

コモンセンスが 生きる経営

取締役専務執行役員

奥田 齊



コモンセンスが社会的常識という意味で定着したのは18世紀のイギリス、それまでは文字どおり共通感覚という意味で使われていた。共通感覚とは、『広辞苑』によれば、「アリストテレスの用語。視・聴・触などの個別的な感覚とは異なって、それらに共通なものを知覚する能力」とある。個別感覚によってもとえられない運動、静止、形、大きさ、数、統一などを知覚することができる感覚能力で、人間の時間感覚、記憶、想像力ともかわりがある。外的感覚と対比して内的感覚ともいわれ、意識、心情、自我の確立とも関連づけられている。

共通感覚が機能しない例として、分裂症、離人症がある。計算や一般知識は理解できるが、表情、表現などあいまいなもの、抽象的なもの、通常の人にとって自明に思えるような事柄の判断に困難が伴うのが特徴である。現実の知的な認識はできるものの、それらとの関係で他人がどう思うか、その場にふさわしいのかなどの心遣いに混乱が生じる。共通感覚が喪失しているらしい。

「共通感覚というものを磨いておかなければ、論理的思考だけでは世界は理解できない」——ヴィーコ（1668～1744年）というイタリアの哲学者は、当時、主流となっていたデカルト流の論理哲学に対して、学問の道具として、論理的な展開を教育する以前に、共通感覚による教育を主張した。

「真理は1つであり、真理らしいことは多くあり、虚偽は無限にある。知識が真理から、誤謬が虚偽から生まれるように、共通感覚は真らしいものから生まれる」

共通感覚は、真らしいものを判断する道具でもあると考えられている。ヴィーコの主張は、アリストテレスの「人間の判断において、合理的な論理、理性の重要性とは別に、各感覚の統合によって直感的、総合的に全体を把握する判断力が重要であり、それこそが、ものの本質をつかむことのできる共通感覚である」という考え方を蘇らせたものである。

ところで、最近、ハーバード・ビジネススクールのジョセフ・バダラッコ教授（野村マネジメント・スクールの主任教授でもある）の『「決定的瞬間」の思考法』を読む機会があった。本書は、企業の経営判断、特に倫理性の高い問題などの意思決定において、経営者は何に頼って判断を下すべきかという問題を問いかけている。あるフランスの製薬会社における、妊娠中絶薬の販売決定に当たって苦悩する経営者をケースとして取り上げ、論点が深められている。

経営者が困難に直面するのは、「正しいものと悪いものを見極めて判断する場合（Right vs. Wrong）」ではない。多くの場合、経営者が判断に迷うのは、真らしいものも含めて、「正しいものと正しいもの、そのどちらかの選択を迫られている場合（Right vs. Right）」である。前者の場合、論理的、理性的な判断で十分だが、後者の場合、それでは不十分なことは容易に理解できる。

本書では端的に、「良く眠れるか」という表現で判断基準を問いかけ、「本当の自分になれ」という表現で問題の核心に触れており、重要な意思決定の決定的な瞬間における自分自身の正直な感情、価値観が、圧倒的に

重要な要素になることを示唆している。

企業経営者は、経営環境、経営資源、技術要素など、それぞれに変化が激しい時代にあって、日々、さまざまな意思決定を迫られている。答えが1つではないことは、いつも経験することである。どの答えも、企業としての経営戦略と整合し、コンプライアンス的にも正しく、かつ現実的であっても、株主、顧客、従業員、ビジネスパートナー、社会などのステークホルダーの存在が、選択をより複雑にしているケースがある。

重要な意思決定に当たって、論理性よりも納得性、理性よりも感性を優先するといえ、大いなる間違いを犯してしまう可能性が高いが、論理性と納得性、理性と感性のそれぞれを十分に吟味し、それらを両立させることのできる究極のバランス感覚が生かされるべきである。

「バランス感覚を生かせ」といえば、それはあまりにも常識的な答えに聞こえるが、常識にも2つの意味がある。1つは、固定的、安定的、通俗的な「社会通念としての常識」であり、もう1つは、ものの本質を理解し、周りの事情に照らして判断する「豊かな知恵としての常識」である。

現代の経営者が直面する複雑で、決定に思い悩むような課題を判断するに当たって、必要とされるのは、この「豊かな知恵としての常識」であり、また、「現場レベルでの感覚をより高い次元で、統合的、全体的にとらえることができる共通感覚」であり、どちらも古代ギリシャ哲学のコモンセンスにその原点がある。

（おくだひとし）