

## 戦略的意思決定の思考過程

——マーケティング管理によせて——

富 山 忠 三

は し が き

マーケティング戦略は、複雑な問題をふくみ、しかもその問題性は変数に富み、かつ将来の未知数や不確定事実（市場経済について将来の洞察の困難性や不断の不安定性）に、かかわりをもつので、戦略決定を最適原理へ接近させることは容易ではない。

さらにまた戦略的課業は、管理不可能な外部的環境および不可知的な競争者の行動原理や行動様式と相互作用の関係にあるので、それらの事態・状況の条件や圧力に直面しながら重大な意思決定を満足な形で行なうことは極めて難渋な課業 (toughest assignment) とならざるをえない。

そこで本稿では、はじめにマーケティング戦略をめぐる諸問題を取り上げたが、それを意思決定路線における問題点という観点から捕えようと試みた。したがって後続する「分析的思考」や「差異（変化）概念」の構想も、その決定路線に沿うものとなった。

ところで今日の企業体において、戦略は個人の独創的作品であるよりも、集団の良識によって形成される規格品的性格をもつことが多くなった。従って管理組織の中での戦略決定が問題にならねばならない。とはいえ組織理論のもつ広範かつ論議の多い問題を、小稿で展開することは主題の範囲を越えるので、ここでは単に「組織と戦略決定との因果関係」という観点から接近することにとどめた。

次に本稿で取り上げる戦略的意思決定は、目的合理主義に基づく論理性に貫徹されたものであるが、現実の産業社会における意思決定は必ずしも、

この路線を通過するとは限らない。感情的論理 (emotional logic) に従ったり、あるいは「場当的な決定」の行なわれることも稀有ではない。そこで「理論と実際」のギャップを経営内外の諸要因に関連せしめて検討した。

他面において、両者間の疎隔を縮少し、可及的に実践を合理化せんとする諸技法やアイデアの研究開発が活発化してきた。この事実は数多くの文献が示している。

それに伴って、その研究成果を取り入れた教育内容と、その教授方式（従来の系統学習のほかに開発学習を導入する教授方式）が要求されるのは当然である。従ってまた、その種の教授方式に対する研究が、教育科学の研究課題とならざるをえないとおもう。しかし小稿では、その問題に関説する余裕がなかったので、他日の課題として残すことにした。

## I 戦略的意思決定をめぐる諸問題

企業経営は、それぞれの体質をもち、それを変転きわまりのない環境に適応させ、あるいはそれを克服して、自己の維持発展を遂げていく生物である。これを「意識の流れ」という観点から捉えると、あたかも人間の精神活動が変化と流通の環境に対応して、多様と機微のうちに思惟作業を営むように、企業経営も変動する環境に対応して、問題を意識し、弁別し、解決してゆくプロセスの連続体である。そのように、経営とは、問題の発見・設定・解決を繰り返す過程であり、連続化・複雑化・深刻化する問題の集団や系列と対決する一つのダイナミックな過程であると言えよう。

とくに最近のマーケティング環境は、流通機構・製品構造・価格構造等の変転の激しい市場性にとりまかれており、しかもその変化の振幅は、事業の多角化や技術革新等によって、ますます増大する傾向にある。そのような状況やマーケティング・プロセスに当面しながら戦略的課題の解決を強要される管理者は、その意思決定の途上に諸種の問題に直面することは必定である。まことに今日の企業経営の中で、マーケティング・プロセスの管理ほど難渋な課題 (toughest assignment) は少ないだろう。

意思決定の位相 (phase) については、『経営管理の中心過程は意思決定であ

る。』とか、あるいは『経営者や管理者は意思決定者 (decision maker) である。<sup>(1)</sup>』と言われるが、とくにマーケティングの戦略的決定は、企業の生死をやくする場合も少なくないので、非常に重大視され、満足な決定が要望されるのである。

意思決定を、マーケティング諸理論の<sup>メタセオリー</sup>統合理論に関連させて、『経営の意思決定過程に問題を集約することは、マーケティング理論を創造する効果的方法である。』とハワード教授は<sup>(2)</sup>いう。最近、意思決定に関する理論的研究が活潑化したことは周知のとおりである。

意思決定過程を、最適原理 (optimizing principle) に依拠せしめんとして、『種々の判断基準をインプットとし、その決定をアウトプットとする論理的システム』<sup>(3)</sup>にのせた合理的性格の思考過程が要求されてきた。この見解は、次第に一般的な承認をえて、管理慣行の中にも取り入れられてきた。しかし、この最適原理主義の意思決定も、実際には諸種の要因によって阻害されて、その目的達成が不可能なことを認識された。その結果、「限界思考」や「満足基準」に到る道程が出現するのであるが、そのことは後段で触れることにしよう。

### 戦略決定と組織問題

意思決定の形成過程において「組織」との関係が重要視される。今日、多くの企業体において意思決定は個人独自の手工的作品であるよりも、多数人の意思を機関（組織）にかけて形成する規格的作品である場合が多い。そこで組織の中での意思決定を問題としなければならない。

経営の意思決定において、決定の対象・内容・領域・方法および決定者 (decision maker) のタイプ等は、当該企業の規模・機構・人員・財政状態等によって規定されることはいうまでもない。

管理組織の中での意思決定は、マーケティングの統合的管理については、

(1) 占部都美, 宮下藤太郎, 今井賢一著「意思決定論」1968 まえがき。

(2)(3) J. A. Howard, MARKETING EXECUTIVE AND BUYER BEHAVIOR, 1963 三浦一訳「新しいマーケティングの理論」p. 2.

マーケティング・マネージャーが、それを含めた経営の全般的管理統制については、トップマネージャーが、決定の中心となるというのが典型的形態と考えられているが、その組織が決定過程において、どのように機動するかが問題である。

通常、マーケティング活動による企業の成長は、新事業分野への進出・事業系列の多角化・新製品の開発、あるいは収益性低下の製品構造や販売の経路・領域の改廃等によって享受せんと試みられるが、それがための部門間や階層間の意思決定が合理的に能率的に調整せられ推進されない限り、所期の目的を達成し難い場合が少なくない。

とくにマーケティングの戦略的決定では、需要構造の推移・供給源の変化・経済情勢の変動・技術革新などの外部環境の変化と、競争者の諸行動方式に対応して、新しい行動方式や諸資源の配分変更等の策定を要請されるので、仮に適切な策定ができて、その決定の実施には、最適な人員・施設・資金の配当を必要とし、また、それらの資源を流す機構が有効適切でなければ、合理的・能率的な運営に支障をきたすのは必定である。約言すればマーケティング活動のような協同体系にとっては適切な組織が必要不可欠なものとなるのである。

一般的にいて、機構(structure)には、『各管理部局間や管理者間の権限とコミュニケーションの系列と、そのコミュニケーションと権限の系統にそ<sup>(4)</sup>って流れる情報と資料をふくんでいる。』その一般的性質のほか、戦略に従ってつくられる組織は、若干の基本的戦略との関連で集大成されるというプロセスをもつのである。

例えば、『量的拡大には、特定地域内で単一の職能を担当する管理部局を、地域的分散による拡大には、多数の現場第一線組織を管理する部門組織と本部を必要とする。また新しい職能分野への進出決定には、本社(Central office)と複数部門組織(multidepartmental structure)の設立を、新製品系列の開発や、全国的あるいは国際的規模での販売拡大には、複数事業部制(multidivisional structure)と、それを管理するための総合本社(general office)を必要とする。』<sup>(5)</sup>というが如きである。

---

(4)(5) A. D. Chandler, STRATEGY AND STRUCTURE, 1962 三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」pp. 29-30.

ところで、新製品の開発や新機軸による企業の成長性は恒久的に享受できるものではない。やがて襲う生産過剰や代替品の進出、あるいは流通機構の変革や技術革新によって、その成長性が鈍化し、減退する時代が到来する。そうなれば従来の戦略は弾力性を失い、新しい戦略の策定が要求されてくる。それに伴って組織の更新や再編成の問題が再燃せざるをえない。そして新しい組織での権限と責任の内容が明確化され、行動の結果のフィードバックが明示されねばならない。

上述のように、戦略と組織とは密接な関係をもつので、企業の長期的成長と体質改善に重任を負う管理者は、組織編成の問題を慎重にタイムリーに検討しなければならない。

しかし戦略的意思決定と組織編成との結合関係を一義的な因果関係にあると考える見解には異論がある。また編成の着手以前の問題として、体制の問題を取り上げる主張もある。その意味で、機構の問題を、単に組織形態の変更に関する組織論だけの問題に限定するわけにいかない。

もともと、組織編成の遅延する理由は、単一ではないが、基本的には、管理者の意識構造に帰せられることが少なくない。例えば管理者が日常的な戦術的業務にあくせくして、戦略に必要な組織について思慮が浅く、よしんば、その必要性は知覚しても、それに対する能力を欠くような場合が、しばしばある。このことは、結局、経営者教育の問題に関係してくるが、といって教育や訓練だけで片付く問題でないことは言うまでもない。

さらに悪質な事例は、組織の再編成によって、管理者自身の地位・職能・権威が変更ないし制約されるという不安から、故意に組織の再編成を遅延させるという意識が作用する場合である。

上述のように、組織の再編成の遅延ないし廃止が、管理者の意識構造の弱性に帰因することのほか、編成当時における企業内外の事情が影響することもある。すなわち、組織改革に当面した時期の事情によって、戦略の更新を、他企業の買収や併合等による方式で実施する場合には、組織の編成が端的に実行できないので遅延を免れない。

上にあげた事例のほか、再編成に伴う諸弊害と、その有効性に対する疑

惑から、それに取り組むことを、ちゅうちょする場合もある。すなわち組織の再編成は、組織の複雑化を招来し、水平的にも垂直的にもコミュニケーションの増大、人間関係のふくそうを惹起し、ライン活動の制肘・意思伝達の疎通難、経費の増大等が発生しやすい。そこで「簡素・強力な組織」を標ぼうする見解からは、再編成に直行することに、ちゅうちょするのである。

さらに「組織の有効性の測定」という面からも、組織重点主義に批判を加えられる<sup>(6)</sup>。すなわち、伝統的測定では、販売高や利潤等を基準として組織の有効性を評定したが、そうした成果測定的思考ないし業績管理論的思考よりも、むしろ成果を根本的に左右する「人間関係」にこそ、新しい意味の重要性を見出すべきであるという批判論がおきたのである。

この批判論は、思考操作主義的論理に対して、「人間関係」の認識に基づく論理を主張するものであり、伝統的人間操作主義管理や教科書的組織原則(組織階層・権限・指揮命令の統一・専門的分業・スタッフとラインの分離・統制範囲・責任と権限の一致などの原則)<sup>(7)</sup>に挑戦して、「人間の理解の仕方」や「企業観」の変革を要求する。もちろん「人間関係」の理解の仕方を、単なる科学的管理の技術面にだけ局限しては、意味変革の十全な把握とはなりえないが。

この批判論の組織論を端的に言えば「階層原則」に代って「統合原則」を主張するものと言えよう。それは『組織は、本質的に個人が目的・イデオロギー・期待などによって統合されている関係づけの体系である。』<sup>(8)</sup> という見解と隣接関係にある。

この批判論の見解は、在来の科学的管理の分野に、行動科学的思考を導入するものともなり、経営学の性格を産業工学的偏向から脱却させて、社会科学の一環として再生させる契機をふくむものと考えられる。

---

(6) 「人間関係」に基づく測定方式については、萬成博氏の研究報告が貴重である。

萬成博「組織有効性の測定」経営技術 No. 31, 1960, pp. 43-46.

(7) D. McGregor, THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE, 1960 高橋達男訳「企業の人間的側面」p. 17.

(8) A. Zalesnik, HUMAN DILEMMAS OF LEADERSHIP, 1966 北野利信訳「経営の人間問題」p. 215.

これを要するに「戦略と組織」の因果関係は一義的に規定できない。また、組織の評価の基準に関する不統一性も完全に解決されていない。評価を客観化する諸工夫はあっても、評価者の偏見や先入観の影響を払拭することの困難な現状では、組織評価は多様な様相を露呈せざるをえないとおもう。

## II マーケティング戦略の性格

戦略の性格を知ることは、マーケティング計画に一つの展望を与え、また意思決定の内容や方向を規定することにもなる。

ところで戦略の概念は、頗る多義的であるから十全な定義は下し難い。『戦略とは、まったく複雑なものであり、広範な問題解決をふくむ<sup>(9)</sup>』ものなのである。そこで、その特徴の若干を取り上げて、性格を検討することとしよう。

戦略の性格を、目的概念から規定する見解は非常に多い。目的として最も共通な点は「長期的体質改善」・「長期的最大利益」・「成長性の持続発展」である。

A. D. チャンドラーは、『戦略とは、一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を配分すること<sup>(10)</sup>』と定義している。

上の定義において「基本的な長期目的」の意味・内容であるが、その目的は、民間の産業企業 (industrial enterprise) における「収益」であることは、その著書から容易に看取できる。ところで、その「基本的」の意味については、論者によって見解が異なるので一概にいけない。そこで、それに関連する、かれの説明を取り上げてみよう。

『大会社では、経営管理は専門化され、通常、専任の仕事になっている。経営者は企業の業務活動を調整し、評価し、計画するときに、二つの型の職務を処理しなければならない。第1の型の職務では、長期的な計画とその評価に没頭し、第2の面では、当面の問題と要請に対応し、予期せざる緊急事態

---

(9) Howard, 前掲書 p. 29.

(10) A. D. Chandler, 前掲書 p. 29.

や危機に対処することを要求される。現実には、両者の業務活動と決定の間の区別は、必ずしも明白化されていない。しかし、ある決定は明らかに企業の基本的な目的ならびに、その目的を達成するために必要な行動様式と手続に関係しており、他方、ある種の決定は、広い目的・政策・手続の枠の中にあって日常業務を遂行してゆくことに関係している。<sup>(11)</sup>』

上の説明から「基本的な目的」とは、第1型の職務内容、すなわち「長期的な計画とその評価」の対象となる「企業の長期的な体質」を維持発展させることであり、終局的には長期的な企業利益の確保と増大にあると理解される。この企業目的を達成するために必要な行動様式というのは、「企業全体の政策とその実施手続について、広範な戦略的あるいは企業家的な決定を行なう。」ことを意味し、その行動がとれるのは、人間・資金・原材料などの諸資源の配分に最終決定権を掌握しているからである。下位段階では、その全社的な政策に沿い、配分された資源を使用して戦術的な諸決定を行なうのである。

次に、ハワード教授は『マーケティング戦略は、期待される長期的利益 (expected long-term profits) を最大化する仕方で、特定期間に対する全体的なマーケティング計画を立てることである。』<sup>(12)</sup> という。

上の定義のように、戦略の目的を「長期的利益を最大化する」ことと明示すれば、よしんば利益概念が複雑なものであるとしても、一応の理解を容易にするであろう。

また、計画の性質については、「全体的マーケティング計画 (total marketing plan)」と提示しているので、その内容に関する別段の説明はなくてもチャンドラー説と、ほぼ同様な内容のもと推察して差支えないとおもう。

なお計画の策定を戦略の支柱とすることでは、諸他の見解と変わりはないが、『純粋な型の戦略は、決定法則の連続 (a sequence of decision rules) である。』ということと、「全体的計画の設定」とを関連させて、「全体的計画を立て、それに沿う意思決定を継続的に行なうことが戦略の純粋的型である」

---

(11) A. D. Chandler, 前掲書 pp. 25-26.

(12) J. A. Howard, *MARKETING MANAGEMENT — Analysis and Decision*, 1957 p. 36.



と解すれば、ハワードのいう戦略の意味内容が、ほぼ把握されるのではなからうか。なお、ハワード説と同類とおもわれる見解は、D. P. Gould<sup>(13)</sup> その他の所見にも多く散見できるのである。

「企業の成長性」を強調する戦略論もある。それによると、『企業の成長の可能性に影響を与える決定は、戦略的決定である。』<sup>(14)</sup> という。次にその見解を要約して述べよう。

成長観の戦略論の立場では、『企業の生存過程を、育成期 (period of establishment)—市場に地歩を設定する時期、成長期 (period of expansion)—競争に陵がする時期、および安定期 (period of stabilization)—均衡をえて収益的営業が維持される時期の3段階に区分する。「日常的業務活動では、この段階的の差異を強調することは好ましくないが、戦略的な立場からは、一段階から他段階へ通過するに従って経営方針の相対的重要性に差異を生ずる。」と意思決定の適時性を主張し、その方針は、各段階ごとに販売政策・価格政策経路政策・製品政策等と資源の配分等に関係すると、その内容を明示している。<sup>(15)</sup>

ところで、『企業の成長も安定も、変転する環境を前提として求められ、競争方式 (a method of competing) の中にある。従って競争こそ、マーケティング図表の中の不可欠な部分である。』<sup>(16)</sup> という。

そこで長期的戦略決定は、必然的に危険にさらされることになる。『マーケティング活動の舞台は、極めて不安定と未知数に充満した分野であって、そのインプットは有形財の投入であるが、他方のアウトプットは不確実な未来の中に期待する市場価値だけである。しかもこの不安定や疑惑は、マーケティング手法の上達で解消できるものではない。それにもかかわらず成長する企業は企業の前進的態勢に呼応して、経営者をして、将来の展望・諸問題および不安定に直面させながら、企業成長の戦略に専念させねばならないの

(13) Douglas P. Gould, *MARKETING FOR PROFIT*, 1961 pp. 13-16.

(14) E. J. Kelley and W. Lazer, *MANAGERIAL MARKETING: Perspectives and Viewpoints*, 1958 p. 137.

(15) Kelley and Lazer, *ibid.* pp. 139-43

(16) *ibid.* p. 136.

(17)  
である。』

叙上の各識者の見解を総合すると、戦略の目的には「企業の基本的目的」「利益の最大化」「企業の成長性伸長」等の言表上の差異はあっても、そのいずれも「長期的」であることが共通点である。

そこで「長期的」の意味の理解の仕方が問題となる。マーケティング活動のように流動性をもつものは、短期的決定であっても、長期的決定に参加することによってのみ、本質的意義を見いだすのであって、例えば一時的暴利は終局的には長期的利害を阻害するものとして、短期的戦略としても不適格のものとして断じなければならない。

といって意思決定の長期的・短期的の差別の可能性を否定するのではない。遠縁関係では長期的決定に参加するとしても、当面の短期的決定が、長期的決定に沿うところの日常的現業 (operating) について決定を行なうことは可能である。従って両決定の展開は、『長期決定が、企業全体のための経営資源の配分あるいは配分変更に、短期決定は、配分された資源の使用や実施に関係することになる。』<sup>(18)</sup>といえよう。ある論者は、前者を戦略的決定 (strategic decision) あるいは企業家的決定 (entrepreneurial decision) といい、後者を戦術的決定 (tactical decision) または現業的決定 (operating decision) と呼称する。

戦略の概念規定に当り、いま一つ指摘される共通性は、「全体的」もしくは「統合的」という性格である。G. J. Feeney がいうように、『全体的あるいは統合的な問題を「戦略的問題」と呼び、毎日反復的に行なわれる日常的な決定問題を「戦術的問題」と呼ぶ』<sup>(19)</sup>というのが一般的な見解のようである。

戦略の性格は、叙上のように、目的概念から規定する方法のほか、内容から規定することもできる。ここでは紙上の都合で省略して、次段の戦略決定の論理的思考路線の問題において再検討することにしよう。

(17) Kelley and Lazer, *ibid.* p. 137.

(18) A. D. Chandler, 前掲書 p. 29.

(19) A. Vazsonyi, SCIENTIFIC PROGRAMMING IN BUSINESS AND INDUSTRY, 1958 山内二郎外訳「科学的経営計画入門」p. 418.

### Ⅲ 意思決定の思考路線

#### 思考の心理的機制

元来、『思考とは、課題の解決を志向して観念あるいは概念の生起を統制していく過程である。』<sup>(20)</sup> いかえると、思考は、思惟主体の当面する問題性に触発されて発動し、問題解決をめざして機動する人間の生得的な性能の一つであって、「環境の統制用具」(instrument for controlling the environment) 的性質をもち、かつ環境刺激に反応して、行動の変容を展開させる機動性を持つものである。

いうまでもなく、問題の成立には、その用具要素として、思惟主体・観点・思惟の目的・対象および方法などが必要であるが、それらの用具要素が客観的環境とダイナミックな関係を結ぶことによって、問題意識が喚起され、問題設定が可能となるのである。

ところで、当面する事態・状況の中で、なにを問題にするか(問題性を意識するか)は、思惟主体の立場や観点によって異なるが、根本的には、思惟能力に依存するのである。すなわち顕在する事態・状況の意味(それらが全体構造の中で占める意味)や価値の受け取り方は、その思惟能力の性能いかに依存するのであって、すべてその性能に相当する受納以外の仕方はできないのである。

そこで、たとえ事実が顕在していても、事実の意味や価値が、持参の思考力で包摂しきれないということ—その能力から逸脱し、あるいは、それに反抗すること—の自覚がないならば問題意識は喚起されないのである。このことは次に述べる思考過程の宿命的メカニズムに想到すれば明らかである。

もともと客観的環境と思惟主体は、孤立無縁の存在であって、両者は、それぞれ別個の論理によって成立している。したがって両者間には直接的な交渉の途はない。その途が開発されるには、感性や悟性の基本方式(直観の形式または範ちゅう)によって図式的内容となって、表象に定着するからである。そうして収得した経験内容と思惟作用との交渉によって、はじめて環境

(20) 藤野武「人間形成の心理学」人間変革の条件 1960 p. 30.

把握の可能性が生まれるのである。経営者とマーケティング環境とのダイナミックな統合が成立するにも、この路線のほかには途はないのである。

戦略的思考活動の性格も性能も、上の一般的メカニズムと異質のものとは考えられない。すなわち当面した事態・状況の意味や価値が、在来の見解(それは目標や計画に具現化された見解)に対立ないし矛盾して、目標や計画の達成に支障をきたすと覚知するので、両者の統一的秩序を求めて発動し、包摂ないし止揚方式をとる意欲的な精神活動が惹起されるのである。

しかし、この種の思考の発動や志向のメカニズムには、そのような一般性はあっても、考え方のパターンは必ずしも同一ではない。ただ、ここでは能率的・合理的思考パターンを戦略との関連で思考し、行動と関係づけて捉えようとするのである。

思考の心理的機制を、行動との関連で捉えると、人間の行動は、すべて要求(need) 動因(drive) および誘因(incentive) によって誘導されるがマーケティング活動も、基本的には、この軌道から逸脱するものではない。例えば戦略的活動の実績(販売高・市場占有率・もしくは利益率)が、期待(目標)的成果に比較して減少した場合は、それは不満(要求)を覚知させ、その不足を充足せんとする目的志向的欲求(動因)に展開する。この動因は、さらに目標によって具体的に方向づけられて、新しい行動の誘因となるのである。

ただマーケティング環境は、その物象的環境・社会的環境および概念的環境(競争概念や価値意識等を造出する概念構造)の複雑性や多様性のゆえに、また当面する事態・状況に人間関係が多彩にからみ合うので、思考の屈折や湾曲を免れ難く、意思決定の思考路線が、ふくそうして、外観上、端げいをゆるさないので不可解にみえ勝ちなのである。

一般的にいえば、思考操作の基本路線には、分析・総合・比較・弁別・一般化・体系化などがあるが、マーケティングの戦略的問題の解決的要素過程には、(1)問題分析的思考過程(2)変化(差異)思考過程(3)解決思考過程が介在して、充足または是正を志向する意思決定につらなる一連のプロセスが成立する。そして、その各段階には、必然的に、いくつかの基本概念すなわち問

題概念・分析概念・変化概念・解決概念が構成される。そこで論理的系統的思考路線が敷設されるには、これらの諸概念をふまえて、意思決定の適性を図ることが要請されるのである。

### 分析的思考過程

分析の目標は、戦略的活動の実績と期待（要求水準）的成果との対比によって覚知した変化（差異）を、その発生の母体たる事態・状況に即して解析的に要素的に追求して、その意味および価値を明確化することである。『「問題の明確化」の多くは、決定理論で用いられる用語で表現すれば、「択一的手段の形」といえる。これを達成する分析用具は、択一的に選択できる行動のための「探索の原理」と呼ぶことができる。』とハワード教授はいう。

分析によって抽出される各要素は、当初にいずれも、それぞれの意味や価値をもって全体構造との結びつきをもったのであるが、事情の推移によって、その関連性に変化を生じ、そのために従前の関連性を意識したマーケティング活動の成果が、期待より逸脱した結果を招来したのである。その経緯を明確にすることが、分析段階における目標となるのである。

もちろん各構成要素が全体構造の中で占める関連性は、その論理性にしても価値にしても、緊密度や濃淡に相違があるし、また、それらの諸関係を弁別する可能性も一律一様でないことは言うまでもない。

戦略決定に必要な分析の対象は問題性の存在形態である。この形態は、目標ないし計画において思考した意味や価値が、期待した事態・状況にならず異状を呈したために歪められ、あるいは実現しなかった結果である。従って、この形態の構成要素を分析的に検討して変化（差異）概念の構成に道を開かねばならない。

問題視される事態・状況の構成要素は、諸種の要素から組成されているから、その諸要素が変異事実の全体構造の中で占めている意味関連性を明らかにしなければならない。この考え方は、「対象を知覚するとは、その意味を受け取ること」であり、意味とは「記号とその対象との間の関係を観念によって繋ぐもの」いわば「関係概念の構成」を前提とする見解である。

分析方法において、マーケティングのような複雑な問題の混在する事象から意味や価値を、もろに看取することは困難が多い。そこで多数の独立した部分に分解して、その分解された分部要素を全体構造に関連させて、その意味や価値を評定する方式が、より容易かつ効果的であるとみなされるのである。この方式が、いわゆる科学的手法の第一次的方式である。

分析作業の推進には、変化（差異）を単に「売上高」「市場占有率」あるいは「利益率」の変化というような抽象的概括的な表現のものにせず、差異の性質・発生の場所および時期ならびに態様を具体的に明確に規定する必要がある。その理由は、抽象的思考は現象の特質や共通性は取りあげても、異質的なものを捨象するので、差異の原因を具体的に究明する分析作業には不適性といわざるをえない。

分析の結果とらえた「逸脱事項」の正体は、「明細表に記録しておくことが重要である。それは問題に関連性のある事項を明確化し原因に対する手がかりを明示し、原因らしいもの（仮定・仮設——筆者注）をテストする基準にもなる。」<sup>(21)</sup> から。そして『明細書の比較が詳細であるだけ、見いだされる差異は減少し、したがって変化の確認が早くできる。』<sup>(22)</sup> のである。

これを要するに、問題分析の課業は、分析の目標・対象に関する基本的概念を明確にし、現実の事態・状況と要求水準（目標的成果）との各構成要素を解析して、その意味や価値を全体構造との関連で評定することである。その間の組織的系統的方式が、いわゆる「道標の体系」を支持する分析といいうるのであろう。

### 変化（差異）概念の構成

戦略決定で問題となる変化（差異）の原因は、分析過程で取り上げた問題に関連性のある変化の事態・状況から推論される。この推論から原因の仮定

---

(21) C. H. Kepner and B. B. Tregoe, THE RATIONAL MANAGER: A SYSTEMATIC APPROACH TO PROBLEM SOLVING AND DECISION MAKING 1965 上野一郎訳「管理者の判断力」p. 75.

(22) 同上 p. 99.

ないし提案が形成されるのである。そのように仮定された原因から「真の原因」を探求して、「変化概念」を定着させることが、この思考過程の課題である。

変化概念は「基準」と「実績」との比較によって集約されるので、これを公式的に表示すれば、 $D$  (差異) =  $E$  (目標成果) -  $A$  (実績) となる。

仮設された変化の原因は、必ずしも憶測・類推・偏見・独断から完全に解放されたものではないから、厳密な吟味の必要がある。焼失や故意の隠ぺいによって、変化の破壊や変容が生じた場合には、関係情報の探出は容易でない。別段の探出方法の必要もおきるだろう。

仮定的原因のテストは、その原因と結果(現実の事態・状況)との間の因果関係によって測定する。すなわち、その因果関係が例外や憶測を加えずに成立するか否かがポイントである。

問題の真因が判明しても、原因除去の方法が未発見の場合、あるいは逸脱事項を是正する処置が実行不能と判明した場合でも、業務活動の停滞はゆるされない。従って適当な暫定的措置を講じて、損害を最小限度に食い止めねばならない。とくに管理者の統制力の及ばぬところに原因が伏在する場合、例えば、他業者の行動・一般の景気・政治情勢などに作用される場合には、本処置を取らざるをえない。もちろん、それは根本的な解決とはならないが、<sup>(23)</sup> 認容できる程度の処置とはなるだろう。

これまで、述べてきた論理的思考過程は、いわゆる「道標体系」を支柱とする意思決定に必要なコースであって、それは、また、近代経営における科学的思考である『経営の構造および要素ならびに、これら要素間に存在する<sup>(24)</sup> 関連性と相互作用に関する知識』を基礎として形成された概念環境の中での思考を意味するといえよう。それがためには、思考形成の諸段階において、必要な時点・場所で、的確な情報の提供を受けねばならぬこと、また、その

(23) C. H. Kepner & B. B. Tregoe 前掲書 pp. 142~43, 188~191 その場合の「適応処理」「是正処置」「予防措置」「緊急処置」については、同書の同所に、詳述されている。

(24) 倉橋友二郎「意思決定と能力開発」p. 224.

ためには計画的な情報管理や技術化が、経営内部に要請されることはいうまでもない。

### 潜在的問題への接近

潜在的問題とは、現実には顕在していないが、将来に発生の可能性ありとみられる事態・状況によって惹起せられるであろう問題である。

さきにも述べたように、戦略決定の対象となる諸事象は、将来の発生にかかわるので、不確実性や危険性を免れない。とくにマーケティング活動のように、多質・多量の要素によって構成されるものは、その各要素が計画当初と実施当時とに変化（差異）を生じ、そのために業務上、そごをきたし、予期しない事件に発展する可能性が多分にある。例えば、納期について予測をゆるさない障害に、天候・交通事故、機械の故障、製造工場の災禍等が考えられる。障害には偶発性のものが多いので、確固たる予測はできないが、発生の可能性の程度・発生する場所、発生した場合の重大性の程度等について評量し、予防的措置の可能なものについては、適当な配慮が必要である。当該事件が具体的形態や内容となって顕現した後では、予防措置の好機を失うだけでなく、これが解決も不可能になり、あるいはこれが是正に多大の犠牲を払う結果になりかねない。

潜在問題の分析には、普通の分析と異なるアプローチが必要である。後者は既に発生した事実を、諸情報や実物観察によって分析するのであるが、潜在的問題は、実地見学や既存の情報に対して超越的存在である。従ってその分析過程に定型的な方式は設定し難い。最近では、不確実性下の意思決定に数学的手法やゲーム理論等が利用されつつあるが、電算機の利用と相まって将来の、その方面の発展に期待がかけられている。

潜在的問題の発生しやすいケースとして次のものが指摘できよう。

1. 新規・複雑・不慣れなことを試行する場合。
3. 期限が切迫している場合。
3. 順序が重要な意味をもつ場合、または順序が他に対して衝撃となる場合。



4. 人員・機能・部署に2人以上のものがからむ場合。
5. 職責の配当が困難な場合、管理者の権限を越える場合。<sup>(25)</sup>

### 意思決定の理論と実際

翻って、現実の問題として管理者の意思決定の選択原理が、どの程度に満足できる形で実現されているかを検討してみよう。もしハワード教授の指摘のような、『経営層が現在採用している経験的な方法の妥当性の評価も、組織的意思決定法則の開発も、表面すらほとんど手を染められていない。』『諸決定に必要な適切な資料を作成する基準は明確化されていないのが通例で、かりに明確化されていても非体系的である。<sup>(26)</sup>』という状態が、いまなお存続するならば、意思決定の困難性は深刻とならざるをえない。『合理性理論は、意思決定が、客観的に利用できる択一的選択手段のすべてについて完全な知識をもっており、かつそれ(選択手段)を評価するのに必要な資料をもっているという仮定の上に成立する。』(ハワード)ので、限定的合理性(bounded rationality)であっても、その実現は容易ではない。

さらにまた、『マーケティングの決定過程の局面は、経済理論で強調される意思決定の合理的要素を社会心理学者の強調する非合理的要素と関連させる<sup>(26)</sup>』(ハワード)という複雑な操作を必要とするならば、この思考操作を成功させる器量人を一般経営者に期待できるであろうか。この不始末は、根本的には、意思決定理論従ってまた教育の欠陥にも帰せられよう。

しかし他面において思考の論理体系そのものが単一でないことも考えねばならない。『思考には合理的現実適応的なR型思考(Reality-adaptive thinking)例えば「論理的抽象的思考」「行動的具体的思考」「再生的思考」「生産的思考」のみでなく、A型思考(Austic thinking)のように、正確な認知と論理に基づくよりは、主観的な想像的な直観思考もある。<sup>(27)</sup>』

いかに有能な経営者でも、自分の世界の意識を作る能力には限界がある。

(25) Kepner and and Trego, 前掲書 pp. 231-32.

(26) J. A. Howard, 前掲書 pp. 10-11.

(27) 藤野武 前掲書 p. 31.

ましてや情報を処理し、客観的に正確な結論を引き出す能力となるとなおよさらである。『経営者は、択一的に選択しうる手段のすべてを客観的に知っているわけでもなければ、彼が考えている択一的に選択した手段の結果を正確に、客観的に予測しているわけでもない。』<sup>(28)</sup>といわれるような概念環境に作用されては致し方がない。そして課せられた職務の複雑性・知的能力の限界・可及的に合理的に行動する必要性に制約されると、その複雑性のすべてを掌握することをせず、自己の主観的な単純化された見解に左右されるか、せいぜい問題の特徴を取り上げ、それを単純化したモデルに仕立てあげるのである。従って『意思決定をフォーミュレーションせず<sup>(29)</sup>に、その場の緊張や雰囲気を含んで行なわれる』ことも稀有ではない。

ことに急迫した要求が、思惟主体を圧迫すると、希望的思考 (Wishing thinking) や感情的論理 (emotional logic) に馳りたてられて、結論を急ぐ結果となり、意思決定の路線の論理性が相当に乱れてくることになる。

ここに「感情の論理」とは、思考のチャネルや方向が、一見すれば論理的にみえながら、実は感情に左右されている場合の思考の特質をいう。感情によって思考が動かされ、判断が下されると、あらかじめ結論を意識して、その結論に達するように（適合するように）論理（理屈）をつけることになるのである。従って感情の論理は、理性の論理が結論に向かう因果論理であるの<sup>(30)</sup>に対して、目的に向かう目的論理であるといえよう。思考弱性の特質の一つである。

意思決定の貧困は、単に思惟主体の意識構造の弱い弱性にのみ帰せられない。経営組織内の内部的メカニズムに作用されて醸成されることも多いのである。『経営者は、どんな活動を展開することが最善かを明らかにするために、択一的に選定した手段の結果を予測する尺度となる組織目標の正確な知識を必ずしも持っているとは限らない』（ハワード）。そのことは、十分な情報を経営者に提供しない組織的欠陥に責があると解することもできよう。

---

(28) J. A. Howard, 前掲書 p. 38.

(29) 徳永豊「マーケティング戦略論」1966, p. 27.

(30) 日本教育社会学会編「教育社会学辞典」1967, p. 168.

上述のように、意思決定に到るプロセスには幾多の障害があって、不完全な形で終る場合が多いのである。そこで『今日のダイナミックな経済社会におけるダイナミック状態の規定条件をふまえて経済的可能性を最大限に発揮するような意思決定を行なう余裕もなく、ひたすら「最小犠牲・最小不利益で最大の成果を納めることに支配されて、希望的観測や実行可能な方法との妥当によって意思決定を行なう傾向が強くなるのである。』(K. メロピッチ)

他面において、それらの障害や困難性を克服せんとして研究開発の気運の旺盛なこと、およびその成果が着々と納められつつある事実を目をおうことはできない。

最近では、主観的判断に対する「確率分布」による「決定的手法」や「分析手法」あるいは「不確実性下の意思決定モデル」の使用など、各方面で研究が活発化してきた。また「限界思考」や「平均思考」あるいは「満足基準」等の思考も、理論と実際との間げきをぬうて発表されてきたのである。

ここに「限界思考」とは、新規事業計画の決定を、原価と収益との対応計算によって検討する見解をいう。この見解は、ドイツの経営意思決定に、極めて重要な役割を果しているのであって、原価や収益性の限界において捕捉しようとする思考である。例えば生産企業が新規の生産に投資するか否かを決定する場合、その原価と収益性を検討して、当該投資の価値を評価するが如きである。この場合、とくに限界原価(Grenzkosten)が重要な指導的役割をうけもつのである。アメリカでは、標準原価的な思考を発展させて direct costing method を考え出し、固定費をブロックにして取りのぞくやり方を考<sup>(31)</sup>えている。

また長期的な企業の決定の場合には、平均的な考え方が基準になる。平均思考は、平均値との関係で成立することはいうまでもない。

『満足基準とは、最良の代替案ではなくて、満足できる代替案を選択することを要求する基準である。マーチ=サイモンによれば、代替案は、つぎの2つの条件をみたす場合、満足できるのである。

---

(31) 平井泰太郎ほか監修「メロピッチ動態的企業管理」1961 p. 87.

- (1) 満足できる最低水準を示すような一組の基準が存在すること。
- (2) 当該代替案が、これらの基準のすべてと合致するか、あるいはそれら<sup>(32)</sup>を上回ること。』

企業が選択基準として「満足基準」をとるということは、企業目的が要求水準 (aspiration level) の形を取ることを意味し、企業目標の最大限達成の不可能なことおよび人間能力の限界を知ることに基づく妥協的思考にはかならない。

### あ と が き

本稿は、戦略的意思決定について、問題の発見および設定を主として「期待水準」と「実績水準」との間隙に見出したのであって、いわば過去計算的な思考に終始したきらいがないでもなかった。そのことは、在来の「期待水準」を引き上げて、それに現在成果を上昇させるという方向で決定をなすといういわば未来計算的思考の存在を否定するのでもなければ、その不可能を肯定する上に立っているのでもないことを、お断りしておきたい。

ただ、この積極的な未来思考は、集収されうる情報を超越する未知数や変数に対決しなければならない。従って道程の行先に部分的な不案内を残しながら、あえて行なう意思決定にならざるをえないので、最近の意思決定に関する理論的成果は知りながらも後日の研究課題として見送った次第である。

---

(32) 占部・宮下・今井著 前掲書 p. 187.