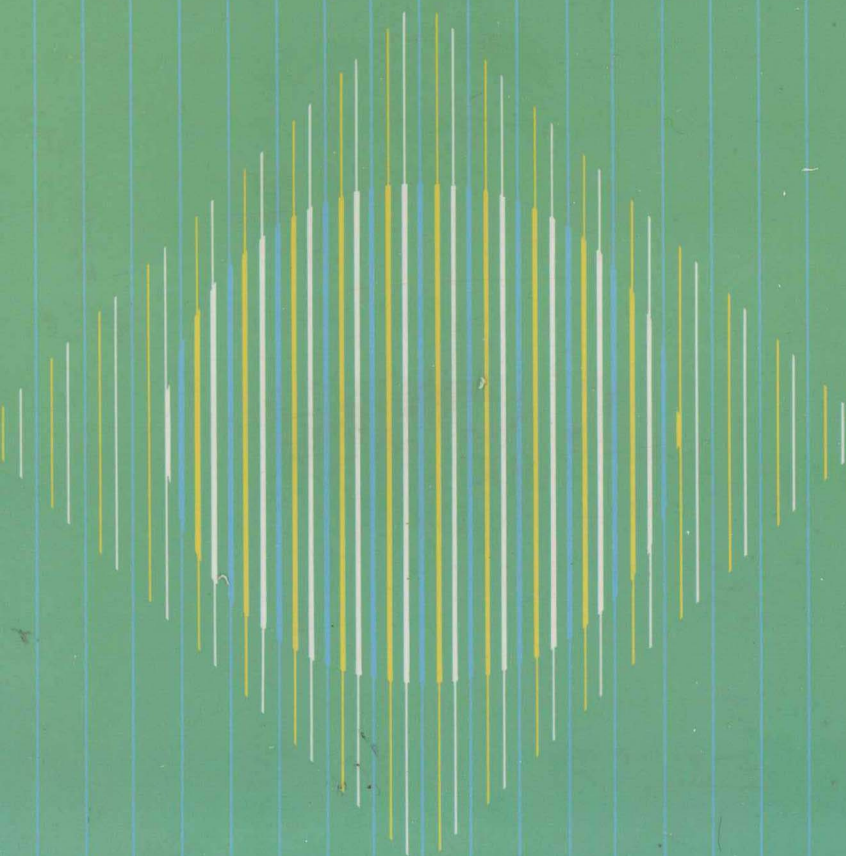


經營管理辞典

早稲田大学教授 車戸 實 編

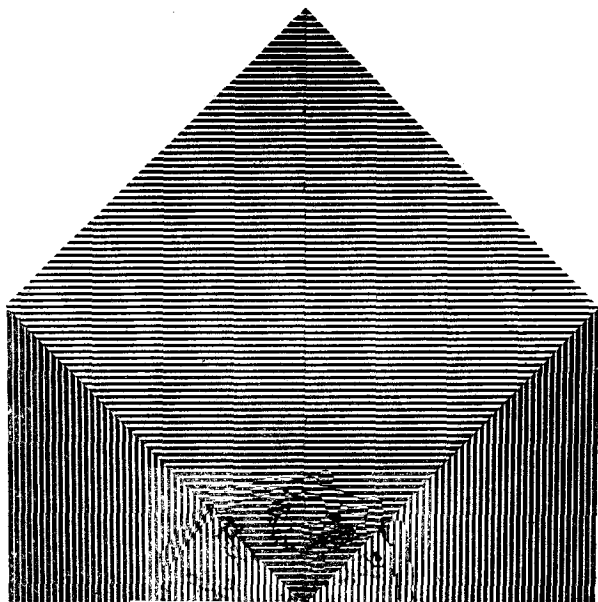
改訂増補版



經營管理辞典

《改訂増補版》

早稲田大学教授 車戸 實 編



同文館

昭和53年5月19日 初 版 発 行
昭和58年2月10日 14 版 発 行
昭和59年4月28日 改訂増補版発行 《検印省略》
昭和61年3月10日 改訂増補3版発行 略称—経営辞典〈改増〉

経 営 管 理 辞 典〔改訂増補版〕

定価 2,200円

編 者	車 戸	實
発行者	中 島	朝 彦

発行所 同文館出版株式会社
東京都千代田区神田神保町 1-41 〒101
電話(東京)294-1801~6 振替東京0-42935

© M. KURUMADO
Printed in Japan 1984

印刷：ケイエムエス
製本：ケイエムエス

ISBN 4-495-32702-X

改訂増補序

本書の初版は、昭和53年に刊行された。その後幸いにして好評のうちに版を重ね、今日までに14版を出すに至っている。しかし初版以来、既に6年の歳月を経過し、その間、文化、経済、テクノロジーなど企業の内外の環境の変化も速く、かつ著しく、企業にも新しい事態が着実に進展しつつあり、このため本辞典の用語としても、新しく追加、収録すべきものが多くなった。さらに、昭和56年の商法改正（57年10月施行）にともない、当然のことながらこれに関連する項目の記事の訂正の必要が生じたこともあって、この際、これまでの記事のすべてについて読みなおし、必要に応じ書き足し、書き改めて内容の一層の充実化をはかった。それとともに、新たに最新の重要用語85を加え、本書の「現代化」を行うと同時に、「見よ項目」も18新設して読者の便宜をはかることにした。本書に載せられている事項は経営管理のあらゆる部面にわたるものであるが、このたびの新項目の追加による増補は、主として情報を含めた技術面と労務面に重点がおかれた。それは近年の重要な変化、革新がとくにこの分野について大きいことによるものである。

このたびの改訂、増補にあたり、原文と同一字数での訂正という職人芸にも等しい労を煩わせた執筆者各位に対し厚く御礼を申し上げますとともに、終始御世話をいただいた同文館出版出版部、市川良之氏に対しても心より御礼を上げたい。

昭和 59 年 3 月

車 戸 實

序 文

現代の企業には、社会・経済の大きな変換期にあって、従来よりも一層多面的かつ多岐的に社会の他の制度や集団と深くかかわり合いながら、絶えず変化する環境に対応し、適応して、社会の発展に自らを役立てながら、長期持続的な安定成長を達成することが期待されており、他方、経営学にはこうした企業の行動を説明するその実践原理の究明が要請される。そのため現在では、企業、経営については学問上も実務上も、新しい問題領域や研究領域の急速な拡大、変化をみるにいたっており、今日の企業としては既存の領域のほか、新たに直面するこれまでにない領域での問題に対処するため、新しい科学、思想、技法の摂取、活用がとくに必要とされ、最近ではこれに伴う難解な専門語の使用がますます多くなってきている。

こうした状況において、経営や管理の学習に関心をもち、あるいはその実務にたずさわる人々にとって最も望まれるものは、おそらく、経営、とくに経営管理のすべての分野に関する専門用語を分かり易く解説した手頃な辞典であろう。本書は、まさにこうした要望に応えるために編まれたものであって、その特色は次の点にある。

1. 五十音順の配列による小項目主義をとっているので、調べたい用語、語句がすぐ引けるので便利である。
2. 見出し語は約1,200の多数にのぼり、経営管理の諸分野に亘って網羅されている。
3. 精選し、収録された見出し語は、基本的な学術用語とともに、生きたビジネスの世界で現実に役立つ、使用頻度の高い最近の新鮮な重要項目を豊富に含んでいる。
4. 小辞典のわりには1項目についての解説が豊富である。
5. 関連語を示してあるので、これを参照することによって、その項目に関する一層広い知識と深い理解とを得ることができる。例：権限→権限の源

泉→バーナード

6. 叙述は簡明，平易を旨とし，しかも内容的には要点をついた高度の解説がなされている。
7. 重要な基本用語 2,000 以上を含む欧文索引を付けてあるので，これらの語句の英和対照ができる。
8. これらのことは総勢55名の学者，専門家の手を煩わすことによって可能となったが，これだけ多くの執筆者によるものは，小辞典としては他に類例をみない。

これまでに刊行された経営や経営管理の辞典・ハンドブックは必ずしも少くはないが，ハンディで解説の適切な，本書のもつ上に挙げたすべての特色は他の辞典においては求め得ないものと思われる。したがって読者，とりわけ経営学，経営管理（管理基礎論，生産，マーケティング，財務，人事，労務，事務などの管理）を学ぶ学生諸氏およびこれらの実際の業務にたずさわる人たちは本書を手にするによって必ずや多大の利用価値を認められるものと確信する。そして本書が，これらの人たちにとって必須のものとなり，教育，学習，実務をとおして社会に一つの役立ちをもち得るならば，編者として既にささやかな労苦は報いられたというべきである。本書が広く読まれ利用されることを切に期待してやまない。

本辞典の編集に際して，執筆者陣にお加わり戴いた諸賢に対し編者として改めて厚くお礼を申し上げるとともに，用語の選択など編集の実務においても御協力を戴いた宮内康美，佐藤絃光，久田友三，平野文彦，大河内信司，松本芳男の諸氏に対しては衷心より感謝したい。最後に，ここに本書の刊行をみるに至ったのは，偏に同文館出版株式会社社長，中島朝彦氏の御理解・御支援によるものであったが，とくに同社出版部，吉川時男氏の企画の段階からの終始かわらぬ熱意ある御助力に負うところが大きく，ここに記して深甚の謝意を表わしたい。

昭和53年 4 月

車 戸 實

執筆 者

- 朝岡 良平 (早稲田大学教授)
 石川 信男 (青山学院大学教授)
 市村 隆哉 (日本大学教授)
 稲垣 保弘 (亜細亜大学講師)
 海老沢栄一 (神奈川大学助教授)
 大河内信司 (富士短期大学教授)
 大塚 宗春 (早稲田大学教授)
 大月 博司 (北海学園大学助教授)
 大平 金一 (早稲田大学教授)
 岡下 敏 (青山学院大学教授)
 岡田 和秀 (専修大学教授)
 小川 洌 (早稲田大学教授)
 加瀬谷 澄 (東北学院大学教授)
 片山 覚 (早稲田大学助教授)
 片山又一郎 (高千穂商科大学教授)
 金谷 孝 (相模工業大学助教授)
 亀井 昭宏 (早稲田大学教授)
 河原 旻 (中央大学助教授)
 木下 照嶽 (明星大学教授)
 木村 幾也 (大東文化大学講師)
 工藤 達男 (専修大学教授)
 久米 稔 (早稲田大学教授)
 車戸 實 (早稲田大学教授)
 後藤 光祥 (ILO東京支局長)
 小林 俊治 (早稲田大学教授)
 佐藤 一昭 (ウィラメット大学研究員)
 佐藤 紘光 (早稲田大学教授)
 杉本 常 (亜細亜大学教授)
 鈴木 工 (いわき短期大学助教授)
 相馬志都夫 (中京大学教授)
- 高澤十四久 (専修大学教授)
 高橋 正泰 (小樽商科大学短期大学部助教授)
 田中 利見 (茨城大学助教授)
 田中 芳彦
 田村 剛 (明治学院大学教授)
 丹下 敏 (神奈川大学助教授)
 中條 秀治 (中京大学講師)
 徳重宏一郎 (青山学院大学教授)
 徳永 豊 (明治大学教授)
 中村 孝之 (立正大学教授)
 西澤 脩 (早稲田大学教授)
 西宮 輝明 (元早稲田大学教授)
 西村 栄治 (大阪学院大学助教授)
 服部 正中 (亜細亜大学教授)
 久田 友三 (神奈川県立栄養短期大学助教授)
 平野 文彦 (横浜商科大学助教授)
 深沢 郁喜 (徳山大学教授)
 二神 恭一 (早稲田大学教授)
 本多 壮一 (亜細亜大学教授)
 本藤 健 (労働省)
 本間 郁男 (中央大学教授)
 前田 幸雄 (早稲田大学教授)
 松本 芳男 (日本大学教授)
 宮内 康美 (早稲田大学講師)
 宮沢 永光 (東海大学教授)
 宮原 義友 (横浜商科大学教授)
 村松林太郎 (早稲田大学教授)
 山川 博慶 (早稲田大学教授)
 山口 善昭 (早稲田大学大学院博士課程)
 菅 俊雄 (亜細亜大学教授)

(五十音順)

—凡 例—

- (1) 五十音順に配列した。
- (2) 見出し語に対応する欧文(主として英語)を掲げた。
- (3) 《関》は当該用語に関連深い用語を示す。
- (4) 《反》は同じく、対立する概念・用語を示す。
- (5) →は「見よ項目」に使用し、同義語ないしは矢印の示す項目の中で解説ないし関連説明されていることを示す。

經營管理辭典

【改訂増補版】

ア

I E→インダストリアル・エンジニアリング

ILO International Labour Organization の略 国際労働機関。1919年ベルサイユ平和条約により、社会正義推進と、それを通じて世界の永続的平和の維持に貢献することを目的として創設された(1969年にノーベル平和賞を受賞)。第二次大戦後は国際連合の専門機関である。労働者代表と使用者代表が政府代表と同じ資格で参加する、他の国際機関にみられないユニークな構成(三者構成)をとる。現在(1983年9月)加盟国150カ国。日本は原加盟国であったが、1938年に脱退を通告、1951年再加盟。機構としては総会、理事会、事務局等がある。総会は毎年スイスのジュネーブで開かれ、働く者の社会的・経済的福祉を高めるための国際労働基準(ILO条約、ILO勧告)に関する審議、採択および適用状況の監視等を行う。現在までに基本的人権、雇用・職業訓練政策、労働条件、社会保障、労使関係等の分野で、159の条約と168の勧告が採択されている。理事会は執行機関。事務局(International Labour Office。略称は同じくILO)は本部がジュネーブにあり、日本に東京支局を置く。総会、理事会等の書記局を勤めるほか、理事会の監督下に調査、研究、出版、広報(東京支局では月刊『ILOニュース』を刊行)、発展途上国への技術協力等の活動を行う。(後藤)

AIDMA 効果的な広告文案の作成のときや広告が消費者との効果的な対応に成功するための消費者の心理上の動きを5段階に表わし、その頭文字をとってアイドマの法則という。すなわち、Attention(注意して)、Interest(興味をもって)、Desire(欲望を起して)、Memory(記憶しておいて)、Action(購買行動になる)この法則を変形させて、AIDCA(アイドカ)、AIDA(アイダ)ともいわれる。アイドカはアイドマの(M)をConviction(確信して)に置き換えたものであり、アイダは記憶や確信という間をおかずにすぐ購買行動に結びつける、例えば人的販売でセールスマンが商品販売に成功するまでの接客過程の場合の法則である。(久田)

青色申告制度 法人税法および所得税法で認められた、一定の帳簿書類を備えそれに所定の記録を行う納税者が、税務署長の承認を得て申告書を提出しうる制度である。昭和24年に在日連合国最高司令官の要請によって来日した税制使節団(团长Shoup, C.S.)の報告書(通称シャープ勧告)にもとづき、主として税務行政上の理由によって導入された。

法人税法と所得税法とはその内容をわずかに異にするが、青色申告書を提出した納税者は、欠損の繰越および繰戻しによる還付、更正・決定に関する制限ならびに更正理由の明示、準備金・積立金額の損金算

入、特別償却または償却の特例、所得控除・税額控除、合併などの場合の課税の特例などにおいて、有利な扱いをうけることができる。

青色申告書を提出することの承認を受けんとする納税者は、青色申告書を提出せんとする事業年度の開始日の前日まで、または事業年度が設立後最初の事業年度である場合は設立後3か月以内に、申請書を納税地の所轄税務署長に提出せねばならない。

(阿下)

アカウンタビリティ→責任

鞆 旋→労働委員会

アナログ計算機 (相似形計算機)

analogue computer 変数の数値を物理的な量に相似的に置き換えて演算を行う計算機をいう。物理的な量とは電流、電圧、周波数、長さ、回転角等である。計算尺が最も代表的で簡単なものだが、最も発展したものが電子式アナログ計算機である。電子式アナログ計算機は変数に電圧を用いており、主として加算器、積分器、関数発生器等から構成されている。積分はもちろん、関数発生器が組み込まれているために微分方程式の解をデジタル計算機に比べるとより簡単に求められる。しかしながら物理量に歪みが発生するとそのまま答に出てくるので精度を向上させることは困難である。アナログ計算機は取扱いが簡単でしかも比較的廉価である。また演算結果が連続量で示されるので読取りが容易である。
《反》デジタル計算機 (河原)

アメリカ F.O.B. の類型 American F.O.B. terms 1941年改正アメリカ貿易定義は別表に示す6種類のF.O.B. について売主・買主の義務を規定している。こ

れらは4類型に分類される。第1は鉄道渡または貨車渡条件に相当するもので、用語のあとに輸出国内の出荷地を示し、そこで引渡提供がなされる。この取引条件は鉄道貨車に限定されず、貨物自動車、軽舟、航空機その他指定運送手段に積み込んで提供することを原則とする。これには指定輸出地までの運賃前払の F.O.B. と、指定地までの運賃込みで採算するが、運賃着払のためその相当額を送り状価格から控除して決済する運賃控除の F.O.B. という2つの変形がある。第2は船積港持込渡条件に相当するものである。第3は本船渡条件に相当するもので、F.O.B. vessel New York のように vessel を併記する点に注意すること。第4は、輸入国内の指定仕向地まで持ち込む F.O.B. 条件で、仕向地に到着した貨車、自動車等に積み込まれた状態で物品の引渡提供がなされる。F.O.B. Kobe のように輸入港が示されるときは、着船渡条件に相当する取引条件と解される。

第1類 (鉄道渡／貨車渡条件に相当)	(A) F.O.B. (指定国内出荷地) (B) F.O.B. (指定国内出荷地) Freight Prepaid to (指定輸出地) (C) F.O.B. (指定国内出荷地) Freight Allowed to (指定地)
第2類 (船積港持込渡条件に相当)	(D) F.O.B. (指定輸出地)
第3類 (本船渡条件に相当)	(E) F.O.B. Vessel (指定船積港)
第4類 (着船渡条件または持込渡条件に相当)	(F) F.O.B. (輸入国内の指定地)

(注) 用語のあとにカッコ内に示す地名を併記して用いる。

《関》アメリカ貿易定義 (朝岡)

アメリカ経営学 経営学も1つの科

学である以上、当然、普遍性を追求するが、その成立・発展の過程においては各国における国民性や政治的・経済的・社会的な背景が異なるために、その問題意識や研究方法・内容は国によって顕著な相違を示す。アメリカにおける経営学の成立は19世紀末にアメリカ機械技師協会 (ASME) を中心に展開された能率増進運動・体系的管理運動のなかから芽生えたテーラー (Taylor, F. W.) の科学的管理法 (scientific management) に求めるのが一般的である。課業管理を中心とするテーラー・システムと、それに続いて現われ、流れ作業による大量生産方式の基礎を確立したフォード・システムは、作業能率の向上を目ざす作業の科学であったが、それはその後のアメリカ経営学の発展に大きな影響をおよぼし、今日の IE (industrial engineering) の基礎となった。産業社会の進展による企業の大規模化・複雑化が進むなかで、企業全体の活動を調整・統合する必要から1920年代には、管理職能論と管理原則論を中心とする総合的な経営管理論 (business management) が展開されたが、これはその後、フランス人フェイヨル (Fayol, H.) の管理論の影響下に発展し、1940~50年頃にかけて、管理過程論として確立され、今日に至っている。またヴェブレン (Veblen, T. B.) やコモンス (Commons, J. R.) らの制度派経済学の影響下にウィッスラー (Wissler, W.), パーリ (Berle, Jr., A. A.), ミーンズ (Means, G. C.), バーナム (Burnham, J.) らによって展開されたいわゆる制度学派 (institutionalism) は、所有と経営の分離の実証的研究や経営者革命論を通じて、ゴーイング・コンサーン (going con-

cern) としての企業の分析を行った。また1924~32年にかけてメーヨー (Mayo, E.) を中心として行われたホーソン実験 (Hawthorne experiment) を契機に展開された人間関係論 (human relations) は、インフォーマル・グループの分析という重要な問題を経営学につけ加え、今日の行動科学 (behavioral science) へとつながっている。一方、バーナード (Barnard, C. I.) によって先鞭をつけられ、サイモン (Simon, H. A.) に継承されたいわゆる近代組織論 (modern organization theory) は、意思決定を中心的な概念として、組織均衡論や組織影響力の理論を中核とする組織の一般理論を展開し、アメリカ経営学に画期的な貢献をした。また第2次大戦後、近代経済学の成果にもとづいて企業行動を分析する企業経済学 (business economics) が注目を集めているが、とくに、従来の企業理論と近代組織論の成果を結びつけて企業行動の記述的分析を行う企業の行動理論は、近年目ざましい発展を遂げてきている。

このようにアメリカ経営学はその成立以来、非常に多様な展開を示して今日に至っているが、そこにはまた次のような特徴を見いだすことができる。①プラグマティズム (pragmatism) にもとづく実践的・技術論的性格：アメリカ経営学は経営上の実践的な問題解決を第一義的な課題とし、理論化に際しても実践の経験や実務的観点を重視する。またそれは、専門経営者養成のための学問として技術論的な性格をもっている。②研究対象の広範さ：アメリカ経営学の研究対象は必ずしも企業に限定されない。とくにその中核を成す管理論や組織論は、企業のほかに、軍隊、教会、病院、学校、そ

の他あらゆる組織を対象としている。③方法論的考察への関心の低さと研究方法の多様性：アメリカ経営学においては、科学としての独立性や統一性を問題とする方法論的考察よりも、経営上の実践的な問題解決のための個別研究が重視される傾向がある。そのために実践的な問題解決に役立つと思われるさまざまな研究方法・アプローチが用いられ、したがってさまざまな学派が形成されているが、それらは必ずしも体系化され科学としての統一性を示しているわけではない。《関》I E, 意思決定, インターディプリナリー・アプローチ, インフォーマル組織, 科学的管理, 課業管理, 管理, 管理原則, 管理者, 企業経済学, 経営管理論, ゴーイング・コンサーン, 行動科学, 所有と経営の分離, 制度学派, 組織均衡, テーラリズム, 流れ作業, 人間関係論, バーナード, フェイヨリズム, フォーディズム, ホーソン実験 (松本)

アメリカ貿易定義 Revised American Foreign Trade Definitions, 1941
アメリカ貿易協会が1919年に採択した「輸出価格条件の定義」はアメリカ貿易定義として知られていたが、1941年に改正されたものが現行規則である。1963年に再度改正の提案がなされたが、米国統一商法典やインコタームズを考慮して、今後改正はされないことになった。インコタームズと同様、アメリカ貿易定義は取引慣習の解釈基準なので、これを売買契約に適用する旨の合意によって、はじめて当事者を法律上拘束することになる。改正アメリカ貿易定義に収められている定型取引条件は、基本的に(1) Ex (point of origin), (2) F.O.B., (3) F.A.S., (4) C.&F., (5) C.I.F., (6) Ex Dock

の6種類であるが、F.O.B. がさらに4類型・6種に分類されている。第1は国内指定出荷地を履行地とするもので、① F.O.B. [指定出荷地], ② F.O.B. [指定出荷地] Freight Prepaid to [指定輸出地], ③ F.O.B. [指定出荷地] Freight Allowed to [指定地]の3種を含む。第2は輸出地持込渡条件の④ F.O.B. [指定輸出地], 第3は指定船積港における本船渡条件の⑤ F.O.B. vessel [指定船積港], そして第4は輸入国内の指定仕向地持込渡条件の⑥ F.O.B. [輸入国内指定地]である。(朝岡)

安全衛生管理 企業内での労働力を維持するためには、適正な労働条件と物理的、化学的な作業環境の整備が必要とされる。このことによって労働力の無駄な消費を防ぎ、労働者の疲労の増大を防止し、労働者を労働災害や疾病から守ることができる。このように労働者の働く作業環境を体系的、計画的に整備する施策を企業における安全衛生管理という。

技術革新に伴って、近代産業ではますますその生産手段は複雑多様化してきており、労働災害の発生も増大の傾向にある。したがって、過去における統計資料の整備および災害発生原因の探求ということのみにとどまらず、積極的な防止措置がとられなければならない。ただし、安全衛生管理の成否は、単に使用者側あるいは担当責任者のみに課せられるものではなく、労働者のこの問題に対する認識とそれを実現する意思とに大きく依存している。そのために、安全衛生管理に関する啓蒙がなされなければならない。わが国では、安全衛生管理に関する現行法としては、労働安全衛生法を中心に「じん肺法」「労働者災害防止団体

等に関する法律」等数多くの規制がある。とくに、一定の事業所においては、使用者は、労働安全衛生規則によって安全管理者・衛生管理者の選任を義務づけられている。(同規則第1条の2および第11条)《関》労

働安全衛生法、労働災害、労働条件(石川)
 安全管理者→安全衛生管理
 安全の欲求→欲求五段階説
 安全余裕率→損益分岐点

イ

EE→エンジニアリング・エコノミー 委員会制度 committee system

委員会は特定目的達成のため、公式的に制度化された会議である。今日、企業はもとよりその他多くの組織において会議形式を多用する背景には、民主主義思想の高まりと経営の大規模化、複雑化とがある。委員会制度による利点としては次の諸点があげられる。①集団的討議によって総合的かつ合理的判断ができる。またこのようにして得た結論は一般に安全性と説得性をもちうる。②企業規模の拡大と職能の専門的分化による複雑化は、調整機能の必要性を高めるが、委員会はこの機能のために有効である。③多くの人を協議ないし決定過程に参画させることによって彼らを動機づけ、モラルを高めることができる。④特定の人間に過度の権限が集中することを避けることができる。⑤コミュニケーションの手段として有効である。委員会での直接の接触による情報伝達は、文書によるよりも迅速かつ正確である。その他、利害者集団の意思の反映とか、特定条件のもとに教育・訓練を目的として利用できる。しかし反面、委員会には次のような欠点があることも指

摘される。①時間や費用がかかる。②決定が単なる妥協に陥りやすい。③責任が不明確で、委員の責任感が稀薄化する。④個人意見に支配され、審議が形式化することがある。⑤感情的対立を生じ、ために派閥抗争にまで発展することがある。しかし、これらは一部の内在的、不可避的なものを除けば、いずれも注意すれば排除できる性質のものである。委員会の効果的な運営のためには、①会議の任務と権限の明確化、②討議問題の適切な選択、③適切な委員の選択と委員長を選任、④事前の周到な準備、が必要である。《関》集団決定、スタッフ、ライン組織 (車戸)

生きがい→働きがい

意見広告 opinion advertising

特定の個人、グループあるいは企業等の組織体が特定の問題(たとえば、社会問題、経済問題、経営問題、法律問題、政治問題、国際問題など)に関して、その個人、グループあるいは企業等の組織体もっている特定の考え方なり、主義や主張なりを広告媒体を使って通常の広告のスタイルで訴求するものをいう。「意見広告」を最も広義にとらえる場合には、それは選挙広告や政党広

告なども含みうるが、一般的にはそれらを除いた残りのものとして理解されている。

欧米においてはかなり以前からこうした「意見広告」の出稿が盛んであったが、わが国の場合には広告媒体社側の広告掲載基準や放送基準に阻まれて、上で述べたような典型的な形での「意見広告」はオイル・ショック直後の資源節約を訴えたものを除いてほとんど目にする事ができなかったが、ようやく昭和48年12月2日付のサンケイ新聞と日本経済新聞に掲載された自由民主党による「前略、日本共産党殿、はつきりさせてください」なる広告あたりをきっかけにして解禁の動きが始まり、その後におけるいくつかの意見広告キャンペーンを通じて定着化の方向をたどり、昭和52年末現在において主要媒体、とくに新聞に関しては「意見広告」の出稿は——若干の制約条件はあるものの——ほぼ全面的に可能な状況になっている。《関》 広告自主規制、広告倫理 (亀井)

育児休暇→休暇

意思決定 decision making 意思決定とは、一定の目的を達成するために2つ以上の代替案のなかから1つの代替案を選択することであり、次のような構成要素から成っている。①目的 (objective): これは意思決定者が達成したいと思う事柄である。目的はまた、ある代替案を実施した場合に生ずる結果を評価する際の基準になる。②問題 (problem): これは目的と現状の間に認識されるギャップであり、意思決定の契機を与える。③代替案 (alternatives): これは問題を解決し、目的を達成するために利用できる代替的方策である。ある問題を解決するために利用できる代替案

は数多く存在するかもしれないが、意思決定者が現実知覚し検討するのは、そのごく一部にすぎないことが多い。④結果 (effects): これはある代替案を選択し、実施した場合に発生すると予想される事態である。ある代替案を選択した場合にどのような結果が生ずるかは、その代替案が実施されときの環境 (environment) によって異なる。⑤価値ないし効用 (value or utility): これは予想される代替案の実施結果を目的に照らして評価し、ウェイトづけたものである。⑥選択 (choice): これは、おのおのの代替案の実施結果がもつ価値や効用を比較して、目的達成にとって最も好ましい代替案を選ぶことである。要するに意思決定は、①問題の知覚→②代替案の探索→③代替案の実施結果の予測→④代替案の実施結果の評価→⑤選択、という一連のプロセスを経て行われる。

人間の目的志向的行動にはつねに意思決定のプロセスが先行している。したがって、行動を規定している意思決定のプロセスを解明することによって、人間行動についていっそう根本的な理解を得ることができる。また、意思決定を分析概念として用いることによって、理論の定量的モデル化やインターディシプリナリー・アプローチが促進される。こうしたことから、現代の経営学においては、意思決定を分析単位とするいわゆる意思決定アプローチが中心を占めてきている。《関》 意思決定環境、価値前提、極大化基準、経済人モデル、集団決定、戦略的意思決定、要求水準 (車戸)

意思決定環境 decision making environment 自然の状態が確実に発生する環境を確実性 (certainty) 環境、一定の

確率で発生する環境を危険性 (risk) 環境、確率すらわからない環境を不確実性 (uncertainty) 環境という。

(単位: 万円)

自然の状態 代替案	N ₁	N ₂	N ₃
A ₁	2	3	4
A ₂	3	2	5
A ₃	2	1	6

ベイオフ表

確実性環境では、どの自然の状態が生ずるかが完全にわかっているので、確率は1であるとなされる。表のベイオフ表でN₂が確実に生ずるとすれば、A₁が選ばれる。しかし、将来の不確実性を何ら考慮せずに済む確実性環境は、ごく特殊な環境である。

危険性環境では自然の状態に関する確率がわかっているので、確率を考慮した期待利得のなかで最大のものを選択すればよい。N₁の確率が0.30、N₂が0.50、N₃が0.20とすると、それぞれの期待利得は、

$$A_1 = 0.30 \times 2 + 0.50 \times 3 + 0.2 \times 4 = 2.90$$

$$A_2 = 0.30 \times 3 + 0.50 \times 2 + 0.2 \times 5 = 2.90$$

$$A_3 = 0.30 \times 2 + 0.50 \times 1 + 0.2 \times 6 = 2.30$$

となり、A₁およびA₂のいずれかが選択される。

不確実性環境では自然の状態の発生する確率すら分らないので、他の環境に比べて複雑かつ困難な意思決定を強いられる。新製品開発や新工場建設など過去に類似の経験をまったくもたない問題がこのタイプに属する。意思決定者の主観や価値観に決定内容が大きく左右される。《関》意思決定、階層の原則、確率、管理原則、期待利得・損失、極大化基準、要求水準、経済人モデル、決定理論、権限、スパン・オブ・コン

トロール、責任、ベイオフ・マトリックス (海老沢)

委譲の原則 principle of delegation

管理上の意味における委譲とは、管理者が自分の職務 (responsibility) の一部とそれを遂行するために必要な権限 (authority) を他の人に委譲し、その遂行結果に対して責任 (accountability) を負うことをいう。

1人の人間の能力には限界があるから、企業の大規模化に伴う仕事量の増大やその複雑化につれて必然的に委譲一再委譲一再々委譲という過程が生じ、一連の職務・権限の体系が形成される。このような委譲によって、管理者は過重な負担から解放されその本来の職務に専念できるようになるとともに、下位者も、その都度上司の承認を仰ぐことなく、自らの判断と責任において職務の遂行にあたることができるようになる。職務や権限を委譲するということは、それらを放棄することではない。管理者が自分の職務と権限の一部を部下に委譲した場合でも、彼は依然として、部下が委譲された権限を適切に行使してその職務を満足に遂行するように監督する義務や、その遂行結果に対する責任を上司に対して負っているのである。このように職務と権限は委譲できても、職務遂行の義務、結果に対する責任としてのアカウントビリティは委譲できない。また当然のことながら、委譲される職務と権限とは、量的にも質的にも対応したものでなければならない。《関》管理原則、権限、権限の源泉、責任

(車戸)

委託加工貿易 foreign trade under processing deal contract わが国の業者 (受託者, trustee) が、海外の業者 (委