

●論理で人を説得すること

これもよく聞かれることだが、論理で人を説得することはできるのだろうか?この問いに対する答えは、イエスでもありノーでもある。

「正論では人は動かない」という意見がある。たしかにそれは事実だ。しかし誰でも、「あの一言で意見が変わった」という経験があるのではないだろうか?

そういうときの一言とは、必ずしもおどしや叱咤激励のような感性に訴えかけるものとは限らず、「こうすればよかったんだ」という気持ちを変える論理が含まれている場合がある。ロジックで人を動かせるのは、こういう場合だ。

正論で人が動かないというのは、正論の中に「人がなぜいやがるのか」「動かないのか」という気持ちを構成している、「本当の理由」について目を向けていないからだ。

つまり、いやがっている本当の理由にまで、ロジックが及んでいないのであり、それを含めて論理的に考えることは十分可能なのだ。

ロジックを、ここの領域にまで深めて構成できるとなると、単に正論をつくるだけでなく、人を共感させ、人を動かすアイデアをつくることができるようになる。

もしあなたが「自分では完璧だと思って考えた論理が、人には理解されない」というタイプなら、おそらくこの「相手の状況を含めた論理」ができていないことが理由だ。

●イシュー

重要なのは、一度捕まえたイシューを、結論が出るまで放さずに捕まえ続けるということで、これを筆者は「思考の持久力」と呼んでいる。

思考の結果として出てきた答えが、そもそも考えはじめた最初の疑問への答えになっているのか?ここがずれていると、いくら考えても、自分でも説得力がないと感じるロジックにしかならない。

●帰納法

帰納法は、演繹法と並んで、最も歴史のある推論の方法の一つだ。自分がロジカルであるという自覚があるか否かにかかわらず、多くの人が無意識に日常的に行っている。

帰納法の基本は以下のようなものだ。

- ①聖徳太子は死んだ
- ②山本太郎は死んだ
- ③アブラハム・リンカーンは死んだ

【推論】よって、「人間は必ず死ぬ」

帰納法の論理構造は、実例を何件もあげ、その実例に共通する命題(意見)は正しい、と結論づけることだ。

帰納法での推論は、多くの実例から予想される結論を導き出しているにすぎないので、「人間は必ず死ぬ」のような自明の事実に見える結論でも、あくまで「推論」にすぎない。

「おそらく……という命題は正しいだろう」という以上の結論を導き出すことは、原理的に難しいのだ。

そのため帰納法では「蓋然性(がいぜんせい)」という概念が必要になってくる。蓋然性とは「正しさの度合い」という概念で、「この推論は蓋然性が高い」などと使う。帰納法では蓋然性の高い推論(結論)が導き出せれば、論理的に正しい議論ができるのだ。

では、前記の推論を拡張して、

- ①人間は死ぬ
- ②馬は死ぬ
- ③魚は死ぬ
- ④ゾウリムシは死ぬ

【推論】よって、「生物は必ず死ぬ」

という命題は、正しいだろうか？

通常の常識の範囲では、この命題は「とても蓋然性が高い」と言っているのだが、実はこの推論の前提にある事例に、結論と矛盾する事例が存在する。

ある種のクラゲは、寿命が来て老化すると自ら縮み出し、動きを止めて岩に張り付いて、ポリプと呼ばれる幼生に変わる。一定の時間がたつとポリプが成熟し、再びクラゲになって泳ぎ出すのだ。

この発見は生物学界に大きな衝撃を与えた。この発見の後には、「生物は必ず死ぬ」という命題は、ひとつの反証(結論に反する事実)によって崩壊してしまう。

「生物は必ず死ぬ」というような、いかにも蓋然性の高い命題まで崩壊してしまうとすれば、より蓋然性の低そうな命題が容易に崩壊しても、不思議はない。

身もフタもない言い方をしてしまえば、帰納法による論理展開は、発言者と受け手の間にある暗黙の了解によって支えられているのみだ。逆に言えば、帰納法による論理展開では、発言者と受け手の間で納得感があれば、たとえ別の受け手との間では納得感がない(不適切なロジックである)とされているものであっても、妥当性があると判断される。

このことからわかることは、適切な論理をつくるには、永遠不変の論理をつくらうとするより、自分とこれから説得を試みる「相手」にとって、納得感があるロジックであればいいということになる。

つまり、ロジックは発言者と受け手が想定されて、はじめて妥当性が判断できるという宿命にあるということだ。

●演繹法

演繹法は帰納法と並ぶ論理展開の基本だ。最も基本的な演繹法のロジックは、以下のようなものだ。

- ①人間はみな死ぬ
- ②ソクラテスは人間である
- ③ソクラテスは死ぬ

①大前提、②小前提、③結論だが、大前提と小前提が正しいなら、必ず結論は正しくなるのが演繹法のロジックだ。

ところが、である。ここで気づいた方もいるだろうが、①の大前提をどうやって導き出したかが、ここで問題になってくる。「人間はみな死ぬ」という大前提は、前節の帰納法を使って導き出したと考えるのが普通なのだが、そうすると、帰納法の問題点が、演繹法の中にも影響を及ぼしてくる。

生きてきたすべての人が死んだからといって、今後生まれる(というより今生きている人も含めて)人間の中で、「死なない」人が出てこないとは限らない。聖書にあるような「キリストの復活(生き返り)」を信頼する人にとっては、人は死んだり復活したりする存在だと理解するかもしれない。

①ファーストフード店は駅前などの好立地が成功の条件である

②モスバーガーは住宅街などに出店している

③モスバーガーは成功しない

この例では、演繹法としての論理は適切だが、結論は正しくない。①の大前提が、一見正しそうに見えても、実は間違っていたことによって、結論が不適切になってしまったのだ。この①の大前提は、モスバーガーが成功する前なら、受け入れられていた命題だったと思われる。しかしモスバーガーの成功によって、大前提が不適切になってしまったのだ。

ここで演繹法について学ぶべきことは、「一見、絶対の正しさを持っているように見えるロジックでも、あるきっかけで180度変わってしまう可能性がある」ということを知ることが第一点。第二点は、一見正しそうな「iモードは成功しない」という命題が、もし正しくないなら、どこがどう変わっている場合かを知ることだ。

●MECE

物事を考えるとき、一度に全体を考えようとすると思考が分散して、收拾がつかなくなる。このようなトラブルを防ぐのが、MECEという概念だ。

MECEとは「ミッシー」「ミーシー」などと読み、「Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive」の頭文字をとったものだ。簡単に言えば「モレなくダブリなく」複数の領域に分けて考えるという意味になる。

論理学には欠かせない概念だが、マッキンゼーをはじめとする主要なコンサルティング・ファームがビジネスに使いやすいうように体系化し直したことから、知られるようになった。

<フレームワーク>

ビジネスで使いやすい分類が考案されている。それがフレームワークと呼ばれるものだ。一例をあげてみよう。

例① 3C(Customer/Competitor/Company)

「市場・顧客」「競合」「自社」の3つのMECEな領域から、事業分析をするためのフレームワーク

例② 4P(Product/Price/Promotion/Place)

「製品」「価格」「プロモーション」「流通」の4領域から

マーケティングを分析するためのフレームワーク

例③バリューチェーン

「開発」「生産」「マーケティング」「販売」「物流」「サービス」の6段階でビジネスのパフォーマンスを分析するためのフレームワーク

フレームワークは、MECEであり、同時にビジネスで使いやすい切り分け方であることが、専門家を含めて周知されているので、フレームワークを使っている限り、モレやダブリで論理的でなくなる可能性がない。MECEであることに気を使う必要がなく、スピーディに思考できる。

しかしMECEという概念にも限界がある。厳密なMECEというものをつくるのが難しいのだ。

コンサルタントの間でも、「厳密なMECEにする必要はない、“MECE感”が大事」というような言い方がされる。練習としてMECEにこだわってみるのはいいが、実務でこだわることにはあまり意味がない。

●ロジックツリーとピラミッドストラクチャ

ロジックツリーは、問題解決や問題の構造を明らかにするために有効な「思考のツール」だ。しかし前節で見たように、ロジックツリーで思考すると、ともすると現実離れした方法になってしまったり、すでに十分に検討されている項目についても、くどくどと考える結果になりかねない。

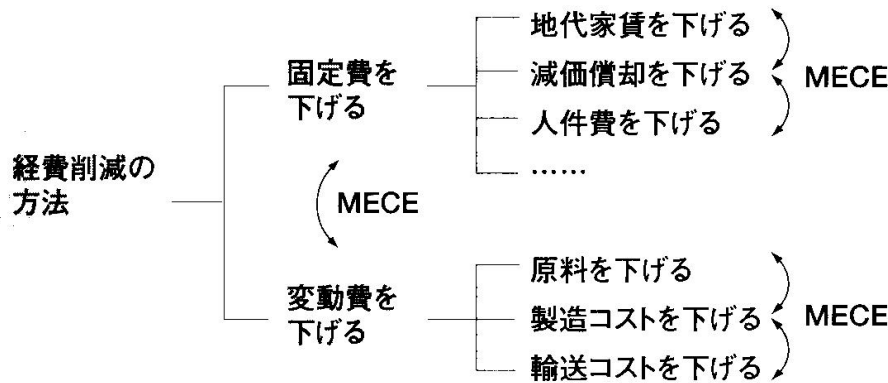
ピラミッドストラクチャは、ロジックツリーとは対照的なアプローチで行う「もうひとつの思考のツール」である。先に知っておいてほしいことは、ロジックツリーとピラミッドストラクチャは、できあがった形はどちらも樹形の図になるが、思考の手法はまったく異なっているという点だ。

ロジックツリーは課題を先にはっきりと立て、そこから下位の概念にブレイクダウンしていく。これに対してピラミッドストラクチャでは、最底辺、つまり具体的な情報や観察事項から上位の概念に向けて、推論を進めていく。

ロジックツリーが上位概念から思考することで、最底辺のメッセージが非現実的になる可能性があるのに対して、ピラミッドストラクチャは、下辺から出発するので、事実をはずす心配がない。そのかわり、上位の概念を適切につくることが難しく、思考の手法としてはロジックツリーより難しく感じる人が多いようだ。

●ロジックツリー

(解決法の発見や状況の分類に有効)



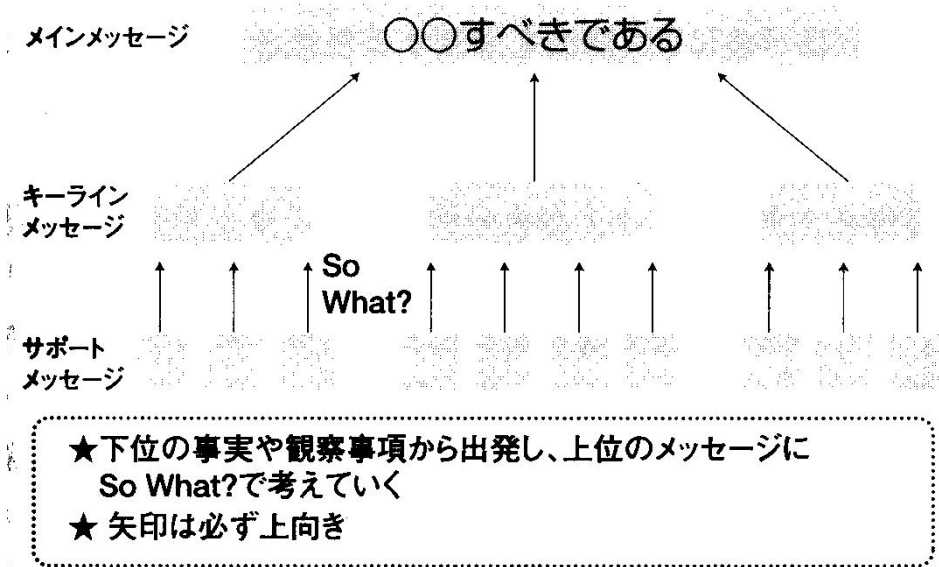
ロジックツリーをつくるための思考の手法が Why? と How? だ。

How? はビジネスでは、すでに決まったビジョンや戦略に対して、具体的な戦術を決めるときに有効な思考法だ。しかしそもそもどんな戦略やビジョンを設定すべきかという目的には使えない。

ピラミッドストラクチャは、主張とその理由の構造を図として示したものだ。

メインメッセージを直接理由づけるメッセージを「キーラインメッセージ」と言う。

●ピラミッドストラクチャ



ピラミッドストラクチャは論説文やビジネス文書の主張を構造的に理解する場合に利用価値が高い。ビジネスや生活の場面では、論理的に話すことも重要だが、相手の言っていることを論理的に理解することがそのための重要なプロセスになるからだ。相手の主張や提言を構造的に明らかにできれば、次のようなメリットがある。

まず、メインメッセージがはっきりするので、そのメッセージの是非について、判断を下すことができる。

<So What?>

So What?とは、「それって何？」

と自問自答していくことで目の前にある情報から意味を見だし、価値のある情報を引き出していく思考だ。

So What?の結果は、S + Vの形式で表現される。(単語や体言止めの表現は、領域を示すだけで意味を表せない。)

So what?

《話》《無関心・軽蔑》それがどうしたというのか、だからどうだというのか。

<True?>

複数出てくる So What?のうち、どのメッセージが適切かを判断する必要が出てくる。この選別の思考法が True?(ホント?)だ。

大事なことは、

- ①So What?の結果は、いくつも出てきうる
- ②複数の So What?を True?で思考して妥当性を判断する
- ③その際、観察事項以外の知見や事実を援用することはありうるが、どのような知見や事実を使ったかを自覚することが

重要

以上の3つである。この SoWhat?と True?は、前章で見たピラミッドストラクチャを構成するための思考の手法として使う。So What?と True?を繰り返すことで、ピラミッドストラクチャをつくる準備や、他者がつくった文書の中からピラミッドを発見することが可能になる。

●起承転結

日本人が好む文章表現に、起承転結がある。話の筋道が通っていないと、「起承転結がない文」などと言われてしまうのだが、起承転結は文章の表現の技法であって、論理の技法ではない。

なぜなら、起承結が結の理由になっていない場合があるから。

●

思考のミスに陥りやすいのは、

- a.イシューをつかまえきれずに目移りしてねらった獲物を手放してちがう獲物に向って奥に進んでしまう
- b.誤った前提、隠れた前提に気づかない
- C.事実の誤認、事実の過大/過小評価
- d.公平な判断ができない

この4点だ。もう少し詳しく説明しよう。

aのイシューについては次の章で演習をしながら説明するが、ここでは「問題点」や「何について考えようとしているのか」という意味で理解してほしい。

まず思考に入る前に、「何について考えるんだっけ?」という点をはっきりさせる。ついで、思考を続ける中で、イシューを確認し続け、はずさない。こうして説明すれば簡単だ

が、これができるようになれば論理思考は半分できたようなものだ。

bはSoWhat?とTrue?のところでも説明したが、何らかの判断をするときは観察事項や事実情報以外の、自分の知識や常識を使う必要がある。多くの場合、自分では意識することなく、「株が下がりそうなときは買わない」というようなルールを使って、結論を下してしまう。

しかし、この無意識にルールを適用することは論理思考の方向を狂わせてしまう。こう言う「だから余分なことは持ち出さないほうがいい」という意見もあるが、これは違う。大事なことは、「与えられていないどのような情報を使ったのか」を明らかにすることだ。これが言葉として自覚できれば、道がそれているかどうかは自分で理解できる。

cの「事実の誤認」や「事実の過大/過小評価」などは「自分ではやらない」と思う人も多いかもかもしれないが、これを取り去るのもなかなか難しい。とくに統計数値は、明確な数値であるだけに疑わずに信用してしまうことが多いが、統計も見方を変えれば異なる解釈が可能なのも多い。個人的な思い入れが強いテーマになると、人は公平に判断することが難しくなる(dの場合)。また、「借金と体重は少なめに見積もりたがる」という傾向もあるように、人間は同じ情報を同じ基準で判断しているつもりでも、結論が変わりやすい。これは論理思考の場でもいつも入り込みやすいトラブルなので、注意が必要だ。

とは言え、注意しても完全に排除はできない。自分がどのようなものにシンパシーを感じ、「ひいき目」でみてしまいがちなのかを、日ごろから自覚しておくといよい。



「イシュー」と「問題」「課題」の違い

論理的に思考するために、重要な役割を果たすのがイシュー(issue)だ。辞書的な意味では「重要な点、論点、争点、問題点」であり、類語として「question」がある。

では、なぜ問題や課題という日本語を使わずに、イシューという言葉を使うのかというと、前章でも見たように、日本語で使い慣れた言葉は、意味の外延がついていて、意味が不明確になりがちだからだ。

イシューと言った場合、今考え、結論を出すべき論点は何かという意味になり、より具体的に考えたり議論したりする内容を明確にすることになる。イシューは、「問題点」や「課題」とは違う、考えるべきポイントや考えるための視点や見方をさす言葉なのだ。

イシューの設定の仕方は、単にそれが論理的に適切かどうかということにとどまらず、その先の議論や思考が論理的で建設的に進むかどうかを決定づけてしまう大事な役割を持っているのだ。