

日常的なコミュニケーションと論理的思考

ロジカル・シンキングは、ビジネス・パーソンに なぜ支持されるのか(パート4)

Ordinary Communication and Logical Thinking: Business Administrators Who Think
Logically Can Enjoy Business Advantages (Part 4)

赤川 元昭*

Motoaki Akagawa

本稿では、論理的思考が日常的なコミュニケーションにおいて果たす役割について検討を行なった。その結果、論理学が明らかにした推論ルールを応用することで、発話における前提や結論など、推論プロセスの一部に暗黙化が生じていることが確認できるとともに、その推論形式の妥当性と内容の正しさを検討することによって、われわれの日常的な思考の誤りを見つけ出し、修正できることが明らかになった。

キーワード: ロジカル・シンキング、論理的思考、日常的な思考、コミュニケーション

I. はじめに

パート3¹⁾では、直感的発想のもつ重大な欠点を「(単なる思い込みや勘違いである可能性が否定できないにもかかわらず)直感によって生み出された判断やアイデアの正しさを感覚的に受け入れてしまうこと」と位置づけ、論理的思考が直感的発想の持つ欠点を補ううえで有益な役割を果たせるかどうかについて議論した。その結果、論理学が明らかにした推論ルールを直感的発想に当てはめることで、隠されていた推論プロセスの推測が可能になることと、推論の現実的な正しさを明示的/意識的にチェックすることによって、直感的発想の誤りを見つけ出し、修正できることを明らかにした。

ただし、思い込みや勘違いが生じるのは、直感的発想に限ったことではない。われわれの日常的な思考にも思い込みや勘違いはしばしば存在するはずである。また、われわれがこうした思考上の誤りに気がつきにくい存在だとすれば、間違った観念であるにもかかわらず、それを正しいものとして受け入れたままになっていることもあるだろう。だとすれば、直感的発想といった、いわば特殊なタイプの推論だけではなく、われわれの日常的な思考の誤りを補ううえでも、論理

*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

的なアプローチは有益な役割を果たす可能性がある。

このパート4では、パート2²⁾および3に引き続き、ハヤシによって叙述されたクライスラーのケース³⁾を議論の素材として取り上げる。このケース分析を通じて、われわれの日常的な思考の表出のひとつであるコミュニケーション(発話、叙述)の局面においても、論理的思考が有益な役割を果たせるかどうかを議論することにした。

II. 日常的なコミュニケーションと論理的思考

1. 日常的なコミュニケーションにおける推論プロセスの明示化とその意義

直感的な発想のみならず、われわれの日常的な推論プロセスにも暗黙化が生じている可能性は否定できない。このような場合、日常的なコミュニケーションを論理学のテキストにあるような推論形式に当てはめることには少なからず意味がある。それは、推論プロセスにおける暗黙化部分を特定することによって、日常的なコミュニケーションにおける暗黙化が、どのような理由で引き起こされたのかを考える糸口になるからである。

日常的なコミュニケーションにおける暗黙化が生じる理由について、坂原は、「知識のアンバランス」という概念をもとに説明している。「知識のアンバランス」とは、前提となる事実が対話者間で共通には認識されていない状態や、結論が自明には引き出せない状態を指すものである。坂原によると、日常的な発話では、対話者間で「知識のアンバランス」が存在する情報は明示化され、「知識のアンバランス」が存在しない情報は発話から暗黙化されるという⁴⁾。つまり、コミュニケーションにおける暗黙化では、わざわざ言うまでもない情報を話し手が意識的に省略(暗黙化)していることになる。

この「知識のアンバランス」という概念で説明づけられる暗黙化は、パート2や3で議論した直感的発想の場合とはまったく異なっている。少なくとも、直感的発想における暗黙化は意識的に行なわれるものではない。直感的に生み出された発想の根拠は、本人ですら説明できないものだからである。本稿では、日常的なコミュニケーションにおける暗黙化と直感的な発想における暗黙化との相違点についても、ケース分析を通じて考察を行なうことにしたい。

また、日常的なコミュニケーションを推論形式に当てはめることのもうひとつの理由は、明示化された推論プロセスの全体像を論理的にチェックするためである。われわれが本来、推論する能力を備えた存在だとしても、常に正しい推論を行なっているとは限らない。また、コミュニケーションが、われわれの日常的な思考の表出のひとつである以上、われわれの思考の誤りがコミュニケーションに含まれていてもおかしくない。だとすれば、直感的発想の場合と同様に、推論プロセスの全体像を論理的にチェックすることによって、日常的な思考の誤りを見つけ出し、これを修正できる場合もあるだろう。

では、次節以降、クライスラーのケースを素材にして、われわれの日常的なコミュニケーショ

ンにおいて推論プロセスの暗黙化が実際に生じているかどうかについて、また、論理学の研究成果を応用することによって、コミュニケーションに含まれるわれわれの日常的な思考の誤りを見つけ出し、これを修正できるかどうかについて検討することにしたい。

2. クライスラー社内の反論のケース

1988年、当時のクライスラー社長ロバート・ラッツは、週末のドライブ中に突然、モンスター級の性能と斬新なスタイリングを誇る高級スポーツ・カー(後のダッチ・バイパー)の開発を思いつき、次の月曜日にはその開発チームをすぐさま編成してしまう。不思議なことに、この決断をためらいもなく下した根拠についてラッツは明確に説明できない。当時を振り返って彼が述べるのは、「それが正しいと感じただけです」というものであった。

だが、ラッツの下したこの決断に対して、当時のクライスラー社内では異をとらえるものが多かったといわれる。

「財務担当者は8000万ドルの投資を他の用途に、できれば借金の返済や工場の改造に当てるほうが得策だと主張した。営業部門は、アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがないと警告した。」

結果的に、ダッチ・バイパーは大成功を収める。そして、この成功は、当時、「脳死状態」「技術が時代遅れ」「独創性に欠ける」「日本の自動車メーカーどころか、ゼネラルモーターズやフォード・モーターにも後塵を拝している、危機的状況にある」などと揶揄されていたクライスラーに対する世間の認識を覆し、社内の士気を驚くほど高め、最終的には1990年代中に劇的な業績の好転をもたらせることになる⁵⁾。

以上が、クライスラー社内の反論のケースである。このダッチ・バイパーという高級スポーツ・カーの開発プロジェクトの概要と、これに対するクライスラー社内の反論部分(括弧「…」で囲まれた営業部門や財務担当者の発話部分)を主な素材にして、日常的なコミュニケーションにおける論理的思考の有益性について考察する。まずは、営業部門や財務担当者の主張の推論プロセスの全体像を明示化することによって、コミュニケーションにおける暗黙化が、どの程度まで生じているかを確認することにしてみたい。

ただし、ここで注意してもらいたいのは、このクライスラー社内の反論のケースが、現実の発話そのものではないということである。それは、あくまでも〈ダッチ・バイパー〉の物語として叙述されたものに過ぎない。もし、坂原のいうように、対話者間で共有されている情報が、発話から省略(暗黙化)されるのだとしたら、この〈ダッチ・バイパー〉の物語で記述されたコミュニケーションでは、あくまでも一般的な読者が理解できる程度にしか暗黙化されていない可能性が高いだろう。いうならば、誰もが常識的に判断できるような情報だけが暗黙化されていることに

なる。

これに対して、現実のコミュニケーションでは、第三者には理解できないほど、発話から情報が省略(暗黙化)される可能性が高い。実際のところ、仲間内の発話などは、はた目からみるとまるで理解不可能なことすらある。したがって、営業部門や財務担当者の主張における暗黙化は、現実のコミュニケーションにおける暗黙化よりも単純なものであったり、暗黙化される度合いが低かったりするはずである。

これらのことを念頭に置きながら、われわれは聴衆の一人として、前述したケースの場面に出くわしたとしよう。そして、営業部門や財務担当者の主張に暗黙的な推論部分が含まれるのであれば、彼らの主張の推論プロセスの全体像から、それを確認することにした。

3. 営業部門の推論プロセスの明示化

では、営業部門の主張の分析から早速、始めることにしたい。営業部門がダッチ・バイパーに反対するのは、当然ながら、『ダッチ・バイパーは成功しない』と考えたからである。また、その根拠になっているのは、「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」というアメリカ車の過去の失敗例に共通する傾向と、『ダッチ・バイパーが五万ドルもする高級車である』という事実である。この営業部門の主張を妥当な推論プロセスとして明示化するならば、次の「営業部門の推論プロセス1」のようになる。

(1. 営業部門の推論プロセス1)

- 前提1 アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない
- 前提2 『ダッチ・バイパーは、五万ドルもするアメリカ車である』
- 結論 『ダッチ・バイパーは、成功しない』

この推論プロセスでは、営業部門が実際に発話していない内容については二重括弧でくくってある。見てのとおり、<ダッチ・バイパー>の物語の中で、営業部門は、ダッチ・バイパーについての否定的な見解を直接的に表明しているわけではない。「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」という過去のアメリカ車の失敗例に共通する傾向を主張しているだけである。

だが、営業部門が言わんとする主旨(結論)は、過去のアメリカ車の失敗事例に共通する傾向などではない。もちろん、この主張の主旨とは、『ダッチ・バイパー(五万ドルもするアメリカ車)は、成功しない』ということに他ならない。また、われわれも営業部門の発話部分を読んだだけで、彼らがダッチ・バイパーの開発に懐疑的であることをたちどころに察知できたはずだ。二重括弧

でくられた推論プロセスの内容は、実際にはこの物語に出てこないのだけれど、それをわざわざ明示化するまでもなく、われわれは、『ダッチ・バイパーは、五万ドルもするアメリカ車である』という暗黙的な前提の存在と、『ダッチ・バイパーは、成功しない』という暗黙的な結論を当たり前のように推測できたはずである。

このように、営業部門の主張を論理学のテキストにあるような推論プロセスとして表現した場合、その一部が暗黙化されていることが分かる。また、この営業部門の例で見ると、日常的なコミュニケーションにおける推論プロセスの暗黙化は、直感的発想における推論プロセスの暗黙化と明らかに異なるものである。

というのも、ラッツの直感的発想では、彼は決断の正しさを確信できたにもかかわらず、その根拠については明確に説明することはできなかった。つまり、ラッツの例において、推論プロセスの一部が暗黙化されているのは、まさに、その根拠(前提)が分からなかったからに他ならない。だが、この営業部門の例において、推論プロセスの一部が暗黙化されているのは、それが分からないのではなく、分かりきったことだからである。

たとえば、『ダッチ・バイパーが五万ドルもする高級車である』という前提は、わざわざ付け加えるまでもない。というのも、「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」と営業部門が警告するのであれば、彼らがダッチ・バイパーについて議論している以上、ダッチ・バイパーも当然、五万ドルもする高級車のはずである。もし、ダッチ・バイパーが五万ドルもする高級車ではないのだとしたら、われわれは営業部門の主張に対して、逆に違和感をおぼえるだろう。なぜならば、ダッチ・バイパーについて議論しているにもかかわらず、営業部門は、ダッチ・バイパーとはまるで関係のないアメリカ車の失敗事例に共通する傾向を淡々と述べていることになるからだ。

また、これら2つの前提から『ダッチ・バイパーは成功しない』という結論が引き出されるのも当たり前の話である。「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」という前提と、『ダッチ・バイパーが五万ドルもする高級車である』という前提が存在するのであれば、当然、『ダッチ・バイパーは成功しない』という結論は自明に導き出されることになる。

おまけに、われわれは、暗黙化されていた前提を明らかにし、推論の形式を整えたうえで、この結論を引き出したわけでもない。論理学のテキスト的な手順をたどる必要もなく、営業部門の主張を一読しただけで、われわれは彼らがダッチ・バイパーの開発に反対していることをすばやく察知できたはずである。だとすれば、書き手もまた、営業部門の主張を読み手に伝えるうえで、わざわざ『ダッチ・バイパーが五万ドルもする高級車である』という前提を明示化する必要もなければ、『ダッチ・バイパーは成功しない』といった結論を付け加える必要もない。「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」という前提だけ述べ

れば、その言わんとすることは容易に伝わるからである。

このように、われわれがごく当たり前のように前提や結論を推測(推論)できる以上、当たり前のことをわざわざ付け加える必要はない。実際、「営業部門の推論プロセス1」では、片方の前提、推論形式、そして結論までもが暗黙化されているにもかかわらず、われわれはその推論プロセスの全体像を容易に推測できる。つまり、分かりきったことだからこそ、それらの情報はコミュニケーションにおいて省略(暗黙化)されたということになる。

4. 営業部門の推論プロセスの論理チェック

営業部門の例で見ると、われわれの日常的なコミュニケーションを論理学のテキストにあるような推論プロセスの形で明示化する必要はまるでないように思える。なぜならば、ひらめいたアイデアや判断の根拠(前提)を明確に説明できない直感的発想の場合とは違って、日常的なコミュニケーションでは、分かりきったことだからこそ、前提の一部や結論が意図的に省略(暗黙化)されたに過ぎないからである。また、こうした省略(暗黙化)部分をわざわざ明示化したところで、そこには何の発見もないように思える。

だが、日常的なコミュニケーションにおいて暗黙化された推論部分が当たり前のように推測できるからといって、その推論が当たり前のように正しいとは限らない。場合によっては、直感的発想と同様に、そこに何らかの思い込みや勘違いが含まれている可能性も考えられる。だとすれば、正しい推論が行なわれているかどうかを確かめる必要があるだろう。このような場合には、推論プロセスの全体像を明示化したうえで、推論形式の妥当性と、前提の内容の正しさをチェックする必要があるはずだ。この節では、日常的なコミュニケーションにおける思考の誤りを発見するうえで、論理的なアプローチが有益な役割を果たせるかどうかを議論することにした。

まずは、推論形式の妥当性から考えることにしよう。前節で取り上げた営業部門の推論プロセス1の推論形式は、妥当な演繹法である。妥当な演繹法とは、前提が正しいければ、必ず結論も正しくなるという特徴を持っている。では、前提の正しさはどうだろうか。『タッチ・パイパーが五万ドルもする高級車である』という前提が正しいかどうかは、事実を確認すればいいだけのことである(実際にそうである)。次に、「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」という前提はどうだろうか。この前提には、過去の事実から導き出された普遍的な法則性が含まれているため、その正しさを確認するためには、さらに以下のような推論(営業部門の推論プロセス2)が必要になる。

(2. 営業部門の推論プロセス2)

前提1 (Aという五万ドルもするアメリカ車は成功しなかった)

前提2 (Bという五万ドルもするアメリカ車は成功しなかった)

結論 アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない
この推論形式は帰納法である。帰納法は個々の経験的な事実を集め、そこから一般的な傾向を引き出すというタイプの推論ルールである。論理的な見地からいえば、帰納法の推論には注意すべきポイントがいくつかある。そのひとつは、いわゆる「帰納法的飛躍」という問題である。

帰納法は限られた経験的事実から、ある種の普遍的な共通性や法則性を導き出すため、前提が正しかったとしても、必ずしも結論の正しさが保証されないという特徴を持っている。たとえば、この帰納法の例では、過去の経験的事実から「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」という結論が導き出されているのだが、この結論は五万ドルもするアメリカ車が今後とも成功しないことまでは保証していない。つまり、過去の経験的事実をもとに、今後ともそうだと決め付けることには、帰納法的な飛躍が存在する。

その意味で、「五万ドルもするアメリカ車が成功したためしなどない」のだとしても、『ダッチ・パイパーが成功しない』とは限らない。したがって、「営業部門の推論プロセス1」の正しさは、妥当な演繹法を使用していたとしても、必ずしも保証されたものではない。これまで売り出された五万ドルもするアメリカ車が成功しなかったとしても、「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」という結論は絶対的な真理ではなく、あくまでも仮説として受け止める必要がある。

さらに、帰納法を利用するうえで注意すべきもうひとつのポイントは、「不十分な統計や片寄せた統計に由来する虚偽」⁶⁾である。その名のとおり、「不十分な統計の虚偽」とは、資料が十分集められないうちに一般化を行ってしまうことによって生じる虚偽を指し、「片寄せた統計の虚偽」とは、帰納的一般化の根拠(前提)となる標本が全体を代表していない場合に生じる虚偽のことを指す。これらの虚偽が行なわれた場合、帰納法的一般化は、必ずしも標本全体に共通する傾向を導き出すのではなく、なんらかの偏見を含む可能性がある。つまり、不十分な統計や片寄せた統計に由来する虚偽は、帰納法的一般化が保証されないことを意味している。したがって、これらの虚偽は、帰納法に起因する思考の誤りを直接導き出すという点で、もっとも注意すべきポイントでもある。

「営業部門の推論プロセス2」の場合も、帰納法を用いている以上、これらの虚偽が生じていないかどうかを確認する必要がある。この推論の前提はケースでは明示化されていないのであるが、営業部門は何らかの事実(前提)に基づいて推論していたはずである(もし、根拠もなく主張したのだとしたら、それはただの虚偽か、まったくの妄想にしか過ぎない)。

そこで、「営業部門の推論プロセス2」では便宜上、『A、Bという五万ドルもするアメリカ車が成功しなかった』という事実を営業部門の推論プロセスに付け加えている。この2つの事実を小括弧(…)で囲んだのは、それが<ダッチ・パイパー>の物語には記述されていない事実(便宜上、付け加えたもの)だからである。また、二重括弧『…』で囲まなかったのは、「アメリカの自動車

メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」という結論がこれらの事実(前提)にもとづいて導き出されたのであれば、それはけっして暗黙的な前提とはいえないからである。

ここで、まず確認すべきことは、これらの前提が事実である(正しい)かどうかということである。だが、それだけでは不十分だろう。前提となる事実の片寄りが生じていることも十分考えられるからである。したがって、営業部門のケースの場合では、少なくとも、五万ドルもするアメリカ車の成功事例が本当になかったのかどうかをあらためて確認する必要がある。

実際のところ、営業部門の主張は「不十分な統計や片寄った統計に由来する虚偽」である可能性が高い。たとえば、GMのコルベットという高級車が存在する。この車はダッチ・バイパーと同一価格帯の高級車であり、1953年に登場して以来、何回もモデル・チェンジを繰り返しながらロング・セラーを続けてきた、まさにアメリカを代表するスポーツ・カーである(もちろん、ダッチ・バイパーの開発プロジェクト以前から存在する)。この事実は「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」という主張(結論)と明らかに矛盾する。結論と合致しないような、こうした事実が明らかに存在するのであれば、この結論は受け入れがたいということになる。また、この主張(結論)を前提として、先の営業部門の推論プロセス1のように『ダッチ・バイパーは成功しない』と決め付けることも到底できない話である。

このように、帰納的な推論を行なう場合には、結論と合致しない事実が存在しないかどうかをチェックし、結論の現実的な適合性を確認することは一般的に有意義である。通常、帰納法とは経験された事実(前提)に共通する特徴やある種の法則性を見出すものだが、このような推測はともすれば誤った結論を導き出しかねないからだ。たとえば、帰納法的一般化にありがちな誤りの例として、しばしば紹介される次のような笑い話がある。

(3. 帰納法的一般化の誤りの例)

「ある人が自分の酔いの原因はなんだろうかと探ってみようとした。ある晩彼はソーダで割ったスコッチを飲み、次の晩ソーダで割ったパーボンを飲み、その次の晩はソーダで割ったライ麦製ウイスキーを飲んだ。そして彼はソーダが彼の酔いの原因だと結論した。」⁷⁾

この推論が誤りであるのは言うまでもない。彼の酔いの原因はソーダではなく、もちろんアルコールのせいである。だが、こうした思考の誤りが帰納法に付きまとう可能性は否定できない。

たとえば、見かけの共通点に注目したのであれば、誤った共通点(ソーダ)を導き出すことにもなりかねない。また、限られた事例に注目するだけでは、その共通点を無批判に受け入れてしまうことにもなりかねない。だからこそ、われわれはソーダを飲んだときに酔わなかった事例がないかどうかを確かめる必要がある。また、たとえ酔いがソーダを飲んだ事例に共通に存在するの

だとしても、それが原因であるかどうかは分からない。だからこそ、ソーダを飲まなかったときに酔った事例がないかどうかをあらためて確認する必要がある⁸⁾。先ほどの営業部門のケースの場合では、五万ドルもするアメリカ車の成功事例が本当になかったのかどうかはもちろんのこと、五万ドルという価格以外の側面から、成功しなかったアメリカ車やクライスラー車に共通する要因がないかどうかをあらためて確認する必要がある。

さて、「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」という営業部門の主張は必ずしも正しいものではない。また、もし、この主張が(ダッチ・バイパーの開発に反対するために)意図的に行なわれた虚偽ではなく、意図せずになされた虚偽であるならば、それは先入観だった可能性が考えられる。先入観とは、限られた前提(たとえば、最初に知った事実など)によって作り上げられた固定的な観念(結論)である。そして、先入観にとらわれたわれわれは、その観念に合わない事実を無視したり、ひどい場合には、それを隠蔽したりする傾向があるといわれる。だとすれば、先入観から逃れることは、きわめて困難になるだろう。というのも、先入観が(無意識のうちに)その観念に合わない事実を無視したり、それを隠蔽したりする傾向をもつのであれば、先入観が誤った偏見であるにもかかわらず、われわれはその間違いを正そうとするのではなく、逆に守ろうとするからである。

このように、先入観に代表されるわれわれの日常的な思考の誤りにも、直感的発想と同様、逃れることの難しい思い込みや勘違いが存在する可能性が否定できない⁹⁾。ただし、この思い込みや勘違いが生み出される推論プロセスは両者で異なっている。直感的発想では、結論を導き出すうえで必要な前提(根拠)と推論形式が暗黙化/無意識化されている以上、生み出された結論を暗黙的/無意識的に受け入れざるを得なかったはずである。だからこそ、直感的発想は、生み出されたアイデアや判断を感覚的に受け入れてしまうという欠点をもつことになる。

だが、先入観が生み出される場合の前提は、直感的発想のように必ずしも暗黙的なものではない。たとえば、営業部門の先入観は、「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」というものであり、先の「営業部門の推論プロセス2」で見たように、この観念がなんらかの事実にもとづいて導き出されたものであるならば、前提もまた明示化されていることになる。これは、先入観と直感的発想との大きな相違点である。

では、前提が明示化されているにもかかわらず、その結論の誤り、つまり先入観を受け入れてしまうのはなぜだろうか。こうした事態が生じる理由を論理的な視点から説明づけるとするならば、先入観の場合には、前提の正しさ(もしくは、誤り)が暗黙的/無意識的に受け入れられたのではなく、推論形式の(非)妥当性が暗黙的/無意識的に受け入れられた可能性が考えられる。

たとえば、営業部門の推論プロセス2で取り上げた帰納法は、論理的に言えば、非妥当な推論であり、前提が正しくても結論の正しさが必ずしも保証されないという特徴をもっている。また、「不十分な統計や片寄った統計に由来する虚偽」でも見たように、帰納法的一般化には、いく

つかの問題点が存在する。ただし、このように非妥当な推論形式であったとしても、われわれがつねに帰納法の問題点を意識しながら、注意深く推論をしているとは思えない。なぜならば、帰納法的な一般化もまた、われわれがとくに意識することなく、ごく当たり前に行なえるような日常的な思考のひとつだからである。だとすれば、「不十分な統計や片寄った統計に由来する虚偽」は意図的に行われることもあるだろうが、意図せずに行われることもあるだろう。このような場合には、実は偏見であるにもかかわらず、その偏見を一般的な傾向と思い込み、それを無意識的に受け入れてしまう事態も生じかねないことになる。つまり、論理的にみて問題のある帰納法的な一般化が無意識的に受け入れられた場合、いわゆる先入観を生じさせることになる。

おまけに、こうした思い込みから逃れることは難しい。先入観にとらわれたわれわれは、その観念の誤りを意識的に排除しようとするのではなく、その誤りを無意識的に守ろうとするからである。だが、先入観が逃れにくいものであったとしても、こうした思考の誤りから逃れる手段がないわけではない。先入観が推論ルールの妥当性を暗黙的／無意識的に受け入れることによって生み出されたものである以上、論理的思考によって、その観念の誤りを見つけ出すこともできるはずである。

たとえば、「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」という主張であれば、その主張を導き出すうえで、どのような推論ルールが必要になるのかを判断し、推論プロセスの全体像を明示化させたいうえで、推論形式の妥当性とその内容の正しさを意識的に確認してみればよい。この例のように、帰納法のような非妥当な推論形式が含まれている場合には、論理学の指し示す注意すべきポイントを踏まえたうえで、推論プロセス(この場合は、とくに前提の内容の偏りや正しさを)チェックする必要がある。たとえば、前提の内容に偏りがある場合には、なんらかの偏見が生じている可能性も考えられる。そして、実際に、その主張(結論)に合致しないような事実(前提)が明らかに存在するならば、その主張(結論)は、もはや正しいものとして受け止めることはできない。そこには、なんらかの思い込みや勘違いが存在することになる。

このように、推論プロセスの全体像を論理的思考によってチェックすることで、これまで無批判に受け入れていたなんらかの思い込みや勘違いを発見できる機会が生み出される。だとすれば、論理的な思考は、われわれの日常的な思考の誤りを見出し、それを修正するうえで有意義な役割を果たすといっていいたいだろう¹⁰⁾。

5. 財務担当者の推論プロセスの明示化

では次に、営業部門と同様、ラッツの決断に否定的な見解を示した財務部門について考えてみることにしたい。〈ダッチ・パイパー〉の物語の中で、財務担当者は、「8000万ドルの投資を他の用途に、できれば借金の返済や工場の改造に当てるほうが得策だ」と主張する。この文面だけ

で解釈するならば、財務担当者の言い分は、根拠(前提)が不十分だという意味で、あまり論理的なものとはいえない。というのも、「得策だ」と主張する限りは、ダッチ・バイパーへの開発投資がもたらす利益について議論する必要があるからだ。

たしかに、借金を返済すれば、支払利息が軽減される分、利益は増加するはずである。また、工場の改造についても、借金の返済同様、利益の増加が容易に見込めるものであれば、『借金の返済や工場の改造への8000万ドルの投資は、利益をもたらす』ことは十分理解できる。これに対して、『ダッチ・バイパーの開発に必要な8000万ドルもの投資』はたしかに巨額なものではあるが¹¹⁾、その投資によって借金の返済や工場の改造以上のリターンを見込めるのならば、わざわざ否定的な見解を唱える必然性はない。これでは、単に投資額や費用面だけに注目した片手落ちの議論ということになる。

だが、われわれが当たり前のように推論できる存在である以上、財務担当者がダッチ・バイパーに否定的である根拠もすぐさま推測できたはずである。つまり、財務担当者がダッチ・バイパーに反対する理由は、それが利益をもたらさそうにないプロジェクトと考えたからに他ならない。先ほどの『ダッチ・バイパーは成功しない(つまり、売れない)』という営業部門の主張と、『8000万ドルの投資が、ダッチ・バイパーの開発に必要である』という前提を重ね合わせたうえで推論してみても、『ダッチ・バイパーへの投資は、利益をもたらさない』という結論が当然のように導き出されることになる。この推論プロセスを示したものが、「財務担当者の推論プロセス1」である¹²⁾。

(4. 財務担当者の推論プロセス1)

前提1 『8000万ドルの投資が、ダッチ・バイパーの開発に必要である』

前提2 『ダッチ・バイパーは、成功しない(つまり、売れない)』

結論 『ダッチ・バイパーへの8000万ドルの投資は、利益をもたらさない』

もちろん、<ダッチ・バイパー>の物語の中で、財務担当者は『ダッチ・バイパーへの8000万ドルの投資は、利益をもたらさない』とは述べていない。ただ単に「8000万ドルの投資を借金の返済や工場の改造にあてるほうが得策である」と主張しているだけである。にもかかわらず、われわれは、この主張を一読しただけで、物語の中では記述されていない暗黙的な2つの前提、つまり、『ダッチ・バイパーへの8000万ドルの投資は、利益をもたらさない』ということや、『借金の返済や工場の改造への8000万ドルの投資は、利益をもたらす』ことが、暗に前提されていたことを容易に察知できたはずだ。

これらの前提に加えて、財務担当者の推論プロセスの全体像を明示化するためには、さらに暗黙的な前提をもうひとつ付け加える必要がある。それは、『利益をもたらす案件に投資するほうが

得策である』というものである。結論を引き出すうえで必要だとしても、このような前提は当たり前すぎて、通常、付け加える気にもなれないだろう。利益をもたらす案件のほうが得なのは、まさに自明の理だからである。また、こうした前提は自明であるがゆえに、財務担当者にも、ごく当たり前のように受け入れられている可能性が高いはずである。なぜならば、先ほどの営業部門の主張が先入観にもとづくものだとすれば、これは規範的な観念というべきものである。そもそも先入観というものが誤った偏見であるのに対して、規範とは抛るべき正しい基準を意味している。だからこそ、こうした自明すぎる前提を疑うことはもちろんのこと、こうした自明すぎる前提が推論プロセスの中に存在することに気づくことは難しいはずである。

(5. 財務担当者の推論プロセス2)

- 前提1 『ダッチ・パイパーへの8000万ドルの投資は、利益をもたらさない』
前提2 『借金の返済や工場の改造への8000万ドルの投資は、利益をもたらす』
前提3 『利益をもたらす案件に投資するほうが、得策である』
結論 8000万ドルの投資を借金の返済や工場の改造へ投資するほうが得策である

以上述べたように、これら3つの暗黙的な前提を付け加えることによって、「8000万ドルの投資を(利益を生み出しそうにないダッチ・パイパーの開発ではなく、利益を生み出しそうな)借金の返済や工場の改造の方に投資するほうが得策である」という財務担当者の主張は、論理的に妥当な推論プロセスとして成立する。この財務担当者の主張の骨子を示したものが、上記の「財務担当者の推論プロセス2」である。

Ⅲ. 日常的なコミュニケーションにおける暗黙化と論理的思考が果たす役割

これまでみたように、日常的な発話の局面を論理学のテキストにあるような推論形式に当てはめた場合、そこに多くの暗黙化が生じているのをあらためて確認することができる。つまり、話し手(書き手)は推論プロセスの全体像を構成する情報をすべて聞き手(読み手)に伝えているわけではない。にもかかわらず、聞き手(読み手)であるわれわれは、ごく当たり前のように、その発話の主旨を理解していることになる。

このように、推論プロセスの全体像を構成する情報をすべて伝えなくても、われわれがそれを理解できるのであれば、話し手は必要な情報だけを聞き手に伝えればいいはずである。たとえば、前提となる事実が容易に推測できるのであれば、その前提は省略(暗黙化)できるし、結論がごく当たり前に推測できるのであれば、わざわざ結論を述べるまでもない。つまり、話し手があえて不必要な情報を伝えないのだとしたら、日常的なコミュニケーションとは本来、暗黙的な推論部分を含むものだといえる。この点からすると、日常的なコミュニケーションをわざわざ明示化さ

せる必要はない。もともとわかりきった前提だからこそ、それは省略(暗黙化)されていたのだろうし、当たり前のことをくどくど説明するのは、ただ単に回りくどいだけの話である。

ただし、重要なコミュニケーションの局面であるならば、話は別である。直感的な発想がもたらす感覚的な正しさを確信しただけでは、大失敗に至る可能性が否定できないのと同様に、自らの観念(前提)を無批判に受け入れたままでは、有意義な議論は行なえない。

また、われわれが推論プロセスの全体像を推測できるとしても、その推論が必ずしも正しいものとは限らない。われわれは妥当な推論ばかりではなく、非妥当な推論も行なう存在であるし、おまけに、その非妥当性に気づきにくいのであれば、誤った憶測であったとしても、それが無批判に受け入れられている可能性がある。たとえば、営業部門の主張の中には、誤った先入観が含まれていた可能性が高いと思われる。また、必ずしも誤った観念とはいえないだろうが、それが自明と思えるような観念であれば、ごく当たり前のように受け入れられている場合もあるだろう。たとえば、財務担当者の主張の中にも、いわゆる規範的な観念が含まれていた可能性が否定できない。

もちろん、それらが正しいものであるなら、なんら問題はないだろうが、もし間違っているのならば、深刻な問題が生じることもあるはずだ。だとすれば、ここでも論理的な思考は役立つくれる。論理学の明らかにした推論ルールをもとに、推論プロセスの全体像を明示化することによって、その内容を意識の俎上にあげて吟味することが可能になるからである。

さらに、先入観に陥ったままでは、その先入観に合わない事実を見逃してしまうこともあるだろうし、また、その先入観を守るために、本来、議論すべき論点からあえて目をそむけてしまうことも考えられる。営業部門のように、「アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を発売して成功したためしがない」と決め付けることによって、その決め付けに合わない事実をつい見逃してしまったり、五万ドルという価格だけに目を取られ、アメリカ車やクライスラー車の失敗に共通する価格以外の要因を無視してしまったりすることも十分にありえる話である。

実際のところ、営業部門が指摘するのは、五万ドルという価格のことであって、性能やスタイリングなど、ダッチ・バイパーがもつ他の重要な特徴について考慮しているとは到底思えない。彼らの主張では、アメリカの自動車メーカーが五万ドルもする高級車を自社のラインナップに加えること自体、まったく無意味ということになるからだ。だが、こうした観念を無批判に受け入れるだけでは、ダッチ・バイパーという高級スポーツ・カーが、市場にもたらすインパクトについて考察することはおろか、ダッチ・バイパーが売れる(もしくは売れない)可能性を正当に評価することもおぼつかない。それ以前に、先入観をもとにしては、説得力のある主張も行なえないはずである。

また、前提が一般的に考えて正しいものであったとしても、それを当たり前のように受け入れてしまうだけでは、誤った結論に至る可能性も考えられる。とくに、『利益をもたらす案件に投資

するほうが、得策である』といった規範的な観念はあまりにも自明であるゆえに、その規範に縛られてしまったり、時には、案件のもたらす利益に対して、ひどく近視眼的になってしまったりする場合もあるだろう。財務担当者のように、プロジェクトの個別の収益性や目先の収益性に固執することによって、そのプロジェクトが全社的かつ長期的にもたらす幅広いインパクトをつい見逃してしまうことも十分考えられるからである。

たとえば、ダッチ・バイパーという、モンスター級の性能と斬新なスタイリングを誇る高級スポーツ・カーが、当時、「技術が時代遅れ」「独創性に欠ける」などと揶揄されていたクライスラーの悪いイメージを払拭できる可能性や、こうしたイメージの改善が全社的かつ長期的な利益につながる可能性について考察することは、当然ながら、当時の経営陣として行なわなくてはならない事項である。にもかかわらず、営業部門や財務担当者の目をそこから遠ざけてしまったのはなぜだろうか。それは、他にもない彼ら自身が無批判に受け入れていた観念（五万ドルもする高級車は成功しない、確実に利益を上げられる案件のほうが得策だ）自体に、その原因があったと考えられる¹³⁾。

以上述べたように、日常的なコミュニケーションの局面においても、論理的思考は、その推論プロセスの全体像を明示化することによって、われわれが当たり前のように受け入れている観念を意識的に検討する機会を与えてくれる。これによって、直感的発想の場合と同様に、無批判に受け入れていた自らの観念の誤りに気づく場合もあるだろうし、また、相手の主張の誤りや相手の依拠する価値観や信念を発見できる場合もあるだろう。だとすれば、そのコミュニケーションの局面が重要なものであればあるほど、日常的なコミュニケーションにおける推論プロセスの全体像を論理的思考によって明示化し、その現実的な非妥当性を意識的に吟味する作業は、現実の経営においても有益な役割を果たせることになる。さらに、論理的な思考によって明らかにされた気づきや発見によって、われわれは、より説得力の高い主張を行なうことも可能になるだろうし、相手の主張をより深く理解することも可能になるはずである。であるならば、論理的思考はコミュニケーション能力の向上においても、有益な役割を果たせることになる。

引用文献、注

- 1) (赤川 2008b)
- 2) (赤川 2008a)
- 3) (ハヤシ 2001)
- 4) 坂原のいう「知識のアンバランス」という概念は、われわれの日常的なコミュニケーションにおいて、推論プロセスの一部に省略(暗黙化)が生じる理由をうまく説明してくれる。たとえば、ある前提に関する「知識のアンバランス」が存在しない(つまり、対話者間で、その前提に関する知識が共有されている)場合には、しばしば、その前提は言うまでもないものとして暗黙化される。また、ある前提から自明のように結論が

引き出せるのであれば、その前提だけが明示化され、結論の方が逆に言うまでもないものとして暗黙化される。なぜならば、「知識のアンバランス」が存在しない以上、コミュニケーションをとるうえで不必要な情報をわざわざ相手に伝える必要などないからである。(坂原 1985)pp.141-142

- 5) (ハヤシ 2001)p.168
- 6) (サモン 1987)pp.104-108
- 7) (サモン 1987)p.128
- 8) 因果関係を推測する場合によく用いられる方法が、「一致法」である。枚挙による帰納法と同様、一致法では、いくつかの事象を取り上げ、ある結果(酔い)を生じるときの共通点(ソーダ)に注目する。一致法はたしかに有効な方法ではあるが、残念なことに、しばしば共通点を見誤る恐れがある。たとえば、取り上げた事象に偏りがある場合や、たまたま目についた共通点に注目を寄せてしまった場合には、本当の共通点が正しく特定されるとは限らない。ここで取り上げた「酔いとソーダの笑い話」は、その一例である。したがって、共通点を単に確認するだけでなく、その共通点(ソーダ)が存在するときに、ある結果(酔い)を生じない場合、つまり反証例がないのかどうかや、見逃してしまった共通点がないのかどうかをチェックする必要がある。もし、反証例があるならば、見かけ上の共通点(ソーダ)は却下されたいうえで、別の共通点(アルコール)が見出される場合もあるだろう。

ただし、これだけでは本当の共通点が特定されたととは限らない。「差異法」とは、一致法とは逆に、ある共通点(アルコール)が存在しないときに、ある結果(酔い)が生じないことをチェックする方法である。これら2つの方法を併用することによって、ある結果(酔い)とその共通点(アルコール)との関係は、より確からしいものになる。帰納法的一般化の現実的な適合性(もしくは、事象間の相関関係)を確認するうえで、この「一致法」と「差異法」を併用したチェックの有益性を論じる文献は少なくない。(サモン 1987)pp. 127-135、(ゼックミスタ、ジョンソン 1996)pp.67-75

- 9) 先入観以外にも、われわれの陥りやすい日常的な思考の誤りは存在する。よく取り上げられる例としては、いわゆるステレオタイプによる偏見(ゼックミスタ、ジョンソン 1996)pp. 111-115 や、最初に受け取った情報(印象、考え、計算、データなど)に依存することによって、その後の意思決定がゆがめられてしまうというアンカリング効果(ハモンド、キーニー、ライフア 1999)pp. 83-84 がある。
- 10) ここでの議論は、帰納法による推測が受け入れられないことを主張しているわけではけっしてない。「不十分な統計や片寄った統計に由来する虚偽」のような帰納法的一般化が陥りやすい問題点を踏まえたうえで、帰納法を使用することは、現実的にみて有益である。
- 11) 財務担当者が述べるのは、「8000 万ドルの投資を他の用途に、できれば借金の返済や工場の改造に当てるほうが得策だ」ということだけである。実際、『8000 万ドルの投資が、ダッチ・パイパーの開発に必要だ』ということについては、<ダッチ・パイパー>の物語のどこにも書かれてはいない。だが、財務担当者がダッチ・パイパーについて議論している以上、ダッチ・パイパーの開発にも 8000 万ドルの投資が必要なことは、この発話の文脈から推測して明白なことだろう。このような議論は営業部門の例(『ダッチ・パイパーは、五万ドルもするアメリカ車である』の暗黙化)ですで行なっているため、本文では割愛した。
- 12) <ダッチ・パイパー>の物語では、営業部門の主張よりも、この財務担当者の主張のほうが先に記述されている。だが、実際には、どちらの主張が先に行なわれたのかは不明であるため、ここでは、営業部門の暗黙的な主張『ダッチ・パイパーは、成功しない』を前提として利用した場合について考慮することにした。また、たとえ財務担当者が営業部門の主張を聞くことなしに、こうした主張を行なったとしても、

『ダッチ・バイパーは、成功しない(つまり、売れない)』という前提2は、妥当な推論プロセスを形作るうえで必要になる。そして、この場合には、前提2は単なる思い込みか、もしくは虚偽ということになる。そのいずれにせよ、われわれは、『ダッチ・バイパーは、成功しない(つまり、売れない)』と財務担当者が考えていたことを文面からすぐさま察知したはずである。

- 13) ダッチ・バイパーの成功があくまでも結果論にしか過ぎない以上、営業部門や財務担当者の主張を単に誤りと決め付けることはできない。だが、先入観や自明と思える観念を無批判に受け入れることによって、当然、考慮しなくてはいけない事項をつい見逃してしまうことは十分考えられる話である。

主な参考文献

- 1) 山下正男：『論理的に考えること』(岩波書店 1985)
- 2) 安西祐一郎：『問題解決の心理学』(中央公論社 1985)
- 3) 坂原茂：『日常言語の推論』(東京大学出版会 1985)
- 4) W. C. サモン(山下正男訳)：『論理学』(培風館 1987)
(Salmon, W. C.: "LOGIC", Prentice-Hall, Inc. 1984)
- 5) G. フォコニエ：『メンタル・スペース - 自然言語理解の認知インターフェイサー』(白水社 1996)
(Fauconnier, G.: "MENTAL SPACE", Cambridge University Press, 1994)
- 6) E. B. ゼックミスタ, J. E. ジョンソン(宮元博章他訳)：『クリティカルシンキング 入門篇』(北大路書房 1996)
(Zechmeister, E. B., Johnson, J. B.: "Critical Thinking, A Functional Approach", International Thompson Publishing Inc. 1992)
- 7) E. B. ゼックミスタ, J. E. ジョンソン(宮元博章他訳)：『クリティカルシンキング 実践篇』(北大路書房 1997)
(Zechmeister, E. B., Johnson, J. B.: "Critical Thinking, A Functional Approach", International Thompson Publishing Inc. 1992)
- 8) J. S. ハモンド, R. L. キーニー, H. ライファ：「意思決定を歪める心理的な落とし穴」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 1999年4-5月号』(ダイヤモンド社 1999)
(Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H.: "The Hidden Trap in Decision Making", Harvard Business Review, Sep.-Oct. 1999)
- 9) A. M. ハヤシ：「「直感」の意思決定モデル」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2001年6月号』(ダイヤモンド社 2001)
(Hayashi, A. M.: "When to Trust Your Gut", Harvard Business Review, Feb. 2001)
- 10) E. ボナベア：「複雑系の意思決定モデル」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年9月号』(ダイヤモンド社 2003)
(Bonabeau, E.: "Don't Trust Your Gut", Harvard Business Review, May 2003)
- 11) 赤川元昭：「経営実務における論理的思考：ビジネス・パーソンに必要な論理的思考とは?」、『流通科学 大学流通科学研究所ワーキングペーパー』 No.55 (2006a)
- 12) 赤川元昭：「ロジカル・シンキングは、ビジネス・パーソンになぜ支持されるのか(パート1)」、『流通科学 大学論集-流通・経営編』 第19巻第1号 (2006b)

-
- 13) 赤川元昭：「直感的発想の問題：ロジカル・シンキングは、ビジネス・パーソンになぜ支持されるのか(パート2)」、『流通科学大学論集－流通・経営編』 第20巻第2号 (2008a)
 - 14) 赤川元昭：「直感的発想と論理的思考：ロジカル・シンキングは、ビジネス・パーソンになぜ支持されるのか(パート3)」、『流通科学大学論集－経済・経営情報編』 第16巻第2号 (2008b)
 - 15) 赤川元昭：「経営における論理的思考」、『慶応経営論集』 第25巻第1号 (2008c)