

多くの知恵を結集する

衆知錬成

の意思決定 1

籠屋邦夫氏

ディビジョンマインド 代表/ディビジョン・アドバイザー

「衆知錬成」の意思決定とは？

「早い意思決定」の妄信は勘違い

ひとりの天才経営者が即断即決し、会社を成功に導いていく。そんな姿には誰もが憧れるものだ。日本企業は意思決定が遅すぎる、と国内外から批判され、意思決定はスピードが何より重要だと多くの人が思っているから、そんな天才の姿を思い描くのだろう。

しかし、私は意思決定においてスピードの妄信は勘違いだと考えている。そして、天才経営者の待望論も非現実的かつ絵空事だ。

それよりも、多くの人の知恵を結集した熟断（熟慮断行）が、どれほど意思決定の質を高めるかを以降6回にわたって、お伝えしたいと思う。知恵を結集し練りあげていくことを、私は“衆知錬成”と呼んでいる。その逆が“衆知雲散”だ。

日本はコンセンサスの社会といわれ、チームワークを強みに、いかにも衆知を集めているように思えるが、ここでお話しする衆知錬成にはほど遠い。もし、日本企業が衆知錬成に向かって組織をつくり直していけるなら知的活動の生産性が大幅に向上し、その結果、意思決定の質と成果があがることは間違いない。

あるビジネス雑誌が「優れた会社は会議をしない」という主旨の特集で、アメリカのテスラ・モーターズCEO、イーロン・マスク氏を取りあげていた。いわずと知れた、いま注目される経

営者のひとりである。

記事によれば、マスク氏はどんな案件でも決断を迫られると、10秒間、押し黙り、目を閉じたり、ときには虚空を見つめたりして、結論をくださいのだという。「それはわれわれがやるべきことだね」と、彼がいった瞬間からプロジェクトが動き出す、というわけだ。

おもしろいエピソードであり、なるほどスーパー経営者の魅力を伝えている。しかし、この話に素直に感心しているようではビジネスパーソンとしては進歩がない。

マスク氏は優れた直感力をもっているのかもしれないが、その決断の裏にはもっと別の要素があると考えるべきである。

たとえば、その案件についてもう検討材料は出尽くしていて、これ以上考えているよりも、機会損失を考えて、いま動き出すべきだと判断したのかもしれない。あるいは、取り組んで結果が悪かったとしても「即死」するほどの案件ではないので、とりあえずゴーサインを出して様子を見ながら改善していけばいいと考えたのかもしれない。

たぶん、実態はそんなところだろう。それをよく吟味もせず、即断即決だけを真似したら会社は本当に「即死」する……かもしれない。

衆知の結集こそ勝負の分かれ目

私はこれまで130社以上の企業、1万3,000人以上の受講者に対して「エデュサルティング」を手がけてきた。これは「教育（エデュケーション）」と「コンサルティング」を組み合わせた私の造語だ。

エデュサルティングとは、真剣なディビジョンマインド（自らの未来を自らの意思と力で切り拓く気構え）をもったビジネスパーソン・企業家が自ら戦略課題に取り組み、意思決定を行う際に必要なスキルを向上させるための教育研修と、それにつづく実務課題解決に向けてコーチングをするサービスである。

研修といっても、その多くは実際のビジネス

で直面する重要課題について具体的な提案にまでつなげていく実践的なものであり、長年のエデュサルティング経験のなかから、よりよい意思決定を生み出すディシジョン・マネジメント(DM)の体系を構築してきた。

現在、ディシジョンマインド社の代表として、日本企業や組織の意思決定力向上、それを通じた顧客・社会への価値提供、そこで働く人たちの幸せに寄与できればとDMを提唱し、それに基づくエデュサルティング・サービスを提供している。そのなかで感じるようになったのは、DMをもっと効果的に活用するには、経営や戦略にかかわる人たちの衆知の結集、相互刺激による衆知の増大が重要ではないかということだった。

人はそれぞれ背景にある経験やスキル、性格が違う。また、哲学的な意味での価値観も違う。しかし、それらの違いを乗り越え、逆に違いがある者同士が集まることで、一人ひとりの力の単なる合算よりも格段に大きい、「掛け算」ないし「べき乗」レベルの力を発揮することができる。そもそも、人類はこの衆知の結集によって、ここまで発展してきたのだ。

ひと昔前までは、「ひとりの知恵と大勢の汗」の時代といわれ、決められた方向性・やり方のなかで、大勢が汗を流して頑張ることが勝負を分けた。しかし、いまは「大勢の知恵が必要」な時代である。つまり、知的活動の生産性が企業の勝負を分ける。

自分を含めた大勢の仲間による「有機的な集合脳」をつくることができれば、知恵と判断力はさらにレベルアップするはずだ。この有機的集合脳が勝負を左右する時代だと考えれば、いかに衆知錬成、つまり衆知を練りあげ、鍛えあげて、さらなる高みに到達させる活動が重要かわかる。

エデュサルティング・サービスでも、いま衆知錬成のサポートが重要になっている。ところが、残念なことに衆知錬成の初期レベルどころか衆知を逆に雲散させるメカニズムが日本企業・組

織に存在すると痛感することが実に多い。

衆知雲散の4つのレベル

この衆知雲散のメカニズムは、私の分析するところ「弱い個」病、「衆知破壊」病、「意味不明」病、「噛み合わない」病という4つのレベルから成り立っている。

レベル1の「弱い個」病の典型的な発言として多いのが、「被害者意識」症候群と、「真面目だが真剣ではない」症候群だ。前者は“こんな私に誰がした”と、いまの困難な状況を人のせいにして自ら立ち向かおうとしない姿勢である。後者は与えられた仕事はきちんとこなすが、ほかのことは知ったこっちゃないとばかりに全社的な観点をもとうとしない姿勢。

また、「全能の神」症候群もある。具体的なアクションも明確にせず、願望だけを訴えて本人だけがその気になっている。

レベル2の「衆知破壊」病の典型は、「ガバナンス違反」症候群だ。パワハラやモラハラ的な恫喝でガバナンス無視の命令をくだすような姿勢である。「アイデアはいいけど、失敗したら責任を取れるの？」など、「アイデアキラー／当事者意識欠如／責任放棄」症候群は、部下に対して責任回避の発言を繰り返し、やる気をそぐ上司や役員は衆知を活用するどころか破壊している。

レベル3の「意味不明」病では「解釈困難」症候群として、いろいろなニュアンスや内容がありそうなことをいって、部下を混乱させ、無駄な時間を使わせる上司がいる。また、具体性ある指示や助言ができない「具体性欠如」症候群もある。

レベル4の「噛み合わない(積み上がらない)」病は、一つひとつの論点は明確だが、相手の主張を叩きつぶすための攻撃に終始し、建設的に解決案にたどり着く展望が開けない状況に陥ることだ。こうした場合にこそ、衆知錬成の方策・方法論が必要になる。

次回は、衆知が集められないメカニズムについて、詳しく解説する。 