

ディシジョン・ダイナミクス社開発の

ドライバー・ダイナミック・ディシジョン・スタイル・モデル

リーダーシップおよびマネジメントの役割は組織によって、その内容はかなり異なります。しかし、すべてのリーダーやマネジャーがすべからく実践しなければならないひとつの役割があります。それはディシジョン・メイキング(意思決定)です。管理者に関するいくつかの研究は、管理者の典型的な一日を、仕事の開始から終わりまで、大小様々な意思決定の連続として描いています。そして、良きにつけ悪きにつけ、彼らの決定は個人、チーム、組織の業績に影響を与える故に、非常に重要な意味を持つのです。

ディシジョンのスタイルは、経験によって会得した「考え方の習慣」で、書き方、話し方、服装、ゲームの仕方等のスタイルと同様、私たちは、学校で、職場で、余暇活動の中で、他人の例を真似

るうちに、意思決定の仕方を学びます。人は、それぞれに違った背景と経験を持っていますから、意思決定に関しても、それぞれに違ったスタイルを学ぶこととなります。

読み進むうちに理解していただけますが、ここに描かれているスタイルは、絶対的な意味において、他のいずれかよりも優れているとか、劣っているとか、いうものではありません。各々が長所と短所を持っています。従って、ある意思決定スタイルが、ある状況のニーズに合うか合わないかというその観点においてのみ、「良い」とか「悪い」とかということになるのです。状況により、まったく異なった決定が必要となりますから、ある状況でうまく機能するスタイルであっても、他の状況ではうまく働かないかも知れないのです。

ディシジョン(意思決定)・スタイル理解の利点

他人のディシジョン・スタイルをうまく診断・推察でき、それぞれのスタイルへの対応の仕方を知ることが、ある特定の仕事に対する人選を行ったり、意思決定の手順を考えたり、プレゼンテーションを行ったりする上で、役に立ちます。また、各スタイルの長所及び短所について知ることは、管理者が適材適所を判断する上で、役立つものです。ある任務に要求されるスタイルを見極めることにより、管理者は部下を新任務に慣れさせる為に必要な指導方法を明らかにすることができるはずです。

チームはいろいろなスタイルを必要とします。様々なスタイルは、それぞれがお互いに補い合っており、チームが危険な、決まりきった思考パターンに陥ることを防ぎます。スタイルの違いにより、チームの創造性、すばらしい計画、積極的な活動、変化するビジネス環境への迅速な対応力などが育つのです。しかしながら、同時に、チームが必要とするスタイルの違いはメンバー間において摩擦やトラブルを引き起こすことにもなりかねません。

ディシジョン・スタイルが人によりいかに異なっているかを理解し、また各々のスタイルの長所及

び短所を理解している管理者は、この違いをうまく活かしています。この違いを障害や決定的対立の原因と見るより、むしろチーム・シナジーを育てる良い機会として捉えているのです。さらに、自分自身のスタイルの長所をどのようにして活かせば良いかも知っています。彼らは、どのような状況で、いつもと異なった方法で対処する必要があるかを識別できるのです。また、仕事やディシジョンの権限委譲のタイミングも知っています。

ディシジョン・スタイルを診断する為に私達が使用しているフレームワークは、マイケル・E・ドライバー博士により独自に開発されたコンセプトから発展したものです。「ドライバー・ダイナミック・ディシジョン・スタイル」と呼ばれる現在のモデルは経営意思決定の力学を、20年以上にわたり研究した結果、生まれたものです。このモデルは2つの基本的な部分から構成されています。一つは、問題解決および意思決定の際に、人が通常使用する情報量に関するもの。もう一つは、一つだけのアクションに的を絞るのか、あるいは、いくつもの代替案やオプションを考え出すのかという絞込みの度合い、つまり、個人のフォーカス(焦点)に関するものです。

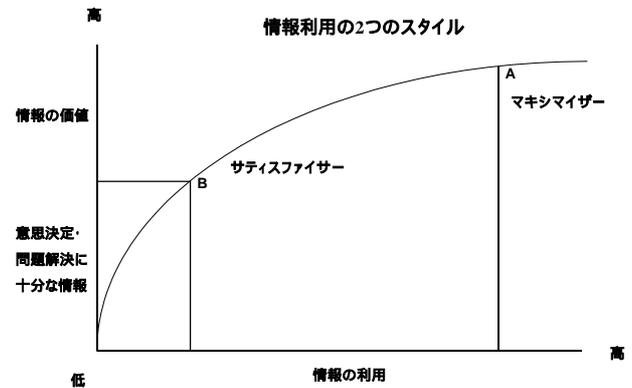
情報の利用: マキシマイザーとサティスファイサー

意思決定の際に利用する情報の量は、人により大きく異なります。ある人は、ほんの二、三の事実でもって結論に至り、また別の人は、かなりの量の情報を集め、検討した後においてのみ結論にたどりつきます。図1は、情報を多く利用する人と、あまり利用しない人との差を描いています。まず、この曲線は、意思決定する時に参考にする初期情報が状況理解に強く影響するというを示しています。通常、最初に知る事実は、その状況についてすでに多くを知った後になって考慮する情報よりも、ずっと価値を持つものです。初期の段階で、知識はゼロからかなりのレベルまで増えます。情報が、本当に開眼の力を持つ時です。サティスファイサー（最小限の情報で満足するタイプ）はBの時点で、意思決定に十分な情報を得ていると判断するのです。一方、私達がマキシマイザー（可能な限り多くの情報を求めようとするタイプ）と呼ぶ人々は、その問題についてこれ以上学ぶことは何一つ無いという所（A）に至る

まで、情報分析し続けます。

図1 情報利用の二つのスタイル

Copyright by Decision Dynamics Corporation

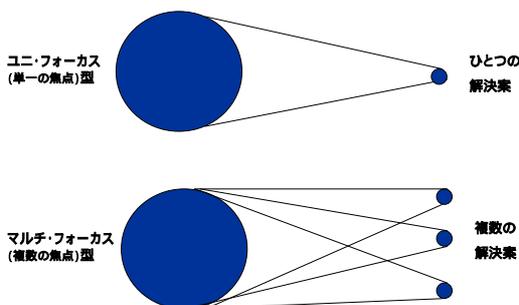


解決案の絞込み: ユニ・フォーカスとマルチ・フォーカス

ある問題を解決しなくてはならない必要性に迫られた時、ある人は、その状況に対してベスト又はもっとも実行可能と思われる、確実な解決案をひとつ提案します。私達は、これを「ユニ・フォーカス（ひとつの選択肢）」型と呼びます。また、別の人は同じ状況に遭遇した場合、様々な解決案、選択肢を考え出します。これを「マルチ・フォーカス（複数の選択肢）」型と呼びます。図2は、これら二つの型を描いています。

図2 解決案の絞込み

Copyright by Decision Dynamics Corporation



情報の利用量と解決案の絞込みとは、完全に無関係であるということ、覚えておいてください。マキシマイザーとサティスファイサーは、どちらも同じ様に、ユニ・フォーカス型、あるいはマルチ・フォーカス型になりうるのです。ユニ・フォーカスとマルチ・フォーカスの差は、営業戦略において容易に識別することができます。マルチ・フォーカス型の人、いくつかの産業にまたがるような戦略も含め、様々な戦略を好みます。彼らは、「自分のエリアだけに専念する」戦略よりも、むしろ多種多様なビジネス及び諸活動のミックスを好む傾向にあります。一方、ユニ・フォーカス型の人、ひとつの産業、あるいは一生産ラインに限定した戦略を好みます。あまり多面化することは気が散り、効率が悪くなると見なす傾向にあります。彼らは、明解なフォーカスを持っているのです。

フォーカスの違いは、人と人との間に緊張を生む主な原因となっています。ユニ・フォーカス型の人、一般に、物事を行う場合、何が最善策であるかについて非常に強い意見を持っています。どのような状況に直面しても、コスト、質、公正さというような非常に明快な評価基準を持っており、それによって解決策を評価してゆきます。

通常、自分の評価基準や目標に対比させながら、一番良いと思われる解決策を見つけようとしません。一方、マルチ・フォーカス型の方は、解決策を評価するためにしばしば多くの評価基準を用います。言葉をかえれば、彼らは数多くの目標を頭に描いているのです。従って、ある解決策がある評価基準に非常に合う一方、他の評価基準に対しては他の解決策の方が、ぴったり合う場合もあるわけです。結果的に、彼らは、いろいろな代替案に対してオープンな気持ちで接し、また暫定的なものとして考える傾向にあります。

この暫定的な考え方は、ユニ・フォーカス型の方の神経を逆撫ですることになります。ユニ・フォーカス型の方にとっては、マルチ・フォーカス型の方は、混乱していて、優柔不断で、価値観に乏しく、単に「当てにならない奴」であるように見えるのです。一方、ユニ・フォーカス型の方の非常に絞りこんだ確固たる見方は、マルチ・フォーカス型の方に対して、頑固で、視野が狭く、譲歩に欠け、ドグマチック、との印象を与えます。しかし、両者の摩擦が強まるにつれ、上記のような穏やかな表現ではおさまらず、より激しい非難の応酬となるのです。

五種の基本的ディシジョン(意思決定)・スタイル

情報の利用量を示す二つの型と解決案の絞込みに関する二つの型のマトリックスにより、基本的に異なる幾つかのディシジョン・スタイルに類型

化できます。表1は、これらのスタイルを示すとともに、各スタイルの主な特徴を表しています。

表1 五種の基本的ディシジョン・スタイル

Copyright by Decision Dynamics Corporation

	情報の利用量		
	サティスファイサー 最小限の情報で満足	マキシマイザー 可能な限り多くの情報を求めようとする	
ユニフォーカス (ひとつの選択肢)	ディサインプ 決断型 ・迅速 ・行動的 ・効率優先 ・率直	ハイラーキック 論理型 ・論理的 ・分析的 ・系統的 ・質重視	システムック 体系型 ・分析的 ・総合的 ・全体像を見ながら検討 ・優先順位をつけた問題解決
マルチフォーカス (複数の選択肢)	フレキシブル 柔軟型 ・迅速 ・行動的 ・融通のきく-適応性 ・社交的	インテグラティブ 統合型 ・分析的 ・探求的 ・創造的	

状況にさえ合えば、それぞれのディシジョン・スタイルは、それなりにメリットを持っています。そして、どこの組織でも、これらのスタイルのミックスが、見られるものです。成功している組織は、各々のスタイルの長所を最も良く利用しているようです。このダイナミック・ディシジョン・モデルは、組織のメンバー間で彼らの類似性や差

異について論議するための、共通のフレームワーク及び言語を提供します。グループに対し、他のスタイルの価値や利点に気づく方法も教えてくれます。結果的に、より大きな協力が得られ、お互いの信頼が築かれ、チームとしての効果が生まれてくるのです。

表2 他のディシジョン・スタイルへの効果的な対処の仕方

<p>ディサイブ-決断型の人々への対処</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 時間をきちっと守る ・ 世間話は最小限に抑える ・ 要領を得た説明をする ・ きっぱりと自信ある態度で接する ・ 明快な提案をする ・ 最も重要な利点を強調する ・ 不必要な細目は避ける ・ 質問には直裁に答える 	<p>フレキシブル-柔軟型の人々への対処</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 気持ちや考えを素直に語る ・ 解決案を探るときはいろいろな考えを受け入れる ・ ユーモアを使う ・ いろいろなトピックスに迅速についていく ・ 複数のオプション、チョイスを用意し、強調する ・ 長期間にわたる約束を求めない ・ 一つのトピックばかりに拘り過ぎない ・ 会話が途切れないようにする 	<p>ハイラーキック-論理型の人々への対処</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ きちっと準備する。宿題をしておく ・ 相手から情報を得、利用する ・ 情報や結論を明快に提供する ・ あなたの理屈、論理を示す ・ 決して議論に“勝たない” ・ 相手に自分の提案を修正し欲しい旨伝える ・ よく傾聴する ・ 即諾を求めない ・ 相手が熟考する時間を与える ・ 相手の優れているポイントを話題にする
<p>インテグラティブ-統合型の人々への対処</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 様々なソースからの情報を提供する ・ 相手のアイデアや情報を求める ・ 問題解決への参画を求める ・ 自分の勘を伝える ・ 提案内容のメリット、デメリットを探る ・ 進んで自分のアイデアを修正する ・ “絶対”という言い方を避ける ・ 即答を決して求めない 	<p>システムック-体系型の人々への対処</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 問題解決プロセスに早い段階から巻き込む ・ 絶えず接触をもち、連絡し合う ・ 多くの情報とアイデアを提供する ・ 相手の関心や目的に関連する話をする ・ 問題の全体像(大局)の重要性を強調する ・ 提案内容がもたらす多くの利点を強調する ・ 相手の意見に応じて、あなたのアイデアを修正する ・ 相手が熟考する時間を与える ・ 自分の考えへのこだわりを捨て、相手の考えに同意する 	

2006年8月4日訳文改定

ご質問、また、自分のスタイルを詳しく知ろうと思われる方はどうぞ遠慮なくご連絡ください。

パフォーマンス・マネジメント研究所

651-1232 神戸市北区松が枝町 3-1-72

Tel/Fax: 078-581-2318

E-Mail: nojirijn@iijmio-mail.jp

Copyright by Decision Dynamics Corporation, 1988. All Rights Reserved.