

### 意思決定の日々

経営は、大小いくつもの問題や課題に関して、何らかの意思決定によって進められる。

経営者、管理者、社員に至るまで、それぞれの立場において、意思決定をして、仕事をしている。

大きな問題や課題は、当然、経営者や管理者が意思決定をする。

意思決定こそ、非常に重要な機能であり、最大の権限ともいえます。したがって、意思決定をしないということは、「その立場に不在」ということと同じであり、一面からみれば、与えられた権限を行使しないという、きわめて無責任な姿です。

### 確固たる、より処を持つ

今は、スピード時代です。意思決定すべきときに、それができないようでは、その職責を果たしているとはいえない。しかし、スピード時代だからと、なんでも拙速に、無闇に意思決定してもいいというわけではない、大切なことは、「適切な意思決定」ということです。したがって、いつでも、「適切な意思決定」ができるように、日ごろから、情報収集したり、問題意識を高めたり、考え方を整理したり、見識を高めたり、日々の努力が欠かせません。そして、もっとも大切なことは、いかなる時でも、いかなる問題にでも、基本的なよりどころとなるものを確立しておくことです。

それが、経営理念に他なりません。

### 考え抜いて、考え抜く

しかし、いくら迅速な意思決定が大切といっても、一度下した意思決定が、最善かどうか、大いに気になるどころであり、迷うこともある。このような場合、一度下した意思決定を変更すれば組織に混乱が起こるかも知れないとか、自分の迷いや弱さを見せることはできないと考えると、意思決定を改めることには躊躇するものです。

「君子、豹変す」「君子は、日に三変する」という言葉があります。

変化の激しい時代には、早く意思決定をしなければならない。しかし、一旦決めた意思決定といえども、再考して、「これはまずい」ということであれば、それこそ迷いことなく、勇気をもって、意思決定を改めることも大切です。

「朝令暮改」という言葉があります。どちらかという、「言うこと、やることがコロコロ変わる」「方向が一定しない」ということで、悪い意味に使われます。

気まぐれで、コロコロ変わるということは、決して好ましいことではありません。しかし、一面、決めたことを、何があろうとも変更しないというのも、時によっては頑迷となり、硬直的な組織風土になってしまいかねません。また、このような組織風土では、「反省する」という気風が生まれて来ません。

### スピード時代だからこそ

むしろ、いい意味で、「朝令暮改」どころか、時には、「朝令昼改」するくらいの気持ちで、意思決定したことを、さらに深く考えてみる、見直してみることは、非常に大切なことです。

「朝令暮改」「朝令昼改」ということは、それだけ真剣に物事を深く考えている証であると受け止めて、前向きに、真剣に、「意思決定⇔見直し⇔意思決定」をすることも、組織の活性化にとっても必要なことです。また、経営者や管理者が自ら「朝令暮改」「朝令昼改」するだけではなく、部下からの進言や提言を取り入れて行うことも大切です。そういう衆知を集める経営風土があればこそ、いざ実行という段になると、全員の力を結集することができるのです。

その際に大切なことは、再考する基準というか、よりどころを私利私欲、部門優先ではなく、「公の善」「全体最適」の原則を貫くことです。そうすることによってこそ、関係部門の意思疎通を図ることができ、お互いに、価値観が一つの暗黙知となって共有化が可能となり、力強い経営を進めることができるのです。



テクノ経営総合研究所 TECコンサルタント

上田 勝 うえだ まさる

松下電器出身、営業本部および本社経営監査部等を経て、松下流通研究所、販売研究所 取締役所長を歴任

NPO兵庫経営塾 副理事長

著書『すべての仕事に商いの心を』（碧天舎）「マーケティング理論の基本は商家の家訓の中にある」「部下の心をつかむ正しいリーダーシップのあり方」（『ダイヤモンド・セールスマネジャー』に連載）