

リーダーのスピードある 意思決定



decision-making

マネジメントとは意思決定のプロセス 問題・課題を明らかにし、決断し、実行しよう

経営管理者に最も大きな影響を与えた経営思想家といわれるドラッカー（P.F.Drucker）は、「マネジメントとは意思決定のプロセスである」と述べています（『現代の経営』上田惇生訳）。意思決定はビジネスに携わる経営管理者の果たすべき第1の役割とすることができます。意思決定をしなければ、経営は一步も前にすすむことができません。

このテキストは、マネジメントにおける意思決定の問題について、幅広く取り上げました。意思決定すべき事柄は、トップ、ミドル、ローワの各階層によって異なりますが、いずれの立場であっても知っておくべき、基本の考え方や実践の原則をやさしく紹介しています。管理監督者・リーダーに必要な、意思決定の仕方についてのエッセンスを確実に理解することができるでしょう。

第Ⅰ部では、日常業務における意思決定の問題を扱います。まず、意思決定に取り組むリーダーとしての「マインド」をチェックし、マネジメントにおける意思決定の重要性を理解してください。リーダーは日常業務において、正確で迅速な「決定」をするとともに、目標マネジメントにおける「何をやるか」の意思決定（目標設定）を確実にこなっていくことが大切です。

第Ⅱ部では、戦略的意思決定のあらましを学習します。情報収集（問題の理解と分析）⇒目的の確認⇒目標の設定⇒代替案（複数の解決案）の作成⇒リスクの予測と対応⇒実行（意思決定）のステップの意義を理解し、それぞれのステップでどのような取り組みが必要であるか、掘り下げてください。意思決定を「する」時の手順を理解するだけでなく、意思決定を「しない」ことのリスクも認識してください。

目次

はじめに	3
第Ⅰ部 日常業務における迅速な意思決定の仕方	5
第1章 リーダーに求められる意思決定	6
1. 「意思決定マインド」をチェックしよう	6
2. ますます速くなる経営環境の変化	10
3. マネジメントのあり方を変えよう	12
4. 優柔不断なリーダーはいらない	14
5. まずリーダーに必要な迅速な判断	16
6. 何からやればよいか優先順位を決める	18
7. やるべき課題は何かをはっきりさせる	20
8. 業務目標達成のための意思決定	22
第2章 意思決定のスピードが競争力の源泉	26
1. 迅速な意思決定はなぜ必要か	26
2. 経営のスピードが勝敗を決める	30
3. ゴールを決める目標設定力を鍛える	32
4. オペレーションの効率化から価値創造へ	34
5. まず必要な戦略的な意思決定	36
6. 何をどうやるか、方法・手段を決める	38
7. 誰に、どれだけ任せるか——実行の仕方を決める	40
8. 意思決定者がおかしやすい判断の誤り	42
第Ⅰ部 研究課題	46
第Ⅱ部 課題を解決するための意思決定のプロセス	47
第3章 戦略の具体化と意思決定のあり方	48
1. 「意志」がなければ意思決定はできない	48
2. 意思決定には6つのステップがある	52
3. ロジカルシンキングと現状分析ツール	54
4. フレームワークと環境分析（SWOT）	58
5. 第1の意思決定は目的の確認・目標の設定	60
6. 問題解決、課題達成はスピードが必要	62
7. 意思決定のためのいくつかの手法	64
8. 戦略立案と戦略展開のシナリオづくり	66
第4章 不確実性のもとでのリスク対応と意思決定	70
1. 課題解決には方向性が必要	70
2. 実行するための意思決定の重要性	72
3. 不確実性の中での意思決定	74
4. どのようにリスク対応をすすめるか	76
5. 集団による意思決定のメリット	78
6. 集団による意思決定のデメリット	80
7. 決定事項をどのように実行するか	82
8. 蛮勇と決断は別物——コミットメントと責任	84
第Ⅱ部 研究課題	87



第 I 部

日常業務における迅速な意思決定の仕方

第1章

リーダーに求められる 意思決定

1

「意思決定マインド」をチェックしよう

誰もが意思決定を必要とする

意思決定

マネジメントにおける**意思決定**の重要性は改めて言うまでもないことでしょう。

戦略

トップマネジメントは、会社（経営）全体の理念や方向性を定め、組織編成や組織目標を決定します。組織全体にかかわる**戦略**を考えます。部長クラスのみドルマネジメントは、商品（製品）開発や販売戦略、生産計画など、担当部門に必要な企画を立案し、決定します。

戦術

課長クラスのみドルマネジメントは、こうした決定を受けて主にどのように取り組むか、その方法・手段（**戦術**）を決めているはずです。係長クラスのロワーマネジメントは、上位目標にしたがってどのように着手し、どう成果をあげるかを考え、従業員とともに**実行**します。

実行

このようにマネジメントの各段階でのねらいは異なるにしても、それぞれのマネジャーはもちろん従業員に至るまで、何らかの意思決定をし

ています。実際に意思決定すべき事柄は、新規投資をどうするか、海外に工場を移転するかどうか、といった複雑で難しい案件もあれば、実務において、どのようなチームを編成して実行するか、仕事のやり方をどうするか、といった問題に至るまできわめて多様です。

もっと言うと、きょう昼に何を食べるか、今晚どこかで、誰かと一杯やるか、という日常的な場面でも意思決定は行われています。つまり、決定すべき事柄や内容は、立場や役割によって違ってはいても、物事を前にすすめるには、**誰もが意思決定**をしている（しなければならない）ことは間違いありません。

誰もが意思決定

権限と責任の関係で4つのパターンのリーダー

さて、意思決定とは何か——については改めて検討することにして、はじめにリーダーの意思決定のあり方についてみておきましょう。意思決定は、あれかこれかを決めることです。特に、ビジネスの場面での意思決定は、各人の立場、役割において**権限**を行使することといえます。当然、その結果に対する**責任**を果たすことが求められます。

権限

責任

権限の行使とその責任の関係でリーダーの行動を整理すると、次の4つのパターンに分かれます。

- (Ⅰ) 権限を行使し、結果に対する責任をとる
- (Ⅱ) 権限を行使するも、責任はとらない
- (Ⅲ) 権限を行使しないが、責任はとる
- (Ⅳ) 権限を行使することもなく、責任もとらない

権限を行使（発揮）し、成果をあげる（責任の履行）ことが、権限の与えられているリーダーの役割です。権限と責任は表裏一体です。権限を行使した結果、もし失敗した場合には応分の責任をとらなければなりません。リーダーの行動は、(Ⅰ)のパターンであるべきです。

しかし、中には他の行動タイプをとる者がいます。

よくみられるのが、「(Ⅱ) 権限を行使するも、責任はとらない」というリーダーです。**指示型のリーダー**の一種です。自分が決めたことを部下にきっちりやらせようとするタイプです。問題は、自分の判断や指示

指示型のリーダー