

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング  
“Innovative Made in Japan と意思決定”  
— 可視化・定量的リスク評価 —  
(株) ジョンキエルコンサルティング 落合以臣

**Keywords :** サイモン・意思決定・曖昧・可視化・主観・経済危機・チャンス

### サイモンの意思決定

6年前の JQ International Review で、ノーベル経済学の受賞者であるハーバート・アレクサンダー・サイモンの意思決定の見解を述べました。現在に至っても、業活動にとって最もアクティブで重要な事は意志決定であり、意志決定は問題解決のための活動であることは間違いないと言えるでしょう。また、サイモンは現実的には完全、かつ完璧な意志決定をできる経営者などいないし、たとえ ICT を駆使しても無理であると述べています。彼のいう意思決定のプロセスは、完璧な解を求めるのではなく、意志決定の合理性を高めるようにすれば良いと言っています。これは、COVID-19 の影響の最中においても状況にマッチしているのではないかと思います。

サイモンのいう具体的な意思決定のプロセスは、事実前提、価値前提、代替案の列举、代替案の結果予測、代替案の評価、代替案の選択など6つの方法ですが、わかりやすく述べますと、サイモンが一番いいことは、「いろいろな資料を収集し分析したとしても完璧な意志決定はできないものもある」、「完璧なほど内容が決まっていキッチリ意志決定できるものもある」、「その中間的な存在のものもある」など、3つの状況の中で意思決定されるということでしょう。

サイモンは合理的な意思決定をするためには、少しでも構造的意志決定にできるように、課題が抽象的過ぎる場合は細かく分解し、不明確な所と明確な所を分け、事実前提となる事をなるべく多く蓄積し収集できるようにすることが重要であると締めくくっています。まさに、新製品開発のフロント・エンド・ローディングの神髄ともいえます。筆者は、新製品開発の過程を可視化・定量化する方法として R C O M (Risk Control Method)を提案し、現在では多くの企業の開発に供しております。しかしながら、新製品開発を具体化する研究開発について、最近の研究者はインターネット上での情報を収集し分析しますが、それ以上の深い探求をどうしても怠る傾向があります。したがって、サイモンのいう非構造的意志決定か準構造的意志決定かの領域にとどまり、結局、工程が押し詰まった段階でリスクが露呈するという場面にたびたび遭遇することになります。

### Innovative Made in Japan の復活

このような曖昧模糊としたことをサイモン風に述べれば、「まず決定する時に前提となる客観的な知識、情報、技術がありそれを検討することが重要である。ところが、遭遇する問題には客観的にはわからない個人的主観とか価値とかがある。そして、それはそれでかまわない」、ということになります。幾ら考えてもわからないのであるなら、主観的な価値観で判断すれば良いとなるのでしょうか。しかしながら、彼はわからないことは主観的な価値観で意思決定すれば良いと言いながら、その前に意志決定に必要な全てとは言わないが、ある程度の代替案を列举したうえで、最終的な意思決定をすべきであると述べています。

COVID-19 を超えようとしている今では、意思決定の方法が一貫したプロセスに沿っているように見え、ところが何らの選択肢もないまま、あるいは旧態依然とした知識・行動の中で行われているため、経済危機が進行する中で、企業においてはもっと多くの広がりをもてるチャンスにも係らず、‘Innovative Made in Japan’の製品を作り出すことできない意思決定になっていると思われます。

こうした過去のしがらみを一掃して、サイモン流の意思決定を素直に受け入れることができれば、新製品開発における新たなスタートができるのではないかと思います。咀嚼しますと、新たな意思決定とは、過去の情報はさて置き、前へ向かう情報を入力し、その情報に基づいた意思決定を行うことであると言えます。これらのことを進めることができれば、Innovative Made in Japan の復活を果たすことができるはずです。