

経営学 (6/5)

組織論 (2) 意思決定論

### <Agenda>

- 1.意思決定の発見
- 2.意思決定のシステムとしての組織
- 3.近代組織論の展開

#### 0 意思決定の概要

##### ◎規範的意思決定論 (演繹的?)

- ・意思決定そのものの原理 (ルール、法則性) を明らかにする
  - \* 決定理論…一定の情報を与えられた行為者の決定
  - \* ゲーム理論…複数の行為者の相互作用
  - \* 決定分析…意思決定の結果得られる効用

##### ◎記述的意思決定論 (帰農的?)

- ・実際の意思決定の過程と結果を記述し、その特徴を分析する
  - \* 組織を意識決定の束 (意思決定のシステム) と見なして、組織を分析
  - \* 近代組織論の中心
- 本講義の中心

#### 1-1 意思決定の「発見」～バーナード～

##### ◎ (企業) 組織を管理するための新しい理論を目指す

- ・管理の基礎理論を追求する中で、意思決定の重要性を見出す

##### ◎行為に先立つ「意思決定」への着目

- ・意思決定の帰農は、「目的」と「状況 (環境)」の関係の調整
- ・意思決定を通じて、代替的選択肢を選び取る
  - \* 状況の中で、(目的に対して) 好ましい要因を利用する
  - \* 状況の中で、(目的に対して) 好ましくない要因を除去する。
  - \* 目的を変更する
- ・目的と状況は相互に依存する

#### 1-2 個人的意思決定と組織的意思決定

##### ◎個人的意思決定

- ・個人が組織メンバーになるかを決定すること
- ・「参加の意思決定」
- ・組織均衡論に発展

##### ◎集団的意志決定

- ・組織としての目的と状況を前提に、その結果 (効果) を考慮して、選択すること

- ・「非個人的」な意思決定
- ・専門化により、組織の中に意思決定過程が「配分」
- ◎個人的意思決定と集団的意思決定を調整する、「道徳的要素」
- ・個人に影響を及ぼす態度、価値、理想、希望などを創造する「経営者の役割」

### 1-3 組織均衡論

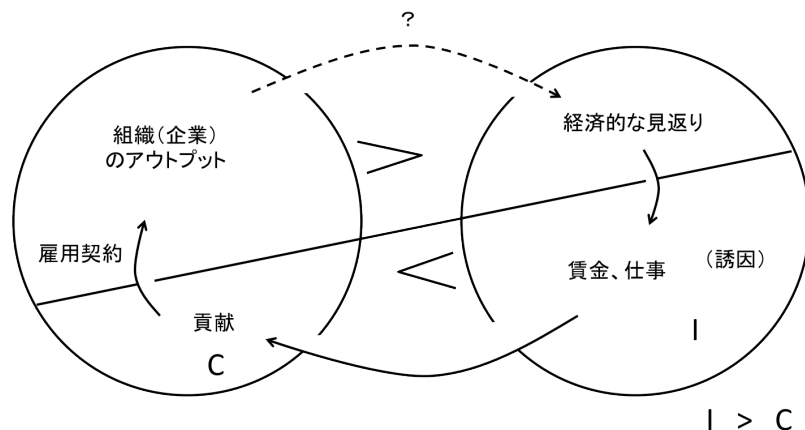
- ◎組織に属する（「参加する」）人が、組織から辞めていく（「退出する」）人より多いと、組織は存続していくことができない
- ◎どのような条件が満たされていれば、組織は成立し、存続していくのか
  - ・組織均衡（organization equilibrium）
  - ・バーナードやサイモンらによる研究の基礎
- ◎個人はなぜ、（企業）組織に参加しようとするのか
- ◎個人はなぜ、（企業）組織に参加し続けるのか

### 1-4 C-I バランス

- ◎誘因（incentive）
  - ・組織が個人に与えてくれるもの
  - ・賃金など
- ◎貢献（contribution）
  - ・個人が組織に与えるもの
  - ・労働力など
- ◎個人の「貢献」に基づいて組織が活動
- ◎「誘因」を作り出して、個人に配分
- ◎この2つを達成することで、組織は成立、存続可能
  - ・誘因・貢献バランス（C-I バランス）がとれていれば、組織は成立、存続可能

### 1-5 C-I バランスと雇用契約

- ◎組織は、個人からの貢献を元にして、個人の貢献の総和以上のものを生み出す必要がある（C-I バランス）
- ◎雇用契約の不完全性
  - ・貢献の総和を高める可能性を生じさせる1つの要因
- ◎組織と従業員の契約は、社会の他の契約とは異なる
  - ・市場取引（売買契約）
    - \*等価と考える、モノとカネ、カネとカネの交換に関する取り決め
  - ・個人と従業員の関係（雇用契約）
    - \*権威の受容に関する取り決め



### 1-6 雇用契約の特殊性

◎組織（雇用者側）は、その成果が不確実

◎雇用（被雇用者側）は、その貢献の内容が事前に決められない

↓

◎ある程度の許容範囲（無関心圏、受容圏）に含まれるのであれば、個人は組織の権威に基づく命令を受容する

- ・組織がリスクを負い、業務を設計して、個人に命令
- ・個人は、受容圏の中で命令に従い、貢献
- ・貢献の総和以上の組織の成果を生じる可能性

### 2-1 意思決定のシステム～サイモン～

◎バーナードの先駆的業績（『経営者の役割』）を、継承、整理、発展させた『経営行動』

- ・組織の中の人間行動を分析
- ・人間行動（行為）に先立つ、意思決定を分析
- ・意思決定を効率化し、効果的なものにする組織

◎サイモンにおける意思決定

- ・「諸前提から結論を導き出す」過程
- ・意思決定の構成要素としての前提
- ・価値前提と事実前提

### 2-2 価値前提と事実前提、「正しい」意思決定

◎価値前提

- ・個人的意志決定と集団的意思決定は、目的において、関連性を持つ（バーナードとの違い）
  - \*個人の目的と組織の目的が調整される（組織均衡：C-I バランスが維持される）ことで、組織が存続
  - \*組織の目的は、個人の目的と関連し、意思決定を制約
  - \*検証不可能（正しい、正しくないを決められない）意思決定の前提

◎事実前提

- ・検証可能な前提（与件）

◎「正しい（客観的に合理的）」意思決定

- ・価値前提と事実前提に基づき、価値を最大化すること
- ・与えられた目的（価値前提）を達成する適切な手段を選択しているか否かで判断される

2-3 客観的合理性の実現の困難さ

◎正しい＝客観的に合理的な意思決定の実現には

- 1.全ての代替行動を列挙
- 2.代替行動の諸結果を全て把握
- 3.価値前提（価値体系）に基づいて比較評価

◎現実には、客観的合理性の実現は困難

- 1.代替行動をすべて列挙できない
- 2.代替行動の諸結果をすべて知ることが出来ない
- 3.価値前提に基づく比較評価は不完全にしかできない

2-4 経済人と経営人

◎経済人（economic man）

- ・客観的合理性をもつヒトのモデル

◎経営人（administrative man）

- ・客観的合理性が限られたヒトのモデル
- ・「現時的合理性」

◎経営人の意思決定

◎「満足しうる」、「十分よい」と思われる選択

- ・経済人は、全ての代替行動とその結果を、価値前提（価値体系）に照らして、「最適な」選択をする

◎現実社会を、部分的に把握（単純化）

- ・経済人は、代替行動とその結果の全てを、完全に、複雑（きわまりないまま）把握する

2-5 意思決定における組織の役割

◎限定的合理性しか持ち得ない個人が、より合理的な意思決定ができるようにする組織

- ・経営人（限定的合理性しか持たないヒト）を前提にした、組織の必要性、有用性
- ・組織という社会システムによる限定的合理性の補完
- ・現実的な（実際に存在する）意志決定のシステムとしての組織

◎組織、組織デザイン（属性：hierarchy）

- ・限定的合理性しか持たない個人の意思決定を、より合理的な意思決定にするため

## 2-6 意思決定の配分

### ◎目的の分割可能性<バーナード>

- ・ある目的は、より小さな、詳しい目的（小目的）に分解可能
- ・目的の決定は、小目的を生み出す
- ・小目的の達成の積み重ねが、より大きな目的（大目的）の達成をもたらす

### ◎意思決定の階層化（hierarchy）<サイモン>

- ・上位の意思決定が、下位より特殊な（詳細な）意思決定の環境となる
- ・下位でなされた意思決定の結果（行動）が、上位の意思決定の手段となる
- ・「手段-目的連鎖」が階層的に組み合わせられて、より合理的な意思決定が行われる

## 2-7 意思決定の配分としての組織デザイン

### ◎より合理的な意思決定を可能にするために、

- ・階層的な意思決定の配分（「網目」）の設計
  - \* 計画設定の意思決定…より広い、総括的意思決定
  - \* 執行的意思決定…より狭い、具体的意思決定
- ・計画設定の意思決定による、執行的意思決定の統制（コントロール）
  - \* 計画設定の意思決定に、執行的意思決定を従わせる
  - \* 執行的意思決定を担う、下位組織の（注意の）方向付け
  - \* 情報・知識の伝達機構の構築

メモ：トップダウン…合理性が高い

ボトムアップ…情報は現場にある、現場主義

※現場主義の弊害もある

## 2-8 コミュニケーションの役割

### ◎組織内コミュニケーションの役割

- ・コミュニケーションを通じて、組織内のメンバー間の情報、知識を含む、諸前提を伝達

### ◎組織内のコミュニケーションの良否が、意思決定システムである組織の機能に影響

### ◎より合理的な意思決定が行われるように、コミュニケーションのあり方を「手入れする」

- ・「伝わっているようで伝わっていない」状況の改善
- ・意思決定階層とリンクした、コミュニケーション構造の設計
- ・IT技術の活用

## 2-9 問題解決とプログラム

◎プログラム（ルーチン、標準、ルール）の整備による意思決定の簡素化

- ・組織メンバーの意思決定負荷の軽減

◎プログラムと問題解決（サイモン）

・プログラム化されていない意思決定を、プログラム化されたものに分解（近似）し、意志決定を行う

- ・目的に照らして、代替案を選び直し「続ける」サイクル

・代替案を評価し、一定の水準を満たした時に、意思決定が行われ、サイクルの回転が終了する