

## 優れた意思決定に向けて

M-1 守島正

我々は優れた意思決定を志向すべく、体系的な学習や経験の積み上げ・情報収集などを行うが、その上で、個人においても集団においても、情報における種々のバイアスや合議による偏向したシフトなどを取り除いた客観的なデータや思考を用いようと努力し、限定合理ともいべき満足解を導き出す。

現実として情報・時間の限定性や一定のバイアス・シフトというものが存在する上で、完全合理的な最適解は導けない中、少しでもその最適解というものに近づけようとするのが優れた意思決定に向けた行動であると考えます。

こうした優れた意思決定に向けたアプローチは様々あり、どのようなアプローチも否定できないが、まず言えることは、限定合理の中で「最適解に近い解」というものも日々変化するという点である。

つまり組織のコンティンジェンシー理論と同様、外部環境の変化に応じて、意思決定における判断基準や加重というものを変化させなければいけないということであり、これは当たり前で簡単な発想だと思われるが、実際には非常に難しい。

自らの経験を踏まえても、如何に人や集団が過去の経験値や集団のバイアスに左右され外部環境に適応できず、優れた意思決定を阻害しているのか分かる。

私自身でいうと、製鉄会社の生産管理をしている時代に 外部環境に対応しない盲目的な生産現場の量的目標と営業の納期的目標の狭間で、グループにおけるバイアスを目の当たりにし、各グループの近視眼的で効率的な生産スケジュールを阻害するような意見と対立・調整を行ってきた経験や、その後 中小町工場に転職した直後にリーマンショックを経験した際も、受注がないにもかかわらず、過去の経験値という理由だけで在庫を作り続ける・得意先を選ぶ・生産方法/組織の改革を行わない等といった前例による意思決定を続ける社長や会社と渡り合い、組織変革を断行した経験がある。

その上で、極力客観的なデータ・比較・思考を用いようが、他社や他人の事例を用いコンピテンシーを見せようが、人間は中々 過去の経験から脱却できない上、ある個人や団体の意思決定を否定しても、逆に意固地になりエスカレーティング・コミットメントに陥る状況もあった。

こうした経験を踏まえ、最適解に近づけるための様々な学習・経験・アプローチを行うことも重要だが、人間というのは理屈通りの経済人モデルとして現実的に行動できない中、何よりできる限りフレキシブルさを持ち外部環境の変化に適応したコンティンジェンシーな意思決定を行うことが、優れた意思決定に向けての第一歩になると考える。