

1

合理的で民主的な意思決定をめざす

最適な意思決定のやり方を選びとる

意見を十分に引き出し、議論をかみ合わせて整理したら、いよいよチームの意思決定に向けて合意形成していくステップになります。

ここまで、合意形成という言葉がそれほど深く掘り下げずに使ってきました。ここでは、さまざまな意思決定方法の特徴を知り、ファシリテーションがめざす合意形成とはどのようなものかを見ていきましょう。

意思決定には、独断専制、協議、コンセンサス、多数決、全員一致などさまざまな方法があります（図3-11）。

①独断専制

誰の意見も聞かず、一人の人が意思決定する方法です。意思決定のスピードが速いのが特長です。

災害への対処のように、緊急に決断を下す必要があるときには、独断専制型にならざるをえません。また、他の人の意見を聞くまでもない、ささいな決断にも使われます（例：ミーティングに出す飲み物をどこのメーカーのものにするかなど）。

意思決定の質は、高い場合もあれば低い場合もあります。的確な判断力と情報を持った人が決めるなら、妥協によって中途半端な結論にならずに済むので、質は高くなるでしょう。逆に、判断力が劣っていたり、情報が充分でなかったりすると、意思決定の質は低くなってしまいます。当事者に関係なく物事が決められるため、満足度や受容度が低くなってしまいうデメリットもあります。

②協議

ひとりの人（多くの場合リーダーか最大の利害関係者）が意思決定するのですが、決定に至る過程のなかで、積極的に他のメンバーの意見や忠告を取り入れる方法です。独断専制よりも、意思決定の質は高まる可能性が高くなります。

図3-11 意思決定方法とその特徴

意思決定方法		意思決定の質	意思決定に対する満足度・受容度	意思決定にかかるスピード
独断専制	誰か一人の意思決定で全員を強制的に動かす	意思決定者の判断力と持つ情報による	低い	速い 緊急時に威力を発揮
協議	意見を取り入れつつ一人が意思決定し、それで全員が動く	高くなる可能性が高い	低くなりがち、意見が取り入れられた人だけ満足度が高い	独断よりは遅いが速い
コンセンサス	全員参加で合意を形成する	高くも低くもなる	高い	遅い
多数決	過半数（または三分の二）の賛成で合意とみなす	高くも低くもなる	勝者の満足度は高いが、敗者の満足度は低い	速い
全員一致	全員が100%一致するアイデアを採用する	低い 全員が賛成できる、うわずみだけで決まる	きわめて高い	きわめて遅い

一方で、あまりに広く意見を求めると、スピードが遅くなってしまいます。

③コンセンサス

メンバー全員が意見を出し、全員が意思決定プロセスに参加して、合意をつくり出していく方法です。「各人にとっては必ずしも最良の案でなくても、メンバー全員が支持できる案をチーム全体でつくり出していく」のがコンセンサスです。

これは、全員の意見が完全に一致するという意味ではありません。誰かの意思決定を全員に強制したり、数の力でアイデアを押し通したりするのとも違います。人によって意見が反映される度合いが違うものの、全員が納得できる案をつくるのです。全員が納得しているので、結論に対する受容度が高くなるのが最大のメリットです。

意思決定の質は高くも低くもなります。メンバーの持つさまざまな情報や多角的な視点を引き出すことができれば高くなりますし、逆に、少数の人の意見で決めてしまったり、全員の妥協の産物になったりすれば、低くならざるをえません。

④多数決

全員が平等に参加でき、民主的に意思決定できるのが多数決のメリットです。ところが、数の力でアイデアを押し通す側面を持っており、使うタイミングが難しいというデメリットがあります。話し合いが不十分なまま多数決をすると、勝者と敗者（あるいは少数派）の関係が生まれ、勝者の満足度は高くなりますが、敗者の満足度は低くなってしまいます。

また、最良の答が選ばれるとは限らず、全員の総意で間違っただけの答を選ぶ可能性もあります。コンセンサスより時間がかからないので、コンセンサスではどうしても合意にたどりつけないときの補助手段として利用するのがよいでしょう。

⑤全員一致

全員が100%一致するアイデアを採用する方法で、メンバーの満足度からいえば理想的な決め方です。しかしながら、現実のビジネスの課題で全員が一致することなどありえず、一致したとしても膨大な時間がかかるでしょう。その上、全員一致をめざそうとすると、どうしても抽象的な結論になりがちで（例：うちの職場を明るくしよう）、実践効果を考えれば、意思決定の質は低いと言わざるを得ません。

◎ファシリテーションはコンセンサスをめざす

このように物事の決め方にはいろいろありますが、ファシリテーターにとって大切なのは、課題やチームの状況に応じて、最適な意思決定の方法を提案することです。ときにはリーダーの苦渋の選択にメンバーがしたがわざるをえない場合もあり、全員が100%一致するまで議論すべき場合もあります。いつもどれかの方法が正しいのではなく、臨機応変に使い分けなければならないのです。

ファシリテーションは、限られた時間のなかで、メンバーの持つさまざまな情報や視点を引き出して、一人や少数の人間で意思決定するよりも質の高い意思決定を導こうとします。メンバーの全員の参加を最大限に働きかけつつ、できる限りメンバーの納得度を高めようとしています。そういう意味では、ファシリテーターがまずめざすべきは「コンセンサス」です。コンセンサスは、どんな場合にも万能に使える意思決定方法だと言ってよいでしょう。ファシリテーターは、優れたコンセンサスをめざして合意形成を図らなければならないのです。

◎コンセンサスづくりの3つのポイント

コンセンサスをめざすために、ファシリテーションのポイントを3つ挙げておきます。

まずは、「合理的」かつ「民主的」な議論を心がけることです。情緒に流されず、論理的な議論を心がけることが基本となります。地位の力を利用したり、メンバー同士で取引をしたりするのは、厳しく戒めなければなりません。

次は、少数派の意見を大切にすることです。多数派は、少数派の意見をよく聴き、決して言い負かそうとははいけません。逆に少数派は、衝突を避けようと、意見を取り下げたり、簡単に変えたりしてはいけません。少数派の意見が生きてこそ、質の高い意思決定ができるのです。

最後に、全員が納得するアイデアを粘り強く考えることです。コンセンサスを築きあげるには相当の時間とエネルギーを要します。それに耐えられずに、安易に多数決をしたり、情緒的に決めたりしてはいけません。

加えて、こういったテクニックも重要ですが、どれだけ粘り強く話し合えるかもカギとなります。「自分の主張」と「他人の主張」ととことん語り合うことがコンセンサスの基盤です。お互いにじっくり話し合ったというプロセスに大きな意味があることを、もう一度思い出してください。