

## 監査役会通信 (No.7)

社外取締役

三好稔美

### 経験の積み重ねについて

意思決定についてはハウツーに関する書籍や理論に関する書籍が多数あり、私が語れるような内容ではないのですが、いくつか考えさせられる事例を経験したので紹介して、私感を述べたいと思います。

#### 適切な問い(正しい目標)か

製薬会社ではできるだけ効率的に早く医薬開発品を上市させる、ということを考えて挑戦的な開発計画を立てます。それでも10年くらいはかかります。ベンチャーキャピタルにいたとき、多くの研究開発型のベンチャーを見てきましたが、資金という制約条件の中、**IPOのための臨床試験**という意思決定がなされ、結果として上市までのスケジュールと開発費用は膨らむケースがありました。研究開発型のベンチャーにとってIPOは短絡的な考えの回避、適切な問いができる条件の一つかもしれません。

#### 進歩主義的か保守主義的か

製薬会社勤務時代、適材適所か選択と集中なのか臨床計画を作成する企画部署とモニタリング部署を分割したことがありました。現場から離れた企画部署で臨床計画が作成され実施されたのですが、被験者に対する条件が厳しく臨床試験は進みませんでした。現場を知ることが重要で、外注する際にも注意が必要と感じました。助成金交付の審査時、助成金がつかないとプロジェクトが中止になるという理由で、助成金等必要ない大企業が応募してきます。採択されたその案件の多くは実用化に結び付いていないということでした。組織改革などの進歩的な意思決定、現状を維持したいという感情が入る現場の保守的な意思決定、どちらも成功するケースもあるので難しい課題かと思います。

#### 利己的になってないか

決裁を取るとき必ず反対する人が、案件が成功した時は咎められませんが、案件が失敗した際には、「私はあのとき反対した」と言って株が上がったりします。こうなると利己的な観点ではすべての案件に反対することが合理的となるかもしれません。人は利己性と利他性を併せ持ちます。満場一致の危険性はあるのですが、ESGの重視や勝ち残るための不確実性への挑戦という意識は持ちたいと思います。

上記例では意思決定の問題は限られた環境下であったことと感情とみることができそうです。人の多くは嫉妬心、自愛心という感情があり厄介ですが、感情が入らないとモチベーションに繋がりませんし、そもそも欲求が技術革新等も生み出し住みよい社会を作ってきたのでしょう。**経験豊富**とは成功（偶然に成功した事例も含む）や失敗した意思決定を反省しながら振り返れる事例の多さかと思います。ファンベッツは、経験豊富な役職員の知恵による合理性だけでなく**その時点**で最良な意思決定を続けながら経験を積み重ね、より意思決定に繋がるような組織としての成長も持続できればと思います。

以上