

## 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)

### Question of Intuition: Business Administrators Who Think Logically Can Enjoy Business Advantages (Part 2)

赤川 元昭\*

Motoaki Akagawa

本稿では、経営者の直感（直観）に関するハヤシとボナボーとの論争を素材に、彼らの主張の特徴を整理したうえで、パート 1 で議論した直感的発想の問題点について更なる考察を行った。その結果、直感的発想のもつ欠点として、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いがちになるという重大な問題があ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 1 では、論理的思考と直感的発想という対照的な思考スタイルを比較し、論理的思考が備えるべき 2 つの必要条件を明らかにした。ひとつめの条件とは、「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）」であり、もうひとつは「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<sup>1)</sup>。論理的思考は、これら 2 つの条件を満たすかゆえに、推論の正しさを現実的に判断することができる。これに対して、直感的な発想とは、結論はあるのだが、その前提をもたず（つまり、推論の形式を備えておらず）、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タイプの思考のことであった。このように、論理的思考と直感的発想は、これら 2 つの条件をともに満足するか否かという点で異なることが分かる。

このパート 2 では、これらの議論を踏まえながら、A. M. ハヤシと E. ボナボーのあいだで繰り返されられた直感（直観）論争<sup>2)</sup>をモチーフにして、直感的発想の特徴と問題点について考察することにしたい。

## II. 直感的な発想について — ハヤシとボナボーとの論争から

### 1. ハヤシのいう「直感」

直感的発想の有益性を主張する人は少なくない<sup>3)</sup>。ハヤシもその一人である。ハヤシは、直感を「結論に至る中間的なメカニズムは意識されないが、その正しさについては認識できるもの」と位置づけた上で、「優れたトップ・マネジメントが備えている能力の一つ」だと主張する<sup>4)</sup>。まずは、ハヤシが直感の例として取り上げたクライスラー再生策のエピソードを紹介しよう。

「1990年代のクライスラー（現ダイムラー・クライスラー）の窮状を救う策が、当時の社長ロバート・ラッツの頭に直感的に浮かんだのは、週末のドライブを楽しんでいる最中だった。

88年のある暖かい日、ラッツは愛車のスポーツ・カー〈コブラ〉で一走りしようと思いきや、ミシガン州南東部を疾走しながら、クライスラーに向けられた批評の数々をひとまず忘れてリラックスしたかったのだ。

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。

皮肉なことに、彼はこのドライブがあまりに快適だったために、かえって楽しむ気持ちが失われてしまった。「後ろめたい気分でした。自分はクライスラーの社長でいながら、フォードの強力な支援によって製造されたすばらしい車を運転していたのですから」というのが原因だ。

要するに〈コブラ〉に搭載されたフォードのV型八気筒エンジンのせいだ。愛社精神あふれる彼は、「フォード・エンジン搭載」と書かれたプレートを愛車から取り外していた。

それでもまだ罪の呵責にさいなまれ、その日のドライブでは〈コブラ〉のエンジンをクライスラー製に換えられないだろうかと考え始めていた。そうすれば、きっとやましさを感ぜずに愛車を堪能できるだろうと。

だがすぐに、クライスラーがそれだけの基準に達するV8エンジンを持たないことが頭をよぎった。エンジンを自社製に換えれば、かなり性能が落ちる。彼は「クライスラーは他社にはるか遠く後れていた」と、当時を述懐している

ドライブ中のラッツの頭はめまぐるしく回転した。

「たしか、クライスラーは小型トラックの新型モデル用に10気筒の高性能エンジンを開発していたはずだ。それが打開策にならないだろうか」

「そういえば、あのトラックのために強力な五速マニュアル・トランスミッションを製造していなかったか」

「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。

だが、異を唱えるものは社内に多かった。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例しがないと警告した。当時、クライスラーのダッチ・モデルはどれも一台二万ドル以下の価格帯で売られ、顧客はブルーカラーの労働者が中心だったからだ。

それでもラッツは譲らず、変わらぬ信念でこのプロジェクトを進めた。驚くことに、彼は自説の正当性を裏づけるための市場調査を実施することもなく、ただひたすら自分の直感を頼りに突き進んでいった。

「ダッチ・バイパー」は大ヒットした。この過激なスポーツ・カーがいつ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。

後知恵だが、「ダッチ・バイパー」は間違いなく当時のクライスラーに必要なものだった。最も欲しいときに、最もふさわしく登場した車だったのだ。しかし、なぜ、ラッツはこれほど強い確信を持てたのだろうか。

(～中略～) 彼のキャリアでも特筆すべきこの決断を「なぜに下しえたのか」は、彼自身も明快に説明できないようだ。いわく「いわゆる潜在意識というか、理屈ではない感覚でした。それが正しいと感じただけです」<sup>5)</sup>

ハヤシの紹介した「ダッチ・バイパー」の物語において、ラッツの下した意思決定は、本稿で最初に議論した直感的発想と同様のものである。たとえば、「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。「いわゆる潜在意識というか、理屈ではない感覚でした」と述べるだけである。このように、結論に至る中間的なメカニズムが意識されないという点で、少なくとも「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)」という論理的思考の 1 番目の必要条件を満たしていない。次に、「推論の内容の正しさを(客観的に)判断できること」という 2 番目の必要条件であるが、これも満たしていない。自らが下した決断の正しさについて、ラッツは「それが正しいと感じただけです」と述べるに過ぎない。彼は自らの下した決断をごく当たり前のように受け入れただけで、その推論の正しさを(客観的に)判断していたわけではない。実際のところ、彼は自説の正当性を裏付けるための市場調査も行な

わなままに、自分の直感を頼りに突き進んでいったのである。

結果的に、ダッチ・バイパーは大ヒットする。ハヤシは、「直感は、経営能力を持ち合わせる人とそうでない人を分ける未知の要因の一つなのだ」<sup>6)</sup>と主張した上で、このラッツの事例のほかにも、ウォルト・ディズニーの M. アイズナーやアメリカン・オンライン (AOL) の R. ピットマンなどの事例をあげ、優れたマネジメントのもつ直感的な発想が、驚くべき成果を企業にもたらしたことを強調する。

## 2. ボナボーのいう「直観」

ボナボーは、「今日の経営者の 45 パーセントが、事業を運営する上で事実や数字よりも直観を信じている」<sup>7)</sup>という驚くべき調査結果を取り上げた上で、経営者のこうした直観信奉に対して警鐘を鳴らしている。

彼が経営者の直観信奉に警鐘を鳴らすのは、次の 2 つの理由からである。まず、1 番目は、「直観に基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必ず存在する」<sup>8)</sup>といういくつかの事実に基づいた主張からである。そして、2 番目は、「直観とは、かつて経験した過去のパターンにとらわれ、そのパターンに合わない情報を無視する傾向をもつため、新しい事象をその新しさゆえに切り捨ててしまうことや、状況の複雑性を無視してしまうという欠点がある」という彼独自の主張<sup>9)</sup>によるものである。

1 番目の主張の根拠となる事実として、ボナボーは、直観に優れた経営者の下したすばらしい意思決定のみならず、失敗に終わった意思決定の事例を次々と紹介する。その中には、ハヤシが取り上げたアイズナーやピットマンも含まれている。例えば、アイズナーの場合、型破りなテレビ番組の計画案を聞かされるや否や大ヒットを確信し、その開発に数百万ドルの拠出を承認し、結果的にこの番組は大成功を収める。これは、直感的な発想が大成功を収めた事例である。だが、その反面、大失敗に至った近年の映画作品もあれば、ユーロ・ディズニー開園当初の大混乱を招いた張本人もアイズナーに他ならないことをボナボーは指摘する。これらは、もちろん大失敗に終わった事例である。また、ピットマンの場合には、シャワーを浴びている最中に AOL の新しいビジネス・モデルを着想する。それを実行に移した直後から AOL は大躍進を遂げるのだが、結局、このビジネス・モデルは見事な失敗に終わり、ピットマンは AOL から姿を消すことになる。こうしたいくつかの事例をあげながら、ボナボーは、「直観に基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必ず存在する」ことを指摘する。

確かに、この指摘は認めざるを得ないだろう。優れた経営者のもつ並外れたひらめきが、結果的に大成功ばかりではなく、しばしば思いがけない大失敗をもたらしたことはまぎれもない事実だからである。この点で、「直感が経営能力を持ち合わせる人とそうでない人を分ける未知の要因の一つなのだ」というハヤシの主張は、あまり説得力をもつものではない。なぜならば、これは

明らかに成功例に注目した一方的な評価に過ぎないからだ。だとすれば、直感が驚くべき成果をもたらしたとしても、それは、単なるまぐれ当たりかもしれないし、運がよかっただけかもしれない。また、そう言われても決して文句は言えないだろう。

ただし、直感的発想を単なるでたらめだと決め付けることは出来ない。「論理とはもともと、われわれが本来的にもっているか、もしくは社会的に身につけた思考のルールだ」ということと、「われわれが（意識するかどうかは別として）あらかじめもちあわせた経験や知識を前提として推論できる存在だ」という事実を踏まえるならば、直感的発想とは、根拠のないランダムな思いつきなどではなく、むしろ、前提や推論形式がすべて明示化／意識化されないタイプの推論と捉えることも出来るからである。

また、直感的発想をこのように暗黙的／無意識的な推論と捉えた場合でも、ボナボ一の示した事実となんら食い違うことはない。というのも、直感的発想とは、明示的な前提や推論形式をもたないがゆえに、推論プロセスの正しさを意識的にチェックすることが出来ないタイプの思考である。正しさを明示的／意識的にチェックすることが出来ない以上、そこに間違いや勘違いが含まれていてもおかしくない。また、間違いがあったとしてもそれを受け入れたままになるはずだ。だとすれば、直感的発想が、その並外れたひらめきによって、思いがけない大成功をもたらすこともあれば、単なる思い込みや勘違いによって、それとは正反対の大失敗をしでかす可能性も否定できないことになる。

次に、ボナボ一の2番目の主張、「直観とは、かつて経験した過去のパターンにとらわれ、そのパターンに合わない情報を無視する傾向をもつため、新しい事象をその新しさゆえに切り捨ててしまうことや、状況の複雑性を無視してしまうという欠点がある」について考えてみたい。あらかじめ結論から述べるならば、この主張についてはあまり同意できない。というのも、ボナボ一の主張は直感的発想のもつ特徴を的確に捉えたものとは思えないからだ。まずは、以下にあげたボナボ一の主張をたどりながら、彼のいう「直観」について考えることにしよう。

「人間は、自らが立てた仮説や先入観の背景となっている情報を重用する傾向が強い一方、それらを否定しかねない情報を排除する。また、人間は生来現状維持を好むものである。そのため現状を正当化し、永続させる結論に引かれる一方、平穏をかき乱すような結論を嫌う。

意思決定の専門家は、人間はある事象について最初に聞いた情報から大きな影響を受け、それがその後インプットされるデータの扱い方を決定付けたり、ゆがめたりする基準になってしまうと指摘している。

これらのうち、直観に関する最も危険な落とし穴は、類似のパターンを探し求めるという根強い願望である。直観の中核は、膨大な経験に基づくパターン認識機能である。脳はここで過去の

情報を総合した上で現状を理解し、また未来を予測する。ところが、これが危ない。

研究者によれば、われわれはある事象を何らかのパターンに当てはめようとする潜在意識が極めて強く、実際は存在しない事象でも習慣的に認識してしまうのだという。新たな事象に遭遇すると、われわれの脳はそれを過去の経験に基づいて分類し、記憶されているパターンのどれかに当てはめようとする。

その際、その新しい事象を新しさのゆえに切り捨ててしまう。これこそが問題であり、その理解や解決法を、性急に過去に求めすぎるのだ。

進化を通じて、人間ならではの思考である直観は、生死の瀬戸際といった細かいことにかまっではいられない状況ではまさしく役に立つ。

たとえば石器人が、見たこともない動物に仲間が食べられているところを見たとしよう。その後、また見たことのない別の動物に出くわした場合には、さっさと逃げるのが賢明というものだ。この場合、慎重に状況分析することのメリットは、何の行動も起こさないことによるリスクの大きさには遠く及ばない。

しかし、現代の経営者は石器人とは違う。今日のように複雑な事業状況にあっては、緻密な検討が重要である。そして、まさにそれが成功と失敗の分かれ目となるケースが多い。競争上の脅威や市場の大変動を古いパターンに照らして解釈しようとすると、ことの本質を取り違え、間違った行動に出てしまう恐れがある。

直観は、複雑性を分析するというよりも、むしろ無視するものである。燃えている建物を消火する消防士や戦場の兵士には直観は大切だ。しかし、急激に変化している市場で何百万ドルという新規投資を決定しなければならず、このように切迫した状況下に置かれている経営者の場合、そうではない。

状況が複雑化すればするほど、直観は人を誤った方向に導く。(～中略～) あなたがある状況に置かれ、己の直観に基づいて意思決定を下し、成功したとしても、それは単に幸運ただだけで天賦の才能ではない」<sup>10)</sup>

ボナボーは、人間というものが、かつて経験した過去のパターンにとらわれ、そのパターンに合わない情報を無視する傾向があると指摘したうえで、われわれの直観にも、こうした傾向から導き出される問題、つまり、新しい事象をその新しさゆえに切り捨ててしまうことや、状況の複雑性を無視してしまうといった欠点があることを主張する。

確かに、われわれ人間が過去に経験した事実に基づいて、(暗黙的であれ明示的であれ) 何らかの仮説を立てる傾向のあることは否定できない。たとえば、ガラス製品が壊れやすいという事実を幾度も確認してきたならば、われわれは過去のパターンから、ごく普通にガラス製品が壊れやすいのだと結論づけるだろうし、仲間が見知らぬ動物に食われる場面に遭遇したら、その動物

が危険だと結論づけるだろう。場合によっては、見知らぬ動物すべてが危険だという（疑う余地の多い）先入観にとらわれても決して不思議ではない。

また、ボナボーがいうように、われわれ人間が過去のパターンを正当化し、そのパターンにとられやすい存在であることも否定できない。というのも、過去に経験した事実から引き出した仮説を今後の行動の指針にすることによって、何らかのメリットを引き出せるのであるならば、こうした仮説に基づいて意思決定することは合理的な行動だからである。また反対に、こうした仮説に基づかずに意思決定することは、メリットを引き出せないという点で非合理的な行動に他ならない。たとえば、壊れやすいものを手荒に扱い続けるようでは、日常生活を円滑に送ることさえおぼつかないし、石器時代のわれわれが危険と判断した動物から一目散に逃げないようでは無事生き残れる保証もない。

もちろん、こうしたメリットが生じるのも、過去のパターンが現在も継続していることが必要条件となる。では、過去のパターンが通用しなくなるような状況が訪れたとしたらどうだろうか。こうした状況であれば、過去のパターンから引き出された仮説がメリットを生み出せる保証はもはや存在しない。反対にデメリットをもたらすことすらあるだろう。また、ボナボーのいう直観が過去のパターンに束縛されるものである以上、われわれがこうした変化にすばやく対応することも難しいはずである。だとすれば、変化の激しい状況においては、直観はあまり役立つものではない。もはやメリットをもたらさないような過去のパターンにこだわり続けることには何の合理性も存在しないからである。

だが、ガラス製品を手荒に扱わない習慣にとられることや、見知らぬ動物から一目散に逃げようとするような先入観にとられることが、本当に直感的発想にも通じる傾向なのだろうか。われわれ人間が過去のパターンにとられやすい傾向のあることは理解できるが、直感もまた同様に、過去のパターンにとられた発想と単純に片付けてしまえるかどうかについては疑問が多い。というのも、過去のパターンに束縛され、新しい事実や状況の複雑性を無視することがボナボーのいう「直観」であるのなら、その「直観」とは、少なくともハヤシのいう「直感」とは異なるものになってしまう。それは、ハヤシのいう「直感」が、過去のパターンに束縛された発想とは、まるで相容れない特徴をもっているからである。

### 3. 「直感」と「直観」

ハヤシのいう直感とは、(本人にとってみれば、その正しさを感じることはできるのだけれど) 一般的な通念からみれば、当たり前のこととは到底受け入れることの出来ない非常識な結論をしばしばもたらすものである。たとえば、ラッツが成功を確信したダッチ・パイパーは、営業部門にとってみれば、アメリカの自動車メーカーが成功したためしのない無謀な試み（五万ドルもする高級車が売れたためしなどない）であった。また、財務担当者にとってみれば、ダッチ・パイ

パーの回収できそうもない8000万ドルもの投資など、到底受け入れることはできない話である。苦境に陥っている当時のクライスラーにとって、それを借金の返済や工場の改造など、一般的に考えて収益改善の目処の立ちやすい他の用途に振り向けることのほうが当たり前だと感じたはずだからである。この点からすると、ラッツの下した意思決定は、過去のパターンにしばられた発想というよりも、むしろ常軌を逸脱した発想によるものである。

ただし、ラッツがこの決断を下しえたのは、彼がもともと一般的な通念から逸脱したような非常識な人物だったからではない。ラッツ自身、当時の一般的な通念上、このプロジェクトが受け入れ難いものであることを自覚していたようだ。にもかかわらず、彼は一般的な通念に従うよりも、自分の直感に従うことを選んだのである。先ほど紹介したダッチ・バイパーの物語の続きで、ラッツは当時を振り返って次のように述べている。

『クライスラーは低空を低速で飛行しており、高度を上げるのに四苦八苦している。そこへ<ダッチ・バイパー>みたいな軽薄な車に大金をつぎ込んで、さらに機首を下げて高度を落とすなんて、ばかばかしいほどタイミングが悪い』といわれていました。ところが、<ダッチ・バイパー>は、金融界、自動車専門誌や顧客など、企業の盛衰を左右する市場心理を決定付ける要因に―われわれがのどから手が出るほどほしかった― モメンタム(はずみ)をつけてくれました<sup>11)</sup>

皮肉なことに、ボナボーのいう「直観」の概念は、ダッチ・バイパーの物語の中では、過去のパターンや一般的な通念にとらわれた営業部門や財務担当者にこそ、うまく当てはまる。というのも、ボナボーのいう「直観」の概念とは、かつて経験した過去のパターンにとらわれ、そのパターンに合わない情報を無視する傾向があるというものであり、この概念は、いわゆる直感的発想に特有な欠点を説明付けるというよりは、われわれの日常的な思考が一般に陥りやすい誤りを説明付けるものに他ならないからである。

実際のところ、営業部門や財務担当者の主張は、いわゆる直感的発想のカテゴリーに属するものとは考えにくい。それは、日常的なコミュニケーションと捉えるのが妥当だろう。そして、こうした日常的なコミュニケーションの中にこそ、先入観に代表される、われわれが陥りやすい日常的な思考の誤り（ボナボーのいう直観に起因する欠点）も存在するはずである。

たとえば、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いう観念から逃れることが出来ないし、財務担当者は、一般的に考えて利益を生み出しそうにもない投資案件に首を振るだけである。つまり、かつて経験した過去のパターン（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）にとらわれ、そのパターンに合わない情報（ダッチ・バイパーという五万ドルもする高級車）を無視する傾向があるのは、あきらかに営業部門のほうであり、ラッツの直感的発想にこの概念を当ては



めることにはかなり無理がある。このような点で、ラッツの下した決断は、ハヤシのいう「直感」によるものであったとしても、ボナボーのいう「直観」によるものではない。実際のところ、ラッツの決断は、過去のパターンにとらわれた人たちから反発を受けるような、突飛もない意思決定だったはずである。

このダッチ・バイパーの例で見ると、直感的な発想は過去のパターンにしばられるのではなく、しばしばそのパターンから逸脱するような結論を生み出す。また、その推論プロセスが本人には分からず、結論を当たり前のように受け入れたままになっているという点で、これは、まさしく「直感的発想」である。だとしたら、ボナボーの主張するように、「直観」というものが、過去のパターンに自らを拘束し、新しいものを無視すると一方的に断定することは出来ない。それは、直感的発想を不当に制約している。なぜならば、ハヤシのいう「直感」が、一般的な通念や過去のパターンからの拘束を打ち破るような創造的発想を生み出した事実を無視していることになるからである。つまるところ、ボナボーのいう「直観」の概念は、われわれの陥りやすい日常的な思考の誤りにこそ当てはまるものであり、この概念を直感的発想に当てはめた場合には、直感的発想を過小評価することになってしまう。

さらに付け加えるならば、直観が状況の複雑性を無視するものだという指摘についても大いに疑問が残る。ボナボーのいう「直観」とは、かつて経験した過去のパターンにとらわれるがゆえに、そのパターンに合わない情報を無視する傾向をもつのであった。だとすれば、過去のパターンに合わない新しい事象を新しいがゆえに無視してしまうのは理解できなくもないが、状況の複雑性についても同様に無視するというのは、あまりよく理解できない話である。状況の複雑性を無視してしまうのは、過去のパターンに合わないからではなく、むしろ、われわれのもつ認知能力がもともと限られているからではなかろうか。つまり、状況の複雑性を無視するのは必ずしも直観に限ったことではない。われわれの認知能力が限られている以上、複雑性を把握しきれないような状況が生じるからに過ぎない。また、このことは、われわれの思考全般に当てはまる問題だということになる。

さらに、過去のパターンをもとに考える傾向（ボナボーのいう直観）は、必ずしも欠点とはいえず、限られた能力しかもたないわれわれが状況の複雑性に存在する重要なポイントや変化を把握する上で有利にはたらく場合があるという見解も存在する。むしろ、こうした見解のほうが一般的だろう。

よく引き合いに出される例として、将棋や囲碁における定跡（定石）の存在がある。将棋や囲碁の強さは運不運ではなく、限られた時間内で何手先まで読めるかにかかっているといわれる。これを単純に考えるならば、「将棋や囲碁の強さ＝頭の回転の早さ（認知能力の高さ）」といった図式が成り立ちそうだ。というのも、先読みする手数が多ければ多いほど、より有効な打ち手を

選り出せる可能性が高いだろうし、時間が限られているなら、頭の回転が早い人ほど、先読みできる手数も自然と多くなると考えられるからである。だが、これは単純すぎる図式のようなものである。将棋や囲碁の強い人と弱い人の差は、頭の回転の良し悪しも関係するだろうが、過去の実戦で指された棋譜から、この局面ではこういう手がよく打たれるといった定跡（過去のパターン）を読み取ることによって思考の効率化を図り、先読みできる手数を増やす（より大きな複雑性に対応できる）ことにも関係している。だとすれば、過去のパターンに基づく発想（ボナボーのいう直観）というものが、単純に複雑性を無視する欠点をもつと片付けるわけにはいかない。むしろ、われわれの限られた能力を有効に活用することによって、より大きな複雑性への対応を可能にし、より適切な判断を引き出してくれるものである。

以上述べたように、直観が状況の複雑性を無視する欠点があるというボナボーの主張はあまり説得力をもつものではない。われわれが複雑性を無視せざるを得ないのは、過去のパターンにわれわれがとらわれているからではない。われわれの能力がもともと制約されているために、状況の複雑性を十分に把握できないことに起因する問題である。おまけに、過去のパターンに基づく判断は、限られた能力しかもたないわれわれが、状況の複雑性を把握する上でむしろ有効に作用する場合が存在する。

さて、こうした観点に立てば、ボナボーの直観に関する議論はあらためて検討しなおす必要があるだろう。たとえば、先に引用したボナボーの議論、「直観は、複雑性を分析するというよりも、むしろ無視するものである。燃えている建物を消火する消防士や戦場の兵士には直観は大切だ。しかし、急激に変化している市場で何百万ドルという新規投資を決定しなければならず、このように切迫した状況下に置かれている経営者の場合、そうではない。」についても、これを鵜呑みにすることはできない。

なぜならば、戦場の兵士や火事の現場にいる消防士が迅速に行動できるのは、（ボナボーのいうように）ただ単純に状況の複雑性を無視しているとは思えないからだ。それよりも、むしろ、彼らが日頃の訓練や実際の経験で培った「過去のパターン」をもとにして、状況における重大なポイントや変化をすばやく判断し、それに基づいて行動しているからではなかろうか。というのも、経験や訓練の不足した新人の兵士や消防士よりは、経験や訓練を十分つんだベテランの兵士や消防士のほうが、戦場や火事の現場で迅速で的確な判断を行える可能性も一般に高いと考えられるからである。

であるならば、「直観は、複雑性を分析するというよりも、むしろ無視するものである」とは到底いえない。過去のパターンに基づく判断は、状況の複雑性をただ単純に無視するのではなく、その豊富な過去の経験によって、状況の複雑性を迅速かつ的確に判断する上で有効に作用していることになる。

では、経営者の場合はどうだろうか。ボナボーのいうように、過去のパターンに基づいて判断

することが、われわれ人間に共通する傾向であるならば、経営者についても同様のことがいえるだろう。したがって、「急激に変化している市場で何百万ドルという新規投資を決定しなければならず、このように切迫した状況下で置かれている経営者の場合、そうではない」とまでは、到底いえない。むしろ、経営者としてのこれまでの豊富な経験によって、切迫した状況下であったとしても、迅速で的確な判断を下せる可能性が存在することになる。

ともあれ、ボナボーの直観に関する主張は、ハヤシが直感の有益性を強調したことと同様に、直観やわれわれの日常的な思考のネガティブな側面を強調する結果になってしまっているようだ。なぜならば、過去のパターンに基づく判断が、そのパターンに合致しない情報を無視してしまう欠点をもつという主張は、いわゆる先入観といった日常的な思考が陥りやすい誤りを説明付けてくれるものの、ハヤシが取り上げたラッツの事例にはまったく当てはまらない。ラッツの直感的発想が、過去のパターンをまるで逸脱するような発想であったという事実と矛盾してしまうからである。

また、過去のパターンに基づく判断が状況の複雑性を無視する欠点をもつという主張も、必ずしも直観に当てはまるものではなく、われわれの日常的思考全般に当てはまる問題である。おまけに、過去のパターンに基づく判断が状況の複雑性を把握する上で有益にはたらくという側面を軽視した議論になってしまっている。

#### 4. 直感的発想の特徴

では、直感的発想に関するハヤシとボナボーの議論をひとまずまとめることにしよう。

ハヤシのいう「直感」とは、「結論へと至る中間的なメカニズムは意識されないが、その正しさを感じることはできる」というものであった。これは、本稿で最初に議論した直感的発想と同様の特徴をもっている。というのも「結論に至る中間的なメカニズムは意識されない」という点で、推論の形式を備えているわけでもないし、また、直感の正しさを感じるだけで、その正しさを(客観的に)判断しているわけでもないからである。

ハヤシは、優れたマネジメントの直感がしばしば並外れたひらめきを生み出し、驚くべき成果を企業にもたらしたことを強調するのだが、これは一面的な評価にしか過ぎない。なぜならば、ボナボーが指摘するように、直感は大成功ばかりではなく、しばしば思いがけない大失敗をもたらせたことはまぎれもない事実だからである。

これに対して、ボナボーのいう「直観」とは、過去のパターンにとらわれた発想を意味している。たしかに、われわれが過去のパターンに基づき、日頃、ものごとを考える習性があることは認めざるを得ないし、先入観にとらわれたわれわれが、先入観に合わない事実を無視する傾向があることもよく知られている。だが、それが直感的発想のもつ特徴を的確に言い当てているとは思えない。ハヤシがダッチ・パイパーの例で取り上げたように、直感的発想は一般的な通念から

は推し量れないような発想をもたらすことも事実だからである。

また、ボナボーは直観には状況の複雑性を無視する欠点があることを主張するのだが、これについても同意できない。というのも、状況の複雑性を無視する傾向は、直観に限った問題ではなく、われわれの思考全般に当てはまる特徴だからである。それは、われわれがもともと限られた能力しかもたないために、複雑性を十分に把握しきれない状況が生じるに過ぎない。さらに、過去のパターンに基づく発想は、状況の複雑性をただ単に無視するのではなく、むしろ、われわれの限られた能力を有効に活用することで、より大きな複雑性への対応を可能し、より適切な意思決定を実現するという有益な側面が存在する。

以上述べたように、「直観というものが、新しい事象をその新しさゆえに切り捨ててしまう欠点や状況の複雑性を無視してしまう欠点をもつ」というボナボーの議論については、いずれの欠点についても適切なものとして受け止めることはできない。つまるところ、ボナボーのいう直観の概念とは、直感的発想に特有の傾向を取り上げたものではなく、むしろ、われわれの日常的な思考全般に当てはまるような傾向を取り上げたものに他ならない。おまけに、ボナボーには、この日常的な思考のもつ傾向のうち、ネガティブな側面に注目を寄せすぎているという問題がある。これでは、直感的な発想についてはもちろんのこと、われわれの日常的な思考についても過小評価してしまうことになる。

ただし、直感的発想の有益性に対して諸手を挙げて賛同することもやはりできかねる話である。ボナボーの1番目の主張、つまり、「直観に基づいた偉大な意思決定の陰には、それと同じように全く正反対の大失敗が必ず存在する」というのは、まぎれもない事実であり、これについては厳粛に受け止める必要がある。同様に、ボナボーの指摘するような欠点（新しい事象や状況の複雑性を無視すること）ではないとしても、直感的な発想には、大失敗を導き出すような何らかの欠点が存在することはやはり否定できない。

### Ⅲ. 直感的発想の問題

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）、われわれがもともと身につけている思考ルールに従って、わざわざ意識することもなく（無意識的に）、ごく当たり前のように結論へと至るといふ思考の姿であった。こうした暗黙的／無意識的な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存在であるし、時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、直感的発想のもつ大きな利点といえるだろう。

だが、その反面、直感的発想は暗黙的に行なわれた推論であるがゆえに、その推論の正しさを明示的に確かめることができず、その推論の正しさ（もしくは誤り）を暗黙的に受け入れてしま

うという特徴もあわせもっている。たとえば、〈ダッチ・パイパー〉の物語において、ラッツは自らが下した決断の根拠について明快に説明することができない。「それが正しいと感じただけ」と述べるに過ぎない。これでは、直感的発想の正しさを実感的に受け入れただけで、その正しさを明示的／意識的に判断したとは到底いえない。にもかかわらず、直感的発想とは、たとえ周囲から反発を受けるような非常識な発想が思い浮かんだとしても、それを正しいと直感するだけで、何の客観的な裏付けも必要とせず、ごく当たり前のように入れ込んでしまえるものである。もちろん、直感が正しいとは限らない。だが、それが結果的に単純な思い込みに過ぎなかったとしても、直感を当たり前のように入れ込んだままでは、そこから抜け出すことは難しいことになる。

つまり、直感的発想とは、生み出されたアイデアが（結果的に見て）偉大なひらめきであれ、大変な勘違いであれ、（直感した時点では）どちらも当たり前のように入れ込んでしまうものである。もちろん、（結果的に見て）偉大なひらめきを正しいと感じることに問題はないだろうが、（結果的に見て）大変な勘違いを正しいと感じる場合には、深刻な問題になることもあるはずだ。にもかかわらず、直感的発想というものはどちらの場合にも、直感した本人に「正しい」という感覚を伝えてしまう。だとすれば、ハヤシのいうように、直感的な発想が並外れたひらめきをもたらすものであったとしても、（それを直感した時点での）正しいという感覚だけを頼りにすることは危険性が高いということになる。

さらに、自らの下した意思決定の根拠を明確に説明できないという傾向は、ラッツの直感だけに限った話ではない。ハヤシは次のように述べている。

「これは、ラッツだけに限ったことではない。私がインタビューした、その直感が当意即妙に働くことで知られる企業トップもみな同じであった。自身が下した決定的な意思決定 — それらは論理的には分析しきれない類のものであった — についてきちんと説明できなかったのである。

彼らは「何かを感じる」といった漠然とした感覚を、例えば、「虫の知らせ」「直感」「第六感」「専門的判断力」「心の声」といったような言葉で表現しているが、その理由もプロセスも説明できなかった」<sup>12)</sup>

もちろん、ハヤシが言おうとしたことは、直感に共通する欠点についてではない。それは、直感に優れた経営者もつミステリアスな共通点についてだろう。だが、直感的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、感感的にそれを受け入れてしまうという傾向は到底、ミステリアスな共通点で済ますことはできない。ボナポ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必ず存在する」以上、直感的な正しさは現実に保証されたものではない。それは単なる思い込みか勘違いである可能性が多分に存在するからだ。

だとしたら、暗黙的／無意識的に生み出された結論が正しい（もしくは、逆に間違いだ）という保証はないにもかかわらず、その結論を暗黙的／無意識的に受け入れてしまうという傾向は、直感的発想にかかわる大きな欠点であろう。また、自らの推論が正しいものであるかどうかを明示的／意識的に確かめられないのであれば、われわれは思い込みや勘違いからなかなか抜け出すことができない。これでは、いくら「正しい」と直感したとしても、その感覚的な正しさを根拠に、そのアイデアをすぐさま実行に移すことはできない話になる。なぜならば、それは賭け以外のなにものでもないからだ。

では、直感的発想のこうした欠点（推論の正しさや誤りを暗黙的に受け入れてしまうこと）から首尾よく逃れ、もし直感的発想に何らかの誤りが存在する場合には、それを見付け出し、修正することは、われわれに可能なのだろうか。パート3では、論理的思考が直感的発想の欠点を補う上で有益な役割を果たせるかどうかについて議論することにしたい。

## 引用文献、注

1) (赤川 2006) p.58

2) 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)。このように、両者が議論する対象は同一であり、この点においては、あえて別個の日本語の語句を用い、「直感」と「直観」を区別する必要はないだろう。また、日本語の語義として、「直感」と「直観」には若干の相違点はあるが、おおむね同じ意味をもっている。「直感」とは、「説明や証明を経ないで、物事の真相を心で直ちに感じ知ること」である。また、「直観」とは哲学用語であり、「判断・推理などの思惟作用の結果ではなく、精神が対象を直接に知的に把握する作用」のことである。さて、ハヤシとボナボーの使用している“Intuition”という言葉はもともと哲学用語であり、この点においては「直観」と訳すほうが望ましいことになる。だが、両者の議論は経営者のひらめきに関する哲学上の問題を取り扱うものではなく、経営学上での問題に他ならない。であるならば、この語句が実際に使用されている意味合いからすると、「直感」と訳すほうが望ましいだろう。ともあれ、英文の“Intuition”という語句に対して、「直感」と「直観」のどちらの訳出にも妥当性があり、日本語としての語義にも大きな相違がない以上、この両者の語句のいずれを当てはめても、特に問題はないと思われる。ちなみに、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。

3) たとえば、ミンツバーグは、右脳（彼によれば、直感や経験を意味している）を説明不可能な思考過程と捉え、複雑きまわりない環境に対応するための創造的で統合的な戦略の策定ほど、右脳が必要とされると主張している。また、左脳（彼によれば、理性や分析を意味している）は論理的で秩序だった手順を踏

んで、一段階ごとに明示的な分析を行ないながら仕事を遂行するときに必要なとされる能力であり、真に優れたマネジャーとは、右脳と左脳の活動を結びつける能力のある人だと総括している (ミンツバーグ 1977)。

また、サイモンは、直観を (制約された合理性に基づく行動モデルと同様に) 問題解決に至る現実的なモデルのひとつと位置づけている。彼のいう直観とは、過去の探索を通じて獲得した知識をもとに、突然、解答にいたるような思考であり、初心者にとっては骨の折れる探索を必要とする問題に、その道の専門家は直観的に取り掛かることができるだろうと述べている (サイモン 1987) pp. 25-31。

4) (ハヤシ 2001) p.169

5) (ハヤシ 2001) pp.168-169

6) (ハヤシ 2001) p.169

7) 直観に対する信奉について、ボナボーは次のような事例を紹介している (ボナボー 2003) p.150。

「2002年5月、エグゼクティブ・サーチ会社のクリスチャン・アンド・ティンバーズが実施した調査によれば、今日、経営者の実に45パーセントが、「事業を運営する上で事実や数字よりも直観を信じている」という結果が出ている」

8) (ボナボー 2003) p.152

9) ボナボーの論文の主旨は「高度に複雑化し、変化の激しい環境下では、直観ではなく、コンピュータ・テクノロジーによる意思決定支援に頼るべきである」というものである。ちなみに、ボナボーのいう「コンピュータ・テクノロジーによる意思決定支援の有効性」の問題については、議論すべき点が多く存在するのだが、本稿ではこれを取り扱わない。というのも、コンピュータ・テクノロジーによる意思決定支援は、本稿の議論すべき中心的な問題ではないからである。この問題については、あらためて別稿で議論することにしたい。

10) (ボナボー 2003) pp.152-153

11) (ハヤシ 2001) p.174

12) (ハヤシ 2001) p.169

## 主な参考文献

1) H. ミンツバーグ: 「計画は左脳で、経営は右脳で」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 1977年2月号』 (ダイヤモンド社 1977)

(Mintzberg, H.: "Planning on the Left Side and Managing on the Right", Harvard Business Review, July-August 1976)

2) 山下正男: 「論理的に考えること」 (岩波書店 1985)

3) H. A. サイモン (佐々木恒男他訳): 「意思決定と合理性」 (文眞堂 1987)

(Simon, H. A.: "Reason in Human Affairs", Stanford University Press 1983)

4) H. A. サイモン (松田武彦他訳): 「経営行動 経営組織における意思決定プロセスの研究」 (ダイヤモンド社 1989)

(Simon, H. A.: "Administrative Behavior, 3rd Edition", The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co. 1976)

5) 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)
- 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 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)
- 7) 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)
- 8) 谷川浩司 : 「集中力」(角川書店 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. ボナベール : 「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) 羽生善治 : 「決断力」(角川書店 2005)
- 12) 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)
- 13) 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)」(流通科学大学論集一流通・経営編 第9巻第1号 2006)