

社員の本来の能力を發揮させよ

ディンジョンマインド社 代表 籠屋 邦夫

多くの日本企業の停滞感の根本的な原因は、日本企業に顕著な「意思決定リテラシー」と知恵を結集し練りあげる「衆知錬成」の弱さではないだろうか。そのために社員の本来持つ能力・意欲・創造性が發揮できていない。逆にこれを強化することで、日本企業は活性化されるはずだ。

意思決定リテラシーの弱さは主に二つある。一つ目は「願望表明を意思決定と勘違いすることだ。例えば、新任事業部長が「売り上げを2倍、利益を3倍にすると意思決定した」と宣言するだけで、あとの具体策は部下に丸投げし尻をたたかただけ、では意思決定には値しない。意思決定とは、経営資源をどう配分し、行動するかに対する強いコミットメントであり、

このよつな願望表明だけでは、実効性ある行動に結びつかない。

二つ目は「選択肢とシナリオの混同」だ。自らが選び実行できる選択肢と、コントロールできない不確実性がどう転ぶかのシナリオを混同すると、戦略策定が単なる願望目標の辻つま合わせの作業に成り下がってしまう。

弱さを克服するには、意思決定の定義を理解し、選択肢とシナリオをはっきりと区別することだ。すぐにも社内での理解浸透とそれに基づく言動・行動の徹底を図る必要がある。

次に衆知錬成の弱さを考えてみよう。多くの企業では、上司やトップからモラハラ・パワハラの発言や意味不明・無責任なコメントがあっても、担当者は後難を恐れ

て質問も反論もしない。こうして無駄な付度（そんたく）ゆえに部下も上司も本来持っている能力・見識を十分發揮できないのだ。

これを防ぐためには、会議で「突っ込みファシリテーター」を指名し、会議での発言に対して突っ込む役割を設けることが有効だ。心の声や具体的アイデアを引き出すことで、建設的議論・衆知の錬成が可能になる。

会議の場で突っ込むことに心理的抵抗があるならば、別室に「突っ込みチーム」を控えさせ、アバターで参加してもらうのも良い。意思決定リテラシーの指摘・補足も含めてデータを蓄積していけば、近い将来、人工知能（AI）にこの役割を担わせることもできるだろう。

当欄は投稿や寄稿を通じて読者の参考になる意見を紹介します。〒1100-8066 東京都千代田区大手町1-3-7 日本経済新聞社東京本社「私見卓見」係または kaisetsu@nex.nik

Kei.comまで。原則1000字程度。住所、氏名、年齢、職業、電話番号を明記。添付ファイルはご遠慮ください。趣旨は変えずに手を加えることがあります。電子版にも掲載します。