

# 意思決定概念再考

長 岡 克 行

## I 決定不可能性なものの決定

ハインツ・フォン・フェルスターは<決定不可能性 (Unentscheidbarkeit)>を、クルト・ゲーデルが論文「プリンキピア・マテマティカおよび関連体系における形式的に決定不可能な命題について」において証明した第二不完全性定理の意味において理解したうえで、<決定 (Entscheidung, decision)>について次のように言っている。

「原理的に決定不可能な問題だけをわれわれは決定することができる。」(Foerster 1989, S.30)

どうしてかという、決定可能な問題は、問いとその答えの規則を定めているゲームの規則によってすでに決定されているからである。ここではわれわれは、論理的な推論を重ねることによって遅かれ早かれ一定の答えに到達することができる。したがって、ここにはわれわれが決定すべきものはない。

これに対して、原理的に決定不可能な問題においては、答えを導くにあたって頼ることのできるような論理の強制とか(外部的な)必然性は存在していない。逆に言えば、そのことによってわれわれは自由を手に入れているのであり、決定することができる。しかしもちろん、フェルスターが強調しようとしていたように、われわれはこの自由でもって決定の責任をも引き受けなければならない。

決定がこうであるとする、決定はパラドキシシーそのものである(Luhmann, 1993)。デリダ(1999)のいう決定の「アポリア」もまた、決定不可能なものの決定ということに由来する。決定は、理論的に決定することは不可能である。いいかえると、この意味での決定にとっては、規範的と呼ばれている決定理論は役に立たない。しかしながら、われわれは決定しなければならないし、われわれだれもが現に決定をおこなっている。また、われわれが決定を回避する場合にも、事情によっては、決定をしなかったという決定を帰される。われわれは決定をどのようにしておこなっているのであろうか。

組織における決定という限定された決定についてであったが、(行動科学的)意思決定理論とか意思決定アプローチと呼ばれる組織研究は、まさにこの問いに長い間にわたって取り組んできた。その概要を第II節と第III節においてごく簡単にまとめることにする。ところでしかし、この研究史のなかでそうした決定の捉え方に対してときどき疑問が出されていたし、

最近では、戦略や組織変化の研究者の間では、意思決定アプローチの有効性を疑問視する声が強まってきている。小稿は、それらを考慮に入れて決定概念の再検討を試みようとするものである。なお、decision と Entscheidung は組織理論や経営学では「意思決定」と訳されてきたので、以下ではそれに従うことにするし、論文表題でもすでにそうしている。

## II 選択肢からの選択としての意思決定

バーナードの『経営者の役割』(Barnard, 1938) と、それを受けたサイモンの『経営行動——経営組織における意思決定プロセスの研究——』(Simon, 1945) でもって始まった組織と管理の研究は、その後この研究分野の支配的な理論へと成長していったのだが、それは意思決定理論とか意思決定アプローチとも呼ばれたように、意思決定の研究を通じて組織行動を解明しようとするものであった。ここで意思決定に注目されたのは、第一に次のような理由からであり(第二の理由は後述)、そのことにもとづいて意思決定は次のようにとらえられてきた。

反射的行動やそのほかの無(前)意識的な行動を別にすれば、人間の行動には、それに先立ってその行動の選択の過程、すなわち意思決定の過程が存在する——まずはこのように考えられたのである。したがって、ここで意思決定とは、他の行動の諸コースではなくてある行動のコースを選ぶことである。これを一般化して言うと、意思決定とは選択(choice)であり、選択肢からの選択であるということになる。このことにくわえて、意思決定は、一定の状況の下ではそれ自体でひとつの行動(意思決定行動)であるともみなされている。そうだとすると、意思決定についての意思決定について語ることも可能となる。

ところで、この意思決定研究が新たに引き開いた研究領域はこれ以後のことにあつた。なによりもまず、選ぶことのできる行動のコースは、既知であるとはかぎらない。その場合には、それは探索されなければならない。また、それぞれの行動のコースがもたらすだろう正負の諸結果をあらかじめ正確に予測できないことが多い。すでにこれらのことからして、この意思決定研究においては、選択の局面だけを扱うのでは足りなかった。そうではなくて、意思決定は問題解決行動であると捉えなおされ、問題の発生(認知)と問題の定式化から、選択肢の探索、選択肢の比較と評価をへて、最終選択にいたる一連の段階的な過程として考察されることになる。

しかもその際に、人間には認知、知識、計算などの能力について限界があるという意味で、「制約された合理性(限定合理性)」が発前提とされた。まず、注視能力は状況判断や問題察知や情報収集などにとっての希少資源である。次に、探索と情報収集の活動には時間と費用がかかるだけでなく、ほとんどすべての決定にはタイム・リミットがある。そのうえ、前述のように各選択肢の諸結果の予測が難しかったが、これにくわえて選択肢の比較が困難

であるケースも少なくない。最後に、とりわけ複数の人が参加している組織ではそうなのだが、選択基準として適用される選好は一義的ではないし、安定的でない。

組織における意思決定の研究では、制約された合理性と上のことに示唆されているような諸問題に導かれて、いろいろな種類の決定の決定行動と決定過程が次々に研究され、興味深い発見がみついたのであった。しかし、ここではそれら個々の研究に立ち入る余裕はない。これらの研究によって得られた結果の一端をまとめると、組織で実際におこなわれている意思決定は最大化や最適化の原理に従うのではなくて、満足化の原理に従っており、そのさい満足／不満足を決める要求水準は過去の経験、環境条件（たとえば景気動向）、他の諸組織との比較などによって左右され、上下させられるというものであった。もう一点、上述の決定過程の段階的進行図式に関連することについて補足しておく、有望な案が見つかるそれが単独で精査され、他の選択肢と比較することなく採否の最終決定に送られる場合や、解決案を持っている人が逆に問題を探し回るような場合など、さまざまな場合があり、意思決定過程は必ずしも上の図式通りに進むわけではないことも明らかにされている。

### Ⅲ 諸前提から結論を引き出す過程としての意思決定

意思決定に注目された第二の理由は、サイモンの 1944 年の論文にすでに読み取れる。そこではこう言われていた。「どんな合理的な行動も、一定の諸前提（premises）から到達されるひとつの結論とみなせるかもしれない。……それゆえ、合理的な人に対して彼の意思決定が基づくことになる価値諸前提と事實的諸前提が指定（specify）されるならば、彼の行動はコントロールされうる。」（Simon, 1944, p.19）つまり、組織は各構成員に意思決定の諸前提をあててその行動をコントロールしている、と考えられているのである。

このことに応じて、サイモンは後に次のよう書いている。「われわれは意思決定を、それ以上分解不可能な基礎単位と考えるのではなくて、人間による選択の過程を『諸前提から結論を引き出す』過程とみなす。」（Simon, 1957, p.xii）そしてこれは、サイモンによれば、意思決定理論の「中心的な観念」であった（Simon, 1952, p.1132）。

しかし、付言しておく、こう述べるに当たってサイモンは暗黙に、パース以来、プラグマティズムにおいて熟知となっていた思考過程の推論研究から出発していたのであり、したがって彼は、「諸前提から結論を引き出す」意思決定過程を「何らかの論理的な意味において」（Simon, 1952, p.1132）結論を引き出す過程と同一視していたわけではない。「意思決定と論理的推論の類似は、比喩的でしかない。なぜなら、『妥当な』前提と推論が許される様式を構成するのは何であるかを決定する規則が、二つの場合において全く異なるからである。」（Simon, 1959, p.307）とはいえ、それにもかかわらず、サイモンの見解によれば、意思決定を「『推論』の一過程として比喩的にみる」この「比喩は、それがわれわれを、個々の意思決定

前提を記述の単位とみなす気にさせ、かくして、ある意思決定に関係する諸々の影響力の編み合わされた織物全体を扱うように導いてゆくがゆえに、有用である」(Simon, 1959, p.37)。したがって、いずれにしても彼の最終的な見解においては、意思決定とは諸前提から結論を導く過程であり、このことに基づいて、「意思決定の諸前提を十分詳しく知りうる（あるいは予測しうる）場合には、行動を予測することができる」(Simon, 1957, p.xxx)と主張されていた。

しかも、理論比較の観点からみると、意思決定前提に注目するこの意思決定理論には、役割概念による行動の説明の欠点を埋めることができるという長所があった。というのも、役割は、個人の行動選択に入り込む諸前提のうちのいくつかを社会的に規定するものであるが、「特定のどんな具体的行動も、非常に多くの諸前提の結果であり、役割はそのいくつかを規定するにすぎない。役割からくる諸前提にくわえて、知覚に基づくところの環境状態についての諸前提、信念や知識をあらわす諸前提、人格を特徴づけている特有の諸前提が、存在している。」(Simon, 1963, p.742)そして、これらの諸前提は、役割受容のあり方の選択（意思決定）につかわれもするのである。役割理論に比べたこうした長所も後続研究者を増やしたのであった。

## Ⅳ 意思決定前提をめぐる問題

第Ⅱ節と第Ⅲ節で見たように、意思決定理論と呼ばれる組織の意思決定研究は、意思決定を、(1) 行為に先立ってその選択がある、(2) 意思決定は選択肢からの選択である、(3) 意思決定とは諸前提から結論を導く過程である、と捉えて、意思決定過程を研究してきたのであった。この意思決定理論では、第Ⅰ節で触れた決定不可能なものの決定という問題と決定のパラドキシは、(3)によってアシンメトリー化をほどこされ、過程化されて、非-問題化され、分解解消されている(Luhmann, 1993)。そして、理論的な決定の不可能性にもかかわらず実際の決定はということについては、言うまでもなく実証研究にゆだねられたのであった。

しかしながら、この意思決定理論に対しては、いろいろな疑問が提出されてきた。それらのうち、とくに重要と思われるのは、(1) 意思決定前提概念にかかわる問題、(2) 意思決定と行為の関係、(3) 意思決定者の記憶・経験・訓練ならびに直感の役割である。しかし、本稿では紙幅の関係から(3)については割愛し（なお、文献としてはScherzberg et al, 2006ならびにDane and Pratt, 2007とそれらで挙げられているものを参照）、本節の以下で(1)を、次節で(2)を扱う。

さて、意思決定理論では、サイヤートとマーチの『企業の行動理論』(Cyert and March, 1963)以来、企業の目標を組織における意思決定過程の結果として捉えようとして、多くの

研究が発表されてきた。しかし、オルトマン (Ortmann, 1976) をはじめ、幾人かのひとが指摘したように、企業目標の発生については意思決定過程 (交渉過程) の記述を通じた導出はなされていない。たとえば、サイヤートとマーチの場合であれば、企業目標 (生産, 在庫, 販売, 市場占拠率, 利潤) については、次のように言われていたに過ぎない。「われわれは、いかなる特定の目標が、通常、価格と生産量の決定に入り込んでくるかを経験的調査によって確定しようと試みる。一般にわれわれが観察したところでは、われわれは、およそ五つの異なる目標を用いることで組織目標をかなりうまく表現することができる。」(Cyert and March, 1963, p.40)

これはあきらかに意思決定理論の公約違反である。しかも、こうした企業目標は、意思決定理論以外の企業研究においてすでに常識であった。同種のことは、すでにサイモンにも見られた。たとえば、意思決定前提として入っていく役割の生成問題は、扱われなかった。意思決定理論に対しては、これらの指摘からさらに進んで、そもそも企業目標や役割などの生成を意思決定の結果として説明できるのかという疑問が提出されたのであり、制度理論的な組織研究や意識的な意思決定の結果ではない組織文化の研究が盛んになっていったのであった。

ところでしかし、意思決定理論の立場からすれば、制度や組織文化などに由来する意思決定前提については理論的には役割受容の意思決定の場合と同じように処理できるだろう。しかしながら、この意思決定理論によれば、意思決定前提は内外の環境に由来する意思決定前提だけからなるのではなかったし、自然常数ではなかった。そうではなくて、多くの意思決定前提は意思決定の結果であった。また、意思決定前提を選択の結果でもあるものとして捉えようとするところにこそ、この意思決定理論独自の狙いがあった。だがそうだとすると、意思決定過程は多段階的過程としても考察されなければならないことになる。なぜなら、意思決定過程の途中で意思決定前提そのものが問題化してくることがありうるからである。また、問題化がありえないとすれば、この理論で重要視された学習や適応は生じえないはずである。それゆえ、意思決定理論は、意思決定過程は自らの意思決定前提に対してどうふるまうのかということまでを研究課題としなければならないであろう。

ところが、これまでのところ、満足水準-満足行動論では主として水準の変更しか問題にされていないし、「書かれた組織コード」の変化の研究 (March et al., 2000) が開始されたにすぎない。確かに、われわれの意思決定はつねに何らかの前提から出発しているし、無前提の意思決定はありえないがゆえに意思決定の無限後退 (意思決定の前提の意思決定の前提の意思決定の……) に陥らないのであるが、それだけにますます意思決定研究においては、意思決定前提に対する意思決定過程の反省能力への注目が必要だと思われる。

## V 意思決定と行為の関係をめぐる問題

意思決定理論に対する疑問や批判は1980年代に入って増えていったのであるが、それらのほとんどは、意思決定と行為の関係を問題にしていた。

主要なものをあげると、よく知られているように、まず第一に、ピーターズとウォーターマン (Peters and Waterman, 1982) は、管理の過程は「進路の発見」「意思決定」「実践」の三要素の「相互作用」から成り立っているにもかかわらず、意思決定アプローチはこの真ん中の意思決定の問題しか対象にしていない、と指摘していた。

第二は、スウェーデンのブルンソンの研究である。彼は、精緻な意思決定方式を採用している企業では新製品開発が遅れがちであるという事実を発見したのだが、この実証研究から引き出せる結論のひとつとして、次のように述べていた。すなわち、「意思決定パースペクティブは、実践者たちが意思決定以上のことをするというを理解するのに役に立たない。意思決定をするということは、行為への一步であるにすぎない。意思決定は最終生産物ではない。」(Brunsson, 1982, p.32) 彼はこのことに基づいて、意思決定パースペクティブよりも行為パースペクティブを、また意思決定の合理性よりも行為の合理性を重要視すべきであると主張していた (Brunsson, 1985)。

第三に、伊丹・加護野共著『経営学入門』(1989, 199頁) では次のような見解が採用されている。「近代組織論では、組織を意思決定のネットワークと考えてきた。ここではそれよりも現実の具体に近い立場をとり、組織の協働を基本的には行動の協働という形で考えようと思う。組織は行動のネットワークである。行動だけが組織に直接的なかかわりをもつものなのである。／もちろん、行動の背後には意思決定があるのだが、意思決定と行動とは同じレベルの概念ではない。決定しても、いまだ行動に結び付かないことは十分ある (つまり行動の努力がゼロ)。大事なものは行動であり、頭の中の決定ではない。」

第四は、経営戦略の研究者や組織変化の研究者に多く見られるようになった見解である。1960年代後半から戦略的意思決定や戦略的計画策定の研究がはじまったのだが、その後、その実行にまで目が向けられ、意思決定や計画と実行との乖離問題に注目されるようになる。上の三つの主張もこのことと関係があったのだが、たとえば「意図された戦略」と「実現された戦略」の関係を調査したミンツバークたちは、実際的な必要から、「諸意思決定ではなくて、諸行為の流れ」を研究せざるをえなかっただけではない。意思決定について次のように言うようになる (Mintzberg and Waters, 1985 ; Mintzberg and Waters, 1990 ; Langley et al., 1995)。意思決定は「つかまえておかない概念であり」、極限においては「なんらかの推定された心理的状态以上のものでない」。しかも、「行為に先立ってこれと指示できるような意思決定が存在していない」場合がある。それゆえ、『意思決定』は、ときに事態を混乱さ

せるのに役立つかもしれない」し、「行動を理解するさいの邪魔になりうる」と。

意思決定と行為の関係、ならびに動機づけにかかわる以上のような疑問と批判は、正当であるし、組織行動の解明を目標にしてきた意思決定理論にとってきわめて重要である。しかしながら、意思決定アプローチから行為アプローチに移行しさえすれば、すべてが解決されるわけでもない。そのことは、上記の主張者たちも行動（ないし行為）の選択について語るをえなかったことから明らかである。問題はどこにあるのであろうか。

意思決定は、すでにみたように、選ぶことのできる選択肢から選択することであった。他方、行為もまた多数の可能性から取り出されたものである。そうだとすると、問題は、同じように選択に関係している意思決定と行為の差異がどこにあるのかということにあるように思われる。そしてこの差異は、行為するにあたってこれといった意思決定感を感じない場合と感ずる場合とがあること、また選択ではあっても意思決定をしたという自覚がある場合とない場合とがあることに読み取れる。

この違いが生じてくるゆえんを社会学者ルーマン (Luhmann, 1983) は、期待が向けられる方向の違いによって次のように説明しようとした。なるほど、行為は期待に定位して進行する。しかし、そのさいに必ずしも意思決定圧力が生じてくるわけではない。意思決定の自覚が生じるのは、行為がその行為に向けられている期待に反応する場合である。いいかえると、行為が期待を使って観察されるということに、行為が反応する場合である。この場合には、期待に従うのか、それとも従わないのかという意思決定状況が産み出されるのであり、選択を迫られる。そのさい、期待は、他者の期待であっても、行為者自身のそれであっても同じである。期待を意識した上での行動の予測が行為することを意思決定にする。そして、他者から期待が向けられている行為は、他者からも意思決定として観察される。

ルーマンのこの意思決定の捉え方では、従来の意思決定理論において選好という概念が占めていた場所を期待の概念が占めることになる。しかし、期待はもちろん選好をその部分として含んでいるから、この意思決定概念のもとでは、選好に従った意思決定は意思決定の部分集合ということになる。

さて、期待に反応する行動という、社会学的なこの意思決定概念は、とりわけ組織研究にとっては有益であろう。というのも、意思決定理論がこれまでに明らかにしてきたように、組織はポジション、役割、権限、義務と責任、遂行プログラム、コミュニケーション経路、コントロール制度などを定めることを通じて、各構成員に意思決定前提をあたえ、各構成員の意思決定行動を含めた行動を規制する社会システムであるが、これらはすべて各構成員の行動に対する期待の明細化でもあるからである。それゆえ、組織においては、組織にとって重要な行動には意思決定が帰されるのであり、組織で働く人は誰もが知っているように、この行動はどのように観察されるだろうかという予測の上で行動選択をしなければならないのである。

しかし、行動を状況に帰責させるのか、それとも意思決定に帰責させるのかを、組織は前もって一般的な規則でもって定めることは難しい。行動の意思決定への帰責のさせかたは、むしろ組織における経験のなかで歴史的に固まっていくのであろうし、もしそれらの不都合が浮かび上がると、はじめて公式的意思決定が動員されよう。したがって、いずれにしても意思決定理論は行動の意思決定への帰属化のメカニズムの研究が必要であらうし、それはまた、「書かれたのではない」規則の変化の研究でもなければならぬだろう。

期待に反応する行動という意思決定の捉え方と組織における行為の意思決定への帰責という考え方は、また、ミンツバークたちが提出していた疑問を解明するための手がかりも提供してくれている。彼らは、戦略の研究において意思決定を突き止めることが難しいことからして、第一に、「意思決定は、組織理論における他の多くの概念と同様に、ときに人為的な構成物になりうる」(Mintzberg and Waters, 1990, p.5) のではないか、という疑問を呈していた。彼らは第二に、たとえば新工場の建設という意思決定の場合、その意思決定はどこまでさかのぼればよいのか、6 ヶ月前に会長が土地を見に行ったときであらうか、と問うていた(Mintzberg and Waters, 1990, pp.2ff.)。ところが、期待に反応する行動としての意思決定は、組織が作り出す社会的な構成物である。そして、個人が心的にどのように意思決定してしようと、行動にはそれとは別個に組織によって意思決定が帰責されるのであったが、このことは、組織の意思決定は個人の意識の内部での自己確定としての意思決定とは区別されなければならないことを教えている。

『経営者の役割』においてコミュニケーションを組織の三要素の一つに挙げていたバーナードは、1940年の草稿において、意思決定は伝達されなければならないという論点を『経営者の役割』においてよりも強調して次のように書いていた。「意思決定するという努力を、その最後の仕上げをする行為と取り違えてはならぬという注意を、重ねて言うておかなければならない。……言葉が話されたり書かれたりする迄は、この意思決定はなされなかったのである。」(バーナード, 1981, 142 頁)。ここにあるように、個人の心的な意思決定はコミュニケーションされなければ、組織における意思決定にはなりえないのである。そして、サイモンが言っていたように、組織では「意思決定をコミュニケーションすることによって影響力が行使され、それは、それに続く意思決定のための前提として受け取られる」(Simon, 1952, p.1132) のである。このような次第で、諸個人の心的な意思決定過程と組織におけるコミュニケーション過程としての意思決定過程とは混同されてはならないのであり、そのうえで個人の意思決定と組織の意思決定との関係が研究されなければならないのである。

では、最後に、動機づけに関係する問題についてはどのように考えればよいのであろうか。

意思決定とは選択肢からの選択であった。しかし、経済学者シャックル (Shackle, 1961, p.1) が早くから言っていたように、「決定 (decision) は、字義通りには切断 (cut) を意味しており」、決定は「過去と未来の切断」でもある。選択にこの切断という規定を加えるとき、



意思決定とはこうなる。選択以前の諸選択肢は不確実の状態にあるが、そこからの選択としての意思決定は不確実をリスクへと変換する、と。意思決定の躊躇や回避も、それ自体すでに不確実なものを、さらに自ら引き受けもしなければならぬリスクに変換するということからくる。決定が特別に決断といわれる場合も、同じことがかかわっている。

ところで、精緻な意思決定方式が実行への動機づけを低減させがちなのは、ブルンソン自身が指摘していたように、この意思決定方式には感知される不確実性を増大させる性質があるからであろう。というのは、精緻な意思決定方式のもとでは周到に多くの情報が探し回られるだろうが、情報は通常理解されているのとは反対に、ナイストローム (Nyström, 1974) が明らかにしていたように、不確実性を増大させもするからである。情報が未知のもの、気づかずにいたものを露呈させるとき、それはすでに何ほどか不確実性を上昇させよう。もっと重要なのは、ありえないと想定していたことや規範的な期待に反すことを情報が呈示している場合である。そして、慎重かつ周到な調査がなされるほど、多くの不確実性が浮上してこよう。その場合には、意思決定することの<喜び>はなえるだろうし、それにもかかわらず選択された行動のコースに対しては、それに積極的にコミットしようとする動機づけもまた低まらざるをえないであろう。なお一言添えると、ここに触れた、ありえないと想定していたことや規範的な期待に反すことを示唆するような情報の出現は、第 IV 節に述べた意思決定過程の反省能力問題 (意思決定前提の見直し) と関係があるはずである。

## 文 献

- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.
- バーナード, チェスター・I (小泉良夫訳) (1981), 「意思決定的行動と意思決定に関するノート (2)」, 北見大学論集, 第 6 号。
- Brunsson, N. (1982), The Irrationality of Action and Action Rationality : Decisions, Ideologies, and Organizational Actions, *Journal of Management Studies*, 6 : 29-44.
- Brusson, N. (1985), *Irrational Organization : Irrationality as a Basis for Action and Change*, New York.
- Cyert, R.M., and March, J. D. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J.
- デリダ, ジャック (堅田研一訳) (1999) 『法の力』, 法政大学出版局。
- Dane, E., and Pratt, M. G. (2007), Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making, *Academy of Management Journal*, 32 : 33-54.
- Foerster, H. v. (1989), Wahrnehmung, in : ARS ELECTRONICA (Hrsg.), *Philosophien der neuen Technologie*, Berlin, S.27-40.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) 『経営学入門』, 日本経済新聞社。
- Langley, A., et al. (1995), Opening up Decision Making : The View from the Black Stool, *Organization Science*, 6 : 260-279.
- Luhmann, N. (1983), Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens, *Die Betriebswirtschaft*, 44 : 591-603.
- Luhmann, N. (1993), Die Paradoxie des Entscheidens, *Verwaltungs-Archiv*, 84 : 287-310.

- March, J. G., Schulz, M., and Xueguang, Z. (2000), *The Dynamics of Rules : Change in Written Organizational Codes*, Stanford.
- Mintzberg, H., and Waters, J. A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6 : 257- 272.
- Mintzberg, H., and Waters, J. A. (1990), Does Decision Get in the Way? *Organization Studies*, 11 : 1-16.
- Nyström, H. (1974), Uncertainty, Information and Organizational Decision-Making : A Cognitive Approach, *Swedish Journal of Economics*, 76 : 131-139.
- Ortmann, G. (1976), *Unternehmensziele als Ideologie*, Köln.
- Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies*, New York.
- Scherzberg, A., et al. (2006), *Kluges Entscheiden*, Tübingen.
- Shackle, G. L. S. (1961), *Decision Order and Time in Human Affairs*, Cambridge.
- Simon, H. A. (1944), Decision-Making and Administrative Organization, *Public Administrative Review*, 4 : 16-31.
- Simon, H. A. (1945, 1957), *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, New York, 1<sup>st</sup> ed. 1945, 2<sup>nd</sup> ed. 1957.
- Simon, H. A. (1952), Comments on the Theory of Organizations, *American Political Science Review*, 46 : 1130-1139.
- Simon, H. A. (1959), Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, *American Economic Review*, 49 : 253-283.
- Simon, H. A. (1963), Economics and Psychology, in : S. Koch (ed.), *Psychology : A Study of Science*, New York, pp.683-723.