

はじめに

ビジネスの現場ではさまざまな課題に直面します。特に業務内容の改善や計画立案、問題の発見と改善といった課題は、職場や職種によってそれぞれ内容は異なるものの、誰もが日々向き合っているものです。そのような課題への取り組みに役立つ考え方が「ビジネス思考力」です。

ビジネス思考力とは、長年にわたり多くの研究者や経営者によって編み出された思考法を、自分の仕事に落とし込んで考える力のことです。一般的に「ビジネス思考」と呼ばれるものの中には、論理的な物の考え方や体系的な問題の整理法をはじめ、新しいアイデアを生み出す方法など、目的に応じた各種のツールや思考法があります。

この講座ではそうした思考法の中から代表的なものを選び、基本的な考え方を説明するとともに、どんな課題の取り組みに役立つかを紹介しています。一見自分の仕事には関係なさそうに思えるものも、その根底にある考え方は新たな課題に取り組むための大きな力となります。

いろいろな思考法を知ることは、幅広い物の見方を身に付けるということです。それはすなわち、思わぬ仕事のトラブルがあったり、困難な課題が持ち上がったったりした時にも冷静に対応する力がつくことでもあります。

時代はどんどん変化のスピードが増し、今までにはない新たなビジネスの課題に直面することも増えてきました。それに伴い、ユニークなビジネス思考も次々生まれています。まずはその基本となるものを学び、さらに応用力をつけて、毎日の仕事に活用していきましょう。

なお、本コースでは、紙幅などの都合から参考文献は掲載しておりません。あらかじめご了承ください。

目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。

1日2項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

□は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするのに使いましょう。

章	内容	P	予定日	終了日
1	データや事実に則して物事を考える論理思考 □ 1 論理思考ってなに？ □ 2 MECE（ミーシー）に考えよう！ □ 3 フレームワークでかんたんMECE！ □ 4 イシューツリーで論理的に課題解決しよう □ 5 論理思考にも欠点はある!?	10 10 11 12 13 14	 / / / / /	 / / / / /
2	「本当にそれでいいのか」を見直す批判的思考 □ 6 間違いを正して最適解を求める批判的思考 □ 7 批判的思考の大切な心がまえ □ 8 決まった手法で「公平な判断」をする □ 9 批判的思考に必要な「間違いの証明」 □ 10 批判的思考のトレーニング「自分に反論する」	15 15 16 17 18 19	 / / / / /	 / / / / /
3	幅広い可能性から考える水平思考 □ 11 水平思考でいつもと違った視点を持つ □ 12 水平思考の目線を広げる「3つの見方」 □ 13 水平思考を活かして「自由な発想を広げる」 □ 14 水平思考をさらに広げる「発想の切り口」 □ 15 ひらめく力がかんたんに身に付く「連想リレー」	20 20 21 22 23 24	 / / / / /	 / / / / /
4	思考を妨げる既成概念を捨てるゼロベース思考 □ 16 過去にとらわれず新しい物を作るゼロベース思考 □ 17 ゼロベース思考をジャマする「バイアス」を捨てる □ 18 ゼロベース思考に必要な「視野」を広げる □ 19 ゼロベース思考を止める「思い込み」をなくす □ 20 ゼロベース思考を育てる「変化」をつくる	25 25 26 27 28 29	 / / / / /	 / / / / /
5	決まった枠組みをうまく活用するフレームワーク思考 □ 21 効率良く最適な結論にだどり着くフレームワーク思考 □ 22 掘り下げるフレームワーク「ロジックツリー」 □ 23 分類・比較するフレームワーク「マトリックス」 □ 24 流れを整理するフレームワーク「フローチャート」 □ 25 気をつけたい「フレームワークの落とし穴」	30 30 31 32 33 34	 / / / / /	 / / / / /

目次とスケジュール

章	内容	P	予定日	終了日
6	選択肢を用意して問題を解決するオプション思考	35		
	☐ 26 オプション思考ってなに？	35	/	/
	☐ 27 オプション思考に大切なのは「想像力」	36	/	/
	☐ 28 オプション思考を使って「未来を考える」	37	/	/
	☐ 29 フレームワークで意思決定しよう	38	/	/
	☐ 30 「柔軟性」を持ってプランを切り替えよう	39	/	/
7	結果に至る過程を重視するプロセス思考	40		
	☐ 31 物事を順序立てて考えるプロセス思考	40	/	/
	☐ 32 プロセス思考を使って「手順を整理する」	41	/	/
	☐ 33 プロセス思考を使って「STEPを作成する」	42	/	/
	☐ 34 プロセス思考を使って「マニュアルを作る」	43	/	/
	☐ 35 作業をプロセスで管理する「PDCAサイクル」	44	/	/
8	企業の利益とは何かを考えるマネジメント思考	45		
	☐ 36 自分をマネジメントする目線を持って仕事を見直す	45	/	/
	☐ 37 企業の事業戦略を決める「ハリネズミの概念」	46	/	/
	☐ 38 組織全体で共有する「目標の設定」	47	/	/
	☐ 39 自部署と全社のバランスを考える「部分最適と全体最適」	48	/	/
	☐ 40 知識社会の到来とマネジメント	49	/	/
9	今よりもっとアグレッシブに攻める戦略思考	50		
	☐ 41 力と資源を効果的に使って目標を達成する戦略思考	50	/	/
	☐ 42 自己分析と環境分析を基に戦略を立てる「SWOT分析」	51	/	/
	☐ 43 マクロな視点でリスクとチャンスを考える「PEST」	52	/	/
	☐ 44 自分の仕事の位置づけを知る「PPM」	53	/	/
	☐ 45 仕事に求められる「能力の3要素」とは	54	/	/
10	全体を把握して問題を解決するシステム思考	55		
	☐ 46 物事を取り巻く全体を捉えるシステム思考	55	/	/
	☐ 47 問題の原因を深く探る「氷山モデル」	56	/	/
	☐ 48 悪循環を断ち切るための「ループ図」	57	/	/
	☐ 49 無意識下にある「メンタルモデル」とうまく付き合う	58	/	/
	☐ 50 過去と未来をつなぐ今を考える「時間軸」	59	/	/
	☐ 添削問題		/	/

目次とスケジュール

章	内容	P	予定日	終了日
11	データやグラフの裏を読み取る統計思考 ☐ 51 生のデータを読み解く力を身に付ける統計思考 ☐ 52 データのばらつきがひと目で分かる「ヒストグラム」 ☐ 53 うのみにしてはいけない「平均値」 ☐ 54 似ているようで別モノの「因果関係と相関関係」 ☐ 55 必要なものだけ使う「統計のコストパフォーマンス」	62 62 63 64 65 66	 / / / / /	 / / / / /
12	顧客満足度のアップを考えるマーケティング思考 ☐ 56 お客さまの満足で対価を得るマーケティング思考 ☐ 57 中長期的な戦略を立てる時に使える「3C」 ☐ 58 お客さまの満足を得るための「シーズとニーズ」 ☐ 59 何をどう売るかという考え方を学ぶ「4P」 ☐ 60 新しい世界を広げる「非顧客」の取り込み	67 67 68 69 70 71	 / / / / /	 / / / / /
13	今あるものを基に最善策を考える仮説思考 ☐ 61 一歩先を読んで行動するための仮説思考 ☐ 62 仮説思考に必要な「行動と思考のバランス」 ☐ 63 切っても切れない関係にある「仮説と裏づけ」 ☐ 64 大きなテーマほど慎重に行う「仮説の検証」 ☐ 65 未来への仮説を立てる「問題の発見力」	72 72 73 74 75 76	 / / / / /	 / / / / /
14	他の領域から借りたものを組み合わせる類推思考 ☐ 66 類推（アナロジー）思考ってなに？ ☐ 67 求められているのは「不連続な変化」 ☐ 68 構造を借りてくる ☐ 69 遠くの世界から借りてくる ☐ 70 常識に縛られずに考えよう！	77 77 78 79 80 81	 / / / / /	 / / / / /
15	創造性で新しい価値を生み出すイノベーション思考 ☐ 71 イノベーションってなに？ ☐ 72 「イノベーション」と「発明」の違い ☐ 73 イノベーションとは新しい「組み合わせ」 ☐ 74 イノベーションに大切な「心」とは？ ☐ 75 発見する人に共通する行動とは？	82 82 83 84 85 86	 / / / / /	 / / / / /

目次とスケジュール

章	内容	P	予定日	終了日
16	デザイナーの発想法を仕事に活かすデザイン思考	87		
	☐ 76 デザイン思考ってなに？	87	/	/
	☐ 77 デザイン思考と論理思考の違い	88	/	/
	☐ 78 デザイン思考のプロセス①—インプット	89	/	/
	☐ 79 デザイン思考のプロセス②—ジャンプ	90	/	/
	☐ 80 デザイン思考のプロセス③—アウトプット	91	/	/
17	何にも縛られず、自由な発想を生み出す発散思考	92		
	☐ 81 さまざまな場面でアイデアを出す発散思考	92	/	/
	☐ 82 思い付いたことをどんどん挙げる「自由連想法」	93	/	/
	☐ 83 眠っているアイデアを掘り起こす「強制連想法」	94	/	/
	☐ 84 別の世界にある物からヒントを借りる「類比発想法」	95	/	/
	☐ 85 考えを整理しながらアイデアを出す「マインドマップ」	96	/	/
18	広げたアイデアを評価して絞り込む収束思考	97		
	☐ 86 広げた発想を良い物だけに絞り込む収束思考	97	/	/
	☐ 87 バラバラのアイデアを帰納法で整理する「KJ法」	98	/	/
	☐ 88 アイデアを一覧表で整理する「セブンクロス法」	99	/	/
	☐ 89 短時間でアイデアを選ぶ「ペイオフマトリックス」	100	/	/
	☐ 90 繰り返して力がつく「発散思考と収束思考」	101	/	/
19	「読む」より「見る」で理解を深める図解思考	102		
	☐ 91 「読んで分かる」を「見て分かる」に変える図解思考	102	/	/
	☐ 92 図でメモをとり、自分の理解を深める	103	/	/
	☐ 93 「図形が持つ意味」を考えて使い分ける	104	/	/
	☐ 94 図解思考で資料作成をかんたんにする	105	/	/
	☐ 95 言葉と図形のバランスをとりながら理解を深める	106	/	/
20	聞き手の心に深く印象づけるストーリー思考	107		
	☐ 96 聞き手の心に訴えて理解を深めるストーリー思考	107	/	/
	☐ 97 「聞き手の立場」に合わせたストーリーを考える	108	/	/
	☐ 98 「話す順序」でストーリーの伝え方を考える	109	/	/
	☐ 99 聞き手に「感動」を与えてストーリーに引き込む	110	/	/
	☐ 100 企業の経営戦略に必要な「ストーリー思考」	111	/	/
	☐ 添削問題		/	/



第1章～第10章

**総合的に物を見る
ビジネス思考力**

論理思考ってなに？

学習のポイント

POINT ①

論理思考とは、筋道の通った考え方のこと

POINT ②

ビジネスでは、筋道の通った考え方にもとづいて判断するのが基本

論理思考とは、「ロジカルシンキング」とも言われ、その名の通り論理的につながった考え方のことを言います。では、この「論理」とは、一体どのようなものなのでしょうか。辞書で調べてみると、以下のような説明がなされています。

【論理】：考えや議論などを進めていく筋道。思考や論証の組み立て。

このことから、「論理的につながっている」とは、「考えや議論の筋道が通っている」とことと言い換えることができます。つまり、あなたが考えたり人に話したりしていることが、しっかりと「筋道の通った」ものであれば、それは「論理的」であるということです。

論理思考というと難しく感じるかもしれませんが、私たちは日常の中でも頻繁に筋道の通った考え方を行っているものです。例えば家を出る時に、どんよりと黒い雲が空を覆っていて、天気予報でも降水確率が60%と出ていたとしたら、「傘を持って行くべきだ」という判断をすることでしょう。なぜなら、「黒い雲」「降水確

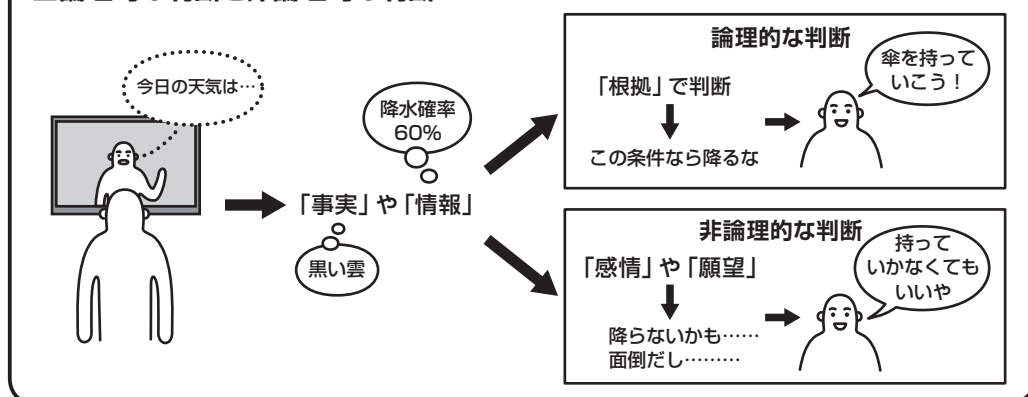
率」という事実や情報を「根拠」に筋道を立てて判断しているからです。このように、筋道の通った論理的な考え方には「根拠」が必要なのです。

ところが時折、この論理思考を妨げる考え方がある前に現れます。それは、「感情」や「願望」といった、いわば人間的な部分です。「60%だから降らないかもしれない。面倒だから持っていなくていいか」などと、非論理的な判断を、私たちはしばしば下します。

これが「傘」の話であればまだよいですが、ビジネスとなると話は別です。例えば、店の仕入れを決める時に、「この商品が売れてほしいから、たくさん仕入れました」では、危険な賭けと言えます。「根拠」もなしに、「願望」で判断してしまっているためです。

ビジネスでは、ちょっとした判断ミスが大きな損害につながることもあります。少しでも成功の確率を高めるためには、筋道の通った考え方が基本になるのです。

■論理的な判断と非論理的な判断



MECE（ミーシー）に考えよう！

学習のポイント

POINT ① MECE とは、物事を「モレなく、ダブリなく」分けること

POINT ② 論点を MECE に整理すると、論理的な判断がしやすくなる

論理思考とは、筋道の通った考え方、あるいは筋道を立てて考えることです。そのもととなる考え方に、「MECE」というものがあります。

「MECE」とは、「Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive」の略で、「ミーシー」あるいは「ミッシー」と読む、論点整理の考え方のことです。いろいろな物事を「モレなく（抜けている部分がなく）、ダブリなく（重複する部分がなく）」分類して、論理思考の下地を作っていきます。「MECE」という言葉は形容動詞的に用いるため、物事がモレなくダブリなく分けられている場合に、「これはMECEだ」といった言い方をします。

例えば、アンケートで回答者の属性を「1.学生」「2.会社員」「3.主婦」とした場合、これはMECEでしょうか。答えはNoです。なぜなら、この分け方では、例えば会社に勤務している既婚女性はBとCの両方に含まれてしまうためです。これが「ダブリ」です。MECEに分けるのならば、「性別」や「職業」を「モレなくダブリなく」分けて質

問しなければなりません。

ところで、どうして論理的に考えるために、この「MECE」が大切になるのでしょうか。それは、MECEに分けると論点を整理することができ、物事に筋道を通しやすくなるからです。

例えば、新商品の販売促進キャンペーンに関する会議で、次のような意見が挙がったとします。

Aさん：「DMによってまずはキャンペーンの認知を上げるべきだ」

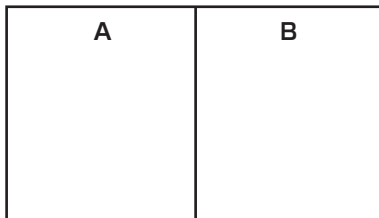
Bさん：「中堅メーカーの営業部に重点的に営業をかけたほうがいい」

Cさん：「広告はタレントの〇〇さんを起用して元気な感じに」

これではあまり良い議論が行われているとは言えません。なぜなら、Aさんは販促の手法、Bさんはターゲット、Cさんは広告の内容についての意見であって、それぞれ別々の論点について話しているからです。まずは議論のテーマをMECEに切り分け、それぞれについて話し合った方が、ずっと筋道の通った議論になるでしょう。

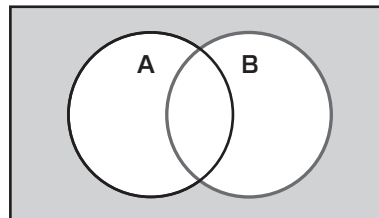
■MECEの概念

MECE
(モレやダブリがない)



AとBのどちらかにキッパリ分かれる

MECEでない
(モレやダブリがある)



AとBの両方に該当するものや、
AでもBでもないものが存在する

フレームワークでかんたん MECE！

学習のポイント

POINT ① フレームワークは、簡単に MECE な分類を行うことのできるツール

POINT ② どんなツールがあるか覚えておき、場合によって使いわけよう

物事を「MECE（モレなく、ダブリなく）」に分けるためには、ちょっとしたコツとトレーニングが必要です。日常の中で習慣づけてどんどん練習していただきたいのですが、実は、トレーニングをしなくてもかんたんに MECE に分けることができる方法があります。それが、「フレームワーク」です。

フレームワークとは、あらかじめ用意された「思考のフレーム（＝枠組み）」に沿って物事を考えることを言います。世の中には、さまざまなフレームワークがあります。身近な例で言えば、「衣食住」という言葉はフレームワークの一種です。例えば、何か新しい事業を考えようという時に、何も手がかりがない状態で考えようとしてもなかなか難しいものです。そこで、自社の資源を活かした新しい事業を、「衣」と「食」と「住」のそれぞれの領域で考えてみる、といったスタイルのほうが、ただ白紙の状態から考えるよりもアイデアは出しやすくなります。

その他にビジネスでよく使われる代表的なフレームワークには以下のようなものがあります。

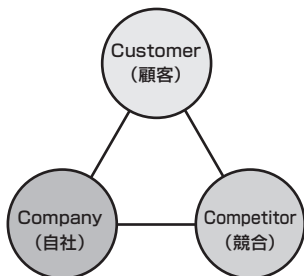
- ・3C:「Customer（顧客）」「Competitor（競合）」「Company（自社）」の3つのCで物事を考えるフレームワーク。いわば「敵を知り、己を知り、そして顧客を知ろう」というツール。
- ・4P:「Product（製品）」「Price（価格）」「Place（店舗、流通）」「Promotion（販促活動）」の4つのPの視点で考えるマーケティングに関するフレームワーク。
- ・ヒト・モノ・カネ: 経営の3要素のこと。「ヒト」は人材、「モノ」は商品や材料、「カネ」は金を意味し、それぞれ「経営資源」とも言われる。

その他にも、ビジネスで使えるフレームワークにはさまざまなものがあります。いずれも、あるテーマについて比較的簡単に MECE な分類を行うことができ、なおかつ分類するための「軸」がしっかりしたツールだと言えます。

■フレームワークの種類

・3C

3つのCで物事で考えるフレームワーク



・4P

4つのPの視点で考えるビジネスに関するフレームワーク



・3M

3つのMの視点で経営資源を整理するフレームワーク



イシューツリーで論理的に課題解決しよう

学 習 の ポ イ ン ト

POINT ① 論点をツリー状に分類してつなげ、課題発見・課題解決の糸口をつかむ

POINT ② 論点を MECE に分けるのと、階層ごとにレベルを合わせるのがポイント

論理思考はビジネスにおいて大切な考え方
で、特に「課題発見・課題解決」の場面におい
て力を発揮します。そして、この「課題発見・課
題解決」を行う際にぜひ使ってみてほしいツール
があります。それは「イシューツリー」です。

イシューツリーとは、論点（イシュー）をツ
リー状に分類し、その後、さらにまた分類して
つなげていくツールです。ビジネスにおける課
題は往々にして、ごちゃごちゃとして複雑に見
えるものです。その状態を「構造化」し、スッ
キリと見える状態にすることが、イシューツリ
ーの最大のねらいです。

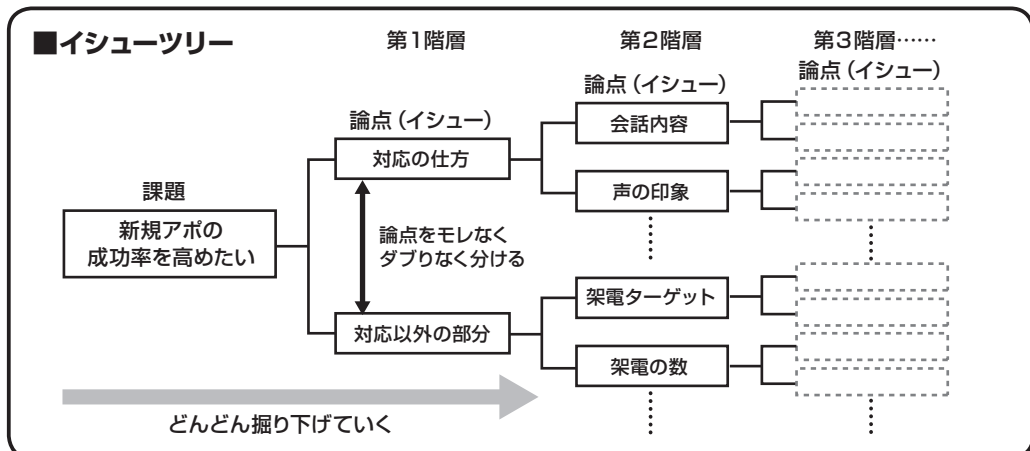
例えば、「新規電話アポの成功率を高めるに
は？」という課題に対してイシューツリーを作
ると下図のようになります。課題に対する論点
がツリー状になってつながり、論点がより具体
的に掘り下げられていくのが分かります。

こうして図を見ると、「自分にはちょっと難
しそう……」と感じる人もいるかもしれませんが
。確かに、このようなスッキリとしたイシュー

ツリーを作るためには、いくつかのコツとち
よっとしたトレーニングが必要になります。ま
ずは手順とコツを以下に挙げていきましょう。

- ①軸を決める：課題に対して、どのような論点
があるのか、その論点の「軸」を明確にする。
- ②論点はMECEに分解する：論点をMECEに並
べていく。その際、論点のレベルを階層ごと
に合わせるようにする。
- ③重要な軸は前に出す：重要な軸や基本的な視
点を先頭に出すようにする。ツリーを作ってい
くうちに新たな重要項目が出てきたら、いった
んゼロに戻して並び順を変える勇気も必要。
- ④重要な論点を掘り下げる：論点の考察にはメ
リハリをつける。あまり重要でないと感じら
れたら早めに打ち切り、重要な論点を掘り下
げていく。

大切なのは、何度も何度も実際に作ってみ
ることです。最初はうまくいかないかもしれま
せんが、できるだけ日常的に手を動かしてやっ
てみましょう。



論理思考にも欠点はある！？

学習のポイント

POINT ①

論理思考だけでは、新しいアイデアを生み出しにくい

POINT ②

「論理的なつながり」を理解したうえで、そこから抜け出すも時には有効

論理思考はビジネスの多くの場面で大切な考え方ですが、その一方で、論理思考にも欠点があります。それは、「新しいアイデアを生み出すのが苦手」という点です。

論理的に考えるということは、筋道が通っているということですが、それは、それぞれの物事が論理でしっかりとつながっている状態です。しかし、この「つながっている」というのが1つの落とし穴で、逆に言えば、「つながっていることしか考え出すことができない」と言うこともできるのです。

「その何が悪いの？」と思うかもしれません。確かにつながっていること自体は悪いことではありません。しかし、こと「新しいアイデアを生み出す」という場面に関してはどうか。既存の常識や論理的なつながりに縛られすぎて、「突拍子もないアイデア」が生まれることを妨げてしまうことはないでしょうか。

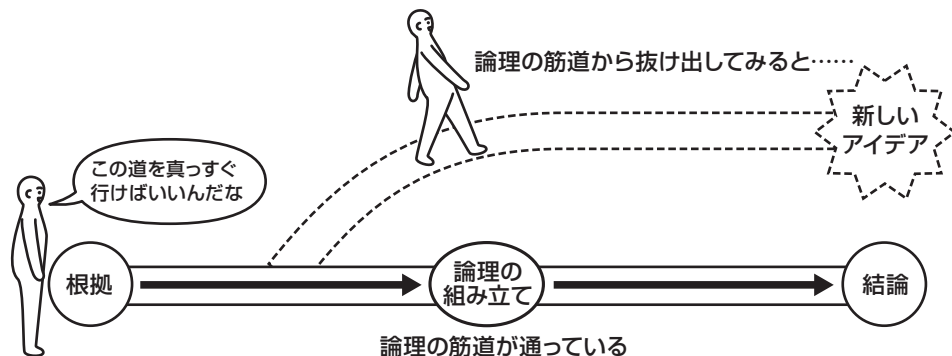
世の中の新しいビジネスは往々にして、最初にそれを作ろうと言い出した時には、「常識的

に考えてそんなのできるわけない」と一笑に付されることが多いものです。例えば30年前に、「将来、手のひらに収まるサイズのコンピューターをみんな持ち歩いて、映像を撮ったり映画を見たりゲームをしたりすることができるようになる。しかも無料で。ショッピングもできて、買った翌日には届く。テレビでも野菜でも」なんて話をしたら、なに馬鹿なことを言っているんだと言われたことでしょう。しかしそんな常識はずれな未来が、私たちの現在です。

確かに論理思考は、課題解決をしたり、論点を整理したり、建設的な議論をしたりするためにはとても有効です。しかし、そういった「論理的なつながり」にあまりに固執してしまうと、**思わぬ大発見を見逃してしまう**かもしれないのです。

時には、常識と論理の枠から抜け出し、自由に突拍子もないことを考えてみるのも大切なことです。そうして考えた自由な発想が、今度はまた「論理」で考える時の素材となるのです。

■論理思考は新しいアイデアを生み出すのが苦手



間違いを正して最適解を求める批判的思考

学習のポイント

POINT ①

客観的な目で、論理的に間違っているところを見つけ出す

POINT ②

「対立する」ためではなく「理解し合う」ために必要な思考

一見筋が通っているように見えるものに疑いの目を向け、論理的に間違いを正し、最適解にたどりつくための思考法が、「批判的思考（クリティカルシンキング）」です。

日頃、なんとなく聞き流していることでも、よく考えてみるとおかしいことがたくさんあります。そうした誤りに気づき、正しく判断するために役立つ考え方といえます。

ところで、論理的な間違いとはどんなものでしょうか。普段の会話にも出てきそうな例をいくつか挙げてみましょう。

- ①「みんなそう思っています」
- ②「女の人は誰でもスイーツが好きだ」
- ③「彼がそう言うなら間違いはない」
- ④「前例がないからダメ」

どれもよくある会話ですが、それぞれの論理の間違いに気づいたでしょうか。

- ①「みんな」とは誰か。周囲の2、3人だけなら、事実ではありません。また、「思っている」だけのことは他人には分かりません。

②1人でもスイーツ嫌いの女性がいたら、この説は成り立たなくなります。

③彼が間違えない可能性がゼロとは言い切れません。

④前例がないとなぜダメなのか、その根拠が示されていません。

何でも聞き流す習慣を持ってしまうと、論理的な考え方は身に付かないものです。批判的とは、単に人のアラ探しをすることではありません。

批判的思考を学ぶ目的は、大きく分けて2つあります。

1つ目は、自分を客観的に見直すことです。「思い込み」や「ひとりよがり」な部分に気づけば、誤りを修正することができます。

2つ目は、相手の話をじっくり聞き、考えを深く理解することです。もし間違いや矛盾を見つければ、一緒に考え直すことができます。

誰かと対立するのではなく、お互いに理解を深めるために、前向きな批判的思考を身に付けていきましょう。

■批判的思考を学ぶ目的

①

自分を客観的に見直す

- ・「思い込み」や「ひとりよがり」に気づかせる

②

相手の話をよく聞き、
理解を深める

- ・間違いや矛盾を見つけたら一緒に考える

批判的思考の大切な心がまえ

学 習 の ポ イ ン ト

POINT ①

100%正しいものはないという目で物事を見る

POINT ②

どこが悪いのかではなく、どうすれば良くなるかを考える

批判的思考の「批判」とは、使い方を間違えると誤解されかねない言葉です。そうならないために、どのような心がけで取り組めばいいのか、まず整理しておきましょう。

①「疑う目」を持つ

怪しいものを疑うのは当たり前ですが、批判的思考における「疑い」は、正しいとされているものや多くの人が信じているものにも、「本当かな？」という目を向けることです。「専門家の意見だから間違いはない」「常識的にあり得ない」とは、本当にそうでしょうか。公的機関が発表した統計予測が外れることもあれば、テレビや新聞が誤報を流すこともよくあります。「100%正しいものは何もない」と考えるのが、「疑う目」を持つということです。

②合理的に考える

合理的とは、気持ちに左右されずに公平な物の見方をすることです。しかし、自分とは異なる意見を持つ人と感情を挟まずに議論をしたり、意見を出し合ったりするのは、なかなか

難しいことかもしれません。合理的な結論を導くための、型の決まった手法も数多くあります。それらを積極的に使ってみましょう。

③間違いを正す

何かおかしいな、と思っても、どこがどう間違っているか、きちんと説明できなければ批判的思考とは言えません。間違いを事実として証明するには、いくつかの決まった手順があります。これらを身に付けると、的確に間違いを見分ける力がつきます。

④より良くする

批判的思考は人と争うためにあるものではありません。物事をよく見て、間違いや矛盾がないか確かめながら、さらに良いものにしていくという考え方です。

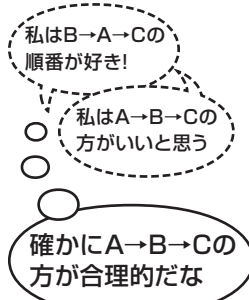
どこが悪いかを述べるのではなく、どうすれば良くなるのかを考えるのが、批判的思考です。それは、誰かの意見を借りるだけではできません。自分の頭で考えることが何よりも重要なことを忘れないようにしましょう。

■批判的思考の大切な心がまえ

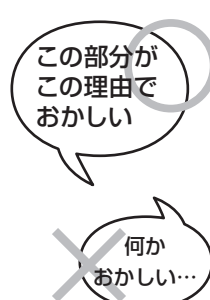
① 疑う目を持つ



② 合理的に考える



③ 間違いを正す



④ より良くする



決まった手法で「公平な判断」をする

学習のポイント

POINT ① どちらかに肩入れしたい気持ちと闘う

POINT ② 公平な基準を持つと、判断に自信が持てる

批判的思考では、物事を「批判的」に見ていきますが、その際に重要なのが、「公平な物の見方をする」ということです。

人は少しでも関わりのあるものには、「ひいき」や「思い入れ」の気持ちを持つものです。しかし、批判的思考は、何かに肩入れしたい気持ちがあるとうまくいきません。

そんな時には、型の決まった手法に当てはめて考えるのも一つの方法です。ここでは、その1つとして、物事のプラス面とマイナス面を比較して考える時に使う「プロコン（pros and cons：ラテン語が語源で賛否両論のこと）」という手法を紹介します。

例として、出張先に向かう2つのルートを「プロコン」で比較してみましょう。比べるポイントは「料金・時間・手間」の3つとします。そこで比較する項目をタテに、比べる物をヨコに置いた表を作成します（下図）。

結果を見て、どちらを選ぶかは、「料金は高くても早い方がいい」「安くて楽に行ける方が

いい」など、何を重視するかによっても違います。簡単なものなら、このような○×式でも十分な判断基準になりますが、項目がもっと増える時は、点数制にして評価することもできます。

これは1つの例ですが、公平な判断をする方法には、他にもいろいろなものがあります。このような手法を使う一番のメリットは、決まった型に当てはめることで評価の基準がはっきりし、「その判断には根拠があった」という説明ができることです。

根拠があいまいなまま物事を決めると、たとえ自分の思い通りの結果になったとしても、後で「公平な判断ではなかった」という迷いが残ることもあります。

初めから自分の気持ちが固まっているという時こそ、その自信に疑いを持って、批判的思考で取り組みましょう。

■2つの案のプラスとマイナスを比べる「プロコン」

・新幹線と飛行機の2つのルートを比べてみると……

ルート	新幹線	飛行機
楽（手間）	○ 駅が近い	× 飛行場が遠い
安（コスト）	○ 20,000円	× 35,000円
早（時間）	× 6時間	○ 3.5時間

批判的思考に必要な「間違いの証明」

学習のポイント

POINT ① ナルホドと思える話の間違いを見破る

POINT ② 論理的な考え方で、間違いを証明する

世の中にはいろいろな間違いがありますが、批判的思考という「間違い」とは、論理的な誤りのことを指します。論理的な誤りとは、一見ナルホドと思える話に「それは事実とは言えない」とか「根拠がない」という穴があることです。しかし、その穴を見つけて、ただ「間違っている」とケチをつけるのではなく、論理的にそれを証明することが、批判的思考の役割です。

例えば次の会話について考えてみましょう。

- ①「俳優のAさんは人気がある」
- ②「もしもAさんが我が社のCMに出たら」
- ③「企業イメージは上がるに違いない」

ナルホドと思えますが、しかし、もし①や②に間違いがあれば、③の可能性はなくなります。そこで、③が本当ではないということを、①や②がウソだと証明することで明らかにしてみましょう。

まず、②を確かめます。AさんはCMに出てくれるかは、「そもそも我が社にはCM予算がない」なら夢物語に終わります。あるいは「すで

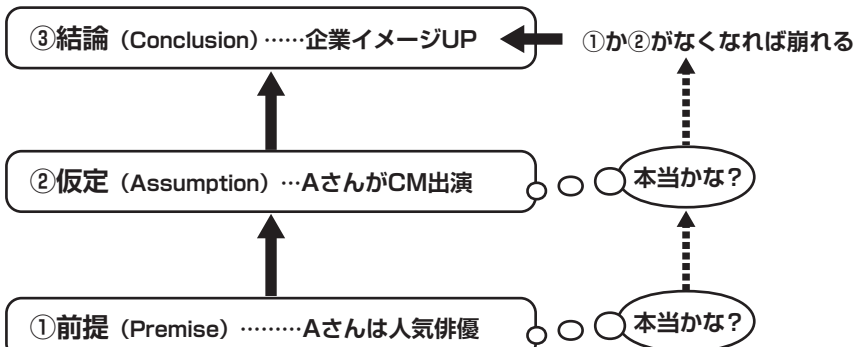
にAさんは競合企業とCM契約を結んでいる」なら、やはり可能性はないでしょう。

一方、①についてはどうでしょう。実はAさんの人気には陰りが見え始め、好感度ランキングが下がっていることが分かったとします。それならCM出演が実現しても、企業イメージはアップすることはないでしょう。

論理思考では、①を「前提」、②を「仮定」、③を「結論」と言います。このように前提や仮定の間違いを見つけることで結論が正しくないことを証明する方法は、PAC思考（パック思考）：「Premise = 前提」「Assumption = 仮定」「Conclusion = 結論」と呼ばれています。

PAC思考は、「○○だから、こうすればきっとこうなるだろう」という仮説が間違っていないかを検証するのに役立ちます。論理的な間違いを検証する方法は、他にもいろいろあります。積極的に学んで批判的思考に活かせるようにしてください。

■3つの要素で論理の間違いを見破る「PAC思考」



批判的思考のトレーニング「自分に反論する」

学習のポイント

POINT ① 1つのテーマで賛成派と反対派の考えを闘わせる

POINT ② 自分の弱点を知り、正しいものを選ぶ力をつける

他人の背中は見えても自分の背中を見ることはできないように、自分1人で考えることにはどこか死角があるものです。

批判的思考をモノにする最強のトレーニング方法は、「セルフ・ディベート」を行うことです。ディベートとは、あるテーマに対して賛成する人と反対する人が議論をし、そのどちらでもない人が審判として勝者を決めるものです。セルフ・ディベートでは、その3つの役、つまり賛成派と反対派、審判役を全て自分1人で行うのです。

例えば「就職活動でリクルートスーツを着ることをどう考えるか」というテーマで考えてみましょう。ディベートは、最初に自分の意見を賛成か反対のどちらかに決めると進めやすくなります。ここでは「賛成」として進めましょう。その理由を、「目上の人に初めて会う時のマナーだから」とします。

これに対して反対派の目で「スーツでなくてもマナーに違反しないのではないか」と指摘し

ます。それに対して、賛成派は自分の正しさを証明できるものを用意しなくてははいけません。

こうした繰り返しの中で、「いろいろな角度から」「客観的に」「疑いの目で」見ることを学び、自分の考えの弱点を発見して、より強い論理力をつけることができます。報告書を作成したり、会議で発表したりする前にも、

- ・どこが争点になるか
- ・どんな反論が考えられるか
- ・データに間違いや抜けはないか

をセルフ・ディベートでチェックしてみると、守りを固めることができます。あるいは、自分で反論を繰り返すうちに、最初の考え方の誤りに気づくこともあるかもしれません。反対派のデータの方が納得できるのなら、それもセルフ・ディベートの正しいあり方です。

セルフ・ディベートでは、最終的な判断を下すのも自分です。全ての状況を踏まえて決断する力を身に付けていきましょう。

■セルフ・ディベートのイメージ

