

評価・IR 部署の業務整理と改善支援：

第二部 「意思決定を捉えるための枠組みについて」

浅野 茂（山形大学 学術研究院 教授）

山本 幸一（明治大学 教学企画部 評価情報事務室 副参事）

評価・IR 部署がどのように意思決定・改善支援できるのかを議論

- 意思決定と分析枠組み
- 大学という組織の特殊性
- 意思決定・改善支援における IR の役割
- ゴミ箱モデル

意思決定とは？

- 意思決定とは、特定の目標を達成するために、ある状況において複数の代替案から最善の解を求めようとする行為。
- 最適化意思決定論
 - 経済学やオペレーションズ・リサーチ(OR)研究を中心に展開。ここでは、意思決定を「利潤最大化及び費用最小化の原則に基づき、数学的なモデル等によって導き出した最適解の選択行為」として捉えている。
- 満足化意思決定論
 - 行動科学、集団心理学等の領域を中心に展開。ここでは、意思決定は「最適解を導き出す最適決定ルールは存在せず、受容可能で満足できる代替案からの最適な選択行為」として位置づけられる。

まず、意思決定について、皆様、どのようなイメージをお持ちでしょうか。本日、他の数あるイベントから、ここにお越しいただいた、あるいは他のセッションではなく、このセッションを選んでいただいた、などすでいくつかの決定をされています。このように、複数ある選択肢の中から、一つを選択して行動する、という意味では意思決定だといえます。しかしながら、これは個人レベルの意思決定であって、組織となると、話が違ってきます。

組織とは、ある特定の目的を達成するために編成された集合体です。したがって、組織レベルでの意思決定とは、それぞれの組織が定める、または構成員が共有している目標を達成するために、特定の状況において、複数の代替案から最善の解を求めようとする行為だといえます。

この組織レベルの意思決定を扱った理論は、諸説ありますが、大きく分けると、以下で述べる2つに集約することができます。まず、経済学やオペレーションズ・リサーチ (OR) 研究を中心に展開される「最適化意思決定論」です。ここでは、意思決定を「利潤最大化及び費用最小化の原則に基づき、数学的なモデル等によって導き出した最適解の選択行為」として捉えており、かなり機械的なプロセスとして試みています。次に、行動科学、集団心理学等の領域を中心に展開される「満足化意思決定論」があります。ここでは、意思決定は「最適解を導き出す最適決定ルールは存在せず、受容可能で満足できる代替案からの最適な選択行為」として位置づけられています。前者と大きく異なるのは、意思決定を最善の選択として捉えるのではなく、意思決定者にとって満足のできるものであったか否か、という点です。

大学という組織の特殊性

- 大学では、企業組織における合理主義的意思決定によって運営するのではなく、構成員の合意形成によつて運営される。(Birnbaum, 1988)
- 大学の組織を含めた教育組織においては、組織の目的について構成員の意識が曖昧かつ多様であり、組織を取り巻く状況についての因果関係が理解されにくい。(Cohen et al., 1972)

一方、大学という組織は、通常の組織、特に民間の組織とは大きく異なります。何よりも、組織の目標が共有されていないという点が顕著に見える組織です。したがって、先ほど述べました意思決定の定義の前段にある目標の達成という点については、大学には適応できないということになります。この点については、米国の様々な大学で自らも学長を勤め、大学組織論の大家といわれるバーンバウム (1988) によると、「大学における意思決定は、企業組織における合理主義的意思決定によって運営するのではなく、構成員の合意形成によって運営されがちである」とされます。そのうえで、大学における意思決定を捉える枠組みとして、満足化意思決定論の先駆けとされる「ゴミ箱モデル」の有用性を示しています。

意思決定・改善支援におけるIRの役割

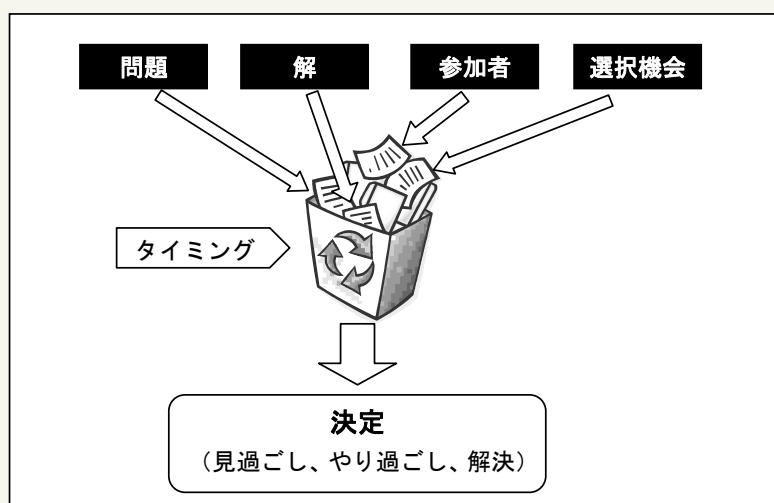
- IRは「機関の計画立案、政策形成、意思決定を支援するための情報を提供する目的で、高等教育機関の内部で行われる調査研究」と定義される。(Saupe, 1990)



- 先述の大学の組織特性や上記のIRの定義にあるように、IR部門の意思決定支援を単線的(リニア)な経路としてではなく、曖昧かつ複雑な経路として捉えてみる必要があるのではないか。

他方、IRの定義を見ても、かなり「最適化意思決定論」に近いスタンスをとっています。情報を収集し、それを分析して政策提言につなげ、その後の施行支援を行うという、単線的な経路で捉えているといえます。しかしながら、バーンバウムの言うように、大学の組織特性を踏まえるならば、この考え方は適応できないということになります。大学において、IRによる意思決定支援を考えるうえで、この点が非常に重要な位置づけをなしているといえます。

ゴミ箱モデルの概要



では「ゴミ箱モデル」とはどのようなものかについて説明させていただきます。この枠組は Cohen 他 (1972) が提唱した枠組で、大学組織の研究からこのモデルの着想を得て、一般的な意思決定を捉えるための視点を提示しています。彼らは、大学の組織をも含めた教育組織においては、組織の目的についての構成員の意識が曖昧かつ多様であり、組織を取り巻く環境についての因果関係も理解できない状況にあることを想定しています。こうした状況を組織化された無政府状態 (organized anarchy) と呼んでいます。組織化された無政府状態とは、(1) 問題のある選好、(2) 不明確な技術、(3) 流動的 (ないし限定的) な参加の三つの要件によって特徴づけられる意思決定の状況を指します。これらのことから、組織あるいは構成員が一貫した選好あるいは目的を持たず、意思決定への参加者が流動的な状況では、組織的意思決定を目的志向性という視点から捉えられないとしています。

これらのことを踏まえ、上のスライドにありますように、彼らは組織的意思決定を、以下の4つの相互に独立した構成素から誘導された結果だと捉えています。

- ① 組織内外の人々の関心と注意により規定される「問題」
- ② 構成員の誰かが生みだし、様々な問題に適用可能な「解」
- ③ なんらかの意思決定を行わなければならない「選択機会」
- ④ その選択機会への「参加者」

意思決定とは、ある選択機会に対して、問題、解、参加者が、それぞればらばらに1つのゴミ箱に投げ込まれるものだと考えています。このゴミ箱の中で、参加者のエネルギーによって解と問題とが結びあわせられ、一定の選択 (決定) が行われるとしています。したがって、一つのゴミ箱からいかなる選択が引き出されるかは、このゴミ箱の中にいかなる参加者と問題及び解が投げ込まれるか、さらにはその時の流れやタイミングに依存しているため、事前に予測ができない偶発性を有しているとしています。より具体的には、問題、解、参加者、選択機会がどのような組み合わせやタイミングでゴミ箱に投入されても、ふたを開けるまでは以下の3つのタイプの決定に帰着するかは不確定であり、再現不可能である、ということになります。

1. 「見過ごし」による決定 (decision making by oversight) とは、別の選択機会に問題が存在しているかもしれないが、それを見過ごし、当該選択機会に問題が投入されない (潜在的な問題を見過ごす) うちに行ってしまう決定です。
2. 「やり過ごし」による決定 (decision making by flight) とは、ある選択機会に大きな問題、ないし解決が困難な問題が投入されたままでは、解決されない状況が持続し、問題がその選択機会を出て行ってしまえば、解決に割くエネルギー量が低減し、決定への障壁が減少するということになります。そのため、ここでの決定は、単に問題がゴミ箱の外に出ていく (他の選択機会に飛び移る) だけで、解決されたわけではないということになります。したがって、問題をやり過ごしているうちに、問題のほうを選択機会から出ていってしまい、あたかも決定したかのように映るということになります。
3. 「解決」による決定 (decision making by resolution) とは、選択機会に投入された問題と解を参加者が解く作業を通じて、ある期間内に問題を解決するための決定に至る意思決定です。したがって、このタイプの解決が、一般的に言われる意思決定ということになります。

以上が「ゴミ箱モデル」の概要です。これまでお話しした視点を IR 部署による意思決定支援の分析に援用して、本日の 2 つ目の演習をこれから実施させていただきます。