



## 「意思決定」の格言 P・F・ドラッカー

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート31回目のテーマは、「意思決定」に関するドラッカーの格言。泰斗は自ら体系化したマネジメントの要所ごとに、過程や要諦を伝授してくれました。その中から今回は、私たちが「情報」をもとにして行動に移る際の大きな関門、「意思決定」に関する格言を取り上げます。

### その1: 意思決定の「プロセス」と「ステップ」

泰斗はまず、「意思決定にはプロセスがあり、ステップがある。資源を明日に投ずることにはリスクがともなう。しかし忠実にプロセスを守り、必要なステップを踏むならば、意思決定のリスクは小さくなり、成功の確率は高まる」と説きます。

そしてそのステップを、「第一に、意思決定を行うべきときを知る。第二に、本当の問題にのみ行う。第三に、問題を正しく定義する。第四に、何が正しいかを考え、何が受け入れられやすいかを考えない。第五に、やがて妥協が必要になることを覚悟しておく。第六に、実行の手配がすむまでは決定したことにならないことを知っておく」と指南します。

### その2: 問題の「提起」と「定義」

次に、「意思決定において、問題の明確化ほど誰も気にしないが重要なことはない。正しい問題提起への間違った答えは修正がきく。しかし、間違った問題提起への正しい答えほど修正の難しいものはない。問題がどこにあるかもわからない」と警告します。そしてさらに、「不要な意思決定は時間と資源を浪費するだけでなく、他の意思決定までおかしくする」と念押しまでしています。

それでは、「正しい問題提起を行うにはどうすればよいか。そもそも何についての問題か、何が問題か、何が大事かを考えることである」。それは「何も新しいことではない。しかし、正しい問題提起には不可欠である。問題はあらゆる角度から見なければならぬ。必ず事実と照らし合わせなければならぬ。すべてを包含しなければ、正しい問題提起とはいえない。だが、ひとたび正しい問題提起を得るならば、解決は容易である」と説きます。

それは私たちが、会議などで時間やエネルギーを浪費している主因そのもの。また早速その言に従えば、それを個人が認識していない上、組織で共有していないことこそが真の問題といえます。

☞ 出典 『経営者の条件』(上田惇生訳、ダイヤモンド社)

☞ 参考 三々な経営

3-7~9 学習する組織①~③

3-19~21 認知バイアス①~③

### その3: 意思決定の「要諦」

さて泰斗が体系化した「意思決定」の要諦の多くは、当時のGMのトップ、A・スローンから自身が学んだもの。その筆頭は、「意思決定の要件は、問題を解決するために最低限必要なことは何かを問うことによって明らかにされる」です。

そして「あらゆる問題について、複数の解決案を作成することを原則としなければならない。さもなければ間違った二者択一の罫にはまる」が続きます。ここでいう「間違った二択」の典型は、「現状維持か改善か」。それは抜本的な「改革」が不要という「前提」で、はじめて有効な議論です。

さらに先の第六ステップまで含み、「意思決定」の一式という重大な指摘。従って、「意思決定ほど学習しつづけることが大切な活動はない。具体的には、予期した成果に現実の成果をフィードバックすることである」。以上のように、「意思決定」は私たちの生涯学習テーマに他ならないのです。

今回最後の話題は、ドラッカー自ら認める苦手領域が「意思決定」であったこと。それが「勇気」の欠如によるものでないことは、泰斗の幅広い経歴から明らかです。しかし各問題の「当事者」でない限り、その真の達人にはなりえないからです。

そしてもう一つは、自らは決して言えない下記の理由によるものと推察します。

「人間性は、しばしば知的決断の一番大きな障害になる」

(作者不詳)

2022年9月5日 実空