

成果をあげる意思決定

ワークショップ

意思決定を今日から始めて、
ずっと洗練させ続ける方法を学ぼう

ワークシヨップの流れ

- (1) イントロダクシヨン
- (2) Think & Listen
- (3) 意思決定シートを使う
- (4) なぜなぜ5回
- (5) 手段目的ゲーム
- (6) ここまでの学びと意思決定
- (7) ここまでを振り返る
- (8) 意思決定で学び方を学ぶを实践
- (9) もう一度意思決定シートを使う
- (10) まとめ



成果が上がる意思決定の指針

1. 意思決定は、その数を多くせず重要なものに集中し、速さを求めてはならない
2. 正しい意思決定とは、共通の理解と対立する意見、競合する選択肢の検討から生まれる
3. 意思決定情報は、事実からではなく意見から始まる。意見を持つことを奨励し、意見を検証させよ
4. 意見の不一致は、奨励されるべきであり、独断から逃れる方法であり、想像力を刺激する種である
5. 意思決定は、手順があり、手順を使って効果的に行える
6. 意思決定は、個々の問題についてではなく、原則、根本、基本、方針について考えよ
7. 意思決定は、手段よりインパクトを求め、賢さよりも健全さを求めよ
8. 何についての意思決定なのか、何を解決しようとしているのか徹底的に考えよ
9. 決定が、本当に問題を解決するか、徹底的に検討せよ
10. 正しい妥協と、間違った妥協を見分けよ
11. 意思決定は行動にしなければ、ただのよき意図でしかない。行動を伴うようにせよ
12. 常に観察し、想定される事実と違う現象に目を光らせよ
13. 過去の意思決定が有効でなくなったら、修正せよ
14. 本当に意思決定が必要か、自問せよ、臆病風に吹かれるな

フィードバックして、修正する

期待する結果

意思決定を行動に起こした結果、どんなことが期待できるか？を考え、書き止めよう。記憶に頼らないことが大事

チェックポイント

途中で成果を見定めるためにチェックポイントを決めておこう

実際の結果

実際の結果を見て、正しかったか、間違っていたか。何が学べたか？改善すべきことは何か？どんな予想違いがあったか？を考え、意思決定能力自体をあげよう

解決案の選択肢

人は間違えるもの。解決策は複数用意したほうがいい。もしダメなら、他の方法が使えるかもしれない。

何が正しいか？

妥協をするとき、譲れないことは何か？
間違った妥協にならないために考えよう

行動に変える方法

行動に反映できる仕組みを考えよう。また、この決定を実行する人は、必要な能力があるだろうか？
実行する人ができるように仕事をアレンジすべきか？
など考えよう

問題・課題リスト

解決したい問題をあげる。
たくさんあげることで、根本的な問題にたどり着きやすくなる。
パターンが見えてきたりする

解決したい、本当の問題は何か？
何を達成したいんだろうか？とも考える

繰り返されるパターン
古くなった原則、方針

なぜ x5
間違った前提

根本的な原因

根本的な問題を予想する

原則・方針

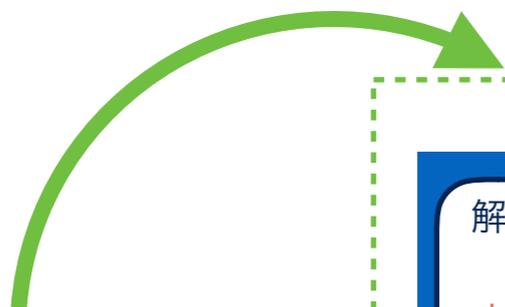
解決策ではなく「原則」や「方針」を定めることで、解決する仕組みを考える

必要条件

最初に考えた方針で、問題が解決仕切らない場合、何か見落としているものがある。
それは何か？を考えて書き入れる

すべて解決するか？ 新しい問題を起こさないか？

解決しないなら、何か抜けている。それは何か？



フィードバックして、修正する

期待する結果
チェックポイント
実際の結果

解決案の選択肢
何が正しいか？

行動に変える方法

問題・課題リスト

繰り返されるパターン
古くなった原則、方針

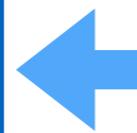
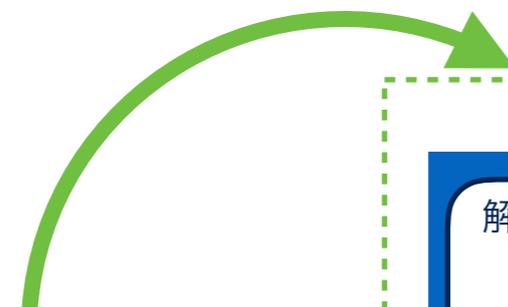
なぜ x5
間違った前提

根本的な原因

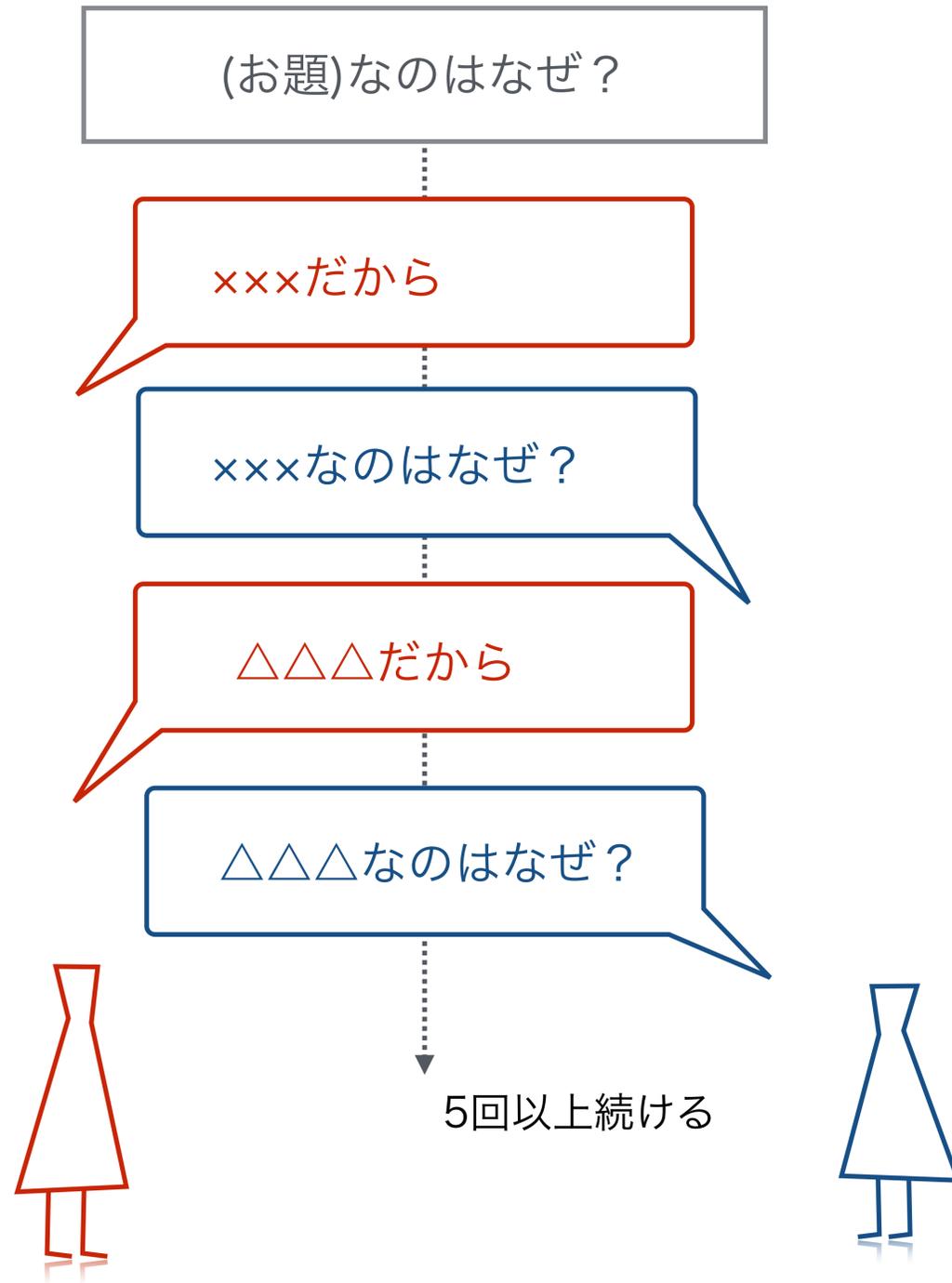
原則・方針
必要条件

すべて解決するか？ 新しい問題を起こさないか？

解決しないなら、何か抜けている。それは何か？



なぜなぜ5回



なぜ、一般的にダイエットは失敗するのか？

手段目的ゲーム

△△が手段だとしたら
目的は？

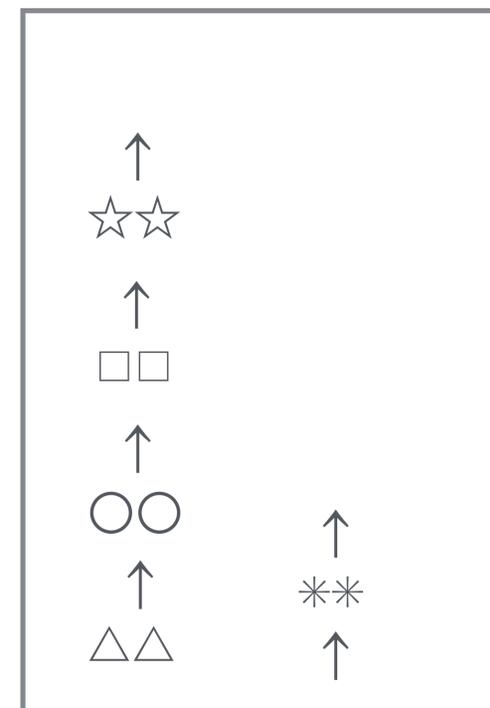
〇〇です

なるほど。
〇〇が手段だとしたら
目的は？

□□を実現するためです



時間が来るまで続ける



書くときは、目的を上につなげていく

知るを知るとし、知らないを知らないとする。仮説を修正し、疑問をあげることで、次の問いへの種を作る

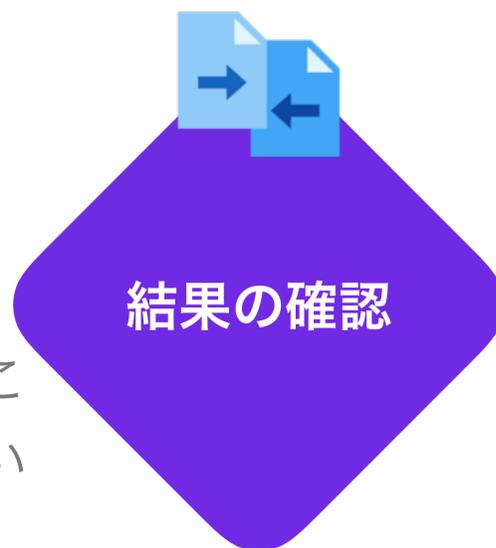


知りたいことを探り出しそうな「問い」をする



とりあえず答えを出す

思考の5ステップ



うまく説明できていることと、説明できていないことをしっかりみる



仮の答えで観測されている現象を説明できるかやってみる

今、どんな前提を持って
いるのか？
お互いの持っている前提の違い
は何？



今気になっていることは何？
なぜ、気になっているのだろう？
それは、すごく関係が深いと
したら、と考えると？



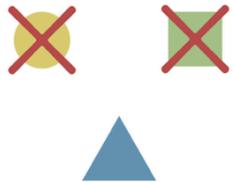
かけているもの（視点、前提、知識、
繋がりを作る大事な要素など）は何か？
それがあると、どんな全体が現
れるだろうか？



〇〇は正しいと仮定するには、
変えるべき前提はなに？
〇〇を正解だとしたら、どんな
ことが起こるのか？



なぜ、他の□□や△△ではなく
〇〇なのか？
〇〇を他で代用したら何が起こ
るのか？



〇〇が正解（良いこと、必要）
だとしたら、なぜだろうか？



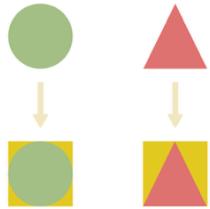
あえてそれをしてしているとしたら
なぜ（どんな意図、意味、理由、
利点があるだろうか）？



沈黙、静寂も問いである。
一歩引いて、高いところ、低い
ところ、近く、遠く、いろんな
角度から眺めてみよう。



___と___の違い(大きなものから些細なものまで)は何?
その違いが決定的に重要になるときは、どんな時?



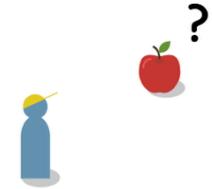
もし、〇〇がなかったら(しなかったら)どうなるか?
あるいは〇〇があったら(したら)どうなるのか?



例えば?
具体的には何?



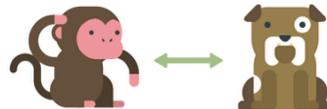
〇〇とは何か?
何であるべきか?
何のためにあるのか?



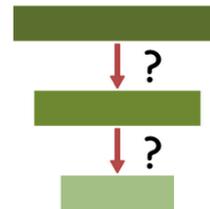
もっとも重要なことは何?
決定的なことは何?



似ているものは何?
(あるいは正反対のものは何?)
その□□との決定的な違いは?
似ているものを使うと
何が起る?



意味するものは何?
要するに?
つまり?
要約すると?
で?



その違和感の正体はなにか?
説明しきれないこと
は何か?



成果をあげる意思決定

5つのステップ

Step1 : 問題を峻別する

※峻別：厳しく分類する

4つに分類し、以下のように対応する。

種類	対応
(1) 根本的な問題が原因で、現れている問題	原則、方針の策定で解決する。 根本的な対応によって解決する。 正しい基本を得れば、同じ状況から発する問題は解決する
(2) 当事者にとっては例外だが一般的な問題 例) 倒産、企業買収、起業手続きなど	組織の外から、原則、方針の策定を持ってきて解決。組織の外から、根本的な対応によって解決する。 正しい基本を得れば、同じ状況から発する問題は解決する
(3) 真に例外的で特殊な問題	真に例外的か？それとも、まだわからない新しい問題の最初の現れか？を徹底的に問う。本当に特殊な問題なら、原則をいじらず解決を考える。
(4) 新しい種類の(1)や(2)の問題	正しい基本を得れば、同じ状況から発する問題は解決する。 間違っ、古い原則、方針を適用しないように注意する。

Step2 : 必要条件を明確にする

以下の問いについて、徹底的に考える。

- 意思決定の目的は何か？
- 達成すべき目的は何か？
- 新しい解決策、意思決定が、新たな問題を引き起こさないために、

どんな条件を設定し、満たす必要があるか？

- この問題を解決するために最低限必要なことは何か？

補足解説：

	必要条件を「満たさない」決定	「間違った」必要条件を満たす決定
状況	救いようがない タチが悪い	救済できる
成果	まったく上がらない むしろ「新しい問題」を引き起こす	一応の成果が上がる

Step3 : 何が正しいか知る

- 何は妥協が必要になるからこそ、先に正しいことをはっきりさせる
- 正しい妥協と、間違った妥協を見分ける方法を作る

やってはいけないこと	間違った妥協 誰が正しいか、何が受け入れやすいかからスタートする
やるべきこと	正しい妥協 満たすべき必要条件を満足させる意思決定の中で、どれが正しいか？を知る

Step4: 意思決定を行動に変える

- もっとも困難な部分は、必要条件を検討する段階
- もっとも時間がかかるのは、成果を上げるために意思決定を行動にする段階
- この段階で、意思決定が行方不明になることが往々にしてある

すべきこと

- 影響を受ける人を特定し知らせる
- 影響を受けないが、知っておくべき人に知らせる
- 具体的な手順、特定の誰かの仕事、責任として、行動をさせる
- 行動する人たちの能力にあったものにする
- 評価の基準、仕事の水準、動機づけを新しい意思決定に合わせて変更する

Step5: フィードバックを行う

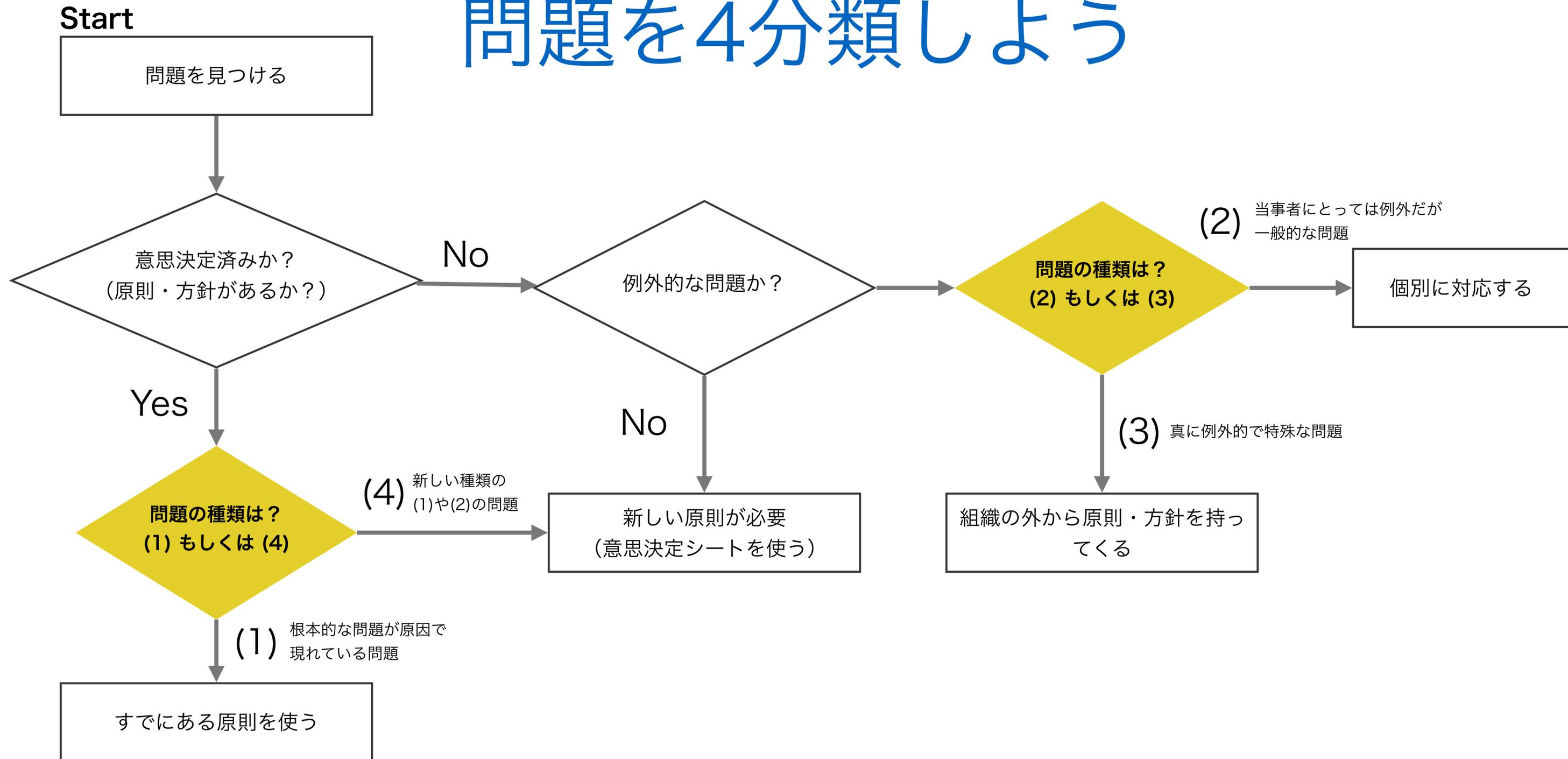
- 人は間違いを犯す
- 状況次第では、最善の意思決定も間違いになるかもしれない
- 大きな成果を上げたものも、やがて古くなり機能しなくなる

すべきこと

- 意思決定の条件と期待することを書き出し、実際の結果と照らし合わせる
- 途中でチェックポイントを幾つか設ける
- 意思決定者が、現場に赴き、直接結果を見る。抽象的な報告書を信じない

問題の峻別フローチャート

問題を4分類しよう



※成果をあげる意思決定5つのステップ (Step1) の参考にしよう

フィードバックして、修正する

期待する結果
チェックポイント
実際の結果

解決案の選択肢
何が正しいか？

行動に変える方法

問題・課題リスト

繰り返されるパターン
古くなった原則、方針

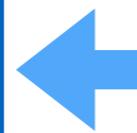
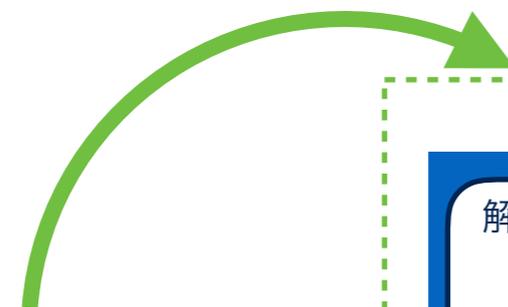
なぜ x5
間違った前提

根本的な原因

原則・方針
必要条件

すべて解決するか？ 新しい問題を起こさないか？

解決しないなら、何か抜けている。それは何か？



まとめ

学習計画を立てよう

 今日学んだこと、理解が深
まったこと

 これから学ぶ必要があること

 今後の学習計画はなにか？どう
やって学んでいくか？