

ロジカル・コミュニケーション ～論理的な思考と構成～

Towers Watson株式会社取締役 Talent & Rewards ディレクター
 岡田 恵子



JIAMで、「論理的に自分の考えを整理し、相手と円滑にコミュニケーションする」をテーマに研修ができないだろうか、という依頼をいただいてから1年。JIAMではこれまでに4回、論理的思考、仮説思考といったテーマで研修をさせていただいた。

私自身は、職業人生のスタートを旅行業界の出版部門から始め、その後、コンサルティングの世界に転身した。不特定多数の読者、ごく限られた経営者、社員そして各種の利害関係者と、時々違う対象に対して、何をどう伝え、相手にとってもよいと思われる反応（結果）を引き出していくのか、を一貫して職業にしてきた。

JIAMの研修に参加される受講者は、行政という私にとっては比較的接点の希薄な領域で活躍されている方々であり、受講者との対話は私にとってとても刺激的なものとなっている。

その中で、気づいたこと、ここは気をつけておくとよいのではないかと、思う点を5つにまとめて、お話してみたい。

1 それは“コミュニケーション”と捉えるべきものでしょうか？

私は、研修の始めに、各自のこれまでの職業人生を振り返り、「人とコミュニケーションをとるのは難しい、あるいは提案・提言をするのは難しい」と強く思った場面を思い返していただき、①どんな場面だったのか、②何が難しかったのか、③なぜ難しかったのか、を考えていただいている。それを全体に共有

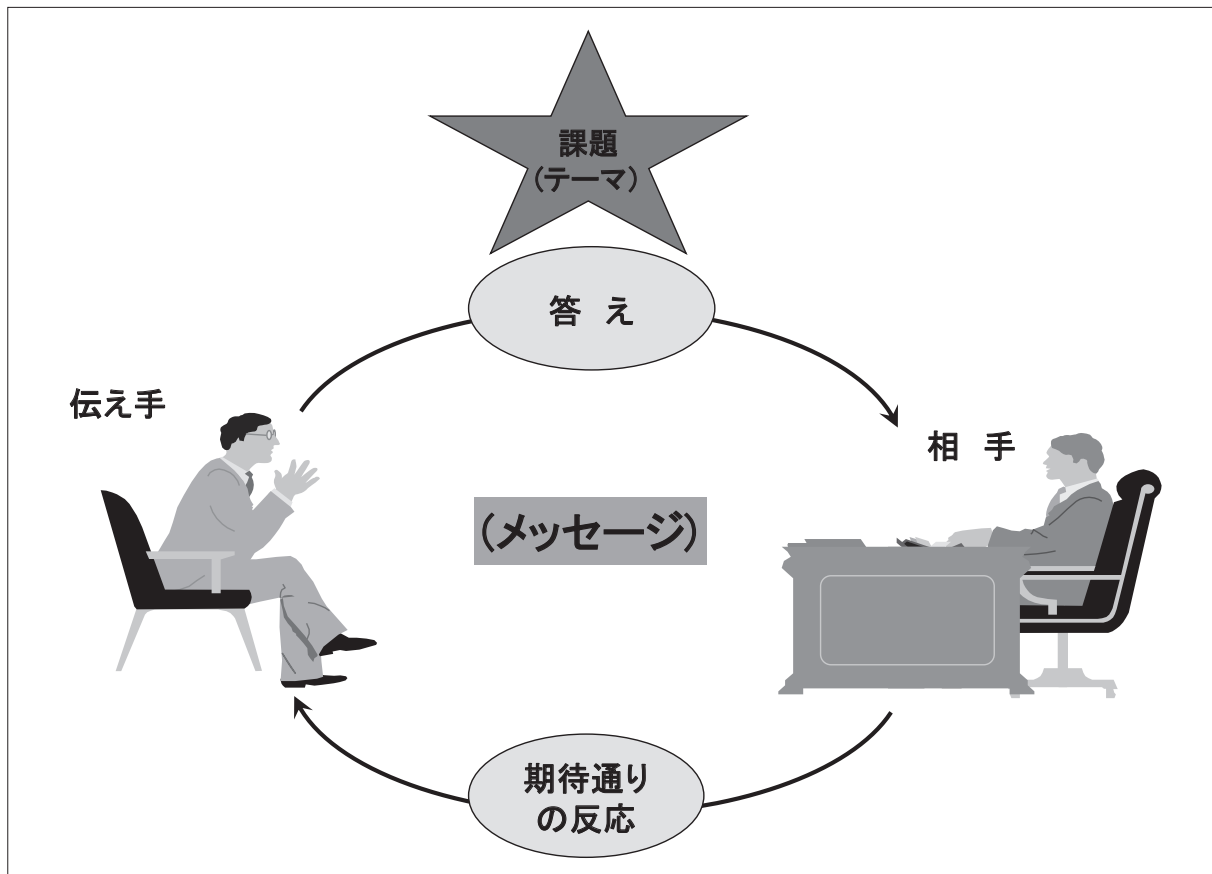
いただくのだが、毎回皆さんがすべての人とのやり取りに真摯に取り組まれている様子に感銘を受けるとともに、人の話を聞く気がない人、文句や難癖をつけに来ただけの人などへの対応に苦慮されている様子が数多く語られていることが印象的だった。

コミュニケーションには時間も労力もかかる。ビジネスにおける「コミュニケーション」には、相手と自分の間に共通の「目的」があることが大前提となる。相手は文句を言いたいだけ、という状況では、「コミュニケーション」は成立しない。

ビジネスにおけるコミュニケーションには、5つの大事な要素がある（図1参照）。自分がいて相手がいる。そして最も大事なものは、そこに共通の課題（テーマ、目的）がある、ということだ。目的を共有できない相手、多くの場合、クレーマーといった類であることが多いと思うが、文句や批判したいだけの訳のわからない相手に対してはどうするのか。

まずは、相手の趣旨を、相手の言葉を用いて復唱・確認する。大きな声を出し、相手が荒々しく迫って来ると、思わず応接室に通して、と考えがちだが、その逆だ。その状態をできるだけ多くの人に見てもらおうようにすることが大事だ。そして相手が理不尽な訳のわからないことを言っている、という事実を知る人を増やすこと、この人の言っていることには意味がない、ということ周囲の人の共通認識にできるよう心がけたい。そして、一人では対応しない。集団戦に持ち込む。「私では力不

図1 仕事におけるコミュニケーションとは…



Copyright 2017 K.Okada All rights reserved

足ですので」と恭しく上役を出し、相手の自尊心を満足させ、上役にはその場をさばく機会を提供すればよい。これは上役の仕事だ。

私たちが有している最大の資産は時間だ。「コミュニケーション」が必要な場面を峻別し、今、「コミュニケーション」をすべき場面なのかどうかを意識して、時間を使ってみてはいかがだろうか。

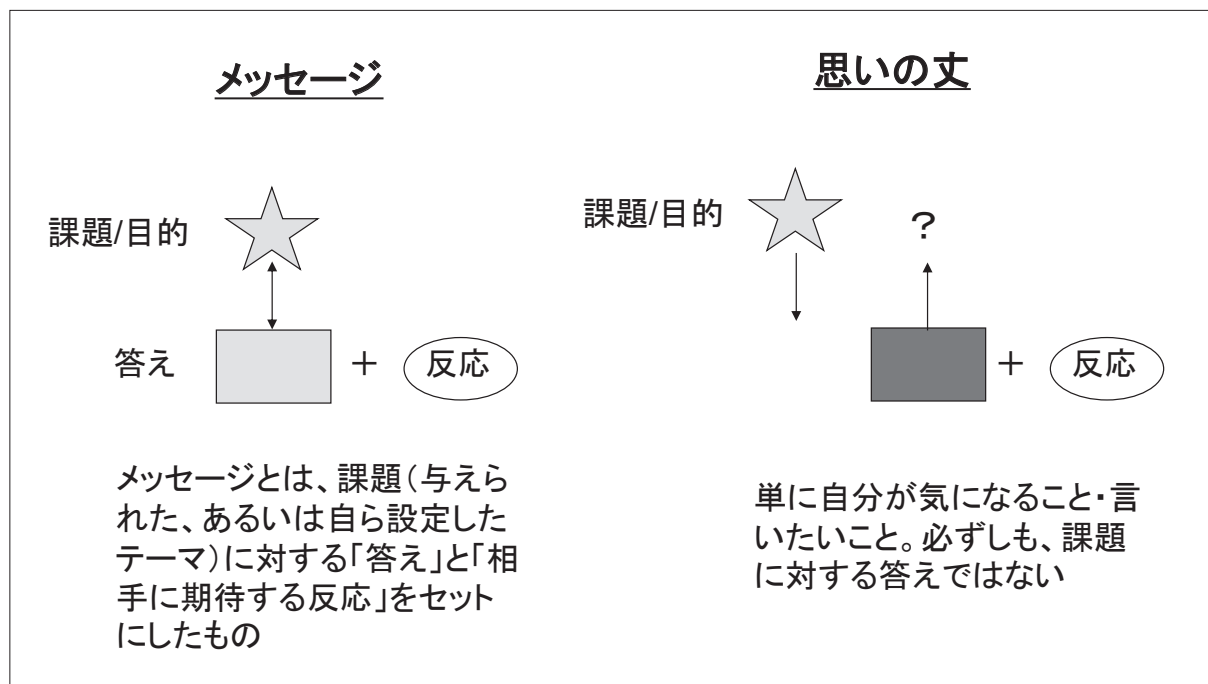
2 “思いの丈”になっていませんか？

相手に伝えたい／伝えるべきメッセージを具体的にしておくことが、よいコミュニケーションにおいて大事、とはよく言われる。仕事におけるメッセージとは何だろうか。あるテーマについて、自分たちがわかっていること、言いたいことを整理すれば、それが相手へのメッセージになるのだろうか(図2)。

仕事でのうまくいかないコミュニケーショ

ンで往々にして見受けられるのは、そこで述べられることが、伝え手にとっての“思いの丈”になってしまっていて、相手が認識していた“伝えられるべきこと”と異なっている、というケースだ。その原因や背景を見てみると、「話の組み立てが…」とか「必要なデータが…」というような高尚な(見方によっては瑣末な)ことではない。伝え手と相手のそれぞれに、「これからあなたが話そうとすることは、なんという課題(テーマ)の答えなのですか?」「これから相手が話そうとしていることは、なんという課題(テーマ)の答えなのですか?」とたずねた場合の答えが違っている、という場合が多い。話し始めたり、書類を書き始めたりする前に、「これから私は○○○という課題について、私の考えを述べます」と声に出して言ってみよう。そうすることで、相手も今日は○○○についての話だな、とい

図2 メッセージとは？



Copyright 2017 K.Okada All rights reserved

うことを認識できる。自分の言いたいことが相手と自分が共通に認識している課題・目的の答えになっていなければ、どんなによい中身であっても、入り口でつまずいてしまう。何を議論するのか、状況共有するのか、意思決定するのも不明な会議などは、非効率の典型だ。

自分の言いたいことが、自分と相手が共通に認識している課題・目的の答えになっているのか、自分の思いの丈になっていないか、ぜひ、チェックしてみよう。

3 念じるだけでは相手は動かない。どうして欲しいのか、伝えていきますか？

仕事上のコミュニケーションにおいて、「ここまで言えば、相手はYes / Noを決めてくれるだろう」「なにかしら相手がフィードバックしてくれるだろう」とひそかに期待してはいないだろうか。残念ながら、相手はそれほど親切でないことが多い。あなたの説明が終わったところで相手から、「で、何?」「私にどう

しろというの?」というような発言をされてがっかりした、ということはないだろうか。仕事を進めるためのコミュニケーションをとるためには、相手と共通認識の課題・目的の答えを伝えると同時に、このコミュニケーションが終わったときに、相手にどうなっていて欲しいのか、何をして欲しいのかを明示的に伝えることが大切だ。「これは報告なので理解をして欲しい」なのか、「ここまでの検討内容について、意図と違う点があれば指摘をして欲しい」なのか、「この案を承認して欲しい」なのかをコミュニケーションの始めにきちんと伝えることだ。これを明らかにすることで、伝え手は、そうした相手の“反応”を導くために必要な材料をそろえるよう準備をするし、相手は、コミュニケーションの後に自分が何を期待されているのかがわかるので、その反応をとれるよう、注意深く伝え手の説明を聞くだろう。仕事におけるメッセージとは、相手との共通認識である課題の答えと相手に期待する反応をセットにしたもの、と定義したい。

4 本当にそれで全体を見たことになりませんか？

人間はみんなそれぞれの見方でものを見る。同じものを見ていても、違う感じ方をする。そうした現実の中で私たちは仕事を進めていかなければならない。人の感じ方を制御することはできないし、人とは違う考え方があるから、新しいものを生み出すこともできるわけで、自分が思うような反応をしてくれるように強制することは到底できない。

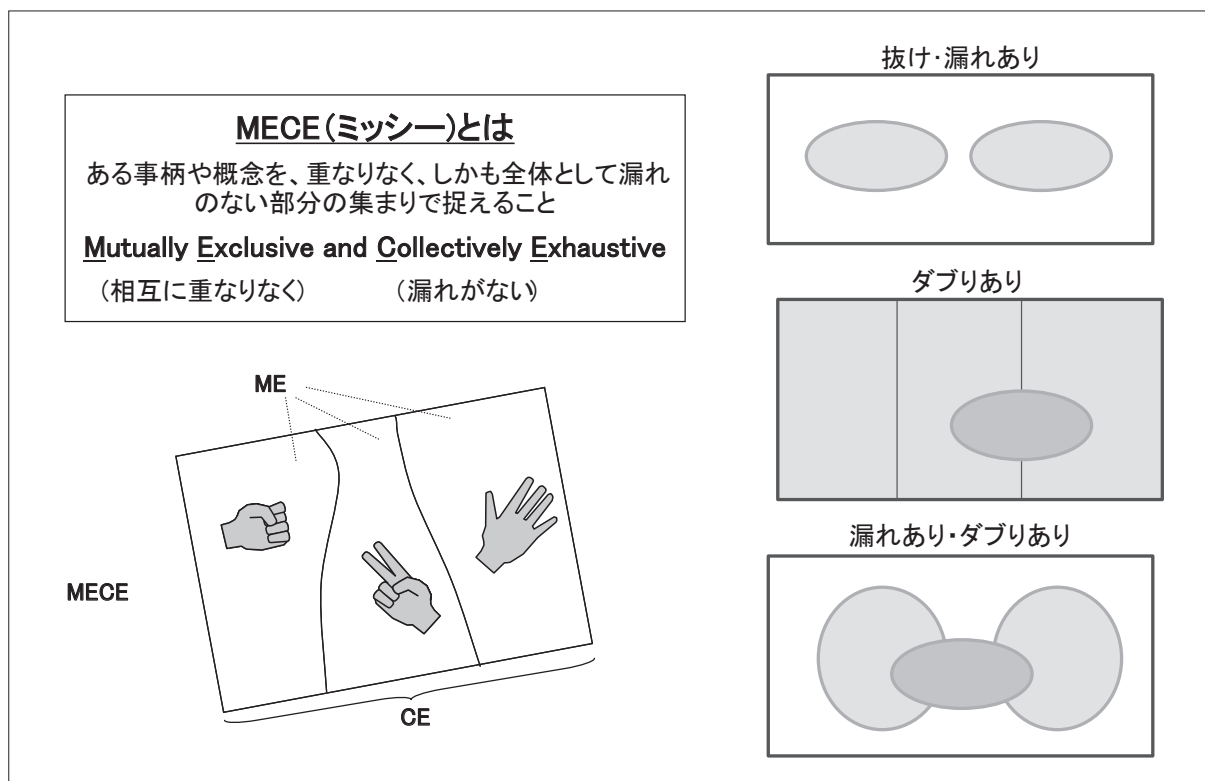
皆さんが人の話を聞いたり、書いたものを読んだりしているときに、いろいろな場面を思い出して欲しい。たとえば、ある事柄について、その一部分だけを取り出して良い・悪いを議論しているようなとき。そもそも、ここが完全に抜けているのに、一部を取り出して議論しても意味がない、と言いたくなる。たとえば、一見、格好よく3つの論点、というのを挙げているが、よくよく見ると、1つ目と3つ目って何が違うのか、と思えてくる。

同じことを違う切り口で切っているだけで、ダブっているじゃないか、ちゃんと整理できていないんじゃないか、と言いたくなってくる。

他者からみて、「整理できていない、論理的でない」と感じる原因がここにある。要するに、あるテーマを議論するときに、自分はこのテーマの全体をこのように整理しました、という全体の捉え方が提示できることが大事だ。この、ある課題を、大きな抜け・漏れ・ダブりがないように整理する、という考え方がMECE（ミッシー）という技術だ（図3）。MECEはMutually Exclusive and Collectively Exhaustiveの頭文字をとった造語で、経営コンサルティングの領域では、全体像をつかむフレームワークとしてよく用いられている言葉だ。

自分の頭を整理しようとする時、いろいろな要素、パーツが出てくるだろう。それを漠然と眺めているのではなくて、まず、これから自分が答えるべき“課題・目的”を確認し

図3 課題に対する自分の考えに抜け・漏れ・ダブりはあるか？：「横」を整理する技術の“MECE”



Copyright 2017 K.Okada All rights reserved

よう。その上で、頭に浮かぶ要素を全部書き出すなりして、見える化してみよう。そして、まずは共通しそうなもので仕分けをしてみよう。大事なものはこれからだ。漫然と仕分けをするのではなく、仕分けをしたグループに名前をつけてみる。それも、1、2、3とかA、B、Cとかではなく、「育児をしている市民層」「介護をしている市民層」のように、具体的な名前をつける。そしてこの2つの市民層のラベルを眺めてみる。市民にこの2つのラベルを貼るとしたら、どのラベルも貼られない人、あるいは複数のラベルが貼られてしまう人がいないか、をチェックする。すると、育児も介護もしていない市民には貼るラベルがないし、育児も介護もしている市民には、2枚ラベルを貼らないとなくなる。これで、全体を抜け・漏れ・ダブリなく整理できていない、ということに気づく。そこで、「育児をしている市民層」「介護をしている市民層」「育児も介護もしている市民層」「その他の市民層」と仕分けなおしてみる。これならおおむねよさそうだ。まず、こうした整理をし、たとえば、市民への行政サービスの見直しについて考えてみたい、と提示したならば、相手にもあなたの頭の中の整理が明確に伝わるだろう。世の中にあるものを抜け・漏れ・ダブリなく完全に整理することはほとんど不可能に近く難しい。しかし、大きな抜け・漏れ・ダブリがないようにすることは、日々の訓練とチェックで可能だ。たとえば、コンビニに行ったとき、そこにある飲み物をMECEに整理するとしたら、どんなグループに整理できるだろうか、本屋に行ったとき、そこにある雑誌や書籍をMECEに整理するとしたら、どんなグループに整理できるだろうか、と考えてみる。こうした日々の訓練により、あなたは全体をつかんで見やすくする達人になれるだろう。

私たちは、仕事の経験が長くなればなるほど、「これはこういうものだ」という思い込み

にとられやすい。しかし、昨今は、社会、技術、人の意識の変化が目覚ましい。過去の成功体験がまったく通用しない世の中だ。経験の豊かな方は、こうすればよい、と当たりをつけるのがお得意だろう。しかし、10年前なら通用したそれが今もそうなのか、ぜひ、自問自答して欲しい。そして今の現実を見て、事実をベースに常に全体を整理する、という意識を持ち続けていたい、と自戒をこめて感じている。

5 本当にそんなこと言えますか？

皆さんは、「Aで、Bで、Cで、だからaということが言えます」というような説明を聞いて、A、B、Cの部分はわかったが、どうしてその結果がaになるの??という状況になったことがないだろうか。他者からみて、「整理できていない、論理的でない」と感じるもうひとつの要因は、この論理の飛躍、唐突さだ。So what?という言葉が聞かれたことがあるだろうか。「要するに何なの?何が言えるの?」ということだ。手持ちの材料をMECEに整理したら、そこで終わらせず、自分が答える課題に対して、それらから何が言えるのかをひたすら考える。要するにここから言えることはこれです、の「これです」が“So what?”にあたる。昔、国語の宿題で要約というのをやったと思う。書いてあることを短く縮めると丸、筆者が言いたかったであろうことを端的にまとめられると花丸がついていなかっただろうか。まずは要約でもよい。大事なことは、課題の答えになっているのか、という確認をすることだ。そして、忘れてはならないのは、So what?にあたる内容が本当にSo what?になっているのかを検証することだ。方法は簡単。So what?にあたると思っ

ている内容に“Why so?”と自問自答してみる。そして、手持ちの材料で説明ができれば正しいSo what?になっている、ということだ(図

4)。ここにはないのだが、他にもこういうことがあって…という補足が必要な場合には、So what? が適切でないか、材料がMECEになっていないか、のどちらかだ。

このSo what?/Why so? ができる力も、日々の訓練による。例えば部下からの報告書を読んで要するに何なのか。いろいろなレポートを読んで要するに何なのか? と考える。これを繰り返すことが力となる。

私たちの仕事は、コミュニケーションの集積だ。まず、共通の課題・目的・テーマを確認すること。その上で、伝え手になる場合には、自分が言うべきことが、課題の答えになっているのか、相手に期待する反応は何かを確認することが大事だ。そして、課題の答えを論

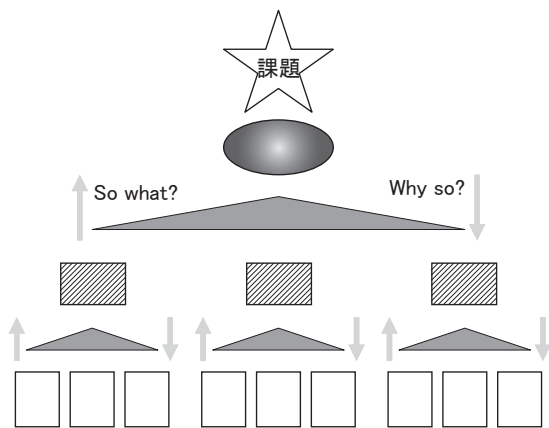
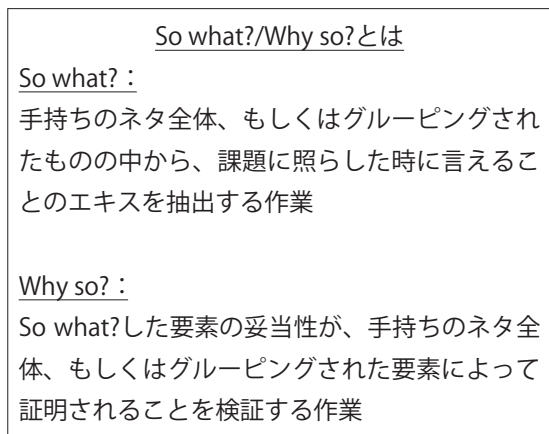
理的に整理するには、抜け・漏れ・ダブリがないようにMECEであるのかのチェック、飛躍や唐突さがないようにSo what?/Why so? のチェックをする。こうした基本動作を日々怠らないことが、あなたをロジカルコミュニケーターに仕立ててくれる。

論理的に考えることは頭を使うし、厄介だ。しかし、自分自身を客観視し、自分の思考の癖に気づき、相手が何を気にしているのかを考えるには、このプロセスを経るしかない。相手はきっとこのように感じるだろう、こうした反論をしてくるだろう、という予想もつく。それに対する材料を用意することで、感情的な応酬、といった事態も避けられる。

自分の仕事も人生も、自分の思考を客観的に整理することで、よりよいものにしていきたい、と日々考えている。

図4 So what? / Why so?

「要するに」を端的にすぐと言えますか?
頭が整理され、頭を使っている証拠



Copyright 2017 K.Okada All rights reserved

著者略歴

岡田 恵子 (おかだ・けいこ)

慶應義塾大学法学部法律学科卒。グローバルな人事・組織コンサルティングファームであるタワーズワトソンの日本支社において、チェンジマネジメント、従業員コミュニケーション領域及び報酬/社員意識調査領域を統括するディレクター。企業合併や事業統合、人事諸制度の改革、事業改編や企業変革などに伴う社内外へのコミュニケーション戦略の立案・実施支援、メッセージやツールの設計・作成支援及び新制度の定着と運用に向けたプログラムの設計と実施に従事。また、社員のエンゲージメント、組織風土に関するサーベイ、フォーカスグループインタビューの実施、その後のアクションプログラム展開を中心としたチェンジマネジメントに豊富な経験を有する。タワーズペリン(現タワーズワトソン)入社以前、マッキンゼー・アンド・カンパニーでコミュニケーション・スペシャリスト。『ロジカル・シンキング』(東洋経済新報社)の共著者。『プレゼンテーションは「ギフト」である』(DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2004)を寄稿。その他、エンゲージメントに関する寄稿多数。