

経営トップの意思決定プロセスと現状分析

— 裏付資料分析方法に関する視点から —

安達 幸裕

キーワード：トップの意思決定，行動意思決定論，過程の合理性，現状分析，裏付資料情報化

1. はじめに

企業経営の現場では、さまざまな情報を収集することによって、より合理的な意思決定が求められるが、経営者の意思決定がなかなか前に進まないことがある。意思決定が進まない要因は何なのであろうか。また、どうすればその意思決定を少しでも促進することができるのであろうか。本稿はその要因の1つとして、経営者の意思決定プロセスにおける現状分析のあり方に焦点を絞って検討するものである。

今日、不確実性が高まるなかで意思決定者は、それぞれの選択肢がもたらす結果などを主観的にみて意思決定の材料とするとされてきている。実際、日々の企業活動における意思決定は、経営トップ一人だけが行うわけではなく、組織に所属する様々な立場で行われている。例えば、企業が新製品を発売するかどうか、新規市場へ参入するかどうかについて意思決定を行う場合などは、その意思決定の主体は「集団」と捉えることもできる。人間が一人で得られる情報には限界があり、組織における意思決定の中で、下から上への意思決定の積み重ねが的確に行われることが重要となってくるからである。そこで現場からの情報の吸い上げが経営トップの意思決定の要諦になるという仮説を立てれば、組織内のプロジェクト編成による情報収集と経営トップの情報収集⁽¹⁾を統合させ、

経営トップが意思決定するのが最も良い方法といえることになる。改めていうまでもなく意思決定において重要なことは、意思決定の効率と有効性の向上である。現実的に複数の選択肢を考え出しながら、どの案を実行に移すべきか、または実行をやめるべきかを迷っている経営者は多い。

長瀬（1999）は、組織的意思決定の構成要素を「問題の性質」、「意思決定者」、「意思決定状況」、「解の正当性」の4つに分割し、それぞれと意思決定のあり方との関係について考察している。その際、意思決定者として個人、集団、トップマネジメントの3者を取り上げているが、とくに本稿はそのうちのトップマネジメントと集団の意思決定プロセスとしての現状分析に焦点をあて、意思決定に関する研究の方向性を検討しながら、意思決定が少なからず促進するための提案を試みる。なお、本稿では経営者を経営トップとする。経営トップとは、社長やそれに準じた実質企業の経営トップとして携わっている者とし、社員によるボトムアップ的なプロジェクト型の問題解決分業体制を活用しながら最終的には経営トップが一人で決定していくという経営の現場でよく見かける現象を想定して考察する。

本稿の構成は次のとおりである。2では、先行研究をレビューしたうえで、分析の視点を示す。3では、意思決定プロセスと現状分析の関係を明確にしなが、経営トップの意思決定に関する特徴を確認する。4では、事例を通して、経営トッ

プの意思決定促進につながる現状分析の工夫案を考察する。5では、結論として意思決定研究の方向性と研究課題を示す。

2. 先行研究と分析視点

(1) 先行研究

意思決定に関する研究は、規範的意思決定論と行動意思決定論との大きく2つの分野で行われてきた。前者は経済学やゲーム理論、統計学、工学などに見られるように、合理的な意思決定を数学的にモデル化し演繹的な議論を展開するアプローチであり、後者は人間の意思決定とはどのようなものかを実証、実験などによって帰納的に探ろうとするアプローチが中心である。意思決定研究の初期段階では、「規範論」に基づく理想的な意思決定論が展開されたが、その後現実を踏まえた方法を主とする「行動意思決定論」により、実験を通じた記述的方法での研究などが進められてきた。

意思決定者に完全合理性を求める規範的意思決定論について、ハーバート・A・サイモン(1997)は、意思決定での完全な合理性を仮定する経済人のモデルに対し、むしろ限定的合理性を仮定する経営人のモデルを主張し、行動の可能性の範囲を「個人がなすことが可能な行動のパターンのすべてを思いつけるだけの想像力さえも、人間はもっていない」⁽²⁾としている。また、「一人の孤立した個人の行動が、多少なりとも高い合理性に達することは不可能である」⁽³⁾とし、職制の下から上への意思決定の積み重ねが的確に行われることの重要性に留意し、従来の組織論に欠けていた意思決定の分析に重点を置き、人間の合理性の制約を前提に組織的な意思決定による合理性向上のプロセスを説明した。サイモンは、経営者は合理的意思決定の環境整備が不可欠になると主張し、実際に行われるさまざまな意思決定プロセスのモデルとして意思決定の過程を、インテリジェンス(問題認識)、デザイン(代替案設計)、チョイス(選択)の3つの段階に分類して捉えた。このモデルは、多くの意思決定に共通する点がある一方で、意思決定を単純に捉えすぎているという

欠点が指摘されている。また、サイモンをはじめとする古典理論のモデル化された議論でも、すべての現実の事象を説明するためにはまだ十分ではない。

稲葉(2001)は、サイモン理論が日本の経営学の分野にどのように受け入れられ展開していったかを明らかにしながら、サイモン理論を基礎研究と位置づけ多様な分野での応用研究が期待されているとして、今後の意思決定研究の可能性を示唆している。

印南(1997)は、規範的意思決定論の規範性を引き継ぎながら、これに実証的な根拠を明らかにし、意思決定プロセスそのものに関する実証研究を通じて「すぐれた意思決定」を実現する理論構築を目指し、診断論的意思決定論の立場を主張している⁽⁴⁾。山崎(2011)は、心理学の知見を中心にして、事例(文献)による行動論的(記述的)アプローチを試みている。その際、今後はより包括的な視点である処方的アプローチ⁽⁵⁾の追求の必要性を論じている。

その他、印南も含め最近の傾向として、文(2005)のように理論の2分野統合の流れ⁽⁶⁾などが見られる。また、山崎に見るように心理学分野などからの視点による行動論的(記述的)アプローチに軸足を置きながらより学際的な研究も進んできている。一方で、長瀬(1999)が試みているものの、経営トップの意思決定に焦点をあてた実証研究はあまり多くはない。より具体的事項に絞り込んだ意思決定の状況分析も求められているところである。本稿は、長瀬の実証研究としての実験研究の限界を踏まえた、実践参加を通しての事例研究として位置づけられる⁽⁷⁾。

(2) 分析視点

意思決定の研究成果の一つとして長瀬(1999, 2008)は、規範論の限界を踏まえながらも、行動意思決定論の立場から組織的な意思決定の現象を実証的に分析し、実験経営学⁽⁸⁾として発展させている。まず、組織の内部において、組織の目標や業務などに関して組織構成員がおこなう意思決定を組織的意思決定として位置付けている。組織

的意思決定には多種多様な要素がふくまれており、そのすべてを明らかにすることは不可能である。既存の組織理論は、組織的意思決定に関して数多くの命題を提示してきたが、必ずしも実証分析が伴ってはいなかった。例えば、実際の新規事業開発では、社員個人レベルでのアイデア創出活動から始まることが多いことも事実である。最終的な意思決定者としての経営トップの意思決定を考えるための分析視角についてはまだまだ考察の余地はあり、筆者が考える新しい視点での検討を試みる。企業の経営トップの意思決定も、実際には個人決定か合議決定のいずれかに分類できる。意思決定を経営トップとして社長や担当役員が下せば個人決定となり、経営会議や取締役会で決定すれば合議決定とみなすことができるが、個人としてのトップによる意思決定⁹⁾を一般社員のものと区別して分析する。

実際に研究者が議論するモデルや一般論は、それをそのまま個別の事例に適用することは難しい。あくまで経営に関する意思決定論も一般的なモデルであって、個別の状況の意思決定は、最終的には経営者自身の何らかの基準で判断していくことになるのは否めない。そこで、意思決定研究における実証研究は重要な意味を持つことになるはずであるが、その数はまだまだ少ない。本稿では、これらの先行研究の限界を踏まえたくて、実証研究を通しての貢献を目指す。

3. 経営トップの意思決定と現状分析

(1) 計画策定と現状分析の重要性

企業を取り巻く経営環境は日々変化している。企業がそれに対応するためには、常に環境の変化を適確に捉え、分析し、企業の進むべき方向性を決めていかなければならない。企業は「環境適応業」で、経営者は「意思決定業」であると言われるが、これらの重要性を認識しながらも両方の業務を具体的に実行している企業は決して多くはない。環境変化への適応や経営者の判断・意思決定が遅れたりすれば、時として命取りになりかねない。しかし、具体的な施策¹⁰⁾が実行されるまで

に時間がかかっている状況がみられる。経営の実行には2段階あると考えられる。1つは、どのような施策にするのかという策定の段階であり、「計画策定の段階」である。もう1つは、計画されたものを具体的な行動に結び付ける「行動と浸透の段階」である。そこで、本稿はなかなか施策が実行されない理由として、計画策定のプロセスに注目する。

経済が右肩上がりの時代には、「何とかなる」という気持ちで運と勘に任せた経営をしても企業を維持していくことが結果的にできた。しかし、これからの厳しい環境変化の時代には「何とかなる経営」では、何ともならないということを確認することが必要である。では、どのような経営をしていけばよいのであろうか。それは、一言でいうと「積み上げの経営」への転換である。積み上げの経営とは、できる限り合理的な裏付けのもとづいた計画を策定し、それを着実に実行することと言える。現実には多くの企業で合理的な納得性のある経営計画（3カ年中期経営計画）や新規事業計画などの作成を目指し、それらに取り組んでいる。

しかし、経営計画¹¹⁾を策定することはそもそも難しいものである。また計画を策定してもうまく機能しないこともある。その理由は大きく2つ考えられる。1つは、策定した計画が形骸化している場合である。銀行などの債権者等へ提出する必要性から、とりあえず数字を作ってまとめあげたりするような場合で、具体性、実効性に乏しいため当然機能しない。より重要なのはもう1つの、策定した計画そのものが間違っている場合である。間違っているとは合理性に欠けるということである。では、なぜ合理性を欠くのであろうか。

計画策定とは、企業が維持していくための変革プロセスといえる。実は、その変革には段階がある。つまり、結果に変化をもたらす行動となるための施策を策定するには、その入り口である現状の捉え方・見方・視点の変革がなければならない。実際経営計画を策定する場合には、どれだけ現状分析に重点をおくかが、その内容を左右するといっても過言ではない。多くの企業でこの作業が十分

でないために、せっかく作ったはずの計画が間違っただものになっている。

(2) 意思決定プロセスと現状分析

これまで意思決定プロセスについては、多くの研究がなされてきた。長瀬(1999)は、意思決定の基本モデルを、「認知科学等の分野で使用される標準的な問題解決の公式」として、①目標状態の定義、②現状の定義、③目標状態と現状の差の縮小、としている。そのモデルのうち現状の定義は、経営の実践の場では現状分析として取り込まれている。現状分析では、データベースがあるのか、何処・誰にあるのかなどの点で、意思決定者としての経営トップの状況、現場レベルのプロジェクトメンバーの役割がどうなっているのかが重要となる。

計画策定の前提となる現状分析における一般的な手法・作業の流れは、①ブレインストーミング(発想の拡散)、②KJ法(集約法)⁽¹²⁾、③SWOT分析である。それらを踏まえて経営トップがより確実に変化をもたらすような意思決定に至るには、少なからず従来と異なる現状認識が求められることになる。そこで、KJ法とSWOT分析の間にもう一段工夫を加えてみることで経営トップの意思決定に起こる変化に注目する。

長瀬(2008)は、優れた意思決定とは何かを定義している。そして、意思決定の優劣を議論する際には、「結果の合理性」、「過程の合理性」⁽¹³⁾という2つの基準が必要だとしている。前者は、企業の成果ないしは業績の良し悪しであり、後者は何らかの合理的な意思決定プロセスにかなった過程を踏んでいるか否かと説明している。本稿では、「過程の合理性」としての現状分析の仕方に注目した。現状分析では、過去から現在にいたる自社や市場や競合等の状況について調べ、それに基づいて戦略を立てるという流れで行われる。つまり現状分析の仕方として、意思決定の裏付材料となる現状分析の情報に納得性があれば、意思決定は促進されることになるのである。

(3) 現状分析とSWOT分析

有効な計画の作成は、現状をどのようにとらえていくかということから始まる。特に環境変化の動向が自社にもたらすチャンスやリスクを十分に洗い出すことが必要で、数ある環境変化のなかでも自社にとってチャンス(機会)になりうるものは何かという視点で、従来の考え方に縛られず、より柔軟な発想で分析することが肝要となる。また外部環境を前提に自社の能力を検討する必要もある。特に、他社との差別化・競争優位性をもたらす能力は何か、強みは何かを十分に見極めるプロセスが結果を左右することもある。思考のマンネリ化やかつての成功体験が、現在の自社の本当の強みは何かという極めてシンプルなことを考える、または気づく妨げになっていないかなど、改めて全社的な視点から自社の良いところは何であるのかを原点に立ち返り見直すことが必要なのである。環境分析により問題点の整理を行うとともに、SWOT分析⁽¹⁴⁾を行うことが現状分析の最終工程となる。その過程で重要なのが各要素をSWOTに区分する根拠や裏付けである。

(4) 経営トップの意思決定の落とし穴と解決法

印南(1997)は、人間の陥りやすい誤りをどれだけ意識的に避けて意思決定を行ったかが「すぐれた意思決定」の判断基準となるべきとして、過程の合理性を示唆している。長瀬(1999)は、トップ・マネジメントの意思決定はきわめて重要な研究対象であるが、これまでの研究の主流は、概念的な議論や事後的な事例研究などに偏りがちではなかったかとしながらも、経営トップの意思決定についての実験を通じて、「リスクの大きい選択肢を好むものはその成功確率を高く見積もる傾向があること」、「集団を代表して個人で決定を下すときはリスクの小さい選択肢を選ぶ傾向があること」などの示唆を得ている。いずれも意思決定におけるバイアスやヒューリスティックに関係するものである。

例えば新規参入の場合では、経営トップにとってリスク回避のために参入を控えさせる方向のバ

バイアスがある。経営トップが新規参入の意思決定をするためには、このバイアスを取り除くか縮小させる必要がある。なかでも、データの収集、分析、解釈に関するヒューリスティック⁽¹⁵⁾やバイアスを意識することでその影響を減少させることは可能である。一方で、バイアスを取り除くための工夫をしたとしても、それ自体にもバイアスがあることになる可能性もある。いずれにしても、現状分析における情報収集の段階での工夫により経営トップが持っているバイアスに変化を与えることで、意思決定を促進させることができる可能性がある。次節では、経営トップの意思決定が、現状分析の際の根拠になる資料の精度により左右されるという仮説のもと、事例による実証研究で検証する。

4. 経営トップによる意思決定プロセスの実際

これまでの意思決定の先行研究を踏まえ、経営トップの意思決定プロセスに関する事例分析を行う。意思決定とは複数の選択肢のなかから一つを選ぶことであるとすると、個別企業の意思決定現場では、なかなかその選択が思うようにいかない状況を目にすることが少なくない。そこで意思決定プロセスとしての現状分析が改善されたことにより意思決定が促進された事例を取り上げる。

(1) 事例概要

① 対象企業概要

A社は、常用雇用従業員約600名のサービス業で、改善型労働集約的企業⁽¹⁶⁾である。A社の事業は、大きく二つの部門で成り立っている。創業時からのX事業が柱となっているが、市場の成熟化に伴い、今日の売り上げは横ばいで推移している。一方で、X事業の減少を補完すべく開始されたY事業は、10年以上の実績を積んだ結果、現在ではA社にとって2つ目の柱として存在感を示している。そのような状況の中で、A社の重要課題のひとつが、3つ目の柱となる新規事業の開発であった。

② 調査方法

本調査は、A社の新規事業開発に関し、ボトムアップ型のプロジェクトチームによる計画策定案に対して、経営トップが意思決定を行うという事例分析である。これまで、実験等はあるが事例による分析は少ない。研究方法としては、参与観察を主とした。佐藤(2002)によれば、アメリカの社会学者ビュフォード・ジュンカー、レイモンド・ゴールドは、調査地におけるフィールドワーカーの役割を「参加」と「観察」の度合い等により4つのタイプに分類している。4つとは、「完全なる参加者」、「観察者としての参加者」、「参加者としての観察者」、「完全なる観察者」である。本調査は、プロジェクトへの直接参加による「観察者としての参加者」として行った。プロジェクトは、選抜された対象企業の中堅社員男女7名で構成され、2013年6月～2014年5月の期間で62回行われた。そして、うち12回の参与観察を行った。また、2代目社長(在任20年)への12回(1回あたり2時間程度)のインタビュー調査を行った。

(2) 事例分析

① 新規事業開発の取り組み

A社の社長であるB氏は、数年前から第3、第4の柱となる事業の必要性を感じており、新規事業の模索をしていた。そこで、中間管理職を中心として新規事業開発に取り組むチームを編成するなどの仕組みづくりはしてきたが、なかなかその成果が出せないでいた。また、この数年の間では、ようやく新規事業案はでてくるようになったものの、なかなか経営トップ段階での意思決定が進まなかった。そして、その大きな理由として、事業案の前提となる問題意識の欠如、裏付資料の不足をあげていた。B氏によれば、いくつか事業案はでているが、なかなか最終決定までには至っていないとのことであった。新規事業の必要性は充分感じており力をいれてやっちはいるが、成果ができていない。真剣に心配しているのは社長だけで、会社全体はまだ緊張感が足りない状況であると認識していた。そこでA社は改めて選抜

された社員からなる新規事業開発プロジェクトを
発足させた。

② プロジェクトチーム（集団）の現状分析

企業では、経営トップが判断するための具体案
を、社員が部門やプロジェクトを通じて策定して
いるのが現状である。したがって、その段階での
情報の種類が、経営トップの意思決定に大きく影
響することになる。意思決定のプロセスとしての
現状分析のあり方が、意思決定の質に関係するの
である。

当初 A 社の新規事業開発プロジェクトの現状
分析も、一般的な意思決定の流れにそって行われ
た。まず、ブレインストーミングにより A 社の
内部環境と外部環境について検討していった。そ
の後、内部環境については「強み (S)」と「弱
み (W)」に、外部環境については「機会 (O)」
と「脅威 (T)」に分けていった。そして、その
なかから最も合理的な組み合わせ（最大の強みと
最大の機会）を抽出するという方法をとった。し
かし、プロジェクトという集団における意思決
定がなかなかうまくいかなかった。つまり、S,
W, O, T の判断が難しかったのである。

分析をしていくと、それぞれの項目に多くの要
素があげられていくが、意外とどこにもあてはま
らずとりあえず後で検討しようというものが出て
くる。実はそれこそが現状分析の最大のポイント
となる。この現象を現状分析におけるグレーゾ
ンと仮に名付けるとしよう。この時の留意点とは、
どれにも当てはまらない要素をないがしろにせず、
徹底的に検討し判断をするということである。ど
こにも区分されないで誰もが判断しにくいところ
に活路を見出すような機会がある場合や、弱みは
見方を変えれば強みになってしまうことは意外と
多い。外部環境を例にとれば、人口の減少と高齢
化はどの企業にも等しく予測される現象であるが、
これをチャンスとして積極的に取り込んでいくの
か否かは各企業の経営判断になってくる。そして
企業では、このプロセスに時間がかかっているか、
経営トップが決めかねている現状が見られるの
である。

A 社でのこれまでの取組では、新規事業開発
プロジェクトのメンバーに、経営トップが意思決
定に必要な裏付情報が何かという意識が不足して
いた。そこで、資料により事実が裏付けられ、そ
の事実はそもそも経営トップが潜在的に必要とし
ていたような情報を収集することにした。

③ 「裏付資料分類法」

プロジェクトチームは、SWOT の前提となる
裏付資料の見直しを行うこととした。見直しにつ
いては、裏付情報の資料的価値に着目し、それら
を分類した。資料的価値とは従来の認識に新たな
気づき加わるような変化を意味することとした。
分類の方法は、参与観察者として参加していた筆
者の経験則を土台として作成した。経営トップが
意思決定するためには、マンネリ化した従来どお
りの視点の延長上から出来上がってくる SWOT
に対して、変化をもたらすことが必要となること
を意図して考案したのである。まず事実情報の所
有状況と認知状況の 2 つの項目を設定し、それぞ
れ、縦軸に「知っている」「知らない」、横軸に
「ある」「ない」で 2×2 のマトリクスを作り、各
情報をいずれかのセルにプロットする。この主語
は経営トップである。あくまでプロジェクトのメ
ンバーの段階で経営トップが必要とする情報の資
料をいかに準備するかが目的である。ちなみに、
セルの左上が①「知っている、ある」情報、左下
が②「知らないけど、ある」情報、右上が③「知
っているけど、ない」情報で、右下が④「知らない
し、ない」情報と位置付けられる。①は「既存情
報の確認」、②は「既存情報の顕在化（表面化）」、
③は「既存情報の可視化」、④は「新情報の発見」
とした。

①の資料の例は、国が作成している少子高齢化
を可視化した年齢別の人口構成のグラフなどが代
表的である。少子高齢化は周知の事実であるし、
その事実を表やグラフにしたものは、日項目に触
れる機会が多いものであり入手も簡単である。こ
のような資料は改めて意思決定に大きく貢献はせ
ず、強いて必要とするならば確認程度である。②
の資料の例は、ある現場の担当者だけが自分の仕

事の都合上のみの必要性から作成していた資料などがあてはまる。会社からの要望とは関係なく担当レベルで顧客の満足度を調べていたものなどが多い例である。全社的なニーズが生じたときには、いち早くその事実を把握し共有化を図ることで意思決定に貢献できるものとなる。③の資料の例では、取引先における自社との取引の割合を可視化したものなどが考えられる。通常は自社における売り上げを取引先別に、その割合をグラフ化するなどして所有し、今後の課題を検討することが多い。しかし、取引先における自社の重要性となると意外と把握されておらず、知っているつもりであったり、そもそもその重要性を認識していないでやり過ぎていることが多い。また、前述の少子化の資料でも、少子化は脅威と捉えがちであるが、子供の教育の機会として改めて目をこらして資料を眺めてみると、子供一人当たりの学習費はむしろ増加していることに気付く。これらの資料は、現状の認識を転換するきっかけとなったりする可能性が高く、意思決定に大きく貢献する可能性が高い。④の資料は、積極的な活動の中から偶然出くわすような発見的な事実の可視化や資料を指す。資料の貴重性は高いが、その先進性も高いことも多く意思決定への即効性は必ずしも高いとは言えない場合がある。改めてこの手法を「裏付資料分類法」と呼ぶこととした。

④ プロジェクトチーム（集団）の意思決定

次に、当初プロジェクトで集めた情報を裏付資料分類法の表に当てはめてみると、当初はほとんどが①の情報であった。そこで、経営トップにとって納得性のある、意思決定に必要な資料は何かを検討した結果、作業の難易度を考慮しながらも現状認識の変化に最も貢献する資料を③と決め、再度裏付情報の資料化に取り組んだ。

「③知っているけど、ない」という情報となったものを具体的にいくつかあげてみる。従来からA社の強みの1つに、ほとんどの社員が「社員のスキル・ノウハウ」をあげていた。しかし、あらためて「スキル・ノウハウ」を問うと、その答えは瞬時にしてあいまいなものとなり、あくまで

知っているつもりのものであり、明白な根拠のあるものではなかった。そこで、1つの工夫として全社員の有資格者を調べなおし、資格ごとに表にして可視化してみた。すると改めて、在籍する社員の所有するスキルに優位性があることが明らかとなった。それは、プロジェクトメンバーにとっても想像を超えるものとなると同時に、これまでに以上に他社との競争優位性となる「社員の能力」を強みとして上げることができるようになった。そして、そのことが自社の新たな取り組みの方向へつながるという重要な役割を果たしていった。また、現取引先における自社への依存度が高いことを改めて調べなおしグラフ化してみた。それまでは、自社の売り上げにおける取引先別の割合については把握されていたが、取引先にとっての自社のシェアなどの位置づけや重要度については、長年にわたる重要取引先としての信頼関係を構築していることから、重要先として知ってはいたものの、どの程度重要かという具体的なものとしての把握がなされていなかった。その結果、新規取引先や新事業への取組の重要性や緊急性が一層鮮明になった。さらに、驚いたことに現取引先の現在の事業内容や将来への事業展開の可能性などについても、知っているつもりになっていた。具体的な事業内容を再度調査し直すと、今取引している事業のほかにも自社の強みを生かせる新たな事業につながるものが、意外にも身近なところから簡単に見出すことができた。以上のように、現状分析の工夫により、SWOTの各項目に対する認識がそれぞれ変化していった。そのことは、「S×O」「W×O」などの戦略へのオプションの内容と優先順位が変化もしくは明確化することを意味する。それまでのSWOTでは経営トップは納得していなかったために新たな事業展開の意思決定ができなかったA社にとって、それは新規事業の決定に大きく貢献することとなった。また関係した社員には、それまではあまり意識していなかった感性の醸成が促進され、変化への取組の重要性を再認識するとともに、新たな市場の機会への意識をより強く持つ必要性が共有化された。フレームを使うことで、作業が集中・促進され、

資料の合理化が進み、プロジェクトメンバーの資料作成の説得性、納得性が高まった。結果として、最終的な経営トップ向けの新規事業案における現状分析資料の約70%が③の資料という構成となったのである。

プロジェクトメンバーのC氏によれば、裏付資料分類法によって、現状が今までと違って見えてきたと言う。また、各プロジェクトメンバーが自信をもって現状を明確に言えるようになり、プロジェクトチームの提案にも説得力がでてきたと言っている。最終的には、経営トップの意思決定に大きく貢献したと認識している。

⑤ 経営トップの意思決定

A社の新規事業開発プロジェクトチームは、最終的に策定した事業計画案について、経営トップである社長をはじめとする役員にむけて提案発表をした。A社では、今までにも何度か新規事業案の提案発表はあったが、いずれも経営トップが新規事業への取組を承認するまでの意思決定はなされていなかった。B社長は、前述のようにその大きな理由として、裏付資料の不十分さをあげていた。それに対して、今回の新規事業プロジェクトの発表を聞いた後のB社長の認識は、今までとは異なったものとなった。プロジェクトメンバーの報告終了直後、B社長はその調査の質を評価し、その場で新規事業参入の意思決定をしたのだった。なかでも、裏付資料分類法による③の資料性を高く評価した。

B社長は、従来の新規事業策定の取り組みでは、市場機会となる現象を裏付けるための自社視点で工夫された情報の資料化と、それを取り込んでいけることにつながる自社の強みを改めて棚卸することによって可能となる裏付情報の資料化が不足していると感じていた。そして、そのことが新規事業の最終決定に繋がっていなかった最大の理由であったと指摘している。そこで社長の要望に答える形でそれらを意識した活動をとった今回のプロジェクトでは、従来の新規事業計画策定の現状分析の取組と違って、経営トップとしての社長判断にとって必要であり、かつ欲しいと思われる資

料が多くあったとしている。そしてその多くは、ともすると知っていると思っていたものが、実は微妙に事実認識が間違っていたものや、何となく認識していたものが明確になったというようなものであったと言う。それまでは従来とほぼ同じ現状認識を前提としていたものが、知っていたと思われた既存情報を改めて具体的に資料として作成し可視化したことで、むしろ知らなかったものを資料として手に取った時よりも変化への印象が強かったようである。身近にありながら気づかずにいた物や事が、実は大いに役に立つと思ったとき、その後の実効性を鑑みても有効性が高いと認識することは納得できる。結果として、現状の認識(SWOT)が変わり、報告を聞きながらすぐにも実行しようとしていたのだと語っている。

もちろん、裏付のデータが変わったことにより、現状認識であるSWOTだけでなく、そのことで新規事業への優先順位や事業内容そのものが変わったことは言うまでもない。経営トップによる新規事業の取組への意思決定プロセスの入口にあたる現状分析の項目が変わることで、SWOTに変化が起これば、その組合せから選択される選択肢(施策のオプション)が変わっていくことになったのである。

(3) 小 括

現状分析は、計画そのものということではない。一般的には新規事業計画についても、収支計画、人員・組織計画、設備計画、資金計画などの一連の必要項目を盛り込みながら、全体的に計画としてまとめていくものであり、現状分析は計画のプロセスの一部である。A社の事例では、プロジェクトチームが提案する新規事業開発案の内容それ自体は不変で、ただ経営トップに提案した際の裏付け用のプレゼンテーション資料(データ)が変わったのみということではない。また、裏付けの添付資料が変更されたものの、「計画」そのものは当初のものと不変ということではない。裏付け資料が変更されたことにより、SWOTが変わり、選択すべき項目とその優先順位が変わったのである。

本稿では、筆者が多くの企業現場で現状分析の結果によって経営トップが意思決定することにつながったという経験をしていることから、もちろん現時点では一般化は無理かもしれないが、今後の仮説の方向性と研究の課題に大きく貢献すると考えた。少なくとも本事例では、経営トップの認識に、現状分析前の認識情報や所有する根拠では、意思決定するためには十分ではないという仮説があった場合に、それ以上のもの、すなわち経営トップにとってより質の高い情報となる可能性があるのが、「③知っているけど、ない」情報というものであるということが分かったと言うことはできた。プロジェクトチーム側の認識と経営トップの双方に手法についての合意形成がなされることが必要になることも確認できた。

今回は1事例にすぎないが、意思決定を促進する1つの手法になりえる可能性はある。これまでの思い込みやマンネリ化によるヒューリスティックとバイアスなどをいかに取り除き、経営トップが意思決定をするための、経営トップと新規事業のプロジェクトチームとのコミュニケーションツールになっていたことも指摘できる。今後は反証可能性なども課題となるが、これまで指摘されていない視点であり、反証可能な形で実証的に分析が行われたことは少なからず意義がある。

5. おわりに

本稿における事例では、意思決定プロセスでの現状分析段階における工夫として、裏付資料分類法を使用した場合、集団と経営トップの意思決定促進効果が確認できた。経営者である経営トップの意思決定にとって、現状分析段階でどれだけ効果的な情報を集めることができるかが、決定促進の一要因となる。効果的な情報となるものの多くは、通常共有化していると思われるものの、実際には共有していると思込んでいるものなどであった。そこで、裏付情報の資料性に注目し、現状分析においてその重要性を認識すると、現状分析に新規性をもたらすことができると確認できた。とくに事例においては、集団と経営トップの

いずれにとっても、意思決定の促進がみられた。集団の意思決定については、トップが資料として何を必要としているのかを推測し、かつそれを意識して資料作成を行うことが決定するための促進要因となり、経営トップにとっては集団が作成した資料による気づきをもたらされることが直接、自身の意思決定の促進に影響を与えた。

以上から、資料の新規性（気づき）をもたらす一手法としての現状分析における「裏付資料分類法」が、経営トップの意思決定に対して少なからず寄与しているといえる。経営トップにとって、裏付資料としての現物があるかないか、その裏付資料の内容を知っているか知らないかの二つの項目を組み合わせることによる方法を使うことで、現状確認の確実性・新規性が高まり、経営トップの意思決定促進に貢献するものとなった。

本稿では、あくまで意思決定プロセスの一部としての現状分析に限定して考察してきた。その意味で限界はあるものの、今後の実証研究の足掛かりにはなりえる。ただし、本稿では1つの実践での事例を取り上げたにすぎない。また、裏付資料情報による分類法が唯一無二のものではないことはもちろんであり、経営トップの意思決定に関わる限界そのものも未だ明らかになっていない。今後の研究課題としたい。

《注》

- (1) 保坂（1991）は、経営者が意思決定するための情報をどこからとり、どう活用するかについて述べている。
- (2) 二村・桑田・高尾・西脇・高柳共訳（2009）149頁。
- (3) 同上訳書、143頁。
- (4) 印南（1997）によれば、人間の陥りやすい誤りをどれだけ意識的に避けて意思決定を行ったかが「すぐれた意思決定」の判断基準となるべきとしている。
- (5) 山崎（2011）によれば、規範的アプローチと同様に人々が行うべき最適な意思決定手法を追求するが、記述的アプローチにおいて探求される「制約された合理性」下での人々の実際の行動を前提として、現実に行う可能な手法を模索、提示する

方法である。

- (6) 文 (2005) は、計画型モデルと創発型モデルの統合へ向けての考察をしている。
- (7) 長瀬 (1999) によれば、実験による実証研究は反証可能性を確保しているが現実のマネジメントとのずれ感が否定できないとし、1回きりの事象ではあるものの個性と複雑な意思決定に関する記述の事例研究の有用性を認めたとうえで、事例研究でも反証可能なものの必要性を述べている。
- (8) 長瀬 (1999) は、実験経営学の構築に向けて規範論の限界を踏まえて実験による実証研究を行い、合議決定の「お手盛りシフト」などの理論を展開している。
- (9) 清水 (1981) は、トップマネジメントの意思決定を一般社員のものと区別して、そのプロセスを2段階に分けて、それぞれの特徴を説明している。
- (10) 本稿では「戦略」の厳格な定義などについてはあえて踏み込まない。
- (11) 経営計画を構成する内容としては、経営ビジョン、基本戦略、部門戦略、市場戦略、人事・組織戦略、経営管理などがある。経営に関する全体または部門の将来計画の総称と捉えているが、本稿では、主として中期経営計画や新規事業計画などを想定している。
- (12) 米山 (2014) は、川喜多の野外調査での「紙切れ法」がKJ法、問題解決学へと発展していったとしている。
- (13) 長瀬 (2008) 13頁。
- (14) 1920年代にハーバードビジネススクールで開発され、1960年代にスタンフォード大学のアルバート・ハンフリーにより構築された経営戦略策定方法の1つとされている。内部環境分析によって導かれた自社の強み (Strength) と弱み (Weakness)、外部環境分析によって導かれた機会 (Opportunity) と脅威 (Threat) による分析を行う。それぞれの頭文字をとってSWOT分析と呼ばれている方法である。
- (15) 長瀬 (2008) では、人間が利用しやすいデータや思い出しやすいデータだけに基づいて意思決定をしがちなことを可用性ヒューリスティックと解説している。
- (16) A社は派遣型事業を主としている。事務機器関連事業や公共・文教部門事業の現場作業・現場改

善作業を中心として受託し、常用雇用で対応している。

参考文献

- 稲葉元吉 (2001) 「サイモン理論とその日本的展開」『成城大学経済研究』第155号, 39-54頁。
- 印南一路 (1997) 『すぐれた意思決定 — 判断と選択の心理学 —』中央公論社。
- 大住莊四郎・INPM 関東コンソーシアム (2005) 『実践：自治体戦略マネジメント — SWOT/CRM による地域価値の創造 —』第一法規。
- 川喜田二郎 (1970) 『続・発想法』中央公論社。
- 佐藤郁哉 (2002) 『フィールドワーク』有斐閣。
- 清水馨 (2014) 「中堅企業の経営者と力関係」『千葉大学経済研究』第29巻第3号, 65-82頁。
- 清水勝彦 (2008) 『経営意思決定の原点』日経BP社。
- 清水龍瑩 (1981) 「最高経営者の意思決定の基本プロセス」『三田商学研究』第24巻第3号, 30-54頁。
- 滝谷敬一郎 (2011) 『行動する意思決定 — 自発力を引き出す目標仮説とヒューマンプロセス思考 —』日本経済新聞出版社。
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2007) 『意思決定のサイエンス』ダイヤモンド社。
- 長岡克行 (2012) 「意思決定とは何をどうすることか？」『東京経大会誌』第276巻, 65-77頁。
- 長瀬勝彦 (1999) 『意思決定のストラテジー — 実験経営学の構築に向けて —』中央経済社。
- 長瀬勝彦 (2008) 『意思決定のマネジメント』東洋経済新報社。
- 文智彦 (2005) 「戦略的意思決定プロセスに関する諸研究の検討」『埼玉学園大学紀要経営学部篇』第5号, 37-49。
- 保坂昌克 (1991) 「経営者の意思決定と情報について」『日本経営診断学会年報』Vol. 23, 151-162頁。
- 山崎由香里 (2011) 『組織における意思決定の心理 — 組織の記述的意思決定論 —』同文館出版。
- 米山喜久治 (2014) 「『野外科学の研究方法論』から「発想の技法」へ」『経済学研究』第64巻第1号, 91-117頁。
- 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香共訳 (2009) 『新版 経営行動 — 経営組織における意思決定過程の研究 —』ダイヤモンド社。