

意思決定支援の情報システム (I)

—「経営情報論」序説—

山 田 一 郎

A Treatise on the Decision-Making Support System. (I)

—Introduction to “Management Information Systems”—

Ichiro YAMADA

This article treats the most current problems of so-called “decision-making support systems (DSS.), which has been, since about 10 years, the most urgent matter both in the area of practice and of theory.” And the core of this problem consists in the explaining how the information systems are to be build up for the need of managerial decision-making.

And then previously to explain the information systems, firstly we must recognise the very nature of decision-making itself. Because that how the information systems are to be, they are regulated or restricted by what kind of needs, type or nature of decision-making are. Moreover, writer believe that it is a narrow view to confine decision-making to strategic one. At least, there are two kind of decision-making in business organization:

- ① the strategic decision-making (fundamental decision-making, by the top management or the executive directors.)
- ② the tactical decision-making (by general management — especially president or a chief executive officer = CEO, and divisional or departmental managers — middle management)

The above-mentioned 2 category of decision-making are quite different in their nature. And each of them calls for the different information systems which are suitable for each their own.

The above-mentioned facts tell us the key point of which I raised the question. Then in this section of the article, above all, writer endeavored to explain the decision-making itself.

まえがき—問題提起

現下のわが国の学界においても、実際界においても、ここにいう「意思決定支援の情報システム」(DSS-decision-making support system)の問題が大きな関心の的となっている。すなわち、学界にとっても、みずからの重要な研究課題の一つとして、また実際界にとっても、実践上の要請をふまえて、この問題に対する理論づけ、ないしはその体系化をはかることが経営学上の緊急な課題となっている。

ところで、このような状態を蘊醸せしむるに到った客観的背景としては、企業における経営者に固有の経営機能(経営者職分)としての戦略的意思決定(strategic decision-making, fundamental Entscheidung)の問題が極めて重要視されるに到ったことである。企業をとりまく諸々の環境条件がめまぐるしく激動する中であって、個別の企業は、自らの体質的改善ないしは構造的な変革を断行してそれに対処しなければ自らの存続は不可能な事態となりつつある。それには、同じ意思決定でも期間的に限定をうけた執行過程において必要とされる管理者による執行的意思決定(executive decision-making, ausführende Entscheidung)をもってしては対処することが不可能となり、それと質的には異次元の戦略的意思決定がクローズ・アップされるに到ったのである。そして、このような事態は、コンピューターによる情報提供の問題とのからみあいにおいて、ここ当分の間(10年ないし15年)は、免れ難いわれわれの重大な関心の的となるであろう。以上のことは、わが国のみならず、アメリカでも同様な事情にあることが、この道の専門家ロドニー・H. ブラデイ(Rodney H. Brady)の所説からもはっきりとつかがい知ることができる。^{註(1)}

経営者による戦略的意思決定の問題は、事柄の性質上そのことごとくをコンピューター

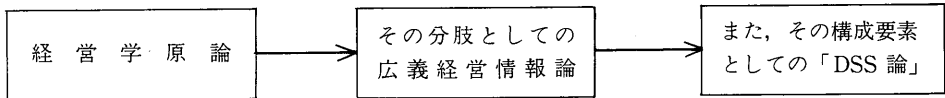
に依存する(computer-baseによる発展的な business application)ことはできないことは周知の通りであり、かなりの部分にわたって手作業(manuals)に依存し、あるいはまた意思決定者の個性や熱望(情熱, aspiration)などによって意思決定の態様が左右されることが諸学者の指摘するところである。しかしながら、コンピューターのもつ諸特性—尤大なデータの記憶容量、分析その他計算的操作の適確性や迅速性からして、その偉力を無視することは許されなくなってきている。コンピューターの偉力は意思決定に当って最後まで万能ではないにしても、企業にとって極めて重要な経営者の基本的意思決定をできるだけ合理的に行なわんとすればコンピューターの特性を大いに活用(apply-application)しなければならないことは今や大方の常識となっている。もしそうでなければ、従来と余り違わぬ経営者の個人的な直感や心情による意思決定と何ら変らないことになる。

以上のような消息が、表題のごとき「意思決定支援の情報システム」、いわゆるDSSのあり方の究明が重要な課題として提起されるに至ったものといえるであろう。

因みに、DSSの学問的位置づけに関説すれば、その母胎は経営学に求められ、経営学を構成する体系的な一環として攻究すべき性質のものと考えられる。すなわち、それは経営学を構成する発展的な一分枝として経営学に包摂されるべきものと考えられる。もしも、このような事態を無視するような経営学者がいるとすれば、当の本人の無知、無理解を意味することになるであろう。それはともあれ私見による学問的構図としては下記の通りになる。

ところで、筆者の最近における経営学上の一つの重要な研究課題として、ここにいう「戦略的・経営的意思決定支援の情報システム」に局限し、できるだけ全容を明らかにしたいと考える次第であるが、この問題は2つの

〔第1図〕



局面(phases)に分けられる。その1つは、目的である「意思決定論」の適確な理解を前提としてその諸局面を明らかにすべき部分と、他方その目的達成のための手段としての「情報システム論」を探究することである。以上の2つの領域に伏在する諸課題を統合して全容を統一的に理解することが必要である。それは、しかしながら、引き続いての研究によって解明することにし、本稿においては、問題解決にとって、不可避的な前提ないし端緒として「意思決定」の何たるやを先ずもって明らかにしなければならないものとする。いかなる経営情報論も最終的な使用者 (end-user) である経営的意思決定者の主体的ならびに機能的ニーズや要請に応えなければならないからである。さらに付言すれば、アメリカのチャンドラーの所説をまつまでもなく、^{注2)} 当該企業の経営戦略の諸局面やその態様のいかにによって当該企業の組織やシステムのあり方が規定されつつ形成されるものであって、決して本末転倒しないように留意する必要がある。

(注1) Rodney H. Brady Computer in top-level decision-making. Harvard Business Review. July-august, 1967. なお、最近ハーバードでは、ここ約10年くらいの間に本誌に載った諸論文を同一テーマ毎に選択し、特集版として公開している。ブラディの論文はその特集版の1つである“computer management” Part 1に収録されている。その編集者がブラディ論文をコメントし、ブラディの論旨を要約している。やや長文ではあるが参考までそれを引用しておく。すなわち、“Brady concluded that up to the present the computer has not had much impact on top-level decision-making,……looking a he-

ad, however, the author sees some great changes in this situation during the decade of 1970's: By 1975, he predicts, the computer will have changed top-management decision-making in a number of important respects.”

この引用文の趣旨を意識すれば、「現在までのところ、コンピューターは、トップ・レベルの意思決定問題についてはほとんど寄与することがなかったと結論づけている。しかしながら、今後のことを展望すれば、1970年代を通じ、このような事態は大いに変化するものと筆者(ブラディ)はみている。すなわち、1975年頃を転期として、重要な幾つかの点において、筆者はトップ層の意思決定の態様に変化がもたされるに違いないと考えている。

(注2) アルフレッドD.チャンドラー『経営戦略と組織』Alfred D. Chandler, Jr., Strategy and Structure, chapters in the History of the Industrial Enterprise. the M. I. T. Press. (1962)を参照のこと。

I. 意思決定の諸局面

1. 意思決定論に関する誤説について

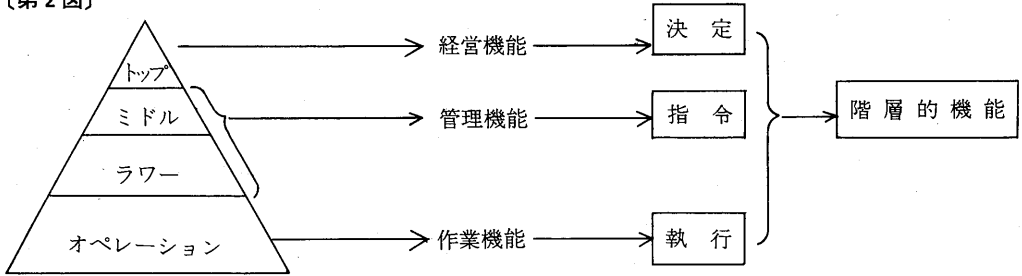
日本の経営学者のある者は、意思決定の機能をトップ・マネジメントの固有の職分として問題を狭く局限し、ともに執行責任をう管理領域ならびに作業領域には何らの意思決定はないものように説いている。意思決定の問題は、経営者はもちろんのこと、管理階層においても、はたまた作業階層にも何らかの意思決定機能を担っており、階層的役割にそれぞれの意思決定の領域や課題が局限され、あるいはその質量を異にするだけのことである。前述の誤説を基礎づける階層的な構造観に問題があるのであり、それは次の〔第

2図]のごとくに考えられている。

すなわち、階層的機能は、上掲の通り、決定→指令→執行というように分別されており、

トップ・マネジメント以外の階層には全く意思決定機能はないものように説かれている。このような学説（誤説）では意思決定の階層

〔第2図〕



性やその諸局面を否定することとなり、理論的にも、実践的にも当を得ない全くの誤説であると断定できるであろう。

2. 意思決定の階層性

上述の通り、意思決定機能は何もいわゆるトップ・マネジメントに特有のものではない。組織構造上の各階層も、前述のごとくトップのそれとは、目的、課題の広狭性や性質を異にするけれども、それぞれが意思決定機能を分有するものであることを理解する必要がある。

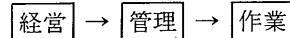
そこで、次には経営の組織構造ならびにその階層性を明らかにしなければならない。それによって、組織構造の階層性ならびそれぞれの機能構造を正しく理解するのに役立つであろう。と同時に、コンピューターが企業に導入 (business application) されるに至ったのが1950年代の半ば頃であり、この間において、アプリケーションの発展的な拡大ないしは階層的にも作業から管理→経営の諸領域へと上昇的な展開という歴史的な歩みが続けてきている。そして、今や管理領域、この段階において初めてMIS—management information systemという言葉が現われ、さらに今や経営機能領域における極めて重要な課題—戦略的意思決定に於てはならなく

なっているのが現状である。

3. 組織の階層的構造

上に説明したアプリケーションの歴史的な発展過程を知ることは、刻下の重要課題である経営的ないし構造的な意思決定の独自性を知るためにも極めて重要である。

そこで、まずここでは、組織における階層的構造を図示すれば〔第3図〕の通りであり、各人各説の感がなきにしもあらずであるが、それは表現上の言葉の相違があっても、一般かつ基本的には、



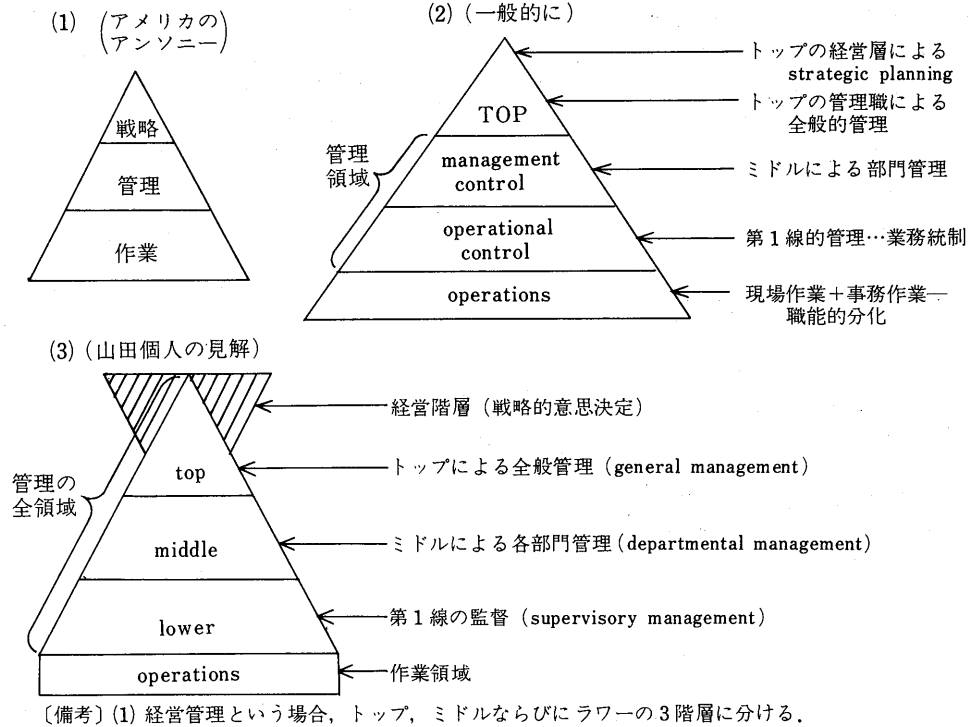
の3段階に分けられる。

II. 経営機能と管理機能との峻別

1. 両機能峻別の重要性

わが国の経営学者の多くの者は、ここにいう経営機能と管理機能とを区別していないように思われる。つまり、管理機能とは経営者の行なう執行機能の展開ないしはその現実化であるという見解をとっている。これは理論的にも実践的にも正しくない見解であり、本小論では2つの機能を厳然と峻別し、それぞれ異なった機能局面をもつものとの見解をとっている。たとえば、社長それ自体は前に注

【第3図】



記した通り執行長、CEO=chief executive officerでありそれは決して経営者を表わす呼称ではなく、管理の最高責任者なのである。しかも、その同1人の社長が、経営者であり、経営長(経営の最高責任者)とを兼ねているのは、大概の場合、代表取締役としての立場や役割を担っているからである。従って、正式の名称としては、代表取締役兼社長という表現すれば分かり易いわけである。彼は経営機能と管理機能との二重の機能を担っているのである。ただし、アメリカの大企業に多い事例であるが、通例、会長制をとっており、その会長が常勤の代表取締役である場合が多い。そうした場合には、会長は経営の最高責任者であり、取締役会の議長でもある。このような会長制の下では、社長は取締役会の1構成メンバーであるに過ぎなくなる。わが国の企業でも最近では会長制を採用の例が多くなってき

ているが、若干の例外はあるが、その会長は大概は代表権をもたず、実質的には顧問か相談役的な存在に過ぎないが、この点はアメリカの実例とは大いに異なる側面である。何れにしても、理論的にいえば、社長職である側面では、彼は決して株主総会に対して責任をもつものではなく、経営者集団あるいは経営機関としての会議体(取締役会)から任命され、従って取締役会に責任を負うものであることは周知の通りである。また何々担当兼取締役(専務・常務クラス)あるいは取締役部長は、経営者(従って取締役会の構成メンバー)であると同時に、大なり小なり社長の分身代行者として何らかの部門管理者を兼ねており、この局面においては社長に対してその管理責任を負うものである。

以上、経営機能と管理機能とは、全く次元を異にするものであって両機能は厳しく峻別

される必要があり、それによって情報システムのあり方が規定されるのである。端的に言えば、「経営情報」と「管理情報」との相違ということになる。

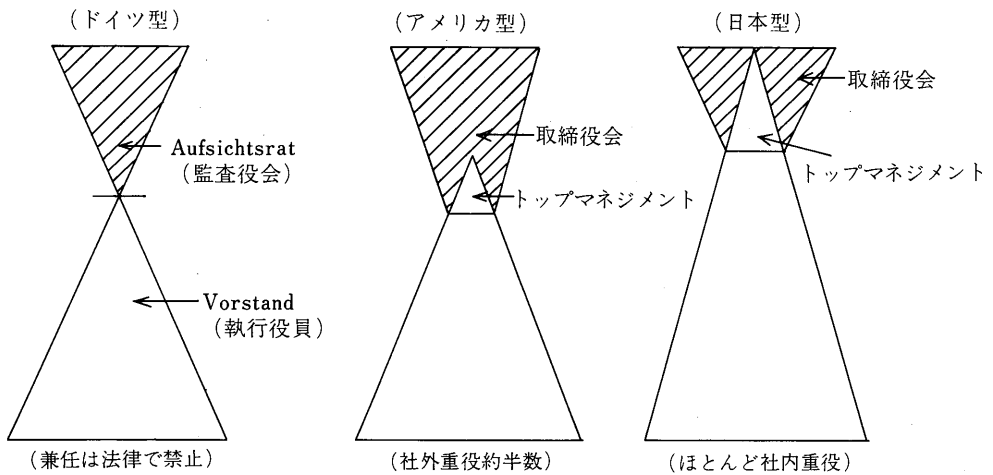
2. トップ構造の各国別相違

ここで参考までに、トップ構造には各国別に相違のあることを指摘しておきたい。それについては、筆者は関係文献から学んだばかり

りではなく、それぞれ筆者自らの現地訪問調査から得られたものである。ここでは、日本のトップ構造との対比において、西ドイツとアメリカの実状を中心に紹介することに止めておく。3つのタイプのうち、世界各国が何れのタイプに属するかの問題は別としても、この3つのタイプは、各国に共通する標準的なものである。(〔第4図〕参照)

〔第4図〕

トップ構造 — 各国別の相違



(1) 西ドイツ型—西ドイツでは、同1人が経営者(監査役会のメンバー)と管理者(Vorstandのメンバー)とを兼務することは法律上厳しく禁止されている。(監査役会のことと密接な関係のある「共同決定法」(略してMitbestimmungsgesetz)、「経営組織法」(略してVerfassungsgesetz)ならびに「株式法」などのことには関説しないことにする。)

さて、その監査役会はAufsichtsratの日本語であるが、筆者はこれは甚だしい誤訳であることを別なところで指摘している。これはむしろ「取締役会」ないしはとくに「決定取締役会」とでも称した方が、その機能内容からいえば妥当性があるように思われ

る。つまり、監査役会は、単に監督ないし監査機能をもつ外に、重大なる側面、つまり経営的意思決定の機能を担っており、Vorstand(執行機関—管理機能)は執行重役員(executive officers)としては、監査役会に対しての執行成果に関して責任を負う形になっている。依って、これは執行役員会とでも称した方が妥当である。なお、西ドイツ型の場合には、経営者と管理者との間の意思疎通や調整を保証する機関がないのでこの辺が大きな問題であろう。

(2) アメリカ型—〔第4図〕に示した通り、アメリカの取締役会の特異性として、全体の構成メンバーのうち、約その半数近くが非常勤(従って、管理機能をもたない。)の

社外重役 (outside-directors) からなっている。

そしてまた、その外の特徴としては、取締役会の内部に幾つかのサブ・コミティ (subcommittees) 大企業に関する限り、典型的には、4つないし5つの下位委員会をもっている。その名称は下記の通りである。

①経営常任委員会 (executive committee)

②財務委員会 (financial committee)

③人事委員会 (personnel committee)

もしくは年金並びに給与委員会 (pension and salary committee)

④監査委員会 (audit committee)

⑤社公共性委員会 (social relation committee) この委員会のごく最近になって設置されたもので、実例として未だそれほど普及はしていない。名称もまちまちである。

これらの下位委員会のうち、最も有力で重要な委員会は、上記①の経営常任委員会 (executive committee) である。

定例取締役会の開催は月に1回というのが通例であり、極めて変化のテンポの早い現代社会において、1ヵ月に1回開催というのでは経営的意思決定機関としては不十分である。このような理由で経営常任委員会は1週間に1度、あるいはそれ以上にわたって頻繁に開催し、取締役会の不十分さを補う意味で設置されたものである。(反面、アメリカでは、取締役会の形骸化が憂えられている。この点については注記してある拙稿を参照されたい。⁽³⁾ 因みに、この経営委員会は、経営者集団であり、経営機関の代行機関であり、広汎でかつ実質的な経営的意思決定権をもっていて、その決定は取締役会に事後報告でよいことになっている。しかもこの常任機関は後述する予定であるわが国の「常務会」(執行長であり、管理の

最高責任者である社長の諮問、協議のためのスタッフ委員会)と同質視されている場合が多いが、その「常務会」はあくまで管理領域の機関 (management committee) であってアメリカの経営常任委員会とは全く異次元のものであることに留意する必要がある。なお、最近では、筆者がかねてから提言してきている「経営会議」(経営的意思決定の機関)を常務会とは別個に設けている企業の実例が次第に多くなっている。これはまさしく、アメリカの経営常任委員会と同じ性質のものである。

(3) 日本型—既に述べた通り、わが国の取締役会においては、経営者として参画する非常勤の取締役 (いわゆる社外重役) の数は誠に微々たるもので、社長を始め、大部門の管理担当者ないし小部門の部長 (平部長は別として) らは、ほとんどの者が取締役を兼ねており、従ってわが国の取締役会は主として管理者を兼ねた社内重役 (inside-director) から成っている。このことの是非を全面的に批判することはここでは省略しなければならないが、一般的に言えば、経営機能と管理機能との異次元性に対する認識を希薄ならしめ、経営者の側面としては「何をなすべきか」、管理者の側面としては「如何になすべきや」の両機能の関連性が曖昧なものとなり易いという欠陥をもっている。従って、管理の最高責任者であり、執行長である「社長職」が経営機能の担当者であるという錯覚に陥っている。こうした経営組織論上の曖昧さが肝心の情報システムの確立を困難ならしめているように思われる。情報システムは、経営者ならびに管理者それぞれの機能内容を主体とし、それによって規定されるのであってその逆ではない。

注(3)山田稿「取締役会の役割と構成」『専修大学経営学論集』に掲載、昭和54年3月号。

III 経営機能（経営的意思決定）と 管理機能（管理的意決定）

経営機能と管理機能とは、全く別次元であり、両機能はきびしく峻別すべきであるという筆者の考えを述べて来たが、しからば両機能それぞれの意味・内容や相違点などを明らかにしなければならない。そうしなければ、両機能を明確に峻別することは不可能である。

ところで、両機能それぞれの意味・内容は何かということを含めて全面的に解明し、披瀝する必要があるが、それにはより多くのスペースを必要とし、また、行論上必ずしも必要とも思われないので、ここでは省略することにし、後日の論述に譲りたいと思う。ここでは、主として意思決定機能に問題を集約し、意思決定を中心とする経営機能と管理機能のそれぞれの意味ないしはその間の相違点を明らかにすることに止めたいと思う。なお、意思決定の機能は、単に経営者ないしは経営機能のみ特有のものとは考えず、前述の通り、管理者ないしは管理機能にも意思決定の機能が伏在するものであるという考え方に立脚するものである。

1. 経営機能と経営的意思決定（とくに戦略的意思決定）

ここにいう経営的意思決定とは、経営者の行うすべての意思決定を包括する筆者自身の用語例である。これをアメリカなどの文献では、戦略的意思決定 (strategic decision-making) と表現する機会が多いのであるが、それは、経営的意思決定即戦略的意思決定ではなく、経営的意思決定には戦略概念に総括されえない経営の基本的ないし重要な意思決定領域ないし事柄が含まれているのである。ところで管理的意決定の特質との対比において、それとは異次元の経営的意思決定の特質を以下の4点に集約して説明する。

(1) 特質の1—「何を」(what, das Was) の決定—これは、後述の管理的意決定が「如

何に」(how, das Wie) の決定に対して、企業は新たに、あるいは今後において「何を」なすべきかの決定である。これには戦略的意思決定の多くの問題が含まれる。

(2) 特質の2—構造的意決定—経営的意思決定をアメリカの文献などでは、基本的意決定 (fundamental or strategic decision-making)、西ドイツの文献では基本的意決定 (fundamental Entscheidung) などと表現されているのであるが、筆者は、自分自身の考えにもとづいて、さらに「構造的意決定」という名称をつけ加えた方がよいように思う。それは、企業経営体を組織論の側面から考察すれば「構造」(structure, Struktur oder Aufbau) と「過程」(process, Ablauf) の2つの局面にわけられる。この基本的な構造を変革するためには経営者の決定に俟たなければ、管理領域の人びとは企業の経営行動を進めることは不可能がある。従って、ごく軽微なものは、管理者に委譲されようが、重要な構造上の変革については、誰にも委譲することのできないトップ—経営者固有の決定権限に属している。

構造的な側面の問題とは、たとえば、①資本構造(増資、減資など)②製品構造(製品政策—何を作るべきか。)③設備構造(軽微な資本的な支出は管理者に委ねられる。)④高級人事構造。⑤組織構造の変革あるいは改廃など、⑥投資行動など、経営者による構造的意決定が行われると経営の期間的な損益活動を媒介とする損益計算に直接間接影響を与えることにもなるが、しかしながら、その期間的損益を媒介しなくても、直接的に企業の貸借対照表 (balance sheet) の諸項目の変化あるいは変更をもたらすことになる。この点が構造的意決定の1つの注目すべき特徴である。

(3) 特質の3—期間的非限定性。先ずここにいう期間概念は、単なる自然的な時間の長

さを意味しない。企業の損益活動やその成果の認識は、特定の期間を前提としなければ不可能である。これは、期間的仮定、期間的便法あるいは期間的慣習 (periodical convention) といわれ、会計学上の重要な基準の1つであることは周知の通りである。企業にとっては、それが事業年度 (business year) または会計年度 (accounting year) となり、今日では圧倒的に1ヵ年 (この間までは6ヵ月=半期決算) という期間概念の下で損益活動が展開され、その成果が計算され、評価される。

経営者による基本的な意思決定の結果が期間的な損益活動に直ちに影響を及ぼす事柄も多いのであるが、しかし、それによって必要とされる資金の支出は、期間的・執行的意思決定プロパーの問題である損益支出の局面は極めて少なく、大方は資本的支出に関わるものであり、1ヵ年という特定の期間概念を越える問題である。さらに、戦略的意思決定の場合は長期計画の一環としてそれに包摂され、総合化されるが、その場合の長期計画の長期という概念は必ずしも上述の1ヵ年期間という短期の概念とは軌を一にするものではない。この意味で、経営的意思決定はその本質上、即時的に期間概念に制約され、それに拘泥するものではない。この意味で「期間的非限定性」というのである。

(4) 特質の4—各プロジェクトの個性性—当該企業の特定期間における問題の解決ないしはある特定の目的達成のためには「何をなすべきか」の検索が必要となる。企業の達成すべき目標 (goal) の設定とよってって執行に当って準拠すべき基本方針 (basic policy) を樹立することが、経営者の基本課題の1つであるが、経営者の任務はそれに尽きるものではない。めまぐるしく変化・発展する外的条件や経営環境の中にあつて、将来に向けて今「何を」(what, d-

as Was) なすべきかを決定しなければならない。これは、経営的意思決定のうちで現在最も重要視されている戦略的意思決定の領域に属する重要課題である。

ところで、意思決定とは「選択」(selection, Auswahl) であるといわれる。それは、特定の目的を達成するのは、実に多数の手段や方法がある。その中から最適なもの、あるいは満足すべきもの、受容可能なもの、努力すれば達成しうるもの、などの諸変数を選択原理として選び出されたもの、代替案 (a, b, c, d, …n) という、この中から最も合目的的なものを選ぶことが意思決定であるというのである。かくて、選択された案件が、実施に移され、それが完成するまでは、管理領域の損益活動に総括されることなく (完成までは期間的な損益勘定に属せず、建設仮勘定を構成する) 各個別プロジェクトとして実施され、個別的に秤量される。これが経営者による戦略的意思決定といわれるものであり、その意思決定の過程において、かかる意思決定を支援する情報システム (DSS) が最も必要かつ重要視されるに至っているのである。

2. 管理者と管理的意思決定 (とくに執行的意思決定)

(1) 管理者と管理の意義

経営者の意思決定したことを実施するのが管理上の主要課題であり、その実施責任を担うのが管理者である。その最高の管理ないし執行責任を負うのが既述の通り取締役会によって選ばれる社長 (執行長, CEO = chief executive officer) である。そして、その社長は全般管理 (general management) の職責を担いつつ、専門化された部分 (部門) 管理者 (副社長, 専務, 常務, 部長, 課長, 係長, 職長。なお, 副社長, 専務などは何らかの部門管理をせずに全般管理の領域に止まり, 社長を補佐する場合がある。) は英語ではエージェント (agent

or agency) といわれ、前述のごとくまさしく社長の代行者として、委ねられた部門管理の責任を社長に対して負うものである。社長を中心としてその代理・代行者が企業の管理者群を構成している。

(2) 管理的意思決定 (執行的意思決定)

意思決定は、経営者のみに限られたものではなく、管理の領域においても意思決定の機能があることは既述の通りである。経営者による経営的意思決定との対比において、これを筆者は管理的意思決定 (まさしく執行的意思決定, executive decision-making ドイツ文献では ausführende Entscheidung という。) と称しているのである。

管理者は業務の執行過程の諸局面に関連して、下記の諸機能を展開する。すなわち、
〔管理の諸機能〕

調整 (調査・研究 + 組織化 + 計画化 + 統制 + 動機づけ + 評価 + 測定)

このような具体的諸機能の展開過程は「管理過程」(management process) と称される。管理機能の解明を主たる課題として自己の学問的体系化を企図とする学説のことを管理過程学派 (process school) といわれる。それはともかくとして、管理の諸過程もますます複雑化し、多くの局面に分化 (phasie differentiation. 局面分化といわれ、職能分化 functional differentiation という分化局面とは異なるのである。) するに至ったが、この過程管理機能の展開過程において意思決定が必要とされるのである。これを総合して管理的・執行的意思決定というのである。そのために提供される情報を総括して管理情報というのである。

(3) 管理的・執行的意思決定の特質—ここで管理的意思決定の特質を経営的意思決定との対比においてできるだけ簡単に述べれば以下の通りである。

①特質の1—既に述べた経営者の意思決定が企業が「何を」なすべきかの what の決定であることにして、それを如何に実施すべきかの「如何に」(how, das Wie) の決定であること。

②特質の2—それは、より常規的 (ルーチン化, routinization) であり、決定のプロセスもほとんどがシステム化され、より構造化 (structure) され、プログラム化 (program) されており、改めて問題毎にそれを解決するために、非常規的、非構造的でシステム化されていない例外的、個別的意思決定の局面も伏在しているが、それはその局面は狭く限られている。

③特質の3—期間的自己限定。経営的意思決定が既述の通り、非期間的な性質をもつものに対して、管理的意思決定も期間的自己限定性が強い。もともと管理の執行責任は期間的計算に限られており、期間的任務が終れば、その成果を経営者に報告することによって管理責任は一応解除され、また、改めて次の期間的責任が新たに与えられることによって経営の諸活動がくりかえし継続されるのである。

④特質の4—職能的専門化。各階層の管理者は自己に委譲された権限の範囲内で自ら意思決定を行なうわけであるが、権限外のことは社長の意思決定を促ながすような進言、勧告、助言などを行う。そうした管理行為を例外化の原理, exceptional management or control といわれる。その場合の内容がどれ1つとっても、職能別に専門化された事柄や案件がほとんどを占めている。

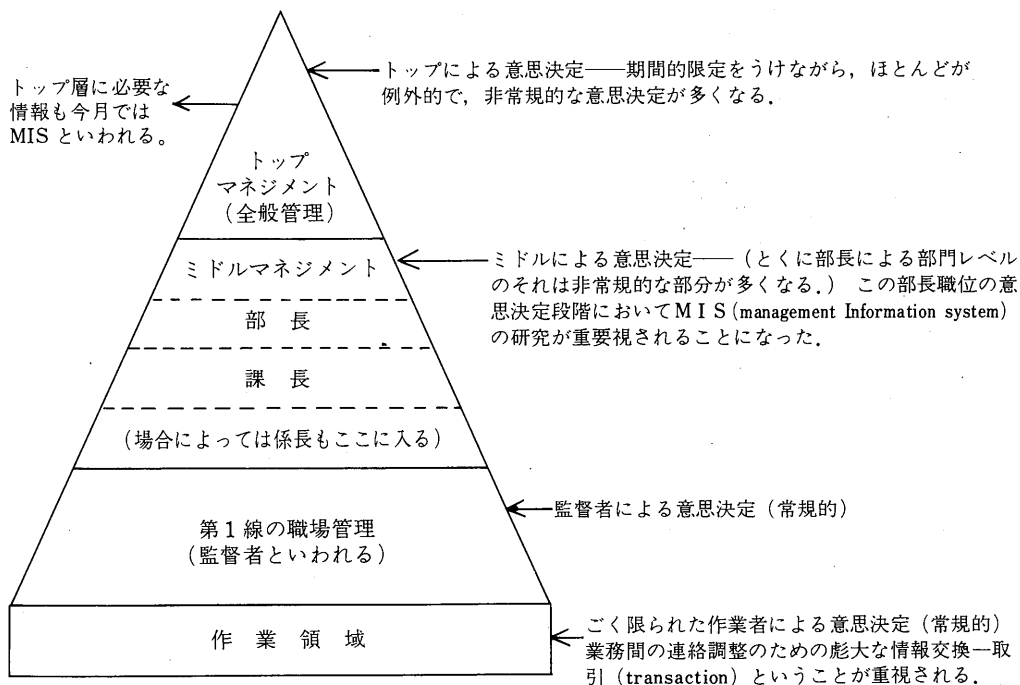
⑤特質の5—意思決定の階層性。上の専門化ないし専門性に対して管理的意思決定には階層性という特質があることである。す

なわち、今日では社長以下第一線の職長(監督的管理者, supervisory manager)を含め
 実に尤大な管理層者がいる。職位的には担当重役、部長、課長、係長ないしは職長と階層的に多段化しており、それぞれが委譲された権限の範囲内で、個々の管轄部署

の意思決定を絶えず行ないながら、管理の諸機能を展開している。この階層別それぞれの意思決定に対して提供される情報の質量、頻度などが規定されている。(第5図)参照。

ここで興味深いのは、周知の通り、わが

〔第5回〕管理の階層的構造



管理機能や対象領域が、当初は第一線の職場管理に限られ、そこにおいて発芽した次第であるが、それが次第にミドルからトップへ、更に今日では経営者機能の探究に至るまで歴史的に絶えず上昇的に展開していることであり、それに応じて、わが情報システムに対する要請も次第に上昇的に展開してきており、今日はD.S.S.として経営者による意思決定の領域にまで拡大発展してきており、それが情報システム適用の歴史的な発展過程を示している。

なお、各管理階層の行う意思決定の現実

的内容(その対象、それぞれのウェイト、決定頻度、質量など)を明らかにすべきであるが、今回においては一応省略することとしてきている。これを情報システムの上昇的展開あるいは過程と称しておく。コンピューターが企業に導入(business application)されたのは1950年代(正確には既出のBradyによれば1954年という)であるが、それが作業領域での適用から始まって、今やミドルの領域更にはトップ・マネジメントに拡大され、そしてまさに現段階においやミドルの領域、更にはトップ・マネジメ

ントに拡大され、そしてまさに現段階においては、ついに経営者による戦略的意思決定問題に関わりをもつことになった。

結び—問題の限定

本小論は、経営情報論の体系化を志し、その重要な構成要因としての経営者による経営的・戦略的意思決定を支援する情報システムはどうあるべきかの研究とその解明を行うべき基礎的前提として、今回は先ず、経営者の役割ならびに管理者の任務などを明らかにすることを狙いとしている。従ってそれぞれの意思決定を支援することに必要な情報システムはどうあるべきか、どのような性質の情報が必要なのか、などにあえてふれないことにした。それは、今回の論稿において展開したいと考えているのであるが、筆者にはまだまだ不明な点が多く大いに勉強しなければならない。必要に応じて専門の諸先生方のご示教をお願いしたいものと考えている。

なおDSSの範囲の問題であるが、まだ数少ない参考文献では、もっぱら経営者による戦略的意思決定の問題に限ってDSSを解明しているのが現状であるが、筆者は、既述の通り経営的意思決定とは次元を異にする管理的意決定（とくに、社長職の全般的管理に限定）までを含めて展開したいと考えている。これはMDS（management decision-making support）といわれるものであるが、それまでを含めたものとして問題を究明したい。

ところで、MISといえば、既述の通り、ミドルのうち部長職による部門管理：その意思決定に必要な情報に対してMIS（management information system）といわれ始めたものであるが、その後、全般管理者たるトップ・マネジメントまで拡大して使われることになった。さらにまた、とくに経営者の戦略的意思決定が緊要化するにつれてDSSという言葉が使われることになり、恰も、MISの外にDSSなる言葉が別個のものとし

て理解されている節があるが、筆者はMISの範囲を広く再拡大して、経営者の経営的・戦略的意思決定をも包含するものとして、DSSはその一環であると解釈している。

〔主要参考文献〕

1. 経営者による戦略的意思決定問題の重要性が企業によって自覚されるようになったのはごく最近のことである。(大体1970年代), そのようなわけでDSSプロパーの研究文献が未だ極めて少ない。筆者が◎印を付したものがその数少ない先駆の文献であって非常に参考すべきものである。
 2. 1970年代以前に公刊された文献は、当然のことながら、DSSの問題をより具体的にまとめて解明していない。しかも問題領域も、情報あるいは情報システム、経営者の役割など個別的な研究に終始しているに過ぎない憾みがある。それでも大変参考になるので、1970年代以前の文献も列挙した。
 3. この第1回の論稿においては、最も密接な関係のある文献だけを掲げておいた。すなわち、経営者ならびに執行長（CEO）であり、最高管理者である社長など、いわゆるトップ・マネジメントに関するものである。
 4. ◎印を付してあるのは最も参考になるもの。とくに◎印の3重まるのものはDSSの問題にとり組み、それを詳述している希少な文献である。是非共読まれたい。
 5. DSSの問題と取り組み、それを具体的に解明している日本の文献は暁天の星どころか、未だほとんど現われていない。この途の専門家の単行本などにおいてDSSの問題がこれからは益々重要なものとなるという指摘を行なっているものもあるが、未だ中味がない。雑誌論文においては専門の見地からすぐれた論稿を展開しているものもあるがそれも誠に数少ない。そのような次第でここでは、日本の文献は省略する。
- I. 海外文献のみ
- 1). Adrian M. McDonough, Information Economics and Management System. (1963)
 - 2). Robert N. Anthony, Planning and Control Systems—Framework for Analysis. (1965)

- 3). David Cleland, William R. King, System Analysis and Project management. (初版1965, 再版1975)
- ◎ 4). William R. King, David I. Cleland, Strategic Planning and Policy. (1978)
- 5). S.C. Blumenthal, Management Information System. (1969)
- 6). R.J. Hopeman, System, Analysis and Operations Management. (1969)
- 7). R.I. Benjamin, Control of Information Systems Development. (1969)
- 8). H. Igor Ansoff, Corporate Strategy. (初版1965, 最終的再版1971)
- 9). Kenneth R. Andrews, Concept of Corporate Strategy. (1971) 山田拙訳『経営戦略論』産業能率短大出版部刊, 1979)
- 10). Edmund Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftliche Entscheidungen. (1971)
- 11). ditto, (ed.) Betriebswirtschaftliche Führungslehre—Ein Entscheidungen orientierter-Ansatz. (1976)
- ◎ 12). Gordon. B. Davis, Management Information System: Conceptual Foundations Structure and Development. (1974)
- 13). S.L. Optner, System Analysis for Business Management. (1975)
- 14). J. Kanter, Management-oriented Management Information Systems. (1977)
- 15). Hassin D., K.M. Hassin, Information processing for management. (1981)
- ◎ 16). Andrew M. Macosh, Michael J. Earl, Mawdudur Rahman, Developing Management-Information Systems. (1981)
- 17). Roger Carter, Business Administration. Textbook for the Computer Age. (1982)
- 18). Richard G. Hamermesh (ed.), Strategic management. (1983)
- ◎ II. 雑誌論文からの集録 (邦語文献として雑誌に掲載された若干のものがあるがここでは省略することにした.)
- Computer Management: Part I, 16論文
 " : Part II, 16論文
- 最近の有名な Harvard Business Review に掲載された主題に直接関連のある論文 (全部で32論文) を集録したもの. 大変よい試みである.
- ◎ III. 経営者ならびに管理者の機能, 役割, 任務などの研究に適した文献
- 1). J. Keith Douden, The Director. (初版1966, 第3版1982)
- 2). J.N. Galley The Board and Computer Management. (1978)
- 3). Melvin T. Copeland, Andrew R. Towl, T. The Board of Directors and Business Management. (1968)
- 4). George Copeman, The Managing Director. (1978)
- 5). Isadore Barmash, The Chief Executive. (1978)
- 6). Harry Levinson, Executive. (初版1968, 第3版1982)
- IV. 意思決定志向の経営学—最近の経営学の特色の1つとして見逃すことができないのは, ここにいう意思決定の問題を基軸として自己の経営学を構成し, これに必要な情報システム論を展開するに到っていることである. その代表的な学者の文献を挙げれば下記の通り.
- 1). ドイツを代表して. グーテンベルグの弟子で現在ミュンヘン大学の教授, Edmund Heinen, Betriebswirtschaftliche Führungslehre. —Entscheidungsorientierter Ansatz. 1977, その他の著書.
- 2). アメリカを代表して. Carnegie-Mellon Universityの教授, Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision. 初版1960, 最後の改訂版1977, その他.
- (1983年9月22日受付)