

# 「決断」に迫られないために

## 強みを知り未来シナリオを描く

Special  
Feature  
10  
October

社長で一番ダメなのは優柔不断な人です。そして、社長の仕事は“決めること”であると、すべての社長が唱えます。同時に、その難しさを多くの社長が感じています。では、胆力を鍛錬すれば、決断力を高めることができるのでしょうか。そもそも決断力を高めることはできるのでしょうか。決断と似ている「判断」との違いを切り口にして、決断力を高めるという永遠の課題について考察してみましよう。そして最後に、決断力より大切なことをお伝えします。

経営コンサルティング 株式会社ワイズエッジ  
事業・企業再生コンサルティング 株式会社アスピレス  
代表取締役  
清水 泰光

URL <http://www.wise-edge.co.jp>

URL <http://www.aspires.co.jp>

E-mail [shimizu@aspires.co.jp](mailto:shimizu@aspires.co.jp)

### 決断を迫られた 二人の社長

#### ●決断できない社長

三重県で内装業を営むF社長は、銀行から追加融資を断られ、仕入先から請求代金の支払いの繰延も断られました。このままでは月末の決済ができません。社員への給料も遅配しており、F社長自身の役員報酬もここ何カ月は未払いのため、社長家族も不安を抱えています。

「これ以上傷口を広げる前に事業を畳んだ方がいい」という筆者の助言を受けても、「毎日仕事があるのに資金が足りないだけ」と思

っているだけのF社長は事業を継続するかどうかを決められずにいました。

会社が倒産ということになれば、明日から自分がどうなるか分からない上に、自宅を担保提供してくれている奥さんの両親と連帯保証人になってくれている友人に迷惑をかけることになりませんが、それは絶対に避けたいことでした。

F社長が直面している抜き差しならない状況は、倒産の危機に瀕した企業でよく見受けられることです。そして、追い込まれた状況のもとでは、F社長に限らず多くの社長が、どうすべきかをなかなか決断できません。

#### ●決断できる社長

東京都内で飲食業を営むD社のT社長は、本業が好調なうちに宅配弁当という形で中食<sup>なかしょく</sup>分野への進出を

考えていました。その方法は、新規事業の起ち上げをスピードデー<sup>スピーディー</sup>に行うために、事業買取という形で行うことを決めていました。

私は買取先として有望なH社が現れたので、様々な角度から分析した上で妥当な買取金額をT社長のもとへ提示したところ、意外な言葉が返ってきました。

今重要なのは、買取する金額が問題ではない。H社の事業に我が社のイズムがどのように反映され、我々が目指す事業になるのかどうかだ。

その結果、お客様が喜び、社員は生き生きできるのか。そういうことが知りたいし、そこがもっとも大切だ。会社を買うつと決めたなら、先方の言い値で買う。

この後、T社長はH社の企業風土を高く評価し、買取を実行しました。



## 判断と決断の違い

判断に似ている「判断」という言葉があります。ともに、企業経営の現場ではよく使われるキーワードですが、その違いを理解して明確に使い分けているでしょうか。

決定に必要な情報に対する充足度の違いという点に注目して、「判断」と「決断」を次のように定義します。

**【判断】** 決定に必要な情報が充足している状況のもとで、合理的に思考し結論を出すこと。

**【決断】** 決定に必要な情報が不足している状況のもとで、直観あるいは信念に基づいて結論を出すこと。

言葉の定義から分かるように、検討に必要な情報が

充足していて、かつ思考する知能があれば、判断は誰にでもできます。

それでも判断ができないのであれば、必要な情報が不足しているか、適切な思考力が不足しているかのどちらかです。

その場合でも、判断ができなくて途方に暮れる可能性は低いでしょう。なぜなら、判断を下すために何をしたらよいか、その答は出ているからです。

- ① 必要だが手元にない情報の収集をする
- ② 外部の人材、例えばコンサルタントなどの頭を借りて思考をする

本来、答があるはずの問いに答えられない、つまり判断ができない場合には、この2つの行動をするという「知識」があれば、状況は打開できるはずですよ。

## 決断ができない2つの理由

ところが、決断はできないことがあります。筆者はこれまで、多くの社長と仕事をしてきましたが、彼らが、「今」決断をできないケースを分析すると原因は次の2つに絞られます。

- ① 決断のための基準や物差し自体を持っていない
- ② 「未来⇨予測するもの」であり、「未来⇨意思によって実現するもの」と考えていない

一方で決断力が足りない原因を、「胆力不足」に求める考え方もあります。その考え方に従うなら、多くの修羅場をくぐり抜けた精神鍛錬の修養を積んだりした社長ほど決断力が

持っていることになりすが、果たしてそうなのでしょうか。

確かに、人は困難な状況を切り抜けると大きな自信を付けて、次に苦しいことが起きても前向きでいられるものです。「あの地獄を乗り越えることが出来たのだから今度も大丈夫だ」そんな心境になるのは当然でしょう。

愛知県で飲食業を営むE社長も武勇伝のように、いつまでもこんな話をしていました。「オレは以前、資金繰りが行き詰まったときに闇金から資金を借りるまで追い込まれたが、何とか乗り越えた」。

しかし、E社長が闇金から金を借りたことは勇気ではなく「無謀」です。残念ながらビジネスに關しては、逆境を乗り越えた体験から「自分は何をやってでも乗り越える力がつい

た」と勘違いはすることはマイナスに働きます。それは過信であり、無謀な行動を生み出すことはあっても、真の決断力が身に付くことはありません。

## 損得以上の価値基準があるか

決断ができない社長は、決断のための基準や物差しが欠けています。厳密に言えば、「たった一つの基準しか持っておらず、その唯一の基準が損得である」ということです。

会社案内にどれほど素晴らしい企業理念やバリュー、ミッションが唱われていても、社長自身が仕事に惚れ込んでいなければ、損得以外の基準を持っていないのと同然です。「仕事に惚れ込んでいる」とは、ビジネスモデルに自信があるとか、市場環境の

将来性を見込んでいるという意味ではありません。

「事業そのものに収益を超えた価値を感じているのか、そして、その仕事から好きか」なのです。

損得勘定だけで決断ができない理由は2つあり、1つ目は「儲かるか儲からないかを正確に予測することが不可能」なこと、そして2つ目が「目先の損を嫌うために大きな変化を伴う選択に対する抵抗感が強くなる」ことです。

「この商品100個を1千円で仕入れて、あの会社へ1千200円で売ろう」というレベルの損得は容易に見通せます。

しかし「この事業は黒字を維持しているが、自社らしさをもっと生かせる新しいビジネスモデルに切り替えよう」というレベルの損得は、見通せるものではありません。

でも、損得を超えた事業への「こだわり」を社長が持つていれば、決断に迷うことは少なくなります。なぜなら、損得の結果は見通せませんが、こだわりに合致した選択かどうかは分かるはずです。

## どういう未来を創りたいのか

社長には、すぐに未来を予測したがる人が多くいます。景気はどうなるのか、何をすれば儲かるのか、どんな市場が伸びるのか、競合はどんな手を打ってくるのか。状況把握はトップとして重要な仕事ですが、未来を予測することなど本来にできるのでしょうか。

先日、IT関連会社を営むO社長がこんな話をしていました。

「今、『中期経営計画』を見直しています。実は一年

半前に5カ年計画を策定して、まだ実施途中でしたが全面的に見直しせざるを得なくなりました」

「マウス・イヤール」と呼ばれる猛スピードで変化する現在の市場では、3年先のことなど予測がつかないため、O社長の会社に限らず策定した中期経営計画が、1年を経たずして絵に描いた餅になっています。

これからの時代において経営者に求められることは、未来を予測することではなく、「どういう未来が創りたいのかという自らの意思を持つ」ことであり、「どうなるかではなく、何がやりたいのか」が重要になります。

この「意思」を持たず、見通せない未来を予測しようとする社長は、決断のタイミングを逃し問題を先送りします。

## 「正しい決断」にこだわらない

自らは、社会生態学者を名乗ったピーター・ドラッカー氏（1909～2005年）は、著書『現代の経営』の中で次のように語っています。

戦略的な意思決定において重要かつ複雑な仕事は、正しい答えを見つけることではない。それは正しい問いを探すことである。間違った問いに対する正しい答えほど、危険とまではいわないまでも、役に立たないものはない。

ドラッカー氏の指摘とおり、社長が決断できないとき、間違った問いを立ててその正しい答えを探していることが多いのです。

「これは儲かるだろうか」「市場環境はこの先数年間

変化がないだろうか」などの問いを立てて、正しい決断をしようとしても、問い自体を間違えています。

決断を適時的確に行うために大切なことは、正しい結論にこだわる以前に、正しい問いを立てることで。それは、未来を見通すことを意図した問いではなく、今この瞬間の行動を決めるための次のような問いである必要があります。

- ・これは、自社のこだわりに合致するだろうか？
- ・自社の強みを生かすために何をすべきか？

冒頭で紹介したF社長は、窮地に陥るはるか以前から、損得にこだわり、先を見通そうと間違った問いを立て、それに答え続けて来た結果、崖っぷちに立つことになったのです。そして、損得以外の物差しを持たず、実現したい未来を描





けないF社長は、いずれにしろ損をする局面において決断をすることができませんでした。

一方で、D社のT社長は、自社の「イズムの実現」という尺度を持っていたために、決断をすることができました。

### 決断力をつけるための強みと未来シナリオ

そこで、決断力を高めたのであれば、次の2つを実行してください。

①自社の「強み」を明確にする

②事業を通じて実現したい「未来シナリオ」を描く

「強み」というキーワードに目新しさを感じないかも知れませんが、自社の本当の強みを認識できている企業は実に少ないのです。

「我が社の強みは○○だ」

の○○が、営業力やビジネスモデルなどでは、強みとは言えません。

企業の強みは、その歴史を紐解き事実ではなくエピソードを集めて、

- ・ やつてきたこと
- ・ やつてこなかったこと
- ・ 譲れないこと
- ・ こだわり

などをじっくりと眺めることで、初めてあぶり出されて来るものなのです。

次に、明らかにになった強みを生かすために、どうなるかではなく、どうしたいかを描く「未来シナリオ」を具体化します。

### 「決断力」で立ち直ったM社長

東海地区で業歴半世紀を超えM工務店を営むM社長は、二代目経営者として会社を大きくすることに躍起になっていました。

M工務店は、公共工事、民間工事、一般住宅、工場、マンションなど、その用途や工種にこだわらず手広く仕事を受注しました。さらに本業以外にも、不動産業、保険代理業、飲食業と思

付くままに多角化を進めたのです。

新規事業を他人資本に頼ったため、借入金は10億円を超えましたが、リーマンショック後の不景気により、すべての事業で売上が低迷しました。当然、借入金

金の返済負担が増大することになり、資金繰りが破綻寸前となったのです。

苦しい状況の中でしたがM社長は原点に立ち戻り、自社の「強み」を見直すことで未来シナリオを描き出しました。

結果的にM社長は、多角化していた事業からは一部を除いて撤退し、本業の建設工事についても徹底的に

自然素材と健康にこだわった木造一戸建て住宅に絞り込みました。

これは採算性や経営資源の効率性という打算によって決めた方針ではありません。自社の強みを生かすことを選択し、実現したい未来シナリオに従ったからのことです。

今では、建設費の坪単価が平均75万円を超える決して安くはない住宅に注文が殺到し、着工待ちの状態です。

### 決断力より大切なこと

決断力を高めることについて述べてきましたが、本来、決断はしない方がいいのです。

それは「決断をしなければならぬ」というのはすでに選択肢が限定され、追い込まれた状態であることの意味するからです。

追い込まれない。

これは「正しい決断をする」とより、ずっと大切なことなのです。

困難な決断において常に正解を引き当てるような能力など、誰も持っていないし、そのような能力は誰によっても育てることはできません。

これまで正しい判断を積み重ねてきた社長の前には、決断に迷う二者択一は出現しないでしょう。

逆に、これまで何度も決定的な局面で判断を誤ってきた社長の前には、決断を迫る分岐点が繰り返し訪れることとなります。

そうならないために、自社の本当の強みを発見し、実現したい未来シナリオを描き出しましょう。損得を超えた基準に従い、日々一貫した判断を行うことの大切さを強調しておきます。