

意思決定と拡散思考

－ケース・メソッドで学べるもの－

三石 誠司*

Decision Making and Divergent Thinking －what we learn from case-method－

Seiji MITSUISHI*

Abstract

Case-method learning is becoming more and more popular in many colleges in Japan. However, some of the participants for this method are still wondering what the major products from case-method are. By introducing the idea of two different way of thinking, convergent and divergent, this paper intends to explain the essence of decision-making through divergent thinking, attitudes toward the situation with no single correct answer, and the function of case-method. Divergent thinking stimulates ideas and particularly useful for the situation of risk management, inexperienced trouble and even normal conversations. This capability can develop through training and very useful for many professional managers who need trouble shooting as well as foresee unknown business situation.

(Received April 26, 2006 ; Accepted May 8, 2006)

Keywords : decision making, divergent thinking, case-method,
キーワード：意思決定、拡散思考、ケース・メソッド

1. ケース・メソッドに対する戸惑い

近年、大学および大学院における伝統的な教育方法が大きく変わりつつあるというのは、漠然とした印象ではあるが、かなり認識されているのではないかと思う。この変化について詳細を述べることは本稿の射程を超えるため省略するが、一言で言えば「大学生生き残り競争」の中で各大学がしのぎを削り、他との差別化を図る一手法としてケース・メソッドに取り組んでいる大学等も多いのではないだろうか。

もともとケース・メソッドにおけるケースとは法律用語で言う判例のことであり、狭義のケース分析は判例分析のことである。

ただし、ビジネス教育におけるケース・メソッドは、その授業の100%がケース・メソッドで行われるハーバード・ビジネス・スクールで1920年代以降開発・蓄積されてきた方法に基づいているところに多くを依っている。

その目的は、企業の経営者やマネジャーが日々直面

する様々な問題やジレンマに対し、学生自らが自分の頭で可能な限り現実に即した解決策を見出すために理論や経験、新たな発想を応用し、同時にチームワークやリーダーシップのスキルをも身につけさせようとしたものである。

ところが、実際にケース・メソッドを導入・体験してみた感触として耳にするのは「なるほど…」といった声だけでなく、「どこに特徴があり、何が良いのかがはっきりしない」といった印象を持つ教員・学生も多いようである。

筆者なりの結論を言えば、ケース・メソッドは万能薬ではない。ただし、使い方によっては、これまで習慣として慣れ親しんできた思考方法とはやや異なる思考の訓練になることは間違いなく、思考のバランスを取る上でも良い刺激にもなるのではないかと思われる。会議室に閉じこもり何時間も議論したにも関わらず良いアイデアが出なくても、わずか5分の休憩時間に突然アイデアがひらめくことなどは誰もが経験しているのではないだろうか。

筆者は、かつて、ケース・メソッドの効果とは、こ

* E-mail : mitsuisi@myu.ac.jp

うした「ひらめき」の世界に近いのではないだろうか・・・と感じていたこともあったが、最近ではむしろ思考方法の違いによるところが大きいのではないかと考えている。そして、この思考方法の違いによる果実こそが、いわゆる「知恵 (wisdom)」と呼ばれているものであり、経営においては「経営センス」と称される、曖昧ではあるが他者との差を際立たせる重要な能力の一部を表しているのではないかという気がしてならない。

2. 『思考』の構造

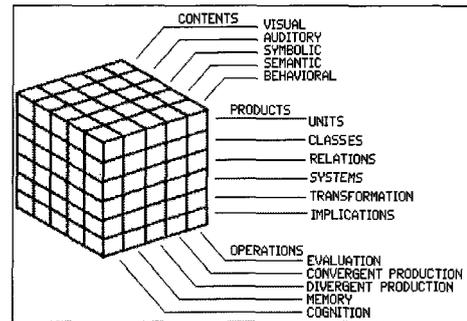
「思考」の方法に関するアプローチとしては、Guilfordの、集中思考 (convergent thinking) と拡散思考 (divergent thinking) という簡単なモデルが知られている (註1)。ここで言う集中思考や拡散思考という考え方は、もともと心理学における知能構造理論 (Structure of Intellect (SI) Theory) から来たもので、日本では、早期教育や英才教育等のパンフレット・関係書籍などによく記されているため、目にされた方も多いのではないかと思う。

Guilfordによるこの知能の構造分析は、人間の知能を「はたらき (operation)」、「所産 (products)」、「領域 (contents)」の3つに分けた上で、その内容をさらに構造的に解明しようと試みたものである。上記3分類はさらに5つあるいは6つの領域に分かれ、最終的には $5 \times 5 \times 6 = 150$ 通りの知能因子があるとされている。

例えば、「はたらき」の分野では、評価 (evaluation)、集中思考 (convergent thinking)、拡散思考 (divergent thinking)、記憶 (memory)、認知 (cognition) の5つに分類されている。これに対し、「所産 (products)」の分野は、単位 (units)、分類 (classes)、関係 (relations)、体系 (systems)、転換 (transformations)、示唆 (implications) の6つであり、領域 (contents) の分野は、視覚 (visual)、聴覚 (auditory)、記号 (symbolic)、意味 (semantic)、行動 (behavioral) の5つになる。

組み合わせによっては、実際に有効なものかどうか不明なものもあるが、知能因子を3次元的な連携ととらえ、例えば、「記号 (の) — 意味 (を) — 記憶 (する)」ことが優れている・・・といった形の構造分析を行っている。全体像は文章で記すよりも立体的なイメージで示した方がわかり易い。

図1. ギルフォードによる知能因子 (註1)



出典: Guilford, J.P. "Structure of Intellect",

<http://tip.psychology.org/guilford.html>

(2006年4月25日アクセス)

実際の思考においてはこれら各々の要素が連携しており、切り離して論じることは困難であろう。また、近年の認知科学や心理学、教育学の著しい進歩を踏まえると、40年前のこの知能構造理論が現在どの程度有効と考えられているかどうかについての心理学面からの評価の詳細は不明であるが、ケース・メソッドの有効性を考える上では現在でも貴重な示唆を与えてくれている。

本稿では経営上の意思決定とケース・メソッドの役割という観点から、特に、「はたらき」の中の2つの因子とされている集中思考と拡散思考に注目したい。何故ならば、それこそが有能な経営者やマネージャーによく見られる独特な「ひらめき」や「アイデア」、つまり「経営センス」に、最も深く関係する要素と考えられるからである。

3. 集中思考と拡散思考

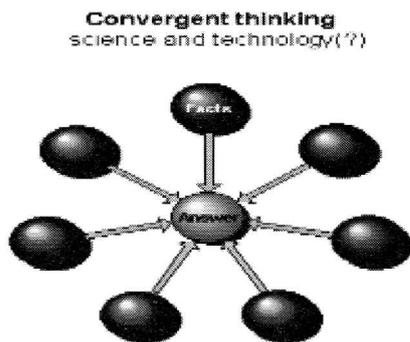
集中思考とは、様々な事実や現象を踏まえた上で、一定の「正しい」答えを導き出すような思考方法である。与えられた事実が複数個存在し、それから導き出される結論は...といった形の「モノの考え方」とでも言った方がわかりやすいかもしれない。

この考え方の特徴は、論理性や継続性である。誤解を恐れずに言えば、これは、どちらかと言えば、科学や数学といった (あくまでも) 典型的「理科系」を中心とした「モノの考え方」に近いのかもしれない。(理科系・文科系という機械的な分類がもはや現代では不適切になってきているという実情を踏まえた上で、あえて例示したとご理解頂きたい。優れた科学者や数学者に芸術や文学の才能がある例はいくらでも存在す

る。)

この集中思考は、例えばわが国のテスト形式で言えば大学入試センター試験のようなものであろう。4つの選択肢の中に確実に正解がひとつ存在するような大量の問題を、いかに早く「処理」するかといった能力と合わせ、一面では、いわゆる受験「技術」としても相当程度までマニュアル化された方法である。そして、こうした「技術」をノウハウとして究極まで高めて提供することが、いわば受験予備校・塾等の価値と考えられてきたことも真実であろう。

図2. 集中思考のイメージ (註2)



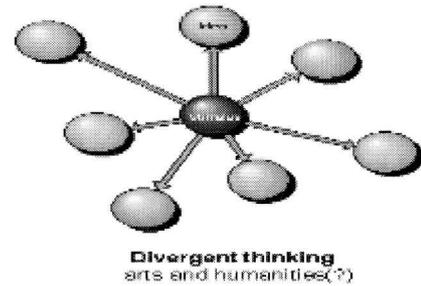
出典：Atherton, James. S. "Learning and Teaching: *Convergent and divergent thinking styles*".

<http://www.learningandteaching.info/learning/converge.htm> (2006年4月26日アクセス)

これに対し、拡散思考とは、ある事実や題材をもとに次から次へと考えを拡げていくような思考方法である。どこまで拡がるかは全くわからない。言い方を換えれば「正解の無い」問題に対する「考え方の技術」である。「正解が無い」ということは、「答えが無数にある」ということに等しい。そして、この拡がり、他の人間の考えを聞くことによりさらに自分でも思わぬ形に展開する可能性がある。

ところが、こうした思考方法は、複数解の中からひとつだけ正解を選ぶことや、同じパターンの問題が出た場合にはこの公式を無条件で適用するといったこと、さらには言われたことや書かれていることを単に「記憶」することが「学ぶこと」であるという形の訓練(=教育?)を受けて来た身にはなかなか理解し難いよう

図3. 拡散思考のイメージ (註3)



出典：図2に同じ。

である。

本来、思考の方法においてはどちらが優れているかということではなく、状況に応じていずれの思考方法もできることが望ましいのであろう。要は刻々と変化するビジネスをめぐる状況に応じ、いかに双方の「考え方」を使いこなせるかのバランスである。なお、実際に拡散思考を体験するためには、例えば以下のような問いに答えてみるのがよい。

問1： 下記のモノの使い方を可能な限り多く列記しなさい。

- エンピツ1本
- コップ1杯の水
- レンガ1個

問2： 「苦い」食べ物をできるだけ多く記しなさい。

問3： 「お母さん」は、いつから「お母さん」になると思われますか？また、その理由について述べなさい。

問4： 子供を持つ親として、この学校(自分の子供が通っている学校を思い浮かべてほしい)に望むことをいくつでもあげなさい。

問5： 企業は誰のものだと思いますか？企業の目的は何でしょうか？

これらは、テスト形式でいえば、正解の存在しないテスト(場合によっては自ら問題そのものを発見しなければならないテスト)である。実際にテストを実施してみるとわかるが、回答者からは出題者自身が全く

予期せぬ正解が飛び出すことも多い。

問1のエンピツの事例は、福岡大学商学部の田村馨教授から聞いた話であり、実際に出题をしてみると学生よりもむしろ教員の方が苦戦した方が多かったとのことである。問2は、筆者が昔から好んで雑談や講義で使用した例である。設問を「甘い」モノや「辛い」モノに変えても全く問題ない。問3は、九州大学医学部の信友浩一教授が地元の私立女子高校で話をされた際、高校生に対して投げかけた質問の例である。これも、「深い」洞察を含んだ質問である。医学や生物学からのみのアプローチによる回答はあくまでも正解のひとつにすぎない。問4は、つい先日、仙台地区のインターナショナル・スクールにおいて保護者会に参加した保護者達が校長先生から問われた例である。実際には、当日参加していた20名程度の父母が3-4名のグループに分けられ、紙とエンピツで思いつく限りの希望を書き記し、後にグループ発表という形式であったが、こうした思考方法に慣れているグループと、不慣れなグループでは列記された要望数にはかなりの差が生じていた。

ここで、問1から問4が経営学とは一見無関係に見えるクイズのようなものであるのに対し、問5は経営学の対象である企業そのものを題材にした拡散思考の例である。ざっと考えて見ただけでも、株主のもの、従業員のもの、地域社会のもの・・・あたりが直ぐに浮かぶが、各々の主張が正しいとして、では何を基準にどのような企業を目指すか・・・こうした問いに発展させることも拡散思考の応用であろう。

さて、思考方法を集中思考と拡散思考という形で紹介してきたが、よく言われる表現として演繹的推論と帰納的推論というものがある。この方が、馴染みがあるという方も多いかもしれない。

一般に、ある普遍的な知識から個別事象を導き出す方法を演繹的推論と言ひ、逆に、個別事象から普遍的な知識を導き出す方法を帰納的推論と言ふ。

ビジネスに関する個別のケース・スタディは、特定の企業の成功や失敗例を取り扱っている。ケースを学ぶ者は、その特定の企業の経営者やマネジャーとしての架空の立場から、与えられた状況で問題解決のための意思決定をしなければならない。その点、ケース・メソッドで求められている思考方法は、演繹的か帰納的かという分類によれば、一見すると帰納的な思考方法に近いように思われるかもしれない。

しかし、どちらかといえば帰納的な思考方法が、与

えられた個別事象に内在する最大公約数的な法則やルールに近いものを求めようという形になり易いのに対し、拡散思考では個別事象からさらに発展する形、場合によっては全く無関係に思われるような形でのアイデアを誘発する点が異なっている。

これをビジネスの意思決定に置き換えれば、全く不確実かつ何が起こるかわからない将来に対し、これまでの様々な経験を組み合わせたような形での意思決定を行うか、「そんな手もあったか」といった形での、新しく、しかも誰もが思いもよらなかった形での意思決定方法に近いとすることができるであろう。

4. 意思決定の本質

さて、それでは企業経営といったものに限らず、意思決定の本質は何であろうか。答えは「選択」である。複数の可能なオプションから何を選択するか、さらに言えば、いかに多くの現実的かつユニークな選択肢を準備し得るかが他との「違い」、つまり競争力の源泉になる。

実は、企業経営における意思決定といった形で大上段に構えるまでもなく、我々は日常生活の様々な場面で、ほぼ習慣化あるいは無意識化した数多くの意思決定を実施しているということを理解しておくことは重要である。このため、「彼（彼女）には意思決定能力が無い」などといった表現は本来大きな誤りであり、誰でも生活をしている限り、それなりの意思決定を行っている。問題は、意思決定に至る過程が硬直化あるいはワンパターン化しているかどうかという点である。

意思決定は、概念的には意思決定により、①結果が明らかにわかっているものと、②結果がどうなるか不明であるもの、の2つに分類され、後者はさらにリスクが計算できるものと計算できないものに分けることができる。ただし、ここでは①の明らかに結果がわかっている意思決定（例えば、お腹がすいているときに、空腹を満たすためにご飯を食べるか、あるいは何も食べないかというような選択）は除外する。

問題は、②の結果がどうなるか不明であるものの意思決定であり、特にどこまでがリスクを計算可能か、あるいは計算できないリスクをどう判断するかといったような場合、言い方を変えれば「部分的無知」が存在する状況下での意思決定である。

今日では、科学技術の進歩により多くの現象が解明されてきてはいるが、まだまだ全てを解明できていないものの一つが人間の意思決定や行動であろう。我々

人間や我々を取り巻く全ての環境が絶えず変化し続けているように、同じ人間の意思決定であっても前提条件がわずかでも異なれば、意思決定そのものが異なることは十分に有り得るであろう。それでは、次に具体的な企業経営者の立場に自分を置いて考えてみたい。

5. 拡散思考が求められるとき

例えば、ある日、午後のニュースで大型台風の接近を知った中小企業の経営者の立場を想定しよう。実際に被害が発生するかどうかは、全く不明であるが、どうも今回はかなり可能性が高そうである。とりあえず従業員には注意を喚起し、社屋の外に出ている備品を整理し、万が一のときの連絡網だけは確認しておく・・・と、この程度までは通常の準備の範囲内である。

さて、翌日早朝のニュースでは以下のような内容が伝えられていたとする。

「本日未明、当県に上陸した大型台風により、県内の公共機関は運行ストップ、多くの企業が活動停止を余儀なくされている一方、住宅の多くが損害を受けているため、多数の住民が既に避難を開始しています…。現在のところ、復旧の見通しは全くたっていません。〇〇市のXX地区以南の住民は河川の氾濫の恐れがあるため、直ちに避難を行って下さい。また、非難対象地区に隣接している地区の皆さんも、十分にご注意をお願いします。必要と思われる場合には、すみやかに避難を開始して下さい。」

このような事態は極端な例であるが、それでもこうした状況に直面した場合、どのように行動するかについて、組織あるいは経営者として、そして一個人としても考えて見る価値はある。現実には、大規模な災害が発生した場合、全体の対応については、国や県、市町村等の自治体を中心となって災害救助や避難民対応が行われる。その一方で、中小企業の経営者あるいはマネジャーとしては、従業員およびその家族の安否とともに、いくつも考えなければならないことが発生する。

例えば、当日が従業員の給与振込日であったり、大型契約の決済日であった場合などはどうすべきであろうか。あるいは、こうした内容に関わる重要書類の多くを会社の中に残したままで急いで避難せざるを得なくなった場合にはどう対応すべきであろうか？

通常、右か左かの意思決定を行ってはいても、実際

の書類を全て準備し、端末操作を行ってくれる秘書や担当者が全て避難して連絡すら取れなくなった場合、経営者やマネジャーとしてはいかに対応すべきであろうか。まずは生命や食料。ただし、これらが確保された後に、ほぼ確実に経営者の頭に浮かぶことは「仕事」であろう。安否が不明な間は「止むを得ない」という判断がなされたとしても、一旦確認されれば、経営者として行うべきことがそれこそ津波のように押し寄せる。

実を言えば、筆者は2005年8月末にアメリカ南部ルイジアナ州を襲ったハリケーン・カトリーナの影響で、詳細は異なるが似たような状況に追い込まれたことがある。個別の対応は省略するが、一言で感想を言えば、「事前準備は極めて有効である。ただし、事前にくら準備しても想定外の事態が発生するし、その場合にはありとあらゆる打開策を考えなければならない。特に、経営層は全ての責任を負った上で、一人で判断すべき前例の無い多数の緊急案件を同時並行的に処理していく必要がある」というものである。

そして、実際のところ、こうしたときにこそ、先に述べた拡散思考を活用した様々なアイデアが最も必要とされることを痛感した次第である。誰もが未体験な緊急事態、とてつもなく緊迫した状況の中で、「(状況を打開するための)指示を！」といった部下の目に晒されたときの責任の重さは、経営者であれば皆、身に覚えがあるのではないかと思う。ここでは結果論的な批判や分析ではなく、不十分な情報と膨大な不確実性のもとでの総合的な意思決定能力と、結果責任を伴うその実践が求められる。

大きな組織であれば、幹部が集まり意見交換を行うことも可能であろうが、中小企業や家族においては、ほとんどの意思決定が1人か2人でなされているのが現実であろう。経営者にとっては毎日が新しいケースとの戦いであり、個別に行われる様々な経営上の判断には、それこそ「単一の正解」は存在しない。最終的な判断は、いかにうまく後講釈を行ったとしても、判断を行ったまさにその時点においては、瞬間的にせよ、時間をかけたにせよ、自ら「考えた」結果である。

ケース・メソッドを通じた学び方に習熟してくることにより、参加者はまさに「正解のない」問題に対する経営者やマネジャーとしての考え方を疑似体験していくことになる。こうした訓練を繰り返すことにより、未知の状況に直面したときや不十分な情報のもとで一定の判断をしなければならないときにも「頭が真っ白

になる」ことはなく、自分なりに一定の「納得できる」意思決定を行うことが可能となる。

このように見てくると、ロー・スクールやビジネス・スクールで行われているケース・メソッド、そして拡散思考を活用した「考え方」は、法律学や経営学に関わらず、あらゆる学問、場合によっては家族間のコミュニケーションなどにも十分応用可能であることがわかる。

限りある予算で家族4人が2泊3日、それなりに満足する家族旅行のアイデアについて、十分に議論を行うのも拡散思考の応用であろう。頑固な父親が独断で決めたワンパターンの家族旅行に味が無いこともなかろうが、家族の各々が希望を言い合う中で全員がそれなりに納得する結論に至る過程をリードするのはケース・メソッドにおけるインストラクター（これが親か子供かは状況よる）の重要な役割である。

では、拡散思考を鍛えるためには、どうしたらよいか？ワシントン大学のZentが述べているテクニックのうち、ここでは以下の3つを紹介したい。(註4)

第1に先に述べたような「答えの無い」問題に数多く当たること。同様の訓練を繰り返すことにより「思考」方法、「考え方」に違和感がなくなる。

第2に日記をつけること。それも、ビジネスマンが備忘録として付けているような箇条書き3行のものでなく、時間があれば週に一度でも1~2ページ、思いついたものを徒然なるままに書きつらねてみることである。夢で見たひらめきを忘れないために枕元にメモとエンピツを置くというのは、よく紹介された方法であるが、週に1~2度でよいので時間に余裕があれば思いつくままにいろいろなことを書いてみることも有効である。最近では、むしろ流出と保存に注意した上で、自分のパソコンの中に専用のファイルを作って書く方が現実的かもしれない。

そして、第3には、親や兄弟、友人、同僚達とどうでもよいテーマについて雑談する機会を多く持つことである。格調高く言えばブレインストーミングということになるが、会議室などでテーマを決めて行うブレインストーミングにより無意識のうちに身構えてしまうよりは、自由に雑談することの方が精神衛生上にも好ましいであろう。

その際、出来れば会話の内容について、つながりを具体的に（まさに拡散していく形で）イメージすることである。これにより日常の何気ない会話のひとつひとつが心のデータベースに確実に蓄積されやすくなる。

拡散思考に慣れれば、それを引き出すことは比較的容易になる。

おわりに

企業における経営意思決定だけでなく、人間の日々の行動は様々な要素により影響を受ける。また、仮に意思決定に影響を与える変動要素を一定数に想定した場合でも、車の運転におけるハンドル操作とアクセルやブレーキの踏み方のように、その組み合わせは無数に存在するし、現実の変動要素ははるかに多い。

それでも、例えば企業を収益性、成長性、安定性といった3つの側面から評価し、全体を100%として評価上のウェイトを30%、30%、40%とするようなことは既に多くの調査機関等で行われている。こうした形で既に過去のデータとなった財務諸表上の数字を一定割合で点数化することは可能であっても、経営者自身の実際の日常の意思決定行動そのものを定型的な割合に分けることはなかなか難しい。というよりも、有能な経営者は日々の無意識の行動の中で、それなりに優先順位をつけるだけではなく、場合によっては同時並行的に複数の判断を行っているからである。

かつて筆者の大先輩にあたる複数の人間と経営について議論をした際、よく「経営のセンス」という表現を聞いた。例えば、食品関連企業等で同じ種類の問題に対処する際、ある程度まではマニュアル化可能であるが、ここから先はどうしても具体的に対応する個人個人により異なる・・・いわば、出来るか否かは「センスの問題だな」といわれる領域がある。

誤解を恐れずに言うと、言われたことを言われたとおりに行う能力を従業員として最低レベルのものとするれば、与えられた問題を自ら解決する能力は、その上位に来る。企業における多くのマネジャーはこのレベルの能力を要求される。やや飛躍した例えだが、軍隊における将校の役割に近いかもしれない。部下の兵隊を預かる一方で、上からの作戦命令を遂行しなければならず、求められるのは結果のみで、命令遂行プロセスについては自ら考えねばならないということになる。

さらに上級の経営者になれば、将来を見越し、何が自社の問題であるか、あるいは問題となり得るかを洞察した上で、それを未然に防ぎ解決していかなければならない。言い換えれば、問題解決能力だけではなく、問題発見能力や問題予想能力が必要となる。そして、この過程では、不確実な未来の状況に対して、一種の拡散思考的な推論を行い、実際の経営に結びつけること

が求められる。経営者やマネジャーは、不確実な未来に対して日々様々な『思い（これを別の言葉で表現すれば「戦略」となる）』をめぐらす、この「思い」がどの程度有効であるかが企業の盛衰を左右する。

この「思い」をめぐらす際、単なる妄想や夢物語ではなく、「ちょっと違ったアタマの使い方」、つまり集中思考だけでなく、程よく拡散思考による発想を混ぜ、現実的かつ意外な選択肢を提起できるかどうか、従来は「経営センス」の有無という表現に凝縮されていたような気がしてならない。

もし、そうであれば、「経営センス」とは、一定の訓練を経ることにより誰にでもある程度までは後天的に習得可能なものである。逆に、1万の異なるビジネス・ケースを「記憶」という方式でマスターしても、この本質に気がつかない限り、膨大な数の例題とあくまでも正解のひとつを単に「記憶」したにすぎず、1万1例目には立ち往生する。

その意味で、本来のケース・メソッドが最終的に目指しているものは、「正解の無い」問いに対する自分なりの対応の仕方や姿勢と言えよう。ケースの討論においては、インストラクターである教師も学生達の議論を促進させる役回りを担っているに過ぎない。教師が、慣れ親しんだ公式や理論だけでなく世の中や企業経営における「常識」と呼ばれるモノを説くことにより、白熱した議論に水を差すようなことをすれば、それは表面上ケース討論の形を取ってはいいても、実質的には従来型の講義における質問のやり取りと変わらないものになってしまう。

つまり、インストラクターには、あくまでもオーケストラにおける指揮者の役割に徹する姿勢が求められる。この点では、学生よりも教師サイドの意識の転換がケース・メソッドの成否を分ける重要なポイントとなる。

ケース・メソッドが用いる拡散思考そのものは、今まで使っていないか、あるいは長年の先入観にとらわれすぎる余り、長いこと使用していない我々の思考パターンに刺激を与え、活性化させる手法であると言えよう。その意味で、詳細な情報が書かれたケースを読み込むことにより身に付く「知識」は、あくまでも頭を活性化させ、「知恵」を引き出すための前菜なのである。

[2006年4月25日]

(註1) Guilford, J.P. *"Structure of Intellect"*, <http://tip.psychology.org/guilford.html> (2006年4月26日アクセス)

(註2) で用いた図は、以下からの引用である。

Atherton, James. S. *"Learning and Teaching: Convergent and divergent thinking styles"*, <http://www.learningandteaching.info/learning/converge.htm>

(註3) (註2) に同じ。

(註4) Zent, Evelyn S. *"Strategies of Divergent thinking"*, University of Washington, Tacoma, 2001.

<http://faculty.washington.edu/ezent/imdt.htm> (2006年4月26日アクセス)

[要約]

ケース・メソッドを用いた教育方法が日本でも注目を集めてきている。しかしながら、実際にこの方法を経験した者の中には、どのような効果があるのかが不明なままになっている者も多い。本稿は、集中思考と拡散思考という2つの異なる「思考方法」を紹介することにより、拡散思考を用いた意思決定の本質、単一正解のない問題に対する姿勢、そしてケース・メソッドの機能を説明するものである。拡散思考は、アイデアを誘発し、リスク・マネジメントや未経験の問題だけでなく、日常の会話においても有効に活用可能である。そして、この能力は訓練により獲得することが可能であり、問題解決や不確かな将来のビジネス環境を予想することが必要な経営者やマネジャーにとっても有効である。

[参考文献]

- [1] 市川伸一編、「認知心理学4『思考』」、東京大学出版会、2003年
- [2] 乾 敏郎・安西祐一郎編、「認知科学の新展開2『コミュニケーションと思考』」、岩波書店、2003年
- [3] 加護野忠男、「現代経営学講座6『企業の戦略』」、八千代出版、2003年