

[7] 意思決定・・・成果を上げるには意思決定の数を多くしてはならない。重要な意思決定に**集中**しなければならない。

①問題の性格を理解する

まず初めに、「一般的な問題か例外的な問題か、何度も起こることか、個別に対処すべき特殊なことか」を問わなければならない。

②基本に基づいて解決する

真に例外的な問題を除き、あらゆるケースが基本に基づく解決策を必要とする。原則、方針、基本による解決が必要となる。一度正しい基本を得るならば、同じ状況から発する問題はすべて実務的に処理できる。

③問題を見誤ると失敗する

圧倒的に多くみられる間違いは、「一般的な問題を例外的な問題の連続として見る」ことである。一般的な問題としての理解を欠き、解決についての基本を欠くために、その場しのぎで処理する。結果は常に、失敗と不毛である。

④満たすべき必要条件は何か

意思決定においては、「決定の目的は何か、達成すべき目標は何か、満足させるべき必要条件は何か」を明らかにしなければならない。

⑤最も危険な決定

意思決定において満たすべき必要条件を理解しておくことは、最も危険な決定を識別する上で必要である。すなわち、「都合の悪いことが起こらなければうまくいく」という種類の決定である。その種の決定はもっともらしく見える。しかし、必要条件を仔細に検討すれば、矛盾が出てくる。

⑥意思決定は意見からスタートする

意思決定についての文献のほとんどが「事実を探せ」という。だが、成果を上げる者は、事実からはスタートできないことを知っている。誰もが自分の意見からスタートする。

⑦なぜ事実からスタートしないか

最初から事実を探すことは好ましくない。すでに決めている結論を裏付ける事実を探すだけになる。見つけたい事実を探せない者はいない。

⑧意見を持つことを奨励せよ

意見を持つことを奨励しなければならない。そして、意見を表明した後、事実による検証を求めなければならない。「仮説の有効性を検証するには何を知らなければならないか、意見が有効であるには事実はどうあるべきか」を問わなければならない。

⑨意見の不一致を生み出せ

成果を上げる者は、意図的に意見の不一致を作り上げる。そうすることによって、もっともらしいが間違っている意見や、不完全な意見によってだまされることを防ぐ。

⑩不一致の原因を突き止める

「一つの行動だけが正しく、他の行動はすべて間違っている」という仮定からスタートしてはならない。「自分は正しく、他の者は間違っている」という仮定からスタートしてもならない。ただし、意見の不一致の原因は必ず突き止めなければならない。

⑪どのような現実を見ているか

明らかに間違った結論に達している者は、「自分とは違う現実を見、違う問題に気付いているに違いない」と考えなければならない。「もし、その結論が知的で合理的であるとするならば、彼はどのような現実を見ているのか」を考えなければならない。

⑫誰が正しいかでなく何が正しいか

決定においては、「何が正しいか」を考えなければならない。やがては妥協が必要になるからこそ、「誰が正しいか、何が受け入れやすいか」という観点からスタートしてはならない。

⑬何も決定しないという選択

「何も決定しない」という代替案が常に存在する。意思決定は外科手術である。システムに対する干渉であり、ショックのリスクを伴う。良い外科医が不要な手術を行わないように、不要な決定を行ってはならない。

⑭行動が必要なとき

何もしないと事態が悪化するのであれば、行動しなければならない。同じことは機会についても言える。急いで何かをしないと重要な機会が消滅するのであれば、思い切って行動しなければならない。

⑮行動に移すための問い

決定を行動に移すには、「誰がこの意思決定を知らなければならないか、いかなる行動が必要か、だれが行動をとるか、その行動はいかなるものであるべきか」を問わなければならない。

⑯自ら出かけ確かめる

自ら出かけ確かめることは、「決定の前提となっていたものが有効か、それとも陳腐化しており、決定そのものを再検討する必要があるかどうか」を知るための、唯一ではなくとも最善の方法である。

⑰意思決定には勇気が求められる

決定の準備は整った。決定の多くが行方不明になるのがここである。決定が愉快でなく、評判も良くなく、容易でないことが急に明らかになる。そして、決定には判断力と同じくらい勇気が必要なことが明らかになる。薬は苦いとは限らないが、一般に良薬は苦い。

⑱臆病者は千回死ぬ

絶対にしてはならないことがある。「もう一度調べよう」との声に負けることである。それは臆病者の手である。臆病者は、勇気が一度死ぬところを一千回死ぬ。

⑲バスカヴィル家の犬

十回のうち九回は、不安に感じていたことが杞憂であることが明らかになる。しかし十回に一回は、重要な事実を見落としていたり、初歩的な間違いをしていたり、まったく判断を間違っていたことに気づく。十回に一回は、突然夜中に目が覚め、シャーロック・ホームズのように、重要なことはバスカヴィル家の犬がほえなかったことだと気付く。とはいつても、決定を延ばしすぎてはならない。数日せいぜい数週間までである。