

# 経営者のための数楽講座

## 第5回

## 何が大事かを見定める、冷静な論理

野崎 昭弘 【大妻女子大学教授】

### 枝葉を切り捨て 本質を見抜く力

日本では感情優先主義、つまり「論理よりも感情を優先させる」傾向が強いようである。「話せば分かる、なんてウソだ」と言われると、ああその通りだと飛びつく人が多いのも、一つの表れではないだろうか。しかし現実には、冷静に考えて初めて正しい結論が見えてくることもあるし、タフなネゴシエーターが期待される場面も少なくない。

冷静に考えるとは、「結論を先に固定せずに、幅広く検討する」、時には「問題をより高い立場から見直す」ということである。注意が必要なのは「Xと仮定すると、話が合う。だからXに違いない」というタイプの断定で、これは感情に支配されやすいので、避けた方がよい。

「X」のところに「製品が優秀」、「営業マンが有能」、「コネを使った」、「賄賂が利いた」など、いろいろな

言葉を当てはめてみれば分かると思うが、「Xかもしれない」と「Xに違いない」を混同してばかりいると、いつか大損をするに違いない。

「より高い立場から見直す」とは、どろどろした現実の枝葉を切り捨てて、本質的な事柄を言葉で表現することである。「何が大事か」を見定める、といってもよい。それは理論については数学者の得意とするところであるが、現実の問題については優れた経営者の腕の見せどころではないだろうか。

### 身に付けたい 一滴の数学的精神

また、「Xと仮定すると、話が合わない。だからXではあり得ない」という論法は、背理法と呼ばれている。これは不思議なくらい人気がなく、「ウソっぽい」と思う人が少なくないのである。しかし消極的ではあるが、これは確実な結論を提供してくれる立派な論法なので、上手に

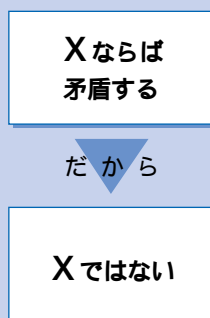
利用するとよい。

背理法の親戚に、消去法がある。「X、Yではうまくいかない。だからZでやるしかない」という論法であるが、これは「Zで本当にうまくいくか」という検討をつけ加えないと、正しい結論は得られない。

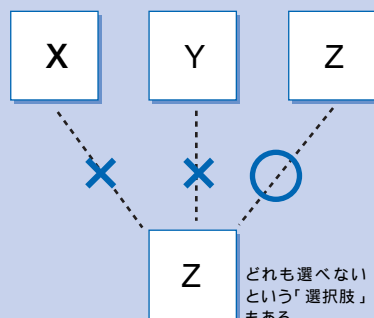
「どうやってもダメ」な場合もあるのでZでもダメかもしれない。そこを見落とすと、最悪の場合を選んでしまうこともあり得る。前世紀に日本は「アメリカと戦争する」という、まず消去すべき選択肢を残して、石橋湛山の「小国主義」などそのほかの選択肢を次々と消去した結果、アメリカと無謀な戦争を始めて、惨敗を喫してしまった。

もちろん、論理だけで物事が解決できるわけではない。しかしこの難しい時代には「一段高い場所から問題を見直す、幅広い視野と冷静な論理」、筆者に言わせれば「一滴の数学的精神」が望まれると思うのだが、いかがなものであろうか。

#### 背理法



#### 消去法



のざき・あきひろ

1959年、東京大学理学部数学科卒業後、61年同大学修士課程修了。電電公社電気通信研究所(当時)東京大学、山梨大学、国際基督教大学を経て、現在大妻女子大学教授。著書は『詭弁論理学』(中公新書)ほか多数。日本数学協会理事。数学教育協議会委員長。

このコーナーは日本数学協会(<http://sugaku-bunka.org/>)の役員らが輪番で執筆します。