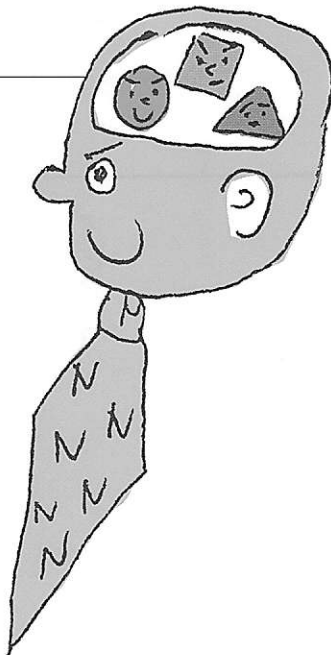


NIKKEI
NB UNKO
日経文庫

ロジカル・ シンキング入門

茂木秀昭



日本経済新聞社

プロローグ——ゴーン流改革に見るロジカル・シンキング……………	11
---------------------------------	----

I ロジックの壁を突破する……………	19
--------------------	----

1 なぜ論理的に考えることが苦手なのか……………	20
2 ロジックの壁を認識することから始めよう……………	22
3 ロジックの壁を破る五つのヒント……………	24
(1) 客観的のものを見よう……………	24
(2) 感情的にならない……………	28
(3) 問題を両面から、複眼的に見よう……………	31
(4) 結論を先に述べ、合理的な根拠で具体化しよう……………	34
(5) 異見の中の良い部分を見出し活かしていく……………	37
4 ロジカル・シンキングとクリティカル・シンキング……………	38
5 三角ロジックを使った論理展開と発想法……………	41

(1) 三角ロジックを用いた推論の方法……………	42
(2) 帰納法の論理展開……………	43
(3) 演繹法の論理展開……………	44
6 三角ロジックの検証方法……………	46
(1) 帰納法の論理の検証……………	46
(2) 演繹法の論理の検証……………	48
(3) 留保条件による反論方法……………	49

II 問題解決に活かすロジカル・シンキング……………	55
----------------------------	----

1 問題解決に必要なクリティカルなものの特徴……………	56
2 クリティカル・シンキングで問題を見極める……………	59
(1) 徹底的な情報収集……………	60
(2) 問題領域の設定……………	61
(3) 本質的な問題と副次的な問題との区別……………	62
3 クリティカルな目で問題を掘り下げて分析する……………	64
4 ビジョンを掲げ、解決策を立案する……………	68
5 衆知を集めて、合理的な意思決定をする……………	70
6 解決策を確実に実行するためのフォローアップ体制を作る……………	72

- 7 問題領域の設定方法とMECE 73
- 8 仮説思考による情報収集と問題解決策の立案 78

Ⅲ 意思決定に活用するロジカル・シンキング

87

- 1 日本的な意思決定方法の功罪 88
- 2 合理的な意思決定とは 90
- (1) 多角的な視点で、衆知を集める——意識改革および社内風土改革…91
- (2) 客観的な根拠に基づいた決定をする——二者択一の課題設定と選択…93
- (3) 第三の道を探る——賛否両論を昇華する…95
- 3 セルフ・デイベートのすすめ 102
- (1) メリット・デメリットを中心に両論を組み立てる…103
- (2) 客観的な判断材料を見つける…104
- (3) 数値で比較検討する…106
- 4 意思決定に活かすデイベートの手法 108

Ⅳ 説得力を高めるロジカル・シンキング

111

- 1 説得力を高めるロジカル・コミュニケーション 112
- 2 三角ロジックを用いたプレゼンテーション 114
- 3 ロジック・チャートを用いたプレゼンテーション 117
- 4 論理力を活かした企画提案や報告 123
- (1) 立論風企画書を作る…123
- (2) 問題解決に向けた報告書の作成…128
- 5 合理的な意思決定に向けた会議の進め方 133
- 6 論理力を活かした「対立解消」の交渉 141

Ⅴ 日常で鍛えるロジカル・シンキング

149

- 1 文章を読んで論理力を鍛える 150
- (1) 何を知るために読むのか問題意識を持つ…150
- (2) 書かれている内容について仮説を立て、それを検証する…151
- (3) 使われている言葉の意味(定義)を考える…152

(4) 常に「なぜ？」を考える……153	(5) 対立する考え方がある場合……154
2 社会問題から論題を設定してみる……154	
(1) なぜそのテーマが重要なのか？……155	
(2) 個人の意見、組織としての意見の主張内容と根拠の検証……156	
(3) 問題の歴史的な背景や深い分析を読み取る……157	
3 クリティカル・シンキングの訓練……158	
4 世のため人のためにロジカル・シンキングを活かす……162	
あとがき……164	
参考文献……168	

プロローグ——ゴーン流改革に見るロジカル・シンキング

人を活かし社会に活かすロジカル・シンキング

バブル崩壊後「失われた一〇年」と呼ばれ企業倒産が相次いだ中にも、いくつかの光明はありました。その一つが、フランスのルノーとの提携で復活した日産自動車でしょう。その立役者であるカルロス・ゴーン氏に関しては、日産復活の戦略プランや語録などが様々なメディアで取り上げられています。ゴーン流改革の成功の秘訣は何だったのでしょうか。もちろん彼の実務経験、行動力、人間性など様々な要素があったでしょうが、その根底にはロジカル・シンキング（論理的な思考力）や合理性を検証するクリティカルなもの（クリティカル・シンキング）をゴーン氏が身につけていたことが挙げられるでしょう。

この点に関して、ジャーナリストのベンジャミン・フルフォードは、「日産のゴーン社長と話していたとき、彼が大学時代、徹底的に論理学を学んだというようなことを言った。自分の意見を言うために、材料を集め、それを精密に分析し、筋道を立てる。そして、自信を持って結論を下し、自分の意見を言う訓練をしたのだという」（『ヤクザ・リセッション』さらに失わ

れる10年』(光文社)と指摘しています。

まさに論理的なものの方・考え方があればこそ、的確な問題分析と合理的な問題解決策の策定が可能となったのです。もちろんロジカル・シンキングを身につければ誰でもゴーン氏のように改革ができるというわけではありませんが、ゴーン氏にもしそうした知的能力がなければ、瀕死の大企業をよみがえらせるというのは至難の技だったでしょう。一時、コストカットと騒がれたゴーン氏ですが、実は筋金入りのクリティカル・シンカー(合理的な思考能力の持ち主)だったというわけです。

フルフォードの指摘で特に注目すべき点は、ゴーン氏は机上の学問としての「論理学」を学んだのではなく、実践的な「論理学」の訓練を受けたということです。この「自分の意見を言うために、材料を集め、それを精密に分析し、筋道を立てる。そして、自信を持って結論を下し、自分の意見を言う訓練」は、デイベート(フランス語ではデバ)の手法でもあります。

日本ではデイベートというと「相手を理屈で言い負かす類の単なる討論」という誤解に基づくイメージがまだ根強くありますが、古代ギリシャから、論理的思考・表現方法を訓練する手法として特に西洋の高等教育において連綿と行われてきたのがこのデイベートの手法なのです。日本人がなぜ論理的なものの考え方や論理的に表現することが苦手かというと、そうした訓

練、特にデイベートの訓練をあまり受けていないからとも言えます。ここ数年、ようやく学校教育でもデイベートが徐々に取り入れられつつありますが、まだ根付いたとは言えないのが現状でしょう。

フルフォードの前掲書には、さらに続けて、日本人の論理性の無さに関するこんな指摘があります。「明治から一世紀以上たった今日、日本に長く滞在している欧米ビジネスマンと話をすると、きまって出てくる話がある。彼らは日本企業とつき合い何度も同じ経験をしているので、これは日本人が誰でも持っている欠点であろう。『日本人は論理的ではない。論理の筋道がさわめてあいまいだから、結論がなんだかわからない』。さらに、明治以来、日本は欧米諸国に追いつくために多くのものを取り入れたが、技術に偏ったものであり、その技術の背後にある思想や論理(ロジック)はついに移植できなかつたのだ、とも述べています。様々な面で日本的なやり方に限界やひずみが生じている今こそ、そうしたロジックを学ぶべき時なのかもしれません。

ゴーン流改革に見る論理力の活かし方

ゴーン流改革の詳細に関しては他の本に譲るとして、ゴーン氏の改革の中で、ロジカル・シ

ンキングやコミュニケーションという観点から、何を教訓として学べるか考察してみましよう（具体例は、全て後掲するゴーン氏関連の著書や発言による）。

ゴーン流改革の重要な第一の要素として、徹底的に議論をするなどコミュニケーションを重視していることが挙げられます。部門横断的なチームを作り、調査や議論を通じて問題点を洗い出させ、その結果をプレゼンテーションさせて、ゴーン氏からの質問に答えさせるといったことを何度も行っています。また、ゴーン氏自ら現場に足を運んで、社員から問題点を聞き出したり、社内外の様々な声に耳を傾けて、問題点を把握していききました。会議でも、議論を通じて問題解決をするという姿勢を保ち、意見が違っていると、社長の権威で自己の主張を押し通すということせず、会議後に二人きりで徹底的に話し合い、相手の良い主張は受け入れていったということです。

日産リバイバル・プランの発表を日本語で行い、改革の進捗状況を逐一社員に知らせるなど社内コミュニケーションを徹底し、問題意識の共有を進めていきました。「由らしむべし、知らしむべからず」といった上層部による情報コントロールを通じた権力維持や上意下達のなコミュニケーションとは対極にあるやり方です。議論する暇があれば働け、というような社風では、社員の声を吸い上げたり、議論を通じて問題解決をするという土壌がないため、社員の潜在能力を十分活かし切れないで終わってしまいます。若手社員が意見を言いにくい雰囲気や、下の意見や発想を上が聞き入れない組織は、早晚活力を失ってしまうでしょう。成果主義の導入が本格化し競争原理がより徹底していくこれからの時代には、議論を否定するのではなく、いかに議論を問題解決や企画立案などに有効活用していくかで組織の盛衰が分かれると言っても過言ではないでしょう。

ゴーン流改革の第二の要素として、日産再建という目的のために、一貫して「合理性」を基準に判断していることが挙げられます。会議では、従来のやり方を正当化する主張に対しては、常に「根拠は？」と、その合理性を検証しています。また、下請け企業の選別においても、ある取引先とは「戦略的提携の関係にあるから切るべきではない」という主張に対して、「戦略的提携」とはどういう意味か」と言葉の定義を尋ね、その答えが返ってこないとその点に関する議論はそこで打ち切ります。このように、反論や意見を全て聞き、一つ一つの議論の有効性を検証しながら、合理的な問題解決を全員で考える方法で進めています。

問題解決に際しても、真の問題点と副次的な問題点（周辺的な要因）を見極めて、複数の問題点に優先順位をつけ、重要な点から先に手を打つということもやっています。これは問題があるところもわかっていても見て見ぬふりをして先送りをしたり、他の部署への責任転嫁や問題解決

を他人に丸投げする態度とは正反対のあり方です。

結果的に、これらの要素は組織内外の風通しを良くして物理的、心理的な障害となる壁を取っ払うことになりました。従来のいわゆる日本的経営と言われる系列取引にしても、馴れ合い、もたれ合いという過去の義理、人情的なつながりよりも、経済合理性をもとに判断し、部品の値下げ等コスト削減を実現しています。また、縦割り組織の壁を取っ払って、セクショナルリズムを打破し、機能横断的な(クロス・ファンクショナル)チームを作ったことも、合理的な問題解決のためには不可欠だったでしょう。さらに、年功序列によるローテーション人事をやめ、能力に応じた若手の抜擢など、合理性を阻害する物理的な壁を壊していきました。

既に述べた社員との対話、社内コミュニケーションの徹底、若手の登用などは、「物言わぬ」あるいは「物言えぬ」社員の心理的な壁を取り払う効果もあり、個人の発想や意見、議論などを奨励する作用を果たしていると思われれます。ゴーン流改革は、肥大化した組織や官僚主義的な組織の硬直化した見えざる壁を突破するものであったとも言えましょう。

ゴーン流改革の第三の要素としては、異質なものとや異見を排除するのではなく、異質なもの同士の強みを活かして、相乗効果を目指している点が挙げられます。子会社化した日産を親会社社ルノー流に上から改革するのではなく、日産の技術力や北米市場など海外拠点での強みを活かして、あくまで日産の内部から自発的に改革を進めようとしています。「日産の問題解決策は日産内部にある」「我々は征服者ではなく、日産の手助けをするために来たのだ」という言葉がそれを証明しています。そのため、会議でも異なる意見を拒絶したり抑圧したりせず、異論の中にも良い部分は取り入れるということを実行しています。これは、一見当たり前のようですが、メンツを捨ててより合理的な議論を受け入れるという謙虚さができないことでしょうか、特に議論に慣れていないと感情的になってしまったりして、なかなか実行することとは難しいことです。

これは外国人だからできた、あるいは親会社の人間だからできた、という側面もあるかもしれませんが、基本的には合理性を基準に、問題解決という視点に絞って判断を下し、決めたことをきちんと実行に移すという戦略的な発想があったからこそ実現できたのでしょう。つまり、リーダーとしての説明責任を果たし、透明性を高めるとともに、会社再建に向け社員の志気を高め、顧客の立場に立った本来のビジネスの姿に立ち戻ったと言えるでしょう。

ゴーン氏が来る前の同社では、改革案を作ることばかりに時間をかけて、実行に移せなかつたということですが、改革案をいかに実行するかに重点を置いて、特に社員の志気を高めるいくつかの方策をとった点も重要なポイントです。工場閉鎖等リストラに伴う痛みは当然あった

でしょうが、合理性の名の下に安易な人員削減をしたのではなく、将来のビジョンを提示するなどして、社員の改革へ向ける意識を高める方策をとりました。まず達成目標を設定し、改革後の姿を目に見える形で示し、過去のやり方にとらわれず、能力に応じた抜擢をし、社員の参画意識を高め、改革の成果を社員に賃金アップなどの方法で還元しました。どこの組織でも、改革をする場合、そのいづれかを行うことはあっても、全てを実行するのはなはだ困難でしょう。しかし、ゴーン氏のごとく、トップの決断で可能になることは多いはず。もちろん、改革を成功させた一因に、ゴーン氏の人間性や姿勢といったこともあったでしょう。とりわけ、外国の提携企業から、優位な立場で会社再建の命を帯びてやってきながら、決して驕ることなく、偏見や先入観を持たずに、相手を尊重して謙虚に耳を傾ける態度は見習うべき点でしょう。

ロジカル・シンキングやクリティカル・シンキングは、合理的な問題解決や意思決定に必要不可欠な要素です。それをどう学び、どう活かしていくかを考えていくことは、ひいては自身を世のため人のためにより良く活かすことにもつながることでしょう。

「I」ロジックの壁を突破する
