

今どきのリーダーには必須!?

# 意思決定の質とスピードを高める 「コンディション・マネジメント」

リーダーは日々、様々な意思決定に直面する。その質とスピードが、売上や組織の成果を左右するだけに、意思決定には「コンディション・マネジメント」が重要だと鳥澤謙一郎氏は話す。これからの経営戦略に欠かせない「コンディション・マネジメント」とは何か。詳しくうかがってきた。

## ビジネスシーンにおける 意思決定がもたらす経営インパクト

ビジネス現場では日々、数多くの「意思決定」が求められます。新規事業の開始、投資判断、人材配置、商品開発、販売価格の設定など——目標達成のために多岐にわたる選択肢の中から最良の判断を下さなければなりません。

そんな意思決定の質とスピードは、そのまま経営成果に直結し、次の4つのインパクトとして現れます。

- ① 売上へのインパクト／判断が早い組織は、機会を逃しません。判断が遅れるほど、ビジネスチャンスは失われていきます。
- ② 実行スピードへのインパクト／決まればすぐ動ける。判断が現場を止めないことで、プロジェクトは前に進み続けます。
- ③ 改善スピードへのインパクト／行動した結果をすぐに見直し、修正する。この繰り返しですが、学習速度と成果の差を生みます。



④ 組織へのインパクト／判断基準が明確になることでリーダーとしての役割が機能し、トップ二人に依存しない組織へと変わります。

こうして「すぐ決まる・すぐ動く・すぐ修正する」という流れが形成されると、売上・スピード・組織力が同時に高まるのです。一方で、意思決定が滞る組織では、トップの確認待ちで現場が止まり、会議では結論が出ず、決めても動かない状態が生まれます。だからこそ重要なのは、決められる状態＝コンディションをつくることなのです。

## 意思決定に必要な3つの要素

経営判断において意思決定の質とスピードを高めるには次の3つの要素が必要です。

### 1 ゴール(目的と目標を明確にする)

まずは「ゴール」が必要です。ゴールは次の2つに分かれます。

- ・目的：何のためにやるのか (Why)
- ・目標：何を、いつまでに、どのくらい達成するか (What / When / How much)

例えば、売上を上げるといふ目標でも、「なぜやるのか(目的)」が曖昧であれば判断はブレます。

また、目標が、  
・数値化されていない  
・期限が決まっていない  
という状態では、意思決定は遅くなり、行動も止まります。そこでゴールが明確になると

- ◆判断が速くなる
- ◆迷いが減る
- ◆現場が動き出す



つまり、ゴールは意思決定のスピードと質を決める土台になるのです。

### 2 価値観(大切にしている判断基準)

意思決定に必要な2つ目の要素は「価値観」です。価値観とは、何を基準に選ぶのかという判断軸です。同じゴールを目指していても、この判断基準が統一されていなければ、人によって選択が変わり、組織はブレてしまいます。例えば、

- ・利益を優先するのか
  - ・顧客満足を優先するのか
  - ・スピードを優先するのか
- 優先順位が曖昧なままでは、現場の判断は揃わず、その結果として、
- ・判断が遅くなる
  - ・意思統一に時間がかかる
  - ・約束が守られなくなる

価値観が明確で、優先順位がはっきりしていれば、  
◆迷わず判断できる  
◆判断スピードが上がる  
◆現場に貫性が生まれる

つまり、価値観とは意思決定のブレをなくし、組織の動きを揃える「共通言語」。価値観が統一されていない組織は、たとえ正しいことをしても結果は出ません。

### 3 コンディション(心の状態)で決めるか

意思決定において最も見落とされがちなのが前述した「コンディション」です。コンディションとは、身体・感情・無意識を含めた「状態」のことです。同じゴールと価値観を持っていても、状態によって判断は大きく変わります。例えば、

- ・焦っているときは短期的な判断になりやすい
- ・不安が強いとリスクを過剰に避ける
- ・余裕があると本質的な判断ができる

人は思考で決めていたのではなく、状態に影響されて決めているのです。この状態が整っていないと、

- ・判断が遅れ、ブレる
- ・行動が止まる

その結果として約束が守られず、信頼が低下します。コンディションが整うと、

- ◆判断が速くなる
- ◆迷いが減る
- ◆行動が安定する

つまり、コンディションとはゴールと価値観で明確になった意思決定の質とスピードを高めることに繋がるのです。

## コンディション・マネジメントの発見

ここまでをまとめると、次の3つが揃わなければ

意思決定は機能しません。

ゴールが方向を決め、

価値観が選択基準を決め、

コンディションが意思決定の質を決める

こうした考えのもと昨年度、私は220を超える組織を支援してきましたが、共通する課題がありました。

「分かっているのにできない」

「変化が続かない」

それはなぜなのか。いくつもの組織への支援を実践、検証しながら探っていくと、ある点に気づきました。

彼らは「時には無意識だったり、時には感情であったり、時には身体の状態に原因がある」ことでした。つまり、「無意識、感情、身体の状態」こそ、意思決定の質を左右していたのです。こうして課題解決にも繋がった「コンディション・マネジメント」を見出したのです。

## コンディション・マネジメント①

### 無意識とは

思考や行動には、気づかぬうちに大きな影響を及ぼしているのが「無意識」であると言われています。一般的に無意識は、普段自分では自覚(意識)していない心の深層部分のことで、潜在意識と同義語として扱われることも多くあります。過去の経験や出来事によって形成され、思考や行動に影響を与え、やがて「習慣」や「思い込み」となっていきます。例えば、高い所に登るのが怖い、先の尖った物を避けたいくなる、階段を登る時は左足から、既存のものより新しいものに惹かれる等々。先入観とか善



悪の基準等も、過去の経験から作られた無意識によるものが多く、いわゆるアンコンシヤス・バイアス（偏見・思い込み）——好きな相手について意地悪をしてしまふとか、事務職は女性の仕事、なんていうのも無意識の偏見と思ひ込みの最たるものです。

### 無意識の整え方

私が支援するコンディション・マネジメントで、「影響力チェック」というセルフチェックを実施しています。これは無意識を整えるのに役立つため、抜粋してご紹介しましょう。

- 感情に振り回されず、落ち着いて言動を選んでいるか（平常心）
- 失敗や嫌な事があったても早く立ち直り、次の行動に移れているか（回復力）
- 物事の結果を他人のせいではなく、自分ごととして捉えているか（自己責任力）
- 気づいたことを今すぐやってみる行動に移せているか（即実行力）

これらの設問には「できているか／できていないか」というシンプルな選択で構いません。直感で答えてください。そうすることで本音が出やすく、自己正当化が入りにくくなります。そしてチェックするだけで終わりではありません。「できていない」のなら、その項目こそが、無意識のコンディションを整えるための課題となり、成長への行動に繋がっていきます。

例えば設問の1つ目ができていないのなら、感情に振り回されないことが課題であり、どうすれば落ち着いた言動ができるのかに取り組みることがコンディションを整えることに繋がっていきます。

### コンディション・マネジメント③

#### 身体の整え方

身体は、最も分かりやすいコンディションの指標です。体温・睡眠・食事・運動などを記録することで、状態を可視化できます（表参照）。

表:身体のコディション測定記録の例

	2026/5/11(月)	2026/5/12(火)
快眠	○	○
快便	○2回	○3回
就寝～起床	23:00～6:00	0:30～6:00
歩数	13,392	5,633
朝食	トースト、玉ねぎハムサラダ納豆、味噌汁	チーズトースト、プロッコリーハム炒め、バナナ
昼食	ごはん、プロッコリーハム炒め、ちくわ煮、生姜焼き	ごはん、肉野菜炒め、プロッコリーハム炒め
夕食	アメリカンドッグ、そば、野菜炒め、生姜焼き	ごはん、肉野菜炒め、糸コン、さつま揚げ煮
酒	ビール500ml 焼酎グラス2杯	ビール350ml ウイスキーグラス2杯
体温	36.8	36.3
体重	70.5	69.4
血圧上	144	151
血圧下	95	90
脈拍	68	76
朝の気分	9	8
エネルギー	9	8

© 2026 トリーコミュニケーションズ株式会社

項目の「朝の気分」と「エネルギー」というのは主観で構いません。それこそ無意識に感じる「今朝はなんだか気分がいい」「なんとなく憂鬱だな」を10点満点で評価します。「エネルギー」は、どちらかというと身体の調子に近く、「さあ今日も頑張るぞ」など行動意欲を評価するのです。

こうした項目を毎日記録していけば時系列で見ることができ、コンディションを振り返ることができ、睡眠が足りていないなら今夜は早い目に就寝する、運動不足が目立つのなら最寄り駅の前で降りて歩くなどの工夫をしてみましょう。

自分では気づきにくい無意識を改善していくには、自分自身の言動を振り返り、常に問い掛けることが大切です。これらの設問を1カ月後に再チェックしてみてください。変化を可視化でき、小さな行動の積み重ねが、意思決定の質を変えていきます。

### コンディション・マネジメント②

#### 感情の整え方

感情は、喜・怒・哀・楽をはじめ、嫌悪、恐怖、嫉妬、不安、わくわくする、心地よさ等、無意識と背中合わせの関係にあります。

#### レット・イット・ビーでこう

「私は悪くない」「逃げ出したい」「こんなことをするのは嫌だ」等々。湧いてくるネガティブな感情を「思っではいけない」と否定する必要はありません。「逃げ出したい」「嫌だ」と感じてよいのです。感情はコントロールするのではなく、まず認識することが大切。湧いてきた感情をそのまま、ありのままに見つめる。まさにレット・イット・ビーです。

「今、自分は怒っているな」「この怒りの感情はなぜ生まれたのだろうか？」と自分に問い掛けるだけで、感情に流されない客観性が生まれ、感情との間にも小さな距離が生まれます。それが感情を整えることに繋がるのです。

#### アンガーマネジメント

ミスをした部下に怒りがこみ上げてくることがあります。レット・イット・ビーといっても「何をやっているんだ!」と怒鳴るのは、ラスメント。

リーダーにとってアンガーマネジメントは必須です。怒りのピークは6秒と言われているので、1から6までゆつくりと数えてみる

### 体温が低いのはよくない

毎日記録する身体のコディションの中でも「体温管理」はとても大切で、体温が低いと、

- ・免疫力が約30%減少する
- ・血管が収縮し、血流が悪くなり、疲れやすくなり、集中力を損なう
- ・基礎代謝が落ち、だるさや太りやすさに繋がる
- ・自律神経に影響し、イライラや不安により判断力が低下する

といった悪影響に繋がる可能性があります。

#### 体温を上げる方法

体温が1℃上がると免疫力は5～6倍高まると言われています。体温を上げるには――

#### 血流を良くする

朝はストレッチや軽い運動（5～10分でOK）、38～40℃の湯に10～15分ほど浸かる、靴下やレッグウォーマー等で足元を温める。

#### 筋肉量を増やす

筋肉はいわば発熱装置。スクワットを1日10～20回、かかと上げ運動なら1日30回、ウォーキングだと毎日ではなくても週4日、1日8千歩程度。



「5分待つて」と告げ、その場を一旦離れてトイレや休憩室へ行く

・誰もいない所で気持ちを声にして吐き出す

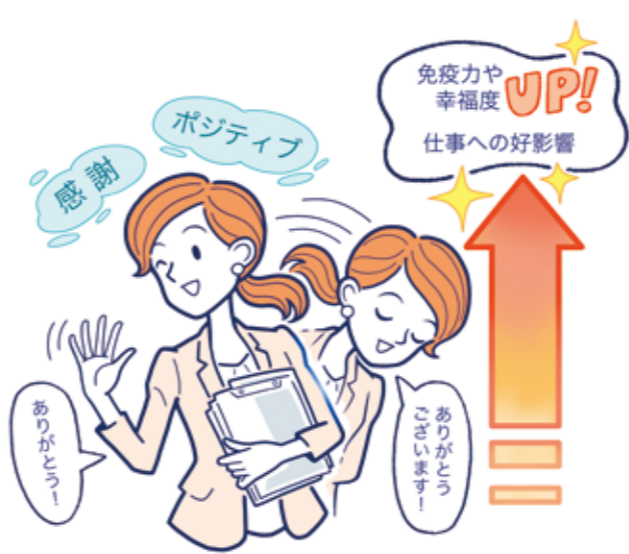
・深呼吸してストレッチなどをする

こうした対策により、怒りの感情に振り回されず調整することが意思決定の質を安定させます。

#### 感謝の効用

私の友人から聞いた話ですが「ありがとう」と日常のあらゆる出来事に唱えていた高齢の方が、劇的に体調を回復されたそうです。

これは感情のコンディションにも活かされると考え、調べたところ、カリフォルニア大学のロバート・エモンズ教授が「感謝」について研究されています。感謝をする人は気持ちがポジティブに働き、免疫力向上、睡眠の質の改善、幸福度の向上が見られると報告されています。当然、仕事へのパフォーマンスにも良い影響を与えることでしょう。



#### 内臓を温める

体の内側から温めるのも効果的。温かい白湯やお茶、発酵食品をメニューに取り入れる。

### コンディション・マネジメントへの声

無意識、感情、身体を整える「コンディション・マネジメント」により、判断に余裕が生まれたリーダーに接して、部下やスタッフから次のような声が寄せられています。

「リーダーが気軽に話しかけられる雰囲気になり、職場の空気が柔らかくなった」

「リーダーは多忙な中でも、二つ三つの相談に丁寧に向き合い、自然と問題解決に導いている」

「意見が分かれた場面でも、感情を整理し、チームを前に進めてくれる」

「穏やかになり、話すだけで安心感がある」  
ぜひ皆さんも実践してみてください。意思決定の質と組織の成果に繋がることを実感できるはずですよ。

◎プロフィール

鳥澤 謙一郎氏  
Torisawa Kenichiro

組織が自走する設計業。意思決定の質とスピードを高め、組織の停滞を解消する。新卒でイトーヨーカ堂に入社後、アルバイトとして入社したリクルートで年間最優秀営業賞を受賞し、正社員に登用。2008年にトリーコミュニケーションズ株式会社を設立。昨年度は220を超える組織・リーダーに関わり、現場実践を通じて、組織が止まる原因は能力ではなく「意思決定の遅れとブレ」にあると体系化。その要因が「コンディション（無意識・感情）」にあることを見出し、意思決定は「ゴール・価値観・コンディション」の3要素で決まる独自メソッドを確立する。現在は、意思決定の質とスピードを高めることで、現場が止まらず動き続ける組織づくりを支援している。

ホームページ: <http://www.torycom.jp>  
Instagram: <https://www.instagram.com/19661106tori/?hl=ja>

