

過去の意思決定から見る優れた意思決定

都市公共政策研究分野 M-1 M13UB552 守島正

1. 優れた意思決定とは何か

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、一つないし複数の選択肢を選ぶ行為、およびその一連の活動である。

そのため、考える他の代替案よりも総合的な効用が高い最適解を選ぶこと、またその選択に至る一連の活動が、必然的に優れた意思決定と言える。

優れた意思決定に向けては、問題の定義～選択肢の生成～評価に至るまで、数多くの工程や基準が存在するが、人間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ため、限定的な行動の範囲で最適な解を求めなければならないことから、現実には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られる。

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はできないが、まず言えることは、限定合理の中で「唯一最適な解」というものは存在せず、「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り、組織のコンティンジェンシー理論同様、まずは状況に適合するため、内部環境・外部環境を把握した上で選択肢の生成をしていくことが優れた意思決定に繋がると考え、これを一つの基準にしたい。

加えて、そもそもこうした優れた意思決定に向けたアプローチ以前に、状況や「最適解に近い解」を受け入れる素地が必要であると考えられる。

こうした考えに至った経緯を私が過去に直面した事例を用いて紹介する。

2. 過去の意思決定事例（町工場の改革）

私は2008年5月に家業である従業員が20名に満たない小さな部品加工会社に転職し現場でモノづくりを行っていたが、2008年10月から始まった世界的な金融危機・経済不況のあおりを受けて、月によっては仕事が1/10程度の売り上げになるほど受注は激減した。

会社は、創業から30年 多少の波はあっても、特定の取引先からの受注が安定していたため、基本的に需要>供給状態が継続し、ゆるやかに成長し続けていた。そのため会社は金融危機・経済不況により外部環境が変わり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経営や組織の改革を行わず、在庫を作り続ける・得意先を選ぶというような意思決定がなされていた。

私自身、前職が生産管理業務だったことにも起因するが、新入社員にも関わらず、こうした意思決定に対する違和感を抱き、改革案を提案するも、経営陣の非常に大きな抵抗にあった。

この時、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るか、如何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かということをも身をもって知るとともに、優れた意思決定を行うプロセスの前に既に壁があり、そもそもの現状や意思決定を受け入れる素地が必要であると認識した。

結果的には状況の深刻さ増し、会社存続の岐路に立たされるレベルの環境もあり、私が越権する形で現場を巻き込んで改革を実行することになるが、その改革を簡単に紹介したい。

上にも書いたが、30年間 一定順調に需要>供給という環境の中で成長してきたため、会社の体質としては、経営者によるトップダウン型であり、作業員は生産量や良品率だけが指標という中、マネジメントが全く機能していない状況であった。

例をあげると、経営者サイドは属人的な主観に基づいた意思決定を行っており、その結果、不況により受注がないにも関わらず、取引企業を選んだり、従業員をフル出勤させ過剰な在庫を積み上げていたりし、現場サイドは、マネジメントされていないため・来客時に挨拶をしない・自発的な取り組みを行わないという状態で、工場内でツバを吐くのも当たり前前の光景として見られるほどであった。

こうしたことから、経営理念・行動指針の作成・コンピテンシー企業の見学・ボトムアップ意見の取り入れ・委員会の設置・PDCA サイクルの実施・5Sの徹底・販路拡大といった様々な取り組みを行い。従業員マインドを変革させることで組織の変革を行ったが、2009年4月の改革を始めることを決めた時点と、その後2009年8月の写真が残っていたので比べてみる。

<2009年4月時点の弊社>



<2009年8月時点の弊社>



<2009年8月時点の活動> 左から5S・自己改善・QCD向上の活動



写真を見て頂ければ一目瞭然だが、ここに至るまでは、都度 先述したような、過去の経験値・様々なバイアス・できない理由等との戦いだったが、自ら率先することで、会社の組織変革をけん引した結果、自らが改善提案を行う、来客者に率先して挨拶するといった具合に従業員にもマインドの変革が起こり、それに付随して経営陣も顧客企業に対する対応や新規開拓への取り組みに変化も生まれた。

現在では、2008年時点の取引先上位企業がガラリと変わる形で売り上げを世界恐慌以前のレベルに戻していることから、特定の企業に依存する企業から市場に受け入れられる企業への一定の成長がなされていると考えるが、こうした変革も一つの意味決定に影響するところが大きい。

ここで、これまでの会社の意思決定を検証すると、上の町工場の改革が100%成功とは言えないものの、1項で優れた意思決定に繋がると定義したように、まずは状況に適合するため、内部環境・外部環境を把握した上で選択肢の生成をしていくことと、改革前の会社の経営陣が過去の経験値と主観で行っていた意思決定とは大きく乖離するものであった。

この時は内部環境として理念やマネジメントという概念が欠如した経営、外部環境として急激な景気悪化状況が大きな環境としてあげられるが、それにかかわらず会社は状況を飲み込んだ意思決定を行わなかったからこそ、越権してでも改革に舵を切ったとともに、優れた意思決定の基準として状況適合を大きく意識するに至った。

3. 優れた意思決定に向けてできること

上の経験により、優れた意思決定を行うには、その基準の設定はもとより、まずは前段階として新たな選択肢を受け入れる素地作りが必要であると考えます。

企業の場合はトップや所属長の意思決定に行動が左右される場合が多いが、そうした権限のある人間が一定のプロセスを経てベターとされた選択肢を受け入れられるかに左右する。

ベターな選択肢の受け入れは理屈では単純・簡単なものであっても、時には権限のある人間により行われた過去の意思決定の否定や積み上げてきた前提を崩す場合もあり、非常に難しいため、人間がいかに経済人モデルのような意思決定に程遠いのが理解できる。

まとめとして、企業であれば、状況や一定のプロセスを経てでたベターな選択肢、つまり「最適解に近い解」を受け入れる素地が無い場合、基本的にはその意思決定を行うポジションにいる人間が変わらないことには難しく、変えることが優れた意思決定に向けてできることであると考えますが、一定研鑽や外圧によりマインドを変えられることもある。

個人レベルで優れた意思決定に向けてできることは、プライドや思い込みに左右されないこと、過去の意思決定や積み上げてきた前提に捉われ過ぎず内部環境・外部環境を認識し選択肢を生成することだと考える。