

[VI] 意思決定が成果を上げるための方法 「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
意思決定とは判断である。選択肢の中からの選択である。適切なものと間違っているものとの選択であることはめったにない。その多くは、どちらか適切とも言い難いものからの選択である。

[1] 本文

■組織の活動の土台

・戦略をもち、地図を手にしたとしても、明日の未知なる地を旅するには、意思決定とその実行が必要である。ドラッカーは、この「何をなすべきか」を決定する意思決定の能力を、組織の活動すべての土台として自動車のシャーシにたとえた。

・ドラッカーは成果をあげることを重視した。そのために優先順位を定め、時間をマネジメントし、意思決定を行うべきことを教えた。世界的なベストセラー『経営者の条件』は、適切なことを適切に行うための教科書だった。

・「あらゆる種類の知識労働者が互いに手を組む」という組み合わせ自在の世界では、人を46時中管理するなどということは不可能である。彼らにしてやれることといえば、成果をもたらす意思決定を行えるよう手助けすることぐらいである。社員の机のまわりを巡回する管理者などというものは、姿を消してすでに久しい。

・今日マネジメントとは、自らに今日の競争力を与えてくれたものを保持しつつ、それら過去の成功をもたらしたものを越えるためのイノベーションを行うことである。

これをドラッカーはサーカスの綱渡りにたとえた。あらゆる企業が、足下のネットが縮小しつつあるのを目にしつつ、未来へと続く綱渡りの綱を渡っていかなければならない。

・理屈の上では、情報と知識の氾濫のゆえに、意思決定とその実行もいたって容易になったはずである。しかし、現実はそのようではなかった。逆にあらゆるものの境界が消失し、あらゆるものの変化が加速するなかにあつて、情報の氾濫が混沌を増大させている。しかも他ならぬ経済の世界で、そのようなことが起こっている。

ドラッカーは、今日マネジメントが手にする情報は玉石混交であるという。しかも変化のあまりの速さに、せつかくの意思決定も、実行される前に陳腐化していく有様である。

・したがって皮肉なことではあるが、この情報化の時代にこそ、意思決定と戦略において知覚に基づく判断力が大きな役割を果たす。

誤解しないでいただきたい。意思決定が事実に基づくべきことは変わらない。一か八かの勘でマネジメントすることは許されない。しかし、この未曾有の速さの変化の最中にあつては、意思決定に必要な信頼にたる事実を揃えることは不可能である。

・先回りしなければならないこともある。そのとき知覚に基づく判断力が、「とるべき事実が何であるか」を教える。

(ニベアが男性用クリームを発売したとき、アメリカ・ニベアのマーケティング担当者は、店舗ごとの売り上げの極端な差を見て、「店舗周辺の人種構成が関係しているのではないか」と直感したという。ラテン系が気に入ってくれたのに違いなかった。直ちに調べたところ、その通りだった。以降、ニベアのマーケティングはターゲットを重視するものとなった。)

【VI】意思決定が成果を上げるための方法 「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
意思決定とは判断である。選択肢の中からの選択である。適切なものと間違っているものとの選択であることはめったにない。その多くは、どちらか適切とも言い難いものからの選択である。

・かつては情報を得ること自体が難しかった。しかし変化は遅かった。したがって、かなりの間、同一の前提に従って意思決定を行うことができた。ところが今日では、社会にせよ、経済にせよ、変化はあまりに急である。

もはや予測を当てにすることは出来ない。継続性を当てにすることも出来ない。したがって、何を行うにしても、リスクを負う覚悟が必要になった。われわれはリスクを負うことを当然とする組織文化を直ちにつくりあげなければならない。

■意思決定のリスク

・もともとリスクは企業経営に必然のものだった。大きなリスクを負うならば、競争相手はついてこられなくなる。そして競争に勝つことができた。ところが不確実性の増大によって、そのリスクがさらに増大した。

負うべきリスクは負わなければならない。しかも、それは小さなリスクとは限らない。そこで意思決定は、組織のしかるべきレベルにおいて、しかるべきプロセスを踏んで行わなければならないとなった。

・顧客、社員、企業、イノベーション、その他何についてのものであれ、意思決定はマネジメントの仕事である。組織の内外いずれについてのものであれ、考慮に入れるべき要因のすべてを視野に入れることのできるのは、マネジメントだけである。

ところがドラッカーは、「上級のマネジメントたるものは、意思決定にばかり時間をとられてはならない」ともいう。意思決定は重要な少数の問題に集中せよという。

重要なことは、意識決定が成果をもたらすことである。意思決定に時間を使うことではない。ドラッカーは、意思決定に時間を使いすぎるならば、「些事に目を奪われ、大事を誤る」といった。

【1】意思決定についてのドラッカーの四つの問い

・組織のマネジメントには、組織のあらゆる者が、しかるべきときに、しかるべき問題について、しかるべき意思決定を行えるようにする責任がある。もちろんそのための公式はない。だが手がかりとすべき問いはある。

- (1) 重要な意思決定に集中する時間はあるか、雑事から解放されているか。
- (2) 組織は適切な意識決定を実行に移せる構造と体質になっているか。
- (3) 意思決定は組織をあげて実行されるか。
- (4) 実行に必要な人材と資金は用意しているか。

(1) 重要な意思決定に集中する時間はあるか、雑事から解放されているか

意思決定こそ、マネジメントにとって最も重要な責任である。したがって、そのための時間がなければならない。問題を考え、解決策を考える時間が必要である。スポーツジムの自転車をこぎながら考え、寝ながら考えることが出来なければならない。

【VI】意思決定が成果を上げるための方法 「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
意思決定とは判断である。選択肢の中からの選択である。適切なものと間違っているものとの選択であることはめったにない。その多くは、どちらか適切とも言い難いものからの選択である。

・時間をかけたからといって優れた答えが得られるわけではないが、意思決定に時間が必要なことは間違いない。

・日常の仕事をこなしつつ、意思決定という重責をこなすには、すでに背負っている荷物のいくつかを肩から外さなければならない。そして、重要な問題に取り組みなければならない。

①行動は必要か？ 意思決定は必要か？

・必要のない意思決定は、人の時間と資源を浪費するだけでなく、正当化出来ないリスクをもたらす。

ドラッカーはすでに1966年、『経営者の条件』において、「意思決定は外科手術である。システムに対する手術であり、ショックというリスクを伴う。よ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」と書いていた。

・行動が必要か否かを知るには、簡単な方法がある。・・・「経営者の条件 p205」

②誰が意思決定を行うか？ 組織構造上どのレベルの者が行うか？・・・権限移譲

・「機会あるいは問題の大きさに応じ、どのレベルで意思決定を行うか」を早い段階で決めなければならない。そうすることによって、マネジメントは自らの負担を軽減しなければならない。

ところが実際には、あまりに多くのマネジメントが細々としたことに口を出し、部下が行った決定を大した理由もなく覆している。そうしてやる気を失わせ、重要な問題に取り組むべき自らの時間さえなくしている。

・しかしマネジメントがなすべき意思決定であるか否かを知るには、いくつかの基準を持つだけでよい。

- (i) どのくらい先まで影響を与えるか。
- (ii) 修正することは容易か。
- (iii) どの範囲に影響を与えるか。
- (iv) どのくらい社会的な影響を与えるか。
- (v) 先例はあるか、先例となるか。

苦痛もリスクも伴わない意思決定はないとしても、問題の解決策として適切でない意思決定ほど、大きな苦痛をもたらすものはない。したがって、事実に基づいた適切な意思決定を行うことが重要な意味を持つ。

かつ、組織全体の協力体制を得ることが重要な意味を持つ。組織が適切な意思決定を歓迎することは当然のことに思われる。ところが、実際はそうではない。そうではない実例を、私自身もたくさん目にしてきた。

ある企業は常に安易な道を選ぶ。ある企業は波風を立てない道を選ぶ。さらにある企業

【VI】意思決定が成果を上げるための方法 「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
意思決定とは判断である。選択肢の中からの選択である。適切なものと間違っているものとの選択であることはめったにない。その多くは、どちらか適切とも言い難いものからの選択である。

は競争相手と正面からぶつかることを避ける。

しかも、適切な意思決定の実行を妨げる要因はたくさんある。

(2) 組織は適切な意識決定を実行に移せる構造と体質になっているか

①何が問題か

・「何が本当の問題か」を知るには、問題を多面的に見る必要がある。手作りクッキーのペッパーリッジ・ファームでは、原料粉の最大の無駄は、社是に従ったクッキー職人たちの顧客第一主義が原因だった。サービス精神に溢れた職人たちは大柄のクッキーばかり作っていた。

・深刻でありながら最もよく目にする間違いが、問題の取り違えである。

・「何のための決定か」を明らかにして、はじめて病気と症状を区別することができる。ドラッカーは、全米マネジメント協会のインタビューに答えて、「構造的な問題を前にして対症療法を試してはならない。逆に、表面的な症状を前にして構造に手をつけてはならない」といった。

②解決策は「何を解決しなければならないか」

・問題あるいは機会の本質を探ったあとに行うべきことは、解決策の策定である。当然ここで必要となるのが、まさにドラッカー的に目的を明らかにすることである。

(i) 何を目的とするか？

(ii) いかなる変化を引き起こしたいか？

・意思決定には必ず満足させるべき条件というものがある。

(i) 状況と戦略からして満足させるべき条件は何か？ 最大のニーズと機会はどこにあるか？

(ii) 必要とされる人材と資金はどれほどか？ 用意できるか？

(iii) リスクはどれほどか？ それは負えない (or 負える) リスクか？

Intel の創業者アンディー・グロブは、「恐がりでなければ生き残れない」といった。しかし、時には負わなければならないリスクもある。失敗するリスクもあれば、機会を逃すリスクもある。

(iv) 今からでも間に合うか？ 取り返しはつくか？

・意思決定においては、あらゆる解決策を検討しなければならない。

③あらゆる解決策を検討したか？

・誰もが、反発や抵抗のない解決策を選びたくなる。しかし意思決定においては、あらゆる解決策を検討しなければならない。ドラッカーは、「そのためには本当のブレインストーミングが必要である。考え得るあらゆる案を手にしなければならない。そのうちいくつ

〔VI〕意思決定が成果を上げるための方法 「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
意思決定とは判断である。選択肢の中からの選択である。適切なものと間違っているものとの選択であることはめったにない。その多くは、どちらか適切とも言い難いものからの選択である。

かのものは、突飛でさえあることが必要である。突飛な解決策は人の頭を刺激してくれる
という。

・あらゆる案をリストアップした後に行うべきことが、それらの解決策の一つ一つに次の問いを投げかけることである。

(i) 一人前の案とするには何が必要か？

(ii) 何をしなければならないか？ リスクはどれほどか？ うまく行った時の成果は何か？

(iii) 他の案よりも優れているのはどんな点か？

・ここで意思決定を行うものは、すべての案を誠心誠意検討しなければならない。意思決定の中立性を確保するだけでなく、不測の事態に立ち至った時のための代替案を用意する上でも必要なことである。

この点についてドラッカーは、私の問いに答えて「世界はじっとしていない。決定をした時の状況がそのまま保たれることはない。代替案を用意しておかなければ、意思決定の結果がうまくいかないとき、右往左往することになる」と言っていた。

(3) 意思決定は組織をあげて実行されるか

①解決策のすべてを、議論だけでなく知覚をもって判断しなければならない。

ドラッカーは『経営者の条件』でこう書いている。

「根本的な問題は、組織にとって重要な意味を持つ外部の出来事が、多くの場合、定性的であって定量化出来ないところにある。それらは、まだ事実となっていない。事実とはつまるところ、誰かが分類し、レッテルを貼った出来事のことである。定量化のためにはコンセプトがなければならない。そして、無限の出来事の集積から特定の出来事を抽出し、名称を与え、数えなければならない」

「人は論理的には優れていないが知覚的な存在である。まさにそれが強みである」

「気をつけなければならないことは、コンピュータの論理や言語で表せない情報や刺激を軽視することである。現実の知覚的な事象が見えなくなり、過去の事象にのみ関心を持つようになることである」

②意思決定においては、とくに次の三つのバランスが重要である。

(i) リスクと成果のバランス

(ii) 必要な時間と手に入る時間のバランス

(iii) 必要な資源と手に入る資源のバランス

いずれのバランスも容易に見えながら、実際にはきわめて困難である。これらのバランスを取れることが、意思決定者たるための条件とさえいえる。

・意思決定者たるものは、妥協の可否を知らなければならない。半分のパンは無いより
ましたが、半分の赤ん坊はいないよりも悪い。

[VI] 意思決定が成果を上げるための方法 「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
意思決定とは判断である。選択肢の中からの選択である。適切なものと間違っているものとの選択であることはめったにない。その多くは、どちらか適切とも言い難いものからの選択である。

(4) 実行に必要な人材と資金は用意しているか

・意思決定は、仕事に落とし込まなければ、どのような意図と目的があろうとも決定とはならない。

ドラッカーは、決定の最後の段階が最も労力がいるという。意思決定は、仕事に落とし込まなければ、いかなる意図と目的があろうとも決定とはならない。成果を得るには、決定が行動とならなければならない。そして、その行動はフォローされなければならない。

①意思決定の実行に当たる者を確保できたか？

意思決定の実行を確実なものにするためには、実行に当たるものを巻き込むことが不可欠である。日本企業は、決定を実行するものは計画書ではなく人であることを知っている。日本企業では、決定の実行に当たるものを早い段階で巻き込んでいる。

期限を定め、本気で実行に取り組む者を任命しない限り、いかなる決定といえども、単なる意図にとどまる。

したがって意思決定者は、決定の実行に関していくつか考えるべきことがある。

- (i) いつまでに、いかなる成果を求めるか。
- (ii) いつまでに、いかなる能力を求めるか。
- (iii) 求めるものを理解させるために、いかにコミュニケーションするか。
- (iv) いかに評価基準を変え、インセンティブを与えるか。
- (v) いかにしてやる気をバックアップするか。

②意思決定の実行をフォローする手立ては講じたか？

意思決定が成果をもたらすには、実行と成果のフォローが不可欠である。

第一に、動くことと進むこととは違うからである。しかるに意思決定とは、定められた時期までに一定の成果をもたらすことである。

第二に、この変化の激しい時代においては、適切な解決策を選択しようと努めることで、そのまま適切な解決策がもたらされるとは限らないからである。決定をフォローしていかない限り、決定を修正することは出来ない。

ドラッカーは、「いかなる調査、マーケット・リサーチ、コンピューター・モデルといえども、現実によるテストにはかなわない」という。

第三に、意思決定は、状況の変化により簡単に値打ちがなくなるからである。常時モニターしていかない限り、あらゆるプランが陳腐化し、人材と資金と時間を無駄にしていく。

そして第四に、決定のフォローは、実際の成果が当初の予想を上回るという予期せぬ成功を知る上でも必要だからである。注意力に欠ける組織はせつかくの機会を失い、あるいは見失うからである。

【VI】意思決定が成果を上げるための方法 「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
意思決定とは判断である。選択肢の中からの選択である。適切なものと間違っているものとの選択であることはめったにない。その多くは、どちらか適切とも言い難いものからの選択である。

③意思決定のプロセス

ドラッカーは『経営者の条件』でこうも言っていた。

「いくつかの明確な要素と手順から構成される体系的なプロセスとして、意思決定を行わなければならない」

「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。したがって、決定の速さを重視してはならない。「何についての決定か。何を満足させるべき決定か」を知る必要がある。形にこだわらず、インパクトを求めなければならない。賢くあろうとせず、健全であろうとしなければならない」

「基本を理解して決定すべきものと、個々の事情に基づいて決定すべきものを峻別しなければならない。もっとも誤りやすい決定は、間違った妥協である。正しい妥協とそうでない妥協の見分け方を知らなければならない」

「決定のプロセスで最も時間がかかるのは、決定そのものではなく、決定を実行に移す段階である」

【2】トヨタの事例

①トヨタの競争力の源泉

トヨタの生産性の高さについては、すでに多くの研究がなされている。トヨタ生産方式は雑誌に取り上げられ、本に書かれている。ジャスト・イン・タイムやリーン生産方式は、今や普通名詞である。今日では、工場での生産方式が事業全体に適用されて、トヨタウェイ（トヨタ方式）と呼ばれている。このトヨタ方式はトヨタ生産方式ほど有名にはなっていない。しかし今日のトヨタがあるのは、意思決定とその実行方法としてのトヨタ方式のおかげである。

②トヨタ方式の源流

トヨタ方式の多くの部分は、トヨタ発祥の頃に、すでにその萌芽を見ることができる。トヨタの前身であるトヨタ自動織機製作所は1926年に設立され、創立者豊田佐吉が開発した織機の製造販売を行っていた。そして1930年には、イギリスの織機メーカーに特許を売り、その代金を自動車製造の研究に投じたのだった。第一号車の完成を経てトヨタ自動車工業が設立されたのが1937年だった。

設立直後のトヨタは、コスト削減のためあらゆる手段を講じなければならなかった。そのためには、部品の購入と自動車の組み立ての間の時間を短縮することが必要だった。今日トヨタの基本戦略の一つとされているジャスト・イン・タイムの原型は、そのような事情のもとにその頃生まれた。

もちろん買ってもらえない自動車をつくり、機能しない工場をつくることは貴重な資金の無駄使いであって、到底許されることではない。あらゆる問題が、いかなる問題も生ずることなく迅速に実行に移されるよう、あらゆる関係者を巻き込んで検討されなければなら

【VI】意思決定が成果を上げるための方法 「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
意思決定とは判断である。選択肢の中からの選択である。適切なものと間違っているものとの選択であることはめったにない。その多くは、どちらか適切とも言い難いものからの選択である。

らなかった。

③トヨタの意思決定プロセス

トヨタ方式では、何事によらず、「さらに優れた方法があるはず」と考える。「変化は脅威ではなく、機会である」とする。「経営戦略には外部の視点が必要不可欠である」とする。トヨタの意思決定プロセスは、これらの考えに基づいている。

i、《準備をする》

意思決定の対象が何であるにせよ、トヨタでは問題の全貌を把握するために万全を期す。先ず現象の原因を識別する。トヨタでは、現場において現物を見て、「なぜ」を5回繰り返す。

「現場で現物を見る」ということは、「自らの手を汚す」ということである。それは成長する企業が基本を忘れないために必要とすることであり、他国へ進出する企業が、その国の文化を知るためにさらにいっそう必要とすることである。

(2003年、トヨタは北米市場でホンダのオデッセイに対抗すべく、ミニバンのシエナのモデルチェンジを行うこととした。プロジェクトのチーフエンジニアである横矢雄二は、自ら休みを取ってアメリカ、カナダ、メキシコをドライブ旅行したという。

その結果シエナは、中央部の盛り上がったカナダの道路、都市間距離の大きなアメリカの道路、積載量の大きなアメリカのドライバー、その他北米大陸用のミニバンとしてのニーズに応える車になった。いずれも北米をドライブしていなければ分からないことであり、逆に北米しか知らないのでは知りえないニーズだった。横矢は、ミシガン州アンアンバーで、DIY 大手のホーム・デポの駐車場から1日中観察を続けたこともあったという。

こうして2004年型シエナは、『カー・アンド・ドライバー』誌でミニバン部門1位の座を得たのだった。)

現場で現物を見ることによって、問題の全貌あるいは機会の全体像が見えてくる。加えて、「なぜ」を5回繰り返すことによって、問題と機会の根本が見えてくる。トヨタでは、そうしてはじめて意思決定の準備ができたことになる。

トヨタ生産方式の生みの親ともいべき大野耐一元副社長はこう言っていた。「実のところ、トヨタ生産方式自体が、この科学的なアプローチからもたらされたものの集積だった。5回『なぜ』と聞き、その都度答えることによって、現象の裏にある本当の原因にたどり着くことができるのである」

(床に油たまりがある。「なぜ」か。油がどこからか漏れている。「なぜ」か。ガスケットが不具合だからである。「なぜ」か。品質が悪いからである。「なぜ」か。値段で買

[VI] 意思決定が成果を上げるための方法 「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
意思決定とは判断である。選択肢の中からの選択である。適切なものと間違っているものとの選択であることはめったにない。その多くは、どちらか適切とも言い難いものからの選択である。

っているからである。「なぜ」か。購買部門の活動を短期的な基準で評価しているからである。

それでは、「この場合、問題の解決とは何か」。「床の油を2分で拭き取ることか。それとも購買部門の活動の評価基準を変えることか」「拭き取るのでは解決にはならない。同じことはまた起こる。購買部門の活動の評価基準、つまり購買基準の見直しによるのみ問題は解決できる」)

ii、《問題の全貌を把握し、コンセンサスを醸成し、目線を上げる》

トヨタでは、「何についての問題か」を明らかにしたあと、解決策の検討のために一連の会議を持つ。そこでは、不可能と思われる案まで検討する。

(世界最初の実用ハイブリッドカーであるプリウスの開発では、80種類のハイブリッド・エンジンを俎上に載せ、十に絞り、四つに絞っていった。さらにその四つに手を加えて、テストを繰り返した。最初に80種類を検討していたことによって、それぞれの優れた点を最新モデルに織り込むことができたという。)

トヨタでは、決定の実行にかかわりを持つ者すべてが意見を言える。これによって決定の内容が豊かになり、かつ実行が円滑かつ迅速になる。出てくる問題を予期し、かつ実行にかかわるものを早い段階から巻き込み、全員の考えを重視していることを周知させるからだという。

トヨタは、目標や期待する成果を意図して高く設定する。5%や10%ではなく、50%、60%の改善を目標とすることによって、当面の問題だけでなく根本的な問題を解決しようとする。

(2000年、米国トヨタ販売の北米部品部門であるNAPOでは、拡大期に生じた無駄の合理化に踏み切ったが、そのときの目標がまさに驚くべき高さだった。それは実に、『3年間で顧客サービスを50%拡充しつつ、流通経費を1億ドル、在庫を1億ドル削減する』というものだった。これが、苦境に苦しむ企業ではなく、順調に利益をあげつつある企業が目標としたことだった。

NAPOは、それらの目標のほとんどを達成した。そして2003年には、3年前には想像も付かなかった効率的な組織に変身していた。

トヨタはまた、一見して相反するかのごとき目標を同時に掲げることによって、大きな成果を上げてきた。たとえばレクサスは、燃費とパワー、静音化と軽量化、スマートさと空気力学を求めていた。)

iii、《行動の速さ》

【VI】意思決定が成果を上げるための方法 「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
意思決定とは判断である。選択肢の中からの選択である。適切なものと間違っているものとの選択であることはめったにない。その多くは、どちらか適切とも言い難いものからの選択である。

トヨタは計画が緻密である。しかし、その後の行動は迅速である。これに対し他の企業は、「早く行動に移せば成功する」とでも考えているかのようである。

(一年の時間が与えられているならば、多くの企業が計画に6ヶ月を費やし、かなりの余裕をもって行動を開始する。ところが、いざ製品を市場に出す段階になって、予測されていてしかるべきだった問題が浮上してくる。成果は遅れ、最悪の場合、成果が生まれる前に陳腐化する。

ところがトヨタでは、1年のうち11ヶ月を計画に費やす。ところがその後の行動は速い。組織は一丸となっており、出てくる問題はすべて検討済みである。

トヨタがいかに早く計画を実行できるかは、製品開発に擁している時間を見れば明らかである。新車の構想から生産までに要する期間は12カ月である。メーカーの半分である。エンジン、ボディ、生産プロセス、マーケティング戦略のすべてが初めてというハイブリッドカー・プリウスでさえ、開発に要した期間は正味15ヶ月だった。)

この開発期間の短さは、戦略上重大な意味を持つ。いつでも直ちに顧客ニーズの変化に対応し、イノベーションを行っていきける。間違いも致命的にはならないことを意味する。

前社長の張富士夫は、トヨタの意思決定プロセスをこう説明する。「現場が重要である。失敗を重ねて改善をしていく。継続改善によって進歩が図られる」

【3】結論

研究開発テーマの選定であれ、配送スケジュールの決定であれ、意思決定の成否は組織としての価値観と意思決定のプロセスによって決まる。しかも、意思決定における判断力の役割は大きくなる一方である。

この変化の時代にあっては、意思決定の心得とは次のようなものでなければならない。

- (i) 意思決定の数を多くしてはならない。しかし、十分な時間をかけなければならない。
- (ii) 間違った意思決定を完璧に行うよりも、完璧でなくとも適切な意思決定を行わなければならない。
- (iii) 意思決定を行動に移すにはコミットメントが必要である。行動がなければ何も起こらない。
- (iv) 意思決定が意味を持つには、実行のための人材と資金を投入しなければならない。
- (v) 意思決定は道を歩くようなものである。二歩進んで学び、一歩下がって修正すればよい。

顧客を重視し、イノベーションを行い、コラボレーションし、人を大切にして、意思決

〔VI〕意思決定が成果を上げるための方法 「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
意思決定とは判断である。選択肢の中からの選択である。適切なものと間違っているものとの選択であることはめったにない。その多くは、どちらか適切とも言い難いものからの選択である。

定を適切に行うならば、残るは、CEO自身が、自らの行動によって自らの価値観とビジョンを組織に浸透させることである。

【4】まとめ

(1) 重要な決定に集中する時間はあるか？ 雑事から解放されているか？

- ① 行動は必要か？ 意思決定は必要か？
- ② 誰が意思決定を行うか？ 組織構造上どのレベルの者が行うか？

(2) 適切な意思決定を実行できる構造と体質になっているか？

- ① 何が問題か？ 何を実現したいのか？
- ② 解決策は何を解決しなければならないか？ 最小限の成果は何か？
組織のいかなるコミットメントが必要か？ リスクは何か？
- ③ あらゆる解決策を検討したか？ 緊急用のプランも策定したか？

(3) 意思決定は、組織をあげて実行されるか？

- ① 成果を上げるために、あなた自身が大胆な行動をとれるか？
- ② 決定に対する支持を得られるか？
- ③ ビジョンと現実のバランスをとっているか？

(4) 意思決定の実行に必要な人材と資金は用意しているか？

- ① 決定の実行に当たる者を確保できたか？
- ② 決定の実行をフォローする手立ては講じたか？