

はじめに

本書は、読者の皆さんが自分にとっての「これからの大事なこと」に取り組みむときに役立つ「熟断思考」をご紹介しますものです。

「これからの大事なこと」とは、個人でいえば人生の重要なライフイベントである進学・就職・結婚・転職の可能性を含むキャリア設計、住まいの購入、両親や自身の老後の問題等々です。企業人而言えば、事業環境の変化による事業戦略の転換、新規事業への取り組み、研究開発テーマの技術・事業戦略立案等々です。

こうした「これからの大事なこと」に共通しているのは、

- ① 不確実性のもとで、
- ② 複数の選択肢があり、
- ③ どのような価値判断基準に基づいて決めるかで結論が大きく異なり、

④ 下した決断次第で、自分や会社の今後の状況やあり方に、極めて大きな影響が出る

ということです。

熟断思考は、皆さんがこれらの課題に取り組む際に、「許される時間的制約＝デッドラインの範囲内で、じっくりと問題に向き合い、時間をかけて考え、質の高い意思決定を行うための思考体系」です。

詳しくは本論で述べますが、熟断思考は、本書の副題にあるスタンフォード大学とマツケンゼー・アンド・カンパニーを含む、これまでの私の個人的体験や思いに根差した、次の3つを起点として練り上げてきたものです。

まずひとつは、「不確実性のもとでの重要な課題に取り組むことの重要性」です。

私は大学卒業後、化学メーカーに就職しました。そこで始めて取り組んだ研究開発テーマが、事業環境変化により経済合理性を失い、研究開発が中止になったのです。

その時、「そもそもこのテーマ自体を的確に設定すること。そして、不確実性を踏まえたプロジェクトの枠組みを作ることが重要で、自分もそこに携わっていきたい」という思いを強く持ったことがきっかけでした。

そして2つ目が、「スタンフォード大学でロナルド・A・ハワード教授から学んだ意思決定理論」です。

私は化学メーカーでの経験から、未来の不確実性があるなかで、どうやってそれに立ち向かい、意思決定をすればいいのかを知りたいという強い動機を持っていました。そこで出会ったのが、ハワード教授の意思決定理論であり、まさに「そのものズバリだ！」と思っただけでした。これは、今日私が提唱する、実践的意思決定の思考体系であるデイシジョン・マネジメント、つまりこの本で紹介する熟断思考のベースになっています。

そして3つ目は、「マツケンゼーで修得した戦略思考・ロジカルシンキングの基礎と、それらの限界への気づき」です。スタンフォードを出た後、私は転職をしてマツケンゼーで数多くのコンサルティンク業務を経験しました。そこでは、「現在とその少し先までの大事なこと」に対するロジカルシンキングのパワーを理解し身につけると同時に、私がいとも強いつい問題意識を持っていた「これからの大事なこと」に取り組む際の限界を、実務を通じて痛感したのです。

こうしてできた熟断思考は、次の特徴を持っています。

それは、天才でない普通の人たちでも、「これからの大事なこと」に対して的確な意思決定ができる方法論である、ということ。いわば算数の問題に対する方程式のような存在なのかもしれません。

組織を運営する上では、意思決定をするだけではなく、その決断の根拠を他のメンバーに理解してもらい、動いてもらう必要があります。

会社や組織、社会の持続的発展のためには、天才的ひらめきによるトップダウンの「即断即決」よりも、じっくりと、丹念に、メンバーの知恵や知識を集めてフル活用する、的確なプロセスを踏んだ「熟断思考」の方が、組織全体の納得感が高くコンセンサスがとれる分だけ、より質の高い意思決定と実行に到達できるのではないかと思うのです。

これまで私は、コンサルティングや研修で、のべ1万3000人以上のビジネスマンに對して、熟断思考を紹介してきました。クライアントが実際に抱えている戦略課題に、熟断思考を適用していくなかで得た、3000人近い「卒業生クライアント」からのフィードバックから、「これからの大事なこと」への適用で実際に役立つことを実感し、また熟断思考自体も、思考体系としての進化を続けています。

本編では、まず序章で、私が熟断思考にたどり着いた経緯と、この意思決定法が即断即

決の意思決定と何が大きく異なるのかという点をお伝えします。

続く1章から6章は、熟断思考における重要なポイントを1章ずつ解説していきます。

この6つの章は、それぞれ解説パートとケーススタディパートに分かれています。

まず、解説パートでは熟断思考の方法論や考え方をお伝えします。そして、ケーススタディパートでは、熟断思考を試みる個人の例をご紹介します。解説パートで学んだ内容を振り返りながら、自分ならどんな決断をするのか考えながら、読み進めてください。

詳しくは本編で触れますが、熟断思考は後悔することのない、未来を最大化するための意思決定法です。読者の皆さんが本書をきっかけに、そのような意思決定ができるようになり、より素晴らしい未来を掴むためのお手伝いができればと願っています。どうか最後までお付き合いをお願いします。

序章

はじめに.....003

スタンフォードとマツキンゼーで学んできたこと

ロジカルシンキングの限界.....016
「即断即決」神話の終わり.....019
4年間取り組んだプロジェクトの中止.....026
スタンフォードとマツキンゼー.....028

第1章

悩みや課題をリストアップし、全体観を把握する

意思決定論とロジカルシンキングの融合.....030
熟断思考のメカニズム.....031
熟断すれば「後悔」と「失敗」がなくなる.....037
意思決定課題の3つのレベル.....040
戦略レベルが弱い日本.....042
大前研一さんとステイブ・ジョブズ.....044
基本を身につけるには個人の問題から.....048

熟断すべき課題、即断すべき問題.....052
考える期限を設定する.....056
「意思決定」とは何か.....058
悩みや課題をリストアップ・整理する.....060
リストと優先順位をアップデートし続ける.....061
CASE STUDY ビジネス人生相談 第1話.....063

フレームを設定する

フレームングがすべてを決める……………	070
フレームの定義……………	072
いつ頃、どうなったら嬉しいと思うか？……………	074
「いつ頃」を適切にフレームングする……………	078
視野を広く取り、意思決定項目と選択肢を具体化する……………	079
枠を外し、視野を広げる……………	080
不確実要因と価値判断尺度を抽出する……………	085
明らかに軽い項目は取り除く……………	087
パッションを持ち、ワクワクできる構想を思い描く……………	088

CASE STUDY ビジネス人生相談 第2話……………

090

選択肢を精査し、列挙する

これからのことだけを考える……………	104
--------------------	-----

現状維持は必ず選択肢に残す……………

105

可能な形への具体化・ブレークダウン……………

106

「遺言戦略」的発想……………

108

サンクコストとゲインドアセット……………

109

熟断思考で自分の本当の願いに気づく……………

112

選択肢の中身はとことんリアルに想像する……………

115

経営資源の投入度合いがわかる中身にする……………

118

CASE STUDY ビジネス人生相談 第3話……………

120

不確実性を考慮する

良くない結果を恐れない意欲と覚悟……………	126
未来を予測するための努力……………	128
不確実性を複数のシナリオに可視化する……………	130
重要な不確実要因を見極め、シナリオを考える……………	136
「インテリジェントえいやー」で切り込む……………	138

どこまで情報を集めるべきなのか

CASE STUDY ビジネス人生相談 第4話

143 140

第5章

価値判断尺度をはっきりさせる

価値判断尺度を精査する

150

価値判断尺度を具体的に定義する

151

制約条件とトレードオフ条件

152

価値判断尺度を定量化する

156

ネットプレジャーバリューで判断する

158

嬉しさの順位と相対的な点数をつける

160

複数の自分で考える

162

CASE STUDY ビジネス人生相談 第5話

164

第6章

基本3パーツを統合しての意思決定

ディシジョンツリーを完成させる

170

選択肢ごとの期待値を算出する

175

最後は自分の心に従う

176

浅田真央選手の演技をシュミレートする

179

フリープログラムの期待値を算出する

182

Good Decisionで悔いなき決断を

186

CASE STUDY ビジネス人生相談 最終話

189

おわりに

204

