

# 第7章 組織におけるプランニングと革新③

【要約 by 直井柊平】

## 7.6 プランニングの過程

我々はプログラム化された意思決定とプログラム化されていない意思決定について数多くの命題を示してきたが、この理論をこれまでのプランニング(国家的なプランニングと企業内プランニング)の過程についての議論に適用することで、これらの命題についての一般的な見解を得ることができるだろう。プランニングについての議論は、①近代工業経済におけるセントラル・プランニングについての「計画対非計画」論争と、②大工業企業における集権化と分権化の相対的メリットについての議論、という全く異なる二つの文脈でなされてきた。

### 計画か非計画か：論争

セントラル・プランニングでの論点は、どのようなときに、経済運営のための中心的メカニズムとして、私的企業・市場・価格に頼るべきか、およびどのようなときにこれらのメカニズムを国家の行為によって補完し、とってかえるべきかということである。アダム・スミスは「見えざる手」で、①人間の唯一頼りうる動機は利己心である②個人が利己心を追及していれば、結果的に社会の収入は最大へと向かっていくというのが価格と市場のメカニズムである、といている。②については、・社会的厚生基準をどう定義するか?・私企業経済における利己心の追及が社会的厚生を極大化させる正確な諸条件は何か?という二点から大きく注意をひいてきた。

そこで我々は(1)動機づけ、(2a)社会的厚生基準の定義、(2b)利己心と社会的厚生の平行現象、という三つの問題について考えねばならない。(1)(2a)は以下軽くコメントして流し、その後認知的問題にかかわる(2b)について考えていく。

### 動機づけと目的のコンフリクト

動機づけの問題はプランニングについての現代の経済分析において二次的な役割しか果たさず、社会厚生関数もまたでっちあげと同じような仮定設定よりもさらに現実離れた仮定を置かなくては立てることができない。我々は組織の中のプランニングに主要な関心を向けているので、社会的厚生関数に対応する組織目的は、とりあえず存在していると仮定しておくのがよいだろう。

### 見えざる手

以下、動機づけと組織目的は存在していると仮定したうえで、その後の認知上の問題に進む。

一つの目的を持った単一の組織を考えてみよう。この組織はある量の資源を自由にすることができ、その資源の限界の中で目的の達成を最大にしようとする。完全情報と無限の計算能力を仮定し、関連情報のすべてを持っているとすれば、どの行為が組織にとって最良かは発見できる。これは集権的計画編成のもっとも単純な形態である。

一方、これに代替するものとして、市場の作用と価格メカニズムをモデル化してみる。組織の様々な部分を明確化させ、それぞれの下位部分に基準を設定し、部分間を流れるすべての商品に「市場」が成り立つとする。また、組織の各部分は、インプットを購入しアウトプットを販売するとする。この手続きを価格を通じた分権的意思決定と呼ぶ。

この時、もし組織の下位単位の基準が適正で市場が適切な方式で作用するならば、集権的計画編成と分権的意思決定とでとられるコースが一致する。

厚生経済学の「古典的」定理では、企業間に完全競争があり、外部(不)経済がなければ、個々の企業による利益の最大化がその経済全体にとっての社会的厚生を最大にする、としている。

一方バローネの近代的定理は、完全競争がなくても、外部(不)経済がないという条件さえあれば、「組織の各部分が利益最大化に変えて自らコントロールできる諸変数のそれぞれの価格と限界費用とを等しくする」というルールのもと見えざる手が十分に働くとした。しかしここにおいても外部(不)経済がないという仮定は取り除かれていなく、かつ、この仮定は容易には満たされない。よって組織の中の分権化された意思決定に価格メカニズムを実際に適用するのは困難が生じる。

厚生経済学の基本定理は新旧ともに、ある条件の元で分権的価格メカニズムが集権的計画編成と同じようによい、という主張しかしておらず、分権的価格メカニズムを積極的に選好する理由を何も与えていない。

### 限定された合理性の原則

フォン・ミーゼスとハイエクの分権化擁護論は、人間のプランニング能力の限界を所与とすれば、分権化されたシステムは集権化されたそれより上手く機能するとしている。以下がその主張である。

「集権的計画編成擁護者は複雑な現代文明においては中央機関が事態を調節してカオス化を防ぐのが不可欠とするが、競争作用を完全に誤解している。現代の諸条件の下での分業の複雑性は競争のみを調整を適切に実現できる唯一の手段としているのである。そもそも分権化が必要になった理由は、多くの個人の意思決定に関連しているすべての考慮を意識的にバランスできるものがないからであって、個人の行為の作用のうち関連するものをすべて自動的に記録する登録装置のようなものが必要とされてくる。つまりこれが価格システムであり、これによって諸個人は自分の活動を他人の活動と適合させられるようになるのだ。」

これは価格メカニズムに対する積極的擁護論であり、情報と計算についての人間の限界から、完全競争の条件があってもなくても、分権的仕組みの下でのみ最適意思決定が可能であるとしている。外部(不)経済を考慮する場合には、集権化された意思決定と分権化された意思決定のメリットデメリットをその場その場に応じて比較していくしかない。

### 価格の伴わない分権化

ハイエクの議論は一般的に集権化・分権化を論じたものであり、価格メカニズムに限った特定の議論ではなかった。よって、市場メカニズムとは無関係の別の集権化・分権化メカニズムを考察してもよいだろう。最適化の条件を深刻なものと受け取ると価格メカニズムよりよいものはないので、我々は今度は満足化の目的を取り、ある程度は現実世界に近い条件のもとで、よりよいメカニズムを探してみる。

実際のところ、我々の経済体制において価格の適合性は、価格が「有効に働く」ということを証拠としているが、最適状態を作り出すという証拠はもっていない。しかし、完全競争や外部(不)経済の条件がどれだけ現実離れしているかは分からないが、そもそもこれらの条件は完全には満たされるはずがなく、通常の状態では価格メカニズムは満足に作動しているといえる。

## 価格メカニズムのテスト：戦時プランニング

ハイエクは、価格メカニズムの利点は適用される状況が複雑であるほどより大きくなるといっていたので、ここでは、最適と思われる戦争という条件下を考えてみる。しかしここでは価格メカニズムが部分的に集権的計画編成にとって変わられるという興味深いパラドックスが生じる。デボンズは MAP などの例を挙げて説明した。戦時においては、目的が完全に操作的ではない、ということが価格メカニズムを困難に直面させているのである。

## 戦時プランニングの分権化

われわれは、ハイエクが警告する複雑性の負担に対して集権化されたプランニングがどう耐えうるかについてはまだ理解していない。これに対しデボンズは、戦時プランニングは今まで定義してきた意味での集権的計画編成ではなかった、と答えている。戦時においては、意思決定の集権化がより高度化しすぎて考慮に入れられる関係がより少なくなり、管理の困難が生じる。戦時プランニングでもっとも困難な仕事は問題をその構成要素に分割するもっともよい方法を決めることで、同時に諸構成部分の行為の相互の調整を確保することであった。

「プランニングでの問題は、各管理単位がカバーすべき全体の領域をそれぞれに分割すること・これらの行為がすべて合理的な計画に適合することを確保すること、という二つの原則に言い換えられるが、これらは、委譲と分割を要求する一方集権化も要求しているため、必ずコンフリクトを導く。」という風に彼は分権化 - 集権化の問題をまとめている。

## 企業内のプランニングにとっての意味づけ

プランニングの論争は、最初私企業と政府統制との選択にかかわるものだったが、多年のうちに不明瞭になっていく傾向があった。その結果、論争の大部分は、全体としての経済における意思決定に関係していると同時に、企業の中の意思決定問題に全面に関係するようになった。また、意思決定技法の探求は、いまだ非常に未開発の状態である。

## プランニングの動学

われわれは分権化の方向に進ませる重要な力として限定された合理性の原則を重視してきたが、プログラム化された意思決定とプログラム化されていない意思決定との区別は利用されてこなかった。古典的なプランニングの理論は静態的なケースにしか適用できないので、動的な考慮が重要になればなるほど古典的理論はどんどん関係のないものになっていく。

## 7.7 結論

ここまでは組織の中の人間行動の認知的側面を検討してきた。組織の研究は、20 世紀の第一四半世紀は科学的管理法、第二四半世紀は「人間関係論」によって支配されていた。前者においては人間行為者は「器械」として、後者においては、感性と動機を与えられたが、理性的な存在としてはあまりみられないもの、として扱われてきた。組織の中の認知的現象は他のものより関心を持たれてこなかったもので、理論の扱いが断片的で、体系的でないものになってしまった。組織という舞台装置における人の心・行動を理解するのに空想に代えて事実を据えるという仕事をする人が増えてくれれば、本望である。

## あとがき

われわれは組織理論を段階をおってみてきたが、それぞれの到達程度は非常にふぞろいであった。組織内行動についての命題を経験的に検証する問題は数多くの技術的問題・方法論的問題を提起している、ということも我々は観察してきた。行動諸科学の中心的な一般的命題と主要な方法論上の革新のうちいくつかを、経験的に検証する場として、組織における人間行動を使用する機会を随所に指摘してきたということを特に熱意を込めて言いたい。