

## 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)

### Intuition and Logical Thinking: Business Administrators Who Think Logically Can Enjoy Business Advantages (Part 3)

赤川 元昭\*

Motoaki Akagawa

本稿では、パート2で議論した直感的発想の欠点に対して、クライスラー再建のケースを素材に、論理的思考が果たす有益な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直感的発想に当てはめることで、暗黙的な推論プロセスの推測が可能であることと、これによって推論の現実的な正しさに対する明示的／意識的な判断が可能になることを明らかにした。

**キーワード:** ロジカル・シンキング、論理的思考、直感、直観

#### I. はじめに

パート2では、A. M. ハヤシと E. ボナボーのあいだで繰り広げられた直感(直観)<sup>1)</sup> 論争をもとに、直感的発想のもつ特徴と問題点について考察を行なった。直感的発想とは、前提や推論形式をわざわざ明示化することもなく(暗黙的に)、わざわざ意識することもなく(無意識的に)、突然のように結論へと至る思考スタイルであった。こうした推論能力をごく当たり前のように身につけているからこそ、われわれは、特に意識することもなく、すばやく結論に至れるし、ときには思いがけないアイデアを生み出すこともできる。このように迅速な判断や創造的な問題解決を可能にするという特徴は、直感的発想のもつ利点といえるだろう。

だが、その反面、直感的発想は、発想の正しさを明示的／意識的に判断できないにもかかわらず、感覚的にそれを受け入れてしまうという傾向をもっている。発想の正しさが判断できない以上、生み出されたアイデアや判断を無批判に受け入れてしまうことには、当然ながら危険が伴うはずである。

このパート3では、直感的発想のもつ重大な欠点を「生み出された発想を暗黙的／無意識的に受け入れてしまうこと」と位置づけ、論理的思考が、この直感的発想の欠点を補う上で果たす役

割について議論する。

## II. 論理的思考と直感的発想

### 1. 直感的発想と暗黙的な推論プロセス

われわれの日常的な思考は、通常、推論プロセスを明示化／意識化することなく行なわれる。たとえば、ガラス製品を丁寧に扱うことはごく当たり前で判断できることだろうし、燃えている炎に素手で触れないのもごく当たり前で判断である。こうした日常的な判断は当たり前すぎて、なぜこのような判断に至ったのかをあらためて考えようとは思わない。だが、日常的な判断がどれほど当たり前のものであったとしても、そこに至るためには何らかの推論プロセスが存在するはずである。もし、その判断がまったくのたまたまにしか過ぎないのならば、われわれがガラス製品を手荒に扱うこともあるはずだし、炎に素手で触れることもあるはずだ。これでは、日常生活を円滑に送ることさえできなくなってしまう。

直感的発想もこうした日常的な判断と同様の特徴をもっている。それは、明示的／意識的な推論プロセスをもたない点や、生み出された発想を受け入れがちになるといった点である。たとえば、突然降って湧いたかのように、それまで気づけなかったようなアイデアを思いつくこともあれば、さしたる根拠もなく、直感的にそれを正しいと確信してしまう場合もあるだろう。このように、直感的な発想が日常的な判断と同様の特徴をもち、そのどちらもがわれわれ人間のもつ本来の思考の姿であることに相違ない以上、直感的な発想にも、日常的な判断と同様の暗黙的で無意識的な推論プロセスが存在しても不思議はない。

パート1では、日常的な判断の例「ガラス製品であれば、壊れやすい」を取り上げ、その推論プロセスを明示化することを試みた。暗黙的な推論プロセスの明示化を試みたのは、ごくシンプルな理由からである。論理学が明らかにした推論形式（推論ルール）というものが、そもそも、われわれに本来備わっている暗黙的な思考のルールであるならば、ごく日常的な判断にも推論プロセスは含まれているはずだし、推論ルールを用いて明示化することも可能だと考えたからである。

同様に、直感的な発想にも暗黙的な推論プロセスが存在するのならば、ふだんは隠されている推論プロセスに推論ルールを当てはめ、推論の全体像を推測することも可能はずである。さらに、直感的な発想に推論ルールを当てはめ、隠された推論プロセスを明示化することには、積極的な理由がある。それは、隠されていた推論の全体像を明らかにすることによってはじめて、直感的発想の正しさを明示的／意識的に確かめることが可能になるからだ。

すでに述べたように、直感的発想にかかわる重大な欠点とは、それが暗黙的／無意識的になされた推論であるがゆえに、生み出されたアイデアや判断の正しさを実感的に受け入れてしまうところにあった。だが、直感的に正しいと感じたとしても、その正しさは決して保証されたもの

ではない。直感がただの勘違いだったということも当然ありえる話である。優れた経営者のひらめきでさえ、しばしば大失敗に至った事実があるからだ。

だとすれば、論理学が明らかにした推論ルールを用いることによって、隠されていた推論プロセスを明示化することには大きな意義がある。これによって、われわれは直感によって生み出されたアイデアや判断の正しさをあらためて意識的に吟味する機会を手に入れることができるからである。そして最終的に、論理的思考によって、直感が与える「感覚的な正しさ」から首尾よく逃れ、そこに含まれる思い込みや勘違いの可能性を指摘できるのであれば、この場合、論理的思考は、直感的な発想の重大な欠点を補う上で有益な役割を果たすといっていいたい。

では早速、パート 2 で取り上げた〈ダッチ・バイパー〉の物語を素材にして、直感的発想における隠された推論部分を推測（推理）することにしたい。

## 2. ラッツの直感とその推論プロセスの明示化

ハヤシが述べる〈ダッチ・バイパー〉の物語を読む限り、クライスラー社長であったロバート・ラッツがダッチ・バイパーの開発を思いついたきっかけは、自分の車に取り付けられている他社製の 8 気筒エンジンに対する引け目だったようだ。ラッツは、代わりに使えるような自社製エンジンについてあれこれ考えた末、当時のクライスラーがトラック用に開発していた 10 気筒の高性能エンジンや強力な五速マニュアル・トランスミッションを使って、モンスター級のスポーツ・カーを作ることを週末のドライブ中に突然思いつく。

もちろん、ここまでは、よくあるようなただの思い付きにしか過ぎない。だが、それだけで終わらず、ラッツはこの思い付きをすぐさま実行に移し、次の月曜日には、このモンスター級スポーツ・カーの開発チームを編成してしまう。ラッツがこの思い付きをすぐさま実行に移したのは、彼が述べるように「それが正しいと感じただけ」<sup>2)</sup> のことであった。

結果的にみると、この意思決定が正しかったのは事実なのであるが、それを直感した時点での「正しい」という感覚が必ずしも正しいとは限らない。むしろ、正しいものとして暗黙的に受け入れてしまうことは、直感的発想のもつ重大な欠点であったはずだ。したがって、彼が「正しい」と感じた推論プロセスを明示化した上で、そこに思い込みや勘違いが含まれていないかどうかぐらいは確認する必要があるだろう。

「あのモンスターみたいなエンジンとトランスミッションを搭載して、60 年代の〈コブラ〉のような、画期的で魅力的な高級感のあるスポーツ・カーはつくれないだろうか。そうすれば、クライスラーをこき下ろした連中を見返せるのではないか」

次の月曜日、ラッツはさっそく行動に出た。通行人の目を釘づけにし、近くを走るドライバーが運転する手を止めてしまうような、強烈な印象を与える突拍子もないスポーツ・カーの開発チ

ームを編成した。後に「ダッチ・バイパー」と呼ばれる新車の原寸模型が出来上がってくると、ラッツの決意はいよいよ固くなった。」<sup>3)</sup>

上記で取り上げた叙述は、ラッツがダッチ・バイパーの開発を思いついたときのものである。この物語の中で述べられているように、当時のクライスラーは、「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<sup>4)</sup>。

これに対して、ラッツが開発を決断したダッチ・バイパーは、(もちろん、直感した時点では、まだ実際に完成してはいないのであるが)「モンスターのようなエンジンとトランスミッションを搭載している」という点で、当時のクライスラーに浴びせかけられていた「技術が時代遅れ」という酷評には必ずしも該当しないものであった。同様に、「通行人の目を釘づけにし、近くを走るドライバーが運転する手を止めてしまうような、強烈な印象を与える突拍子もないスポーツ・カー」という点においても、「独創性に欠ける」という酷評には該当しない。さらに付け加えるならば、当時、ダッチ・モデルが1台2万ドル以下の価格帯で売られ、顧客はブルー・カラー中心であった<sup>5)</sup>ことを考え合わせると、高級スポーツ・カーというダッチ・バイパーの位置づけは、従来の同社の従来のラインナップとはかけ離れた、まったくの別種の車であった。つまり、「クライスラーをこき下ろした連中を見返せるのではないか」という言葉通り、ラッツがダッチ・バイパーの開発を思いついたのは、それが当時のクライスラーに対する酷評をくつがえす可能性を秘めていたからに他ならない。

#### (1. ラッツの推論プロセス1)

- 前提1 (クライスラーに対する酷評) クライスラーは、技術が時代遅れで、独創性に欠ける  
前提2 ダッチ・バイパーは、モンスターのようなエンジンとトランスミッションを搭載した、  
強烈な印象を与える突拍子もないスポーツ・カーである  
結論 ダッチ・バイパーは、クライスラーに対する酷評をくつがえすことができる  
(クライスラーをこき下ろした連中を見返せるのではないか)

上記に示した「ラッツの推論プロセス1」は、ダッチ・バイパーの開発を思いついた時点でのラッツの考えを明示的な推論形式に整理したものである。ちなみに、前提1はラッツが実際に述べた言葉ではない。当時、クライスラーが揶揄されていた酷評に他ならない。ただし、この酷評は、ラッツの推論プロセス1を成立させるためには必要な前提であり、実際、ラッツの推論も、〈ダッチ・バイパー〉の物語を読むかぎり、このクライスラーに対する酷評の存在を前提になされたものと思われる。

また、結論の表現を「クライスラーをこき下ろした連中を見返せるのではないか」というラッツの言葉通りではなく、「クライスラーに対する酷評をくつがえすことができる」に変更しているのは、あくまでも推論プロセスを理解しやすくするためであり、意味合いとしてはまったく同じであるということを補足しておきたい。

さて、論理学のテキストに出てくるような推論の例は、あまりにも教科書的に整然としすぎて、必ずしも、われわれが実際におこなうような推論にしっくりと当てはまるようなものではない。その理由としては、われわれが日常的に利用する自然言語というものが、論理学で用いられる形式言語に比べ、意味合いにあいまいさがあること、また、しばしば多義性をもつこと、そして、言葉が使用される状況に応じて異なる意味合いを付与されたり、場合によっては新しい意味合いが生じたりすることなどがあげられる。ただし、このことを逆に言えば、われわれが日常的に使用する自然言語というものが、使用される状況に応じて、さまざまな表現の可能性をもち、また、われわれも、その状況に応じた解釈を柔軟に行なえるということになる。

実際、「クライスラーをこき下ろした連中を見返せるのではないか」というラッツが現実述べた言葉と、「ダッチ・パイパーは、クライスラーに対する酷評をくつがえすことができる」という結論で使った言葉とでは、明らかに表現の点で異なっている。では、論理学の示す推論ルールが、われわれが日常的に使用する自然言語の推論プロセスに適用できないかといえば、そうではない。現実表現された推論内容の意味合いを損なわないように、表現を言い換えることは可能である。むしろ、推論の現実的な妥当性を確認するためには、前提と結論の表現の同一性にこだわるのではなく、その内容が意味するところの同一性をしっかりと押さえる必要がある。上記で示した例では、推論プロセスをできる限り理解しやすくするために、前提から比較的導き出されやすいような表現を心掛けたつもりである。その結果、ラッツが実際に述べた言葉とは異なる表現になってしまったわけだが、どちらの表現も意味するところは同一である。それによって推論の現実的な妥当性が損なわれるというわけでは決してない。

さらに補足するならば、われわれの使用する自然言語というものが、あいまいで時に多義性をもつ以上、まったく同じ言葉(表現)を使って推論したとしても、その推論が妥当であるとは限らない。サモンは、言葉の多義性が論理上の間違いを引き起こす事例として、次のような論証(推論)を紹介している<sup>6)</sup>。

## (2. 言葉の多義性が引き起こす論証の誤り)

前提1 Only man is rational.

前提2 No woman is a man.

結論 All women are irrational.

お分かりのように、この論証（推論）では、“man”という同じ言葉が2回出てきているが、同じ意味合いで使われてはいない。前提1では「人間」を意味し、前提2では「男性」を意味している。つまり、同じ言葉（同じ表現）であっても、同じ意味合いでないことが、この論証の現実的な妥当性を失わせていることになる。

では再び、ラッツの直感について話を戻そう。ダッチ・バイパーの開発を思いついたきっかけが、当時のクライスラーに対する酷評をくつがえす可能性を秘めていたからだとしても、なぜ、ラッツはそれを「正しい」とまで確信できたのであろうか。もちろん、直感である以上、明確な根拠（前提）などないはずだ。彼が実際に述べたように、まさに「正しいと感じただけ」に過ぎない。だが、「正しい」と確信できたからこそ、かれは思いついたアイデアを何の躊躇もなく、実行できたはずである。

もっとも単純な推論プロセスで、その前提となるものを推測するならば、その当時、『クライスラーに対する酷評をくつがえすことは、正しい（問題解決策だった）』ということになるだろう。下記にあげた「ラッツの推論プロセス2」は、ラッツの直感的発想のうち、すでに明らかになっている部分（結論と前提1）をもとに、直感した当時では暗黙的であったはずの根拠（前提2）を推測したものである。前提2が二重括弧で括られているのは、かつて暗黙的な前提であったことを示唆するためである。

### （3. ラッツの推論プロセス2）

- 前提1 ダッチ・バイパーは、クライスラーに対する酷評をくつがえすことができる  
前提2 『クライスラーに対する酷評をくつがえすことは、正しい（問題解決策である）』  
結論 ダッチ・バイパーは、正しい（問題解決策である）

この暗黙的な前提は、いわゆる結果論としては正しいものであった。ハヤシが述べるように、「この過激なスポーツ・カーがいとも簡単に世間のクライスラーに対する認識を覆し、社内の士気を驚くほど高め、同社に絶望的なほどに失われていたはずの「勢い」を与え、最終的に1990年代中に劇的な業績の好転をもたらした」<sup>7)</sup>ことは、今となってはすでに明らかになった事実だからである。

しかし、単なる結果論ではなく、特定の推論形式（ここで使用したのは、いわゆる「三段論法」に類似した妥当な演繹法）を当てはめることによって、ラッツが直感した時点においても、この前提の存在を容易に推測できることも事実である。また、これによって、「正しい」という直感を単なる感覚的な正しさとして受け入れるのではなく、あらためて明示的／意識的に吟味することも可能になるはずだ。

さて、通常、推論というものは、前提から結論を引き出すという手順で行なわれるものだが、その逆に、結論が成立するための前提を推測することも可能である。というのも、そもそも論理というものが、われわれに本来的に備わっている思考のルールであるならば、直感的な発想においても、結論を引き出す上で何らかの思考ルールが使用された可能性、つまり論理による推論操作が暗黙的／無意識的に行われた可能性が高いはずである。だとするならば、論理学によって明らかにされた推論ルールを当てはめ、その結論を論理的に導き出すことのできる前提が何であるのかを推測することも可能なはずである。

ただし、暗黙的な推論プロセスの明示化は、あくまでも推測にしか過ぎない。この点で、隠されていた前提がズバリ明らかになるとは限らない。他の推論ルールを当てはめることで、また別の前提を導き出すことも可能だろう。だが、直感した本人にとって、それがごく当たり前のように思える前提であったとしたら、それは暗黙的に受け入れられていた可能性が高い。また、暗黙的であるがゆえに、その前提の正しさを確かめることもできなかったはずである。

以上述べたように、彼が「正しい」と感じただけで、その根拠を明らかにできなかったラッツの直感的発想に対して、論理的思考は、その隠されていた根拠を推測し、推論プロセスの全体像を明示化してくれる。また、これによってはじめて、感覚的にしか認識できなかった直感的発想の正しさに対して、その現実的な正しさをあらためて明示的／意識的に吟味する機会が生み出されることになる。これは論理学の研究成果を直感的発想に応用した場合に得られる大きなメリットに他ならない。

### 3. ラッツの直感と明示化された推論プロセスの正しさ

#### a. ラッツの推論プロセス1の正しさ

次に、直感的発想の正しさを明示的／意識的に判断できるかどうかという問題について考えることにしたい。あらかじめ結論から述べるならば、これも可能なはずである。というのも、推論プロセスの全体像が明示化されたのであれば、直感的発想の現実的な正しさは、通常の論理と同様、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ことによって判断することが可能だからである<sup>8)</sup>。

ここでは、直感的発想の正しさが実際に判断できることを示すために、先にあげたラッツの2つの推論プロセスを素材にした論理チェックの例を紹介することにしたい。ちなみに、この2つの推論プロセスのうち、推論プロセス1については、直感的発想とは必ずしも言い切れない部分である。だが、この推論プロセスは、ラッツの直感的発想の全体像を構成する上で欠かせない箇所でもあり、一見、妥当とは思えない推論形式をもっている。このため、形式と内容のチェックを行なうことにする。また、推論プロセス2は、妥当な推論形式（三段論法に類似した妥当な演繹法）であるため、これについては内容の正しさを中心にチェックすることにしたい。まずは、

推論プロセス1の論理形式のチェックからはじめることにしよう。

ラッツの推論プロセス1で述べられた前提1は、「クライスラーは、技術が時代遅れで、独創性に欠ける」という世間の酷評であった。もちろんながら、この酷評はクライスラーの特定の車種に限定されるものではなく、クライスラーの車全般（もしくはクライスラー社全体）に対するもの（全称文）と受け止めるべきだろう。

これに対して、前提2は、「ダッチ・バイパーは、モンスターのようなエンジンとトランスミッションを搭載した、強烈な印象を与える突拍子もないスポーツ・カーである」であり、これはダッチ・バイパーという特定の車種に関する具体的な特徴が述べられたもの（特称文）である。そして、その表現だけで判断すると、一見、前提1と論理的な関係をもたない叙述のように思える。

だが、この推論において、前提2が意味するものは、「ダッチ・バイパー（あるクライスラーの車）は、モンスターのようなエンジンとトランスミッションを搭載した（技術が時代遅れではない）、強烈な印象を与える突拍子もない（独創性に欠けることもない）スポーツ・カーである」と捉えたほうがいだろう。実際のところ、ラッツの推論も、このクライスラーへの酷評（前提1）を前提に踏まえたものだからである。

だとすれば、この推論形式は論理的矛盾を示すことになる。というのも、前提1（全称肯定文）が正しいのであれば、前提2（その特称否定文）は必ず誤りであり、ダッチ・バイパーのように技術が時代遅れでもなく、独創性に欠けることもないクライスラー車などは存在しないはずである。また、前提2が正しいのであれば、前提1は必ず誤りであり、クライスラーに対する普遍的な酷評は的確とはいえないものになってしまう。つまり、前提1と前提2がともに正しくなるような状況は存在し得ない。実際のところ、この酷評にまるで当てはまらないようなクライスラー車が存在するならば、一般的に考えても、こうした酷評を適切なものとして受け入れることはできないだろう。

そこで、いま仮に、ダッチ・バイパーなる車がまだ存在していない状況において、前提1が正しいものであったとしよう。そして次に、前提2で示されるような事実、つまりダッチ・バイパーなる車が出現した状況を想定する。この場合、前提2は、普遍的なニュアンスをもつ前提1「クライスラーは、技術が時代遅れで、独創性に欠ける」に対する有効な反証例ということになる。だとすれば、「ダッチ・バイパーは、クライスラーに対する酷評をくつがえす」という結論は当然ながら成立するはずである。つまり、ラッツの推論プロセス1の形式は誤りとはいえない。むしろ妥当なものである。

では次に、推論内容の正しさをチェックすることにしたい。ラッツの推論プロセス1の推論形式が論理的矛盾である以上、前提1と前提2の内容が現実的に矛盾するものかどうかをチェックする必要があるだろう。



通常、論理的矛盾とは前提内容の真偽にかかわらず、必然的に矛盾を生じさせる推論形式である。だが、このことは、われわれが日常的に使用する自然言語に対しては必ずしも当てはまるものではない。前述したように、自然言語とは、その言葉が使用される状況やその言葉を使用する主体に応じて意味合いを変えてしまうからである。

実際、前提1と前提2が異なる主体によって述べられた言葉（世間の酷評とラッツの発言）である以上、その意味するものが同一であるとは限らない。場合によっては、ここにラッツ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。したがって、先ほどは、前提2を「ダッチ・バイパー（あるクライスラーの車）は、モンスターのようなエンジンとトランスミッションを搭載した（技術が時代遅れではない）、強烈な印象を与える突拍子もない（独創性に欠けることもない）スポーツ・カーである」とおき、前提1「クライスラーは、技術が時代遅れで、独創性に欠ける」とは矛盾するとしたが、これらが本当に矛盾する内容なのかどうかをあらためて現実的に確認する必要がある。

まず、ダッチ・バイパーがクライスラーの車だということは（まだ、この時点では誕生していないのであるが）まぎれもない事実である。だが、「モンスターのようなエンジンとトランスミッションを搭載する」ことが、本当に「技術的に時代遅れ」という酷評に相反するものなのかについては、この酷評が意味するものを客観的に吟味しなくてはならない。

というのも、ダッチ・バイパーの開発をラッツが思いついたきっかけは、自分の車に搭載された他社製のエンジンに対する彼個人の引け目からに過ぎない。かれは自分自身の引け目をなんとか解決したいと思い、最終的にダッチ・バイパーというアイデアにたどり着いたことになる。だとしたら、その引け目はあくまでも個人的なものであって、クライスラーに対する酷評を経営者として冷静に受け止めた上での判断ではなかった可能性が存在する。たとえば、「技術的に時代遅れ」という酷評がたしかに存在していたとしても、「モンスターのようなエンジン」を求めていたのは、ただ単にラッツ個人の思い入れによるものであったかもしれない。クライスラーが技術的に時代遅れであったのは、安全性や信頼性など、技術とはいっても、化け物じみたパワーを誇るエンジンとはまったく異なる側面だった可能性が存在するからだ。

また、「強烈な印象を与える突拍子もないスポーツ・カーである」ことが、本当に「独創性に欠ける」ということに反するのかどうかについても同様である。たとえば、独創性とは、「強烈な印象を与える」見た目のスタイリングのことだったかもしれないが、中身のメカニズムのことだったのかもしれない。もちろん、その他にも考えられるだろう。だとすれば、「独創性に欠ける」という酷評をくつがえすのは、必ずしも「強烈な印象を与える突拍子もないスポーツ・カー」とは限らないことになる。

この場合、クライスラーに対する酷評の意味するものが、ラッツ本人の想定したものと同じか、少なくともそれを含むものであるならば、ラッツの推論プロセス1の前提は正しいものとして受

け入れることができる。そして、推論形式の妥当性と推論内容の正しさが受け入れられる以上、ラッツの推論プロセス1で導かれる結論もまた、ひとまず正しいものとして受け入れることができる。

ただし、クライスラーに対する世間の酷評が、ラッツの想定したものと異なるのであれば、推論プロセス1は、推論内容の正しさはもちろんのこと、推論形式の妥当性も受け入れられないことになる。だとすれば、当然ながら、その結論も正しいものとして受け入れることはできない。つまり、ダッチ・バイパーがクライスラーの酷評をくつがえすことができるなどと結論付けることは、もはやできなくなってしまう。それは、彼の単なる思い込みや勘違いに過ぎなかった可能性が存在することになる。

## **b. ラッツの推論プロセス2の正しさ**

では次に、ラッツの推論プロセス2の正しさについて考えることにしたい。この推論プロセスでは妥当な演繹法が用いられているため、前提の内容が正しければ、必ず結論も正しくなるという特徴をもっている。したがって、結論の正しさは前提1と前提2の内容の正しさに関わる問題である。まず、前提1については、ラッツの推論プロセス1から導き出された結論であるため、先ほどのチェックどおり、クライスラーに対する酷評がラッツ本人の想定したものと同様であるならば、正しいものとして受け入れることができる。そして、次に問題とすべきは、『クライスラーに対する酷評をくつがえすことは、正しい（問題解決策である）』という前提2の内容の正しさになる。

実際のところ、この前提2の真偽は、ラッツの直感的発想の中で最も重要な問題であろう。というのも、ラッツの推論プロセスの中で暗黙的に隠されていたのは、この前提2である。そして、ラッツの推論プロセスの中で勘違いや思い込みが含まれるとしたら、とくに注意すべきは暗黙的に隠されていた推論部分ということになる。なぜならば、直感的発想の推論プロセスが暗黙的／無意識的なものである以上、それを明示的／意識的にチェックすることができなかつたはずであるし、チェックできない以上、そこに勘違いや思い込みが含まれていても不思議はないからである。

たとえば、「クライスラーに対する酷評」がたしかに存在し、それがラッツの考えたようにエンジン性能やスタイリングの問題であったとしても、それをくつがえすことが、当時のクライスラーにとって、優先すべき問題解決策であるとは限らない。危機的状況にある当時のクライスラーにとって、解決すべき問題はそれこそ山積みであったと考えられるからである。だとすれば、「クライスラーに対する酷評」という問題の重要性と、それ以外の問題の重要性とを意識的に比較してみることが必要になる。その上で、「クライスラーに対する酷評」という問題の重要性が明らかであるならば、それはクライスラーが優先的に解決すべき問題に他ならない。

また、問題としての重要性のみならず、その解決策としての重要性や優先度についても判断する必要がある。というのも、『クライスラーの酷評をくつがえすことは、正しい（問題解決策である）』という前提の真偽は、問題点としての重要性ではなく、解決策としての重要性に直接関わることだからである。もちろん、解決すべき問題の重要性が解決策の優先順位を決定付ける場合もあるだろうが、解決策の実現可能性や投資収益率といった要素が優先順位を左右することも当然ながら考えられる。

この場合、ダッチ・バイパーの開発という解決策と、これ以外の解決策とを比較して、その重要性や優先度を意識的に検討する必要がある。その上で、このダッチ・バイパーという突飛もないスポーツ・カーの開発が、その他の解決策と比較して、優先的に実行すべきものだと判断できるならば、この問題解決策は正しいものとして受け入れることができる。もし、そうでないならば、それはラッツの思い込みや勘違いに過ぎなかった可能性が存在することになる。

以上で、ラッツの直感的発想において暗黙的であった前提、つまり『クライスラーの酷評をくつがえすことは、正しい（問題解決策である）』についてのチェックは終了である。もちろん、先ほど議論した前提1と、この前提2の内容が正しければ、妥当な推論形式を用いる以上、ラッツの推論プロセス2で導き出された結論も正しいことになる。そして、ひとまずはラッツの直感的発想も正しいものとして受け入れることができる。

さて、ここで注意してもらいたいのは、論理的思考によって直感的発想を明示化し、その推論プロセスの現実的な非妥当性を確認するという作業は、決して直感的発想そのものを否定するわけではないということである。それは直感的に生み出されたアイデアや判断の根拠を明示的／意識的に確認し、事前に察知できたはずの失敗を避けるための作業に他ならない。もし、直感したアイデアや判断に現実的な誤りを見出せないのであるならば、直感的発想をあえて退ける理由はどこにもない。

また、直感的発想が思いもかけない創造的なアイデアをもたらしてくれるのであるならば、こうした直感的発想のもつメリットを大切に受けとめるのはなおさらのことである。というのも、われわれはそのアイデアの妥当性を明示的／意識的に吟味することによって、そのアイデアのもつ現実的な意義をより明確に理解できるかもしれないし、その有効性について、以前よりも正確に推測できるかもしれない。場合によっては、われわれのとらわれていた一般的な通念や観念上の誤りを逆に発見できるかもしれないからである。

さらに、直感的なアイデアや判断が結果的に間違っていたとしても、直感的発想を明示化することは有意義である。これによって、われわれは失敗から学ぶことができるからである。論理的な思考によって明示化されたアイデアや判断は、その現実的な非妥当性を吟味しなおすことが可能である。たとえば、どの前提が正しくなかったのか、また、どの推論形式が妥当ではなか

ったかを再検討することによって、失敗を客観的に分析しなおし、今後の意思決定に役立てることが出来る。もちろん、直感が陥りがちな誤りを未然に防ぐほうがより有益だろうが、事後的であったとしても、その失敗を後々生かすことはできるはずである。だが、直感的発想に頼るだけでは有意義な反省は行えない。なぜならば、直感的発想を明示的／意識的に吟味しない以上、それはただ単に、その直感が結果的に外れただけの話にしか過ぎないからである。

さて、こうしたチェックの手続きをたどるぐらいなら、そもそも論理的思考をはじめから最後まで徹頭徹尾一貫すればよいという意見もあるだろう。だが、必ずしもそうとはいえない。直感的発想と異なり、論理的な思考とは、結論を導き出す上で必要な前提をすべて明示化させる必要がある。また、結論の正しさを保証するためには、あらかじめ前提の内容の真偽を確認することも要求される。その上で、妥当な推論形式に基づき、なおかつ推論プロセスを一切省略することなく結論へと至る作業は、現実的に考えて、とてつもない作業負荷を生じてしまうことになるからだ。この点で、論理的思考とは、重要なアイデアや判断の検証にこそ活用すべきものだろう。ラッツの直感的発想に対して論理的思考による検証を行なう必要性が存在するのも、クライスラーの危機的状況において、多大な投資を必要とするこの意思決定の重要性に依拠したものに他ならない。

さらに、直感的発想が生み出す創造的な飛躍に対して、その欠落している推論プロセスを論理的思考によって推測することは可能だろうが、論理的思考を緻密に積み上げていったとしても、直感的発想と同じ判断にたどり着けるとは限らない。また、こうした創造的な発想にたどり着くまでの作業量はさらに莫大なものになるはずだ。というのも、これまで思いもつかなかったアイデアに論理的思考がたどり着くまでには、まさにゼロ・ベースでの問題分析や解決策の立案が必須になると思われるからである。

### Ⅲ. 直感的発想の重大な欠点と論理的思考が果たす役割

直感的発想とは推論プロセスの全体像が明示化されないタイプの思考であった。そして、推論プロセスの全体像が明示化されない以上、われわれは前提や推論形式の正しさを明示的／意識的に確かめることはできない。これは当たり前のことだろう。だが、推論の正しさを確かめることができないにもかかわらず、直感的発想はしばしば客観的な正しさ以上の「確信」を本人に感じさせるものでもある。〈ダッチ・バイパー〉の物語で見たように、「なぜこの決断を下しえたのか」について、ラッツは明快に説明できない。にもかかわらず、自らが下した決断を正しいと疑わず、自説の正当性を裏付けるための市場調査も行なわないままで、直感だけを頼りに突き進んでいったのである。

こうした確信が存在する理由のひとつとしては、直感的発想に推論プロセスが存在しないのではなく、それが暗黙化／無意識化されているがゆえに、直感的発想の生み出す感覚的な正しさを

受け入れたままになっていることが考えられる。つまり、前提が暗黙的／無意識的である以上、われわれはその前提をそのまま受け入れざるを得ないし、また、論理とは、われわれが従わざるを得ない本来的な思考のルールでもある。前提とルールを暗黙的／無意識的に受け入れる以上、われわれが直感的発想の生み出す結論を当たり前のように受け入れがちになるのはごく当然の話である。

ただし、直感的発想が正しいと思えたとしても、実際のところ、それが正しいとは限らない。ボナボーが指摘したように、「直観にもとづいた偉大な意思決定の陰には、それと同じようでも全く正反対の大失敗が存在する」<sup>9)</sup> ことは、まぎれもない事実だからである。また、直感的発想が単なる勘違いや思い込みであったとしても、直感的発想が暗黙的／無意識的な推論である以上、その発想の誤りを明示的／意識的に指摘することはできない。おまけに、直感がある種の確信をもたらす(正しいと感じてしまう)ものだとしたら、直感的発想に頼ることは、まさに危険きわまりない行為だろう。単なる思い込みであるにもかかわらず、当たり前のように正しいと感じることによって、その思い込みから抜け出すことを難しくしてしまうからである。

実際、われわれが自分自身の思い込みを疑うよりも、むしろ思い込みに合うように事実のほうをねじ曲げたり、こじつけ解釈をしたり、ひどい場合には思い込みに合わない事実を無視する傾向をもつことが、認知心理学における多くの実証研究によってあきらかにされている。そして、こうした研究から引き出される結論もまた、当たり前にも思えるからこそ、それに気づきにくいという事実である<sup>10)</sup>。

ダッチ・パイパーの物語において、ラッツが市場調査も行なわず、直感だけを頼りに突き進んでいったという事実は、ハヤシにとってみれば、優れた経営者だけがもちえる直感的発想のミステリーを物語るエピソードであったかもしれない。だが、自説の裏づけとなる根拠さえ必要としなかったという事実は、むしろ直感的発想の欠点として捉えるほうがふさわしいだろう。

確かに、ダッチ・パイパーは結果的に成功したけれど、一般的に考えて、直感的発想がもたらす成功は、本人が確信するほどには保証されたものではない。つまり、ラッツは自分の思い込みにとらわれるあまり、自説を現実とつき合わせて、その正しさを確かめようとしなかったのである。だとすれば、「直感的発想が暗黙的／無意識的に行なわれた推論であるがゆえに、生み出されたアイデアや判断を受け入れがちになる」ことは、やはり直感的発想の重大な欠点に他ならない。

こうした直感の欠点を克服することは難しい。当たり前のように思えるからこそ、それを疑うことは、われわれにとって本来、困難なはずだからである。だが、論理学が明らかにした推論ルールを用いることによって、われわれは推論プロセスの全体像を推測し、かつて暗黙的であった推論部分の現実的な非妥当性を明示的／意識的に吟味する機会を得ることになる。そして、推論の形式が妥当でないならば、たとえ前提が正しくても、結論の正しさは保証されないことになる。

同じく、前提の内容がもし現実と合致しないのであれば、結論の現実的な正しさは保証されない。もちろん、結論の正しさが保証されない以上、もはや直感の正しさにこだわることもできない話である。つまり、論理的思考によって、われわれは直感が与える感覚的な「正しさ」をそのまま受け入れてしまうのではなく、それを明示的／意識的に吟味し、もし、そこに思い込みや勘違いが存在するのであれば、それを指摘できることになる。

以上述べたように、結果的にラッツの直感はたしかに正しかったのではあるが、論理的思考によって、直感した時点における正しさを確認することは決して無駄ではない。直感した時点では「正しい」と感じたに過ぎない判断を明示的な推論プロセスとして具現化し、そこに勘違いや思い込みが含まれていないかどうかを意識的に確かめることによって、事前に察知できたはずの勘違いや単純な思い込みから逃れることができるからである。また、たとえ直感的なアイデアや判断が失敗に至ったとしても、推論プロセスを再検討することによって、われわれは事後的にも失敗から有意義に学ぶことができる。だとすれば、その意思決定が重大なものであればあるほど、直感的発想を論理的思考によって明示化／意識化し、その現実的な非妥当性を吟味する作業は、現実の経営においても有益な役割を果たせるはずである。

## 引用文献、注

- 1) ハヤシのいう「直感」とは、原文では、“Intuition”であり (Hayashi 2001)、また、ハヤシの論文に対する反論を提示するボナボー論文のいう「直観」も、原文では同様に、“Intuition”である (Bonabeau 2003)。本稿で、ハヤシのいう「直感」とボナボーのいう「直観」という異なった語句で記載したのは、基本的に、訳出された文献の表現に従ったものである。また、本稿の主旨が、ハヤシのいう「直感」とボナボーのいう「直観」との相違点を整理する関係上、ハヤシとボナボーの議論を明確に区別するため、ハヤシのいう“Intuition”に「直感」という語句を用い、ボナボーのいう“Intuition”を「直観」という語句を用いることによって、この両者を明確に区別することは好ましいと思われる。
- 2) (ハヤシ 2001) p.168
- 3) (ハヤシ 2001) p.168
- 4) (ハヤシ 2001) p.168
- 5) (ハヤシ 2001) p.168
- 6) (サモン 1987) pp.182-183
- 7) (ハヤシ 2001) p.168
- 8) 推論形式の妥当性と推論内容の正しさという2つのチェックポイントは、パート1で議論した論理的思考が備えなくてはならない2つの必要条件と符合するものである。2つの必要条件とは、「前提から結論を引き出すように考えること (つまり、推論の形式を備えていること)」と「推論の内容の正しさを (客観的

に)判断できること」であった。論理的思考は、これら 2 つの条件をともに満たすがゆえに、推論の正しさを現実的に判断することができる。また、直感的発想とは、論理的思考とは対照的に、これらの条件の少なくともいずれかを満たすことがないゆえに、その推論の内容が正しいかどうかを(客観的に)判断することができないタイプの思考であった。だとすると、直感的発想に含まれる間違いや思い込みもまた、推論の形式を備えない部分か、その推論の内容が正しいかどうかを(客観的に)判断することの出来ない部分、もしくはその両方に存在するはずである。ちなみに、ここでいう「推論の内容を(客観的に)判断できること」という語句が意味するのは、直感的発想にありがちな「推論の正しさを感覚的に認識できること」に対比させたものである。

9) (ボナボー 2003) p.152

10) (ゼックミスタ、ジョンソン 1996、同 1997)

### 主な参考文献

- 1) K. R. ポパー (藤本隆志他訳) : 「推測と反駁」 (法政大学出版会 1980)  
(Popper, K. R.: “conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge”, Rontledge & Kegan Paul Ltd. 1963)
- 2) 山下正男 : 「論理的に考えること」 (岩波書店 1985)
- 3) 安西祐一郎 : 「問題解決の心理学」 (中央公論社 1985)
- 4) 坂原茂 : 「日常言語の推論」 (東京大学出版会 1985)
- 5) 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)
- 6) 野矢茂樹 : 「論理学」 (東京大学出版会 1994)
- 7) R. ジェフリー (戸田山和久訳) : 「形式論理学—その展望と限界—」 (産業図書 1995) (Jeffrey, R.: “FORMAL LOGIC Its Scope and Limits”, McGraw-Hill, Inc. 1991)
- 8) 戸田山和久 : 「論理学を作る」 (名古屋大学出版会 2000)
- 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. ボナボー : 「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) 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)
- 12) 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)

- 13) 市川伸一：「考えることの科学」（中央公論社 1997）
- 14) 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 2006
- 15) 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9巻第1号 2006）