

問われるのは「意思決定者」の判断力



木村洋行
論説委員
大成建設株式会社
代表取締役副社長

リーマンショック前後の世界同時不況の頃に、ある講演会で東芝の西田厚聰さん（当時社長）がこんな言葉を残している。「企業経営において、経営者にとって大切な能力は何かと問われて、多くの経営者はまずは決断力が重要と答える。決断力はリーダーシップの見せ所でもあり、厳しい事業環境の中で、決断を求められることの多い経営当事者としてはもっともな反応である。しかし、誤った決断はもっと困る。企業を奈落の底に落としてしまうことがあるからだ。決断の前に正しい判断をすることはもっと大切だ」。私の脚色が入っており、どこまでが氏の言葉だったかは正確には覚えていないが、大筋は以上のおおりでである。氏はそのあとで、「正しい判断をするためには情報収集力が必要だ」とも述べている。タイムリミットまで諦めずに質と量の両面から情報収集に努めることの重要性を力説されたが、これはウェスティングハウス・エレクトリック社を買収するときの経験をベースにしての発言だったかもしれない。この西田氏も現在は後継者選びで週刊誌を賑わせているが、私はこの至極当たり前の話に深く共感したことを覚えている。というのは、自戒を含めて言えば、甘い状況認識や勢いで決断してしまうことが往々にしてあるからである。

判断が正しかったかどうかは、結果が証明してくれる。とは言いながら、世の中にはどちらを選んでも成果は同じだった・・といった類の事例もあるから、判断の正しさの評価はそう簡単ではない。しかし、「決断力の前に判断力を高めよ」、「正しい判断のためには情報力が不可欠」のメッセージは、基本に立ち返るの必要性を思い知らせる新鮮な言葉であった。

その後、ドバイショックを経て、2011年の3.11を迎えた。3.11とそれ以降に続く出来事は、リーマンショック、ドバイショックなどと比較にならないほど深刻であった。復興と防災に向けて「中々決めない、決められない」もどかしさをいろいろな場面で感じることによって、今度は決断力の重要性を認識することになる。結局は「状況を真摯に見つめ、正確に把握し、正しい判断を下し」、「タイムリーに決断する」ことがいかに重要かを再認識することとなった。

3.11以降、土木技術者は何をすべきだったか、今後何をすべきかがこれまで以上に語られ、多くの提言がなされた。この問題を考えるにつけ、私は、土木技術者の名のもとに一括りで議論することへの違和感があり、時として消化不良のような感じになることがある。それは、「誰が意思決定するのか」という問題が曖昧だからである。土木に関わることであっても、必ずしも土木技術者

が意思決定するとは限らない。意思決定は、文系、理系に関係なく経営者としての行為であり、その判断力が問われるのである。

土木技術者が意思決定の立場になく情報提供の立場にある場合は、意思決定者が判断を誤らないように、技術的見地から価値のある情報を提供することが土木技術者の責務となる。それを必死にやらねばならない。価値ある情報とは、ある条件下での検討結果だけでなく、例えば検討条件の根拠や検討手法の適用限界、あるいは検討条件を超える現象に関する知見と考察など説得力のある判断材料である。これに対し、経営者ではなくても土木技術者が技術判断を下すことは日常茶飯事にある。この技術判断は、時として経営に多大な影響を及ぼすこともあるから、その場合は一種の経営判断と言うことができる。広義に解釈すれば、経営者から委託された行為ということになる。判断の対象が重要であればあるほど、土木技術者にはその自覚が必要である。

ところで、意思決定の際に決め手となるのは、対象事業のリスク判断と投資効果など経済性に関する判断であることが多い。敷衍して言えば、いろいろな角度からリスクや事業性を分析した上で、経営資源（主に人と金）を投入してでもやる程のことか、やるとしたら何時か、どの位の経営資金を投入するか、といった問題である。決め手をもう一つ上げるとすれば、その時点での規制、基準である。ただし、規制や基準は100%の安全を保障したものではないし、その時代の要求に適合していない場合があるから、社会的影響が大きい問題に対しては注意を要する。

福島原子力発電所の事故は、テール・リスク（低い確率で起こる稀な現象によって甚大な被害が生じるリスク）が残念ながら現実化したものと考えられる。テール・リスクに対して何をなすべきかの経営判断はそう簡単ではない。しかし、結果が全てである。もし、設備の増強をいつかはやろうとしていたとすれば（これは私の単なる想像である）、電力の経営者としては大変悔いが残るのではないかと思っている。事故後の対応では悔いのない判断を望むばかりである。

最後に、3.11に関わる反省を踏まえ、私が考える「意思決定者と土木技術者の心得」を2点ほど付け加える。
① 世の中の事象は確率的であるから、ある設計条件の下でセーフの答えが出ても「100%安全」はありえない。その逆もありえない。「絶対安全」に拘るのはマスメディアや評論家である。技術者は心にないことを言うてはいけない
② 設計条件を超えた事象が発生したときに、安易に「想定外」と発する技術者がいるが、これも不用意である。一方、何があっても「想定外」と言えないのは意思決定者（広義の経営者）である。設定した条件を超える事象に対して、減災の観点から何らかの対応策を講じておくか、万一発生した場合にどう対応するか意思決定をしておかなければならないからである。ここでも問われるのは、まさに「意思決定者」の判断力である。