硯を整えよ、見えない機能が決め手

「筆」「書き手」のテーマに多くの反響があった。一方で「それだけでは組織は回らないのでは」という問いも届いた。人も制度もあるのに意思決定が遅れ、現場が迷う。この違和感の正体は何か。組織を動かす〝もう一つの機能〟、「意思決定の質を整える力」の核心に一歩踏み込む。

経営管理講座 449
染谷昌克

意思決定の質が差を生む

なぜかうまく回る組織がある。特別に優秀な人材が揃っているわけではない。トップが細かく指示を出し続けているわけでもない。それでも現場は迷わず動き、判断は速く、衝突は長引かない。

一方で、人がいる、制度もある。それでも噛み合わない組織がある。会議は長く、結論は曖昧で、現場には混乱が残る。努力しているのに、成果につながらない。この差はどこから生まれるのか。それは人材の質ではない。制度の数でもない。

意思決定の質の差である。会議の前に論点が整理されているか。必要な情報が揃っているか。誰が何を決めるのかが明確か。意見がぶつかる前に、関係が整えられているか。

さらに言えば、判断に必要な前提が共有されているかどうかも大きい。何を優先し、何を後回しにするのか。その基準が曖昧なままでは、どれほど議論を重ねても結論はぶれる。

基準が揃っていれば、判断は短時間で定まり、現場への伝達も一貫する。

こうした準備が整っている組織では、迷いのない判断が下される。議論は感情に流されず、結論に収束する。決めるべきことが決まり、動くべき人が動く。

逆に整っていない組織では、同じ議論が繰り返される。責任の所在は曖昧になり、決断は先送りされる。結果として、現場は余計な確認や調整に時間を奪われ、本来の仕事に集中できなくなる。

やがて疲弊し、思考そのものが止まっていく。

この差は偶然ではない。意思決定の質は、設計されているかどうかで決まる。その設計を担っているのは、補佐役である。

補佐役は前に出ない。華やかな成果の中心に立つことも少ない。しかし、意思決定の質を左右する重要な機能を担っている。

トップの意図を読み取り、曖昧な言葉を明確にする。管理者の迷いを吸い上げ、判断材料に変える。現場の温度差を調整し、衝突を未然に防ぐ。

会議の前に論点を整理し、必要な情報を揃え、議論が迷走しない状態をつくる。

一つひとつは小さく見える。だが、それが有ると無いとでは組織の未来は大きく変わる。この役割は、そう「筆」と「書き手」「墨」を活かす「硯」である。

筆と書き手だけでは文字は生まれない。そこに硯があり、墨が磨られて、はじめて筆は動く。硯が粗ければ墨は濁る。墨が濁れば、どれほど優れた書き手でも、良い文字は書けない。

組織も同じである。補佐役が機能していなければ、意思決定の質は下がる。トップは判断に迷い、管理者は指示に振り回され、現場は疲弊する。

補佐役が機能していれば、意思決定は速く、正確になり、再現性が生まれる。トップは本来の判断に集中でき、管理者は安心して任せられ、現場は迷いなく動く。

ここに補佐役の本質がある。

硯が意思決定を整える

補佐役とは、トップの代わりではない。トップの意思決定を機能させる存在である。

さらに言えば、組織全体の意思決定の質を維持し続ける存在である。

象徴的な事例がある。V9時代の読売巨人軍である。監督は川上哲治。そしてその意思を現場に具現化したのが参謀役であった牧野茂である。

当時の巨人は、単に戦力が整っていたから勝ち続けたのではない。監督の考えが、解釈のズレなく現場に伝わり、徹底されていたことに本質がある。

川上監督はすべてを細かく指示し続けたわけではない。だが、その意図は牧野ヘッドコーチを通じて具体的な行動に落とし込まれた。練習の設計、選手への伝え方、試合中の判断。そのすべてが一つの意思として統一されていた。

その結果、監督が前面に立たずとも、チームは迷わない。選手は判断に困らない。現場の意思決定は速く、ぶれない。

ここにあるのは、「強いリーダー」ではない。意思決定を正確に伝え、再現させる構造である。

まさに、硯が機能していた組織である。

監督が語らずとも勝ち続けたのは、意思決定を現場で再現する機能があったからである。

平安時代の僧・空海は、この構造を体現していた。教えを広めただけではない。人を育て、役割を整え、意思決定が迷わず進む仕組みを残した。

だからこそ後に「弘法大師」と呼ばれたのである。

価値は称号にあるのではない。意思決定が機能し続ける仕組みを残した点にある。

見えない部分を鍛えよ

言葉になる前の段取りが整っているか。組織の力は、そこに現れる。優秀な人材が集まれば、優秀な組織になるとは限らない。

管理者を鍛えることは大いに重要である。現場を動かし、判断を下す中心は管理者だからだ。

だが、その力が個人に留まる限り、組織の力にはならない。管理者の力が、他の人間でも再現されてはじめて、組織の力になる。

差を生むのは能力ではない。結果が再現されるかどうかである。

一度の成功は偶然でも起きる。だが、それが繰り返されなければ組織の力とは言えない。成功が偶然に左右されている間は、企業は安定しない。

順調な時ほど危うい。勝っている理由が言語化されず、判断が特定の人物に集中する。その人物がいなくなった瞬間、組織は止まる。残るのは混乱と停滞だけである。

だからこそ、「意思決定の質」を整えなければならない。

補佐役は意思決定を、個人の能力から切り離すこと。論点、前提、基準、手順を明らかにしていく。判断の拠りどころを共有し、誰が行っても同じ質で決められる状態にする。属人化を排する。再現できる形に落とし込む。

ここで初めて、管理者の力は組織の力に変わる。個の優秀さが、再現される強さへと転換される。

問われているのは、いまの結果ではない。同じ質の判断が、誰でも、何度でも繰り返せるかどうかである。

組織とは、優れた人の集合ではない。同じ質で決められる構造の集合である。

組織の永続は、意思決定の再現性と継続性で決まる。