

「経営の選択と集中」のあり方

直観力・洞察力を基に大局的に断行／失敗防ぐ手立ても

西満幸（日本経営士会 東京支部）

経営は選択と集中の連鎖活動といえる。グローバル化する経済の中で、経営の多角化や新製品・市場などの的確な選択は最大の課題である。経営者はその選択した課題に、経営資源を集中して、効率的な運営・管理を行うことにより、経営目標が達成できる。

(1) 選択のあり方

組織の意思の決定は、情報収集、代替案、最適案の選択と実行結果の分析・評価からなる。代替案は、時間とコストの制約から満足化基準（十分満足できる水準の案がでてきたらその案(経営人モデル)）が選択され、極大化基準（完全な検討案からの最適案(経済人モデル)）では選択されないのが現実である。

このため、革新の理念となる経営計画は、限られた情報を前提に、経営者の直観力と洞察力を活用して選択される。また、この選択は常識にとらわれることなく客観的、大局的に行うことが肝要となる。

(2) 集中のあり方

集中に当り、まず選択された課題が従業員に明確となり、目標への情熱が共有されていることが大切である。一方、集中には沢山の失敗の落とし穴があることも事実である。

フロイトは、「①多くの仕事は、あまり高い注意が払われていない場合に、とくに確実にうまくいく。②仕事を正しく遂行しようととくに念を入れている場合、つまり必要な注意力が少しも他にそれない場合に、かえって不運な失錯行為（うっかり間違い）が生じる」といった。このため、集中では、慢心や慣性に陥ることなく、まさかの予兆のうちに失敗を摘み取るなど失敗の防止の手立てが必要となる。途中で迷ったら原点に戻る、別の頭を使ったチェックを行うなど、無駄な投資を避けながら経営目標を達成していく。

このように経営者の最重要な戦略課題は経営における選択と集中といえる。経営者は日常反復的な業務処理を組織の下位レベルに権限委譲し、戦略的意思決定に専念する「考える人」でなければならない。経営者は常に、より高度かつ全体的な意思決定に専念することで、的確な経営の選択と集中を図り、企業の成長に寄与すべきと考える。

（平成 22 年 5 月 12 日 日刊工業新聞掲載）