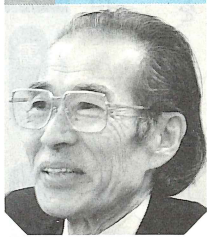


3「考える技術」

自分の思考・発想を生み育てる方法

現代経営技術研究所・代表 ●鈴木成裕



思考力の強化の鍵は、自分のどこが強く、どこが弱い、そしてなんとしても強化の必要があることを認知することから始まる。だが、これは案外億劫な作業である。

仕事上の経験から、次のようなやり方をおすすめする。

●第一着手として焦点を定める
まずどんなことがビジネスの世界で思考に求められているかを考える。

私の考えたのは、「発想・思考の強化ポイントはここ」の図だ（下図）。発想と思考のいろいろの面が書いてあるので思い当たることがいくつかはあるはずだ。しかしもう一段、具体化する必要がある。それが「思考のどこが自分に重要か」という図（四八頁上図参照）だ。この図を参考に自分のニーズを絞ってほしい。組織の行動に即して示したのは、あなたが問題にするのは、仕事のなかで成果を上げるための、思考力強化だろうかからだ。

●あなたを動かす情報との取組みの仕方を決める
当たり前のことだが、発想や

思考は情報に強い影響を受ける。ただ、この情報には三つの系列があることを確認しておきたい。

第一の系列…累積情報

過去から累積してきた失敗・成功経験、組織は出すぎたものをたたくという風土などに関する記憶された情報だ。これは個人の意識のなかに他人には見えないかたちで内蔵されている。ひとの思考はこの過去情報にしたがって働きます傾向がある。

第二の系列…行動の仕方の情報

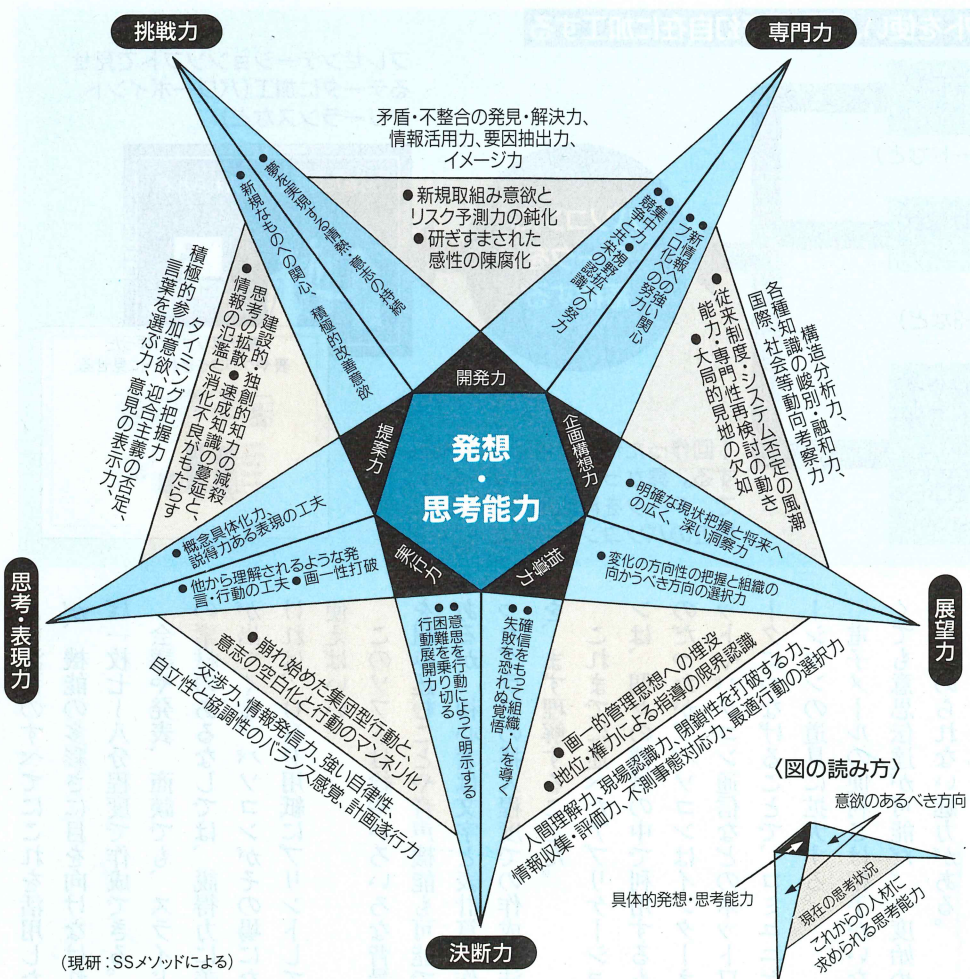
時代のムードや、会社のルールや、集団の暗黙の規律・基準のようなもの。これが状況によって変わったのに気づいていなかったり、単なる建て前にすぎないのにそうだとはいえたりする。私もよく陥る錯覚のひとつだ。

第三の系列…新情報

自分のところに入ってくる情報だ。この情報の刺激に応じて、あるいはその情報を根拠に考え始めるものだ。偏った情報からは偏った思考しか出てこない。

構造変化、グローバル化の時代は、この辺の整理から対応を始める必要がある。情報

発想・思考力の強化ポイントはここ



源の管理も必要だ。ときには情報の一つである人脈も入れ替える必要もあるだろう。さてその次だが、これはとても重要だ。いわゆる日本型のアウトナ、そして論理性に問題が生じがちな思考に気づくうえでも、自分の癖をつかむうえでもぜひ確認してほしい。

●発想・思考の自己点検をやってみる

これにはなかなかよい方法がないだろうから、私が時々やる点検法を使ってみよう。問題は三問ある（四七頁の思考力の自己点検表を参照のこと）。時間のないひとは、第二問の「逆思考」だけはぜひやってほしい。このケースでは、例えば、陸に対して海、海に対して空という類はだめ。これは陸海空といった単語を思い出したか

連想しただけで、逆の意味を考えて出したわけではないからだ。では問題の解説を読んでから始めてください。

さて、どうだろう？ 意外にやりにくかった人も多いと思う。なぜか。例えば「逆思考」の事例だが、逆を出すためには「手帳」とはなにか？ について解答をださなければならない。

次にその解答から発して、頭のなかで順序を追って、逆なものまでたどりつかなければならない。ふだんはそんな面倒くさいことをしなくても、仕事はまわる。既成概念のやりくりですんでしまう。そうこうするうちに、思考は硬直し、視点は少なくなり、同質化が始まる。

とくに成果を上げてきた人が案外うまく逆が出ないということがある。それは、厳しい環境を、自分の得意な思考形式と得意な知識の範囲に頼って、切り抜けてきた傾向があるからだ。なにはともあれ、こんなことを参考にして、なんのために、自分のどの思考力を強化するか、そしてどの思考習性を変えるかを考える。そして①自分の思考の範囲が限定されていないか？ ②ものを見る重要な視点が限られていないか？ ③論理的思考の欠落はないか？ などの、自分に対する自分だけの処方箋をつくるとよい。

思考することでも思考を活性化させる

当たり前のようだが、知識・思考の結果生まれた情報の固まりと、知力・情報を作りだす力との混同から、たくさん知識を集めると知力がつく錯覚がちなのがわれわれだ。やはり思考するという「行為」が必要だ。

●思考の速度をアップさせる
だれでもはじめての課題や、むずかしい、知らないことに直面すると、最初は、どうしていいかわからなくなる。この課題や問題の本質に迫る時間を、短縮するにはどうすればよいか。さきほどの課題を例に一つの自己訓練の方法をやってみよう。問題・課題に取り組む視点を豊富にしようやり方である。

「手帳」―「カンバス」(主として文字を書くに対して絵を描く。視点は機能)。その逆は「地球儀」(平板なのに対して球形。視点は形態)。さらにその逆は「内視鏡」(地理という外側の情報に対して、内部の情報を提示している。視点は情報)といった具合にどこまでも逆々と続ける。この際、一度使った視点は二度と使ってはいけない。考える順序は、まず視点を決めてから言葉の意味を決め、その逆の意味を決め、それを表す言葉を出すようにする。徹底的に繰り返していくと、頭のなかで必要な視点が瞬間的に出て問題にすぐ取り組めるようになる。また、どんな視点が思い浮かばないかで、補強すべき視点がわかり、身につく、自分の

モノを見る角度の転換ができる。

●常識を破ってみる
会社のなかでは、往々にしてこの問題はこう解釈しろと教えらる。確かにその必要はある。だが思考力の強化を図り、常識を破る必要も同時にある。それは、いわば別の解釈または案(代替案)を出すことでもある。

まず視点をきめる。例えば機能。この視点からのみ、特定の問題を徹底的に研究する。思いついた解釈案を次々にだす。自己訓練なら、なにも仕事上の言葉でなくともよい。例：電灯。暗闇をなくす、ある点を明らかにする、生活の意匠、サイン……。出発点の視点である機能を変えずに徹底的に行なう。ついで別の視点(例えば構造)で

さらに代替案をつくる。

そして最後にそれらのなかから狙いによって最適な解釈を選択する。従来と違った解釈がかならず出る。実は、このことは商品開発の際の新商品コンセプトの設定などに有効である。商品はこの考えのまとまったものに沿って開発する。

●絶えず「違い」に注目する訓練をする
プロは偽物と本物を瞬時に見分ける。違いにさつと視線がいて破るものである。よい弟子は師匠のやり方と自分のやり方の違いを見つめる。違いのわかる人こそプロフェッショナルである。ならば、どの領域でも違いに目を向け、考えつづければプロの思考の域への到達は早いはずだ。ところが日常日本的な習慣に生きるわれわれにとつてこのことは結構むずかしい。名刺を交換する。あなたのご出身地は？ 仙台ですか。やあ私も仙台出身です。こんな具合に同質なところに目をつけて同じ点を見つけて安心する。これはきわめて日本的。外国との交渉ごとの最初のはつきりと違いに注目すること。グローバルな世界に沿った生き方の始まりでもある。同時にこのことを自分に課すと、しだいに自分の見識が確立してくる。ついでにいうと、当社と他社との違いはなにか？ との問いの徹底的な追求

思考力の自己点検表～あなたは何点とれますか

●設問 1. 自由発想

指定する課題から連想した言葉を、次々と、できるだけ多く書いてください。ただし、名詞で書くこと、最初の課題からある言葉を発想したら、次には、その言葉から発想した言葉を書くこと。そして、また次には、その言葉から発想した言葉を書くこと。以下次々に続ける。

課題：ネクタイ (持ち時間ジャスト 3分)

●設問 2. 逆思考

次の課題の意味上、逆と思われるものを書いてください。ただし名詞で書くこと。例えば、砂漠という設問に、時計と書く。前者は空間、後者は時間を表す。まず、最初の課題に出た言葉の逆、そこから出た言葉の逆という要領で続けていく。そして、時計の精密さに対して、その逆として、例えば素朴な加工の埴輪と続ける。

課題：手帳 (持ち時間 3分)

●設問 3. 類似思考

次の課題から、類似または縁があると思われる言葉を、前記 1、2と同じ要領で書いてください。

課題：オランウータン (持ち時間 3分) (SSメソッドによる)

思考力の判定基準～自分で判定してみてください

●設問 1. 自由発想 ― イメージ力・連想力の水準

45個以上 極めて優秀 40個以上 優秀 30個以上 良 20個以上 可

20個未満の場合は、思考の連続ができないで中断した可能性があるか、特定の知識に偏りすぎているか、日常の生活で思考する機会が少ない等の傾向が認められる。

●設問 2. 逆思考 ― 論理力、想起力の水準

20個以上 極めて優秀 15個以上 優秀 10個以上 良 7個以上 可

7個未満の場合、途中で苦手な言葉にぶつかって、心理的動揺をきたして前へ進めなかったか、常に言葉の逆の意味をつくり出せなかったか、知識の領域が狭いために、動きがとれなかった場合が考えられる。現場作業に明け暮れている人の場合、5個以下というケースもある。

●設問 3. 類似思考 ― 総合力、関係力の水準

25個以上 極めて優秀 20個以上 優秀 15個以上 良 10個以上 可

10個未満の場合、思考過程で混乱を起こしている場合、苦手な逆思考と同じく論理的に考えられなかった場合がある。

が、会社のアイデンティティ(自社の独自性)の認識へとつながり、政策選択の基本になることはご承知のとおり。

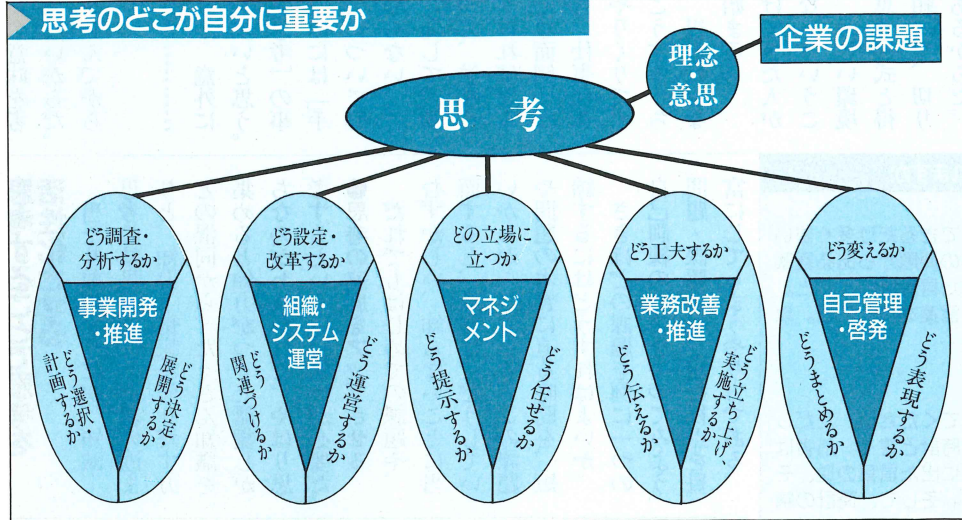
実際に訓練することが、本当の独自性の発見をもたらす。

組織課題を思考で解決する経験をつむ

さて、こんな思考態度を貫いていくと、確実に思考力は強化され、発想は豊かになって、思考は活性化すること。

自分だけの問題ではなく、広く会社の活動でマンネリ化した、あるいは問題でありながら放置されている課題に取り組むこと。これが個人に実践的な思考をもたらす。ただ、これにはその人その人の価値観のあり方が重要になってくる。なお、日本の教育課程では、この種の訓練は手薄である。組織としても、思考の活性化を、本格的にサポートすべき時期にきている。

思考のどこが自分に重要か



●成果志向か内向き志向か?

先日も市場調査のすばらしいレポートを読んだ。よく調べてある。その調査によれば、その市場はその会社にとって見込みのない市場であることが、おのずとわかってくる。だが少し引かかる。そこでいくつかの質問をした。結果としてわかったのは、調査者が、どうせ見込みがないと思いつながらその市場の実

態を克明に調べたのである。確かに説得力がある。だが、結局は自分の最初の思い込みの証明でしかない。

本来「その市場への参入方法を発見するための調査」が、「参入できないことを証明するための調査」になってしまっていたのである。この種の例は枚挙にいとまがない。そのくらい、調査する者、思考する者の活動の結果は、その人の性格、行動の仕方に引きずられる。

よく防衛的で自己保身的な風土の会社では、管理者は上を向いて仕事をし、叱責を受けると下を向いてしまい、他部門から要求が来ると横を向いてしまう……といわれる。これは個人の思考力にとってもよい環境ではない。以下のように考えたほうが、いいだろう。

やや冗談めかしていうと、上向き……上位の戦略に気をくばり、下向き……同時に現場の実態を掌握し、横向き……他部門との協力体制を注意し、内向き……内部の推進力の強化を図り、外向き……外部との競争条件を検討しつつ、前向き……成果達成に向けて活動する。建て前型だとしかられそうだが、実はこの志向性が、成果ある結果を生む基本である。

つまり、そう努めるために考えることが、いざ行動をとるときに必要な情報をいつも累加し

事業部長の指示の現場への徹底——コンセプトの分解の仕方

事業部長の指示：「全員が、方針の下、一体となって、創造力の発揮を通じて、難局を克服する」
さて、あなたならどう解釈し、どう徹底するか？

実績を挙げ、	方針を理解、徹底し、	部門間協力は密	新しい方法の開発・工夫	1	A 群
実績を挙げ、	方針を理解、徹底し、	部門間協力は密	従来どおりの方法に依存	2	
実績を挙げ、	方針を理解、徹底し、	部門間協力緊密性を欠く	新しい方法の開発・工夫	3	
実績を挙げ、	方針を理解、徹底し、	部門間協力緊密性を欠く	従来どおりの方法に依存	4	
実績を挙げ、	方針を理解、徹底を欠く、	部門間協力は密	新しい方法の開発・工夫	5	B 群
実績を挙げ、	方針を理解、徹底を欠く、	部門間協力は密	従来どおりの方法に依存	6	
実績を挙げ、	方針を理解、徹底を欠く、	部門間協力緊密性を欠く	新しい方法の開発・工夫	7	
実績を挙げ、	方針を理解、徹底を欠く、	部門間協力緊密性を欠く	従来どおりの方法に依存	8	
実績を挙げず、	方針を理解、徹底し、	部門間協力は密	新しい方法の開発・工夫	9	C 群
実績を挙げず、	方針を理解、徹底し、	部門間協力は密	従来どおりの方法に依存	10	
実績を挙げず、	方針を理解、徹底し、	部門間協力緊密性を欠く	新しい方法の開発・工夫	11	
実績を挙げず、	方針を理解、徹底し、	部門間協力緊密性を欠く	従来どおりの方法に依存	12	
実績を挙げず、	方針を理解、徹底を欠く、	部門間協力は密	新しい方法の開発・工夫	13	D 群
実績を挙げず、	方針を理解、徹底を欠く、	部門間協力は密	従来どおりの方法に依存	14	
実績を挙げず、	方針を理解、徹底を欠く、	部門間協力緊密性を欠く	新しい方法の開発・工夫	15	
実績を挙げず、	方針を理解、徹底を欠く、	部門間協力緊密性を欠く	従来どおりの方法に依存	16	

ていくので、その力が社内の問題認識や、克服すべき問題の選択に役立つのである。このような積極思考に転ずることが、先に述べた「視点力」による明確な意味づくりを生かすかすゆえんである。負け犬からは、しよせん負け犬思考しか生まれないと、今、考えるべき時点であると思う。

●意味や意思をはっきりさせて、仕事への反映の仕方を追求する
経営用語的にいえば、「コンセプト化とその具体化」というこ

とである。

よく発生する組織問題で検討しよう。組織には社長の要領事項が徹底しないと、部門方針が、課レベルで具体化しないとか、上級者の言ったことが、その言葉どおり、説明なしでそのまま伝達されてしまうとか、また逆に、上級者の言っていることがわからないとか、上級者の顔が見えないとかいうことがあ

いろいろな原因がある。この解決に活性化した思考を投入するのはたいへん有効だ。

ひとつやってみよう。

課題…事業部長は、今期の考え方として、次のように述べた。「全員が、方針のもと、一体となり、創造力の発揮を通じて、今期の難局を克服することを期待する」。さてこの期待に沿うようにどう行動すべきだろうか。また現場の末端までどうやって徹底を図るべきだろうか。

解…まず事業部長の言っている意味をはっきりさせる。それが明確になったら、その期待が現場を動かすようにするにはどうしたらよいか、考える。……これには、事業部長の考えを、業務遂行にあたっての「行動基準」に「転換」し、それを徹底させる。

ステップ1 真意の解釈——事業部長は、全員が方針どおり戦略的に動き、従来と違ったやり方をやらないと、業績は上がらないと考えている。もっとも重視しているのは実績だ。

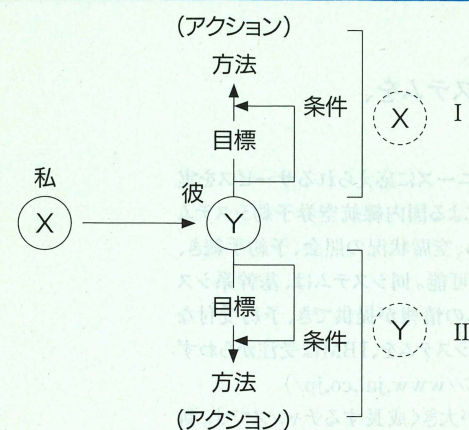
ステップ2 言葉の明確化——一体となつてとは、現場でいえば部門間協力を密にすることである。創造力の発揮とは、異なる仕事をしているどの部門にも適用できるには、新しい方法の開発・工夫と言

い換えたほうがよい。

ステップ3 行動基準をきめる——上記の検討により、第一順位は「実績」。そして以下、「方針理解」、「部門間協力」、「新しい方法の開発・工夫」だ。

ステップ4 以上の「行動基準」を具体化する——その基準にしたがって、もっとも望ましい仕事の仕方から、もっ

戦略力を育成するには



- I. もし私 (X) が彼 (Y) なら、こういう目標を選択し、こういう条件と判断し、こういう方法 (アクション) をとる。
 - II. しかし、彼 (Y) は彼だから、きっとこういう目標を選択し、こんな条件を判断し、こういう方法 (アクション) をとるだろう。
- 以上の2つの想定をきちんと試みる。ある時間経過後、どうなったか事実を必ず点検する。

歓迎するかどうかは別として現場もわかる。しかもこれに基づいて人事評価を行なおうと思えばできる。また逆に、このようなことだと事業部長の評価しているX君は評価が下がりB群に属し、部内で評価の低いY君がトップのA群に入りますよ、というような事業部長への念押しが必要になることもある。

う意図しているなら、上の図に書いた方法が有効だ。一言でいえば、バーチャル・シンキング・シミュレーションともいえる。かつてある元首相は、政権をとつたらあれもしよう、こういう振舞いもしようと、考えてはまとめ、考えてはまとめとしたその資料は柳行李いっばいになったという。

このように、将来の構想や、その実現方法を常時考えることは、自分の意思の確立に必要なことである。一方、いろいろな事件が発生した場合、その渦中にある当事者になりかわって、どう行動するかを考えることは人を実践的にする。

注意、努めて自分の日常から離れた世界での人を、自分が成り代わる相手にするとよい。もし私が、厚生省のだれそれさんだったらというふうに。新聞、テレビで報道される具体的な人になって、自分の想定と、現実

にその人がとつた方法と比較する。その後に発生するさまざまな事象を検討する。こうすることで自分にどの情報に欠け、また、自分の決断の仕方にどんな問題があるかがわかってくる。そうするとよくし

この方式でつく能力は、施策立案能力、意思決定力、情報の評価力である。また自分の立場からのみでなく、相手の立場と相手を取りまく条件をとりこんだ状況から判断できるようになる。これは説得力の強化につながる。将来をめざした重要な日常訓練である。

最後に、次の三つの現象は思考とかかわり合うので転ばぬ先の杖として述べておこう。

視野狭窄現象……多忙につぐ多忙は、いわば高速道路を高速で走っているのと同じ。視野が狭くなるから周りが見えなくなる。この情報見落とし、欠落が事故につながる。

誤謬再帰現象……カジカという魚は危険におそわれて逃げても、必ず以前の位置に戻ってくる。なんべんでもおなじタイプの思考の過ちを犯す習性に注意。心理硬直現象……むずかしい局面にぶつかると心が動揺して、思考停止状態になる。上司にど

なられた部下は、思考力ゼロとなる。危機に直面したら、頭を使つて、心を使わない、と考えるほうがよい結果を生む。すずきしげひろ

構想力・戦略力の育て方

もしあなたがエグゼクティブをめざしているなら、またいつの日かベンチャー企業を起こそ

こんな作業をすることが、提案力を高め、曖昧な問題の解決力を強めることになる。もちろん、組織の役に立つ。どのみち、挑戦してみなければ始まらない。面倒くさがるも長い間には自分にツケがくる。