

Critical Thinking

Day1

グロービス・マネジメント・スクール

麻生 隆文(あさお たかふみ)



3ヶ月で「できる」になるために:3つのお願い

- アウトプットに集中する
 - 正解は求められていません。積極的に、書き、発言を
 - 学びの大きさは、アウトプットの量に比例します

- みんなで学ぶ、お互いから学ぶ
 - 学びの大きさは、アウトプットの量に比例します。早めに、何でも言い合える関係になる
 - クラスはもちろん、MLや勉強会も活用。「90日間」で成長

- 何のためにやっているのか？常に意識する
 - 日々の(仕事での)問題意識を大切に
 - 学んだことは早速、仕事で使ってみる、役立てる

■ ビジネスにおいて、よりよく

- ・ 課題を特定し、解決する (Day2～Day4)
- ・ コミュニケーションをする (Day5)

ための基本を身につける。

※Day1は、「クリティカル・シンキングの全体像」の理解、
Day6は、Day1からDay5の総まとめを行います

演習：ランチタイム



ランチタイム

あなたは、オフィス街にある飲食店のオーナー。ランチタイムにたくさんのお客が集中するため、席に座ってからオーダーしたランチを食べられるまでに時間がかかりすぎるというクレームが多い。なんとかお客の不満を和らげたい。

さて、どうしますか？

■ まず、イシューを押さえる

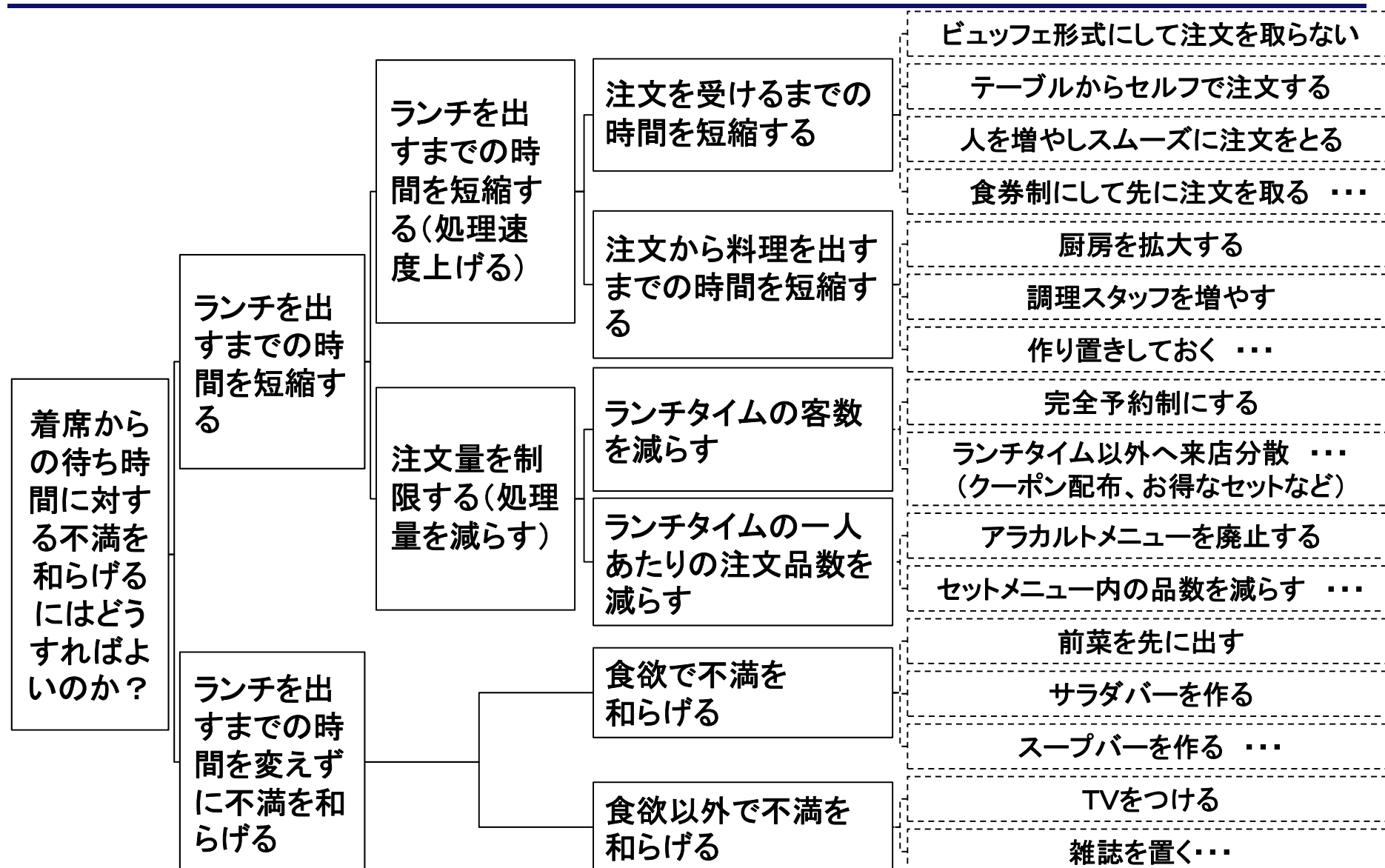
イシューとは？

⇒「今ここで、答えを出すべき“問い”」

- 1) 課題の特定・解決の場合：
「解決すべき課題は何か？」
- 2) 会議・コミュニケーションの場合：
「何に答えればいいのか？」
「何の話をしているの？」
「聞き手の関心は何か？」

「考えたいこと」「考えやすいこと」ではなく
「考える“べき”こと」を考える

ランチタイム: 解答例



ランチタイム: 解答例

これが
 이슈でよい？

注文を受けるまでの
 時間を短縮する

注文から料理を出す
 までの時間を短縮す
 る

ランチタイムの客数
 を減らす

ランチタイムの一人
 あたりの注文品数を

ビュッフェ形式にして注文を取らない
 テーブルからセルフで注文する
 人を増やしスムーズに注文をとる
 食券制にして先に注文を取る ...

厨房を拡大する

調理スタッフを増やす

作り置きしておく ...

完全予約制にする

ランチタイム以外へ来店分散 ...
 (クーポン配布、お得なセットなど)

アラカルトメニューを廃止する

이슈の押さえ方によって解決策は変わる。

目についたものにすぐ飛びつかず、

その状況・場面における適切な 이슈を押さえることが重要

に不満を和
 らげる

食欲以外で不満を
 和らげる

TVをつける

雑誌を置く...

演習：海外赴任の推薦状

あなたは建設会社の一事業の課長。
社内には海外赴任の公募制度があり、
あなたの部下である浅田さんを推薦することになった。

あなたは、「浅田さんを海外に赴任させるべき」と主張している。

✓ どこがおかしいか？ Where

- 3分黙読 : 「おかしい」と感じる箇所をマークしておく
- 7分議論 : 隣の方と2人1組で(3人のところは3人で)
- その後、クラス全体で議論

- この演習は、この文章の説得力を考えるもの。
なので「説明・論理の展開」は疑う。「事実・状況設定」は疑わない

→ やらないことは、例えば、

- ✓ 本人の志望動機書がないのは、おかしい
- ✓ 海外の赴任先が決まっていないのはおかしい
- ✓ 浅田さんは、本当は外国人の友達はいないのでは？
- ✓ そもそも、海外への赴任は公募ではなく選抜すべきでは？

- ✓ どこがおかしいか？ Where
 - ✓ なぜおかしいと感じるか？ Why
-
- 7分議論：隣の方と2人1組で(3人のところは3人で)

■ 結論(主張)に対する根拠が不十分

➤ 根拠が書かれていない

✓グローバル化が進まないのは社員の関心の薄さにある(なぜ? 思い込みでは?)

➤ 根拠が具体的でない

✓海外ニュースも常々チェック (どんなニュース? どれぐらいの頻度?)

✓外国人の友人とスムーズに英語でやりとり (どの程度の英語力? どんな会話?) など

➤ 例が適切でない

✓海外旅行や外国人とのパーティ (ビジネスの話ではない)

✓野球選手を見ても、野茂やイチロー、... (") など

■ イシューに答えるために必要な論点のセット(枠組み)を押さえられていない

✓「海外赴任者を検討する際に考慮すべき点は何か?」という点を先に論じるべき

■ 良い面ばかりを強調し、マイナス面を考慮していない

(読み手の反論・懸念に備えていない)

✓「プロジェクトでのトラブル多発」に対して読み手が抱きそうな懸念(仕事をきちんとできるのか?)も想定し、「そうではない!」というサポートが欲しい

なぜ、こういう説得力のない文章になるのか？

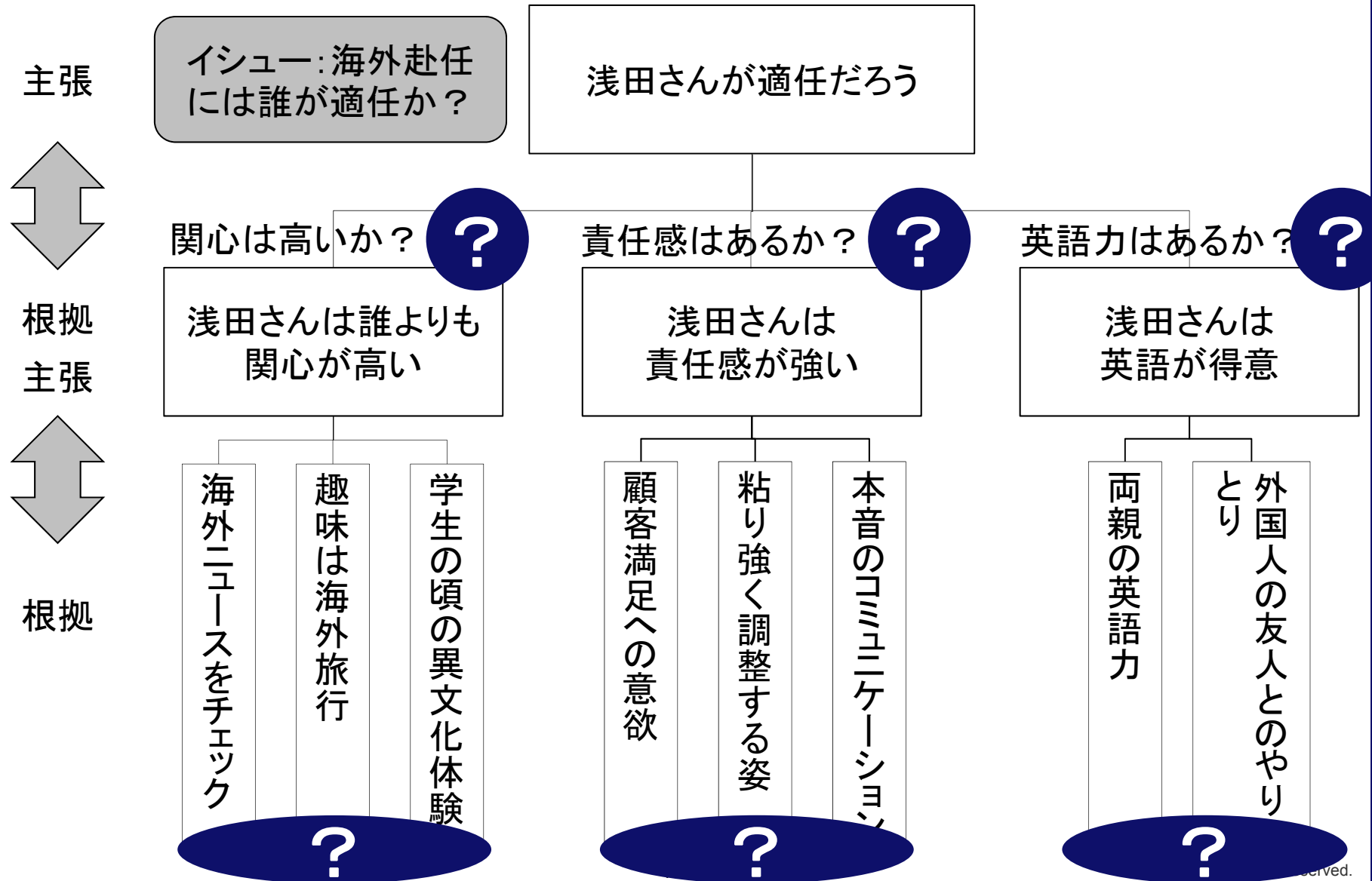


書く前に十分に考え抜いていないから

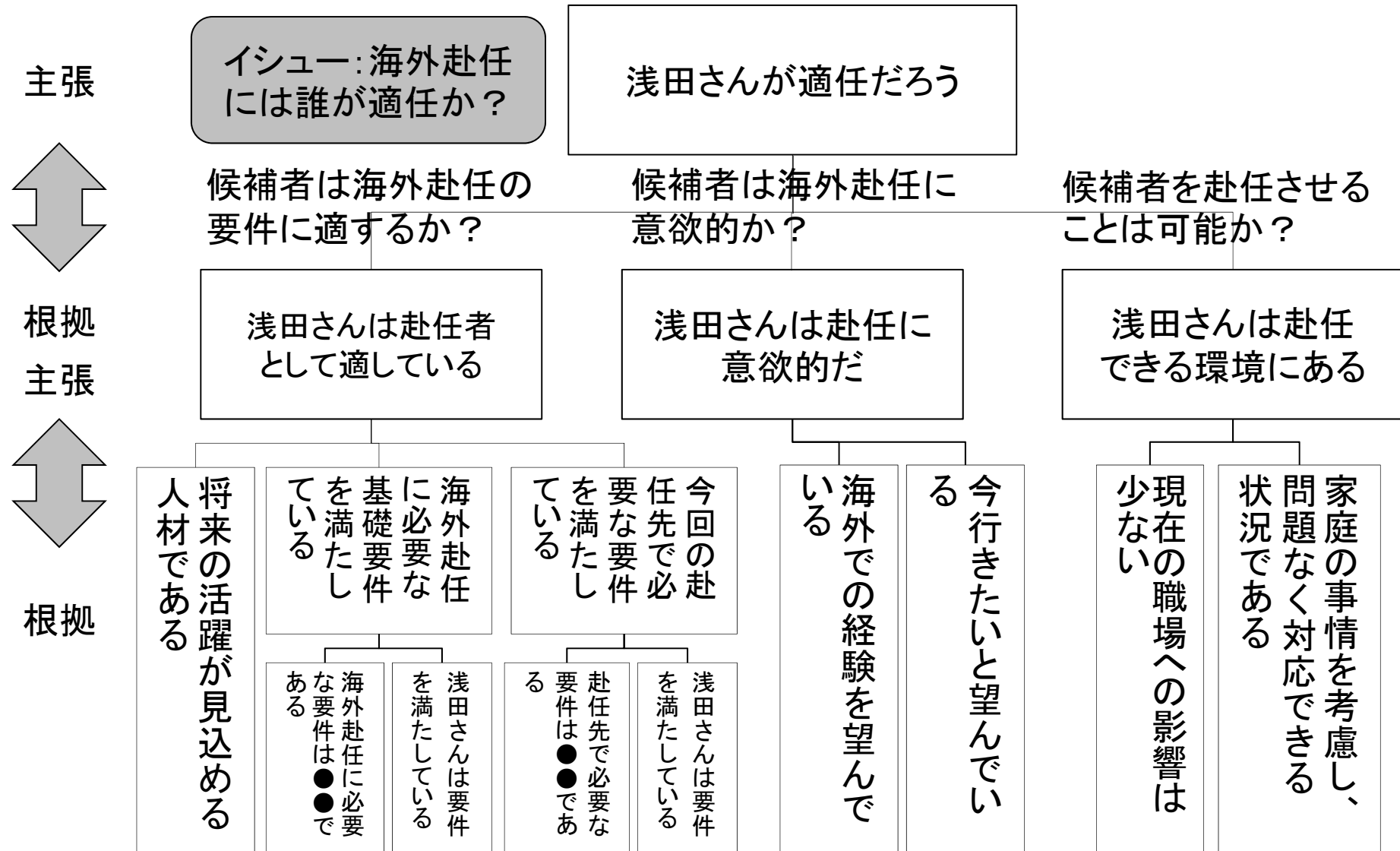


コミュニケーションに移る前に、幅広く考え、
自分の考えを整理し、論理を構築しておくことが重要

海外赴任の推薦状：課長が考えたであろうこと



海外赴任の推薦状: 課長が考えておくべきこと



■ 実際に取り組んでみて…

✓ おかしい、とただ指摘するのは、できる。

しかし、

✓ なぜ、おかしくなっているのか？

おかしくなっている構造は何？

そこまで理解することが、難しい。(でも、大事！)

ありがちなパターン

- おかしいと指摘する
- 「もうちょっと工夫してみて」と突き返す



- 「どこがダメだったんだろう・・・？」
- 「どうしたら良くなるだろう・・・？」

クリシン

- 「どこが、なぜおかしいか」の構造を具体的に説明できる
- 「おかしい」と指摘するだけでなく改善点もアドバイスできる



- 物事が早く進む
- 皆が成長する

演習：顧客のクレームは宝の山

「顧客のクレームは宝の山」ということを時々聞きます。
これについて、

✓ 賛成／反対

✓ その理由

- 考えを分かりやすく説得力のある文章にまとめてください
- どちらかの立場に立ち、反対の立場の相手も納得するような主張を展開してみましょう

- 皆さんの文章を、グループワークでチェック

- イシューを押さえているか？
 - ✓ 「クレームは宝の山か？」という質問の意味を正しく捉え、答えているか？
(具体的に何の話をしているか？を押さえ続けているか？)
- 主張に対する根拠(「なぜそう言えるのか」の説明)はあるか？
 - ✓ そもそも根拠は書いてあるか？
 - ✓ 根拠は具体的か？「例えば」の例は適切か？
 - ✓ 「個人的な思い込み」を一般化していないか？
- イシューに答えるために必要な論点のセット(枠組み)は適切か？
 - ✓ 何について考慮・判断すれば「クレームは宝の山か？否か？」を言えるのか？
- 良い面ばかりでなくマイナス面をも考慮しているか？反論への備えは十分か？
- そもそも、人が読んで分かる文章、読みやすい文章、具体性ある文章になっているか？(読み手絶対主義:「私の趣旨はXXXではない」では、ダメ)

■ グループワークの進め方

- お互いの文章を交換(向かいの方と2人1組、3人のところは3人で)
- 黙読し、チェックリストに照らしながらチェック(5分)
- 相互フィードバック(7分ずつ、計14分)

■ グループワークの注意点

- 「賛成」「反対」の結論は関係なし
 - ✓ あくまで、文章のわかりやすさ、説得力を見る
- 自分を棚に上げる
 - ✓ できていないところを率直に言ってあげるのが、相手への愛
 - ✓ ○「私もできていないんですけど…」
- フィードバックを受けるほうは言い訳をしない
 - ✓ ×「私の趣旨はそうではなくて…」

■ イシューを押さえているか？ = そもそも何の話をしてるの？

- × クレームには、どんな種類があるのか？
- × クレームは、なぜ発生するのか？
- × クレームには、いかに対応すべきか？
- × クレームをなくすためには、どうすればいいか？
- × 顧客ニーズを掴むことがなぜ大切なのか？
- × 企業における顧客満足の重要性は？

- × 全てのクレームが宝とは言えない
- × そもそも、クレーム(トラブル)が発生すること自体が悪い

→ いずれも、「クレームは宝の山か？」に、関係ないことはないが、
これら自体がメインテーマではない

顧客のクレームは宝の山:「具体的な」状況の一例

■ 後輩の立場で、考えてみてください！

先輩 「 よう、久しぶりだな。最近どうだ？」

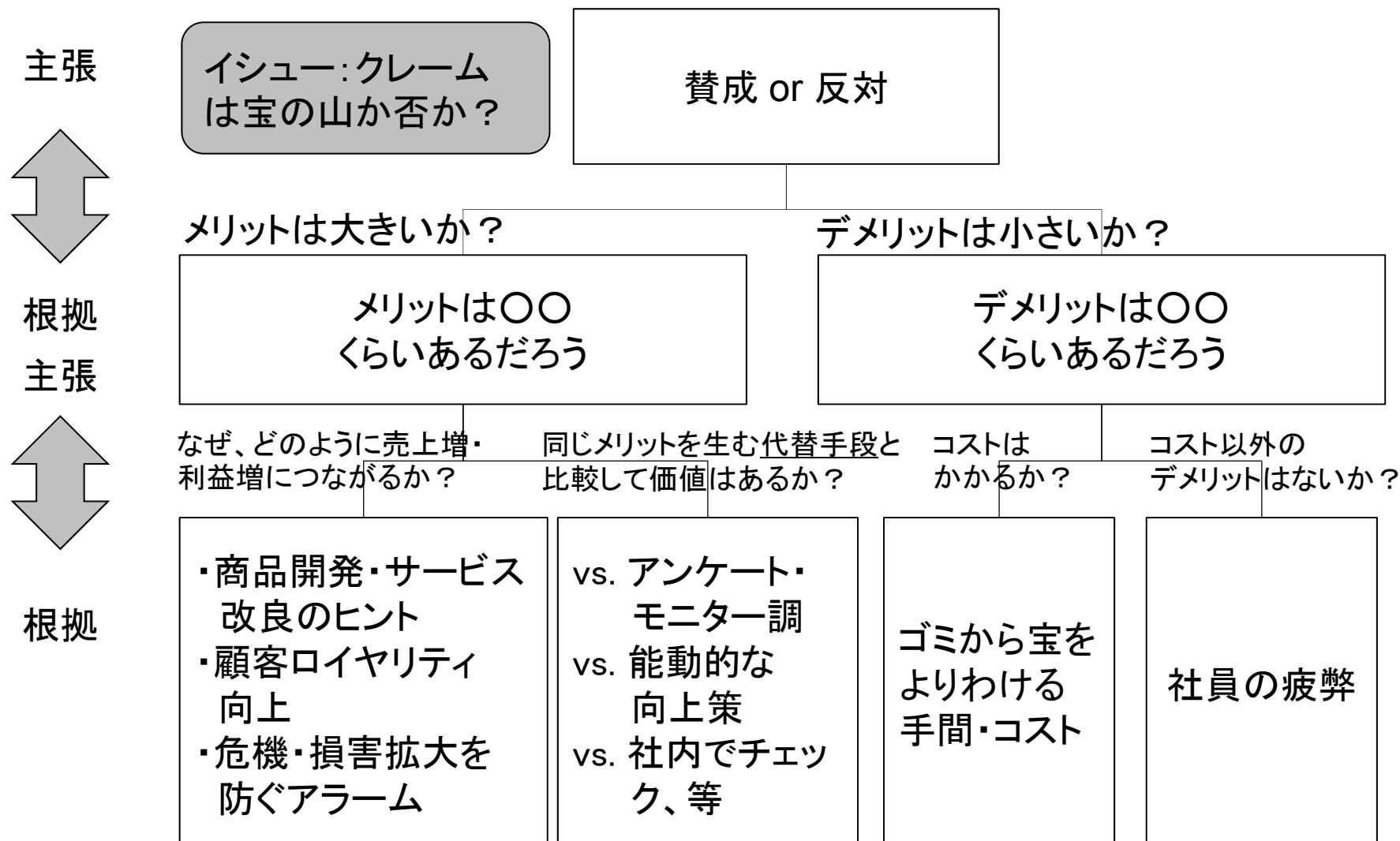
後輩 「 ひどい目に遭ってますよ。お客様相談センターに配属されたんですけど…
要するにクレーム窓口で、客から理不尽に怒鳴られたり、
どうでもいいような細かい話につきあわされたり、たまんないです。
上司は『クレームは宝の山なんだ』とか言うけど、こっちはゴミの山の中にいる気分です」

先輩 「 そうか、なかなか大変だな。
でも、俺はその『クレームは宝の山だ』という考え方に賛成だな。
例えば、クレームから生まれるものも、たくさんあるぞ。
一見わがままに見えるクレームでも、こちらが考えもしなかった事業や商品のヒントになる
こともある。それもわざわざ聞かなくても、向こうから自発的に言ってきてくれる。
クレームにうまく対応したことで、前よりもっと当社を好きになってくれた、なんて話も多い。
俺に言わせりゃ、やっぱり『クレームは宝の山』だよ」

後輩 「 でも、こんなにクレームが多いんじゃ、『宝の山』なんて悠長なことは言ってられませんよ。
そもそもクレームなんて、無い方がいいものだし…」

→ 何の話をしてるの？相手を説得するには？

顧客のクレームは宝の山: 考えておきたいこと



顧客のクレームは宝の山:ポイント

- イシューを押さえているか？
 - ✓「クレームは宝の山か？」という質問の意味を正しく捉え、答えているか？
（具体的に何の話をしているか？を押さえ続けているか？）
 - ✓例えば、『顧客からのクレームが、（～というメカニズムで）、企業の売上増、ひいては利益増につながる』という意味合いを押さえている？
 - ✓クレームとは実際どんなものか？「具体的な」状況を踏まえている？
抽象的な言葉だけ、頭の中だけで処理していない？
- 主張に対する根拠（「なぜそう言えるのか」の説明）はあるか？
 - ✓そもそも根拠は書いてあるか？
 - ✓根拠は具体的か？「例えば」の例は適切か？
 - ✓「個人的な思い込み」を一般化していないか？
- イシューに答えるために必要な論点のセット（枠組み）は適切か？
 - ✓何について考慮・判断すれば「クレームは宝の山か？否か？」と言えるのか？
- 良い面ばかりでなくマイナス面をも考慮しているか？反論への備えは十分か？
- そもそも、人が読んで分かる文章、読みやすい文章、具体性ある文章になっているか？（読み手絶対主義：「私の趣旨はXXXではない」では、ダメ）

- できていたorいなかった、は重要ではない
 - チェックリストに照らしながら、
自分の普段の「思考のクセ」を確認する、ことこそが重要
 - ✓ できていたのは(得意・強み)、どこ？
 - ✓ できていなかった／改善の余地があるのは(苦手・弱み)、どこ？
- これからの「学びの指針」として、しっかり確認しておきましょう！
- チェックリストを参考に、再度、自分の文章をチェック・添削
(書き直しではなく)
 - 添削した結果を、MLにアップしましょう

「論理的に考える」と言われると・・・

- × 抽象的な概念を操作する
- × 難しい言葉を使う
- × まわりくどい展開
- × 自分の思考プロセスを説明する
- × 情報を集めてから考え始める
- × 「絶対間違いのない(100%正しい)ことを言おう」
- × 「論破しよう」

「ビジネスに必要な論理思考」とは

- 具体的なイメージを持って考える
- やさしく、具体的な言葉で
 - ・ 抽象ワードで語らない
 - ・ SVO(主語・述語・目的語)のある文章
 - ・ 具体例
- わかりやすい展開
 - ・ 前に戻らないで、スッと頭に入るか
- 「主張とそれに対する根拠」を簡潔明瞭に説明する
- まずは手元にある情報から仮説を持って考え始める
- 「相手が十分納得できる妥当性のあることを言おう」
- 「理解し、納得し、出来れば共感し、アクションを起こしてもらおう」

効率化、最適化、改善、推進、再構築、徹底、検討、
調整、抜本的、浸透、シナジー …



これらの言葉を使うことは決して悪いことではないが、
抽象的な言葉は、曖昧な行動しかうまない。

クリティカル・シンキングを学ぶ我々は、
「具体的な行動」に繋がる「具体的な言葉」を使いたい。

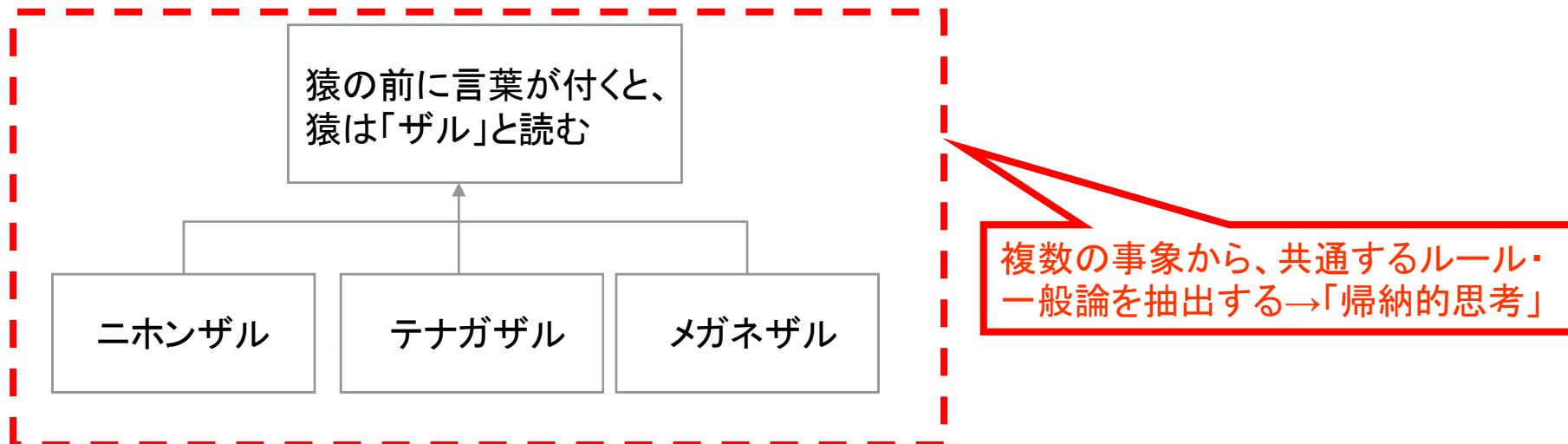
主張を根拠で支える (演繹的思考・帰納的思考)

ある動物学者が、東京には猿がたくさん生息していることに気付いた。そこで、その学者は、東京に生息する猿をまとめて、「東京猿」と名付けた。

・・・さて、この「東京猿」の読み方は？

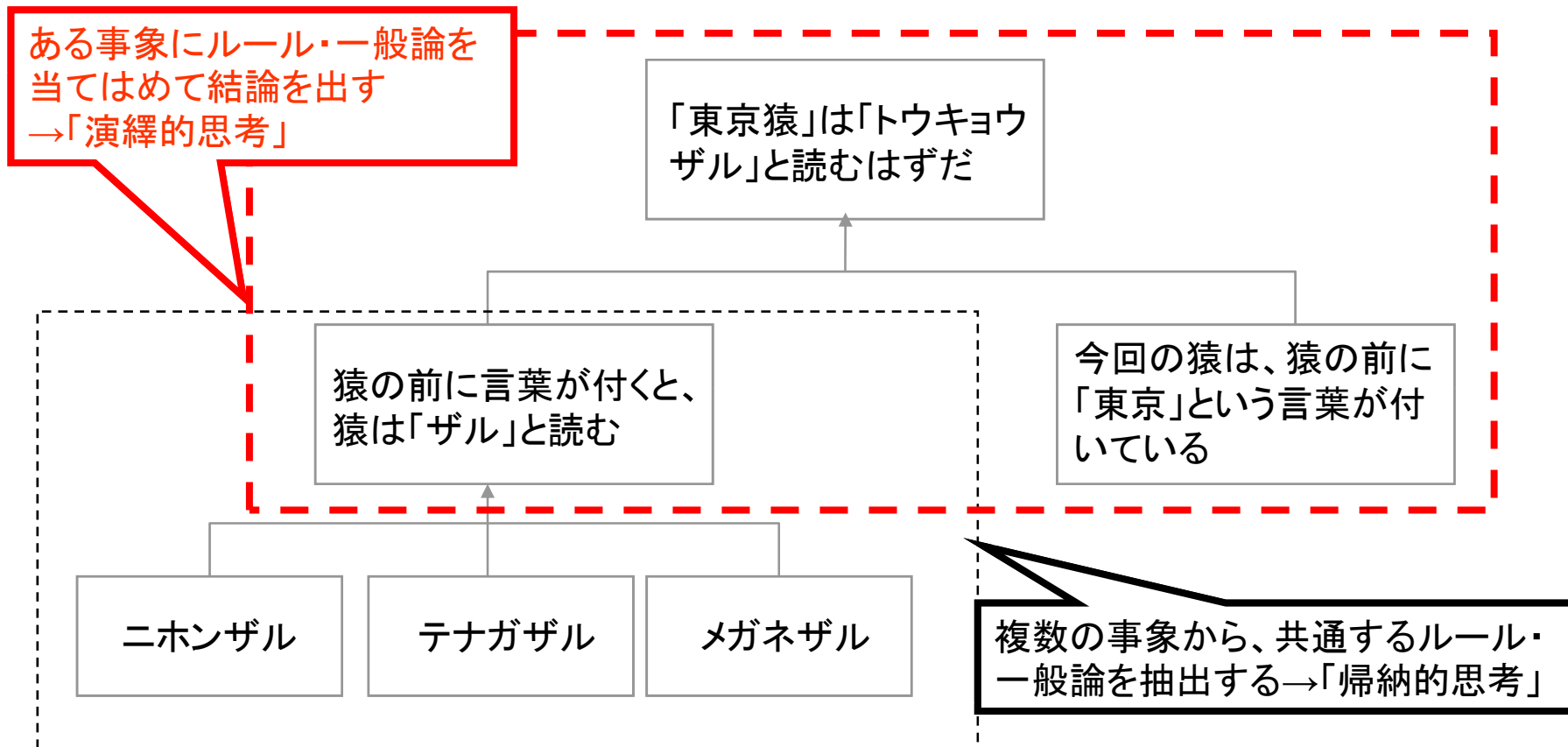
- ✓ 「トウキョウ【サ】ル？」
- ✓ 「トウキョウ【ザ】ル？」

架空の話なので正解はないですが、仮に「トウキョウ【ザ】ル」とすると、どんな頭の使い方をしている？

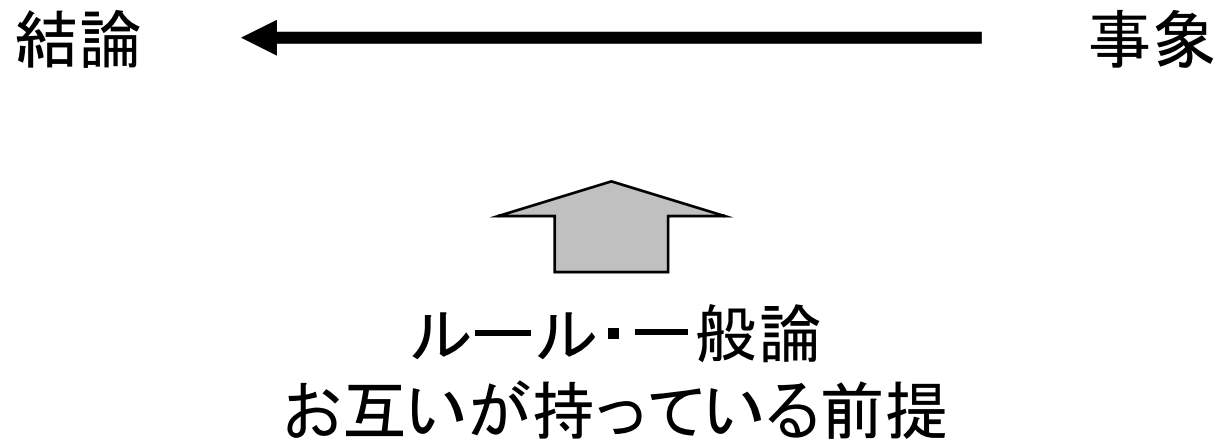


主張を根拠で支える：演繹的思考・帰納的思考とは？

「帰納的」にルールを抽出し、ある事象に「演繹的」に当てはめる

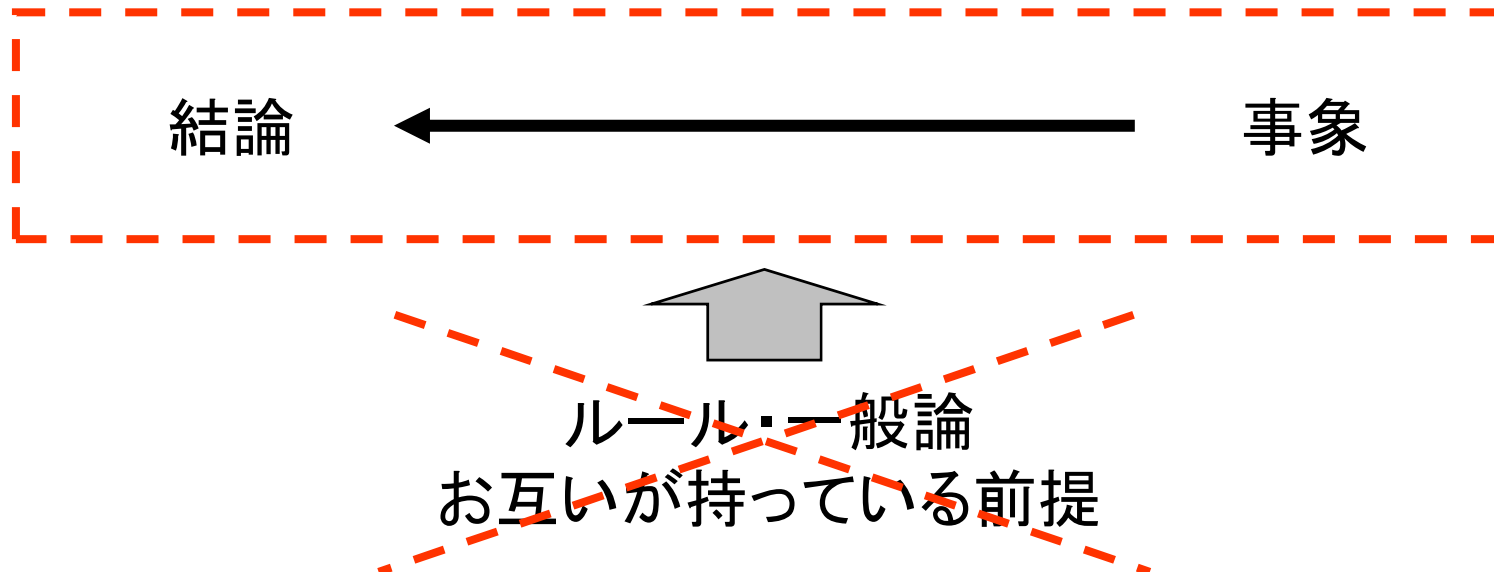


- 演繹的思考は、
ある事象に「ルール・一般論」を当てはめて結論を出す
論理展開。

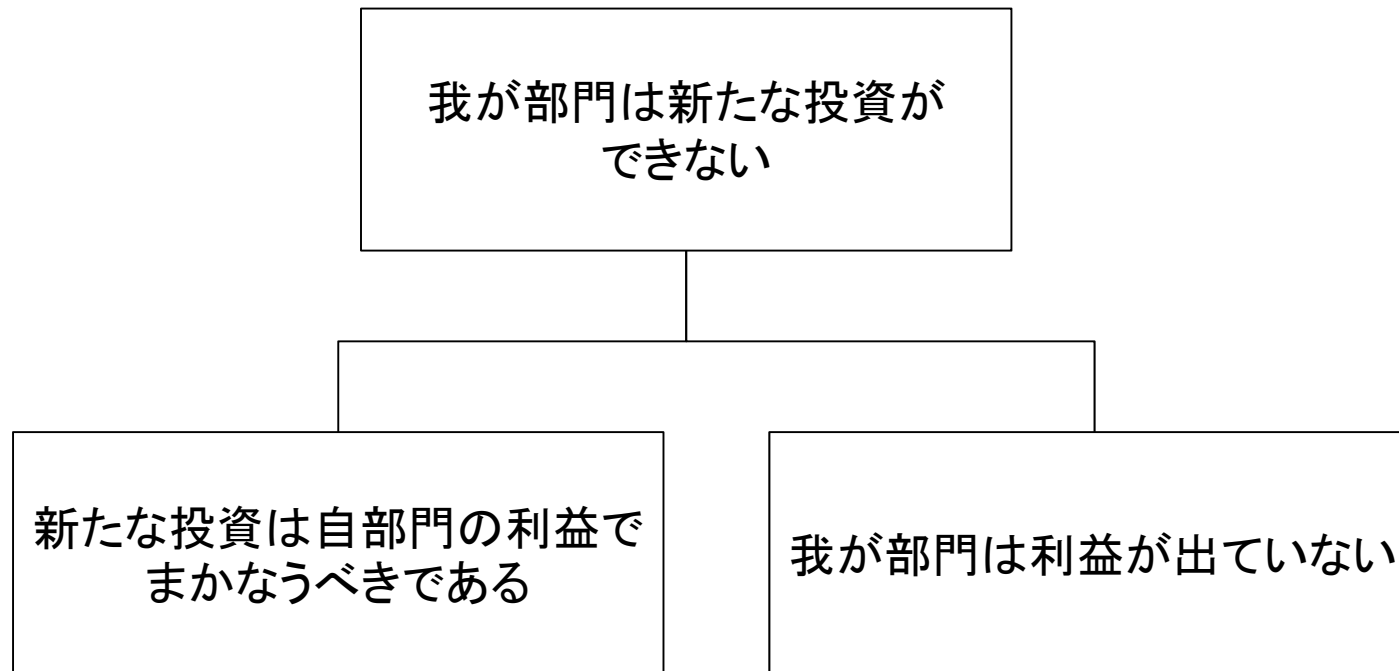


→ 実務において留意すべきポイントは、何か？

- 実務においては、互いが持っている「前提」を省略し、「事象→結論」だけを伝え合うことが、しばしば起こる



互いの「前提」が異なる場合、「事象→結論」のみ語られると、話がかみ合わない。互いの「隠れた前提」は何か？を適宜、確認・すり合わせておくことが大事



隠れた前提を明らかにする
また、「この前提は本当に正しいのか？」と
前向きに疑う姿勢を持つことが重要

「隠れた前提」を明らかにする

- ビジネスでは「観察事項→前提(ルール・一般論)→結論」といった形式で語られることはほとんどない
- 重要なのは「語られていない部分が正しいのか？共有できているのか？すりあっているのか？」を確認すること
- 特に自分が当たり前のように判断している際、「その隠れた前提は本当に正しいか？当て嵌めてよいのか？」を立ち止まって、確認する癖をつけること

「隠れた前提」を「更なる前提」まで掘り下げて明らかにし、それらを覆せれば、大きなビジネスチャンスが得られる可能性が高まる

「旅行代理店には中小企業が多い」

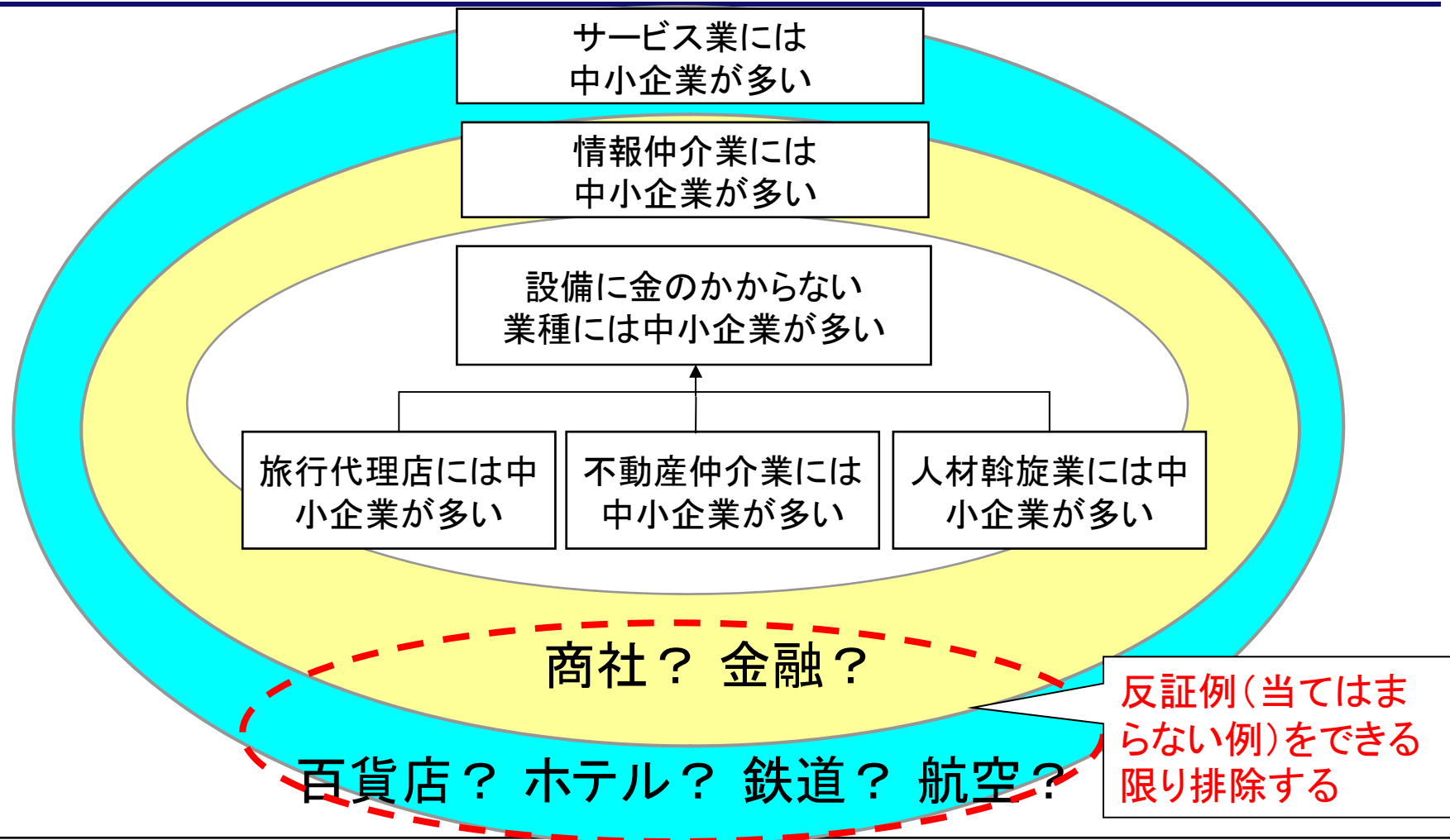
「不動産仲介業には中小企業が多い」

「人材斡旋業には中小企業が多い」

- 「サービス業には中小企業が多い」 △
- 「情報を仲介する事業には中小企業が多い」 ○
- 「設備にカネのかからない業種には中小企業が多い」 ◎

→ △○◎の違いは何か？

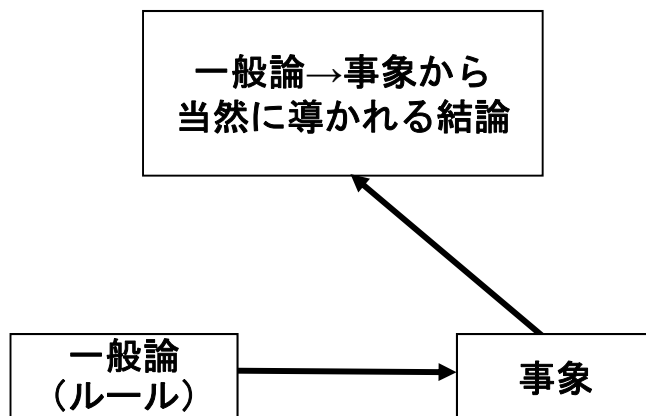
主張を根拠で支える：帰納的思考



帰納的思考とは『共通する要素は何か？』を抽出する事。
その際、できる限り『反証例を排除』し、「要するに…」のエッセンスを抽出する

演繹的思考

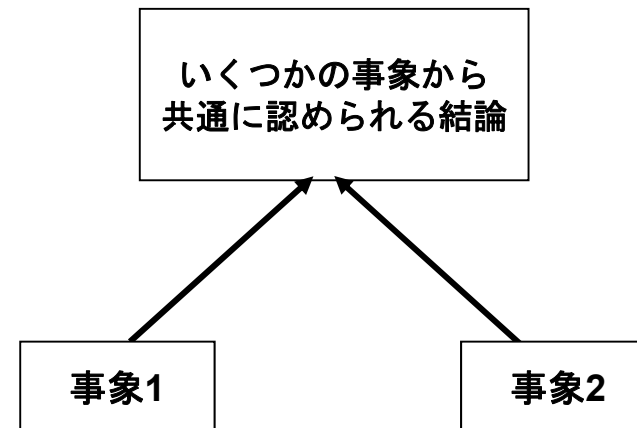
- 一般論(ルール)を当てはめて結論を出す



- ✓ 隠れた前提は何か？
(人の/自分の)を明らかにする
- ✓ その前提は本当に正しいのか？
を疑う

帰納的思考

- 共通する要素は何か？を探す



- ✓ 少ない事象から結論を導いていないか？
- ✓ 反証例が多くないか？チェックする
(過度に一般化しない)

ここまでの議論から、論理的に考えるには、

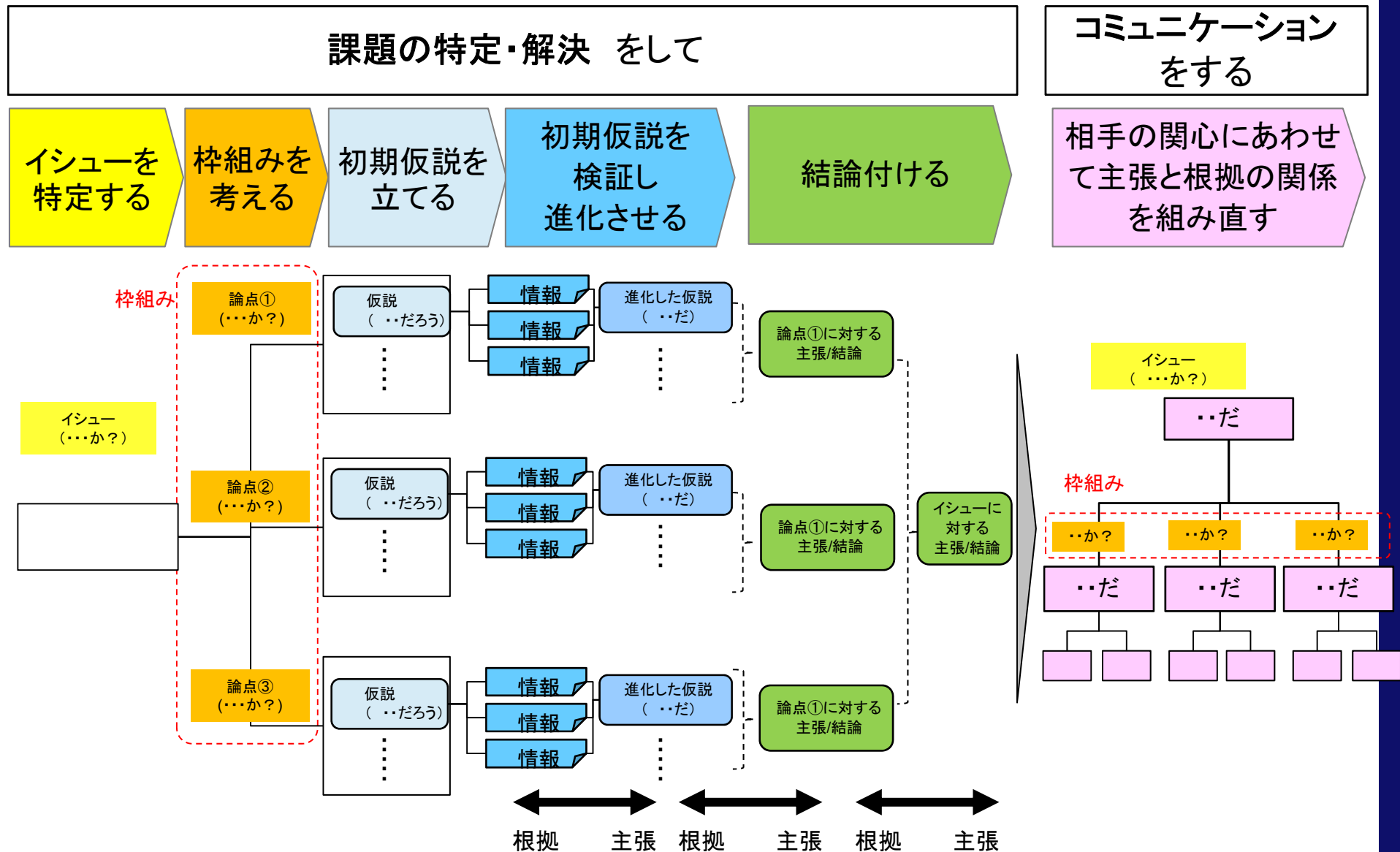
- ・イシュー(問い)を押さえること
- ・イシュー(問い)に対する答え(主張・結論)とそれを支えるための根拠を考えること

が必要だと分かった。

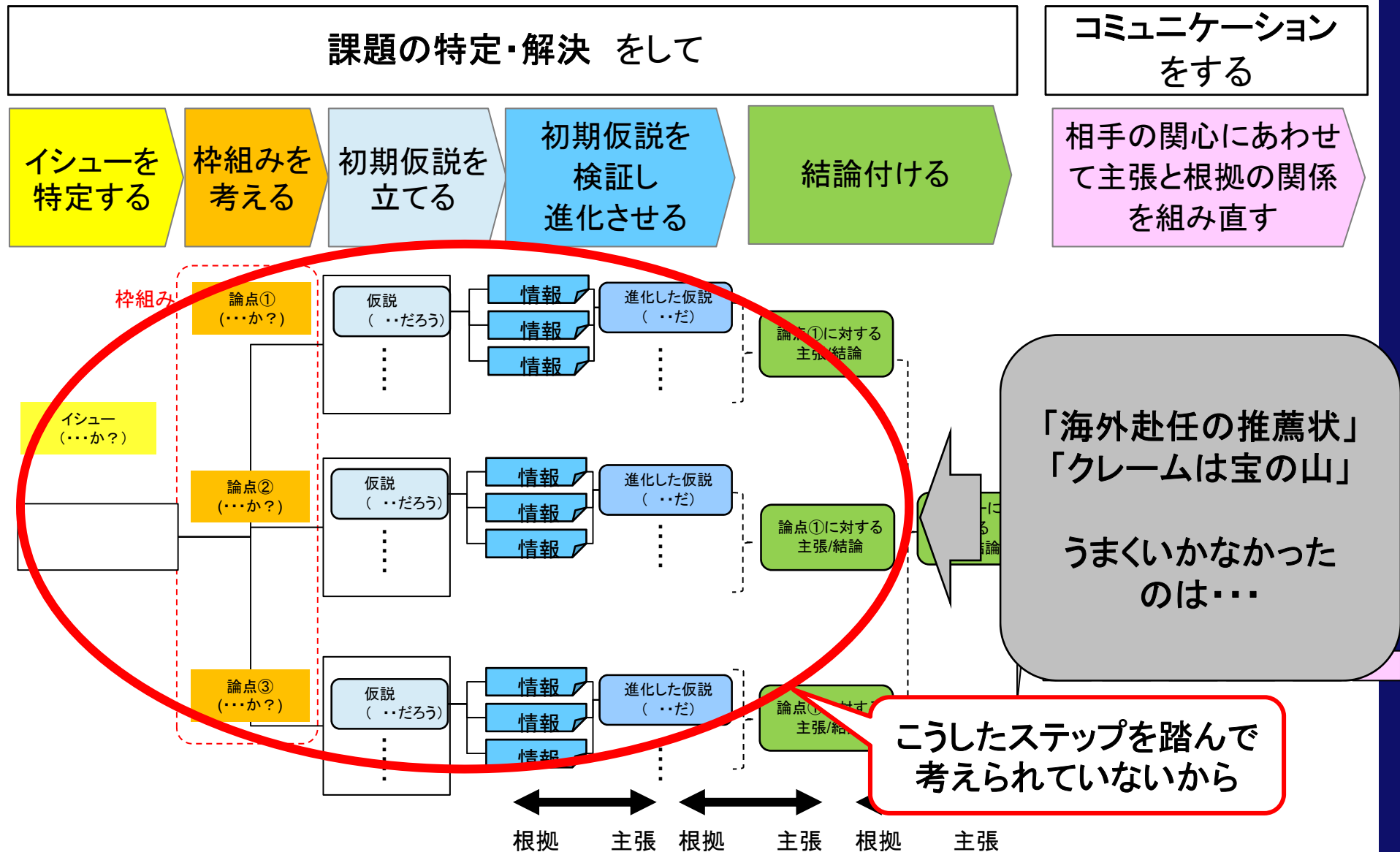
考えるべきことを考えるための手助けになるのが
「課題解決ステップ」。

考えるべきことをステップ化することで、思考停止状態に陥らずに、思考を前に進めることができる。

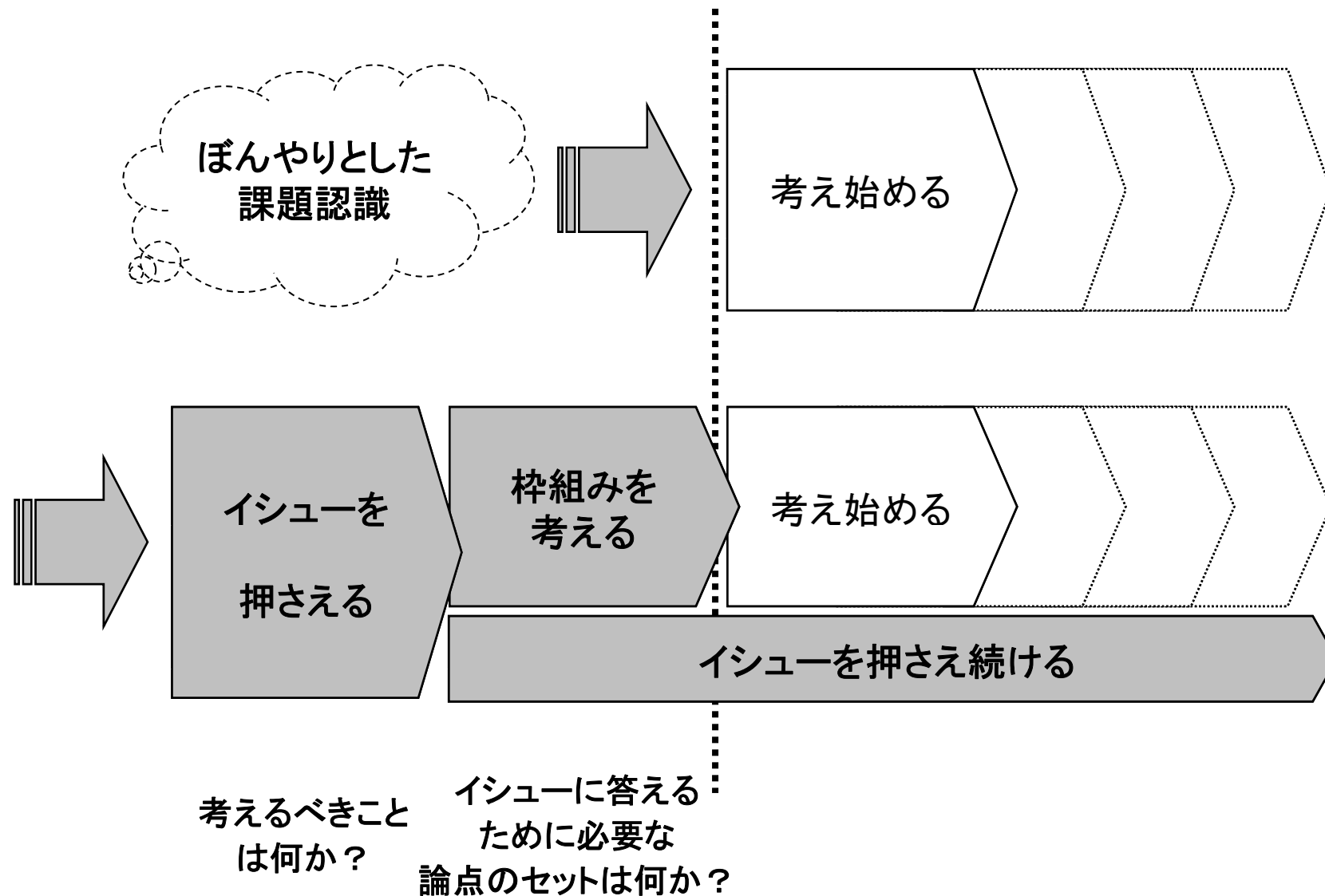
クリティカル・シンキングの全体像



クリティカル・シンキングの全体像



(参考)考える基本ステップ



まとめ

- まず、 이슈を押さえる
 - 具体的に何の話をしているか？を押さえ続けている
- 主張に対する根拠(「なぜそう言えるのか」の説明)を持つ
 - 根拠を持って主張する
 - 根拠は具体的に、「例えば」の例は適切なものを準備する
 - 「個人的な思い込み」を一般化しない
- 枠組みを考える
 - 이슈に答えるために必要な論点のセット(枠組み)を考える
- 演繹的思考・帰納的思考で論理的に考える
 - 隠れた前提はないか？その前提は正しいのか？を疑う
 - 少ない事例から結論を導いていないか？反証例が多くないか？をチェックする

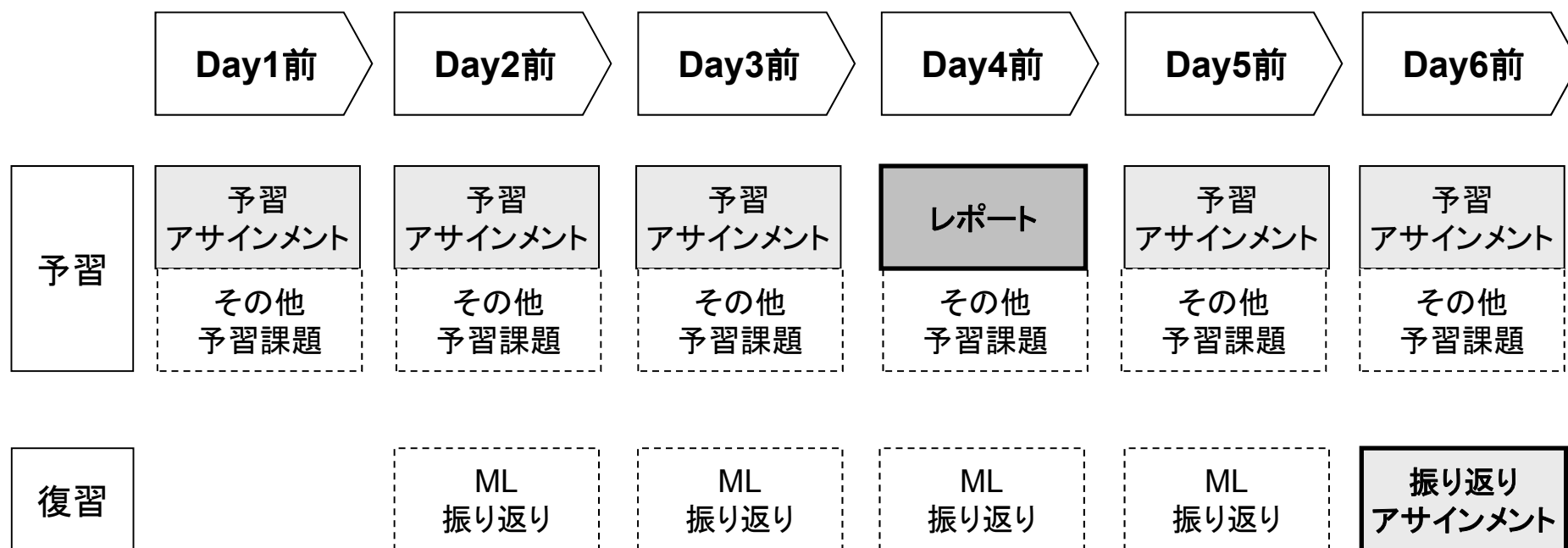
■ 成績（シラバス参照）

- 前提：
 - ✓ 出席4回以上、レポートをDay4クラスにて提出
- 成績、および修了/不可判断：
 - ✓ 各クラスでのディスカッション評価（質・量）
 - ✓ レポート（Day4）の評価
 - ✓ 予習アサインメント（計5回）提出点
 - ✓ 振り返りアサインメント（Day6）提出点
- MLでの発言、テキスト外課題への取り組み等も、加味

※ 上記も重要だが、「仕事に役立てられているか？」こそが大切！

インターバルでやるべきことの全体像

- Day3までの内容を踏まえ、Day4に「レポート」を提出
- Day5までの内容を踏まえ、Day6に「振り返りアサインメント」を提出



※塗りつぶし部分：成績上得点として加算される項目

「予習」も重要ですが、「復習」にもぜひ、力を入れてください！

この3ヶ月で「より」成長するために:「振り返り」のポイント

0. (何もしない)

1. 今回学んだことは～です。

2. そこから、自分なりに、～というところが何よりも重要だと感じました。

3. これを実現するため、私自身は～ということを実践していく必要があると感じました。

4. しかし、実践の上で、私の日頃の業務を考えると、～がカベになるため、まずは私自身が～することで変えていかなくてはならない、と考えています。



レベル1:
言語化

レベル2:
意味合いの抽出

レベル3:
具体的行動の抽出

レベル4:
難所を越えるための
具体的行動の抽出

どのレベルを繰り返すのか？によって、3ヶ月の成果は大きく上下します。
上記を意識しながら、MLで振り返りをまとめて下さい！

■ クラスは、気付きと訓練の場。

「わかる」と「できる」は違う。

→「わかる」から「できる」へ成長するために、以下を意識しましょう。

- ✓ アウトプットに集中する（手を動かす・発言する）
- ✓ 予習（個人で）・復習（みんなで）を徹底する
- ✓ 6回ではなく、90日間（明日から使う。仕事の中で）
- ✓ みんなで学ぶ（勉強会・ML・懇親会）