

リーダーの「決断力」の極意～ブレない軸のつくり方～

●経営とは「決断」の連続である

リーダーの決断が組織の変革を推し進めます。リーダーの大きな役割の一つは「決めること」。でも、日々の決断の中で

「自分が決めたことは正しかったのか？」

「自分の独りよがりになっていないか？」

「本当にお客様は望んでいるのか？」

「本当に部下の役に立っているのか？」

など、迷い、ある意味「恐怖心」と戦いながら決断を必要とされるのがリーダー。

決断とは「決めて、断ち切る」、要するに、過去に決別し未来に変化を起こすこと。言い換えるのであれば、何を断ち切るかを決めて前に推し進める力。決断とは、結果を引き受ける覚悟でもあります。決断力とは、意志をはっきりと決定する力。

決断力の“力”とは、スピード。そういう意味では、

決断のスピード = 行動のスピード

早い決断には“力”が宿る。決断の先延ばしは「今は決断しない」という決断をしている。

あなたは、自分が決断をするための「基準」を持っているでしょうか？

基準を持たずして、判断もできなければ決断を下すこともできません。

素早く、的確な決断をするためにコンパスのような「判断基準」を持つことは非常に大切です。

では、リーダーとしてどのような判断基準を持つことが大切なのでしょうか？

●「決断力」を研ぎ澄ますマインドセット

あなたは、業種・職種に関係なく

「成果はどうやってつくられるのか？」

「成果はどこからやってくるのか？」

この根本を考えたことがあるでしょうか。決断力を磨くためには、まずこの根本を理解する必要があります。

人の体が、タンパク質や脂質・炭水化物といった栄養素から形成されるように人の人生・仕事の成果は「良い学び」と「良い言葉」と「良い思い込み」を栄養素として形成されていきます。

どんな「言葉」「学び」「思い込み」が入っているかによって、意識・無意識を含めてそれが行動に影響を及ぼし、成果に影響を及ぼしているのです。

しかし、人は約 98%が無意識の脳が決断していると言われています。ですから、日々繰り返される決断の 98%は、その人の中に、どんな質の良い栄養である「言葉」「学び」「思い込み」が入っているかによって、それが決断に影響を及ぼし、行動を変え、成果を左右しているのです。

人間の体と一緒に。質のいい栄養をとれば健康な体が作られます。質の悪いものばかり食べていると不健康な体になります。

同じように、質のいい栄養である「言葉」「学び」「思い込み」をとり入れれば、質のいい結果が出る体質ができます。質の悪い「言葉」「学び」「思い込み」という栄養をとれば、質の悪い結果の出る体質になります。

組織の決断は、個の決断の集積ですから、個々人が質のいい栄養である「言葉」「学び」「思い込み」を取り入れれば、組織全体の決断の基準が上がるので、組織全体の行動の基準が上がり、結果が出やすい組織の体質ができます。

前述しましたが、人生（仕事）とは決断の連続です。ですから、決断の基準をあげるために何が必要なのか。

それが、質のいい「言葉」「学び」「思い込み」なのです。

「決断の量」が「1日に成し遂げた仕事の量」です。

「決断の質」が「1日に成し遂げた仕事の質」なのです。

質のいい決断をするためにも覚えておいてほしいマインドセットです。

●人は一日に〇万個の決断をしている

あなたは、人は一日に何回くらいの決断をしているかご存知でしょうか？

.....
.....
.....
.....

一節によると一日で約6万回くらいしているそうです。

例えば、

- ・朝何時に起きる
- ・ベッドの横から降りるのか、下から降りるのか
- ・歯から磨くのか、顔から洗うのか
- ・歯を磨くのであれば、上からか、下からか
- ・トイレに行くのか
- ・何時に家を出るのか
- ・交通手段は何を使うのか
- ・電車であれば何時の電車に乗るのか
- ・何両目のどの席に座るのか
- ・新聞は読むのか
- ・会社に行く前にコンビニによるのか
- ・会社に行ったら最初に誰と何を話すのか
- ・次に誰と何を話すのか
-

など、普段何気なくしていること全て決断の連続です。そう考えればわかるように、小さな決断から大きな決断まで含めると人は約6万回/日くらいの決断をしていると言われていま

す。

前述したように、質の良い「言葉」「学び」「思い込み」という栄養をとり入れ、質の良い決断を繰り返していった人と、質の良くない「言葉」「学び」「思い込み」という栄養素をとり入れ、質の良くない決断を繰り返していった人と、一日に6万回も決断をしていれば、はっきり言って一つ一つは大したことはないのです。しかし、それが日々繰り返されていくわけですから「時を重ねると大きな人生や仕事の成果の差となって表れている」ということなのではないでしょうか。「ちりもつもれば山となる」ということですね。

競馬で「鼻差」で勝負が決まるというレースがあります。

馬の鼻はたかが数センチですが、勝ったら万馬券に化けたり、負けたら紙切れになったりします。

そう考えると、繰り返すにはなりますが、一日に6万回も決断をしていれば、はっきり言って一つ一つは大したことないのです。でも、日々繰り返されるその6万回の決断の、どこに万馬券が隠れているかわからないわけですから、その万馬券が現れたらしっかりゲットできるように、常日頃から質の良い「言葉」「学び」「思い込み」という栄養素をとり入れて、質の良い決断ができるようにしておく必要があるのです。

人生や仕事の成果を出すためには、結局はこういった微差・僅差で決まっていくのではないのでしょうか。なんととっても、約6万回/日の決断の98%は無意識の脳による決断なのですから。

●社長の人生ってどうやって創られるの？

あなたはハインリッヒの法則というものをご存知でしょうか。これはアメリカの保険会社に勤めていたハーバート・ウィリアム・ハインリッヒという方が導き出した法則で、「重傷」以上の災害が1件あったら、その背後には、29件の「軽傷」を伴う災害が起こっており、更にその軽傷を伴う災害の背後には300件もの「ヒヤリ・ハット」した（危うく大惨事になる）傷害のない災害が起きていたという、「災害」について現れた数値「1:29:300」の法則です。

私はこの理論に例えてよくする話があります。それは、一つ大きな成功の裏側には29個の小さな成功が隠れており、その29個の小さな成功の裏側には、300個の更に小さな成功が隠れているということです。

人はいつの時代も「努力する」とか「苦勞する」ということを嫌う傾向があります。しかし、この世の中の98%は凡人であり、その凡人が普通に生きていたら手に入れられないような成功を手に入れるには、努力や苦勞が伴い、小さなことを積み重ねていくしかないと言うことは、あなたも理解されていることと思います。

にもかかわらず、人は
もっと、簡単なものは???
もっと、ラクな方法は???
もっと、かっこいいやり方は???

と探し続けてしまいます。

結果が出るのはただ一つ。実践し、続けることです。

今のあなたの人生の資産（人格・能力・社会的地位・経済力など）を創ったのは何でしょうか。それは、今までどのような決断の元に、どのような行動を起こして、どのような成果を上げてきたのかという『過去』ですよね。

では、10年後、20年後、あなたの人生のビジョンはどうやって創られるのか。これは、前述しているその実現したい未来のビジョンに必要な「言葉」「学び」「思い込み」という栄養をいかにとり、必要な決断をして、必要な行動を起こしていけるかが、あなたがこうありたいと思う『未来』を作るのです。ですから、よく「過去は変えられない、でも未来は変えられる」といいますよね。

要するに、今のあなたの人生のポジションは、自分自身が過去蒔いた種の結果、咲いた一輪の花です。10年後、20年後にどんな花を咲かせるかは、これからあなたが蒔く種の質によって決まるのです。

私の好きな言葉で

「確かな一歩の積み重ねでしか、遠くへはいけない」
という言葉があります。

大リーグで活躍されているイチロー選手が年間 200 本安打を 10 年続けるという偉業を成し遂げていますが、これも、日々の一本一本のヒットの積み重ねが年間 200 本になり、毎年 200 本の積み重ねが 10 年になっているのであって、ドラえもんのポケットからすぐに取り出して成し遂げられるような簡単なものではありません。
全ては小さなことの積み重ねの集積です。

「塵も積もれば山となる」という古くから伝わる言葉も、昔の方々が生きてきた教訓だからこそ、今でもこれからも使われる名言として語り継がれていくのではないのでしょうか。

「千里の道も一歩から」という言葉もあるように、目の前の一步一步がゴールテープを切るために大切であることを分かってほしいと思います。

●決断の本質は「選択」と「集中」

決断の語意としては「決めて、断ち切る」要するに、過去に決別し未来に変化を起こすこと。言い換えるのであれば、「何を断ち切るか」を決めて前に推し進める力のことです。

では、その本質は何でしょうか？私は、ソリューションフォーカス、「望んでいる未来を手に入れるために必要な課題を解決していく行為」だと考えています。

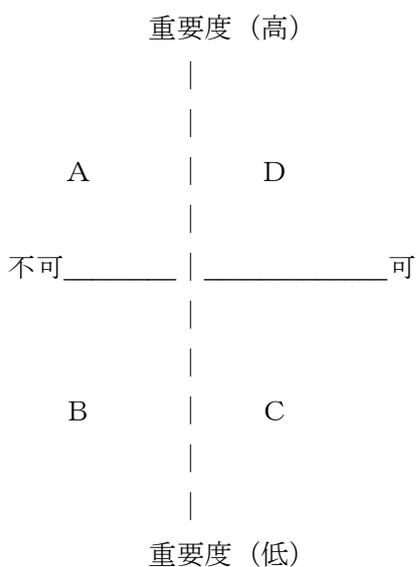
そのために大切なことは、コントロール「できること」と「できないこと」を区別して、コントロールできることに集中することです。

この世で唯一「人」がコントロールできるものそれは「自分自身の思考」です。

「他人は変えられない、でも自分を変えられる」という言葉があるように、相手を変えようと思うのではなく、課題の解決に向けて、相手から自分の望む行動を引き出すために「自分に何ができるか？」という発想の転換をして決断をしていくことです。

そのためのフレームワークを一つご紹介します。

縦軸を、重要度の 高・低、
横軸を、コントロール 可・不可
としたときに、



A：重要度は高いが、コントロールはできない課題

これは、重要かもしれませんが、どうにもならないということですので、受容するしかありません。ここにエネルギーをとられないことです。

B：重要度が低く、コントロールもできない課題

これは、大したことではない上、どうにもできないことなので、無視するのが一番です。

C：重要度が低く、コントロールできる課題

これは、コントロールできるのですが、大したことではないわけですから、コントロールして追放してしまいましょう。

D：重要度が高く、コントロールもできる課題

これは、重要でかつコントロールできるわけですから、即座に取り組み、解決に集中していきましょう。

要するに、A・B・Cの課題解決をするための無意味な決断に労力や時間やエネルギーを持っていかれるのではなく、Dの課題解決に集中をして決断をしてください。

決断の質と量をあげていくためにも「選択と集中」で、いかにDにフォーカスをした経営ができるかがポイントです。

●「決断力」を磨くためにすべき3つのこと

あなたは、自分の決断力を磨くためにどのようなことをされていますか？

ここでは3つ提案したいと思います。

① 引き出しを多く持つために勉強する

人の意思決定の8割は直感だと言われています。では、直感はどこから来るのか？

それは脳に埋め込まれた情報の数によって左右されます。人生・仕事の成果を作る三大栄養素を覚えているでしょうか？

「良い学び」「良い言葉」「良い思い込み」

でしたね。だから情報収集（勉強）することにより、栄養が頭の中に蓄積されていきます。

それにより、自分では気づかないうちに、何かあったその時々、脳の中に整理・蓄積され

た情報の引き出しが開き、知らないうちに必要な情報が取り出されるようになります。そして、気づかないうちに直感が働くようになるのです。直感が働いてもうまく説明できないのは、開いた引き出しの情報と情報をうまく結び付けられていない状態なのです。そのため、うまく説明はできないのですが、そんな時は、確実に直感が働いているのです。

② 常にバーチャル意志決定を繰り返す

経営者の自伝などを読みながら、他社のケーススタディーから、「自分だったらどうするか？」という思考を働かせ、自分事ではない問題に対して、疑似的に意思決定を試みます。能力が身に付くのは、トライ&エラーの繰り返しによる訓練です。数がものを言います。いざとなったとき、自分の問題にはできるだけ質のいい決断ができるように、普段から「他人事」に対して決断をする訓練をしておくで磨かれます。

③ 常に正しいことをする

普段から「常に正しいことをしている」という自信が良い決断を促します。そのために、何が必要か？それは、自己や情報に関してオープンであることです。

東京都築地市場の盛り土問題でもあなたが感じるように、密閉性の高いところに不正が働きやすくなります。魅力的で誠実な会社（社長）であるために、社員、その他ステークホルダーとの信頼関係構築のためにも、できるだけ、オープンに情報や自己を開示していき、常に「人に見られている」という緊張感をもって、「正しいことをしている」という普段からの自信が、決断の質を上げていきます。

●従業員の決断の平準化をはかる4つの質問

スピード感をもって組織運営することは組織力を発揮していく上で非常に重要なテーマです。その一つが、意思決定のスピードをあげることです。なんでもかんでも社長や上司に聞かないと仕事が前へ進められないようでは、スピード感も何もあったものではありません。ここではその組織全体の意思決定のスピードをあげるために問いかける、4つの質問についてお話したいと思います。

下記「経理理念」という表現には行動規範（指針）、ミッション、ビジョン、クレド、バリューなど、すべてを含んで表現しているとご理解ください

① 「それって経営理念を追求するために必要？行動指針に沿った行動？」

経営理念とは、経営のあるべき理想の姿を示したものです。経営理念は、経営にとっての軸（背骨）です。そういう意味では、経営理念は、会社にとっての「最高意思決定基準」なの

です。

そして「理念」を追求するための「行動」「心構え」があるのです。それにより、その企業にとって「正しいこと」「正しくないこと」が何なのかという、価値観の形成につながるのです。

新しい事業を展開させるべきか、あるいは撤退させるべきか、という経営の中核に関する判断だけが意思決定ではありません。

「Aという企画とBという企画のどちらを先にやるか」

「この仕事の担当者はC君にしようか、D君にしようか」

など、日常レベルでの意思決定もあります。

例えば、経営理念（行動指針）に

「社員の『やりたい』を大切にする」

というものがあつたとします。能力が高いのはC君、でもこの仕事を「やりたい」と言っているのはD君。経営理念に沿った決断をするのであればD君ということになるのです。

すべての判断において、

「理念を追求するために、それは必要か？必要じゃないか？」

「理念を追求するために、会社にとって正しいことは何か？」

と、最終的な基準となるのが経営理念です。

判断基準に経営理念を持っていれば、考え方がブレにくくなり、一貫した意思決定ができるようになるのです。判断に一貫性があり、この根底に経営理念があることを部下に伝えれば、部下も経営理念を意識するようになります。社員一人一人にも意思決定の瞬間はあります。仕事上の意思決定をそれぞれの価値観で勝手にやっていたら、組織はまとまりません。各人が経営理念に基づいて判断すれば、みんなが同じ方向を向くことになり、強い組織となるのです。

② 「それって目標達成に必要？必要じゃない？」

これは非常にシンプルな判断基準で、会社の目標を達成するために必要な行動を増やせば増やすほど、その目標達成を引き寄せる確率が上げられます。それによって、目標達成に必要な行動も自然と削られ「重要でないことが何か？」が明確になります。

「好き、嫌い」「やりたい、やりたくない」で判断しては、目標達成に必要がないような行動をしてしまうこともあります。ですから、「それって目標達成に必要？必要じゃない？」と問いかけて、必要であれば「やる」、必要でなければ「やらない」。組織の決断の平準化をするには、シンプルですが、非常にわかりやすく明解な判断基準です。

③ 「それって世の中の役に立つ？お客様の役に立つ？」

事業は、社会やお客様に貢献するものでなければなりません。そして、その与えた価値の対価として支払われるものがお金です。

事業は、価値と価値の交換です。儲かっていないということは、お客様や世の中に、それだけの価値を提供していないということです。ですから、「それって世の中の役に立つ？お客様の役に立つ？」と問いかけて「Yes」であれば意思決定のスピードを上げる基準になります。

④ 「それって儲かる（長期・短期）？」

お客様や社会の役には立つことであっても事業を営んでいる以上は儲けることも大切です。儲からない仕事はボランティアであって事業ではありません。まったく別のカテゴリーになります。

事業は、社会やお客様の役に立ち、かつ、その対価として適正な利益を得て、その利益を、雇用や納税という形で社会に還元したり、従業員や取引先・株主に還元をしたり、更には、新しい事業を拡充するために使って、社会やお客様の役に立つために使うというのが事業です。

ですから、儲からなければそれは事業ではないので「それって儲かる（長期・短期）？」と問いかけて「Yes」であることも非常に重要な意思決定の基準になります。

ここまでお話をした、組織の決断を平準化するための質問は、個人的に何か能力を身につけようと思う時、本を読む時の決断の基準にもできます。

「理念追求のために必要か？」

「この能力は目標達成に必要か？」

「お客様の役に立つために必要か？」

「儲けるために必要か？」

などです。

もし、あなたがその問いに対して「Yes」であれば、その能力を身に付け、その本が読む対象になるということです。

従業員個々の意思決定のスピードが上がれば組織の意思決定のスピードが上がり、行動までのスピードが上がるので、成果が上がるまでのスピードも短縮されるという善循環を生み出します。

従業員個々の決断の基準が上がれば組織の決断の基準が上がり、行動の基準が上がるので成果の質が上がるという善循環も生み出します。ぜひ、今決断をしなければいけないことを、ここまであげた4つの質問に当てはめてみてください。新たな視点が得られることでしょう。

●「決断」の質を上げるために大切な〇〇

決断の質を上げるためにすべき大切なことがあります。

それは、「常に頭の中を空にする」ということです。空にするというのは少しオーバーに聞こえるかもしれませんが、そのくらいの気構えを持って取り組まないと本当にいい決断はできません。

頭の中に、

「〇〇をやらなきゃ・・・」

「〇〇はいつまでにやらなければいけないんだっけな・・・」

「〇〇を考えておかないといけないな・・・」

「〇〇さんに連絡しなきゃいけないよね・・・」

「〇〇の件、企画立てないとな・・・」

「〇〇の資料つくらないといけないよな・・・」

など、何か頭の中に残っていることがあると、気になりますし、「今」に集中できないので、いい決断ができません。

そのためのポイントが、

「日時を決める」

「メモを取る」

ということです。

「あれをしなきゃ」「これをしなきゃ」と気になっていることを頭からなくすために、非常に重要なアクションです。

仕事は「記憶」しておくべきことと、「記録」に頼っていいものがあります。

その記録に頼っていいものは、全て「タスク」と「アポイントメント」の二つに分けます。タスク（やること、考えることなど）は全て書きだし、そのことは、記憶から外し、記録として残し、常に「今」に集中して物事を決断できるようにするのです。

そして、記録はしたのはいいけど、「いつやるか」が決まっていなくて頭から離れないタスクがあります。そういったタスクは、すぐに重要度の高い順にアポイントメント化し、いつやるか？日時を決めて、すぐにスケジュール表へ書き込むのです。

仕事の「できる人」と「できない人」の差は、この「タスクをアポイントメント化する」ということが、できるかできないかだと言われているくらいです。

これを徹底すると仕事の先送り体質の改善にもなりますし、頭が常に空の状態を保ちやすくなります。だから、「今」に集中して物事を決断できるようになるのです。

また、成果を出すために、どうしてもいい優先順位の低いことを少しでも考えなくて済むようにすることも非常に重要です。優先順位は低いいけれども、考えなければいけないことが仕事や生活をしている中で必ず出てきます。

例えば、毎朝「どの洋服を着ていこう？」ランチは「何食べよう？」などですね。

その状態の究極の選択をしたのが、アップル社の故スティーブ・ジョブズや Facebook 社のマーク・ザッカーバーグです。

彼らは、いつも同じ格好をしていることで有名ですが、それは、「そんなどうでもいいことで頭を悩ます時間（決断をしている時間）がもったいない」ということだそうです。

同じ T シャツやジーンズを何着も買って置いて、何を着ようかと悩む、ということに、エネルギーと時間を費やすことを防止しているのだそうです。

ここまでくると究極ですが、「決めること、決断すべき重要なことは他にもたくさんあるので、何を着るかに貴重な時間と力を費やしたくない」と、ジョブズは生前語っていたそうです。

本当に忙しい人は、どうしてもいい優先順位の低いことは少しでも考えることを少なくし、本当に大切なことに集中して、考えたり決断をしたりする時間に使うということですね。

あなたは、決断の質を上げるために本当に大切なことに集中できていますか？

そのために、自分なりの工夫をして、いつも頭の中を空にできていますか？
ぜひ今一度見直してほしいと思います。

●決断に困ったときの8つの決断方法

だれでも、「これどうしたらいいかな・・・」と決断に迷うことがあります。
そんな時に、ちょっと視点を変えた決断方法を8つほどご紹介します。

① 第3者の目を持つ

自分の目で見ると決断力が鈍っているとき、

「松下幸之助さんだったら・・・」
「本田宗一郎さんだったら・・・」
「稲盛和夫さんだったら・・・」
「柳井正さんだったら・・・」
「孫正義さんだったら・・・」
「澤田秀雄さんだったら・・・」
「スティーブ・ジョブズだったら・・・」
「坂本龍馬だったら・・・」
「徳川家康だったら・・・」
「友人の〇〇社長だったら・・・」

など、自分が尊敬する経営者や偉人の立場や考え方にたって決断をしてみるというやり方です。人はどうしても自分の価値観やフィルターを通して物を見てしまいます。

「物事があるがまま」見るのではなく、「私のあるがまま」で見えてしまうのです。そんな時に人の視点を借りて判断をしてみると違ったものが見れたりします。

② あえて人（社員）に聞く

「迷ったときは人に聞く」これが一番です。

自分の判断に迷うには何か理由があるはずですが、その迷いを取り払うためにも、違った視点を持つ人々から話を聞いて、自分が判断できるための情報収集を進めるのです。

人に聞いていく中で、意外な視点からアドバイスをくれたりする人が現れ、決断をいとも簡単にできたことがあります。

その時に気を付けなければいけないのが、自分の判断の正しさを確認するために、自分と同

じような視点、例えば、社長であれば友人の社長ばかりに聞くなどの情報収集の仕方ではなく、あえて、社員や奥さん、会社員の友人、男性であれば女性、女性であれば男性など、自分とは違う視点でものを見ている人を必ず織り交ぜることをお勧めします。その方が多様性の視点が働きますからね。

③ 目的に立ち返る（何のための決断か）

これは、ものすごくシンプルで、

「何のためにこの決断をしようとしているのか？」

という目的に立ち返ることです。

いろいろ考えて思い悩んだり、ディスカッションをしているうちに、目的を見失って頭を働かせてしまったり、議論をしていたりすることがあります。

そんな時は原点に立ち返る意味で

「何のためにこの決断をしようとしているのか？」

と考えて、ゴールからの逆算思考で「今何を決断すべきか」を検討してください。

④ 習慣を壊す手法は？人と違う道は？と考える

迷ってしまったときに、あえて

「人がやらない方法はどちらだろうか？」

「今までの自分だったら選ばない方法はどちらだろうか？」

と逆説で考えてみるということです。

特に、うまくいっていないことを見直すときに有効です。

⑤ あえて人に流される

どちらでもいい時や、相手が

- ・自分より優れている人
- ・運がいい人
- ・自分にはないものを持っている人

だったりした場合、あえて相手に流されてみるのも大切な決断方法だと思っています。

2004年会社を上場させたときに、主幹事証券会社の社長に

「・・・嶋津さん、とにかく運のいい人と付き合いな・・・」

という、アドバイスを頂きました。

「運」のいい人と付き合いと、その人の「運」を少しおすそ分けしてもらえると、ということだと、今になって、このアドバイスの意味が良くわかります。

あえて人に流されることによって、普段接することのない、新しい世界を見せてもらえます。その新しい世界に接することによって、今まで見えていなかった、新しい自分に気づききっかけになったりもします。

⑥ あえて「忙しい」ときに決断をする

忙しいときというのは、次から次へと目まぐるしく物事が動き、やらなければいけないことも山のようにあるため、やるべきことをどんどんこなしていかないと、仕事が終わりません。そんな時は、迷っている暇もなかったり、余計なことがそぎ落とされた感じで「スッ」と決断ができたりします。

時間があるから迷ってしまうこともあります。

ですから、あえて忙しい時に決断を試みるのもひとつの手法です。

⑦ あえて「ネガティブ」に考える

「こんな問題が起こる可能性があるぞ」

「こんなリスクがあるぞ」

「こんなことになったらお前はどうするんだ」

と、あえてネガティブな方向から考え、

「それでもお前はやりたいと思うのか!？」

と、自問自答する

「嶋津流 失敗しないためのネガティブ思考術」

です。自分の本気度を確認している感じですね（笑）

⑧ 「3」の原則で決断する

何か迷ったら「3」という数字をもとに選んでみる決断方法です。

世の中には、「3」で成り立っていることが多いので、私は「3」という数字には、何か宇宙の法則のようなものがある気がしています。

- ・オリンピックでも、金・銀・銅と3位まで
- ・世の中の色は全て3原色から成り立つ
- ・自然界の物質は固体・液体・気体の3つで成り立つ
- ・時代の流れも現在・過去・未来の3つで表現する
- ・信号も3色
- ・3本の矢
- ・構造建築の分野でも、より強度を得るには、三角形を基本
- ・マーケティングの世界ではお客さまと最初にコンタクトした日から、21日以内に3回のコンタクトを取ると、そのお客さまが再購入する確率が高まる

など、あげればいろいろありますが、きっと「3」という数字には何かあると思うので、困ったときには「3」という数字で考えてみてください。

●決断をするとき注意すべき 16 のチェックポイント

① 「人」と「事」を結び付けない

例えば、目標達成にチャレンジをするとき、あるいは、問題を解決しようとするときに「人」と「目標」を結びつけてしまう人がいます。

すると、今の自分の「能力」と「目標」を結びつけてしまい、「できない」「やれない」「難しい」といった発想になってしまいます。

ところが「事」と「目標」を結び付けると、今の自分の持っている能力とは関係なく、「目標達成に必要な事」としてとらえることができるようになるので、後は方法論で解決し「必要な事」をしていけば必ず目標は達成できます。

そのためには「できない」「知らない」という選択肢を捨てることです。世の中生きていれば、みんな未来に向かって生きているのですから、「できないこと」と「知らないこと」の連続です。それを言い訳にしていたら何もできなくなってしまいます。

「できないこと」は、できる人にやってもらうか（お金が必要な時もあります）、自分ができるようにすればいいだけの話です。

「知らないこと」は、知っている人に聞くか、調べればいいだけです。そう考えれば、「できない」「知らない」という選択肢は相当数外せるはずです。

そのために、「事」と「事」を結び付けて決断をする癖をつけることが大切です。

② 「問題」ではなく「解決」にフォーカスする

「問題」にフォーカスをしてものを考えてしまうと、いい決断はできません。あくまでも「何が問題なのだろうか」という視点ではなく「どうしたら解決できるだろうか」という視点で決断をしていく事が大切です。

そして、問題とその解決策を列挙し、意志決定のリスクを考えるのです。

人は「新しいこと」や「見えないこと」にチャレンジすると誰もが恐怖を感じます。

そのためには、見えないことを、いかに見えるようにするかが大切です。

ちなみに、あなたは人がなぜ不安になるのかご存知ですか？

それは・・・・・・・・

.....

.....

.....

.....

「見えない未来」に対して不安になるのです。

それも、可能性があるからです。

例えば、仮にあなたが50歳だとします。

「今からアメリカの大リーグへ行ってイチローのように活躍してください」

と言ったら、何か不安になりますか？なりませんよね？

それは、見えない未来ではありますが、可能性がないからです（笑）

では、逆に、今日本であなたの老後に関してはどうでしょうか？

見えない未来であると同時に、

年金がもらえるのか？

もらえないのか？

いくらもらえるのか？

何歳からもらえるのか？

いくつまで働く必要があるのか？

など、可能性があっても見えないことには断然不安になりますよね。

ですから、チャレンジを促すポジティブな決断をするためにも、少しでも不安をなくし、意志決定のリスクを考える必要があります。

そして、その決断の起こりうる問題と解決策を列挙することにより、少しでも上質な決断をする環境を整えるのです。

③ 書きながら考える

決断をするときに、頭の中だけで考えてしまうことがあります。これは好ましくありません。

「書く」という行為は、不明確なことを明確にしてくれる力があります。

人はわかっていることは言語化して文字化できます。言語化して文字化できないということは、ちゃんとわかっていないということです。

書くことによって自分自身の不明確な点があぶり出されるので、決断が必要な時は、書きな

がら整理していくことをお勧めします。

④ してはいけない決断がある

周りのサポートを受けながらも「自分の問題」を自分で解決する、これは当たり前ですが、「相手の問題」を「自分の問題」として解決するための決断をしてはいけないということです。

「相手の問題」を「自分の問題」としてとらえて解決してしまうと、せつかくの相手の成長の機会を奪うことになりかねません。相手の成長のためにサポートすることはあっても、「相手の問題」は相手に解決をさせること。これが大切です。

⑤ 多面的、根本的、長期的視点で全体を俯瞰する

何かを決断しようと思うとき、平面的、抽象的、短期的になってしまうことがあります。そこにあえて、多面的、根本的、長期的、という視点を加えて、全体を俯瞰し、考え直して決断してみることも大切です。

⑥ 「理想主義」「現実主義」両面から考える

どちらがいいか悪いかという結論は横に置き、決断しようとしていることが、どちらかに極端に偏った発想になっていないか考え直してみるということです。

志が高い人であればあるほど、物事を理想的に考えてしまう傾向があります。

逆に、厳しい状況にあるときなどは目先にとらわれすぎて、あまりにも現実主義的発想になっていたりもします。

ですから、あえて「理想主義」「現実主義」の両面から考え直してみることによって、新しい視点が見つかるかもしれません。

⑦ 先入観を持っていないか

前述しましたが、人はどうしても自分のフィルター（価値観）という翻訳機を通して物事をみてしまうことにより、「私のあるがまま」に見てしまいがちです。

一度その翻訳機を取り払って、「物事のあるがまま」を見てみると新しい視点で決断ができるかもしれません。

⑧ 代案を用意する

「自分が決断をしようと思っていることは本当に正しいのか？」

ということを確認するためにも、ぜひ、代案を用意してください。

代案と戦わせても「やっぱり」となれば、自分の下した決断の正しさに確信も生まれ、周りの納得感も得やすくなります。

⑨ 対立はWIN WINで折衷案を用意する

いろいろな考えを持った人が、いろいろな意見をぶつけ合うと、決断を下すときに対立が起こることがあります。非常に健全な組織ですね。

逆に、社長（リーダー）が言うことが、いつもすんなり通るような会社（組織）は不健全です。それだけ、周りがそのトップに対してイエスマンになっている可能性が高いからです。そんな中で、どうしても意見の対立が起きてまとまらないことがあります。

その時は、2つのことを考えてください。

一つ目は、

「相互の良い部分を取り込んだ折衷案が検討できないか」ということです。

決めたことをお互いに気持ちよく取り組むためにも検討する価値はあります。散々お互いの意見を主張して、「10対0」でどちらかの意見に決まってしまうと（特に強い立場の人の意見に決まることが多いです）、片方は決まったことに従わなければいけないと思いつつもあまりいい気分はしません。

決めたことをお互いに気持ちよく取り組むためにも大切な考え方です。

そして、二つ目は、

「その決定を下したことの最終責任は誰が取るのか？」を考えることです。

人が決めたことの責任を取らされたらたまったものではありません。ですから、部下が最終責任者なのであれば、その時は部下にその決定をゆだねるのが器の大きなリーダーのやることです。その結果失敗するかもしれません。その失敗により、リーダーである自分もとばっちりを食う可能性もあります。それでも、その時は部下に譲る。それがリーダーの度量です。もし、失敗したら今度は自分の意見で物事を動かせばいいだけですからね。

⑩ どうでもいいことは部下に譲る

リーダーは、どうしても譲れないことができたとき、自分の意見を通しやすくするためにも「どうでもいいこと」や「どちらでもいいと思ったこと」は、全て部下に譲ってください。

普段から、そういったことを繰り返すことによって、

「いつもリーダーは俺たちに譲ってくれてるから、今回はあそこまでいうなら言った通りやってみようよ」

と譲ってもらいやすくなります。

普段から自分の意見ばかり通すようなことをしていると、「いざ！」となったときに対立が起きやすくなります。そんなときのためにも、「どうでもいいこと」や「どちらでもいいと思ったこと」は、普段からぜひ部下に譲るようにしてください。

⑪ 賛成者が多い判断には落とし穴がある

リーダーである社長が「どうなのかな・・・」と思っているような決断が、すんなり賛成多数で可決するようなときは要注意です。

特に自分が社長として「怖がられている」「恐れられている」という自覚のある社長は気を付けてください。

すんなり決まるような場合は、

「またどうせ社長の意見に決まるんだから反対するだけ無駄」

「反対意見を述べて、後で社長につべこべ言われるのが面倒くさい」

「下手に反対したら怖いし、後でどうなるかわからないから賛成するのが無難」

など、実は反対意見を持っているにもかかわらず、自分の意見を封じ込めてしまっている場合が多々あります。

ですから、「怖がられている」「恐れられている」という自覚症状のある社長は特に気を付けてください。

実はあなたの意見に賛成してない場合があります。慎重に対応をしてください。

⑫ 意味づけがあっているか見直す

社長が「こうだ!」と決めたことでも、物事を自分に都合よく捉える、要するに出来事に対して都合のいい意味を付けている場合があります。

出来事への意味づけは、自分にとって「都合のいい意味」を付けるのではなく、目標達成に「必要な意味」を付けることが大切です。

しかし、人はついつい「自己防衛」「自己正当化」や「楽したい」「面倒くさいことは嫌だ」「嫌なことはやりたくない」という本能から、自分に取って都合のいい意味づけをすることがあります。

本当に正しい決断をする際に、出来事に対して本当に正しい意味づけができているのかを確認する必要があるのです。

⑬ 決断の理由は必ず説明する

部下から意見、情報を吸い上げた後に、リーダーがまったく違う決断を下すというケースがあります。しかし、どんな時でもリーダーは絶対に説明責任は果たさなければなりません。決断する立場にあるからと言って、詳しく説明しないのは、職務怠慢です。その行為こそ、従業員を尊重していない行為です。

リーダーの大切な仕事に、「決断すること」があります。それに加えて「責任を取ること」「説明をすること」がセットであることを忘れないでください。

⑭ 朝令朝改で判断する

「朝令暮改」という言葉があります。

これは、朝に命令を出して夕方それを変えることですが、それでは遅いということです。

決断は柔軟性が大事です。間違っていると思ったら直ぐ変更する必要があります。

やり直す勇気が必要です。必要に決断を遅らせると傷口が広がります。

ある調査によると、人が下した決断の 70%は結果的に間違っているということがわかったそうです。

だから、一度決めたことであつたとしても、やめる勇気、変化させる勇気、正す勇気、固執しない勇気、やり直す勇気、が必要です。

それが「朝令暮改」ではなく「朝礼朝改」と言われるゆえんです。

⑮ いつまでも決断をしない

私はリーダーにとって一番よくないことは、

「よくないと思うことを放っておくことが一番よくない」

と思っています。

問題を放っておくと、問題を問題と感じなくなり、その問題を避けることが癖（習慣）になり、当たり前になってきます。

すると、問題が問題ではないような錯覚になり、後で大きな問題になったり、痛い目に合うのです。ですから、問題は放置せず、よくないと思ったことは速攻で解決していくことが大切です。

⑯ 「不安」は即決断

やる：やらないが 5:5 以下なら、それは「迷い」なのでまだ決断しない方がいいと私は思っています。6:4 以上なら、それは「迷い」ではなく単なる「不安」、後は方法論で解決すればいいだけなので即「決断」です。

成功の可能性が 8:2、または 9:1 と高まれば高まるほどいいというわけではありません。特に、新しく何かに取り組む時はこれが重要です。

確率が高まってから始めては、もう既に競合他社が始めているなどのリスクが高まります。参入障壁も低い証拠です。

要するに、成功確率が高くておもしろいことは、みんなやりたがるので、それではもう遅いということです。

そういう意味では、うまくいく確立が 8:2 以上なら、もしかしたらもう一度熟慮が必要かもしれませぬ。

もちろん、8:2 以上はもうダメということではありません。同じことでも「違うやり方」で

やる方法もあれば同じやり方でも「違うマーケット」にアプローチをすれば独自性は保たれることもあります。

より強い独自性を持つために、多少のリスクはあっても早めに取り組むことにこしたことはありません。

あなたが今決断をできないことの成功と失敗の確率は何対何ですか？

5:5 以下なら決断ができるまで思いっきり悩んでください。そして、その迷いを解決できるまで、真剣に考え続けてください。

6:4 以上なら、後で後悔をしないように、すぐにでも決断を検討してください。