

Meinan Management Review

1

特集 不確実な時代に リーダーに求められること ～正しく決定し、迅速に実行する方法～

Use it or lose it

- 永井晶也のトップインタビュー
- 決定と実行を強化する会議マネジメント
- 成長する企業のリーダーに共通すること
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

意思決定プロセスを知る

1981年にノーベル医学賞を受賞したスペリー博士は、人間の脳の左右が別々に機能していることを発見しました。

右脳と左脳はそれぞれ独自の知覚、概念、衝動をもって働いており、左脳は論理的、分析的、言語的であるのに対し、右脳は概念的、直観的、視覚的であることを突き止めました。

一方、アントニオ・ダマシオは、自身が提唱するソマティック・マーカー仮説（Somatic Marker Hypothesis）において、「感情が意思決定における重要な指針として働く」という理論を展開しています。これを企業経営に当てはめると、経営者はその意思決定において、単なる合理的・数値的な判断だけでなく、「身体的感覚」や「直感」に基づき判断しているということです。我々経営者にとって、そうした右脳の感覚が自身の経営的意思決定にどのような影響を与えるかを理解することは、正しい意思決定を行う上で非常に重要であると言えます。

理性と感性の最適なバランス

ダマシオによれば、人間は過去の経験から学んだ感情的な反応を「身体マーカー（somatic marker）」として記憶します。そして、新たな意思決定を行う際に、その状況が過去のどの感情体験と似ているかを無意識に照合し、「良い・悪い」という身体感覚（胸の圧迫感、不安、安心感など）を通して判断を方向づけます。たとえば、ある経営者が「リスクの高い投資案件」を見たとき、過去の失敗体験が思い出されて不快な身体反応が起こり、それが“警告シグナル”として働き、慎重な判断を促すわけです。

経営判断は多くの場合、不確実性の高い状況で迅速な判断が求められます。その上、膨大な情報のすべてを理解して判断することは到底不可能です。そうした中においても、右脳による感情を上手く利用することができれば、より確からしい意思決定ができるということです。

一方で、感情に依存しすぎるリスクには気を付ける必要があります。感情に過度に依存すると、過去の偏見や恐怖が誤った判断を導くこともあります。例えば、「以前失敗した事業分野には二度と手を出さない」という“身体的嫌悪”が、実は環境の変化により再挑戦すべき好機を見逃すケースもあり得ます。したがって、理性的な分析と感情的直観の「バランス」を取ることが重要です。経営においては感情に基づく“初期の反応”を意識的に観察する必要がある

ます。

その上で、その感情が過去の経験に基づく適切な警告か、あるいは単なる古いバイアスなのかを検証するとよいでしょう。感情とデータの両方を意識的に重視した意思決定が肝心です。

実行スピードを高めるポイント

正しい意思決定が成果に直結するには、その後の適切な行動（実行）が欠かせません。行動なきところに成果はあり得ません。

迅速な行動を実現するには、いくつかのポイントがあります。これらのポイントを意識しておけば、意思決定から行動、成果へのスピードを向上させることができます。

第一に、意思決定と実行の距離を縮めることです。

「決める人」と「動く人」が分断されていると実行スピードが遅くなります。よって、実行責任者を意思決定段階から巻き込むことが重要です。経営層の判断が現場まで素早く伝わるような、情報供給の仕組み（例：週次の実行進捗会議、社内ポータル・チャット等の活用）を整備することも効果的です。

第二に、PDCAサイクルに加えてOODAサイクルを上手く活用することです。不確実な環境では、Observe（観察）→ Orient（状況判断）→ Decide（意思決定）→ Act（実行）のサイクルを高速で回すOODAサイクルが有効です。PDCAサイクルが計画に沿って実行するのに対して、OODAサイクルでは、状況の変化に合わせて判断し、実行するやり方と言えます。最初から完璧を目指すのではなく、小さく試しながら改善していく「アジャイル」というスタイルを併用するとよいでしょう。

最後に、権限委譲と好ましい企業文化の構築です。経営陣が現場に権限を委譲し、担当者に裁量を与えることで意思決定スピードの向上が期待できます。もちろん、何でもかんでも委譲すればよいということではありませんが、相手の力量を見極めながら適切な権限移譲ができると効果的です。

同時に、挑戦しやすい企業文化を構築することが重要です。失敗しないことよりも挑戦することが優先される文化が構築できれば、実行の原動力は更になるでしょう。

いかがでしょう。不確実な時代だからこそ、意思決定から実行までのプロセスを、改めて見直してみる必要があるのではないのでしょうか。

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也

✓ 決定と実行を強化する会議マネジメント

不確実で変化が激しい時代が定着した昨今、組織のリーダーにとって正しい意思決定をすることの難易度は上昇しています。それでも意思決定の遅れによる機会損失の低減の為、リーダーは「決める→実行する→検証する→改善する」というサイクルの質と速度を向上することが求められています。今回は、上記サイクルの主要機能である「会議」について、効果的な進め方を解説します。

効果性の低い会議の代表例に、「決定すべきことが決定されない」「会議で決定したことが実行されない」の2つがあげられます。これらは、そもそもの会議の目的がズレていること（報告中心）、意思決定した内容の曖昧さと実行フォローの欠如が起因しています。会議を通じた組織の意思決定と実行力の強化に向けて、まず会議の目的を再定義（決定+段取り）した上で、会議の時間配分を見直すことから始めると良いでしょう。具体的な方向性は、①報告時間は短縮、②意思決定時間は増加及び内容の強化、③段取り時間（役割分担や納期設定など）は増加、をイメージするとよいでしょう。

また、①を減らし、②③の時間を確保するためには、参加メンバーの準備が欠かせません。事前に当該会議の検討事項及び論点を整理した資料を配布した上で会議を行うことにより、意思決定時間の質の向上と、検討時間の短縮化を実現することが可能となります。

最後に、実行性を高めるためには、各議題の意思決定におけるプロセスと最終意思決定者の明文化及び段取りを組む際のゴール設定、実行責任者、実行期限を定めた上で、次のレビュータイミングを設定することにより、期日厳守の意識を高めることが有効です。

✓ 成長する企業のリーダーに共通すること

去る10月22日に「A I 時代を生き抜く勝ち残り戦略」と題してセミナーを開催いたしました。セミナーの中では、成長する企業と衰退する企業の違いをお伝えをしましたが（資料2）、変化の激しい時代には、環境の変化へ柔軟に対応することが求められる一方、目先に囚われすぎることなく、長期的視点に立って経営をしていくことも重要であることをお伝えしました。長期的視点に立って意思決定をし、決定したことをどこよりも早く実践していく、スピーディーなトライ&エラーこそが、成長するための必須要件だと言えます。その実現の鍵を握っているのは、間違いなくリーダーである経営者の経営に向き合う姿勢と日々の言動です。

弊社の創業者である佐藤澄男は、生前、朝礼や講演会などで経営者やリーダーに必要なこと、成長する経営者の特長を話していましたが、自らも経営者として、常に意識をして行動していたことを思い出します（資料3）。70歳を過ぎてもおなほ好奇心が衰えることはなく、毎朝10紙近くの新聞を購読し、新聞が配達されるのを楽しみに待っていると話していました。また、常にスーツのポケットに大判の付箋を入れて、何かあればすぐにメモをし、手帳に貼っていました。異業種交流会や勉強会にも積極的に参加し、人との出会いを大切に、新しい考え方を積極的に取り入れていました。「学んで知らざるを知る」という言葉をよく口にしていたことが、謙虚な姿勢の大切さを説いていました。正しく決定し、行動するために、経営者は学び続けることが大切であることを実感します。

【資料1】会議マネジメントの強化プロセス

① 現状の会議（まずは定例会議）の分析

- ・各会議の時間別構成比の分析
※構成比／報告、意思決定、段取り
- ・各議題の意思決定の有無の整理
- ・決定事項の実行性の分析
- ➡上記を踏まえて、自社の会議の改善ポイントを整理し、取り組み案をまとめる

② 意思決定の質を高める事前準備の設計

- ・事前提出資料の項目出し
- ・会議議事録のフォームの作成
※議事録に記載すべき項目（例）
→意思決定プロセスと最終意思決定者
→実行プラン（実行者、期限、ゴール）
- ・会議議事録の共有ルールの作成
※ルール項目（例）
→共有すべき相手（会議参加者+α）
→共有方法（メール、社内掲示、文書等）
→共有期限（24時間以内など）
- ➡上記を設計し、社内へ周知する。特に会議のファシリテーターとなるメンバーへ優先的に伝える

③ 実行水準を高めるフォロー体制の構築

- ・実行プランのレビュータイミングの設定
※プラン設計時に、いつの会議で確認するかを決めておくこと
- ・レビュー時の報告項目の決定
※報告項目（例）
→プランの実行可否
→ゴールに対する進捗率
→（進捗遅れの場合）改善策

【資料2】成長企業と衰退企業の違い

	成長企業の特徴	衰退企業の特徴
志向	利他の精神 未来志向	利己主義 現状安住
視野・視点	広い・長期的	狭い・短期的
思考	ポジティブ	ネガティブ・慎重
態度・発言	早い・自責	遅い・他責
行動	トライ&エラー	石橋を叩いて割る
組織風土	明るい・学び	暗い・寒い

【資料3】成長企業のリーダーの特長（佐藤澄男）

- ① 時流へのチャレンジ
- ② 旺盛な好奇心
- ③ 問題意識を有する
- ④ 素直な心、広い視野
- ⑤ 交流の幅を広げる
- ⑥ 現場主義・現物主義・現実主義
- ⑦ 原点に帰る
- ⑧ 根気を失わない
- ⑨ メモ魔になる
- ⑩ 朝は夜より賢い

✓ ワンポイントアドバイス

若手社員の育成ポイント

多くの企業で、新卒を含めた若い人材を確保することに苦しんでいます。また、苦労して採用した人材にも関わらず、定着せずにすぐに辞めてしまうケースも少なくありません。一方で、年々初任給は高くなっており、採用環境はますます厳しく、若手社員の採用から育成は、喫緊の課題だと言えます。

(株)リクルートマネジメントソリューションズが2024年度の新入社員に対して実施したアンケートによれば、「仕事をするうえで重視すること」で最も多いものが「成長」であり、他の項目（貢献、専門性、仲間など）と比べても突出して高くなっています。新入社員をはじめとした若い社員は、本来は、高い成長意欲を持っているものの、企業側がその機会を提供できていない可能性は十分に考えられます。逆に、それらを後押しすることができれば、企業と新入社員の成長の好循環が生まれるでしょう。そのためにも、個人の能力を引き上げるための社員教育の場を作る（見直す）、本人にとって少しハードルの高い目標設定した仕事を任せるなど、新入社員が成長実感を得られるような環境を整備することが重要です。そのためにも、計画的、継続的な教育研修の場を提供していくことは非常に効果的だと言えます。今一度、自社の教育のプロセスを見直してみてもいいかもしれません。

意思決定をサポートする経理機能強化

売上や仕入（経費）の発生、入金の有無、設備の取得・売却などの情報は、全て経理部門へ集まり、月次試算表が作成されます。その意味で、経理部門は会社の中で最も早く、経営の全体像を把握することができる部門だと言えます。しかしながら、それらはあくまでも発生した「過去の処理」を行っているに過ぎません。過去の処理を行うタイミングが遅くなればなるほど、正しい状況判断をすることが遅れ、正しい意思決定の妨げになります。これら「過去の処理」はできるだけ早く、正確に行うことが重要です。最近では、AI機能を搭載したクラウド会計システムも普及しており、業務効率を劇的に改善することが可能です。このように業務を効率化しつつ、「過去の処理」だけでなく「未来に向けた意思決定のサポート」ができるような経理機能の強化が必要不可欠です。

例えば、将来の見通しまで織り込んだ資金繰り表の作成や、期末に向けた業績シミュレーションの作成、予算管理資料の作成など、経理部門が主導で行うことができれば、これからどうしていくべきなのか、正しい状況判断を行った上で、確かに間違いのない意思決定が可能になると言えるでしょう。

✓ 今後のセミナー案内

今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



【有料研修】

- 12月16日（火）
管理者パワーアッププログラム 第3講
- 12月18日（木）
2026年度内定者研修
仲間と共に「働く」を考える
- 1月20日（火）
管理者パワーアッププログラム 第4講
- 2月13日（金）
入社3年目研修
- 2月17日（火）
管理者パワーアッププログラム 第5講

【無料セミナー】

- 12月3日（水）
AIを活用すればマニュアル作成もここまで効率化できる！
“採用難時代”における人材の活用術
- 12月25日（木）
若手社員が育つ会社の作り方
- 1月29日（木）
問合せや資料請求が増える！
「中小企業の発信力強化講座」
- 2月10日（火）
66期経営者大学 オリエンテーション

【無料相談会】

- 12月17日（水）／1月21日（水）
プライバシーマーク／ISMS 取得更新無料相談会

Meinan Management Review Vol.143

令和7年11月20日発行（通巻第143号）

発行人：永井晶也 編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、渡邊圭蔵、村野文洋、

長谷部千彰、松本健太郎、川口真司

名南コンサルティングネットワーク

マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市中村区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781