

AD スキルV：クリティカルシンキング

千葉県健生東葛会所属、財団スタッフ（学術・研修担当）

医学博士 橋爪 武司

hashizume@ikigai-zaidan.or.jp

takeshi55123@gmail.com

はじめに

健康生きがいつくりアドバイザー（AD）が活動する上で種々の知識とスキルが必要であり、クリティカルシンキングはその一つで、AD活動には欠かせない。ものごとの本質を見極める、矛盾や漏れを防げる、問題解決や意志決定が適切になるなど個々人のクリティカルシンキング力を向上させましょう。

1. クリティカルシンキングとは・定義
2. クリティカルシンキング力を高める
3. クリティカルシンキングの手順
4. クリティカルシンキング演習問題

なお、クリティカルシンキングについては無料 e-ラーニング（gacco）が取り上げており、確認テストを含め参考にして下さい。

1. クリティカルシンキングとは・定義

1) クリティカルシンキングとは

クリティカルシンキング（批判的思考）とは、ある考えについて前提となる事実を明らかにしながら、多角的・論理的に考える思考法を意味する。

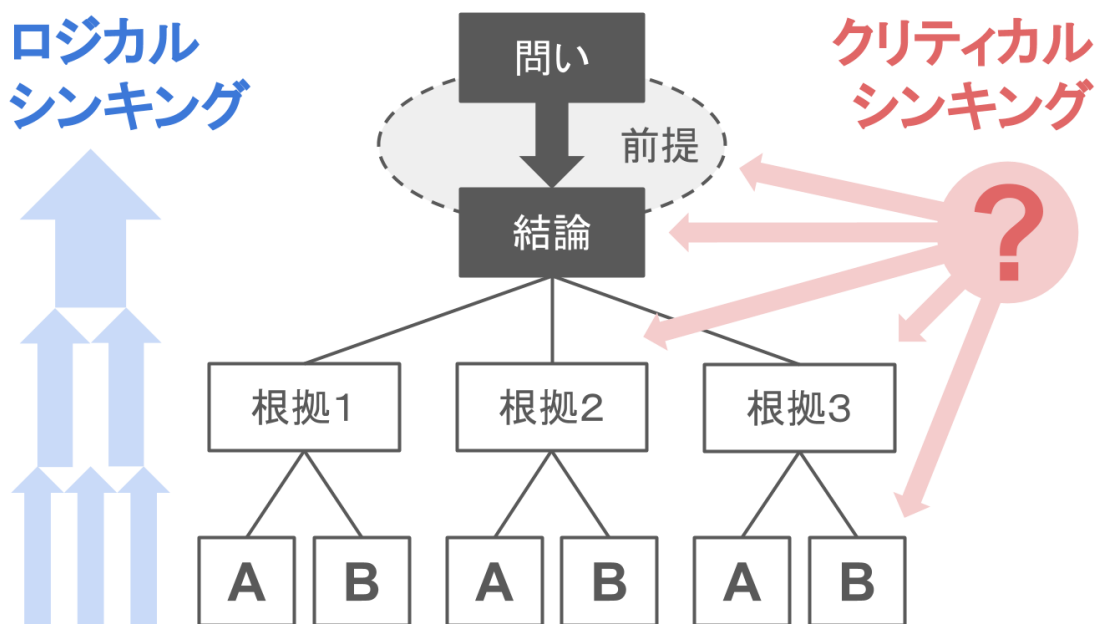
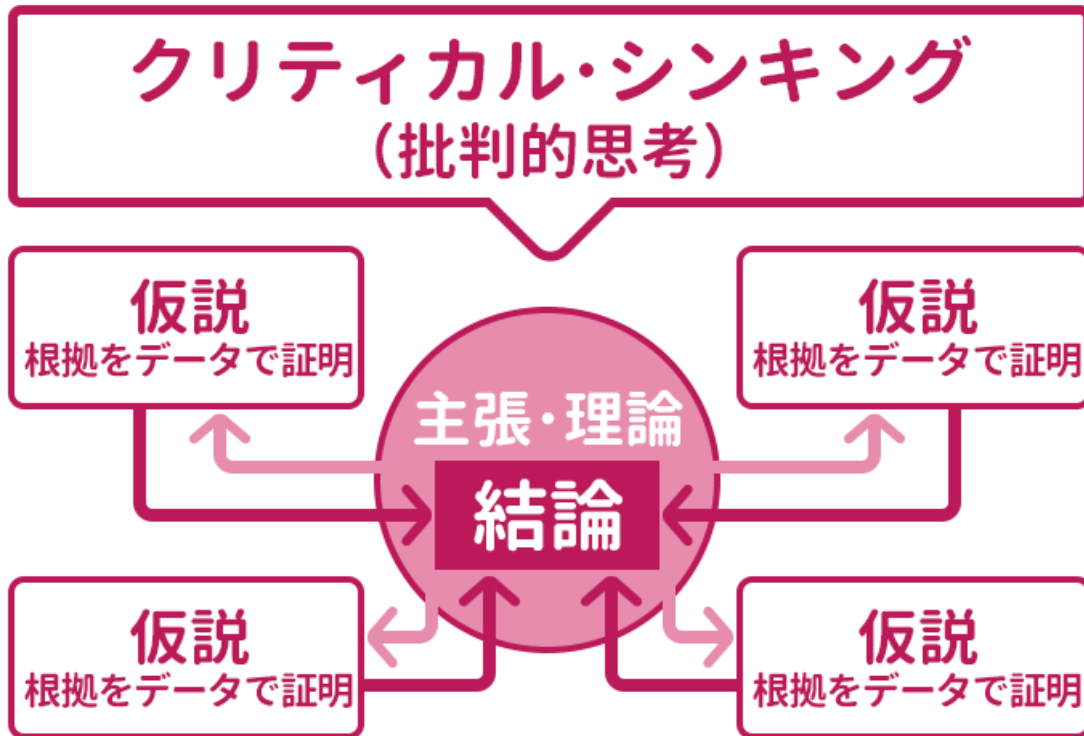
クリティカルシンキングのクリティカルは、

- ・批判的もしくは懐疑的
- ・重大な

「クリティカル = 批判的・懐疑的」というと否定的な印象を受けるかもしれないがそうではない。論理を支える事実はあるか、あるいは矛盾する事実はないか、といった事実ベースの思考、そして矛盾する事実などをベースとした論点整理および新たな論理の構築をしていくことで、より物事の本質に近づこうという試みがクリティカルシンキングなのである。

1. 健全な批判的精神と客観的な思考

2. 論理的思考や思考の効率を高めるためのテクニック
3. 適正な思考を行うための心構え



ロジカルシンキング

ある事象に関して、MECEな(重複なく、もれなく)切り口から論点を整理し、各論点について因果関係を深掘っていく思考法。論点の切り口がMECEであり、論理的につながった因果関係を深掘りできていればOK。

クリティカルシンキング

論理的に正しいだけでなく、課題の本質的な解決につなげるための思考法。論点の切り口がMECEかつ、因果関係がきちんと論理的につながっているというだけでは不十分で、関係する事実に基づき、課題や切り口の設定を再考し、さらに矛盾する事実がないかも含めて検討していくことが必要になる。

2) クリティカルシンキング活用のメリット・デメリット

クリティカルシンキングをするメリットの一つ目は、物事の本質に近づくことができる点である。

論理というのは表面的な事象をもとに構成していくことも可能ですが、真の課題解決に向けては物事の本質にできる限り近づいていくことが必要である。表面的な事象から、クリティカルシンキングをすること、すなわち「どうしてこうなるのか」「異なる事実はないか」といった問いを重ねていくことで、物事の本質に近づくことができる。

2つ目は誤った意思決定がされにくくなる点である。クリティカルシンキングは事実をベースに論理を展開していくため、関係者の先入観やバイアスをできる限り排除することとなるので、誤った意思決定になりづらいのである。

3つ目は、検討した内容や情報の漏れの低減が可能である。結果を確認した際に、この結果で良いのか、他に課題はないのか、など最後まで疑問を持ち続ける。そうすることで、検討している部分だけではなく、売上やコストなどの漏れを回避できる。

1. 問題解決の精度向上
2. 本質を見極める力が向上
3. 新たな視点や発想力の発展
4. ものごとの選択が上手くなる
5. 副業で稼げるようになる
6. コミュニケーションが上手くなる
7. フェイクニュースに騙されなくなる

クリティカルシンキングのデメリットの1つ目、定義自体の認識違いによって、ただ相手の人格批判だけをしてしまう点である。

2つ目は、「何でもわかった気になって上から目線になってしまう」ことである。クリティカルシンキングの性質上、色んな知識を吸収して多角的な思考ができるので、他人の考えを下に見てしまう可能性がある。

2. クリティカルシンキング力を高める

以下は、クリティカルシンキングで最も重要な8個のスキルである。

1. 分析的思考: クリティカルシンキングは、最適な結論を出すために複数のソースのデータを評価するという点でもあります。分析的思考を持つ人は、偏見を排斥し、最適な結論を出すために情報を集め、消費しようと努力することができます。
2. オープンな姿勢: このクリティカルシンキングのスキルがあれば、情報を分析、処理し、偏見のない結論にいたることができます。クリティカルシンキングは、個人的な偏見を手放し、すべての情報に基づいた結論にいたるということでもあります。
3. 問題解決: クリティカルシンキングは、利用可能なすべての情報を基に最適な結論にいたることが重要視されるため、問題解決の重要な要素でもあります。クリティカルシンキングは、正しく活用すれば、職場の課題から日常の困難まで、あらゆる問題を解決することに役立ちます。
4. 自己制御: 自己制御とは、自分の考えをコントロールし、個人的な偏見を捨てることにより、最適な結論を出す能力のことです。効果的なクリティカルシンカーになるには、自分が持つ情報や賛成する決断を疑う必要があります、それができてこそ最適な結論にいたることができます。
5. 観察: 観察スキルは、隠された情報を見つけるのに役立ちます。クリティカルシンカーになるには、複数の観点から物事を見る必要があります。また、観察スキルを使用すれば、潜在的な問題を特定することもできます。
6. 解釈: データはそれぞれ中身が違い、クリティカルシンカーはそれを承知しています。情報を集めるだけでなく、そのときの状況ではどの情報が重要で、関連性が高いのかを評価することも重要です。そうすれば、集めたデータを基に最適な結論を出すことができます。

7. 評価：難しい質問に対して、明白な答えがあるということは滅多にありません。クリティカルシンキングでは偏見を手放すことが重要視される一方で、利用できるデータを基に自信を持って決断を下せる必要があります。
8. コミュニケーション：決断を下した後は、その決断を関係者と共有する必要があります。それを職場で効果的に伝えるには、証拠を提示し、自分の結論を支持することが必要です。考えられる解決策がいくつもある場合は特に重要です。

2) クリティカルシンキングの手順

クリティカルシンキングの標準的な手順は以下の通りである。

1. 問題を特定する

クリティカルシンキングのスキルを活用する前に、まずは解決する問題を特定する必要があります。このステップでは、いくつかの異なる観点から問題を検討し、以下のような問いかけを行います。

- ・何が起きているのか？
- ・これはなぜ起きているのか？
- ・私はどのような前提を置いているか？
- ・一見して、この問題はどうすれば解決できるか？

偏見のない結論にいたる方法を学ぶということは、クリティカルシンキングのスキルを鍛える上で重要な要素の 1 つです。そうするには、まず最初に自分が現在抱えている偏見の内容を認識する必要があります。チーム内に自分は答えを知っていると考えているメンバーはいないか？必ずしも真実とはいえない前提を置いていないか？こうした詳細を洗い出しておく、プロセスの後半で役に立ちます。

2. 調査

この段階で、何が問題であるかは大まかに把握できていることだと思います。しかし、最適な解決策を打ち出すにはさらに掘り下げなくてはなりません。調査プロセスでは、データや統計、プロジェクトに関する過去の情報、チームの意見など、問題に関する情報を収集します。情報は、さまざまなソースから集めるようにしましょう。そうすることは、自分が問題として見ているものや解決策がこうしたソースのそれと異なる場合は特に大切になります。

クリティカルシンキングのプロセスをうまく適用するには、さまざまな情報を集めることが欠かせません。情報を十分に取得しないと、最終決断を下す能力が揺らいでしまいます。クリティカルシンキングは、客観的で最適な結論を出すためのものです。直感に頼るのではなく、調査を行うことにより最適な選

択肢を見つけ出すのです。

3. データの有効性を判断する

さまざまな情報を集めることも重要ですが、情報ソースの有効性を判断することも重要です。データがあるからといって、目下の課題に関連性があるとは限りません。

すべての情報を集めたら、ノイズをふるいにかけて、関連性のある情報とない情報を判断します。このすべての情報をまとめ、重要性をはっきりさせれば、異なるデータソースを比較できるため、クリティカルシンキングプロセスの後の段階で最適な結論にいたることができます。 データの有効性を判断するには、以下を確認します。

- ・この情報はどの程度信頼できるか？
- ・この情報はどの程度重要か？
- ・この情報は古くないか？特定の分野に特化したものではないか？

4. 質問をする

クリティカルシンキングプロセスの最も有益な要素の 1 つは、偏見を持たずに意思決定を行えるという点です。これを行うには、一歩引いて、自分が置いている前提に筋が通っているか否かを確認する必要があります。

偏見は誰にでもありますし、必ずしも悪いことではありません。無意識の偏見（認知バイアス）は、問題解決を単純化し、意思決定を支える精神的な近道として機能することがよくあります。しかし、偏見そのものは悪くないとしても、その存在を認識し、必要に応じて手放せるようにならなくてはなりません。結論に飛びつく前に、以下のように自問自答を行います。この情報について仮説に基づいて判断していないだろうか？

- ・他に検討していない不確定要素はないだろうか？
- ・情報はあらゆる観点から評価しただろうか？
- ・見落としている視点はないだろうか？

5. 最適な解決策を見出す

ついに、結論を出す準備ができました。最適な解決策を特定するために、因果関係を結び付けます。これまでに集めた事実を評価して、最も客観的な結論を決定します。

解決策は複数ある場合があります。直面している問題が複雑で難解なものである場合も珍しくありません。クリティカルシンキングのプロセスは、必ずしも決まりきった解決策につながるとは限りません。むしろ、このプロセスは、存在するさまざまな不確定要素を理解することに役立つため、情報に基づいた決断を下すことができます。

6. 解決策を提示する

コミュニケーションは、クリティカルシンカーにとって鍵となるスキルです。1

人で考えているだけでは不十分です。自分が打ち出した結論をプロジェクトの他の関係者と共有する必要があります。解決策が複数ある場合は、そのすべてを提示します。解決策の 1 つを実施して、それが機能するかどうかを試してから、別の解決策を実施するという場合もありえます。

7. 決断を分析する

7 ステップのクリティカルシンキングプロセスで、何らかの結果が生まれます。そして、その解決策を実施する必要があります。決定した解決策を実施した後は、その効果を評価します。当初の問題を解決できたか？次のクリティカルシンキングを改善するものとして、この体験からは、ポジティブかネガティブかは問わず、どのような教訓を学べるか？

チームが情報を共有する方法に応じて、学んだ教訓を信頼できる情報源に記録しておくといよいでしょう。そうすれば、今後似たような決断や関連する決断をすることになるチームメンバーは、あなたがその決断にいたった理由と実行結果を理解することができます。

3. クリティカルシンキングの手順

まずは問題を特定することから始める

現在の料金ページは、期待どおりの効果を発揮できていません。お客様からは、サービス内容がわかりにくい、ページを見ても疑問に対する答えが記載されていないと言われていました。そこは、お客様がサービスに登録する場所であるため、会社にとって非常に重要なページです。現在のページの効果が薄い理由について、チームはいくつかの見解を持っていますが、あなたはそのページについて最適な決断を出せるよう、クリティカルシンキングのプロセスを適用することにしました。

問題が発生した原因について情報を集める

問題を特定するということは、その問題が発生した原因を理解することでもあります。料金ページとパッケージングのページは重要なページであるため、チームはページをデザインした当初、さまざまな事柄に配慮していました。どうすればページを改善できるかと調査し始める前に、以下の質問を自分に問いかけてみましょう。

- ・なぜ料金ページをこのようにデザインしたのか？
- ・意思決定プロセスに参加する必要がある関係者は誰か？
- ・ページ内でユーザーが行き詰まるのはどこか？

- ・現時点でうまく機能している機能はあるのか？

そして、調査を実施する

料金ページとパッケージングページの歴史を理解することに加え、何が効果を発揮するのかを理解することも重要です。この調査の一環として、競合他社の料金ページの外観も見て確認します。以下を自問自答します。

- ・競合他社は料金ページをどのようにセットアップしているか？
- ・料金ページ用のベストプラクティスはないか？
- ・色、ポジション、アニメーションは操作にどう影響しているか？
- ・顧客が求める標準的なページレイアウトはないか？

情報を整理して分析する

必要な情報をすべて集めたところで、今度はそれを整理して、分析します。気が付いた傾向はないですか？検討すべきとりわけ関連性の高い情報や重要な情報はありますか？

バイアスを減らすために、自由回答形式の質問をする

クリティカルシンキングでは、偏見を可能な限り捨てることが重要です。以下を自問自答してください。

- ・私はどのような憶測を立てているか？
- ・何か足りないものはないか？
- ・適切な関係者と連携できているか？
- ・他に検討すべき視点はないか？

チームにとって最適な解決策を決定する

最適な料金ページをデザインするのに必要な情報がすべて揃いました。デザインの複雑度に応じて、少数のお客様に提示するオプションやライブのウェブサイトで行う A/B テストをデザインするとよいかもしれません。

解決策を関係者に提示する

クリティカルシンキングは、生活のあらゆる面で役に立つものですが、職場ではプロジェクトの主な関係者の協力を得る必要があります。関係者は、ページの A/B テストを最初に行うかどうかなど、次のステップを決定することに協力してくれます。課題の複雑度によっては、メンバー全員が共通認識を持てるよう、ミーティングを開くことや、ステータスレポートを共有することを検討してください。

結果を分析する

どのプロセスも結果を評価しなくては完了しません。新しいページを公開して少し時間が経ったら、前のページよりもうまく機能しているかどうかを評価

します。何が機能して、何が機能しなかったのか？これは、後にクリティカルシンキングの効果を高めるのにも役立ちます。

4. クリティカルシンキングの演習問題

よく取り上げられている演習問題です。是非とも一読下さい。

演習問題1：アタマが良いのはどっち？

次のうち、「アタマが良い」のはどちらでしょうか？

1. 記憶力が良いAさん
2. 質問ばかりするBさん

一見するとAさんの方が「アタマが良さそう」ですが、はたして本当にそうでしょうか？2人の日々の言動について、もう少し深ぼってみましょう。

記憶力が良い新人Aさん、Aさんは記憶力が良く、一度先輩に言われたことは決して忘れません。また、新聞やニュース、最近のトレンドにも敏感で、経済の動向や流行語もよく知っています。会議中も先輩たちの話を良く聞き、話の内容をよく理解しているため、会議の議事録を完璧に記録します。ただし、先輩に指示されたこと以外は興味がなく、自分から意見を言ったり何かを提案することは少ないようである。

質問ばかりする新人Bさん、Bさんは記憶力が悪く、先輩に言われてこともメモしないとすぐに忘れてしまいます。また気になったことがあると納得のいくまで調べないと気が済まない性分らしく、調べ物をしていたら期限内にタスクが終わらないことがよくあります。会議中は先輩の話を良く聞いているのですが理解できないことが多いらしく、よく「それはなぜですか？」「こうした方が良いのではないのでしょうか？」など質問して、先輩を困らせることが多いようです。ただし、Bさんが先輩に言う意見の中には的を得ていることも多く、一部の先輩からは「あいつの意見は面白い」という声もあるようです。

演習問題1の答え

いま現在はAさんの方がアタマが良いが、長期的にはBさんの方がアタマが良いと考えられます。このように、アタマの良さは定点観測のように1つの視点で判断することはできません。複数の視点で考えたり時系列を変えたりして、批判的思考（クリティカルシンキング）で考えるようにしましょう。

演習問題2：横やり常務への対処法

新商品のパンフレット作成を任されていたAさん。デザインから印刷の発注まで全部任されていたので、とてもやりがいを持って仕事をしていました。部長から依頼された仕事だったので部長からの承認を得て、稟議申請も通し、ついに自分でデザインしたパンフレットがオフィスに届きました。届いたパンフレットを見てみんなで喜んで読んでいると、何やら険しい顔の常務が、Aさんの前

に来て口を開きます。「今回うちから出す新商品のコンセプトは、これまでの商品とは180°違うものだ。それなのに他の商品と同じようなデザインでパンフレットを作ったら、差がわかりにくいだらう。もう一度作り直したまえ」

Aさんはびっくりしましたが、「今回常務に見つかったのは運が悪かっただけだ。しょうがない。大人しく作り直そう」とすぐに気持ちを切り替えます。さて、今回の件は、本当に常務が突如として横槍を入れたのが悪かったのでしょうか。どうすれば今回の事態を防ぐことができたか考えてみましょう。

演習問題2の答え：

最終決定者は誰かを事前に決めておく、今回Aさんが常務に横槍を入れられてしまったのは、誰が最終決定者なのかを事前に確認していなかった点にあります。いつもは依頼者である部長にだけ承認を得ていれば良かったかもしれませんが、新商品のパンフレットならば社運をかけた重要な商品である可能性もあります。部長から依頼を受けた段階で、Aさんから部長に「この新商品の最高責任者は誰でしょうか？パンフレットは販促する上で重要な役割を持っているので、その方にも承認を取ってから発注したく」など最終責任者の確認をしておけば、その場で常務の名を聞けたかもしれません。

このようにいつも同じ仕事をするのではなく、「自分が今からしようとしている仕事は、本当に会社としての目的を果たせるのだろうか？」と、一度自分を疑う癖（批判的思考）を付けるようにしましょう。

演習問題3：暴走社員が生まれる理由

Aさんはフットワークが軽くて頭の回転も早く、勤勉で、会議でも的を得た発言を連発する優秀な社員です。入社して最初の方は「Aすげえなあ、こりゃ期待できるぞ」と言われていましたが、数回プロジェクトにアサインされたころには「あいつに関わるとめんどくさい」と言われるようになってしまいました。というのも、Aさんは周囲に確認をせずに自分の仕事を進めてしまうのです。先日も、Aさんが稟議申請した業務改善ツールの申請内容に不備があったので、経理部の人詳細を聞きに行くと、なんとAさんは稟議承認されていないにも関わらず業務改善ツールを導入してしまっていたのである。優秀なはずなのに周りより上手く連携しながら仕事ができないAさん。彼に足りないのは何なのでしょう？

演習問題3の答え：
ルール（前提条件・制約条件）を理解していない、Aさんの仕事が上手くいかず周りから見て暴走してしまうのは、「組織（ゲーム）のルールを理解していない」点にあります。ルールというのは前提条件や制約条件のことを指し、その組織で仕事をする上で必ず守らなければいけないルールのことです。ゲームのルールと考えることもできるでしょう。Aさんは「こうすれば上手くいく！」と思った瞬間そのことしか考えられなくなり、ルールを疎かにしてしまう傾向があっ

たのです。

おわりに

問題解決や意志決定が適切になる、ポジティブになるといわれるクリティカルシンキング、日ごろの生活においても役立つと言われており、是非ともチャレンジして頂きたい。

参考文献・資料

- ・クリティカルシンキング・確認テスト (gacoo)
- ・()
- ・