

超速で問題を解決する

瞬間

フレーム

ワーク

The Little Book of  
Big Decision Models

ジェームズ・マクグラス

James McGrath

福井久美子 [訳]

Kumiko Fukui

© James McGrath 2016 (print and electronic)  
This Translation of The Little Book of Big Decision Models is published  
by arrangement with Pearson Education Limited  
through Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo.

# はじめに

管理職はいつも何らかの意思決定を行っています。それが仕事の一部だからです。にもかかわらず、意思決定に関する正式なトレーニングを受ける人はごくわずか。運がよければ大学、専門教育、MBAなどの学習過程で意思決定を学んでいるかもしれませんが、ほとんどの人は経験から学ぶしかありません。もちろん、経験から学ぶことに何ら問題はありますが、習得には時間がかかりますし、判断を誤り、高い代償を払って教訓を学ぶこともあります。

その問題を解決するのがこの本です。この本の目的はただ1つ。

あなたの意思決定力を上げるために絶対に必要な情報とアドバイスを提供すること。

管理職は忙しい人が多いため、簡潔でわかりやすく実践しやすい情報を求めているのではないのでしょうか。そのため、この本では一つひとつの理論についてこまかく長々と解説するつもりはありません。その代わりに、重要でない内容を省いて、簡潔でパンチのある解説を心がけました。こうして、管理職に絶対に押さえておいてほしい70項目の意思決定理論ができあがりしました。理論51と61は別として、他の理論はすべてわずか2ページに要点と応用方法をまとめました。つまり、コーヒー1杯を飲む間に、理論を1つ読んで理解し、あとは実行するだけになります。あなたに必要なのは、学んだことを試そうという意志と自信だけです。

この本は、一流の管理職になりたいと願う上級管理職、中間管理

---

---

職、若手管理職、管理職になりたい人のために書きました。対象となる読者が広すぎるんじゃないかって？ 理由は簡単です。どの組織でも大きな案件はだいたい取締役が判断するものの、大多数の案件を判断するのは上級管理職、中間管理職、若手管理職だからです。

この本で紹介するのは、あなたの判断力アップにつなげるための意思決定理論に関するアドバイスではありません。優秀な人でも判断を誤ることがあるという話もするので、読者の中には安心感を覚える人もいるでしょう。たとえば『組織に活を入れろ』の著者でエイビスレンタカーの元CEO、ロバート・タウンゼンドは、「優秀な管理職は、下した決定の33%は正しく、33%は誤りで、残りの34%はどんな決定を下そうと結果は同じだろう」と語っています。

そう聞いて、ホッとしたのでは？ まだ安心できない人は、リラックスしましょう。この言葉は、偉大な管理職もしょせんは人間だということを教えてくれます。人間はミスを犯す生き物です。なのに常に正しい判断をしなければ、と思うのはなぜですか？ あなたには、「人間の管理職」にはない秘密の力でも備わっているのですか？ あの偉大なるウォーレン・バフェットですら数年前に「ついテスコに投資してしまったが、あの判断は間違っていた」と認めているのに。（2014年に、テスコで粉飾決算が行われていたことが発覚した）

意志決定者としてあなたがすべきことは、深刻なミスの数を最小限にとどめることです。間違ったらすぐに修正し、正しい判断をする確率についてタウンゼンドの言う「33%」より上をめざすのです。

## この本から得られる10のメリット

本書を読むと、次のようなメリットがあります。

- ①より多くの情報を基にして、よりよい判断ができるようになる
- ②より有能な管理職になれる
- ③意思決定に関するさまざまな手法への理解が深まる
- ④自分と組織が置かれている環境への理解が深まる
- ⑤断固たる決断を取ることで、マネジメントに関する幅広い問題を速く効果的に解決できるようになる
- ⑥物事をやり遂げられるようになる
- ⑦年収や個人資産が増える
- ⑧考慮しなければならない判断材料について理性的に話せるようになる。判断が正しかった場合と間違っていた場合の影響も分析できるようになる
- ⑨あなたの信用が増し、昇進の可能性も見えてくる
- ⑩意思決定という重要な分野に関する知識が増えて、複雑な問題を扱う自信がつくため、就職の面接ではきはきと話せるようになる

## この本の構成

この本は9つのセクションに分かれています。意思決定のさまざまなテーマをセクションごとに説明します——たとえば「意思決定の原則」や「決定事項をスムーズに実行するには」など。

---

---

どの項も最初に四角い囲みがあり、中にはその理論の使い方が提案されています。しかし、これは単なる案内にすぎません。他にも応用する機会があるでしょう。どの理論にも、読者の思考を刺激するために2つの問いが掲載されています。問いの多くは他の理論にもあてはまります。この本を読み進めながら、是非とも他のページの問いも確認して考えてみてください。

各項の最後には、「優れた意思決定」または「悪い意思決定」という小見出しがついた記事があります。「良い意思決定」では、見事な判断例が紹介されています。「悪い意思決定」では、ひどい過ちを犯した人のエピソードが紹介されています。これらのエピソードを、ビジネス、政治、スポーツ、歴史の各分野から選りすぐった、ちょっとした事例研究だと思ってください。意志決定者の立場で考え、何が彼らの判断に影響したかを考えてみるのです。情報不足だった、市場にミスリードされたなど、さまざまな原因が考えられます。

275ページでは、意志決定者の思考や行動に影響を与える性格的な特徴をリストにまとめました。意志決定者にとっては、性格などの特徴も他の要素と同じくらい重要になります。性格的な欠点や長所次第で、良い意志決定者になることも、悪い意志決定者になることもあるからです。たとえばプライドや欲張りは、しばしば意思決定に悪い影響を与えます。

各セクションからは、1つのモデルを「ファースト11」として選出しました。多忙な意志決定者に是非とも押さえてほしいモデルを11項目挙げるためです。これらはいわば本書の各セクションのエースです。難しい問題に直面して、すぐにでも判断が求められる状況になったら、最初にこの11のモデルをチェックしてください。もっ

---

---

とも、私が選んだ11項目に異論を唱える人もいるかもしれませんが。「意思決定のトップチーム」(280ページ)で、私が選んだ副キャプテンとキャプテンも入れた、11のモデルからなる最強チームを紹介しています。

最後にもう1つ。

学者はマネジメントとリーダーシップの違いや、マネージャーとリーダーの違いを議論しがります。私はこれら2つを区別しようという議論には興味がありません。マネジメントには管理業務やリーダーシップなどの幅広い業務が含まれると思うからです。ですからこの本の中では、主に「マネージャー」や「リーダー」ではなく「管理職」という言葉を使います。

皆さんが仕事で成功すること、およびこの本を楽しんでくださることを願っています。

2015年7月

ジェームズ・マクグラス

## Section 1 意思決定の原則

- Section 1 イントロダクション 001
- MODEL 1 タウンゼンド流 意思決定のルール 001
- MODEL 2 マクナマラの誤信 001
- MODEL 3 定量データと定性データの併用 001
- MODEL 4 クライナーとクリステンセンの結果理論 001
- MODEL 5 タネンボームとシュミットの意思決定スペクトル 001
- MODEL 6 ロジャースとブレニコによる意思決定のRAPID理論 001
- MODEL 7 認知地図 001
- MODEL 8 暗黙知 001
- MODEL 9 標準的な意思決定理論 001
- Section 1 結論 001

## Section 2 意思決定におけるデータの使い方

- Section 2 イントロダクション 001
- MODEL 10 パレートの法則 001
- MODEL 11 レヴィンの「場」の力学の分析 001
- MODEL 12 シナリオ分析 001
- MODEL 13 デルファイ法 001
- MODEL 14 利害関係者の反応をマッピングする方法 001
- MODEL 15 イーガンの隠れた一面理論 001
- MODEL 16 スキャンパー法 001
- MODEL 17 デボノ博士の6つの帽子思考法 001
- Section 2 結論 001



## Section 1 意思決定の原則

- Section 1 イントロダクション 001
- MODEL 1 タウンゼンド流 意思決定のルール 001
- MODEL 2 マクナマラの誤信 001
- MODEL 3 定量データと定性データの併用 001
- MODEL 4 クライナーとクリステンセンの結果理論 001
- MODEL 5 タネンボームとシュミットの意思決定スペクトル 001
- MODEL 6 ロジャースとブレンコによる意思決定のRAPID理論 001
- MODEL 7 認知地図 001
- MODEL 8 暗黙知 001
- MODEL 9 標準的な意思決定理論 001
- Section 1 結論 001

## Section 2 意思決定におけるデータの使い方

- Section 2 イントロダクション 001
- MODEL 10 パレートの法則 001
- MODEL 11 レヴィンの「場」の力学の分析 001
- MODEL 12 シナリオ分析 001
- MODEL 13 デルファイ法 001
- MODEL 14 利害関係者の反応をマッピングする方法 001
- MODEL 15 イーガンの隠れた一面理論 001
- MODEL 16 スキャンパー法 001
- MODEL 17 デボノ博士の6つの帽子思考法 001
- Section 2 結論 001

## Section 3 意思決定スキルを強化する

- Section 3 イントロダクション 001
- MODEL 18 アイゼンハワーの委任方針 001
- MODEL 19 フィードバックの段階表 001
- MODEL 20 自由に発想する方法 001
- MODEL 21 ゴールマンのEQ(こころの知能指数) 001
- MODEL 22 ゴシヤールとブルックによる、自分の仕事を取り返す方法 001
- Section 3 結論 001

## Section 4 自分に関する意思決定モデル

- Section 4 イントロダクション 001
- MODEL 23 クリステンセンが提唱する、幸せな人生を送るための戦略 001
- MODEL 24 過去の出来事に向き合う方法 001
- MODEL 25 ジレンマを解決する方法 001
- MODEL 26 道徳がらみの意思決定 001
- MODEL 27 マズローの欲求段階説 001
- MODEL 28 チクセントミハイのフロー体験理論 001
- MODEL 29 ジョハリの窓 001
- MODEL 30 非現実的な期待をコントロールする方法 001
- MODEL 31 リスク耐性 001
- MODEL 32 沈みかけの船から脱出する方法 001
- Section 4 結論 001

## Section 5 他人に関する意思決定モデル

- Section 5 イン트로ダクション 001
- MODEL 33 マネジメントスタイルの選び方 001
- MODEL 34 管理職かリーダーか、どちらを目指すか? 001
- MODEL 35 人事にまつわる決定 001
- MODEL 36 ゴーフィーとジョーンズ:なぜ、あなたがリーダーなのか? 001
- MODEL 37 ハーシーとブランチャードの状況対応型リーダーシップ(SL理論)
- MODEL 38 マンゾーニとバルスー:上司はどうやって部下をダメにするか  
001
- MODEL 39 スタッフと団結する方法 001
- MODEL 40 ハーズバーグの動機づけ—衛生理論 001
- MODEL 41 サンドイッチ・フィードバック 001
- MODEL 42 役に立つチームと役に立たないチームの特徴 001
- MODEL 43 ルイスの「4つの約束」 001
- Section 5 結論 001

## Section 6 戦略とマーケティングに関する意思決定

- Section 6 イン트로ダクション 001
- MODEL 44 製品寿命に関する理論 001
- MODEL 45 ロングテール理論 001
- MODEL 46 キャズム理論 001
- MODEL 47 ミルグラムの「6次の隔たり」 001
- MODEL 48 キムとモボルニュのブルー・オーシャン戦略 001

MODEL 49 中核事業を海外移転させる方法 001

MODEL 50 ムーアのボーリングピン戦略 001

MODEL 51 BCGマトリクス 001

Section 6 結論 001

## Section 7 組織を取り巻く脅威を明らかにする

Section 7 イントロダクション 001

MODEL 52 SWOT分析 001

MODEL 53 PEST分析 001

MODEL 54 不発弾理論 001

MODEL 55 タレブのブラック・スワン理論 001

MODEL 56 ブラック・ボックス理論 001

Section 7 結論 001

## Section 8 財務と統計にまつわる理論

Section 8 イントロダクション 001

MODEL 57 リスク・リターン分析 001

MODEL 58 キャプランとノートンの「バランスト・スコアカード」 001

MODEL 59 ディスカウント・キャッシュフロー法(DCF法) 001

MODEL 60 費用便益分析 001

MODEL 61 損益分岐点分析 001

MODEL 62 ギャップ分析 001

MODEL 63 ゼロベース予算 001

Section 8 結論 001

## Section 9 決定事項をスムーズに 実行する方法

- Section 9 イン트로ダクション 001
- MODEL 64 ラウンドのTRAP理論 001
- MODEL 65 ジョンソン流 プロジェクト管理の3つのルール 001
- MODEL 66 シューハートのPDCAサイクル 001
- MODEL 67 オーランダラとリーズンのスイスチーズモデル 001
- MODEL 68 SMARTゴール 001
- MODEL 69 キムとモボルニュのティッピング・ポイント・リーダーシップ 001
- MODEL 70 アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) 理論 001
- Section 9 結論 001

性格は意思決定にどう影響するか 001

意思決定のトップチーム 001

おわりに 001

おすすめの参考文献 001

## この本の使い方

この本の中で一番読んでいただきたいのは、セクション1の「結論」です。意思決定に関する12の原則が簡単にまとめてあります。

この本を最大限に活用したければ、アドバイスを読み、理解し、実践しなければなりません。この本は小さな項目に分けて理論モデルを紹介しているので、繰り返し拾い読みしましょう。メモをつけて参考資料として机に置いておき、意思決定を下す際に参考にしてください。

本書で紹介されているモデルや原理はどれも、複雑な現実の一部を簡略化して説明しています。マネジメントとは人との関わり合いであり、1つの理論／原理で説明できるほど単純なものではありません。ですから、この本のモデルを聖域と見なさないこと。モデルの一部を活用してもいいし、あなたのニーズや状況に合わせてモデルを修正してもいい。また、気に入らないモデルや受け入れられないモデルは、却下してもかまいません。ですが却下する前に、そのモデルの何が気に入らないのかを考えてみてください。過去にいずれかのモデルを試して失敗した人は、「問題はモデルにあるのか、それとも私のやり方が悪かったのか？」と自問してみてください。

どのモデルも効果的に使えば、あなたの意志決定力をアップさせることができます。いくつかのモデルを組み合わせる判断の土台にしましょう。一度に1つのモデルしか使わないと、キ

ックやパンチはうまいのに、これらを組み合わせるとバレエのように滑らかに動けない空手の練習生のようになってしまいます。そのままでは、複数の動きや型をダンスのように使いこなす武道家に打ち負かされてばかりになります。他のモデルと関連づけられるよう、本文中に別のモデルを参照するようにとのコメントを入れました。たとえば「(→モデル9)」という言葉に従ってモデル9のページを開くと、「標準的な意思決定理論」を参照できます。

この本をあなたの意思決定／反省のバイブルにしてください。あなたが多忙でストレスを溜め込んでいることはもちろん、難しい課題をあなたの机の上に置いて、すっきりした笑顔で帰っていく隣人に飛びかかりそうな状態であることも理解しています。

ですが、本書のモデルを1つ使うたびに、空欄にちょっとしたメモを残しましょう。たとえば、あなたが解決しようとしている問題は何か？ うまくいったことは何か？ 最終的にどうなったか？ 次にそのモデルを応用するときは修正したほうがいいか？ これを使えばよかったと思うモデルはないか？ 自分がしたこと——良いことも悪いことも——を反省することで、自分の脳に知識を埋め込むことができます。次回あなたが何かを決断するときに、その知識が役に立つでしょう。