

「自律した個として強い職業人」をつくる人財教育

キャリア・ポートレート コンサルティング

<https://www.careerportrait.biz/>

概念を起こす力・意味を与える力・観をつくる力を養う  
ビジネスパーソンに求められる第三の思考リテラシー

## 『コンセプチュアル思考』研修



概念のイノベーションを起こす技法  
の定番本

### 『コンセプチュアル思考』

村山 昇 著

(ディスカヴァー・トゥエンティワン刊行)

## 概念を起こす力・意味を与える力・観をつくる力を養う 『コンセプチュアル思考』研修

「読み・書き・そろばん」——世を生きていくための基盤能力として昔の人はこの3つをあげました。こうした万人が修養すべき基盤能力を英語では「リテラシー（literacy）」といいます。昨今、その概念の適用は、情報リテラシー、メディアリテラシー、金融リテラシー、経営リテラシーなど、さまざまに広がっています。

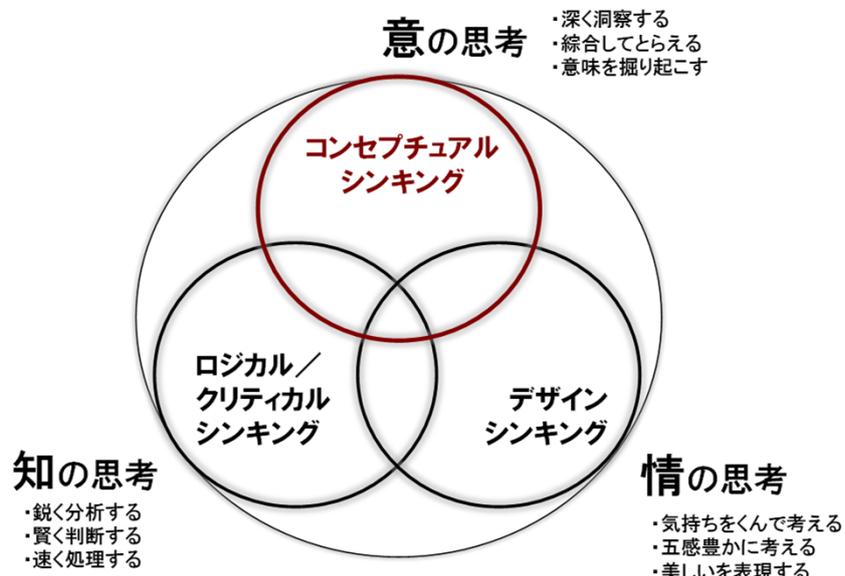
直面する状況や扱う情報がますます複雑になるビジネスの現場において、物事をきちんと考える能力は、まさにリテラシーとして求められています。私たちは物事を考えているといっても、どれだけきちんと思考できているのでしょうか。単に頭の回転が速いとか、記憶力がいいとか、文章力が優れているとかの能力の高さが、必ずしも業務パフォーマンスや事業推進力、リーダーシップ、自律的な働き方に比例していないことを私たちは知っています。また、知識はたくさん持っているのに見識がない人、語学力があってもその言葉で自分の意見を書けない人をそこかしこで見えています。考える能力のもととなる読み、書き、計算、知識記憶はあるものの、考える切り口を見つけない、考える内容を豊かに持つことができない、考える自分を力強く導くことができないというのが、多くのビジネスパーソンに起こっていることです。

ビジネスパーソンに向けた思考の基盤能力を養う教育プログラムは、すでに広がりを見せています。「ロジカル/クリティカル・シンキング」や「デザイン・シンキング」がそれです。これらの思考技術は、職種・業界を問わずどんなビジネスパーソンにおいても有効なものでしょう。ただ、教育的観点からすると、この2つの思考フレームではカバーしていない領域の思考技術訓練がみえてきます。そこにキャリアポートレートコンサルティングは着目しました。

\* \* \* \* \*

哲学者カントは、人間の精神のはたらきとして「知・情・意」を考えました。人間の思考は当然そうした精神のはたらきの影響下にあります。その観点からながめると、人間の思考活動として次の3つがみえてきます——すなわち「知の思考・情の思考・意の思考」です。

例えば思考のなかでも、「鋭く分析する」「賢く判断する」「速く処理する」といったときの思考は、「知」のはたらき主導でなされる種類であるように思います。一方、「人の気持ちをくんで考える」とか「心地よさを形にする」「美しいを表現する」ときの思考は、「情」のはたらきに引っ張られているように思います。さらにはもう一つ、「深く洞察する」「総合してとらえる」「意味を掘り起こす」といった思考は、「意」のはたらきが影響する種類とみることができます。



すなわち、3つの領域の思考リテラシー教育として次のように整理されます。

- 「知の思考」を鍛える→「ロジカル/クリティカル・シンキング」
- 「情の思考」を鍛える→「デザイン・シンキング」
- 「意の思考」を鍛える→「コンセプチュアル・シンキング」

「意の思考」でいう「意」とは、意志、意味、意義、意図、意見です。意は「念」に通じていて、概念、観念、信念、理念にかかわります。そして意や念は、英語の「コンセプト：concept」に通じます。「意の思考」にかかわる「コンセプチュアル・シンキング」の教育は、わかりやすく言うと次のようなことを目指します。

- ・ 根源を見つめ概念化する思考態度をつくる
- ・ 本質をつかみモデル化する力を鍛錬する
- ・ 独自のとらえ方＝観をつくる。そしてその観にもとづき意志のある仕事ができる
- ・ 深く豊かにものごとを咀嚼（そしゃく）する力を養う
- ・ 理念にもとづいた商品・サービスをつくる  
そして大局観に立った事業のグランドデザインを描くことができる
- ・ 意味をつくり出す人をつくる

コンセプトというと、何か企画を起こすときの軸となる考え方を思い浮かべる方が多いかもしれませんが、それは狭い意味で、この語は本来、「つかむ・内に取り込む」という意味を持っています。私たちは感覚器官を通して物事からさまざまな刺激や情報を受け取り、意や念としてつかんでいきます。さらには経験として取り込んだものを総合して、物事の奥にひそむ本質をみようとしたり、物事に意味を与えたりします。そうして観（＝物事の見方）という心のレンズを醸成します。これらの認識活動をカバーする言葉が「コンセプチュアル」です。

振り返ってみれば、私たちビジネスパーソンにとって、日ごろ「コンセプチュアルに考える」場面はたくさんあります。

〈一業務担当者〉として、

- ・ 製品のコンセプトをどうするか
- ・ 直面する状況の問題構造をいかにモデル化して説明するか、など。

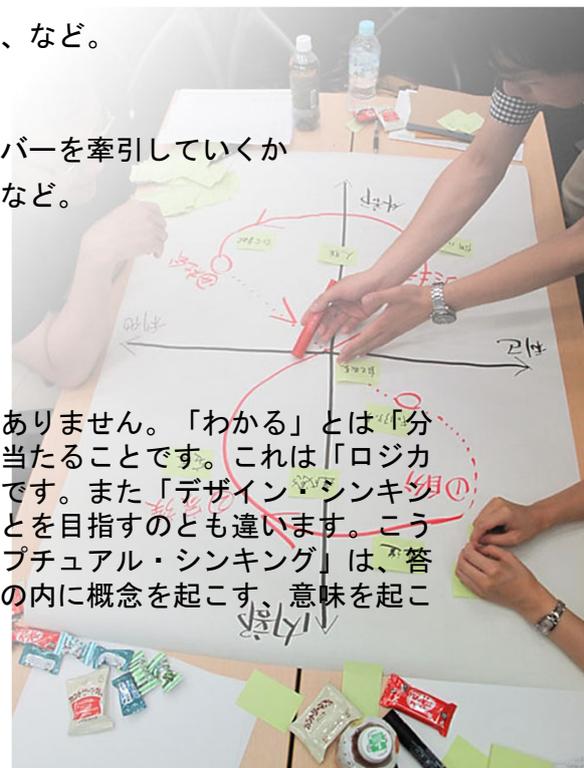
また〈管理職者〉であれば、

- ・ どうチームのビジョンを描くか、どう理念を打ち出しメンバーを牽引していくか
- ・ リーダーとしてぶれない軸を持つためのその軸とは何か、など。

さらには年齢や立場がどうあろうと〈一職業人〉として、

- ・ 自分自身の職業人としての存在意義は何か
- ・ 働く動機は何か、など。

こうした問いに向かう思考は、「わかる」を目指すものではありません。「わかる」とは「分かる／解る」と書くように、物事を分解していつて何か真理に当たることです。これは「ロジカル・シンキング」をはじめとする「知の思考」が担当する分野です。また「デザイン・シンキング」をはじめとする「情の思考」が得意とする「表現する」ことを目指すのとも違います。こうした問いを考えるとこそ「意の思考」の出番です。「コンセプチュアル・シンキング」は、答えを「起こす」ことを目指す思考だからです。すなわち、自分の内に概念を起こす、意味を起こす、観（＝ものごとの見方・とらえ方）を起こすのです。



1981年にノーベル化学賞を受賞した福井謙一氏は次のように言っています。

「結局、突拍子もないようなところから生まれた新しい学問というのは、結論をある事柄から論理的に導けるという性質のものではないのです。では、何をもって新しい理論が生まれてくるのか。それは直観です。まず、直観が働き、そこから論理が構築されていく。(中略)だれでも導ける結論であれば、すでにだれかの手で引き出されていてもおかしくはありません。逆に、論理によらない直観的な選択によって出された結論というのは、だれにも真似ができない」。

—— 『哲学の創造』PHP研究所より

私たちは、「賢いだけの頭」「処理するだけの手足」を増やせばいいのでしょうか——？

企業の人事部や経営層の方々と議論をすると、必ず出てくるのが「うちも『iPhone』のような製品を生み出す人材が育てられないか」「なぜうちの社員は『iPhone』のような発想ができないのか」という声です。故スティーブ・ジョブズ氏を中心にアップル社がつくりあげた一連の製品群（iMacからiPod、iPhone、iTunes、iPadに至るまで）は、はたして論理的な思考の賜物だったのでしょうか。確かに論理は重要だったでしょう。しかし何よりも決定的だったのは、コンセプトを起こす力であり、グランドデザインを描く力であり、製品世界をイメージする力でした。さらには「Think different」という同社が文化として持っている強力な意志の力でした。これらはコンセプチュアルな能力に属するものです。また、もう一つ忘れてならないのは、彼らの美・快の体験価値を具現化する力です。あれらの道具に最初に触れたときの操作感覚の驚き。そして日常使うときのウキウキ感。それらの実現には卓越したデザインの思考が不可欠でした。

ビジネスパーソンにとって、帰納的・演繹的に推論ができる、「MECE」に考えることができる、あるいは「4C」や「SWOT」「5forces」などの思考ツールを使いこなすことができる、といった「知の思考」技術は武器になります。しかし、それらは万能ではありません。『iPhone』のような独創的なアイデアは、福井氏も指摘するように論理とはちがうところでの飛躍によって起こります。

その飛躍を可能にするものこそ、「意の思考」であり、「情の思考」です。むしろ論理はその発想の飛躍を助けるために有用なものといえます。要は「知・情・意」3つの思考の基盤能力を養い、それらをたくみに融合させる分厚い思考ができるようになることです。

ますますスピードが加速するビジネス世界にあって、私たちは末端の専門知識・末端の製品技術の競争に忙しく立ち回っています。そのために根源をみることをしなくなりました。個と組織のほんとうの力をつけるためには、根源をみつめ考える力が必要です。存在を考える、意味を見出す、本質をつかむ。そのうえで末端の競争、処理、効率化に動く。この視点に立ち、キャリアポートレートコンサルティングは、基盤的な思考教育として「コンセプチュアル思考」を研修プログラム化したしました。

ロバート・カッツが提唱した「コンセプチュアル・スキル」の重要性。その核となる思考技術を研修化したプログラムです。本資料を参考にいただき、自組織での実施をご検討いただければ幸いです。

キャリア・ポートレートコンサルティング 代表

福井 謙一

# 『コンセプチュアル思考』研修 プログラム例

製品・サービスに新しい概念の光を入れる

## コンセプチュアル思考〈ベーシック〉プログラム

○対象：製品・サービス担当者、プロジェクト・事業を受け持つリーダー／マネジャー

○形式：集合型もしくはオンライン型 1日間（標準7時間） 〈スライド講義×ワーク×答え共有〉

○狙い：

本プログラムは、コンセプチュアル思考の基本を理解・習得するものです。製品・サービス担当者から、事業リーダー／マネジャーまで幅広くを対象とします。

自らの業界そのものを根源的に見つめなおし、その本質をつかむ。そして自らの製品・サービスを概念的にとらえなおす。また、自らの製品・サービスが世の中に果たす意味を考える。こうした思考演習を通して、担当商品を新たな角度からよみがえらせると同時に、担当業務に新たな意義やモチベーションを掘り起こすのが本プログラムです。

全社的な自己啓発系研修（手挙げ式）メニューとしてご用意されたり、事業部単位やプロジェクトチームでの選抜研修に向いています。また、ご要望に応じて、半日研修×2回としたり、2日間研修としたり、研修時間の長さや内容レベルのカスタマイズはご相談ください。

○コース概要：

|              |  |          |
|--------------|--|----------|
| 午前<br>(3時間半) | <b>イントロダクション：コンセプチュアル思考とは何か</b><br>「知・情・意」の思考<br>3つの思考フロー<br>4つの思考スタンス<br>5つの思考スキル   | 【事前ワーク①】 |
|              | <b>パート1：定義化～物事の本質をつかみ表す</b><br>「抽象」とは何か？<br>「概念」とは何か？<br>客観的定義と主観的定義<br>真に画期的な商品・事業は“意志的に”既存の定義を変える<br>「πの字思考プロセス」と観の醸成                                    | 【ワークA】   |
|              | <b>パート2：モデル化～物事の仕組みを単純化して表す</b><br>「モデル   モデル化」とは何か？<br>「on=～の上に」ではない！<br>物事を図化してつかむ<br>物事を概括するためにどんな軸で切るか   | 【ワークB、C】 |
|              | <b>パート3：類推～物事の原理をとらえ他に適用する</b><br>古典的寓話から何を引き出すか<br>類推的に考えられる人は本質を引き出し他に応用・展開できる人  | 【事前ワーク②】 |
| 午後<br>(3時間半) | <b>パート4：精練～物事のとらえ方をしなやかに鋭くする</b><br>イノベーションとは「新しい結合」の意味だった<br>ブレークスルーのアイデアを生む確率を上げる3要件<br>物事のとらえ方をしなやかに鋭くする6つの方法<br>「アズ・ア」モデルによる概念の大転換<br>「MaaS」にみるゲームチェンジ | 【ワークD、E】 |
|              | <b>パート5：意味化～物事に意味づけ・価値づけをする</b><br>目標と目的、目的と手段<br>意味・価値を抽出し言語化する<br>我が社は何の価値を世の中に届ける存在か<br>変化の時代に必要な「不変の軸」   | 【ワークF、G】 |
|              | <b>総括：自らの事業・製品・サービスに強い世界観をつくるために</b><br>米アップル『i-製品群』の世界観づくりに学ぶ<br>強いブランドは客観を超えて「主観的意志＝独自哲学」を持つ<br>「知・情・意」3つの大きな融合  | 【ワークH】   |

\* この研修・セミナーに関するお問い合わせメールアドレスは ⇒ [doorbell@careerportrait.biz](mailto:doorbell@careerportrait.biz)



# 御社の研修メニューのひとつとして 『コンセプトチュアル思考』の導入を是非ご検討ください！

下表にまとめたように、ビジネスパーソンはさまざまな場面で“コンセプトチュアルに考える”ことが求められるようになりました。これらの問いは、理詰めでも考えても明快な答えが出せるものではありません。また、感性的に考えても腹落ちのする答えが持てるものでもありません。この種類の問いは、概念的に、意志的に、観をもって“コンセプトチュアルに考えて”はじめて、答えを創造できるものです。

## ビジネスパーソンはさまざまな場面で“コンセプトチュアルに考える”ことが求められる

20代

50代

ひしひしの業務現場で  
「コンセプトチュアルに考える」場面

人生・キャリアで  
「コンセプトチュアルに考える」場面

| 業務担当者として   | 管理職者として  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●「新規開発商品のコンセプトをどうしようか」</li> <li>●「商品のスペック改良とコストダウンではもはやジリ貧競争になる。本質的なところを変えないと。でも、その本質的なところって何だ？」</li> <li>●「この考え方を図でモデル的に示すとうなります」</li> <li>●「あっ、競合他社にやられた！ ああいうコロンブスの卵的な発想はうちにはなかった。固定観念を外してアイデアを練り直さなければ」</li> <li>●「この成熟化した市場にどこか隙間があるのか？」</li> <li>●「こんなモグラたたき状態の業務をいつまで続ければいいの。一度、問題の根っこを真剣に考えましょう」</li> <li>●「このサービスの考え方を一般に普及させるために、何か新しいコンセプト・ワードをつくるべきだ」</li> <li>●「会社の戦略・方針にただ従うのではなく、まず“担当者としての私の意志”は何かを固めよう」</li> <li>●「さまざまな成功事例から鍵となる要因を抽出し、行動できるパターンに落とし込もう」</li> <li>●「営業の仕事って何だ？ ものを売ってくるのが営業か？ 営業の仕事の本質は何だ？」</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●「うちのチームのビジョン構築をしなければ」</li> <li>●「自分には、人間力や人格でメンバーを率いる自信はない。だから目的や意義で求心力を出すしかない」</li> <li>●「リーダーとして“ぶれない軸”を持たなければ。で、その軸とは何か？」</li> <li>●「この事業のグランドデザインを描こう。そのために核となるコンセプトを打ち立てよう。それはお客様のまだ気づいていない価値、時代より半歩先のものがある」</li> <li>●「個人の信念を組織の信念と重ね合わせるにはどうすればいいのだろうか？」</li> </ul> |
| 一人・一職業人として   | 専門職者として  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●「私の働く目的は何か？ 動機は何か？」</li> <li>●「私のロールモデルは誰々です。彼(彼女)の生き方から引き出したこんな点を自分の生き方に応用しています」</li> <li>●「現実の自分を冷静に見つめる“もう一人の自分”がこうせよと言っている」</li> <li>●「他人は合理的な選択とは思われなくてもいいが、私はこの道を信じ、選ぶ」</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●「リタイア後の自分のアイデンティティは？ 生きるモチベーションは？」</li> <li>●「技術や会社にしがみつくのではなく、技術を生かしてどう選択肢を広げられるか、会社をテコにしてどう自分を開くことができるか？」</li> <li>●「人生・キャリアという航海の最終目的地はどこだろうか？ そもそもこの航海の意味は何だったのだろうか？」</li> </ul>   |

業務担当者から管理職・リーダーまで、あるいは、若手社員からミドル・シニア社員まで、コンセプトチュアル思考はすべてのビジネスパーソンに必要なリテラシー（基盤的技能）です。



書籍 好評発売中

『コンセプトチュアル思考』

村山昇 著

ディスカヴァー・トゥエンティワン

\* この研修・セミナーに関するお問い合わせメールアドレスは ⇒ [doorbell@careerportrait.biz](mailto:doorbell@careerportrait.biz)