冨山和彦、岸本光永著「リーダーのための戦略思考」日本経済新聞出版社 2012 年 12 月 21 日刊を読む

戦略思考のプロセスと手法

１．論理的思考

（１）ビジネスだけではなく、広く多くの社会問題には正解がない。ビジネスの場合、正解はないが、経営者やマネジャーは常に答えを出すことを迫られる。正解がない以上、その答えは「妥当性」が重要になる。この「妥当性」を説明し、理解するために、論理的な思考、論理的な説明が基礎となる。妥当性がいい加減であると、意思決定は信頼できなくなる。その結果、失敗する可能性が高まる。

（２）経営者が思いつきで命令しても、社員は脈絡がつかめず、内容を即座に理解できないだろう。同じようなことが繰り返されると、社員は冷めてきて、経営者を信用できなくなる。現実に、このような状況をしばしば耳にする。妥当性の基本は論理である。論理の基本である「論理的思考」は意識を持っていなければ使えない。意思決定は将来のことを決めることであるので、そこでは推論が行われる。推論とは、「ある事実をもとにして、他のことや未知のことを推しはかること」と定義できる。意思決定とは、推論によって妥当性を証明することである。的確な意思決定をするために、日頃から、論理的思考に馴れることが必要である。

２．論理的思考能力を身につける

日常から論理的思考に馴れることが必要であると述べた。次に、日常に必要な論理的思考の基本について述べよう。

３．言葉の定義と意味を明確にする

（１）話し言葉、書き言葉の意味が曖昧だと、話す本人、文章を書く本人も突き詰めると曖昧な言葉を理解していないことが多い。当然、聞く、読むという受ける側の人はもっと分からないのは当然である。何げなしに使っている専門用語も調べて、確認してから使うように心がけることが重要である。新聞などで使われる外来語、流行語もよく間違いを起こす言葉で気をつける必要がある。

（２）コンプライアンスは日本では、「法令遵守」と訳されているが、欧米では、「倫理を守る」ことで法令遵守も含む広い意味である。倫理はキリスト教では神との契約であると理解されている。

その結果、倫理に違反することは神に背くことになっている。コンプライアンスは日本人と欧米人の間で意味の取り方が異なることが多い。

４．事実を正しく捉える

（１）事実を捉えることは簡単ではない。しかし事実は論理の基礎である。事実には物の事実と出来事の事実がある。どちらも、現在では映像として見ることができる。しかし、映像にも映像制作者の主観が入り、事実といえないこともある。最終的に事実は受け手側が事実であるという判断を下すことが必要になる。一方、主観的な事実とは本人が経験したことで、他人には分からないことをいう。いじめの問題の例では、本人が事実を知っていても、学校当局は事実と認識していないこともあるようだ。このように本人以外に分からない事実を主観的事実という。事実は論理思考の出発点である。

５．現在の状況を正しく認識する

現在、置かれた状況を客観的に認識することが重要である。話をする場合にはその相手のこと、大きな災害であれば、その災害の状況を注意深く把握することが必要となる。

６．曖昧な言葉は使わない

（１）日頃、曖昧な言葉を無意識に使っていることが多い。しかし、ビジネス現場、種々の違った価値観を持っている人の集まりでは曖昧な言葉が誤解を生むことが多い。

（２）「美しい」「美味しい」などの形容詞、「すごく速い」「ゆっくり歩く」などの副詞は人によって感じ方が異なる主観的な言葉であるので、ビジネスの世界では使うことを避ける方がよいことがある。基本的に、言ったことに責任を持つことが論理的思考の出発点になる。

７．自分の意思を正確に伝える

（１）自分の意思を正確に伝えるには受け手側をよく理解することが大切である。受け手側の関心、水準、言葉に合わせて伝えることで可能になる。選挙などの街頭演説を聞いていると、一方的に自己主張だけをしていて、聞く方も聞くだけで済ますことになるであろう。選挙演説は聞く、聞かないは聴衆側に委ねられている。しかし、企業の経営者の話は全従業員に強制的に聞かせることがほとんどである。

（２）従業員の前で話すときは従業員に分かるように、正確に伝えることが重要である。

（３）いかに正確に伝えられるかは日頃の注意力と話し方で決まってくる。

８．妥当性を常に追求する姿勢

（１）企業経営には正解がなく、経営環境の急変で一度決めたことを覆すこともしばしば起こりうる。朝令暮改は悪い意味に捉えられるが、企業経営では朝令暮改を恐れる必要はない。変化に迅速に対応できる経営の方が重要である。朝令暮改する経営者に対する信頼が重要である。そのために、重大な意思決定に対して、妥当性のある説明ができることが信頼の基礎になる。

（２）誰が聞いても、妥当と判断できる説明をすることがマネジメントの基本である。

＜コメント＞

自分の考えをできるだけ正確に相手に伝え、相手の考えをできるだけ正確に理解することからコミュニケーションがスタートする。そのための具体的方法の一つが論理的思考と考える。本書で論理的思考の基礎を学びたい。

― 2016 年 6 月 16 日（木）　林　明夫記―