サイモンの意思決定理論における青果卸売市場企業内下位組織メンバー行動モデルの一考察

大 原　広 記

キーワード：制約された合理性　プログラム化　満足解　青果卸売市場企業

１．はじめに

広く認識されているように意思決定はビジネスや企業経営において極めて重要であり、移り変わりが激しく不確実性の高い現代では個々の決定が業績や組織に多大な影響を及ぼすと考えられる。青果卸売市場企業が業績を上げていくための施策として、バラつきや変化のない品質保証のされた情報の獲得・運用が意思決定に関わることが認められた（大原,2025）。質創造において、企業の持続的成長は品質保証と価値創造が満たされることで実現可能としている（古谷,2013）。それゆえに、質創造の礎である各部署・現場の問題解決が重要視される[1]。そして、問題解決行動は意思決定者の判断を通して行われることから、意志決定プロセス・行動は質創造においても重要な役割を担うと示唆される。これらのことから、青果卸売市場企業において、とりわけ生産現場に近い下位組織での意思決定の流れを理解することは、持続的成長だけではなく、将来にわたり顧客や出荷者に卸売市場流通を選択されるために不可欠なものといえよう。

本論の目的は、サイモンの意思決定理論を通じて青果卸売市場企業下位組織内の意

[1] 古谷（2013）は質創造実践のための方法論はTQM（Total Quality Management）であるとして、問題解決をベースとして風土づくりや日常管理、方針管理をはじめとした品質マネジメントに取り組むことで企業の持続的成長となると述べている。

思決定行動モデルを構築することである。青果卸売市場企業は青果物の集荷・販売取引によって売上高や利益を得ていることから、その営業成果が企業運営に大きな影響を与えていることがうかがわれる。サイモンの意思決定理論は限界合理性をもとに構成されており、「天候に生育が左右される商品特性」や「量販店との販促計画や価格設定の事前交渉」といった不確実性要素の多い取引の性質にくわえ、制約された状況下での意思決定を行う青果物ビジネスとの親和性が示唆される。そこで、組織論であるサイモンの理論を踏まえ、下位組織である営業現場メンバーの意思決定モデルを把握することによって青果卸売市場企業という組織の問題解決に貢献できるものと考えられる。また、意思決定論を手段として青果卸売市場流通を扱った研究はわずかに認められる程度であることから、青果流通に携わる人間の内面的視点からのアプローチによる今後の展開にも期待できるであろう。

本論文の構成は以下の通りである。まず２章で制約された合理性をはじめとしたサイモンの意思決定理論を概略的に示した後、３章でサイモンの意思決定理論を用いた問題解決における「青果卸売市場企業の営業担当者からみた下位組織内意思決定行動モデル」を「①担当者(組織メンバー)から管理者へ」、「②報告・相談を受けた管理者から担当者へ」、「③管理者からの指示・回答を受けた担当者」と分割して論じていく。また、４章にて、モデル検証として３章で記した意思決定モデルを実際に問題が発生した場合に照らして考察する。そして、本論文の最後にこの研究で明らかにできたことと残された課題について述べていくこととする。

２．サイモンの意思決定理論

2-1. 制約された合理性と意思決定プロセス

2-1-1. 目的の階層性と合理性の限界

サイモン（1993）は「意思決定の過程においては、望む目的に到達するのに適した手段であると考えられるような代替的行動が選ばれる」(p. 78）と目的と手段の関係について記している。そして、目的はハイアラーキー構造であり、下の層から見れば目的、上の層から見れば手段になるとされている（サイモン, 2009)。これは上位目的と下位目的の仕組みとして、上層の目的達成のためのより具体的な手段を下層目的として設定することで意思決定における判断基準が明確に整理されるとみられる。ただ、目的と手段は統合しているわけではなく「組織や個人の認知は、望ましい目的への到達手段を決める状況定義や目的形成手段過程に入り込み、選択基準に使う目的は

『最終的』『究極的』価値のことは、ほぼない代わりに知覚された手段・目的関係を反映している」（マーチ・サイモン, 2014, p. 192）と述べている。すなわち、問題解決の意思決定において組織や個人は置かれた状況や目的のために手段を考える時、理念やビジョンに代表される最終的な上位目的のための選択ではなく、知覚する下位目的に応じて様々な手段を選択・実行していることが推察される。また、マーチ・サイモン（2014）によると、目的が行為を生むのと同じくらい容易に行為が目的を生むとされている。意思決定や行為を重ねることで達成した目的から新たな目的・手段が生み出されることがあるように、意思決定プロセスには認知や目的、手段等が入り組んだ複雑性が見受けられる。そして、この決定過程を取り巻く複雑性が、制約された合理性に関連するものと考えられる。サイモン（1993）は意思決定において、すべては妥協の問題として「最後に選ばれた代替的選択肢は目的を完全無欠の達成を許すものでなく、その状況下で利用できる最善の解決であるにすぎない」（p. 9）と記している。また、環境についても、利用できる代替的選択肢を限定して目的の達成可能水準に最高限度を設けると述べている（サイモン, 1993）。これらは、意思決定過程における合理性の限界を示唆している[2]。組織や個人の意思決定は、多様な条件に縛られている環境のなかで行われている可能性が高い。そこで、この制約された状況下において目的に到達可能な選択肢の決定プロセスが求められる。マーチ・サイモン（2014）は「個人・組織が直面する問題の複雑性と比べて、人間の知的能力には限界があるので、合理的行動には、問題の複雑性すべてではなく主要点のみを捉えた単純化モデルが必要となる」（p. 212）と指摘している。ここには、合理的な行動をとるために人間の限界を想定し、単純化・簡素化によって本質を捉えたモデルの創出が重要となることがうかがえる。このように、複雑な環境や人間の能力等の様々な限界のなかで組織や個人は、目的・手段の階層を辿り得た代替案を選択するプロセスを経て意思決定を行っていることが理解できる。一方で、マーチ・サイモン（2014）は、行為者の認知的、感情的能力による限界や競争の脅威等の様々なルールやマネジメントのような組織過程を有効に維持する限界を示唆しながら、計算や分析、経験や知識の学習、知識を蓄えるルールやシステムを生み出すことで、その限界に立ち向かうための組織的行動についても言及している。

[2] マーチ，サイモン（2014）は、古典的理論として経済学や統計的決定理論の意思決定における「合理的人間モデル」に対して「全ての代替案は所与であること」や「各代替案のすべての結果を知っていること」等の状況を想定している選択メカニズムに難点があることを指摘しており、制約された合理性を支持する説明となっている。

2-1-2. サイモンの問題解決における意思決定プロセス

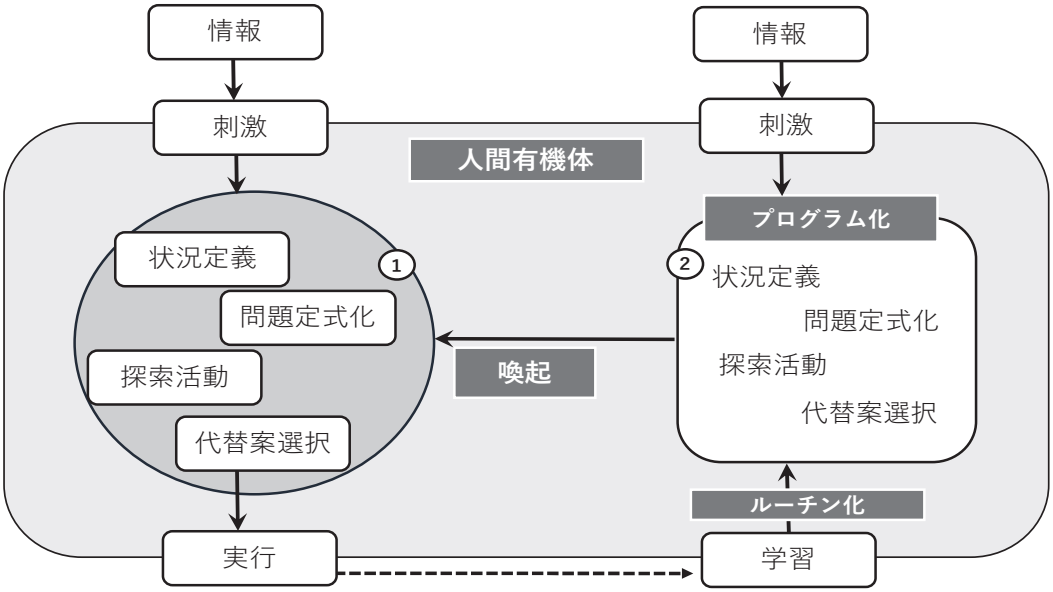

図１： 人間有機体をベースとした意思決定プロセスの「一般モデル」

（出所： 田中（2011）「解剖学的視点から見た『一般モデル』」を筆者改）

図１は、人間の有機体をベースにしたサイモンの意思決定プロセスにおける一般モデルである[3]。組織や人、取り巻く環境を含む様々な限界のなかでの意思決定が「表面的な決定」に過ぎないのであれば、選択肢の発見や結果の予測等の合理的判断は困難であろう。そのため、制約された条件下での意思決定プロセスの必要性が示唆される。マーチ・サイモン（2014）によると、合理的な選択理論や問題解決過程は「状況定義」、「問題定式化」、「代替案探索」、「代替案選別」に分けられているとされる[4]。人間は外側の環境から情報が入ると、人間の有機体によって注意や興味のある刺激とそうではない部分に区分される（図１の①）。マーチ・サイモン（2014）によると状況定義は何らかの刺激が起きた際に選択者（意思決定者）が現実状況の限定的で単純化されたモデルについて行われると記している。これは、意思決定者が認識や知覚によ

[3] 田中（2011）は、組織に関する諸命題を体系化する中核として人間行動モデルをサイモンらは位置付けており、そのなかでも一般行動モデルへの理解は欠かせないと述べている。また、一般モデルの発展形が「限定合理的意思決定モデル」であるとしている。

[4] また、サイモン（2009）は、意思決定プロセスとして「アジェンダ設定、問題の表現、代替的選択肢の発見、代替的選択肢の選択」という語を充てている。

って「現状は何が起こっているのか」を判断していく過程[5]とみられる。問題定式化は、状況定義から「どのような問題なのか」に着目して抽出をおこない「問題をどのよう捉えるか」を明確にすることで問題を解決できる形式に整える[6]。そのため、意思決定者が問題意識として把握することが可能となる。そして、代替案探索は組織や人においても選択的探索を通じて生み出されているとされている（サイモン, 2009）。マーチ・サイモン（2014）は、行為の代替案集合が想起されると、同時に結果・評価のネットワークも想起され、続いて可能な代替案選択とありそうな結果の連結に拡大すると述べている。また、問題解決活動において探索活動の役割は大きく、選択活動とともに一大構成要素となっており、探索過程自体がしばしば合理的な設計対象であると指摘している（マーチ・サイモン, 2014）。すなわち、探索活動は目的である行為の代替案・結果の発見だけでなく、「どう探索をするか」といった捉え方を設計することでルーチン化・ルール化され、その後の組織や人に対して有用なものになると推察される。マーチ・サイモン（2014）によると、代替的選択肢の選別過程は、探索過程から集められた代替的選択肢を当該問題の解あるいは構成要素として的確かどうかを吟味するとされている。そして、選別過程から代替案が決定され、行動に移すことにより結果が生じる。一方、外部からの刺激に対して、過去に繰り返し経験した種類の場合はルーチン化となりレパートリーから適切な反応のプログラムが想起されるとしている（マーチ・サイモン, 2014）。これにより、意思決定プロセスを短縮可能[7]にしていることが理解できる。一般モデルの人間有機体は実行することで、経験や学習が繰り返されるとルーチン化[8]、プログラム化となり、以降同様の刺激を受けるとプログラムが喚起し意思決定を簡略化させる[9]（図１の②）。サイモン（2009）は、決定というタスクは、個人にとって、代替案選択肢のすべてやそれらの結果のすべてを知ることは不可能であり、実際の行動が逸脱することになる非常に大きな分岐点となると述べている。また、問題解決過程の要素は高度の無作為性が特徴になっており、配列と順序には相当な任意性があるとしている（マーチ・サイモン, 2014）。そのため、意思決定者の置かれた状況や見据える目的によって意思決定行動に変化が現れると考えられる。また、探索から選別と段階的にプロセスが進むだけではなく、選別の後に探索が

[5] サイモン（2014）は「行為者が状況定義に至る道筋のステップは感情・認知過程が複雑に織りなす特殊なもので、何を見るかが何を欲し好むかに影響する」としている。
[6] サイモン（2009）は「問題を定式化することそれ自体が問題解決タスクである」と述べている。
[7] 田中（2011）は、図１の「プログラム化」のところを「記憶」としているが、実行から学習にプロセスが移行し、人間有機体に入るとルーチン化となり、それがプログラムにつながることから本論ではプログラム化とした。
[8] ルーチン化は「刺激」だけでなく、探索をはじめとした様々な過程にも比較検討等の反応をおこなう。また意思決定プロセス自体もルーチン化され、次回への問題解決活動に向けて学習される。
[9] また、これまで経験もなく新しい環境にある場合は非プログラム化といわれる問題解決活動に移行する。

始まることも、問題によっては選別（探索）のみで終わる可能性もある。このように、意思決定プロセスには選択者の取り巻く環境や心理的な限界が存在しており「判断基準をどこに置くか」や「決定した代替的選択肢は許容できるものか」といった問題解決活動のなかでの合理的な判断が求められる。

2-1-3. 満足解と注意の焦点

制約された合理性下の意思決定プロセスにおいて、マーチ・サイモン(2014)は、選択に適した範囲の代替案・結果に対して、どんな問題解決活動が必要になるかは選択基準に依存し、特に最適な代替案と満足な代替案を見つけることでは問題が根本的に異なると述べている。そして、「たいていの人間の意思決定は、個人的であれ組織的であれ、満足な代替案の発見と選択に関係しており、例外的な場合にのみ、最適な代替案の発見と選択に関係する」（マーチ・サイモン, 2014, p. 179）としている。つまり、組織や個人の意思決定の選択基準は最適解よりも満足な代替案が優先される[10]。マーチ・サイモン（2014）は「最適化には満足化よりも数段複雑な過程が必要となる」と述べている（p. 179）。これは、最適化が理想的であるものの、制約された合理性のなかでは代替案の探索や選択に多大なコストを要するため、より効率的である満足化が選択されるのであろう。そして、マーチ・サイモン（2014）によると、満足基準は状況定義の一部であり満足解の代替案が容易に見つかれば基準を上げ、発見が難しければ基準を下げ、選ぶ代替案は探索費用を抑えた最適なものと違わないとしている[11]。このように、限定された状況に応じた意思決定の判断材料として満足解の重要性が示唆されている。また、満足・不満足尺度には個人が新規代替案を調べ始める臨海水準があると指摘している（マーチ・サイモン, 2014）。意思決定者はそれぞれの判断基準によって満足解・不満足解を持ち、不満足に陥ると新規の選択的代替案の探索を始めるとみられる。一方、満足化の判断材料としてどの部分に目を向けるかを検討する注意の配分・焦点は意思決定プロセスにおいて大きな役割を担っている[12]。マーチ・サイモン（2014）は、一度には目的や代替案、代替案の結果のすべてにも注意を払わず、提示された代替案の結果に対する選択的注意と他への選択的不注意は選択者の能力に依存すると述べている。これにより、選択を実行する意思決定者にとって目

[10] 他のすべての代替案よりも選ばれる最適基準より、満足できる最低の代替案が基準すべてを満たすか上回るかの満足基準が選択されるとしている（マーチ・サイモン, 2014）。

[11] また、マーチ、サイモン（2014）は、人間の基準は、多くの条件下でこの特性を持つ傾向があり、満足化基準モデルでも最適な満足基準を求めることができるとしている。

[12] マーチ、サイモン（2014）は、あらゆることに注意が向けられるわけではないので、注意の配分方法を理解することは決定の理解に不可欠であると述べている。

的や行動、その結果のすべてには注意は払えない限界があるため、判断能力に個人差が現れる可能性が示唆される。そのため、日常業務や組織管理における注意の範囲・焦点が異なることで生じる各々の意思決定の差異によって組織経営に重大な影響を及ぼすことが推測される。ただ、サイモン（2009）は行動の一部が習慣によって支配されている限りは注意の範囲外を通過するとしている。これにより、技能の習慣や記憶のような経験を含めた順応化、ルーチン化が作用すると注意自体を行わず、意思決定を加速させることが可能となる。くわえて、マーチ・サイモン（2014）は「身を置く組織的・社会的環境が、意思決定者の予期する結果・しない結果、考慮する代替案・無視する代替案を決める」（p. 177）と述べている。決定者の組織内外での置かれた立場や状況が、代替案の探索・選択活動をはじめとした意思決定プロセス、行動に変化をもたらす。それゆえに、組織は管理活動において所属メンバーである意思決定者の満足解や注意の焦点を組織目的に合致させる管理が求められる。そのひとつとして、意思決定の簡略化や効率化を行うための業務のルーチンやルールを確立するプログラム化が検討される。

2-2. 組織における意思決定プロセス

2-2-1. 組織における意思決定

マーチ・サイモン（2014）は、組織における意思決定者について「組織内個人行為は公式の組織目的か、あるいはいくつかのまったく異なるまったく個人的な目的を狙っている」（p. 274）と述べている。これは、組織のマネジメントにも関わらず、組織メンバーである意思決定者は組織目的を選択するか、個人的な目的を優先するかといった異なる判断を下す可能性を示唆している。このような意思決定は、制約された合理性のなかで行われており、決定者の満足解や注意の焦点によって探索・選別プロセス、決定行動に変化が生じる。そして、この個人の意思決定行動が最終的に組織行動にも影響を与えると考えられる。そこで、サイモン（2009）は組織メンバーの「実行する能力の限界」と「正しい意思決定をする能力の限界」が含まれた限界が取り除かれるほど、経営組織が高い能率の目標へ近づくと記している。すなわち、組織にとって、メンバーの実行能力の発揮と正しい意思決定をさせることにより円滑な経営が進められるとみなされる。そして、サイモン（2009）によると、組織が意思決定者に影響を与えるには、「組織は標準的な手続きを確立する」、「組織には全ての方向に向かって流れるコミュニケーション経路に沿って意思決定のための情報が流れる」、「組織はそのメンバーを訓練や教化する」等の方法があると指摘している。また、組織にお

いては、教練・強化することでメンバーの神経系統に組織の用いたい決定の基準を注入することができ、これによって知能・技能および一体化[13]や忠誠心を獲得すると述べている（サイモン, 2009）。組織はメンバーに訓練や強化を施すことにより、忠誠心や組織一体化を形成する。そこで、メンバーの意思決定プロセスにおける注意の焦点が組織目的に向けられ、組織が企図する内容を選択させることが可能となる。このように、制約された状況下で、組織はマネジメントを施しながらメンバー個人の意思決定を組織目的の方向へと導いていることがうかがわれる。サイモン（2009）は、組織における個人の決定を支配する価値や目的は次第に内在化されて個々の参加者の心理や態度と一体化すると、組織への存続や成長の愛着や忠誠心を獲得し組織目的に合致した決定を間違いなく実行すると述べている。言い換えれば、組織目的と一致した意思決定を組織メンバーにさせなければ、経営のリスクが生じる可能性がある。それゆえに、組織はメンバーから管理者や経営者といった中層・上層までの一体化を目指すことが求められる[14]。

2-2-2. 組織プログラム化・組織非プログラム化・個人プログラム化

プログラム化については 2-1-3 において既述したように、組織や個人が何度も繰り返す経験や学習によってプログラム[15]が起動し、制約された状況下での探索・選択を含む意思決定プロセスの簡略化や満足化に貢献している[16]。マーチ・サイモン（2014）は、過去の経験と未来の経験期待から生まれると予想されるプログラムは個々の活動の反復性によりプログラム化が強化され、これにより組織は組織メンバーの意思決定による予測（予測可能性）が把握できるようになると述べている。そして、この組織内のプログラムには標準手続きを指定し従業員に組織的報酬・罰を付ける制御システムや部門間の予測による組織内の調整システムのような主要機能があるとしている（マーチ・サイモン, 2014）。このプログラム[17]の制御と調整によって、組

[13] サイモン（2009）は、一体化が報酬と雇用契約がもたらす組織目標に向けての働くモチベーションを飛躍的に強めると述べている。

[14] また、サイモン（2009）は、一体化や組織への忠誠心のある組織に制度化された個人は、一体化している限定された範囲の価値が、その範囲外の価値と比較されなければいけない場合は、正しい意思決定が妨げられる可能性があるとして一体化の弊害も指摘している。

[15] 個人・組織はいろいろな状況に合った行為のプログラムのレパートリーを開発し、状況が特定の種類に分類されると適切なレパートリーから選んで適用できると述べている（マーチ・サイモン, 2014）。

[16] マーチ・サイモン（2014）はプログラム化について、すべての人において行動の大部分と比較的定型的な作業者の行動のほぼ全部はこれで説明できるとして「たいていの行動、特にたいていの組織内行動は、プログラムが統御している」（p. 180）と記している。

[17] マーチ・サイモン（2014）は、プログラム内容は一様ではなく「ベース・ルールが組み込まれている」「仕事活動がプログラム中に詳述されている」等があり、通常では活動のタイミングよりも内容の方をより細かく指定していると述べている。

織はメンバーの活動内容や成果の観察・評価を容易に認識できることが示唆される。マーチ・サイモン（2014）は「プログラムが手段より内容の目的の指定に向かうほど、プログラム実行者に手段選択の自由裁量がより認められる」（p. 188）と指摘している。これは、組織プログラムが手段を記載された単純作業のマニュアルならば、実行者はその通りに行うことで達成されるが、「月・週間単位でのノルマ」、「売上金額達成」等の指定された目的のプログラムであるならば、到達までの経緯は多様なため実行者の自由な判断に委ねられるのであろう。そして、他に自由裁量のプログラムとみなされるものとして、プログラムが探索活動を伴う時や特定状況での代替的行為選択の戦略的適用、プログラムを使用する個人の記憶のなかに存在している場合を記している（マーチ・サイモン, 2014）。したがって、組織プログラムにおいて自由裁量が与えられると、組織目的やルールに準拠したなかで、探索・選択をはじめとしたプロセスや「する・しない」の行動は意思決定者個人の判断基準によって左右されるものと推測される。一方で、これまでに経験がない状況や環境変化により、問題解決活動での組織プログラムが受け入れられないなかでの意思決定となる組織非プログラム化活動が存在する[18]。田中（2011）は、非プログラム化について、サイモンの意思決定過程には「プログラム化」と「プログラム化し得ない」の２つの型があり、問題がまれで構造化されず重要であるほど、決定のプログラム化は困難となりプログラム化し得ない意思決定となると指摘している。マーチ・サイモン（2014）は、非プログラム化から新プログラム化への手順のひとつとして、目的と手段の階層によって一般目的から下位目的に分割し、組織既存のプログラムが使える具体的水準まで落とし込む過程を続け利用可能なプログラムを発見すると述べている。また、組織は新しい状況においても新しいプログラムを最初から構築しようとはせず、既存の低次プログラムを組み替えて適応すると述べている（マーチ・サイモン, 2014）。つまり、組織の非プログラム化問題[19]におけるひとつの解決行動として、新プログラム作成が困難であるため目的・手段の階層を辿って見出した過去の効果的な解決法や組織に息づいた思考法といった具体性の伴う組織プログラムが適用可能かどうかの照合を行っていると考えられる。マーチ・サイモン（2014）は、「個人・組織単位が数多くの非プログラム化活動を行う際、活動の優先順位と相対的処理速度は、高度な偶発性で決まる傾向がある」（p. 232）としている。すなわち、非プログラム化活動が多数の状況においては正

[18] 非プログラム化活動は目的明確性と締切りに関係するとされている（マーチ・サイモン, 2014）。意思決定材料が乏しい際に目的がはっきりとしている、時間が押しせまっていることで非プログラム化活動が活発になると推察される。
[19] 代表的な組織非プログラム化問題として、予測不能なトラブル、新規事業・製品開発への判断、取引先からの前例を見ない申し入れやクレーム等に対する問題解決活動が挙げられる。

確性・俊敏性が非常に困難となり、目的の情報不足、行為の結果が予測不可能にくわえ、タイミングや偶発性が優先される傾向があるため、さらに条件が制約されたなかでの意思決定となることが推察される。これらのことから、不確実性の極めて大きい非プログラム化問題においては、最初に利用可能な組織プログラムのエッセンスや構成要素の探索までをおこなうが適用範囲に限界もあり、困難な場合はキャリアを積んだ意思決定者の直感[20]をはじめとした過去の経験や体験を通じて養った個人プログラムによる意思決定が優先される可能性が高い。そして、組織非プログラム化での問題解決行動によって学習されると、新しいプログラムが発見、作成、制度化され組織プログラムのレパートリーが強化される。このように、限定された状況下で組織はプログラム化によってメンバーがより効率的な意思決定が可能となるように調整や管理を行っている。また、非プログラム化問題の対応策として、目的・手段の階層性からの組織プログラムを見出す点や意思決定者の経験、直感、価値観等、個人プログラムに依存しながらレパートリー化・ルーチン化を追求している点等が挙げられる。これにより、組織非プログラムのプログラム化は、組織にとって有害な代替案の余地を狭めることができるため、結果として円滑な経営の一助となることが推察される。

2-2-3. 個人（組織メンバー、監督者、経営者）の状況

マーチ・サイモン（2014）は、組織過程を有効に制御する限界や個人・組織が直面する問題の複雑性と比べ人間の知的能力には限界があることを指摘している。これは、たとえ複雑な問題解決プロセスにおいても、組織は能力に限界のある意思決定者という個人への依存が不可欠であることを示唆している。そして、各意思決定者は置かれた環境や心理状態によって決定プロセスに多大な影響を受けるものとみられる。それゆえに、組織に属する意思決定者の意図や状況に応じて、探索・選択時の注意の焦点や「する・しない」の決定行動が支配される可能性が高い。そこで、組織にとって重要となるものとして、各意思決定者の組織への参加動機や組織との目的共有が挙げられる。組織メンバーである従業員には、２種類の決定「組織に参加する、組織を離れる決定」と「経営側が求める率で生産するか、それを断るかという決定」があるとされている（マーチ・サイモン, 2014）。これは、組織経営においてメンバーに組織参加[21]を促し、さらに生産性を高める意思決定をもたらす必要性がうかがわれる。マ

[20] マーチ・サイモン（2014）は直感について「速い反応や結果に至る一連の処理を当人も理解できない」や「専門家の速い反応がほとんど処理時間や努力を要しないように見えるのに、しばしば正しい」、「専門の経営者は結果分析とルール・ベースの直感の両方を使って決定に至る」と述べている。

[21] 組織メンバーにおいて、組織の誘因効用とメンバー個人の貢献効用の差が増加すれば組織からの参加者個人の退出性向を減少させ、バランス尺度が満足ならば参加への意思決定が強まるとされている。（マーチ・サイモン, 2014）

ーチ・サイモン（2014）は、期待報酬が高くなるほど満足はより高くなり、満足が低いほど代替的プログラムの探索をより試みると述べている。このことから、満足や報酬の数値が意思決定プロセスに作用していることが推察される。そして、組織の要求に応える生産の動機付けは、現在の不満足状態もしくはその予感と個人生産が次の満足状態に直結するという知覚から生じるとして、従業員が不満足だった場合に想起される代替案は「①組織を辞める」、「②組織に留まり生産する」、「③組織に留まり生産しない」のどれかを選択すると指摘している（マーチ・サイモン, 2014）。これらは不満足な個人が満足になるための意思決定であり、それぞれ「①組織自体を退出する」、「②退出リスク等を考慮に入れ我慢して生産する」、「③リスクを負わずに生産をしない」といった行動に意思決定者の満足解が存在すると考えられる。それだけに、組織は管理者を含めたメンバーの葛藤[22]を押さえて参加・生産を行わせるために、個人状況の把握が重要であるといえる。マーチ・サイモン（2014）は、決定参加感が大きいほど、組織内権力差可視性はより小さくなり、組織未承認の代替案の想起は減るとしている。組織メンバーは自分の意見が反映されていると感じると満足感が高まり、組織目的に反する意思決定を行わないのであろう。マーチ・サイモン（2014）によると、個人の集団一体化において、集団メンバー間で知覚された目的共有の程度、個人・集団メンバー間の相互作用頻度、集団内充足個人欲求数等が大きくなれば、個人の集団一体化の性向が強くなると述べている。つまり、メンバー間の目的共有やコミュニケーション、集団内の個人欲求が満足であれば集団一体化が成され、組織に参加や生産を行う動機付けに至ることが推察される。くわえて、労働者個人で想起された生産率規範は同じ課業の隣接個人行動に反映する傾向があると記している（マーチ・サイモン, 2014）。個人で考えたノルマや目標等の業務基準は、同じ課業員の行動からも反映される。これにより、同僚や先輩・後輩のような同じ課業や部署の面々に、組織メンバー個人の意思決定は影響を受けると推測される。そして、同じ部署・部門の管理者の監督行動も組織メンバーの意思決定に重大な役割を果たすとみられる。マーチ・サイモン（2014）は意思決定において「細かくて具体的な監督」と「大まかな監督」に区別され代替案の想起集合に影響するとしている。また、個人にとって自尊心と威信の維持が重要ならば、監督が細かいほど組織未承認の代替案がより多く想起されると述べている（マーチ・サイモン, 2014）。これらのことから、組織メンバーにおいて個人のプライドやこれまでの実績に対する自信や自負心が注意の焦点と

[22] マーチ・サイモン（2014）は、葛藤の発生の仕方として「①受容不能性（代替案が満足基準でない、受け入れられない）」、「②比較不能性（選好代替案がわからない、比べられない）」、「③不確実性（結果がわからない、予測できない）」があると述べている

なる場合、上司の管理方式が細かいほど「知覚のズレ」が生じて組織の方針に沿った代替案ではなく、承認を受けていない別ルートで実行する可能性がある。くわえて、マーチ・サイモン（2014）は「監督の細かさが効果的かどうかは、課業複雑性に依存する」と述べている。そして、個人の遂行能力と比較して、課業複雑性が単純な場合は監督指示がより具体的であるほど組織未承認で有害な代替案の想起が増え、一方で個人能力より複雑で高度な課業なら監督指示が具体的なほど有害代替案は少なくなると指摘している（マーチ・サイモン, 2014）。このように、管理者の指示の細かさは組織メンバーにとって有効にも有害にもなることが見受けられる。ただ、組織メンバーが経験やノウハウの蓄積により遂行能力が進歩することで課業複雑性が単純化やルーチン化に達すると、これまで同様の細かい監督指示を続けることで有害な代替案が想起されることもあり得る。したがって、経営組織にとって「細かい・大まか」に代表される管理者の監督方法の他に「組織メンバーの変化を見る目」も非常に重要な意思決定プロセスの構成要素となる。マーチ・サイモン（2014）は監督者が組織メンバーの個人目的充足を容易にするとメンバーの組織一体化が強まるとしている[23]。これは、目的が尊重され、強い参加感を持つメンバー個人を管理者がサポートすることで集団一体化に導くことを示唆している。最後に、組織の上層である経営者に関して、マーチ・サイモン（2014）は「監督者・経営者階層の上に行くほど、個人権限同士が相互に関係する範囲は、ますます大きく、ますます複雑になる」（p. 191）と述べている。さらに「組織の高位メンバーのプログラムの主要アウトプットは、低位の個人プログラムの修正・起動である」（マーチ・サイモン, 2014, p. 190）と指摘している。

これらのことから、組織の上層部は権限が広範囲及び複雑であるため、下位組織に対して意思決定に関する具体的な指示は出さず、組織に合った意思決定をさせるプログラムの修正や起動を行っていることが考えられる。組織メンバーや上司である管理者の意思決定に関して、経営者層である上層部も制約された状況下では、了承や激励等に留まり、深い関与は行わない可能性があることが推察される。

2-2-4. サイモン理論による組織メンバー個人の意思決定実行までの主なプロセス

今節では、組織における個人の意思決定システムを中心に論じてきた。その概略として、組織メンバー個人を例にサイモンの理論的枠組みを用いた意思決定プロセスを記したものが図２である。

[23] サイモン・マーチ（2014）は、管理者が「生産指向より従業員志向」「政策決定に参加させる」等、部下の組織メンバーの個人目的充足を容易にするとメンバーの組織一体化傾向は強くなると述べている。

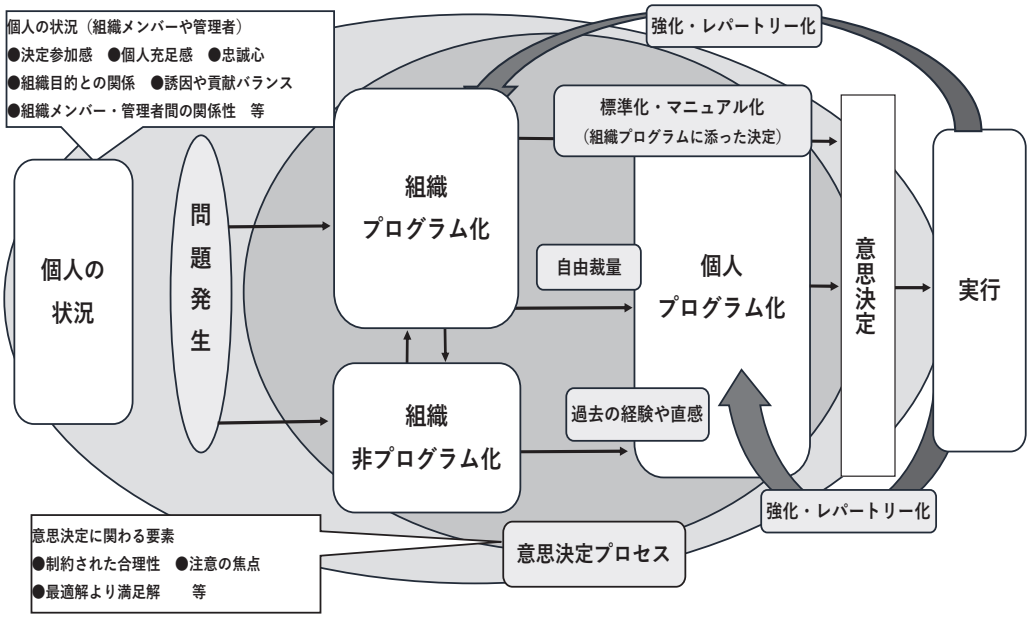

図２：サイモンの理論的枠組みを用いた組織メンバー個人の意思決定プロセス

組織メンバーの意思決定において、まず「個人の状況」を考慮しなければならないであろう。決定参加感や忠誠心の有無、個人目的と組織目的の一体化、組織との誘因・貢献バランス等、個人の置かれている状況によって意思決定のプロセス・行動が影響を受ける。この個人の状況が基盤となり、個人プログラムに波及される。次に、制約された合理性においての意思決定プロセスとして、主に満足解を求めた探索や選択に注意の焦点が向けられる。問題発生による解決行動の意思決定プロセスでは、最初に本問題の性質・状況が組織プログラム[24]に適用可能かどうかの検討が行われる。組織プログラムが適用され、判断基準にて意思決定者が満足な場合は探索が終了し意思決定行動に移る[25]。組織プログラムがマニュアル化・標準化といった具体的な手段や手順より目的・目標に近くなる場合や探索活動を伴う場合には個人の自由裁量となり、組織承認の範囲内で過去の経験や直感を含めた個人におけるプログラム枠を意志決定プロセスに反映させて選択・行動を遂行する。他方で、問題がこれまでに経験したことのない組織非プログラム化の状況である際、最初の解決行動は既存の組織プロ

[24] マーチ・サイモン（2014）は、プログラムを手続的（問題解決の方法や手順）と実体的（問題解決プロセスの構造化）の２種類に区別できるとしている。
[25] マーチ・サイモン（2014）は、少数でも可能な代替案が見つかるとすぐ評価し、代替案が問題の基準を満足すれば、それが問題の解と受容し探索は終了し、不満足ならば一気に新規探索となると記している。

グラムやプログラムを構成する目的・手段の利用が試されるが、困難な場合は過去の経験や直感、価値観といった個人プログラム中心の意思決定行動となる。また、組織プログラムが存在したなかでも、時間の経過等による陳腐化や不確実性から使用不可能となる場合や自由裁量プログラムに欠陥・問題点がある状況においての非プログラム化への移行はあり得る。また、非プログラム化問題への解決行動で意思決定者の個人プログラムに葛藤や組織目的との分化が内在している状況下においては、組織未承認の代替案選択が満足解となる可能性もある。このように、組織承認・未承認の如何を問わず、諸条件が入り組んだ環境のもとでの意思決定は組織プログラム・組織非プログラムや個人プログラムの連鎖によって行われていることが理解できる。そして、これらのプロセスを経た実行後、その結果をはじめとしたフィードバックが行われルーチン化・レパートリー化としてプログラム化される。さらに、組織・個人はこのようなプログラム化に至る流れを繰り返すことにより、学習として組織プログラムや個人プログラムの更なる強化に寄与される。

2-2-5. 組織階層における下位組織の意思決定行動

サイモン（2009）は「組織の目的を遂行する実際の物理的な仕事が、管理階層の最下層の人々によって担われることはあきらかである」（p. 2）と指摘している。これは会社の上層部ではなく最下層の組織メンバーが所属する下位組織によって組織目的の実務を遂行していることが推察される。したがって、現場を展開している下位組織は組織メンバーとの一体化等によって集団解決[26]や生産性を高める意思決定が求められる。マーチ・サイモン（2014）は、下位集団一体化は生産的であるほど参加者個人の一体化は強くなり、そうでない集団よりも相互作用や個人目的充足を容易にできると述べている[27]。また、下位組織の目的は上位目的から操作的に配分された下位目的に準じており[28]、具体的な目標を部門レベルで設定される下位目的の一体化を図ることで、下位組織メンバーの動機付けやメンバー間での相互作用、組織プログラムの更新といった効果による生産性向上が期待され得る[29]。ただ、マーチ・サイモン（2014）によれば「下位目的に照らして課業を組織単位に割り当てたとき、組織単位の決定で

[26] マーチ・サイモン（2014）は「集団メンバー全員が同時に同じ誤りはしない」や「最重要の解の提案が最も受容されやすく、その判断は集団メンバーの平均よりも高い」等の理由で、個人より集団の方が問題解決能力に優れていると述べている。

[27] ただし、マーチ、サイモン（2014）は、下位集団一体化は集団規範の受容・服従を意味するので、外部要因が職場メンバーの競争を刺激するところでは一体化を妨害されると記している。

[28] 田中（2011）は「目的達成のために特定化された手段は、個々の組織内単位に割り当てられ、その組織内単位の下位目標となる」（p. 118）と述べている。

[29] マーチ・サイモン（2014）は、下位一体化により他の目的への認知的連関への一体化依存が大であれば目的重点変更における注意志向刺激の有効性も大きくなると述べている。

は、他の下位目的や組織全体目的の他側面を無視する傾向がある」（p. 193）と記している。これは、制約された状況において下位組織メンバーは与えられた（下位）目的の達成を満足解とすることで、結果的に組織全体の目的に注意を払わない傾向があると示唆される。さらに、下位組織メンバー間でも同じ課業の隣接個人行動に反映し合うと下位組織の目的が上位目的や他の下位目的と分化し、組織の意図しない意志決定を行う可能性がある[30]。そして、組織単位メンバーが下位目的のみにおいて行為を評価する傾向は下位目的継続性[31]や下位目的分化[32]が強化された状況にあるために偏った注意の焦点になると指摘している（マーチ・サイモン, 2014）。これらの偏った注意の焦点により、組織メンバーの意思決定行動と組織目的との乖離度合が進むと、組織にとって有害な代替案が選択されることもあり得る。マーチ・サイモン（2014）によると、集団圧力が組織要求を支持するほど個人への影響力が増し一体化へ向かうが、下位組織の共同意思決定圧力によってメンバー個人の目的や現実の知覚に差異がある場合は個人葛藤が生じるとされている。これは、組織を支持する集団圧力が個人に影響されるが、下位組織全体の決定した方向性に疑問や目的の違いを感じると一体化にとって障害となり、最終的には組織からの退出や移動に繋がるおそれがあると考えられる。また、組織を取り巻く環境も組織内の個人的葛藤を引き起こす要因となることがうかがえる。マーチ・サイモン（2014）は、環境の気前良さが、突然下降したとき要求水準・業績間乖離が最も頻繁に起こると述べている。好調だった経営環境が急速に悪化すると会社の要求水準と業績のギャップが起き、当事者である下位組織メンバーの葛藤を知覚させると推察される。

このように、下位組織においても生産性の向上を目指すために一体化を図ることが望まれるが、問題解決行動は意思決定者である組織メンバーや管理者の葛藤や目的分化といった制約された条件のなかで行われる可能性が示唆される[33]。また、下位組織単位による意思決定が組織目的と違った行動を選択する場合もあり得る。それゆえに、組織は下位組織を組織目的に合致させるメンバーの忠誠心や一体化を形成するた

[30] また、マーチ・サイモン（2014）は、下層リーダーに経営側の要求を守らせるのが時として難しいのは、守らせる効率的な方法が監督者のリーダーシップを傷つけると述べている。このことから、下位組織の管理者においても上位目的とは異なった意思決定を行うことが推測される。

[31] マーチ・サイモン（2014）は、「個人が自身の準拠枠に合ったものを見ようとする性向」にくわえて、間接的な知覚においても「似た準拠枠を持つ集団の伝達」でも準拠枠と一致しない知覚は取り除かれるため下位目的継続性が大きくなると述べている。

[32] マーチ・サイモン（2014）は、下位目的分化の原因として、組織内分業がメンバーの受信情報に影響し、環境刺激への選択的曝露の強化があり情報が分化されるとしている。

[33] 田中（2011）は、コミュニケーションの能率やコミュニケーションチャンネルの仕様が下位目標分化（目的分化）・下位目標への固執（目的継続性）による注意の焦点への影響を弱めるとして、コミュニケーションによる調整が必要と述べている。

めの制御[34]や調整を含む管理能力が求められる。

2-2-6. 伝達

組織内において割り当てられた課業の担当者である下位組織メンバーや管理者、経営者の組織層には報告・相談や承認・指示のような「情報の流れ」を構造化する意思決定システムの存在がうかがえる。組織間に関しても同様に、伝達の効率や経路の確立は正確かつ早い情報を共有するために必要不可欠なことであろう。マーチ・サイモン（2014）は、伝達の必要な場合を「①プログラム化されていない活動等の伝達」、「②プログラムを創始・制定する伝達」、「③戦略適用のためのデータを与える伝達」、「④プログラムを想起する伝達」、「⑤活動結果についての情報の伝達」に分類している。そして、伝達の経路パターンの確立[35]により、行為者の注意が特定の結果にどれほど頻繁かつ強く向けられるかが決まるとしている（マーチ・サイモン, 2014）。これは、伝達者が意思決定システム等を使い「どのように伝達するか」によって、行為者の意思決定に大きく関わってくることを示唆している。ここで、注目すべき点として「伝達の不確実性吸収」が挙げられる。マーチ・サイモン（2014）は、組織メンバーは組織の語彙に反映された特定の機会に照らして世界を知覚しがちであり、不確実性吸収は一群の証拠・推論から推論を引き出し、その推論を証拠それ自体の代わりに伝達するときに生ずると述べている。すなわち、伝達においても限界が存在しており、事実との差異があったとしても組織メンバーは組織の基準や自身の尺度を照らして推論をおこない、自身の言葉や表現方法で発信してしまう可能性がある。そして、マーチ・サイモン（2014）は、この不確実性吸収過程を通じて、伝達の受け手はその正しさの判断能力を制限されるが、伝達者の編集過程に信頼を置かなければならず、伝達を受け入れる際はそのまま受け入れなければならないため、組織内での目的や行動の調整欲求が大きいほど正当化された事実の使用は大きくなると指摘している[36]。下位組織においても、メンバーである担当者がノウハウやスキルを持ち、専門化された業務をおこなっている場合、組織内への情報伝達は主として担当者に依存される。したがって、業務を担う伝達者が不確実性吸収によって、編集された情報や限定された情報の伝達の他、情報そのものを伝達しないような意思決定があり得る。それゆえ

---

[34] マーチ・サイモン（2014）は、複合組織では下位集団の必要能力を壊すことなく、その逆機能的結果を中和や排除することが制御システム構築の課題のひとつであると指摘している。

[35] 各プログラムにはその想起・実施に必要な刺激・データ伝達の情報の流れが結びついており、合理的な組織設計には、これらの伝達負荷を最小化する経路配置が必要となると述べている（マーチ・サイモン, 2014）。

[36] マーチ・サイモン（2014）は、この不確実性吸収は大きな影響力を持つため、組織内において権力の獲得・行使手法として頻繁に利用されると記している。

に、組織メンバーの業務が専門化になるほど、自身の目的や自身の予測された満足解に準ずる情報伝達の意思決定が可能になると示唆される。

３．サイモンの意思決定理論に基づく青果卸売市場企業の下位組織内意思決定モデル

3-1. 青果卸売市場企業下位組織の意思決定行動とプログラム

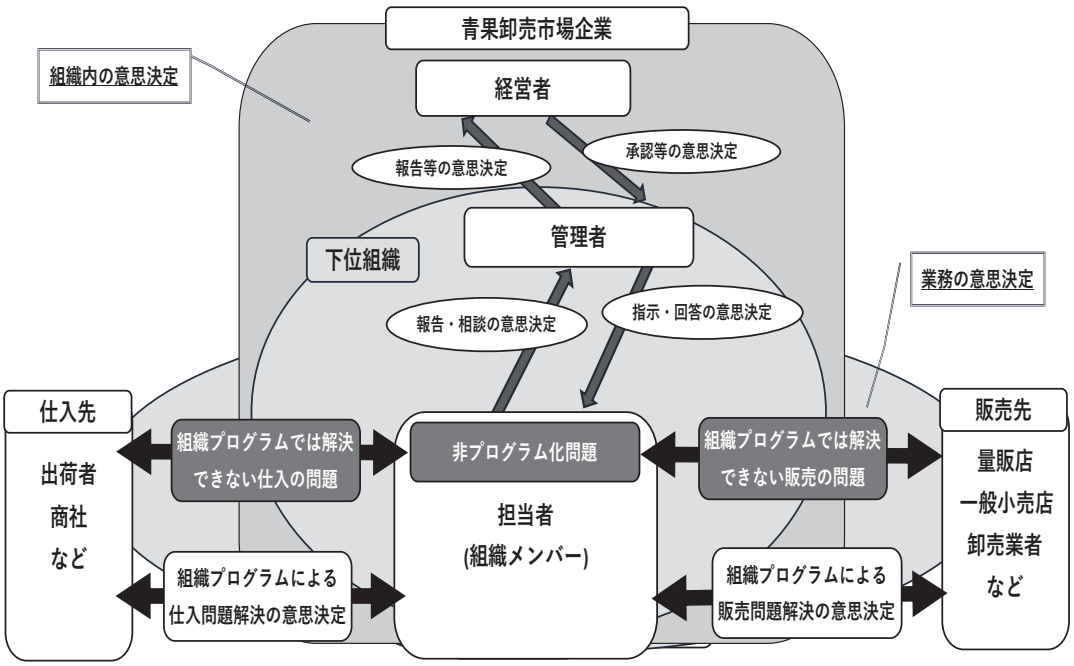

図３：青果卸売市場企業における仕入・販売先を含めた「業務」・「組織内」の主な意思決定の流れ

図３は青果卸売市場企業担当者を中心とした組織内と取引先の主な意思決定の流れを表している。ここには、青果卸売市場企業の営業担当者と仕入先・販売先との取引での問題解決を行う「業務の意思決定」と、市場企業内の下位組織を中心とした「組織内の意思決定」の存在が示唆される。産地出荷者や商社に代表される仕入先との取引において、荷物量や価格交渉のような「問題」の解決行動を双方の意思決定により成立に及んでいる。同様に、量販店をはじめとした顧客である販売先との間で合意に至る意思決定を経て取引の問題解決行動となる。第２章で述べたサイモンの意思決定

理論に基づくと、青果卸売市場企業及び仕入・販売先の各社は取引業務に関して、基本的にそれぞれの組織プログラムを中心とした意思決定行動をとると予想される。青果卸売市場は、仕入先である国内外の各産地から年・季節単位によって変化する出荷時期や収穫量、規格サイズ、品質保持期間、価格等、多種多様な商品特性を持った青果物を取り扱う。また、顧客においても、ニーズを満たす対応、良好な関係性の構築、価格交渉を例として取引成立までには多岐にわたる制約された条件が存在するであろう。そこで、青果卸売市場企業の営業現場は仕入に重きを置く場合には商品別や出荷産地別、販売先重視においては顧客別のような優先される対象に応じた合理的な分業体制を採用していると推察される。そして、商品、顧客に代表される対象はそれぞれ均一ではなく特色・特性が異なるため、各営業担当者は質の高い個別の戦略的適応を遂行していると考えられる。それゆえ、担当者の問題解決行動として、取引先への対応力や交渉力を含む自身の経験で見出した有効な手法を習得している可能性がある。これらは、本論 2-2-2 で記したように「特定状況への戦略的適用」や「個人の記憶にある」といった担当者個人の自由裁量とみなされるプログラムであるといえる。したがって、青果卸売市場企業営業部署における組織プログラムは業務のマニュアル化・標準化というより、組織目的に適した現場担当者の商品に対する知見、各取引先への対応・交渉等による商習慣のノウハウや不確実性の高い環境への柔軟な思考の積み重ねがプログラム化として組織に反映されていることが推測される。これらのプログラムに併せて、卸売市場企業は管理者の「命令・指示」や従業員の「報告・相談」を含む手続き的プログラム[37]を使用し、日常業務の問題解決行動を行っている。一方で、主として取引先との間にこれまでに経験のない非プログラム化問題が発生した際には、通常、営業担当者は報告・相談を起点に管理者・経営者の中層・上層を経由した組織内の意思決定システム[38]から他のプログラムの適用可否が検討される。報告・相談を受けた管理者は担当者への指示・回答をはじめ、問題内容や利用可能な組織プログラムによっては経営者への報告・相談や他の下位組織メンバーも参加させた集団での解決行動も吟味される。ただ、青果卸売市場企業のプログラムや取引の性質にくわえて、人手不足による代替性の欠如やその他の外部要因により営業担当者は高度に

[37] マーチ・サイモン（2014）は、従業員は組織による命令・指示を自分の行動前提として受容することに同意し、受容は従業員に対して権限付与する手続きとして一般に理解されているとしている。したがって、従業員の報告・相談や経営者や管理者による命令・指示は、問題解決の手順といった手続的プログラムのひとつとして考えられる。

[38] サイモンの意思決定理論では、経験したことのない非プログラム化問題については最初に組織プログラムやその目的・手段といった構成要素が利用可能かどうかの探索を行うとしている。そのため、手続き的プログラムである意思決定システムを使った上司への報告・相談を行う可能性が高い。また、非プログラム化問題は個人プログラムへの依存度が高くなることから、組織プログラムとしてではなく意思決定者の戦略的な意図（「他の選択肢を探索したが解決策が見当たらなかった」、「とりあえず報告しておく」等）を持った一時的な報告・相談の側面もあり得る。

専門化されている。それゆえに、予測不能な問題発生の際では下位組織メンバー間での調整負担が大きくなることから個人よりも問題解決能力が優れているとされる集団解決は困難となり得る。さらに、仕入・販売環境の急激な変化、時間の圧力やその他の制約された条件下では集団意思決定において個々の情報不足や目的分化で下位組織での満足解が複雑化する。また、報告・相談を受けた管理者の指示・回答での意思決定プロセスに関して、組織に人的資源管理や部下管理を含む「管理者マネジメントの組織プログラム」が認められない場合は管理者の個人プログラムでの問題対応となることもあり得る[39]。そうなると、管理者の個人プログラムは専門化されている担当者と比較して問題の本質に精通しておらず、指示・回答の意思決定の判断基準に予測困難性が伴うことがうかがわれる。2-2-3 にて既述したように、報告・相談を受けた上層の経営陣においても制約された状況下では非プログラム化問題への深い関与が行われないことが示唆されている。さらに、卸売市場企業営業現場は担当者の自由裁量枠が大きい組織プログラムを持つ。したがって、非プログラム化問題に直面した際の既存プログラムやその構成要素の探索・選択において、標準化・マニュアル化に比べると判断基準や解決手順の統一性が脆弱であることから組織プログラム利用が限定されることが予想される。これらのことから、青果卸売市場企業における非プログラム化問題での根本的な解決行動において、担当者の個人プログラムを適用する可能性が高く「専門化・精通化された意思決定者の満足解」が組織内の意志決定として主流を占めると考えるのが妥当である。その結果として、経験のある担当者は自身のスキルやノウハウを駆使した問題解決行動を実現できるため、管理者への報告、担当者への指示等の「公式の組織内意思決定システム」を介さず、自身の判断で組織未承認の代替案を選択するおそれがある。それだけに、組織は集団一体化や忠誠心を擁する意思決定者の存在・育成が求められる。そして、青果卸売市場流通を取り巻く環境は非常に厳しく、仕入先・販売先の大型化や市場外流通企業との競合等により業績不振が続いていることが指摘されている（大原, 2025）。このため、今後の青果卸売市場企業においての非プログラム化問題は、より制約された環境下を想定して対処する必要がある。将来的な仕入先の状況に関しては、合併大型化による強い交渉力を背景に人件費や物流費の高騰による指値価格の更なる上昇が見込まれる。また、量販店をはじめとした販売先には特売・セールの価格交渉や同業他社との更なる競争、センターフィーの改定といった問題が起こり得る。このような仕入・販売環境のなかで、青果卸売市

[39] 一例として、組織の中層である管理者の組織プログラムが単なる「部下を監督・指導する」とした場合、プログラムが目的に近いため自由裁量となり経験の浅い管理者や専門知識のない監督者は判断基準が不鮮明となり、個人プログラムでの意思決定となる可能性がある。

場企業営業担当者は諸経費を織り込んだ原価を考慮しながらの利益確保が要求される。くわえて、価格面だけではなく、天候不順や人材採用・高年齢化を含む不確実性が高い諸問題も将来にわたり、青果物取引に多大な影響を与える可能性が高い。したがって、今後の青果卸売市場企業の営業担当者は、過去に経験したことのない予測不能な問題に数多く直面することが示唆される。不確実性の大きい状況下における非プログラム化局面での行動は更なる企業経営の成否に直結すると考えられ、組織目的に沿った意思決定とともに、組織学習としてのプログラムの取得・更新が求められる。

3-2. 営業担当者からみた青果卸売市場企業内下位組織の意思決定モデルと理論形成

3-2-1. 担当者（組織メンバー）から管理者への意思決定モデル

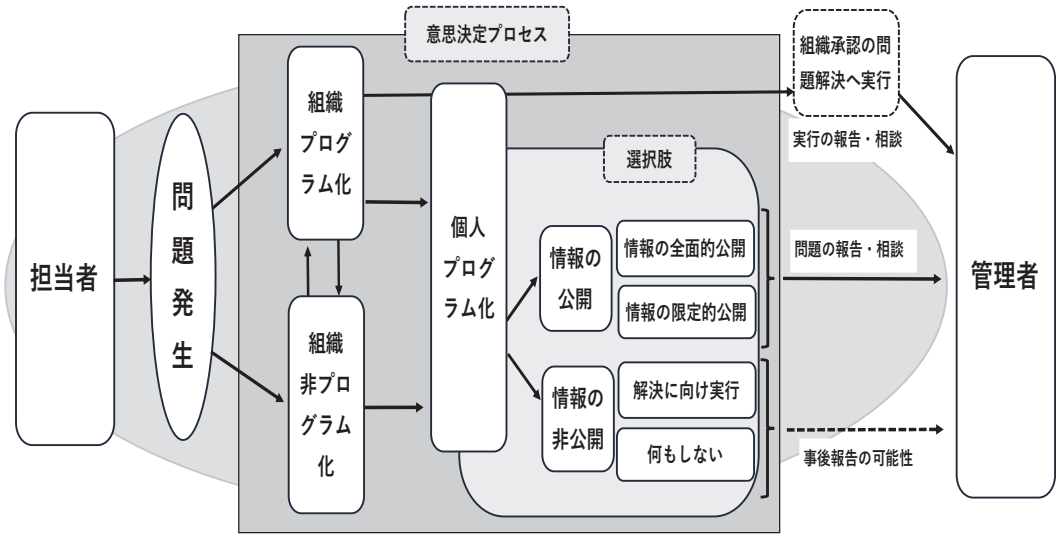

図４：営業担当者からみた青果卸売市場企業内下位組織の意思決定モデル

①営業担当者（組織メンバー）から管理者への意思決定

図４はサイモンの意思決定理論を通して営業担当者からみた問題発生における青果卸売市場企業内下位組織の意思決定モデル（営業担当者から管理者）である。最初に、青果卸売市場企業の営業担当者個人の状況として、所属の下位集団との一体化や組織に対する忠誠心が存在していれば意思決定がスムーズに伝達され速やかな問題解決行動が可能となる。くわえて、組織メンバーと管理者や下位組織内メンバー間での「コミュニケーションが取れているか」といった関係性も意思決定プロセスに影響を

与えるものと推察される。青果物は品目によって出回り時期や産地、価格、販売方法も違うことで、定期的に開催される会議や日々の情報交換によって同業他社の担当者との関係性が深まり、組織外での課業集団一体化[40]の可能性が示唆される。これにより、組織外の情報を受信することが容易となるため、担当者の目的や現状の知覚と組織との間に差異ができると目的分化や葛藤が起きる。また、業績不振が続くと青果卸売市場企業経営者の利益率や売上金額に対する要求水準が高くなり、実績との乖離が現れると営業担当者は葛藤を生じるため、意思決定において組織未承認の代替案を選択することもあり得る。続いて、営業担当者に問題が発生した際の意思決定プロセスにおいて、マニュアルや過去の知見・経験といった組織プログラムが適用可能であるならば、代替案の探索なしで組織承認の問題解決行動が行われる（行動前後の報告・相談も含む）。また、3-1 で示したように、問題が自由裁量の組織プログラムでの対応や非プログラム化となる場合においては、最終的に過去の経験や直感を駆使した意思決定者の個人プログラムの採用が考えられる。次に、営業担当者は個人プログラムを通して管理者へ「報告・相談をする・しない」の意思決定を行う。報告・相談する場合の「情報の公開」において、問題の概要や核心部分を「全面的に公開する」か「限定的に公開する」かの選択肢が想定される。組織への忠誠心や決定参加感のある担当者であるならば、問題内容を全面的に公開するであろう。また、限定的公開に関しては、伝達の不確実性吸収により担当者が情報を限定することで管理者からの（担当者にとっての）最適解・満足解回答の確度を上げるための意思決定行動と推察される。さらに、報告・相談をしない「情報の非公開」の意思決定に関しては行為者独自の判断での「問題解決行動」や「何もしない」に分かれると予想される。情報非公開に至った要因として、スキルが上がったことで課業複雑性が単純化した組織メンバーや自尊心の維持が重要な担当者と独裁的な管理者の関係性が代替案の想起に影響したことが例として挙げられる。そして、組織に報告・相談せず単独での問題解決行動には、担当者固有の情報使用や顧客をはじめとした取引先との関係性を優先するといった自らの関心・問題意識を注意の焦点とする満足解が内包されている可能性がある。もっとも、経験のある営業担当者は「円滑に問題を解決すること」が概ね満足解となる傾向があるため、組織未承認の代替案であるものの最終的に組織目的に沿った結果になることがうかがわれる。また、問題発生後に担当者の意思決定の代替案選択として

[40] マーチ・サイモン（2014）は、課業集団一体化は同じ課業を遂行する個人から成る集団の一体化で「高度な技能を要する課業」や「個人が自立的に意思決定できる課業」、「長期間仕事が同じ人」等が職務を手段として個人欲求を充足し一体化しやすい。また、注意の焦点や意思決定過程が類似することで決定行動が予測されることがあると記している。

「何もしない」を実行することはあり得る。マーチ・サイモン（2014）は、何もしない行為を「無為」と捉え、組織・個人が満足化しているならば無為では達成しないときのみ行為を考えればよいことを述べている。したがって、意思決定者はある特定の判断基準によって満足化しているため「何もしない」決定を行っていると推測される。くわえて、サイモン（2009）は、よくある管理者の失敗として「難しい決定の先送り」を挙げており、「代替的選択肢全てが望ましく結果を引き起こすため意思決定を先送りし、否定的な結果をもたらさない代替案を探索し、見つからなければ先送りする」（p. 214）と指摘している。これは、不確実性や「ミスを犯したくない」という心理的要因も含まれることから、「何もしない」よりもむしろ「何もできない」意味合いが強いとみられる。そして、先送りの行為は管理者だけでなく組織メンバーにも該当すると考えられる。取引先との間に抱えた問題にあたっては、ビジネス継続のために近い将来必ず意思決定を示さなければならない。そこで、組織内個人葛藤を抱えた担当者が苦境に立たされた状況下での意思決定プロセスにおいては「ミスをしないこと」が注意の焦点となり、時間の制約があれども「決定しない」ことを満足解と捉え、許容される範囲で決定を先送りする可能性がある。くわえて、キャリア豊富な担当者ならば、戦略的に決定行動をとらず情報収集を優先することや事態の推移を見守ることが一時的な満足解に至ることもあり得る。そして、これらの情報非公開を選択した担当者が、組織にとって望ましい結果となった場合には管理者への事後報告[41]を行う場合もあると予想される。

3-2-2. 報告・相談を受けた管理者から担当者への意思決定

青果卸売市場企業の下位組織における報告・相談を受けた管理者から担当者、担当役員に対する意思決定の流れをサイモンの意思決定理論の観点から示したのが図５である。まず、メンバーである担当者から問題発生の報告・相談を受けた管理者は、手続的プログラムとして上層の担当役員への報告・相談の意思決定を実行するとみられる。しかしながら、管理者個人の意思決定において解決処理の余地がある際は、報告・相談をしないことも考えられる。また、報告を行ったとしても役員の権限が広範囲及び複雑なため具体的な指示は出されず、了承や激励で終わる場合もある。そして、組織メンバーとの関係性や一体化等を注意の焦点として、伝達の不確実性吸収により上層部への限定的な報告・相談に留めることもあり得る。

[41] マーチ・サイモン（2014）は、状況定義において、行為の事後にしか評価できない場合がある（事後操作的）としている。このことから、実行後に行為者が正当化するために、期限のような制約状況を理由に、個人の経験や直感で選択した際の組織未承認代替案の事後説明や事後報告を行う可能性がある。

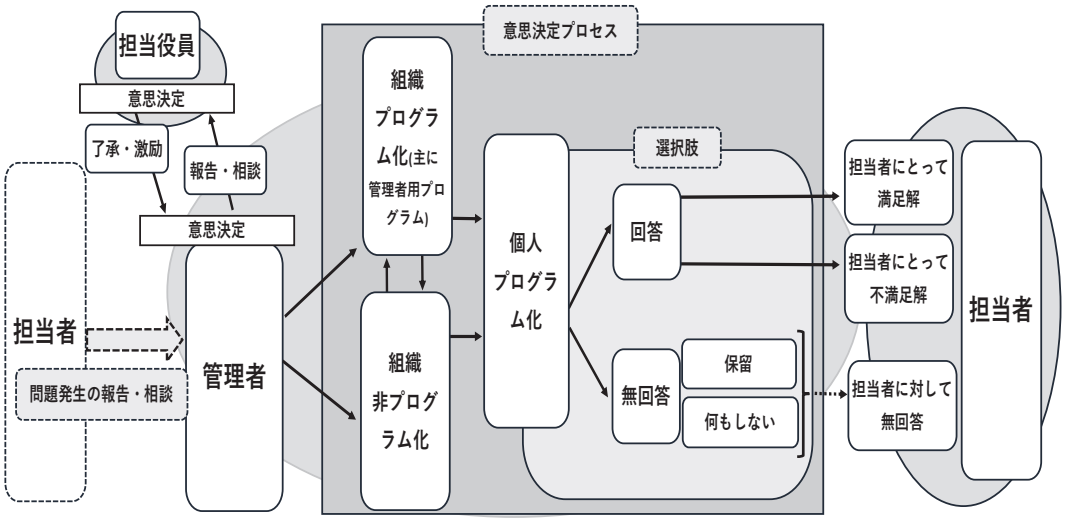

図５：営業担当者からみた青果卸売市場企業内下位組織の意思決定モデル

②報告・相談を受けた管理者から担当者、担当者役員への意思決定

続いて、管理者は担当者への「回答・指示する・しない」の意思決定行動をとる。組織に管理者マネジメント用のプログラムが存在する場合は、担当者にとっての満足解・不満足解に関わらず、問題に対応した意思決定行動（回答・指示する）が見込まれる。ただし、中小規模の事業者が多く、課業の専門化傾向が強い青果卸売市場企業の営業現場では組織マネジメント用プログラムの標準化・マニュアル化は難しく、管理者にとって非プログラム化問題として対峙する頻度は高いと推測される。したがって、担当者への回答・指示をする・しない行動は、結果として管理者自身の置かれた状況や経験・直感に基づく個人プログラムを通した意思決定プロセスに影響されるといえる。そして、管理者の個人プログラムを経て回答・指示する意志決定には、担当者にとっての満足解と不満足解が想定される。回答の結果が担当者の満足解に至った場合、担当者は組織に対する自身の目的達成が許されるとみなし、タスクを委ねられることで下位組織内での自己承認を含む集団内充足個人欲求数が大きくなり一体化を強くする傾向が示唆される。また、管理者は、（担当者にとっての）満足解の回答・指示が組織目的や組織プログラム内容と相違があったとしても、下位組織の一体化や組織メンバーへの信頼、担当者のモチベーションを優先するといった従業員志向の方針ならば「戦略的な満足解の回答」として意思決定を調整することが推察される。他方で、担当者にとって不満足な回答を行った管理者は、組織や個人のプログラムにお

いて組織目的や上位目的を優先していることがうかがわれる。くわえて、管理者の環境刺激への選択的曝露の可能性もある。問題に即したリスクの過剰評価や組織メンバーとの不協和を例として、自身の目的や関心に関連する刺激だけを注意の範囲に入れて選択することにより、管理者は担当者にとって不満足な指示・回答を行うことがあり得る[42]。そして、管理者が回答・指示をしない意思決定の場合も想定される。これは、3-2-1 で示された担当者が報告・相談をしない情報非公開の局面における「先送り」や「何もしない」意思決定行動と同様に、管理者も個人プログラムでの探索・選択の結果として指示・回答を行わないことが満足解となる意思決定行動であると推測される。発生した問題の情報量が少なくリスクを伴う場合、管理者の意思決定状況の複雑さや経験の浅さによる主観不確実性により葛藤が発生するため、自身のなかでの「一番不安のない選択」に達したとみられる[43]。また、管理者が担当者への満足解か不満足解いずれかの指示・回答において「担当者や他の下位組織メンバーに与える影響」を判断基準に入れると注意の範囲が広がる。それゆえに、管理者はその比較不能性から結果的に回答・指示をしない意思決定に至る可能性がある。このように、非プログラム化された問題における、専門化された課業を持つ担当者並びに組織内集団に対して制御・調整の困難性が管理者の意思決定プロセスに影響を及ぼすことが推察される。したがって、下位組織を統括する管理者ではあるが「選択失敗へのおそれ」や「時間の圧力」が注意の焦点となると不確実性の葛藤が起こり、最終的に「無難な選択」や「決定の保留・先送り」の他、担当者や経験のあるメンバーに「すべてを任せる」が満足解となる選択があり得る。それだけに、マネジメントの組織プログラムの確立や下位集団一体化のような組織主導の施策が求められる。

3-2-3. 管理者からの回答を受けた担当者の意思決定

図６はサイモンの意思決定理論に基づく、管理者からの指示・回答を受けた営業担当者の行動モデルである。管理者が問題についての回答・指示を行う、または回答・指示を行わない（無回答）意思決定行動を受けた担当者の状況は主に３種類とみられる。まず、管理者の回答・指示が担当者にとっての満足解となる局面が挙げられる。満足解を受けた担当者は、決定参加感が大きく、個人欲求が充足されていると示唆さ

[42] ただし、管理者の環境刺激への選択的曝露は部下である担当者にとって肯定的（満足）な指示・回答にも存在するとみられる。例として、重大なリスクの危険性のある問題に対して管理者と担当者の「過度に良好な関係性」による「させてあげたい」や「任せたい」といった管理者の希望的観測を含んだ指示・回答が挙げられる。

[43] マーチ・サイモン（2014）は、決定状況についての過去の経験量が大であるほど、また決定状況複雑性が小であるほど個人の主観不確実性の発生確率は低くなると述べている。視点を変えれば、過去の経験量が少なく意思決定状況が複雑である場合は主観不確実性が高くなり、意思決定に影響を及ぼすといえる。

れ、組織承認の代替案（満足解）を踏襲すると予想される。ただ、担当者が満足解を得た意思決定プロセスにおいても組織プログラムではなく非プログラム化となる可能性がある。例として、組織や管理者は専門化された業務の担当者に意思決定の権限を一任している場合、非プログラム化領域である属人的な運用が行われる危険性がある。また、意欲的で上昇志向のある担当者は最適解を目指す可能性がある。2-1-4 で示したように最適解に向かうことで大幅に探索コストが生じ、業務手順が個人依存化されると組織に有害な代替案選択もあり得る。

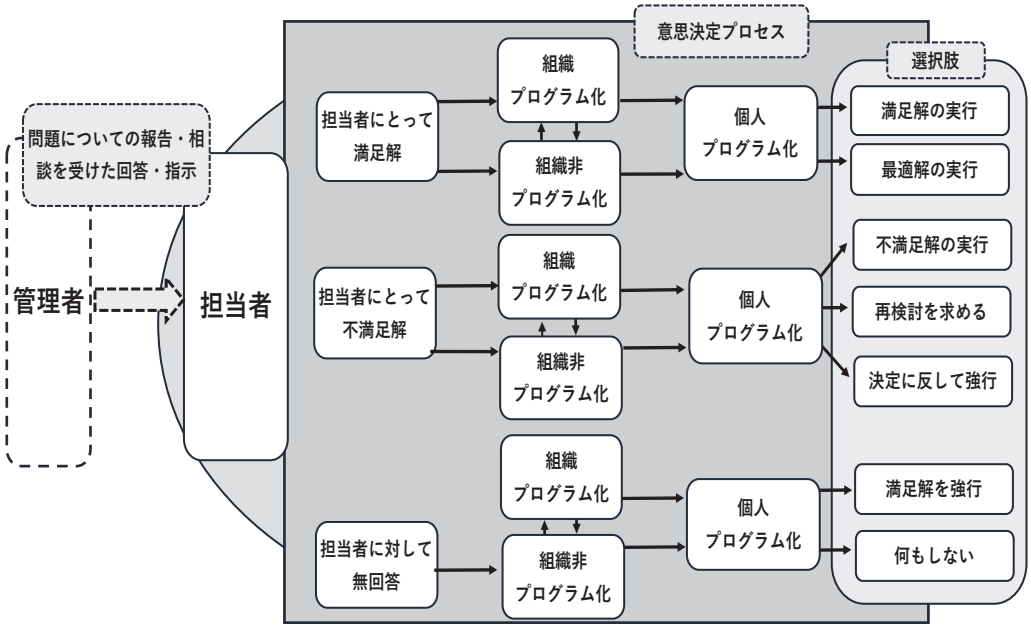

図６：営業担当者から見た青果卸売市場企業内下位組織の意思決定モデル

③管理者からの指示・回答を受けた担当者の意思決定

次に、管理者の回答・指示が、担当者にとっての不満足解を受けた局面がある。不満足解を受けた営業担当者の意思決定として、誘因・貢献バランス（プラス）や担当者を支援する組織プログラムが機能している場合は、組織に留まり生産する行動をとると推測される。しかしながら、2-2-3 で記した通り、組織決定に従っていたとしても「自身にとっての不満足解」のような動機的制約が続くと報酬に見合わなくなり、葛藤を生じることで生産動機付けに影響されることもあり得る。このような状況下では非プログラム化に基づく意思決定となり、自身の満足や報酬の捉え方によって「組

織を辞める」や「組織に留まり生産しない」といった代替案の探索・選択を行うことが推察される。また、不満足解を受けた担当者の決定行動において、管理者や担当役員に向けて「意思決定の再検討」を要請することも考えられる。マーチ・サイモン（2014）は、組織的決定が広範囲の不確実性や受容可能代替案不足であるならば、個人内型の組織内葛藤が最も起きやすいと指摘している。つまり、営業担当者にとって組織の決定が説得力に欠けて疑問が残るものであれば、プログラムが適用不可能で組織に対しての不信感や猜疑心が生じることがうかがわれる。そのために「納得できる答え」を求めて組織としての意思決定の再検討を求める可能性がある。さらに、不満足な担当者は自身の満足解である問題解決行動のひとつとして、組織決定に反した自身の満足解の実行が予想される。マーチ・サイモン（2014）は「独立情報源数が多いほど、組織内知覚分化はより大になる」（p. 161）と述べている。経験のある青果卸売市場企業の営業担当者は、ビジネスにおいての優位性を確保するために顧客をはじめとした外部の取引先やその他の友好的な同業者との情報交換・収集を常に行っていると推測される。そのため、担当者は所属している組織では有しない固有の外部情報源が多岐にわたりもたらされ、組織内での展望や目的の違いを知覚すると葛藤の発生が示唆される。したがって、個人プログラムにおいて注意の焦点が有益な外部情報や取引先との信頼関係等に強く置かれると、組織内決定よりも担当者自身の満足解を実現する代替案の選択が推察される。最後に、管理者が担当者に対して回答・指示を行わない場合において、担当者の非プログラム化[44]での意思決定行動には「自身の満足を実現するために強行する」や「何もしない」が挙げられる。「満足解を強行する」に関して、管理者からは無回答であると知覚した際、経験豊富な営業担当者は個人プログラムを通じて自身の満足解の探索・選択を優先するとみられる。特に、有力な取引先である顧客や仕入先との関係性は下位組織やメンバー個人の業績や評価に影響されるため、担当者はビジネスに関しての問題には主体的・積極的な対応が考えられる。また、正式な組織決定がないなかでの意思決定となることで、時間の制約が注意の焦点となれば、組織未承認の代替案選択を推し進めることはあり得る[45]。他方で、忠誠心や一体化の強い担当者がとる意思決定行動のひとつとして「何もしない」が挙げられる。組織が形式上の未決定状況なかで「管理者の指示・命令に従う」といった利用

[44] サイモンの意思決定理論では、指示命令は組織の制御・調整システムのひとつであると推察される。したがって、下位組織には通常、管理者から個々のメンバーへの指揮命令系統があり、適切な手続きで担当者の報告・相談を受けた管理者側の指示・回答しない行為は想定していない可能性は高い。よって、管理者側の指示・回答しない行為を受けた担当者側の意思決定プロセスにおいては非プログラム化問題であると考えられる。

[45] その場合、行動結果によって営業担当者は事後操作的に評価することで事後報告や行為の正当化が行われる可能性がある。

可能な組織プログラムを通じて「未決定を決定する」すなわち「何もしない」が満足解になることが予想される。そして、経験が浅く取引先とのコミュニケーションが不十分な営業担当者は、管理者からの回答や指示がない局面で、組織プログラムや個人プログラム、状況定義等の比較不能性により注意の範囲が広くなることで意思決定が困難となり「何もしない」行動をとる可能性がある。くわえて、管理者から回答・指示を受けることができず、強い葛藤を抱えているメンバーは不確実性を伴う意思決定に対して、具体的な問題解決行動よりも何もしない「現状維持」を選択するであろう。

以上のように、今章では青果卸売市場企業下位組織の意思決定行動モデルを検討してきた。青果卸売市場企業の下位組織のメンバーや管理者の意思決定は、組織プログラム・組織非プログラムから個人プログラムに至る複層的なプロセスが統合的に作用されることで問題解決行動に及んでいることが理解できる。また、青果卸売市場企業の営業現場は自由裁量度の高いプログラムであり、非プログラム化問題での対応と同様、担当者の個人プログラムに影響を受けた意思決定行動をとる可能性が示唆される。くわえて、中小・小規模事業者が大半を構成する青果卸売市場企業では管理者用組織プログラムの存在は認めらにくく、管理者の個人プログラムを介しての意思決定行動が考えられる。それゆえに、組織はメンバーや管理者の個人プログラムを制御・調整を可能にするために各々の判断基準や優先順位の把握、意思決定行動後のフィードバックと組織学習によるプログラム化の必要性が推察される。そして、今後も継続的な増加が見込まれる青果卸売流通の取引に関する非プログラム化問題において、企業は会社運営の成否を分ける営業部門の下位組織目的に合った意思決定を行わせるメンバー・管理者の育成やプログラム形成の推進による組織プログラム領域の拡大が求められる。

４．モデル検証「量販店のセンターフィー改定要請に対する青果卸売市場企業担当者からみた下位組織の意思決定モデルと理論的考察」

4-1. 青果卸売市場企業の状況

中央卸売市場の青果卸売市場企業数は、昭和 60 年度から令和２年度の 35 年間で半数近くに落ち込んでおり、ひとつの要因として営業利益率の低さが指摘されている（大原, 2025）。この低値安定した利益率にくわえ、燃料費や人件費の高騰といった外部環

境の問題が長引くと今後も合併・廃業を決定する企業の増加が見込まれる[46]。それだけに、青果卸売市場企業として営業利益率の向上は喫緊の課題であろう。組織はこの課題に取り組むために、上位目的として「利益向上」を設定し、各部署・部門に具体的な利益率や販売金額、コスト削減の指標等を下位目的としていることが推測される。また、青果卸売市場企業の販売先は量販店を中心とした小売店に依存している傾向がみられる[47]。量販店の大型化にともない出店範囲がさらに広域に及ぶと集配センターの新設・移転が推し進められ、それに伴う将来的なセンターフィー利用料の値上げが見込まれる[48]。青果卸売市場企業にとってセンターフィーの値上げは利益面を大きく圧迫するが、値上げを受け入れない場合は取引量の減少が予想される。したがって「受け入れる・受け入れない」の意思決定を行うことは担当部署の下位組織だけではなく組織経営の重要な分岐点と示唆される。そこで、青果卸売市場企業にとって深刻な問題となる「量販店のセンターフィーの利用料値上げ要請」において、３章で論じたサイモンの意思決定理論に基づく営業担当者からみた下位組織の意思決定行動モデルの検証を通して考察していく。

4-2. 担当者（組織メンバー）から管理者への意思決定モデル

図７は、顧客である量販店からセンターフィーの値上げ要請を受けた青果卸売市場企業下位組織における担当者から管理者への意思決定行動モデルである[49]。最初に、量販店側から事前に担当者に対してセンターフィー利用料値上げ要請が行われ問題として認知される。サイモンの意思決定理論から、青果卸売市場企業にとって組織プログラムは手段より目的（営業利益を上げる・営業利益率３～５％以上）に近いものであり、担当者の意思決定プロセスは組織目的に則った自由裁量と考えられる。しかし、センターフィーの値上げに関しては通常の取引形態ではなく不定期的で、組織プログラムでの対応が困難な非プログラム化問題となる。したがって、組織プログラムである管理者への報告・相談や蓄積した顧客対応力・交渉力の利用が困難な場合は担

---

[46] 卸売業者は0.2～0.5％台、仲卸業者は0.5～-0.4％で営業利益率が推移していることから「経営難による減少」が大きな原因であることが示唆される。同業である飲食料品卸売業における中小企業の売上高利益率の平均値である1.1％と比較して、数値は両者とも大きく下回っている（大原, 2025）。

[47] 卸売市場データ集 令和３年度によると、中央卸売市場仲卸業者販売先別金額割合（令和元年度）は一般小売店・大規模小売店等を合わせると約85％となっている。

[48] 令和６年食品等流通調査に関する報告書によるとセンターフィーの値上げに関するインタビューが掲載されており、「センターフィーの用途の説明がないまま、一方的に料率を上げる通知が来た」や「センターフィーの値上げは、契約を打ち切られるおそれがあるので、提示されたら受け入れざるを得ない」等、納品する青果卸売市場企業側の苦慮が見受けられる。

[49] 本論では、青果卸売市場企業の経営状況や商習慣等から考慮し、モデル検証における組織の上位目的を「営業利益を上げる」、下位目的「利益率３～５％」に設定する。それに伴う担当者の個人目的を「売上金額・利益を伸ばしたい」とする。

当者の過去の経験や直感に基づいた個人プログラムの適用が推察される[50]。

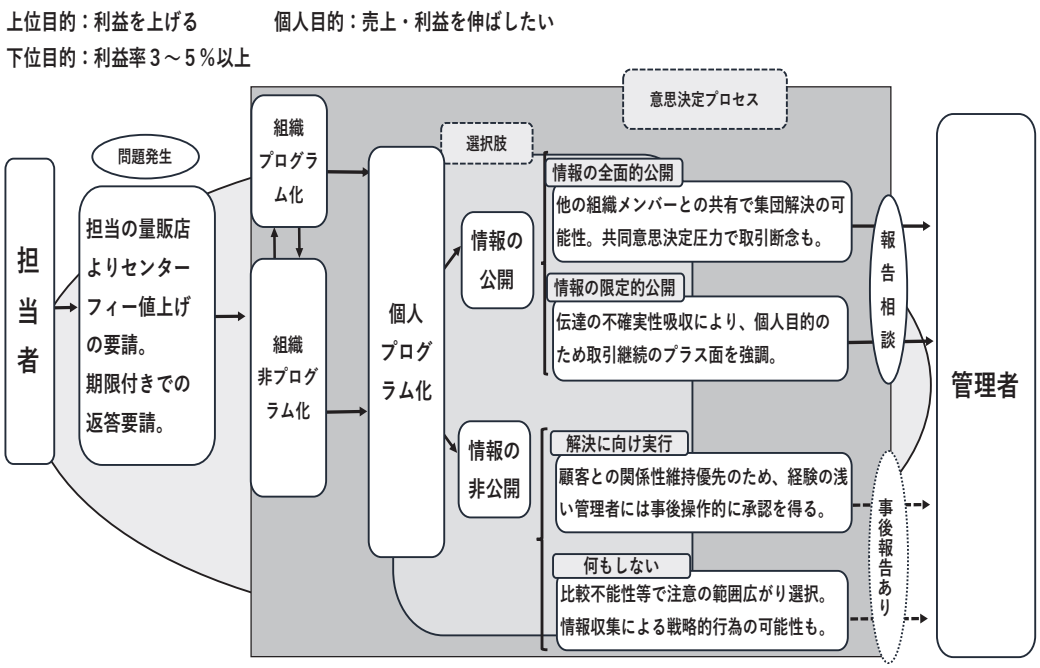

図７：センターフィー改定要請における青果卸売市場企業下位組織の意思決定行動モデル

①営業担当者から管理者への意思決定

まず問題を認知した担当者の意思決定行動として、管理者にセンターフィー改定情報の報告・相談を公開するか、非公開かの選択を行うことが挙げられる。公開する場合において、担当者は全面的に報告するか、情報を限定的に留めるかの選択肢が考えられる。情報を全面公開する場合、組織への忠誠心や一体化を持つ担当者は管理者を含む他の組織メンバーとの問題共有、上層部への報告・相談といったプログラムである組織内の意思決定システムを経るとみられる。ただ、下位組織内の共同意思決定圧力[51]等により値上げ要請を断る方針の際は、営業担当者にとって個人目的である売上金額・利益を得るための満足解のひとつである「顧客との取引継続[52]」を組織から引き出せない可能性が高い。次に、情報の限定的公開において、担当者にとって顧客と

[50] ただし、いくつかの大手量販店と取引している規模の大きな青果卸売市場企業や顧客を量販店に絞っている企業は積み重ねた経験、知見等から得たノウハウを組織プログラムとして使用している可能性がある。

[51] マーチ・サイモン（2014）は「共同意思決定圧力があれば、個人目的に差異があるか、現実についての個人知覚に差異があるとき、個人的葛藤が生じる」（p. 157）と述べている。

[52] また、取引終了となると新規顧客獲得コストがかかるリスクがあるため、営業担当者は、たとえセンターフィーを値上げしたとしても、当面は現在の顧客である量販店との取引継続を希望すると考えられる。

の関係性に重きを置くことが注意の焦点となれば、組織決定を受ける確率を上げるためにセンターフィー改定のマイナス面を公開しないような不確実性の吸収を行うことが推察される。一方、センターフィー値上げの情報を担当者が管理者に報告・相談を行わず非公開とする場合に、営業担当者の個人プログラムを通じて「独自の判断で解決に向けて実行する」や「何もしない」意思決定行動をとるとみられる。マネジメント経験が浅く、管理プログラムを有しない管理者は、決定行動に時間を要することがうかがわれる。そこで、営業担当者が組織的な意思決定手続きの時間的制約や問題の複雑性を注意の焦点にすると、情報非公開の状況下で「値上げ要請を前向きに対応する」のような自身の判断で満足解の意思解決を実行し、管理者や上層部に事後報告・説明を行うことがあり得る。また、顧客である量販店側との関わり合いが深く、営業実績を重ねてきた担当者は、マイクロマネジメントや独裁的運営体制のような監督方法の管理者に対して葛藤を抱えている可能性がある。その結果、組織未承認の代替案ではあるが取引関係維持である自身の満足解を優先したうえで、情報を未共有のまま事後操作的に組織目的の合致を試みることもあり得る。担当者の「何もしない」意思決定行動について、下位組織のなかで業績の芳しくないキャリアの浅いメンバーや葛藤を抱えたメンバーは、組織がセンターフィーの改定を受け入れない場合、自身の売上ダウンが予想されることにより個人プログラムを通して将来の不確実性やミスを犯したくない心理状態等の比較不能性で注意の範囲が広がり「意志決定しない」ことを満足解と捉え、許容される範囲で決定を先送りする可能性が示唆される。そして、顧客との関係性が順調で過去の経験や直感が利用できる担当者は問題解決行動のために、現況や見通しについて他社の動向を注視しながら情報収集するといった戦略的に「一時的に様子を見る」選択も挙げられる。

4-3. 報告・相談を受けた管理者から担当者への意思決定

図８は、センターフィーの利用料値上げ要請において青果卸売市場企業下位組織の管理者から担当者への意思決定行動モデルを示している。値上げ要請を受けて管理者は、上層である担当役員に報告・相談を行うとみられる。重要問題であるセンターフィーの改定に対して、組織決定が必要であると推測されるが現時点では値上げの影響による業績結果が出ていないこともあり、制約された状況のなかで役員は具体的な指示よりも情報が集積されている下位組織の意向に沿った形をとるとみられる。管理者は組織プログラムや管理職専門プログラムが利用可能であるならば意思決定が円滑に進むが、当該問題に関して担当者より経験や知識が不足していれば指示・回答に困難

が生じると予想される。管理者は報告・相談を受けたセンターフィーの値上げ要請について期限を設けられているために、担当者に指示・回答を早急に行う必要がある。

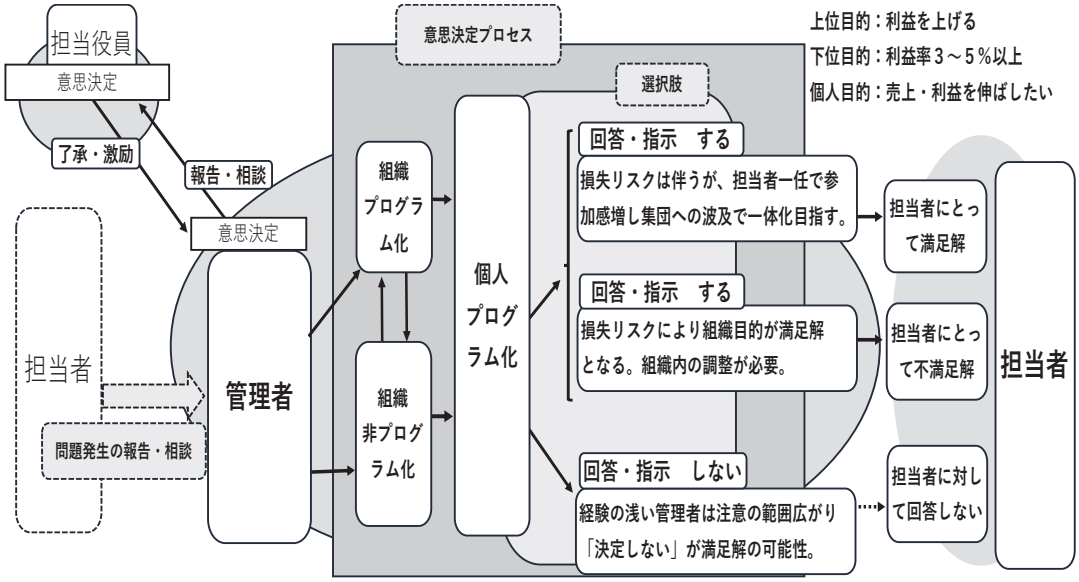

図８：センターフィー改定要請における青果卸売市場企業下位組織の意思決定行動モデル
②報告・相談を受けた管理者から営業担当者への意思決定

まず、管理者の指示・回答内容がセンターフィーの値上げを承諾の場合、一時的な利益減が予想され下位組織の上位目的・下位目的に反することがうかがわれる。しかしながら、管理者が「部下を信じる」、「部下の熱意を尊重する」ことで中長期的な利益を目指していくとともに、戦略的に担当者の満足解を示すことによる参加意欲や個人欲求の充足が期待される。また、この効果が組織メンバーにも作用すると下位組織一体化が期待される。ただ、値上げの影響による売上金額・利益の低迷が続くと上層部から意志決定の再考や訂正を指示されることが予想され、担当者との目的分化や管理者自身における葛藤の発生もあり得る。次に、管理者がセンターフィー値上げ要請を承諾しない回答においては、「損失を出すリスク」が注意の焦点となり組織目的に合致した選択を行ったと推察される。また、管理者が独善的・独裁的な監督方法による却下の意思決定である場合、不満足解となった担当者の葛藤が隣接個人行動に反映することで他の組織メンバーに波及することも考えられる。それゆえに、管理者の担当者への伝え方や下位組織におけるコミュニケーションの取り方も重要となるであろう。くわえて、値上げ要請を断ることにより今後の売上に影響を及ぼすことが見込ま

れるため管理者は新たな販売戦略立案が求められる。そして、専門化の進んだ青果卸売市場企業での意思決定行動に関して、主に経験の少ない管理者はセンターフィーの値上げに対する指示・回答をしない選択をする可能性がある。管理者は個人プログラム内で自身の過去の経験や培ったスキルが適用できず、探索時に様々なプラス・マイナス面の選択肢が混在することで注意の範囲が広がり、事後操作的処理を見据えながら「無回答で様子を見る」満足解の選択があり得る。また、選択失敗や担当者・組織メンバーへの影響を比較勘案すると、管理者は「何もしない」意思決定を行い、状況に応じて担当者や他の管理職に選択を委ねることを満足解とする場合も想定される。

4-4. 管理者からの回答を受けた担当者の意思決定

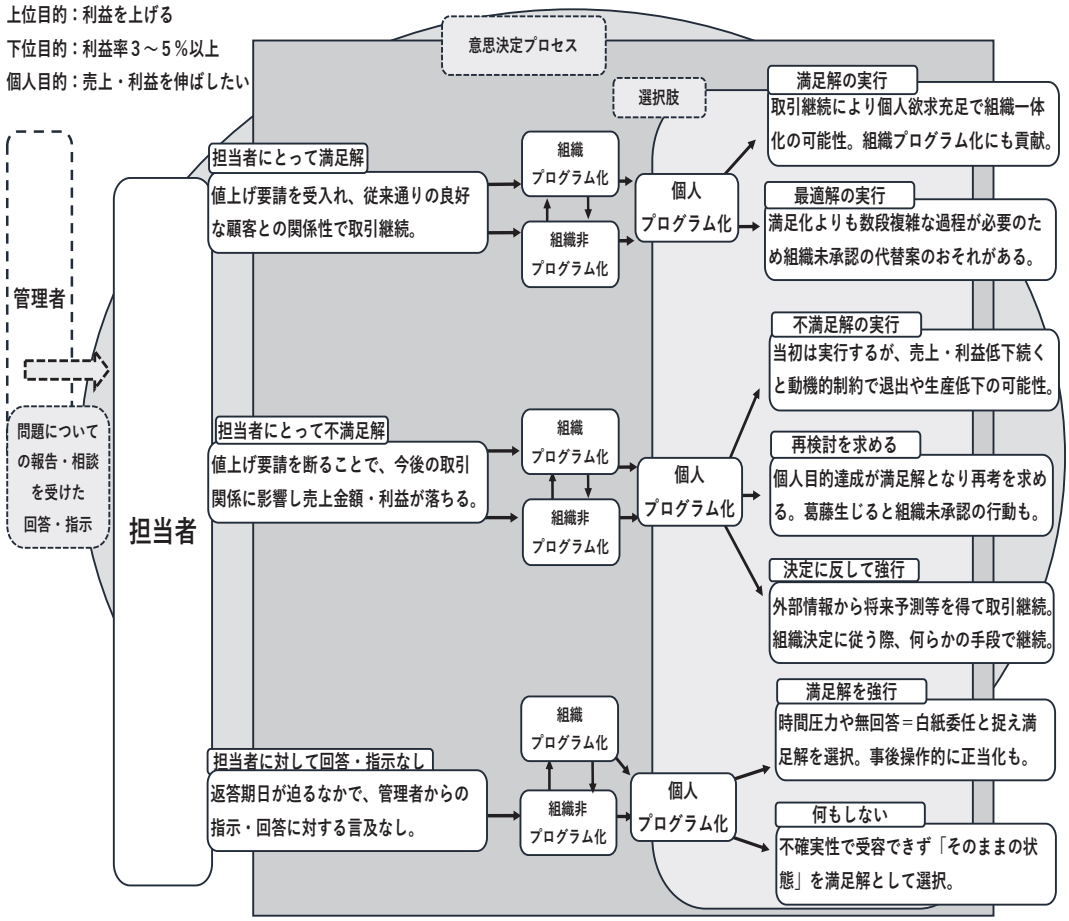

図９：センターフィー改定要請における青果卸売市場企業下位組織の意思決定行動モデル
③管理者から指示・回答を受けた営業担当者の意思決定

センターフィーの利用料金値上げ問題について、管理者から指示・回答を受けた担当者の意思決定行動モデルが図９である。まず、組織が量販店からの値上げ要請受諾によって満足解を得た際、担当者は現状通り実行する。また、取引継続という目的を尊重されたことで参加意欲が増すとともに、組織メンバーに影響を及ぼすことで集団一体化が見込まれる。そして、担当者のなかには自身の最適解[53]を目指すことも考えられる。サイモンの意思決定理論では、最適解は満足解よりも数段複雑な過程が必要とされる。これは組織プログラムではなく組織非プログラムの可能性が示唆され、担当者に個人依存型の業務手順がある場合は個人プログラムを通じて組織未承認の代替案が選択されることもあり得る。青果卸売市場企業下位組織では長期にわたり担当者のスキルや知見の依存性が維持される傾向がある。それゆえに、組織や管理者は忠誠心や一体化を促して持続させるマネジメントにくわえて、担当者の目的や業務の理解が不可欠であるといえる。次に、管理者からの量販店の要請を断る指示・回答によって不満足解となった担当者に対して「不満足な担当者への支援用プログラム」を有しない場合は、非プログラム化問題として「組織決定の実行」や「再検討を求める」、「意思決定に反して強行」の意思決定行動が挙げられる。参加感が大きく、目的や集団一体化している担当者はこの「不満足な決定」に準じて顧客である量販店側に要請の不承認を通達し、業務においても組織プログラムの範囲内の意思決定を行うであろう。しかしながら、今後の取引への支障が出ることによる営業担当者の個人目的である売上金額・利益の向上が困難となるため、組織目的との分化が認められる可能性がある。また、当該量販店に代わる新規顧客獲得のような「取引コストの負担増」や不満足解に対する組織のサポート不足等により受容不能性や不確実性の葛藤が発生することもあり得る。このような動機的制約のある状況下では、担当者にとって報酬に見合わず退職届・異動願の提出や担当者個人の業績が落ちたまま職務を続けるといった代替案が満足解となることが想定される。続いて、管理者からの不本意な決定に対して「再検討を求める」場合、組織プログラムとして上申制度のような再検討システムがあれば採用されるが、非プログラム化として扱われる際は個人プログラムが中心の意思決定となる。センターフィー値上げ要請を断った決定理由に関して担当者が許容できない場合、目的が取引継続である担当者にとって自身の満足解を実行するため組織未承認の代替案を選択することもあり得る。そして、組織外の課業一体化や専門化された担当者は、顧客との信頼関係、競合他社の動向、協調的な同業者等により組織

[53] 個人目的が業績や利益の伸長である場合、センターフィー値上げ問題同様に「既存顧客との取引量増加」、「新規顧客獲得」、「新商品開発」のような、成功すれば売上・利益額がアップが見込まれるものの、不可避なコスト発生リスクが避けられない問題における組織承認が最適解のひとつであるとみられる。

内部では知り得ない外部情報を獲得していることが予想される。この外部情報によって、センターフィーを含む顧客との総合的な問題に関しての詳細な将来予測が可能となる。これにより、営業担当者は組織目的や方向性に乖離が起きることで葛藤が生じた意思決定行動のひとつとして、組織決定が必要な問題にもかかわらず「組織決定に反して強行する」といった自身の満足解を優先することが示唆される[54]。最後に、管理者が担当者に対して指示・回答をしない場合について、返答期限をはじめとした時間圧力で注意の範囲が狭くなると、自身の満足解を求めるために独自判断でセンターフィーの値上げ要請の承認を行う可能性がある。また、公式の組織決定ではなく、非プログラム化問題として「管理者の無指示・無回答」が注意の焦点となると担当者は経験や直感を主とした個人プログラムで「白紙委任」と捉え、満足解の意思決定行動後に事後操作的処理で正当化することもあり得る。そして、「何もしない」意思決定行動において、量販店側に回答を示さなければならないものの、組織のルールに則ろうとする担当者は管理者の指示・回答しない行動に準ずることが注意の焦点となると「返答を保留状態にしておく」選択行動をとるであろう。くわえて、キャリアの浅い担当者は不確実性のなかでの探索により受容・比較ができない場合「そのままの状態に留めておく」を意思決定とする可能性がある。

今章では量販店のセンターフィー利用料値上げ要請を事例問題として、３章で記した青果卸売市場企業下位組織の意思決定行動のモデル検証を行った。着目すべき点として、下位組織の営業担当者や管理者の意思決定の連鎖による「情報の限定的公開」、「何もしない」、「組織決定に反して実行」等、組織目的との適合性に明らかな差異が認められる解決行動が起こり得ることである。これについて、3-1 で述べたように青果卸売市場企業営業現場では予測不能な非プログラム化問題に対応する局面では意思決定者の満足解となる組織プログラムの探索・選択が難しく、強く制約された状況下においては主に個人プログラムを通して判断される傾向があることに起因される。そこで、組織にはこのような個人差を埋めて統一した意思決定を行うための制御・調整システムの確立が求められる。そのひとつとして、2-2-4 で述べたように経験や学習による非プログラム化から組織プログラム化への転換がある。これにより、将来的に起こり得る同様の問題において個人依存ではなく組織での対応が示唆される。そして、このプログラム化を積み重ねていくことで組織プログラム枠の拡大が見込まれる。今章で扱った非プログラム化問題の量販店のセンターフィー値上げ要請の

[54] 一例として、キャリアが豊富な担当者は自社との直接取引は断念するが、顧客との関係性を保ったまま友好的な外部組織を商流・物流の経由業者として取引を行う可能性がある。ただ、流通チャンネルが増えると損失のリスクが存在するため、担当者は組織や個人の目的のための調整行動が必要になると考えられる。

事例に関して、対応した担当者・管理者の意思決定行動・結果や、それに伴う組織・個人でのコミュニケーションやフィードバックによるルーチン化・レパートリー化が組織プログラムへ発展すると考えられる。このプログラム化によって、他の取引先との類似した問題に的確に対処する組織・担当者の意思決定や取り組み等を実現することが可能となる。

５．まとめ

本論ではサイモンの意思決定理論を通じて、営業担当者の観点から青果卸売市場企業の下位組織内意思決定モデルの構築を試みた。これにより、青果卸売市場企業の営業現場における問題発生時に際しての意思決定プロセスと解決行動の流れが明らかにされた。また、青果卸売市場流通の商品特性、商慣習といった仕入・販売環境から組織への参加、生産活動の意志決定に至るまで、制約された状況下においての問題解決行動には意思決定者の満足解や注意の焦点が関わることが考察された。くわえて、組織における意思決定プロセスには組織プログラム・非プログラムから意思決定者の個人プログラムを通じて探索・選択等を行っており、組織は目的に沿った意思決定活動の方策として組織プログラムを作成し制御と調整を施していることも示唆された。マーチ・サイモン（2014）は「組織メンバーは社会的人間なのであり、その知識も確信も選考も忠誠心もすべて育った社会的環境の産物であり、今暮らして働いている環境の産物なのである」（p. 280）と述べている。このことから、「社会的人間」である下位組織の管理者や組織メンバーの意思決定プロセスは、取り巻く環境や人間関係等の要因が影響を及ぼすことが推察される。青果卸売市場流通ビジネスに関しても、業界動向や担当者と仕入先・販売先、管理者、他の下位組織メンバーとの関係性によって意思決定行動が変化する可能性が高い。それだけに、組織は正しい意思決定をさせるために、組織プログラムだけではなく下位集団メンバーの忠誠心の醸成や集団一体化、誘因貢献バランスでの誘因超過といった意思決定者個人の置かれている状況や個人プログラムの調整や制御が求められる。そのためには、組織管理において経営者や管理者のマネジメント力が不可欠であると推察される。また、モデル検証で取り上げた量販店のセンターフィー利用料値上げ要請を例とした、組織プログラムでは対処できない非プログラム化問題は青果卸売市場企業にとって今後もさらに想定される事案として注視すべきであろう。殊に、取引金額の高い顧客及び仕入先に関連する不確実性案件下での意思決定行動は、特定業者に対する依存度の高い傾向にある青果卸売市

場企業経営の根幹に響くものと推測される。この点からも青果卸売市場企業の下位組織においての意思決定プロセスや決定行動の理解、そして非プログラム化問題への対応後の組織プログラムへの転換は組織経営に資するものと考えられる。

本論の限界として、今回はサイモンの意思決定理論における青果卸売市場企業営業担当者の意思決定行動モデル構築が目的であるため、モデルに即したサイモンの理論や変数を断片的にピックアップしたに過ぎない。したがって、本論で扱った理論や変数から示唆された意思決定モデルの実証的検証については次回の研究で行う予定である。また、ここに挙げた意思決定行動モデル以外にもサイモンの理論をベースとした代替案が存在する可能性がある。これも実証研究により明らかにしていきたい。くわえて、このモデルに対して市場外流通業者や食品卸売業者といった青果流通企業への適用性についても検討するべきであろう。

最後に、企業の持続的成長には現場での担当者・管理者の安定した問題解決行動を促す質の高い組織プログラムの必要性がうかがわれる。青果卸売市場企業営業現場は商品である青果物の特性や需給の変化、時間の制約、顧客・仕入先との交渉等、広範にわたる不確実性要素のなかでの問題解決行動となる。そして、この制約された環境下においての意思決定の質こそが企業の価値創造に影響を与えると考えられる。そのためには、これまでに経験したことのない予測不能な非プログラム化問題への意思決定行動によるプログラムの制度化や経験のあるメンバーの持つ暗黙知の形式知化といった新たな問題解決手段の取得が求められる。くわえて、バラつきや曖昧さによる質の低下を未然に防ぐプログラムの更新や組織メンバーの問題意識を向上させるマネジメント体系等が企業の価値創造に重要な役割を果たすといえよう。

参考文献

[1] March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations Second Edition.* Blackwell.(高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ 第2版――現代組織論の原典』ダイヤモンド社、2014年)

[2] Simon, H.A. (1983). *Reason in Human Affairs.* Stanford University Press. (佐々木恒男/吉原正彦訳『意思決定と合理性』ちくま学芸文庫、2016年)

[3] Simon, H.A. (1947). *Administrative behavior,3RD Edition.* Macmillan. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動―経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社、1993年)

[4] Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior,4/E.* Macmillan. (二村敏子・

桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版 経営行動―経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社、2009 年）
[5] 大原広記(2016)「ビジネスシステムからみる今後の青果仲卸業経営のあり方についての一考察」『商大ビジネスレビュー』第６巻第１号、pp.25-45。
[6] 大原広記(2025)「情報の質創造からみる今後の青果卸売市場流通企業のあり方についての一考察」『商大ビジネスレビュー』第 15 巻第 4 号、pp.1-27。
[7] 田中政光(2011)『サイモン』文眞堂。
[8] 中部品質管理協会編者(2013)『“質創造”マネジメント TQM の構築による持続的成長の実現』古谷健夫監修、日科技連出版社。

引用ホームページ

[1] 農林水産省「卸売市場データ集　令和 3 年度版」
https://www.library-archive.maff.go.jp/index/200549368_0001?p=1
（最終アクセス日 2026 年 6 月 30 日）
[2] 農林水産省「令和 6 年度食品等流通調査に関する報告書」
https://www.maff.go.jp/j/press/shokuhin/ryutu/attach/pdf/250331-3.pdf
（最終アクセス日 2026 年 7 月 30 日）