

資料ダウンロードありがとうございます

はじめに

この度は弊社資料をダウンロードいただきありがとうございました。

社内研修支援サービスは、研修教材（テキスト、スライド等）を編集可能なデータで提供するサービスです。

- ✓ リーズナブル：1コンテンツ 10万円（税抜）
- ✓ 編集可能なデータで提供：テキストとスライドはPowerPointデータで提供します
- ✓ 経験の浅い社内講師も安心：講師用マニュアルを参考にしながら研修を進められます

サービス詳細は次頁の資料をご覧ください。

この資料の内容

以下で構成されます。

1. ご案内（本ページ）
2. 社内研修支援サービスのご案内（次ページ）
3. 受講者テキストのサンプル（全ページ版）
テキスト全ページを掲載していますが、著作権の関係上、透かしを入れてありますので、予めご了承ください。
本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。これらの許諾については、弊社までお問い合わせください。

よくあるご質問

データを購入したい・見積もりが欲しい

弊社WEBサイトからお申し込みください。 <https://www.growthen.co.jp/order/>

もう少し詳しく話を聞いてみたい

サービスの詳細や講師マニュアルなどもお示ししながらご紹介いたします。
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

既に行っている他研修とどう組み合わせればいいのか相談したい

貴社の状況をお伺いしながら、ご利用方法をご提案いたします。
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

本当に講師が務まるのか不安

講師マニュアルなどもご覧いただけるミーティングをセッティングいたします。
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

講師スキルを高めたい

インストラクター養成講座を配信しております。こちらからお申し込みください。
<https://www.growthen.co.jp/seminar/cat/instructor/>

お問い合わせ

株式会社グローセンパートナー

Webフォーム：<https://www.growthen.co.jp/inquiry/> Mail：info@growthen.co.jp TEL：03-6215-8717



社内研修支援サービス

研修素材データ販売

対話型研修を実施できる研修素材をデータで提供します

- 1** スライドもテキストも研修素材をデータで提供
- 2** 新人から管理職向けまで豊富な研修コンテンツ
- 3** 経験の浅い講師でも効果的な研修が可能に

研修素材をデータで提供。テキストやスライドを編集加工して利用可能

新入社員から管理職向けまで、約30種類
の研修コンテンツをご用意

講師マニュアル付き。講師の力量や経験に左右されずに、安定的な効果を創出できる対話型研修が可能

研修コンテンツ

新入社員向け	
101	給料と評価の基礎知識
102	ビジネスマナー 動画
104	コミュニケーション（職場の人間関係を築く編）
106	コミュニケーション（仕事の受け方・報連相編）
107	仕事の進め方（優先順位・PDCA編） 動画
112	新入社員フォローアップ（振り返り・マインドリセット編） 演習動画
113	新入社員・若手社員の心の成長研修 動画
若手社員向け	
201	OJT（後輩育成編） 動画
202	ティーチング&コーチング（後輩指導編）
203	プレゼンテーション（わかりやすい資料作成編）
204	被評価者研修（セルフマネジメント編）
206	プレゼンテーション（伝え方の技術編）
207	ファシリテーション（意見の引き出し・合意形成編）
210	ロジカルシンキング（基礎編）
301	若手社員研修（段取り力・コミュニケーション編）
303	リーダー研修（意思決定力強化編）
304	若手社員フォローアップ（レジリエンス強化編） 演習動画

中堅社員向け	
205	ロジカルシンキング（論理的思考・フレームワーク編）
213	生産性の高い会議の進め方
216	企業経営論（基礎編）
302	中核社員研修（PDCA・組織コミュニケーション編）
管理職向け	
402	評価者研修（目標設定編）
403	評価者研修（評価・フィードバック編）
407	マネジメント（組織マネジメント編）
409	マネジメント（方針策定・イノベーション編）
411	目標管理マニュアル
412	評価者研修（目標設定・評価フィードバック統合編）
420	マネジメント（方針策定・展開編） 動画
423	マネジメント（PDCAサイクル編） 動画

パッケージ内容

- 受講者用テキスト（PowerPoint）
- 講師用スライド（PowerPoint）
- 講師用マニュアル（PDF）
- その他付属資料（Word, Excel, PowerPoint等）
- 動画マニュアル（PDF）※動画対応コンテンツのみ

※コンテンツによって含まれる内容が異なります。
※その他付属資料、動画マニュアルは付属しないコンテンツもあります。

価格（税抜）

1コンテンツ **10万円**

お問い合わせ

購入のお申し込み

<https://www.growthen.co.jp/order/>

お問い合わせ

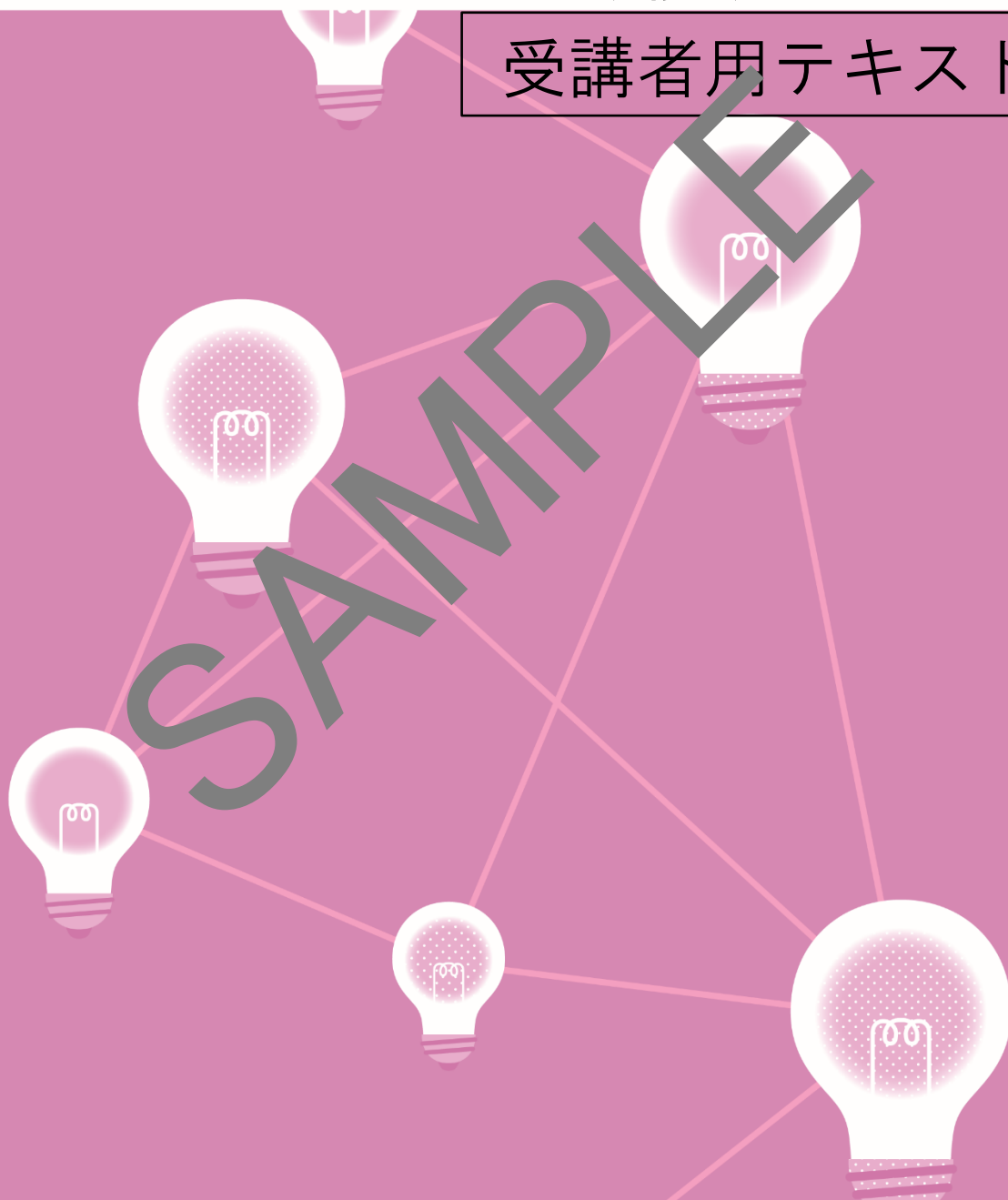
<https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

2025-09-01版

STRENGTHEN DECISION MAKING

リーダー研修（意思決定力強化編）

受講者用テキスト



name _____

303-01

本研修のねらい

本研修のねらい



ビジネス活動における問題は常に発生し、その度に解決策の意思決定をしなければなりません。問題解決をスムーズにする良質な意思決定をできるようになるために、説得力の強化や優先順位付けの定着を目的に研修を実施します。本日は意思決定アプローチを学び、演習を通して実務で活用できるようになりましょう。

本研修のゴール



- ① 意思決定力がなぜ必要か、キャリアの視点で考えます。
- ② 意思決定アプローチの必須事項として、「問題の設定」「目的の設定」「選択肢の創造と絞り込み」の手法を学びます。
- ③ 意思決定アプローチの追加事項として、「リスクへの配慮」「抵抗への配慮」「実行のブレーキを外す」の手法を学びます。
- ④ 演習を通じて、意思決定アプローチを体験し、理解を深めます。
- ⑤ 最後に、意思決定アプローチをどのように活用していくかを確認します。



研修を有意義な時間にするために



- ① 研修に積極的に参加して、グループ共有などではできる限り発言し、理解を深めるようにしてください。
- ② 分からないことは講師に質問して、疑問を残さないようにしてください。
- ③ 気分が悪い・空気が強い・スクリーンが見えにくいなどありましたら、講師・事務局まで伝えてください。
- ④ 携帯電話は、電源をオフにするかマナーモードにしてください。
- ⑤ 【WEB研修の場合】接続が切れた・声が聞こえない・画面が見えないなどありましたら、講師・事務局まで伝えてください。接続が切れた場合は、同じURLもしくは会議室に再接続してみてください。

マークの説明



章・ページのポイントを示しています。おおよその内容をつかんでください。



研修・章のゴールを示しています。



理解を促進するための補足を示しています。参考にしてください。



講師からのアドバイスです。



研修の理解を深めるためのコラムを示しています。参考にしてください。



演習を示しています。個人演習やグループワークで理解を深めます。



研修で学んだことを実行に移す方法を示しています。



研修・章のまとめを示しています。学んだことを再度整理しましょう。

対話型研修の受講方法①



本日は、対話型研修という構成で進めていきます。対話型研修の目的は、「捉え方の交換」になります。2ページにわたり、「捉え方の交換」とは何か、研修を効果的に受講する方法などをお伝えします。研修開始前に一読のうえ、お待ちください。

人の認知・行動の仕組み

人は自分の外にある情報や刺激を、五感(視覚・聴覚・嗅覚・味覚・触覚)を通して認知します。そして、独自の捉え方や解釈を通して、発言・行動に移します。この捉え方や解釈が人によって異なるために、同じ出来事に遭遇しても、人によって表出する発言・行動が変わります。



上記のオレンジ色の部分は、その人の独自の捉え方や解釈を通してありますが、普段はその存在を自覚していません。つまり、人は無自覚のうちに捉え方や解釈が固定化されて、外にある情報や刺激を、フィルターをかけて取捨選択しています。

eラーニングなどの一方向の研修では、情報を自己都合で選択してしまう可能性があります。集合研修では対話を通じて、お互いにどの様に情報を捉えたのかを交換しながら進めていくことで多面的に情報のインプットを進めています。

対話型研修で実現したいこと

対話型研修では、インプットとアウトプットを交互に進めていきます。インプットは、情報を入れるラーニングにあたります。アウトプットは、グループメンバーの多様な意見を受け入れることで、自分なりの捉え方・解釈に気づくというアンラーニング※にあたります。

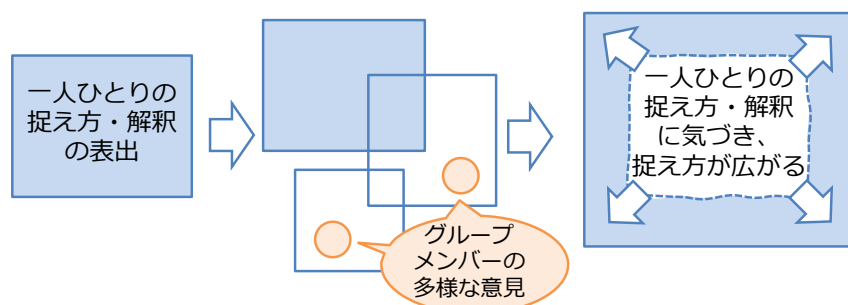
対話型研修では、下記の流れに基づいて行動変容を目的としています。

- ① 態度の変化: 自分なりの捉え方の枠の外のグループメンバーの意見を受け入れようとする。
- ② インプットの変化: 自分なりの捉え方の枠の外の情報もインプットされる(ラーニング)。
- ③ 捉え方の変化: 自分なりの捉え方・解釈に気づき、捉え方の枠が広がる(アンラーニング)。
- ④ 言動の変化: 捉え方の枠が広がるので、発言・行動が変わる。
- ⑤ 周囲からのフィードバックの変化: 発言・行動が変わるので、周囲がその変化に気づく。

【個人演習】

【グループ共有】

【捉え方が広がる】

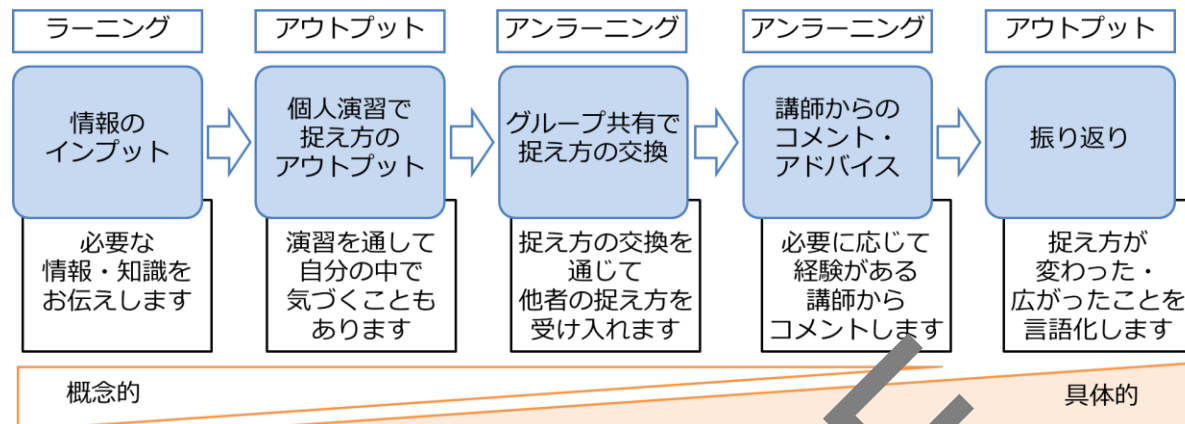


※アンラーニングとは、一度身につけた知識や捉え方・解釈を意識的に捨て去り、再び学び直すことです。

対話型研修の受講方法②

対話型研修の進め方

下記のような流れで研修を進めていきます。



研修では、必要な情報をインプットしますが、これは概念的な情報なので、アウトプットやアンラーニングを通してより具体化していきます。

気づきを深めるために、下記のことを中心に自分自身を振り返ってみてください。

- ① 個人演習: 自分の考えを可能な限り言葉にしてみることで、自分が考えられていること・考え切れていないことに気づく
- ② グループ演習: 自分の意見やその背景を積極的に開示することで、自分と他人との考え方の違いに気づく。人の意見を思わず否定・批判したくなる自分に気づく
- ③ 講師からのコメント: 講師の意見に共感したくなる自分に気づく・講師の意見を否定したくなる自分に気づく
- ④ 最後に、振り返りとして自分の捉え方がどのように変わったのか、広がったのかを言語化する

対話型研修の受け方

下記の点に留意して研修を受講(特にグループ共有の進め方)することで、より高い研修効果が得られます。

【グループ共有の進め方】

- ① 発表の順番は自由に、話をしたい人から発表を開始してください。
(順番を固定化してしまうと、話の流れも固定化しやすくなり、捉え方の変化が起こりにくくなります。)
- ② 一人だけ意見を述べるのがないように、メンバー全員が意見が言える環境を整えてください。
(一人だけ意見を述べるが続いてしまうと、場が固定化し、捉え方の変化が起こりにくくなります。)
- ③ 意見を批判・否定しなくなったなら、一度だけメンバーの意見に耳を傾けてみてください。
(お互いの意見を否定してしまうと会話が広がらずに捉え方の変化が起こりにくくなります。)
- ④ 正解探しをせずに、捉え方の交換を楽しんでください。
(唯一無二の正解はありません。正解を求めるよりも、捉え方が広がったか?に着目してください。)
- ⑤ グループ共有が雑談に発展したら、気づいた方が、議論を元に修正してください。
(雑談も大切ですが、雑談だけにならないようお互い気を配りましょう。)

アイスブレイク/トロッコ問題①



ビジネスにおいては、限られた時間で意思決定することが必要です。本日は意思決定について学びますが、まず、アイスブレイクとして倫理的ジレンマの例題であるトロッコ問題に取り組み、意思決定について考えてみましょう。

トロッコ問題



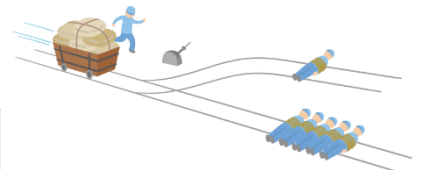
トロッコ問題(またはトロリー問題)とは、1967年にイギリスの哲学者フィリップ・フットによって提起され、以降アメリカの哲学者や法哲学者の間で議論がなされてきた倫理的ジレンマを巡る例題です。この例題を使って、意思決定をしてみましょう。あなたなら、方法1・2・3のいずれを選択するでしょうか？

オリジナル問題

線路を走っていたトロッコが制御不能になりました。このままでは、線路の前方で作業をしている5名に、猛スピードのトロッコがぶつかり、5名はひき殺されます。このとき、あなたの前線路の分岐器がありました。分岐器を切り替えれば、5名は確実に助かりますが、別線路で1名が作業しています。この状態であなたは下記選択1～3のどれを選択しますか？

- 選択1) 分岐器を切り替えて、1名がひき殺されることを選択する
- 選択2) 分岐器を切り替えずに、5名がひき殺されることを選択する
- 選択3) 選択ができず、そのままにする(結果としては方法2と同じ)

※ どの方法を選択しても殺人罪などの刑罰は受けることがないとします。



あなたの
選択

選択1() 選択2() 選択3()

派生問題

線路を走っていたトロッコが制御不能になりました。このままでは、線路の前方で作業をしている5名に、猛スピードのトロッコがぶつかり、5名はひき殺されます。あなたは線路上にある橋の上に立っています。あなたの目の前にかなり太ったAさんがいます。もし、彼を線路上に突き落として障害物にすれば、トロッコは確実に止まりそうです。

この状態であなたはどのような選択をしますか？つまり、

- 方法1) A氏を突き落として、5名がひき殺されるのを防ぐことを選択する(A氏は間違いなく死ぬ)
- 方法2) A氏を突き落とさず、5名がひき殺されることを選択する
- 方法3) 意思決定ができず、そのままにする(結果としては方法2と同じ)

のどれを選択しますか？

※ どの方法を選択しても殺人罪などの刑罰は受けることがないとします。



あなたの
選択

選択1() 選択2() 選択3()

アイスブレイク/トロッコ問題②

トロッコ問題（派生問題）の振り返り



Exercise

トロッコ問題（派生問題）の演習を通して、選択の奥にある自分の思考を探ってみます。どのような要素に基づいて選択したのか、自分の思考プロセスを振り返ってみてください。

① 選択したときに、考慮した要素

② 選択したことによって、生じると想定したマイナス要素(=リスク)

について、個人で整理してみてください。個人演習後に、グループでお互いの選択・記入したことを共有しましょう。

	考慮した要素	選択によって生じるマイナス要素(リスク)
個人演習	例) 死亡する人の数・倫理観など	例) Aさんを突き落としたことを悔やむ
グループ共有		

Memo



この演習を通して、意思決定は、下記のように考えることができそうです。簡単な意思決定は、すぐに選択され、実行に移されています。皆さんが直面する意思決定は、複雑で、マイナス要素を生じる可能性を含んだ意思決定になります。したがって、意思決定は下記のようにとらえてください。

① どのような意思決定をしても、

はない。

② どのような意思決定をしても、

が生じる可能性がある。

③ したがって、意思決定の際には、
持っていることが大切です。

などをしっかりと

本日は、意思決定の質を高める「意思決定アプローチ」の手法を学びます。これにより、自分の考え方や軸を持った意思決定ができるようになることを目指します。



キャリアと意思決定力①



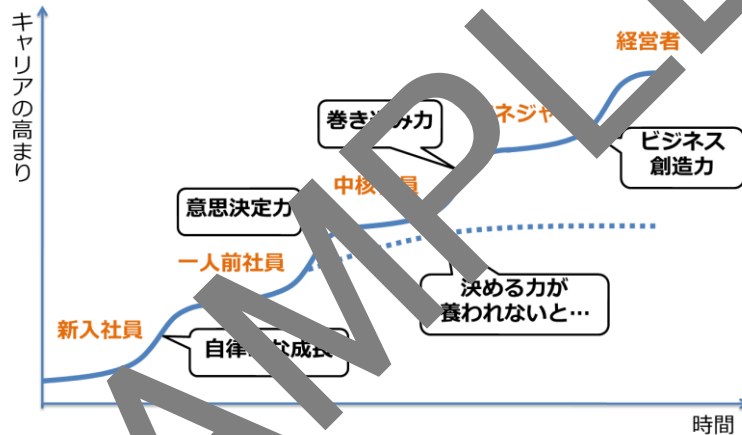
キャリアを上げていくために、どのような能力開発が必要かを大枠で把握し、意思決定力の必要性を理解します。

キャリアの高まりと意思決定力の関係

一人で仕事ができる一人前社員から中核社員へとキャリア形成をしていくためには、「意思決定力」が必要です。中核社員とは、高い専門性や多種多様な経験があり、仕事にプラスαの独自の価値をつけることができる人を指します。おおよそ、下記のような行動が必要であり、「意思決定力」が必須になります。

- ① 現状の仕事に問題意識をもって、改善や工夫をすること(業務の変更点を決定すること)
- ② 専門分野をもって、自分なりの価値をつけること(独自の専門性を身につけること)
- ③ 自分で課題を見つけ、解決すること(解決に向けて問題定義し、実行策を選択すること)

逆に、意思決定力が養われないと、自己判断ができずに結果としてキャリアがとどまってしまう可能性があります。



意思決定力とは

意思決定とは、下記のように定義されています。

ある問題が生じたとき、またはある目的・目標を達成するために、複数の選択可能な解決方法の中から、自己の判断と責任をもって最適と思われるものを選び出すこと

意思決定の定義から、意思決定力には下記のような複数の要素が必要になります。

意思決定力の構成要素	解説
<input type="text"/>	その問題の本質を正しく見抜いて、一番解決に向かう目的・目標を設定する力
選択肢の <input type="text"/>	課題解決に向けて、ものごとを多面的に見て、複数の選択肢を創出する力
選択肢の <input type="text"/>	複数の選択肢から、自己の判断と責任をもって、目的・目標に見合った最適な選択肢を選ぶ力
<input type="text"/>	選んだ選択肢を行動に移す力。自分の中にある心理的なブレーキや、相手とのコンフリクトを解消しながら進む力

キャリアと意思決定力②

意思決定力が増すと

意思決定力が増すと周囲に与える影響力が変化します。また、意思決定力が磨かれると、下記のようなメリットがあります。

相手への説得力が増す

意思決定の目的やプロセスが明確になり、相手への説得力が増します。営業プレゼンテーションや社内稟議書作成に役立ちます。

優先順位がつけられる

仕事の目的意識や選択力が向上するので、やるべきこと・やらなくて良いことがはっきりします。

発言の機会が増える

自分の意見を自信を持って言えたり、他のメンバーから意思決定を依頼されたりすることで、会議などでの発言の機会が増えます。

意思決定力がある中核社員像の共有



Exercise

自分が意思決定力をもった中核社員として、自職場で活躍しているイメージを描いてみてください。個人演習後に、グループでお互いの意見・考え方を共有しましょう。

	個人演習	グループ共有
中核社員として活躍しているイメージ	例) 自分で段取りが組めるので時間の使い方が自由	

決められる人生と指示待ちの人生



Exercise

自分の10年後を想像してみてください。自分で決める覚悟をして(既に決めている方も含めて)歩む人生と、自分で決めきれないで指示待ちを続ける人生をイメージしてみてください。個人演習後に、グループでお互いの意見・考え方を共有しましょう。

	個人演習	グループ共有
自分で決める人生	例) 自ら段取りが組めるので時間の使い方が自由	
指示待ちの人生	例) 人から指示されたことをひたすらこなす	



Memo

自分の将来の可能性を拡げたり、自由さを獲得したりするためにも、意思決定力を身につけて、中核社員としての役割を発揮しましょう。

意思決定アプローチ/概論①



ここでは意思決定の定義を理解するとともに、意思決定のプロセスを理解します。また、演習を通して意思決定力を鍛えていきます。



意思決定とは

意思決定とは、下記のように定義されているとお伝えしました。

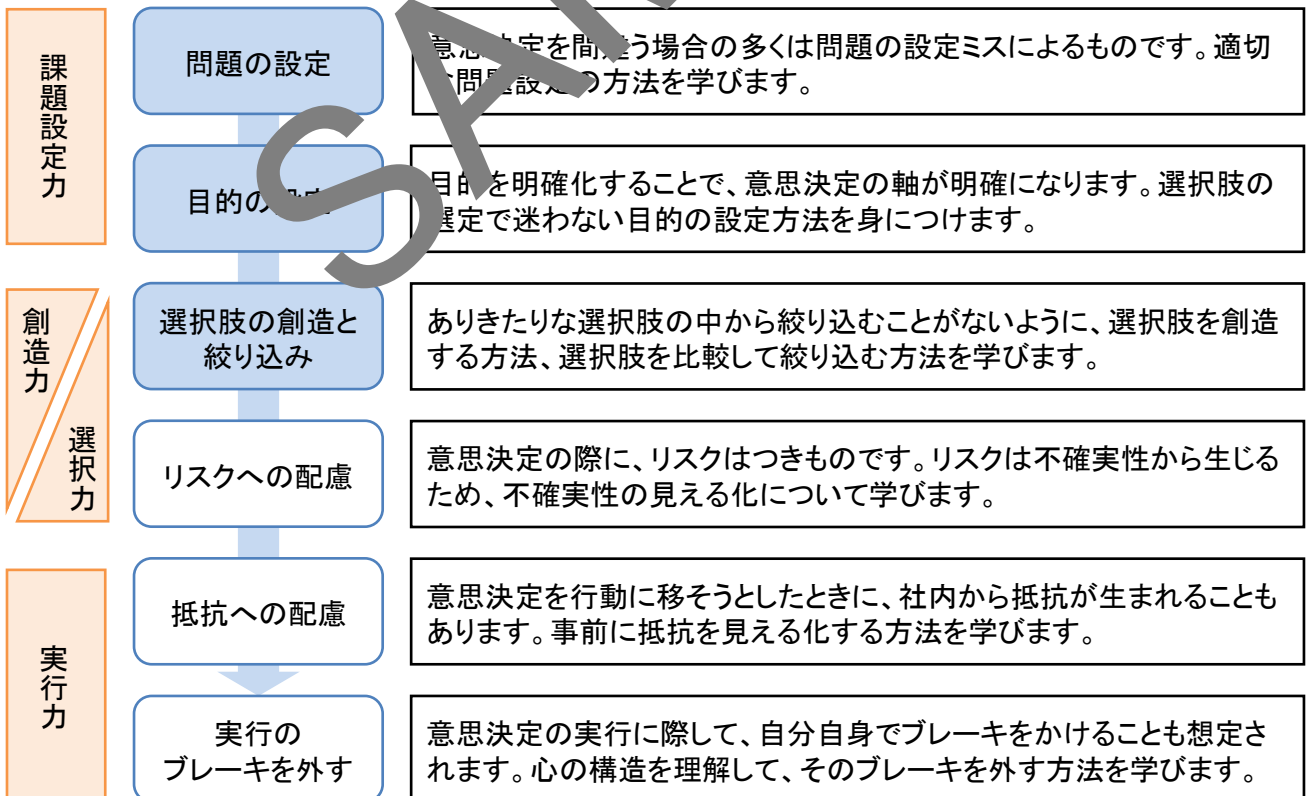
ある問題が生じたとき、またはある目的・目標を達成するために、複数の選択可能な解決方法の中から、自己の判断と責任をもって最適と思われるものを選び出すこと

そして、意思決定力には、「課題設定力」「選択肢の創造力/選択力」「実行力」が必要だとお伝えしました。これらの能力を高めるために、意思決定アプローチを学んでいきます。

意思決定アプローチ

意思決定アプローチは、下記のとおりです。『意思決定アプローチ「分析と決断」』ジョン・S. ハモンド、ハワードライファ、ラルフ・L. キーニー(著)を参考として組み立てています。問題が起きたときに、すぐに解決策を考えるのではなく、下記の意思決定アプローチを踏むことにより、真の解決策が導かれることを学びます。

- ① オレンジ色の枠は意思決定力の構成要素であり、必須事項です。
- ② 青い網掛け部分が、意思決定アプローチの必須事項であり、網掛けがない部分は、追加事項(必要に応じて活用するアプローチ)になります。



意思決定のテーマ選定

これから、意思決定アプローチについてインプットしたことを、演習を通して理解を深めていきます。まずは、グループで意思決定のテーマ設定をしましょう。



Exercise

解決が難しく意思決定を保留している案件や、実行に時間がかかりそうで後回しにしているテーマなどをグループで1つ選定してください。必要に応じて、テーマ例を参考にしてください。

【テーマ】

- テーマ例1) 新商品Aの拡販のためにどのようなマーケティング手法を講ずるべきか？
 テーマ例2) 競合がひしめくBエリアに出店すべきか？否か？
 テーマ例3) 工場のCラインにD機械を投資すべきか？否か？
 テーマ例4) E分野で新商品の開発を進めたいが、どのような商品コンセプトが望ましいか？
 テーマ例5) 新入社員の離職率が高いが、どのような対策を講ずればよいか？

まずは、自力で意思決定

意思決定アプローチを学ぶ前に、まずは自力で意思決定をしてみましょう。上記のテーマに対して、「問題の設定」「目的の設定」「選択肢の創造」「選択肢の絞り込み」をしてみましょう。



Exercise

まずは、上記に掲げたテーマについて、下記の4つの問いに回答する形で、回答欄に記入してください。

項目	問い	回答欄
テーマ	上記で掲げたテーマです	
問題の設定	テーマについて、発生している問題は何ですか？	
目的の設定	テーマについて、どのような状態がゴールになりますか？	
選択肢の創造	テーマについての解決策をいくつか出してみてください	
選択肢の絞り込み	上記から、一番最適だと思う解決策を選んでください	

意思決定アプローチを学ぶ前後で、選択肢の絞り込みや意思決定のプロセスにおける違いを体験できるように、まずは自らの力で意思決定をしていただきました。

ここから、意思決定アプローチのステップごとに、見開きで解説&演習を進めていきます。

問題の設定 解説

問題の設定

目的の設定

選択肢の創造と絞り込み

リスクへの配慮

抵抗への配慮

実行のブレーキを外す

何が問題なのかを正しく設定する

意思決定の判断を間違える場合の多くは、問題の設定ミスによるものです。頭に思い浮かんだ問題について解決策を練ったとしても、その問題が本質的でなければ、解決策の効果が見られないことがあります。

事例1) そもそも消費者にとって魅力的ではない商品が売れない理由を、販売力の問題だと勘違いして、多額のマーケティング費用を投入して失敗した。

事例2) 悪意ある社員によって行われたライバル会社への情報漏洩が、社内のコンプライアンスの遵守のために、社内管理体制を強化したので、アイデアが出にくくなり「商品開発」が損なわれた。

上記のような問題が発生しないように、意思決定アプローチの「問題の設定」編では、適切な問題の設定方法について学びます。

問題の設定 解説①

適切な問題設定をするために、下記のようなアプローチを進めます。

①テーマを確認する

選定したテーマから問題を列挙します。

テーマ Aサービスの売上を上げたいが、どのような手段を講じるべきか？

真因追求

②問題点を列挙する

【問題点列挙の方法】

問題点を列挙するとともに、問題が発生したきっかけを抽出して、問題点の本質を把握しやすくします。

例	問題点	問題が発生したきっかけ
1	Aサービスの売り上げが伸びない	Aサービスの目標達成度が低い
2	Aサービスの継続率が低い	売上高が伸びない原因を分析すると継続率の低さが浮き彫りになった

制約解除

③自ら作り出している制約条件に気づく

【制約条件を抽出する方法】

問題の定義には、通常選択肢の範囲を縮める制約条件が入っています。最良の選択肢を排除しないように、制約条件を明らかにします。

例	制約条件
1	Aサービスの販売には営業コストをかけない
2	Aサービスは継続率70%を前提に商品化している

問題の設定 演習



問題設定のアプローチの流れに基づいて、演習を進めていきます。下記の質問について解答欄を埋めてください。

①テーマを確認

選定したテーマから、問題を列挙します。

テーマ (P9にて選定済)

真因追求

②問題点を列挙する

テーマを掲げた以上、何らかの問題が発生しているはず。「問題点」「問題が発生したきっかけ」を記入してください。

No.	問題点	問題が発生したきっかけ
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

制約解除

③自ら作り出している制約条件に気づく

問題の定義には通常、選択肢の範囲を縮める制約条件が入っています。上記の問題点を抽出したときに、制約だと思っている条件や前提になっている条件を記入してください。

No.	制約条件
1	
2	
3	
4	
5	

問題の設定 解説②

真因追求

④問題を分割する

【問題を分割する方法】

問題を分割することにより、問題が再定義できたり、意思決定の要素が明確になります。ここで、上記の制約条件から抽出された問題を参考にすることもお勧めです。

例	問題の分割
1	Aサービスは、お客様にとって商品力があるのか
2	Aサービスは、WEBマーケティングで完結するサービスなのか
3	Aサービスは、販売に営業コストをかけない前提でよいのか

真因定義

⑤問題の再定義

【問題の再定義の方法】

上記のプロセスを経て、問題を再定義します。

問題再定義例	問題再定義
	Aサービスの売り上げが伸びない理由が、商品力・マーケティング力・商品力などの問題なのかわからない

優先度確認

⑥問題解決に向けた優先度を確認

【問題解決に向けた優先度確認する方法】

時間・重要性・緊急性・心的エネルギーの軸で、問題解決に向けた優先度を確認します。

確認する軸	解説	判断
時間	複雑な問題に取り組む時間があるのか？	◎
重要性	その意思決定は重要で、努力する価値があるのか？	○
緊急性	その意思決定は、急を有する問題を抱えているのか？	△
心的エネルギー	その問題と向き合う心の準備はできているか？ 解決に向けて行動できそうか？	○

真因決定

⑦問題の決定

時間・重要性・緊急性・心的エネルギーの軸で判断し、定義した問題を解決することで良ければ、次に進んでください。違う問題を解決したい場合は、⑤問題の再定義に戻ってください。

Memo



意思決定の間違いの多くは、問題設定のミスだとお伝えしました。問題設定のアプローチは手間がかかりそうですが、実行に手間や時間がかかる大きな意思決定の場合には、問題設定を誤らないよう、時間をかけて丁寧に行うようにしましょう。



意思決定アプローチ/問題の設定④

真因追求

④問題を分割する

列挙した問題を分割して、制約条件から抽出された問題を提起してみてください。

No.	問題の分割
1	
2	
3	
4	
5	

真因定義

⑤問題の再定義

これまでの①～④のプロセスを経て、問題を再定義してください。できる限りシンプルな表現で、全員が納得できる表現が望ましいです。

【問題の再定義】

Memo



意思決定において問題の定義は、最終の意思決定を左右する重要な要素です。以降の演習の途中で、問題を修正したくなった場合は、演習を中断して、問題の再定義をしてください。

優先度確認

⑥問題解決に向けた優先度を確認

時間・重要性・緊急性・心的エネルギーの軸で、問題解決に向けた優先度を確認してください。判断の欄に、◎(非常にあてはまる)、○(あてはまる)、△(ややあてはまる)、×(あてはまらない)で記入してください。

確認する軸	解説	判断
時間	複雑な問題に取り込む時間があるのか？	
重要性	その意思決定は、重要であり、努力する価値があるのか？	
緊急性	その意思決定は、急を有する問題を抱えているのか？	
心的エネルギー	その問題と向き合う心の準備はできているか？解決に向けて行動できそうか？	

真因決定

⑦問題の決定

ページ中央の二重枠内に記入した「問題の再定義」について、意思決定の演習を進めることで合意できそうですか？
合意できれば、次のステップへ
合意できなければ、⑤問題の再定義に戻ってください。

目的の設定 解説

問題の設定

目的の設定

選択肢の創造と絞り込み

リスクへの配慮

抵抗への配慮

実行のブレーキを外す

目的を設定することで道筋が明確になる

意思決定を行う際に、目的を明確化することで、選択肢の最終選定まで迷うことなく進むことができます。目的を明確に設定することには下記のメリットがあります。

- 必要な情報を明らかにする** : 目的を明確化することで、必要とする情報や分析がクリアになる。
- 第三者への説明が楽になる** : 目的が明確だと、意思決定のプロセスを説明する際に説得力が増す。
- 決断の重要性を把握できる** : 意思決定に、どれくらいの時間と労力が必要なのかがクリアになる。

意思決定アプローチの「目的の設定」編では、目的の適切な設定方法について学びます。

目的の設定 解説①

適切な目的の設定をするために、下記のようなアプローチを進めます。

①再定義した問題を確認

再定義した問題から、目的の設定を進めます

再定義した問題の例

Aサービスの売り上げが伸びない理由が、商品力・マーケティング力・営業力などの問題なのかわからない

目的拡散

②願望・ありたい姿をリストアップする

【願望・ありたい姿のリストアップ方法】

現在の願望・関心ごとや、将来の願望・関心ごとをリストアップしてください。

【願望・ありたい姿のリストアップの切り口】

- ① 最も避けたい最悪のシナリオから、こうありたいを導く
- ② 願望が実現したらどうなるのかを、具体的に書く
- ③ 問題を解決したらどうなるのかを、具体的に書く
- ④ 周囲との関係性がどう変化するのかを、イメージで描く
- ⑤ このような状況になったら、意思決定が成功と言えるかを描く

例

願望・ありたい姿

1	Aサービスの販売は、WEBで完結する
2	Aサービスの継続率は、70%を超えている
3	Aサービス購入のハードルである継続手続きの煩雑さが解消されている

目的定義

③願望・ありたい姿のシンプル化

【願望・ありたい姿のシンプル化の方法】

上記に抽出したものをもとに、目的語＋動詞で簡潔に表現してください。

願望・ありたい姿のシンプル化の例

Aサービスの販売に関して、営業コストを最小限にする

目的の設定 演習



Exercise

目的設定のアプローチの流れに基づいて、演習を進めていきます。下記の質問について解答欄を埋めながら進めてください。

①再定義した
問題を確認

確認のために「テーマ(P11)」「問題の再定義(P13)」を転記してください。

【テーマ】

【問題の再定義】

目的拡散

②願望・ありたい姿
をリストアップする

掲げたテーマについて、問題の再定義から(マイナス要素)、現在の願望・関心ごと(プラス要素)や、将来の願望・関心ごとをリストアップしてください。

No.	願望・ありたい姿をリストアップ
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

目的定義

③願望・ありたい姿
のシンプル化

②でリストアップしたものをもとに、目的語+動詞で簡潔に表現してください。

【願望・ありたい姿のシンプル化】

目的の設定 解説②

目的追求

④目的を列挙する

【目的列挙の方法】

最初に設定する目的(③願望・ありたい姿をシンプル化)を、「何のためにその目的を掲げるのか」と「何のために」を繰り返すことで、「目的」の視座を上げます。いくつか目的を列挙して、今回のテーマにふさわしい目的を絞り込みます。

	目的の設定例
目的1	Aサービスの販売に関して、営業コストを最小限にする
目的2	Aサービスの収益性が安定するとともに、営業コスト分を他の領域に投入できる
目的3	Aサービスの収益性が安定して、年間売上高が〇億円になる
目的4	当社の新規ビジネスが軌道に乗り、また新たな新規ビジネスに着手できる

何のために
何のために
何のために

Memo

選択肢の創造・絞り込みをする際の目的には、定量目標(指標と数字が入っている目標)が入っていた方が、意思決定しやすいです。

目的選択

⑤目的の選択

【目的再定義の方法①】

上記の目的列挙のリストから、誰にとっても分かりやすく、目的として共有しやすいものを選択します。

	目的の設定例
目的2	Aサービスの収益性が安定して、年間売上高が〇億円になる
目的4	当社の新規ビジネスが軌道に乗り、また新たな新規ビジネスに着手できる

目的3・4あたりをベースにすると全員で共有しやすい

【目的再定義の方法②】

最初に抽出した願望・ありたい姿リストと比較して、目的が合致しているかを確認します。

例	願望・ありたい姿
1	Aサービスの販売は、WEBで完結する
2	Aサービスの継続率は、70%を超えている
3	Aサービス購入のハードルである継続手続きの煩雑さが解消されている

目的決定

⑥目的の再定義

目的再定義例	Aサービスの収益性が安定(年間売上高〇億円)し、新規ビジネスに着手できる状態にする
--------	---

意思決定アプローチ/目的の設定④

目的追求

④目的を列挙する

まずは、目的(③願望・ありたい姿をシンプル化)を目的(スタート)に転記してください。その後、「何のために」を繰り返し、目的のレベルアップを図ってください。いくつか目的を列挙して、今回のテーマにふさわしい目的を絞り込みます。

	目的の設定	※目的絞り込み
目的(スタート)		
目的1		
目的2		
目的3		
目的4		

何のために
何のために
何のために
何のために

※)目的絞り込みの欄は、次の演習で活用するので空欄で構いません。

目的選択

⑤目的の選択

上の目的を書いた紙から、誰にとっても分かりやすく、目的として共有しやすいものを選択し、「目的絞り込み」欄に○をつけてください。また、書物で抽出した願望・ありたい姿リストと比較して、絞り込んだ目的が合致しているかも確認してください。

目的決定

⑥目的の再定義

上記で絞り込んだものをもとに、目的語+動詞で簡潔に表現してください。

【目的の再定義】

選択肢の創造と絞り込み 解説

選択肢の創造に時間をかける

意思決定を行う際に、制限があったり、考える時間が短かったりすると、安易な選択肢の中から絞り込むことになります。そうすると、ありきたりな解決策になったり、小さな成功しか見込めない解決策になったりします。下記のようなリスクをはらんでいるので、選択肢の創造はしっかり考える時間を持ちましょう。

- 問題の設定
- 目的の設定
- 選択肢の創造と絞り込み**
- リスクへの配慮
- 抵抗への配慮
- 実行のブレーキを外す

- 過去の経験から選択肢を出す** : 習慣や固定観念に陥ると、一般的な選択肢からしか抽出されない。
- 少ない選択肢から絞り込む** : 目前に提示された、すぐに思い浮かんだ選択肢からしか抽出されない。
- 第三者の提案から制限がかかる** : 上司・お客様・取引先から提案された選択肢に制限をかけられる。

意思決定アプローチの「選択肢創造と絞り込み」では、選択肢の創造方法と、適切な絞り込み方について学びます。

選択肢の創造 解説

目的達成のための選択肢の創造をするために、下記のようなアプローチを進めます。

①問題・目的の確認

【問題・目的の確認方法】
まずは、問題・目的を再度確認します。

再定義した問題の例 Aサービスの売り上げが伸びない理由が、商品力・マーケティング力・営業力などの問題なのかを特定する

再定義した目的の例 Aサービスの収益性が安定(年間売上高〇億円)し、新規ビジネスに着手できる状態にする

★
選択肢創造

②選択肢の創造

【選択肢の創造方法】
下記のような切り口で時間をかけて、選択肢を創造してください。

- 目的から抽出する** : 目的から選択肢を抽出
- 制約条件から抽出する** : 以前抽出した制約条件から選択肢を抽出
- 背伸びする・挑戦する** : ちょっと背伸びした視点で挑戦的な選択肢を抽出
- 自由に発想する** : まずは自分から、無邪気で馬鹿げた選択肢を抽出
- 専門家の意見を求める** : そのテーマの第一人者から選択肢を提供してもらう
- 直観も大切にする** : 入浴時間や寝る前にふと出てくる選択肢も活用

例	切り口	選択肢の創造方法
1	目的	Aサービスを活用しているシーンを動画配信する
2	制約条件	Aサービスを拡販するために代理店制度を導入する
3	背伸び	Aサービスのアンテナショップをつくる
4	自由な発想	ふるさと納税の商品としてAサービスを掲載してもらう
5	直観	Aサービスの内容を改良する

選択肢の創造 演習



選択肢の創造と絞り込みのアプローチの流れに基づいて、演習を進めていきます。下記の質問について解答欄を埋めながら進めてください。

①問題・目的の確認

まずは、P17に記入した⑥目的の再定義を転記しましょう。

【目的の再定義】

選択肢創造

②選択肢の創造

【選択肢の創造方法】

下記のような切り口を参考に、選択肢を創造してください。

- 目的から抽出する : 目的から選択肢を抽出
- 制約条件から抽出する : 以前抽出した制約条件から選択肢を抽出
- 背伸びする・挑戦する : ちょっと背伸びした時点で挑戦的な選択肢を抽出
- 自由に発想する : まずは自分から無邪気で馬鹿げた選択肢を抽出
- 専門家の意見を求める : そのテーマの第一人者から選択肢を提供してもらう
- 直観も大切にする : 入浴時や寝る前にふと出てくる選択肢も活用

No.	選択肢の創造	※実行した際の将来イメージ	削除
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

※) 実行した際の将来イメージの欄は、次の演習で活用するので空欄で構いません。

選択肢の絞り込み 解説

抽出された選択肢から解決策を絞り込むために、下記のようなアプローチを進めます。

選択肢
絞り込み③
選択肢の
絞り込み

【選択肢の絞り込み方法】

下記のような視点で、まずは選択肢を絞り込んでください。

Step1) 将来イメージを描く

解決策を実行したときに、どのような将来イメージになるかを想像する。

Step2) 将来イメージを具体的に示す

将来イメージを数字やイメージ図、グラフなどで表現する。

Step3) 明らかに劣る選択肢は削除する

Step1・2)を通して明らかに劣る選択肢は削除する。

例	選択肢の創造方法	実行した後の将来イメージ	削除
1	Aサービスを活用しているシーンを動画配信	動画配信によりイメージが湧き、WEBで完結	
2	Aサービスを拡販するために代理店制度導入	関西以南に代理店を4店舗増やす	
3	Aサービスのアンテナショップをつくる	銀座にアンテナショップをつくる	
4	ふるさと納税の商品としてAサービスを掲載	〇市と提携してふるさと納税の商品になる	×
5	Aサービスの内容を改良する	Aサービスのサービスを充実させる	

選択肢比較

④ 選択肢を比較する

【選択肢を比較する方法】

下記のような比較表を作成して、選択肢を比較します。比較の軸は、テーマによって効果・重要度・緊急度・費やす時間・投資金額・収支・メンバーのモチベーションなどの切り口を設定してください。

項目	選択肢	動画配信	代理店制度	アンテナショップ	サービス改良
1	効果	5,000人増加	20,000人増加	3,000人増加	10,000人増加
2	費やす時間	3ヵ月	6ヵ月	1年	1年
3	投資金額	200万円	なし	5,000万円	2,000万円
4	年間収支	+10百万円	+50百万円	△200万円	+10百万円
5	やる気	○	△	◎	◎
選択肢の仮決定					○

選択肢決定

⑤ 選択肢の仮決定

比較表から、選択肢を仮決定します(上記の表の「選択肢の仮決定」欄に相当)。決定の前に下記のような視点も大切です。

再度目的を確認する : 目的や願望・問題に合致しているか確認する

小さなトライから : 決定する前に、小さなトライをして感触を得る

可能な限り情報を収集 : どれくらいの投資額・時間・効果になるかを情報収集する
最後に、**比較表をより説得力のあるものにする工夫**をしてください。

選択肢の絞り込み 演習

選択肢絞り込み
③ 選択肢の絞り込み

下記のような視点で、まずは選択肢を絞り込んでください。将来イメージは、19ページの「選択肢の創造」の右欄に記入してください。この段階で、選択肢から削除するものは、「削除」欄に×を記入してください。

選択肢比較
④ 選択肢を比較する

比較表を作成して、選択肢を比較します。比較の軸は、テーマによって効果・重要度・緊急度・費やす時間・投資金額・収支・メンバーのモチベーションなどの切り口を設定してください。

	選択肢				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
	※選択肢の仮決定				

※投資金額や収支は、現在把握できる仮の数字で構いません。
 ※選択の仮決定欄は、次の演習で活用するので空欄で構いません。

選択肢決定
⑤ 選択肢の仮決定

選択肢の中から、選択する解決策(仮決定)に○をつけてください。

意思決定アプローチの必須事項はここで終了です。以降は、追加事項になります。

リスクへの配慮 解説

問題の設定

目的の設定

選択肢の創造と絞り込み

リスクへの配慮

抵抗への配慮

実行のブレーキを外す

リスク（ネガティブ要素）への配慮

意思決定を行動に移す際には、必ずリスクが伴います。よって、リスクを事前に見える化しておくことが、最適な意思決定を導くために必要です。リスクの見える化は下記のようなステップで進めます。

- Step1) カギとなるネガティブ要素は何かを見極める
- Step2) ネガティブ要素がどのような事象を引き起こすのか想定する
- Step3) 起こりうる事象の可能性（発生確率）はどのくらいか想定する
- Step4) その事象が起きたときに、どのような結果が生じるのか想定する

意思決定アプローチの「リスクへの配慮」では、不確実性の見える化について学びます。

リスク（ネガティブ要素）の見える化

リスク（ネガティブ要素）の見える化を進めるために、下記のようなアプローチを進めます。

リスク抽出

①カギとなる
ネガティブ要素特定

【カギとなるネガティブ要素の特定方法】

結果に大きな影響を与える可能性があるネガティブ要素をリストアップします。意思決定の影響度を勘案し、影響度が低いものは除外します。

仮決定した選択肢のAサービスの内容を改良する

例	カギとなるネガティブ要素	意思決定の影響度
1	Aサービスの内容を変更しても販売が増えない	○
2	開発者の開発力が不十分で、良いサービスが開発されない	○
3	ライバル社が、Aサービスの低価格品を販売する	△
4	景気が悪化して、Aサービスの需要が減る	○
5	Aサービスが売れすぎて、物流システムがパンクする	×

リスク見える化

②起こりうる事象の
明確化と予測

【起こりうる事象の明確化と予測の方法】

リスト化したネガティブ要素が起きた場合の事象を明確（数値化など）にし、その事象が起きる可能性を見える化します（上記例の3・5は削除）。最後に、そのネガティブ要素が許容できるか否かを判断します。

例	カギとなるネガティブ要素の事象の明確化	起こりうる確率	許容
1	Aサービスの内容変更したが、売上が現状の110%以下	約30%	○
2	開発者の開発力が不十分で、1年以上ローンチが遅れる	約10%	○
4	景気が悪化して、Aサービスの需要が20%ダウンする	5%未満	○

選択肢修正

③選択肢の見直し

【選択肢の見直し方法】

上記のように、カギとなるネガティブ要素を仮決定した選択肢、または他の選択肢で分析し、リスク配慮の視点から再度選択肢を見直します。

リスクへの配慮 演習



リスクへの配慮のアプローチの流れに基づいて、演習を進めていきます。下記の質問について解答欄を埋めながら進めてください。



①カギとなる ネガティブ要素特定

仮決定した選択肢について、結果に大きな影響を与える可能性があるネガティブ要素をリストアップしてください。そして、意思決定の影響度を勘案して(影響度大:○、影響度中:△、影響度低:×を記入)、重要度が低いものは除外しましょう。

仮決定した選択肢		
No.	カギとなるネガティブ要素	意思決定の影響度
1		
2		
3		
4		
5		
6		



②起こりうる事象の 明確化と予測

上記にリストアップしたネガティブ要素が起きた場合の事象を明確にし、その事象が起きる可能性を想定してください。最後に、そのリスクが許容できるかどうかを判断(許容できる:○、許容できない:×を記入)します。

No.	カギとなるネガティブ要素の事象の明確化	起こりうる確率	リスクの許容



③選択肢の見直し

上記のようにカギとなるネガティブ要素を仮決定した選択肢、または他の選択肢でシミュレーションし、リスク配慮の視点から再度選択肢を見直してください。

判断1) 仮決定した選択肢で、リスクの影響度が許容できる場合は次へ、
判断2) 仮決定した選択肢で、リスクの影響度が許容できない場合は、他の選択肢でリスク配慮の視点でシミュレーションしてください。

抵抗への配慮 解説

- 問題の設定
- 目的の設定
- 選択肢の創造と絞り込み
- リスクへの配慮
- 抵抗への配慮
- 実行のプレーキを外す

抵抗への配慮

意思決定を行動に移す際には、素晴らしい意思決定でも、抵抗者の一言で実行に移せなくなることもあります。抵抗を見える化して、抵抗を回避できることもあります。抵抗の見える化は下記のようなステップで進めます。

- Step1) 意思決定した選択肢を提示した場合、誰が抵抗しそうかを想定する
- Step2) 想定した抵抗者の立場に立って、どのようなことに抵抗しそうかを考える
- Step3) 想定した抵抗者の抵抗の理由から、妥協点を考え、投げかける
- Step4) 必要に応じて協力者の力を借りて、進める



抵抗の見える化

抵抗の見える化を進めるため、下記のようなアプローチを進めます。

抵抗者抽出

① 抵抗者への配慮

【抵抗者への配慮方法】

抵抗者を想定して、その抵抗を緩和するために、抵抗の理由を想定して、下記のように妥協点を探ります。

例	抵抗者	抵抗の理由	妥協点の投げかけ
1	経理担当	投資リスクは回避したい	効果の角度が高いことを示すシミュレーション資料を作成する
2	開発担当	仕事が増えることは嫌いだ	事前の情報収集は、プロジェクトメンバーで行うことを伝える
3	Web担当	FAQに対する手間をかけたくない	FAQについては、AIチャットロボットを導入する

協力者抽出

② 協力者の力を借りる

【協力者の力を借りる方法】

抵抗の緩和のために、協力者の力を借りる必要があれば協力を仰ぎます。下記の視点で、協力者を想定してみてください。

- 上司の力を借りる** : 部門間の依頼事項など、上司の権力を必要とする
 - 社内専門家の力を借りる** : 社内で見知がある人の経験談を活用する
 - 社外専門家の力を借りる** : 社外の専門家・スペシャリストの助言を添える
- 最後に、自分が知らないことに抵抗感を示す人もいるので、事前に根回しすることも必要です。



例	妥協点の投げかけ	協力者	協力者への依頼事項
1	効果の角度が高いことを示すシミュレーション資料を作成する	マーケティング担当のAさん	過去に成功した施策の結果の情報収集と助言
2	事前の情報収集は、プロジェクトメンバーで行うことを伝える	特になし	
3	FAQについては、AIチャットロボットを導入する	社外のスペシャリスト	最新AIチャットロボットについて情報入手と助言

抵抗への配慮 演習



抵抗への配慮のアプローチの流れに基づいて、演習を進めていきます。下記の質問について解答欄を埋めながら進めてください。

抵抗者抽出

①抵抗者への配慮

意思決定内容を社内で共有する場面を想定したときに、

①抵抗者 ②抵抗の理由 ③妥協点を想定して投げかける提案を考えてください。

	抵抗者	抵抗の理由	妥協点の投げかけ
1			
2			
3			
4			
5			

協力者抽出

②協力者の力を借りる

上記で上げた妥協点について、協力者の力を借りる必要があれば協力を仰ぎます。

上司の力を借りる：部門間の依頼事項など、上司の権力を必要とする
社内専門家の力を借りる：社内で知見がある人の経験談を活用する
社外専門家の力を借りる：社外の専門家・スペシャリストの助言を添える

	妥協点の投げかけ	協力者	協力者への依頼事項
1			
2			
3			
4			
5			

実行のブレーキを外す 解説

- 問題の設定
- 目的の設定
- 選択肢の創造と絞り込み
- リスクへの配慮
- 抵抗への配慮
- 実行のブレーキを外す

実行のブレーキを外す

最後は自分に向き合います。せっかく時間をかけて意思決定をしても、「リスクをとるのが怖い」「実行の負荷がかかるのが面倒」など、心理的なブレーキがかかると実行に移されなくなります。最後に、実行のブレーキを外す方法について学びます。

心の構造とは

人間は、下記のように思考とは別に生存本能を守る行動を選択することがあります。心の構造を理解することにより、意思決定の質も大きく変わります。意思決定に影響する生存本能の構造は下記のように働きます。

	解説	意思決定に影響する例
問題行動の選択	体の反応から、無意識に選択する問題行動	例1) 意思決定を先延ばしにする 例2) 理由をつけて実行に移すのを避ける
体の反応	自分の意思に関わらず、体に起る現象	例1) 意思決定しようとする思考が鈍る 例2) 行動を想定すると肩がこわばる
想定(妄想)	妄想的に考えている最悪のストーリー	例1) 失敗したときに自分が非難される 例2) 負荷がかかり休日が少なくなる
感情	大切にしたいものの現在の状況が各致しているか否かを伝えるメッセージ	例1) 恐れ・おじけづく・不安 例2) おびえる・すりへる・孤独感
大切にしたいもの(生存本能)	自分の深層にある信念・価値観	例1) 自分の評判・自分の地位 例2) 自分の休養・自分の安全性

心の構造に焦点を当てることの大切さ



『なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか』ロバート キーガン, リサ ラスコウ レイヒー 著では、問題行動のことを下記のように「もう1つの仕事」と表現がされています。多くの組織で、自分の守るための「もう1つの仕事(問題行動)」が選択されており、その行動を発動してしまう心の構造に焦点をあてることも大切です。

ほとんどの組織では、誰もが本来の仕事とは別の「もう一つの仕事」(弱点を隠したり、好ましい印象を維持したりすること)に多くの時間を割いている。(抜粋)すべての人が「もう一つの仕事」をやめれば、膨大な時間が生まれるのだ。

ネクスト・ジャンプ(会社名)が、ものごとの失敗を分析したところ、最も多いのは、感情のマネジメントがうまくいかないパターンだと分かった。(抜粋)感情のマネジメントができなければ意思決定の質が落ちると、同社のリーダーたちは考えている。



実行のブレーキを外す 演習



実行のブレーキを外す演習を進めていきます。下記の質問について解答欄を埋めながら進めてください。

ブレーキ
抽出

①意思決定・行動を
移す場面の想定

意思決定する瞬間・行動に移すことを決定した瞬間に起こりがちな問題行動(無意識に起きる反応的な行動)を「本当は・・・したいけど」と「つつい・・・してしまう」という言葉で表現してみてください。

例)本当は、決定したことをすぐに行動したいけど、 本当は、 したいけど、	例)つつい日常業務を優先してしまう つつい してしまう
--	---

ブレーキ
を外す

②自分の大切に
したいものを知る

心の構造に従って、下記の順番で空欄を埋めてください。

- ① 問題行動は、上記の「つつい」以降を忘記する
- ② 問題行動を起こすのは、どのような最悪のストーリーを考えているからなのかを忘記する
- ③ 最悪のストーリーを想像したときに起きる体の反応を言葉にする
- ④ 最悪のストーリーを想像したときの感情を言葉にする
- ⑤ 最悪のストーリーが実現したときに、自分が失って怖いもの(大切にしたいもの)を言葉にする

埋める順番	解説	自己分析
①問題行動の選択	体の反応が、無意識に選択する行動	①
③体の反応	自分の意思に関わらず、体に起きる現象	③
②想定(妄想)	妄想的に考えている最悪のストーリー	②
④感情	大切にしたいものに、今の状況が合致しているか否かを伝えるメッセージ	④
⑤大切にしたいもの(生存本能)	自分の深層にある欲求・価値観	⑤



この演習を通して、どう解決するの?と気になるかと思います。しかし、上記は体の反応であり、思考ではありません。解決のアプローチが思考とは異なり、下記のような方法になります。

- 改善方法1) 大切にしたいものが自分の中に「ある」と思って沁み込ませることで反応が薄まる。
改善方法2) 体の反応が増幅して、そこに気づくと自然に反応がなくなる。
などを実行してみると、自然と反応行動が減ります。

意思決定アプローチ/振り返り

意思決定アプローチ振り返り

意思決定アプローチを学んで



P9にある事前演習での意思決定を振り返り、下記の視点で振り返りましょう。

- ① 自分が意思決定する際に、漏れていた視点・抜けていた視点は何か？
- ② 今後、意思決定アプローチで参考にしたい視点・取り入れたい視点は何か？

	漏れていた視点・抜けていた視点	参考にしたい視点・取り入れたい視点
個人演習		
グループ共有		

今後活用したい意思決定アプローチ



すべての意思決定において、意思決定アプローチを活用することは無理があります。今後、意思決定の際に、取り入れたいと思ふ重点項目にチェックを入れて、ぜひ職場で実践してください。

項目	No.	チェック内容	チェック
問題の設定	1	問題を抽出するときに、自ら作り出している制約条件も考慮する	<input type="checkbox"/>
	2	問題を抽出するときに、問題を分割する	<input type="checkbox"/>
	3	時間・重要性・緊急性・心的エネルギーの軸で、優先度を確認する	<input type="checkbox"/>
目的の設定	4	願望・ありたい姿をリストアップする	<input type="checkbox"/>
	5	目的を再定義する	<input type="checkbox"/>
	6	目的を端的に表現し、関係者と共有する	<input type="checkbox"/>
選択肢の創造と絞り込み	7	できるだけ多くの選択肢が創造できるように、時間を確保する	<input type="checkbox"/>
	8	選択肢ごとに、将来のイメージを具体的に描き、選択肢を絞り込む	<input type="checkbox"/>
	9	比較表を活用して、選択肢を決定する	<input type="checkbox"/>
リスクへの配慮	10	意思決定を実行に移したときに、カギとなる不確実性を特定する	<input type="checkbox"/>
	11	不確実性がある事象を明確化して、起こりうる予想と影響度を想定する	<input type="checkbox"/>
抵抗への配慮	12	抵抗者・抵抗の理由を想定して、妥協点の投げかけを事前に設計する	<input type="checkbox"/>
	13	抵抗を緩和するために、上司や社内外の専門家の力を借りる	<input type="checkbox"/>
実行ブレーキを外す	14	実行に移すことを想定した場合に、浮かぶ体の反応・妄想に着目する	<input type="checkbox"/>
	15	自分の中にある大切にしたいものを許容する	<input type="checkbox"/>

研修のまとめ



本日は、意思決定アプローチについて学びました。研修を通じて、どのように認識が変わったのかを整理します。また、今後どのようなことを心がけるか、具体的な行動計画を立てましょう。

本研修の振り返り

- ① この研修で学んだことで、一番印象に残っていること・捉え方が変わったこと何ですか？個人演習後に、グループでお互いの気づきを共有しましょう。

	一番印象に残ったこと	捉え方が変わったこと
個人演習		
グループ共有		

- ② 捉え方が変わったことに対して、明日から意識して行動を変えることは何ですか？個人演習後に、グループでお互いの考えを共有しましょう。

	明日から意識して行動を変えること
個人演習	
グループ共有	

まとめ

「本研修における学びのポイント」

- 簡単な意思決定は、すでに選択され、実行に移されている。今後直面する意思決定は、複雑でマイナス要素が生じる可能性を含んだ意思決定になる。
- 意思決定力の要素には「課題設定力」「選択肢の創造力/選択力」「実行力」がある。
- 意思決定の前に、「問題の設定」「目的の設定」をしておくことで、解決する選択肢が変わってくる。
- 意思決定のプロセスに多くの人に加わることで、情報共有ができたり、アイデアの幅が広がったりする。

SAMPLE

【発行】

東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F

03-6215-8717

株式会社グローセンパートナー

<https://www.growthen.co.jp/>

本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。
これらの許諾については小社までお問い合わせください。