



入山章栄 著 『世界標準の経営理論』読書会

第11章 カーネギー学派の企業行動理論 (BTF)

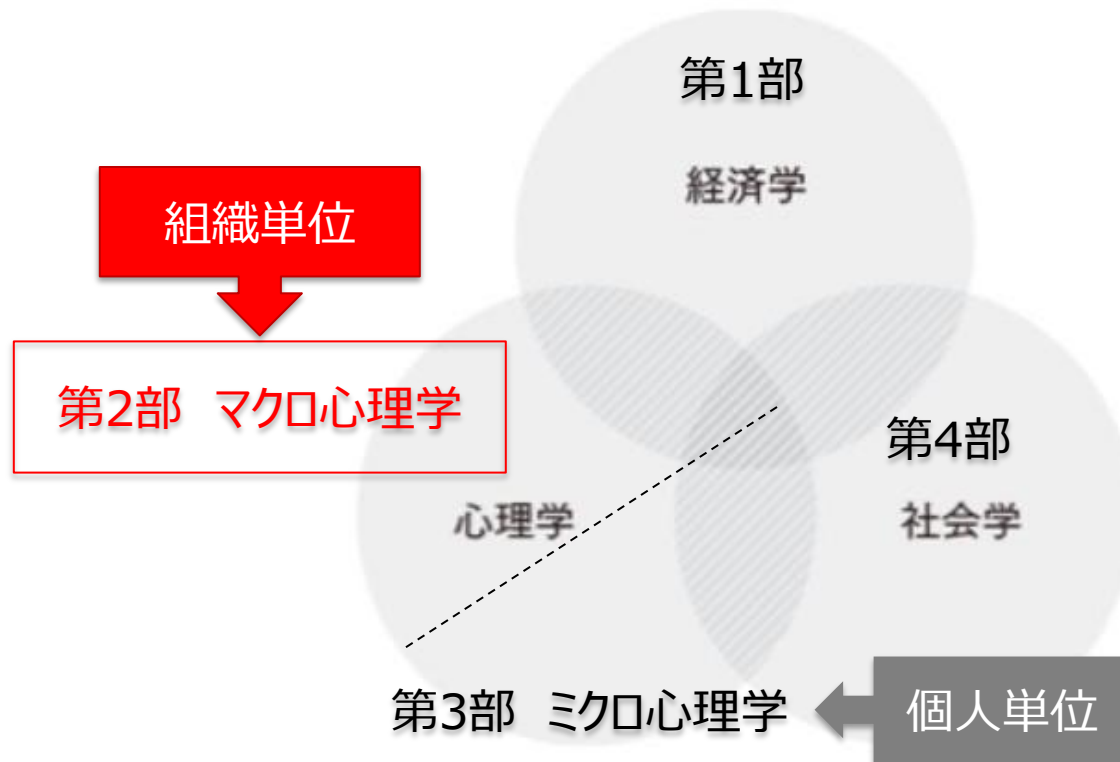
2020.6.25
あつくん (佐々木敦)

アジェンダ

1. おさらい - 本書の構成
2. おさらい - 本書の思想
3. 第11章の骨子
4. カーネギー学派とは
5. 『経営行動』におけるサイモンの主張
6. 『オーガニゼーションズ』におけるサイモンとマーチの主張
7. 『企業の行動理論』におけるサイアートとマーチの主張
8. 補足：アッパーエシュロン理論

本書の構成

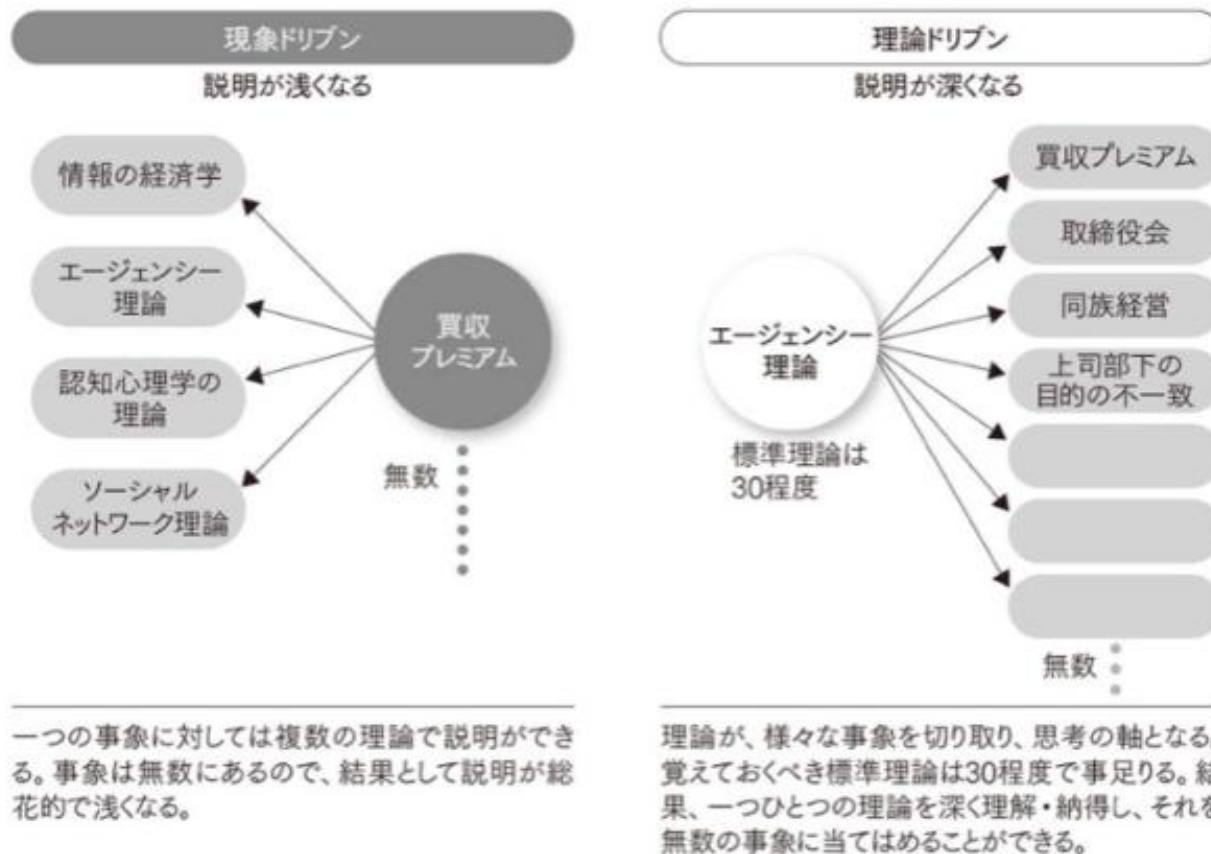
|図表3| 理論ディシプリン



**「そもそも人・組織はどう考え、行動するのか」という経営学上の命題を、
3つの学問分野の理論を応用し解き明かしている**

本書の思想

図表2 理論ドリブンと現象ドリブン



**現象が発生した原因を理論で説明するのではなく、
理論でどんな現象を説明できるか、という目的論で考える**

本書の思想

ビジネス現象と理論のマトリックス

部・章・理論	現象	戦略	イノベーション	組織行動と人事	ガバナンス	グローバル経営	アントレプレナーシップ	企業組織の在り方	ビジネス
第1部 経済学 ダヴィッドの経営理論	第1章	SCP理論 (SCP)	✓						
	第2章	SCP理論をベースにした戦略フレームワーク	✓						
	第3章	リソース・ベース・ビュー (RBV)	✓					✓	
	第4章	SCP対RBV、および競争の型	✓			✓			
	第5章	情報の経済学① (information economics)			✓	✓			
	第6章	情報の経済学② (エージェンシー理論) (agency theory)		✓	✓	✓			
	第7章	取引費用理論 (TCE)			✓	✓		✓	
	第8章	ゲーム理論 ① (game theory)	✓						
	第9章	ゲーム理論 ② (game theory)	✓						
	第10章	リアル・オプション理論 (real options theory)	✓			✓	✓		
第2部 マイクロ心理学 ダヴィッドの経営理論	第11章	カーネギー学派の企業行動理論 (BTF)	✓			✓		✓	
	第12章	知の探索・知の深化の理論① (exploration and exploitation)	✓				✓		
	第13章	知の探索・知の深化の理論② (exploration and exploitation)	✓				✓		
	第14章	組織の記憶の理論 (SMM & TMS)	✓						
	第15章	組織の知識創造理論 (SECIモデル)	✓				✓		
	第16章	認知心理学ベースの進化理論 (evolutionary theory)	✓						
	第17章	ダイナミック・ケイパビリティ理論 (dynamic capabilities)	✓	✓					
第3部 ミクロ心理学 ダヴィッドの経営理論	第18章	リーダーシップの理論 (leadership theories)	✓	✓		✓	✓		
	第19章	モチベーションの理論 (motivation theories)		✓					
	第20章	認知バイアスの理論 (cognitive bias)		✓					
	第21章	意思決定の理論 (decision making)		✓			✓		
	第22章	感情の理論 (emotion theories)		✓					
	第23章	センスメイキング理論 (sensemaking)	✓	✓		✓	✓	✓	
第4部 社会学 ダヴィッドの経営理論	第24章	エンベディッドネス理論 (embeddedness)				✓	✓	✓	
	第25章	「弱いつながりの強さ」理論 (weak ties)	✓				✓		
	第26章	ストラクチャル・ホール理論 (structural holes)	✓				✓		
	第27章	ソーシャルキャピタル理論 (social capitals)			✓			✓	
	第28章	社会学ベースの制度理論 (institutional theory)	✓			✓	✓		
	第29章	資源依存理論 (resource dependence theory)	✓		✓	✓			
	第30章	組織エコロジー理論 (organizational ecology)	✓	✓			✓		
	第31章	エコロジーベースの進化理論 (evolutionary theory)		✓					
	第32章	レッドクイーン理論 (red queen theory)	✓	✓					

第2部は主にイノベーションの現象を認知心理学の理論で解き明かす

第11章の骨子 一言で言うと…

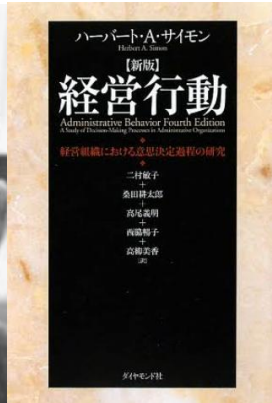
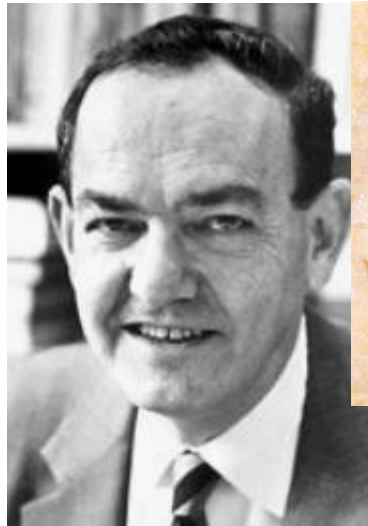


第11章の骨子 一言で言うと…

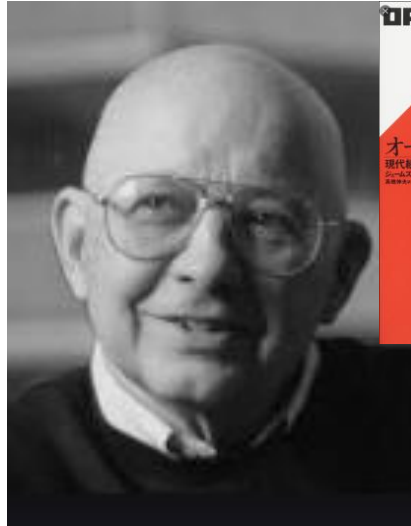


人や組織の認知には限界がある！ 見える範囲を広げるために動け！

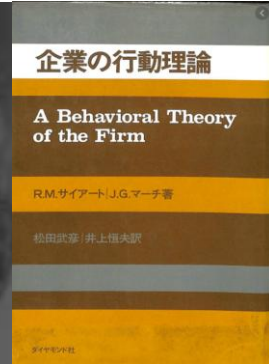
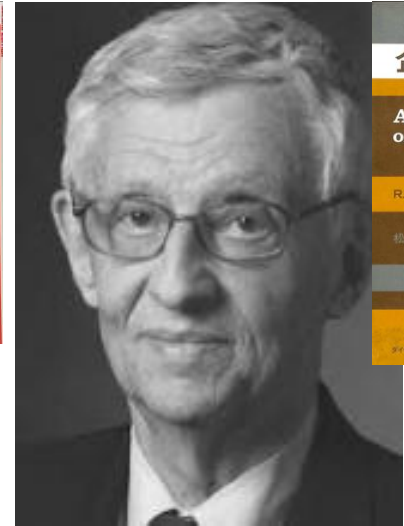
カーネギー学派とは



ハーバート・サイモン



ジェームズ・マーチ

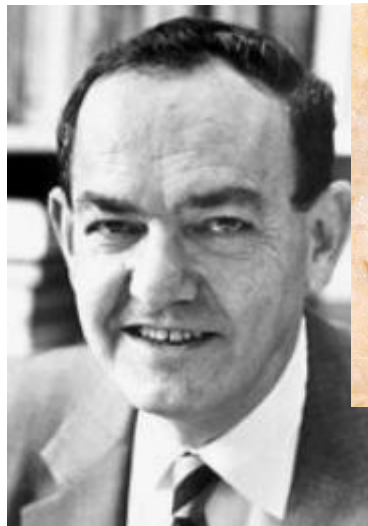


リチャード・サイアート

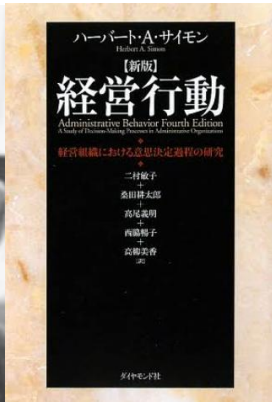
「企業行動理論 (Behavioral Theory of Firm)」や
「知の探索・知の深化」理論を牽引した学派の総称

イノベーションや組織学習のメカニズムを、認知心理学の理論で紐解く

『経営行動』におけるサイモンの主張



ハーバート・サイモン



経済学上の前提

合理性

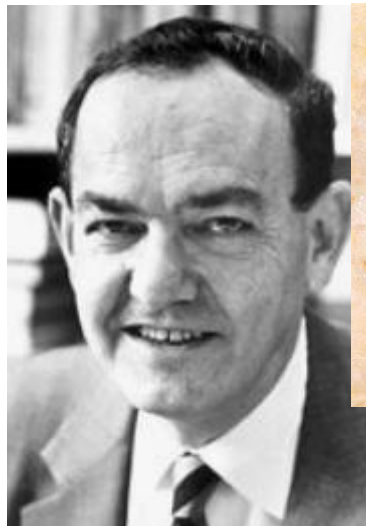
認知の無理性

最大値

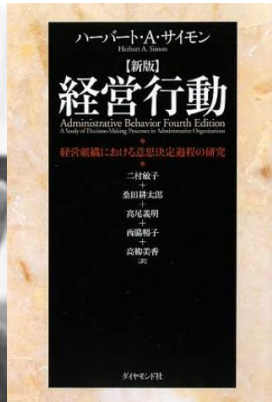
プロセスを重視しない

「こんな前提は現実には成立しない！」

『経営行動』におけるサイモンの主張



ハーバート・サイモン



経済学上の前提

合理性

認知の無限性

最大化

プロセスを重視しない

認知心理学上の前提

限定された合理性

認知の限界性

サティスファイシング

プロセスを重視する

図表1 人の認知の限界



「人は合理的に意思決定をするが、その認知力・情報処理能力には限界がある」

行動を繰り返すことで、認知の範囲を徐々に広げていける！

より満足できる選択ができる！

ホンダの事例を経済学理論で分析すると…

発生した事象

ホンダは米国オートバイ市場に参入し6年後に63%のシェアを奪った

経済学上の前提

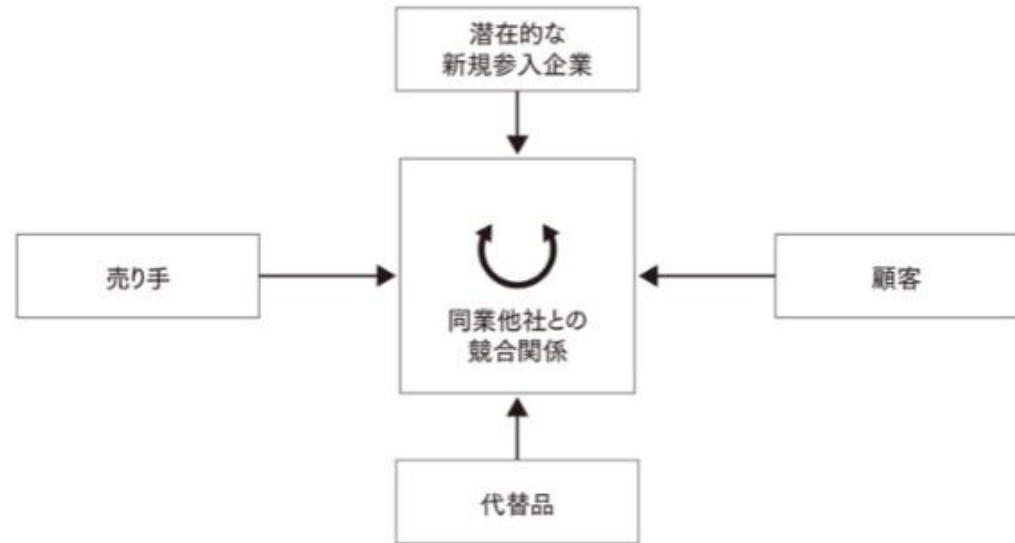
市場を認知し分析すれば最適なポジションが分かる

合理性

認知の無限性

最大化

プロセスを重視しない



人件費の安い日本で大量生産しコストリーダーシップを取り、中産階級向けに小型オートバイを売ること競争に勝った！

経済学における経営は…ドラゴンクエスト11



はるか先まで世界を見通せる、敵も見える、地図も見える中での冒険

ホンダの事例を認知心理学理論で分析すると…

発生した事象

ホンダは米国オートバイ市場に参入し6年後に63%のシェアを奪った

認知心理学上の前提

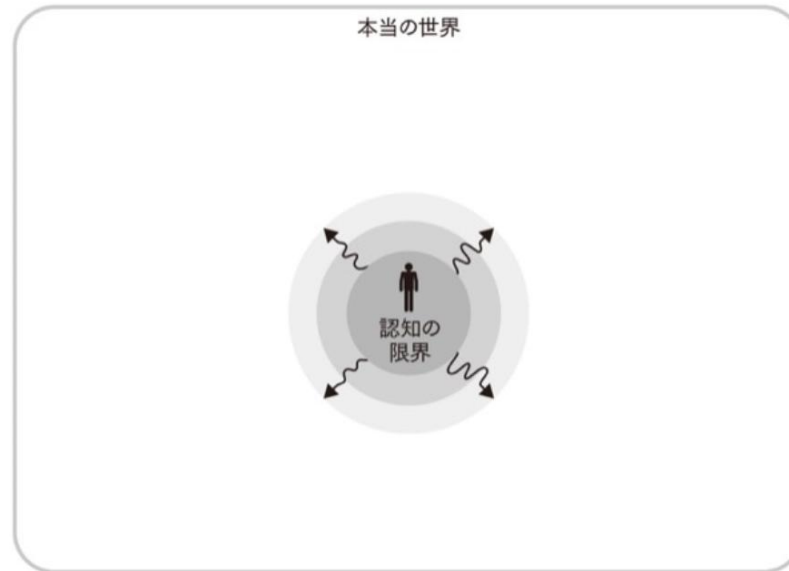
限定された合理性

認知の限界性

サティスファying

プロセスを重視する

認知の幅を広げるために米国市場に進出



行動したことで初めて小型バイクを売るという選択肢が見えて、
売り出したところ中産階級に受けて大ヒットとなった！

認知心理学における経営は…ドラゴンクエスト



一寸先は闇。何がいて、何が起こるか分からない
しかし動かなければ宝物は見つからないし、脱出できない

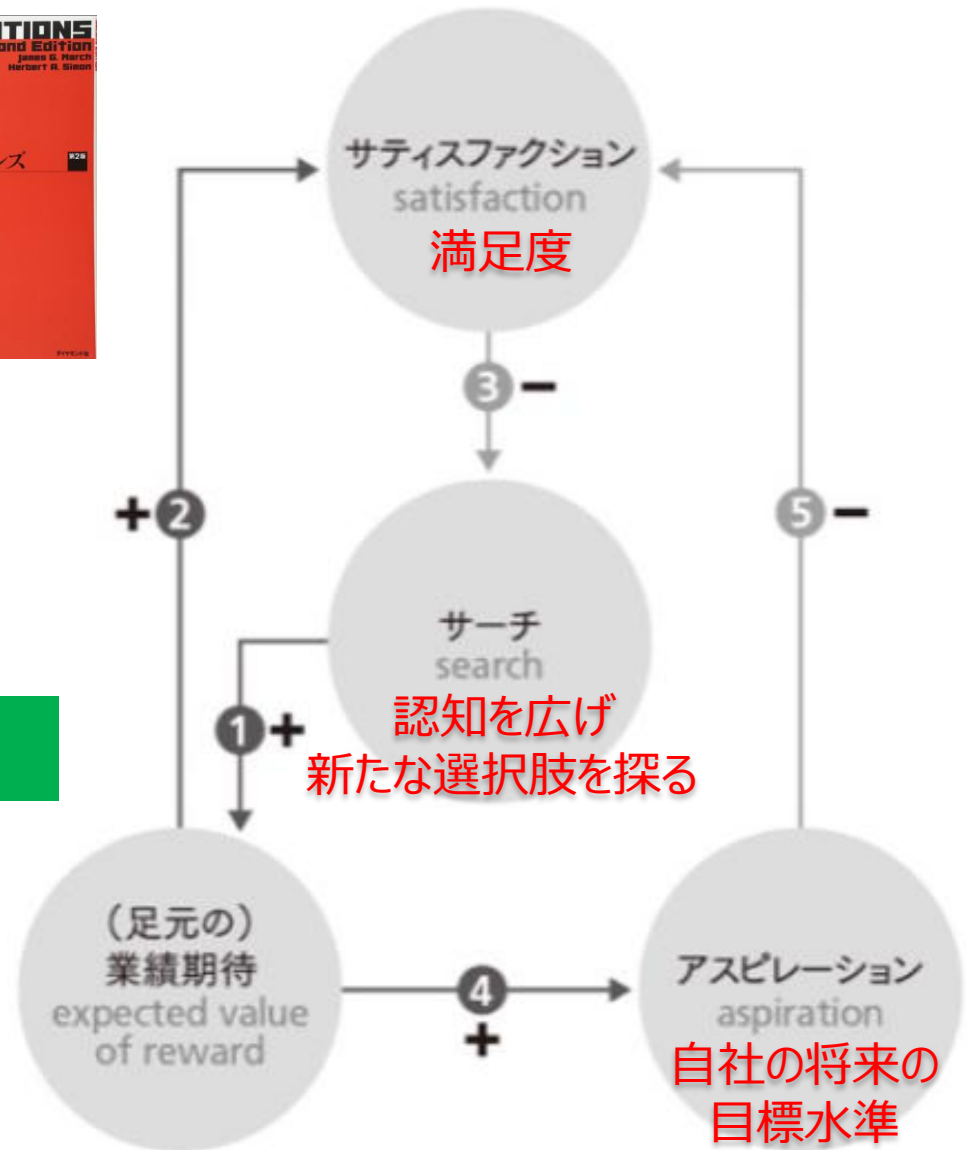
『オーガニゼーションズ』におけるサイモンとマーチの主張



ハーバート・サイモン ジェームズ・マーチ

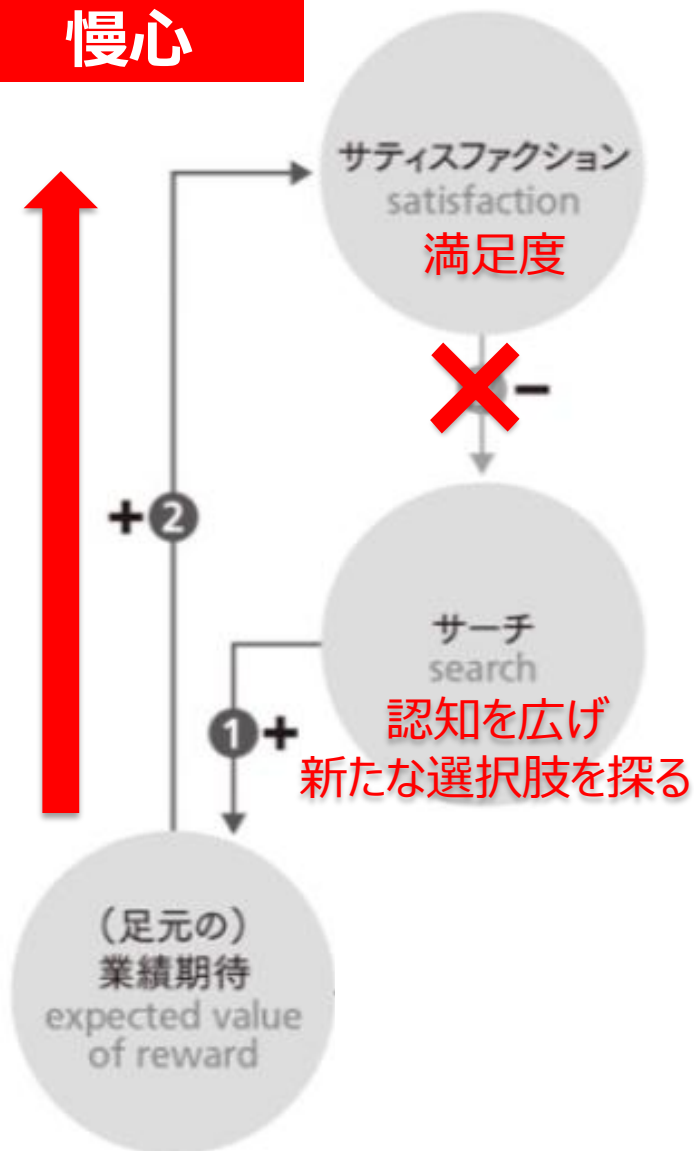
組織意思決定の循環プロセス

「組織の意思決定は、
右図のように循環する」



組織意識決定の循環プロセス 慢心

慢心



鈴木敏文

「成功体験が
失敗のもとになる」



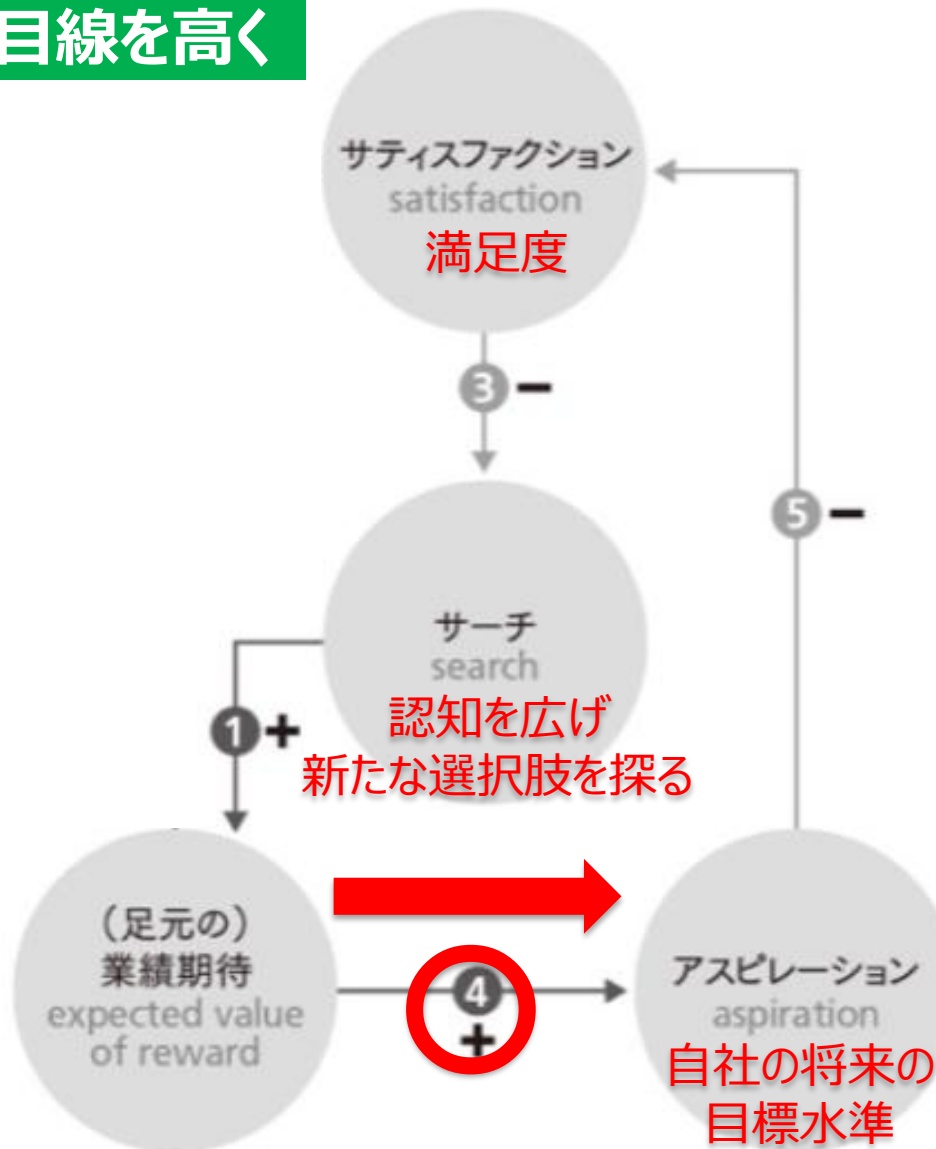
小倉昌夫

「過去の成功体験が
新しい仕事の妨げになる」

満足度が上がり、サーチ行動への循環に移れない状態になること

組織意識決定の循環プロセス 目線を高く保つ

目線を高く



新浪剛士

「目線を上げないと
成長できない」



藤田晋

「目線や意識が高い
方と付き合くと満足
した気分にならない」

アスピレーションを上げ続けることで循環が止まらず回り続ける

『企業の行動理論』におけるサイアートとマーチの主張



ジェームズ・マーチ リチャード・サイアート

今までの基礎を前提に企業行動を
体系的に説明しようとした



企業行動理論
(Behavioral Theory of Firm)
を確立

「企業のこれまでのパフォーマンス・業績が、
心理的なメカニズムを通じて、その後の企業行動に影響する」

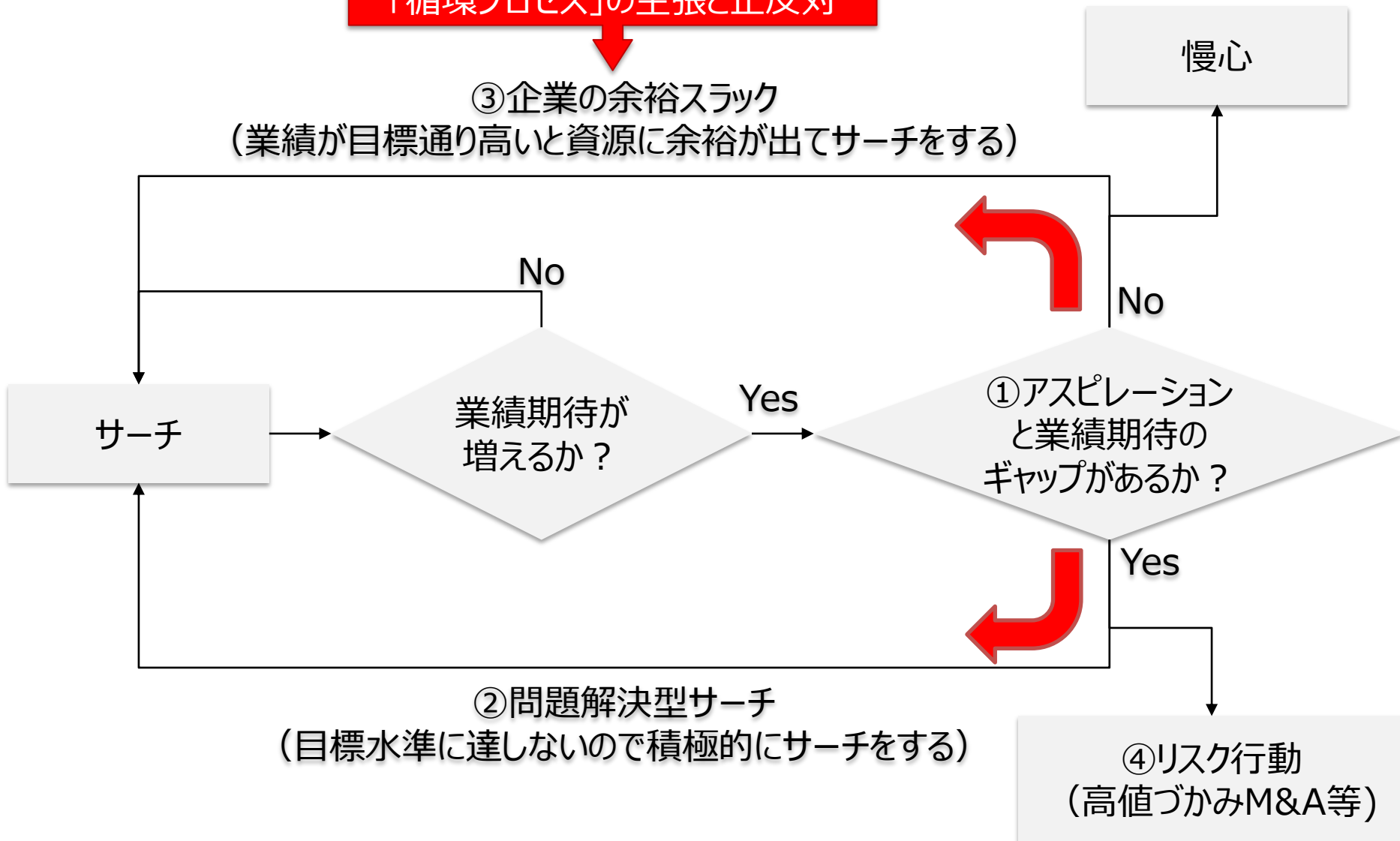


パフォーマンス・フィードバック

パフォーマンス・フィードバックを図解する

「循環プロセス」の主張と正反対

③企業の余裕スラック
(業績が目標通り高いと資源に余裕が出てサーチをする)



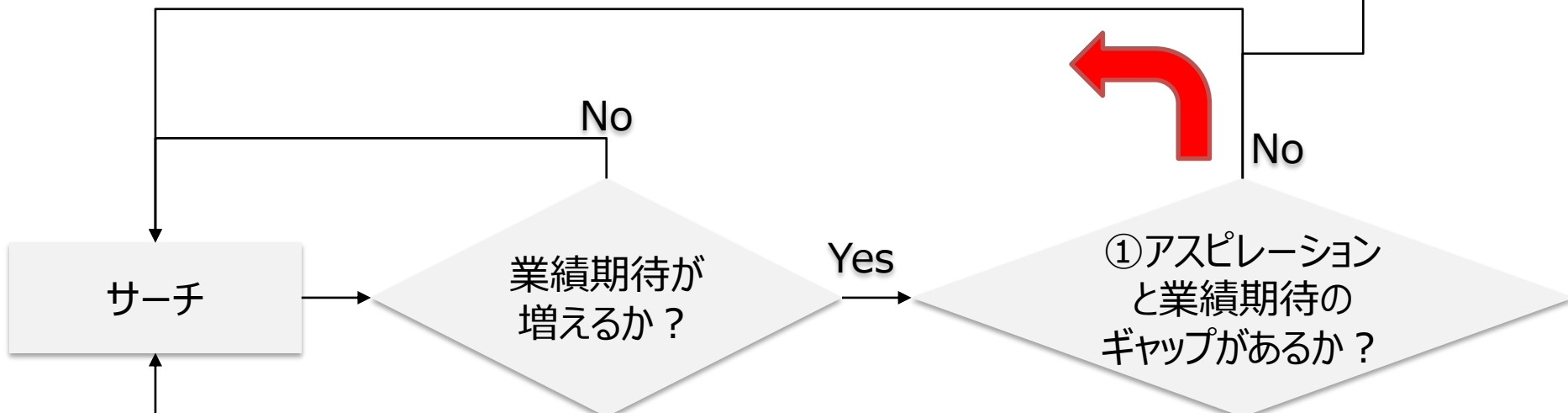
アスピレーションとギャップがあろうがなかろうがサーチし続けよ！

パフォーマンス・フィードバックを図解する

「循環プロセス」の主張と正反対

③企業の余裕スラック
(業績が目標通り高いと資源に余裕が出てサーチをする)

慢心



稲盛和夫

「余裕が充分あっても
危機感を持ち必要な
行動を起こすことが
大切です」



豊田章男

「トヨタが死ぬのは
『社内に大丈夫』
という意識がまん延
した時だ」

パフォーマンス・フィードバックを図解する



永守重信

「循環プロセス」の主張と正反対

③企業の余裕スラック
（業績目標を達成しなくても出てサーチをする）
「高値づかみしないことだ」

慢心

サーチ

業績期待が
増えるか？

Yes

①アスピレーション
と業績期待の
ギャップがあるか？

Yes

②問題解決型サーチ
（目標水準に達しないので積極的にサーチをする）

④リスク行動
（高値づかみM&A等）

パフォーマンス・フィードバックを図解する

「循環プロセス」の主張と正反対

③企業の余裕スラック
(業績が目標通り高いと資源に余裕が出てサーチをする)

慢心

No

①アスピレーション
と業績期待の
ギャップがあるか？

Yes

④リスク行動
(高値づかみM&A等)

業績期待が
増えるか？

Yes

No

サーチ

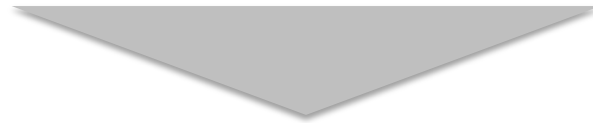
②問題解決型サーチ

(目標水準に達しないので積極的にサーチをする)

サーチを繰り返すと

組織の標準化された手続き
(認知負担を減らすためサーチ活動をルール・習慣化する)

**目標を高く保ち続け、慢心せず、焦らずに
サーチ活動を循環させよ！**

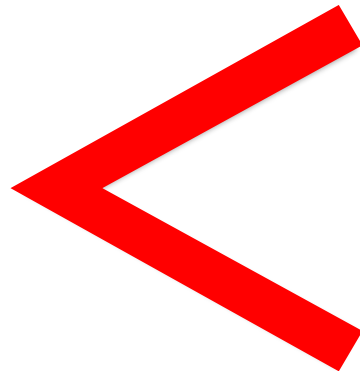


知の探索・知の深化を続けること



イノベーションを生み出せる！？

**認知には限界があるので、経営チームに
多様性があつた方が認知の範囲は広がる！**



ご清聴ありがとうございました

議論したい論点

- 「BTFの“behavioral”とは、結局のところ（企業リーダー）のメンタル・プロセスにほかならない」
 - このロジックを我々はどんなところに応用できそうか？
- 「サーチ活動」をいかに業績（成果）に繋がられるかがカギ
 - どうすればその成功率を高められるのか？