

問題解決と意思決定の情動的側面

西 門 正 巳

目 次

はじめに

1. 組織における問題とその解決
 - 1-1. 問題の発生と認識
 - 1-2. 問題の解決
2. 経営における意思決定と情報
 - 2-1. 経営活動としての意思決定
 - 2-2. 意思決定のための情報
3. 企業における問題解決と戦略決定
 - 3-1. 問題解決の過程
 - 3-2. 問題類型と戦略決定
4. 問題の戦略的解決と情報
 - 4-1. 問題解決と意思決定
 - 4-2. 戦略活動と情報

おわりに

はじめに

企業の経営において常に順風満帆と言うことはあり得ない。物事は絶えず生成流転する限り取り巻く環境は変化して止まず、そのことによって何らかの問題がもたたされる。それは企業にとってプラスである場合も、マイナスの場合もあり、企業はこうした機会を利用し、あるいはリスクを回避して行かなければ維持、存続は望めない。そしてこのことは企業に限らず総ての組織について言えることである。

また、取り巻く環境が極めて安定し、好都合な場合であっても企業はより多くの成果を求めて創造的に環境に挑戦し、自ら変化を生み出して革新的行動を採る必要があり、そのためには積極的に問題を作り出すことによって成長、発展の道を進まなければならない。このことは経営行動という主体的立場から見れば企業が常に直面する問題を解決するために最適行動をとるべく、管理者の適切な意思決定が必要であることを意味する。

ここにおいて経営の中心は問題の解決と意思決定にあると考えられる。本稿ではこの両者の関連と課題について、またそれぞれに不可欠の情報を基礎において検討したい。

1. 組織における問題とその解決

1-1. 問題の発見と認識

「企業は解決すべき問題の集合体である」とマクドノウ (M. McDonough)⁽¹⁾の指摘を待つ迄もなく、我々を取り巻く環境はさまざまな事情によって変化し、物事は計画通りに進むものとは限らない。とくに、長期的な計画の下で営まれる企業の行動は、環境状況の変化によって大きく影響を受け、最終段階ではかならずしも当初の目標が正確に達成されると言う保障は無く、目標達成に遥かに及ばないことも生じ、反面またうまく行けば目標を上回る成果をあげる幸運に恵まれることもある。

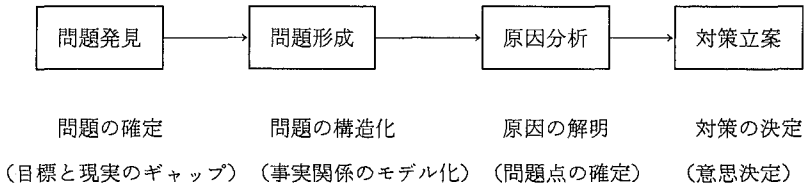
しかし、何回にもわたって目標が達成されなければ企業は維持、存続出来なくなる。そのため計画実行の途中で何らかのマイナス作用を及ぼす事態が発生した場合、つまりは回避すべき問題が発生した場合には、たちどころにこれを解決しなければならない。その具体的方法は目標の変更、手段の改善、

(1) McDonough, A. M., *Information Economics and Management Systems*, 1963 (長坂精三郎訳『情報の経済学と経営システム』好学社)

対策の変更等さまざまであるが、何れにせよ問題解決のための行動を即刻展開することが必要である。

このような観点から経営の課題を問題解決に求めるならば、その際、問題解決の行為を一つの過程として捉え、これを体系化することによって問題の発見や解決の論理的道筋を明確にすることができる。この点に関して佐藤允一氏⁽²⁾によれば問題解決の過程は問題の発見から問題形成、原因分析、さらに対策の立案として次のように捉えられている。

〔問題解決の過程〕



先に述べたように問題と言う場合、その意味はさまざまであって、企業にとって都合な場合もあるが、一般には困難や異常事態、障害等が生じた場合に用いられる。ここでは問題をこうした双方の意味で捉えることにするが、簡単に言えば企業経営の場合、問題の発生は目標と実績の差として認識することができ、期待される目標値に実績が達しない場合に問題が生じたと考えて良いであろう。これは最も簡単な計量的な方法で捉えられるが、目標と実績のギャップが生じて、常に問題意識を持っていなければ認識されることは無く、その捉え方にも強弱が生じ、解決に至らない場合もあって、ここに管理者の能力や態度が関係してくることは言う迄もない。

また、注意すべきは問題が生じて、その立場すなわち管理階層の上下の

(2) 佐藤允一『問題構造学入門 -- 知恵の方法を考える』ダイヤモンド社、昭和59年

位置によって認識の程度，対策は違ったものとなって来る。

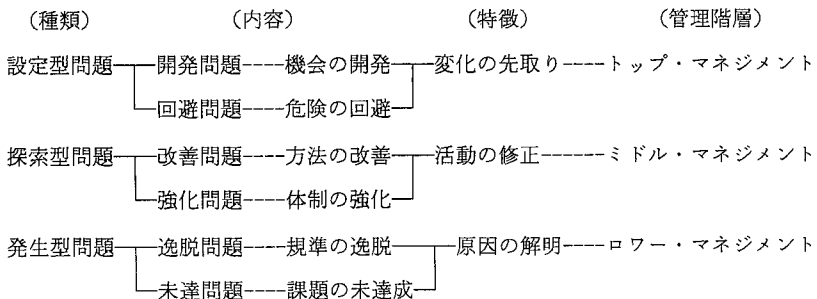
問題にはその内容や特徴の違いによって三つのタイプの分け方がなされる。⁽³⁾

発生型問題・・事故の発生，企業では過剰在庫の発生，売上の減少等々，目前で生じているもので，一見してその発生がつかみとれるものであり，したがって，その原因が何処にあるかを究明することが容易である。これは現在の問題でなくても近い将来に必ず発生すると分かるものもこれに含めて考えられる。

探索型問題・・現在発生している訳では無いが，目標値を現在よりも高めることによって意識的にギャップを作り出した場合がこれである。対策としては行動や条件の修正変更を求めることになる。

設定型問題・・今までに無い新しい目標を設定する場合の問題を指し，原因を発見して何をするかの目標を変更する場合に生じる。積極的な対応の場合に起こる未来先取り型の問題とすることができる。

以上三種の問題はそれぞれの内容的特徴と共に管理階層ともあわせて次のように表されている。⁽⁴⁾



以上のように三類型の問題は同時に内容の範囲，重要さに相応して管理階

(3) 前掲書 61-67頁

(4) " 65 頁

層とも結び付けられるが、それはあくまでも各階層において何れの問題が管理の中心であるかと言うことに他ならない。トップ・マネジメントにおいても発生型の問題は存在するし、逆にローワー・マネジメントにおいてもその範囲は限られるにしても設定型問題に挑戦しうるのはである。またそうでなければ創造的な活動によって経営の革新に繋がる企業行動を期待することは出来ず、今後このような管理の在り方が益々要求されるであろう。

この点から集約すれば問題は外部から与えられたものとしての外因型問題と、自ら作り出す内発型問題、さきの用語を援用すれば発生型問題と目標の改善、改革による設定型問題の二種に分類して考えても良いであろう。

問題とは困っている事と言う否定的な意味を持つ場合もあるが、肯定的意味を持つ場合もあることは先に述べたが、問題を目標と実績のギャップとみれば、あるべき姿、期待される結果を達成しえない場合は勿論、達成している場合も見方によっては問題なのである。前者の場合、このままではいけないと言う意味で問題であるのに対して、後者の場合はもっと良く、高く、多くと言うチャレンジ精神を常に持つ場合、より高い目標を掲げる事によって問題を作り出すことになるからである。前者が発生型問題、後者が設定型問題に他ならない。その場合、各管理階層に応じて何れの問題が多く発生し、また解決に重点を置くべきかと言う点に帰着するであろう。即ち、トップ・マネジメントは設定型の問題が多く、逆にローワー・マネジメントに行くにしたがって発生型問題が多くなるものと考えられる。

何れの問題にせよ解決しなければならないが、そこで問題解決力とは、自己の目標を達成するためにさまざまな障害を克服して行く能力⁽⁵⁾を指すが、これは解決者の単に頭が良いと言うのではなくて、俗に世渡りが旨いと言われるように社会的適応力としての頭の回転の速さ、カンの鋭さ、読みの深さといったものが関係してくるのであって、これは組織の中で管理活動として

(5) 前掲書 16 頁

展開され、そこでは情報収集力や分析力にも依存し、また総合的には決断力やリーダーシップの政治性をも反映することになる。

1—2. 問題の解決

問題は目標と実績のギャップによって認識することができるが、次にそれを解決するためには原因を究明し、解決手段を見出さなくてはならない。

問題の原因を究明するためには問題の構造を見極め、その因果関係を探り当てる必要がある。それは先ず目標が何故達成出来なかったかと言う原因と結果の関係を分析して見ることである。この場合、両者の構造が明確になり、因果関係を数式モデルに表すことが出来るならば、解決策は簡単であるが、必ずしもそうとばかりは行かず、また問題が数式化出来なくても記述モデルや図式モデルで表現することの出来る場合もある。さらに因果関係も不明確でモデル化出来ず、要するに構造が不明確でブラック・ボックスの場合も考えられる。

いずれにせよ問題を解決するためには問題を生じている原因つまり解決すべき問題点を発見しなければならないが、問題の原因は、手段、活動、外乱、制約条件の何れかの中に存在する。⁽⁶⁾つまり、目標達成がならず実績との間のギャップとしての問題が生じた場合、その原因が目標達成手段の不適切によるならば、それは計画の誤りに他ならず、この場合は計画の変更が問題の解決に繋がる。

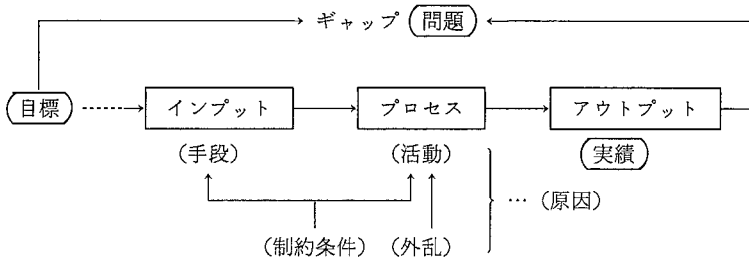
活動の障害による場合は、計画がうまく実行に移されていない場合や、組織運営上の拙さ、あるいは物的な生産活動の面では工程や設備に故障のある場合がこれである。また、外乱として活動の過程において、外部の原因によって異常が発生する場合も活動に問題をもたらすことになる。また、何らかの制約条件が手段や活動の上に存在する場合には、これが足枷となって目

(6) 前掲書 111頁

的が達成出来ないような問題を発生する原因となる。

要するに、組織をシステムと考えた場合、目的達成手段の拙さはインプットの面での原因、活動内部はプロセスにおける原因、外乱はプロセスへの外的偶発事故、制約条件はこれらインプット、プロセスへの足枷が原因となってアウトプットを目標通りに達成されないこととして捉えられる。

図1 [システムと問題の原因]



問題の構造が明確に捉えられる場合には因果関係から見て、もし原因すなわち目標達成手段つまり入力としての計画がまずかったり、あるいはそこに誤りがある場合には、問題の解決には具体的な計画の変更を行えば良いのである。しかし問題の内容レベルによって組織の場合には計画変更は複雑なことになる。組織上位レベルでの問題において計画が拙かったと言うことになれば、企業の方針や、企業の政策それ自体をも変更を要するトップ・レベルの意思決定に待たねばならないことも生じ、目標—手段の関係で、以下ミドル、ローのレベルの計画をも変更して行かなければならないことも起こり得るであろう。

しかし、分権化された組織においては一般に手段は与えられた目標を達成するために問題解決者が自ら策定するものであるから、通常、計画の変更はそれほど困難とは言えない、むしろ、活動がそれに即応し得るかどうかの点での検討が必要となる。

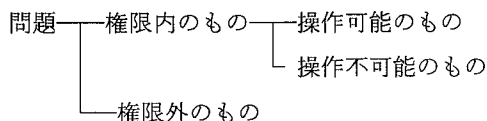
活動、すなわちプロセスにおける原因は担当管理者の不手際や手落ち、失敗によるものであって、⁽⁷⁾生産ラインのような機械的、物理的問題は別とし

て組織活動においてはモラル、コミュニケーション、モチベーション、リーダーシップ、人間関係等々、組織内部の管理から生じる障害として管理者の能力不足や管理ミス等から生じる様々な行動科学的な内容によるものである、したがってこうした問題の解決には管理者の人格、能力、さらには教育、訓練等にも関わってくる。

プロセスにおける活動上の問題発生原因には以上のような内部の諸原因以外の制約条件や外乱によることも少なくない。制約条件とは目的達成のために、ある手段（入力）を講じようとする際に制約となる障害の客観的事実を指し、外乱は活動を始めたところ途中から不意に発生する事態であって、ともに外生的要因であり、とくに外乱は不可効力的要因であるから、これを見込んだ計画や弾力的な組織の在り方が要求され、そこでは管理者の勘や確率的予測の導入も不可能ではない。また、このような能力を組織自体の中で高めるために組織スラックや精度の高い情報が要求される。

問題点を取り出し、原因を列挙して行動の修正や根本的改革を計ることが対策ということになるが、これは結局、さきに見たように手段、活動、外乱、制約条件といった面でインプット並びにプロセスを改善、変更することに他ならない。

この場合、組織運営上の問題として問題解決の任に当たる担当者の権限内の問題と権限外の問題があり、また、操作可能なものと不可能な範囲のものがある。⁽⁸⁾



なお、権限内のものであっても操作不可能な領域を原因とする問題に関し

(7) 前掲書 119頁

(8) ” 141頁

ては創造的な発想を必要とするのであって、戦略的計画と言うものはこれに対する解決手段である。

さらに問題解決には当面差し当たっての解決策もあれば、長期的な根本問題に遡って解決しなければならない抜本的対策と言うものもあり、これは多くの場合、上位レベルに遡った解決方法が導入されなければならない。

2. 経営における意思決定と情報

2-1. 経営活動としての意思決定

企業を解決すべき問題の集合体と見た場合には、経営活動の要は問題を如何に適切に解決するかと言う点に絞られる。その場合、問題の認識と原因分析、それに対する対策とその立案のための意思決定と言った行動が管理者にとって重要となる。

これに対してサイモン (H. A. Simon)⁽⁹⁾ の言うように「経営とは意思決定と同意語」として捉える場合には、管理者の最も重要な役割として意思決定に重点を置いて考えることになる。ところで現実の意思決定は不完全な情報の下で行われざるを得ない、にも関わらず環境に適応した企業行動の展開を指向して意思決定をより精度の高いものとするためには情報の正確さ、迅速さを度外視しては考えられず、この意味で情報が極めて重要視されるのである。この点から次に経営活動を意思決定の面から捉えることにし、以上の観点に立って意思決定を情報論的側面から採り上げたものとして伊藤淳巳教授の説を検討してみよう。

個人の行動には本能的な反射運動と意識的な目的行動とがあり、後者に対

(9) Simon, H. A., *The New Science of Management Decision*, 1960 p.1 (坂本藤良, NCR監訳『コンピュータと経営』日本生産性本部)

してはその前に意思決定が行われるのであるが、その内容は目的ないしは目標を決めること、およびそれを実現するための手段を決めることから成り立っている。しかし、この過程をもう少し分解してみると、行動の動機として我々は何らかの欲求を持っている。にも関わらず我々を取り巻く環境は必ずしも各人の欲求の充足には適していない。そこで環境の状況を認識し、これと欲求とを比べて見てどのように状況に適合させるべきか行動の目標を設定する。ついで目標が決まるとそれを実現するための行動の方法として手段の設計が必要となり、それに基づいて具体的行動を展開するために有限の資源を最も有効に配分すると言う一連の過程を採る。

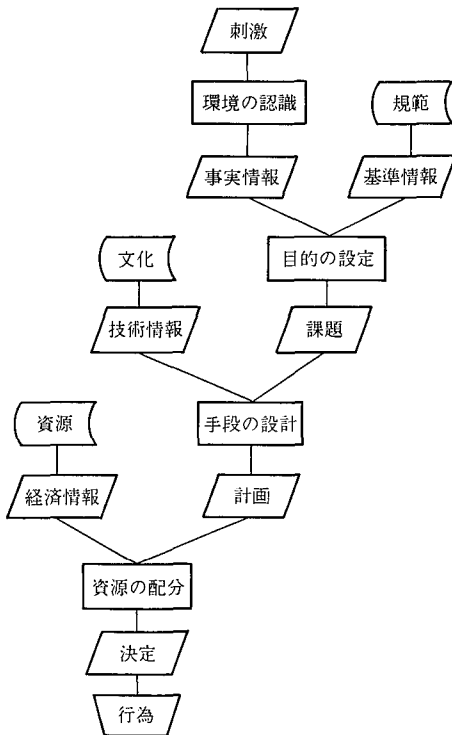
以上のように、個人の意思決定においては「環境の認識」、「目標の設定」、「手段の設計」、「資源の配分」と言う四つの過程を採るのであって、⁽¹⁰⁾ これらは知的活動として個人の心の中で行われるのであるが、より大きな行動として範囲が広がってくると、他人の協力をも必要とし、そこに組織が形成され、そこでの組織行動は個人の行為が共通目的の中で行われることであり、こうした点からそれぞれの組織構成員が統一的な行動をとるためには個人の心の中で行って来た意思決定を情報伝達形で結びつけ、組織の意思決定として組織行動に結びつくようにしなければならなくなってくる。

次頁の図のように環境認識の過程では個人行動の場合には自分自らの観察と言う行為で済んだものが組織の場合には協力者に事実情報の伝達と言う形でお互いに環境状況を伝達し合わなければならず、公的な伝達経路がそのために形成され、そのことを通じて個人レベルから組織としての認識に高められて行く。

次の目的設定の過程でも個人の意思決定に当たっては欲求だけを考えておればよかったが、組織への協力のためには組織規範の拘束を受けることになり、これを総ての協力者に理解させるために基準情報として伝達される。こ

(10) 伊藤淳巳『現代企業の意思決定』白桃書房、昭和62年、1-2頁

〔組織の意思決定の過程〕



出所：伊藤淳巳『現代企業の意思決定』p. 4

的な計画が立案される。

最後の資源配分の過程では計画の実行に必要な資源を最も効率良く配分するために計画によってもたらされる効果と必要資源の評価が行われるのであるが、この場合の評価尺度として経済情報が提供され、利用されなければならない。⁽¹¹⁾ 上図が意思決定に関わるこの過程である。

なお特に、資本主義社会において経済活動を営む企業の場合には、情報は

このにおいて組織がいかなる方向に在るべきかと言う望ましい姿としての基準が与えられ、それとの比較において現実との差異が見出され、ついでこれを調整するための課題を達成せしめる上での目標の設定が必要かつ可能となる。

このようにして組織目標が設定されたならば、次にそれを達成するための手段設計の過程に入るのであるが、この場合においても個人的な経験や知識だけでなく、広くその組織や社会の行動経験を蓄積した知識や文化の中から技術情報を獲得、利用することによって目標達成のための具体

(11) 前掲書 3-4頁

市況や経済に関するものが主となるが、それ以外にもこれに影響を及ぼす広く環境としての政治、社会、技術、自然に関する情報も利用される。また、多様化、個性化を要求する今後の情報化社会においてはなお一層、情報の重要性は高まる。

2-2. 意思決定のための情報

意思決定を一つの過程として捉えてきたのはサイモン⁽¹²⁾であるが、それは意思決定を情報活動 (intelligence activity)、設計活動 (design activity)、選択活動 (choice activity) の三つの連続的な側面として表している。しかし上記の組織意思決定の過程から見ると、ここでの情報活動として表される情報の収集、探索の段階ではその内容が環境に関する事実判断と欲求すなわち組織の場合は規範に関わる価値判断とが入り雑じっているので先のように環境認識と目標設定の二つのステップに分けるのが合理的であろう。

そこで意思決定の出発点となる環境認知とは周囲の状況を知ると言うことであるが、それは先ず五感と呼ばれるものによって環境からの刺激を感じることによる感覚と言う過程があり、そしてこの感覚したものを知識や知識の体系と結びつけて事実が概念的に知覚される。

組織活動の場合には数値やその他の情報によって環境変化を知覚することになるのであるが、知覚したもから現実を認知しても組織の中でそれを何らかの形で情報化して伝達しなければならず、それによって伝えられる意味が情報と呼ばれる。すなわち情報とは意味、内容を伝えるための記号、文字、デザイン、色彩等、絵を含むことになる。さらに組織の中ではそのような情報を必要とする人に、必要な内容を、必要な時に間違い無く伝達しなければならず、そこで情報の伝達経路つまりはコミュニケーションのチャネ

(12) Simon, H. A., *op cit.*, pp. 2-4, Revised edition, 1977, pp. 40-41 では第四の局面として再検討活動 (review activity) を追加している。

ルがネットワークとして組織の中に出来上がり、これを確実なものにするために公式に組織図が描かれ、命令、報告の経路が確立される。⁽¹³⁾またさらに情報の伝達を効率的にし、作業能率を上げるために組織が分権化されたり、コンピュータ等情報処理機器の導入が行われたりする。このようにして、環境の認知から情報の収集、伝達のための記号化、とりわけ数量化した情報の場合は定型の情報として会計的方法や統計的方法の処理によってこれを予測することも可能となる。⁽¹⁴⁾

環境の現状を示す事実情報とさらに望まし姿を示す基準情報の比較によって何をなすべきかに関して行動目標が設定されるのであるが、基準情報には自己の欲求を基礎とするものと外部からの要求に基づくものがあり、⁽¹⁵⁾組織の場合にはこれが規範の形で示され、あるいは現場では標準と言う形で提示される。

個人のかくありたいと言う欲求は内発的動機となって行動の源泉となるものであるが、これには低次の欲求から高次の欲求まで幅広い段階のものがあり、⁽¹⁶⁾高次の欲求を有する個人ほど高い基準が設定されることになり、高い目標の設定へとつながって行く。組織の場合でも同様に職場のモラルが高い場合には組織の達成すべき目標は高いところに設定されることになる。

これに対して組織や集団に決められたかくあるべきであると言う外面的規範は達成すべき目標値、標準値として設定されており、具体的には方針、計画の形で表される。組織の理論においては組織が有効に働くためには内面的動機や内面的規範が重視され、そのための手続きも行動科学の面から研究されている。⁽¹⁷⁾

(13) 伊藤淳巳 前掲書 9-25頁

(14) Simon, H. A., *op cit.*, pp. 5-6

(14) 伊藤淳巳 前掲書 59頁

(16) Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, 1954

(17) 伊藤淳巳 前掲書

環境情報による事実と基準情報による望ましい標準から、初期の目標と実績の乖離が見られ、問題が認識されると、これに対する原因の究明がなされなければならない。目標が設定されると次には何をなすべきか、具体的手段の発見は可能となる。計量的には金額表示による原価管理や予算統制がこの手法として大いに役立ってきた。⁽¹⁸⁾

問題が認識された後、原因が究明されなければ解決の手段を見出すことは出来ないが、情報処理と言う面から原因の究明にはコンピュータの発達や経営科学的手法の開発によって、より程度の高い方法が開発されている。それには上記の原価差異分析や IE 手法から、特性要因分析図等、最近では生産現場の QC 活動においても盛んに用いられ、さらに手の込んだものとしては統計学を利用した実験計画法等、各種の方法も導入されている。

問題点が見出され、課題が呈示されればこれをどのように解決すれば良いのか、行為の方法として手段の設計が必要となり、この時に要求されるのが計画立案のための技術であり、知識や経験等に基づくさまざまな情報である。とりわけ、個人の場合には自己の持つ知識や経験、さらに他人の先例が技術情報として用いられ、⁽¹⁹⁾あるいは直接に他人の助力を求める場合もある。

組織の場合は組織メンバーのこうした知識や経験が内部に蓄積され、文書の形で保存され、蓄積され、必要に応じて引き出されるが、他方では OJT の形で引き継がれ、伝達、継承されて文化を形成することもある。企業内でのノウハウの蓄積も重要な情報処理、活用の方法であり、コンピュータの発達によって人間の外部記憶は大幅に拡大し、データベースとして活用され検索も容易になった。

また、具体的な計画の立案にさいしては OR を初めとする計量的手法が

(18) 前掲書 77-109頁

(19) " 111-123 頁

次々と開発され、エキスパート・システム等、人工知能の活用にまで広がりと共に、創造力の開発やアイデアの発見に関する手法も大きな力を発揮している。

問題解決手段の設計結果として打ち出された計画は単なる提案に終わらず、これを現実の行動に移すためには必要な資源をその重要度に応じて配分しなければならないが、それはもとより有限であるから、さまざまな資源を特定計画に投入することによって得られる価値と失われる価値との比較において最適配分案が作成される。

資源配分の際の計画評価にはこのような側面から経済的な評価が特に企業の場合には要求され、そこでは単に資源の取得原価でなく、機会原価や埋没原価の概念が重要になって来る。なお数量化困難な計画等に関してはどの計画に対して資源をどれだけ配分すべきかについて費用－収益分析や費用－有効度分析が用いられると共に、さらに最近では資源の配分に当たっては企業の側からではなくて、資源は社会共用のものとして、その結果から社会的費用等も検討すべき課題となってきた。⁽²⁰⁾

3. 企業における問題解決と戦略決定

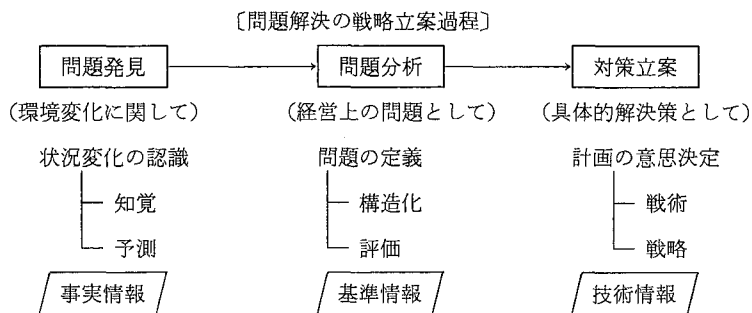
3-1. 問題解決の過程

経営管理活動を問題解決と意思決定の面から捉えた理論を見てきたが、いま一つ企業の経営活動における戦略的意思決定に重点を置き、問題解決との関連において次のような展開と捉え方が出来る。

問題を内発的要因による設定型問題と外発的要因による発生型問題において類型化した場合、何れの問題も解決の過程における対策としての戦略に比重を置いて考えると、それは問題の発見、問題分析、対策立案の三段階にお

(20) 前掲書 165-180 頁

いて、特に対策立案を戦略立案としてこの面に重点を置いて捉えることが出来る。⁽²¹⁾



問題発見の段階は、環境変化を知覚し、あるいは積極的な探索を行うことによってこれを予測して状況変化を読み取ることであって、変化の認知にあたる。したがってここでは事実情報として五感による現状の知覚とともに論理的推論や場合によっては直観に基づく予測をも含むものである。⁽²²⁾

変化しつつある環境状況を前もって素早く捉えるためには日常業務においては警報システムや報告制度の確立も必要であるが、もっと広く鋭い感覚や経験的知識等、人間の能力や勘に負うところも少なくない。知的情報と共に感覚的情報が大いに要求される分野である。また、こうした情報にたいする担当者の態度や能力にも大きく関わりを持つ。

問題分析の段階は認知した変化によって自らの組織、自社の問題として、その変化によって企業の経営にどのような影響をうけるかを明確にする段階である。このようにして具体的に問題が認識できたならばすでに存在する既成の概念や経験、あるいはそれに関連する推論をもとに自社にとってどのような経営上の問題となるかを定義し、その重要性を評価すると共に、そこで

(21) 拙著 『現代企業の戦略経営』白桃書房、昭和59年、65-72頁

(22) 前掲書 69頁

の問題点を構造化することによって原因を究明する段階である。⁽²³⁾

したがってここで要求されるものは現在あるいは未来の企業が望ましい方向からどのように乖離しているかと言う論理的思考力であり、そのデータを提供するものが先の例に習えば基準情報と言うことになる。そしてこれをもとに目標と実績あるいは予測値との齟齬を発見し、基準からの逸脱を見出し、その原因を究明することである。具体的には変化の知覚や予測によって問題を認知したあとと問題分析の活動として現在あるいは未来に生じるであろうギャップとその原因がこの段階において究明されることになる。

最後に解決対策の段階においては、原因と問題点が因果関係において捉えられた場合、戦術的に従来の方法を用いて解決することが出来るのであるが、もしその因果関係が構造化できず原因、結果の関係が不明で、数学的にはアルゴリズムが得られない場合には、新しい方法を考え出さなければならない。創造力やアイデアをもとに革新的方法で新しい対策つまりは戦略を展開しなければならない。⁽²⁴⁾

したがってこの段階で要求されるのは論理的思考能力とともにそれにも増して新しい解決策を見出すための創造性ということになる。またそのため、この段階に必要な情報は技術情報、経済情報であるが、この面での戦略的対応を重視するならば、計量的な論理情報と共にアイデア、創造力を生み出す感覚情報の持つ意味が一層大きくクローズアップされるであろう。⁽²⁵⁾

3-2. 問題類型と戦略決定

先に見たように問題を大きく分けると環境変化等、外的要因による発生型問題と積極的な内的要因によって自ら作り出す場合の設定型問題とに分けて考えることができる。問題を目標と実績の差としてとらえるならば前者は何

(23) 前掲書 70-71 頁

(24) " 72頁

(25) " 65-67 頁

らかの外的要因によって実績が目標を下回った場合に生じる問題であり、計画が拙かったか、プロセスになんらかの外乱が生じた場合である。これに対して後者は実績が目標を上回っているにもかかわらず、将来を見越して目標値をさらに積極的に高めた場合に生じる実績値とのギャップが生じた場合であって、この場合は同じく問題といっても経営上の持つ意味自体は大きく異なることになる。

こうした捉え方は問題分析の段階でも同様であって経営管理者はつねにこの二つの問題に比重の差はあれ対応し、解決を迫られている。しかし両者は情報収集の段階から既にその対応の仕方に大きな違いが見られるであろう。発生型問題の場合は感覚や警報システムによって初めて知覚し、認知するのであるが、設定型問題は前もって機会を探索し、変化を予知するという未来情報にまで取り組むところに違いが見出され、必要とする情報にも本質的な相違が生ずる。

問題解決に当たっても同様に対応策への取り組み方に違いがみられるところである。発生型問題であれ、設定型問題であれ、従来の変革を修正、あるいは強化することによって解決できる場合には、とくに新規の対策や問題解決策を必要としないが、従来の変革やプロセスを修正、踏襲するだけでは問題が解決出来ない場合、あるいはまた制約条件の上から修正行為や手段を強化することが不可能な場合にも新たに問題解決の手段を考え出さなければならぬことになる。⁽²⁶⁾

つまりインプットとしての手段、計画を根本的に改善、改良するか、あるいはプロセスや組織の変革を要求するものである。すなわち、管理の要をなす意思決定の面についていうならば、この時こそ革新的、あるいは創造的な内容をもった戦略的意思決定を必要とするのである。

問題解決にあたって新たな内容の意思決定を要求されるということ、換言

(26) 前掲書 11-14 頁

すれば革新のための創造的な内容の意思決定を行わなければならないということは、とりもなおさず意思決定における情報収集の過程においてこれまでとは違った情報源から、内容の異なる情報の獲得を要求されることに他ならない。同じく戦略策定の場合でも設定型問題の場合には発生型問題の場合と比較して、より一層革新的意欲が盛り込まれることになる。すなわち前者の場合は抜本的、革新的志向が強いのにに対して後者の場合には短期的、部分的な問題解決指向が強いからである。

具体的には、従来通りの営業、生産活動の継続では売上目標が達成不可能となった場合に、新製品の開発あるいは多角化、業種転換等によって目標それ自体を変更し、環境変化に対応して新しい事業分野への進出、展開が不可欠であることは昨今の企業経営においてすでに充分認識されているところである。その場合意欲的に設定型問題の解決のために戦略を展開するか、発生型問題解決のために戦略を展開するかによって成果は違ったものとなろう。より大きな成果を求めるためには設定型問題へ取り組む管理者の意欲が大いに必要とされるところである。⁽²⁷⁾

4. 問題の戦略的解決と情報

4-1. 問題解決と意思決定

企業の経営管理活動を捉えるに際して、どのような部分や側面に重点を置くかによってそれぞれ違った特徴が浮き彫りにされる。企業は解決すべき問題に常に迫られており、これら様々な問題解決に当たるのが経営管理であり、管理者はこの任に当たる人々であると言う立場からすれば、管理活動の中心は問題解決と言うことになる。

これに対して経営管理活動の中で最も重要な活動が意思決定であるとして

(27) 前掲書 83-85 頁

捉える場合には経営者、管理者の役割は意思決定が最重要な課題として提示される。

両者の何れを重視するにせよ共通して見られることは問題を発見し、企業をより効率よく運営するためには最適の意思決定を必要とするという点であり、その結果、情報がそうした管理活動に不可欠の資源となるという点では一致している。さらに意思決定は組織の中では情報活動であると共に、それは組織の中において個人動機や異なる欲求を持ち、さらに違った個々人の知的能力を有する人間の行動として認識されなければならない。

また、意思決定は定型的な意思決定と非定型的な意思決定とに分けられるという点はすでに古くから一般に認められて来た⁽²⁸⁾ところであるが、それは意思決定の内容を規定するものであると共に必要とする情報およびその処理の仕方に大きな違いの在ることを示すものでもある。こうした面で戦略的計画＝非定型的な意思決定、戦術的意決定＝定型的な意思決定と言う図式が展開されてきた。

解決すべき問題に対して発生型問題と設定型問題と言う特徴的な分類がなされるが、問題解決手段の選択に当たって、つまりは計画立案の意思決定の面でも同様に定型的な意思決定と非定型的な意思決定と言う側面と合わせて考えると両者の間に完全な対応関係は無いが、発生型問題の場合の意思決定には定型的なものが、設定型問題には非定型的なものが多いと言えるであろう。そのことはまた管理階層とも関連し、前者は業務に対する計画、後者は戦略に対する必要性から生じる問題の意思決定と見ることも出来るであろう。

4—2. 戦略活動と情報

問題が発生し、その解決に当たって従来とは異なった戦略的意決定を必要とする場合、特に何か新しい目標を立てて斬新な行動を展開するには目標

(28) Simon, H. A., *op cit.*, pp. 5-7

の変更と共にそれを実現するための手段の面においてインプットとしての創造的、革新的内容の計画を立案しなければならない。つまり、経営にアイデアを持ち込み、今までに無かった方法を考え出し、実行に移さなければならない。

こうした行為は個人のレベルでは単なるアイデアや思いつきによって行うことも出来るが、組織の中では何らかの系統立てた方法でもってこれらの思考を具体化する方向へ導かなければならない。そのための手続きや方法として未来の予測や、アイデアを引き出すための手法が開発されてきたが、こうした場合に用いられる情報はこれまでの数値や事実に基づく、そしてコンピュータ処理さえ可能な「論理情報」に対して、「感覚情報」と言うべき範疇のものが要求される。問題を認識する場合の事実情報、原因や問題点を発見する場合の規準情報、問題を解決するための技術情報においてもその内容が論理的なものから感覚的なものへと移行せざるを得ない。

問題認識における事実情報は環境の変化、それに伴う組織がどのような影響下にあるかと言う事実の確認から更に未来の予測も行い得るような手法が開発されてきたが、その場合でも、未来を過去、現在の延長線上において捉えようとする論理的推論では、最早や変化の激しい今日では不適當なことが多い。消費者のニーズの多様化、個性化は過去の実績からの継続的判断は不可能であり、断絶的である。こうした事実を見る時、問題認識の面においても論理的情報と同時に、未来予測等の面における新しく肌で感じるような感覚的情報がより重要な意味を持つことになる。

例えば、未来の技術予測等についてもそうである。未来予測の方法としてひろく用いられているデルファイ法の場合でも、何ら論理的な流れの延長を求めてはいない。個々人の単なる予測の集合を繰り返し修正することによって、方法としては論理的な手順をとってより確かな方向を見出そうとするものに他ならない。

また、原因や問題点を発見する場合においても伝統的な社会規範や道徳は

大きく変わりつつあり、そのため問題解決のための新しい目標を確立するには論理的な既成概念を乗り越えた新しい価値観をも容認することさえ必要であり、そのためには清濁合わせ呑む、広く、深い、あらゆる角度からの情報収集とそれを可能にする新しい感覚が将来に有効な行動と成果の獲得を可能ならしめることになるであろう。

多様化、個性化が叫ばれている状況の下において、何をすれば良いかを決定する目標の確立は企業経営にとって最も重要な課題であり、設定型問題の場合は言うに及ばず、発生型問題の解決においても、戦略の策定に当たってその場凌ぎでなく、根本的な問題解決を指向するならば、目標設定の段階における意思決定は、手段選択の意思決定に倍する重要性を持つものであり、したがって、それに要求される情報は論理情報は勿論のことであるが、それを越えた鋭く確かなセンス溢れる感覚情報を必要とするものである。組織の中ではこうした数量化不可能な情報をどのように獲得し、蓄積し、更新して行くかと言うことに企業存続の運命は懸かっている。

問題解決のための対策立案の過程においては、与えられた目標の下でそれを達成する手段を検討すれば良いのであるが、ここにも科学的手法の開発と共に、より一層現場的な活動の展開のために情報を必要とする。一定の売上目標の下で、その行動と成果の優劣は単なる物理的行動によってのみ達成されるものではない。同じ製品でも販売の方法、ノウハウによって大きく成績は違ったものとなって現れる。高付加価値化、サービス化という言葉がこれを表している。色、柄、デザイン等の工夫を凝らすことによって基本的には何らの変化はなくても消費者の購買意欲を増加し、あるいは販売方法に独創性を持ち込むことによって新たな需要を創造することさえ可能である。

問題を発見、認識し、原因を究明して新しい目標を確立し、さらにそれを達成するために手段を選択すると言う一連の問題解決過程において、何れの段階においても情報が不可欠であるが、とくに環境の変化の激しい昨今ではむしろ変化を予測して、新しい事態に積極的に対応するためには、個性化、

多様化した需要の下では戦略的意思決定の必要性は益々高まりその際、重要な位置を占める情報は論理情報よりもむしろ感覚情報の比重がより大きくなるであろう。

おわりに

問題解決や意思決定と言う側面から経営管理活動を眺めて来た。捉え方はその側面や重点の置き方によって異なるが何れも管理者にとって重要な中心課題であることは論を待たない。ただこれらを総合して見ると既に古くから言われて来たように、管理者はとくに上位レベルになる程、常に成長の機会を求め、これにチャレンジして企業を発展させなければならないのであって、その方法として設定型問題を生み出し、これに対して新しい角度から解決するための戦略的な意思決定を必要とするのである。

その場合、問題を発見し、あるいは意思決定をなすに当たって不可欠となるのが情報である。コンピュータを初めとする情報機器の発達によってこれを効率的に処理することは可能になったが、企業の成長、発展に必要とされるのはそうした論理情報を越えた感覚情報であり、ソフト化、サービス化の進行の中でこれを如何に問題解決や意思決定の中に採り入れ、利用するかと言うことが企業経営にとって今後ますます重要な課題となるであろう。