

## 6 意思決定

### 【学習のねらい】

管理者は、組織の階層上の地位によって内容の重要度合いは異なるが、組織として実行すべきことを決定する役割がある。その決定することを意思決定と呼んでいる。

この意思決定のよし悪しによって会社に利益あるいは損失をもたらすことになるので、管理者の責任は重大である。また、職場のなかの些細な行動であっても、管理者の意思決定が適確に行われないと組織活動に支障が起きる。リーダーシップの発揮にあたっては意思決定のよし悪しが大きく影響する。したがって管理者は仕事の管理にあたっては、正しいタイミングのよい意思決定を行うことを常に念頭に置いていなければならない。

職場において多数の者で会議をした場合の最終の意思決定は管理者自身の責任で行うのが原則である。賛成者が多い方に決める多数決は管理者の責任回避である。賛成者が多かろうと少なかろうと、最終は管理者の正しいと判断する内容で意思決定をしなければならないのである。それが管理者の責任である。

正しい意思決定にあたってまず大切なのは、何のために（どういう目的で）何を決定するのかを正しく認識することである。仕事上で何かを決定するときは、必ず目的があるはずである。状況が複雑な場合、目的があいまいなままで意思決定のための話し合いをしていると、的はずれの決定になることが多くなる。したがって、決定の目的は常に正確に把握している必要がある。

何を決定するのかについては、さらに十分な事前の討議が大切である。仕事上では、目的、目標、方針、目標を達成する方法（その計画）、目標達成上の条件、行動の仕方などいろいろあるので、今何を決定しようとしているのかはきりと認識していないと的はずれの決定になっても気づかないでいて、後でどうしてこんな決定をしたのか驚くことが起きる。

次は、決定のタイミングである。仕事上ではその意思決定をしなければならないときがある。そのときをはずすと、損失を招くことになる。仕事上では、たとえ100点満点の内容でなくても決めるべき時期に決定するのを優先することが意思決定の原則になっている。

管理者が意思決定する権限のあるものについて、部下にその決定を行わせる権限の委譲がある。いわゆる「仕事を任せる」である。この場合、何を決定するのを任せるかの範囲を明確に相手に示すことが重要である。そして、この権限を委譲した結果の責任は委譲した管理者がとらなければならない。

この事例では、以上述べた管理者の意思決定のあり方について学ぶよう指導していただきたい。

**『管理者教育』学習項目**

な し

## 【事例研究ポイント】

### 【事例研究6-1】 課長の権限

寺田課長は、部品の外注先の決定を部下の清水係長から求められている。課長が決定しなければならないことは、外注する方針は既に決定済みであるので、外注先をA、B 2社のうちどちらかにすることである。さらに、この決定のタイミングが外注先の事情で2日以内と急がれている。ところが、課長はこの決定を自分でせずに、「翌金曜日に帰ってくる工場長に決定してもらおう」と言っている。しかし、これを2日以内に決定しないと会社が損失を被るのは明らかである。工場長からこの決定は自分がすると特に指示を受けていない以上、課長が決定しなければならない立場にある。ここで決定しないと外注部品の納入が遅れて損失が発生するとわかっていながら、自分で決定をしないとすると、寺田課長は製造課長としての意思決定と決定のタイミングの重要性と責任が全くわかっていない。

管理者は、自分が受持っている組織の責任者として正しい意思決定をする責任を負っている。この工場の組織で寺田課長が何ごとにも工場長に決定をしてもらおうとするのは、管理者の責任を放棄していることになる。こうなったのは神宮工場長の指導が悪いからである。

島田係長が言っているとおり、寺田課長が何ごとについても決定を求めてきたときに神宮工場長は自分で決定してしまわず、課長として決定すべきことについて、「これは君が決定することだ」と指示し決定させる指導をしなければならない。さらに、工場長は、業務上の決定権限表を作成し、課長、係長が決定すべき業務範囲を明確に示す必要がある。

## 【事例研究ポイント】

### 【事例研究6-2】 逃げる課長

牛山課長は、営業所の人員増の要望に応えるための人員配置を早急に決定しなければならない状況にも拘わらず、部長任せにしてしまい営業の責任者として積極的に意思決定に関わろうとせず、かつ、部下からの催促に対し言いわけに終始し自らの責任を感じていない。朝日食品の組織を考えると営業課長が業務推進の責任者であり、営業所の問題は営業部の問題として牛山課長が解決すべき立場にある。

牛山課長は、この営業活動の状況のなかで何が最優先課題かを認識し、課題達成のための課長としての考えを決めて部長に提案しなければならない。この解決が急がれている状況をよく知っていながら、部長の意向ばかり気にしてその指示を待っているのでは課長としての責任がわかっていない。部下から催促されているのでは情けない。

何を決めるのかというと、目的を営業活動力の増強であり、そのための営業所の適正な人員配置である。そしてその決定は状況として大変急がれている。意思決定はタイミングを重要視しなければならないから、決定すべきことは100%完全な考えでないとしても、営業所員の新規採用ではなく営業所人員の適正配置になる。

営業所、部下、人事の意見を調整したうえで自分の考えをまとめ、部長に提案し、営業部の決定を急いでもらうよう説得するのが牛山課長のやるべきことである。部長の考えもあるので自分の考えどおりの決定にならなくても仕方がない。とにかくこの状況では牛山課長は営業部の意思決定を急ぐことに重点をおかなければならない。

営業部の意思決定ができれば、後は会社の決定事項になるよう手順を踏めばよい。その間、課長としてはこの決定が早急に実現するよう関係者への根回しを行うことが必要である。組織では意思決定の順序があるとしても、管理者は目的を明確に意識し、意思決定が必要なときに逃げてはならないし、組織全体の意思決定の推進にも努力しなければならない。

## 【事例研究ポイント】

### 【事例研究6-3】 多数決の意思決定

桜田課長は、「職場の運営を民主的に」と考え、多数の意見を尊重した意思決定を心がけてきた。外注部品のコスト引下げ策についてもその考えに基づいて多数決によって決定した。その内容がよいか悪いかの判断を、自分の考えでなく部下の多数が賛成したことだけで行っている。この点を工場長から質問されても、自分の決定方法がおかしいのに気がついていない。多数の意見を尊重する民主的という言葉に考え違いをして、職場での意思決定は「多数決で決めれば間違いない」と桜井課長は思い込んでいるからである。

何かものごとを決定する場合、そのことに参加者全員が同じ決定権をもっていて、賛成、反対の意見が分かれたときに多数者の意見を採用する決定方式が多数決である。組織として何ごとかを決定する場合はそうはならない。決定権はその組織の責任者だけにあり、その決定は責任者が正しいと判断した内容で行うのである。

課として何かを決めるために会議を開き、賛成、反対の議論が戦わされたとしても、最終的に何に決定するかは責任者である課長の判断で行うのである。課長が「これがよい」と判断すれば、決定する内容に反対者が多くてもそう決定するのが組織での意思決定の仕方である。

皆の意見は尊重するが決定は課長の考えに基づいて行うのが正しい意思決定である。部下の意見を尊重するというのは、意見をそのとおりに取り入れることではない。意見を十分に聞いて理解をし、取り入れられるものは受け入れることである。また、多数の者がそう考えているからという理由でそちらに決めるのは管理者の責任回避である。組織の責任者の重要さはその点にある。

工場長は、この考え方を桜田課長によく教える必要がある。

