

ISBN978-4-9900778-8-4

C3034 ¥5000E



9784990077884



1923034050003

FUJI xerox 

Research and Insights for
**Talent
Development**



発行者 芳澤宏明
編集責任 小串記代
発行所 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所
〒106-0032 東京都港区六本木3-1-1 六本木ティーキューブ14階
TEL 03-5574-1511(代表) FAX 03-5574-1500

2015年2月発行

定価(5,000円+税)

©2015 富士ゼロックス総合教育研究所 無断複製使用厳禁

Fuji Xerox Learning Institute Inc.

株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所

人材開発白書 2015
ミドルの決断力

意思決定の質と他者との相互作用

人材開発白書とは

社団法人経済同友会において1989年に発表された「新しい個の育成」の流れを汲み、当時、経済同友会教育部会長を務めていた小林陽太郎(弊社元会長)の意向で、(株)富士ゼロックス総合教育研究所において継続して人材開発問題を研究はじめたのが発端です。1990年には「価値創造型リーダーの育成」を発表し、1994年からは人材開発問題の時宜を得たテーマを選択して調査・研究を行い、「人材開発白書」として発刊しています。

MESSAGE

はじめに

富士ゼロックス総合教育研究所は1989年9月21日の創立以来、お客様の「人材開発・組織開発」の分野でビジネスをさせていただき、今年度で創業25周年を迎えることができました。これもひとえにお客様より弊社に対し経営課題、事業課題、人材育成課題をご開示いただき、ともに解決する機会をいただけたからにはほかなりません。心より感謝の意を表させていただきます。大変ありがとうございます。

創業の年、1989年は日本の年号が昭和から平成に変わった年であり、ちょうど平成元年にあたります。世界では中国での天安門事件の勃発、ドイツのベルリンの壁崩壊、東西冷戦の終結という政治的側面を起点とした大きな変化が起こりました。日本国内では平成の新しい風を国民が感じつつ、東証の大納会では日経平均株価が市場最高値38,957円44銭となりましたが、翌年年初の大発会から株価は下落へ転じ、バブル崩壊への道程を辿ることになりました。世界においても、国内においても政治的、社会的、経済的な側面で大きな潮流の変化が訪れた年でした。

それから25年、世界は大きく変動し、IT化、グローバル化といった大きな潮流は常態化し、小さな日本国土を襲った大きな天変地異とその復興への対処は世界の悲しみを生んだと同時に尊敬の対象となり、世界における日本の存在感も確実に取り戻しつつあるのが現在であると思います。

このような時代の企業経営において何が重要なのか、経営のイノベーションを企業活動の日常のメカニズムの中にどのように組み込むのか、多くの判断や決断を慎重かつ俊敏に行うためには何が必要か。特にいまの世の中を形容してVUCAの時代といわれているように、世の中は常に変動し(Volatility)、未来は予測不可能で(Uncertainty)、未来への選択肢は複数存在し(Complexity)、それらが互いに矛盾する(Ambiguity)時代となっています。こうした時代にこそ、理念とビジョンを再確認し、広い視野で難題に対して正面から俊敏に対応していく必要があります。私たちは、このような問題意識を持って調査研究を進めています。本報告書が、少しでも皆さまの経営課題、事業課題解決の手がかりになれば幸いでございます。

今回の「人材開発白書」発刊に際し、寄稿いただきました長瀬勝彦様(首都大学東京 大学院社会科学研究科 教授)、またインタビューにご協力くださいました岩井睦雄様(日本たばこ産業株式会社 専務執行役員)、川口淳一郎様(独立行政法人宇宙航空研究開発機構 シニアフェロー)に、弊社を代表して厚く御礼申し上げます。

2015年2月
株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所
代表取締役社長 芳澤 宏明

contents

はじめに	1
調査研究にあたって	4
調査概要	6
提言 —ミドルマネジャーの課題—	8
先人の英知に学ぶ—個人と組織の意思決定—	10
第1章 実態編 ミドルの意思決定と他者の関与	11
01実態 他者の関与は意思決定に役立つか	12
02実態 誰の関与が役立つか	13
03実態 誰の関与に注意が必要か	14
04実態 混乱を誘うアドバイス	15
コラム どうすれば実行の協力を得られるか	16
第2章 分析編(1) 他者の意見は何をもたらすのか	17
01診断 あなたに足りないアドバイスは	18
02分析 他者から得られる3つの効果	20
03考察 他者から得られるもの(1) 事実情報の補完	21
04考察 他者から得られるもの(2) 異なる解釈の発見	22
05考察 他者から得られるもの(3) 自信と後押し	23
データ 何をどのくらい得ているか	24
第3章 分析編(2) その効果は誰が与えてくれるのか	25
01分析 誰から何を得られるか(1) 仕事上の関係別	26
02分析 誰から何を得られるか(2) 思考タイプ別	27
03診断 あなたの意思決定に必要な他者は	28
コラム どうすれば積極的に関与してもらえるか	30
第4章 ディスカッション 異なる解釈を活かすために	31
01分析 意思決定の質を高めるものは	32
02分析 思考の異質性は有益か	33
03分析 極めて難しい意思決定では	34
04考察 多様性を活かすために	35
コラム 成長する若手社員が他者から得ているもの	36
第5章 事例調査 意思決定の事例に学ぶ	37
事例1 日本たばこ産業における戦略転換と意思決定	38
ケースから学ぶ	44
事例2 「はやぶさ」プロジェクトでの挑戦と決断	46
ケースから学ぶ	51
寄稿 意思決定の罠 — 確証バイアスと悪魔の代理人 —	52
おわりに	54

調査研究にあたって

私たちビジネスパーソンは、仕事の中で多くの意思決定をする。M&Aや構造改革などという重大な決断から、文章を明朝体にするかゴシック体にするかを決めるまでを含めると、仕事は意思決定の連続だといっても過言ではない。

意思決定の質は仕事の質に大きく影響する。そして、私たちのこれまでの調査結果によれば、ミドルマネジャーの決断力に課題が見られた。

ミドルマネジャーに求められる決断力

『人材開発白書』は、これまで4年間にわたり、戦略実行力をテーマに据え、現場のメンバーを動かすためのミドルマネジャーのマネジメントを検討してきた(表0-1)。

その過程で実施した1つの調査結果を紹介する(図0-1)。これは、ミドルマネジャーと部下に対して、戦略実行を阻害する要因を回答してもらった結果である。この中でミドルマネジャーと部下の両方で上位に挙がっているものが、右上の「過去の施策を見直さずに、新たな施策が追加される」である。

戦略は何も今期だけ下りてくるものではない。昨年も一昨年も下りてきている。しかし、過去の戦略に何も手をつけないまま新しい戦略が下ろされることで、部下は疲弊てしまっているのである。

事業部から発せられる事業戦略は、ある程度抽象的にならざるを得ない。その戦略を現場レベルで実行するためには、ミドルマネジャーが具体的に何をやり、何をやらないかを決めなければならない。その決断がなかなかできていないのだと、部下だけ

ではなく、ミドルマネジャー自身も感じているのである。

適切な決断に必要な、適切な他者

もちろん、単に決めればよいというわけではなく、質が伴っていなければならない。闇雲に決めては、部下が混乱するだけである。正しい決断をするにはどうすればよいのだろうか。1つの事例を通じて考えたい。

1961年のことである。CIAや国防省との議論を重ねた結果、大統領のジョン・F・ケネディは、亡命キューバ人によるキューバへの侵攻に対して支援する決断を下した。対立するカストロ政権を打倒するためである。

4月17日の未明、訓練され、武装された亡命キューバ人1,400人がピッグス湾に上陸し、勇敢に戦った。しかし、上手くいったのはその一瞬だけだった。備弾薬と兵糧を積んだ船は撃沈され、上陸した部隊は包囲され、3日目までに、そのほとんどが殺害されるか捉えられてしまった。ケネディ政権にとっては大失態となった。

多くの人は、どうしてそんな計画をケネディが許したのかと不思議に思った。ケネディ自身も「なんというバカなことをしたとか。連中に任せるなんて」と言ったという¹。

さて、次に同じような事態に直面したとき、ケネディはどうしだらうか。「今度はGoを出さなかった」というのは、賢い答えとはいえない。ケネディがしたことは、意思決定方法の見直しで

あった。

ピッグス湾侵攻におけるケネディの判断ミスは、議論段階でのいくつかの問題によってもたらされた。侵攻を主張したCIA高官から提出された情報が歪められていたり、侵攻の弱点を指摘するかもしれない国務省中堅職員が議論から除外されるなどして、激しい意見対立が起こらないまま、決断が下されたという。

こうした反省から、1962年にキューバ危機の対応方法を協議したときには、やり方を変えた。会議中は序列を忘れさせた。また、率直な意見交換ができるように、ケネディ自身が意図的に会議を欠席することもあった。多様な意見が出るように、中堅職員や部外の専門家を検討の場に招いたり、2つのグループに分けて相反する角度から検討させたりした。弟のロバート・ケネディにわざと難癖をつけさせたりもした²。

最終的に決断するのはもちろんケネディである。しかし、一人で決められるわけではない。結論に至るまでには様々な人の関与がある。意思決定の質を高めるためには、誰にどのように関与してもらうのかを考えなければならないのである。

ミドルマネジャーにとって必要な他者とは(今回の調査研究)

ミドルマネジャーが適切な戦略判断を下すにあたり、必要な他者とは誰なのか。また、どの段階で、どのように関与してもらえばよいのか。このような問題意識から、調査研究を進めた。

本書は2つのパートから構成される。

1つ目は、定量調査である。ミドルマネジャー1,225人に対する調査を実施し、実態を把握するとともに、意思決定の質を高めるための他者との相互作用を分析した。調査概要は次ページを参照いただきたい。

2つ目は、事例調査である。定量調査結果を、具体的な事例を通じて読み解くために、2つの意思決定事例を調査した。

事例の1つ目は、日本たばこ産業における戦略転換である。かつて日本専売公社として発足した日本たばこ産業は、いまや海外売上比率が5割にも達するグローバル企業に、そしてたばこ以外にも多くの事業を抱える多角化企業へと転身した。自らもその検討に参画し、またトップの決断を間近で見てきた岩井睦雄氏(日本たばこ産業株式会社 専務執行役員)に、今日に至るまでに見られた様々な意思決定について話を伺った。

事例の2つ目は、「はやぶさ」プロジェクトである。小惑星イトカワから表面物質を持ち帰るという高度なミッションの中で、燃料漏れやエンジン停止、通信断絶などの様々な困難を乗り越えるために下した意思決定について、プロジェクトリーダーを務めた川口淳一郎氏(独立行政法人宇宙航空研究開発機構 シニアフェロー)に話を伺った。

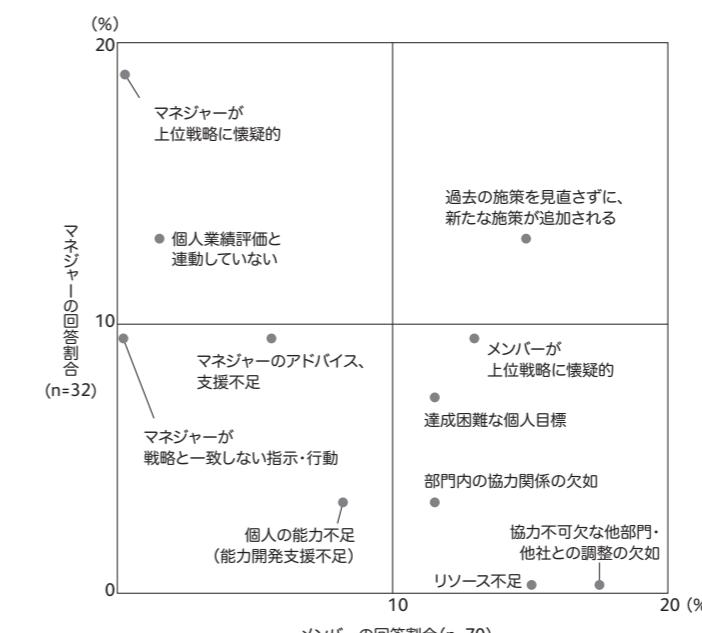
¹ Theodore C. Sorenson (1965) Kennedy, New Bantam. [シオドア・ソレンソン著、大前正臣訳(1987)『ケネディの道—未来を拓いた大統領』サイマル出版会]をもとに作成。

² Michael A. Roberto (2005) Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer: Managing for Conflict and Consensus, Pearson Education.

表0-1 戰略実行に関する調査一覧

	調査テーマ	調査時期	調査方法	回答者	報告
調査1	戦略実行の阻害要因	2010年5月	オンライン調査(定性)	部課長32人 メンバー70人	Discussion Paper
調査2	戦略実行を促すマネジメントとその実態	2010年9月	オンライン調査(定量)	メンバー2,170人 (27社、49BU)	人材開発白書2011
調査3	トップの問題意識と課長への期待	2011年6~9月	インタビュー調査(定性)	事業トップ37人 (32社)	人材開発白書2012
調査4	課長が直面している障害	2011年6~9月	質問紙調査(定性+定量)	優秀課長84人 (27社)	人材開発白書2012
調査5	組織の壁の形成要因	2012年7~9月	オンライン調査(定性)	課長 1,023人 (22社、45BU)	人材開発白書2013
調査6	ミドルの影響力の源泉	2013年8月	インターネット調査(定量)	主任、課長、部長 各515人 計1,545人	人材開発白書2014

図0-1 戰略実行の阻害要因



定性コメントをKJ法の要領で類似のものをまとめる。あらかじめ定められた選択肢から選ぶ選択式の調査とは異なり、回答がばらける傾向にある。経験上、回答者の10%を超える方が多いと考えている。サンプル数が少ないため信頼性にはやや欠けるが、他の類似の調査でも同様の結果になっている。視覚的に最も分かりやすいため、この図を使用した。

調査概要

予備調査

本調査での質問項目を設計するための定性調査である(表0-2左側)。意思決定に際しての他者の関与について、自由回答方式の質問をすることで幅広い意見を拾い上げた。そして収集された多種多様な意見をKJ法の要領で分類し、調査フレーム(図0-2)に沿って質問項目を作成した。

本調査

実施概要は表0-2右側をご覧いただきたい。ここでは2つだけ説明する。

●意思決定の場面

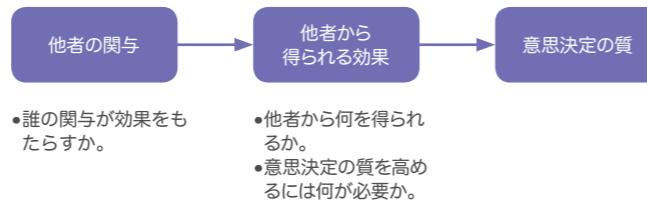
自分が率いる(率いていた)部門の中期や年度の戦略を策定した特定の場面を想定してもらった。

●回答者の条件

対象はミドルマネジャーである。ただし、調査の性質上、困難な意思決定をしたことがない人の回答では、適切なデータを得ることができない。そのため次のような意思決定に直面した経験があることを条件とした。

- 今までとは違う、全く新しい方針や施策の検討
- 何が正しいかを誰も分からぬ状況での方針や施策の検討
- 量、質ともに、これまでより難易度の高い方針や施策の検討
- あなたの上位層と現場の意見・考えが異なる中での方針や施策の検討
- 他の部門との利害・優先事項が異なる中での方針や施策の検討

図0-2 調査フレーム



ダニエル・キムが仮説的に提示した循環モデル「関係の質→思考の質→行動の質→結果の質」*1 の一部を参考に作成。

*1 Kim, D. H.(2001) *Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change*, Pegasus Communications.

表0-2 調査実施概要

	予備調査	本調査
調査対象	部課長	<ul style="list-style-type: none"> 上場企業およびその関連会社で働く部課長 管理職について3年以上経った人 3カ月以上前に、所属部門の中期や年度方針の検討で困難な意思決定を経験したことがある人
調査方法	インターネット調査 調査会社に登録しているパネルの中から以下の条件に合う対象者を抽出し、回答を依頼	インターネット調査 調査会社に登録しているパネルの中から以下の条件に合う対象者を抽出し、回答を依頼
回答期間	2014年5月23日～5月24日	2014年9月9日～9月19日
有効回答数	300人	1,225人
調査項目	下記に関する定性調査 <ol style="list-style-type: none"> 意思決定において、他者の関与によって得られたもの 義務でないにもかかわらず他者の意思決定を支援した理由と、その相手の特徴 議論をうまく進めるためのポイント 	下記に関する定量調査(273問)と定性調査(4問) <ol style="list-style-type: none"> 意思決定で役立った他者とその度合い その他者から得られたもの 意思決定の質、実行の質 意思決定を支援したくなる他者の特徴

表0-3 回答者属性と回答者数

業種	所属企業属性	従業員規模	職種	本人属性	年齢	性別	回答者数(人)
							合計
電気機器							147
精密機器							64
輸送用機器							80
機械							50
鉄鋼・非鉄・金属							52
化学							76
医薬品							27
食料品							46
繊維							8
建設							56
通信・電気・ガス							67
運輸・倉庫							41
不動産							19
金融・保険							137
商社・卸売							58
小売							46
情報サービス							125
その他							126
企画・マーケティング職							196
総務・人事・経理・法務職							227
研究・開発職							159
技術・SE職							188
営業・販売職							254
サービス職							42
技能職							34
購買・商品管理・物流職							59
その他							66
20才～24才							0
25才～29才							2
30才～34才							13
35才～39才							50
40才～44才							178
45才～49才							325
50才～54才							377
55才～59才							223
60才以上							57
男性							1,188
女性							37
合計							1,225



提言 —ミドルマネジャーの課題 —

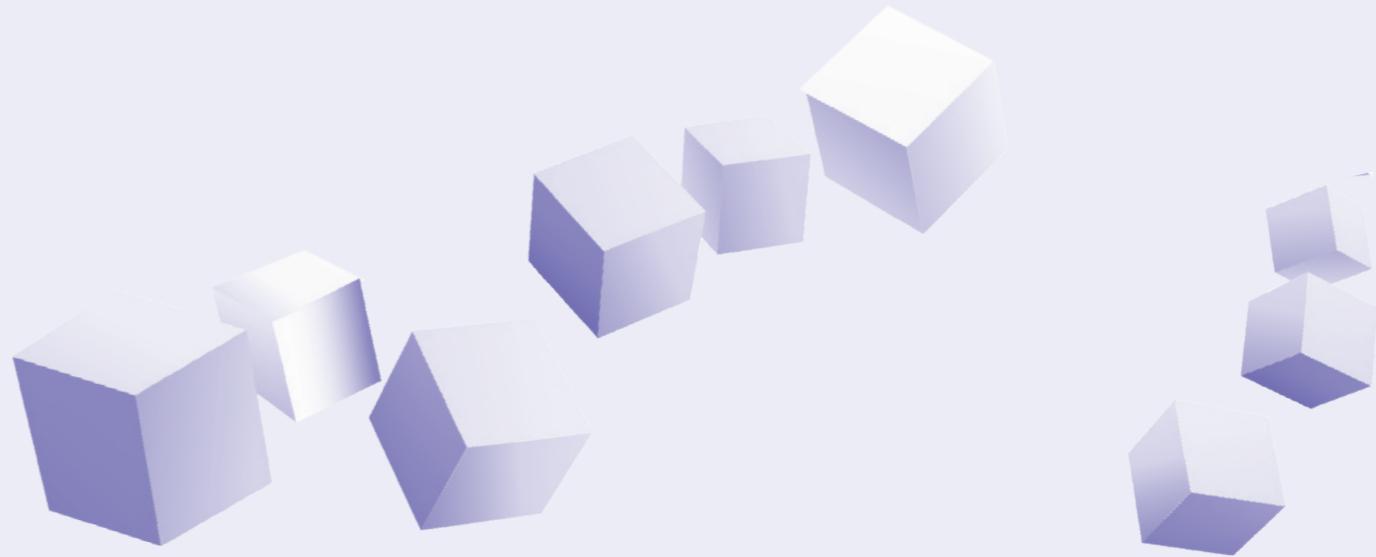
PROPOSAL

ミドルマネジャーはどうすれば良い戦略を検討できるのか。また、どうすれば先送りせずに決断できるのか。

こうした問題を、他者との相互作用という側面から分析した。

分析したところ、他者に関与してもらうことで概ね意思決定の質が高まることが分かった。そしてそれは、他者から「事実情報の補完」「異なる解釈の発見」「自信と後押し」の3つを得られるからであった。しかし、他者に関与してもらえばよいわけではない。この3つが必要なタイミングも異なれば、与えてくれる人も異なる。さらには、他者の関与を活かせるかどうかは、意思決定者本人の問題もある。

調査結果を踏まえ、他者の関与を意思決定に活かすための、4つのポイントを提言する。



提言1 意思決定の土台を築くために、上下左右の他者から事実情報を収集する

意思決定の土台を成すものが事実情報である。この部分が不確実であったり、憶測に過ぎなければ、その上に乗る議論や結論も不安定なものになってしまう。意思決定の初期段階では、この土台部分をしっかりとしたものにしなければならない。

しかし、個人が持っている情報は限られている。どうしても特定の領域に限定されてしまう。これは組織構造や階層構造とも関係する。複雑化する企業活動に対処するために、情報処理を垂直的、水平的に分業しているのである。

分業自体が悪いわけではない。個人の情報処理能力には限界があるからだ。そして、そもそも意思決定者は全ての情報を持っている必要はない。必要なときに、その情報を持っている相手に聞けばよいのである。

大切なことは、誰に聞くかである。ミドルマネジャーは上司を重視する傾向があるが、必要な情報は部下や他部門にも分散されている。幅広い他者から、事実情報を収集しなければならない。

提言2 傾った解釈を避けるために、他者を通じて考えを発散させる

事実情報が揃ったからといって、すぐに結論を出すべきではない。例えば、ある商品の普及率が低いという事実は、“この商品のニーズはない”とも“大きな潜在市場が残っている”とも解釈できる。結論を出す前に、多様なレンズを通して眺めてみなければならない。

しかし、個人の解釈は偏りがちである。どうしても、過去の経験や自分の得意領域から考えてしまう。過去に失敗した経験があれば、再び同じような失敗をすると考えてしまうだろう。また、自分の守備範囲以外のことは、なかなか気づきにくい。

偏った見方は危険である。別の解釈の中に、素晴らしい答えがあるかもしれないからだ。結論を出す前に、あらゆる可能性を拾い上げなければならない。

そのときにも他者が手助けしてくれる。特に、既存の考えにとらわれない人やリスクに果敢に挑戦するような人が、発想の転換をもたらしてくれることが多い。また、自分と思考タイプが異なる人の意見も役に立つ。こういう人との議論が有益である。

提言3 先送りすることなく決断するために、他者に後押しを求める

戦略には匂がある。機会が現れたら、窓が閉まる前に飛び込まなければならない。また、競合他社が手を打つ前に行動を起こさなければ、効果が薄れてしまう。意思決定には納期がある。先送りしたり、曖昧な決定をしてはならない。

しかし、納期内に結論を出すことは容易ではない。短期間で全てのことを考慮することはほぼ不可能だし、失敗したときのことがどうしても頭をよぎる。さらには前段階で発散するほど、結論を出すことが難しくなる。長所もある多種多様な案を集めたり、選択したりしなければならないからだ。

このときにも他者の関与が役に立つ。自分の考えを支持してくれ、前に進める自信を与えてくれる。また、失敗してもよいことを気づかせてくれたり、完璧主義を改めさせてくれる。

そのときに頼るべき他者は、結果を見通すことに長けた人や、ものごとを先送りしない人である。そのような人が、決断の後押しをしてくれることが多い。

提言4 他者の関与を活かすために、多様な意見を受け入れる姿勢と対処するスキルを身に付ける

適切なタイミングで、適切な他者に関与してもらえば、必ずうまくいくというわけではない。他者の意見を受け止める本人の問題もあるからだ。とりわけ活かすことが難しいものは「事実情報の補完」や「自信と後押し」ではなく、「異なる解釈の発見」である。

多様な解釈を得るには、自分とは思考タイプが異なる多様な人に意見を求めるなければならない。しかし、やはり同じような考え方を持つ人との議論の方が心地良いし、できれば反論は聞きたくない。意見の対立がやがて感情の対立になってしまうこともある。多様性は理想かもしれないが、必ずしもプラスになっていないのが現状である。

もちろん、全ての意思決定に多様な意見が必要なわけではない。簡単な問題であれば、すぐに決めて、すぐに実行する方が大切である。

しかし、難しい問題に対しては、同じような思考タイプの人だけで解決することは難しい。多様な意見が必ず必要になる。多様な意見を受け入れる姿勢と対処するスキルを身に付けなければならない。

Review

先人の英知に学ぶ

一個人と集団の意思決定

一人でものごとを考え、何かを決めた場合、時として間違った判断を下してしまう。合理的に判断することは、なかなか難しいのである。

意思決定を歪めてしまうものに、意思決定バイアスがある。バイアスとは「偏り」である。つまり、無意識のうちに偏った検討をしてしまうことである。

例えば、自分の主張を裏付ける情報だけを集めてしまったようなことはないだろうか。これは、確証バイアスとよばれる(52-53ページ参照)。また、センセーショナルなニュースに引きずられてしまったようなことはないだろうか。人は、利用しやすいデータや思い出しやすいデータを重視してしまう傾向があるという。これは可用性ヒューリスティックとよばれる。あるいは、先行きが分からぬ中で、損害を被る可能性に過剰に反応してしまい、チャンスを逃してしまったようなことはないだろうか。不確実な状況では、何かを得ることよりも、何かを失うことの方が心理的なインパクトが大きいという。米国の行動経済学者D. カーネマンがノーベル経済学賞を受賞するきっかけとなったであろうプロスペクト理論である¹。

では、どうすればこのような意思決定バイアスを回避することができるのだろうか。これは難しいことである。そもそも無意識のうちにされているからだ。

個人で気づくことができないのであれば、他者と話し合えばよいのではないか。ところが、そう単純なものではない。集団だからこそ問題点もある。

●集団分極化現象

インターネットの掲示板への書き込みで、徐々に過激な内容が多くなっていくことがある。このような現象は、集団分極化とよばれる。集団で議論すると、一人ひとりでは節度を持って意思決定をする人でも、周りに同調して極端にリスク志向になってしまふことがある。マサチューセッツ工科大学の大学院生だったJ. A. ストーナーが、1961年に修士論文で発表した²。なお、その後の研究では、極端にリスク志向になるだけでなく、極端に保守的になってしまうこともあるということが明らかになっている。

●協調ロス

集団になると、個々人の能力を発揮できなくなる場合もある。考えているときに他人の発言を(時には全く関係の

ない発言を)聞かなければならなかったり、意見を述べる時間が十分になかったり、あるいは多数派に圧力をかけられて言いたいことが言えなかったような経験はないだろうか。米国の社会心理学者I. D. スタイナーは、集団がまとまらずに個々人が能力を発揮できなくなる現象を協調ロスとよんだ³。このロスは、集団の人数が増えれば増えるほど大きくなる。当たり前のことだが、単純に人を増やせばよいわけではないのである。

●動機ロス

個人が能力を発揮できなくなるのではなく、発揮しようとしなくなる場合もある。動機ロスである。社会的手抜きあるいはリングルマン効果ともよばれている。フランスの心理学者M. リングルマンが綱引きでは人数が増えるほど一人ひとりが力を出さなくなることを発見し⁴、それから半世紀以上経ってからA. G. インガムらが追試によってその原因を解明した⁵。集団のサイズが大きくなるほど、個々人が力を発揮しようとする動機が低下してしまうのである。

●集団浅慮

いくつかの政治的失敗事例を包括的に分析(その分、やや粗いかもしれないが)、集団になると陥ってしまう意思決定様式をまとめたのが、米国の心理学者I. L. ジャニスである。ジャニスはこの現象にグループシンク(集団浅慮または集団思考)という言葉を当てはめ、そのパターンとして集団に対する過大評価、集団の閉鎖性、全会一致への圧力を挙げた⁶。

このように集団での意思決定も様々な問題をはらんでいる。しかし、集団による効果があることは確かである。効果を得るためにどうすればよいか。本調査研究を通じて少しでも答えたい。

¹ Daniel Kahneman and Amos Tversky (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, XLVII, 263-291.

² James A. F. Stoner (1961) A Comparison of Individual and Group Decision Involving Risk, *Massachusetts Institute of Technology*.

³ Ivan D. Steiner (1972) *Group Processes and Productivity*, Academic Press.

⁴ Maximilien Ringelmann (1913) Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme, *Annales de l'Institut National Agronomique*, 2nd series, vol. 12, 1-40.

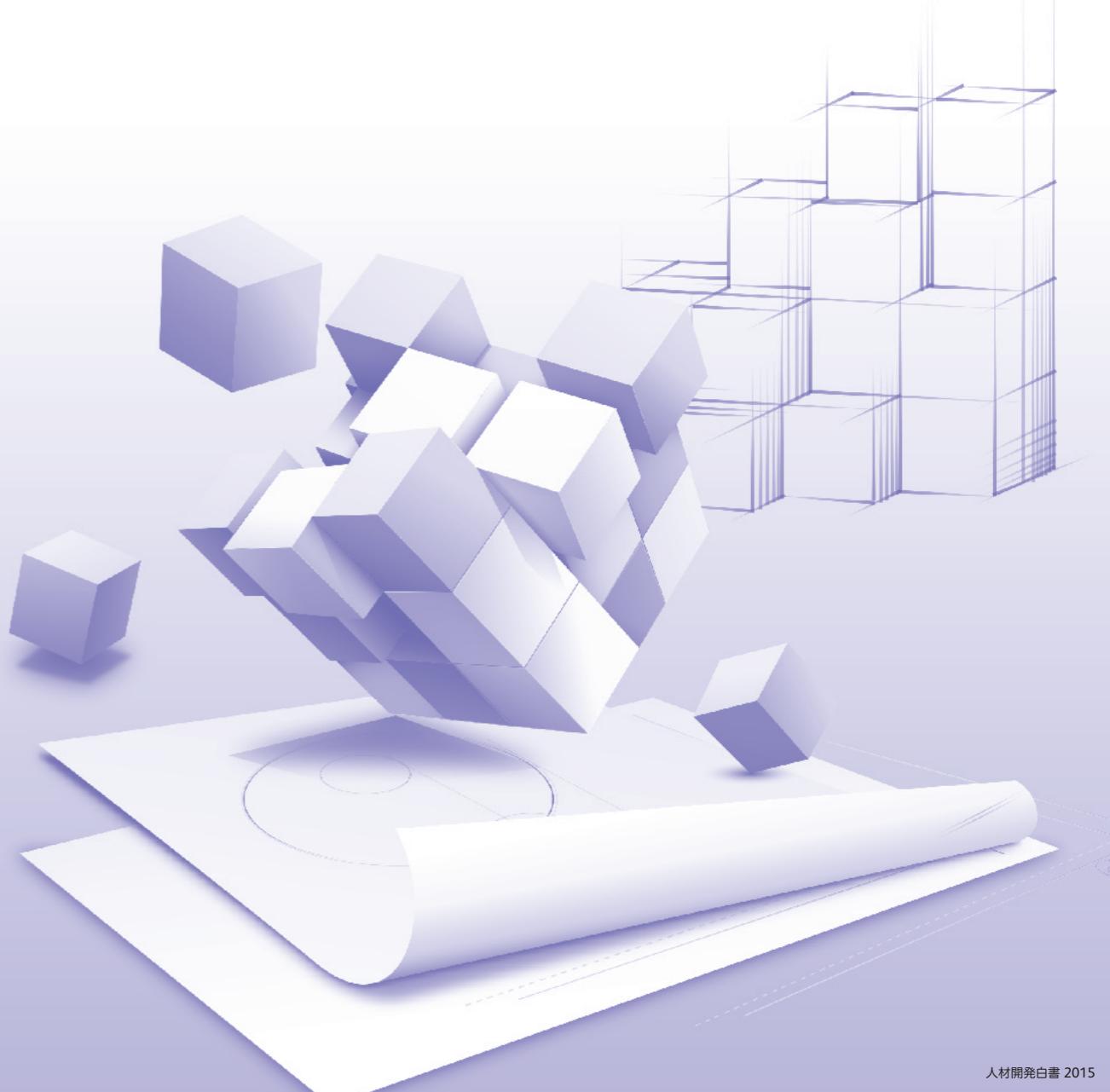
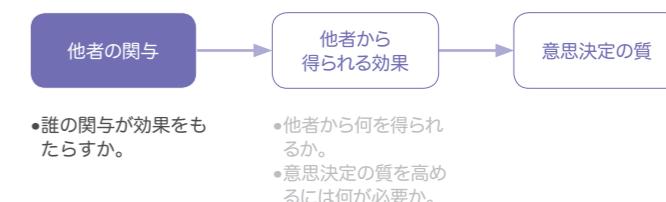
⁵ Alan G. Ingham, George Levinger, James Graves and Vaughn Peckham (1974) The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 10, 371-384.

⁶ Irving L. Janis (1982) *Groupthink: Psychological Studies of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin.

第1章 実態編

ミドルの意思決定と他者の関与

難しい決断を迫られているとき、ミドルは誰を頼っているのか。また、誰の関与に混乱させられているのか。意思決定の各段階(検討段階・決定段階)でのデータから浮かび上がる、ミドルマネジャーの実態を考える。



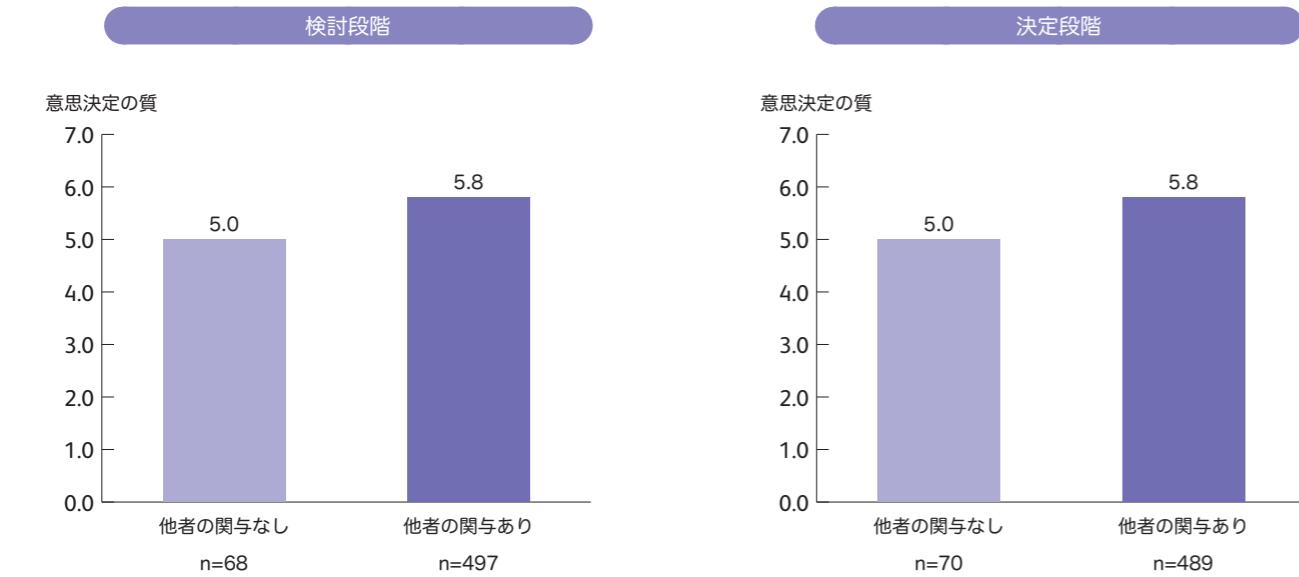
01

実態

他者の関与は意思決定に役立つか

ミドルマネジャーが部門戦略を策定する場面では、他者の関与は概ね役に立つ。

図1-1 他者の関与の有無と意思決定の質



縦軸の“意思決定の質”は5つの質問項目からなる尺度であり、意思決定結果に取り組んで3ヶ月以上経ってからの感想を7段階で回答してもらった。5つの質問項目とは、「いま振り返っても正しい決定だったと思う」「その決定をしたことに、後悔していない」「いまでもその決定内容以外のことは考えられない」「いま同じ状況になんでも、同じ決定を下したと思う」「その決定以外の方法では、より良い結果になったとは考えにくい」であり、7段階の評価基準は、「7:とてもあてはまる」「6:あてはまる」「5:ややあてはまる」「4:どちらともいえない」「3:あまりあてはまらない」「2:あてはまらない」「1:全くあてはまらない」である。信頼性を表すクロンバッックの α 係数は0.899。左右の棒グラフにおける“他者の関与”は、他者からの意見やアドバイスの充実度である。7段階での回答結果の分布を鑑み、6以上を“他者の関与あり”、4以下を“他者の関与なし”とした。t検定の結果、検討段階・決定段階ともに、0.1%水準で有意差あり。

他者の関与は意思決定に役立つ。本稿は、こういう前提で進めている。とはいものの、先行研究(10ページ)にもあるように、他者が関与することで質が低下してしまうこともある。ミドルマネジャーの意思決定に対して、他者の関与はプラスとマイナスのどちらに働くだろうか。部門戦略の策定場合に限定し、検討段階と決定段階のそれについて分析した。

検討段階とは考えを巡らす段階(図1-1左側)であり、決定段階とは結論を出す段階(図1-1右側)である。それぞれ、他者の関与が充実していた群と充実していなかった群に分け、意思決定の質を比較した。意思決定の質は、注釈の通り5つの質問項目からなる尺度をつくって測定した。

分析の結果、他者の関与は役立つことが確認された。ただし、これは粗い分析であり、他者の関与の全てが役に立つとはもちろん言いつ切れない。その役立ち度は相手によっても変わるだろう。また、関与の仕方によってはマイナスになることもあるかもしれない。以降で、さらに深く掘り下げる。

なお本稿では、検討から決定までの範囲を“意思決定”と称し、また決定の中でも何かを断つような難しい決定を“決断”としている。

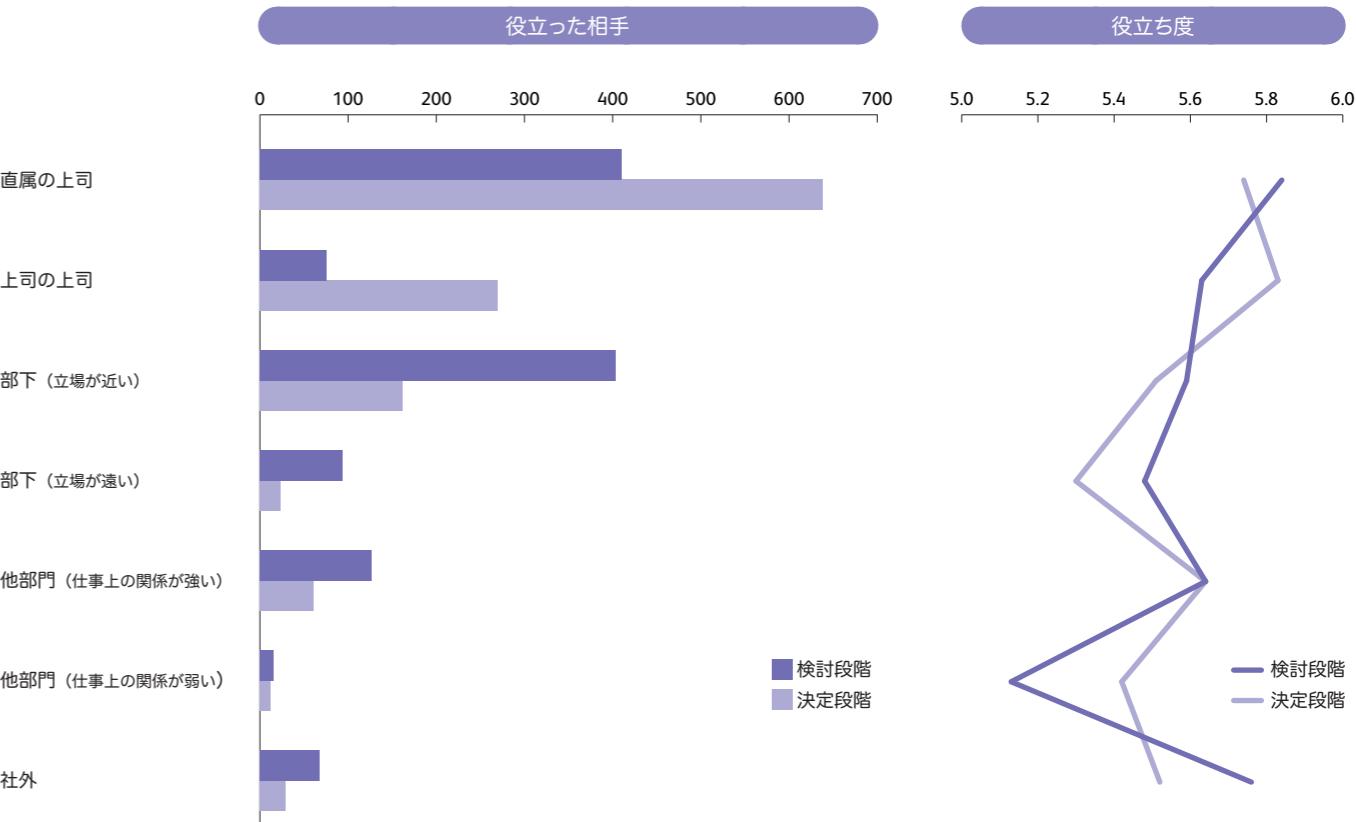
02

実態

誰の関与が役立つか

検討段階では部下の意見が、決定段階では上司やそのまた上司の意見が、相対的に役に立つ。

図1-2:役立った相手と役立ち度

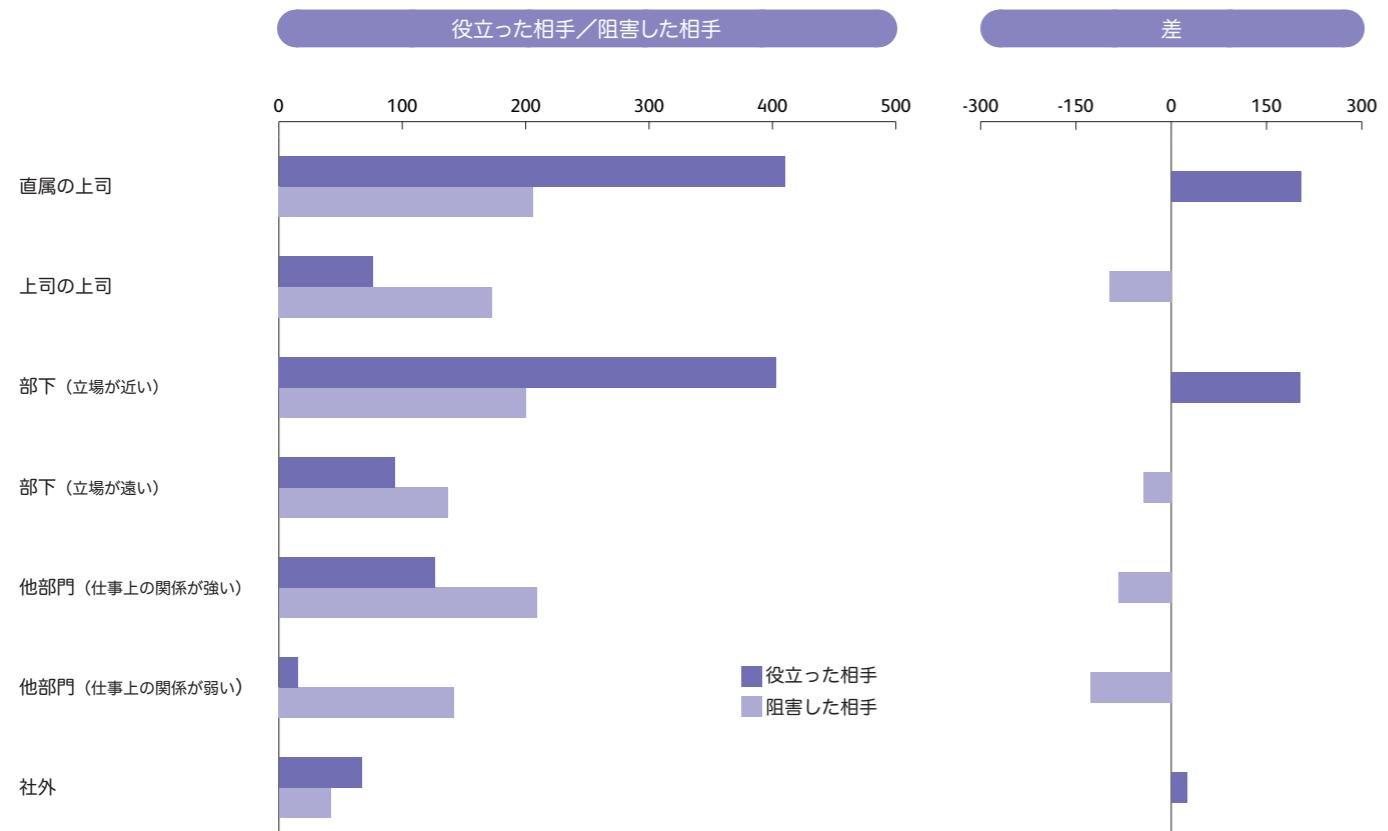


左側棒グラフで示されている“役立った相手”は、過去に難しい意思決定をしたときに最も役立った意見を言ってくれた人の選択結果である。なお、量よりも質を重視している。つまり、関与の頻度や時間よりも、たとえ一言であってもそれで大きく検討が進んだり、良い決定に結びついたことを重視して回答してもらった。右側折れ線グラフで示されている“役立ち度”では、選択した相手の役立ち度を7段階で回答してもらった(「7:とても役立った」「6:やや役立った」「5:どちらともいえない」「3:あまり役立たなかった」「2:役立たなかった」「1:全く役立たなかった」)。

03 実態 誰の関与に注意が必要か

実行段階で巻き込まなければならない相手から、やっかいな意見が届くことがある。

図1-3 役立った相手と阻害した相手



他者の意見は役立つばかりではない。逆効果になる場合もある。誰の意見が意思決定を阻害するのか。前ページと同じ区別で調査し、比較したのが図1-3である。

●上司／部下（立場が近い）：上司が最も阻害したという人数（棒グラフ下段）は確かに多いものの、最も役立ったという人数（棒グラフ上段）はさらに多い。それゆえ、上司の意見は役立つと解釈することが妥当であろう。部下（立場が近い）についても同じである。

●上司の上司：最も役立ったという人数が少ない半面、阻害したという人数が多い。これは視座の違いによるものかもしれない。

い。ミドルマネジャーの上司の上司、つまり事業部長クラスになると、複数の機能部門の全体最適を考えなければならない。場合によっては特定の機能部門には不利になる意見も言わざるを得ない。これを阻害と感じることもあるのだろう。

●部下／他部門：実行するために説得しなければならない相手である。中でも特徴的なデータは、仕事上の関係が弱い他部門である。思いもよらないところから入る横槍に苦慮していることがうかがえる。従来はそれほど関係がなかったが、新たな戦略では巻き込まなければならない他部門がある場合には、特に注意が必要である。

04 実態 混乱を誘うアドバイス

周囲からの一言が意思決定を妨げることがある。ただし、同じ一言が役立つ場合もある。状況に応じて言葉を選ばなければならない。

混乱を誘う上司の意見

どのような意見が、ミドルマネジャーの意思決定を阻害するのだろうか。上司の意見を中心に自由回答コメントを整理した。なお、「役立った」という自由回答コメントにも類似の言葉が散見される。つまり、文脈によって受け止め方が変わるということを補足しておく。

責任回避

責任を回避しようとする意見。「失敗したときに私の立場はどうなるのか」「失敗したらどう責任を取るんだ」「やりたいなら自分の責任でやってくれ」など。

リスク回避・保守的・先送り

リスクを恐れてなかなか自分の意見を言わない、あるいは先送りしようとする。「今まで通りではダメなのか」「前例がない」「もう少し様子を見た方がいい」など。

ネガティブ

否定的なことから入る。マイナスの側面だけを取り上げて指摘する。「こんなのだめだよ」など。

無関心

そもそも関心を持たない。相談しようとしても時間すらつくってもらえない。「うまくやれよ」「任せた」「あなたが決めたことだから」など。

曖昧

具体性に欠け、どうすればよいのか全く見当がつかない意見。「もっとよく考えろ」「考えが甘い」「お前は世の中が分かってない」など。

軸のなさ

毎回異なる意見を言われたり、無意味にアイデアを拡散するため、收拾がつかなくなってしまう。「〇〇はどうか。××もいいのではないか」など。

過度な情報要求

絶対的に正しいことなどあり得ないので、それを求めようとする。「これでは情報が足りない」「材料は全て揃っているのか」「絶対にうまくいくのか」など。

他部門への気兼ね

内容よりも、他部門のことを気にした意見。「〇〇部との調整はしたのか」「意見は正しいけど、他部門との兼ね合いを考えた場合、いまは実行できない」など。

上層部への気兼ね

内容よりも、自分の上司のことを気にした意見。「これだと上を説得できないよ」「上はなんて言うかなあ」など。

上司以外の意見

●上司の上司の意見

収支面に偏重している意見が阻害すると感じている。例えば「利益が十分ではない」「予算がかかり過ぎる」「費用対効果を説明してくれ」など。それ以外のものとしては、意見が噛み合わないというものも見られた。

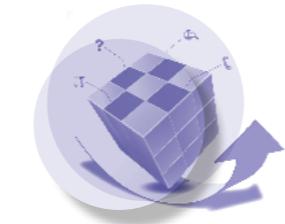
●部下の意見

目立ったのは3つある。1つはやる前からできないと決めつける意見で、例えば「そんなの無理です」「忙しくてできません」「負担を増やさないでください」など。もう1つは他人事のような意見で、「やる価値があるのですか」「やってもいいけれど、結果は分かりませんよ」など。最後は受け身的な意見で「決まつたらやります」「言われた通りにやります」など。

●他部門の意見

利害に関する意見が最も多く、「うちの部門ですることではない」「そんな指示ができる立場なのか」「部の仕事が増えると困る」などがあった。

Column | どうすれば実行の協力を得られるか



部下に確実に実行させるには現状から考え、自律的な修正を求めるにはありたい姿から考えるとよい。また、上司を巻き込むにはありたい姿の議論が、関連部門に対しては現状の議論が効果的である。

何をもって意思決定の質といえるのであろうか。決定内容以外の観点がある。それは、実行してもらえるかどうかである。決定内容が最高レベルであっても、つまりどんなに素晴らしい戦略であっても、実行されなければ意味がない。そのため、意思決定の過程に周囲の巻き込みを埋め込んでおく必要がある。意思決定プロセスは、何かを決めるためだけにあるのではなく、周囲を説得するためもある。

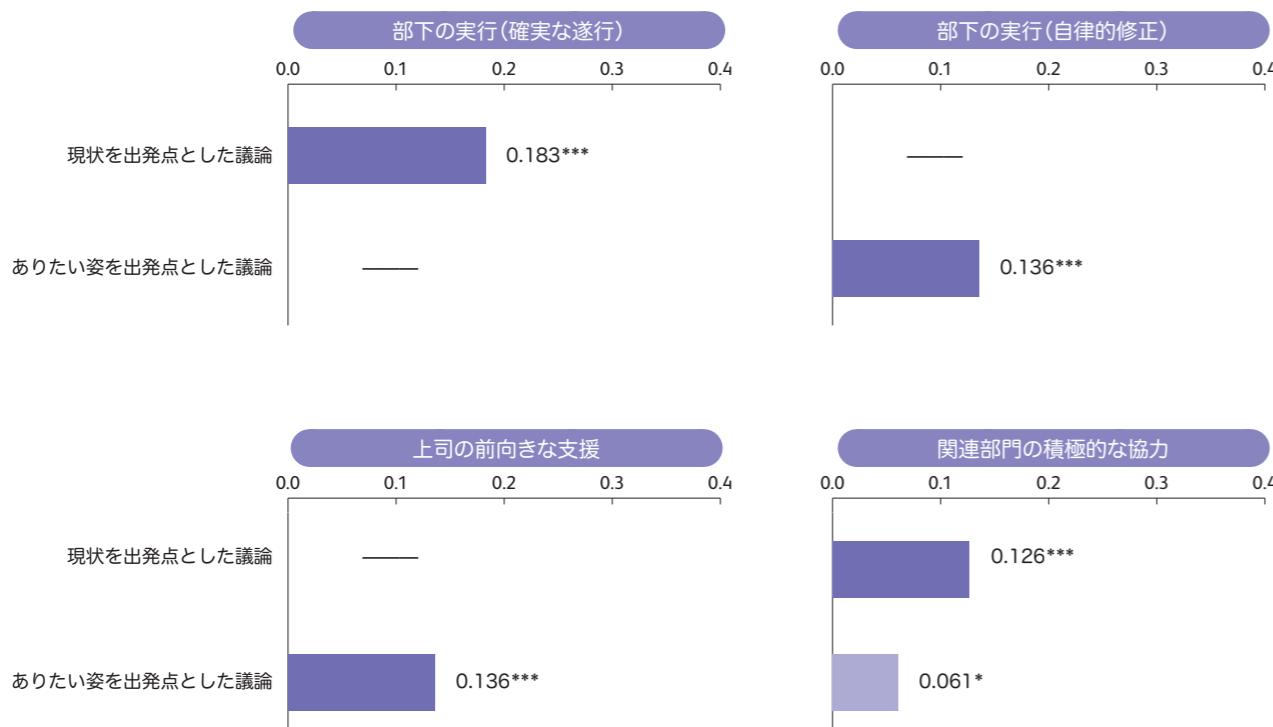
それではどうすれば周囲を巻き込むことができるのか。図1-4は、限られた側面についてではあるが、ある傾向を示している。

決まったことを部下に確実に実行させたいのであれば、

現状を出発点とした議論がよい。いま置かれている環境はどうなのか、このまま何も手を打たなければどうなってしまうのかなどを議論するのである。一方、部下に自律的に考えて動いてもらいたいならば、あるいは臨機応変の対応を求めるならば、ありたい姿を議論した方がよい。

また、上司から前向きな支援を得るためにも、ありたい姿を議論した方がよい。上司は中期的な方向性を重視するのだろう。反対に、関連部門から積極的な協力を引き出すためには現状の議論の方が重要である。依頼部門の将来などよりも、いまその連携がうまくいくのかどうかに关心があるのだろう。

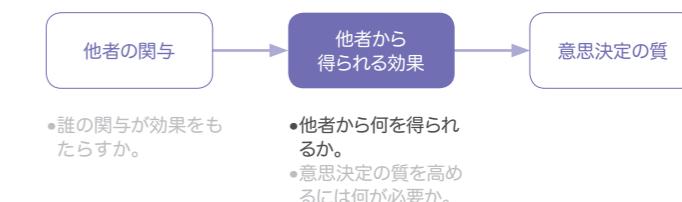
図1-4 周囲を巻き込む議論の方法



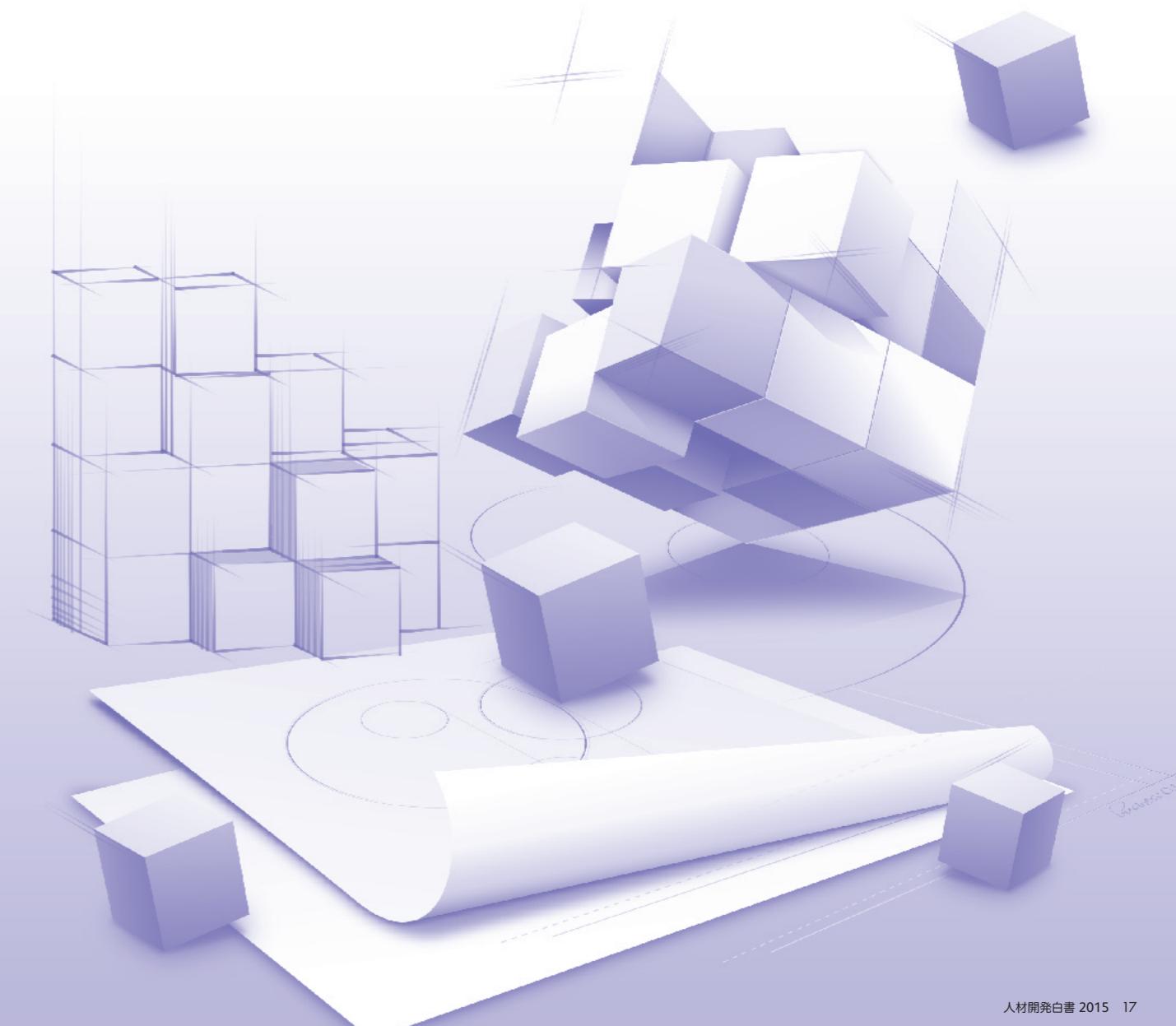
「部下の実行(確実な遂行)」因子、「部下の実行(自律的修正)」因子、「上司の前向きな支援」因子、「関連部門の積極的な協力」因子それぞれを従属変数とし、議論方法に関する複数の因子を独立変数として投入して重回帰分析(ステップワイズ法)を行った。「因子」の意味は20ページの注釈を参照のこと。
投入した従属変数は、「部下との議論」「上司との議論」「関連部門との議論」「現状を出発点とした議論」「ありたい姿を出発点とした議論」「自分自身での決断」の6つである。分析結果から「現状を出発点とした議論」「ありたい姿を出発点とした議論」だけを取り出し、従属変数に対する影響の大きさを表す標準偏回帰係数(β)をグラフ化した。調整済みR2乗値はそれぞれ0.482、0.441、0.424、0.507。

第2章 分析編(1)

他者の意見は何をもたらすのか



ミドルマネジャーが部門戦略を検討する際に、他者の意見はどのような効果があるのか。そしてその効果は、ミドルマネジャーの意思決定に対してどんな意味をもたらすのか。データ分析結果をもとに考える。



調査結果をご覧になる前に、ご自身について簡単な診断をしてみましょう。

実施要領

- あなたが率いる(もしくは率いていた)部門の方針・施策の検討において、最も難しかった意思決定を思い出してください。経験がない方は、仕事における過去の意思決定の中で、最も難しかったものを取り上げてください。
- 周囲の人たちの意見から、あなたは何をどれくらい得ることができたでしょうか。評価基準を参考に7~1のいずれか

- の値を、塗りつぶされていないセルに記入してください。
- 縦に足し合わせて、平均値を算出してください。

<評価基準>	
7: とてもあてはまる	4: どちらともいえない
6: あてはまる	3: あまりあてはまらない
5: ややあてはまる	2: あてはまらない
	1: 全くあてはまらない

診断要領

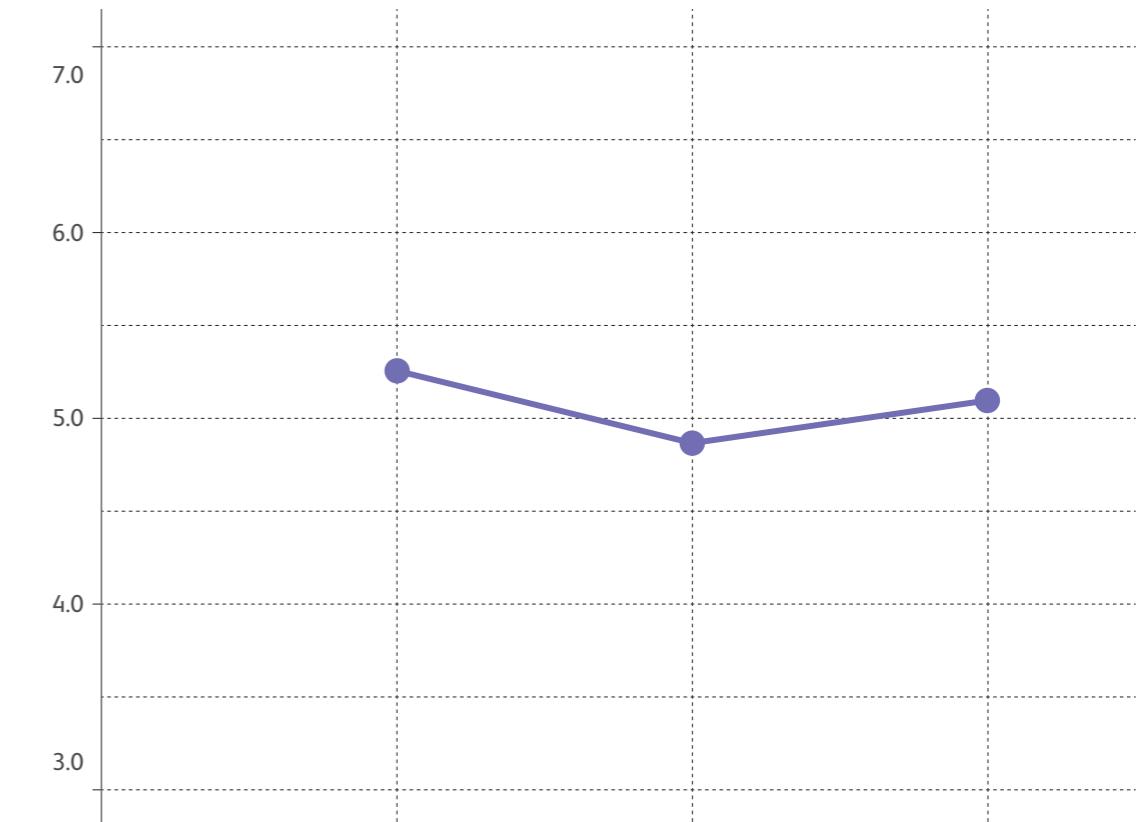
- あなたの診断結果の平均値を「あなたのデータ」に転記してください。そして、折れ線グラフを作成してください。
- わずか一人による回答であるために、全体平均と比べた高低はほとんど意味をなしません。折れ線の傾きの違いから、特徴を読み取ってください。
- いまのあなたにとって3つの中で何が必要なのかを考え、それを与えてくれる他者が誰なのかを考えてください。

表2-1 診断(1) 質問票

質問項目	評点(7~1)		
1 正確な情報、事実、知識が得られた			
2 決断する後押しをもらえた			
3 自分の考えだけが正しいわけではないことに気づいた			
4 自分とは違う考え方を持つ人がいることに気づいた			
5 気持ちが前向きになった			
6 現状に関する正しい認識が得られた			
7 自分とは別の思考方法の存在に気づいた			
8 自分の判断に確信が持てた			
9 自分の考えに反対する人もいることが分かった			
10 迷いを断ち切ることができた			
11 多様な観点から情報、事実、知識が得られた			
12 いろいろな考えがあるということが分かった			
13 安心できた			
14 自分の情報・知識不足を補えた			
15 安易に決定してはいけないことが分かった			
16 判断軸が分かった			
17 客観的な意見が得られた			
18 自分の情報・知識に間違いがあったことに気づいた			
19 決定するときのポイントが分かった			
20 多様な観点から検討することができた			
21 発想の転換ができた			
22 自分の考えがまとった			

合計			
	÷6	÷8	÷8
平均			

図2-1 診断(1) 診断票



02

他者から得られる3つの効果

他者の関与によって、「事実情報の補完」「異なる解釈の発見」「自信と後押し」の3種類の効果を得ることができる。

表2-2 他者の意見から得られる効果の分類

因子	質問項目	第1因子	第2因子	第3因子
第1因子 異なる解釈の発見	自分の考えだけが正しいわけではないことに気づいた	0.901	-0.086	0.028
	自分とは違う考えを持つ人がいることに気づいた	0.899	-0.071	-0.008
	自分とは別の思考方法の存在に気づいた	0.877	0.022	-0.065
	自分の考えに反対する人もいることが分かった	0.874	-0.004	-0.110
	いろいろな考えがあるということが分かった	0.846	-0.014	0.024
	安易に決定してはいけないことが分かった	0.551	0.278	-0.032
	自分の情報・知識に間違いがあったことに気づいた	0.495	-0.029	0.322
	発想の転換ができた	0.424	0.208	0.187
第2因子 自信と後押し	決断する後押しをもらえた	-0.091	0.970	-0.050
	気持ちが前向きになった	-0.007	0.897	-0.041
	自分の判断に確信が持てた	-0.117	0.842	0.095
	迷いを断ち切ることができた	0.118	0.833	-0.121
	安心できた	-0.027	0.785	0.057
	判断軸が分かった	0.192	0.533	0.146
	決定するときのポイントが分かった	0.147	0.528	0.190
	自分の考えがまとまった	-0.009	0.514	0.328
第3因子 事実情報の補完	正確な情報・事実、知識が得られた	-0.117	-0.028	0.990
	現状に関する正しい認識が得られた	-0.097	-0.002	0.946
	多様な観点からの情報・事実、知識が得られた	0.001	0.032	0.817
	自分の情報・知識不足を補えた	0.141	0.001	0.680
	客観的な意見が得られた	0.129	0.157	0.539
	多様な観点から検討することができた	0.222	0.150	0.481
Cronbach の α 係数		0.928	0.940	0.920

因子抽出法: 最尤法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

因子とは、質問項目(変数)間の相関関係の高いもの同士をまとめている共通の要因(潜在的変数)であり、その共通の要因を見出すための分析手法が因子分析である。分析にあたっては、最尤法、プロマックス回転を行い、以下の手順を経た。1. 因子に対して因子負荷量が低い項目の除去、2. 削除したときに α 係数が大きく増加する項目の除去、3. α 係数が低い因子の除去、というプロセスを繰り返し、特定の因子に含まれる項目の因子負荷量が0.4以上、因子に含まれる項目を尺度化した場合の信頼性係数(クロンバッックの α 係数)が0.7以上になった時点で終了する。このようにして抽出された因子に含まれる質問項目のうち、特に因子負荷量が高い項目に着目して、因子名を命名した。

他者からの意見が充実しているほど、検討結果の質が高くなる。第1章で説明した通りである。

それでは、他者の意見の何が役立つのだろうか。因子分析という統計手法を使い、他者の意見から得られる効果を分類した。すると、「事実情報の補完」「異なる解釈の発見」「自信と後押し」の3種類に分けられた。

偶然であるが、この3つは意思決定のステップに対応している。事実を把握する段階では「事実情報の補完」を与えてくれる人が役立ち、アイデアを生成する段階では「異なる解釈の発見」、そして決定する段階では「自信と後押し」を与えてくれる人が役立つと考えられる。

以降で、3つの効果それぞれが持つ意味を考える。

03

他者から得られるもの(1) 事実情報の補完

意思決定は事実が土台になる。しかし、水平的・垂直的な分業化が進む中で、個人が持つ情報は限られている。他者の関与は足りない情報を補完してくれる。

グーグルのCEOとして同社の成長を支えたエリック・シュミットは、その経営の秘訣を著した書籍¹の1つの章を意思決定に充てている。

グーグルの会議室のほとんどにはプロジェクターが2台ある。1つは他のオフィスとのビデオ会議や会議の記録を映すためのもの。もう1つはデータ用である。さまざまな選択肢や見解について議論する会議では、まずデータを見るところから始める。他の人を説得するのに「私が思うに…」という言い方はしない。

グーグルでは憶測で語ることは良しとされない。何よりも事実が重視されるのである。

戦略策定のツールとしてSWOT分析がある。自社の強み(Strength)と弱み(Weakness)、外部環境の機会(Opportunity)と脅威(Threat)を整理し、そこから意味を見出すものである²。使い古されたツールであるために、ありがたみを感じなくなってしまった人も少なくないだろう。しかし、毎年多くの分析ツールが現れ、そして消えていく中で、1960年代に原型がつくられたこのツールがいまでも使われ続けている理由を考えなければならない。理由は単純であり、ものごとを考えるときには、まずは事実を押さえなければ始まらないからである。

事実は意思決定の土台である。この部分が不確実であったり憶測であれば、その上に乗る議論や結論は不安定なものになってしまう。土台がぐらつかないように、まずは様々な領域の事実情報を揃えなければならない。

ところで、意思決定者は全ての事実情報を持ち合わせているのだろうか。同書はさらに続く。

言うまでもないが、データを最もよく理解しているのはその問題の担当者であり、たいていは経営者ではない。リーダーは自分に理解できない細部にとらわれず、優秀な部下がそれを理解していると信じるのが一番いい。

全ての事実情報を持っているわけではなく、またその必要もない。必要なときに、情報を持っている人から教えてもらえばよい

ということだ。

個人の合理性には限界がある。ほとんどの企業では組織構造がつくられ、また階層構造がつくられているが、これは縦・横で意思決定を分業するためでもある³。分業だけで組織が運営できるわけではない。協働も必要である。マネジメントをするためには、縦軸・横軸で異なる他者からの情報を収集することが欠かせない。

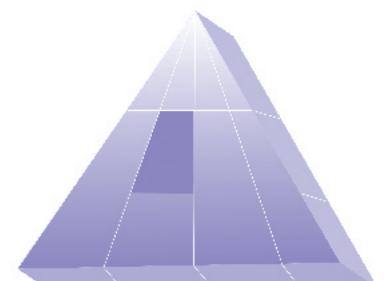
ミドルマネジャーが部門戦略を検討する際に、例えば以下のような情報を他者から得られたことが良かったとする意見が、定性コメントの中に見られた。

- 市場・顧客の情報
- 競合の情報
- 法律面での情報
- 技術的裏付け
- 過去のデータや事例
- 上司の意向
- メリットとデメリット

¹ Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg (2014) *How Google Works*, Grand Central Publishing. [エリック・シュミット、ジョナサン・ローゼンバーグ著、土方奈美訳 (2014)]
² How Google Works』日本経済新聞社

³ 厳密に言えば、SWOTを整理する段階でも分析者の解釈が入り込むため、単なる事実情報の収集とは言い切れない。ただし、それはここで言おうすることではない。

³ Herbert A. Simon (1945) *Administrative Behavior*, Free Press. [ハーバート・A・サイモン著、二村敏子、桑田耕太郎、高尾義明、西脇暢子、高柳美香訳(2009)]
ダイヤモンド社



04
考察

他者から得られるもの(2) 異なる解釈の発見

同じ事実に対してでも多様な解釈ができる。残念ながら個人の解釈は偏りがちである。他者の意見が発想の転換をもたらしてくれる。

あなたは、ある地域向けに紙おむつ事業を始めようとしている。事業戦略を立てるために、部下を市場調査に向かわせた。現地に到着した部下は、あなたに慌てて電話をかけてきた。

「ダメです。紙おむつは売れません。この地域には、ご高齢の方しかいません。」

この部下の報告には、事実と解釈が混在している。“ご高齢の方しかいない”が事実であり、“紙おむつは売れない”が解釈である。

“ご高齢の方しかいない”という事実については、誰が調査しても同じ報告がなされるだろう。しかし、解釈は違う。“未開拓の市場がある”という解釈もできる。

高齢者には紙おむつは売れないという解釈は恐らく過去の経験を踏襲したものであり、“未開拓の市場がある”という発想に転ずることはなかなか難しい。発想の転換が難しい理由の1つに、経路依存性とよばれるものがある⁴。これは、過去の取り組みの延長線を進みがちになるという性質であり、また、そのためには最良の選択ができなくなる場合があることを含意している。

山登りで高い地点を目指しているとしよう。あなたはいま、山の中腹にいる。山の頂を目指すためには、坂道を高い方に進むのが普通である。しかし、隣にもっと高い山があったとしたらどうか。坂道を登り続けても、最も高い地点に到達することはできない。いったん坂を下って、隣の山に移らなければならない。しかし、せっかく登った山を下るのはもったいない。また、一心不乱に坂道を登っている最中に、隣にある高い山に気づくことも難しい。どうすればよいのか。

世界的な半導体メーカーのインテルが、メモリー(情報を記憶する半導体)からMPU(中央演算装置)へと大きく舵を切ったときの話がヒントを与えてくれるだろう。

かつてはメモリー市場を席巻していたインテルであったが、80年代から日本メーカーにシェアを奪われはじめた。打ち手を決められぬまま1年の月日が流れた1985年のある日、突如、MPU事業への特化が決まった。なぜ決断を下すことができたのか。インテル創設メンバーのアンドリュー・グローブは、当時の会長兼CEOゴードン・ムーアとのやり取りを、著書⁵の中でこう回顧している。

05
考察

他者から得られるもの(3) 自信と後押し

難しい問題はなかなか結論を出すことができない。しかし、意思決定には納期があり、先送りは許されない。他者の一言が決断を促してくれる。

ゴードンに向かってこう尋ねた。「もし、われわれが追い出され、取締役会が新しいCEOを任命したとしたら、その男は、いったいどんな策を取ると思うかい?」ゴードンはきっぱりこう答えた。「メモリー事業からの撤退だろうな。」

異なる発想をするためには、これまでとは全く違う立場から考えてみることが大切である。そして、こうした発想の転換をもたらしてくれるのは他者であることが多い。

定性コメントの中でも、自分とは観点が異なる意見を有益だとするものが多く見られた。また、以下のような一言が良かったという意見もあった。

- ・「逆転の発想でいこう」
- ・「相手の立場で考えてみよう」
- ・「それは先入観ではないか」
- ・「難しく考え過ぎだよ、シンプルに考えてみよう」
- ・「あえて反論を言わせてください」

⁴ これ以外の理由としては、認知科学でいうところのスキーマ(情報を処理するための構成知識)やフレーム(ものの見方の枠組み)がある。これらが形成されているからこそ、新たなことを見聞きしてもスムーズに理解することができる。しかし反対に、思い込みやステレオタイプ的な解釈につながってしまうこともある。

⁵ Andrew S. Grove (1996) *Only the paranoid survive: how to exploit the crisis points that challenge every company and career*, Crown Business. [アンドリュー・S・グローブ著、佐々木かおり訳(1997)『インテル戦略転換』七賢出版]

小惑星イトカワから表面物質を持ち帰った「はやぶさ」プロジェクトリーダーを務めた川口淳一郎氏は、意思決定についてこう述べている。

専門分野の中で議論しているわけではないので、専門外の人の意見ももちろん取り入れます。どれがいいか、どれに絞り込んでいくか、というのは難しいところですが、水掛け論みたいになって決まらないでいることが問題です。ともすれば、そうなりがちです。しかし、「はやぶさ」の場合は、飛んでいる時間が決まっているので、どんどん決めていくことを意識することが大切でした。つまり、決めなくては「ならない」のです⁶。

はやぶさに限らず、ビジネスパーソンが携わる意思決定には、必ず期限がある。戦略の検討でいえば、戦略の旬の時期は限られている。その時期を逃してしまえば、効果が減退する。マネジャーはしかるべきときに決断しなければならないのである。

はやぶさとの大きな違いは、納期が見えるかどうかであろう。はやぶさは実際に飛んでいるため、意思決定のタイムリミットを視覚的に感じることができる。一方、多くの意思決定はその納期を実感することが難しい。それゆえ、先送りされてしまったり、曖昧な決定がされてしまうことも少なくない。

しかし、「調査研究にあたって」(4-5ページ)で説明した通り、現場のメンバーが戦略的な行動を取れない原因の1つは、ミドルマネジャーが決断しないことにある。やるべきこととやらないこととの選択がなされず、また優先順位も決められないため、どの取り組みも中途半端なものになってしまっているのである。

決断するためには、もちろん本人の決断力が最も重要だろう。しかし、ここでも他者の関与が役に立つ。迷いを断ち切ってくれるのである。

定性コメントを整理したところ、決断を後押しする言葉には、3つのタイプが多く見られた。1つ目は「内容の支持」である。自分の考えが正しいことを第三者から伝えられると、自信につながる。

2つ目のタイプは「失敗の許容」である。うまくいかなかったときのことが頭に浮かんでなかなか決め切れないことがある。その

ようなときに、決断の後押しをしてくれる。

最後のタイプは、「完璧主義からの脱却」である。完成度を求める過ぎるために、いつまで経っても検討が終わらないこともある。しかし、そもそも戦略の良し悪しは事前に判断できるものではなく、あるレベル以上は考えても無意味である。そうしたときに決断を促してくれる。

内容の支持

- ・「方向は間違っていない、やるべきだ」
- ・「これがだめだったら、もう打つ手がないな」
- ・「上は分かりませんが、現場はこれを望んでいます」

失敗の許容

- ・「責任は取るから好きなようにやりなさい」
- ・「失敗したらおれも一緒に謝るよ」
- ・「やらないで後悔するよりも、やって後悔する方がました」
- ・「失敗してもリスクは小さい」
- ・「ダメだったらやり直せばいいじゃないか」

完璧志向からの脱却

- ・「完璧はあり得ない。80点でいいよ」
- ・「正解などないから、思い切ってやってみなさい」

⁶ ダイヤモンド編集部(2012)、インタビュー「はやぶさ」の奇跡に学ぶ：協調型リーダーはいらない、ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー2012年9月号

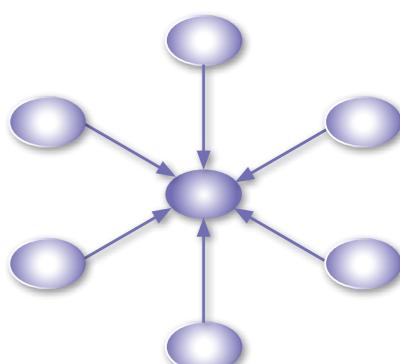
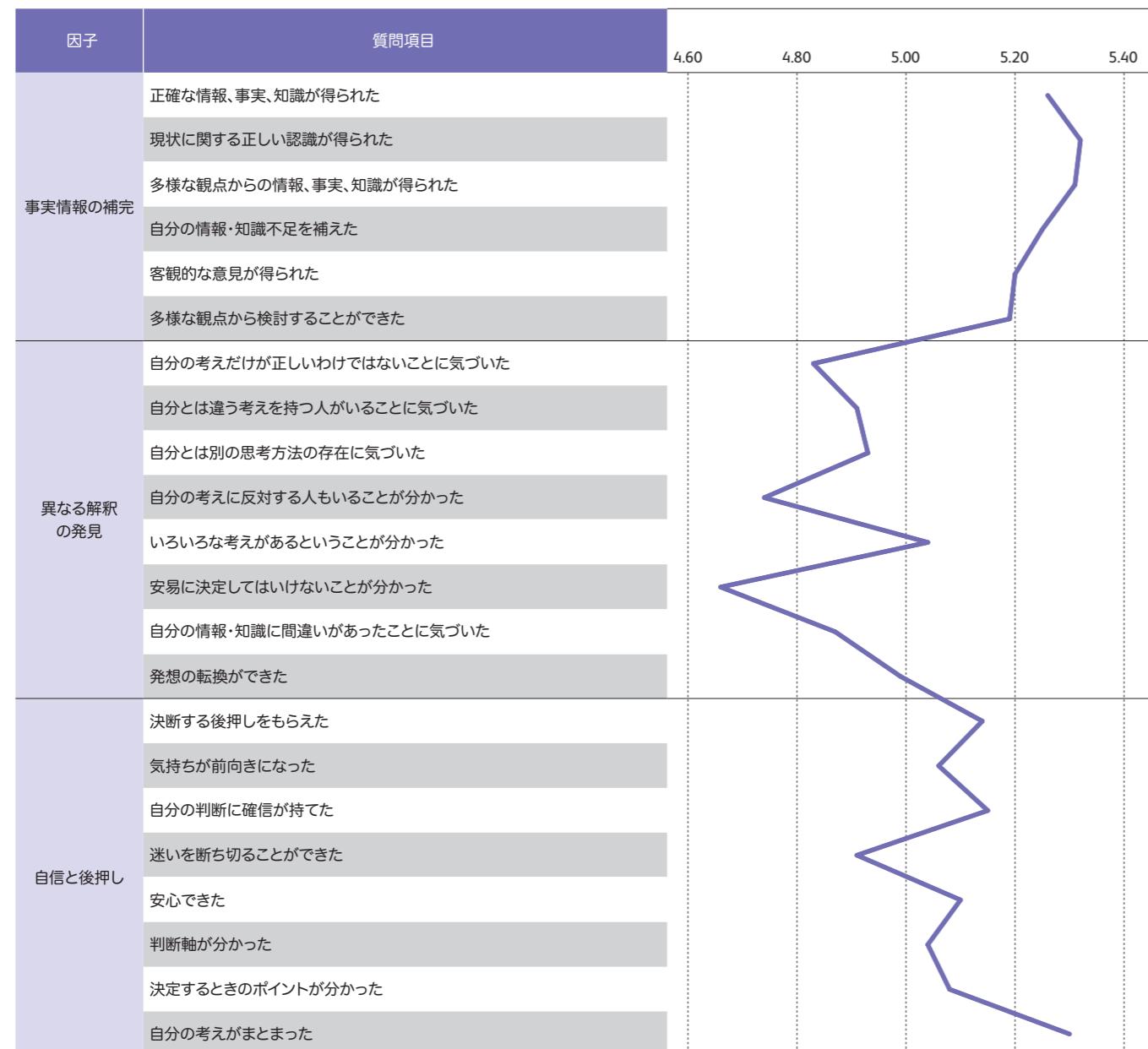


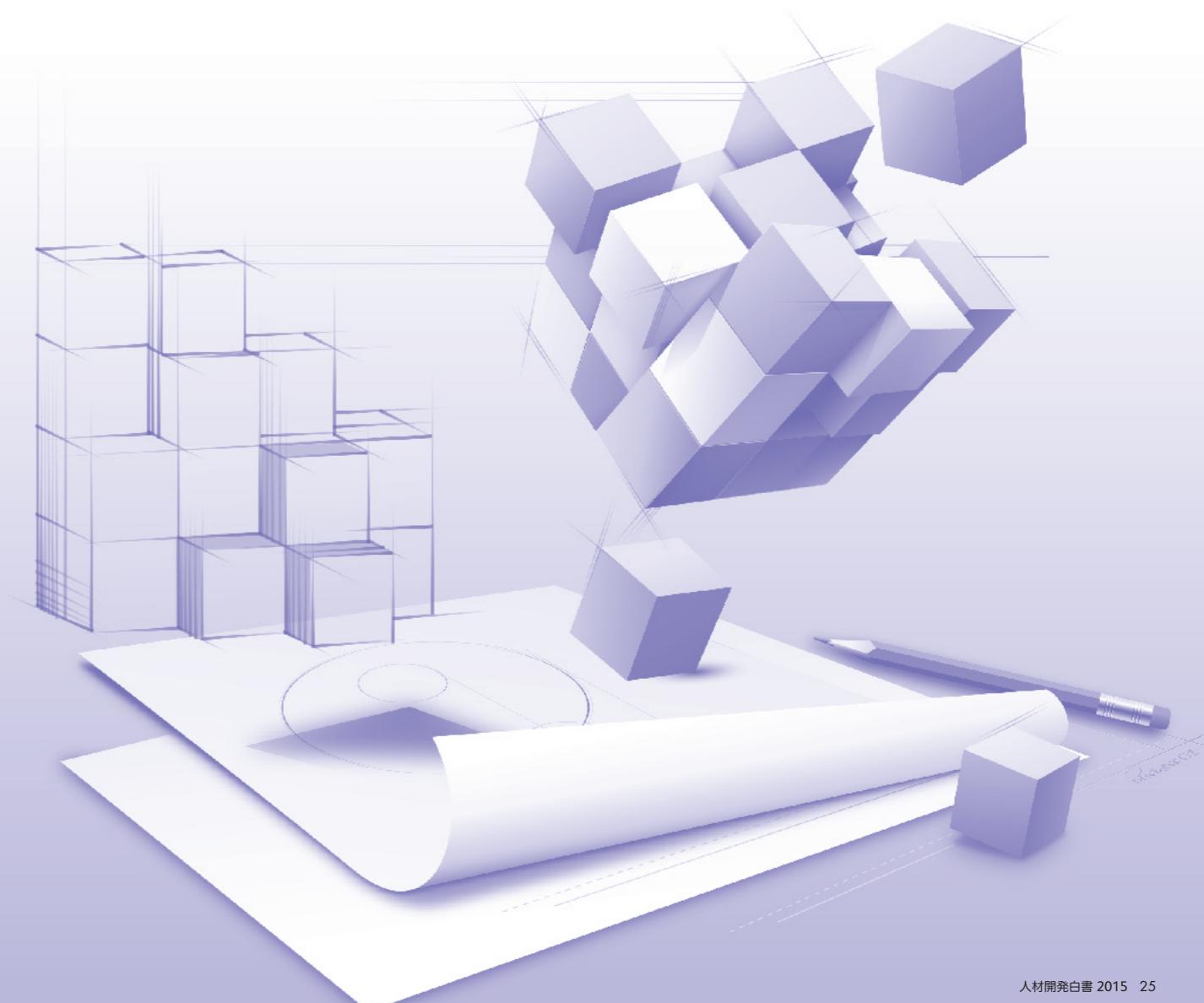
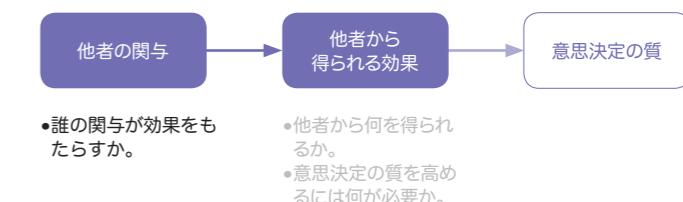
図2-2 質問項目別回答データ



第3章 分析編(2)

その効果は誰が与えてくれるのか

「事実情報の補完」「異なる解釈の発見」「自信と後押し」はそれぞれ誰が与えてくれるのだろうか。また、このような効果を得るために、他者にどのように働きかければよいのだろうか。データ分析結果をもとに考える。

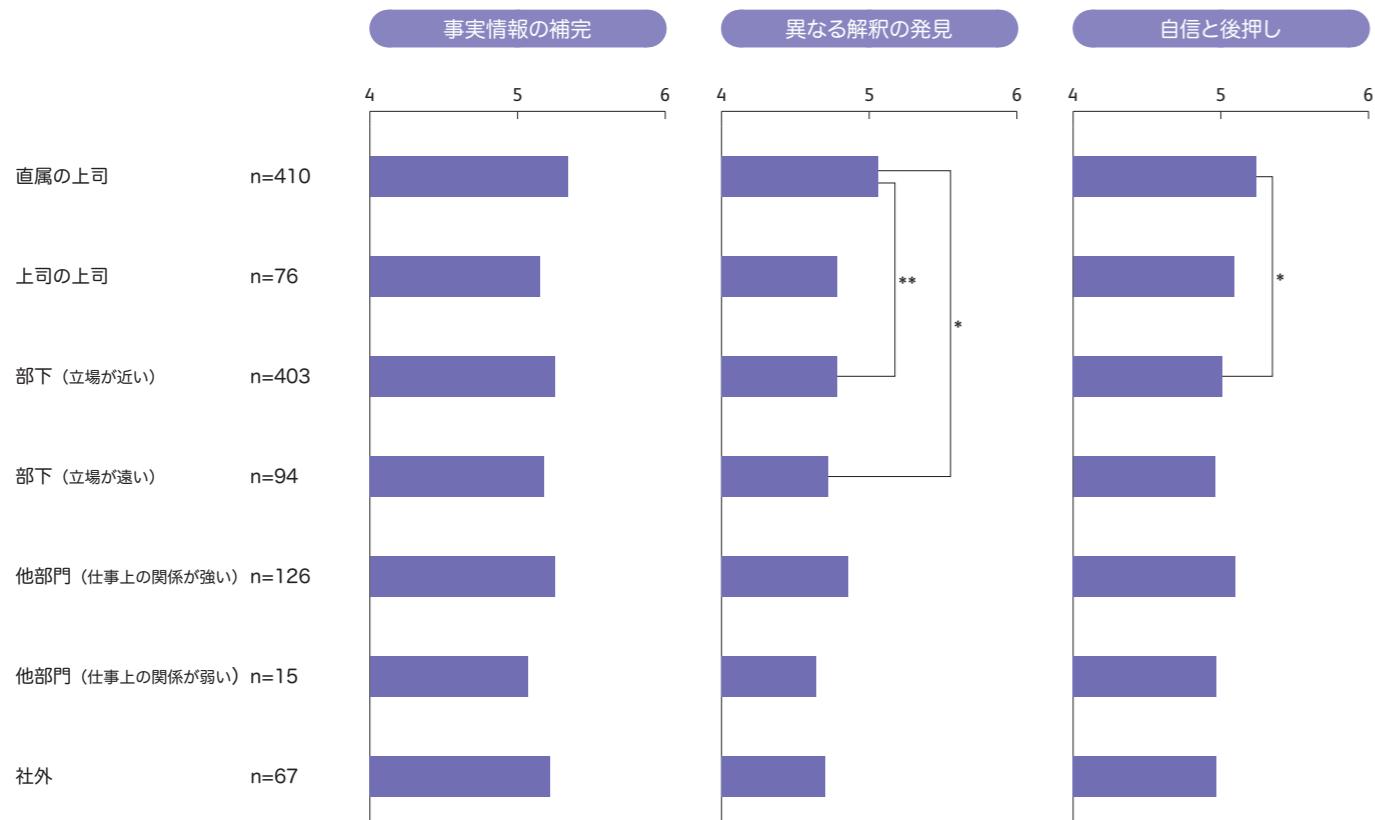


01
分析

誰から何を得られるか(1) 仕事上の関係別

上司の関与は確かに役に立つ。しかし、上司以外の他者も十分に役立つことを、ミドルマネジャーはあまり意識していない。あえて、上司以外を頼ってみるのもよいだろう。

図3-1:他者から得られる効果の程度_仕事上の関係別



***:0.1%水準で有意 **:1%水準で有意 *:5%水準で有意。

ミドルマネジャーが部門戦略を検討する際に、他者の関与から得られるものには、「事実情報の補完」「異なる解釈の発見」「自信と後押し」の3つがある。第2章ではこのような分析結果を説明した。

しかし、あらゆる他者がこの3つを与えてくれるわけではない。誰に関与してもらうことがよいのだろうか。まずは、仕事上の関係別に分析した(図3-1)。

図3-1からは、上司の関与が役に立つ傾向がうかがえる。「異なる解釈の発見」「自信と後押し」では、部下の関与よりも上司の関与による効果が大きいという結果になっており(図中の*や**は統計的に有意な差があることを示している)、第1章で説明した実

態調査(13ページ、図1-2)と一致する。しかしながらといって部下の関与が役に立っていないわけではないことも触れておかなければならぬ。また、他部門(仕事上の関係が強い)の中にも、とても役立つ人が散在していることが推察される。

そして他方の「事実情報の補完」でも、上司に限らず様々な立場の他者から有益な情報を補完してもらっている。

総じていえることは、ミドルマネジャーは上司の関与こそが役立つと感じている傾向があるものの、実際には上司以外の様々な他者の関与も役立っている。あえて、上司以外を頼ってみるのもよいだろう。

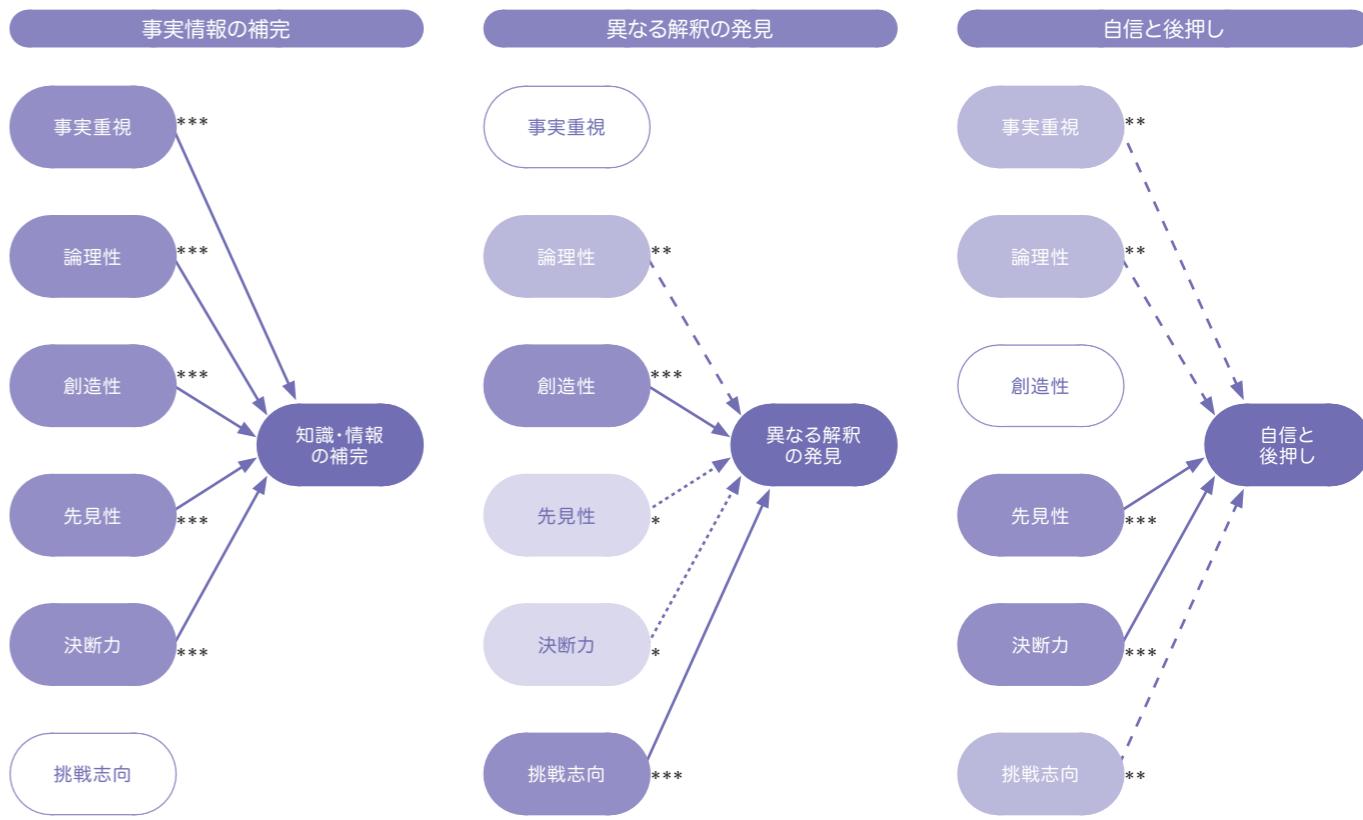
では、どんなタイプの他者を頼るべきか。次の分析で説明する。

02
分析

誰から何を得られるか(2) 思考タイプ別

「異なる解釈の発見」は創造的な人と挑戦志向の人が与えてくれ、「自信と後押し」は先見性と決断力のある人が与えてくれる。段階に応じて相手を使い分けるべきである。

図3-2:他者から得られる効果の有無_相手の思考タイプ別



人が与えてくれる。発散段階ではやや特異な感覚の持ち主に意見を求めるべきだということを示唆している。一方、事実重視の人からは得にくい。事実に終始して自分の意見を述べない人からは、はっとするような発見は得にくいのであろう。

「自信と後押し」は先見性のある人と決断力のある人が与えてくれる。取り組みの結果を見通すことに長け、ものごとを先送りしない人に意見を求めるべきだということだ。反対に、創造性の高い人は避けた方がよい。発散段階ならよいが、収束段階で創造的なことを言わざるも混乱するだけなのだろう。

調査結果をご自身にあてはめて考えるために、簡単な診断をしてみましょう

実施要領

- あなたが何か難しい意思決定をする際に、よく意見を求める相手を一人だけ思い浮かべてください。
 - その人の思考は、どのようなタイプでしょうか。評価基準を参考に 7~1 のいずれかの値を、塗りつぶされていないセルに記入してください。

<評価基準>	
7: とてもあてはまる	4: どちらともいえない
6: あてはまる	3: あまりあてはまらない
5: ややあてはまる	2: あてはまらない
	1: 全くあてはまらない

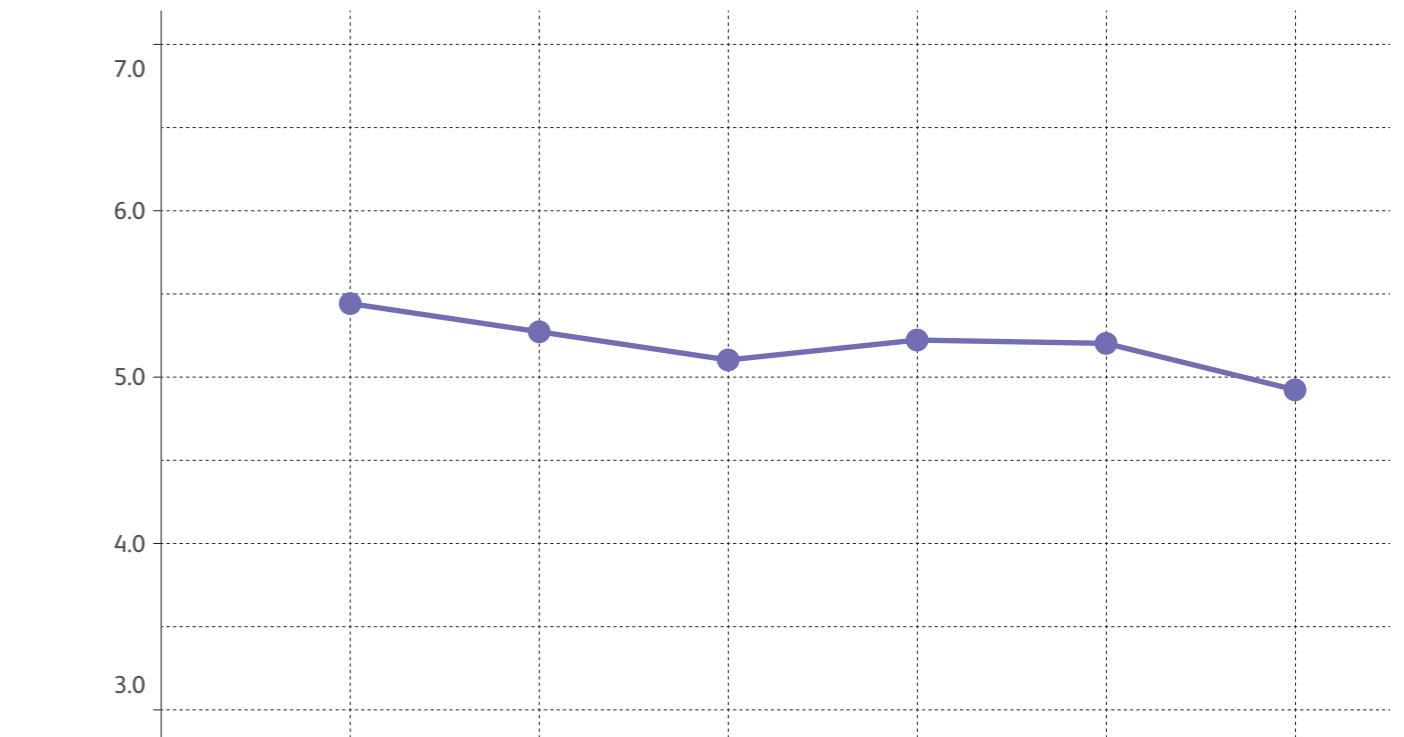
- ## 診断要領

- あなたの診断結果の平均値を「あなたのデータ」に転記してください。そして、折れ線グラフを作成してください。
 - わずか一人による回答であるために、全体平均と比べた高低はほとんど意味をなしません。折れ線の傾きの違いから、特徴を読み取ってください。
 - いまの相談相手だけで十分かどうか、他の相談相手と組み合わせる必要はないかを考えてください。

表3-1 診斷(2) 質問票

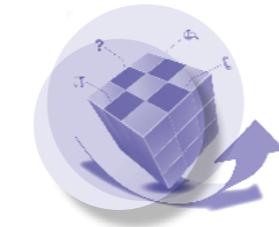


図3-3 診断(2) 診断票



因子名	事実重視	論理性	創造性	先見性	決断力	挑戦志向
あなたのデータ						
全体平均	5.45	5.28	5.11	5.23	5.21	4.93

Column | どうすれば積極的に関与してもらえるか



他者に相談する前に自分でとことん悩み抜き、他者のアドバイスにしっかりと耳を傾け、そしてどんな困難があってもやり切るという覚悟を示す。こうした態度が相手の関与を引き出す。

他者から積極的な関与を引き出すためにはどうすればよいのか。6種類の態度を分析したのが図3-4である。

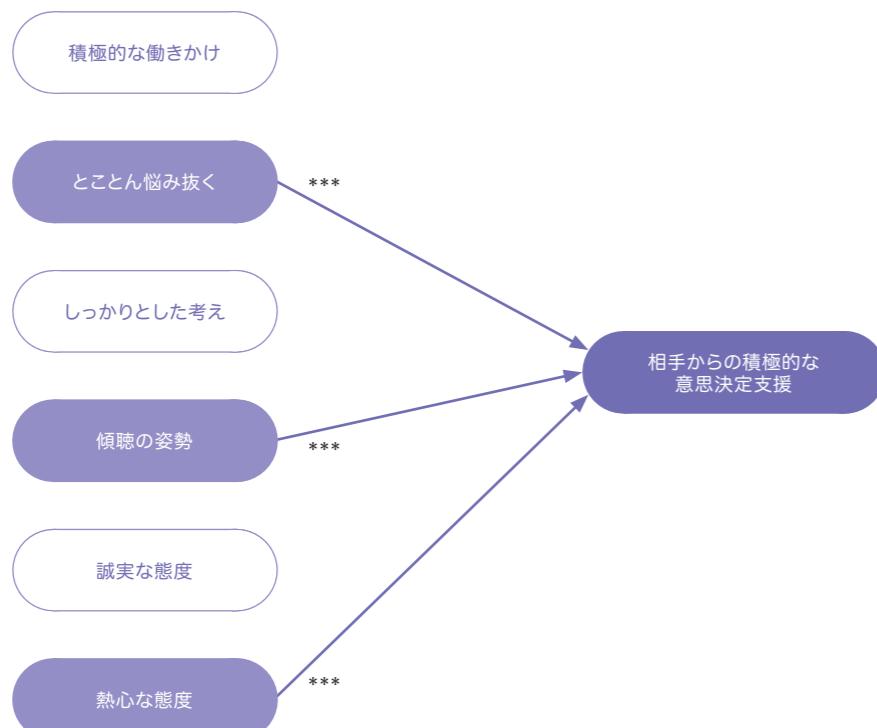
●**積極的な働きかけ／とことん悩み抜く**:相手に積極的に頼みにいっても、応じてくれるとは限らない。むしろ、とことん悩み抜いている人に相手は手を差し伸べる傾向があるようだ。自分で十分に考えもせずに相手を頼ってはいけないことを示唆しているのだろう。

●**しっかりとした考え／傾聴の姿勢**:頼む前にしっかりとした考えを持っている必要はない。自分で考えるという行

為が重要なのであり、その結論がでているかどうかは関係ないようだ。その代わり、相手からのアドバイスにはしっかりと耳を傾け、自分の意思決定に反映しようとする姿勢が大切である。

●**誠実な態度／熱心な態度**:隠し事や歪曲をせずに正直に話すことは、人としてはとても大切な態度であるが、だからといって相手が積極的に関与してくれるようになるというわけではないようだ。むしろ、熱心な態度が重要である。何とかしたいという情熱や困難でもやり切るという覚悟がある人に、相手も積極的になってくれる。

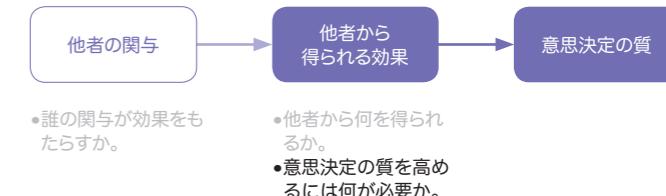
図3-4 他者の積極的な関与を引き出す態度



“相手からの積極的な意思決定支援”因子を従属変数とし、意思決定支援を得るために態度・行動に関する6つの因子を独立変数として重回帰分析(ステップワイズ法)を行った。調整済みR²乗値はそれぞれ0.444。“相手からの積極的な意思決定支援”因子は7つの質問項目からなり、信頼性を表すクロンバッックの α 係数は0.955。意思決定支援を得るために態度・行動に関する6つの因子はそれぞれ4つの質問項目からなり、 α 係数は全て0.85以上。

第4章 ディスカッション

異なる解釈を活かすために



「事実情報の補完」「異なる解釈の発見」「自信と後押し」。他者の関与によってこの3つを得ることができれば、意思決定の質が高まることは感覚的にも分かるだろう。しかし「異なる解釈の発見」だけはそう単純ではないようだ。多様性が大切だという風潮がある中で、あえて立ち止まって考える。

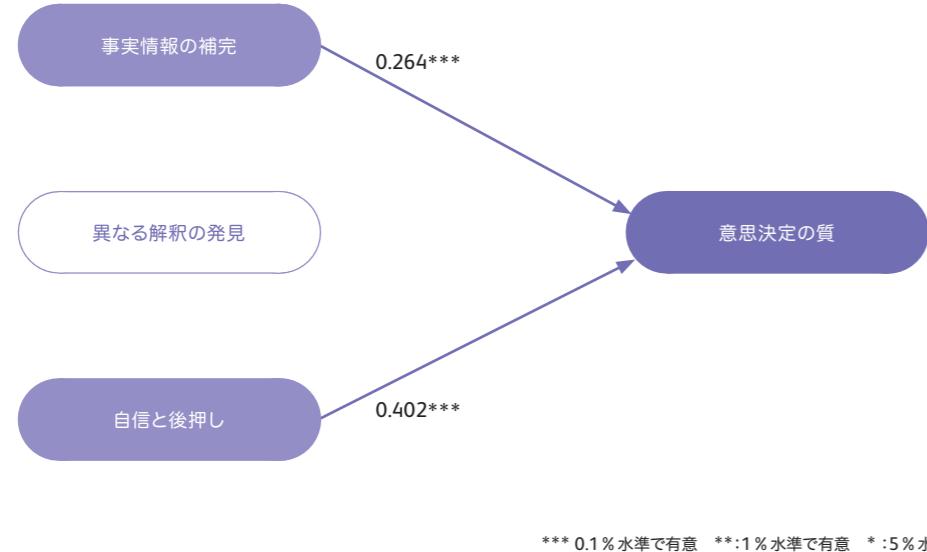


01

意思決定の質を高めるものは

「事実情報の補完」と「自信と後押し」は意思決定の質を高めるが、「異なる解釈の発見」は、必ずしも意思決定の質を高めるわけではない。異なる解釈を受け入れることは簡単ではないようである。

図4-1 他者から得られる3つの効果が意思決定の質に与える影響



“意思決定の質”因子(12ページの注釈参照)を従属変数とし、他者から得られる3つの効果因子(20ページ参照)を独立変数として重回帰分析(強制投入法)を行った。調整済みR²乗値はそれぞれ0.334。図中の数値は標準偏回帰係数(β)。

「事実情報の補完」「異なる解釈の発見」「自信と後押し」の中で、何を得ることがより良い意思決定につながるのだろうか。

分析の結果、「事実情報の補完」と「自信と後押し」が統計的に関係があり(図中の矢印)、またその関係の強さは「自信と後押し」の方が強いという結果になった(矢印の数値)。ただし、「自信と後押し」の効果は割り引いて考える必要がある。なぜならば「意思決定の質」は自己評価であり、自信が持てた人は意思決定の質も高かったと思いたがる傾向があるからだ。

さて、ここで最も重要な事実は、「異なる解釈の発見」が意思決定の質に必ずしも関係があるとはいえないことである。この事

実をどう解釈すべきか。他者からの多様な意見の中に、的を射たものがあまりないということもあるだろう。しかし全くないことはあり得ない。この分析結果は、他者からの多様な意見が不要だということを示しているのではなく、それらを活かし切ることができないということの表れだと考える。

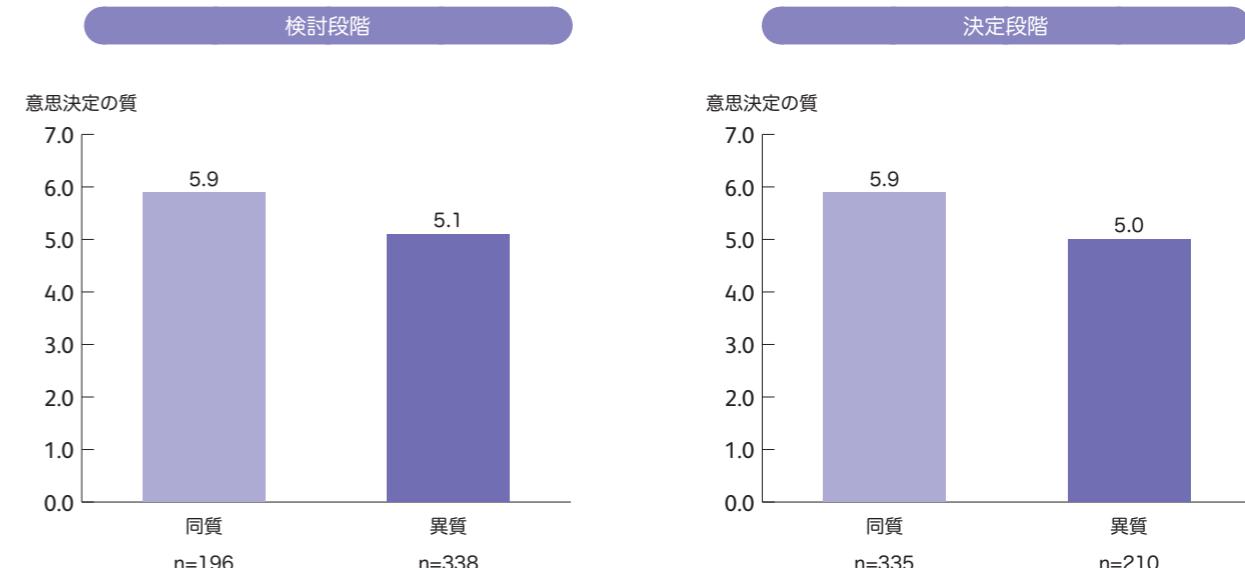
『人材開発白書2012』の調査にて、事業部長クラス37人に問題のあるミドルマネジャーの特徴を聞いたところ、「自分が過去に成功したやり方を押し付ける」という意見が上位に挙がった。なかなか自分の考えを変えることができないのである。

02

思考の異質性は有益か

自分とは異質の人よりも同質の人の関与の方が、意思決定の質を高める。思考タイプが違う人の議論をコントロールすることは簡単ではないようである。

図4-2 相手との思考の同質性・異質性と意思決定の質



役立った相手の思考タイプに関する24の質問(質問項目は28ページの表3-1を参照)への回答後に、「その人の思考タイプは、あなたと似ている」という質問に7段階で回答してもらいたい(7:とてもあてはまる、「6:あてはまる」、「5:やあてはまる」、「4:どちらともいえない」、「3:あまりあてはまらない」、「2:あてはまらない」、「1:全くあてはまらない」)、回答結果の分布を鑑み、6以上を“同質”、3以下を“異質”とした。t検定の結果、検討・決定段階とともに、0.1 % 水準で有意差あり。縦軸の“意思決定の質”については、12ページの注釈を参照のこと。

異なる解釈を与えてくれる人は、思考タイプが違う人であることが多い。前ページの調査結果を深耕すべく、思考タイプの違いが意思決定の質にどう影響するのかを分析した。

分析結果は、検討段階と決定段階とともに、自分の思考と同質な人に関与してもらった方がより良い意思決定につながるというものだった。決定段階については事前に予想した通りであった。考えを収束させなければならないからである。しかし、発散が求められる検討段階でも同質な相手の方がよいという結果は、意外である。

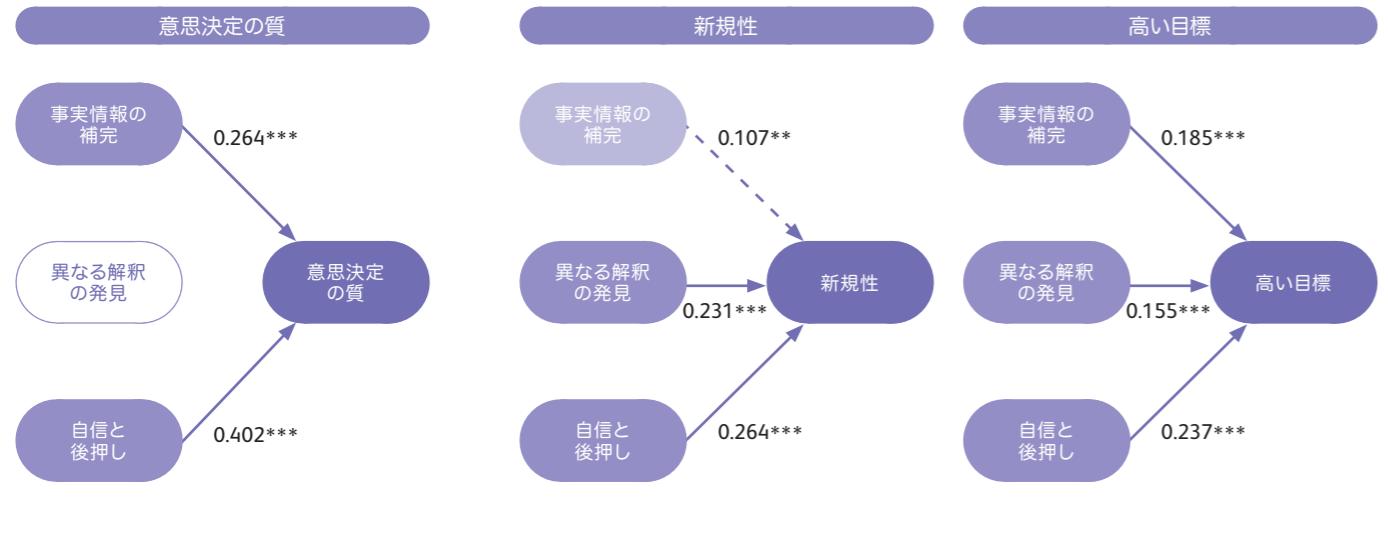
この分析結果も、前ページと同じような解釈が妥当だと思われる。つまり、自分と異なる思考タイプの人との意見交換が役に立たないわけではなく、そのような人との意見交換をスムーズに行えないことを示しているのだろう。

03

極めて難しい意思決定では

「異なる解釈の発見」は、新規性の高い戦略や、難易度の高い戦略につながる。自分とは思考の違う人に関与してもらい、多様な解釈をうまく活かす努力が大切である。

図4-3 他者から得られる3つの効果が意思決定の質に与える影響_意思決定の質の種類別



“意思決定の質”因子、“新規性”因子、“高い目標”因子それぞれを従属変数とし、他者から得られる3つの効果因子(20ページ参照)を独立変数として重回帰分析(強制投入法)を行った。調整済みR2乗値はそれぞれ0.334、0.295、0.270。図中の数値は標準偏回帰係数(B)。
“新規性”因子は3つの質問項目(「思ったよりも、今までにない新規性の高い方針・施策になった」「思ったよりも、これまで考えたことのない画期的な方針・施策になった」「思ったよりも、過去の方針・施策から脱却することができた。」)からなり、信頼性を表すクロンバッックの α 係数は0.917。“高い目標”因子は2つの質問項目(「思ったよりも、高い目標を目指すものになった」「思ったよりも、難しい取り組みにチャレンジしたものになった。」)からなり、信頼性を表すクロンバッックの α 係数は0.906。“意思決定の質”因子に関しては、12ページの注釈を参照のこと。

自分とは異なる解釈は、本当に意思決定の質につながらないのか。32ページの分析をさらに詳細に検討した。

これまでには「意思決定の質」という、やや抽象的な尺度を使つたが、ここでは「新規性」と「高い目標」という具体的な質に限定して分析した。なお、「新規性」とはこれまでよりも新規性の高い戦略が決定されたことを示し、「高い目標」とはこれまでよりも難易度の高い戦略が決定されたことを示す。

分析結果を見ると、その両方に対して「異なる解釈の発見」が寄与していることが分かる。つまり、ある種の目的を持つ意思決定に限れば、他者からの多様な意見は確かに役に立つと考えられる。

04

多様性を活かすために

多様性を活かすことは容易ではない。しかし、多様性は必ず訪れる。また、うまく活かせば必ず成果につながる。多様性をうまく活かすスキルの有無が大きな差につながるだろう。

場からの意見を聞く場合は、どの開発者でもよいわけではない。開発という業務や立場に造詣の深い人に聞くべきである。

もちろん、素人の素朴な一言にはっとさせられることもある。しかし、その確率は低い。意思決定に納期があることを考えると、過度に期待してはいけない。

3. 価値観の多様性は混乱させるだけである。多様性の質を選ぶ
“多様性”にも様々なものがある。一緒にたにするべきではない。例えば、価値観の多様性はあまりよくない。価値観は最終決定の判断基準であり、これが多様であれば何も決まらないからだ。ミシガン大学教授のS.ペイジは、アイデアの吹き溜まりになるだけだと言っている¹。それゆえグローバルに展開している企業では、各国の文化や風習は尊重しつつも、価値観だけは共有しようと努力しているのである。

それでは何が多様であればよいのか。ペイジによれば、“多様な観点”、“多様な解釈”、“多様な問題解決アプローチ”、“多様な結果予測”の4つだという。こうした多様性であれば、検討段階での発散をもたらしてくれる。

4. 価値ある解釈にはなかなか気づくことができない。自分自身に謙虚になる

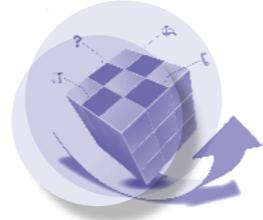
意思決定バイアスの存在は既に説明した通りである。人は知らず知らずのうちに、自分の意見を支持する情報だけを探してしまう。せっかく異なる解釈を投げかけられたとしても、その価値に気づかず無意識のうちに排除してしまうかもしれない。

どうすればこのバイアスを避けることができるのか。残念ながら特効薬はない。ただ、全くないわけではない。意思決定論に携わる多くの学者が言っているのは、“意思決定バイアスがあることを認識すること”である。つまり、自分の考えが間違っているかもしれない、常に思うことが大切である。

多様性を活かすことは難しい。しかし、望もうと望むまいと、企業においては多様性が訪れる。それであれば、うまく活かすことを考えなければならない。こうしたスキルの有無が、企業の競争力の差につながることは間違いない。

¹ Scott E. Page (2007) *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton University Press. [スコット・ペイジ著、水谷淳訳(2009)『「多様な意見」はなぜ正しいのか』日経BP社]

Column | 成長する若手社員が他者から得ているもの



若手社員は、他者から「業務支援」「内省支援」「精神的支援」の3つを得ながら成長している。中でも「内省支援」が最も成長に寄与する。気づきを与えてくれる他者の存在は重要なである。

『人材開発白書2009』では、若手社員が他者とのかかわりを通じて得ているものを分析した。それは、「業務支援」「内省支援」「精神的支援」の3つである。

「業務支援」とは知識やスキルをえてもらったり、業務上の様々な取り計らいをしてもらうことであり、「内省支援」とは自分を振り返るきっかけや、自分の態度変容のきっかけを与えてもらうことである。「精神的支援」とは仕事の息抜きや心の安らぎを与えてもらうことである。

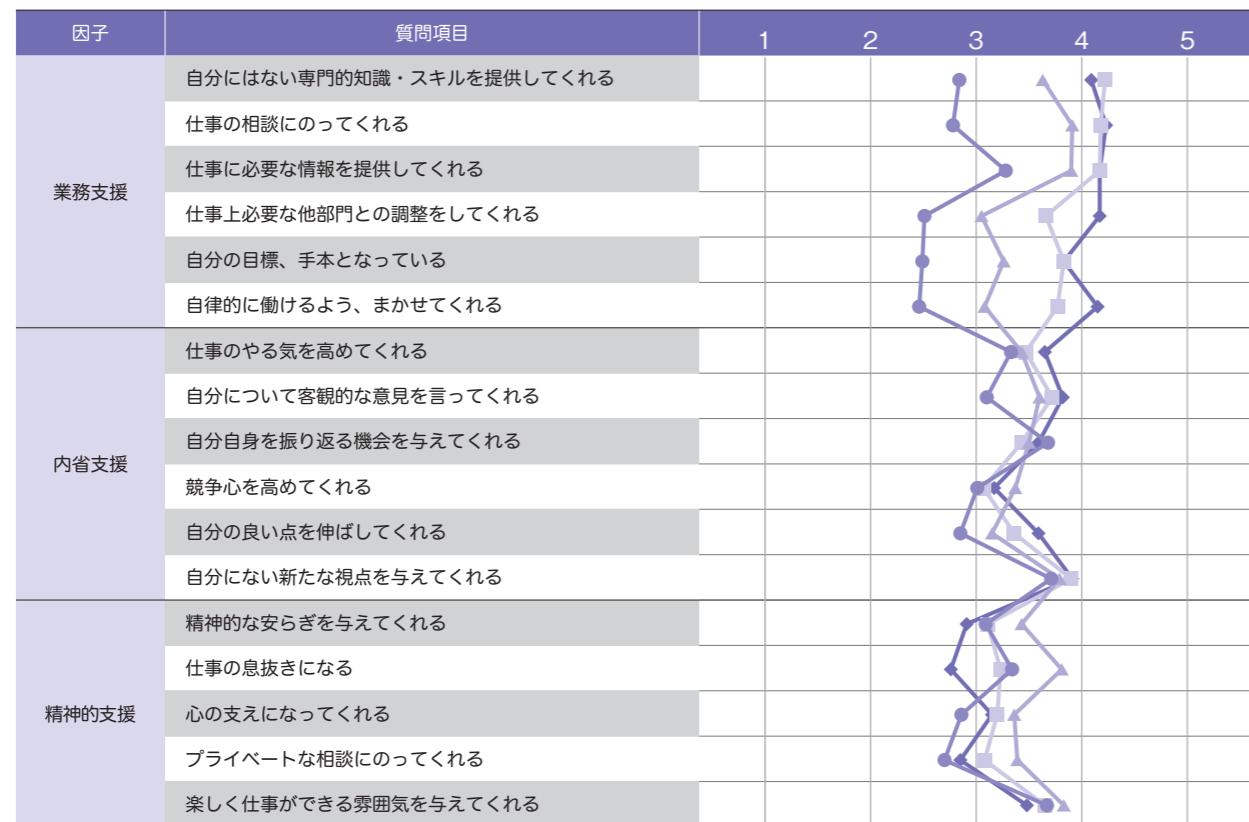
上司だけでこの全てを与えることはできない(図4-4)。上司からの「業務支援」は多いが、「精神的支援」は少ない。では誰から「精神的支援」を得ているかといえば、同僚・同期

である。また、部下・後輩から得ているものは総じて少ないが、「自分自身を振り返る機会を与えてくれる」だけは相対的に多い。このように、上司、同僚、部下それぞれから異なるものを得ている。若手社員の成長には、職場における360度の関係性のいずれも欠くことができないのである。

さて、この3つのうちどれが最も重要なのか。分析したところ、「内省支援」だった。成長するためには、仕事をするだけではなく、その経験から何かを学び取らなければならない。しかし、独りで振り返ることは難しい。そのきっかけを与えてくれるのが他者である。「異なる解釈の発見」と同様に、気づきを与えてくれる他者の存在は重要なである。

図4-4 若手社員が他者から得ているものとその程度

◆ 上司(n=945) ■ 同じ職場の上位者・先輩(上司は除く)(n=982) ▲ 同じ職場の同僚・同期(n=961) ● 部下・後輩(n=574)



各質問項目について、「5:よくあてはまる」「4:あてはまる」「3:どちらともいえない」「2:あてはまらない」「1:まったくあてはまらない」のいずれかを選択してもらい、その結果の平均値をグラフ化した。

出所:『人材開発白書2009』(富士ゼロックス総合教育研究所)

第5章 事例調査

意思決定の事例に学ぶ

どうすれば決断を下すことができるのか。

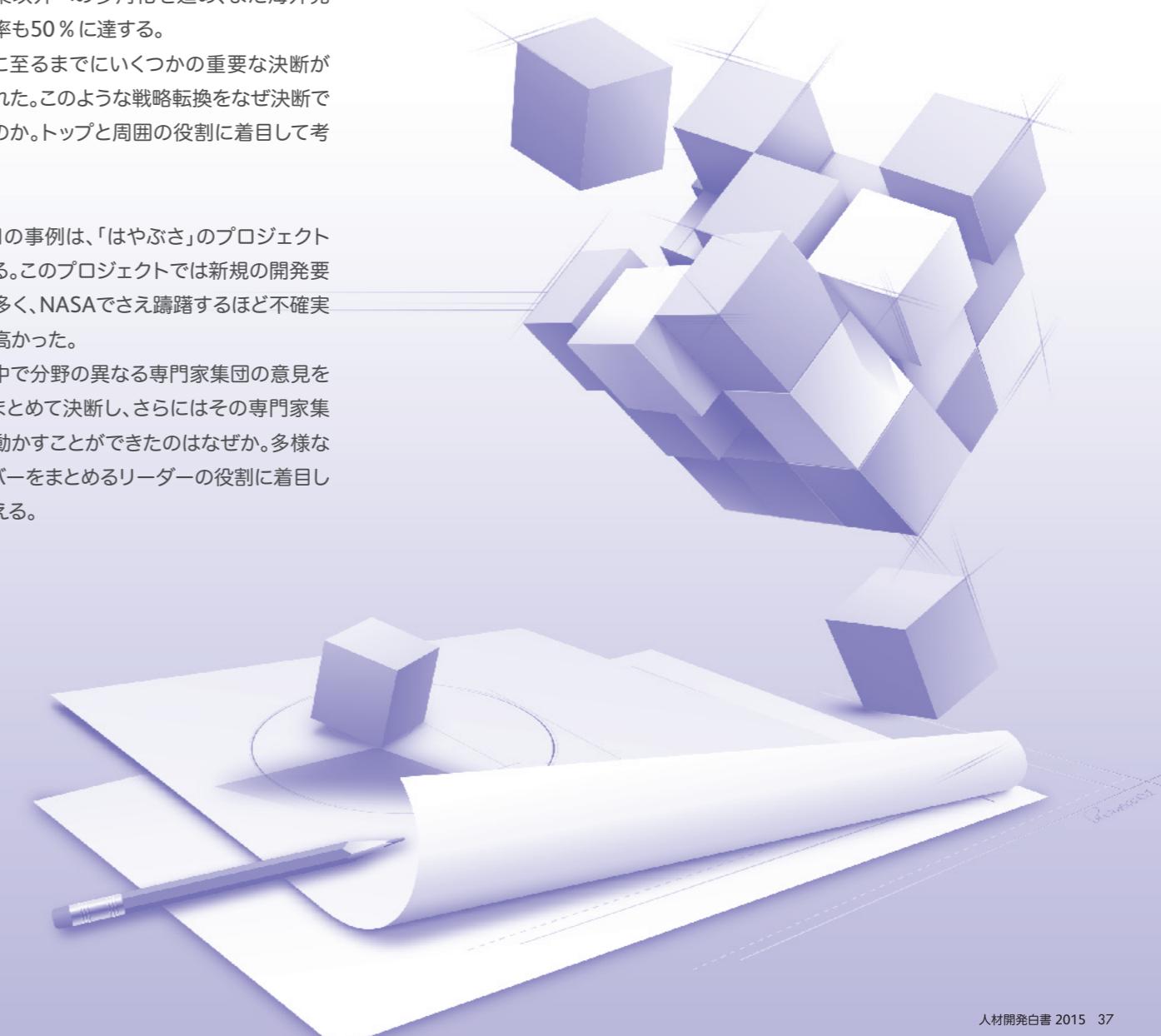
2つの事例をもとに考える。

1つ目の事例は日本たばこ産業である。日本専売公社として発足した同社は、いまやたばこ事業以外への多角化を進め、また海外売上比率も50%に達する。

ここに至るまでにいくつかの重要な決断が下された。このような戦略転換をなぜ決断できたのか。トップと周囲の役割に着目して考える。

2つ目の事例は、「はやぶさ」のプロジェクトである。このプロジェクトでは新規の開発要素が多く、NASAでさえ躊躇するほど不確実性が高かった。

その中で分野の異なる専門家集団の意見をとりまとめて決断し、さらにはその専門家集団を動かすことができたのはなぜか。多様なメンバーをまとめるリーダーの役割に着目して考える。



日本たばこ産業における戦略転換と意思決定

—リーダーの決断と組織の関与—

岩井 瞳雄 氏

日本たばこ産業株式会社 専務執行役員 企画責任者

1949年に発足した日本専売公社を前身とする日本たばこ産業株式会社であるが、その事業構成は発足当時とは大きく異なる。医薬、飲料、加工食品なども取り扱い、また、たばこ事業もいまや海外売上比率が50%になっている。

こうした方針転換は、もちろん1985年の民営化の影響が大きい。多角化推進のために鳥居薬品やユニマット(現・ジャパンビバレッジ)などを相次いで買収した。たばこ事業では2兆円を投じて英国ギャラハー社を買収した。一方で、大規模なリストラも断行した。しかし、この布石は民営化以前に打たれていた。国の庇護のもとにあったときから、将来を見据えた様々な検討がなされていたのである。

日本たばこ産業における意思決定の流れを追うとともに、トップの意思決定とそれを支える組織の役割について考える。

▶会社概要 日本たばこ産業株式会社

「JTグループならではの多様な価値をお客様に提供するグローバル成長企業」を目指し、たばこに加え、医薬、飲料および加工食品を柱として、企業価値の増大に向けた事業運営を行っている。

- 連結売上高(2014年3月期)
連結 2,399,841百万円 ※IFRS適用
単体 809,967百万円 ※日本基準
- 従業員数(2014年3月31日現在)
連結 51,563人
単体 8,774人

▶プロフィール 岩井 瞳雄

1960年生まれ
1983年 東京大学経済学部卒業。日本たばこ産業株式会社の前身である日本専売公社に入社
2003年 経営企画部長
2004年 経営戦略部長
2005年 執行役員 食品事業本部食品事業部長
2006年 取締役 常務執行役員 食品事業本部長
2008年 常務執行役員 企画責任者
2010年 取締役 常務執行役員 企画責任者兼食品事業担当
2011年 JT International S. A. 副社長兼副CEO
2013年 専務執行役員 企画責任者

JTの戦略的意志決定をたどる

—今日は、これまで岩井様が関わってこられた様々な意思決定についてお話を伺いたいと思います。その前に、日本たばこ産業(以下、JT)についてお聞かせいただきたいのですが。

ご存知の通り、当社の前身は1949年に発足した日本専売公社です。全額政府出資による特殊法人で、日本国有鉄道、日本電信電話公社とともに、三公社とよばれています。

いまのJTは当時からは大きく変わっています。大きなきっかけは、1985年の民営化と、1994年の株式上場でしょう。現在ではたばこの海外売上比率は50%になり、またたばこ以外にも、医薬、飲料、加工食品なども扱うようになりました。

その後の事業の方針を示した43長計

—公社発足時には、いまのような事業構成、市場構成になると全く予測もつかなかっただろう。その過程で、恐らく多くの重要な意思決定がなされたと思います。

もちろん、たくさんの検討がなされました。その中で重要なのは、昭和43年の長期経営計画「43長計」です。これは、長期的かつグローバルな視野で、今後のたばこ事業、公社のあり様を示したものです。

40年以上前の意思決定ですが、いま取り組んでいることのうちたばこ事業に関してはほとんど43長計に書いてあります。43長計は、その後のJTを形づくるDNAのようなものです。

—お話を聞いて、違和感を覚えたのですが。国の後ろ盾のある日本専売公社であれば、そんなに大胆な方針など打ち出す必要もないと思うのですが。

当時私はいなかったので聞いた話になりますが、商品そのものに公共性が高くなかったこともあります。鉄道や電話と違って、たばこは嗜好品です。人々の生活になくてもよいものを扱う上では、お客様に支持されてこそその事業だという観点が必要です。一方で、政府の立場はいかに効率的に徴税するかです。事業者として自分たちの立ち位置を考えなければなりませんでした。

そんな中、当時の企画担当役員が若手社員を集めて、「これ

からのたばこ産業はどうなるのか」という議論を始めました。後に社長になった本田(著者注:本田勝彦。2000~2006年に社長職を務める)も、入社3年目のときにその議論に参加し、そして43長計のとりまとめも担当しました。

余談ですが、いまでもそういう青臭いことを真面目に議論する文化はあります。何が大切なこと、何が軸なんだと、社内のあちこちでよく議論しています。

その後の判断軸となった4Sモデル

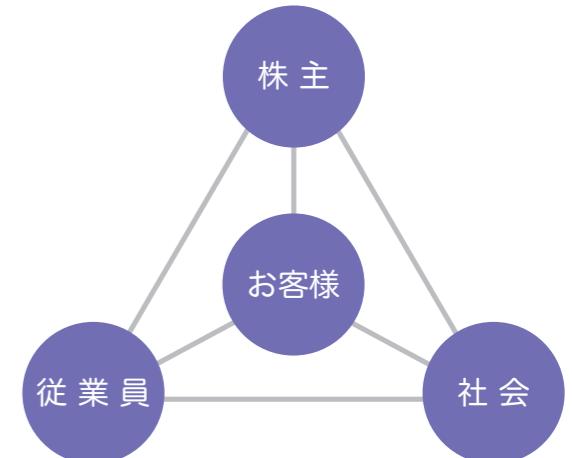
—民営化される前から、大きな方向性・志を持っていたわけですね。民営化後はどのような意思決定がなされたのでしょうか。

民営化後の関税無税化、急激な円高による事業量縮小で大きな合理化をした後、1995年、株式上場を契機に経営ビジョンを策定しました。このときは私もプロジェクトの一員として参画しました。

そのときに整理したのが4Sモデルです(図5-1)。株主を迎えるにあたって、各ステークホルダーに対する自分たちの考えを整理しました。もちろん株主は重要なステークホルダーですが、株主だけが重要だというわけではありません。お客様を中心に、株主、従業員、社会という4者のバランスを目指すことを確認しました。単純なバランスではなく、高次元のバランスです。いずれかを取るという妥協の产物ではありません。

この4Sモデルは、いまはJTのフィロソフィー(経営哲学)として位置づけられています。

図5-1 4Sモデル



— 会社の経営哲学のようなものがつくられたのですね。検討されたことは理念的なことだけだったのでしょうか。具体的な事業についてはいかがでしょうか。

選択と集中が進められました。1985年の株式会社化後、事業の多角化が進められたのですが、必ずしもうまくいったわけではありませんでした。現有資産で何ができるかという発想で進めてしまい、例えば工場売却の跡地があるから不動産業を始めよう、というようなものもありました。その反省もあり、このときは中核とすべき事業をたばこ、食品、医薬に定め、その3事業に経営資源を集中することに決めました。そして、例えば鳥居薬品やユニマットなどを買収する一方で、中核以外の事業の売却・撤退にも着手しました。撤退は大変です。10年ぐらいかかりました。

国際化を急速に進めたのもこの頃です。1999年にRJRナビスコ社から、米国外のたばこ事業(RJRI)を買収しました。当時の日本企業としてはかなりの大型買収でした。

— 株式上場後に多角化と国際化が加速したのですね。いよいよ成長路線に乗ったということですね。

いえいえ、そんなに簡単にはいきませんでした。その後に様々な環境変化が生じました。

国内総需要が減少に転じた中で、さらに追い打ちをかけたのがたばこ税の増税です。2002年から増税することが決まりました。また、マルボロ・ライセンスの契約終了が2005年に迫っていました。JTのシェアは減少傾向にある中で、これはかなりの痛手になります。それにもかかわらず、社内は相変わらず縦割り組織で仕事をしており、自分の仕事をしていれば大丈夫だという雰囲気もありました。

JTが将来にわたって持続的に発展していくための、具体的なプランの検討が必要でした。

中期経営計画 PLAN-V

— 何が検討されたのでしょうか。

社内では、PLAN-Vとよんでいます。2003年から2005年までの3カ年の経営計画で、2002年に発表されました。

内容は3つあります。1つは、さらなるたばこ事業成長のた

めの指針です。グローバルリーディングカンパニーになる決意が示されました。2つ目は10年を展望した事業戦略です。たばこ事業のグローバル戦略、そしてさらなる多角化への積極的な投資が決められました。そして最後は、事業量縮小に見合った経営構造改革です。将来の成長のためにどうしても必要な抜本的な合理化を進めました。3分の1の人員削減をしたほか、国内工場は半分に減らしました。

— PLAN-Vは、誰がどのように決めたのでしょうか。

検討主体として、改革推進本部が設置されました。30代から40代の社員十数名からなるクロスファンクショナルな組織です。私もそのメンバーでした。推進本部長は社長です。このときの社長は、入社3年目で43長計を担当した本田です。

— メンバーはどうやって決めたのでしょうか。

社長と、そして事務局長だった小泉(著者注:小泉光臣。現社長)が人選しました。部門の利益代表にならずに、全社的視点で考えられ、それでいて部門にも影響力のある人。役職に関係なく、このような基準で各機能から代表者が集められました。ほとんどが兼務です。

— 改革推進本部では様々な改革案を練ったと思いますが、最も難しかった検討は何でしたか。

やはり構造改革でした。様々な人の利害にかかわります。社員だけではありません。例えば、農家の方にも減反をお願いしなければなりません(著者注:JTには原料を全量買い上げる義務がある)。また、工場を閉鎖するとなると、その自治体にも税収や雇用面で大きな影響があります。

— そのような中でかなりドラスティックなリストラ案をまとめられたのですが、メンバーの中には反対する人もいたのです。

そのようなことはありませんでした。なぜなら、はじめに検討の前提条件を共有したからです。

— 前提条件といいますと。

改革推進本部でまず行ったことは、事実を押さえることで

す。10年後にどのくらいの事業量になるのかを推定しました。たばこ事業は予測しやすいのです。半導体などは景気などで需要がぶれます、たばこはほとんどぶれません。人口予測などから、かなり確実に予測することができます。

そして、次にこのままだったらどうなるのかを考えました。成り行きのシナリオです。損益分岐点分析をしたら、3年後に赤字になることも予想されました。このようなシナリオも、きちんとコンセンサスを取りました。

その上で、将来的に求められる利益など、るべき姿を描き、ギャップを埋めるためのリストラ計画を立てました。計画を立てるときの拠り所は4Sモデルです。社員だけを優先して構造改革の手を緩めることは他のステークホルダーを軽視することになり、そして何よりも長期的に4Sのバランスを維持できなくなってしまいます。

検討の土台ができていたので、検討結果に対して反対する人はいませんでした。

— 事実と成り行きのシナリオという前提の共有、そして4Sモデルという判断基準が土台なのですね。ところで、社長とはどのように議論をしていたのでしょうか。全ての検討が終わってから社長に答申したのでしょうか。

そういうわけではありません。週に1回の頻度で検討結果を社長に報告し、議論し、宿題をもらいました。

— ということは、改革推進本部の設置は、人材育成の意味もあったのでしょうか。

恐らくそれもあったと思います。「君たちもそのうちこういうことを判断しなければならないんだから、いまのうちから勉強しておきなさい」と。

ただ、それ以上の理由は、自分の考えを確認することだったと思います。本田は、自分が絶対だと思うような人ではないので、様々な意見を聞いてから決めたかったのだと思います。

経営トップの最終判断

— リストラ案を本田社長に持っていったときに、どのような反応をされましたか。

本田が驚くようなことはなかったと思います。全て本田自身が想定した範囲だったと思います。

ただ、ものすごい葛藤があったと思います。本田は、人が大好きな温かみのある人です。みんなでやつてこう、というタイプです。なので、特に希望退職には心情的に抵抗があったと思います。対象は40歳以上ですので、まさに本田がそれまで一緒に働いてきた仲間です。その仲間に對して、「お前辞めてくれ、でも俺は社長を続けるよ」などとは簡単には言えません。

ただ決めるのは社長です。改革推進本部は素材を提供するまでしかできません。後の経営者の時代まで先送りさせても、すぐには会社は潰れないでしょう。でも本田は、嫌なことは自分でやるという判断をしました。

トップは、会社のためには冷徹にならなければなりません。心情的には別の考えであっても、認めざるを得ない事実であれば、嫌なことでも決断しなければなりません。本田はどの判断もぶれませんでした。

— 本田社長から社員にはどのように伝えられたのでしょうか。

対外的な発表の前日に、約200人の幹部を集めて社長から直接説明しました。

その原案は私が書いたのですが、「オールを潰がない人は出て行ってくれ」というようなきつい内容にしました。私とすればこのくらい厳しく言わなければだめだろと思っていました。一方で、どうせ削除されるだろうとも思っていました。しかし、本田はほぼそのまま言ってくれました。もちろん自分の言葉に直していましたが、内容はほぼそのままでした。「このままだと会社が沈んでしまうので、オールを潰ぐだけが残って欲しい。何もやらないけど居座るような人はいる」と。このようなことを一番言いたくない人が、ここまで言ってくれた。言い切った後の表情を見たら、胸がいっぱいになったのを覚えています。

— 非常に覚悟のいることだったと思います。

それだけでなく、このときに、年金の負債も一気に表面化させました。2,000億円の年金負債を計上したのですが、上場後初の赤字決算という汚名も被ってくれました。

分かっているのに決めないことは不作為の罪です。一番いけないことだと思います。本田のようなリーダーがいたことは、JTにとって幸運だったと思います。

このときのつらい決断があったからこそ、2007年に2兆円をかけた英国ギャラハー社の買収が実現できたのだと思います。

冷凍食品での食中毒事件における決断

——話は変わりますが、申し上げにくいことですが、子会社が輸入販売する冷凍食品の一部から有機リン系の殺虫剤が検出され、食べた人に重大な健康被害が発生するという事件が発生しました。そのとき岩井様は食品事業の責任者をされており、JTグループを代表して、記者会見でご対応されました。この件について、お伺いしてもよろしいでしょうか。

多くの方々に迷惑をおかけした事案ですので、胸を張ってお答えできるものではありませんが、被害を最小限に抑え、再発防止のために何をしたかをお話しすることで、何かのお役に立てればと思います。

——ありがとうございます。このときには、短時間で、しかも状況が不透明な中で様々なことを決めなければならなかったと思いますが。

はい。確か第一報が入ってきたのは2008年1月29日の夕方です。明け方まで情報を収集、整理し、30日の朝一番でかかるべきメンバーを集めて、方針を話し合いました。疑わしい工場の全製品の出荷停止を決めると同時に、今後の対応の基本方針を定めました。もともと危機管理ポリシーというものがあったのですが、そこで挙げられている抽象的な方針を、今回の件に当てはめて具体化していきました。そして、お客様の安全性を第一に考え、会社の利益は二の次にすること。知っていることは隠さず話し、知らないことは推測で話さない。このような方針が決まりました。

記者会見は30日の夕方でしたが、短時間でいくつものことが決められたのは、はじめに軸を確認したからだと思います。

——例えばどのようなことを決めたのでしょうか。何が難しい判断でしたでしょうか。

例えば、どこまで回収するのか、疑わしい銘柄までも回収するのかという判断があります。当然、経済性との兼ね合いもあります。

このときは、実際に殺虫剤が検出された銘柄だけでなく、自分たちが疑わしいと思うものは市場から回収する最大限の努力をすることを決めました。

自分も会社も、軸がぶれることは最後までなかったと思います。もし、会社から「とはいっても、利益が」とか、「このことは言うな」とか指示をされたならば、大変苦しい立場に立つたと思います。

——当時の岩井様のお立場上、誰にも頼れる状況ではなかったと思います。つらくなかったでしょうか。

自分の信条と会社の方針がずっと一致していたので、もちろんつらい時期ではありました、健全なつらさはなかったです。

周りが助けてくれたことも精神的な支えになりました。例えば、食品以外の多くの社員がコールセンターでの一次対応などをしてくれました。また、社長は「最悪の場合、お前も俺も首だ。それまでは全力を尽くそう」と言ってくれました。厳しい決断を迫られているときに、周りも支えてくれているという感覚を持てることは大切だと思います。

意思決定の質を高めるために

意思決定プロセスに必要なもの

——ここまで具体的な話を聞きいたしましたが、少し抽象的な質問をさせていただきます。漠然とした質問で申し訳ありませんが、どうすれば意思決定がうまくいくと思いますか。

私は企画担当ですので、組織の意思決定の質を高めることをずっと考えてきました。

個人でも組織でもそうなのですが、突き詰めれば、「事実」と「やりたいこと」の掛け算だと思います。まずは、事実、偏らない網羅的な事実をもとに冷徹に考える。当社の場合は検討漏れがないようにフォーマットが決まっています。例えば、「リスクをどう認識して、どう対処しているか」や、採算性計算の割引率を何パーセントにするかというルールが決まっています。

こうして事実を押さえる一方で、本気度も重要です。パッション(情熱)です。ただし、個人的な野心ではありません。会社としてやらなければならないこと、社会のためにやりたいこ

となど、高い志です。

この2つがもとになってやるべきことが決められるのですが、その際の拠り所は、当社の場合は4Sモデルです。

——検討では事実と本気度、そして決定場面では高次の判断基準が必要ということですね。

ただ、それだけではまだ机上の空論です。企業の意思決定の場合は、実現されなければ意味がありませんので、どうやって実行していくのかも必要です。

先程、PLAN-Vでは毎週、社長と議論したとお伝えしましたが、そのときに必ず言われたのが「それが実現できるのか」でした。ですから、PLAN-Vでは、やるべきことを決めただけでなく、手順や進め方、そしてコミュニケーション方法も決めました。

これは綿密に計画しました。例えば、農家の方に減反をお願いする前には、自分たちが身を削らなければなりません。この順序が逆ではいけません。全員に納得してもらうことはできないにしても、おおかたの人に、「これだったら仕方ないなあ」と思ってもらえるような進め方や伝え方を考えました。

トップの意思決定と周囲の役割

——最後に、トップの意思決定と、それを支える周囲の役割についてお伺いします。岩井様は、経営企画をご担当されているというお立場上、トップの意思決定に触れる機会が多いと思いますが、トップの意思決定について感じていることはありますでしょうか。

後ろを振り向いて誰かいる人と、誰もいない人との全然違うと思います。私は社長を経験したことがないので、はっきりとしたことは分かりませんが、ナンバーワンとナンバーツーの間には大峡谷があるように思います。ナンバーツーと一般社員との間の谷よりもはるかに深い谷が。社長以外は所詮、限定された責任です。例えば事業部長が決定したことでも、取締役会に諮って、社長も了承してというように。

——そのような最終意思決定者に提案を持っていく者が気をつけるべきことは何でしょうか。

まず、提案を持っていくという意識ではダメです。自分が決

める立場ならどうするか、考え抜いたものを持っていくべきです。

一方で、多様なオプションも必要です。「これしかない」という提案はよくありません。議論ができませんので、松、竹、梅のオプションを提示しつつ、自分のポジションも明確にする必要があります。

反対に意思決定者は、相手が意見を言える雰囲気をつくり出さなければなりません。「そんなのはおかしい」「俺の考えはこれだ」では、誰も意見を述べなくなってしまいます。そうなってしまったら質の高い意思決定はできません。「あなたはどう思っているの」と聞き、意見を踏まえた上で判断するべきです。

——提案ではなく、議論が重要ですね。岩井様は、社長と事業部長の議論などに立ち会うことが多いと思いますが、適切な決定ができるように、どのような介入を心がけているのでしょうか。

バランスを欠かないように、意見を投げかけるようにしています。社長も事業部も突っ走りそうになっていたら、立ち止まらせるようなネガティブな意見を述べたり、反対に二の足を踏んでいたら、前向きになるような意見を述べたり。当事者とは別の観点、欠けている観点から意見を述べるようにしています。

——具体的な意思決定についてだけでなく、意思決定の質を高めるプロセスや意思決定者、提案者、介入者それぞれの役割など、多岐にわたる非常に興味深い話を聞きかせいただきました。本日はお忙しい中ご対応くださいありがとうございました。

(インタビュー日:2014年9月1日)

様々なご調整をしてくださいました西山志保様(日本たばこ産業株式会社 経営企画部室長)にも御礼申し上げます。

ケースから学ぶ

インタビューでは、3つの意思決定が語られている。PLAN-Vで構造改革にゴーサインを出した本田社長の意思決定、PLAN-Vで構造改革を提言した改革推進本部の意思決定、そして食中毒事件で広範な商品回収を決めた岩井氏の意思決定である。

これらの意思決定は三者三様の難しさがある。本田社長の意思決定はまさに最後の砦という特徴があり、岩井氏の意思決定は極めて短時間で答えを出さなければならないという難しさがあった。改革推進本部は最終決断をするわけではないものの、トップを説得できる材料を揃えなければならない。こうした意思決定は、どのようにしてなされたのか。他者から何を得たからなのか。定量調査結果になぞらえて考える。

●PLAN-Vで構造改革にゴーサインを出した本田社長の意思決定

本田社長にとって「事実情報の補完」はあまり重要ではなかった。中期経営計画を策定するための経営情報は、本田社長が一番持っていたからである。本田社長が改革推進本部に期待したこととは、それ以外の2つの効果であろう。

現状認識が同じだとしても、そこから導き出される打ち手が同じだとは限らない。ソフトランディングを望む人もいれば、一気に腰を出し尽くすべきだという人もいる。もちろん本田社長には自分の意見があつただろうが、それが絶対だとは限らない。そのため、中堅社員の考えを聞いた上で判断することにした。つまり、「異なる解釈の発見」を求めたのである。

結果的に本田社長の意見と改革推進本部の考えが一致した。これにより、本田社長は自分の考えに確証を得ることができた。「自信と後押し」である。こうしたことがあったからこそ、問題を先送りせずに構造改革を断行することができたのである。「オールを漕ぐ人だけが残って欲しい。何もやらないけど居座るような人はいる」という、心情的には最も言いたくないことを言うことができたのも、改革推進本部の後押しがあったからにはかならない。

さらには、43長計や4Sモデルも判断の拠り所として機能していたことを付け加える。これらは、意思決定の土台のような存在である。JTでは、長年かけて“決め方を決めた”といえる。

●PLAN-Vで構造改革を提言した改革推進本部の意思決定

改革推進本部がはじめに取り組んだことは、事実を押さえ

ることであった。その際に役立ったのは、クロスファンクショナルというメンバー構成である。メンバー一人ひとりは本田社長ほど網羅的な事実情報を持ち合わせていなかったため、「事実情報の補完」ができたに違いない。

クロスファンクショナルチームは「異なる解釈の発見」にも役立つ。同じ事実であっても、各機能の立場で考えると解釈が変わるからだ。ただし、限界もある。視野は広がるもの、視座を高くすることは難しい。そのときに役立ったのは、本田社長との週1回の議論である。この議論によって、経営という高い視座からも考えられるようになった。

提言をまとめるにあたって「自信と後押し」を与えてくれた他者が誰なのかは、インタビューからはうかがえない。しかし、拠り所としたものは読み取れる。その1つが4Sモデルである。社員だけを優先することで4つのステークホルダーの長期的なバランスが崩れることを避けるために、社員に厳しい構造改革を選択した。また、普段からなされている「何が大切なんだ、何が軸なんだ」という青臭い議論も、議論の収束に役立ったと思われる。

●食中毒事件で広範な商品回収を決めた岩井氏の意思決定

第一報が入ってから24時間後に記者会見をしなければならないという中で、岩井氏がまずしたことは事実情報の収集と整理であった。もちろん岩井氏自身が全ての情報にアクセスできるわけではない。そのため、各方面の関係者を通じて「事実情報の補完」をした。

事実が整理されたからといって、自動的に回収範囲が決まるわけではない。経済性を考えるとできるだけ狭くすべきだ

し、消費者の安全性を考えるとできるだけ幅広くということになる。

こうしたトレードオフの中で迅速に決断することができたのは、4Sモデルがあったからである。4Sの持続的バランスを考え、短期的利益から目をそらすことができた。ただし、4Sモデルのようなものをつくりさえすればよいわけではないことを強調しておく。実際、そのような価値前提を掲げている企業は少なくないが、それら企業の全てが長期視点からの決断ができるといふわけではない。

建前上は全ステークホルダーに対する長期的な貢献をうたっているながらも、「とはいっても、できるだけ利益も」と言われた瞬間に、意思決定者は決断をためらってしまう。岩井氏には、決して梯子を外さないという安心感があった。社長からの「最悪の場合(消費者に万が一のことがあった場合)、お前も俺も首だ。それまでは全力を尽くそう」という言葉や、食品以外の社員もコールセンターの一次対応などを協力してくれたという行動からは、会社全体が消費者の安心・安全を最優先していたことがうかがえる。

ケースから学ぶ意思決定のポイント

さて、意思決定の質を高めるために、周囲の人は意図的にどんな介入をすべきなのか。3種類の意思決定の全てに関与した岩井氏の意見は、「異なる解釈の発見」と読み取れる。「当事者とは別の観点、欠けている観点から意見を述べるようしています」『そんなのはおかしい』『俺の考えはこれだ』では、誰も意見を述べてくれなくなってしまいます」というコメントが物語っている。

事実の収集は意思決定者本人の努力である程度はカバーできる。最終決断では他者の関与による効果は限界がある。やはり最後は本人が腹をくらなければならないからだ。しかし、「異なる解釈の発見」は本人だけではどうにもできない部分がある。人はどうしても思い込んでしまう。また、自分の意見を裏付ける情報だけを探してしまう(10ページ、52-53ページ参照)。このような意思決定バイアスを避けるために他者の関与が重要であり、さらにいえば、それを受け入れる本人の姿勢がなければ、他者の関与も意味をなさない。岩井氏はこうしたことを言わんとしているのだろう。

表5-1 他者の関与によって得られたもの

	PLAN-Vで構造改革にゴーサインを出した本田社長の意思決定	PLAN-Vで構造改革を提言した改革推進本部の意思決定	食中毒事件で広範な商品回収を決めた岩井氏の意思決定
事実情報の補完	—	・クロスファンクショナルチームで様々な事実情報を収集・整理	・各方面的関係者を通じて、事実情報を収集・整理
異なる解釈の発見	・改革推進本部(中堅社員)の意見	・クロスファンクショナルチームにより、異なる機能の立場からの解釈 ・社長との議論により、高い視座からの解釈	—
自信と後押し	・改革推進本部の意見と一致したことによる自分の考えへの確信	—	・社長から最後まで梯子を外さないという安心感 ・決定内容に全社を挙げて協力する社内風土

Case 2

「はやぶさ」プロジェクトでの挑戦と決断

— 多様な専門家集団を束ねるリーダーの役割 —

川口 淳一郎 氏

独立行政法人宇宙航空研究開発機構

シニアフェロー

宇宙科学研究所 宇宙飛翔工学研究系 教授

「はやぶさ」とは小惑星探査を目的に開発された探査機である。小惑星イトカワの表面から物質のサンプルを持ち帰ることを目的に、2003年5月9日に打ち上げられた「はやぶさ」は、サンプルを採取して2010年6月13日に帰還した。それまで人類がサンプルを持ち帰った天体が月だけであることを考えると、この成果がいかに画期的なものだったかが分かる。

とはいものの、順調に進んだわけではない。技術的にも世界初だらけであり、特にエンジンの技術開発が困難を極めた。また、飛行中にも燃料漏れやエンジン停止、音信不通など様々なトラブルに見舞われた。こうした難題に対処したのが、専門家集団から成るプロジェクトメンバーである。

川口氏は、多様な専門家集団をどうやってまとめたのか。様々な意見をどのように集約し、決断したのか。多様な専門家集団を束ねるリーダーの役割について考える。

▶組織概要 独立行政法人宇宙航空研究開発機構

2003年10月、宇宙科学研究所(ISAS)、航空宇宙技術研究所(NAL)、宇宙開発事業団(NASDA)が1つになり、宇宙航空分野の基礎研究から開発・利用に至るまで一貫して行うことのできる機関として誕生した。通称、JAXA(ジャクサ)。

宇宙および航空分野の研究開発と利用の拡大は、国の政策目標を達成していくための手段であり、国内外の様々な課題の解決に貢献することが、JAXAにとっての重要な使命である。

▶プロフィール 川口 淳一郎

宇宙工学者、工学博士。

1978年、京都大学工学部卒業後、東京大学大学院工学系研究科航空学専攻博士課程を修了し、旧文部省宇宙科学研究所に助手として着任、2000年に教授に就任。2007年4月から2011年9月まで、月惑星探査プログラムグループ プログラムディレクタ(JSPEC/JAXA)、1996年から2011年9月まで、「はやぶさ」プロジェクトマネージャを務める。現在、独立行政法人宇宙航空研究開発機構宇宙科学研究所(ISAS/JAXA)宇宙飛翔工学研究系教授、2011年8月より、シニアフェローを務める。

小惑星サンプルリターンへの挑戦

— 川口先生は1955年のお生まれで、アポロ11号が人類初の月面着陸を果たしたとき、中学2年生だったと伺っています。恐らく宇宙への憧れが強い世代ではないかと思うのですが、そもそも宇宙開発を志したきっかけは何だったのでしょうか。

確かに宇宙は子どもの頃からずっと興味の対象でした。アポロで将来を決めたんですかと聞かれることも多いのですが、それは少し違います。高校生になって理系を選択したときは、動く機械をつくりたかったんですね。それで大学は機械工学科に進み、ロボットの研究をしていました。

大学時代に一番影響を受けたのが、1975年に打ち上げられたバイキングという火星探査機です。火星に軟着陸し、地表のカラー写真を送ってきたのですが、その当時のコンピュータというのは、いまの携帯電話にも到底及ばないレベル。メモリーは8Kバイトで、日本語だと4,000文字しか書けません。そんな性能のコンピュータを搭載した無人ロボットが、土壌を採取して生命分析実験まで行っているんです。なんて素晴らしいと思いました。

一方、日本は1970年の「おおすみ」を皮切りに、1年間に1つずつ小さな人工衛星を打ち上げては喜んでいた時代です。1977年には太陽圏内の惑星どころか太陽圏外をも目指す探査機ボイジャーを打ち上げ、スペースシャトルの開発も着々と進めるアメリカとの差は、あまりにも開きがあった。しかもスペースシャトルが飛ぶようになったら、世界中のロケットは消えてしまうのではないかという声さえ聞こえており、日本の宇宙開発はこのまま続くかどうかかもあやしく思えてきたのです。それならなおさらのこと、数年間でもいいから宇宙開発に携わってみたいと思い、大学院で宇宙工学の道へと進みました。当時、日本でロケットを打ち上げていたのは東大の宇宙航空研究所(1981年に宇宙科学研究所に改組、2003年より宇宙航空研究開発機構へと統合)だけでしたので、大学院生のときから研究所に入って、宇宙開発のプロジェクトに参加するようになりました。

— 「はやぶさ」のプロジェクトはどのようにして立ち上がったのでしょうか。

たのでしょうか。

「はやぶさ」プロジェクトの原点である小惑星サンプルリターン計画が最初に研究会で議論されたのは、1985年です。この年は「さきがけ」「すいせい」という2つのハレー彗星探査機を打ち上げた年もあり、日本の宇宙開発において大きな節目の年となりました。ちなみに私は、このときの打ち上げロケットの姿勢・軌道修正と探査機の飛行計画を担当しています。

少し時間を遡りますが、1981年のスペースシャトルの初飛行の後、ようやく日本は惑星間探査機を初めて打ち上げるところまでこぎ着けました。しかし、アメリカと比較すれば既に四半世紀の遅れをとっているわけですよ。そして、その遅れはさらに拡大する方向にある。そうした状況の中で、日本はいったい何を目指すのか。アメリカがやったことを一つひとつトレースするのか、それではやる意味がないのではないか。つまり、日本の宇宙開発におけるアイデンティティは何かという議論をさんざん重ねた末に、出した結論が小惑星からサンプルを持ち帰ることだったのです。これならまだ誰も挑戦していない人類初の試みです。日本の独創性を発揮できると思いました。

— その小惑星サンプルリターン計画は新規の開発要素が非常に多くて、川口先生ご自身も“世界初だらけ”だったとおっしゃっています。そのような難易度の高いプロジェクトにもかかわらず、最終的に国際的承認を得られたのはどうしてでしょうか。

プロジェクトを実際に提案したのは、研究会での議論から10年後の1995年です。実は飛行計画自体は1986年にできていたのですが、探査機の推進機となるイオンエンジンの技術研究がなかなか進まなかった。イオンエンジンというのは極めて低燃費なのですが、力が弱いため従来は補助的にしか使えないかったのです。このイオンエンジンを使った惑星間の往復航行というのも、世界初の技術ミッションでした。私たちが開発に取り組んでいると、後から来たNASAにサッと抜かれてしましましたが、逆に手応えを感じましたね。先に考えつ

いたのは私たちですし、NASAが追いかけてきたということは自信を持って進められるぞと。

プロジェクトの提案を行うとき、併せて提案したのが加点法での評価でした。これは一つひとつミッションをクリアするたびに、点数を積み上げていくという評価の仕方です。難易度が高いために最初から成功ありきではなく、技術立証を目的としたのですが、決定を下す文科省の宇宙開発委員会がそれを受け入れた上でプロジェクトを承認してくれました。当時はバブル崩壊から間もない頃でしたが、未来に投資しようという心意気がまだ残っていたんですね。そうした良き理解者に恵まれたことも大きかったし、また理解者がいるというのは、日本がまだそれなりに自信を持っていたといえるかもしれません。

「こうすればできる」という自信

— NASAでさえ躊躇するようなリスクの高いプロジェクトに挑戦できた理由は何だったのでしょうか。

それは、宇宙科学研究所という組織がとてもユニークな組織だったからでしょうか。私はよく「変人の集まり」と言っています(笑)。どんな問題があっても、「こうすればできる」と考える集団。やれる理由を探す文化とでもいいましょうか、それが根付いているんです。

ハレー彗星探査プロジェクトのときも、当時世界では類を見ない計画でしたが、必ず自分たちはできると確信していました。ですから、打ち上げに間に合わせるため、その前年に長野県臼田町に直径64mの巨大アンテナを突貫工事でつくってしまったんです。

言ってみれば、かなり無謀な集団ですよね。ただ、「こうすればできる」と考えるのは、自信を持っているということなんです。それは実は単純な話で、論理を信頼しているから。自然界の摂理に従えば、その通りになるはずだと、そういう風に考えるんですね。

— 宇宙研の生みの親である糸川英夫先生から受け継いだ「リスクを恐れない精神」というのは、そうことなんですね。さ

らに踏み込んで、リスクを取らなければ将来得られるものは少なくなるということも強調されていますが。

既成の技術を使ってできることをやる。技術開発の世界ではこれを「オフザシェルフ・テクノロジー」と言います。リスクを低く抑え、小さいけれども確実なリターンを得るというのは、それはそれで合理的だと思います。1992年にNASAの長官になったダニエル・ゴールдинがまさにそうした考え方の持ち主で、彼は「より速く、より良く、より安く(Faster, Better, Cheaper)」と言って、それまでの巨額予算をかけたプロジェクトから低コストで効率良くできるプロジェクトへと方針転換を図りました。ところが、しばらくすると綻びが生じてくる。理由は簡単で、3つのうち2つは両立するけれども、3つ全部が成立することはないからです。

実は破綻の一番の要因は、新規技術が開発されなくなることです。よく、ニーズがあるから技術が進歩すると言う人がいますが、私はそうは思わないんですね。生産技術や品質向上に関してはそうかもしれないけれど、新規技術に関してはあってはならないと思う。ニーズという観点からものづくりを始めると、既存技術をいかに活用するかということだけで終わってしまいます。それは最初から出口が見えているということであって、イノベーションとは違うのではないかでしょうか。

プロジェクトリーダーの役割

— プロジェクトの体制は、メンバーが所属先を変えないまま各研究分野の専門家として参加する、いわゆるマトリックス方式だったそうですね。

マトリックス方式というのは、もともと研究所の文化です。一長一短あると思いますが、一番の長所は、各分野の専門家が集まって横断的に問題解決を図れることです。逆に短所としてよく挙げられるのが、船頭が2人になってしまうこと。指揮系統が混乱する恐れがあります。

— 優秀な人材が揃った専門家集団をどのようにまとめら

れたのでしょうか。例えば、フェイルセーフ一つをとってもメンバーそれぞれ譲れない線があって、最終的にどれを選択するかという難しい決断をしなければならない場面もあったと思いますが。

特にこれといった方法論があるわけではありません。専門家集団だから特別に難しいということはないと思います。プロジェクトにおいて一番重要なのは構想段階です。立ち上げるときに、どんなシナリオを書くのか。これは、何もないところに芸術作品をつくろうとしているようなもので、参加するメンバーが自分の夢をそこにどう盛り込んでいくかという話です。その段階では、お金のことは度外視して自由に議論する。一番ダイナミックでクリエイティブな時間です。そうやってゼロからつくるところからメンバーが参加しているので、目標が共有できているし、何より作品が出来上がったときのモチベーションが高いんです。なぜなら、それが実現すれば自分の夢が叶うということだから。

どのようにまとめたかという話ですが、もちろんプロジェクトなので、協調性を保つことも大切でしょう。ただ、私はどちらかというと息を吹きかけるタイプで、馴れ合いで物事を進めるのではなく議論はしっかりやっていこうと思っていました。意思決定の透明化ということですね。幕の中で決定して伝えるのではなく、どのような意見が出て、どういう理由で決めたか見えるようにする。メンバーはみんな優秀で素晴らしいアイデアを持ってくるので、あとは進むべき方向へ向かわせれば転がっていきだらうと考えていました。

— 「はやぶさ」との通信が途絶し、行方が分からなくなつたこともありましたが、その間はどうやってメンバーのモチベーションを維持したのでしょうか。

あのとき、店じまいになることを一番恐れていたのは私かもしれません。「はやぶさ」からの電波は来ないし、企業から派遣されている技術者も来なくなるし、人がどんどん減っていくわけです。なんとかして、まだプロジェクトは開店中なんだというメッセージを出さなければいけない。映画でもそういう場面が出ていましたが、ポットのお湯を沸かしておくと

か。それは誰のためかというと、自分のためなんですね。そうした些細な演出ばかりではないですが、とにかくアクションアイテムをたくさん出すようにしました。検討課題があるうちには、まだ可能性が残っているという気持ちを持ち続けられたと思ったので。

— プロジェクトリーダーとしてチームを率いる一方、川口先生は一人の研究者でもあります。2つの役割をどう使い分けているのでしょうか。

よく言っているのが、研究とプロジェクトは違うということ。プロジェクトというのは、決められた期限の中で前進を図ることです。リソースが十分に与えられるということもあり得ない。資金、人材、時間、どれも不足していることがほとんどですが、その中で成果を出さなければいけません。

一方、研究というのは、「研ぐ」「究める」と書きますが、真理を探究することが目的です。徹底的にやってもいい、だけどいつ終わるか分からない。ですから、プロジェクトを進めている最中に、「研究」をやり始めたらダメなんです。プロジェクトはセカンドベストでいい。ベストではないけれど、それで答えになっているのだったら、それで良しと決めて、先に進むことです。研究者としての自分でいると、なかなかそれが実行できないので、そこはプロジェクトリーダーの役割に徹しました。

「はやぶさ」が教えてくれたこと

— 「はやぶさ」の後継機である「はやぶさ2」のプロジェクトでは、次世代のリーダーにバトンを渡されました。その打ち上げを間近に控えていますが、どのような思いで見守っているのでしょうか。

「はやぶさ2」という名前なので誤解を受けるのですが、実は今回が本番で、「はやぶさ」は実験機なんですよ。ですから、「はやぶさ2」が打ち上げられることによって、ようやく「はやぶさ」のミッションを完了できると思っています。

ケースから学ぶ

2回目だからきっと成功するだろうという期待も大きいのですが、故障するかどうかは確率的な問題です。「はやぶさ」のときに生じたトラブルについては、もちろん対策を講じています。けれども、確率的に起こりやすい問題はほかにもたくさんある。極言すると、宇宙開発には事前のチェックシートというものはありません。むしろ、チェックシートをつくることが仕事なんです。「はやぶさ」のプロジェクトで得た経験が「はやぶさ2」のチェックシートに活かされるわけですが、それさえほんの一部分でしかない。見えてない領域が本当はどこまで広がっているか分からんです。新しいことに挑戦するリスクというのは、まさにそこなんですね。

——リスクを取らない宇宙開発はあり得ないとおっしゃっていたことの意味がよく分かりました。そのことに関連して、ご著書の中で日本人の「天井意識」について触れられていますが、それを突き破るためにはどうすればよいと思いますか。

天井意識という言葉の真意は、天井がないと不安になってしまうということです。だから、安心したいがために、自分で天井をつくってしまう。ただ、制約の中で頑張ることは得意なんですよね。あるいは、人から与えられた規則や規制を全うする事が仕事だと考えていたりする。自分から進んで制限を受け入れているので、それを突き破ることは容易ではないと思います。

宇宙飛行士になりたいという若い人たちから、何を勉強したらよいのかという質問を受けることがあります。彼らが求めているのは、「このテキストを完読して、何を質問されても答えられるように」といった類の答えなんです。それは、この範囲内であってほしいという願望ですよね。もちろん、こうすればなれるという答えなんてありません。

これは、育成する側の問題もあります。解答がない課題を出せるかどうか。本来は自分で探さなければいけないので、そもそも言ってはいられない。解答がない課題というのは、落語のような話です。結局は自分の頭で考えなければいけないと気づかせることですから。

——その人材育成について何か留意されていることはありますか。

繰り返しになりますが、新しいことに挑戦するというのは、クリエイティブでないとできません。そして、そのことに自分で気づくことが必要です。そのために私がやるべきことは、環境を用意することだと思っています。

その意味で「はやぶさ」プロジェクトは、人材育成という観点からも素晴らしい事例になったと思います。リスクを取る勇気、新しいことにチャレンジすることの意味、どんな危機的な状況に置かれても諦めないこと、そして自信と希望を持つことの大切さ。「はやぶさ」は本当にたくさんのこと私たちに教えてくれました。研究所でこうしたプロジェクトに関わること自体が、若い研究者にとって大きな成長を与えてくれる場になっていると思います。

——改めて「はやぶさ」プロジェクトを振り返ってみて、どのようなことを感じられますか。

サンプルリターン構想が最初に議論されてから、30年もの月日が経っています。「変人」の集まりの宇宙研で「こうすればできる」という思考を徹底的に叩き込まれ、当時まだ誰もやったことのない挑戦を試み、それがいま、実験機を経て、ようやく本番を迎える局面にまで辿り着けたというのは、研究者として本当に幸せなことだと思います。大きな夢を描いても、実際には実現できないことが多いですから、そうしたプロジェクトに携われたこと、組織や環境に恵まれたことに感謝したいですね。

——本日は興味深いお話を聞きすることができて大変楽しかったです。ありがとうございました。

(インタビュー日:2014年10月23日)

本稿は、弊社季刊誌「xchange communication」(vol.129 Winter 2014)の記事を、一部修正の上、再掲したものである。

あなたはあるプロジェクトのリーダーを任せられたとする。部下には各分野の専門家があてがわれた。それぞれの分野のことはあなたよりもはるかに詳しい。チームで何かを話し合おうとすると、専門分野が異なるがゆえに、どうしてもお互い譲れない部分もある。全体のことについて決める議論では、全員が納得するような答えはなかなか見つからない。このような状況ではあなたはどうすべきだろうか。そのヒントを、川口氏のインタビューから探ってみたい。

はやぶさのプロジェクトメンバーは各研究分野の専門家であり、川口氏いわく“変人の集まり”だった。このプロジェクトの特徴の1つは、技術的な新規性が高いことである。アプローチ方法が確立されていないような問題に対して、異なる分野の専門家が集まって議論している状況を想像していただきたい。そう簡単には合意に達することはないだろう。しかし、研究とは違い、プロジェクトの意思決定には納期がある。決めるべきときが来たら、リーダーである川口氏が決断しなければならない。

このような難しい意思決定において、川口氏は2つのことを重視した。1つは自由に議論させることだ。予算面などの制約を外して、様々な角度から徹底的に議論させた。そしてもう1つが、どのような意見が出てどういう理由で決めたのかを見えるようにすること、つまり決定理由を透明にすることであった。

この2つは、多様でかつ専門性の高いメンバーでの意思決定では特に重要である。その理由を説明する前に、“コンセンサス”について説明する必要があろう。コンセンサスとは満場一致を意味するわけではない。決定内容とは意見が異なる人がいたとしても、決定に従って行動することに同意されれば、コンセンサスが得られたことになる。

そんなことが可能なのかと疑問に感じる人がいるかもしれない。しかし、このような研究結果もある。訴訟で勝訴した人は、当然その訴訟に満足する。一方、敗訴した人の満足度は低いと考えられる。だが、満足しないのはその訴訟プロセスが不公正だった場合のみであり、公正なプロセスのもとでは敗訴になつても満足度は高いのである¹。つまり、決定結果ではなく、意思決定プロセスの正しさで、従うかどうかを判断するのである。

この考えに基づく意思決定方法を提唱したのが、インシード大学のW. C. キムであり、フェア・プロセスの3原則として「エンゲージメント」(意見を求める、意思決定に関与させる)、「説明」(決定事項だけでなく、決定に至った背景を説明する)、「期待の明示」(決定に伴って期待される行動を示す)を挙げた²。川口氏が重視した2つは、1番目と2番目の原則に相当する。自律性の高いメンバーに対して3番目は必要ななかったのだろう。

ケースから学ぶ意思決定のポイント

さて、本稿の定量調査結果に関連付けて補足をする。難しい意思決定では「異なる解釈の発見」が大切であり、そのためには様々な人から多様な意見をもらうべきだとうところまでは既に述べた。しかし、それでは十分でないことを、このケースは示している。

何も説明せずに不採用になれば、決定事項に対して前向きに協力しようと思ってもらえないだろう。また、次は意見を言ってもらえないくなってしまうかもしれない。意見を述べた者は、自分の意見が採用されなかったことに不満を抱くのではなく、無視されたことに不満を抱く。不採用にしたことが問題ではなく、その理由を説明しないことが大きな問題なのである。それゆえ、全ての意見を尊重して検討を進めたことを伝えるとともに、最終的に採用しなかった理由を、もしくは別の意見を採用した理由を説明しなければならない。

度重なる難問に直面したにもかかわらず、この専門家団体が最後までチームワークを維持できたのは、こうしたことがなされたことも1つの要因になっていると思われる。

¹ Allan E. Lind and Tom R. Tyler (1988) *The Psychology of Procedural Justice*, Plenum Press.

² W. Chan Kim and Renée Mauborgne (1997), *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*, *Harvard Business Review*, July 1997. [W・チャン・キム、レネ・モバーロン著「信頼を築くフェアプロセスの原理—意思決定の透明性が高いコミットメントを生む」Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー 1998年1月号]

寄稿:意思決定の罠 一確証バイアスと悪魔の代理人一

長瀬 勝彦

首都大学東京 大学院社会科学研究科 経営学専攻／ビジネススクール 教授

意思決定の限界_限定的合理性

自分の将来の行動について複数の選択肢から1つを選び取る行為を意思決定という。食堂での注文や休暇の過ごし方を決めるなどのプライベートな意思決定もあるし、企業の中では各構成員が様々な職務上の意思決定を下している。「あなたは職務上の意思決定において合理的でありたいですか?」と問われれば、誰もがイエスと答えるであろう。

しかしながら、それは一般に思われているほど簡単ではない。20世紀の半ばに、のちのノーベル経済学賞受賞者であり近代経営学の開祖とも称されるハーバート・サイモンが「限定合理性(bounded rationality)」の概念を提示した。人間は自分では合理的に意思決定しようとしても、認知能力が乏しいために強い制約を受ける。検討すべき項目は多いのに、人間は同時にはせいぜい2つか3つのことしか頭が回らない。多数の選択肢の中からどれが最高の選択肢かを見極めることは、およそ見果てぬ夢である。

限定合理性の概念が登場してから半世紀以上が過ぎて、経営学の領域は飛躍的に拡大した。ところがその多くは限定合理性よりは、むしろ伝統的な合理性をベースとしているように見える。自社の経営資源が競争他社と比較してどのような強みと弱みがあるか、市場が今後どう動いていくかなどについて、論理的に緻密に分析すればおのずと選ぶべき選択肢が明らかになるかのような議論がなされている。そこで想定されているのは、数量や確率などの膨大なデータを冷静に分析するコンピュータのようなマネジャーであって、限定合理性の側面は置き去りになっている。

なぜ間違ってしまうのか

サイモンの議論を受け継いで発展させたのは、1970年代に産声を上げた行動意思決定論である。人間の意思決定が合理性からどのようにして乖離していくのかを、心理実験を駆使しながら次々に明らかにしてきた。合理性をベースとした諸理論はモデルとしては美しいが、生身の人間の意思決定は全く別物といってよ

い。人間は自分では精一杯合理的にふるまっているつもりでも、気がつかないうちに罠に陥ってしまうのである。その罠は意思決定のバイアス(bias)とよばれる。人間の心理には癖があって、ある種の問題については一定方向に偏る傾向がある。

以下のような状況を想像していただきたい。あなたはこれまでずっと従来型のケータイを使い続けてきたが、そろそろスマートフォンに買い換えようと思い立った。折しも世の中は新型iPhoneが発売されたばかりで話題になっている。雑誌記事などを少し読んでみると、スタイルもしゃれで使いやすそうである。あなたの周囲に新型iPhoneに買い換えた人が何人かいたので、その人たちに感想を聞いてまわった。するとともに評判が良かったので、あなたは安心して自分もそれにしようと心を決めた。いかがだろうか。実際によくある意思決定のパターンではないだろうか。

ところがこのような情報収集と分析の仕方には、1つのバイアスがかかっている。問題は、あなたが新型iPhoneのユーザーからだけ情報を収集したところにある。彼ら／彼女らは、多かれ少なかれiPhoneを気に入って買った人たちである。そんな人たちに感想を聞いたとしたら肯定的な評価が返ってくるのは分かり切っている。もしかすると、あなたのライフスタイルにはiPhoneよりもAndroidの方がぴったりしているかもしれないし、このまま従来型を使い続けた方が快適かもしれない。iPhoneがいいだろうというあなたの先入観は間違っているかもしれない、それを正してくれる可能性が高いのは、iPhoneのユーザーではなくiPhone以外の機種のユーザーである。だからあなたは、後者にこそよく話を聞くべきである。

このように人間には、自分の先入観や仮説に合致した情報だけを取りにいって、それをもとに先入観や仮説通りの結論を出す傾向がある。それは行動意思決定論の用語で「確証バイアス(confirmation bias)」とよばれる。例えば、社内で新規プロジェクトを立ち上げようとしているとしよう。予算は少なめで完了までの期間は短めな方が上司の合意を得やすいと感じている担当者は、それに合致したデータばかりに目がいってしまうと予想される。予算が増える可能性や期間が伸びる可能性を示すデータは目に入らないか、目に入ってもそのデータは信頼性に乏

しいとして除外してしまいかでである。

企業などの採用面接では面接担当者は志願者が次の段階に進めるかどうかの意思決定を行うが、そこにも確証バイアスが作用する。面接時間が30分と設定されている場合は、その30分をフルに使って志願者の良し悪しを見極めることが面接担当者には求められているはずである。ところが実際には、面接の最後まで結論を保留している面接担当者はめったにいない。

筆者はこれまで、大学院(ビジネススクール)の授業や企業の研修などで数百人の面接担当経験者に質問してきたが、その多くは面接開始から10分以内に内々の結論を出していた。では残りの面接時間に面接担当者が何をしているかというと、内々の結論に合致した情報を積極的に収集することでせっせと心証を固めているのである。適格と思われる志願者に対しては、答えやすい質問をする。すると志願者はうまく答えられるので、やはりこの志願者は合格だと結論づける。逆に不適格と思われる志願者には難しい質問をし、志願者がうまく答えられないことをもって、やはり不合格だという烙印を押す。第一印象で人の本質を見抜くことに長けた面接担当者もいるけれども、企業としてきちんと志願者をスクリーニングするためには、面接担当者は自分の第一印象が間違っている可能性を探るような質問もすべきであろう。

ただし、フランシス・ペーコンが「人間の知性は否定よりも肯定によって突き動かされる。それは人間に生まれ備わった錯誤で、決してなくなる」と述べたように、確証バイアスは非常に強力であり、本人の努力による修正には限界がある。ほかの多くのバイアスと同じく、確証バイアスは無意識のうちに作用する。筆者が話を聞いた面接担当経験者の多くも、聞かれるまでは自分が面接時間の多くを確証プロセスに費やしていたことに気づいていなかった。

意思決定バイアスを避けるために

確証バイアスへの1つの対策として、「悪魔の代理人」の利用が考えられる。集団で議論をするときに、同じ意見のメンバーだけでは議論が深まらない。欧米ではそんなときに、誰かが自分の意

見はおいてわざと反対の立場に立って論陣を張る役目を買って出ることがある。その役目を「悪魔の代理人(devil's advocate)」という。日本では「天邪鬼」が近いだろうか。もともとはカトリック教会の用語である。カトリック教会の重要な仕事に列聖がある。信仰の模範となる信者を聖人として認定するのだが、本人の死後、非常に長い時間をかけて厳しい審査が行われる。その一環として、悪魔の代理人(列聖調査審問検事)を置いて、候補者が聖人にはふさわしくないとする理由を探して指摘する役割を担わせたのである(現在はこの制度は廃止されている)。賛成意見と反対意見を戦わせることで議論が深まるという認識が根底にある。集団討議において悪魔の代理人のような役割を担う参加者を置いた場合とそうでない場合を比べた実験研究がいくつあるが、それらのメタ分析でも悪魔の代理人法の効果が認められている¹。

日本は議論を避け和を尊ぶ文化があるために反対意見の表出は心理的な抵抗が大きいが、このような仕組みは学ぶべきであろう。悪魔の代理人は個人的な意見ではなく役目として反対しているので、感情的ななしこりも残りにくいだろう。自分の確証バイアスに気づかせてくれる人が周りにいればよいのだが、組織内での地位が上昇するにつれて諫言をしてくれる人は少なくなる。マネジャーは自分に率直に意見してくれる人をそばに置くべきであるし、会議においても悪魔の代理人的な役割を誰かに任じることで議論が深まるだろう。

行動意思決定論は、確証バイアスのほかにも人間の意思決定におけるバイアスを数多く見出している。ビジネスの経験を積んでもそれらに気づくのは困難なため、きちんと学ぶ必要がある。欧米の有力なビジネススクールには当たり前のように行動意思決定論の授業が置かれているが、日本でもそのような認識が進むことが期待される。

¹ Charles R. Schwenk (1990). Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 161-176.

おわりに

これまで4年間にわたり、戦略実行力をテーマに据えて『人材開発白書』を発刊してまいりました。今回は、戦略実行力を意識しながらも「ミドルの決断力」にテーマを改め、調査研究を進めました。

ミドルの決断力不足が現場での実行を阻害している状況は、5年前に実施した予備調査で明らかになっていました。しかし、意思決定をテーマにした場合、“頭の中”を探らなければならず、私が扱える調査手法では手に負えません。それゆえ、課題だと認識していながら、テーマとして取り上げることに二の足を踏んでいました。

弊社では、個と組織の関係を大切にしながら、人材開発を支援しております。そこで、個人の意思決定についても、他者の関与の影響という側面から考えることにしました。もちろん、この限られた側面だけで、意思決定の全てを語ることはできません。とはいっても、他の調査にはない、ユニークな報告ができたのではと思っております。

末筆ながら、多忙にもかかわらず事例調査に多大なご協力をくださいました岩井睦雄様(日本たばこ産業株式会社 専務執行役員)、川口淳一郎様(独立行政法人宇宙航空研究開発機構 シニアフェロー)に、また突然の依頼にもかかわらず快く寄稿いただきました長瀬勝彦様(首都大学東京 大学院社会科学研究科 教授)に、心より御礼申し上げます。

(坂本 雅明)

編著者

坂本 雅明 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所 研究室 室長

編者

株式会社富士ゼロックス総合教育研究所