

意思決定の苦悩から脱却する法

経営者に何が一番大切な能力かと問えば、意思決定能力と答える人がほとんどであろう。経営者の意思決定ほど企業の命運を左右するものはない。特に先行き不透明な現在の経営環境下での意思決定は極めて重いものがある。

意思決定における迷路＝解決策の限りない探索行動

ある中堅企業の社長に早期の意思決定を迫ったことがあった。その社長は顔を顰めて、「私は〇億円の個人保証をしている。また家族を含めると何千人という社員の生活も懸っている。こんな中でものごとを決める重さが分かりますか」と逆に問い返されたことがある。いろいろなことに思いを馳せれば、経営者の意思決定には本人以外には想像もつかない苦悩があるのは事実であろう。

決断が難しいのは、決まり切った法則で判断できないためである。一定の法則で決めることが可能な解なら誰にでも決断ができる。経営者は、経営者以外の誰にも判断できないものを勇気をもって決断しなければならない。そこに決断に対する責任が生まれ、また決断のための苦悩がある。

経営者に限らず意思決定を行う際の苦悩とは、決断した内容の予想される結果に思い迷うことであろう。ある課題の対策案を考えた時、考えついた対策案に何か問題が見つかり、もっとよい案はないかと考えを思い巡らせる。次の案に辿り着いても別の問題点が生じ、また次の案を考えなければならなくなる。この過程が次々と繰り返される。重大な決断が必要な課題であればあるほどこの“限りない探索行動”に入り込み出てこれなくなる。考えついた案が抱える問題点を回避しよう、回避しようとして迷路にはまる状況となる。

問題点を孕まない解決案はない

実は、どんな案も必ず何らかの問題点を孕んでいるものなのである。問題点のない施策は誰にでも判断が可能であり、経営者などの意思決定者の出番を待つまでもない。世の中のある事象は、あちらを立てればこちらが立たないというようにすべて矛盾だらけのものなのである。矛盾だらけであるが故に判断が難しく、出てくる問題点を避けようとする

ことで限りない探索行動に入り込んでしまう。これが意思決定に伴う苦悩の実情であろう。この意思決定というものを、可能な限り単純化して判断できるスキームはできないものであろうか。

意思決定行動の単純化＝探索行動から選択行動へ

意思決定は「いくつかの選択肢の選択行動である」と捉えることで意思決定行動の見える化が可能となる。世の中に完璧な案などはありません必ず問題を孕んでいるものなら、問題点を避けよう避けようと思いを巡らすのではなく、何らかの問題点をもつ案の中からどれ

かを選択することしかできない、これが意思決定の本質であると捉えるのである。課題の解決策として考えられる選択肢（代替案）を挙げ、その代替案の中での選択を行う思考方法を意思決定行動と考えるのである。

それは、挙げられた代替案について、案毎に効果と問題点を定義した上で比較検討することである。選択に当たっては、最善の結果(最適解)を期待するのではなく、効果と問題点を総合してある程度期待できる結果が得られる「満足解」を選択するという考え方をとる。つまり一定の要件を満たしていれば良しとするのである。代替案の中から満足解を選択する行動が意思決定であるとするのである。

選択行動は意思決定の見える化

このやり方は、限られた選択肢を対象とする選択行動(有限の範囲の行動)であり、より良い策を探ろう、探ろうとして限りない探索行動（無限の情報収集行動）に自分を追い込んでしまうということがなくなる。重要な意思決定でも、対象範囲を限定でき全体の判断要素が見えるようにすることで負担感を減らすことができる。これによって、冷静客観的に判断でき、しかも早い決断ができるようになる。

もう一つ重要な側面は、選択肢の中に含まれる問題点の解決策の検討にできるだけ早く意識を傾注することである。その問題点はどうすればクリアできるのかに焦点を当てて検討する（これを問題の構造化という）のである。問題点を避けようとするのではなく問題に確りと対峙し、一定の満足できる結果が期待できる施策であれば、施策に含まれる問題点の解決方向の検討に注力する。この意味でも意思決定を代替案の選択行動と捉えることで、問題の解析と検討に早く取りかかることが可能となる。

意思決定が正しければ成功するか

案が選択されて実行に移されたものの、一定の期間を経て一つの問題が生じることがある。その時トップから、提案された通りに実行したがうまくいかなかった、どうするのかと問い質されたこともあった。

検討段階の案は当時としては適切な案であったとしても、時間の経過とともに当然環境は変化する。検討の前提としていたものが狂ってくる。こうした変化を全て予測して案が提案されるわけではない。また全ての案は必ず問題点を孕んでいるもので、この問題点が想定以上に解決困難な場合もある。

重要なのは変化した環境や実行過程で発生した問題に対応できる能力である。ものごとを決める意思決定能力よりも、以後発生する問題に対応できる力を備えることがより大切と考えるべきである。我々が提案する場合、経営陣に案の有効性を説得することだけに力を費やすのではなく、その案を探索し選択した経緯やその案の持つ問題点への対応の仕方など、これまでの検討過程を十分に理解してもらうことを重視している。案の有効性もさることながら将来への備えの方が重要だと思うからである。確かに意思決定は重要ではある

が、将来発生する問題への対応力のほうがもっと重要であり、単に決めればものごとがうまくいくというものでない。その意味では、重要な意思決定において、その方向性で進める場合に社内の問題解決能力に問題がないかどうか、将来の問題に十分対応できるノウハウや認識が備わっているかどうかは決断の重要な要素と考えるべきであろう。代替案に含まれる問題点を明確にする意味は、この点にもある。

案を通すためにその案の有効性だけを強調して、問題点は伏せられたままで審議にかけられるのを目にすることがある。これでは折角の審議も禍根を残すものとならざるを得ない。逆に、この案にはこうした問題があり、覚悟してことに当たろうと共通認識ができる方が結果はうまくいく。

意思決定の結果の成否は実行力＝成功すればすべて正しい決断

意思決定という決める能力以上に実はもっと重要な能力がある。

ある社長から、「私の判断はほとんど正しい。間違っていたのは3回だけだった」と言われたことがある。この社長は先頭に立って会社を引っ張っている。自ら決断したものは死に物狂いで実行する。そして一代で業界一の企業をつくりあげた人物である。

この社長は意思決定能力が優れていたのか、実行力が優っていたのか。おそらく両者であろうが、少なくとも実行力の伴わない意思決定で正しいものはない。この実行力こそが意思決定の成否を決めるものであり、もっとも重要な能力である。

意思決定能力とは、自らの意思決定を信じ、自信を持って実行する力までを含めたものである。最良の意思決定スタイルとは、疑念が払拭できるまで突き詰めて考え抜くことで自らに自信を持たせるその思考スタイルであろう。代替案に含まれる問題点を確りと定義し、問題点を解決するための方策を十分に検討した上で納得づくで施策を選択することが、結局のところ自らの選択に自信を持たせ、優れた実行力につながっていく。これは問題点を回避しながら次々と思いを巡らす行動とは本質的に異なる。問題としっかりと対峙し吟味する過程こそが自信溢れる実行力の源になるといってもよい。

また自らの決定が間違っていると感じたら、直ぐに改めるのも立派な能力である。矛盾するようであるが一度決めたら決して変えてはならないと考えるのは間違いである。上記社長の3回の意思決定の間違い。すべてはお聞きしていないが、1つはある事業への進出であった。当事業も、多大な投資にも拘らず、見事なまでに撤退され、そのしこりはもはや社内には残っていない。方針転換も実行力の重要な側面である。

意思決定を何らかの問題点を孕んだ代替案の選択行動と捉えて、その問題点の解決に果敢にチャレンジして決定を下す。実行力さえ備わっていれば必ず道は開けると腹を括る。意思決定の苦悩から脱却する法は、意思決定行動に見える化し、自信を持って実行するという意思決定者の意志にあるといえる。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075