

## 日本の経営意思決定行動に関する一考察

高 木 幸 道

近年、企業経営におけるデシジョン・メーカーの問題は、わが国においてもまた、とみに注目されはじめ、この趨勢は今後さらに拍車をかけられるであろう。それはほぼまちがないようである。

企業をとりかこむ競争の激化は、経営者をして、いやが上にも、適切な意思決定の必要性を痛感せしめるであろうし、とりわけ、長期計画なり、確実な需要予測なりの問題は、いっそう、この種の要望を切実なものに追い込むであろう。

であるからこそ、一方では、これに対応するために、次々とあたらしい科学的技法が打ち出されて、現状はむしろ、どちらかといえば、このようなオペレーショナル・テクニックスの奔流を前にして当惑しているとさえいえるかもしれない。そのさまは、まことに、あわただしいほどの賑々しさである。

がしかし、いま翻って、こういった状態をしばらく眺めてみると、デシジョン・メーカーの問題は、果して、これだけのとらえかたで十分といえるだろうか。このようなテクニカルな分野だけを展開することで、それだけで十全に把握しきれるといえるだろうか。

私は、そこには、なおその他の重大な部分が見落されているのではないかと指摘せざるをえない。いいかえれば、デシジョン・メーカーの問題には、これまでに、一方では、華やかに脚光を浴びたまぶしいほどの側面がありはしたが、他方では、しかし、いままでについぞ光すらあてられずにいる暗い影のよ

## 日本の経営意思決定行動に関する一考察

うな側面もまたあるのではないかということである。

そして、このような問題の設定は、日本の経営意思決定についてという、きわめて今日的な課題をとりあげる際にも、当然のことながら浮びあがってくる。ゆえに、もしこの点を避けて通るということになれば、問題意識をそれだけ不明確にするおそれがあるのではないだろうか。

そこで私は、たとえ迂遠なようではあっても、まず手初めには、この辺りのことをもういちどあらためて掘りおこし、そこにチェックすべきところがあれば、まずその点を適確にチェックしておくことがロジカルな順序ではないかとおもう。具体的な課題に入るのは、むしろこの段階を経てからのちのことであるべきではなかろうか。

では、一体、これまでにデシジョン・メイキングという問題をとらえるなかで、どのようなことが見落されがちであったか。それはまた、何故、そのまま放置されてきたのか。

私は、これらのことから、つまるところは、従来までの、デシジョン・メイキングそれ自体に対する定義づけがいかに不明確であったということに帰するのではないかととくにこの点をはじめにチェックしておきたい。

すなわち、ある人々は、デシジョン・メイキングを、殊にエンジニアリング的な技術という視点に立って、一連の過程として、シリーズとして、これを主にテクノロジカルな側面からとらえようとするのに対して、他の人々は、それを、選択とか決断とかという概念と同意語的に、主に人間の行動的側面からとらえようとして、いまだにこの両者が折り合わずにいるのを、そこにみてとれるからである。そして、なおわるいことには、いずれの側も、デシジョン・メイキングという概念ひとつだけをしっかりと握りしめて、いっこうに手放そうとしないことである。このままでは、ことが混乱するのも当然であろう。

そして、次にチェックしておかねばならないのは、この両者が、この本質的な次元において比較されるのではなしに、単に、ある種の勢力分布の上から

## 日本の経営意思決定行動に関する一考察

くらべられて、その結果があたかも本質的な問題であるかのようにすりかえられて受けとめられているということである。すなわち、この両者の比較を勢力分布図の上からみると、前者の立場にあるものは、まさに時代の寵児ともいうべく、圧倒的な勢いで押しまくってくるのに反して、後者の立場にあるものは、その数も乏しく、その武器もまたいかにも古めかしい。これでは、到底、太刀打できようはずもない。当然、前者だけが勝者として脚光を浴びるであろうし、後者は敗者として誰からもかえりみられなくなるだろう。現にみられるような妙な跛行現象も、じつは、このようなことから起ったのであったし、そのために、後者のような立場からのアプローチがつつい軽視されもするようになったのであった。

しかし、デシジョン・メイキングということには、元来、これらの両側面からの追及は、対等なかたちにおいて、どちらも優劣なしに、なしうるはずのものであると考えられるのではないだろうか。それが、しかるに現実的には、一方が他方をおしやる結果となっているのは、論理的にはいかにも納得しかねることといわねばならない。

要するに、これというのも、もとはといえば、デシジョン・メイキングということについての概念の不確定性にその原因があったのだし、そのことが、その後においてもなんらチェックされずにきたからであった。

そこで、私は、このさいこそ、デシジョン・メイキングにふくまれるこのような両側面を明確に分離して、概念上これを整然とすることがもっとも必要ではないかと、まず提唱し、つぎに、そうすることによって、問題のあるところをはっきり確定づけたいと考える。すなわち、私は、デシジョン・メイキングという総称のなかで、とくに前者のようなテクノロジカルな分野に属する部分を意思決定技術 (decision-making techniques) と規定し、後者のようなビエビアルな側面に属する部分を意思決定行動 (decision-making behaviors) と別けて規定するよう提案する。こうすることによって、問題はいちおう整理されるであ

## 日本の経営意思決定行動に関する一考察

ろうし、それぞれの領域もまたひとまずはおさまるものとお考えるからである。

そして、それがしいては、日本の経営意思決定という課題に対してもまた、おのずから、それぞれの問題領域を区分することになるし、本稿のとりあげようとする領域もまた自然に確定することができるとおもうからである。

私が本稿の主題を、日本の経営意思決定についてとせず、とくに、日本の経営意思決定行動についてという、限定したかたちで枠をはめたのも、ひとつには、このようにして問題意識をいっそう確定づけたいと考えたからであったし、またひとつには、こうすることによって、どの部分がとりわけて取り残された分野であるかということ、とくに強く、問題提起としたいからであった。

×        ×        ×        ×        ×

では、以上のようにしてichおう規定された意思決定行動そのものについて、これまで学問的にはどのようなアプローチがなされてきたか。また、それは、今後どのように展開されるだろうか。この点がつぎの問題としてとりあげられねばなるまい。たとえ、この分野がどれほどの貧土であったにしても、それはそれなりにやはりおさえておく必要があるであろう。

なぜならば、日本の意思決定行動について考究するにしても、その前に、このような意思決定行動そのものについての一般論的な研究の現在の段階を知って、それを整理しておくことは、これまたロジカルなアプローチの順序として当然ではないかと想定されるからである。

ところで、私は、これらのことについては、そのうちとくに、私自身の専門分野である心理学的な側面という限られた視点からとりあげるとすれば、大要つぎのような3点からとらえることによって、これまでの研究なり、今後の方向づけなりがしほりきれるのではないかと考えている（その各々については、他の機会で詳述したので、いまは重複をさけるために、ごく簡単に、項目別に列記するにとどめたい<sup>(1)</sup>）

その第1は、個別的なディメンションにおいて、その限りで意思決定行動を

## 日本の経営意思決定行動に関する一考察

攻めようとする方向のあることである。たとえば、J. Block と P. Petersen らのように、パースナリティ特性と意思決定速度との相関を指摘した<sup>(2)</sup>ことなどがこれに属する。O. G. Brim, Jr. らによってなされた因子分析的手法による研究<sup>(3)</sup>も当然この部類に入ろう。近年改訂された L. J. Cronbach と G. C. Gleser の文献「Psychological Tests and Personnel Decision, 1965」のごときもまたこの面における注目すべきものといえる。

その第2は、対人間の影響による意思決定行動の傾向をどのようにおさえるかという方向のあることである。いいかえるならば、インターパーソナルなディメンションにおいて、その行動はいったいどのように変容するかということの研究対象とするものである。例をあげるならば、自己中心的性向による影響を論じた N.T. Fouriez らの研究<sup>(4)</sup>、権力志向型と人間志向型とのあいだの影響を追及した W.A. Haythorn<sup>(5)</sup>らの著作等々の研究がこの部類に属する。

その第3は、集団なり組織なりにおける意思決定行動の傾向をどのようにおさえるかという方向のあることである。それは、いいかえるならば、ごく最近において H.J. Leavitt や E.H. Schein<sup>(6)</sup>らによって提唱された組織心理学的なアプローチとの接点の問題ということでおきかえられるかもしれない。すなわち、組織というディメンションにおいて、組織それ自体がもつ心理的な諸問題と意思決定行動との関連はいったいどのような複合的な結びつきにあるかというそのからみあいを直接に研究対象にするということである。

こうして、私は、この分野におけるこれまでの研究なり、今後の方向づけなりは、1. individual, 2. interpersonal, 3. organizational といった3つの次元を設定することによって、いちおうの整理とその体系化は可能であるとおもうし、またこうすることによって、それぞれの問題領域も確定するだろうと考えている。

しかし、そうはいえるものの、又一方で、たとえこのようにおさえてみたところで、やはりなお、隔靴搔痒の感の残ることは否定できない。それは、な

## 日本の経営意思決定行動に関する一考察

んともやりきれぬもどかしさではある。

では、いったい何故にこのように感ぜざるをえないのであろうか。それには、もちろん、数多くの理由があげられもしようが、私は、いまはさしあたり、つぎの2,3の点を簡単に指摘するにとどめたい。

その第1は、これまでの研究が、多く、まだ実験室の段階にしかすぎなかったし、それが具体的な段階にまでおろされるのには、なお相当の埋めねばならぬ部分が残されているからであるということである。とくにわれわれ日本の研究者にとっては、それらのほとんどが、アメリカ人の、しかもごく限られた、ひとにぎりの人達からえた結果でしかないという現状には、どうにもおさまりきれぬ抵抗を感ぜざるをえないのも当然であろう。

その第2は、これまでの意思決定行動についての研究が、ほとんど、企業という生まなましい現実においてとりあげられていなかったということである。いってみれば; いままでのそれは、具体的な企業という側からみると、まだまだ程遠い時点での研究でしかなかったからであった。殊に、企業のなかにあってもっとも中枢的な位置にあるトップ・レベルでの意思決定行動について、ほとんど手を染めずにくたということ、なんとしても致命的な欠陥であった。これでは問題の核心にふれようはずもないであろう。

そして最後に、第3の理由としてあげずにおれないのは、従来までのこの種の研究が、あまりにも局部的であり、近視眼的であって、しかもそれらが、あまりにも区々に分散されたままであったということである。

さきにもふれたように、それらの研究は、いちおうは、3つの次元においてともかくも整理されるにしても、しかし、現実的な意思決定行動というものは、そのような各々のディメンションにおいて区々に分離されたままのかたちでなされるはずのものではない。それらが、なんらかの糸によって結びつき、織り重って、幾重にも複合化されたその結果の表明が、すなわちひとつの意思決定行動なのである。ゆえに、説明の都合上、こちどはともかくも、分析的にこれ

## 日本の経営意思決定行動に関する一考察

を要因別に分けて取扱わねばならないにしても、しかし、最終的には、それらがいったいどのようにして結びつくのかその総合的な説明なくしては正しい解答とはならないであろう。要は、この種の総合的体系化の試みがこれまでについていぞ見かけられずにきたということである。

これらの理由によって、私は、いかにも、これまでの意思決定行動研究の現状にやりきれぬもどかしさをおぼえもするのだが、しかし、事実は事実ということか。いまさらのように、この分野における研究の貧弱なことをおもいしらされるばかりなのである。

注(1) 「商学論叢」7,8,9号, 中央商科短大刊

日本応用心理学会第33回大会での研究発表など

- (2) J. Block and P. Petersen, "Some personality correlates of confidence, caution and speed in a decision situation." *Abn. & Soc. Psychol.* 1955. pp. 34-41.
- (3) O.G. Brim, Jr., D.C. Glass, D.E. Lavin and N. Goodman, "Personality and Decision Processes." 1962.
- (4) N.T. Fouriezios, M.L. Hutt and H. Guetzkow, "Measurement of self-oriented needs in discussion groups." *Abn. & Soc. Psychol.* 1950. pp. 682-690.
- (5) W.A. Haythorn, D.H. Couch, D. Haefner, P. Langham & L. Carter, "The behavior of authoritarian and equalitarian personalities in groups." *Hum. Relat.*, 1959, 9, pp. 57-74.
- (6) E.H. Schein, "Organizational Psychology." 1965.

さて、それでは、以上のようなことをふまえながら、次にいよいよ具体的な問題として、わが国の企業における経営意思決定行動についての研究分野に足を踏み入れるとしよう。

がしかし、この分野がまるで未開拓の原野にも等しく、そこには、みるべき業績といったもののほとんど見当らぬのは、さきに指摘したことからも十分に推察できるのである。

しいて、それに近いとおもわれるもので、いちおうの体整のととのえられた

## 日本の経営意思決定行動に関する一考察

ものをあげるとすれば、J.Q. Harty が、日本の企業約 50 社を選択して調査し、そこから日本の意思決定の特徴を指摘しようとした労作などがせいぜいおもしろい浮べられる程度でしかない<sup>(7)</sup>。しかも、それとて、その論点とするところは、どちらかといえば、意思決定の「方法」に関することが主たる問題であって、意思決定の各々のステップでの受けとめかたを、日本とアメリカとで比較対照しながら、結果的には日本の特徴を浮彫りさせようとするのがねらいであった。したがって、それは、厳密にいうならば、意思決定行動そのものを、私のいうところの、行動的な次元に限定して、その限りで、しかもダイナミックにとらえようとする事とは、いささか趣きを異にしているといわざるをえない。

ここでもまた、さきに指摘したように、取り残された部分は依然として取り残されたままなのである。

ゆえに、目下の日本の経営意思決定について研究をすすめるためには、現状がそうであってみれば、さしあたっては、既に掘りおこされている部分をもう一度あらひ直すことから問題を抽出するよりほかないであろう。

そこで私もまた、まずは、日本の経営意思決定行動そのものをいきなりとりあげるのでなしに、それをめぐる状況的な側面のうち、主として管理部門に関する状況的な部分だけに焦点をしばって、そこからいくつかの問題点を拾いあげることとしよう。

そのための参考資料としては、

- A. 「わが国大企業におけるトップ・マネジメントの実態」日本生産性本部生産性研究所による調査報告 昭 34.1 月実施
  - B. 「代表的経営者の職務と意識」雑誌“近代経営”昭 34.11 月号所収
  - C. 「日本経営の解明」東洋経済新報社編，“週刊東洋経済”昭 34.9.12 日号より昭 35.10.15 日号までに所収
  - D. 「わが国企業における経営意思決定の実態」経済同友会による調査報告昭35～39
- これらの 4 つの調査を中心にして、そこから経営意思決定に関するしかるべき問題を抽出したいとおもう。



## 日本の経営意思決定行動に関する一考察

(1) ところで、これらの諸資料を通覧してまず第1に痛感されるのは、ことデジション・メーカーの問題に関しては、例の、日本の特徴とされている稟議制度のいかに根強く厳存しているかということである。資料Dによれば、この制度の依然として存続している会社が、なんと94%にまで及んでいるという。これはいったい何を物語っているのであろうか。資料Bの報告者の言を借りれば、それは、日本のトップには、「決定」がなくして「決裁」が第1の職務とされているからであるという。そして「決裁」とはすなわち「決定に伴う責任を他へ転嫁しうる余地を残した決定の行為」にほかならない。まさしくそれは、集団責任体制そのものであり、一種の共同決定の過程そのものである。

しかも、このような体制に対して、それを漸次廃止の方向に進ませたいとねがうものが僅かに19.3%で、その他の大多数(80.7%)は、廃止の方向よりはむしろその内容の合理化なり経路の単純化なりを望んでいるという。この制度の生命は、こうなると、なお当分つづくものと推測してほぼまちがいはないであろう。

そうであるとすれば、この制度のなかには、あるいは、日本の経営意思決定方法としてのすぐれて本質的な要因がかくされていると考えてもよいのではないだろうか。

私は、ここに、もっとも日本的にして、もっとも抜きさしならぬ問題のあることをいまさらながら発見せざるをえないのである。

(2) 次に第2点として注目されるのは、日本の経営管理業務の処理方式が依然としてミドル・マネジメント経営の傾向が続いているのではないかということである。

わが国の企業の最高意思決定機関で議せられる事項の発生過程をしらべてみると、このことが如実に示されているからである。

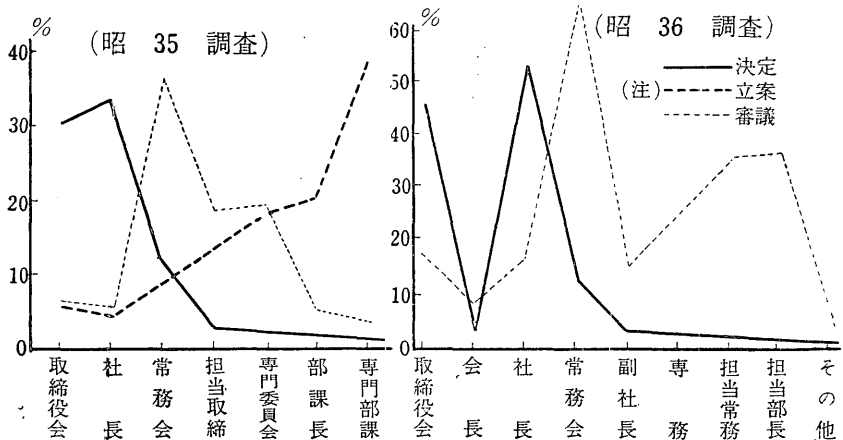
資料Aによれば、その発生過程にはおよそ次の3つの基本型が考えられるという。

日本の経営意思決定行動に関する一考察

- a. トップが発案してミドルに示唆→ミドルが起案、(ときには回議して)→  
トップが承認
- b. ミドルが発案(または起案)→(ときには回議して)トップ上申→トップが承認
- c. トップが発案して決定→ミドルへ指令ないし通達

そこで、これら a, b, c のうち、いずれの型に属する事項が多くみられるかその順位を調べてみると、わが国の企業では、最高意思決定機関で議せられる事項は、b-a-cの型の順位が圧倒的で(53%)、次がa-b-cパターン(20%)ということである。cの型を1位においた企業はわずかに2%で、2位においた会社すら10%にすぎないという。この事実こそ、まさしくミドル・マネジメント経営そのものを示しているのではないだろうか。

そして、このことは、資料Dからもほぼおなじようなことが推察されるようにおもわれる。いま、意思決定のプロセスを、立案、審議、決定という各段階に分けて、それに対応するそれぞれの担当機関をしらべてみると、そこには、おおまかにいって次のような傾向がみてとれるからである。すなわち、立案は門部課でおこなわれ、審議は常務会でなされ、決定は社長かもしくは取締役で



なされる場合が多いということである。その例として、たとえば具体的に「長期計画」という意思決定問題についてこれがどのようにおこなわれているかを資料Dの図表から引用してみると、およそ前図のようであった。

そして、このような線グラフのかたちは、「設備投資」、「資金計異」、「生産計画」、「組織の変更」等の、その他のデンジョン・メーカー・プロブレムについてもほぼ同型をなしており、若干異なるものは、せいぜい「下級人事」に関する決定問題ぐらいのようではない。しかもそれらはまた、両年度の調査において大差ない結果としてあらわれているということになると、このようなパターンはほぼ一般化されているものとみなしてよいのではあるまいか。

ただし、この場合、とくに留意せねばならぬのは、これによると、社長がおよそ半数ほどの決定を下しておいて、いかにも絶対的な権限を行使しているかのように見えるが、しかし実態は、かならずしもそうではないのではないかとということである。何故ならば、他方で、その数と見合うだけのことが、ミドル機関で、立案というかたちでなされているのをここでもまたみてとれるからである。こうなると、ここでみられる社長の「決定」もまた多分に「決裁」的な要素を含んでいるとみなしてよいのではないだろうか。

そこで私は、ここにおいてもまた、第1の稟議制度の問題ともつながる、ひとつの底流としての日本的なパターンを発見せざるをえないのである。

(3) そして最後に、これらの調査から第3点として指摘できるようにおもわれるのは、トップとミドルの仲介頃として常務会制度が、取締役会の形骸化に伴い、それにとって代っていちじるしく伸展したということである。

資料Dによれば、その進展度は、昭和35年には、調査した会社の75.0%がこの制度を採用していたのに、翌36年には、それが84.5%にまで拡大されていったという。日を見張るような発展ぶりである。その上、開催頻度にしても、月当たり4~5回という会社が全体の41.4%、8~9回が14.2%にまで及んでいるというに到ってはおどろくほかはない。

日本の経営意思決定行動に関する一考察

ただし、ここでチェックしておかねばならないことは、その構成メンバーと運営方法についてである。

構成メンバーについては、次表（資料Cによる）がこれを示しているように、

常務会の構成メンバー (対象 50社)		社数
メンバー		
会	長	7社
社	長	49
副	社 長	24
専	務	22
常	務	48
取	締 役	10
部	長	7
秘書課長又は文書課長		7
企画室長		4
コントローラー室長		4
管理室長		1
社長室長		2
不 明		1

通常は常務以上の重役数人によって構成され、大部分は、社長が議長をつとめていることを知るのだが、ここでまず第1にいえ

ることは、社長とこれら会議体との間の関係がかなり曖昧にされているため、社長自身の個人的属性いかんによっては、これら

会議体の性格も大きく変わる可能性があるのではないかということである。そして第

2に指摘できることは、取締役がそれぞれ管轄する部門をもつことが多く、常務もまた担当常務として特定の部長なりに命令して指揮する傾向があるとしたら、常務会は

担当部門の利害の代弁機関に陥るか、あるいはまた、その部門間の調整的役割をするのがせいぜいであるような危険がありはしないかということである。

現に、資料Dによっても、専務、常務の機能は、決定機能としてよりもむしろ部門間の調整機能としてその重きがおかれていることをうかがうことができる。

これでは、常務会の性格を、決定機関としてみる(29.0%)より、協議機関としてみる(55.0%)ほうが上回るのも当然かもしれない。

私はここにもやはり日本的なひとつの特徴を発見するのである。

そしてこのようなことは、次にまた、その運営方法についてもおなじく指摘できるかとおもわれる。

それは次のような資料Dの報告がよくそのかんの事情を説明してくれている

日本の経営意思決定行動に関する一考察

常務会の運営方法		からである。
全会一致を建前とする	20.7%	すなわち、ここでみられ傾向の、
多数決をとる（役員の上下に関係なし）	3.6	底流にあるものは、やはり、ある事
単なる協議で決定なし	8.3	項に関する決定を、集団責任体制の
決をとらずに全体の意向で社長が決定する	58.1	もとで曖昧なかたちのままにしてお
多数決を建前とするが最終決定は社長に留保する	8.3	きながら、他の機関とリンクしてい
その他	1.2	こうとする姿勢の多いということであ

ある。

私は、ここにおいてもまた、なにかおなじ流れのあることを直感せざるをえない。

以上が、日本の経営意思決定をめぐる状況的な側面についての、ごくおおまかなスケッチであり、そこから引き出される問題点の指摘であった。

注7 J.Q. Harty, "Management Decision in the Japanese Factory." 1961.

しからば、こういった以上のような状況的側面に対して、あらためてこれを、私のいうところの行動的な側面からアプローチするとすれば、どのようなことがそこから描き出すことができるであろうか。それが次の問題とならねばならないし、またそれが私自身の直接の課題でもある。

がしかし、このことは、さきにも指摘し通り、この分野がいぜん未墾の原野として取り残されたままであるため、目下の段階では、遺憾ながら至難の業というほかはない。

本来ならば、個々の意思決定行動を、個別的な状況との関連において、空間的にもとらえ、時間的にもとらえて、これを動態的にえがくべきはずのものであるが、現状では、これに対する解答もまた、きわめて一般論的な域にとどまらざるをえないし、ひとつの粗雑な問題提起といったものにすぎなくなるであろう。

## 日本の経営意思決定行動に関する一考察

そこで、私もまた、このたびは、その重点を、さきにもべた状況的側面から導き出されたことだけにおいて、その点のみを行動的な次元から論及するにとどめたいとおもう。がしかし、それはもちろんいくつかの仮説的な設定という段階のものでしかないであろう。

ところで、人間の行動一般を主体者の側においてとらえようとするとき、主体者のもつ行動様式の体制化 (systematization) なり、さらにせばめては、それのもつ価値意識なりをとらえることが貴重な極め手になることは、あえてさまざまな心理学的諸理論を引用するまでもないことで、その意味からするならば、このさいは、意思決定者の行動様式なり、その体制化を分析することが、重要な手掛りを提供するにちがいないとおもわれる。

ゆえに、私もまた、さきに指摘したような状況的側面についても、いったいそれは、意思決定者すなわち日本の経営者のどのような行動様式と結びつのか、その点を掘り下げることから考察しなければならぬと考え、以下に、きわめて荒削りながら、この問題についていくつかの仮説的な設定を試みたいとおもう。(ただし、ここでいう行動様式なり、価値意識なりという概念については、まだまだ不明確な箇所を多く含んでいるのだが、そのこと自体については、ここでは深入りすることを避けて、それを、ごく平易な常識的な概念としてみることにしたい)

第1の仮説は、日本の意思決定行動者には、ホンネよりタテマエを優先しようとする行動様式が相当根強く潜在しているのではないかということである。

もともと、日本の社会は単一社会 (unilateral society) の特徴をもち、企業もまた集団成員による全面的参加 (emotional participation) の色彩が濃いために、対人関係もまた対立を極力避けて並立を選ぶ傾向にあり、「ウチ」のなかではロジックよりもエモーションが強く作用するという傾きをもっている。

そのため、ことを決するにあたっては、ひとりひとりがホンネを打出してお互いに争うということよりも、タテマエという共通の壁のなかで各人が身を持つということを中心と心得えがちとなる。

## 日本の経営意思決定行動に関する一考察

集団責任体制にせよ、共同の意思決定過程にせよ、それが好まれて保ちつけられているという事実も、じつは、このような行動様式がひとつの支えとなっているとみてよいのではなからうか。

第2の仮説は、日本の意思決定行動のなかには、言語的な手段によるよりも言外的な手段によることのほうがむしろ高く評価されるという価値意識があるのではないかということである。たとえば、「ハラ」と「ハラ」とのあいだでおこなわれる相互取引のパターンがそれである。あるいはまた、「カオ」と「カオ」とがお互いに免じあって取引されるというのもそれである。

それはまったく非科学的なデシジョン・メーカーであり、前論理的なものではあるのだが、しかし、この「ハラ」なり「カオ」なりというもののほどとらえどころのないものは他にないであろう。それなればこそ、お互いにかさなり合いもするし、呑み込めあいもするのである。

日本の意思決定にみられるある種の集合性は、存外、このあたりにもその温床があるのではないだろうか。

第3の仮説は、日本の意思決定行動のなかには、繊細な感受性に支えられて、他人志向性というものが、より高次の価値意識を形成し、しかもそれがかなりに一般化しているのではないかということである。

それというのも、日本の企業社会がいちじるしく閉鎖的で、人的移動もすくなく、昇進もまたほとんどが社内でのみおこなわれ、その上、いわゆるタテ割り化の体制がとくに顕著であるという特徴をもっているからで、これでは、このような他人志向性の傾向もますます本質化せざるをえないであろう。

日本の意思決定が、「決定」ではなくして「決裁」的な要素を多分に含んでいるということも、ひとつには、このようなことが暗黙のうちに前提となっているからであろう。

第4の仮説は、日本の意思決定行動のなかには、実質を追及することよりもむしろ体整をととのえようとすることに、強いアクセントをおいた行動様式がご

### 日本の経営意思決定行動に関する一考察

く一般化しているのではないかということである。

したがって、ある事項を決するにあたって、その事項についての徹底的な追及がなされるよりも前に、その事項をさてどのように体裁よくまとめあげるかということが、アスピレーション・レベルとしておかれてしまいがちになるのである。

日本の意思決定に、ある種の集団的な曖昧さがひそみ、しかもそれが相互のあいだで暗暗裡にみとめあわれているというのも、あるいは、このような行動様式が前提におかれているからであろう。

以上が、私のここでおもい浮べられる簡単な仮説の設定であるが、しかし、それらはあくまで緻密に整理されたものものではないし、ましてや、実証的な研究をふまえてのそれではない。すべては今後の研究に俟たねばならないであらう。

以上