

オバマの激怒

Obama's Explosive Anger

日置 弘一郎

HIOKI Koichiro

要旨：アフガニスタンでの作戦決定で、スタッフの提示した作戦案に対してオバマは激怒した。三案のうち二案は受け入れがたいもので、事実上、一案しか有効な選択肢は存在しないことに対して怒ったのである。この事例に見られるように意思決定は選択可能な代替案の中からの合理的な選択であり、意思決定が実践において有効であるためにはいくつかの条件があり、すべての行為選択において妥当する概念ではないことを示す。

【キーワード】 意思決定、プラティーク、プラクシス、実存的決断

Abstract : In strategy decision in Afghanistan, Obama was furious against presenting the strategy proposed staff. Those unacceptable two alternatives of the three proposals, in fact, one idea only valid choices is was angry for what does not exist. Decision-making as seen in this case is a rational choice from among the selectable alternative, for decision-making is effective in practice there are some conditions, it is reasonable in all of the action selection to indicate that this is not a concept.

【Keywords】 decision making, praxis, pratique, existential decision

1. 本稿の意図

本稿は経営原論の講義中に、現在の日本の経営学ではしばしば基礎概念が本来の意味からずれが生じており、そのことを講義では十分に学生に伝わっていないかもしれないと感じたために構想されている。経営学ではその概念の本義が忘れられ日本的な用法に変容したり、あるいは他領域の概念を経営学で独自の使用方法で用いるケースは少なくない。本稿では経営学で最も基礎的な概念である意思決定や戦略という概念がどのように経営学で変容しているかを考えていく。

また、このときに経営実践の差異が経営学の概念理解に影響を与えており、それがゆがみの原因であるという点も考慮する必要がある。この点は、合理性を追求する経営実践での個別の社会での差異が反映したものであり、それは経営人類学の知見にもなる。経営人類学という領域を提唱し、研究を20年余にわたって続けてきた

が、本稿は経営人類学的考察として提出してよいだろう。

経営人類学は経営学者と文化人類学者が共同研究を開始したことから始まっている。生産の組織を運営するためのノウハウは人間社会が形成されてから蓄積されてきており、人類に普遍的な現象としての経営を考えるならば、それが人類学の対象となることは明らかである。これまで経営人類学という学問領域が成立していなかったのは、互いに盲点であり、経営学は近代以降、それも大量生産が確立して以降の企業経営しか考えず、文化人類学も近代での合理性を追求する経営が成立した中に文化的な差異が潜んでいるとは考えなかった点に由来する。経営人類学が有効な学問領域であることは、すでに国際的に認知されはじめているとよい（例えば、Nakamaki et al. 2015）。

また、研究方法についても人類学的方法と経営学の方法はかなり異なっている。文化人類学の方法としてま

ずあげられるのは、異文化の中に入ってその中での出来事を記述するというエスノグラフィー（民族誌）の方法である。これは、異文化の自文化への翻訳であると表現され、ひたすら仮説を持たずに記述することが要請されている。異文化の世界観や表現の様式を記述することが目的であり、自分の言葉で語るのではなく、現地の人々の思考の様式を把握することが求められている。

最近、経営学の中にもエスノグラフィーと称して、企業への聞き取り調査を行う傾向があるが、文化人類学の方法では禁止されている仮説検証を目的とした研究が少なくない。文化人類学の常識では、フィールドには二年間の滞在が標準とされる。四季のそれぞれに行われる行事や生活の様式の変化などを確認し、それも一回限りでは見逃すこともあるので、二年を標準としてフィールド調査を行う。日本の経営学でのエスノグラフィーと称している研究の中には、二週間程度の、それもフルタイムの滞在ではない聞き取りをエスノグラフィーとっているものまであり、断絶は大きい。実際、文化人類学者と企業の聞き取りにいても、経営学者はどんどん自分の言葉で質問していくのに対して、文化人類学の訓練を受けた学者は自分の概念をできるだけ控えて、相手に言葉を出させようとする。それぞれの訓練体系の差異を反映しており、調査法として意識的に異なる方法を用いているといえる。

異文化といっても、企業での下位文化としての差異であり、大きく世界観が異なっているというわけではない。問題は、聞き取りの課題について実務家が表現すべき言葉を持っていないことが多いという点である。漠然と表現したいことについての議論はできるが、実務家は問題の構造を熟知しているわけではないことが普通で、それをこちらから言葉を投げかけることで理解しようとするのが経営学者の場合にはしばしばある。聞き取りが終わった時点で「いろいろ教えていただきありがとうございます」というのは実務家の側であることが少なくない。文化人類学では許されない方法である。

しかし、文化人類学者との共同調査は異なる方法がクロスすることによって成果が上がるケースが少なくない。互いの視点が交錯することによってきわめて有効な示唆が生じることがある。

2. 経営人類学における論点

経営学では、合理的な経営実践が行われ、そのために文化的差異はその社会の慣習などの差異によるものと考えられてきたが、現実にはさまざまな側面で実践での差異が生じている。例えば、日本独自のオフィスレイアウト

と思われる鳥型と呼ばれる形式がある。これは机を向かい合わせにして、係単位ぐらいの職場集団が向かい合い、端に係長の机を垂直に置き、複数の係が鳥型配置になった後ろに課長の机が置かれるといった形式である。このレイアウトは日本ではごく普通で、これ以外のレイアウトとしては、机を離して一方向に向けておく学校式と呼ばれるもの、あるいは、間仕切りなどを多用して個室の雰囲気を出すランドスケープ型などが知られているが、圧倒的に多くの企業が鳥型を採用している。

このようなレイアウトによる組織行動への影響は大きい。まず、隣が何をしているかがほとんどわかってしまう。新人がしごとの進め方を、周囲を見てまねることで身につけていくという効果があり、また、隣の人間が何をしているのかほぼ理解することができるため不在時の電話を替わることもできる。さらに、業務が忙しい場合には隣の人間に応援を依頼したり、あるいは相互に優先的なしごとを代替することも行われている。この点を岩田（1977）は日本の職場の特徴としての応援仮説として定式化している。

一般に自分のしごとの方法を見せることをいやがる文化は世界にかなり広範に見られる。しごとのやり方を盗まれると自分にとって代わられるかわからないという心情を反映したものとされるが、それが事実であるのかについての検証は難しい。しかし、できれば個室でしごとをしたいと考える風潮は存在する。アメリカではこの風潮が強いとされ、個室は無理でもパーティションで仕切って直接に覗くことができないランドスケープ型が好まれる。

しかし、鳥型レイアウトの発生についてはほとんど記録がない。江戸時代に淵源を持つとも思えないのは、座り机を鳥型に並べることは物理的な距離からいって合理的ではない。狭い座り机で鳥型では互いに窮屈になる。江戸時代のオフィスとして規模の大きなものは江戸城の表柘筆のたまりである。表柘筆は幕府内諸役、諸藩、直領などに定められた決定や定めの種類を通知するための書類作成を担当する。いわば人間コピーマシーンであり、かなりの人数を必要としていた。彼らが一斉に書類作成を行う際の机の並びがどうなっていたのか、国際日本文化研究センター時代の笠谷和比古教授に聞いてみたが、わかるわけがないと一笑に付された。

日本でもっとも古いオフィスは、横浜の外国商館である。ここでのオフィスレイアウトも残っていない。証人として、ごくわずかの期間に英二番館に勤務した益田孝は、商売を覚える上でさほど役に立つことはなかった、わずかにカーボン紙でコピーを取ることを習ったぐらい

のことであったと叙述しており、鳥型オフィスレイアウトがイギリスから日本に伝播したという可能性はほとんどない。さらにいえば、その後益田孝が事実上創業した三井物産での当初は、丁稚がいて職住一体の状況であったために創業当時の三井物産が近代的オフィスであったとは考えにくい。その丁稚に近いところから三井物産での職業的経歴を出発した馬淵恭平の証言とも矛盾しない。

このようなしごとの様式をほとんど公開するようなオフィスレイアウトに対して、工場の現場では異なる様式があったとする議論もある。工場の現場では先輩はしごを教えてくれず、自分で熟練工の動作を見て工夫し、自分で考えると突き放されていたとする説である。しごとは教えてもらうものではなく、盗むものだと表現されている。しかし、町工場の旋盤工として現場を長く経験している小関（2003）によると、聞くと丁寧に教えてくれる熟練工は数多く存在し、逆に何も教えないという態度のベテランの工具箱はかなり惨めなものが多かったとされている。おそらく、職人の世界では適切に聞けば教えることが普通であり、初心者が適切な言葉で聞かなければ身体知での表現が困難なことがらをわからせることが難しいという状況にいたる。この時には熟練工は黙ってしまうと解釈できる。逆に、生半可な熟練工は、盗めと突き放したのであろう。

実は経営人類学におけるこのような探求は、方法的には記録の希薄な部分をつなぎ合わせるという作業に他ならない。説得力のある証明が可能な領域だけが学問的に値打ちがあるわけではなく、きわどい推論をつなぎ合わせることもしかできないという命題は少なくない。このオフィスレイアウトの差異はかなり強力な説明原理になるというよい。常に同僚の目にさらされて行動することが要請され、ほとんど共同作業というしごとをおこなうという状況にあり、必要に応じて手助けをするという状態を余儀なくされる。集団として机が隣接した鳥型オフィスレイアウトに投げ込まれた新人は、それを疑うことなく受容することから日本的経営の様式が生まれたといってもよい。このような重大な現象を発生レベルで捉えることができていないことは課題としては重要であるが、それを確認する方法は極めて乏しい。

端的にいえば、その時代で経営実践で当然とされ了解されていることはほとんど記録されない。オフィスレイアウトとして鳥型が当然であれば、それをことさら記述する対象にはならない。自明のことは書くまでもない。しかし、経営実践においては極めて重要である。オフィスレイアウトとしての鳥型が今後とも持続するか否かは不明であるとしても、それが変化すれば日本の経営実践

に大きな変化が生じる可能性がある。もちろん、経営実践としては鳥型レイアウトを変更してみることでどのような変化が生じるかの実験は可能である。現在のオフィスで、例えば、固定したオフィスを排除して自由席にするといった試みがなされている。その結果がどのようなものであるか、少なくとも十年以上の持続がなければ結論は出ないだろう。

3. 意思決定におけるグレシャムの法則

日本の経営実践における自明が語られておらず、経営学がそれを取り込むことができていないことについて述べた。他方で、他文化で発達した経営学での自明を取り込むことができていない事例として意思決定におけるグレシャムの法則と呼ばれるものを取り上げよう。主としてアメリカの経営学の書物には意思決定におけるグレシャムの法則がしばしば取り上げられる。これは、「悪貨は良貨を駆逐する」という経済学におけるグレシャムの法則が経営実践における意思決定にも妥当し、経営者はしばしば良貨に相当する重要な課題ではなく、つまらない意思決定を迫られ、それに忙殺されてしまうという現象と解説される。

このような現象がなぜ起きるのか、それがどのような問題であるのか。アメリカの書物にはほとんど記述がない。これは自明のことであり、その現象についての記述は現象の存在以外には述べられないことが普通である。アメリカでの記述を受けて、日本の経営学者もこの現象についての言及はないわけではないが、およそどのような現象であり、それを理解した上での言及とは思えない。トップはなぜトリヴィアルな問題にさらされるのか。

トップをいかに支援するかという問題は日置他(1990)などに関心を持っていたが、副という職制がいかに機能しているのかについては経営人類学の共同研究において秘書についての議論（これについては、経営人類学共同研究会での島本に啓発されている）において日本企業の秘書制度が特異であることを教えられたことがきっかけとなった。日本の秘書は集団秘書である。秘書としての役割を与えられた集団が複数の重役の秘書として機能する。アメリカの場合の秘書は単独の上司に仕え、公私にわたる秘密事項に関与する。ペプシ事業担当社長からアップルにリクルートされたジョン・スカリーが自分の秘書を東海岸から西海岸への移動に帯同したという事例からも個人に付く秘書としての関与が求められていることがわかる。秘書をオフィス・ワイフという表現で呼ぶのも理解できる。

また、イギリス・アメリカの組織においては総務とい

う部局は存在しない。ヨーロッパでも大陸ヨーロッパとされるドイツ・フランスでは総務は存在する。英語では総務は general administration であり、総務という機能が存在することは認識されている。しかし、実践の場面においては総務が設定されていない。総務がどのような機能を持つのかは、それぞれの社会で異なっている。もっとも典型的なのは日本の職掌分担で、職務記述において、総務は「その他、他の部局が分担しない業務を扱う」とされている。このことから、日本の総務は組織全体の使命からは極めてトリヴィアルな庁舎管理や支給品の交換を行うばかりではなく、トップの特命事項である他の組織の吸収合併の基礎資料収集といった極秘事項まで扱うことになる。

これがよく出てくるのは自治体について調査を行ったときに、トップから最下層までの命令系統を書き出す項目を含む調査票調査を行ったときに、ある小さな町で首長から助役の下に課長が直接来るのではなく、間に総務課長を書き出しているケースがあった。小さな自治体の場合には課長層の中で総務課長だけは別格となっていたわけである。重要な政策は総務課長を経由しなければ決定できないという状況を反映したものであるが、他方で総務のない英米の組織原理との対比を考える必要がある。

総務がない組織原理がどのように機能しているのかを考えると、おそらくそれは軍隊組織に由来した組織モデルであると思える。軍隊での役割分担では、事前に想定された分担以外の状況があらわれた場合では、それを自分が処理するのではなく、直ちにより上位に情報をあげていくことがなされる。上位の部局でも処理できないとすると、さらに上位に情報が伝達される。最初に想定された状況以外の要素が出てくると、それは最終的に組織トップに情報が伝わることになる。つまり、下位が自分で判断せず、より上位の判断を仰ぐようなシステムが設計されていることになる。トップは素早く、想定外の状況にあるのか否かを判断できることになり、組織全体の存亡につながるような状況変化か否かの判断が素早くおこなえる。

ところが、総務という組織機能を欠落することによって、トップにあげるべき案件か否かを判断する部局を持たないことになり、誰が見てもトリヴィアルであるような案件までが自動的にトップの下に送られてしまう。これが意思決定におけるグレシャムの法則である。総務を持つ他の組織原理の下ではトリヴィアルと考えられる案件は総務によって処理され、トップには到らない。アメリカの経営学で、しばしば論じられる「組織のゲートキーパー」や「バウンダリー・スパー」 という議論も実は

総務がないために必要とされる議論であるといつてよい。

それではどのような対策が取られるのか。それは、トップに対する個人的なサポートの強化である。アメリカでの副社長はそれほど地位が高くないことは知られるようになってきている。これは大統領のスタッフを見れば、それと同様であることがわかる。大統領補佐官だけではなく、秘書官、報道官などのスタッフが極めて厚く存在する。副大統領だけは別格であって政治職であるが、これは例外的存在であり、大統領に不時の事態があれば交代するために存在するものであり、それ以外の大統領スタッフは上に上がってくる多くの案件を評価して大統領にまで伝えるべき案件か否かを決定するという職務に当たることになる。ほとんどの副社長は、大統領の個人スタッフに相当し部課長程度の社内序列に相当する。

イギリスの場合、首相に対して大臣の正式の名称は Secretary of Foreign Affairs が外務大臣であり、首相の秘書としての位置づけである。トップに対する個人的なサポートという性格が与えられており、イギリス・アメリカともトップが裁量し、それを支援するという形式が整えられているといつてよい。要するに意思決定におけるグレシャムの法則とはトップがおこなう意思決定の範囲を広げることによってトップの負荷が高まることについての病理である。

日本の経営学では、このグレシャムの法則が発生するメカニズムはほとんど知られておらず、現在では日常的なルーティンの決定をトップが優先させ、非定型的な本来行うべき重要な意思決定を行わない状態と再解釈してつじつまを合わせている。トップが定型的決定を優先するということが本当に起きるのだろうか。意思決定におけるグレシャムの法則は、サイモンなども論じているが、それがどのような状態をさしているかについての説明はない。このために、グレシャムの法則という言葉を手がかりとして、悪しき決定が、なさなければならない意思決定を駆逐するという状況を想定して解釈したものと思われるが、定型的決定を優先して、非定型的な長期計画などをおろそかにするような経営者がいるとは思えない。問題はつまらない決定の要請が押し寄せてきて、肝心の問題についての情報や決定の必要性が排除されて経営者に届かない点にある。

経営人類学での理論提示は方々に投げ出されている事実を寄せ集め、それらに統一的な説明を加えることにとって行われる。アメリカの経営学テキストにおける「意思決定におけるグレシャムに法則」と、総務機能の英米系組織での不在、それに秘書機能の差異などをつなぎ合わせて説明を調達するまでに膨大な時間を必要とする。

事実を抽出し、それがどのような現象と対応しているかを見いだすために、断片をつなぎ合わせることを必要とする。通常は意識されていないことが記録されている稀なケースを探求することが必要となる。問題を抱えたまま十年以上、解決が見いだされない場合もある。今回論文化に到ったのは、事例とするに足る文章をたまたま見つけたからに他ならない。文献を当たって偶然発見するということを繰り返さなければ、経営人類学の追究はできない。

4. 意思決定概念

アメリカのジャーナリスト、ボブ・ウッドワードはC. バーンスタインとともに、ウォーターゲート事件を取材し、事件を明るみに出したことでピューリッツァー賞を受賞したことで知られるが、その後もワシントンの政治状況の取材を継続して、歴代大統領への取材を継続している。彼が著書「オバマの戦争」において、アフガニスタンからの撤退をスタッフとともに検討している場面で、スタッフに激怒して怒鳴りつける場面が出てくる。スタッフが提出した三案の撤退方式のうち、二案までは実質的に受け入れることができないもので、実際は単独案しか選択肢はない状態であった。

これに対して、オバマは「大統領の決定権を奪うものだ」と叱責する。強い叱責である。ほとんど無能といわんばかりにオバマは非難する。なぜなのだろうか。意思決定が複数の代替案から最適のものを選択するプロセスであることはよく知られている。しかし、その選択肢が選択可能であることが要求されていることはほとんど問題とされていない。現実には誰が見ても解決策は一つしかないということはあるが、意思決定論では意思決定は問題解決のための方法であり、解決策が単一であればそれは問題ではなく、問題でなければ意思決定を起動することもない。

他方、ウッドワードの同書には、「キッシンジャーの戦術」という言葉があらわれる。これは、ヘンリー・キッシンジャーが大統領に選択肢を提示するときに、自分の思う方向への誘導を試みるために、欠陥のある案を提示して、それを否定してゆくという方策を多用したとされている。オバマが激怒したのは、それがあまりに見え透いているということかもしれないし、あるいはキッシンジャーは巧みにそれをおこなったので、ニクソンが怒る余地がなかったのかもしれない。

しかし、意思決定が基本的には複数の選択肢からの選択であるということは日常的な行為決定とはかなり異なった決定の様式であるといつてよい。行為の選択が慎

重になされるとしても、複数の選択肢を用意した上でその中から決定する、しかも、その選択肢は十分に選択可能であることを要求する。このような手続きがなければ意思決定とはいえないのだろうか。

文化人類学では行為をプラクシスとプラティークに区分する。フーコーでもブルデューでもよいのだが、ここでは構造人類学者の北澤方邦に依拠している。北澤は、連続的無意識的な行為としてのプラティークと意識的断絶的な行為であるプラクティスを区分する。プラティークには共同体が共有してきた神話や儀礼に起因することが多く、新たにそれに付加されるものもある。つまり、意識しておこなうことのない行為全体がプラティークであり、合理性の根拠を持たないことも多い。また、当初は合理性を持っていたとしても、それが忘れられると純粹なプラティークとなる。たとえば、葬儀の際の香典は本来は共同体内部での相互扶助という性格を持っていたといつてよいが、現在ではそれが忘れられ、何も考えずに香典のやりとりをおこなっている。

これに対して、一回の行為ごとに判断を必要とするのがプラクシスである。なすべきか否か、あるいはいかになすべきかの判断を要請する。また、同じ行為であってもプラクシスになったり、プラティークになったりすることもある。朝の歯磨きが習慣になっている人が歯を磨くのはプラティークであるが、同じ人間が口中に違和感を感じて食事後以外に磨くのはプラクシスになる。きわめて相対的であるが、明確に区分することはできる。

当然、意思決定がなされるのはプラクシスのみである。プラティークは選択肢は存在せず、選択の意識もない。しかし、サイモン自身は定型的意思決定という概念をプラティークにも適用しているように見える。サイモンは、最終的には人間の思考の構造を明らかにしようとする意図を持っており、チェスにおける思考をコンピュータに移植するといった関心を持っていた。その意味では、意思決定概念をできるだけ拡張して人間の思考全体に適用しようとする意図を持っていたと考えてよい。

このことは、March & Simon (1958) での分析が、組織内でのメンバーの行動を、参加決定と生産決定の二つのプロセスとして説明しようとしている点にも見ることができる。組織メンバーが組織内で生産をおこなうまでにこの両者が必要であるという議論はかなり奇異に見えるが、1960年代から深刻になった単調労働への対応を考えるならば、明らかに生産決定はモチベーションを意識している。つまり、マーチとサイモンは、組織参加した後に改めて生産するか否かを決定するというプロセスを想定しているわけで、その意味では生産決定はモチ

バージョンプロセスを意思決定でなぞるという意図を持つものと考えられる。これは、モチベーションというように非合理的と思われていた行動も、意思決定という枠組みで説明することが可能であるというデモンストレーションであったと解釈することができる。

サイモンを認知科学の創始者の一人とすることは反対しないが、人間の認知はサイモンが提唱する認知の世界よりもはるかに複雑であり、認知科学の形成途上でサイモンの議論が否定されたことは重要に思える。このことは、画像などを認識する際のパターン認識においてあらわれる。サイモンの主張は参照辞書を徹底することによるパターンの理解であった。ありとあらゆるパターンを用意しておけば画像が何かを理解できるとサイモンは信じた。しかし、その信念を打ち崩したのはM. ミンスキーである。かれは、パターン認識の際には状況の理解が必要であることを証明してしまった。つまり、形状の理解でそれが解明できるというサイモンに対して、ミンスキーはどのような状況での形の提示であるのかが分からなければ理解には至らないとしたことになる。

具体的にいえば、いすをパターン認識しようとする、サイモンはありとあらゆるいすを含むような参照辞書を作ることを考える。ところがミンスキーの場合には、それがどのような場面であるかを意識しなければいすであるか否かを判定できないとする。例えば、何年か前の日航機の墜落事故の際に、弔問に現場を訪れた日本航空の副社長が「よっこいしょ」とすわったのがまだ遺体を収容していない予備のお棺であったために強い批判を浴びたという覚えがある。座ることが可能であり、心地よいかについては評価することができる。けれども、それが適当であるかについては全く別の判断が必要となる。

ミンスキーのフレーム理論はサイモンに決定的なダメージを与えたように思われる。サイモンはG.P.S.(general problem solving= 問題の一般的解法)を提唱し、すべての問題解決が可能な手法を研究していると表明し、その一部を発表していた。しかし、ミンスキーの証明は問題の一般的な解法は不可能であり、問題は個別にしか解決できないことを示したとあってよい。事実上、サイモンはG.P.S.を撤回する。要するに、サイモンは問題を一般的に解決するという方向で議論をおこなったが、ミンスキーは一般の問題が存在しないということを証明したわけである。

5. 意思決定の背景

オバマの事例は意思決定概念をプラクシスに限定することが適当であるように思える。明確な意思決定の枠組

みは、複数代替案の綿密な精査による選択が実際問題として適当であるといつてよい。実務上の意思決定論の有効性は、プラティークの分析に及ぶものではなく、プラティークの分析はそれが背景としている無意識の構造、つまり共同体の神話や儀礼体系の分析と連動すべきである。つまり、経営人類学の研究対象としては、主としてプラティークを抽出し、それが成立する世界観を抽出し、それぞれの社会を比較するということが企業経営における合理性を相対化することにつながる。経営における合理性は最大限に製造量を多くするという技術的効率ではなく、さまざま要素を含めた合理性で単純にはきめることができない。

もちろん、経営人類学の研究対象はプラティークのみではない。プラクシスがプラティークにどのように変化するか、プラクシスを引き起こす世界認識はどのような構造になっているのかなどは重要な課題であり、プラクシスも視野に入れている。合理的な経営実践に見えるものが、それぞれの社会で画一にはならない。それぞれの社会が異なる合理性を持っており、技術的な同一性だけでは合理性が完結しない。社会が貧しく、ものが不足している状況では、多く作ることに絶対的な意味があり、技術的合理性が優越するが、豊かな社会になると、作るだけでは経営実践として有効ではない。現在、途上国も含めて商品の入手という点では十分な選択肢を持っているばかりではなく、それを要請するという状態にあるといつてよい。

グローバル・スタンダードがいわれながらも、その実現はそれほど容易ではないことも明らかである。アメリカの慣行を世界に押しつけようとするきらいはあるものの、現在のように相互の行き来が増大すると、何らかの意味での共通ルールを持つ必要がある。このときに、プラティークのレベルでのしごとを研究することは必要であり、プラクシスのみで構成されるルールは危うい。

さらに、意思決定は自己の存在を変更するという問題には無力であることも論じられるべきだろう。すでに日置(1998)で示したように、意思決定の枠組みでは、決定の事前と事後で決定前提が異なるというケースは扱えない。例えば、ハムレットが「このままでよいのか、このままではいけないのか、それが問題だ(小田島武志訳)」というとき、デンマーク王子としての自分と、父を殺害され現デンマーク王を仇とする自分のどちらを選択すべきかと悩んでいることになる。このときにどちらかを選択すると、その存在に対応する価値前提や事実前提を取得することになる。決定の前後で一貫した決定前提を持っていない場合には、決定の合理性は保証されない。要する

に、自己言及を含む言明となり、論理的な一貫性を保つことが保証されない。

このような場合の選択は合理的になされるものではない。選択肢ごとの期待値を比較するといった操作が不可能なのは選択後の決定前提を事前には確定できないためであり、さらには決定前提の選択は意思決定論では想定範囲外である。このような選択を実存的決断と呼んで、決定とは別の枠組みとしてとらえるならば、行為の選択様式は、プラテーク・プラスシスとしての選択・実存的決断の三種となる。意思決定論は行為選択における三種の区分を問題とせず、すべてにわたって妥当すると考えている。

意思決定論が実践において有効であるためには、どのような条件が必要なのだろうか。少なくとも、プラクシスとして考慮するという決定の様式において、有効な代替案が開発されることが必要とされる。しかも、それが複数なければ意思決定の枠組みは使うことができない。このような条件を最もよく示しているケースが軍隊における司令官の作戦決定である。

軍隊の司令官は、プロシアの参謀本部制の成立以来参謀（スタッフの本義）の作成した作戦を選択することが役割となっている。それまでは最高司令官としての国王が作戦の立案とその実行をともにおこなっていた。それを司令官が作戦を作成するのではなく、専門の作戦立案者としての参謀本部という組織を作り、参謀は立案のみに特化し、それを決定するのは司令官であるという役割分担をおこなった。この分担は非常に効果的で、プロシア軍は多くの戦闘で勝利して結果としてドイツ統一を達成する。軍事上の革新は非常に早く伝播する。各国はこぞって参謀本部制を取り入れ、制度化する。

参謀本部制は、参謀と呼ばれる作戦立案者が集合する部局というばかりではなく、各実戦部隊に部隊付きの参謀が存在して、その部隊の作戦行動における戦術を立案するとともに、参謀本部への情報提供をおこなう。部隊付きの参謀は部隊の司令官と参謀本部の双方に報告をすることになる。しかも、参謀は専門化するのではなく、実戦部隊との入れ替えをおこなって常に複数の視点からの判断ができるように配慮される。このような制度は企業にも取り入れられ、ライン＝スタッフ組織と呼ばれることになる。

この参謀本部制は行為選択における立案と決定が分離するという形態をとっており、いってみれば二権の分立ということになる。決定権が集中することが危険であるためにその権限を分割しようという発想は三権分立と同様であるが、非常事態組織である軍隊は平時における三

権分立のように時間もコストもかけるわけにはいかない。その意味では代替案の作成と、その選択を分担する形態が構成されたと考えることができる。さらに代替案の作成は、それに特化した専門家が当たり、その評価は全く別の視点を持つ司令官が当たるという異質な視点からの相互作用がおこなわれる。司令官は文民統制の下では軍人ではなく、オバマもまた軍人ではない。しかし、オバマは激怒した。軍人でなくとも意思決定とは何かという明確なイメージを持っていたからである。

意思決定概念が有効な範囲はかなり狭く、この概念について整理しておくことが必要である。現在の日本の経営学は、意思決定を自明のものとして、単なる決定をすべて意思決定という枠組みに落とし込もうとしている。意思決定概念を有効に用いるためには場面を限定して用いる必要がある。意思決定概念を用いるメリットとして、決定のプロセスが集合的におこなわれることを可能としている点にある。軍隊における行動決定に見られるように、複数の人間が決定に参加する。意思決定の一部だけを分担することが可能である。

ところが、自然人の行為選択においては、その一部を他者に分担させることは困難である。他者が関与するとしても意思決定支援を仰ぐという程度のことであり、支援を受けて他者の意見を聞いても自分の内部の判断がおこなわれることに変わりはない。集合的意思決定と個人の意思決定は、サイモンの枠組みで考えるならば価値前提と事実前提が同一であるならば全く同様になる。しかし、集合的意思決定は集団過程を経てなされており、実践的には全く別の結論になりかねない。

集合的意思決定においては、個々の参加者が持つ個別の決定前提が合成されて集合的な決定における決定前提になっている可能性があるが、それを確認することは不可能であるだろう。集団過程の中で、ある価値前提は消えて行き、別の価値前提は他の価値前提と統合され、最終的に合成される価値前提が集団内の大多数が合意するものとなるという保証もない。ただし、これまでのところ、集合的意思決定が大きな失敗をした例はそれほど知られておらず、集合的に決定することによる問題が生じたとされる事例は明確には報告されていない。しかし、例えば、福島原発事故での対応など緊急事態における意思決定が検証されるならば、個人の決定が集合的意思決定とどのように絡み合っていたのかについてある程度理解ができる（NHKスペシャル『メルトダウン』取材班、2015）。技術的判断が要請される中で、最終的には集合的決定となっているふるまいが、個人の合成ではなく偶然に流れ、情報が伝わらないことによって決定権

限者が誰であるかすら不明になっていくプロセスが示されている。

意思決定概念の背景には、欧米における軍事思想が忍び込んでおり、行為決定の体系がプラクシスの合理的選択という範囲をモデルにしていることが明確になってくる。日本の経営学ではこのような点が考慮されることなく安直な理解が広がり、それが改訂できないままである。逆にアメリカの経営学はそれが自明であるためにことさらに問題としていない。行為選択という枠組みで考えるならば、プラティークや実存的決断まで考える必要があり、意思決定概念は万能ではないことを理解すべきである。

文献

- 日置弘一郎・森雄繁・高尾義明・太源有（1990）「日本企業の副の研究」, 白桃書房.
- 日置弘一郎（1997）「ハムレットの悩み」, 『経済学研究』, 第57巻3・4号.
- 岩田龍子（1977）「日本的経営の編成原理」, 文真堂.
- March J.G. & Simon H.A.(1958) “Organizations”, Wiley.
- Nakamaki, Hioki, Takeuchi, Mitsui eds. (2015) “Enterprise as an Instrument of Civilization”, Springer.
- NHK スペシャル『メルトダウン』取材班（2015）, 「福島原発事故7つの謎」, 講談社.
- 小関智弘（2003）「職人学」, 講談社.
- Woodward Bob(2011)“Obama’s Wars” Simon & Schuster Ltd(ウッドワード ボブ 「オバマの戦争」 (2012) 伏見威蕃訳, 日本経済新聞).

(受付日2015年8月28日 受理日2015年11月11日)