

意思決定のメカニズム

～ 悩まないリーダーを目指して～

(株)イシダ	杉 岡 幸 男
松下電器産業(株)	田 中 武 久
バンドー化学(株)	畑 克 彦
Hitz 日立造船(株)	藤 田 孝 之
積水ハウス(株)	山 田 裕 巳

・ 研究の背景

激しい競争の時代では市場・技術・ビジネスモデルの変化に対応するために自ら価値創造することが必要であり、そのためには、意思決定がますます重要となってきた。これに対し、当グループメンバーは意思決定の際の以下の問題を解消するために、「成功する意思決定要素の抽出」をテーマとした。

意思決定の際に
選択ができない

意思決定が遅れ
時機を逸している

決断に値する
提案が出てこない

新規商品の
ヒット率が低い

・ 仮説の設定

我々は、優れた企業とは、新製品開発や新規事業開発が継続して成功している企業と定義付け、これらの企業には、優れた意思決定の瞬間があると考えた。そこで右の第一の仮説を組み立てた。しかし、

「意思決定の仕組み」に関しては、新規事業テーマを点数化し判断する企業や顧客ニーズに応じてテーマを柔軟に開始・終了させている企業があること、

第1の仮説

優れた企業には正しい意思決定を容易にする仕組み・方法論がある。

優れた経営者は正しい判断を行う術、コツを有している。

「判断のコツ」に関しては、トップダウンの企業において成功する会社がある一方、御前会議となったり、社員が指示待ち体質となったりし、業績が悪化する例が見られること、などから、必ずしも第一の仮説である「意思決定の瞬間」だけでは意思決定の成功・失敗を説明できないことがわかった。

そこで、意思決定の瞬間の前後を含むプロセス全体を研究対象として考慮することとして、

第2の仮説

新規事業・商品の意思決定の成功確率を高めるためには、リーダーによる

意思決定の『瞬間』だけでなく、

意思決定前・後の「提案作成」や「提案実行」への働きかけなどの『仕組み』や

意思決定を支える『企業の風土』への働きかけ

が重要である。

再度、仮説を以下のように立て直した。

・ケーススタディとその結果

1．意思決定の3つのレベル

意思決定のメカニズムを説明するためには、会議や決裁などの意思決定が直接される場面、つまり意思決定の瞬間だけではなく、提案～意思決定の瞬間～実行という意思決定のサイクルをなす意思決定の仕組み、さらにはその意思決定に直接・間接に影響を与える企業の風土という、時間軸から3つのレベルに分けて分析した（図1）。

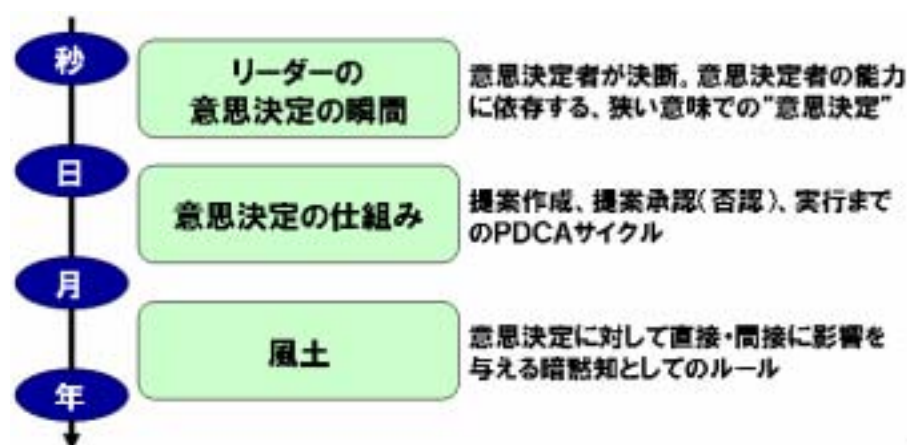


図1 意思決定の3つのレベル

2．ケーススタディと仮説の実証

我々はケーススタディを通じて3つのレベルへの働きかけを検証した。その結果、ケーススタディ先企業ではいずれも意思決定に働きかける要素があることがわかった。

ケーススタディ事例		結果
テルモ	社長が全ての営業所を自ら回り、営業社員の話を直接聞くことを通じ、顧客の声を聞いた	意思決定の瞬間に注力
住友3M	CTCを設置し、異業種交流の場として位置付け、直接住友3Mの商品、技術を知ってもらうことで、顧客の声を引き出している	
TOTO	新規事業テーマを点数化し判断する	
日東電工	市場でシェアトップになることで、顧客から真っ先に相談される	意思決定前後の仕組みがある
日産自動車	リカバリーショット	
リコー	eCabinet 事業では社長が自ら推進	
サントリー	BtoC において意思決定後のフォローがなされる	意思決定を支える風土作りがなされている
日東電工	御前会議的な状況を改革	
テルモ	社長行脚・階層別合宿・社内向けビデオ活用・社員による現場の経験	
花王	「花王ウェイ」・教育制度	

仮説の実証

3. ケーススタディを通じた気づき まとめ

以上のケーススタディを通じて表1の気づきを得ることができた。

特に、意思決定の仕組みへの働きかけは、B2B,B2Cにおいて異なること、成功する意思決定には企業の風土が重要な役割を果たしている

ことを発見した。

特に風土に関しては、成功に及ぼす影響が強い。我々は風土を社員が自主的か受身（指示待ちか）という視点と、意思決定の仕組みで4つの象限で整理し、考察を行った。その結果、

- 1) 風土は常に悪化する恐れがあること、
 - 2) 風土の改革や悪化を防ぐには仕組みを変更することが多く、例えば、他責・受身の風土に陥った場合、社員の自主性を引き出すために一気に仕組みを柔軟にして風土改革を行うケースがあること、
- がわかった。

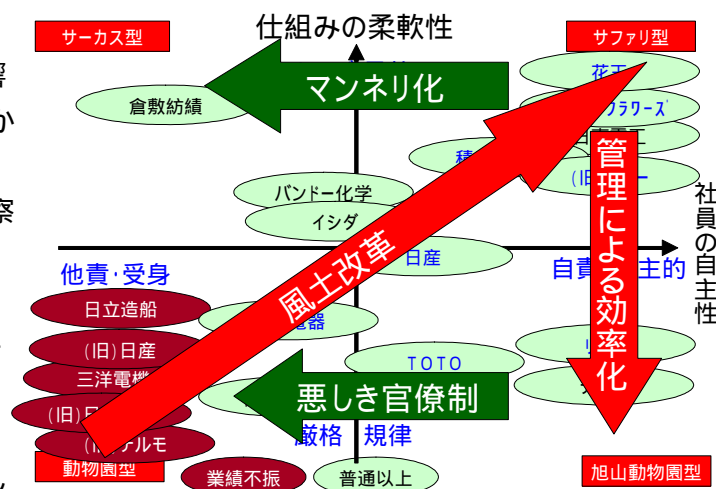


図2 風土の悪化と改革

表1 検証結果

時間軸	ポイント	気づき
意思決定の瞬間	市場や現場から直接得た情報で培ったリーダー個人の感性に基づく	リーダーは、（特に新事業・新製品の開発にあたって）市場や現場に直に接することで、自らの感性を磨く事が重要 企業風土に対する感性が重要
意思決定の仕組み	B2B、B2Cの企業の新規事業・商品創出のケースを通じ、意思決定時に入手できる情報の量、質により、意思決定サイクルにおける成功要因が異なる	B2Bでは、顧客ニーズに忠実な開発提案の作成、ニーズに柔軟に対応できる開発体制とコア技術の明確化・差別化が成功要因。すなわち、意思決定前の準備が重要である B2Cでは、顕在・潜在している顧客ニーズを正確に掴むのは困難。強い商品力に加え、商品化後のマーケティングでの差別化、すなわち意思決定後のフォローが重要 B2B2Cでは顧客のBを重視するか、最終ユーザのCを重視するかで戦略が変化する。マーケティングによるイノベーションの可能性がある
意思決定を支える風土	「風土」は、意思決定に対して直接・間接に影響する。成功する企業がつ良好な風土とは社員の自主性である。	ルールの柔軟性、社員の自主性により、企業風土が大別できる。最適な型は企業の成長段階、業態により異なるが、常に悪化の危険がある 好調な時でも風土の悪化は進むが見えにくい。不調の時には風土の悪い点が明確になり、風土改革のチャンス。会社を透明にし、早めに手を打つことが理想である

・まとめ 成功確立を高めるために意思決定を変革するリーダー

意思決定者であるリーダーは、狭義の意思決定をうまく行うことだけではなく、3つのレベルそれぞれを変革し、意思決定の成功確率を高めることが重要である（図3）。

意思決定のスキルを向上させ（ ・ ） 意思決定を容易にするためには意思決定の前後に戦略策定プロセスをシステム化する変革が必要である（ ・ ）。このシステム化された条件を満たすことにより、失敗のリスクを最小限に抑える、また、いくつかの評価基準を設定し各フェーズごとにチェックし最終的に意思決定者の判断を容易にすることが出来る。しかし戦略策定プロセスをシステム化し運用面においてはその会社の風土が大きく影響するため、リーダーは部門内のメンバーの考え方や自主性を引き出す活性の変革を行ない良い組織風土を作る変革が重要である（ ・ ）。

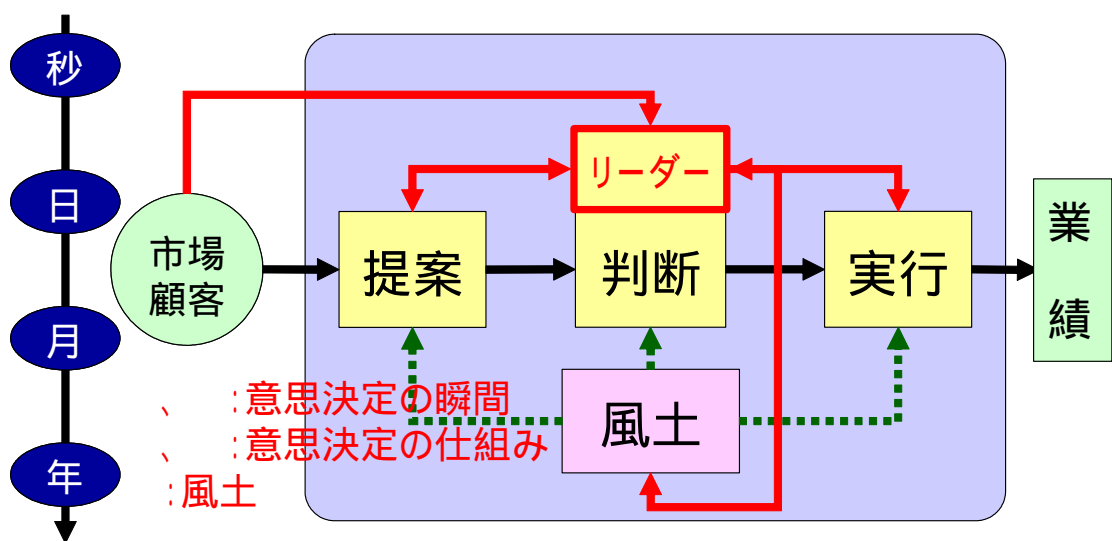


図3 意思決定を変革するリーダー

・最後に

意思決定のメカニズムを3つのレベルに分け、より良い意思決定をするために意思決定者であるリーダーがやるべきことを、5つのステップに分けて説明してきた。

最悪の会社では良い意思決定をしようにも、良い提案は出てこないし、意思決定者は誤った情報をもとに誤った信念・目的で判断をし、誤った意思決定の修正も容易ではない。結果として正しい、良い意思決定は望むべくもない。

それがある程度進むと、意思決定のプロセスが確立し、意思決定者が正しい判断をすることにより、良い意思決定をすることができるようになる。ただし、意思決定者の負担は大きい。さらに理想の状態になると、良い風土が良い提案を生むし、仮に状況の変化などで意思決定の変更が必要になった場合には、それが迅速に修正される。結果として、意思決定者の負担は減る。

時代はどんどん変化しており、常に意思決定者を悩ます種は尽きないが、個別の意思決定で悩まない状態を作り出すために、自らを、そして組織、風土を変革していきたい。

以 上