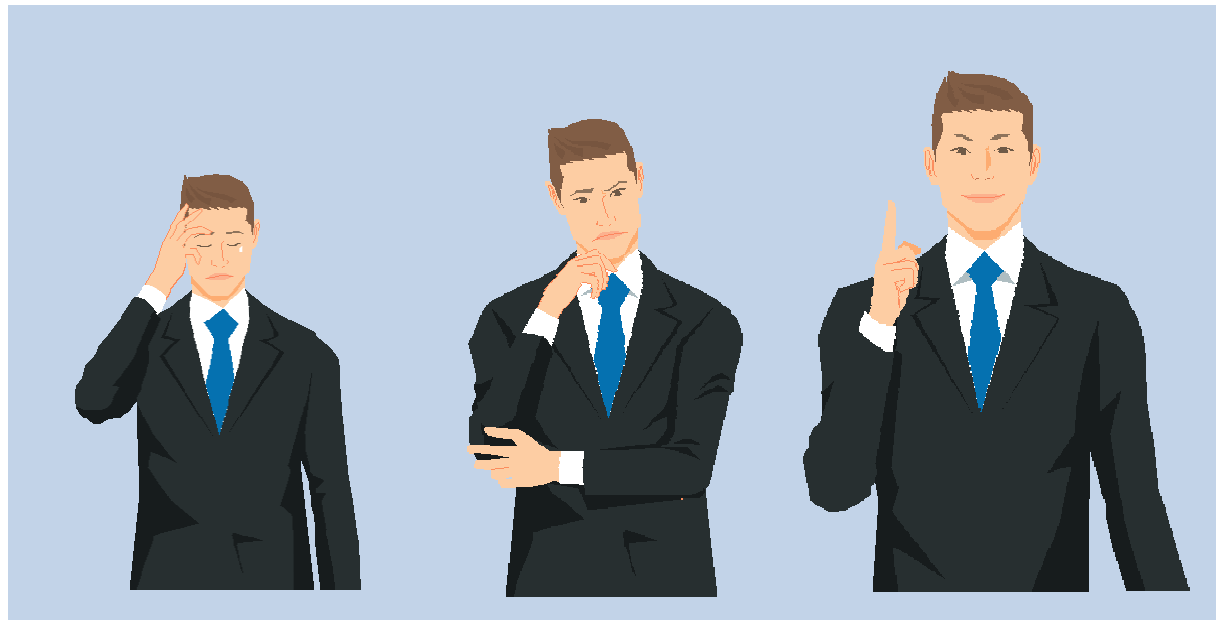


コーチング研修No11

判断力を磨く



by amadeus factory

あなたは判断力に自信がありますか？

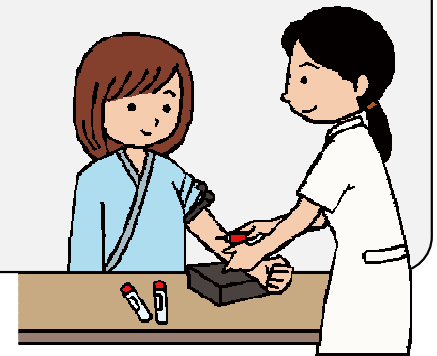
1

まず最初に、判断力を試す質問です。

質問 1

Q. 日本国民のABO式の血液型で、A型が占める割合は、
10%より 多いか、少ないか？

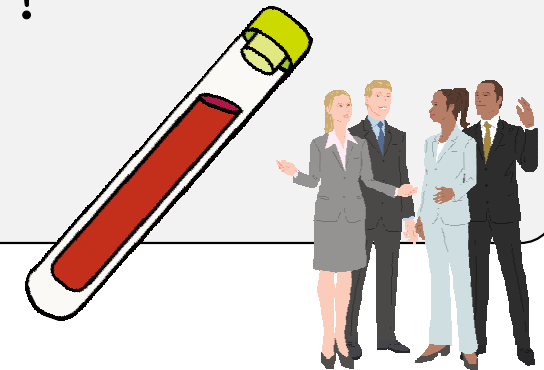
Q. では、具体的に何%だと思うか？



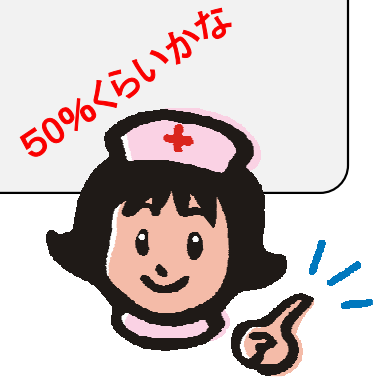
質問 2

Q. 南アメリカのインディオの血液型で、O型が占める割合は、
40%より 多いか、少ないか？

Q. では、具体的に何%だと思うか？



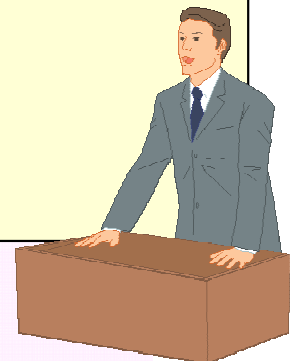
前ページのような問題への解答は、
質問1であれば、20%とか15%とか、
質問2であれば、50%とか35%とか、
質問にあった数字に近い回答が多くなるのが一般的です。



これは心理学では「アンカリング効果」と言われ、
最初に印象に残った数字やものが、その後の判断に影響を与えてしまうのです。
つまり、何の根拠もない数字が、その後の判断に影響を及ぼすのです。

「アンカリング」と同じような判断への影響で「メンタルセット」（心の構え）というものもあります。

- ◆ 心理学の実験で、
本物の新聞記者数名の前で、保守系、革新系2人の政治家役（役者）に、まずは各々、保守的意見、革新的意見を幾つか演説してもらい、その意見に続けて各々、再軍備について2人とも全く同じ中立的意見を述べてもらいました。その後、新聞記者がどう受け止めたかを確認したところ、記者全員が保守系政治家役の方が再軍備賛成、革新系政治家役の方が再軍備反対と言ったと報告し、判断への明確な影響が確認できたそうです。



★ 先入観などちょっとした要素があなたの適切な判断を妨げます。
判断、決断の場面ではより理論的な判断を心がける必要があります。

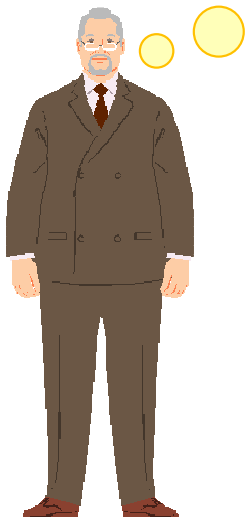
**判断の誤りは時に致命的な結果を招く
それでも判断ミスは繰り返される**



◆ 世間を賑わせた東芝やオリンパスの粉飾決算事件……。歴代の経営幹部までが関与していた疑いもあります。何故、そんな不祥事が起きるのでしょうか？

- 東芝やオリンパスの事件は、かつてカネボウが粉飾決算事件をきっかけに消滅してしまった時と非常に似ています。何故かという、どちらもそこにあるのは、**経営幹部の犯罪意識の欠如**や**経営トップに本当のことを報告できない社風**に起因する **大きな判断ミス**。

おそらく、彼ら経営幹部の方々の頭の中にあった思いは、



「経営トップが掲げた必達目標を達成できないなんて報告できない。」

「本業ではない投資の失敗で1000億以上の大赤字を出すなんてことは、あってはならない。」

「あってはならない出来事が起きたのだから、当然、隠さなければならない。」

そんな思いに、周囲のYESマンも同意！

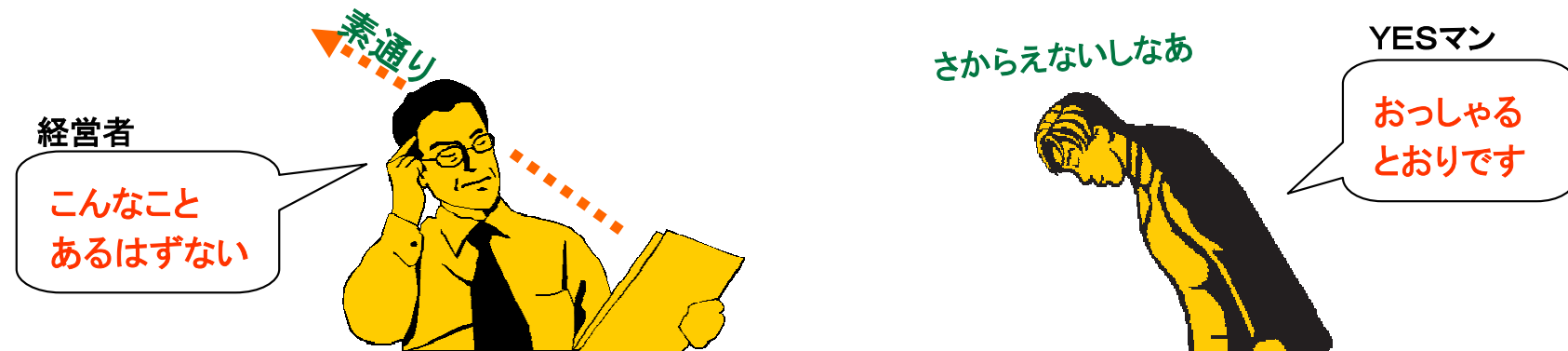
……… そんな大きな判断の誤りがあったのではないのでしょうか。

豊富な経験と周囲のYESマンが判断を誤らせる

- ◆ 東芝、オリンパス、カネボウ、パロマ、吉兆、雪印 など
経験豊富でブレーンが揃った企業の経営者が、何故判断ミスをおかしたのでしょうか？

● 彼ら経営者に共通なのは、豊富な企業経営の経験。しかも、成功体験。

- ★ 豊富な成功体験は、自分の価値観の枠組みを固定化 し、たとえ正しい情報でも、自分の価値観に合わない情報は、目や耳に入っても素通りしてしまう のです。



- また優秀な経営者は社内で自分の意見を通すことに慣れており、周囲にはYESマンを配置する傾向があるのも共通しています。

その結果、経営者を取り巻く幹部が、経営トップには逆らわず、経験豊富な経営者の意見は正しいはず だから大丈夫と、細かな検討もなくYESマンに徹する のも判断ミスの原因です。

- ★ YESマンが本当の味方とは限らない。NOはNOと言えるメンバーが正しい判断には必要。

うつの原因 【 マイナス思考 】も、実は判断の誤り



◆ 「仕事で大きなミスをした。俺はもう駄目だ！」

そんな思い込みは、人を追い込み、心の逃げ場を奪います。

…… 結果として、心の病(心身症)を引き起こすのです。

● 本当に「仕事での大きなミス = 俺はもう駄目」は **合理的な判断** なのでしょうか。

破局視

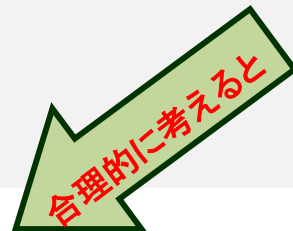
一旦冷静になって、検証してみましょう！

この仕事でのミスは、そんなに大きなミスだったのか？

取り返しのつかないミスだったのか？

別の機会に頑張れば、許されるのでは？

誰でも、一度や二度は大きなミスを犯しているのでは？



● 冷静に振り返って、**合理的な判断** をし、

「仕事で大きなミスをした。 次回頑張って取り返そう。」

「仕事で大きなミスをした。 原因分析し、再発防止をきちんとやろう。」

「反省は必要だが、別に命まで奪われることはない。」

と正しく考えることが出来れば、心の逃げ場が奪われることはありません。



★ **合理的に考えるとどうなるか、常に自分の考えを振り返ることが正しい判断につながる。**

二分割思考の罠

白か？



黒か？

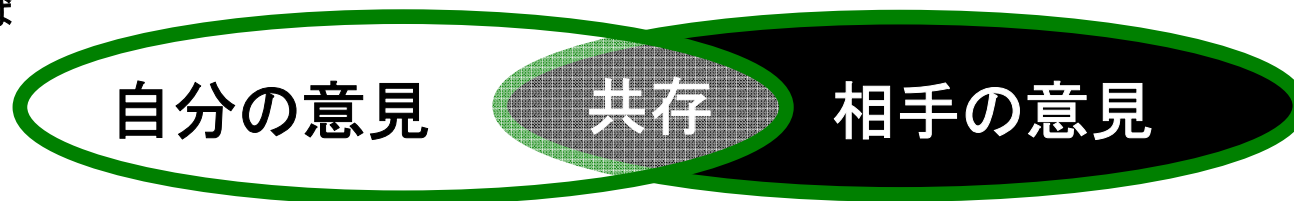
◆ 白か黒かをはっきり分ける考え方を「二分割思考」といいます。

- ・ いさぎ良さ、気風の良さは感じますが、YESかNO、敵か味方か、善か悪か 判断の選択肢ってそんなに両極端しかないのでしょうか？
- ・ 判断に迷うグレーゾーン、結局、都合の良い結論、楽な結論を選んでませんか？

● 松本サリン事件被害者河野さんのマスコミ報道のように、グレーなのに黒 と決めつけるのは非常に危険。

★ どんな場合でも、手を抜かず、判断要素を細かく検証して結論を出す。
 仕事の場面では当たり前ではないでしょうか？

また、見方を変えれば



- 日本人は、曖昧なまま先送りするのも大得意ですが、
交渉であれば、白黒つけないで、共存できる妥協点を見つける方が良い結果を生むこともあります。

★ YESとNOの間にも、知恵を絞れば、色々な共存 (Win-Win) の方法があります。

◆ 完璧・完全でなければ納得出来ない。



・・・二分割思考とも似ていますが、一切妥協できない性格です。

- ・ 100点と0点の間にも点数はあるのに、100でなければ、90も50も0点と判断する。
・・・それって、かなり危険な考え方でしょう。

- 例えば、「ごくたまに100点の仕事をする社員」と「コンスタントに85点の仕事をする社員」
どちらか一人と組んで仕事をするとしたら、あなたはどちらと組みたいですかですか？

- ビジネスでは 時には、完璧・完全でなくても妥協する「前向きな引き際」も必要！

- ・ 一歩も譲らず プロジェクトを諦めるか、少々妥協して何とか完遂するか。
- ・ 価格交渉で、目標価格でなければ手を引くか、譲歩してOKするか。

一歩間違えれば、全てを失う 判断ミスにつながります。

★ 完璧・完全を求めるべき時もあれば、妥協してでも確実に前に進むべき時もあります。
どちらが、目の前の仕事に求められているのかをよく考えて判断しましょう。

◆ 「一を聞いて十を知る」

賢い方、想像力、推察力のある方の比喻ですが ……。



- ・ 人や物事の一面だけを見て全体を想像してしまうのは非常に危険です。

● 例えば、これって、本当に正しい判断だと思いますか？

- ・ 日本で不法就労する東南アジア人だけを見て、東南アジア人全部が駄目と決め付けた。
- ・ 人付き合いの悪さだけみて、Aさんと仕事をしたくないと思った。
- ・ 特定の失敗だけみて、B君の能力は低いと決め付けた。
- ・ パソコン感覚で操作できない複雑な機械は性能が低いと思った。
- ・ 個人主義やだらしない態度だけを見て、米国と戦争をしても根性で勝てると思った。

● 正しい部分もあるかもしれないが、正しくない部分も多いでしょう。

その人がどんな人かは色々な場面で付き合ってみないと分からないし、
機械がどんな性能があるかは、十分に使いこなしてみないと分かりません。

★ 「一」を聞いて分かるのはあくまで「一」だけ。残りは想像でしかない。

「一」を聞いて「全体」を想像することはあっても、

残りの「九」を鵜呑みにしないで、きちんと検証しましょう。

P4の記載内容・・・

◆ 自分の価値観に合わない情報は、正しい情報でも、目や耳を素通りする。

● コミュニケーションの原則を思い出してください。

人は、興味のないことは耳（目）に入らない のです。

…… 同じように、自分が嫌な情報は頭に入ってはきません。

● 特に、嫌いな人の悪い情報は、耳に入っても、
嫌いな人の良い情報は、耳を素通りしてしまいます。

相手に興味がない

・・・というより、否定したいという潜在意識があるからです。

嫌いな相手の
良い情報は
入場禁止



★ 自分の嫌な情報、マイナスな情報、嫌いな人の情報であっても、
きちんと内容を確認して適切な判断をする。・・・心がけましょう。

- ◆ 人の態度・しぐさを見て、その人の気持ちを想像する。
…… 日常茶飯事ではありませんか？

特に、第4回「相手のタイプに合わせて接する」で説明した

サポータータイプの方は、人の気持ちを想像し、それに併せた行動を取りがちです。

- しかし実は、それは極めて危険なことです。

だって、本人に訊いてもいないのに、本当にそう思っているかどうかは判りません。

- もちろん、相手のしぐさから読み取れることは多いものです。

※ 相手に伝わったことの内訳は言葉7%、口調・トーン38%、しぐさ55%。

つまり、言葉以外の部分で相手に伝わることは多いのです。

- でも、人の想像が当たるのは、タバコと取り出した方が火を欲しがっている。
という程度。つまりは、「気がきく」というレベルでしかありません。

★ 勝手な思い込みをするのではなく、相手にきちんと考えを聞く。

…… コミュニケーションの基本です。

冒頭のオリンパスやカネボウの粉飾決算や不祥事隠しは、
ある意味、経営者の理想の強さが招いたとも言えます。

- ◆ 「法律は絶対に違反してはならない」
「赤字なんてあってはならない」
「警官がミスをしてはならない」



そんな「かくあるべし」という理想は、正道であり、極めて正しい考え方ではあります。

- しかし、たとえ正論であっても、「かくあるべし」という理想像への思いが強すぎると、
正常な社会人としての善悪感（バランス）を見失ってしまい、
粉飾決算をする。警察が警官の不祥事を隠す。法律違反を隠す。など、
取り返しのつかない判断をしてしまうことにもつながります。

★ 理想を目標として掲げ、それに向かって前向きに努力するのは良いことだが、
間違いがあれば、素直に認めて是正するのはもっと前向きな行動、考え方です。

決め付け、レッテル貼りの罠 ①

人へのレッテルはしっかり剥がそう！

- ・ ○○君は若いから、この仕事がうまくできるはずがない。
- ・ □□君は、以前この仕事で失敗したから2度と任せられない。
- ・ △△君は、この手の仕事は苦手なはずだ。
- ・ ××は前科者だから、この事件でも犯人に違いない。

● 上記のような決め付け、レッテル貼りは、一見、正しそうではありますが、

- ・ 本当に、今現在もそうなのか？
- ・ 皆がそう言っているが、うわさ通りなのか？
- ・ 本人の一面だけを見ていないか？

そんな検証をしないで鵜呑みにしたら、逸材を失うこともあります。



● よくよく調べてみたら、

- ・ 過去の失敗は十分克服して能力が向上している。
- ・ 若いけれど、経験があって十分任せられる。・・・ そんな例は多々あるのに。

★ 人は常に成長しているし、一面のみが見えているのかもしれませんが。

レッテルは鵜呑みにせず、一度引っ剥がして、事実を再確認しましょう。

決め付け言葉を疑おう！

【 決めつけ言葉・思い込み言葉 】

- ・「皆そう言っている」というけど、
…… 皆って誰と誰？ 実は少数意見なのでは？
- ・「〇〇が良いに決まってる」「□□は常識だ」
…… 社内・同僚、同業の価値観は似るので意見の偏りに注意。

※ 皆とは何人中何人なのか、誰と誰なのか、
他部署の方、社外の方、業界外の方ならどう思うか
正しい判断をするためにはきちんと検証し、
裏付けをとることが必要です。



業界の常識っていうけど、
法律違反ではないのか？
社外の人も、
そう思うのか？

★ 決め付け言葉のほとんどは根拠がない。

人の話をうのみにせず、一つ一つきちんと裏を取る習慣をつけましょう。

人は何故決め付け、思い込みをするのか？

14

以前使った資料ですが、おさらいして下さい。

この写真を見て、椅子(座る道具)と理解できるのは、
↓ いつも椅子に座り、形を知っているからです。

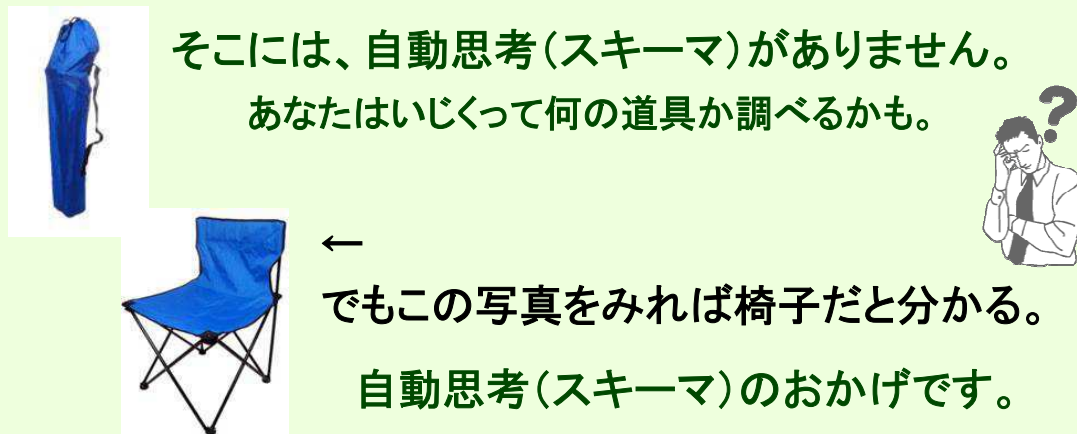


この、ある意味自然な思考の流れを、
自動思考(スキーマ)といいます。

自動思考のおかげで、
駅でも、電車でも、「座る道具ですか」なんて
訊かなくても、勝手に座れます。

でも、あなたがジャングルの裸族なら、
座る道具と理解できないかもしれません。

左の写真だけを見て、椅子(座る道具)と理解する
↓ 方は少ないでしょう。形が全く違うからです。



そこには、自動思考(スキーマ)がありません。
あなたはいじくって何の道具か調べるかも。

←
でもこの写真をみれば椅子だと分かる。
自動思考(スキーマ)のおかげです。

★ 決め付けない、レッテルを貼らない ということ
は、自動思考に頼らず合理的に考えることです。

自動思考(スキーマ)は人によって異なりますが、

- 仕事で失敗した ⇒ 自分の人生はおしまい
- 彼はまだ若い ⇒ 仕事では使えない
- Aさん、Bさんの発言 ⇒ 皆そう言っている
- Cさんの考え ⇒ 聴くに値しない

これらの多くは自動思考による思い込みです。

もし、合理的に考え直す としたら...

- 仕事で失敗した ⇒ 次は頑張ろう
- 彼はまだ若い ⇒ 実力は分からない
- Aさん、Bさんの発言 ⇒ たった2人の意見
- Cさんの考え ⇒ 聴かなければわからない

◆ レッテルとも似ている属人主義。

..... 既に多くの方が、この罠にはまっています。



● 会社では日常茶飯事、属人主義

- ・ 過去にいい仕事をした者は、今回も出来ると思われがち。
- ・ 得意な仕事が増える者は、何でも出来る万能人間だと思われがち。
- ・ 若い者、新参者の意見は、若い、新参者というだけで無視されがち。

これって、皆、属人主義。 人の一面を見てその人の全体を判断しているのです。

● でも、よく考えてみて下さい。

声の大きな方が正しい仕事の判断が出来るとは限らないし、能力があるとも限らない。
一つか二つの仕事が出来たらからと言って、三つ目の仕事が得意とは限りません。

「彼はこの件も得意なのか？」「若いけど能力はあるかも？」と検証しなくては駄目。

★ 人の一面だけを見て、その人の全体を判断してはいけない。

また、誰の意見かではなく、どんな意見かで中身を判断しましょう。

【認知的不協和理論】とは？

(認知的不協和)そのままでは気分が悪いので

例1

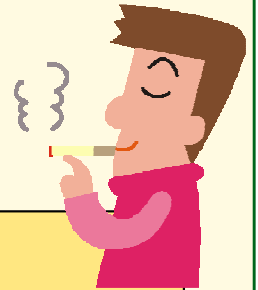
「私はタバコを吸う」
「喫煙は肺がんになりやすい」

理論的な考え方をすると

「喫煙は肺がんになりやすい」
「私はタバコを吸わない」

都合の良い情報でつじつまを合わせて認知的不協和を解決してしまう

「喫煙は肺がんになりやすい」が、「喫煙者で長寿の方だっている」し、
「肺がんより交通事故で死ぬ確率のほうがすごく高い」だから「私はこれからもタバコを吸う」



この例は、一見つじつまが合っているように思えますが、自分の意見を曲げないために、自分に都合の良い情報だけを集めているのです。でも、下の例だったらどうでしょうか？ ……。

例2

「私は相手に挨拶した」
「相手が挨拶を返さなかった」

理論的な考え方をすると

「私は相手に挨拶した」が
「相手の挨拶が聞こえなかっただけ」

都合の良い考え方

「私は相手に挨拶した」のに
「相手に無視された、嫌なやつだ！」

つじつま合わせの仕方によっては
大きな判断ミスにつながることも。

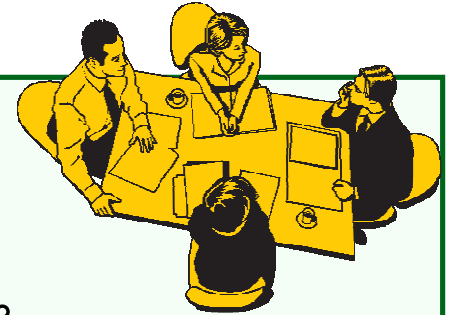
★ 人は信じたくないことは信じない。・・・もっと客観的、合理的に自分を見つめよう。

「さくら」という言葉があるように、昔から集団での意思決定は人の意見に左右されやすいものです。
それなのに「皆で決めた」が意見の正当性を主張するアリバイのようになってしまいます。
…… 自分の意見はどこに行ってしまうのでしょうか？

【 リスキーシフトの罠 】

- 「リスキーシフト」とは、1人では慎重な考え方が出来るのに、
大勢で話し合うと、より過激な方向に意見・判断が流れる現象です。

誰もが知っているリスキーシフトによる判断ミスは、太平洋戦争への突入です。



【 集団で判断・決断する際の危険性 】

- ① 大勢の人間がいて、集団的怠慢効果が起きやすい。
- ② 大勢で物事を決めると、声の大きな方、断定的発言をする方が正しいと思えてしまう。
- ③ 社内の会議では、地位の高い方の意見が正しいと思えてしまう。（＋反対しづらい）
- ④ ブレインストーミングは面白い意見に引きずられる。（決して皆の意見にはならない）
- ⑤ 同じ目的を持った集団には閉鎖性がある。（業界や自社内だけの常識など）

★ 集団で決断する際の危険性を十分理解し、自分の意見をきちんと言う。

・・・組織として正しい判断をするための鉄則です。

セールスマンの殺し文句



「この商品は評判良いですよ。」「皆さん買ってますよ。」
「お似合いですよ。」「皆やってますよ」

そんな買おうかどうか迷っているお客へのセールスマン・販売員の殺し文句に背中を押されて、「よし、買おう！」と決心するケースはよくあります。

それって、
買う気があって、ちょっと背中を押して欲しかったのなら良いけれど、
買う気はそんなになかったのに、それほど欲しくないものを買ってしまったのなら大きな判断ミス。
私は商品の性能などの知識以外の販売員の言葉には耳を傾けませんよ！
だって、ほぼ嘘っぱちですから！



同じような例として、

「高いけど美味しい」「賞味期限は短いけど旨い」（両面提示）
「本日までの3割引きの限定品」

なんて言葉に乗って、買ってはみたが、
それほどでもないと後悔したことはありませんか？

★ 重要な判断の場面では、

相手の言葉の真実性や交渉術も理解した上で、適切な判断を下すことが必要なのです。

＜正しい判断の為に＞

重要な判断・決断の場面では、何に気を付ければ良いかを、十分理解した上で考えを決めよう。

- ① 印象に残った言葉(アンカー) や思い込み(メンタルセット) が判断に影響を与えることが多い。
- ② 豊富な成功体験は価値観を固定化し、自分の価値観に合わない情報を拒絶する。
- ③ YESマンが本当の味方とは限らない、NOはNOと言えるメンバーも正しい判断には必要。
- ④ マイナス思考は冷静な判断が出来ない状態。意識して合理的に考え、自分の思いを検証しよう。
- ⑤ 白か黒かという二分割思考で グレーを黒と決めつけてはいけない。十分な検証が必要。
- ⑥ 知恵を絞れば、YESかNOの間にも、共存できる方法があるかもしれない。
- ⑦ 完璧主義、完全思考は道を誤らせる。時には妥協することも大事。
- ⑧ 「一」を聞いて分かるのは「一」だけ、残りの「九」は想像にすぎない。
- ⑨ 自分の価値観に合わない情報、自分の嫌いなこと、嫌いな相手の良い情報は、頭を素通りする。
- ⑩ 人の気持ちを想像するのは危険。本当の気持ちは聞いてみなければ分からない。
- ⑪ かくあるべしという理想主義は、判断の逃げ場を奪う。
- ⑫ 人に貼られたレッテルはしっかり引っ剥がして、今のその人を再検証しよう。
- ⑬ 決め付け言葉は信用せず、きちんと裏を取ろう。
- ⑭ 人の一面だけみて全てを判断する属人主義は危険。誰の意見かではなく意見の内容が大事。
- ⑮ 人は自分に都合の良い情報だけを集めてしまう。客観的、合理的に考えているか確認しよう。
- ⑯ 大勢で決めると、人の意見に左右されやすい。ブレンストーミングも突飛な意見が採用されやすい。
- ⑰ セールスマンの殺し文句のようなだまし言葉、交渉術も理解して適切な判断をしよう。