

はじめに

社会人になったばかりで、まだ学生気分が抜けきらない頃に、「仕事は遊びじゃないのだから、『好き』『嫌い』で仕事をするな」とか、「経験や勘で仕事をするな」と言われた記憶はないだろうか。

仕事をする上で、何よりも大事なことはデータや数字に基づいて物事を論理的に考えることであって、間違っても勘を頼りに判断してはいけないと教わったりもする。いわゆるロジカルシンキング（論理的思考）の大切さを、説かれるわけである。

本当だろうか？

人間は私生活では、相当、勘や感覚を頼りにしている。

たとえば、冷蔵庫に残っている食品を食べられるかどうか考えるときに、料理や食

材の購入経験の少ない私と息子は消費期限を見て、期限内であれば安心できると判断し、食べる。

一方で、料理経験が豊富でしょっちゅうスーパーなどで買い物をしている妻や娘たちはどうかというと、基本的に五感を大切にする。まず見た目で大丈夫かどうか判断し、次においを嗅いだり、目を凝らして表面を見たり、表面を少し強く押してみたりする。場合によっては実際に口に入れて、大丈夫だとか、やっぱりダメだとか判断する。一見、非合理的で危ない判断の仕方に見える。しかし、よく考えてみると実は合理的である。

なぜかと言えば、私や息子のやり方は安全で正しいかもしれないが、そこには学習や進化はない。リスクは少ないかもしれないが、消費期限という判断基準がはっきり示されている以上、さらに踏み込んで考えたり、試してみたりすることはない。もつと言えば、「思考停止」が起きている。

それに対して、妻や娘のやり方は、野蛮に見えるかもしれないが、そこには学習があり、たとえ消費期限が切れていても大丈夫なことが多いとか、これ以上はやはり「危ない」「まずい」とか身をもって体験する。経験、あるいは体験をもとにした勘で

判断したりしている。

もちろん、時には痛い目に遭って、おなかを壊すことがあるかもしれないが、自分なりの判断基準をもつことができるし、賞味期限が書いていない場合や、書いてある部分を捨ててしまったという場合にも、対応できるだろう。

私や息子のやり方では、未知のものと遭遇した場合に、自分自身の物差し、すなわち判断基準をもたないために対応しようがないのである。どうも仕事でも同じことが言えるのではないかというのが、本書の出発点である。

企業で仕事をしていて、よいアイデアを思いついたとき、そのアイデアをそのまま口にする。「何を根拠にそんなことを言うのだ」と詰められたり、逆にある企画に対して「なんかおかしいな」と感じて理屈が立たずに声をあげられなかったりという経験があるだろう。

こうした状況に陥ったときに、推奨されている解決策は次のようなことである。

大事なことは物事を論理的に考え、できれば数字などのデータで証拠を見せた上で、筋道立てて説明する。特にコンサルティングの仕事をしていると、論理的な見方・考

え方、そしてデータや統計などの数字を示す説得の方法を徹底的に叩き込まれる。

20年以上、ボストンコンサルティンググループ（BCG）に在籍し、日本代表を務めた経験もある私は「叩き込まれた側」でもあるし、「叩き込んだ側」でもあるので、このことは身に染みてわかっている。

たとえば、ある事業の戦略を立てる場合には、まず市場を見て、そこにどのような事業機会（チャンス）と脅威（リスク）があるかをできるだけ定量化する。次に競争相手が誰で、その実力、あるいは脅威がどの程度のものかをできるだけ定量的に、少なくとも必要な項目を評価する。最後に自社の経営資源を評価し、これらを総合的に判断して、事業戦略を策定するということになる。

こうした分析を行なう際には、たとえばビジネススクールで学ぶようなマーケティング手法、財務分析、人材活用・組織改革の方法論などが必要とされる。

こうした手法を否定するわけではない。しかし、長年のビジネス経験から言えるのは、ビジネススクールの教科書に書かれている知識だけでは不十分であるということだ。経営コンサルタントの仕事を通じて優れた経営者から学んだことは、彼らは経験や直感をととても大切にしているということである。

大きな経営改革を成し遂げた経営者、誰も思いつかなかったユニークな戦略で自社を飛躍させた経営者に、「どうしてそのような意思決定をしたのか」と尋ねると、「勘です」とか、「答えは誰もわからないのだから、やってみるしかない」というような回答を多くもらう。

もちろん、成功したから、何を言ってもよいという見方もあり、成功した経営者と同じように勘で判断して失敗し、舞台から消え去った経営者の数のほうが実は多いだろう。だから、やはり勘に頼るよりは、ロジカルに考えるべきなのであろうという考え方もあり得る。

それでも、私は「勘はダメ」とは思わない。

先に20年以上コンサルティングファームに在籍し、「論理的思考を叩き込まれた」「叩き込んだ」と述べたが、実は、分析よりもひらめきやワクワク感に重きを置くタイプであった。

本書では、感覚・感情、直感、勘など、論理（ロジック）では説明できないひらめき・思いつき・考えを総称して右脳とする。

それに対して、左脳とはロジック（論理）そのもの、あるいはロジックで説明できるものを指すことにする。

この本で伝えたいのは、ロジカルシンキングの否定ではない。ロジックだけでなく感情や勘、すなわち右脳を働かせることで仕事をより効率的に進める、あるいは、成果をあげることができるということである。

もちろん、やみくもに右脳で仕事をすることを勧めるわけではない。

本書では、主に3つのポイントから右脳の活用を紹介する。

1つ目は、左脳と右脳には使う順番と場所がある。

2つ目は、左脳と右脳は独立して別々に使うものではなく、両者の間ではキャッチボールが必要である。これを思考のキャッチボールと呼ぶ。

3つ目は、ビジネスで役に立つ右脳をどう鍛えるかである。

常にロジカルシンキングを徹底することであまりいい人、その逆で、いつも経験と勘で乗り切っている人には本書は必要ないかもしれないが、そうした人はビジネスの経験が少ないか、自分がうまくいっていないことに気づいていないだけだと思

思う。

「ロジカルシンキングでやっているのだが、結果が出ない、うまくいかない。人がついてこない、動いてくれない」

「経験や勘でやってきたが、時々不安になる、当たり外れが大きい。人に信用されない、限界を感じる」

「ロジカルシンキングと経験・勘のどちらをどのように使い分けたらよいか悩んでいる」

ビジネスをやっていくうち、こうした悩みに行き当たるのが普通だと思う。本書がその悩みを解決する一助となれば、幸いである。

2018年12月

内田 和成