

**【意思決定】**

【現代の経営】28章【経営者の条件】P154

- ・ マネジメントとは意思決定のプロセスである。
- ・ 戦術的な意思決定は、状況は所与であり、満たすべき条件は既知である。問題は既知の資源を最も経済的に利用する方法を探るだけである。
- ・ 戦略的な意思決定は状況を把握することが必要である。状況を変えることさえ必要である。

意志決定する課題

**【原則】**問題が何であるかを迅速に決定させることほど愚かで、結局は時間の無駄になる。

- ・ 成果をあげるために意思決定の数を多くしてよいか？ Y・N  
⇒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。決定の速さを重視してはならない。

**(STEP1) 問題の理解: 問題が何であるかを見つけて明らかにする**

**(A) 決定要因を発見する。**

決定要因とは、何よりも優先して変更し、動かし、働きかけるべき要因である。

①「仮に何もしなければなにが起こるか？」

②過去にさかのぼることができたとして、「何ができたか？」(例)10年前に何ができたか？

**(B) 問題への答えが満たすべき必要条件を明確にする。**

- ・ 決定において最も困難な部分が必要条件を検討する段階である。
- ・ 誰もが時に間違った決定を行う。だが、最初から必要条件を満たさない決定は行ってはならない。
- ・ 意志決定の目標は、企業全体の目標を反映し、究極において事業の成果に焦点を合わせたもの。
- ・ 決定の目的は何か？

・ 達成すべき目標は何か？

・ この問題を解決するために、満足させるべき最低限必要なことは何か？(必要条件)

**(C) 問題解決策に制限を課すべき、守るべき原則は何か？**

行動の黄金律は行ってはならない行動だけを規定する。行ってはならない種類の行動を排除しておく。





(STEP5)機会とリスクを明確にする。

正しい機会

④創造する経営者P270

見つけた機会はいずれの機会か？

<input type="checkbox"/> 付加的機会 ・ 既存の資源をさらに活用するための機会。既存の製品ラインを新しい成長市場へと延ばしていく機会。 【具体例】製紙メーカーが印刷業者の市場から事務所コピー用紙の市場へと進出すること。 ・ この機会には、高度の優先順位を与えてないか？⇒与えてはならない。 Y・N ・ この機会に伴うリスクは小さいか？⇒小さくなければならない。 Y・N ・ この機会が補完的機会や革新的機会の資源を奪ってないか？⇒奪うことがあってはならない。 Y・N 「見つけた機会は、付加的機会か？」 Y・N	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/> 補完的機会 ・ 事業の定義を変える機会である。 【具体例】製紙メーカーが包装加工業者を吸収合併してプラスチック分野に進出すること。 ・ 現在の事業と結合して、それぞれが別個のものであったときよりも、事業全体の富の創出能力を数倍にしてくれるものか？⇒そうでなければ、機会とはいえない。 Y・N ・ この機会を利用するにあたって、一つの新しい知識において卓越性を獲得する気はあるか？⇒獲得しなければならない。 Y・N ・ この機会にはリスクが伴うか？⇒むしろリスクがないならばその機会は退けなければならない。 Y・N 「見つけた機会は補完的機会か？」 Y・N 「わが社は新しい種類の卓越性を獲得し、維持し、報奨するために、進んで自らを変える気はあるか？」	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/> 革新的機会 ・ 事業の基本的な性格と能力を変える機会である。 ・ 成功するならば異常なほど大きな成果をもたらしてくれるか？ Y・N ・ 第一級の資源、第一級の人材を充て、多額の研究開発費を必要とするか？⇒必要とする。 Y・N ・ リスクは極めて大きいか？利益は極めて大きいか？ Y・N ⇒YESであれば未来において何かを起こす機会である。 「見つけた機会は、革新的機会か？」 Y・N 「成功の暁には新しい産業の創出がもたらされるか？」	<input type="checkbox"/>

機会の検討 ・ 機会についても、過去の成功と失敗に照らして検討しなければならない。 理由が何であれ、苦手な種類の機会は成功の確率が小さくせにリスクが大きい。 「見つけた機会は、苦手な種類の機会か？、得意な種類の機会か？」	
---	--

得意・苦手	得意・苦手
「この機会は事業の定義を実現する助けになるか？事業を横道にそらせないか？」 Y・N	

通常は、事業を横道にそらせる機会には、負担する価値のないリスク、成功しても成果を利用できないリスクが伴っている。しかし、事業の定義に合致しない機会であっても、正しい機会であることがある。

「(A)事業を横道にそらせる機会か？」	
「(B)事業の定義と機会の間のギャップは、定義のほうを検討すべき時が来ていることを教えているか？」	

## 正しいリスク

見つけたリスクはいずれのリスクか？

負うべきリスク

・ あらゆる産業に負うべきリスクがある。それは他の産業の企業にとっては耐えられないリスクである。

【具体例】新薬の開発に伴うリスクは、製薬に携わるからには負うべきリスクである。

「これは負うべきリスクか？」

Y・N

負えるリスク

・ 機会の追求に失敗して多少の資金と労力を失うというリスクは負えるリスクである。

・ 失敗したならば存続できないほど多額な資金がかかるか？

Y・N

⇒YESであれば、もともとその機会は追求してはならないリスクである。

「もし完全に失敗したとき、起こりうる最悪の事態は何か？」

「わが社は破滅するか？永久にハンディを負うことになるか？」

Y・N

「つまりそれは、わが社にとって負えるリスクか、負えないリスクか？」

負える・負えない

負えないリスク

・ 成功を利用することができないというリスクがある。

・ 資金が不足するために成功の成果を利用できないか？

Y・N

⇒YESならば、それはもともと負えないリスクである。

それは、成功しても知識や市場が欠けているためにその成功を利用することができないリスクである。

新事業への着手にあたって、

・ その成功を利用できるか？

Y・N

・ 小さな成功を大事業に発展させるための資金を調達できるか？

Y・N

「必要となる技術やマーケティングの能力はあるか？」

Y・N

「それとも、その成功は、誰かのために機会をつくるだけか？」

Y・N

負わないことによるリスク

・ このリスクの典型は革新的な機会に伴うものである。

「万一、それが実用化されたとき取り残されるというリスクか？」

Y・N

「もしそれが成功した場合には、極めて大きな利益を得られるか？」

Y・N

正しいリスクを選択するうえでの必要条件

・ リスクを小さくすることではなく、機会を大きくすることに焦点を合わせているか？

Y・N

・ 大きな機会は、個別に分離して検討するのではなく、一括して体系的にそれぞれの特性を中心に検討しているか？

Y・N

・ 事業に合致する機会とリスクか？

Y・N

・ 目の前にある改善のための易しい機会と、革新のための、事業の性格を変えるような長期的で難しい機会とのバランスをとっているか？

Y・N

**(STEP6)最善の解決策の選定**

・ 解決案が一つしか見つからないか？⇒その解決案は先入観に理屈をつけたにすぎない。 Y・N

最善の解決策を選定する4つの基準

**リスク** 【参照】正しいリスクと、正しい機会  
「解決案から得られるものと、冒さなければならないリスクを比較し、評価した場合、どの案が最善か？」

①この意思決定を実行した場合に、得られるリターンは何か？


②この意思決定を実行しなかった場合に、どうなるか？何にも起こらないのであれば、実行しない。


③この意思決定を実行した場合の、リスクは何か？


④そのリスクは受け入れることのできない致命的な失敗を招くか？ Y・N  
どのような致命的な失敗を招くか？


⑤リターンとリスクを比較した場合、この意思決定を実行するべきか？ 実行するべき ・ 実行しない


**経済性**  
「解決案のうち最小の労力で最大の成果をもたらすもの、混乱を最小にとどめつつ必要な変化をもたらす案は何か？」


**タイミング**

- ・ 解決は緊急を要するものか？ Y・N
- ・ 解決はゆっくりスタートする必要があるか？ Y・N
- ・ 解決には、新しい目標に視点を移し変えることが必要か？ Y・N  
⇒ 解決には、初めから野心的に大きな視点を与え、計画の全容と最終目標を示すことである。
- ・ 解決には、慣行を変えなければならないか？ Y・N  
⇒ 解決には一歩ずつ慎重にゆっくりスタートし、初めのうちは絶対に必要なこと以外は行ってはならない。

「この意思決定は、いつから実行すべきか？」




**(STEP7) 決定に基づく行動を決定そのものの中に組み込んでおく。**

**【原則】** 意思決定は、他の人が実際に行動して成果をあげてくれないと決まらなければならない。  
 意思決定とは他の人が行うべきことの決定である。

- ・ ”いかなる解決策といえども、実行に移され成果をあげなければならない”を理解しているか？ Y・N
- ・ ”経営管理者は、何を行うべきかを伝え、動機づけを行うだけである。実行すべき人が正しい行動をとって初めて、意思決定は行われたことになる”を理解しているか？ Y・N
- ・ 決定において最も時間のかかる部分が、成果をあげるべく決定を行動に移す段階である。

**【原則】** 意思決定の実行に向けた動機づけのためには、  
 実行にあたる人たちが意思決定のプロセスに責任をもって参画していなければならない。

- ・ 問題の理解の段階から参画する必要は？ ⇒ 参画する必要はない。 Y・N
- ・ 情報収集の段階で参画する必要は？ ⇒ 参画する必要はない。 Y・N
- ・ 意思決定の実行にあたる人が、解決案の作成の段階には必ず参加させているか？ Y・N

・ 誰がこの意思決定に参画しなければならないか？	
・ 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？	
・ 誰が、どのような行動をとるべきか？	

**(STEP7) 決定の適切さを検証するために、決定そのものの中にフィードバックを講じておく。**

最善の決定といえども間違っている可能性はある。また、大きな成果をあげた決定もやがては陳腐化する。  
 フィードバックは、決定を行った者が、自ら出かけ、自ら現場を見て確かめる。少なくとも副官を派遣する。

- ・ 決定を行った者が、自ら出かけ確かめることを怠っていないか？ Y・N
- ・ 決定の前提となっていたものが有効だったか？ Y・N
- ・ 決定の前提となっていたものが陳腐化しており、決定そのものを再検討する必要があるか？ Y・N

・ この決定が正しいかどうかを、誰が、いつ、何を、どのように検証するか？	

**(STEP8) 決定には勇気が必要である。**

意思決定の正しさを信じるかぎり、困難や不快や恐怖があっても決定はしなければならない。

- ・ 決定が評判もよくなく、容易でないことが明らかになったとき、もう一度調べるべきか？ Y・N  
 ⇒ここで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。
- ・ 「もう一度調べれば、何か新しいことが出てくると信ずべき理由はあるか？」 Y・N  
 ⇒もし答えがNOであれば、再度調べようとしてはならない。
- ・ ほんの一瞬であっても、理由はわからずとも、心配や不安や気がかりがあるか？ Y・N  
 ⇒そうであるならば、しばらく決定を待つべきである。「気をつけよ」とささやく内なる声に耳を傾けなければならない。10回に1回は、重要な事実を見落とししたり、判断を間違っていたりしていることに気づく。  
 ⇒とはいっても、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。
- ・ 「決定をいつまで延ばし、最終的な決定をいつするか？」