

判断力と決断力の強化が 経営者の意思決定力を生む！

スピード化、複雑化した社会環境下では、経営者の意思決定力が企業の命運を左右します。意思決定力とは、問題を捉え、どのような解決策に導くのかを「判断」する力、そして、それを実行に移すための「決断」する力の掛け算です。本稿では、全国 1,000 名の中小企業経営者に実施したインターネットリサーチの分析結果と事例で、判断力と決断力を高める方法をお伝えします。

判断力、決断力チェックリスト

まずは、ご自身の経営に関する判断力と決断力の現状について、チェックリストで確認してみましょう。あてはまる番号にチェックを付けてください。

■判断力チェック

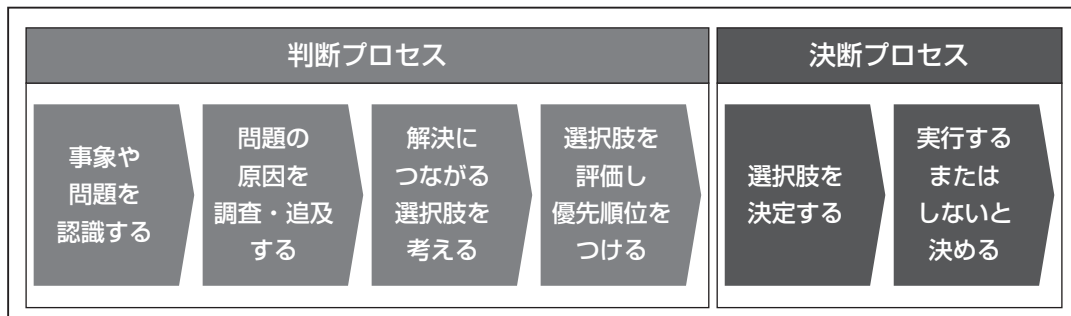
- ☐ ①データや情報、他者の意見については敏感な方であり、それらが自社にとってどのような意味をもつか考える
- ☐ ②問題が起こった時、すぐに相談できる人材が社内だけでなく、社外にも複数いる
- ☐ ③何か問題にぶちあたったときに、自らの経験則をもとに判断することがある
- ☐ ④他者によく質問をする
- ☐ ⑤問題の解決策として、複数の選択肢を考える
- ☐ ⑥自分の下した判断を他者ならどのようにしただろうか考える

■決断力チェック

- ☐ ①直感や感覚的に決断することが多い
- ☐ ②決断したらすぐに実行する
- ☐ ③決断したことが正しかったかどうか積極的に他者からフィードバックを受ける
- ☐ ④一度決断したことに固執せず必要があれば柔軟に変更することもいとわない
- ☐ ⑤1年間に経営上の大きな（重要な）決断を数回する
- ☐ ⑥「しない」という決断も大いにありだと思う

いかがでしたか。リストにはいくつチェックが付きましたか。それぞれに4つ以上チェックが付いた場合は、経営者としての判断力、決断力が高いといえます。

図1 意思決定プロセス



意思決定力は判断力と 決断力の「掛け算」

中小企業の経営者を対象にしたアンケートの特徴として「意思決定はトップダウンであり、スピードが早い」ということが挙げられます。言い換えれば「経営判断をトップが行い、決断をスピーディーに実行することが中小企業の特徴」になります。

意思決定とは「問題に直面したときに、その問題を解決するため、いくつかの選択肢の中からひとつまたは複数を選ぶこと」です。この一連の流れを「意思決定プロセス」(図1)と呼び、判断プロセスと決断プロセスから構成されます。つまり、意思決定力は判断力と決断力の掛け算であり、いくら判断力に長けていても決断力が低ければ意思決定力は低く、その反対もしかりです。

本稿では、経営者にとってのもっとも重要な能力である意思決定力について、判断力と決断力の両視点から見えていきます。

判断力に優れた 経営者の特徴と傾向

【事例会社】

本社／東京都内
従業員数／50名

食品製造会社／A社長

事例会社のA社長は、取引銀行から持ち込まれた同業のM&A案件について、買収ありきで検討をしていました。買収先の製品ラインナップの分析結果は、自社製品との補完性も高く、また製品流通ルート、販売先も自社にはないもので魅力的です。

しかも、既に競合先が数社あるとの情報を得ており、すぐに基本契約を締結するよう関連部署に指示を出し、自ら陣頭指揮をとり買収後の社内体制の構築に取り掛かりました。

ところが1カ月後、A社長は契約締結2日前に突然、契約を白紙撤回しました。まさしく「君子豹変す」です。

さて、A社長の判断をどのような評価すればいいのでしょうか。

●A社長の判断力の根拠

判断力とは「様々な事象や問題を認識し、その原因を追求し問題の解決につながる選択肢を考え、それを評価し、優先順位をつけることができる能力」のことで、そこで最も重要なのは「目的が問題の解決につながる」ことです。

さて、A社長は、まず結論ありきで検討をしていました。つまり、買収の案件が持ち込まれたときに直感的に「これは買いたい」と判断したのです。なぜなら、過去に同様の買収を手掛け成功した体験から、経験則上自信を深めていたからです。

次に、競合先の存在がありました。「他社も検討している、しかもかなり前向きに……」このような情報が耳に入ってくると、得て人は焦ります。先を越されてはいけないという感情が高まります。特にこのケースでは対象企業が魅力的に見え、その思いは急速に高まります。

A社長が基本契約を急がせた理由は以上になります。

●A社長をサポートする人々

では、なぜ、A社長はこの判断を撤回したのでしょうか。

実は、A社長が買収を決め、話を進めるプロセスの中で、冷静に対象企業の分析を行っていた社内外の「腹心」とも呼べる人たちの存在がありました。彼らは、過去数年分の財務諸表から、

- ・収益性、安全性、成長性
- ・製品ラインナップや品質からのシナジー効果
- ・販売ネットワークとの関係性

などを、詳細に分析し報告書としてまとめ、A社長に上げていたのです。

A社長は、それらの報告書に当然目を通していましたが、対象企業の問題点や課題も理解していませんでした。ただし、A社長の経験則や感情が先立ち、また、他の懸案事項にも忙殺されており、これらの情報が持っている対象先の真の姿が頭に入っていないのです。

他の懸案が一段落し、A社長の意識がM&Aに集中したとき、ハ

ッと我に返り、分析を詳細に読み込み問題点を的確に把握し、この買収は自社にとってプラスにならないと判断したのです。

そして、当初の判断を白紙撤回し、その日のうちに関係者に伝えたのです。経営者が重要な判断をする際に必要な要素が、この事例には多く含まれています(図2)。

判断力は、経験則・直感・思考の三位一体

経営判断のポイントは「可能な限り関連情報を収集し、データに基づき客観的に分析し、過去の経験に固執したり、感情に惑わされたりせず合理的に考える」ことです。しかし、実際の判断では、経験則・直感・思考の三位一体が重要になります。

●経験則の時短と他者活用

過去の経験則に縛られるなど言われても、経験則はすぐれた判断力を有する経営者の特徴のひとつです。人はすべての事柄を合理的、

図2 判断力にすぐれた経営者の特徴

- ①自らの経験則に基づき直感的に判断することが多いが、経験則を補うための情報収集と分析手段を持っていてそれを活用することができる
- ②判断にあたって、一時的に感情に左右されることがあるが、いったん思い留まることができ、感情をコントロールすることができる
- ③判断にあたって、自らの考えや見解に沿ったデータや他者の意見だけでなく、反対の立場のデータや意見にも耳を傾けることができる

客観的に考え判断することはできません。限られた情報や経営資源からなるべく労力や時間を使わず判断するには、経験則により難しい判断内容を単純化し、判断にかかる時間を大幅に短縮化することが可能になります。

また、他者の経験則を利用する手法もあります。すぐれた判断力を有する経営者は、他者の経験則も積極的に取り込みます。例えば、同業で業績が良い企業の店舗運営や人材採用、新製品開発はどのよ

うにしているのかなど、自社の参考のため、多様な情報を積極的に収集し判断材料にしています。

●直感が思考に勝つこともある

経営者が「ピンと来る」というのは単なる思い付きや第六感とは異なります。その直感は、自身の過去の経験や時々の状況判断、他者の言動などが総合的に結びつき現れます。試験の解答で最初の選択肢が正しく、後で見直しをして選択肢を変えた結果、間違えてしまったという経験があるはずですから。これは、直感が思考に勝つことの証左です。

ただし、経験則や直感だけで優れた判断ができるかと言えば「ノー」です。特に、これまでに経験したことがないような事態に直面したときや、事態が複雑に込み入っていて何をどう処理すればいいか、経験則や直感では対処できないようなケースです。前述した事例の、M&A案件のような重要な意思決定が求められる場面が典型例になります。

●最後は論理的な思考で

このような場合は、判断の原則に立ち返り、

- ・発生している事象や問題を正確に認識する
- ・その原因を追求する
- ・問題解決の選択肢を考える
- ・それを評価し優先順位をつける

この流れにそった、きわめて論理的な思考プロセスで、事に当たってください。

特に留意すべき点は、複雑な問題を原因ごとに切り分け、情報を集め、解決策の検討にあたる際に、どれだけ社内外の人材からの報告や意見、アドバイスを受けられるかです。最終判断は経営者が行いますが、判断にあたってのプロセスでは多角的多面的な情報に基づき、可能な限り論理的、合理的に考えることが求められます。

繰り返しになりますが、このように判断力は、経験則・直感・思考が三位一体となることによつて、優れたものになることを理解していただけたかと思えます。

図3 決断力にすぐれた経営者の特徴

- ①決断したことを他者に明確に伝えることができる
- ②ぎりぎりまで考え抜き、自信をもって決断する
- ③決断したことも状況の変化によって柔軟に変えることができ、自らの決断内容にこだわらない
- ④決断したことをすぐに実行に移す
- ⑤決断したことの客観的評価を他者に求めることができる

決断力に優れた 経営者の特徴と傾向

「判断」と並ぶ意思決定の要素「決断」ですが、決断力に優れた経営者の特徴や傾向とはいかなるものなのでしょうか。

経営における決断力とは、判断した結果に基づいて実行「する・しない」を決定する能力になります。事例のA社長の決断について考察してみましょう。

A社長は、買収ありきの判断を下していましたが、後に、対象企業は自社の事業にプラスにならないと判断を変えています。そして、買収しない決断を関係者に伝え白紙撤回しました。この決断の結果の良し悪しについては、現段階では分かりません。しかし、決断力の観点からは大いに参考になる要素があります（図3）。

決断力は判断プロセスの強さに依存する

意思決定プロセスとは、判断プロセスと決断プロセスで構成されます。決断とは、判断したことを「する・しない」のどちらかに決めることです。判断と決断は表裏一体の関係、すなわち両者は密接な関係があり、判断の延長線上に決断があり、決断の前提に判断があります。

判断力は、思考と経験則、直感を状況に応じてバランスよく使い分けることで強化され、そして、判断力が強化されることによつ

て、経営者が陥りがちな優柔不断、決断の先送りという弊害が克服され、また、決断への自信と決断の質も高まります。

判断力のある経営者は、日頃から自分の中に判断軸を持ち、その判断軸に沿って物事に対処する習慣を持っています。そのため、重要な経営上の意思決定が求められるときには、日頃の判断軸からブレることなく、判断し決断することができ、決断が早いといわれる経営者は、周囲の人々が決断したと認識したときには、既に決断してしまっているのです。経営理念が重要であるといわれるポイントはこちらにあります。

意思決定力は常に 高めることができる

本稿で述べた通り、意思決定力は「判断力と決断力」からなり、その強さは両者の掛け算で決まります。経営者の中には「どうも判断がつきかねることが多い」「決断ができず優柔不断で…」という

方もいることでしょう。

そのようなケースの多くで、考え過ぎが挙げられます。もし、経営上のことで迷ったときは、自身自身の直感で決断してみてください。特に、日常的な経営判断をする場合には、

- ・ 今までの経験則に照らして判断をする
- ・ 迷ったときは、社内外の人材に相談してみる
- ・ それを踏まえて判断する
- ・ 決断するときは、自分の直感を信じ、素早く実行する

日頃からこれらの判断、決断の繰り返しプロセスを習慣にしてください。これを身につけることができると、経営上の重要な判断を求められる際に、普段のプロセスと意識のままで、優れた判断、決断をすることができるようになります。

ぜひ、冒頭のチェックリストも参考にしていただき、判断力と決断力を養い、経営の意思決定力を高めてください。