

意思決定で成功するために

意思決定を取り巻く環境は変化している

あなたにとって極めて重要なことについて、私の意見をお求めですが、私としては、十分な根拠もなく、どのような決断を下すべきかを助言することはできません。ただ、もしよろしければ、どのように決断を下すべきかということなら、助言させていただきます。

ベンジャミン・フランクリン

民間企業であれ政府機関であれ、専門サービス、教育機関、非営利部門であれ、今では以前より多くの人が多くのことからについて、これまでになく重要な決定を、これまでより速く下さなければならなくなっている。つまり、スピードが意思決定を支配しているのだ。

カナダのノートルネットワークスの社長兼 CEO、ジョン・ロスは、次のように語っている。「ウェブ・スピードでものごとが動く世界では、たとえよりよい決断を下すためであっても時間を犠牲にすることはできません」

どのような組織でどのような役割を担っているにせよ、現代のプロフェSSIONナルたちは「すぐ」に決断を下さなければならない。そしてそれが終われば、「すぐ」にまた別の決断を下さなければならない。そのプロセスは延々と続く。このことだけでも困難なことなのに、1つひとつの決断は今までになく大きな重要性をもっている。この高速化したビジネス社会では、たったの1回で正しい決断を下さなければならず、2度も3度もチャンスがめぐってくることはほとんどない。もし1回目に間違った決断を下せば、その誤りを訂正して信用を取り戻す時間は残されていない。しかし、もし正しい決断を速やかに行ない、実際にそれをライバルたちよりもうまくやりこなすことができれば、まさにこの意思決定という困難な任務こそが前例のないビジネスチャンスと戦略的優位性をもたらしてくれるのである。

言うのは簡単だ。だが、どうすれば意思決定者は速やかに状況を見極め、必要な情報を集め、それをとことん考え抜き、まともな結論を導き出せるのだら

うか。

私たちは、意思決定能力とは学ぶことができる技能であると考えている。では、なぜ賢く経験もある善意のプロフェッショナルたちが、こんなにも繰り返し、誤った意思決定を行なうのだろうか。それは、彼らが意思決定で成功するための、まっとうなプロセスを教わってこなかったからなのだ。

なぜ意思決定は、以前よりも難しくなっているのだろうか？

以下に示す意思決定を取り巻く環境のうち、皆さんが思いあたるものはどれだけあるだろうか。当てはまるものをチェックしてもらいたい。

多すぎる情報

手元に情報は山のようにあるが、それらの多くは相反するものであり、信頼性も不確かである。

目が回るほど変化が速い

刻々変化する目標に対して、理にかなった意思決定を行なわなければならない。今日の正解は、明日には当てはまらなくなっているかもしれない。

不確実性が増している

予測 立案 実行の時代は終わった。不連続性こそが基準なのである。

過去に前例がほとんどない

新しい組織モデル（仮想組織など）の中で、新しいテクノロジーや電子商取引に関する決断を下さなければならないが、参考にできる前例がほとんどない。

より頻繁に意思決定を行なっている

標準的な業務手順がなくなり、各顧客、サプライヤー、パートナー、製品、状況などに合った、決断を下さなければならない。

意思決定の重要性が増した

今日のよりフラットな組織形態では、企業全体の業績に影響を与える意思決定を、個々の従業員が行なっている。それらは、かつては会社上層部の人間だけが行なっていたような意思決定である。

相反する目標

短期の結果を出さなければならない一方で、長期の結果を出すための「実験」

や「学習」も怠るわけにはいかない。だが、もちろん、長期とは短期の積み重ねなのである。

誤解が生じやすい

部門間協力や多国籍チームが当たり前となってきたため、正しい答えに対する考え方も、各部署や各国籍によって異なる。そのため、まっとうな解決策からすぐに逸脱しかねない。

間違いを修正する機会が減っている

高速化した現代のビジネス社会では、間違いを修正し、信用を取り戻すための時間は、以前より少ない。

一か八かの勝負

勝者総取りの社会において、大きな勝利を得ることができる人の数は少ない。もしその勝者になれなければ、傍観者の立場に追いやられる。

どうすれば意思決定の専門家になれるか？

ほとんどすべてのスポーツ競技において、優秀な指導者は、競技で偉大な結果を出すためのプロセスやそのためのよりよいトレーニング方法について学んでいる。競技者たちがほとんど毎年のように記録を塗り替えることができるのは、選手に最大限の力を発揮させるためのプロセスやトレーニングを指導者が、体系的に研究しているからである。

私たちは誰でも、優秀なスポーツ指導者の価値は心得ている。少しでもいいスコアを出したいと考えているゴルファーなら、単にクラブを取り出してコースに立ち自分の直感に頼って後は祈るのみ、などということはないだろう。できるだけ優秀なプロの指導者にレッスンを仰ぐはずだ。それは、テニスであれスピーチであれ、およそあらゆる技能に当てはまることだろう。

しかし、意思決定に関しては、ほとんどの人が自己流ですませている。直感、積み重ねてきた経験、普通の知能があれば、なんとか切り抜けられると考えているのだ。

この過信というものは、訓練を受けていない意思決定者が最も陥りやすい罠の一つである。能力のない者に限って、自分の能力や才能を過大評価する傾向があるのだ。つまり、意思決定能力を改善するための訓練を一番必要としてい

る人が、その必要性を認識している可能性が一番低いということである。自分の意思決定には何の問題もないという間違っただけの思い込みのもとで、彼らは決断を下しているのである。

第4章では、自分が知らぬ間に自分自身の知識を過大評価していることに、どのようにすれば気づくことができるのかを説明している（自らの意思決定能力について絶大な自信を持っていると思っている方は、第4章を先にのぞかれてもいいだろう）。しかし幸運にも、意思決定の技能を磨くことは、スポーツ競技の技能を磨くことと比べても特に複雑なわけではない。そのプロセスは教えることも、学ぶこともできるのだ。

意思決定を研究する学者たちは、訓練を受けていない意思決定者には特徴的な間違いがあることを突き止めている。例えば、彼らは、問題に対して、最良の選択肢を見逃してしまうような定義を下していることが非常に多いという。また、自分自身の判断に極度の自信をもっているため鍵となる事実情報の収集ができない、ということもその1つだという。

本書では、それらの間違いを指し示し、有効な戦略へとじっくりと案内させていただくつもりである。

しかし、誰にそんな時間があるのか？

しかし、こう思う方もおられるかもしれない。

「アイデアはいいでしょうが、詳細なプロセスや込み入ったテクニックを使いこなすだけの時間が、誰にあるのでしょうか。私は今すぐにこの決断を下さなければならないのです！」と。

確かに、この新しいスキルと優れたテクニックを習得している間、本書の段階的プロセスを使うことによって、意思決定が初めのうち少し遅くなることが考えられる。しかし、それはゴルフを上達するには、スローモーションでスイングし、練習を重ねることが必要になるのと同じことである。いったんスイングを作ってしまうと、スコアは大きく改善する。そしてそのスイングを繰り返していれば、それは完全に自分のものとなる。

実際のところ、私たちは、適切な意思決定プロセスを利用すれば、最初の意思決定で正しい判断が下せるため、長期的には時間を節約することができると考えている。間違っただけの決断を下せば、たとえそれが速い決断であっても、評判

が落ちたり、人間関係がぎくしゃくしたりするかもしれないし、時間と労力もまったくの無駄になってしまうからである。

誰もが優れた意思決定者になれる!?

本書の狙いと戦略がよりどころとしているものは、「行動的意思決定の研究」として知られる分野での、30年におよぶ先駆的な学術研究である。行動的意思決定の研究では、現実の人間が現実の意思決定をどのように行なっているのかが研究の対象となっている。それまで、意思決定を研究する学者らは、どのように意思決定を行なうべきかということに焦点をあて、数学的なモデルを作り出した。しかし残念ながら、この洗練された理論を実際に試した者は、現実には予想以上に複雑であり、このようなモデルではとても歯が立たないということに気づいたのである。

その後、行動的意思決定の研究の先駆者として広く知られる、プリンストン大学のダニエル・カーネマンや、スタンフォード大学の故エイモス・ツベルスキーといった学者が登場した。彼らは、われわれが意思決定を行なう際にとる、心理的なアプローチを研究し、目標達成の助けとなるアプローチと目標達成の妨げとなるアプローチとの両方の側面を考察した。その後、彼らの研究には、1978年に人間の情報処理法についての研究でノーベル経済学賞を受賞した、故ハーバート・サイモンの初期の研究も取り入れられた。そして、これらすべての研究結果としてあるプロセスが作成され、そのプロセスに従えば、誰もが優れた意思決定者となることができるようになったのである。しかしながら、この貴重な情報はほとんどが学術誌や教科書にしか載せられていないので、一般の読者が目にするのはこれまでほとんどなかった。

私たちは、単純な4段階のプロセスを構築し、ほとんどあらゆる意思決定に適用できる広範な概念的枠組みを提供している。また、一連の戦略およびテクニックをそれに追加し、意思決定で勝利するための信頼性と柔軟性を兼ね備えたツールを提供している。

一流企業の経営者や弁護士、証券アナリスト、広告会社の幹部、官僚、非営利団体の代表、医師など、まさに意思決定の責任を担っている人たちは、このプロセスを基本とした意思決定の指導を受けることで、結果が劇的に改善され、仕事のやり方が完全に変わってしまったと報告している。

❖ 本書の仕組み ❖

本書は、私たちが開発した4段階のプロセスに沿って組み立てられている。各章には、一般的な原則、基本的な教訓、たやすく見分けられるツールが準備されている。本書の目標は、皆さんの批判的思考と意思決定の技能を強め、一般的な意思決定における罣をどうやって見分け、避ければ良いのかを指し示し、有用な技能のツール・ボックスを作り上げ、組織の意思決定に大きな影響を与えることである。そのために、本書では次のようなテーマを掲げている。

- ・ 真の問題に対処するために、問題をリフレーミングする。
- ・ 選択肢の量と質を改善する。
- ・ 不確実性に直面したときに、理にかなった意思決定を行なう。
- ・ 相反する専門家の意見を、有用な識見に変える。
- ・ 組織の意思決定作業を、優位性に変える。
- ・ フィードバックと学習を強化する環境を築きあげる。

また、各章には、「待ったなしの～」と題する項目があり、そこでは、時間に厳しく追われている時に、本書で示されるツールやプロセスをどのように適用すればいいのかを教えるヒントが示されている。参考にしてもらいたい。

さらに、私たちは、本書の執筆中に、意思決定のプロセスすべてが含まれるリアルタイムの意思決定指導に関わった。それは、2000年3月に事業を開始した、リアルホーム・ドットコム社の意思決定である（第10章参照）。インターネット関連の新興企業は極めて競争が激しく、情け容赦のない環境の中で速やかな意思決定をたびたび求められることで知られている。私たちは、同社の創業者兼CEO、リチャード・ロールが、2000年の夏に向き合うこととなった意思決定を取り上げ、2001年の初めに結論に達するまでそのプロセスを追跡した。第10章に示されているこの事例は、優れた意思決定プロセスの難しさと技能とを説明する上で、最高の例証となっていると思われる。

実際の意思決定プロセスの中で、本書で議論している原則やツールの一部を適用し、その経験を通じてロールとその同僚が学んだ識見を皆さんにも共有してもらいたい。

意思決定のプロセスそのものに話を進める前に、いくつかのことを「打ち明けて」おきたい。

まず、あらかじめ理解しておいていただきたいのだが、本書で説明されるアプローチには、「認知」的観点が入り入れられている。意思決定は複雑なプロセスであり、その中には認知（思考）的要素や社会的・感情的要素が含まれている。私たちは、経営者などのプロフェッショナルと仕事をしてきた経験から、意思決定における基本的な課題とは、認知的要素である、という結論に達している。つまり、決断は頭で下すべきだということである。このことは、ほとんど理解されておらず、実際に最もミスが起こりやすいのもこの部分である。

2つ目に、本書で説明されるアプローチを使っても、重要な意思決定に含まれている複雑性を消すことはできない。本書は、たやすい解決策を提供するものではなく、正しい決断を下すための堅実なプロセスを与えようとするものである。私たちはツールや技能を提供することで、意思決定に備える助けをするが、時間が迫っているときはそれなりに対応しなければならない。

3つ目に、「行動的意思決定研究」の分野は、今も、発展途上である。重要な研究上の疑問がどれだけ多く最終的な解答を出せずに残っているかということは、私たち研究者自身が頭を悩ませていることである。しかし、多くのことがわかっているのも事実である。優れた意思決定が平凡な意思決定と比べてどこが違うのかは、ますます明らかになってきている。

最後に、あらゆる技能と同様、優れた意思決定プロセスも、練習を積まない限り完全に自分のものとすることはできない。したがって、本書をトレーニング教本として利用されることを、強くお勧めする。各章にあるエクササイズに挑戦し、いくつかのツールを選んだ上で、実際の仕事に当てはめていただきたい。また、役立つだろうと感じたことがらは丁寧にノートに取り、それを、意思決定の実践項目に追加していただきたい。

ある程度までは、楽観主義と気力だけで切り抜けることができるかもしれない。しかし、最終的には熟練した技能と堅実なプロセスが必要になる。今日の世界は、未熟なまたは傲慢な意思決定者が活躍できるような世界ではない。この情報化時代で競争に勝利するには、強さではなく、認知の速やかさこそがものを言うのである。