

日本の意思決定とシステムの発想

松田 武彦

序 論

ひと口に組織における意思決定支援システム (decision support system; DSS) といっても、定型的 (programmed) ないし管理的 (administrative)・業務的 (operational) な意思決定と、非定型的 (non-programmed) ないし戦略的

(strategic) な意思決定とでは、それに対する支援システムの具体的な形態や内容にかなりの差があるのはいうまでもない。しかしここでは、日本の組織を念頭に置いて、定型的・非定型的の両方の意思決定に共通するものを概念化 (conceptualize) することを試み、DSS の設計・実施において本来あるべきシステムの発想 (systematic thinking) への橋渡しとなることを目的とする。

DSS 特集に当って

松崎功保・武田俊男

過去3年間にわたって5回ほど“デジジョン・サポート・システム・シンポジウム”を開催したことが契機となって、特集号の編集にたずさわり、あらためてテーマの大きさと難しさに気がついた。そのために個別に各執筆者とお会いし、その後で全員が2回にわたって学会に集い長時間密度の高い議論を行なった。

実はその議論を公開することが最も読者の興味をそそり、かつまた本質的で有益なことがらが多いのであるが、オフ・レコを前提にしたもので残念ながら特集号には掲載されないことになった。しかし、各執筆者は十二分にその内容を踏まえて筆をふるっていただいているので行間にその熱気を感じとることができる。読者は執筆者のいわんとすることを十分に行間に読みとっていただければ幸いである。

今後多くの事例が開発され、さらに研究が進んだ段階で、また何らかの方法で発表されることを期待したい

1. 心的風土 (mental climate)

1.1 帰納思考から演繹(えんえき)思考加味へ

日本人の発想の特徴の1つは、具体的なことから出発して逐次抽象化の度合いを高めてゆく帰納思考に見られる。これは日本語の構造そのものに支配されてのことである。たとえば、長い形容語句を使用して名詞を修飾する場合でも、その形容語句を先に述べて具体的なイメージをもたせておいてから、名詞を持ち出してそのイメージをしめくくるという表現法を採る。“意思決定に役立つところの”システムというような具合である。

これに対して、ヨーロッパ語、たとえば英語では“a system which serves decision-making”というふうに、名詞を先に出して、それに対する修飾を関係詞 (relatives) を用いて敷衍(ふえん)

まつだ たけひこ 東京工業大学

大学院総合理工学研究科システム科学専攻

(elaborate) する形で具体化してゆく。そして必要があれば、**decision-making** をさらに敷衍して、“**decision-making which serves management**”などと、いくらでもつないでゆけるのである。

システムの発想を整然と進めるに当って、抽象度の高い原理・原則から出発して、次第に具体化の度合いを進めてゆくことが重要であることを考えれば、日本の発想の中に演繹思考を加味することの必要性がうなずけるはずである。

1.2 解答中心から問題設定志向へ

小学校以来の教育体制とその間に介在する入学試験制度のおかげで、日本人の発想はとかく解答中心型に流れやすい。つまり、他から提示された既成の問題を解くことには、意欲も高く、能力もすぐれているが、“何が問題であるか”、“なぜそれが問題であるか”、“どういう形で取り上げたら問題を解くのが容易になるか”、などという部分は他人に考えてもらって、いったん問題が決まったらいかようにもスマートにきめ細かく解答を出そうというわけである。

したがって既成の問題を解決するための情報についてはきわめて熱心であるが、そうして問題を設定するための情報に関する意欲は低いというのが、日本の組織における意思決定に見られる特徴の1つである。しかし、これにシステムの発想を加味するためには、たとえ定型的と思われる問題についても、いま1度これに対して問題設定志向の考察を加えてみる必要があると考えられる。

1.3 作業中心から目的重視へ

日本の組織においては、忙しく作業をやるのが“勤勉”と評価されがちなので、何のためにその作業をやるのかという目的については省察を加えることなく、目的が不在または不明確のまま、作業だけが進行するてい意思決定が往々にして

見られる。

これに対して、システムの発想を採るとすれば、目的の認識ないし明確化はどうしても避けては通れない重要なステップである。つまり、システムの開発ないし設定に取りかかる前に、「目的は何か」を考えよということであるが、これがなかなか難しいので、むしろ「この作業の結果が出たらそれがどう使われるのかがはっきりしているか」というような視点に立ってみることが必要である。

1.4 結果中心から過程重視へ

日本の組織でよく見られるのは、何か結果が出たり、あるいは出そうになると盛んに論議が起こるが、結局その結果をもっとよい方向に改めることは行なわれないということである。

これは論理的に考えて当然のことで、結果の段階でいくら議論しても、その結果を生み出した背後の過程を変えるのでなければ、いまの結果と違うものは出てこない。あるいはさらにその過程にインプットした仮定を変えない限り、異なる結果は得られない。システムの発想とはつまり過程中心的発想なのであるが、この中で、インプットとしての仮定を変えたら結論がどう変わるかということを見るためには、どうしても1.1で述べた演繹思考が必要となるのである。

1.5 細目中心から枠組重視へ

日本の組織では、枠組抜きで、細目すなわちディテール中心の発想がまかり通ることがしばしば見られる。たとえば、経営情報システム(**management information system; MIS**)にしても、どういう枠組にのせるかという考察のないまま、いたずらに細密なディテール情報が蓄積されているに過ぎないシステムによく遭遇する。なるほどディテールは大切に違いないが、どの部分のディテールがどの程度重要なのか、つまり情報システムで言えばどのディテール情報をどのくらいの精

度で必要とするかは、そのディテールのレベルでは何とも判断できない。ディテールだけで言うならば、「くわしければくわしいほどよい」という、まったく非操作的 (non-operational) な指針しか出てこないのである。

これを全体の枠組、情報システムで言えばそのディテール情報を利用して行なわれる意思決定の枠組に照らして、はじめてそこで要求される情報精度が明らかになる。このように、全体の枠組に照らしてディテールないし細目を評価することこそ、システムの発想なのである。

このことを別の視点から見ると、「何のためにそのディテールがあるのか」、あるいは「そのディテールがどういう役に立つのか」ということであるから、1.3の目的重視につながるようになる。

1.6 実績中心から機会重視へ

日本の組織における評価の基調として、現在の実績と過去の実績との比較が主となり、過去の実績を上廻ってさえすればよしとするような傾向がある。このため、よりいっそう努力したり工夫したりすればもっと業績を向上させる機会があっても、それが見送られてしまう結果となる。

これに対して、システムの発想は、機会本位の考え方すなわち組織資源を利用するのに、その最も賢明かつ有効な利用を評価の基準とする。そして、その最も有効な利用法に比べて現在の利用法がどのくらい劣っているかという評価、つまり機会損失 (opportunity loss) ないし機会費用 (opportunity cost) による評価に徹するのである。

1.7 減点主義から得点評価加味

日本の組織では、1.6の実績中心に加えて、減点主義が行なわれる傾向がある。すなわち、何かに出して失敗すれば厳しいマイナス評価を受けるが、よい機会を見逃したり見送ったりすることはあまりマイナスに評価されない。

システムの発想では、むしろよい機会を活用したことのメリットが高く評価されるという。得点評価方式が採られ、1.6の機会重視の考え方を裏づけるのである。

2. 組織理念 (organizational concepts)

2.1 集団主義から個人確立へ

日本の組織は、しばしば、個人単位というよりも集団単位であると言われ、組織内の個人は集団、特に職場集団を媒介としてその力量を発揮すると見なされる。そのため、集団内部での自己の位置づけないしは役割知覚 (role perception) が重視され、個人としての自己主張はおおむね控え目となるのが普通である。

個人の自己主張が弱いということは、その裏返しとして、自己の役割ないしは義務に関する自律性も弱いということになり、往々にして、組織の視点からすると好ましくない甘えやもたれ合いを生じる。

組織においてシステムの発想を行動に移すためには、心理的に集団主義のよさを維持しながらも、論理的には自己の権利行使についての自己主張も、自己の役割遂行における自律性も、ともに明確にすることが望ましい。要するに、組織内における個人の確立により、よい意味での個人主義を伝来の集団主義に加味することが必要である。

2.2 漠構造化向から構造化志向へ

組織に限らず、日本の社会には一般に漠構造化向 (propensity for fuzzy structure) ないしは非構造化性向 (propensity to destructure) があるといわれる。つまり、その気になれば明確化できることについても、どちらかといえばこれの明確化を避け、あえて事態を漠然としたままで事を運ぶ傾向が見られる。

このような傾向がシステムの発想と相容れないことはいうまでもない。すなわち、システムの発想を組織の中で実践するためには、かなり高度の

構造化志向 (propensity to structure) が必要である。つまり、はっきりできるところはなるべくはっきりさせてかかる心構えが要るのである。

漠構造化志向は、事態を流動的なままにしておくことによって組織の円滑な運用をはかることをねらいとする。これを一挙に構造化の方向に改めることを試みると、組織の流動的運用の妙味が失われ、各種の組織活動が円滑に行なわれないというマイナスをとまることが予想される。

したがって、ここにいう構造化志向とは、システム化に必要な最小限度の構造化を旨とすることを意味し、漠構造化志向のもつメリットは十分に生かそうというものである。

2.3 黙約中心から契約重視へ

社会における漠構造化志向の1つの帰結として、日本の組織では黙約による漠然とした信頼関係が支配していて、契約などは一種の必要悪とさえ見なされている。つまり、よく言えばいわゆる全人格の信頼関係のうえに社会なり組織なりが成り立っているのであるが、実際は、黙約に対するおおむね主観的で身勝手な解釈のうえに立っているので、相手の行動が自己の期待に反するような場合も、これに対して何らの規制力もないため、単に気まずい思いだけが双方に残るという結果になる。

組織におけるシステムの発想のもたらすものの1つとして、組織内契約ないし組織内公約の体系の整備がある。具体的には〇〇計画・××目標・△△標準などというものの論理的体系、すなわちシステムの静構造 (static structure) を作り込む作業で、これがシステムの構造設計 (structural design) である。

システムの設計には、このほかに運用設計 (operational design) があり、構造設計によって作り込まれた組織内契約の体系を軸として行なわれる組織運用の動特性 (dynamic characteristics) をきめる作業である。

このように、システムの発想にもとづく組織の静構造と動特性の双方において、契約の理念というものが中心的な役割を果たすのである。

2.4 事後正当化から事前公約重視へ

黙約中心の運用がなされるため、日本の組織では、すべての仕事についてその計画とか目標とか標準とかいったものを事前に掲げて事を進めるというやり方が、建前としては唱えられるけれども、本書のほうの行動を規制する形では行なわれない傾向がある。そういうやり方よりも、むしろ、事が終わった後で、なぜそうならざるを得なかったかという理屈をつけること、すなわち事後正当化が普通のこととして行なわれる。

これに対して、システムの発想にもとづいて組織を動かしてゆく場合には、計画・実施・統制のサイクルを事前公約を軸として進めてゆくことになる。すなわち、計画段階で打ち出される事前公約が実施行動のガイドないし基準となり、また一方で、その事前公約を達成したかどうかの実施行動が妥当であったかどうかの評価基準となるという意味で、事前公約が重要視されなければならない。

2.5 人的関係中心から組織化志向へ

日本の組織にあっては、仕事のつながりが、結局、人と人とのつながりとして実現され、したがって組織の業績も特定個人の能力に依存する面が非常に大きい。

一方、システムの発想にもとづく組織運用に際しては、組織内各人の担当する仕事の内容や、仕事と仕事との論理的なつながりについて綿密な規定 (specification) が必要である。さらに、そうした内容および周囲とのかかわりをもつ仕事を担当するために必要な能力の査定が行なわれなければならない。そうして、そのような能力を具えた人を探索するなり育成するなりしなければならない。つまり、仕事の組織化 (organizing) という

ことが必要になってくる、

そうすると、これまでのように人的関係を中心とし、特定個人の能力と裁量に依存する組織運用から、各人の仕事の内容と、仕事と仕事との関連との、論理的な面にもとづく仕事の処理の仕方をルール化するような組織運用に移行することが必要である。

2.6 調和本位から能率加味へ

日本の組織は、いわゆる“終身”雇用 (lifetime employment) をもとにした一種の運命共同体 (fate-sharing body) を形成しているため、どうしてもそこでの行動基準が調和本位になりがちである。

一方、システムの発想の目ざすところは、システム化による組織資源の有効利用、つまり能率 (efficiency) である。もちろん、そのとき、システムの目的達成に貢献するという有効性 (effectiveness) を実現することが前提である。

このように、システムの有効性の枠の中で、調和本位の考え方にプラスしてどれくらい能率を加味しうるかが、日本的組織風土の中でのシステムの発想の実践課題となるのであって、決して調和か能率かという二者択一の問題ではない。

3. 組織運用(organizational practices)

3.1 運命共同体からプロフェッショナル集団志向

日本の組織が“終身”雇用を基礎にした一種の運命共同体を形成することは、すでに2.6で述べたとおりである。

こうした日本の組織の中でシステムの発想にもとづく組織運用を実践してゆくためには、組織の構成員の中に相当数のプロフェッショナル (professional) がいて、2.1に述べた個人の確立と、2.2に述べた仕事の構造化とを前提とするプロフェッショナル集団を形成することが必要である。

プロフェッショナル集団といっても、一挙に高

度の専門家の集団を考える必要はなく、ただ自己の行なうべき意思決定に対していままで述べてきたような問題認識的思考 (conceptual thinking) のできる者や、他人の行なう意思決定に対してそうした問題認識的思考にもとづく適切な助言を行なうことのできる者がいれば、それでよいのである。

3.2 年功序列から能力主義加味へ

日本の組織における賃金や昇進の面での年功序列制度は、2.6や3.1に述べた“終身”雇用制によるのに加えて、日本の組織の中での個人の能力や性格に関する評価態勢の不備によるところが大きい。

もともと日本語そのものが、人の能力や性格の表現のための語彙 (vocabulary) に乏しい。このため、能力や性格の多次元的な構造を明確にするような評価はきわめて困難である。

もちろん、能力や性格の評価を絶対的な意味で行なうことは至難の業であるけれども、2.2に述べたような、構造化された仕事なり意思決定なりとの関連において、相対的ないしは比較的な意味での評価を行なうことは、決して不可能ではない。

いずれにしても、ある程度構造化された仕事の規定 (job specification) と、それとの関連においてある程度綿密に査定された能力(プラス性格)の評価なしには、能力主義の実現が困難であり、2.1に述べた個人の確立、ひいてはシステムの発想の実践も覚束なくなる。

3.3 伝統的組織からマトリックス組織志向へ

日本の組織で、3.2に述べた前提条件が満たされるならば、能力主義が多少なりとも実現して、組織構成員各人の能力が一貫した尺度で評定される一方、2.2で述べたような、組織において必要とされる仕事ないしは意思決定の内容がある程度構造化されて表現される。これらの情報にもとづい

て、いわゆるマトリックス組織 (matrix organization) を形成することが可能となる。

マトリックス組織は、ライン・スタッフ・システムを中軸とする伝統的組織と比較して、はるかにより課題本位 (task-oriented) であり、したがっていわゆるプロジェクト・システム (project system) を組むには、まことに好適である。

プロジェクト・システムといえば、一般には、伝統的組織の下部階層の構成員を集めて作られると解釈されているが、このシステムの真のねらいは、組織内の“風通し”の悪い部分の通りをよくすることにある。この点で、日本の組織は、下部階層は比較的よい風通しを実現しており、風通しの悪いのは、むしろ組織の上部階層なので、ほんとうに有効なプロジェクト・システムを作るとすれば、そうした上部階層の構成員を集めて作るのが賢明かも知れない。要は、実質的に風通しの悪い部分はどこであるかをよく認識して、その風通しをよくするのに最も有効なプロジェクト・システムを編成することを考えるべきである。

3.4 ボトム・アップからトップ・ダウン加味へ

日本の組織における重要な意思決定の流れがボトム・アップであり、その最もよく制度化されたものが稟議 (りんぎ) 制度であるとは、よく指摘されるところである。

稟議制度にもとづくボトム・アップ意思決定には、いくつかのメリットがある。すなわち、(1) 稟議が正式に上に向かって動き出す前に、回議・“根廻し”などによって、かなり広い範囲にその意思決定の内容に関する情報が流布されるので、いったんその稟議に対して決裁が下りると、その“実施”行動はきわめて迅速であること、(2) 回議・根廻しなどによって意思決定の過程に巻き込まれた人は、多かれ少なかれその意思決定に対して参画意識を抱くので実施に際しての意欲 (motivation) が高いこと、などがそれである。

しかし、裏を返せば、そこにはいくつかのデメ

リットがある。すなわち、(1) それだけ多数の人に回議や根廻しをして合意を形成するには、非常に時間がかかり、決定そのものがきわめて遅い (前述したように、実施に移れば早い) こと、(2) それだけ多数の人の同意を取りつけるためには、どこかで何かクレームがつくたびに、鋭い角 (かど) (クレームのもとになったところ) を削らなければならないため、決定に至るまでには鋭い角はみんな削り落されて、結果としての意思決定は鋭さを欠く凡庸なものになりがちなこと、などである。

さらに、組織のあちこちで行なわれるボトム・アップの意思決定相互の間に整合性が欠けて、互いに矛盾する意思決定が行なわれたり、重要な、多くの場合困難な意思決定が敬遠されて誰もそれを行なわなかったり、そのくせ、比較的容易な、あまり重要でない意思決定は組織の各所で重複して行なわれたりする。

いま指摘した弊害を除くためには、トップ・ダウンによって、意思決定相互間の整合性が確保されなければならない。このときのトップ・ダウンは単に上の“意向”が下に向かって流れてくるだけでなく、階層別に、上からくる一般的・抽象的なことを、より特殊的・具体的なものに翻訳 (ほんやく) することが行なわれなければならない。

こうして、1.1 に述べた帰納思考に根ざす“積み上げ・取りまとめ”のボトム・アップ意思決定に対し、階層別の翻訳による“下向き・割り出し”のトップ・ダウン意思決定を加味することにより、システムの発想にもとづく意思決定を整合的に行なうことができるのである。

3.5 “おみこし” 集団から野球型チームへ

ボトム・アップの漠構造をもつ意思決定を行なっている組織は、よく“おみこし”にたとえられる。すなわち、意欲は高いがどこへゆくかわからない集団になりがちである。

これに対して、意思決定がある程度構造化され、

それを行なうのに必要な能力が査定されている組織は、いろいろ異なるポジションがあって、それらのポジションをこなすのに必要な能力がいちいち異なる野球チームにたとえることができる。

おみこしにたとえられる組織の運用に当っては、細かいルールが要るわけではないから、暗黙の了解で十分である。しかし、野球チームにたとえられる組織では、野球のようにかなり複雑なルールが必要になることも忘れてはいけない。

3.6 集団責任体制から個人責任加味へ

すでに2.1で述べたとおり、日本の組織では集団主義が支配しているため、その中における責任のあり方も集団責任体制である。“集団責任”という聞こえがよいが、みんなで責任を取るというのは、誰も責任を取らないということと同じなので集団責任体制は無責任体制になりがちである。

これに対して、組織の中の個人の確立という方向を採るならば、そこに個人責任体制を考えなければならない。このとき、たとえば階層別翻訳型のトップ・ダウン意思決定の行なわれている組織であるならば、その翻訳が妥当か否かによって個人責任の評価が可能となる。

いずれにしても、個人責任体制を支えるものは個人対組織の契約の理念であることに思いを致すべきである。

結 論

本稿で論じたことは、決して、日本の意思決定を脱却し一転してシステムの発想による意思決定を実践することを唱道するものではない。むしろ日本型の組織風土にも、なかなかよいところがあるので、そうした伝統的なものから一挙に離れることをせず、伝統的なものの本質を見きわめて、そのよくない部分をシステムの発想でカバーする、いわばシステム化への漸進主義の中に意思決定支援システム(DSS)を位置づけようとするものである。