



若手・中堅職員のための 判断力・決断力 養成講座

秦 敬治 （愛媛大学 教育・学生支援機構
教育企画室副室長／教授）

仲道 雅輝 （愛媛大学 総合情報メディアセンター
兼 教育企画室 助教）

松井 千代美（松山大学 学生部学生課 課長補佐）

本日の到達目標

- 1.判断力と決断力の違いを説明することができる
- 2.組織の中で判断力・決断力が何のために必要なのかについて、説明することができる
- 3.効果的な判断・決断を行うためのコツを説明することができる
- 4.様々な場面で効果的な判断と決断を下すことができる

自己チェック

あなたのリーダーシップスタイルを
チェックしてみましょう！

決断力なきリーダーはいらない

「決断をする役回りがリーダー」

「決断できない人、リスクと責任を持って
ない人はリーダーになってはいけな
い」(船井幸雄)

辞書では？

「判断力」＝物事を認識・評価・決断する精神的能力

「決断力」＝判断に迷う場面で一つに決められる能力

「決断力は心の問題、判断力は頭の問題」だと言われているが・・・

- 「(1)先見性、(2)判断力、(3)決断力、(4)部下を束ねる能力(人心掌握力)、(5)運。
- 「この5つが激動期のリーダーに必要な条件だ。」(江坂 彰)

P・F・ドラッカーは、

物事を決定する際に、

- ①その決定の目的は何か？
 - ②達成すべき最低限の目標は何か？
 - ③満足させるべき必要条件は何か？
- を明らかにする必要がある。



必要条件を明確にすればするほど、決定による成果があがる。

また、ドラッカーは、

「決定しやすい判断がいい判断ではない」とも唱えている。



会議やミーティングで意見が全く出ない議題を承認することは危険である。

例.裸の王様、当たり前の判断

全員一致⇒選択肢がない⇒自動的に決定
＝リスクが高い！ ×

意見不一致⇒選択肢がある⇒検討
＝リスクが低い ○

ワーク1

皆さんが必要だと思うリーダーに必要な条件を5つ挙げてください。

ワーク2

リーダーとして判断をする際に必要なものを5つ挙げてみましょう！

判断力を修得するには？

「判断力は頭の問題」であるならば、

- ①情報収集が重要＝知識
- ②目標やビジョンが必要＝行き先を明確に
- ③一段上から物事を見ることが重要＝視野を広げる
- ④過去や歴史を振り返る＝温故知新
- ⑤フィードバックしてくれる相手を作る＝批評的参謀

ワーク3

リーダーとして決断をする際に必要なものを5つ挙げてみましょう！

決断力を修得するには？

「決断力は心の問題」であるならば、

- ①最終決断は独断で行う＝責任を負う
- ②リスクを恐れない＝自分自身のストレスを少なく
- ③リスクを伴うことの公表＝情報公開
- ④リスクに対するケア＝仕事の質、人間関係の質
- ⑤判断するまでは時間をかけて良いが、決断は素早く
＝スピード



物事を検討するプロセスが判断で、ゴールが決断。
プロセスは協働で！ゴールは孤独に！

孤独でないリーダーはいない

判断力・決断力をさらに高めるには

- ①問題・課題の原因を明らかにする
- ②絡みあった問題・課題を個別に切り分ける
これができないで失敗するケースが多い
- ③組織文化、地域文化・風土に対する理解
と対応力
情報収集のためのコミュニケーション力
＝チームとしての意識向上

「決断屋」の失敗

- 決断が遅いと危機を招くが、急ぎ過ぎても危機を招く(判断材料不足による判断プロセスの欠如)



「リーダーには、優れた判断力と決断力の双方が必要である」

(田中秀征)

1. リーダーに必要な素養とは

- ・先ほどのワークでリーダーに必要な素養を抽出し、見えやすい素養から見えにくい素養までマップ化を行った。

先行研究や著書では

- ・102カ条の心得(松下幸之助)
- ・マネジメント力を含んだマネジメント力を超えた能力(ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス)
- ・人間力＝能力＝人間的魅力(堀紘一)
- ・7つの習慣(スティーブン・R・コヴィー)
- ・人の心を動かす力＝感情のレベルに働きかける力(ダニエル・ゴールマン)



判断力・決断力は必要な素養だが、最も重要であると唱える人が必ずしも多いわけではない。

判断力・決断力はリーダーシップ力の中で どのような位置を占めるのか

判断力・決断力は、リーダーの人間性でもなく、リーダーに必要な行動力でもないようである



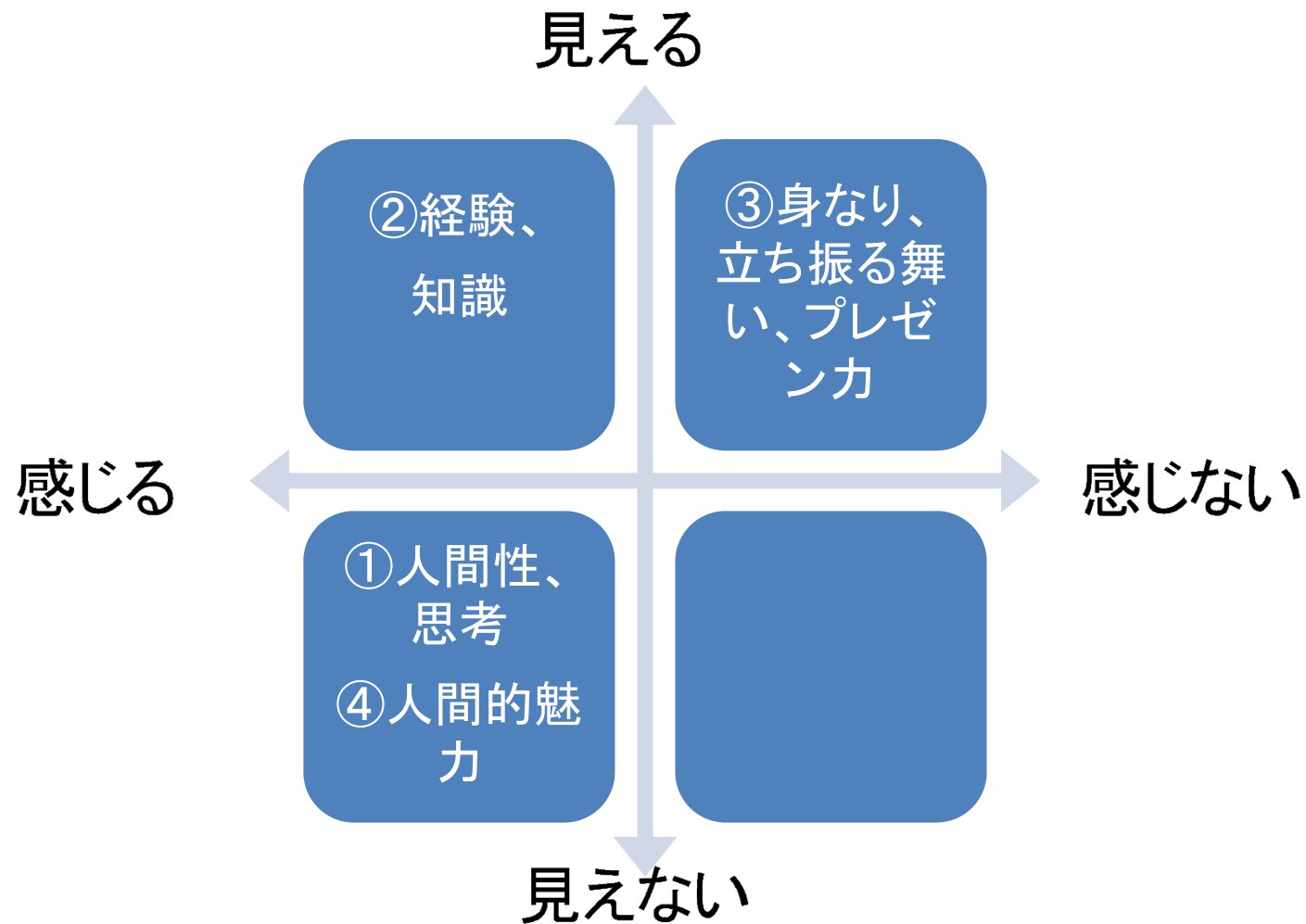
判断力・決断力は、リーダーシップを効果的に発揮するための隠し味？調味料？

リーダーの素養を料理に例えると

優秀な料理人が最高のリーダーという料理を作るには

- ①最高の素材が必要＝人間性、思考
- ②最高の出汁や隠し味、調味料が必要＝経験・知識等
- ③最高の盛り付け、食器、部屋、テーブル等の環境が必要＝服装・髪型、立ち振る舞い、ユーモア、話し方、身振り手振り等＝スキル
- ④最高のもてなしをしようとする心づかい、配慮等が必要＝人間的魅力

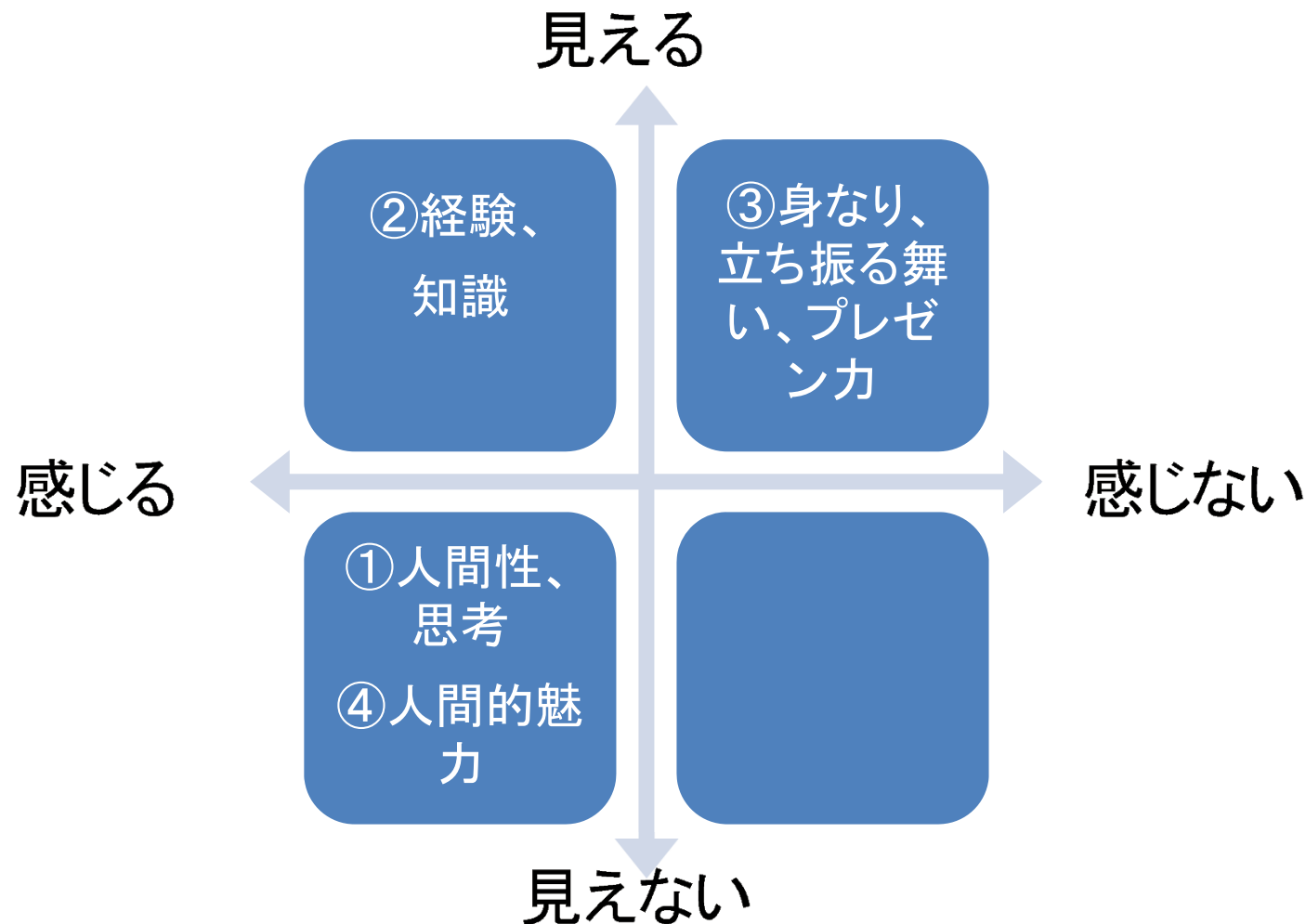
リーダーに必要な素養



Q.判断力、決断力は料理の中では①～④の
どれに当てはまりますか？

- ①最高の素材
- ②最高の出汁や隠し味、調味料
- ③最高の盛り付け、食器、部屋、テーブル等の環境
- ④最高のもてなしをしようとする心づかい、配慮等

Q.判断力、決断力は図の中のどの位置に入るでしょうか？



判断力・決断力はリーダーシップの主役なのか？

判断や決断は、そのものだけでは表面化、顕在化されない



行動に移すための根拠＝隠し味、調味料



見えないけれども最高の料理には必要
素材がいくら良くても判断力・決断力が悪ければ
不味い料理になってしまう

ディスカッション・タイム！

Q.リーダーにとってどちらが重要だと思いますか？その理由は？

①ユーモア

②知識

ディベート・タイム！

ルールとコツ

- ①自分の考えを最後まで主張する
- ②気持ちや感情で訴えるのではなく、理論的に説得する
- ③話は反対の意見の人と交互に行う
- ④勝ち負けを競うのではなく、自分の主張を明確に伝えることが重要

判断力を修得するには？

「判断力は頭の問題」であるならば、

- ①情報収集が重要＝知識
- ②目標やビジョンが必要＝行き先を明確に
- ③一段上から物事を見ることが重要＝視野を広げる
- ④過去や歴史を振り返る＝温故知新
- ⑤フィードバックしてくれる相手を作る＝批評的参謀

判断力・決断力を修得するトレーニング

- ①何かを選択する
- ②それを選んだ理由を明確にする
- ③理由を正当化する情報を集める
- ④反対の意見者を納得させる話しをする
- ⑤最初の判断・決断が間違っていたら、正しい方向へ修正する
- ⑥敗者を作らない



簡単なディベートの場を持つ

ただし、経験も知識も全くないネタでディベートするのは効果的なトレーニングにならない

ディベート・タイム！

Q.リーダーにとってどちらが重要だと思いますか？その理由は？

①立ち振る舞い、身なり、身振り
手振り

②話し方、声の質、声の大きさ

参考文献

- 「リーダーのあり方」船井幸雄、PHP出版
- 「判断力と決断力」田中秀征、ダイヤモンド社
- 「図解で身につくドラッカーの理論」久垣啓一、中経の文庫
- 「プロフェッショナルの条件」P・F・ドラッカー、ダイヤモンド社
- 「人を使うリーダーシップ入門」日本実業出版社編
- 「EQリーダーシップ」ダニエル・ゴールマン、日本経済新聞出版社
- 「7つの習慣」スティーブン・R・コヴィー、キングベアー出版
- 「実践的リーダーシップの鍛え方」堀紘一、PHP研究所
- 「リーダーシップ」ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス
- 「指導者の条件」松下幸之助、PHP研究所