

1 なぜ論理的に考えることが苦手なのか

筆者が企業や官公庁等で論理的思考力や合理的な説得力、コミュニケーション能力などを養成する研修を始めてから既に一年以上経過していますが、受講者の多くがぶつかるロジックの壁のようなものがあるようです。それは単に「自分は論理的に考えたり、話したりするのが苦手である」と思っている場合もありますし、逆に「自分は論理的である」と思い込んでいて、実はそうでもないこともあります。しかし、たとえば、「論理的に考えることが苦手である」と思っている、悲観することはありません。訓練次第で誰しも身につけられるのがロジカル・シンキングです。

ここで言うロジックの壁とは、論理的になれない障壁という意味で用いることにします。ロジック（論理）とは、「思考を整理したり、話や文章を筋道立てること」とすると、難しいことをわかりやすくするためのものがロジックであり、決してやさしいことを難しく言うためのものではありません。

それでは、なぜロジックの壁（＝論理的に考えたり表現することが苦手という意識や状態）

なるものができてしまうのでしょうか。まず学校教育で論理的思考・表現力について、どう学んできたかを考えてみましょう。たとえば国語では論説文の読み方や小論文の書き方、数学は論理的な解の出し方などは誰しも記憶にあると思いますが、果たして論理的に話したり、議論を通じて問題解決をしたり、ということに関してはどうか。最近では総合学習という中で、教科横断的に調べ学習やディベートを取り入れる学校も増えてきましたが、まだまだ少数派であり、ビジネス書として論理的思考関連の本が多いのも、そうした教育を学校で受ける機会が少なかつた証左とも言えましょう。

そのため、「論理的に考えたり、話したりすることが苦手である」と思う人が多くいるのも無理はありません。これは日本人が論理的思考に不向きなのでも、日本語が論理的でないというようなことでもありません。あくまで訓練次第で、誰でも身につけられるのがロジカル・シンキングなのです。ここでは単に論理的に考えたり、話したりする時にとどまらず、議論を通じて問題解決をしたり、合理的な意思決定をグループで行う際などに、誰もがぶつかりやすいロジックの壁の内容をもう少し具体的に見ていきましょう。

2 ロジックの壁を認識することから始めよう

筆者の論理的な思考・表現に関するセミナー受講者に、セミナー終了後に自分の思考・表現パターンの特徴的な点に関して自己評価してもらいました。ロジカル・シンキングを身につける上で、特にマイナスとなっている要因に関して主なものを拾い上げ、これらの特徴を共通項に基づいて便宜上四つにグループ分けしてみましよう。

(I) 自分の立場からしかものを見ない
(いつも主観的にもものを見てしまふ、感情的になつてしまふ、視野がせまい、ものの見方が凝り固まつている等)

(II) 合理的な見方をしない

(極端な考え方になる、思考が否定的である、常に現実的に考えてしまふ、思考が断片的である、抽象論や一般論が多い等)

(III) 確固とした自分の意見を持ってない

(思考が浅い、思いつきで話す、はつきり意見を言わない、他人の意見を聞いて自分の意見を変えてしまふ、「雰囲気」や「なんとなく」で物事を決めてしまふ等)

(IV) 他人の意見を聞き入れない

(他人の意見を十分に聞けない、自分の意見を変えない、他人の意見について反論してしまふ等)

論理的に考えたり話すことや論理的に議論をして意思決定・問題解決をすることがうまくできな思っている人の中には、これらのいずれかが当てはまるといふ人も多いのではないのでしょうか。

これらを論理の壁の一部とするならば、どのようにしてこうした思考パターンを打ち破つていけばよいのでしょうか。実際にある研修で論理的思考の手法に関する練習問題を解かせても「模範解答通りに答えが書けない」とか「論理的思考の研修を受けても成果が上がらない」という声もあるようです。しかしこれらの思考パターンが全て改善されるわけではありません。これは、ロジックツリーなどの手法が部分的なものであり、紙の上で問題を解くといったことだけでは、実務に應用できる論理力が身につかないからでしょう。やはり問題解決や意思決定のためという目的意識を持って、論理的思考をシステムとして身につける必要があります、そのための実践

(シミュレーション)が不可欠です。

3 ロジックの壁を破る五つのヒント

それではロジカル・シンキングを身につけるにはどうしたらよいでしょうか。まずロジックの壁を突破する心構えとして五つのヒントを挙げましょう。

- (1) 他人の立場に立って、客観的なものを見る。(Put yourself in another person's shoes.)
- (2) 感情的にならない。(Don't get personal.)
- (3) 問題を両面から、複眼的に見る。(See both sides of a question.)
- (4) 結論を先に述べ、合理的な根拠で具体化する。(Don't beat around the bush.)
- (5) 異見の中に良い部分を見出し活かしていく。(Be open-minded.)

(1) 客観的なものを見よう (Put yourself in another person's shoes.)

人は通常自分の立場からものを見ますから、いわば主観的な見方というのは、生まれつき備わった態度です。誰しも自分の頭の中では、自分なりに合理的な世界を構築していますが、それをアウトプット(話したり、書いたり)して、他人に伝えようとしたときに、必ずしも相手は合理的な意見とは受け止めてくれないことはよく起こります。自分の言いたいこと(メッセージ)と他人の理解(受容)との差をできるだけ小さくするのがコミュニケーションの目的の一つであり、そこからさらに他人を動かすためには、説得型コミュニケーションが必要となります。それにはもちろん自分の思いや価値観、熱意など主観的要素が入るのですが、それだけでは不十分です。

コミュニケーションは「相手に何が伝わるか」という受け手の問題が全てと言っても過言ではないですから、相手の立場に立って考ええる態度や自分の意見を客観的に見る視点がどうしても欠かせません。主観的な論理は誰でも使っていますが、お互いに主観的な論理をぶつけ合っていたのでは、どこまでも平行線だったり、権威や脅しで相手を抑えついたり、感情的になり後にしこりを残すということにもなってしまいます。

ロジカル・シンキングのスキルを学ぶために越えなければならない最大の壁は、この客観的な論理が使えるかどうかにかかっていると言ってもよいでしょう。たとえば、自分の意見とは異なる他人の立場に立って考えられるか、自分の意見に対して反論ができるか、ということ

になると、中には「自分の意見と違うことは言えない」とか「自分の考えと反対の側に立って議論するのは、自分に嘘をついているようで嫌だ」というような人もいます。しかしそうだと、自分の意見に固執してしまい、もの見方が一面的になってしまいます。つまり自分での見方を限定してしまい、他人に反論されると意固地になったり、感情的になってしまつて、論理的に議論が発展することがなく、いわば思考停止に陥つてしまうのです。

たとえば、「我が社は成果主義の報償体系にすべきか」という問いに対して、「賛成」と思い込んだら誰が何を言おうと賛成の意見を変えざる気はない、とか、逆に「ダメなものはダメ」と検討自体を拒否して、思考停止に陥るといふことも起こり得るでしょう。また、「他社もやっているからやろう」というのは単なる横並び意識で、これも形を変えた思考停止です。

「導入済みの同業他社では成果を上げているところが多いからだから、ウチもやろう」というのも一見根拠がありそうですが、「何社がどの程度利益を上げているのか」「それは成果主義に変えたからなのか」「他でうまくいったとしてもなぜ我が社でうまくいくと言えるのか」などの点が曖昧で、合理性に疑問が残ります。

「組織全体の賃金圧縮になるからやる」というのは、それなりの根拠を出していますが、トップに反対意見を聞く耳がなければ、一方的な押しつけともなり、反対意見を唱えようものなら、にらまれて不利益を被るといふ結果にもなりかねません。これらは全て、客観的な合理性、必要性の検証を排しているという点では、主観的な、自己正当化の論理と言えましょう。客観的なもの見方では、たとえ個人的には「成果主義を導入すべきである」と思っているも、速断したり、押しつけたりしないで、成果主義の功罪を多角的な視点で考え、それぞれの理由に対して具体的なデータを挙げ、最終的により合理的な方策を客観的な基準で判断することが必要となります。

こう書くと当たり前のようですが、実際、自分の意見に自分で反論してみたり、他人の立場に立って考えるというのは、言うは易く行うは難いものです。

さらに、他人と意見が異なるときに、その差を短時間で議論して合理的な結論を出すということも、できそうでなかなかできないことです。そうするためには、まずいったん「こうだ」と思っても、立ち止まって別の視点から考え直してみるといふ習慣づけが必要になります。それが相手の立場に立って考えることにもつながります。もちろん主観的な見方が悪いのではなく、同時に客観的な見方もできるかどうか、ということが、論理の壁を越える第一歩なのです。

(2) 感情的にならな (Don't get personal.)

論理的思考の大敵は思い込みと感情です。自分の意見が正しいと思ひ込んだら、他人が何を言おうと意見を変えようとしな、というのでは、自ら論理の壁を自分の周囲に築いて立てこもるようなものです。また反論されるとかっとなつてキレるといふのは、子供だけでなく大人にもよく見られます。

こうしたことを防ぐためには、議論と人格を分けて考える必要があります。日本の社会でディベート的な自由な意見交換がなかなかできないのは、何を言つたかよりも、誰が言つたかを問題にする傾向が強かつたり、反論したりするとたとえそれが合理的なものであつても、「あいつは俺に反論した」とか「若いくせに生意氣だ」など議論と人格が一体化してしまうからです。そのために、意見が食い違ふと感情的な口論になつてしまつたり、議論の違いをでさるだけ表に出さずに曖昧にすませてしまひ裏で批判したりするなどということもよくあります。

こうした問題をなくすために、ある会社ではディベート的に、会議中は肩書きを抜きにして、誰もが言ひたいことを言ひ合うようなルールを採用しています。当然、会議中の発言を後になつて問題にしたり、しこりを残したりはしないということですが、それにより、自由にアイデアを出すことも、建設的に議論し合うことも可能になつてきます。あくまで、誰が言つたかでは

なく、何を言つたかが問われることから、議論をお互いに深め合うこともでき、より合理的な意見なら、立場やメンツにこだわらず、積極的に受け入れるという姿勢もできてきます。すると自分の意見に固執することもなくなりやすから、合理性を基準にして、自分の意見を変えるべき時には変え、また守るべき時には守れるようになります。

いわゆる縦型の組織では、日頃は上司との関係上、言ひたいことも言えないような企業風土がよく見受けられます。そうした場合、たとえば研修でディベート的に個人の意見とは関係なく便宜上ある問題に対して賛成と反対に分けて議論させ、相手の主張を検証し反論を展開させようとしても、最初のうちはへんに遠慮しすぎて、相手の発言に「同意する」と言つてから反論したり、反論すること自体が相手との人間関係を悪くするという思いから歯切れが悪かつたり、という様子が垣間見られます。しかし、本来ディベートの趣旨はルールに基づいて議論を建設的に発展させるもので、決して人を攻撃したり、対人関係を悪くするものではないということを一たび了解すると、論理的に議論がかみ合うことの快感を覚えるということも珍しくありません。そうすると、それまでのコミュニケーションがいわば寸止めのようなもので、遠慮しすぎてしまつて曖昧な形で終わつてしまつていたことを悟り、忌憚のない議論を通じて問題解決をすることの重要性や面白さが理解してもらえます。

しかし、自由闊達な議論やコミュニケーションを奨励するような企業風土を作るには、当然トップや管理職など社内上層部の意識改革も必要です。「どんな部下が理想ですか」と聞かれて、「イエスマンがよい」と答える管理職や、「大事なものは、行動だ。議論じゃない」という企業も実際ありますから、部下の意見や批判を受け止めるだけの器量を上司が持つことも必要になります。

日本では一般的に「議論を戦わせる」ということにマイナスのイメージがありますが、それはやはり議論が熱くなると感情的になつて、人間関係を悪くするという思いがあるからなのでしょう。しかし、人格と議論を切り離し、「人にはやさしく、議論には厳しく」することで、感情的にならず紳士的に意見交換することは可能です。

また、個人的な主張に関係なく問題の両面に立って、客観的な根拠を提示し合つて、第三者に双方の議論の合理性を判断してもらうようにすれば、逆説的ですが議論の勝ち負けにはこだわらず、感情的になる必要も全くなりません。お互いに主観的な意見で相手を説得しようとするから感情的になり、自分たちで議論に勝った、負けたと判定するから後にしこりを残すことになるのです。

もちろん相手を尊重する態度や相手の感情を刺激しないよう言い方にも注意が必要です。ただ相手との関係を過剰に重んじてしまい、言うべきことを言わないのは本物の信頼関係とは言えません。言い方に気をつけて、感情的にならないようにしながらも、言うべきことはきちんと言つていくことが本物の和と信頼関係を作っていくことにもなります。

感情的にならずに、議論を通じて問題解決をすることで、そのベースとなるロジカル・シンキングが活用でき、ロジックの壁も破れていくということになります。

(3) 問題を両面から、複眼的に見よう (See both sides of a question.)

これも前二項と関係しますが、一つの問題を客観的に見るためには、自分の主観的な見方にこだわらない、柔軟な態度が大切です。これは優柔不断になれということではなく、一つの見方に固執することで、ものの方を限定してしまい、大事な点を見逃すことにもなるからです。いったん、主観的な見方は脇へ置いて、まず問題全体を客観的に把握します。その上で、多面的に問題を検討していくことが重要になります。成果主義の例で言うと、成果主義とは何か、どのように取り入れるか、その結果どうなるかを海外や他社の事例から分析し、その効果とデメリット、年功序列の給与体系との比較など、あらゆる側面からの検討が必要です。

当然そうしたことは、成果主義導入を考えている企業なら、多少なりとも行っているはずで