである。直観と分析は、少なくとも、優れた判断においては、単に『慣習』や認知を通じて迅速に反応する能力に凝縮した分析にすぎない。管理者は問題を系統的に分析しなければならず、情況に速に対応し、長年にわたる経験と訓練を通じて直観力と判断力の涵養から生ずる技能（skill）を持たねばならない」と。

サイモンの考えは、コンピューターによる人工知脳の最近の研究成果を背景にして、チェスなどの専門家が行使する直観的判断と管理者のそれとを対応させていると考えてよいであろう。

その前段で云うように、論理的に慎重な思考によって問題の最適解に到るといった科学的分析とは異って、そこには従来の推論とは連続しない飛躍があり、直観はその飛躍に特質があっても、本来的には分析的に検証できるものと考えている。サイモン流の表現を用いると、仮に十分な構造（well structured）を持たない定性的判断においては、それを検証しうる保証はないが、慎重な思考の後に生れた、ないしは思考に関連した「ひらめき」というべきであろう。

また、引用の後段において、この意味からすると、慎重に考えられた結果としての管理者の判断は、直観的であっても本質的には分析が可能なのであることを強調しているように思われる。この点で、前節のバーナードが管理者の直観のプロセスは本来的に論理的・分析的であるとした所論と同じ決論である。

以上のようにボーガンとサイモンという異質の接近による直観の概念を論じたが、われわれは、この二つの定義の中で一つの共通項があることに

注意すべきである。心理学上広くとられた各種の直観のうちボーガンの精神的レベルにおける直観とサイモンの直観的判断とが実に照応していることである。ボーガンは序列やパターンを直観的に知覚するといったことと、サイモンの云う専門家の直観とは同じ内容の経験を指していると思われる。ただ、心理学では精神的レベルの直観に慎重なとか分析的とかの形容詞をもたない点が異なるのである。

最後に、管理者の決定について付言するならば、管理者のそれは経営活動を生み出すための決定であり、決定のプロセスの十分な追跡はできないとしても、それは観察しうる行動の結果をとまなう。直観を一方で感覚ないし知覚ととり、他方で観察可能な影響という二つを結びつける概念はとれないであろうか。われわれのみるところ、次のアゴール (Weston H. Agor) の定義はこの両者を結びつけ、直観は事実と知覚の総合体であるという。彼はこの定義をもって、管理者行動の調査に向うわけである。すなわち「直観的決定は、左脳・右脳の両者から来る情報を統合する頭脳能力 (brain skill) であり、現在の問題についての個人的自我によって曇ら⁵⁾されることのない、事実的、感覚的信号の産物である」と。

第3節 直観的決定の実態調査

「鰯の頭も神頼み」というような宗教的・霊的な直観とも異なり、他方で好悪感といった情動的な感情とも異なる精神レベルの直感、多少とも慎重な思考に関係する直観の概念を摘出した。この直観の概念にもとづいて、管理者の意思決定の実際を調べ、直観の有無、その役割、その正当性を検

5) Weston H. Agor; *The Logic of Intuitive Decision Making* 1986, p. 5
Quorum Books

この定義の中で左脳、右脳というのは、「左脳は言語、分析を扱い、右脳は芸術上の感覚、視覚を担当する」という最近の脳生理学の研究を指しており、心理学者の理論の基礎となっている。

管理者の意思決定における直観の役割

討しよう。このような実態調査の一つはアゴールによる調査であり、他の一つはローワン (Roy Rowan) によるケース・スタディである。

1. アゴールの調査

直観を用いる能力を測定する方法としてアゴールは、心理学上の信頼度も高いマイヤー・ブリッグス指標 (Myers-Briggs Type Indicator) によって、1981 年から 85 年にわたって約 3100 の管理者から回答をえたと報告している。⁶⁾ この調査結果の一部を要約すると第 1 表、第 2 表のとおりである。

第 1 表 管理階層別直観の点数 (平均)

私 企 業		公 共 機 関	
上 級	中・下 級	上 級	中・下 級
6.5	5.8	6.2	5.5
最大 (12)	高 (8~12)	平均 (4~6)	低 (1~3)

第 2 表 職業特性別直観の点数 (平均)

人 事	政策決定	健 康	軍 隊	財務管理 法律施行
7.9	6.7	6.3	5.1	4.9

環境条件の変化の巾が限られ、比較的常規性・継続性の高い業務に関する意思決定では、最適解を得る決定も比較的容易である。これが下位の管理階層の状況であるとすれば、当然のことながら下位の管理階層での意思決定には新しい創意を必要とする程度は小であり、直観の働く決定の役割も少ないと考えられる。教科書どおり、その逆もまた成立するとすれば、高い管理階層では直観力の高い管理者が配置されていなければならない。第 1 表は、そのことを裏書きするデータである。われわれには直観力を測る尺度の良否を云々する資格はないので、なおさらこのデータは経営組

6) Wester H. Agor; *op. cit.*, pp. 15 ~ 23.

織上から当然に予想される結果であるということができる。

第2表は、考えられる順序であるとはいえ、政策決定は、財務管理よりも創造性が高く要請される職務であることを考えるとき、ここでもそれに相当する管理者が担当していることを示している。もっとも人事については、公式のない決定の最たるものと云われていることから、これまた常識と符号する得点で興味深い結果である。

直観的決定を問題にする限りでは、われわれは、トップ管理者に注意を払うべきであるから、またトップの決定は経営の将来を左右する重要性の高いものであるから、管理階層の視点よりも直観的決定の必要性、妥当性の実態に迫ることが必要である。

アゴールは、第二次のテストとして自ら改良を加えた調査表を作り、高い得点をえた上位 10% の管理者について調査した。この調査表は自由記載式であるので、面接によって補った⁷⁾としている。以下の論述のため、次にこれを示しておく。

質 問 票

この短いテストは、直観力の高い管理者としてあなたが職務上あるいは個人的生活の上で自ら決定を決断することに役立てていただくため、また直観力をさらに伸ばすために平常用いているなんらかの方法に触れることを助けるために企画されました。

1 もっとも重要な決定を導くために直観力を使うと信じていますか。

はい、いいえ

2 もっとも重要な決定を下すのにどのように直観力を使おうとしますか。詳細に答えて下さい。

3 特定の決定が正しいとか間違っていると、直観力はどのようにあなたに告げますか (たとえば、あなたはどのような感情や信号を得ますか)。

7) Wester H. Agor; *op. cit.*, Appendix.

管理者の意思決定における直観の役割

- 4 直観にしたがって下した決定が正しい場合、その重要な決定の例を一つ二つ示すことができますか。
- 5 直観にしたがって下した決定が間違っていた場合、その重要な決定の例を一つ二つ示すことができますか。
- 6 決定が次のいずれかの場合、ふりかえてみて、その時に存在していたあるいは存在していたと思う環境やあなた自身に関する特殊の要因を指摘して下さい。
(イ)間違ったとき (ロ)正しかったとき
- 7 決定に直観を用いることを秘密にしようとしめますか、この事実を他の人と快適にわかち合おうと思いますか。説明して下さい。
- 8 特定の問題やケースについてのみ、もっとも直観が働くと思いますか、あるいはあらゆる主要な決定を導くのに直観を自由に役立てますか。
- 9 直観力をより有効に働かせるために役立つ、特定の技法や方法を用いますか。
- 10 直観能力をさらに向上させるために、日常、特定の技法や方法を実践していますか。そうであれば記述して下さい。
- 11 重要であると感じる情報や思考が心に浮かんでくるのであれば、ご自身のために、いま、これを記録して下さい。

上記の調査票は自由記述式のものであるので統計的処理にはなじまない。そこで、われわれは二つの問題点のみをとりあげることにする。一つの問題は、どのような環境条件の下で管理者、特に上級管理者は直観的判断による決定をなしているかである。2、6、8の質問に関連するが、これを要約すると、

- (1) 不確実さの高い場合
- (2) 前例が少ない場合
- (3) 科学的に予測できる変数が少ししかない場合
- (4) 得られた「事実」が限られている場合
- (5) とるべき方向を事実が明確に示さない場合
- (6) 分析データの中で使用できるものが少ない場合
- (7) 各選択肢には良い説明がつけられているが、可能性のある選択肢が

幾つかある場合

(8) 時間が限られ、また正しい決定をしなければならないとする圧力がある場合

(9) 協議や人事の決定の場合、が指摘されている。

管理者は平常多くの仕事をかかえていると云われているが、それらの仕事は実に雑多に細分化されて共通性がなく、決定にさく時間も意外と少ない⁸⁾という報告もある。

さらに、この一般的状況の中で、組織内の機能的分野の活動実態について報告を受けるのみでなく、日常、自己の適切な理解をしておかねばならない、組織外の環境についての情報についても同様である。したがって、その情報が上記のように不確実で限られている場合に意思決定をなすときには、慎重な考慮のほかに飛躍してでも直観に頼らなければならないことは当然に予想されるところである。管理者は直観という言葉を好まなくて自己の判断という表現を用いるそうであるけれども、多くの上級管理者は直観的決定を事実として行使しているのである。

次の問題は、管理者が直観的決定を下した時、その決定が正しいか間違っているかをどのようにして判断しているかである。質問票3から6の設問がこれに関係する。特に3の設問に注目したい。

決定が正しくなされた時には、管理者は、(i)成功しているという興奮の感覚、(ii)全力を尽くしたという感覚 (a total sense of commitment)、(iii)自信を強める、(iv)全体として調和の感覚、といった感情を覚えると回答している。逆の場合、すなわち決定が間違った場合には、それと反対の感情、たとえば不安感や眠れない夜といった心労などを覚えるという。

われわれはすでに第2節の概念について言及したように、アゴールの心理学的接近は決定の瞬間における感覚を問うことにおいて、また管理者自

8) 管理者の仕事を時間的に分類した例として、Rosemary Stewart ; *Managers and their Jobs* 1988, Macmillan Press.

身の評価を求めるということにおいて特質をもっている。心理学は特定の行動の心理学的機能を問うことにもっぱら焦点があてられる点で、管理者の直観的決定において他の直観たとえば霊的直観との相異はないことになる。管理者の直観には慎重な考慮が決定の以前にどれほど払われたかという設問はない。また決定の後に、決定の及ぼす影響について分析がなされていない。経営学の立場からみれば、この調査の限界をここにみることができる。

ローワンの調査

ローワンの調査は、管理者の決定における直観に関して、アメリカの管理者に対し行った面接によるケース・スタディーである。

その特徴の一つは直観の働きの調査から当然であるが、心理学的接近である。しかし、アゴールのような調査票によって集計化するのではなく、管理者からその直観という「ひらめき」の具体例とその着想を生み出した状況を聞き出すことにある。「潜在意識下に埋もれている経験・知識の様々な断片をとり出して、現在の問題に解明を与える『ひらめき』を獲得する」という直観の概念ではアゴールのそれとほぼ同一である。ただ、ローワンは古代ギリシャのアルキメデスがその「原理」を発見した時に「Eureka」（解った！）と叫んだ言葉を使って、ユーリカ要因と名付け、直観という経験の代名詞としている。このことから推察されるように、ローワンのいう直観的決定は、大規模組織の制約の中での決定というよりも、自由で創意に満ちた創造的「ひらめき」、「着想」として、換言すれば、ユーリカ現象として直観の役割をみる。その選ぶケースはいずれも新しい製品、新企業の創設、新サービスであって、直観の躍動する「純粋な」型が大部分である。

第二の特徴は、アゴールのように公共事業を含めての管理者でなく、文字どおり私企業、もっとも私企業らしい企業の管理者であり、個人企業で

あると大企業であるとを問わない。したがって、ハンバーガー会社、コンピューター会社、出版社、都市計画会社、経営コンサルタント会社など多種多様の事業にわたり、その創業者型企業の経営者に面接している。そのケーススタディは、ドラマティックなアメリカ経済社会の創造的世界を描いた結果ともなっている。

ところで、ローワンの調査は面接によっているから、「エクセレント・カンパニー」⁹⁾の調査と方法について類似しているが、新しい「ひらめき」の調査であるため、エクセレント・カンパニーのような論理的枠組を設立しての調査という形をとらず、その「ひらめき」を生み出した個別的情况の多くのケースというまとめ方となっている。これはこれで貴重なデータであるが、余りにも多様であるので、われわれは以下においてローワンが力を注いだ決定にいたる前段階¹⁰⁾に関しての三つの環境状況を取りあげるにとどめる。

(1)「直観を育てる苗床を豊かにするためには、漠然たる記憶、首尾一貫しない観察、過去の出来事の漠然たる判断の混合物がある。それらの経験は不明瞭であっても特定の成功や失敗の群であり、生涯生活の総計である。これに戻って振り返り、その跡を見つめることである」と。

順調な人生経験は、それを積み重ねることで一定の方向をきめかねない。そこには過去の単純な延長でしかない。自由な創造にとってはこの経験の系列が反って障害になることがある。失敗の経験もまた重視されねばならない。漠然たる判断、漠然とした記憶という表現の中で、過去の経験を多面的に多義的に考察する視点を指しているものと解したい。

9) Thomas J. Peters and R. H. Waterman Jr.; *In Search of Excellence* 1982, Horper & Row Pub. 大前研一訳「エクセレント・カンパニー」1986, 講談社。

10) Roy Rowan; *The Intuitive Manager* 1986, pp. 37 ~ 69. Little, Brown and Co. 望月和彦訳「直観の経営」昭和62年, 日本経済新聞社。

スポーツになぞらえれば、直観は長い基礎的訓練を経過して初めて醗酵する。業務の手続き、対人的交渉などの地味な経験の過程が前段階に必要である。それらの経験が単に一直線上に将来に投影されたのでは直観は生れない。経験に対するこの矛盾をはらんだ逆設的な取扱いに注意すべきであろう。

(2)「直観型リーダーにとっては、巨大な事実と数字を記憶することに日常業務を費やすことを意味するのではない。…厳密に記憶から生ずる思考やイメージは、精神的騒音 (mental noise) でもって直観を押しつぶすことがある。しかし、事務所、工場、市場を歩き、作業場所の脈動を感じることは、直観に火花をつける準備過程の重要な部分である」

(3)「意図しないメッセージは、通常、経営実務から遠く離れた分野からとり出される。…天候から社会問題および産業発展に及ぶすべてのニュースについて毎日熟視する。注意を惹くのは、大きく目立った活動の中で平凡にも隠されている簡単な項目であることが多い」と。

(2)では、業務活動が行なわれている職場に新しい着想や方向を示唆する源泉があるとしている。(3)では職場の日常業務から離れたところに、目立たないニュースの中にアイディアの源泉があるという。経験について述べたところとまったく同じことがここでも云うことができる。つまり、平板にとれば、(2)と(3)の職場の扱いに矛盾がある。しかし、経験と同じ論法でいうなら、日常の業務活動の中で解決していない問題点、欠陥ですら重要な将来の方向を考える貴重な源泉であり、職場の順調な活動それ自体がここで対象とされていないのである。ローワンによれば、組織の中で職場の中で囁やかれる「噂話」もまた貴重な源泉である。何故なら、それは現在の組織について管理者の気付かない漠然たる印象や業務活動の欠陥を指摘していることが多いと考えられるからである。直観の苗床は、職場活動の中に限られたものではなく、広く外部の活動の中にも有るということはまた当然である。

多くの事例の中から上記のように様々の提案をみてゆくと、成功した企業の管理者の直観は、無限の分野から拾いあげられた、一見すれば矛盾ともみえるその行動から生れたものと云わざるを得ない。したがって、直観を重視する立場によれば、財務管理などの膨大な数字からは経営の新しい「戦略」は生れないこととなる。この派の主張者はこぞって反ビジネス・スクール派に属するもの、この主張を背景にしているからにはほかならない。われわれは多くの着想の事例からする提案を列举することは余りにも雑然としすぎるので、最後に、管理者（企業家というべきかも知れない）の予知能力を研究しているミハラスキー（John Mihalasky）¹¹⁾の助言を記しておくことにする。

- (イ) その問題のユニークな点に注意を集中すること。直観のひらめきは、あいまいな迷っているところに生れない。一つの情況に没頭した時の、その知る欲求から生れる。
- (ロ) 自分の知識の中のギャップに気付くこと。情況に没頭していると、失っている情報は何かについて、心はこれを探索し、また現在受けている情報に懐疑的となる。
- (ハ) 様々な要素の間を関連づけること。心はあなた自身のために統合する。部下が統合をなし、その要約を提供しても、それは正確でない。
- (ニ) 情報の洪水にわずらわされないようにすること。余りに多くのデータを持つと、意識的な心が潜在意識をさまたげる。そのような時には、ひらめきを得ても合理的システムが直観的成分を破壊することが多い。

第4節 直観能力の育成

産業社会が急速に変化してゆく中で、経営の成長・発展を図るためには、大規模企業といえども革新の様々の機会を掴みとり、新しい企業革新戦略

11) Roy Rowan; *op. cit.*, p. 143.

管理者の意思決定における直観の役割

を樹立しなければならない。ドラッカー (Peter F. Drucker) は、通常の経営管理機構では十分処理できないとして、革新的企業の例と戦略型を挙げている。¹²⁾

他方、管理者特に上級管理者についてそうであるが、(イ)過度の業務が集中し、(ロ)情報が限られあるいは不確実である、(ハ)時間的制約が高い、といった環境の下で管理者は意思決定を迫られている。意思決定を延引することは許されない。¹³⁾ 経営に及ぼす重要度に関して何があろうと、正しい決定は行なわれなければならない。その決定が内部環境条件からして直観的判断をとまなうとすれば、なおさらに慣行や先入観にとらわれない創造的「直観」の涵養が求められる。

管理者行動を心理学的に観察し、障害を克服するためには、適切な「直観」育成の方法なり場が求められる。感受性訓練もその一方法であるが、本稿では、管理者行動の実態分析を主題としているので、ボーガンよりア¹⁴⁾ゴールが括めた直観力育成のガイドを示しておく。

指針：

1. 意図 直観の役割を評価し、その能力を進展させる方法をとる。
2. 時間 直観の開発に時間をさくこと。
3. 休養 肉体的、情動的緊張を緩和するよう努力する。
4. 平静さ 個人の成長のため静かな時間をとるようにする。

12) Peter F. Drucker; *Innovation and Enterprisership*, 1985 Harper & Row, Ch 16-19 (小林宏治訳『イノベーションと企業者精神』昭和60年、ダイヤモンド社)

ここには、(イ)新商品占有型戦略、(ロ)模倣型・第二市場型戦略、(ハ)専門市場占有戦略、があげられている。

13) バーナードの意思決定論の中で、興味深いのは「意思決定をしないのも一つの意思決定である」とすることである。これは、彼の意思決定論の一つの特徴と思われる。

14) Frances E. Vaughan; *op. cit.*, p. 33.

5. 受容的態度 心の中に生ずる内的信号に開放的でなければならない。
6. 正直 自分自身をごまかす方法を自覚し、物事をありのままに受けとる。
7. 信頼 自己および自らの内的信号を信頼する。
8. 勇気 未知のものをすすんで受入れ、それにオープンに接すること。

この指針は、抽象的であるが、たとえば実践上休養 (relaxization) に用いられている方法としてアゴールが記録しているものには、問題業務の一時的延期のほか、瞑想、古典音楽鑑賞、冗談話、断食、祈願、孤独など実に多彩である。一方で過度の疲労や緊張をいやし、他方で怠慢や自己保身を制御する管理者の努力が数々あることは、われわれも日常予想もし、見聞するところである。

第5節 結 び

経営組織は意思決定者のネットワークである。経営の中心概念として、この意思決定は企業の目的形成に関わる意味で合目的でなければならない、経済性尺度に照して合理的でなければならない。財務管理とかマーケティングという機能的分野の決定はともかくとして、管理者一般の意思決定は、その抽象の高さにおいても、また決定のプロセスにおいても解明が難しい。

その原因の一つは、トップ階層になればなるほど、選択肢の種類は複雑であり、決定の影響も長期にわたるため、将来の不確実性を補うことが困難になる。二つには、決定は実行可能でなければならない。経営組織は重層的であるから、バーナードもいうように、上位の決定は下位の決定へと細分化され、それが各管理者によって適切に決定され実行にうつされなければならない。構造的にしっかりした (well structured) 決定であり、管理が十分行なわれることを前提とする。意思決定には、この前提の確実性を含むことの困難性がある。第三の原因としては、意思決定が管理者という

人の決定であり、人的・主観的性質を避けることはできない。管理者は組織人であるけれども、人的コンフリクトを回避できず、また伝達の円滑化が要請される。意思決定が管理者の主観的判断をとまなうのもこの人的困難性の一つである。

本稿は、管理者の意思決定における主観的判断としての直観の役割を検討した。直観は、ボーガンの云うように広く考えれば、靈感とか他の情動的感覺を含んでいるために、すべて主観的、非合理的とされ易いが、管理者の意思決定における直観は、バーナードやサイモンも云うように本質的には分析的であり、慎重な思考と無縁のものではない。混沌の中から序列やパターンを認知する精神レベルの作用をもつ。この意味の直観的判断を霊的、情動的のものと峻別すべきである。

アメリカの管理者は、今日もなお直観という表現を使いたがらないが、実際には直観的決定を下さざるをえない環境にあり、この経験を表明している。その直観的意思決定の実態を調査した結果

1. 政策、人事の決定において、また上級管理者になればなるほど、直観能力の高い管理者がその職務を担当している。
2. 情報が制限され不確実であり、時間的制約がきつい場合など、管理者は直観という頭脳技能 (brain skill) を使わざるをえないと表明している。
3. 決定が正しい時には「満足感」や「成功感」を覚えるといい、間違った場合には「不安定感」を経験すると云われている。しかし、この徴候のみでは、決定の妥当性を論証しうるものとは考えられない。
4. 真に新しい着想や創造性が要求される企業環境下では、特に決定以前に多彩な試行錯誤を摘出できる。
5. 日常、管理者は、直観能力を働かすために、広い視野、平静な心、緊張緩和の様々な方法をもつよう努力している。

管理者の意思決定における直観の役割

6. 将来、リーダーシップと同様に、正しい直観能力を涵養し訓練する方法が作り出される可能性は大きい。

(平成2年2月10日受理)