

医学博士／脳の学校 代表

加藤俊徳

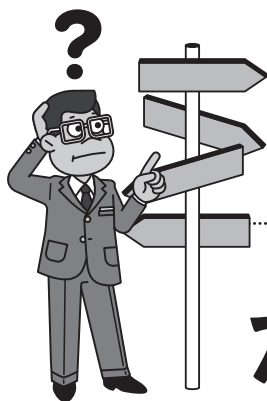
TOSHINORI KATO

仕事の



BRAIN HABITS THAT WILL HELP YOU
AVOID MISJUDGMENTS IN YOUR WORK

判断ミス



判断が難しい時代の
意思決定の新バイブル

がなくなる

脳の習慣



CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

私たちは毎日たくさんの判断をしています。

昼食は何を食べようとか、誘われた飲み会に顔を出すか出さないかといった日常生活のことから、取引先の提案を受け入れるかどうか、どんな企画を提案するかといった仕事におけることまで、大小さまざまな判断を行っています。

その中で、「ああしておけばよかった」とか、「やらなければよかった」「失敗したな」という判断ミスの経験は誰でもあるでしょう。

ちょっとした判断のミスはつきものですが、そのミスが大事な仕事の案件だったり、人間関係でも交際している相手や家族、会社の上司との間での判断ミスの場合は、**その後に大きな損失やリスクを抱えることにつながります**。ときには、取り返しのつかない事態に巻き込まれてしまうこともあります。

できる限り、判断ミスが減らしたい――。

誰もがそう考えると思います。では、どうやって判断ミスを減らせばいいのか？
具体的な方法となると、これがなかなか難しいのではないのでしょうか。明確な解決法
が導きづらいのです。

私は脳の研究を続けながら、クリニックでさまざまな患者を診ている医師です。

こと医療に関していうなら、判断ミスはまさに言葉そのものの意味で「致命的」です。
病気の診断を誤り、薬の処方や手術の仕方を誤れば、患者は即、命の危険にさらされ
ます。

医学部の学生時代、そして研修医時代を通じて、若い医者のお卵が膨大な量の情報を
身につけるために勉強し、実際に医療の現場で実地を繰り返します。

私自身は、医学部を卒業後は未熟児・新生児集中治療や救急外来など現場の仕事で
しましたが、さんざん勉強と実地を積み重ねたつもりでも、最初の頃は病気の診断一
つする際にも、大変なプレッシャーがかかったのを思い出します。

日本人は昔から判断をするのが苦手

そもそも、日本人は「自ら判断をする」というのが苦手な国民だと思います。

子どもの頃から自分の意見を主張するというより、どちらかといえば周囲の考えや空気を読みながら、そこから外れないようにすることを重視する教育をされることが多いように感じます。

そのため、自分で判断するという経験が少ないまま大人になった人も多いはずで

す。これが欧米の場合は自分の意見を持ち、それをしっかりと主張できるように教育されます。

授業でも一つのテーマに関してそれぞれが自分の考えを発表し、討論するというスタイルが多い。意見を言うためには、自分で情報を取捨選択して考えなければならないので、自ずと判断力が磨かれるわけです。

しかし、日本の授業は、いまだに先生が生徒たちに一方的に教えるというスタイルが主流です。

判断することに慣れていない私たちは、自分で判断することを恐れます。そして、できるだけ判断しないように他者に合わせる性質が強いのです。経験不足という点からも、**判断ミスが生まれやすい人種だと言えるでしょう。**

ですが、日常生活においても、仕事を進める上でも、そして人生の重要なポイントで、自身の判断を迫られるときが必ずあります。

とくに最近では、マスメディアの情報だけでなく、ネットやSNSなどさまざまな情報ツールが身近にあり、膨大な情報が刻々と届けられます。

正しく判断するために、**どんな情報をどのように取捨選択するのか？** 見極める力が一層求められていると言えるのです。

とはいえ、情報がたくさんあれば、判断材料も増えるので、それだけ判断ミスも少なくなりそうですが、現実は違います。

むしろ情報や選択肢が増えることで、一昔前に比べると判断ミスが誘発されやすい環境になっています。

- ・そもそも判断するということは、どういうことなのか？
- ・判断におけるミスとは、どういう種類があるのか？
- ・どのようなメカニズムで、判断ミスが起きるのか？
- ・判断ミスを予防することはできるのか？

判断ミスを繰り返さないためにも、これらについてしっかりと整理して考える必要があります。

判断することも判断ミスも、脳が行っている

判断ミスが生じるメカニズムについては、さまざまなアプローチから迫ることができでしょう。人間の行動や心理を分析することで、判断ミスの原因を探り、それを避ける方法を考えることもできます。あるいは組織論として、判断ミスが起きる状況を分析する方法もあるでしょう。

ご存じの方もいらっしゃると思いますが、私自身は医師であり、とくに脳の研究を専門に行っています。

判断することも判断ミスも、すべては人間の脳が行っている活動ですから、脳の構造やその働きを紐解いていけば、判断ミスがどのようにして起こるか、そのメカニズムを解き明かすことができるのではないかと考えています。

それによって判断ミスをどう防ぐか、あるいはミスをしたときのリカバリー法についても、私なりの立場でお話をすると思っています。

その内容のコアの部分、すなわち本書のポイントを先にお伝えしましょう。

- ①判断ミスを防ぐため、脳をクリアな状態に保つ
- ②判断ミスを防ぐため、脳内のバイアスやノイズを取り除く
- ③判断ミスを防ぐため、的確な手順で正しい判断を導く

これが判断ミスを防ぐために、私が必要だと考える3つのポイントです。

本書は3つのポイントを柱に、その詳しい内容と具体的なやり方を皆さんに提案するべくまとめたものです。

脳研究者という独自の立場と、医師として数多くの臨床に当たる中で、致命的な判断ミスを避けるために最大限注力してきた体験を踏まえて、独自の内容をまとめることができたのではないかと自負しています。

この本があなたの判断ミスを減らし、より人生を有意義で価値あるものにする事ができれば幸いです。

2025年6月

医学博士・「脳の学校」代表 加藤俊徳

第 1 章

01

なぜ「判断ミス」が起きるのか？
脳科学から見たメカニズム

003 はじめにー日本人は昔から判断をするのが苦手

018 「判断ミス」と「ふつうのミス」の違いとは？

022 いつの時点で判断ミスが確定するのか？

025 判断ミスは脳の「どの部分」で起こるのか？

029 判断ミスに至るまでの4つの段階

034 誤った「事実の認知」をしていませんか？

wrong

- 038 「情」や「欲」があなたの判断を狂わせる
- 041 マシユマロ実験でわかったこと
- 044 「理解の歪み」が判断ミスを誘発する
- 047 「ある」のに「ない」と錯覚するメカニズム
- 052 感覚をごまかすと脳に負担がかかる
- 056 判断ミスを誘発する認知バイアスは？
- 066 自分の記憶や経験が判断ミスにつながる
- 068 つい余計なことを考えてしまう人は判断ミスが多い
- 072 「目的」を持つことで判断ミスを最小化できる
- 075 判断するタイミングを間違えてしまう
- 079 疲れや体調不良による判断ミス

right

判断が正確な人は「逆算」して考えている 「判断基準」を明確にすればミスは防げる

- 082 「判断基準」がないと判断が場当たり的になる
- 085 成功している経営者は判断基準が明確である
- 088 判断基準をもたない医師には誤診リスクが！
- 092 過去と同じように未来が続くと考えてはいけない
- 095 目標から逆算して考えると判断ミスを最小限にできる
- 098 私たちは過去Ⅱ記憶を偏重する傾向がある
- 102 「先読み力」こそが判断ミスを防ぐ力になる
- 105 自分の残り時間を考えることの意味
- 108 油断と慢心が判断ミスを招く
- 110 真剣に向き合うことで判断ミスを未然に防ぐ
- 113 「理由づけ」で判断ミスを次に生かすことが可能
- 116 判断ミスのパターンを可視化する

wrong

第3章

03

判断ミスを防ぐ「情報」の取り方
見る、聞く、話す……運動系脳番地を使って、確かな情報を集める

- 120 「情報形成力」が正しい判断のための必要条件
- 125 「事実」を積み重ねるとそれだけで「判断」になる
- 128 情報の不足や偏りを感じ取る力が大事に
- 132 「運動系脳番地」を駆使して情報を取りに行く
- 135 目的がはっきりしていれば自動的に情報が入ってくる
- 138 「憶測」は判断ミスの温床になる
- 141 情報のレベルを自分なりに仕分けしておく
- 145 質のいい情報が自然と集まる状況を作る
- 149 判断ミスを防ぐ専門家の選び方

right

直感が冴える！ 頭と体の使い方 身体性を磨くことで脳は活性化する

- 154 じっくり考えた方がいい結果になるとは限らない
- 157 「直感」は脳の危機的反応から生まれてくる
- 159 経験や情報が直感の妨げになる
- 162 自分の直感が正しいかどうかの見極め方
- 166 身体性を磨くことで脳は活性化する
- 169 片道3時間の道のりを通い、38日間滝行を続けた結果
- 172 滝に打たれることで脳が再び動き出した
- 175 睡眠中に夢を見ることがの重要性とは？
- 178 レム睡眠とノンレム睡眠で脳は情報を整理し成長する
- 181 問題解決や間違い探しに眠りを利用する
- 185 自分の判断が冴える「時間」と「場所」を知っておく
- 189 身体性を高める生活で直感力をアップさせよう

1日3分！ 判断力を磨く10の新習慣
起床後から就寝前まで即効性のある方法を集めました！

194 新習慣こそが脳を鍛え、可能性を広げる

196 判断力がアップする新習慣①

自分自身の「判断基準」を作る

200 判断力がアップする新習慣②

寝る前に、1日の自分の判断を振り返る

202 判断力がアップする新習慣③

何でも一度は疑ってみる

205 判断力がアップする新習慣④

わからないことは質問して確認する

209 判断力がアップする新習慣⑤

起こりそうなリスクを想定しておく

right

wrong

214 判断力がアップする新習慣⑥

正反對の視点から考えてみる

219 判断力がアップする新習慣⑦

ニュースを当事者になったつもりで見る

222 判断力がアップする新習慣⑧

判断力が冴える「場所」と「時間」を作り出す

225 判断力がアップする新習慣⑨

新しいものに触れる

228 判断力がアップする新習慣⑩

歩く、書く、歌う……身体性を高める

234 おわりに「ミスを恐れて判断を避けることが、最大のミス