

## 納得性を高める意思決定プロセスの意義とは？

－ダイキン工業株式会社における「衆議独裁」の事例から－



経営戦略研究科准教授(経営戦略専攻) 小高久仁子

### 「衆議独裁」とは

ダイキン工業株式会社では、「衆議独裁」をその意思決定スタイルとしているという。初めに衆議独裁と耳にしたときは、「独裁」という言葉の強烈な印象から、「どんな意思決定スタイルなんだろう？」と思ったが、内容を知るとなるほどと思うようなプロセスであった。「衆議独裁」における「衆議」とは、意思決定に関わる関係者全員が、その役職や部署に関わらず意見をオープンに出し合い、侃々諤々の議論を重ねて衆知を結集することあり、「独裁」とは、その「衆議」のプロセスを経て、最終的に責任者である決定者がその人の判断で決定することである。実のところ、この意味での「独裁」は多くの組織で行われていると考えられる。ダイキンにおける「衆議独裁」における本質的な特徴は、意思決定に関わる人々が、それぞれの意見を出し合って徹底的に議論を重ねるといふ「衆議」のプロセスにあるのだろう。

「衆議独裁」のもとでは、議論の末に大多数の人々の見解と異なる決定をトップが下すことも多々ある。社内に反対意見も多かった「独裁」の例としては、中国への本格的な進出に際して、当時市場規模が小さかった業務用をメインに参入するというトップの意思決定がある。社内では、市場規模が大きく成長している家庭用のエアコンで進出すべきであると考えた人々が多かったが、既に多くの企業が参入し、利益を出すことが難しい状況になっていた。結果的には、主力は業務用という戦略で、中国における事業を軌道に乗せることに成功した。また、ヨーロッパでの本格的な事業拡大を狙った1998年のドイツの販社買収においても、反対意見も多数あった中、トップが決断を下している。反対の理由は二十数億円の買収価格が高すぎるということだったが、この買収をきっかけにヨーロッパの販社を次々に買収し、ビジネスを拡大するのに成功した。もちろん、社内の大多数の意見と同じ判断をすることもある。ただし、それは多くの人がそのように考えたからではなく、最終的に意思決定者であるトップ自身が、そちらが良いと判断しての決定なのである。

### 決定の質にとっての機能

では、この「衆議独裁」の意思決定プロセスにはどのようなメリットがあるのだろうか。戦略的意思決定に関する研究分野において、このことについて示唆を与えてくれる概念に、「構造的コンフリクト」というものがある。近年の多くの研究は、意思決定プロセスにおいて、異なる見解を持つ人々が議論しあうという「構造的コンフリクト」を導入することで、意思決定の質を高めることができると主張している。異なる意見を持つ人々が、それぞれの

結論が依拠する前提を互いに問いただすことで、より良い結論を導くことができるというロジックである。構造的コンフリクトを導入する方法のひとつは、「天の邪鬼の方法」と呼ばれるもので、意思決定に参加する人々の中で、意図的に反対意見を述べる役割を持つ人を設定するというものである。経営の分野ではないが、キューバミサイル危機のときに、ケネディー大統領が、弟のロバート・ケネディーと腹心であるもう1人にその役を担わせたという有名なエピソードがある。この分野のメジャーな研究者であるSchwenkは、この種の方法は数多くの企業で非公式的にたくみに使われていると指摘している。ダイキンにおける「衆議独裁」も、反対意見も積極的に出し合い、侃々諤々の議論をするという点で、意思決定プロセスの中に「構造的コンフリクト」の要素を導入しているものと考えられることができるだろう。

### 実行者にとっての納得性という機能

では、実際のところダイキンでは、どのようなことを意図して、「衆議独裁」を意思決定のスタイルとしているのだろうか。この問いに対して会長の井上礼之氏は、「8割方は、納得性のためなのです。」と応えている。自分たちの意見を出し合い徹底的に議論すれば、反対だった人々の間にも、納得が生まれるという。決定への納得は、実行段階でのコミットメントを生み出す。

「衆議独裁」のプロセスは、結果としての成功を保証するわけではない。うまくいった決定もあれば、失敗した決定もあるという。筆者自身は、「衆議独裁」の意思決定プロセスをうまく使うことで、意思決定の質を高めるという機能を、ある程度期待できると考えている。ただし、成功が保証されるかという点、そういうものではない。そもそも不確実性を含む戦略的意思決定においては、いかなる決定のプロセスも、結果における成功の保証をしないのである。しかし、意思決定に関わる人々の納得性を担保することに関しては、この方法をうまく用いることで、かなりの程度で達成できるのではないだろうか。ダイキン社の「衆議独裁」のプロセスは、決定に関わる者に決定のプロセスに参加させ、十分にコミュニケーションをとることで納得性を生み出し、戦略の実行力を高めていると考えられる。

多くの経営者は戦略においては実行が大事と口にする。決定の内容そのものはもちろん重要なのであるが、決定後になんとかして成功させようとする実行力が、同等かあるいはそれ以上にクリティカルな要素だというのである。極端な話かもしれないが、決定が少々無茶なものでも、実行段階でうまくいけば、結果として合理的な決定だったということにもなる。納得性の高い意思決定プロセスによって実行力を高めることが、戦略マネジメントによっていかに意義あることが示唆される。