



会社はなぜ間違えるのか(1) 意思決定プロセスの競争力

富山和彦

かつて、日本企業の意思決定プロセスは、ボトムアップで行われるので時間はかかるが、その過程で十分に計画の問題点や現実性がチェックされ、修正が施されたうえで決裁されるため、決定時点では実行に関わる組織内のメンバーの多くが既にその内容について周知し、コンセンサスが形成されていることと相俟って、非常にスムーズに実行に移されると評されていました。それに対し、米国企業は、トップダウンでダイナミックな意思決定を迅速に行うが、実行段階において高い確率でつまづいてしまう、だから結果として日本企業の方が、より高い生産性と品質を実現できるのだと…。しかしバブル経済期の過剰投資への極端な傾倒、またその後は横並び的な問題先送り型「意思決定」が、金融・不動産業界に限らず多数の日本企業で繰り返されてきた実態に鑑みるに、このようなステレオタイプの日米比較論が今日ほとんどまったく意味をもっていないのは明らかです。またITに代表される技術革新の加速度的進展とグローバルな競争激化の中、企業が直面する重大な意思決定局面は多数・多頻度になっており、その都度選択しうるシナリオもより広範になり、意思決定そのものの重要性と難しさはその度を高めています。

今回と次回、二回に分けて、企業のあらゆる戦略行動の基本座標軸を規定する「意思決定」について、その仕組み・システムという視点からスポットをあて、経営・戦略プロフェッショナルとして数多くの重要な意思決定に関わってきた経験も踏まえながら、多くの日本企業や組織が抱えている課題について考察してみたいと思います。

Quality of Decision vs. Quality of Implementation

確かに選択肢が複数ある場合の企業のパフォーマンスは、意思決定の質 (quality of decision) × 実行能力 (quality of implementation) の積で規定されるという見方をすることができます。そこで意思決定の中身自体が実行可能性をできるだけ担保した内容になっているのが望ましいことは当然です。しかし、現有戦力や体制を前提とした実行の容易さや組織構成員にとっての情緒的な受け入れやすさを重視するあまり、決定された戦略プランがあるべき方向と反対の方向のものになってしまうと、これはもう quality of implementation ではどうしようもありません。待ってい

るのは悲惨な現実の戦いです。歴史上、顕著な愚かなる意思決定の多くは、その過程においてこのようなバイアスがかかった結果、できあがったものだったのではないのでしょうか。

留学時代にビジネススクールの意思決定に関する授業で、爆発・墜落したスペースシャトル・チャレンジャー号打ち上げの意思決定に関するシミュレーションに参加したことがあります。原題材は隠され、舞台もフォーミュラカーレースに置き換えられているのですが、4、5名のメンバーが、チャレンジャー号の事故時に酷似した状況と各人の役割を与えられ、集団で議論をしたうえで、goかnot goかを決定します。すると個人としてはほとんどの人が議論の前にはnot goだと判断しているにもかかわらず、集団としてはほとんどのチームがgoの結論を出してしまうのです。私のチームも同様でした。示唆は、意思決定の質を規定するのは、とりわけ集団的意思決定 (collective decision making) においては、それに参加する個々人の資質よりも、意思決定プロセスやメカニズムこそが重要だということです。

そしてそこで問われるべきは、限られた情報と時間の中、成果の最大化に向けて (実行に関わる人々の具体的感情や組織慣性などもあくまでもその判断材料の一つとして) もっとも合理的な意思決定にたどり着く可能性の高い仕組みは何なのかということなのです。

意思決定能力の戦い

意思決定能力の優劣が、そのまま企業の競争力を規定する典型例が、「投資銀行」ビジネスです。投資銀行においては目の前のディールを成立させ、競争相手に競り勝つためのさまざまな意思決定の積み重ねそれ自体が業務の中核をなすわけです。旧日本リースのフィナンシャルアドバイザー業務をはじめとして、私どもも数多くのM&Aプロジェクトで内外の金融機関と仕事をしてきましたが、そこでこの意思決定能力という点で、国内金融機関の投資銀行部門が外資の投資銀行に後れを取る局面を何度も見てきました。国内金融機関の場合、交渉の場にいる担当者の権限責任が不明確、かつ本人もサラリーマンとして個人的に大きなリスクをとってまでそのディールに打ち勝つ決定的動機付けに欠けますから、やはり自分の組織内コンセンサス作りを優先させて、リスクヘッジをかけようとする。するとまたいろいろなセクションから横やりが入る。結局、担当者は七、八割は後ろから飛んでくる弾から身を守るために時間とエネルギーを使っている感じです。他方、外資系の担当者は、コンプライアンスさえクリアーしていれば、与えられた裁量権の範囲で目一杯勝ちに来るわけです。日本支社の社長だろうが、米国にいる本社の会長だろうが、勝つためには単なる駒としてどんどん繰り出されてきます。結果、意思決定の質が、スピードにおいても内容的確性においても、外資系投資銀行と国内金融機関の「投資銀行部門」との間で、はるかに差がついていってしまうのです。

また金融機関に限らず外資系との、M&A交渉においては、たいてい私の目の前にいる交渉担当者の二人分くらい後ろには、その企業全体のCEOがいます。GEグループであればジャック・ウェルチ自身が最終決定者としてすぐ後ろに構えているイ

メージです。彼の所に行くまでのプロセスもほぼ単線で、手前のレイヤーで、こんな情報をトップに上げていいものかどうかなどという小田原評定がはさまることは非常に少ない。またそのCEOを含めて、交渉戦略・戦術に関し、おおむね最悪の展開を想定してシミュレーションを組み、とりわけディールブレイカー（何について絶対に妥協しないか、逆に何については捨てるもよいか）については、かなり明確な「意思決定」をしたうえで交渉に臨んでいますから、ぎりぎりの局面での重大な紛糾点に対する回答も迅速かつ明解です。これに対し、日本企業、とりわけ集团的意思決定を基本とする非オーナー型名門企業の多くは、「あれもこれもがんばって主張してみましよう」的な、実質論としては何も決めない状態で、ぼんやりと交渉を始めてしまうケースの方が今でも圧倒的に多いように思います。これはおそらく、事前に痛みを伴う意思決定をしておくことがこれらの企業の意思決定プロセスにおいてはきわめて困難であることに起因しているように思われます。この辺の事情は、交渉慣れた相手方はよく熟知しており、この手の日本企業を相手にする場合、当初ソフトフォーカスな議論をしながら、相手企業全体を深く交渉に引き込んでロックインしていきます。そしていよいよ最終局面で論点がシャープになってきたところで、手のひらを返したような厳しい要求を突きつけます。するとそもそもディールブレイカーについて突っ込んだ腹決めをしていないうえに、それまでに組織内コンセンサスづくりに大変なエネルギーを使い果たしている日本企業は、この時点では交渉をまとめること自体が自己目的化してしまい、何でもかんでもべたおりで妥協してしまう。「あの局面ではしかたなかったんだよ…」というコメントばかりが何度も繰り返されていくのです。

よく内外の金融機関の格差やM&A戦略遂行力の優劣が、「技術」だとか「ノウハウ」、あるいは人材の能力差で説明されているのを目にしますが、日本における競争の最前線から見える景色としては、実際どちらもやっているのはほとんど日本人（しかもつい最近まで同じ職場で働いていた同僚同士だったりする）ですし、もはや技術やスキルにも大きな違いはありません。ことの本质は、それぞれの意思決定プロセスとその背景にある個々人のモチベーションシステムの違い、そうです、すぐれて経営的問題であり、多くの企業において、現行の意思決定システムは機能不全を起こしていると言わざるを得ないのです。

良い意思決定とは？

意思決定の良否は、的確性（決めた中身の善し悪し）と適時性（決定したタイミングの善し悪し）の2つの基本要素から評価できます。この2要素について適切な「判断」がされ、それにしたがった「決定」をすること、それが良き「決断」、良き意思決定ということになるわけです。いわゆる意思決定科学（decision science）の分析アプローチにおいては、まずその時点で決めるか決めないかという意思決定と、決めるとしたら何を決めるのかという意思決定を一応区別したうえで、前者については、意思決定の時点が遅らせることによってより多くの情報が得られ、不確実性が減少し、かつ遅らせることによる損失があまりない場合は、その時点ではdecisionをせ

ず、先延ばしすべきであるという考え方をします (procrastination theory)。逆に非常に不確実性が高く、他方でその霧が晴れる頃には意思決定の意味も機会もなくなってしまうようなケースは、現時点で入場券だけを少な目の費用で購入しておいて、いざという時に本格的な意思決定に参加できる権利を留保しておこう (real option theory) ということになります。

バブル崩壊後の「失われた10年間」の総括としては、政官民をあげていわばこの procrastination theory を乱用してきたというのが、昨今は大勢となっているようですが、肝心なことは決断の時の選択も非常に重要な「意思決定」だということなのです。「IT革命」「ドッグイヤー」といった Key Word が飛び交う中、こと意思決定に関してはおよそ迅速が好ましい、巧遅よりも拙速を良しとしようという風潮が世の中を覆っていますが、少し覚めた目で観察しますと、最近ではむしろ、IT分野を中心に、まだ決める必要のないタイミングで「早すぎる」決断をあせるケースの方が多くなってきているように思います。今度は real option theory の乱用という感じです。しかし問題の本質は、拙速か巧遅かではなく、当該意思決定の適時性に対する判断能力なのであり、的確性と適時性の両方を担保できるような意思決定の仕組みや組織インフラ、人材インフラを整備できていない中で「迅速」ブームに乗っかることは、結果的に再びかつてのバブル期と同様の愚かなる意思決定の山を積み上げることになりかねません。

「判断」材料について

意思決定作用の前半部分である「判断」の質を上げるための最大のポイントは、まずは質の高い判断材料にある、すなわち正確でリアルな状況認識と、すぐれた洞察力に基づく適切な状況分析及び代替案提示にあることはいまでもありません。しかしここにも多くの壁が立ちます。かつてあのカエサルが喝破したごとく「人間は現実ではなく見たいものを見る生き物」です。これは今日の認知心理学の骨格を成す基本原理の一つにもなっています。組織であれ個人であれ、「意思」(thought) と「意志」(will) がごちゃごちゃになった時、正確でリアルな状況認識は極めて困難なものとなります。私どもの会長である吉越の言葉を借りるならば「色眼鏡をかけて窓から外を見たら、本当はどんなに素晴らしい晴天でもどしゃ降りの空模様に見える」のです。情報収集と分析プロセスには、およそさまざまなバイアスがかかり、最終的な意思決定者のところにありのまま伝わることはむしろまれであると考えの方が経験則に忠実な思考態度でしょう。また意思決定者自身も「見たいものを見よう」とすることを前提に、むしろ判断材料の収集・作成過程からどうすればこのバイアスを少しでも除外できるか、これがプロセス設計の基本となるように思います。

訴訟法の世界において適正手続き (due process) の根幹をなす「証拠法則」(証拠の特性や集め方に依じて、証拠としての能力や有効性についてさまざまな制限をするルール) は、まさにこの「証拠」という情報に対するバイアス排除のための叡智の蓄積とすることができるようになります。そこでは証拠の直接性 (第三者の伝聞や

加工が介在することを嫌うこと)と客観性(訴訟の結果に何らかの利害関係のある人間の関与を嫌うこと)が重視されます。その点で疑いのある証拠(情報)は、採用されないか、あるいは一定の条件や限られた証明力の範囲でのみ証拠としての有効性が認められます。もしこの観点から厳密に検討すると、企業が意思決定の「証拠」として採用している判断材料の多くが証拠能力を否定されてしまうのではないのでしょうか。たとえば市場や競争の実態についてもっともビビッドで現実感のある情報があがってくるのは、第一にはおそらく営業現場に代表される最前線のオペレーション部隊からでしょう。しかし営業現場の人々は、まさにその情報で業績評価される立場にありますし、部門としても将来の組織内の位置づけや業務のあり方がその情報によって大きく左右される可能性があるわけです。関与する人々がどんなに善意と誠実さに満ちていても、その「証拠」には構造的に「間接的」かつ「主観的」要素がはいりこみやすくなると言わざるを得ません。

材料収集・分析の仕組み作り

まず営業現場のような、オペレーションサイドからのボトムアップ型の情報収集については、できるだけその過程を機械化し、かつ入力データと実際の処理(売上計上や受発注、経費処理等)の間に時間的・空間的なギャップが生じることを極小化するある意味では融通のきかない)ような、業務プロセスを設計し運用して行く必要があります。コンビニにおけるPOSベースの受発注「意思決定」システムなどはその典型ですが、ITが発達したといわれる今日においても、多くの企業において情報の大きな暗闇が存在する、とりわけ営業・マーケティング系には巨大な「暗黒大陸」が横たわっているケースが少なくないのです(参照CDI Newsletter 44号/1997年4月営業の改革)。またそうやって収集された情報について、主として意思決定者にとっての見やすさ、わかりやすさの点から、非常にコンパクトかつきれいにまとめすぎるのも考えものです。「まとめる」という作業は、そこに取捨選択や解釈が入り込み、情報の間接化、主観化を促します。私は、意思決定者、とりわけその最終責任を負う立場の人間は、必要に応じて判断の原材料、原データに自ら接する労を絶対に惜しんではないと思います。最近、あるべきCEOモデルとして、GEウェルチ会長とIBMのガースナー会長が日本でも引き合いに出されますが、実際に近くで働いたことのある人々から聞く二人の共通点は、あのような巨大企業なのに、二人ともやたら最新の詳細データや現場情報に詳しい、原データに自らしょっちゅう目を通しているとしか思えないほど詳しいということです。

判断材料の精度を担保するもう一つの基本アプローチとして、情報収集・分析・企画立案ルートを複線化あるいは独立化するという古典的手法があります。オペレーションラインからは独立した企画部門や調査部門、監査部門を設置する、あるいは外部の調査会社やコンサルティング会社を第三者性、客観性の担保という趣旨で活用するパターンです。ここでの最大の問題は、本来、客観的・中立的であるべきはずの人々が、上位の意思決定者(多くの場合、これらの部門や調査会社にとってはスポンサー的立場)が「見たい(と思っているであろう)証拠」を意識的・無意識的に作っ

てしまう危険性です。いわばトップダウンの弊害です。昭和16年の日米開戦直前、当時気鋭の若手官僚や軍人、研究者達を集め、我国に総力戦研究所という研究機関が設立されました。しかし、内閣の諮問で日米戦に関するシミュレーションを行い、あらゆる場合において日本必敗と言う結論を出す等、自由で知的活動を行った結果、政府首脳、とりわけ陸軍中枢からは非常に疎まれ、研究所も3年足らずで活動を休止してしまうという有名な話があります。私たちも、大型の投資案件やM&Aの是非の評価において、顧客企業の洋の東西を問わず)似たような経験があります。情報収集・分析・企画立案という「インテリジェンス」機能は、何よりそこに従事する人々の自由で独立した精神活動に立脚しているわけですが、それは非常にデリケートな基盤の上に成り立っているのです。この問題の難しさ、繊細さは、別に「日本的」組織に固有のものではないのですが、事実上、終身雇用と年功システムの中に組み込まれて生きて行こうと思っている人材にとって、その人がどんなに優秀な資質を有していても、真にプロフェッショナルな「インテリジェンス」機能を果たすことが至難のわざであることは明白です。結局、このような仕組みを継続的に機能させるためには、「インテリジェンス」機能を担う人々自身の内なるプロフェッショナリズムの確立と、身分の独立性や動機付けの仕組みが彼(彼女)らがここで求められている機能にフィットしたものになっていること、さらにはユーザーである意思決定者の側がこのような機関・機能のデリケートさに対してしかるべき見識を有していることが必要条件になってくるのです。

判断材料が集められると、それに対してある判断がされ、さらにその判断に基づいて決定がなされます。今回はこの「判断」と「決定」について、検討して行きたいと思います。

(とやまかずひこコーポレートディレクション代表取締役社長)