

交渉におけるクリティカル・シンキングの重要性

近年、クリティカル・シンキングや論理的思考のトレーニングが注目を集めている。この背景には、経済のグローバル化に伴い、欧米型の論理的な思考や意思決定の方法が、国際交渉や国際的な取引・契約の場で重要視されるようになってきていることがある。また、最近では、企業が、人材スキルとして論理的思考力を要求するようにもなっており、論理的思考力を習得した人とそうでない人で、ビジネスパーソンとしての価値に大きな差が生じはじめている。

もっとも、クリティカル・シンキングは、それだけでビジネスに直接的な影響を与えるものではない。たとえば、意思決定の過程において論理的に結論を導き出すというように、ビジネスの場では、いわば**基礎力**として機能するものである。そして、特にクリティカル・シンキングが重要な働きをするのが、本書の主題である「交渉」においてである。

まず、第一に、交渉の事前準備の段階で、自分の立場と相手の立場を客観的に整理・検討し自らの交渉戦略を構築するために、論理的思考は欠かすことができない。また第二に、論理的思考は、交渉の際に交渉相手の隠された意図を見抜き、そして最悪の場合は相手方にだまされてしまうといったリスクを回避するために、徹底的に相手の論理の矛盾を見抜いていくという批判的な思考において重要になる。相手の論理を素早く把握し、自らの交渉戦略に適宜修正を加えていくことができなければ、交渉を冷静に運び成功に導くことは難しい。そして第三に、交渉の際、相手を納得させ積極的に合意を求めるために、合意のメリットを相手方にわかりやすく提示すること、論理的に相手を説得していくこと、すなわち論理的主張が必要となってくるのである。

以上のように、クリティカル・シンキングは、交渉を戦略的に行うために不可欠の前提（基本的能力）となるものである。そこで本書では、戦略的交渉の具体的内容に入る前に、まずクリティカル・シンキングについて学習することにする。

クリティカル・シンキングについては、すでに多くの優れた文献が世に出されているため、ここではあくまでも「交渉」で必要とされるクリティカル・シンキングに焦点を絞って解説していく。第1章は「論理の展開」に関して、二分法や演繹法・帰納法などの論理の展開を支える思考方法について述べ、第2

章は「批判的思考」に関して、交渉における批判的思考の重要性・位置づけなどについて論じる。第3章では「論理的主張」に関して、ゼロベース思考や仮説思考など、論理的に主張を組み立てていくための前提となる考え方や、MECEやピラミッド構造などについて述べる。そして、最後に、交渉前の最終チェックとして「プロデューサー的視点」の重要性について述べる。

論理の展開

1 論理展開を支える三つの思考方法

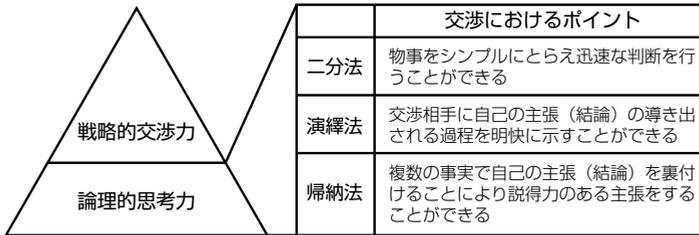
論理的な思考を行うことができる人は、相手を説得することに優れている。論理的思考は、交渉にあたって何が目的とされているのか、問題点はどこにあり、どのように解決していくべきなのかを明確に認識するために必要不可欠である。この論理的思考を習得することは、交渉を戦略的に行うための第一歩といえる。

論理的な思考を習得するための基礎として、まず「論理の展開方法」を学ぶ必要がある。本書では、論理の展開方法として、具体的に二分法・演繹法・帰納法を取り上げる。これらの思考方法を理解することにより、自己の主張の論理展開を客観的に検証し、相手の論理の展開を冷静に分析することが可能になる。

二分法は、物事を二分割のカテゴリーに分類することによって結論を導き出す思考方法である。この思考方法は、物事をシンプルにとらえ、迅速に明快な判断を行うことができる点で有益である。交渉においては、相手に白か黒かという具合に要求を突きつけることで相手の選択肢を狭め、自分に有利な結果を得るために用いられる。しかし、二分法は強引に物事を二分割して考えるため、結論に無理が生じたり、偏見に満ちた結論を導いたりする危険が存在することに注意しなければならない。

演繹法とは、二つの情報を関連づけ、ルール（大前提）に当てはめていくことで結論を導き出す思考方法である。特に因果関係に重点を置く思考方法であ

図表 1-1 論理的思考を習得することは、交渉を戦略的に行うための第一歩である



り、三段論法といわれる法的思考方法（15～16ページ参照）もこの演繹法に含まれる。演繹法の利点は、ルールと事実とそれによって得られる結論の因果関係を明確に認識でき、聞き手が論理の展開を理解しやすい点にある。そのため、演繹法は、相手を説得するうえで有効であり、また自らが目標を設定する場合に指針を与えてくれる。

しかし、演繹法にも弱点がある。まず、第一に、議論が「冗長」になりがちであり、第二に、権威主義的な発言につながりやすいという点である。権威主義的とは、先例や規則といったルールを当てはめることばかりを重視し、ルールを振りかざして導かれた結論に固執する態度をいう。

帰納法とは、複数の事実を関連づけて共通項を導き、これを抽象化してルール（一般論）を導き出す思考方法である。複数の事実から結論を導くため、聞き手にとって根拠づけの明確な説得力のある結論が導かれることが多い。

もっとも、帰納法にも欠点は存在する。第一に、因果関係のブラックボックス化といわれるように、因果関係が曖昧な論理展開を可能にしてしまう点である。また第二に、同じ事象について同じように帰納法を用いて結論を導いたとしても、人によって結論が全く異なってしまう場合がある点である。第三に、データの量が多いというだけで主張が説得力をもち、データの質の検証に目が向かなくなってしまう点である。帰納法は、自己の主張を構築し、相手にその主張を効果的に説得力をもって伝えるのに有効な思考方法であるが、同時に欠点もあり、その欠点を回避する努力が必要とされるのである。

これらの思考方法を習得することは、自分自身の主張を論理的に展開し、相

手の論理展開を瞬時に理解するうえで、指針を与えてくれるものである。それぞれの構造・仕組みを理解し、同時に、それぞれの欠点についても十分に理解しておく必要がある。

第1節◎二分法

2 | 二分法とは

まず、論理の展開方法を学ぼううえで注目したいのが、二分法と呼ばれる思考方法である。二分法とは、簡単にいえば、すべての物事を白か黒か、善か悪か、あるいは正しいか間違っているかという二つの大きなカテゴリーに当てはめて結論を導き出す思考方法である。二分法は、結論が単純明快でわかりやすい一方で、物事をすべて単純に二つに分類してしまうため、はじめに設定した二つのカテゴリー以外の選択肢を模索する余地をなくし、強引な結論を導きやすいという欠点がある。このような性質から二分法は、場合によっては、誰にとっても望ましくない結論を導き出してしまふことがある。

二分法を用いた有名な例としては、中世の魔女裁判がある。魔女裁判では、異端の疑いのある女性に対して、「おまえは魔女か、魔女でないか」というYesかNoの二分法で質問をし、Yesと答えれば魔女として処刑し、Noと答えれば拷問を行う。そして、このような質問と拷問を繰り返し、Noと答え続けた場合には、「これだけの拷問に耐えられるということは魔女に違いない」として、結局処刑することになるのである。

このように、二分法は、自分たちと相反する人間をひとくくりにして排除しようとする場合に、しばしば用いられる思考方法である。いいかえれば、二分法は、相手の選択肢を極端に限定することにより、自分に有利な結論を導き出すための思考方法として有効なのである。

交渉においては、常に相手の二分法の罠に陥らないように気をつける必要がある。二分法について、魔女裁判のような極端な例を挙げれば誰もがおかしいと思うが、明らかに攻撃的な二分法ではなく、ソフトな二分法が用いられた場

合には、知らず知らずのうちに相手の意図した結論に納得させられ、結果として相手の二分法の罠にはまってしまうことも少なくない。

【事例】「ソフトな二分法」の罠

たとえば、遺伝子治療をめぐる議論において、「遺伝子研究によってもたらされる利益と、それによって生じる問題は、どちらが多いのか。五分五分ではないだろうか。遺伝子研究の進展によって、我々人類に新たな問題が突きつけられるのだ」という意見が表明されたとする。

この場合、「遺伝子研究によってもたらされる利益」とは、ガン治療などに有効な遺伝子治療の手法が開発されたことなどを示し、「それによって生じる問題」とは、遺伝子操作を行った農作物が人体に悪影響をもたらす危険などを指していると思われるが、この両者が“五分五分”であることは、統計的に証明されたものではないし、論者自身も統計的に正しいデータに基づいて論を展開しているとは考えていないであろう。しかし、この論説を聞いた人のなかには、両者がなんとなく“五分五分”であるかのような錯覚に陥ってしまう人もいるかもしれない。

この論説は、明らかに単純な二分法に基づくものであるが、非常にソフトに二分法が用いられているため、聞き手は納得させられてしまうのである。科学至上主義への警鐘としての比喩的表現としては効果的であるが、「遺伝子研究によってもたらされる利益」と「それによって生じる問題」が“五分五分”というのは、やはり論理的に大きな飛躍があるといえる。

上の事例と同じようなことが、宝くじの当選確率についてもいえる。宝くじに当たる確率は、何万分の一である。しかし、多くの人々はこの事実を知りながらも、宝くじは「当たるか、はずれるか」の二つに一つであり、自分が手にした1枚の宝くじが「当たる」確率と「はずれる」確率はあたかも“五分五分”であるかのように感じ、期待を募らせるのではないだろうか。これは、宝くじを買った人が、二分法的な思考方法によって、自ら二分法の罠にはまってしまう例ともいえるのである。(以上、高橋昌一郎『科学哲学のすすめ』参照)

世の中にあふれている議論・論説などを注意深く見てみると、二分法が様々な場面で使われ、強力な力を発揮していることに気づく。たとえば、日本の構造改革に関する議論において、「政府にできないことは、規制緩和を行い、民間にやらせるべきである」という規制緩和推進論者の主張は、しばしば「規制は悪である」ということが前提となっている。しかし、規制にも様々なものがあり、政府が行うべき重要な規制も存在するし、本来的には民間に自由に任せるべき分野で規制が経済の活性化を妨げている場合もある。すなわち、政府による規制は善か悪かの二分法で区切られるようなものではなく、また二分法により結論が導き出される性質の問題ではないということなのである。このようなことは、財政再建が先か景気回復が先かというような議論や、自民党政権を打倒するためには野党連合の結成が不可欠であるというような議論など、様々な政治的・経済的議論において見られる。

こうしてみると、私たちはいわば二分法の洪水のなかで暮らしているともいえる。しかし、これは、ある程度やむをえないことである。なぜなら、日々の生活のなかで数多くの選択や意思決定を迫られる場合、物事を簡単に割り切って決定を下していく二分法は、有効な思考方法といえるからである。

しかし、二分法は、ある出来事の様々な条件やそれに特有の状況といった細部をすべて切り落として、白か黒かという単純な枠組みに議論を押し込めてしまうため、場合によっては、**条件と結果を強引に結びつける短絡的な思考方法**となってしまうおそれもある。

そして、交渉における二分法の弊害を考えた場合、交渉の事前準備段階で、自己の主張を論理的に構築していく際、知らず知らずのうちに二分法的発想に陥り、自らの発想を制限してしまう場合があることに注意しなければならない。交渉が「成立するか、成立しないか」「成功するか、失敗するか」ということに気をもんだ経験があるとすれば、それはすでに二分法的発想に陥っているといえる。すなわち、交渉は自ら目標を立て、この目標にもある程度の“幅”をもって望むべきものであり、本来、交渉の成功・不成功を一定の基準で決めようとするには無理がある。そして、一定の基準によって交渉の成功・不成

功を決めようとする姿勢は、新たな発想を抑制し、後に述べるような原則立脚型の交渉をする可能性を低くし、Win-Winの関係の成立を困難にするため、結果として交渉の真の成功を妨げてしまう。

もっとも二分法は、交渉テクニックとして、ときには有効である。二分法により、意図的に相手の選択肢を狭め、相手に結論を強引かつ早急に迫ることは、交渉テクニックとして相手を追い詰めていく効果的な手段の一つといえる。しかしこれは、同時に自分が二分法で追い詰められていくリスクが存在することも意味する。

二分法という発想方法の存在を知っておくことは、交渉相手が二分法を用いてきた場合に特に効果を発揮する。すなわち、二分法を理解しておけば、相手がYesかNoかというように答えを迫ってきた場合に、相手は一種の交渉テクニックを用いることでこちら側の選択肢を狭め、自分に有利な結果を得たいと考えていると察することができ、相手から提示された条件に対して二分法的発想で対応してしまい、自らの思考が硬直的にならないように意識することができるのである。

たとえば、価格交渉において値引きするのかもしれないかと相手に迫られた場合に、そもそも取引を成立させることがなぜ重要なのか、あるいは、この取引を成立させるためには値引き以外にどのような選択肢が考えられるのか、納期を早めることができるのか、オプションとして何かサービスを行うことはできないかなどといった様々な方法を模索することにより、より良い問題解決の方法を発見できるかもしれない。二分法の罠に陥らないように心がけることで、思考に柔軟性を保ちながら交渉に臨むことができるのである。

4 | 交渉と二分法

ここで、まず二分法に基づく交渉の失敗例を挙げてみよう。

【事例】二分法が交渉を決裂させる

| 合併を秘密裏に交渉していたA社とB社があった。ある朝突然、A社の担

当者は電話で「重要な話がある」と言ってB社の担当者をA社に呼びつけた。B社の担当者は「何があったのですか」と聞いたが、「とにかく来てくれ」と言われ、不安な思いでA社に赴くと、A社の担当者は激昂した様子で次のように言ったのである。「秘密裏に交渉する約束だったのに、なぜ、今朝の新聞に我々の合併に関する記事が載っているのだ。しかも、記事は、B社に有利な内容じゃないか。これは、重大な裏切り行為だ」

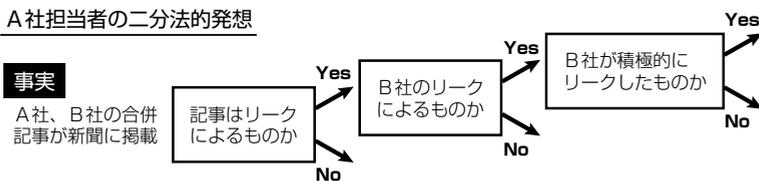
B社の担当者は、朝から電話で呼びつけられ、根も葉もない話をされ当惑した。そして、次の瞬間、腹をたて、次のように切り返した。「我々が情報をリークするわけがないじゃないか。そちらこそ、合併を有利に進めるためにリークしたのじゃないのか。裏切ったのはそちらのほうだ。このようにお互いが不信感をもつような関係なら、合併についても考え直したほうがいいかもしれませんね」

これは、二分法的発想が、まとまりかけていた合併交渉をダメにする原因となってしまった例である。ここで重要なのは、B社の担当者が、憤慨したA社の担当者の発言をどのように受けとめたかである。

ここに「相手が二分法をもち出したとき、これに乗ってはいけない」という原則がある。A社の担当者は、新聞の記事がリークによるものだと決めつけているが、本当にそれがリークによるものなのか、この段階でははっきりしてい

図表 1-2 相手が二分法をもち出してきたとき、これに乗ってはいけない

A社担当者の二分法的発想



（速やかに二分法的発想から離れることが重要）

記事は必ずしもリークによるものとは限らない。記者の憶測に基づく可能性もある

B社社員以外にも合併交渉の事実を知る者がいる可能性は十分にある

冷静に考えてみれば秘密交渉の約束を破ってまでB社が積極的にリークする理由はない

ない。ところが、A社の担当者は、新聞に合併の記事が掲載されていることで「これはB社がリークしたものか、否か」と考え、「B社がリークしたに違いない」との結論を導き出し、さらに「B社が積極的にリークしたものに違いない」として、B社の担当者に対して憤慨したのである。このように、A社の担当者の思考過程を追ってみると、秘密裏に交渉するはずであった合併の記事が新聞に載ってしまっていることに憤慨し、記事は「B社によるリークであるか、否か」「B社によるものに違いない」というように、二分法により結論を導き出してしまっていることがわかる。

そして、交渉失敗の原因は、B社の担当者がA社の担当者の二分法的発想に引き込まれてしまったところにある。A社の担当者の発言を不当な非難であると感じたB社の担当者は、相手がいきなり非難してきたことに対して感情的に反応してしまった。たとえ新聞に合併の記事が本当に載っていたとしても、それは、記者の憶測に基づくものであるかもしれないし、A社とB社の事業戦略について分析した記事であって、そのなかに合併という文字が入っていただけでも、B社によるリーク」以外の場合も十分にありえたのである。

さらに、A社の担当者は、二分法による「B社がリークしたに違いない」との結論から、「B社が積極的にリークしたものに違いない」と決めつけてしまっている。二分法による発想は、自らの思考を制限し、短絡的に物事を判断しやすくしてしまう。そして、これに怒りや憤りなどの感情が加わると、さらに発想は短絡的になり、冷静なときではありえないような結論を導いてしまうことがある。

この合併交渉の失敗例では、A社の担当者が二分法的発想に陥り、B社の担当者も相手の二分法に引き込まれ、非難合戦となってしまったところに問題がある。B社の担当者は、二分法的発想に陥って感情的になっているA社の担当者の論理的不備を正し、信頼関係を保つよう努力すべきだったのである。ただ、これは、いざ自分が交渉の場に立った場合にはなかなか難しいことである。実際には、相手の発言に対してこちらも感情的になり、相手の非を何が何でも認めさせ、謝らせたいという思いに駆られてしまうことも多い。しかし、相手が攻めてきたときに応戦したい気持ちを抑えて一歩引き、なぜそう考えているのかという質問からはじめて、徐々に客観的に議論できる場を整えていき、二分法的発想から速やかに離れることが重要である。