

伊丹敬之 著

『直感で発想 論理で検証 哲学で跳躍
—経営の知的思考—』

星 久仁子

関西学院大学准教授

(1) はじめに

本書は、決断という意思決定の構造について書かれたものである。決断においては、ロジカル・シンキングよりも「直感・論理・哲学」という思考が求められるという。哲学が必要だという主張が、本書の1つの特徴である。また、直感と論理は、どちらも大事なものとされ、その働きは何であるか、どのようにすればよく働くのかについて、バランスよく丁寧に議論される。決断では、直感、論理、哲学はすべて必要なものであることが、実際の経営者の決断のエピソードを豊富に提示しながら論じられる。本書では、決断=判断+跳躍であるという大きな構図が示される。「判断」だけではないというところがポイントである。決断の構造において、実際の行動に踏み切るという「跳躍」というステップがあることを示した点も、大きな特徴の1つである。

決断は、大きなこと、大事なこと、根幹にかかわるようなことについて、不確実性のある中で行う決定であるが、それだけではない。決断の状況では、あちらを立てればこちらが立たずというような、相反する目標、利益といったものが存在する。ほしいものと引きかえに、失うもの、覚悟しなければならないことがある。それは経営の場合、莫大な投資、大きなリスク、あることを選択するがゆえのオポチュニティー・コストといったものであろう。

「判断」のステップでは、大きく拮抗するも

のやコンフリクトが存在するという決断において、実行という行動に踏み切るステップを、「跳躍」とする。大いなる迷いの中では、データやロジカル・シンキングといった、何かクールなものだけでは、なかなか前に進めない。「自分よりはるかに大きなものに受け入れられる感覚」という哲学があって、跳躍に踏み切ることができる、と著者はいう。さらに、哲学には、実行段階において、決定者にコミットメントを持ち続けさせ、組織の人を動かす力があることが示される。実行というプロセスまでを視野に入れると、意思決定プロセスについて、新たなものが見えてくる。

(2) 本書の内容

以下では、本書の概要を説明する。序章、第1章、第2章において、決断という意思決定プロセスの構造とプロセスの各段階において中心的な役割を担う思考の関係が示される。まず、決断のプロセスの大きな構図として、決断=判断+跳躍、判断=発想+検証というものが提示される。そして、発想、検証、跳躍という3つのステップにおいて、発想では直感、検証では論理、跳躍では哲学が、中心的な役割を果たすことが示される。また、発想、検証、跳躍という3つのステップは、実際には行きつ戻りつというように、相互に関連し合うものであることが説明される。

第3章、第4章では、直感の基本構造と、そ

これらの構造をよく機能させるためのアイデアが示される。仮説を発想するための直感が働くための基本構造として、「直感の基盤を整備する」、「直感を刺激する」、直感が直観を呼ぶという「直感を回転させる」という3つの要素と、それらをよく働かせるための工夫などが提示される。

第5章と6章では、論理には、「仮説を育てる」という仮説進化のための重要な働きがあるという視点から、その検証における意義と、その意義を実現するためのスタンスについて論じられる。論理的検証の意義としては、「仮説が現実的に機能することのチェック」、「仮説を進化させるフィードバック」、「事後的な想定外事態への対応のための事前準備」の3つが挙げられる。そして、それぞれの意義を実現するためのスタンスとして、「現実を直視する」、「仮説を育てる」、「論理の肝を押さえる」について論じられる。

第7章、第8章では、哲学の必要性とその役割、機能といったことが論じられる。跳躍のための哲学として、「踏み切るための哲学」と「走り続けるための哲学」があるとする。その哲学は、世の中の道理、本質を突き詰めたものであり、それがゆえに、「心の安定」と「構想の奥行き」をもたらす機能があることが論じられる。

第9章では、しばしば経済の論理が中心になってしまう定型的論理思考の限界を打ち破る方法として、神戸大学名誉教授である吉原英樹氏の著書である『「バカな」と「なるほど」』を参照しつつ、「バカな」と思える仮説と、説明を聞くと「なるほど」と思える論理の組み合わせという思考のスタンスを提唱する。終章では、直感、論理、哲学のそれぞれについて、レベルを上げる方法が提示される。

(3) 本書の意義

次に、本書の意義について考える。第1に、決断の構造においては、判断だけではなく跳躍という実行へのステップがあるという洞察ある

見方にもとづき、哲学と呼ばれるような主観的なテーゼ、前提 (assumption) が、経営の意思決定において、重要な役割を果たすことを示した点である。経営学において、本書での哲学のような主観的な観念、考えについては、なかなか研究が積み重ねられない分野ではないかと感じている。その理由の1つとして、主観というものが、主観であるがゆえにということだが、人によって、意思決定者によって、それぞれ異なるということがあるのかと思う。著者も、哲学が人によって異なるのは当然だとしている。著者は、そのような哲学が、実は経営の意思決定、そして実行にとって、非常に重要なものであると提唱する。

本書は、その哲学に求められる具体的な機能をいくつか提示している。それは、踏み切らせる、走り続けさせる、奥行きを持たせる、心の安定をもたらす、ということである。哲学は、実行段階においても、大いなる機能を持っている。実行の大切さを強調する名経営者は数多くいる。そこでの心の安定をもたらすといった機能は、哲学の真骨頂かと思う。

このような機能についての提示は、意思決定における価値、信念といった主観的な観念を扱う研究にとって、その問いの立て方に、大いなる示唆を与えるものと考えられる。個々の決定者の主観的なテーゼ、前提はそれぞれに異なるものであっても、たとえば本書での「機能」のように、良い切り口を見つけることで、より一般性のあるものを探っていけるのかもしれない。加えて、本書では、そのような機能を持ちうる哲学の内容についても、見解が提示されている。それは、世の中の道理、人の道理、技術の道理といったものだという。主観的なテーゼ、前提のような考えの内容も、その「種類」や「カテゴリー」といったものを探ることが、この分野の研究にとって、何か良い糸口になればと思った。

第2に、直感と論理について、「仮説を育てる」という視点から総合的に俯瞰されることで、双方について、重要な働きと、どのようにすれ

ばよく働くのかについて、示唆ある知見がバランスよく示されている点である。仮説を育てるプロセスは、直感で発想・論理で検証を、行きつ戻りつするらせん的なものであるという。仮説は、そのプロセスを経て、集合体に拡大する、あるいは精緻化されて、行動に跳躍できるレベルに育てられる。どちらも重要というスタンスの背景にあるのは、この「仮説を育てる」という視点だと思う。直感と論理のいずれかに偏った本には、「仮説を育てる」という視点は、それほどにはない。本書では、仮説を育てるためには、直感と論理はどちらも大事であるというスタンスから、双方について、わかりやすく実践的なアイデア、メソッドが、豊富に提示されている。

第3に、決断という意味決定における「データ」の位置づけについて、耳を傾けるべき貴重な見解を示している点である。データよりも哲学、データよりも論理だという。跳躍のプロセスにおいて、データには、哲学のように人の心をふるわせる力、共感させる力がない。検証においても、ベースは論理であり、論理なきデータのみを検証ではいけないとする。

このようなデータに対比して、著者が一貫して重視しているものは、現実である。データは、なんらかの前提をおいて、現実の一面を切り取ったものであり、前提しだいで測定値は変わってしまうものと指摘する。本書においての現実は、より総合的にとらえられるべきものを指しているのかもしれない。現実を捉えるためには、数字だけでなく、言葉が必要ということにもなる。このあたりは、AIが経営の意思決定に、どれだけ使えるのかを考えるにあたって、大いに参考になりそうである。

その他、定型思考の落とし穴についてなど、ビジネスマンにとっても示唆ある指摘がなされている。筆者は関西学院大学のビジネス・スクールで教鞭を取っているが、ビジネス・スクールのような場での学びを志向する方々にぜひ参考にしてもらいたいところである。

(4) むすびにかえて

最後に、ここからは筆者による跳躍というか、単なる飛びになってしまうかもしれないが、大学人の一人として、次世代の決断を担う社会のリーダーにとって役に立つ教養というものについて考えさせていただきたい。著者は哲学の力を涵養するには、歴史を学ぶことが良いという。また、難しい哲学書よりも、経営者などの先人の決断、人生の経験などを書いたものなどが役に立つとしている。筆者も大変共感するものがある。そこから考えてみたことが、政治システム、法律、文化や思想といったことに関して、歴史的に学ぶ……というものである。そういった人間のつくるものが、時代背景とともに、どのように変遷したか、転換点はどのようなものだったのか、その要因は……といった歴史という現実から学ぶことは、その人の将来の直感、論理、そして哲学を豊かなものにするのではないだろうか。優れた教養教育、広い意味でのリベラル・アーツによる学びも、次世代のリーダーを育成するために、役に立つことがあるはずだと思う。

(東洋経済新報社、2020年7月、295頁、1,600円+税)