

意思決定とは何をどうすることか？

長岡克行

サイモンの『経営行動』以来、経営学における意思決定研究では、意思決定は選択 (choice) であり、選好に定位しておこなわれる、選択肢のなかからの選び出し (selection) である、と捉えられている。確かに、意思決定は選択であり、選び出しである。だが、意思決定には選択や選び出しにとどまらない特徴がある。本稿は、経営学以外の分野でおこなわれてきた意思決定研究を参照することで、経営学における意思決定の捉え方を補おうとするものである。

第1節 サイモンの意思決定概念

意思決定に焦点をあわせた組織と管理の研究は、サイモンの『経営行動』でもってはいじまったのであったが、その本文冒頭で意思決定についてすでに次のように述べられていた。

「管理は、通常、『物事をなさしめること』の技法として論じられている。特に、適切な行為を保証するための方法や過程が強調されている。人の集団から一致した行為を確保するために、諸原理が設定されている。しかし、このような議論においては、すべての行為に先立って存在している選択——現におこなわれることよりも、むしろなにながさるべきかの決定——に対して、あまり注意が払われていない。本書の研究が取り扱おうすることは、まさに、この問題——行為に導く選択の過程——である。」(Simon 1957, p. 1. 邦訳書3頁。強調は長岡)

サイモンは意思決定のもとに、ここにある「行為に先立って存在している選択」、「行為に導く選択の過程」を理解している。そして、「選択 (choice) とは、それが合理的であり、その客観的な条件を認識しているかぎりにおいて、いくつかの選択肢のなかからひとつの選択肢を選び出すこと (selection) を意味している」(Simon 1957, p. 72. 邦訳 78 頁) という。意思決定のこうした捉え方は、サイモン自身が述べていたように (Simon 1957, p. 80n. 邦訳 139 頁)、ジェームズやデューイたちの意思決定の捉え方を継承したものであった。すなわち、ジェームズの『心理学原理』(James 1918, pp. 528-535) やデューイの『人間性と行為』(Dewey 1957, pp. 178-186) によれば、人間の行動には、それに先立ってその行動の「選択 (choice)」

意思決定とは何をどうすることか？

の過程があるのであり、意思決定とはこうした「行動のコース」の選択、「選択肢 (alternatives)」のなかからの選択であった。

〈選択肢のなかからの選び出し〉という意思決定概念から出発したサイモン独自の意思決定研究は、この概念に含まれている二つの要素、選択肢と選び出しとに関わらせて進められた。なによりもまず選択肢、すなわち選び出すことのできる行動のコースは、既知であるとは限らない。その場合には、それらは探されなければならない。また、それぞれの行動のコースがもたらすことになる諸結果をあらかじめ正確に予測することはできない。すでにこれらのことからして、サイモンの意思決定研究においては、選び出しの局面だけを扱うのでは不十分であった。そうではなくて、〈意思決定は問題解決行動である〉と捉え直され、問題の発生（察知）と問題の定式化から、選択肢の探索、選択肢の評価と比較をへて、最終的な選び出しへといたる一連の段階的な過程として考察されることになった。

しかもそのさいに、人間には認知、知識、計算などの能力について限界があるという意味で、「制約された合理性（限定合理性）」が出発前提とされた。まず、意識の注意能力は状況判断や問題察知や情報収集にとっての希少資源である。つぎに、選択肢の探索や情報収集活動には時間がかかるだけではなくて、ほとんどすべての決定にはタイム・リミットがある。そのうえ、各選択肢の結果の予測が難しかったが、これに加えて選択肢の比較がしばしば困難である。最後に、選択基準として適用される選好体系は必ずしも無矛盾ではないし、安定的ではない。

サイモンと彼に続く意思決定研究では、このような研究課題と出発前提に沿っていろいろな種類の意思決定とその過程が次々に研究され、興味深い発見がつついたのであるが、意思決定を組織と管理の研究の中心にすえようとするサイモンの理論構想が後続の多くの研究者によって支持された理由としては、もう一点、サイモンによる次のような意思決定理解をあげることができる。

『経営行動』の第2版への序文でつけ加えられた規定から引用すると、サイモンは「意思決定を、それ以上分解不可能な基礎単位と考えるのではなくて、人間による選択の過程を『諸前提から結論を引き出す』過程とみなす」としている (Simon 1957, p. xii. 邦訳6頁)。そして、サイモンの見解によれば、組織と管理の研究にとって意思決定理論が重要な点はここにあった (Simon 1952, p. 1132)。〈意思決定は諸前提から結論を引き出す過程である〉という意思決定のこの捉え方がどうして重要だったのかというと、組織は各構成員に対して教育・訓練、意思決定プログラム、情報付与などを通じて意思決定の諸前提を与え、そうすることで構成員の行動に影響力を行使していると考えられるからであり、さらには組織における各意思決定は次の意思決定に意思決定前提を提供すると考えることができるからでもある。

第2節 過去と未来の切断としての意思決定

サイモン以来、意思決定概念を中心にすえた組織と管理の研究では、以上のように、意思決定を「選択肢のなかからの選び出し」、「諸前提から結論を導き出す過程」として捉えた上で、いろいろな意思決定の過程の具体的な研究に従事したのであった。意思決定は確かに選択肢のなかからの選び出しである。しかし、その選び出しは現在においておこなわれる選び出しでありながら、未来のことにかかわる選び出しである。組織と管理の研究の外部にあって、意思決定のこのような時間関係に注目することで、意思決定について異なった捉え方を提出しようとしたひとに、イギリスの経済学者シャックルがいた。彼は意思決定を過去と未来の切断としてとらえる。彼はまた、意思決定は選択であるとしながらも、意思決定は「たんなる計算の瞬間ではなくて発明の瞬間である」(Shackle 1961, p. 22) ととらえ、意思決定の創造的な側面を強調しようとした。

サイモンは『経営行動』において「意思決定における時間要素」(Simon 1957, pp. 65-68. 邦訳書 83-87 頁) についてふれていなかったわけではないが、それとくらべると、シャックルによる時間の考慮ははるかに徹底していた。彼は、『人間の諸事における意思決定と秩序と時間』(Shackle 1961) の第1章冒頭で、意思決定 (decision) についてその語源に遡りつつ、サイモンとは異なる次のような定義をあたえている。

「意思決定は文字どおりには、切断 (a cut) を意味している。そして私は、これがわれわれの自然で直感的で日常的な用法、しかもほとんどすべてにおよぶ用法において、(中略) 意思決定の意味の最も本質的な側面であると思う。その語をわれわれすべてが使っている意思決定とは、過去と未来の切断であり、出現してくる歴史のパターンのなかへの根本的に新しい要素の導入である。」(p. 3)¹⁾

このようにシャックルは、意思決定を時間との関係において捉えようとする。実際、過去と未来の区別ができなければ、また、未来は過去とは違ったものになってゆきうということが前提できなれば、意思決定の余地はなく、意思決定することは不可能であろう。そして、過去と未来の間に位置しうるのは現在であるから、意思決定は現在であるということになろう。事実、われわれが選択する(意思決定する)ことができるのは現在においてだけであって、過去へと遡って行って選択をすることはできないし、未来のなかへと時間的に先回りして行って意思決定をするというようなこともできない。そのことにくわえて、現在において存在しているものも、もはや選択に開かれてはいない。それはすでに選択されてしまっている(Shackle 1979b, p. 22)。したがって、選択は現在においてしかなしえないにもかかわらず、未在で、それゆえ未知の未来²⁾ のことに関わらなければならない。

意思決定とは何をどうすることか？

このことからシャックルは、選択することのできる選択肢についても、それらはあくまで意思決定者の思考のなかにあるにすぎないのであり、そのかぎりで選択肢は存在するものについての報告ではなくて、想像力 (imagination) の産物である、という。別の言い方をすると、選択肢は発見されるのではなくて、「発明」されなければならないのである。こうして彼は、意思決定は「一定の諸規則をもつゲームにおいてあらかじめ境界と内容を決められている諸手段からの選択」(Shackle 1961, p. 6) ではないこと、「選択可能なものは、選択者によって創始される (originated)」(Shackle 1979b, p. 23) こと、選択可能なものは過去によって決定 (determined)³⁾ されてはいないということ、を強調しようとする。かくして、「意思決定は創始 (origination) として、過去による現在の支配、および過去による〈到来すべき歴史〉の支配という枠組の切断という観念を含んでいる」(Shackle 1979a, p. 21) とされる。そして、この見解に従えば、結局のところ、「現在としての時間は、到来すべき時にとって可能な諸内容を創始すること (originating) にかかわっている」(Shackle 1979a, p. 9) ということになる。

ところで、選択可能なものは選択者によって創始されるといっても、もちろんそれは恣意的につくりだされるのではない。そうではなくて、選択可能なものは、選択者の知識の範囲内で識別できるような諸障害をまぬがれたものでなければならない。選択肢は、こうした限定つきの創始されたものである。そして創始されるものとして、それはそれに先行するものには帰すことのできないという意味で新しさをそなえていなければならないし、このような選択肢のなかから選択され選択肢も、同じ意味で新しい。また、選択がなされなかった場合に比べると、「どんなそうした選択、どんな選択された行為も違いをつくりだす」(Shackle 1979a, p. 6. 強調は原文)。したがって、シャックルに独自の規定に従えば、どの意思決定もある新しいものの「始まり (beginning)」(Shackle 1979a, p. 8) である。それゆえ、本節の初めに引用した文章にあったように、〈意思決定とは、過去と未来の切断であり、出現してくる歴史のパターンのなかへの根本的に新しい要素の導入である〉と言われていたのである。そして、歴史は決定されたものではありえない (nondeterminate) とされ、この非決定性の源は人間の想像力に求められている (Shackle 1979b, p. 20)。

以上のように、シャックルによれば、意思決定は選択であるが、どの意思決定も過去によって決定 (determined) されてはおらず、ある新しいものを創始する。その意味で、意思決定は「創造的 (creative)」であり (Shackle 1961, p. 272)、「意思決定は歴史の終りなき創造の現場」(Shackle 1961, p. ix) であった。だから、選択ということをめぐる研究でシャックルにとって重要なのは、彼自身のいう「非妥協的な異端説」(Shackle 1979a, p. 92)、すなわち、われわれはどの選択肢を選ぶのだろうかという問題よりも、むしろ何が存在することになるのであり、歴史はどのようにつくりだされるのであろうか、という問題であった⁴⁾。このことに応じて、シャックルは意思決定を狭く捉えている。例えば経済学における経済人について、彼は次のように書いていた。

「在来型の経済学は、選択に関わるものではなくて、必然性に従って行為することに関わるものである。経済人は理性の指図に従い、選択の論理に追従する。彼の行為を選択と呼ぶことは、もちろん言葉の誤用である。」(Shackle 1961, p. 272f.)

ここに読み取れるように、論理と計算だけでおこなえる選び出し、論理に従った選択は、シャックルの意思決定には入らない。そこにあるのは必然性であって、「選択の余地」(Shackle 1961, p. 272)はない。それは意思決定としては「空虚 (empty)」(Shackle 1961, p. 4)である。これらのことからして、「全面的に (wholly) 説明できる意思決定は、われわれの見解では、意思決定では全然なくて、状況に対する機械的で確定的 (determinate) な反応である」(Shackle 1961, p. 26)といわれている。

これに対して、組織と管理の理論では、意思決定は単に「選択肢のなかからの選択」とされていたが、とりわけサイモンの場合にはそれだけではなかった。彼は、後続の人々とは違って、『経営行動』において、「選び出し (selection) の過程に言及するために、本研究では『選択 (choice)』と『意思決定』という言葉は、相互に交換可能な形で用いられるであろう」(Simon 1957, p. 4. 邦訳6頁)と述べるとともに、その「選び出し」について、わざわざ次のように断っていた。

「『選び出し』という言葉は、ここでは、意識的あるいは熟考的過程という含意は全くなく用いられる。この言葉は、単に、もし個人が一つの特定の行為のコースをとれば、彼がそれによって断念する他の行為の諸コースがあるのだという事実をいうにすぎない。多くの場合、選び出しの過程は、単にある確立された反射行動を意味するにすぎない——タイプストは、印刷された頁の文字と特定のキーとの間に反射行動が確立されているために、指で特定のキーを打つ。この場合、この行為は、少なくともある意味では、合理的 (すなわち、目標志向的) である。しかしそこには、意識的とか熟考の要素はまったく含まれていない。」(Simon 1957, p. 3. 邦訳5-6頁)

サイモンが意思決定を広くとらえようとした狙いは、明らかである。彼は最終的には、組織における人々のいろいろな行動を説明しようとしたのであり、したがって学習、訓練、模倣、ルーティン化、習慣といった行動の諸側面を無視するわけにはいかなかった。しかし、このサイモンのように「選び出し」を広く捉えてしまうと、その分、意思決定の意思決定としての特徴が薄められてしまう。だから、もしもなおも広い意味での「選び出し」を維持しようとするのであれば、意思決定としておこなわれる「選び出し」の特徴づけが別途に必要であろう。

意思決定とは何をどうすることか？

第3節 偶発性の形式の変換としての意思決定

では、たんなる「選び出し」ではなくて、意思決定としておこなわれる「選び出し」にはどんな特徴があるのだろうか。この問いに迫ろうとした試みとして、ドイツの社会学者ニクラス・ルーマンのそれを挙げるができるであろう。

ルーマンは、意思決定は選択肢のなかからの選び出しであるとしてきた通常定義は、意思決定をするということの一部の局面しか捉えておらず、意思決定の定義としてはまだ不十分であると考え、行為と意思決定との相違という観点から意思決定の特異性に迫ろうとした。彼はまた、意思決定を時間関係において捉えようとしたシャクルの試みを高く評価して継承するとともに、意思決定を時間の時間への「再参入 (re-entry)」(スペンサー-ブラウン)として説明しようとした。しかし、ここではそれらには立ち入らないで、彼がおこなっている意思決定の以前の状態と以後の状態との比較について見ていくことにしよう。

どの意思決定者もよく知っているように、そしてどの意思決定研究でも実際にそう扱われているように、意思決定としておこなわれる選択肢の中からの選び出しは、現実へのコミットメントであり、不確実なものを、引き受けなければならないリスクへと変換する。意思決定はそれ以前の状態とそれ以後の状態との間に相違を産み出す操作であることが、すでにここに示されている。ルーマンはこの相違をとくに選択肢の状態の変化に焦点をあててさらに詳しく調べている (Luhmann 1978, S. 8ff.; Luhmann 1984, S. 399ff.; Luhmann 2000, S. 140ff.)。

まず、意思決定以前には、どの選択肢にも、それが選ばれる可能性があるが、他の選択肢が選ばれることも同じように可能である。いいかえると、どの選択肢もその選び出しが必然的でなく不可能でもないという状態、つまり偶発的 (kontingent) な状態にある。そして、選択肢がもしもこうでないとすれば、意思決定 (= 選択) しなければならないものは何もないであろう。次に、意思決定の後では、選び出しは確定しており、その意思決定は〈他の選択肢をえらぶことも可能であった意思決定〉となる。このように意思決定は、それがおこなわれる時点で偶発性の形式を変化させる。意思決定の以前には、偶発性は開かれた状態、未決の状態にあり、他の選択肢の選択がまだ可能である。これに対して、意思決定の以後では偶発性は閉じられてしまっており、他の選択肢の選択はもはや可能ではない。このことにもとづいて、ルーマンは、意思決定は選択肢のなかからの選び出しとしても、意思決定はこの選び出しによって〈開かれた偶発性を閉じられた偶発性へと変換する〉操作であるとみる。

ところで、この規定で重要な点は、選択肢が選択肢である限りでもっていた選択的という性質、およびこれと結びついていた偶発性は、意思決定の後でも消えてしまわないところにある。意思決定の後では、他の選択肢の選択はもはや不可能になってしまっているにもかかわらず、そうである。選択肢の選択的という性質と結びついていた偶発性は、意思決定によ

って必然性や不可能性へと変化したりはしない。そうだからこそ、例えば意思決定のさいに忘れられていたり、見過ごされていた選択肢が、意思決定後に浮び上がってきたり、意思決定の際には冷遇されていた関心が意思決定後に高まってきたり、さらには意思決定後に新たな選択肢が見出されたりすると、意思決定の質は意思決定後であるにもかかわらず変化するのである。ところが、いったん遂行された選り出しは不可逆で、逸せられた機会は戻ってこない。このために、意思決定では後で後悔されたり、批判を受けたり、責任を問われたりするるのである。ルーマンによれば、意思決定は選択肢のなかからの選り出しであるにしても、その選り出しには以上のような独自性がある。

第4節 決定不可能な問題の決定としての意思決定

シャックルによれば、意思決定は「一定の諸規則をもつゲームにおいてあらかじめ境界と内容を決められている諸手段からの選り」(Shackle 1961, p. 6)ではなく、むしろ想像力と発明の産物であって、先行するものに帰することができず、論理と計算だけに従うものではなかった。また、ルーマンによれば、意思決定としておこなわれる選り出しはつねに〈他でも可能でありうる(偶発的)〉のであり、なされた意思決定(=選り)にはそれでなければならない必然性はないのであった。このシャックルやルーマンとも独立に、意思決定のこうした特徴に注目して、セカンド・オーダーのサイバネティックス(サイバネティックスのサイバネティックス)の創始者ハインツ・フォン・フェルスターと哲学者ジャック・デリダはともに、意思決定が扱わなければならないのはゲーデルの意味での「決定不可能(unentscheidbar)な」問題であると捉えている。

まず、フォン・フェルスターからいうと、彼は「フェルスターの定理」として、意思決定について次のようなパラドキシカルな定式化をあたえている。

「原理的に決定不可能(unentscheidbar)な問題だけをわれわれは意思決定する(entscheiden)ことができる。」(Foerster 1989, S. 30)

そして、「どうしてか」と問うて、彼はシャックルと同じ答え方をしている。すなわち、「決定可能な問題は、問いと回答の規則とを決めているゲームの規則によって、すでに決定されてしまっているからである」(Ebenda), と。こうしたゲームでは、われわれは、「必然的な論理」でもって遅かれ早かれ答えに到達することができる。したがって、ここにはわれわれがあえて意思決定しなければならないものはないのである。

では、決定不可能な問題だけを意思決定できるのだとすると、意思決定についてはそこからどんな帰結を導き出すことができるだろうか。決定不可能な問題を前にした意思決定にお

意思決定とは何をどうすることか？

いては、われわれは論理的な必然性とか、その他の何らかの外的な強制のもとにはない。しかし、逆にいうと、そのことによってわれわれは自由を手にかけているのであり、自由に選択することができる。とはいえ、そのさいには、われわれはその選択の責任、意思決定の責任を引き受けなければならない。フォン・フェルスターがその定理でもって最終的に力説しようとしたのは、意思決定にともなうこの責任であった（Foerster 1993, S. 72f.）。

次に、デリダも、このフォン・フェルスターと同じように、「決定不可能性」が意思決定の条件であると捉え⁹⁾、裁判官がおこなう決定（判決）を扱った箇所、決定不可能なものについてさらに次のように述べている。

「決定不可能なものとは、二つの決定の間で揺れ動くことまたは緊張関係が起ることであるばかりではない。決定不可能であるのは、次のものの経験である。すなわち、計算可能なものや規則の次元にはなじまず、それとは異質でありながらも、法／権利や規則を考慮に入れながら不可能な決定へとおのれを没頭させねばならないもの——ここで語る必要があるのは、義務についてである——、の経験である。決定不可能なものの試練を経ることのない決定は、自由な決定ではないであろう。それは、ある計算可能な過程を、プログラムとして組むことができるようなかたちで適用すること、あるいは断絶させることなく繰り返し広げること、にすぎないであろう。」（デリダ 1999, 59 頁。ただし、「決断」を「決定」に変更して引用）

このように、デリダにあっても、意思決定は計算や規則やプログラムを超出する操作である。「決定不可能なものには意思決定を保証するものがまったくない」のであるから、「意思決定は無知と無規則という闇のなかを進まなければならない」（同上, 68 頁）。デリダによれば、自由にして責任ある意思決定は決定不可能なもののこうした試練を経た意思決定でなければならないのである。

第5節 結び——経営学における意思決定研究の課題

経営学における組織と管理の研究では、意思決定は「選択肢のなかからの選び出し」であり、「諸前提から導き出される結論」であると捉えて、「制約された合理性」という条件の下で実際におこなわれている種々様々な意思決定の諸過程の諸相の究明に携わってきた。これに対して、経営学の外部では、上に見てきたように、意思決定は選択であるにしても、「選択肢のなかからの選び出し」として捉えるだけでは不十分であると考えて、意思決定の他の側面を捉えようとするいくつかの試みがなされてきた。

シャックルによれば、意思決定は過去と未来との切断にして新しい歴史の始まりであり、

論理と計算を超出する創始であった。ルーマンによれば、意思決定としておこなわれる選出は、サイモンがわざわざ断っていたような「選出」、すなわち「もし個人が一つの特定の行為のコースをとれば、彼がそれによって断念する他の行為の諸コースがあるのだという事実をいうにすぎない」ような「選出」ではなくて、開かれた偶発性を閉じられた偶発性に変換する操作であり、偶発性は意思決定後も残りつづけるのであった。また、フォン・フェルスターとデリダによれば、たんに「制約された合理性」にとどまらず、決定不可能こそが意思決定の条件であって、原理的に決定不可能な問題だけをわれわれは意思決定できるのであり、決定不可能なものを決定しているのだから意思決定には責任が付着しているのであった。

経営学の外部でのこうした意思決定の捉え方と経営学におけるそれとの間には、互いに補いあえるような部分が認められるし、互いに学びあえるところがある。ここでは経営学についていうと、経営学の意思決定研究は、何はともあれ第一に、シャックルやルーマンの捉え方を参考にして、たんなる選出と意思決定としておこなわれる選出の相違を明らかにしなければならないし⁶⁾、そのうえで組織における行動の説明にとってたんなる選出がもっている役割を示すべきであろう。

第二は、意思決定にともなう責任の扱いについてである。サイモンとそれ以後の管理研究では、「管理責任 (executive responsibility)」を重要視したバーナードに比べてその扱いが後退しているということが言われてきたが、フォン・フェルスターとデリダの指摘を受けたいまでは、意思決定にともなう責任一般についても、経営学における扱いは不十分であったといわなければならない。そのうえ、社会学における官僚制組織の研究では、ルーマンが指摘していたような意思決定後の意思決定批判の浮上を怖れて採用されている責任回避方策に注意が向けられてきたが、それに比べると経営学では同じ問題への関心はやはり低かった。

反対に、経営学以外での意思決定研究にとっては、意思決定は「諸前提から導き出される結論である」という経営学での捉え方は、なにほどかの参考になるはずである。というのも、原理的に決定不可能な問題だけをわれわれは意思決定できるとか、決定不可能なもの試練を経ない意思決定は責任ある意思決定でないと主張するひとにとっては、決定不可能な問題が実際にはどのように扱われ、どのようにして意思決定されているのかということに関して、無関心ではありえないだろうからである。

しかしながら、意思決定は「諸前提から導き出される結論である」という捉え方を経営学以外の意思決定研究において実際に参考にしてもらうためには、ひとつの補足説明が必要であろう。なぜなら、「諸前提から導き出される結論である」という規定だけを読めば、意思決定は論理的な推論の過程であるようにも受け取れるし、事実そう受け取られたこともあったからである。そのこともあって、サイモン自身『経営行動』の出版50周年に刊行された同書第4版の「第5章のコメンタリー」で次のように述べていた。

意思決定とは何をどうすることか？

「意思決定過程を記述するために、私は論理（諸前提から結論を引き出すこと）を中心的なメタファーとして用いたため、『経営行動』の読者の多くは、ここで提示された理論は、『論理的』な意思決定にのみ適用され、直感や判断を含む意思決定には適用されないという結論を下した。これは、全く私の意図するところではなかった。」(Simon 1997, p. 131. 邦訳 204 頁。() 内もサイモン)

しかもこれは、最初期からサイモンの意図するところではなかった。彼は『経営行動』以外のところで、すでに 1952 年に、「意思決定は、諸前提から（何ら厳密に論理的な意味においてではないけれども）導き出される結論と見なされうる」(Simonn 1952, p. 1132) と書いていたし、その 7 年後の論文では、次のように述べていた。「意思決定と論理的推論の類似は、比喩的でしかない。なぜなら、これら二つの場合において、『妥当な』前提と推論が許される様式を構成するのは何であるかを決定する規則が、まったく異なるからである。」(Simon 1959, p. 307)

では、意思決定前提と意思決定の関係は論理的推論の関係ではないとして、どのような関係であるといえよのだろうか。経営学の意思決定研究は、このことについて再考してみよう。

この問題と並んで、経営学の意思決定研究がいま一度取り組まなければならないもうひとつの問題に、意思決定前提の解明がある。これまで経営学の意思決定研究は、意思決定は諸前提から導き出される結論であると考えて、どんな諸前提が意思決定にどのように影響をあたえるかという問題に取り組んできた。依然としてその問題の探求は重要である。しかし、経営学の外部でなされてきた研究を考慮に入れると、原理的に決定不可能な問題の意思決定、必然性はなくて他でもありうるような選択、そうした意思決定をわれわれは意思決定の諸前提から導き出しているということになる。必然性が欠けている空間、他でもまた可能であるという意味で根拠づけが欠如している空間、そうした空間を意思決定前提が占め、決定不可能なもの決定を可能にしているのである。したがって、意思決定前提の由来の解明が必要であろう。

意思決定前提には、意思決定されたそれとそうでないその二種類があるが、しかし、後者の場合でも、意思決定前提は自然常数ではないはずである。それゆえ、意思決定を通じてえられたのではない意思決定前提についても、それはどのようにして前提になりえたのだろうかの説明が必要である。

次に、意思決定の結果えられた前提の場合であるが、意思決定は諸前提から導き出された結論であったから、この場合の前提を導き出した先行の意思決定があったはずであり、こうして意思決定の由来を尋ねていこうとすると、先行の意思決定へと無限に遡行していかねなければならないことになろう。しかし、論理的にはそうであっても、実践では、意思決定前提

を求めて意思決定をどこまでも無限に遡及させることはなされない。決定不可能性が意思決定の条件であり、意思決定は決定不可能な問題の意思決定を下している。そして、意思決定はなされるか、なされないか、のいずれかであり、なされる場合には、何らかの意思決定前提を手がかりに使っている。だから、意思決定によってえられる前提の場合も、やはり意思決定を経ない前提の由来が説明できなければならないのである。

とはいえ、意思決定前提は、実践において、決してつねに不問にされているわけではない。ルーマンが指摘していたように、意思決定は意思決定後にも問題視されることがあるのであったが、その問題視は、場合によっては、意思決定前提の問題化にもつながるだろう。それのみならず、意思決定の最中に、例えば選択肢が見つからなかったり、逆に選択肢が多すぎたり、あるいは意見の対立があるなどすると、おそらく意思決定前提にも目が向けられることになるだろう。それゆえ、経営学の意思決定研究においては、意思決定されるのではないものがどのようにして意思決定前提となっていくのかという問題の解明の他に、意思決定前提は前提であるにもかかわらず、どのような場合にどのように問題化され再検討されるのかという問題の解明も必要であろう。

注

- 1) ちなみに、シャックル以前に、ホワイトヘッドは、シャックルと同じように語源に遡って、decisionを「cutting offという根源的な意味」で用い、「それ（「所与性」givennessの概念）は、何が「与えら」れるかがその生起にとって何が「与えられていな」いかからそれによって切り離されるところのdecisionに関わっている」（Whitehead 1978, pp. 42f. 邦訳書 62頁）と述べていた。組織と管理の理論における意思決定概念の検討にあたってチア（Chia 1994）は、ホワイトヘッドのこの規定を手がかりに使っている。しかしながら、チアは意思決定の時間関係には論及していない。
- 2) 後年のシャックルは、「未来（future）」という語を避けて「到来すべき時（time-to-come）」と言うようになる。これは、シャックル（Shackle 1979a, p. 56）よれば、「『未来』が、『存在するはずの』なにかを意味」することで、「発見されるのをたんに待っている」かのような印象をあたえがちだからであった。しかし、本稿では、シャックルからの引用文以外では「未来」を使うことにする。
- 3) 組織においてdecideすることは、選択ではあっても、意識の状態を確定することではない。それにもかかわらず、decideをここにいうdetermine（決定する）と区別したいために、本稿では組織におけるdecisionにも「意思決定」をあてている。
- 4) ただしかし、シャックルは、歴史の形成のされ方については、「どの個人のどの意思決定も、信念と想定背景、および可能性を判断するためのデータの背景を形づくために何かをするのであり、その背景のもとで他者たちと彼自身の後の意思決定がおこなわれる」（Shackle 1961, p. 31）という風に、期待形成と関連づけた抽象的な説明しか与えていない。これに対して、サイモンは「意思決定において果たす時間という要素の役割」（Simon 1957, pp. 65-68. 邦訳書 83-87頁）の箇所では、シャックルがここで触れていた期待の変化について触れていただけない。

意思決定とは何をどうすることか？

サイモンはさらに、「意思決定には、新しい状況をつくり出し、そうした状況が、今度は後続する決定に影響を与えるという意味で、とり返しのつかないものがある」ことを指摘していた。そしてこの指摘は後に、意思決定の「回廊へのはまり込み」とか、歴史（ないし進化）の「経路依存性」という問題の研究へとつながっていた。

- 5) ただし、デリダは『言葉にのって』（2001, 76 頁）では、次のような言い方もしている。「私は、今では、決定不可能というその言葉を使うのをためらいます。それが、滑稽にも、あまりにもしばしば、麻痺、躊躇、無力化として、否定的に解釈されてきたからです。私にとって、決定不可能なものとは、決定の条件、出来事の条件です。」
- 6) サイモンは『経営行動』第5版の「第5章のコメンタリー」で、意思決定を「論理的」な意思決定と「判断的 (judgmental)」な意思決定とに分けるとともに、「良構造／悪構造問題」について次のように述べている。

「われわれの現在知る限りでは、不良定義の問題を解決するために使われる基本的な過程は、良定義問題を解決するために使われるものとは異なっていない。だが、不良定義問題の解決には『直感的』『判断的』もしくは『創造的』な過程が含まれており、そうした過程は、良構造問題の解決で用いられる、ありふれた、ルーティンの、論理的なもしくは分析的な過程とは全く異なっている、と主張されることがある。われわれはこうした議論に対して実証的に論駁を加えることができる。」(Simon 1997, p. 128. 邦訳 199 頁)

しかし、サイモンはこの第5版でも、決定不可能性が意思決定の条件であるという規定を考慮に入れていなかったことを指摘しておかなければならない。

文 献

- Chia, Robert (1994), The Concept of Decision: A Deconstructive Analysis. *Journal of Management Studies*, Vol. 31, pp. 781-806.
- デリダ, ジャック (1999), 榎田堅一訳『法の力』法政大学出版会。
- デリダ, ジャック (2001), 林好雄ほか訳『言葉にのって』筑摩書房。
- Dewey, John (1957), *Human Nature and Conduct*, New York: Random House.
- Foerster, Heintz von (1989), Wahrnehmung, in: *ARS ELEKTRONICA* (Hrsg.), *Philosophien der neuen Technologie*, Berlin: Merve, S. 27-40.
- Foerster, Heintz von (1993), *KybernEthik*, Berlin: Merve.
- James, William (1918), *The Principles of Psychology*, New York: Henry Holt and Company.
- Luhmann, Niklas (1978), *Organisation und Entscheidung*, Opladen: Westdeutscher.
- Luhmann, Niklas (1984), *Soziale Systeme*, Frankfurt: Suhrkamp. (佐藤勉監訳『社会システム理論』恒星社厚生閣)
- Luhmann, Niklas (2000), *Organisation und Entscheidung*, Opladen: Westdeutscher.
- Shackle, G. L. S. (1961), *Decision, Order and Time in Human Affairs*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Shackle, G. L. S. (1979a), *Imagination and the Nature of Choice*, Edingburgh: Edingburgh University Press.
- Shackle, G. L. S. (1979b), Information, Formalism and Choice, in: Mario Rizzo (ed.), *Time, Uncertainty, and Disequilibrium: Exploration of Austrian Themes*, Lexington, Mass.: Lexington

- Books, pp. 19-31.
- Simon, Herbert A. (1952), Comments on the Theory of Organizations. *American Political Science Review*, Vol. 46, pp. 1130-1139.
- Simon, Herbert A. (1957), *Administrative Behavior*, 2nd ed., New York: Macmillan. (松田武彦ほか訳『経営行動』ダイヤモンド社)。
- Simon, Herbert A. (1959), Theory of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *American Economic Review*, Vol. 49, pp. 253-283.
- Simon, Herbert A. (1997), *Administrative Behavior*, 4th ed., New York: Free Press. (二村敏子ほか訳『[新版] 経営行動』ダイヤモンド社)。
- Whitehead, Alfred North (1978), *Process and Reality*, New York: Free Press. (平林康之訳『過程と実在』みすず書房)

——2012年9月18日受領——