

《研究ノート》

社会人にとっての クリティカル・シンキングの重要性

岸 本 光 永

1. PROLOGUE

伝統的な日本の社会生活，ビジネスの世界での意思決定は前例踏襲あるいは過去の経験や知識が重視されてきました。しかし，社会の複雑化やICT化が急速に進んでいて，先行き不透明になり，過去の経験や知識が通用しないことが多くなって来ました。このような状況で意思決定はどの様に行うことが必要なのでしょうか。今までの多くの意思決定は過去の事例に合わせる事が基本でした。そのために，種々の問題に多面的，原点に戻って注意深く分析することはあまり無かったと言えるでしょう。結論ありきで，異論を排すことがしばしば行われていました。その結果，現在では過去の手法で意思決定することが失敗のリスクが高まってきました。個人個人がしっかりと考え，決めて，行動するという当然のことが改めて見直されてきました。そのための手法であり，教育方法であるクリティカル・シンキング (Critical Thinking) が社会で重視され，学校教育にも深く影響を与えています。現在，欧米のほとんどの大学やビジネススクールはクリティカル・シンキングの講座が必須になってきました。欧米社会ではクリティカル・シンキングは社会で生きていくための基礎技術であり，教養であると認識されています。しかし，日本

の大学教育はクリティカル・シンキングに対する関心は余りありませんが、グローバル化した企業、外資系企業では社員の基礎的な教養として、クリティカル・シンキングに対する社員研修がしばしば行われています。小中高のクリティカル・シンキングの教育指導は文科省の通達もあって、小中高教師や大学教師が研究と実践を細々と行っていますが、社会人に対するクリティカル・シンキング教育は現在、グロービス大学院が行っているようですが、現在のその内容を概観すると、未だ知識中心の講義のような気がします。本来、クリティカル・シンキングは大学卒業までに身に付ける必要がありますが、日本では大学卒業までにクリティカル・シンキングの教育訓練を受けてこなかった社会人がほとんどであると思われます。クリティカル・シンキングの教育訓練を受けなかった多くの社会人は今後の不確実、不透明な社会で複雑な問題に対して的確な意思決定ができるのでしょうか。特に、日本では社会人に対するクリティカル・シンキングのニーズが高いと言えるでしょう。

2. 「クリティカル」の意味

クリティカル・シンキング (Critical Thinking) のクリティカルの意味は単純に翻訳すると「批判的」という日本語訳に当てはめることが多いと思います。確かに、ほとんどの英和辞典を引くと、最初に説明する項目に、「批判的」と言う訳語が出てきます。「プログレッシブ英和中辞典 (第4版) (小学館) を調べると

【基本義：2つの異なった状態のどちらになるかを決定する】

- 1 危機の：重大な、(難局に当たって) 決定的 (に重要) な、決め手の
- 2 《物理学》(量・状態などが) 臨界の
- 3 《限定》批判 [評論] の：批判的な：批判眼のある、冷徹な、批評家の
- 4 〈性質などが〉あら探しの好きな：酷評的な

と表記されています。批判的な訳は限定とされていて、一般的ではないと言えます。一般的な訳として「危機の：重大な、（難局に当たって）決定的（に重要）な、決め手を理解すること」が理にかなっているでしょう。英米の英語辞典に当たってみても、批判的という日本語の否定的な感じがする説明はありません。建設工事や新商品開発ではPERT図を使い、最短経路を計画します。その最短経路をクリティカル・パス（Critical Path）と言います。また、Critical Errorを致命的なエラー、Critical Pointを臨界点と言い、ギリギリの状況を表しています。以上から、「クリティカル・シンキング」は「適切な規準や根拠に基づく論理的で、偏りのない思考」E.B.ゼックミスタ／J.E.ジョンソン著「クリティカル・シンキング」（北大路書店）が妥当な解釈でしょう。言い換えると「他人の意見を批判的に見る否定的な考え方ではなく、情報や知識を多面的な視点から注意深く、かつ論理的に分析する能力や態度」であると言えるでしょう。「クリティカル・シンキング」は考えるための基本として全ての情報を鵜呑みにするのではなく、疑問を持って取り組むことは重要なことであるといえます。

3. クリティカル・シンキングの重要性

デカルトは方法序説の中で「私は考える、ゆえに私は存在する」という有名な言葉を残しています。人間は人間価値を考える行為においていると言えるでしょう。高度成長期の企業は人間を単純に人の工数による労働力でした。この考え方はモノを作れば売れる時代は、いかに多くのモノを安く、早く作ることで、そのために、労働生産性を向上させることが目的でした。すなわち、人間の体の動きを捉えて生産性を限定しています。未だに、このような考え方から抜け出られない経営者や政治家が日本には多く存在しています。しかし、現在の企業経営では、人の創造性を基本とした、差別化できる戦略、

付加価値を重要であることは言うまでもないでしょう。デパートの店員さんが上から言われた商品を顧客に勧めても販売実績をつくることは難しいでしょう。店員さんは顧客のニーズを会話の中から引き出して、顧客のニーズに合った品物を提案することで購買に結びつくでしょう。店員さんは個々の顧客ごとに売り方を考えて対応して、売上を得ることになります。大規模災害が起きたとき、限られた医師、看護師、医薬品、医療設備等で発生した多くの死傷者への対応はどのようにするのでしょうか。当然として、患者の優先順位、処置後の対応、未対応の患者に対する対応等厳しい、重大な判断をせざる得ない状況に追い込まれるでしょう。日頃から、重大な判断をせざる得なくなったときどのような方法で判断をするかを身につけておくことが重要になります。緊急で重大な状況に追い込まれる時に適切な判断が即時に出来る思考の習慣が求められます。このようなケースが想定される医学や看護学ではクリティカル・シンキングは基本の訓練科目の1つになっていることが理解出来るでしょう。普通の社会生活だけで無く、ビジネスの世界も先行き不透明な状況が続き、厳しい意思決定をせざる得ない状況が多くなって来ました。意思決定する時、安易に、過去の経験、前例踏襲、強い人の意見に従う、周囲の意見に安易に従う等のことであれば、間違った意思決定をすることが多くなって、経営上のリスクが大きくなるでしょう。過去に経験がない状況に直面しています。このような経営環境では、既存のビジネスユニットを前提とした、日本企業の伝統的な中期計画では役に立たなくなっています。このためにはクリティカル・シンキングを基礎とした、長期のシナリオ・プランニングの有効性を認めて、多くの世界的な企業が採用して来ました。

4. クリティカル・シンキングの要素

クリティカル・シンキングは次の様に基本的な要素で成り立っています。

- ① 問題や主題に対して注意深く観察し，じっくり考えようとする態度
- ② 論理的な探求方法や推論の方法に関する知識
- ③ 以上の方法を適用する技術（スキル）

以上から，クリティカル・シンキングの重要な要素は態度と技術に集約できるでしょう。要素で基本的なことは，常に，疑問を持ち，その疑問を調べることです。例えば，仮説を立てて，その仮説を疑うこと。計画に対して，常に対案を考え，調べること。文章を読んで，文脈の重要性を強調し，論理的かどうかを検証すること。常に自己に対して，内省的な疑問を持つことを実践すること。等でクリティカル・シンキングの要素が理解出来ると思います。

5. クリティカル・シンキングは習得の可能な技術と知識

人間は基本的に考える能力を生まれながら持っています。考える能力は磨かれなければ，役に立ちません。他の多くの学習と同様に常に学習をして，思考能力を身に付けることが必要となります。クリティカル・シンキングはその殆どが考えるための技術（スキル）です。技術（スキル）である以上，その技術（スキル）を使えるように訓練を積むことが必要になります。マニュアルを読んで，テニスやゴルフ，音楽等が上手になった話を聞いたことがあります。技術（スキル）が使えるようになるためには，考えて，工夫して技術（スキル）を使い込むことが基本になります。この種の訓練を欧米では，「Discipline」と呼び，「Training」のフィジカルな訓練と区別しています。クリティカル・シンキングは意志を持って，訓練することで得られる技術（スキル）であって，一朝一夕の習得は無理でしょう。この様に努力して得られ

た技術（スキル）はそのものが差別化であり、人的な価値を向上することになります。欧米の学校教育ではクリティカル・シンキングは小学校から始まっています。疑問を持つこと、表現したことが確かであるのかどうかは常に教師は注意するところとなっています。高校になると、クリティカル・シンキングは教科として独立して行われていることも多いようです。また、英米の大学ではリベラル・アーツの一環としてクリティカル・シンキングは重視されていて、演習も多く行われています。クリティカル・シンキングのスキルがあるかどうかは、私が米国コンサルティングファームに勤務したとき、外国人が多いグループに日本人が入ってきたときに分かりました。外国人のほとんどは、クリティカル・シンキングの高いスキルを持っていましたが、語学が堪能であっても、日本の教育を受けて来た人はクリティカル・シンキングのスキルが低い様に感じました。この理由を考えたことがありました。欧米社会は基本的に個人主義です。そのために、個人が生き残るために自己主張が極めて重要になります。社会に出て自己主張を他人から「間違っている」、「不明瞭だ」、「論理的ではない」、「主張が理解出来ない」等の批判が出ることは能力が低いことの評価となる可能性があります。そこで、現在、クリティカル・シンキングの重要性は社会に認められたスキルとなっています。一方、過去の日本、現在の中国、ロシアは集団主義（全体主義）社会で上意下達の基本となっていて上に対して疑問を持つことは許されない社会です。日本の場合は、まだ、伝統的な風土は残っていて集団主義に近い環境がありますが、最近少しずつ変わってきました、しかし、依然として「空気を読む」ことが重要視され、個人の独自の考えや意見を持つことはタブー視されている傾向は少なからずあるでしょう。欧米では嫌われるステレオタイプの人が日本には未だ沢山います。このような風土の元ではクリティカル・シンキングはなかなか根付かないと思います。しかし、グローバル化の中で生きていくために、クリティカル・シンキングは今後の社会に生きる日本人にとっても重要なスキルとなってきたと言えます。

6. クリティカル・シンキングの効果

クリティカル・シンキングの定義やその効果について、リチャード・ポールとリンダ・エルダー著「クリティカル・シンキング」（2003年、東洋経済新報社）から引用させていただきます。原書「Critical Thinking」（Financial Times Prentice Hall）と訳本の間にはニュアンスが少し異なることから、訳本の文面に少し手直しをして記すことにします。

【定義】

「クリティカル・シンキングは思考の方法（* mode）のことです。それは、どんな主題や内容、問題に当てはめることが出来ます。クリティカル・シンキングでは、知的基準に基づいて系統立てて物事を考えていき、思考の質を高めることが出来ます。」

【効果】

系統だった訓練を積み上げて、クリティカル・シンカー（Critical Thinker）になると、次の様な効果が期待出来ます。

- (1) 決定的に重要な質問や疑問を見つけられるようになり、ハッキリと正確に明確な表現が出来る様になります。
- (2) 関連する情報を集めて、評価し、効率的に説明出来る様になります。
- (3) 意図的な判断基準や標準に対して、テストして、事実に基づいた結論や問題解決にします。
- (4) 代替の方法を考える際に、その考えの基となっている仮定や、その意味、実際に起こるであろうことを予測し、評価した上で、オープンマインドで対応することが出来るようになります。
- (5) 複雑な問題を解決するとき、他の人々とコミュニケーションが効果的に可能に行える様になります。

クリティカル・シンキングは一口で言えば、自分自身で方向付けを行い、

自分で学習訓練（Discipline）をし、自分の思考をチェックし、修正を行うことです。このような行いを実践するためには、知的基準を的確に認識して、自ら意図的に進んで取り入れていく態度が前提になります。他の人々と効果的に意志を伝え合え、問題解決能力を高めていくことが出来ます。

クリティカル・シンキングを行っている人は以下のような特性があると言われています。

- (1) 知的好奇心がある。
- (2) 客観性が常にある。
- (3) 色々な立場や考えを受け入れられるオープンな心がある。
- (4) 自分の考えに固執せず、考えに柔軟性がある。

逆に、クリティカル・シンキングが出来ない人の特性は以下の通りです。

- (1) 自分の考えに固執し、異なった意見を受け入れられない。
- (2) 他人の意見を鵜呑みにする。
- (3) 他の人の知見やアドバイスを上手く活かせない。

等が言われています。クリティカル・シンキングを行えるための基礎の基礎として、論理的思考が必要となります。考えることは、論理的に考えることと言って差し支えないでしょう。論理的思考力や論理的に表現できることは社会で生きるための基礎となります。

7. クリティカル・シンキングの教育訓練（Discipline）

クリティカル・シンキングの教育訓練は読み、書き、話すことのコミュニケーション全般に渡ります。学校教育では何れも、教師による訂正や評価が出来ますが、学校教育を終えた社会人では、主に独習か、仲間で勉強会（欧米では Book Club 等で仲間での勉強会が行われていることが多く見られます）で対応することになります。ビジネススクール等で再教育を受ける場合

も、クリティカル・シンキングのスキルを既に身に付いていることが必要でしょう。

(1) クリティカル・リーディング (Critical Reading)

近年、インターネットの発展で SNS による怪しげな情報発信が多くなっています。また、フェイクニュース、誤情報だけでなく、プロパガンダによる世論操作が溢れています。このような状況に対応するために、各人が情報の真偽を確認し、判断することが重要になってきました。そのために、情報を読む能力、情報を聞く能力すなわち、情報リテラシーが重要性を増してきました。クリティカル・シンキングの学習はまず読むこと、どの様な読み方をすればよいのが重要になります。現在、欧米の教育ではクリティカル・リーディングは教育の基幹として位置づけられている。(Spear 2013 年)、日本では文部科学省が 2006 年発表し、次の様にクリティカル・リーディングの定義をしています。

「読む力を高めるには、テキストを肯定的に捉えて理解するだけでなく、テキストの内容や筆者の意図などを”解釈“することが必要である。さらにそのテキストについて、内容、形式や表現、信頼性や客観性、引用や数値の正確性、論理的な表現の確からしさなどを”理解・評価“したり、自分の知識や経験と関連づけて、建設的に批判したりする読み方を充実することが重要である。」

クリティカル・リーディングは能動的な読書と言えます。そのために、自分の判断で定められた何らかの基準に照らして検証し、評価し、積極的に読む態度が重要になります。

- ① 対象となる書物や資料から確認する文章を取り出します。
- ② 取り出した文章で著者が伝えたいことを確認します。
- ③ 伝えたいことが「なぜ言えるのか」という理由を確認します。

- ④ 前提になることを疑い、種々の角度から検討します。
- ⑤ 曖昧な用語や言葉を明白にします。
- ⑥ 全体の論理に一貫性があるかどうか検討をします。

(2) クリティカル・ライティング

読む方とは逆になりますが、自分の文章が他の人に正しく伝わる文章であるかを常に意識する必要があります。そのためには文章は短くして、接続詞を上手に使い、文章を繋げていきます。“Thesis”と呼ばれる主題を明確に決めて文章を書くことも基本になります。

(3) クリティカル・コミュニケーション

話が伝わらないことは問題を生じる原因になります。コミュニケーションで最も重要なことは話すことより、聞くことです。相手の話が理解出来ないときは上手に質問することです。聞くことと、質問することのスキルの向上がコミュニケーションの基本です。聞くこと、質問すること、特に質問する能力を高めることが必要になります。

8. 日本のクリティカル・シンキング教育の問題

前述したように、伝統的な日本は集団主義の色彩が強く、企業では上意下達が一般的でした。会議でも、上司が話すことを受け身で聞くことで、質問や疑問を発言することはほとんどありませんでした。ある意味では、会議とは名ばかりで、情報伝達や上司の意向を一方的に伝える場であると言えるでしょう。

そのために、このような組織にいると個人の考えを表現することは失われて、最近ではこのような伝統的な組織は衰退する様になってきました。企業

の中で、新規事業や新しい考えが出ないことを嘆く経営者が多くいますが、経営者自身が撒いた種であるという自覚が無いことが問題だと言えます。グローバル化が押し寄せてきて、日本の教育も多くの問題に直面しています。日本の教育は小中高と受け身の教育が明治時代以降、伝統的に受け継がれてきました。教科書に書かれている知識のいかに正確に覚えるかが重要なことでした。その結果が大学入学試験に繋がっています。確かに、一流大学に入学するには知識の暗記力が鍵になっています。知識を覚えるためには疑問を持たずに、素直に覚えることに専念することが大学合格を勝ち取るためには効率的になっています。また、文系大学のほとんどがマスプロ教育という多人数教育のために、一方的な知識伝達型の教育が行われています。このことは、小中高と同じ受け身型の教育と言っても良いでしょう。OECDのPISA（Program for International Student Assessment）で読解力、数学的リテラシー、科学的リテラシーの3部門でのテスト結果、対象となっている15歳の高校生の学力が数学的リテラシー、科学的リテラシー実施年度によって変動はありますが、78カ国中、1から5番目に入っていますが、読解力は15位付近を行ったり来たりして、日本高校生の読解力の低さに、文科省は問題にしています。前述したように、クリティカル・リーディングの重要性を喚起したようです。私自身、大学生、大学院生を教えてみて、やはり、読解力の低さを感じていました。特に、文系学生の読解力の低さは驚かざるを得ませんでした。これは国語教育の根本的な問題と読書習慣の貧弱さが原因と考えられるでしょう。文系大学生に比べて理工系学生は教師あたり学生の人数が少なく、対話やレポートの添削が行われていて、クリティカル・シンキングの教育訓練は不完全ながら行われています。本来、大学の教養課程の中で小中高段階の受け身の教育を決別して、能動的な教育に転換することが極めて重要となりますが、日本の大学および大学教師にはあまり関心が無いようです。変化の大きいこれからの社会では知識は直に陳腐化していきます。しかし、クリ

ティカル・シンキングを身に付けると、自分で考え、自分で判断し、自分で行動できる人材が生まれて来るでしょう。

9. EPILOGUE

この小文は私の個人的な考えを記述しました。今まで、二十数年間、大学・大学院、企業研修でクリティカル・シンキングの教育に関係してきました。元々の私の専門はファイナンス、統計学、数学で理系の人間です。クリティカル・シンキングに関心を持ったのは米国大手コンサルティングファームに勤務したことが大きかったと言えます。多様な国籍や背景を持った極めて優秀な人の中で、クリティカルに対話が行われていたことでした。一般的な日本人と異なり、論理的で明快な対話が行われ、疑問や曖昧な言葉には直ぐに質問があることでした。その後、大学・大学院の教員になったとき、学生が真面なレポートが書けない、真面な対話が出来ないことに愕然として、今まで教えたことがないクリティカル・シンキングを原書で勉強をして、クリティカル・シンキング講座を待つことにしました。日本では論理思考（ロジカル・シンキング）の方に関心が高く、多くの論理思考の書物が発行されています。論理思考は疑問が生じなければ、思考の出発点は存在しません。クリティカル・シンキングは論理思考の前提になるとも言えるでしょう。

大学を辞めてから、主に企業研修を行っていますが、クリティカル・シンキングの研修を終えると、受講生から感謝される言葉が多く聞かれます。日本では社会人になって、疑問を発することの重要性が身に付いていないことを痛感しています。

この小文是水野博志先生からのご依頼で、退任記念号に載せたいという御要望で書かせていただきました。水野先生にお礼を申し上げます。

参考文献

- (1) E.B.ゼックミスタ・J.E.ジョンソン著「クリティカル・シンキング」
入門編，実践編の2部に分かれています。1996年 北大路書房
- (2) Paul・Elder「Critical Thinking」Pearson 2002年
「クリティカル・シンキング 上 思考と行動を高める基礎講座」2003年
「クリティカル・シンキング 下 実践編 仕事と人生を豊かにする技術」2003年
東洋経済新報社
- (3) アレク・フィッシャー 「クリティカル・シンキング入門」2005年
ナカニシヤ出版
- (4) 岸本光永・渡辺三枝子「考えを伸ばす教科書」日本経済新聞出版社 2010年
- (5) 荻谷剛彦「知的複眼思考法」講談社+α文庫 2002年
- (6) Moore・Parker 「CRITICAL THINKING」McGraw-Hill 2009年
- (7) 福澤一吉「論理的に読む技術」サイエンス・アイ新書 SBクリエイティブ
- (8) 伊勢田哲治+戸田山和久+調麻佐志+村上祐子「科学技術をよく考えるー
クリティカル・シンキング練習帳」名古屋大学出版会 2013年
- (9) BROWNE・KEELEY [ASKING THE RIGHT QUESTIONS] PEARSON 2015
- (10) ミル「自由論」光文社古典新訳文庫 2012年
- (11) 「Critical Thinking」The MIT Press Essential Knowledge series 2020年

PISA のことは下記のホームページを参照して下さい。

国立教育政策研究所 (<https://www.nier.go.jp/kokusai/pisa/index.html>)