

論文の内容の要旨

意思決定のストラテジー：実験経営学の構築に向けて

長瀬 勝彦

本稿の第1の目的は、組織的な意思決定に現れるストラテジーを実証的に分析することにある。本稿の「意思決定のストラテジー」は、やや独自の概念であり、意思決定の一般理論と、事例研究のような個別の意思決定研究との中間に位置する仮説の集合体を指すものである。

そもそも意思決定という概念は、組織論において最も基本的で重要な概念のひとつである。そして意思決定の基本的な一般モデルでは、意思決定は①前提としての目標状態もしくは効用関数、②代替的選択肢の探索、③複数の選択肢を相互比較したうえでひとつを選択、という3段階で定式化される。このような定式化は、人間のあらゆる意思決定に適用可能であるが、裏を返せば、限りなく常識に近いか限りなく同義語反復に近いかのどちらかで、何も説明しないに等しいともいえる。ある人が映画館である映画を観ているのを指して、「あなたがこの映画を観ているのは、この映画を観ようという意思決定をしたからである。またその意思決定は、別の映画を観るなど他のさまざまな選択肢と比較した上でおこなわれたのである」と説明することに、はたしてどれだけの意味があるだろうか。

一方で事例研究に代表されるような個別の意思決定研究もまた固有の限界を

抱えている。事例研究は、たったひとつのサンプルについておこなわれることが多いが、一般に、小標本ゆえにサンプルの代表性が保証されない、定性的データ（特に主観性の強いデータ）が中心である、事後的研究であって独立変数と従属変数が未決定である、研究がおこなわれるまでに当事者の記憶が再構成され物語化されて事実から乖離する恐れがあるなどの限界がある。

意思決定の戦略は、意思決定の一般的なモデルのように、あらゆる意思決定をたった一言で説明しようとするものではない。また事例研究のように、再現性のない1回限りの意思決定を記述するものでもない。いわば両者の中間に位置しており、意思決定主体が、ある種の状況下で、ある種の問題に対して意思決定を下そうというときに、その結果をある程度の蓋然性をもって予測しようとする仮説の集合体である。戦略という用語を用いるのは、それが客観的に唯一絶対の意思決定ではなく、他の戦略もありうるなかでひとつの戦略が採用されているという性格を記述する意味あいを含んでいる。

意思決定の戦略には、意思決定の主体が無意識的におこなうものと、意図的に用いられるものがある。前者は一般にヒューリスティクスと呼ばれるものに近く、人間が生まれながらにして持っている意思決定の傾向もしくはバイアスなどが含まれる。また後者は、企業組織において、効率的ないしは創造的な意思決定を促進するために意図的、制度的に用いられる方策などを指す。これらはこれまで個別に研究されてきたが、本稿はこれらを組織的意思決定の戦略という概念で改めて整理し、さらに既存研究では未解決のまま残されている重要な問題のいくつかについて実証分析をおこなったものである。

本稿では、意思決定一般ではなく、組織的な意思決定に限定して分析の対象にしている。本稿でいう組織的意思決定とは、組織の内部において、組織の目標や業務などに関して組織成員がおこなう意思決定を指す。トップ・マネジメントが大型の投資の可否を決定する、営業職社員が自分の週間販売計画を立てる、何人かの社員が企画会議で新製品の案を練るなど、多様な活動が含まれている。

また本稿では、組織的意思決定の構成要素を「問題の性質」、「意思決定者」、「意思決定状況」、「解の正当性」の4つに分割して、それぞれと意思決定戦略との関係について考察した。さらに意思決定者としては個人、集団、トップ・マネジメントの3者を抽出し、その上で、意思決定の戦略に

まつわる個別の問題について実証分析をおこなった。

組織論の分野では、組織的意思決定に関してこれまでに数多くの命題が提示されてきた。しかしながら、特にわが国でおこなわれた諸研究は、必ずしも実証分析が伴ってはおらず、またそもそも、命題が反証可能な形で提示されていないことも少なくなかった。そこでわれわれは、組織的意思決定のストラテジーに関する個々の問題を分析するにあたっては、単なる理論的、概念的な考察にとどまらず、極力実証分析を試みることにした。

実証分析の手法はいくつか存在するが、われわれは、心理学などで広く採用されている実験的研究方略を主として使用した。実験は追試が可能であるため、反証可能性については相当程度に開かれている。すなわち、他の研究者が同じ手順に従って実験をおこなうことができ、両者の結果を比較することで仮説の検証作業が積み重ねられ、仮説は強化あるいは棄却されるのである。このほか、独立変数と従属変数が明らかにされること、条件の統制と操作がされていることも実験的研究方略の利点である。

もちろん実験的研究方略も万能ではなく、他の諸研究方略と相互補完的に用いられる必要がある。本稿の研究は、組織論を基礎理論と応用理論に分けた場合、その基礎理論を提供することを志向している。本稿が副題に「実験経営学の構築に向けて」と冠したのは、以上のような問題意識を背景としたものである。

なお、組織的意思決定のストラテジーの包摂するものは広範囲にわたるため、本稿でそのすべてにわたって議論することは不可能である。そこで本稿では、いくつかの問題に限定して実証分析をおこなった。そしてその結果、いくつかの命題を得ることができた。

個人的意思決定の無意識的なストラテジーに関しては、発想法としてメタファーを使用するストラテジーが個人のアイデア生成効率に及ぼす影響について過去の文献をレビューし、関連した実験をおこなった。実験の結果、意思決定者になじみのないテーマに関するアイデア生成にはメタファーの使用は抑制的に作用する可能性があることなどが発見された。

集団的意思決定の無意識的なストラテジーに関しては、集団による創造的問題解決の過程を3段階に分割し、それぞれの段階を改善するためのストラテジーについて過去の文献をレビューし、いくつかのストラテジーについて効果を比較する実験をおこなった。その結果、集団による創造的問題解決において、

時間が十分にあるときには、途中から批判者が入る方法は、最初から集団的に作業する方法および個人作業から共同作業に移る方法と比較して解答のレベルに差が生じないことが発見された。

個人的意思決定の意図的なストラテジーに関しては、プロスペクト理論に立脚し、リスクに関する意思決定のストラテジーについて分析した。われわれの実験からは、同じかたちのリスクとリターンのセットに関する選択問題について、損失状況においては、個人の選好は、金額が増えるにつれて最初はリスク回避に振れるが、後にリスク志向に振れること、また、同じリスクの問題でも、自己のリスクの場合は友人のリスクの場合よりも個人選好はリスク志向的であることなどが発見された。

集団的意思決定の意図的なストラテジーに関しては、リスクを含む意思決定について、個人決定と集団による合議決定が乖離する現象に関する分析が中心となった。この問題について過去の文献をレビューし、プロスペクト理論のほか選択シフト、エスカレーティング・コミットメント、あいまいモデルなどについて考察した。そして、われわれがおこなったいくつかの実験から、合議決定のリスクシフトは損失状況に固有の現象であり、利得状況では発生しないこと、また競争的環境下で、リスクを含む問題について、結果をフィードバックしながら連続的に意思決定をおこなうと、個人決定よりも合議決定のほうがフィードバックに単純に反応する（良環境下ではより強気の、悪環境下ではより弱気の決定を下す）傾向があることなどが見出された。

トップの意思決定に関しては、トップ・マネジメントの意思決定を考えるための分析視角について考察し、過去の文献をレビューした。そして、われわれがおこなったいくつかの実験から、リスクがあいまいな選択問題で個人的にリスクな選択肢を選ぶ者はそうでない者よりもその選択肢の成功確率を高く見積もっていること、リスクな選択肢を選ぶ者はコーシャスな選択肢を選ぶ者よりも自分が少数派に属していると予想する傾向が強いことなどが見出された。また、自らの報酬を決定する問題では、個人決定よりも合議決定のほうが甘くなることが発見され、「お手盛りシフト」現象と名付けられた。

以上のような事実発見は、現実の企業における組織的な意思決定を予測しようとするときに有益な理論的基礎を提供する可能性がある。ただし本稿の分析は、意思決定のストラテジーのほんの一部を明らかにしたに過ぎない。また、これらの命題は仮説に過ぎず、今後の更なる検証が必要である。