

エリザベス・イーダスハイム著「マッキンゼーをつくった男 マービン・パウワー」

ダイヤモンド社 2007年3月1日刊を読む

意思決定と実行の6つのステップ

1. ステップ1 - 決定すべきかどうかを決定する

- (1) それは経営に関わるのか。経営目標、経営計画の一環として、また会社を取り巻く状況の中で決断すべきことか。
- (2) いま決定すべきことか。十分な情報を得たうえで決定できるのか。進行中の業務を妨げないか。現実に実行可能か。
- (3) 自分には決定する権限があるのか、その決定に責任を持てるのか。
- (4) 上司、同僚、あるいは部下が決めるべきことではないか。
- (5) 決定を留保すると決めた場合、関係者は納得できるか。

2. ステップ2 - 状況を把握する

- (1) 問題に関係のある事実を集める。
- (2) できるだけ関係者全員の意見を聞く。
- (3) 問題の核心をつかむ。決定を下した場合に阻害要因となりそうなものを見きわめる。
- (4) あらゆる要素を考慮し、現在利用可能な手段を使った行動とは関係のない要素を切り捨てる。

3. ステップ3 - 問題を考え抜く

- (1) できるだけ多くの解決策を考える。
- (2) 次の視点からそれぞれの長所短所を挙げる。
長期的な経営目標に沿っているか。

短期的な経営目標に沿っているか。

コストはどのくらいかかるか。

社員にどのような影響を与えるか。

職業倫理や行動規範に抵触しないか。

4．ステップ4 - 実行方法を決める

- (1) とるべき行動をパーツに分解し、最優先すべきことを最初にする。
- (2) 関係者、とくに部下からの意見に耳を傾ける。部下が意見を出しにくい環境では多くが失われることを忘れてはならない。自分には知らないことがあり自分もミスを犯すことを肝に銘じて、協調的なマネジメントを心がける。
- (3) 期限を決め、逆算して適切なタイミングで行動を開始する。

5．ステップ5 - 役割分担を決める

- (1) 全員が理解したかどうかを確認し、各自の担当を決める。決めるに当たっては、その理由を明示する。
- (2) 実行に関する評価基準を決める。

6．ステップ6 - 見守る

- (1) 障害物を排除すべく手を貸し、決定がスムーズに実行されるかどうかを見守る。
- (2) 仕事ぶりを評価する。将来の役に立つフィードバックをするよう心がけること。これはオン・ザ・ジョブ・トレーニングの一環であり、エグゼクティブの最も重要な仕事の一つである。

企業を動かすのは人であり、したがって企業は民主的な組織であるべきで、その中では自由な競争が行われなければならないとマービン氏は固く信じていた。グローバル市場がうまく機能し繁栄するためには、そこに参加する企業がすべて民主的に効率よく運営されることが必要だとまで考えていたのである。

それは、命令統制型組織とはまさに対極をなすものだった。階層型組織をなくそうとマービン氏は生涯を通じて努力した。この点で多くの成功も収めたが、著書『リーダーシップの本質』の中で触れているように、こうした組織はまだ根強く残っている。その最大の原因は、地位や権力や出世というものが人間の自我に深く根ざしているからだと言っている。

P163 ~ 166

[コメント]

なぜアメリカ発のコンサルタント会社なのに、マッキンゼーが世界一になったのか。マービン氏の人を活かす経営哲学がその根本原因と考える。企業はトップなり、企業は人なり。

- 2009年11月12日林明夫記 -