

日本式意思決定プロセス

兵庫県副知事 小笠原 暁



ORのテキストによれば、「意思決定」とは目的達成のために役立ついくつかの代替案の中から実施のためにその1つを選択するプロセスであると定義されている。そして、サイモンによれば、意思決定過程は、1)情報活動、2)設計活動、3)選択活動の三者から成り立ち、情報活動とは意思決定を必要とする条件が存在するか否かを探索するプロセスであり、設計活動とは可能な限りの代替案を見つけ出し、かつそれを分析する段階、選択活動とは各代替案と選択した場合の結果を予測しそれを評価して、最終的に1つの代替案を選択することであるとされている。たしかに、欧米においてはその通りであるが、わが国で少なくとも私が現在たずさわっている県庁での現実の業務の中で、「さて、意思決定はいかになされているか」と考えてみると、必ずしもORのテキストに述べられているような形にはなっていないことに気がつくのである。たしかに、サイモンの言う「情報活動」は役所においても不断に続けられており、意思決定が必要となる条件が認知されれば、直ちに担当部課において対応策の準備、つまり「設計活動」が始められる。しかし、この設計活動からあとがORのテキストとは若干ニュアンスが異なるのである。すなわち、可能な限りの代替案が意思決定者に提示されてその中からの選択が行なわれるのではなく、担当者が最も適当であると考えた1つの案が提出されて、それがラインに沿って多くの人々のチェックを受けながら修正され、再提案されて最終案にまとめられるという形での意思決定がなされるのである。もう少しわしく県

庁における通常的意思決定プロセスを表現すれば次のとおりである。

1) 意思決定を必要とする条件が認知されると、そのことがラインを通じて関係上司に報告され、どの部、局、課、係において対応策を準備するかがトップダウンの形で順次決められる。

2) 定められた係の担当者が対応策の案を起草し、彼は起案者として所定の欄にサインまたは押印のうえ、それを上司の係長に廻す。

3) 係長は案文をチェックし、それが不完全なものであれば必要な修正を加え、または案文を担当者に差しもどして必要な指示を与え再起案を命じ、満足すべき案となったと認めた時、起案書の所定欄にサインまたは押印をする。問題解決に関係する係長の数が多く、意見が喰い違う可能性のある場合には、関係係長会議を開いて調整をはかり、その会議の結論によって案文を修正し関係係長のサインまたは押印を求めたうえ、1ランク上位の責任者に起案書を廻す。

4) 問題の性質によって、あらかじめ決められているレベルまで、3)の係長の代りに課長補佐→副課長→課長→次長または局長→部長→副知事→知事、担当者の代りに1ランク下位の責任者、という順で3)のプロセスが繰り返されて最終案が決定される。

したがって、起案書が私の手許に届く時まで

はすでに10個以上のサインや印鑑が押されているのが通常であり、関係課や関係部が複数の場合にはサイン、押印が数十個に及ぶことさえある。このような起案書を見て、これこそ役所の事大主義と言って笑う人もあるが、私は必ずしもそうは思わない。それは1つの問題解決案を作成するに当たって多くの人々、そしてまたサインや押印はしていないがその案の作成に何らかの形でタッチした多くの人々、の協力のもとで最終案が生まれたという事実を重く視るからである。

小さな改善の積み上げは日本人の特技である。かつて、カメラはドイツ、時計はスイス、自動車はアメリカと言われたが、そのいずれにおいても日本人は小さな改善を積み上げて世界で一流の製品に仕立て上げてしまった。この特技をもって作られた最終案はほとんど完璧と言ってもいいほどリファインされたものとなっている。しかもこの最終案の作成に多くの人々が関与していることは、実施に当たって「みんなで作った案だから、みんなで一緒にやろうじゃないか」という実行への動機づけにもつながっていくのである。みんなの英智を結集し、みんなで力を合わせて事を運ぶという日本式のやり方の良さがフルに生かされていると言ってよいだろう。それとともに、この方式は一種の幹部職員養成教育にもなっている。なぜなら、最初の起案をする担当者レベルでさえも、問題の性質によって、自らが責任ある地位にあるとしてつまり係長、課長、部長、知事の立場に立って案を作成しなくてはならないからであり、自分の起案がいかにか修正されていくか、また上司の自分とは異なった発想によって、どのように書き変えられていくかを知ることができるからである。

もちろん、このような日本式意思決定プロセスにも欠点がある。その1つは最終案に対する責任があいまいなことである。何か不都合なことが起った場合に、いったい誰に責任があるかは起案書に並んでいるサインや印鑑を見れば明らかである

とはいいながら、あまりにもその数が多いと結果はウヤムヤになってしまうことが多いし、またサインや印鑑を見て「彼が認めているのだから…」とか「これだけ多くの人がチェックしているのだから……」という理由で慎重に起案書をチェックもしないで無責任にサインまたは押印することがないとは言えない。それともう1つの欠点は代替案を考えないままで過ごす可能性があるということである。最初の起案は徹底的に修正されリファインされるとしても、まったく別の問題解決案があるということに気がつかないままに終わってしまう恐れなしとしない。第3の欠点は最終案の決定までに時間がかかり過ぎて、問題解決のタイミングを失うことが起り得ることである。このような点にさえ注意すれば、私は日本式意思決定方式はきわめてすぐれたものと思う。

かつて品質管理の技法はデミング博士によってわが国に導入された。そしてアメリカにおいて以上にわが国においてみごとに定着してしまった。それは管理者はもとより、現場の労働者1人1人でさえもが品質についての認識をもち、管理図法を身につけ、会社のためにそして消費者のためにとの意識をもって品質の向上に励んだからである。わが国における品質管理はすでに輸入ものという域を越えて、わが国の企業の風土に完全にとけ込んだと言ってよからう。

ORも品質管理と同様、わが国に定着しつつあるが、まだ完全にというまでに到っていない。1つにはORのほうが品質管理よりも抽象度の高い領域を対象としているからでもあろう。しかし、ORが輸入ものという域を乗り越えるためには、わが国の風土に適合したORの技法・理論をわれわれの手で創り出さなくてはならない。日本式の意味決定、日本式の組織運営が世界で改めて見直されている現在である。日本のORマンの奮起を願ってやまない。