

分権的意思決定の調整問題

— D, アダム在所説を中心として —

伊 伏 彰

- 一 開題
- 二 ワンマン企業の経営経済学的意義
- 三 ワンマン企業の仮設課題に対する帰結
- 四 調整課題と調整形式
- 五 結語

一 開 題

企業の生存と成長性はとりもなおさず企業内外の動態環境への積極的適応に求められる。企業経営の動態環境への適応は適確にして能率的な経営意思決定に依存することは云うまでもない。かような適確にして能率的な意思決定を可能ならしめるものとして、近時、経営経済学の動向として分権的管理思考が看られる。分権的管理の一側面は意思決定権限の首脳部の集中管理からの決定権限の分割と下位段階への配分の特徴づけられる。云うなれば決定中心点 (Decision Center) 分散化にある。意思決定問題は、そこでは分権的意思決定の課題として始動するであろう。分権的意思決定の前提は組織上、各部門領域の意思決定者担当の意思決定行動により動態環境に適応するべく適確にして能率的な意思決定行動の可能性にある。こゝに制約される問題は各部門領域の決定担当者に与えられる行動目標 (決定基準) と領域部門間の意思決定行為との調整問題である。しかして分権的意思決定の調整をめぐる実践的課題は理論的にも完全な研究成果が未だ見当たらない。一つの試みとして、小稿では D, Adam の

論攻¹⁾ Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen を展開することにして問題点の解明を指適するであろう。

二 ワンマン企業の経営経済学的意義

伝統的な経営経済学理論は従来、企業理論の中心的課題として、販売、生産、投資、財務間の相互関連の制約下で最適化問題optimierungsproblemeに終始していた、すなわち「計画理論にあつては、典型的な、他の諸条件が等しいとするならばとする仮設から出発し、且つ経営の職能領域間の相互関連性を把握することに特徴づけられる²⁾」ものであった。しかも意思決定は企業家一人によって実施されるとする仮設から「決定プロセスの調整Koordinationの問題は企業理論から排除されていた。同時に経営プロセスに関与する、従業員、債権者、取引先、労働組合等は企業家の最適決定に適応する消極的要素³⁾として評価し問題視されなかった。このことから「疑いもなく、唯一人の経営における意志形成の核という単純化された仮設の分析から、決定モデルを主として技術的、実際の側面に樹立し、組織の問題は排除し得た⁴⁾」のである。

このような見解から伝統的理論にあつては組織に対する評価は技術的手段で、それも意思決定を現実に置き換へる手段であるとする。そして組織は意思決定自体とは無関係であり単に「最適な組織は計画を実施するはめに存在する」のであるとして、アダムによればゲーテンベルグも既に1929年に組織は個有の課題を提起不能として排斥している⁵⁾とし、ハイネンもこの点、指摘して「伝統的見解は企業の組織は完全に機能すると云う前定を根底としている。この前定から

-
- 1) D. Adam, Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidung Z. F. B 39 Jahrgang Nr10
 - 2) D. Adam, a. a. O. S., S. 615
 - 3) Cooper, w. w., Aproposal for Extending the Theory of the Firm the Quarterly Journal of Economics1951
 - 4) D. Adam, a. a. O. S., S, 616
 - 5) Gutenbeng, E. Die unternehmung als Gegenstand Betriebwirtschaftlicher 'Theorie Berlin und Wien 1929. S. 29

組織は個有の問題源から排除される⁶⁾」,と述べている。

しかしながら伝統的理論から,すなはち組織を除外した個人的決定モデルからは現今の実践的課題への接近はも早や効果的ではない「多くの人の意思決定は互いにかみ合い,影響し合いながらなされるのである⁷⁾」ことからして組織にもとづく現実に即した決定モデルの仮設が問はれるのである,そこに分権的決定モデルの問題が生起するであろう。

三 ワンマン企業の仮設課題に対する帰結

個人的決定モデルから分権的決定モデルへの脱皮は,アダムによれば経営経済学理論にとって三つの追加的問題領域が提起されるとする。

一 合同目標の導入 *Ableitung eines koalitionszieles*

二 意思決定プロセスの調整と構成 *Dekomposition und koordination des Entscheidungsprozesses*

三 領域目標の実施 *Durchsetzung der Bereichsziel*

(1)「合同目標の導入」は企業の利害関係者として,企業管理者,資本提供者従業員,取引先等は企業の重要な意思決定の実施について,それぞれの立場から関心のあることである,ある一つの意思決定はこの四つのグループに強大な影響を及ぼす限り企業の構成は,それぞれの変容する利害と意向(*Wechselnde Intensionen und Interessen*)を伴う人的グループの合同(*Koalition*)として把握される⁸⁾。

その際,企業目標は全ての構成メンバーのそれぞれの利害に反することなく同一化し得るような目標設定を展開されねばならない。

合同目標の形成問題は,種々のグループの利害関係は上位目標に統合されるることにある。例えば従業員にとって利益最大化,企業成長の増進等は,賃金

6) Heinen. E Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, S187, Wiesbaden 2 Auflage 1971

7) 占部都美、その他 意志決定論、P 3 新経営学全集6.

8) Cyert, M. R, March, J. G., A Behavioral Theory of the Firm Englewood Cliffs 1963 Kapitel 3 und 5.

問題の関連で、必ずしも一致するとは限らない、その解決は利益最大化の関連性の中で統一を企てる。すなはち満足し得る賃金上昇率として統合する。同様な事態が資本投資家と事業経営者の間に、利益配当と総利益の再投資による企業成長との関連でコンフリクトが看られる。この混乱は自己金融 *Selbstfinanzierung* の制約の設定によって解決できる。したがって「目標形成の問題は財務的方法、あるいは非財務的方法で個々の組織メンバーを経営内部にとどめるためにどのような特別配当を提供されねばならないかに帰結できる⁹⁾」のである。

(2) 「意思決定プロセスの調整と構成」

意思決定問題の多くは業務管理 *Geschäftsführung* に即したケースが殆どである。勿論、基本的な意志決定問題はそのプロセスに化の利害集団も関与するがしかし大多数は業務管理に属する、そこでは業務管理の課題の範囲と性向なるものは二つの観点から意思決定権限を一手に集中する事は承販し難い。一つは決定権限を一手に集中することは決定処理にあたって、量的能力に限界がある。二つは決定処理にあたってその方法が相違し決定担当者に種々な能力を前提とされる故に個人的決定のみでは充分に対処し得ない側面があるこの結果、最適政策の失敗を導きかねない、したがって分権的決定こそ、提起された代替案、の不完全な記述、判断を避けるべく十分な入念さを以って処理にあたられる。この事実は意思決定の実践課題は意思決定を多くの決定担当者に分割させる事にある、その際、アダムによれば決定権限の分割は二つの問題を提起すると述べている¹⁰⁾。

(一) 一つは最適決定を導入する権限システムの設計である、この根拠は最適決定は執行活動の職務の見地から求められる。

(二) 他は分権的決定を総括する方向で、すなわち協調によって分権により孤立した決定領域間の結合を回復させる事である。

此の側面は各々分業化された決定領域は全体経営の見地からもっとも望ましい決定を下すために協調システム *Koordinationsystem* を探求する事にある

9) Albers. H. H., *Organized Executive Action*, Newyork - london 1962 P494

10) D. Adam., a. a. O. S., S. 68,

いわゆる分権的決定の中心的な調整課題である。

(3) 「領域目標の実施」

第三の領域目標の実施の問題は業務管理の職務を若干の人々により執行されるとすれば各々の意思決定担当者は企業の目標設定より導入された行動基準に即した調整のための第一の前提である。

しかしながら、実施にあたり、決定担当者は意図せぬ失策を避けるために充分に与へられた領域目標を関知していることと、領域目標は決定者の個人的目標と競合せず同一化する方向で設定されねばならない、それには二つの方法が考へられる¹¹⁾。

(一) 決定担当者が与へられた決定基準に逸脱しないよう、個人的欲望、価値観を行動基準に服務するべく教育指導することにより、これより生ずるトラブルを避ける。

(二) 決定プロセスの構成は決定担当者的人間的欲求に適応され、しかも、それぞれ個有の利害の中で指示された行動基準を実施する。この方法は行動基準はかなり決定者の人間的目標と一致するように経営組織の中に組入れ導入する事を前提とする。

三 調整型態と調整問題

(1) 調整のための目標機能の意義

行動基準による分権的意思決定領域の調整はもっとも困難な問題の一つである、今もなお解決されていない。アダムはこの問題への接近を二つの課題の打開を前提とする事で試みている¹²⁾。

(一) 企業管理の首脳部は明確な企業目標を提示すること、

分権的意思決定担当者は、決定にあたり明確な企業目標の提示がなければ領域目標の妥当性を検証することなくして実施されるとすれば企業目標に即した調整はこの状況下では不可能である。

11) Hax, H., Die Koodination von Entscheidungen, a. a. O. S., S. 197

12) D. Adam. a. a. O. S. S. 620

(二) 分権的意思決定プロセスは決定領域間に関連性を持たせるように構成されねばならない。個々の決定は、したがって個々に判断されてはならない。しばしば意思決定の実施は他の経営領域の意志決定を考慮する必要がある。

アダムはこの課題の打開にあたって、先づ調整問題の性状と範囲は基本的には二つの相違した目標性向が考へらるゝとしてこれを手掛にしている。

(1) 理論的、分析的、計算的な決定基準での利益最大の如き理想目標 *Idealziel*

(2) 発見的に決められた容易に達成し得る実際目標 *Realziel*

すなはち理想目標にもとづく意思決定の理論的手続きは「意思決定プロセスが分権化されるなら、全体としての権限機構より孤立した決定領域間の内部関連性を特別な調整システムにより再び意思決定プロセスに導入されねばならない¹³⁾」とし、何故ならばこの決定理論の手続きは、その組織に共通の意思決定によって行為されるからである。

一方、現実的目標にもとづく意思決定の手続きは、経営の部分領域間の相互関係を無視する事に特性を看る、現実目標の形成は制約された合理性の概念から出発する、すなはち経営主体は合理的行動、または理想的目標を遂行するものではない、心理的、精神的根拠で以って合理的行動に制約を加へる、したがって経営主体の行動は理想的目標ではなく容易に達成し得る現実目標によって営まれるのである、しかも「現実目標形成の際の手続きは発見的、直観的手続にもとずき複雑な計画関係は、部分的、又は全面的に分解されるしたがって分権的意思決定プロセスにおいては、実際に関係のある一部のみを考慮する故に調整問題は殆ど生じない¹⁴⁾」とする。以上の二つの企業目標、すなはち理想目標と現実目標の理解から分権決定の調整問題の解決を次の二つに分けて試みている。

1. 実際目標の遂行による調整 *Koordination bei Verfolgung eines Realzieles*

13) D. Adam., a. a. O. S. S. 621

14) D. Adam., a. a. O. S. S. 621

2. 理想目標の遂行による調整Koordination bei Verfolgung eines Idealzieles

1) 現実目標の遂行の際の調整

例へば業務管理者が、次期営業年次に100tの所定の製品を製造する目標を与へたとするならば、調達領域と生産領域における課題はこの目標から僅少な材料の購入、安価な製造コストを達成すべき状況下に置かれる。一方販売部門は高い利益を得るための販売価額と販売費の節減に調整されるであろう、こゝに看られるのは与へられた生産計画に即して利益の最適化に努力する実際的調整だけであって、目標設定に即した調整はない、それぞれの分権的意思決定の担当者のみが最高価値を追跡せねばならない仕組で、与へられた生産課題を達成する最適な解決を可能にする調整形式でもある、しかしこの調整方式の決定的不利は、計画設定の際、原価と収益との内部関係が個々の領域より排除されることである、したがって分権化された意思決定と製造目標との確定間のフィード、バック機構が欠けている。アダムはこの種の調整問題の解決に近時、U, S, Aに展開されている「目標による管理¹⁵⁾」Management by Objectives が利点あるものとして紹介している。

「目標による管理」のポイントは、企業トップ、その他の意思決定者が行動の基準に於いて明確な範囲、行為目的を樹立することにある。この際、提起される企業目標は利益最大の如き一般的目標形式ではなく、その時点での経済状況に応じた達成可能な目標指向である。個々の領域に導入される企業目標の部分目標は同様に「最大、最少」基準の形式ではなく、例へば販売部門は計画された利益上昇率に一致する一定の販売高であり、生産部門は販売高に適応する製造予算である。すなわち目標設定に即した調整は最高価値の目標設定であるが、ここに考慮される目標なるものは極端な価値思考ではなく満足基準¹⁶⁾である。

15) Demmer, K. H., Deyhle, A. u. a., Die neuen Management - Techniken münchen 1968

16) March, J. G., Simon, H. A., Organization london - New York 1959. S. 140
Heinen, E., Betriebliche Kostenlehre 2 Aufl, Wiesbaden 1965. S. 359

満足基準にあっては主観的な尺度を取扱い「欲求水準」の概念に書き改められる、それ故、利益最大の理想的目標の代わりに、満足的に感知され得る利益として現実目標を形成する。

個々の職能領域の決定担当者は、こゝでは全体企業にとって絶体的に望ましい決定代替案の選択基準としてではなく、その個々の領域目標にとって満足する代替案を発見する事にある。満足基準にもとづく調整問題は利益最大の絶体的基準にもとづく場合と比較して、領域決定間の内部関係を把へる必要がないので容易に克服できるとされる。したがって「目標による管理」には決定領域間の調整は一般的な企業目標に適合する直下の領域目標の協定にによって実施される故に分権的決定について特殊な調整は必要としない。基本的には領域決定間の相互関係はかへりみないのである。この点、具体的に詳論するならば、例へば企業首脳が次年度に10,000D Mの利益確保を目標に掲げたとする、生産と販売の両部門は企業目標から、各部門の領域目標として生産部門は40,000D Mの製造コスト、販売部門は50,000D Mの売上高が導入されるとしよう。各部門の決定担当者は自己の領域目標に関してのみ独立して自由な配慮で意思決定代替案の処理を判断する。かくして領域目標である各部門の予算を維持することに成功したならば企業目標も同時に達成されるのである。しかしこれには二つの条件が満されなければならない。

(1) 個々の領域間に関連性のとぼしいこと、例えば販売部門が自個の領域にとって有用であるが製造部門にとっては制約された二次的要件を創出する意思決定は、両者が関連性の有する場合、製造部門は自己の目標を此の二次的要件の影響で達成不可能になる。

(2) 一般的企業目標は妥当性を欠けてはならない。仮りに領域間の関連性が強大であっても企業目標が簡単に達成し得る目標利益として設定されるならば、自己の領域目標に即した代替案の行使は容易である。しかし逆に、達成困難なきびしい目標利益額であるならば個々の領域はその目標を達成し得ない結果となる。したがってこの2点が充足されない場合は、販売部門の意思決定により、生産部門は自己の40,000D Mの費用予算の維持は困難となる、但し企業

目標が5,000 D Mの利益で満足するとすれば生産部門は45,000 D Mの費用予算で、当部門にとっては不利な二次的要件にも抱はらず達成できるであろう。

以上の事から「目標による管理」は分権的決定については特別な配慮は要しなくて調整問題の解決は可能である。以上から実際目標に即した調整問題の解決は、記述したごとく根本的に(1)、意思決定領域間の関連性の度合 (2)、一般的企業目標の妥当性如何に係はる。「目標による管理」は第1に領域決定間に連けい度合が薄弱なことを決定的要因とする。第2に一般的企業目標の形成が、その時点での経済環境に即して満足基準で数量化される際、妥当なものであること、しかもその目標は計算的、合理的に設定されるのではないことからして、すなわち経験、知識、直観方式に形成されるが故に一般目標の設定は客観的に再検証される必要がある。

2) 理想的目標の際の調整

企業が利益最大化という理想的目標により営むならば分権的決定者の決定基準は企業目標に適合するよう設定される。かような決定基準は基本的に三つの可能性が存在する。

- (一) 領域決定の担当者に直接、企業目標を遂行するように指示する事である。此等の基準は最高の決定当局にのみ問題が課せられる。
- (二) 領域決定担当者に事前に下位目標unterziel を与へることである。これにより当領域部門は利益を最大にするよう要求される。
- (三) 企業目標を部分目標Teilzielelenに分割すること、例へば利益最大の目標から販売領域には売上最大にする目標、製造領域に於いては費用最少という目標を設定することである。

(一)の領域部門への直接的指示による場合は領域決定の担当者がその処理結果全体利益の上で評価し得ることが前提とされるが、しかし乍ら個々の決定担当者の成果の評価可能性は非常にきわめて制限されている。

(二)、(三)の下位目標と部分目標と適用にあつては、個々の権限領域間に利害の上で連けいがある場合は企業目標は常に最大化されるとは限らない、

そこでアダムは当面の利害の上での不一致を統制するために(1) 領域間に適

合した決定基準の設定と(2)特殊な調整システムを要するとして議論している。そこで先づ(1), の領域間に調整を要する様式構造をアダムは, 以下のごとく考察を試みている¹⁷⁾。

A 領域間において与へられた部分目標, あるいは下位目標が領域間に利害を持たない場合。

ある部門領域の成果 G は, 当部門の意思決定 $a_1(x_1)$ の単なる関数として把へられる。したがって総利益は $G_{1+2}=d_1(x_1)+d_2(x_2)$ としてそれぞれの意思決定領域の部分成果の総合として構成される。このケースにおいては意思決定の調整は利害の対立関係が存在しないから不要である。

B 部門領域間に一方的な計画関係が前提される場合。

例へば部門 d_1 の成果は, それ自体の意思決定に依存するが, 部門 d_2 の成果は d_2 自体の個有のものと部門 d_1 の意思決定に影響されるもの二要因が分析される。

$$G_{1+2}=d_1(x_1)+d_2(x_2x_1)$$

此の場合も d_1 の意思決定が先行するかぎり調整問題は生じない。

C 部門領域間に相互に利害関係が所在する場合。

部門目標, 下位標についての調整は困難をきわめる。全ての部門領域の成果は自己の部門決定のみならず他の部門領域にも関係するからである。

$$G_{1+2}=d_1(x_1x_2)+d_2(x_2x_1)$$

この際における領域間の調整は投資計画に即して考へるならば, 各部門より提出された代替案を統制側面から二つのテストを基準にしてアダムは調整を試みている¹⁷⁾。

1) 企業にとって総合的に利用し得る資本額を超過する各領域間に於ける投資予算の組合せは排除する。

2), 1)でテスト済みの投資予算の組合せの中で最っとも高い総利益を得る代替案の組合せには資本を各領域に分配するようにする。

¹⁷⁾ D. Adam, a .a .O .S, 628

例へば現在、企業の処分し得る資本在高を20百万とする、その際、両部門より提案された代替案は次の通りであったとする。

修正文字 部門1・部門2・利益増額・投資予算

| 代替案 | 部門 1 | | 部門 2 | |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 利益増額 (百万) | 投資予算 (百万) | 利益増額 (百万) | 投資予算 (百万) |
| 1 | 3.00 | 10 | 2.5 | 5 |
| 2 | 3.75 | 15 | 4.0 | 10 |
| 3 | 4.00 | 20 | 4.5 | 15 |
| 4 | 4.50 | 25 | 5.0 | 20 |

以上の部門1，部門2の諸代替案の中から、それぞれ、どの代替案の決定がもっとも調整された結末になるかは(1)のテストの結果、つぎのような組合せが承認されるであろう。

| 代替案 | 代替案 | 全体投資 | 利益増額 |
|------|------|------|---------|
| 部門 1 | 部門 2 | | |
| 1 | 1 | 15+5 | 5.5+0.4 |
| 1 | 2 | 20 | 7.0 |
| 2 | 1 | 20 | 6.25 |
| 3 | — | 20 | 4.0 |
| — | 4 | 20 | 5.0 |

上表の一番目の組合せは投資予算15百万であるが他の組合せと比較する心要上、処分可能資本在高が20百万で残額5百万とそれより得られる利益0.4百万を調整してある。そうすれば(2)のテストにより最大の利益を確保する代替案は二番目の組合せであり、従って領域間に調整された意思決定は部門1では、一番目の代替案であり部門2では二番目の代替案が決定されることになる。

調整手段の今一つの方法は生産要素の管理価格Faktorlenkpreiseの適用である。

各領域の投資計画樹立の際、資本コストを例へば7%として企業首脳部がと

りきめる、部門領域の決定担当者は7%の資本コストを配慮した代替案の探索を企て、資本コスト7%をカバーする代替案が決定の対象となる、したがって各部門の資本要求が7%の資本コストを超過するか否かが各部門領域において調整される機能を果たすのである。同時に各領域よりの資本需要が企業の資本在高を超過する際には資本コストを例へば7%から9%に上昇させる事により、すなわち資本利益率9%のコスト負担では実施不可能な代替案は排除される事により資本需要と資本在高の差を調整する。

生産要素の管理価格の調整手段は一義的には資本コスト負担の基準により二次的には資本コストの操作により領域部門の計画を修正させるのである。「その際の構成手続きは生産要素にとって最適に評価された機会原価が同時に目標設定に即した調整を提示しているように構成されると事実状況にある¹⁸⁾」したがって目標設定に即した調整はたえず意思決定間のフィードバックを分析的に考慮されることが前提とされるのである。

五 結 語

アダムの展開する分権的意思決定の調整問題は現実目標の設定による調整課題と理想的目標設定によるそれと構成上、分けて論及している。現実目標による設定による調整は分散化した権限システムの中で結果として自律的、能動的に調整をはかる意図を持つものに対して、理想目標の設定による調整は他律的、受動的性向を持つものと云へよう。それに関して若干の問題を補足するならば、現実目標の設定による調整機能は、各企業当局より与へられた一般目標に対して自律的に当権限部門にとって最適な探求行動を貫徹することを保障された意思決定プロセスを持つ、そこでは自己に忠実な行動が企業全体として最適行動であることを意味する。これには前提条件としてアダムは(1)、領域間のコンフリクトが存在しないこと、(2) 企業の一般目標はその時点での経済環境に即したものであることを条件とした。しかしながら実践課題として企業は大な

18) D. Adam, a. a. O. S, 630

り少ないコンフリクトを領域間に介在するものであるとすれば実際目標による調整は不可能であることを暗示するものである。したがって理想的目標に即した調整手段がこれに代はって購じられることになる。しかしながら、目標設定に即した調整は指適したごとく他律的、受動的であるが故に、意思決定の課題を動的環境へ積極的適応にあるとすれば適確にして能率的な、しかも創造的意思決定は現実目標に即した調整手段の側面において、建設的思考を理解できうる。したがって領域間のコンフリクトの度合が絶体的に均衡を保証し得ないものは排除して、多少のコンフリクトが存在する場合は、実際的目標の設定に基礎を定着しつ、領域間の均衡をはかる手段を購すべきであろう。それには次の二つが考慮され得る。

- (一) コンフリクト関係にある領域間の対話の復活
- (二) 一般企業目標の修正

つぎに理想的目標に即した調整課題については、その性向として他律的、受動的であるにせよ、企業目標より導入される下部目標、部分目標の設定に関して上部組織から下部組織へ一方的伝達方式ではなく領域部門の利害を反映する如き、例へば各領域部門の構成員の同意を得るような機会を経由して設定すべきであることは云うまでもない。