

ツール 52：意思決定ルールの設定

このツールの目的

意思決定を行うタイミングや、どのような意思決定にはどのタイプの手順が必要かを明確化する。

このツールを使うタイミング

コミットメントのフェーズで、意思決定を行い、活動計画について合意を行うことが必要なタイミング。

意思決定ルールとは

意思決定ルールとは、いつ意思決定を行うべきかについて明確に理解するためのメカニズムだ。MSPにおいては、利害の幅は大きく、そのためコンセンサス形成が難しくなる。また、すべての意思決定が全員一致である必要はないと認識することが重要である。このツールは、どのような意思決定にどのタイプの手順が必要かを明確化してくれる。

意思決定ルールの設定は、グループがアイデア生成の段階から実践の段階に移ったことを明示するものだ。明快な意思決定ルールを設定することで、混乱が避けられると同時に、グループメンバーがお互いを受動的だ（実践に向けて動こうとしない）と認識したり、衝動的だ（何の意思決定もされていないはずなのに活動を始めようとする）と認識することから来るフラストレーションを避けることもできる。

Kaner (2014) によれば、一般的な意思決定ルールには6タイプあり、それぞれがステークホルダーの参画に対し、異なる影響を与える。



出典：Sam Kaner, 2014

ある特定の意思決定ルールを選択することは、グループの行動に直接的な影響を与える。個々のステークホルダーは、自分の活動が意思決定に与えた影響をどう認識するかにより、参画の度合いや質を変えることとなる。

たとえば、意思決定ルールとして「多数決」が選ばれた場合、ステークホルダーの51%の合意獲得を巡って、意見が戦わされ、活発な参画が行われることとなるだろう。この意思決定ルールを選択した結果、大多数による合意が確定した後は、その他の少数意見はもはや重要とは見なされなくなる。

このような状況は、たとえば意思決定を阻止する権限がステークホルダー全員に与えられる「全員一致の合意」ルールとは大きく異なる。一方、「議論することなく責任者が決定」ルールは、グループメンバーの参画を受動的なものとしてしまう。なぜなら、このルールでは「仰る通りに」という雰囲気が生まれ、積極的に参加しても何もメリットがないと思わせてしまうからだ。後者のルールはMSPには不向きだが、迅速に動くことが重要となる危機的状況においては、適切な意思決定ルールとなり得る。

ミーティングを企画するに当たり、この6つの意思決定ルールについて検討することで、ステークホルダーの混乱を避けることができるようになる。また、(組織カルチャーや職業上の)背景が異なれば、意思決定の方法に対する期待値も異なることを認識すべきである。どのような意思決定の手続が適切かについて、ステークホルダー全員が何らかの前提を持っている可能性がある。こういった前提を明らかにすることで、特定の状況下で、どの意思決定ルールが自分たちにとって最もうまくいくかについて、グループとして選択することができるようになる。

さらに知りたい方は：

Kaner, Sam, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk and Duane Berger (2014, third edition) *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco: Jossey-Bass.