

〈現代経営学全集〉

占部都美 責任編集

企業の意思決定論

占部都美 著

3

東京 白桃書房 神田

著者略歴

うら べ くに よし
占 部 都 美

昭和18年 東京商科大学(現一橋大学)卒業。
昭和27年 神戸大学助教授として学界に入る。
昭和38年 同教授 経営学博士
主要著書 「近代経営管理論」昭30,「経営学の基礎理論」昭41,「近代管理学の展開」昭41,「現代の企業行動」昭42,「現代企業の人間関係」昭42,「経営学入門」昭42,「企業形態論」昭43,「経営管理論」昭43,「戦略的経営計画論」昭43,ほか。

企業 の 意 思 決 定 論

〈現代経営学全集〉第3巻

昭和44年9月26日 初版発行

昭和50年7月16日 再版発行

著 者 占 部 都 美

発 行 者 大 矢 順 一 郎

印 刷 者 堀 内 文 治 郎

* * *

発 行 所 株 式 白 桃 書 房
会 社

101 東京都千代田区神田神保町1-42

電話(03)294-8911(代) 振替東京20192番

落丁・乱丁本はお取り替えます。

堀内印刷／浦野製本

書籍コード 3334-169025-6915

責任編集者のことば

多数の大学において、世にいうゲバ棒学生が猛威をふるい、多くの大学が一見荒廃の極致に達しているかに見える最中の過程において、この画期的な『現代経営学全集』が刊行の運びにいたったことは、その歴史的な意義はきわめて大きい。

この全集は、大学の荒廃の最中に生まれた不死鳥である。人類の長い歴史のあいだに、人種間の憎悪や敵愾心、思想やイデオロギーの対立や利害の衝突から、いくたの戦争、暴動や紛争を経験してきた。そのような人類の歴史的経験の一齣が、大学紛争のかたちで、現在、平和と知性の府である大学を舞台として、くりひろげられているのである。この大学紛争がどのような歴史的意義をもつかは、われわれの価値判断をこえたものであり、それは後世史家にまかせねばならない。しかし、どのような意味の戦争、暴動や紛争がおこり、それが平和的な研究にたいしてどのように激しく妨害の石を投げつけようと、研究と教育の自由の火を1日も消さないで、燃えつづけさせることがわれわれ学徒の任務でなければならない。

現実には、多くの大学で、研究室や教室が暴徒学生によって封鎖されている状態である。多くの研究者が紛争の渦中にまき込まれ、研究に必要な平和な科学心さえ失いかけている状態である。この大学紛争の嵐のなかに、研究と教育の自由の火はもはや消えようとしている。このような事態において、なんとかして紛争の嵐に耐え、消えようとする研究と教育の自由の火を守りつづけようとするわれわれの断固とした決意と不撓不屈の努力が、この『現代経営学全集』のかたちに結実したのである。この大学の危機的な状態の最中において、あらゆる種類の困難を予想しながらも、あえてこの全集を発刊することによって、経営学学徒の研究と教育の自由の火に再点火し、その火を燃えつづけさせ、その火を燃えひろがせることが、われわれの期するところである。

日本経済は世界を驚かすような高度成長をつづけ、資本の自由化による国際化に呼応して日本の企業の国際競争力も一段と高められ、外貨準備高も未曾有の高水準に達している。現在の日本の経済と日本の企業の繁栄をもたらしているもっとも基本的な原因は、明治以来研究と教育に多大の投資を行ってきた事実によっている。それにもかかわらず、現在の大学紛争は、日本の繁栄の基礎である研究と教育の自由の根を無残にも掘りかえし、その根を枯らそうとしている。

この全集の発刊にあたって、大学紛争の渦中に立って一時的な憎悪や敵愾心に猛り狂っている学生のなかで、1人でも平和な科学心を取り戻し、また他方で、無気力な虚脱状態におかれている多くの学生のなかで、1人でも旺盛な研究心を取り戻してくれることを心から望んでやまない。

この全集の各巻の執筆者は、各分野において新進気鋭の学徒であり、各巻が珠玉の価値をもつものであることを信じて疑わない。この全集が日本の経営学界にたいして研究への情熱の火を燃えひろがせる役割をもつことを期待するばかりではない。それは、経営学にたいする新しい方法論を開拓し、そのうえで新しい経営理論と経営技術を展開したものであり、日本の経営界の実践の革新に裨益するところ多大なものがあることを信じて疑わない。

最後に、この全集の発刊を困難な時期に引き受けて下さった白桃書房の大矢金一郎および順一郎両氏に厚く謝意を表したい。また、細部にわたって援助を惜しまれない同書房の照井規夫氏にも厚く謝意を表する。

昭和44年8月27日

責任編集者 占 部 都 美

序 文

「経営管理とは意思決定である」(“Managing is deciding”)とは、ハーバード・A・サイモンののべたことばである。今日では、経営者や管理者は、managers というより意思決定者 (decision-maker) といわれるにいたっている。

意思決定論の立場では、企業経営のあらゆる問題は、決定問題とみなされる。資材の購入や生産計画から販売計画にいたるまで、経営者の当面する業務上の問題はすべて決定問題である。また、組織構造をどのように変更するかという組織再編の問題や、だれを経営幹部に抜擢するかという人事問題、資金をどれだけ手当するかという資金問題など、管理上の問題もすべて決定問題である。さらに、技術革新やマーケット環境の変化に適應するために、多角化したり、また合併をするという企業の戦略的問題もすべて決定問題である。

それにもかかわらず、テイラーの科学的管理以来、伝統的な経営学は作業の能率問題に関心を集中して、意思決定問題にたいして十分な注意を払わなかった。意思決定論は、経営学におけるこの理論と現実とのあいだの大きなギャップを埋めるために、必然的に台頭したともいえるのである。今日では、意思決定論は、経営学の中心の座を占めるにいたっている。

旧時のように、企業をめぐる技術環境、経済環境や社会環境が安定しているときは、意思決定の必要性はそれだけ少ない。環境が安定しているところでは、同じ製品ライン、同じ生産方法、同じ販売方法が踏襲されても、企業は安定した利益をえることができた。しかし、今日のように、企業をめぐるもろもろの環境が変化するときは、どんなに作業の能率がよくとも、非合理的な意思決定のために、企業は経営破綻をひきおこすのである。意思決定論は、このような現実の要請から生まれ、その現実の要請にこたえようとする意図をもつばかりではない。それは、意思決定を管理や組織の統一的概念におくことによって、管理への科学的方法論の適用を可能にし、科学としての経営学の性格を一変する

ものになっていることを注意しなくてはならない。

企業の意味決定に科学的にアプローチしていくばあい、2つのアプローチがある。1つは、意味決定にたいする経済学的ないし計量的分析であり、他の1つは、意味決定にたいする行動科学的研究である。企業の意味決定論としては、1つをとって他を無視することは許されない。本書では、まず意味決定にたいする上記の2つのアプローチのフレームワークのちがいを明らかにすることが、第1次的な意図である。ついで、企業のいろいろな決定問題の性格のちがいによって、2つの異なるアプローチはその固有の適用をもつのではないかというわれわれの主張を明らかにすることが、第2の意図である。危険と不確実性の高い企業の戦略的決定にたいして、行動科学的接近は1つの適切な分析手法を提供してくれる。これにたいして、在庫問題や輸送問題などの業務的決定については、ORなどの計量的分析が実践的には有用な分析方法を提供してくれるであろう。

しかし重要なことは、ORなどはたとえ実践的に有用であっても、企業の意味決定の理論を構築する方法論的フレームワークとしてみれば、それはきわめて脆弱なものである。これにたいして、意味決定の行動科学的モデルは、企業の意味決定の全体の過程にたいして理論科学的に接近して、企業の意味決定の理論を構築していくのには、より重要な、より頑丈な基礎を提供してくれることである。したがって、企業の意味決定の過程を理論的に解明していくための全体的な基盤に、われわれは行動科学的意思決定論をおくのである。

本書の分担執筆および校正について、愛知大学講師西田耕三君および神戸大学助手の中橋国蔵君の援助をえたことを記して、謝意にかえたい。また、本書の出版にあたって、白桃書房の大矢順一郎氏および照井規夫氏のご協力をえたことを厚く感謝する。

昭和44年8月27日

占 部 都 美

目 次

第1章 現代企業と意思決定	3
1. 意思決定とは	3
2. 現代の企業環境	4
3. 分権管理の動向	5
4. 情報技術革命の進行	6
5. 近代経営における人間尊重	7
第2章 意思決定論の展開	9
第1節 古典的経営管理論	9
1. 人間行動にたいする仮説のちがい	9
2. 科学的管理法	11
3. 伝統的な管理過程論	12
第2節 意思決定論	16
I 近代組織論	16
1. 意思決定論の萌芽	16
II 経営の行動科学	19
1. 人間行動への学際的アプローチ	19
2. 記述科学とオペレーショナリズム	22
第3章 企業の意思決定のフレームワーク	25
第1節 経済人モデルと経営人（管理人）モデル	25
I 経済人モデル	25
1. 意思決定のフレームワークのちがい	25
2. 経済人モデル	27
II 管理人モデル	31

iv 目 次

1. 「制約された合理性」	31
2. 管理人モデル	34
III 経営人モデル	39
第2節 閉鎖モデルと適応的モデル	42
I 閉鎖モデル	42
1. 意思決定の諸要素	42
2. 閉鎖モデル	45
II 適応的モデル	50
1. 環境の分析	50
2. 適応的モデルの特徴	56
第3節 記述論的モデルと規範論的モデル	60
1. 記述科学と規範科学	60
2. 記述論的モデルと規範論的モデル	61
第4節 企業行動科学のフレームワーク	65
I 企業行動科学の展開	65
II 企業目的の組織的形成過程	67
1. 意思決定の多元的目標	67
2. 多元的企業目的のあいだの対立	71
III 企業の組織的探求	74
1. 探求行動のモチベーション	75
2. 探求行動のパターン	77
3. 探求行動とイノベーション革新	78
IV 企業の組織的期待	81
1. 代替案の結果の予想とバイヤス	81
2. 不確実性の回避行動	83
V 企業の組織的選択	85
VI 学習による適応	87
第4章 企業の意思決定問題	93

第1節	意思決定問題の性格	93
1.	企業の意思決定の種類	93
2.	戦略的決定と業務的決定との差異	96
第2節	意思決定の近代技術	100
1.	定型的決定と非定型的決定	100
2.	定型的決定の近代技術	102
3.	非定型的な決定の近代技術	105
第5章	戦略的決定モデル	109
第1節	戦略的決定の分析方法	109
1.	戦略的決定の分析段階	109
2.	ヒューリスティックな問題解決法	111
3.	戦略的決定にたいする準分析的方法	113
4.	戦略的決定の分析方法	120
第2節	投資決定論と戦略形成	124
1.	投資決定論の意義と限界	124
2.	戦略の形成	129
第3節	戦略的決定の行動科学的モデル	131
1.	ヒューリスティックな問題解決法の導入	131
2.	適応的探求方法	134
第6章	企業目的の体系	139
第1節	企業目的へのアプローチ	139
1.	企業目的の意義	139
2.	利益極大化説	140
3.	制度的利益説	140
4.	長期的利益極大化説	141
5.	複数目的説	142
6.	行動科学的企業目的論	144

vi 目 次

第2節 企業目的の実践的な体系	146
1. アンソフの基本的態度	146
2. 経済的目的の多元化	147
3. 非経済的目的と社会的責任	158
4. アンソフの企業目的論の批判的検討	162
第3節 企業目的の設定過程	165
1. 企業目的の優先順位の決定	165
2. 企業目的の設定手続	169
3. 企業目的の設定方法の究明	171
第7章 経営戦略の分析	175
第1節 経営戦略の概念	175
1. 経営戦略の意義	175
2. 経営戦略の決定原理	177
第2節 シナジー戦略	185
1. シナジーの概念	185
2. シナジーのタイプ	187
3. シナジーの測定	190
4. 長所と短所	195
第3節 能力プロフィール分析	197
1. 能力プロフィール分析のための「能力グリッド」	197
2. 「能力グリッド」の内容—成功関数	199
3. 能力プロフィールの活用方法	202
4. 要約と検討	205
第4節 戦略的分析の過程	207
1. 戦略的分析の骨組	207
第8章 規範的決定モデル	211
第1節 規範的決定モデルの特徴	211

I は し が き	211
II O R の 特 徴	212
1. O R の 起 源	212
2. O R の 特 徴	213
3. 数学的モデルの利用	219
4. 問題の類型化	221
5. O R と 電 子 計 算 機	223
第 2 節 在 庫 モ デ ル	225
I 在 庫 問 題	225
1. 在庫問題の基本的構造	225
2. 在庫問題の種類	228
II 例 題	229
1. [例 題 1]	229
2. [例 題 2]	232
3. [例 題 3]	233
4. む す び	238
第 3 節 L P モ デ ル	239
I L P 問 題	239
1. LP問題の基本的構造	239
2. LP問題の種類	242
II 例 題	244
1. LP問題とその解法	244
2. グラフ解法	246
3. シンプレックス法	252
4. 輸送型問題の解法	268
第 4 節 待 ち 行 列 モ デ ル	282
I 待 ち 行 列 問 題	282
1. 待 ち 行 列	282
2. 待ち行列問題の基本的構造	283

viii 目 次

3. 待ち行列の発生のかたを規定する要素——待ち行列問題の種類——	284
4. 待ち行列理論	287
II 例 題	289
第5節 C P M	303
1. 基本的性格	303
2. 実 例	304
第6節 む す び	311
1. ORが成功をおさめた問題分野と成功をおさめえなかった問題分野	311
2. ORの方法の検討	312
3. む す び	315
第9章 ヒューリスティック・プログラミング	319
第1節 は し が き	319
第2節 「よく構造化された問題」と「よく構造化されない問題」 ——ORのアプローチ	321
1. 「よく構造化された問題」と「よく構造化されない問題」	321
2. ORのアプローチ	322
第3節 ヒューリスティックな問題解決と ヒューリスティック・プログラミング	325
1. 「ヒューリスティック」および「ヒューリスティックな 問題解決の理論」	326
2. ヒューリスティック・プログラミング	329
第4節 情報処理アプローチ	331
1. 情報処理アプローチの基本的仮定	331
2. 情報処理アプローチの適用方法	333
3. プロトコルの利用における暗黙の仮定	335
第5節 記述論的研究と実践論的研究	337
1. 「記述論的研究」と「実践論的研究」との相違	338

2. 研 究 例	339
3. 「記述論的研究」と「実践論的研究」との関連性	340
第6節 む す び	344
第10章 企業行動科学とコンピュータ・シミュレーション	347
第1節 問 題 提 起	347
第2節 企業行動科学の研究戦略	348
1. 決定アウトプットの予見	348
2. アウトプット予見の必要性	350
第3節 企業行動科学とオペレーショナル・モデル	353
1. なぜオペレーショナル・モデルが必要か	353
2. オペレーショナル・モデルの種類	353
第4節 伝統的オペレーショナル・モデルの限界	355
1. オペレーショナル・モデルの条件	355
2. 伝統的オペレーショナル・モデルの限界	357
第5節 シミュレーション・モデルの性格	359
1. プロセス志向的なモデル構造	359
2. 複雑性の許容	360
3. コンピュータの役割	361
第6節 コンピュータ・シミュレーションによる経営学の変革	362
1. 学際的アプローチとシミュレーション・モデル	362
2. モデル実験によるシステム効果の研究	364
事 項 索 引	369
人 名 索 引	375

企業の意思決定論

現代企業と意思決定

1. 意思決定とは

意思決定（decision - making）とは、ごく一般的に言えば、一定の目的を達成するためにいくつかの代替手段のなかから1つまたは少数のものを実行のために選択する人間の合理的な行動をさしている。意思決定は単純に選択ともいわれる。

われわれの個人生活でも、いろいろの重要な意思決定を行なっている。意思決定の自由のあるところにわれわれの人格があるといえる。どの学校を選ぶべきか、どの会社を選ぶべきか、結婚すべきかどうか、結婚するならばだれと結婚すべきかなど、つねに決定問題に当面している。どのような意思を発表すべきかを選択できるところに、個人の言論の自由がある。

人生は、ある意味で、このような意思決定の連続である。そして、その意思決定の結果がわれわれの人生の幸運を左右しているのである。

同じように、企業の経営者もつねに企業のいろいろな決定問題に当面している。企業の経営とは、このような意思決定の連続の過程である。そして、その意思決定の結果が企業の運命を左右している。

意思決定論の立場では、経営者や管理者の職能である管理の中心は、意思決定であると考えられる。その意味で経営者や管理者は、意思決定者（decision - maker）といわれる。経営者の当面する企業の経営問題はすべて決定問題と考えられるのである。国際競争に対応するために、合併すべきかどうか、合併するならば、どこと合併すべきかということは、今日の経営者の当面している大