

# 組織の生産性を高める 意思決定の構造と方法

栗林健太郎 / GMOペパボ株式会社  
2022.09.27 マネジメント研修会

GMOペパボ

取締役CTO / ペパボ研究所々長

栗林 健太郎 Kentaro Kuribayashi

2012年5月入社

人々からは主に「あんちぽ」と呼ばれています。

本日は、組織パフォーマンスを向上させる上で  
必須となる「生産性」と「意思決定」についての  
考え方を学び、講義とワークショップを通じて  
明日からみなさんが実践できるノウハウを身に  
つけましょう。



原則と基本を理解し、チームの成果を最大化するマネジメントを実践できるようになる。

研修概要	
受講対象	着任2年以内の新任マネージャーおよびサブマネージャーを中心としたマネジメントメンバー
実施期間	2022年6月～12月
研修趣旨	マネジメント及びリーダーシップの原則と基本を理解し、実践する
研修ゴール	<p>参加者が原則を理解し、マネージャーに求める基礎能力が身につき、自らチームマネジメントの実践ができること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● マネージャーとしての期待役割を理解し、行動ができること</li> <li>● 必須要件のマネージャー業務が遂行できること</li> <li>● ペパボパーソンとして自ら文化を遵守し、ペパボパートナーに文化遵守を促せるようになること</li> </ul>

マネージャー要件の「生産性」に該当する項目の前提となる考え方を学び、身につける。

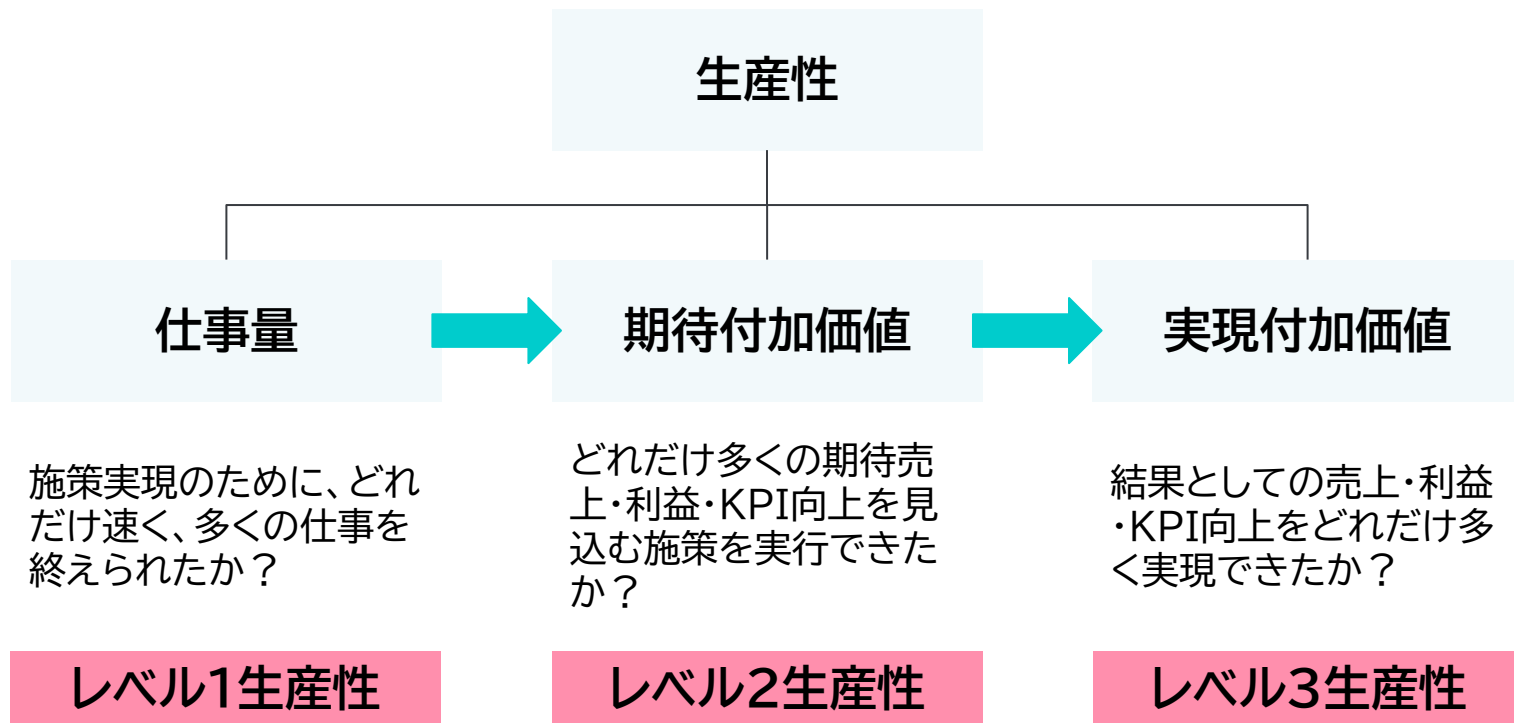
能力・スキル	補足
<p>17 合理的な見積もりが行え、かつ見積もりに沿った計画を策定することができる。また計画策定時に、目標達成を阻害するリスクの洗い出しや対策を織り込むことができる。</p>	
<p>18 業務量と業務を遂行するパートナーの質・量の見極めができ、適切な人員計画およびリソース調達が行える。</p>	<p>自部門組織内において他の要件に必要な人員につき、適切な判断と調整が行える。</p>
<p>22 自部門の業務プロセスを構造化、自動化、再帰化できる。それぞれについて実施の計画を策定できる。</p>	<p>構造化、自動化、再帰化により生産性の向上まで達成できなくても、業務プロセスについて計画に沿って改善活動を行えることを達成レベルとする。</p>

1. 生産性の構造
2. マネジメントの生産性
3. 組織における意思決定
4. 意思決定の構造
5. グループワーク
6. おわりに

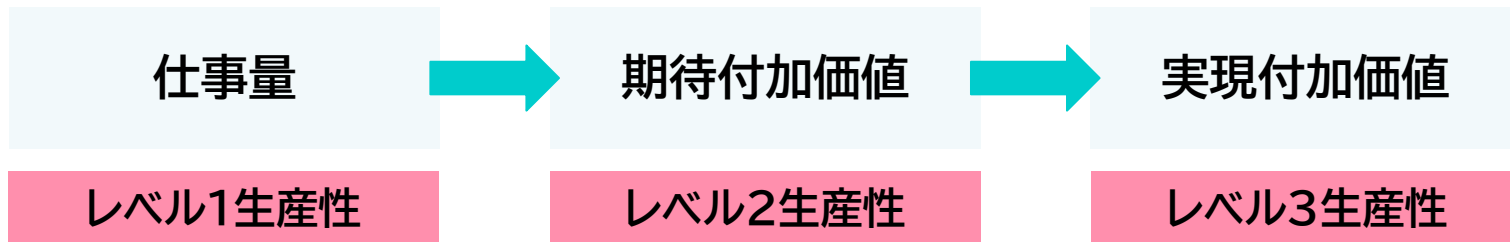
# 1. 「生産性」の構造

## 3つのレベルに構造化して理解する

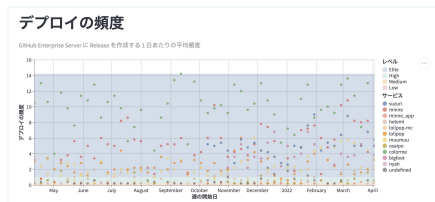
生産性には、1. 仕事量、2. 期待付加価値、3. 実現付加価値の3レベルがある。



レベル1-2生産性が向上した結果として、売上・利益が向上するという構造。



例) チームの開発量



例) 個人の開発量



セールスステージ

社外秘

プロダクトステージ

	S01	S02	S03	S04
プロダクト	開発の開始	開発目標の決定	ユーザーテストの開始	案件の確定とリリース目標の決定
アクティビティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユーザーインタビュー</li> <li>ユーザー行動観察</li> <li>開発目標の決定 (MVP) の開発目標の決定</li> <li>ユーザーの共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発目標の決定 (MVP) の開発目標の決定</li> <li>開発目標の決定 (MVP) の開発目標の決定</li> <li>開発目標の決定 (MVP) の開発目標の決定</li> <li>開発目標の決定 (MVP) の開発目標の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユーザーテストの開始</li> <li>ユーザーテストの開始</li> <li>ユーザーテストの開始</li> <li>ユーザーテストの開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>案件の確定とリリース目標の決定</li> <li>案件の確定とリリース目標の決定</li> <li>案件の確定とリリース目標の決定</li> <li>案件の確定とリリース目標の決定</li> </ul>

損益計算書(P/L)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
売上高	11,014,036	11,879,940
売上原価	4,532,503	5,147,306
売上総利益	6,481,533	6,732,633
販売費及び一般管理費	5,354,286	5,543,923
営業利益	927,246	988,710
営業外収益		
受取利息	818	2,454
受取配当金	2,553	8,569
投資事業組合運用収益	64,218	45,414
持分法による投資利益	4,073	612
業務受託料	15,065	13,938
その他	10,413	22,099
営業外収益合計	77,383	93,988
営業外費用		
支払利息	—	866
投資事業組合運用損	7,287	3,000
消費税戻金	165	6,094
支払手数料	10,349	—
株式交付費	1,197	2,830
その他	783	1,319
営業外費用合計	20,884	14,111
経常利益	983,746	996,287
特別利益		
投資有価証券売却益	263,813	—
事業譲渡益	—	56,960

結果としての  
売上・利益



期待付加価値:インパクトの大きい施策をできるだけ速くリリースする！

期待付加価値

施策No.	期待付加価値 (万円)
3	1,000
5	500
2	300
...	...

期待付加価値の高い  
施策から実行していく

年間期待付加価値



期末までの残り期間



実現確信度

施策そのもののインパクト

→ 市場・セグメント・ニーズを把握する

$(52\text{週}-\text{リリース週}) \div 52\text{週}$

→ Lv1生産性に依存、意思決定を速める

セールスステージにより管理

→ 施策の精度を高め、不確実性を減らす

## 2. マネジメントの生産性

組織運営におけるボトルネックとは

まずは、そもそもの組織やマネジメントに関する古典的な定義に立ち返ろう。

組織とは……

**2人以上の人々の、意識的に調整された諸活動、諸力の体系**

– C・I・バーナード(山本安次郎他訳)『新訳 経営者の役割』(ダイヤモンド社)p.14(強調は引用者による)

マネジメントとは……

**人を動かし共に働いて、効率的かつ有効に物事を行う活動プロセス**

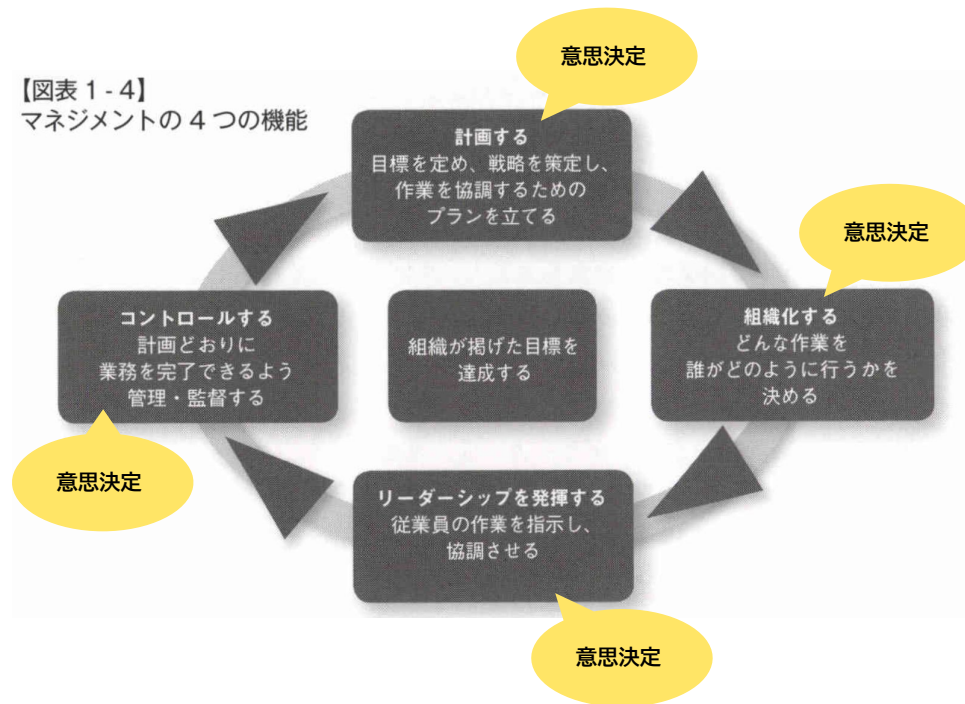
– スティーブン P. ロビン他(高木春夫監訳)『マネジメント入門—グローバル経営のための理論と実践』(ダイヤモンド社)p.7(強調は引用者による)

マネジメントは意思決定の連続＝意思決定のスピード・質こそがボトルネック。

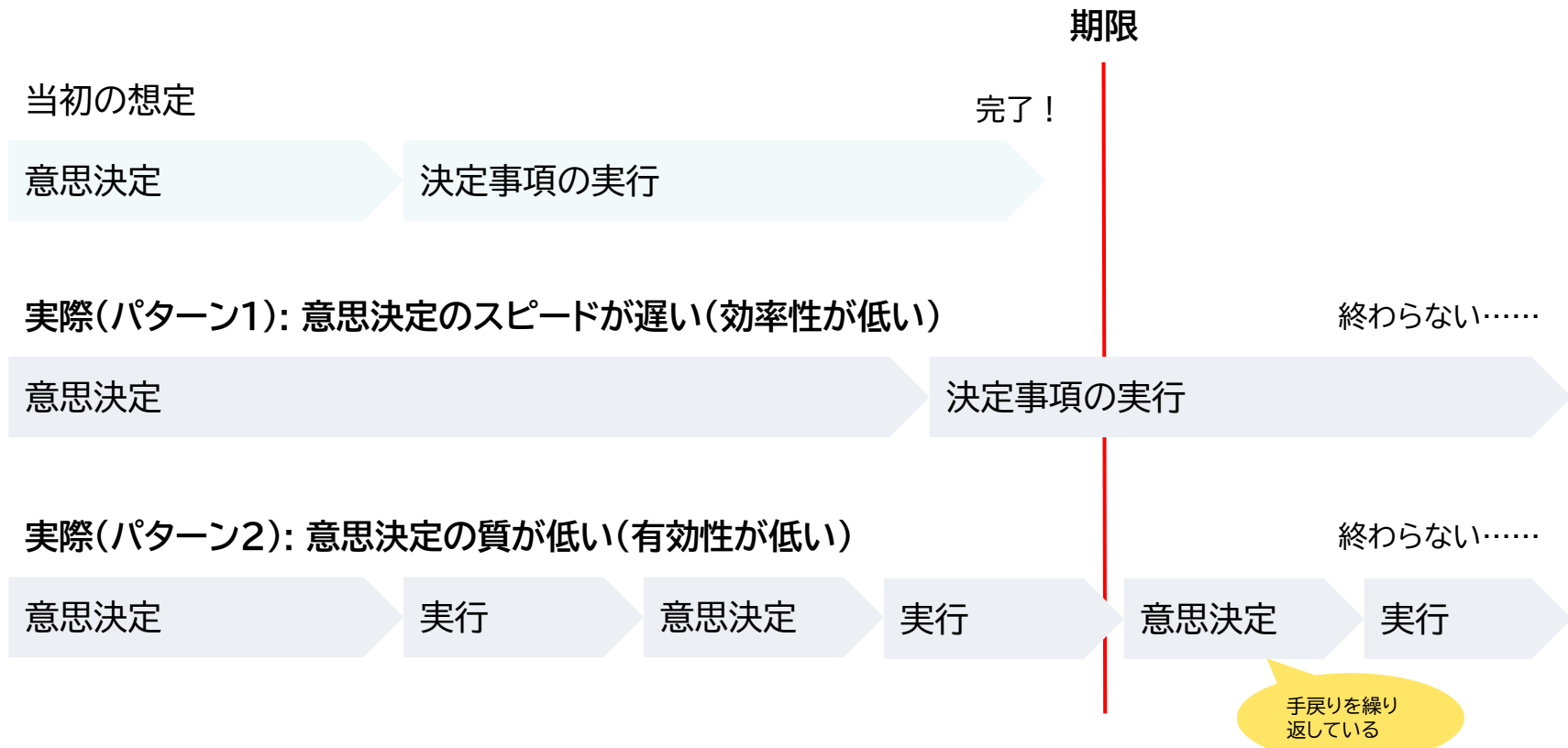
「人を動かし共に働いて、効率的かつ有効に物事を行う活動プロセス」を分解すると、右図の4つに分けられる。そのいずれにおいても意思決定がはじめにある。

- 計画:何をどうやっていつまでに達成するか？
- 組織化:誰に何をどのようにやってもらうか？
- リーダーシップ:効率的な共働をどう実現するか？
- コントロール:どうやって期限に間に合わせるか？

【図表 1-4】  
マネジメントの4つの機能



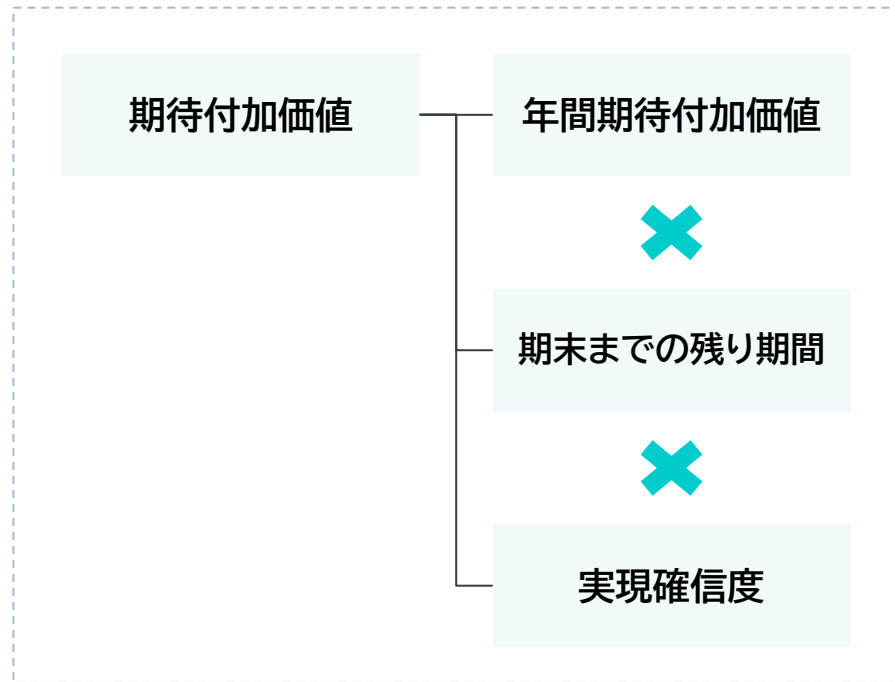
組織のレベル1生産性は、(1)意思決定のスピード、(2)意思決定の質に依存する。



今回の研修では、意思決定のスピード(パターン1)にフォーカスして理解を深める。

- 意思決定のスピードが速くなる＝レベル1生産性が向上する(「効率性」にインパクト)。
  - 本研修ではこちらに主にフォーカス
- 意思決定の質が向上する＝レベル2生産性が向上する(「有効性」にインパクト)。

前述した「期待付加価値」の式(右図に再掲)より、レベル1生産性の向上はレベル2生産性の向上にも寄与する(「期末までの残り時間」にインパクトする)。  
それぞれに相互依存する構造を持っている。



# 3. 組織における意思決定

なぜいつまでも決められないのか

組織をマネジメントするには、その構造的な傾向を知り対処しなければならない。

「リンゲルマン効果」とは、集団全体のアウトプットが、個人のアウトプットの総量より減ってしまうこと。さらに、組織が大きくなるとその差も大きくなる。

原因は以下の2点：

- メンバーへの動機付けが難しいこと
- メンバー間の調整コストが大きくなること

このような効果を知っているのと知らないのとでは、マネジメントの力量(組織の効率的かつ有効なプロセスの実現)に大きな差が現れる。

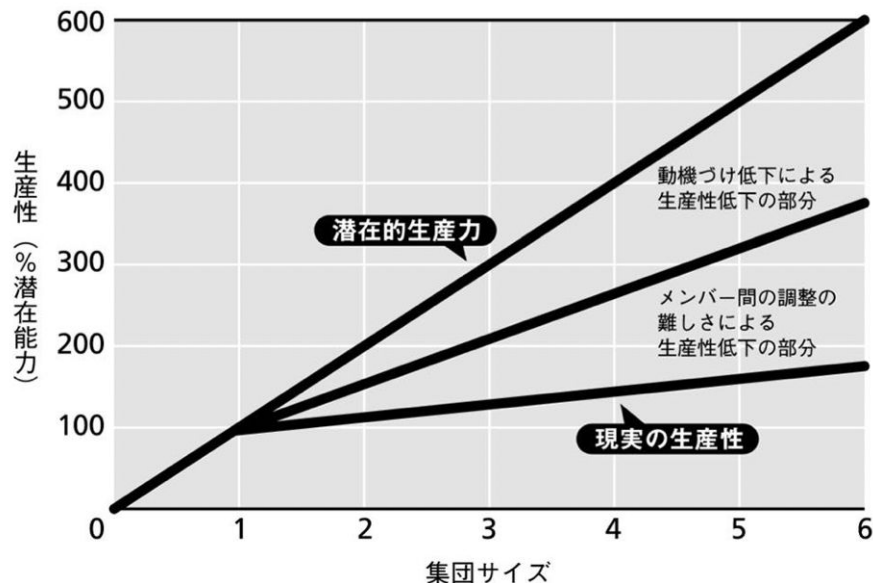


図1-1

リンゲルマン効果の原因 (Latané, Williams, & Harkins, 1979)



意思決定が遅いのは、「社会的手抜き」によって組織パフォーマンスが下がるから。

社会的手抜きとは、集団で仕事をするときのほうが1人でするときよりも1人当たりのパフォーマンス(業績)が低下する現象である。

－ 釘原直樹『人はなぜ集団になると怠けるのか「社会的手抜き」の心理学』(中公新書)Kindleの位置No.202-204(強調は引用者による)

「社会的手抜き」が起こる原因として以下の3つが挙げられる(逆にいうと、この3つを担保する必要がある)。

- 道具性の不足・欠如「やったところで大勢に影響しない」
- 努力の不要性「誰かがやってくれるだろう」
- 評価可能性の不足・欠如「やったところでバレない・報われない」



個々人への期待を明確化する

### 3. 組織における意思決定

リーダーシップとは「救急車を呼ぶ」こと。

「社会的手抜き」と似たような概念に「傍観者効果」がある(右図)。

マネジメントとは、集団や組織の構造的な傾向に自覚的になり、マネージャー自身はもちろん、メンバーひとりひとりが「消防車を呼」べるリーダーシップを発揮できる土壌を作る必要がある。

→ セキュリティについては、みんな大好き 🍷 sssbot がいい例(Google:「sssbot ペパボ」)。



意思決定方法の種別に自覚的になり、意思決定をする前に明示的に決める。

- ミーティングは、組織における意思決定を行う場であり、その主戦場である。
- 情報共有のためのミーティングにも、次のアクションを意思決定する場面がある(はず and べき)。
- 意思決定方法は複数あり得る。どの方法を採用するか、意思決定をする前に明示的に決める。
  - 参加者による投票で決める
  - リーダーに一任して決める
  - とことん話し合って納得の上で決める
  - 客観的なスコアの高さで決める
  - etc.

→ このあとすぐ、ご自身の関わっているミーティングの議事録テンプレートに、「このミーティングで意思決定すること」、「意思決定の方法」というセクションを追加しましょう。

最初に「決め方を決める」ことで、意思決定ツールとしてのミーティングを有効活用する。

- 決め方を決めないと、「多くの参加者による(なんとなくの)合意」という決め方を無自覚に選択しがち。
  - 自覚的な選択ならよいが、無自覚な合意形成は意思決定を遅らせるだけ
  - 何があれば合意したことになるのかの定義＝決め方を決めること
- 社会的手抜きと傍観者効果を低減するように意思決定方法を決める。
  - 道具性の不足・欠如
  - 努力の不要性
  - 評価可能性の不足・欠如



メンバーの意思決定への関与を深めるようファシリテートする

→ 意思決定の場としてのミーティングを有効に活用することで、社会的手抜きと傍観者効果による悪影響から自覚的に脱し、マネジメントの生産性のボトルネックである意思決定を迅速に行える。

## 4. 意思決定の構造

意思決定の速と質を上げる

意思決定を実行するためには、決め方の他にも、目標と選択肢の立案・検討が必要。

- さて、「決め方を決める」ことにより、組織の無意識的な「手抜き」傾向を脱し、意思決定スピードを速めることができるようになった(はず)。
- そもそも、意思決定を可能にする前提について、もう少し俯瞰的に検討してみよう。意思決定をするためには、右図の5つの前提が必要である。
- 「5. 意思決定ルール」が、前節で議論した「決め方を決める」ということ。

1. 目標
2. 代替的選択肢の集合
3. 各代替的選択肢の期待される結果の集合
4. 各結果がもたらす効用の集合
5. 意思決定ルール

意思決定の前提を研究論文のフォーマットで構造化すると、順番に実行可能になる。

① 背景	テーマの重要性、先行研究でわかっていること、(意義があるのに)わかっていないこと
② 目的	明らかにすべきリサーチ・クエスチョン、検証仮説、その意義
③ 対象と方法	研究デザイン、研究に使ったデータ(サンプル数・サンプリング方法を含む)、変数、分析方法
④ 結果	研究目的を達成するのに必要な事実
⑤ 考察	主な知見をまとめ、検証方法や結果の信頼性と妥当性をデータと先行研究で裏付ける。新知見(意義)と限界。
⑥ 結論	リサーチ・クエスチョンに対する答え
⑦ 文献	引用した先行研究の書誌情報

リサーチ・クエスチョン＝仮説＝ロジックと、それを補完する情報により結論を導く。

リサーチ・クエスチョン＝検証仮説こそが、意思決定によって明らかにしたいこと。

- そもそも仮説＝ロジックはあるか？
- 情報は十分足りているか？
  - 追加の情報を得ることはできそうか
  - 何らかの形で推定する必要があるか

ロジックなしに情報収集をすることが、意思決定のスピードを遅くする最たる要因。

図表 33 意思決定に必要なふたつの要素：ロジックと情報

	ロジック		情報		結論
パターン1	円が120円より高くなれば為替予約をする	+	1\$=119円になった	=	119円で為替予約をする
パターン2	円が120円より高くなれば為替予約をする	+	?	=	情報が手に入れば自動的に結論が出せるので再会議は不要
パターン3	?	+	?	=	いくら情報収集をしても結論は出ない。まずはロジックが必要

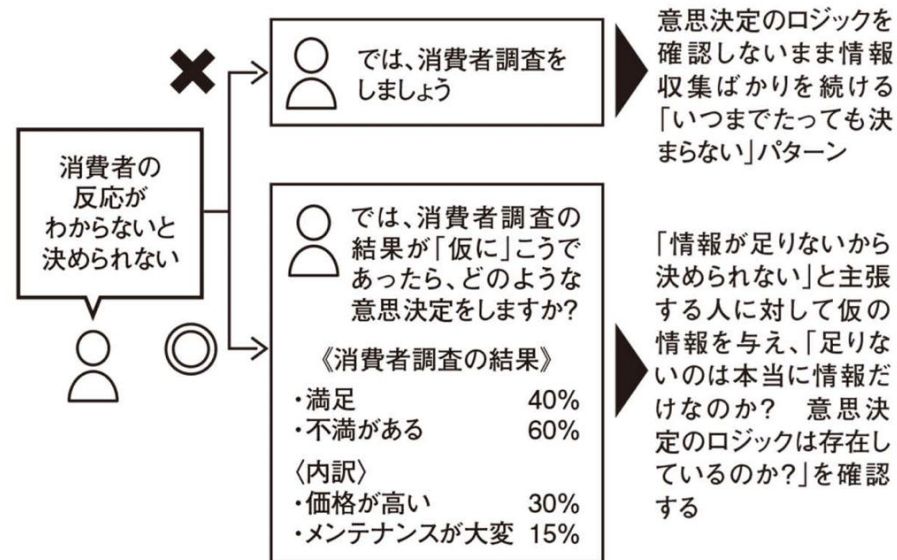


仮の情報をを用いてロジックを確認することで、意思決定のスピードと質を高める。

意思決定がうまく行かない場合、肌感あるいはフェルミ推定する等して仮の情報を当てはめ、ロジックの存在と有効性を検証しよう(右図)。

- 明確に言語化された仮説＝ロジックがない
  - 問題そのものへの解像度が低い
- 情報を当てはめてみたら、イメージと違った
  - ブレークダウンの解像度が低い
  - 検討すべきパラメタが漏れている
  - そもそも論理展開に誤りがある

図表 34 追加の情報収集の前に意思決定のロジックを確認



# 5. グループワーク

身近な例に基づき議論する

(1) チームで10分、議論してください。その後、1～2チームに発表していただきます。

右に引用したのは、最近話題になったツイートです。

- ご自身の経験として、似たようなことを聞いたり聞かれたりしたことはありますか？
- なぜ、「Aを使ったBがしたい」といってるのに「それならCがいいよ」ということがあるのだと思いますか？
- ここでエンジニア的とされている態度が、適している場合と適さない場合がありますか？



たまくわ  
@tmkwsn



エンジニアの人たちね、まあ頭が良いということなんだろうけどもね、例えばなんだけど「Aを使ったBがしたい」と言うと、そのAとBになった背景を聞くのね。

これは全然良いんだけど、最終的に「それならCがいいよ」って結論を出してくるの。相手はAを使ったBがしたいって言うのに。

午後11:03 · 2022年9月10日 · Twitter for iPhone

3,687 件のリツイート   3,040 件の引用ツイート   7,233 件のいいね

<https://twitter.com/tmkwsn/status/1568601132502745092>

(2) チームで10分、議論してください。その後、1～2チームに発表していただきます。

右に引用したのは、最近話題になったツイートです。

- ここで言及されているような質問は、ご自身や周囲でもよく行われることだと思いますか？
- この質問が、相手の質問を待たずとも有効な質問となるよう、「背景」「目的」「ロジック」「必要な情報」の組み合わせとして構成してみてください。



中村洋太 (ライター&コンサル)  
@yota1029



最近の学生は突然「ワーホリ行くならどこの国がおすすめですか？」みたいな、背景も条件も何もわからない連絡が来たりする。そのことを先生に話したら興味深いことを教えてくれた。曰くあれは「一発で全部書くのではなく、相手が質問してくれることを想定して、やりとりするつもりでいるんです」と。

午後5:35 · 2022年8月26日 · Twitter Web App

1.1万 件のリツイート   1,333 件の引用ツイート   1.7万 件のいいね

<https://twitter.com/yota1029/status/1563082660570083328>

(3)チームで10分、議論してください。その後、1～2チームに発表していただきます。

コンサルタントによるこの説明は、戦略策定のための有効なインプットになると思いますか？

カリフォルニア州のあるバイオテクノロジー企業には、200人を超えるサイエンティストが勤務している。その企業に就任したばかりのCEOは、サイエンティストの業績をさらに向上させるには何をすべきかを調べようと、コンサルタントを雇った。雇われたコンサルタントは、その年の第1四半期にバイオテクノロジー分野で高い業績をあげたサイエンティスト6人を選んでインタビューをした。すると、その6人は内発的な動機づけ(自己の内面に起こった興味や関心に基づく動機づけ)が強いことがわかった。具体的には、仕事で難しい課題に挑戦するのが好きである、勤務時間外も仕事をするなどがあるなどの傾向が見られた。コンサルタントは、ここから「内発的な動機づけが強い人は高い業績をあげる」と結論づけた。

－ 牧兼充『イノベーターのためのサイエンスとテクノロジーの経営学』(東洋経済新報社)p.45

## 6. おわりに

- マネジメントの生産性は、人間たちからなる組織が自然と有することになる傾向※に対して、いかに対処するかにかかっています。
- この研修を終えたみなさんが(1)次にやること、(2)習慣的にやること、はそれぞれ何でしょうか？さっそく実践をはじめてください。

※ 念の為補足しておく、本研修で述べた人々の集団における諸傾向についての理解は、メンバー個々人あるいは総体に対する性悪説や悲観論的な前提に基づくものではありません。単に善いも悪いもない一般的な現象として、そのような傾向があるという理解に基づきます。ただ、会社組織のような、ある目標に向かって最速で動いていく時に、望ましくない判断し得る場面があるということです。マネジメントにたずさわる人々は、そうした組織の構造に対して自覚的になることで、効率的かつ有効的にマネジメントを実践できるのだと思います。