正しい分析は なぜ正しい問いを保証しないのか

意思決定前の違和感を扱う前知U理論の概念モデル

前田 英志

FIN FHI Research Institute

Why Sound Analysis Does Not Guarantee the Right Question

A Conceptual Model of Pre-questioning Discomfort in Pre-Knowing U Theory

要旨

本稿は、論理とデータに基づく分析が妥当であっても、意思決定が後にずれていたと認識される現象を、解の選択以前に置かれた問いの形成過程から検討する。暗黙知、センスメイキング、反省的実践、直感研究およびU理論は、言語化される以前の認識や意味形成をそれぞれ論じてきた。本稿では、まだ明確な問いにはなっていないものの、既存の問題設定と経験との不一致を知らせ、行動を一時的に停止させる主観的感覚を「前知的違和感」と定義する。さらに、違和感の発生、保持、前提の再点検、問いの再生成、判断という過程を概念モデルとして示す。違和感を直ちに合理化または消去せず、一時的に保持して言語化することが、問いの引き受け直しに結びつくという五つの命題を提示した。実践上の解決策として、停止点の特定から問いの本人確認までを行う六段階の前知言語化プロトコルを提案する。本稿の目的は、違和感を正しい判断の証拠とみなすことではない。判断の入口で生じる微弱な不一致を、検討可能な観察対象へ変えることにある。

Abstract

This paper examines why analytically sound decisions can later appear misaligned by shifting attention from the selection of answers to the formation of the question itself. Prior research has addressed tacit knowing, sensemaking, reflective practice, intuition, and awareness-based change. This paper defines pre-knowing discomfort as a subjective signal of mismatch that arises before a problem is articulated and temporarily interrupts action. It then proposes a process model consisting of emergence, retention, re-examination of assumptions, question regeneration, and judgment. Five propositions specify how retaining and externalizing discomfort may support reframing, while organizational pressure may suppress it. The model does not treat discomfort as evidence that a judgment is correct. It treats discomfort as an observable starting point for examining whether the question itself requires reconstruction.

Keywords 意思決定 問い生成 違和感 暗黙知 センスメイキング 反省的実践 Theory U

研究領域	主な焦点	前知U理論が扱う局面
暗黙知	言語化を超える知識	問いになる前の不一致の知覚
センスメイキング	曖昧な状況の意味形成	意味づけを始めさせる停止信号
反省的実践	行為中の省察と問題設定	省察に先行する違和感の保持
直感研究	非分析的判断とパターン認識	結論ではなく問いの再検討への接続
U理論	注意の転換と生成的変容	個人の問い生成以前の内的過程

表1 先行研究との関係。本表は各研究領域を排他的に分類するものではなく、本稿が焦点を置く分析単位を明らかにするための整理である。

1 はじめに

企業や組織では、重要な意思決定ほど、データ、財務モデル、顧客調査、専門家の知見を用いて検討される。それにもかかわらず、決定後に「分析は正しかったが、そもそもの問いが違っていた」と認識されることがある。市場規模の推計が正しくても、参入すべき市場を問う前提が誤っていることがある。人員配置の最適化が計算上は妥当でも、解くべき問題が人数ではなく役割設計である場合もある。分析の精度は、入力された問いの妥当性を自動的には保証しない。

意思決定研究は、合理性の限界、ヒューリスティクス、感情、直感、組織的意味形成を通じて、判断が単純な最適化ではないことを明らかにしてきた［1］［2］。Schönは、専門家が与えられた問題を解くだけでなく、状況を問題として設定し直すことを論じた［3］。Weickらは、センスメイキングを、状況を言葉で理解可能にし、行動へ接続する過程として整理した［4］。

本稿の関心は、問題設定や意味形成が明確に始まるよりも前にある。実践者は、理由を説明できない段階で、会議の結論、顧客の反応、数値の整合性、あるいは自分自身の発言に対して、微弱な違和感を覚えることがある。その感覚は、即座に合理化されれば消える。他方、いったん保持されれば、前提を問い直す契機になり得る。

本稿は、この感覚を「前知的違和感」と定義し、違和感から問いの再生成に至る過程を前知U理論として概念化する。ここでいう「前知」は、未来を予知する能力を意味しない。明示的な知識や問いとして成立する前に、経験と状況の不一致が感知されている状態を指す。また、本稿は違和感を常に正しいものとはみなさない。偏見、不安、疲労、利害も違和感を生むためである。重要なのは、違和感を結論として採用することではなく、問い直しの対象として扱うことである。

2 問題設定と分析単位

2.1 解の合理性と問いの妥当性

意思決定は、一般に、問題の認識、選択肢の生成、評価、選択という流れで説明される。しかし、実務では問題の認識以前に、何を問題として扱うかがすでに組織の言葉、評価指標、権限関係によって限定されている。売上低下を営業力の問題と呼ぶか、顧客価値の問題と呼ぶかによって、収集されるデータも候補となる施策も変わる。したがって、問いは分析の出発点であると同時に、分析可能な世界の境界でもある。

前知U理論が対象とするのは、選択肢間の迷いではない。既に設定された問いそのものと、経験から得られる状況認識との間に生じる不一致である。たとえば、会議では全員が賛成しているのに決定を進めることに躊躇する、数値上は整合しているのに説明が閉じ過ぎていると感じる、顧客の発言と用意された調査項目が噛み合っていないと感じる、といった状態である。

2.2 前知的違和感の定義

前知的違和感とは、明示された問題設定と、実践者が知覚した状況との不一致によって生じ、問いが言語化される前に行動を一時的に中断させる主観的感覚である。この定義には四つの要素がある。第一に、原因がまだ十分に説明されていない。第二に、単なる好悪ではなく、現在の問題設定との不一致に関係する。第三に、進行中の判断を弱く停止させる。第四に、保持と検討を経て、別の問いに変換され得る。

2.3 理論の射程

本理論の分析単位は、個人の内的経験と、その経験が対話を通じて問いへ変換される局面である。組織変革全体、意思決定後の成果、直感の正確性そのものは直接の説明対象としない。ただし、時間圧力、権限勾配、心理的安全性など、違和感の表明と保持を左右する組織条件は境界条件として扱う。

2.4 隣接概念との区別

前知的違和感は、一般的な不安と同一ではない。不安は将来の脅威や自己評価に向けられることがあるが、前知的違和感は現在の問題設定と知覚された状況との不一致に向けられる。また、反対意見とも異なる。反対意見には代替案や理由が伴うことが多いが、前知的違和感には当初それがない。直感的確信が特定の方向を示すのに対し、前知的違和感は方向を示さず、現在の方向をいったん停止させる。

さらに、前知的違和感は単なる理解不足とも区別される。理解不足であれば、説明や追加情報によって既存の問いへ戻れる。前知的違和感では、情報を増やしても、何を問題として扱うかへの疑念が残る。この区別は主観的であり、観察時点で確定できない場合がある。そのため、感覚の種類だけでなく、その後に前提の再点検と問いの変更が生じたかを過程として確認する必要がある。

2.5 研究課題

以上から、本稿は三つの研究課題を置く。第一に、前知的違和感はどのような経験として現れ、一般的な不安や直感的確信とどのように区別されるか。第二に、違和感が保持され、問いへ変換される過程を促進または抑制する条件は何か。第三に、問いの再生成は、その後の分析、意思決定の一貫性および実行への納得にどのような関係を持つか、である。

3 先行研究との関係

3.1 U理論

ScharmerのU理論は、過去のパターンを反復する状態から離れ、観察、センシング、プレゼンシング、結晶化、プロトタイピングへ至る変容過程を提示する［5］。注意の質を変え、生成しつつある未来から行動するという構想は、実践者の認識転換を扱う点で前知U理論の重要な基盤である。

一方、前知U理論は、組織や社会の変容プロセス全体を説明しない。焦点は、個人が既存の問いに適合しない感覚を得た瞬間から、その感覚を別の問いへ変換するまでに限定される。U理論が変化のプロセス全体を扱うのに対し、前知U理論が扱うのは、そのプロセスへ入る直前である。名称の「U」は、この注意の下降と再上昇に着想を得ているが、U理論の下位段階をそのまま分割するものではない。

実践上は、U理論の考え方を理解していても、既存の正しさを保持したままでは、立ち止まりや問い直しが生じないことがある。前知U理論は、U理論を否定したり、平易に言い換えたりするものではなく、なぜ変化のプロセスが開始されなかったのかを問う。具体的には、なぜ立ち止まれなかったのか、なぜ与えられた問いを疑えなかったのか、なぜ分析上は正しいのに判断を進められなかったのかを対象とする。この意味で、両者は近接しているが、観察する時間的位置が異なる。

3.2 暗黙知

Polanyiは、人が言葉で説明できる以上のことを知っているという暗黙知の性質を示した［6］。熟練者が全ての根拠を列挙できなくても、道具、身体、状況を統合して対象を捉えられるという議論は、前知的違和感が完全な無知ではないことを説明する。

ただし、暗黙知は広い概念であり、技能、身体化された知識、背景的理解を含む。前知U理論は、そのうち、既存の問題設定との不一致を知らせ、判断を停止させる局面に限定する。また、暗黙のままで判断へ飛躍するのではなく、いったん保持して問いへ翻訳する過程を重視する。

3.3 センスメイキング

Weickのセンスメイキング論は、曖昧な状況が回顧的かつ社会的に意味づけられ、行動可能な状況として構成される過程を扱う［4］［7］。前知的違和感は、意味形成の完成形ではなく、既存の意味づけが十分ではないことを知らせる契機として位置づけられる。違和感が言葉になり、他者との対話に置かれた時点で、それはセンスメイキングの過程と重なり始める。

3.4 反省的実践

Schönは、専門家が不確実で固有な状況において、行為しながら状況と対話し、問題を設定し直す過程をreflection-in-actionとして描いた［3］。前知U理論は、この問題設定の直前にある微弱な中断に焦点を置く。すなわち、実践者が「何を考えるべきか」をまだ説明できないが、「このまま進めてはいけない」と感じる局面である。

3.5 直感と熟達

自然主義的意思決定研究は、熟達者が状況のパターンを迅速に認識し、選択肢を逐次比較せずに行動案を生成することを示してきた［8］。Dane and Prattは、直感を非意識的で全体的な連合に基づく、感情を伴う判断として整理している［9］。感情が意思決定に寄与することは、ソマティック・マーカー仮説からも論じられている［10］。

これらの研究に対し、前知U理論は違和感を判断結果として扱わない。前知的違和感が知らせるのは「こちらが正しい」という方向ではなく、「現在の問いのまま進めてよいか」という再検討の必要性である。直感が答えを圧縮して提示する場合があるのに対し、前知的違和感は答えを保留し、問いを開き直す。

3.6 意思決定前の省察

近年は、AIによる解の提示が利用者の内省を狭める可能性に対応し、意思決定前の省察を測定・支援する研究も現れている［11］。この研究動向は、解の推薦より前に、思考の広がりと深さを扱う必要性を示す。前知U理論は、この方向と接続しつつ、省察の内容ではなく、省察を始めさせる不一致の感覚と問いの再生成を分析対象とする。

3.7 先行研究から残る論点

先行研究は、言語化できない知識、曖昧な状況の意味形成、行為中の問題設定、非分析的なパターン認識、注意の転換をそれぞれ説明してきた。これらを前知U理論の側から見ると、未整理の論点は、①不一致がどのように行動の停止として現れるか、②停止がなぜ直ちに消去されるのか、③感覚がどのように前提の点検へ移り、④誰の何を問うのかという形に変換されるか、の接続にある。

したがって、本稿の概念モデルは、既存概念を一つの包括理論へ統合することを目的としない。各研究が説明する局面の間にある短い移行を記述し、経験的研究で観察できる単位へ分けることを目的とする。前知的違和感が存在したという事後的説明だけでは不十分であり、停止、保持、前提の変更、問いの変更という痕跡が確認できなければならない。

概念	主な働き	前知的違和感との区別
不安	脅威への情動反応	問題設定との不一致を必要としない
反対意見	理由を伴う不同意	当初は理由や代替案を伴わない
直感的確信	行動方向の即時提示	方向を示さず現在の方向を止める
理解不足	情報または知識の欠如	追加説明後も問いへの疑念が残り得る

表2 隣接概念との操作上の区別。実際の経験では複数の概念が同時に現れることがある。

3.8 本稿の独自性と理論的貢献

本稿の独自性は、違和感、暗黙知、直感、問題設定、あるいはU字型の変容過程を最初に論じることにはない。これらには豊富な先行研究がある。本稿が主張する独自性は、少なくとも本稿で検討した先行研究の範囲において、次の四点を一つの検証可能な概念モデルとして提示したことにある。

3.8.1 問い生成以前の分析単位

第一は、意思決定の誤りを解の選択だけでなく、問いが成立する以前の短い局面に遡って捉え、その局面を独立した分析単位とした点である。前知的違和感を、既存の問題設定と知覚された状況との不一致によって生じ、問いの言語化前に判断を弱く停止させる主観的感覚と定義した。

この定義により、方向を示す直感的確信、理由を伴う反対意見、脅威への不安、情報不足による理解困難と、問いの再検討を促す停止信号とを操作上区別できる。概念の新規性は『違和感』という日常語そのものではなく、その発生条件、時間的位置、機能および反証条件を限定した点にある。

3.8.2 停止から問い再生成までの過程モデル

第二は、違和感の発生、保持、前提の再点検、問いの再生成、判断という五段階を接続した点である。既存研究は、暗黙的認識、意味形成、反省的実践、非分析的判断、注意の転換をそれぞれ扱ってきた。本稿は、それらを包括理論として統合するのではなく、各局面の間にある短い移行を、時系列で観察できる過程として記述する。

ここで保持とは、違和感を正しいと認定することではない。既存の説明による早期終結を遅らせ、除外されていた事実、関係者、時間軸および責任主体を再検討できる状態を確保することである。

3.8.6 主張の範囲

以上の独自性は現段階では理論的提案であり、経験的優位性を実証したものではない。今後は、既存概念に対する弁別妥当性、五段階の時間的順序、問い再生成の媒介効果および六段階プロトコルの有効性を検証する必要がある。

3.8.3 違和感を答えにしない媒介命題

第三は、違和感と判断改善を直接結びつけず、問いの再生成を媒介過程として置いた点である。本稿では、違和感それ自体は正しさを保証せず、偏見、不安、疲労または自己利益からも生じ得るとする。したがって、違和感から特定の結論へ飛躍する経路を理論上排除し、前提点検と問い再生成を経た後にのみ分析と行動を再開する。

この命題は、違和感を尊重する議論を神秘化や直感主義から切り離す。同時に、保持を経なくても同程度に問いが再生成される場合や、違和感が既存概念だけで十分説明される場合を反証条件として設定できる。

3.8.4 AI対話への実装可能な翻訳

第四は、概念モデルを、BAOSにおける六段階の前知言語化プロトコルへ翻訳した点である。停止点、原形保存、不一致探索、仮表現、問い生成、本人確認という手順は、AIが違和感の意味を決定せず、利用者自身による仮の言葉と問いの選択を支援するよう設計される。

この実装では、一度に一問だけ尋ねる、本人の原文を残す、複数の仮表現を提示する、『どれにも近くない』を許容する、未言語化のまま終了できる、という制約を置く。これにより、生成AIを回答装置としてではなく、問いの所有権を本人へ返す対話装置として位置づける。

理論的構成	本稿の独自な限定
前知的違和感	問いの言語化前に生じる、不一致に基づく弱い停止信号
五段階モデル	停止を保持し、前提点検と問い再生成を介して判断へ戻す
媒介命題	違和感ではなく、問いの再生成が判断との接続を担う
実装翻訳	AIが意味を決めず、本人の仮表現と問い選択を支援する

整理　本稿が主張する独自性。U字型の着想そのものはScharmer［5］に由来し、本稿の独自性には含めない。

3.8.5 U理論との境界

名称の『U』と、既存の問いを緩めて新しい問いから判断へ戻る下降・上昇の着想は、ScharmerのU理論［5］に依拠する。したがって、U字型、注意の転換、センシングまたはプレゼンシングを本稿独自の概念とは主張しない。前知U理論の独自性は、U理論が扱う変容過程そのものではなく、その入口で生じる問い生成以前の停止を切り出し、概念定義、過程、命題、観察指標およびAI対話手順まで一貫して記述した点に限定される。

4 前知U理論の概念モデル

前知U理論は、意思決定の前段階を、違和感の発生、保持、前提の再点検、問いの再生成、判断の五段階として捉える。過程は常に直線的ではなく、再点検によって新たな違和感が生じ、前の段階へ戻ることがある。U字型の下降部分は、既存の問いと説明をいったん緩める過程であり、上昇部分は、違和感を新しい問いと行動可能な判断へ変換する過程である。

1 違和感の発生	2 保持	3 前提の再点検	4 問いの再生成	5 判断
経験と問題設定の不一致	即時説明を保留する	何を当然視したかを問う	誰の何を問うかを定める	分析と行動を再開する

図1 前知U理論の基本過程。違和感を判断の根拠に直結させず、問いを再生成してから分析と行動へ戻す。

4.1 違和感の発生

違和感は、既存の問いでは取り込めない事実、経験、感情または関係性が知覚された時に生じる。発生時点では原因が特定されていないため、「説明」よりも「止まり」として経験される。身体感覚を伴うこともあるが、身体反応は必要条件ではない。

4.2 保持

保持とは、違和感を正しいと信じることではなく、誤りとして直ちに排除せず、短時間でも検討対象として残すことである。ここでは、既存の結論に整合する説明を急いで与えないことが重要になる。保持されなかった違和感は、会議の同調、時間圧力、権威者の確信、自己防衛によって消去される。

4.3 前提の再点検

保持された違和感は、「何が間違っているか」ではなく、「私たちは何を当然の前提としているか」という問いへ変換される。対象、時間軸、評価指標、問題オーナー、因果関係、利用可能な選択肢を再点検することで、不一致の所在が具体化する。

4.4 問いの再生成

問いの再生成では、従来の問いを言い換えるだけでなく、分析対象と責任主体を組み替える。たとえば、「どうすれば販売員を増やせるか」は、「顧客が購入を中断するのはどの局面か」へ変わり得る。新しい問いは、違和感を完全に説明する必要はないが、何を観察し、誰が判断を引き受けるかを明確にする必要がある。

4.5 判断

再生成された問いに対し、データ収集、分析、選択肢評価を再開する。前知U理論は分析を否定しない。分析が最も力を持つのは、問いが検討され、どの前提に基づく分析であるかが明示された後である。

5 理論命題

以下の命題は、現時点で実証結果ではなく、今後の検証対象である。

命題1 実践者が知覚した状況と明示された問題設定との不一致が大きいほど、問いが言語化される前に前知的違和感が生じやすい。

命題2 前知的違和感を即時に合理化せず保持することは、問題設定に含まれる前提の再点検を促す。

命題3 時間圧力、強い権限勾配、早期の合意要求は、前知的違和感の表明と保持を抑制する。

命題4 前知的違和感を記録し、他者との対話で外在化することは、違和感を問いへ変換する可能性を高める。

命題5 前知的違和感と意思決定の一貫性との関係は、問いの再生成によって媒介される。違和感それ自体は、判断の正しさを保証しない。

5.1 反証可能性

前知的違和感を独立した概念として扱うには、反証条件が必要である。第一に、違和感の記録があっても問いの再点検と無関係であれば、本モデルが想定する過程とはいえない。第二に、違和感を保持しなくても同程度に問いが再生成されるなら、保持は必要な媒介過程ではない。第三に、組織条件と違和感の表明に一貫した関係が確認されなければ、命題3は支持されない。第四に、前知的違和感が不安、不同意、直感使用傾向で十分に説明されるなら、独立概念としての有用性は限定される。

5.2 予想される観察指標

過程を観察する際には、本人の「違和感があった」という回顧だけに依存しない。会議中の沈黙、発言の中断、問いの言い換え、前提への質問、追加情報の要求、決定延期の提案を時系列で記録する。これらは前知的違和感そのものではないが、内的経験が対話へ外在化した行動指標となる。最終的には、本人記録、会話記録、第三者コードを組み合わせて判定する必要がある。

5.3 想定する作用機序

保持が問いの再生成を促す理由は、違和感の正確性そのものではなく、既存の説明による早期終結を遅らせる点にあると考えられる。結論を一時的に保留すると、問題設定から除外されていた事実、関係者、時間軸を再び検討できる。外在化された違和感は、個人の感覚から共同で検討できる対象へ変わり、他者が異なる経験や反証を加えられるようになる。

5.4 抑圧経路

反対に、違和感が能力不足、非協力、感情論として扱われる環境では、実践者は感覚を表明する前に自己検閲する。問いは変更されず、既存の前提に沿った分析だけが精緻化される。この経路では、分析の完成度が高いほど問題設定が固定され、後から問いのずれを特定することが難しくなると予想される。

6 実践理論としての含意

6.1 意思決定会議

多くの会議は、提示された選択肢を比較し、結論を得るよう設計されている。この設計では、参加者が問い自体に違和感を持っても、議題外の発言として扱われやすい。前知U理論からは、結論の直前に「現在の問いに含まれる前提」「言葉にできない不一致」「別の問いとして置き直すなら何か」を確認する短い手続が導かれる。

ただし、違和感の共有を無制限に認めれば、決定回避の口実になり得る。そのため、表明者には、違和感の原因を即時に説明する責任ではなく、どの事実または経験と現在の問いが噛み合わないかを仮置きする責任を求める。組織には、それを短時間保持し、検討の要否を判断する手続が必要である。

6.2 変化の入口を整える

U理論を川の流れにたとえるなら、前知U理論が観察するのは、川を下る過程ではなく、川へ入る直前に足が止まる瞬間である。実践者は、そもそも入るべき川はこれか、どこから入るのか、他者から渡された地図を自分の問いとして引き受けてよいのかを判断できずにいる。この入口が整わなければ、センシングやプレゼンシングを手順として理解していても、変化のプロセスは始まらない。

したがって、前知U理論の役割は、U理論を開始するための追加手順を定めることではない。手順化によって違和感を急いで処理すれば、かえって入口で起きていることを見失う。必要なのは、正しく理解しようとする前に、自分の判断がどこで止まったかを観察し、その停止が示す問いのずれを言葉にすることである。

6.3 教育

教育では、正解を導く能力だけでなく、与えられた問いを引き受け直す能力を育てる必要がある。学習者が「分からない」と感じた時、知識不足だけでなく、問いの意味、前提、問題オーナーが曖昧である可能性がある。前知的違和感を言語化する訓練は、知識の代替ではなく、知識を使う前提を点検する訓練になる。

シン教育インフラにおいては、AIを正解生成装置としてだけ用いるのではなく、学習者が違和感を保持し、問いを作り直す対話相手として設計できる。AIが早期に結論を提示すると、学習者自身の問題設定を狭める可能性がある［11］。したがって、回答の前に、事実、解釈、未言語化の不一致、問いの所有者を分けて確認することが重要になる。

6.4 BAOSによる前知言語化プロトコル

BAOSで用いる空雨傘は、事実、解釈、行動を区別して判断を組み立てる。前知U理論は、その前段階で、既存のテーマをそのまま分析してよいかを点検する。解決の要点は、利用者に違和感の説明を直ちに求めることではない。前知は本人にもまだ説明できないため、違和感の周囲を段階的に狭め、本人の言葉が生まれる条件をつくる必要がある。

段階	BAOSの対話	生成物
1 停止点	どの言葉 数字 人物 場面で判断が止まったかを尋ねる	停止した箇所
2 原形保存	理由を求めず 浮かんだ言葉や場面をそのまま保存する	前知の断片
3 不一致探索	事実と説明 目的と手段 他者の問いと自分の問い等を照合する	不一致の組
4 仮表現	AIが複数案を示し 本人が近い 違うを修正する	前知の仮の言葉
5 問い生成	原因 問題オーナー 前提を問い直す候補を提示する	問いの候補
6 本人確認	最初の引っかかりを扱えているかを本人が確認する	再生成した問いと残余

表3 前知言語化プロトコル。AIは意味を決定せず、本人による仮表現と問いの選択を支援する。

このプロトコルでは、AIは一度に一問だけ尋ね、利用者の原文を残し、仮表現を複数提示し、「どれにも近くない」を常に許容する。違和感から直ちに行動を提案せず、心理分析や性格診断を行わない。言語化できない状態で終了することも、失敗ではなく未解決の前知として保持する。

記録は、当初テーマ、停止点、前知の断片、不一致の組、仮表現、再生成された問い、残っている違和感の七項目に分ける。これにより、AIが答えを与えたのではなく、利用者自身の問いがどのように変化したかを確認できる。前知を言葉にし、問いを本人へ返すことが、BAOSを問いの分析支援から問い生成の支援へ発展させる。

7 検証に向けた研究設計

7.1 概念の操作化

最初の課題は、前知的違和感を一般的な不安、反対意見、直感的確信から区別することである。測定項目は、①理由を説明できない不一致、②判断の一時停止、③現在の問いへの疑念、④違和感を保持した時間、⑤問いの変更の有無、の五領域から構成できる。回答は意思決定後の回顧だけに依存せず、会議直後の記録または意思決定日誌で取得することが望ましい。

7.2 質的研究

第一段階では、経営者、管理職、専門職を対象とする半構造化インタビューを行う。対象事例は、違和感を表明して問いを変更した事例、違和感を抑圧して進行した事例、違和感が結果的に誤っていた事例を含める。理論に都合のよい成功事例だけを集めず、違和感の偽陽性を分析することが概念境界の明確化に不可欠である。

7.3 尺度開発

質的研究から項目候補を作成し、内容妥当性の確認、予備調査、探索的因子分析、確認的因子分析を段階的に実施する。弁別妥当性は、特性不安、直感使用傾向、認知的熟慮性、心理的安全性などとの関係から確認する。再検査信頼性だけでなく、状況依存的な変動を測る設計も必要になる。

7.4 プロセス検証

前知的違和感を喚起する曖昧な意思決定課題を用い、①直ちに回答する条件、②違和感を記録する条件、③前提を列挙して問いを再構成する条件を比較できる。主な評価指標は、問いの変更率、考慮された前提数、第三者による問いの適合性評価、決定への確信度と一貫性である。ここでは結果の正解率だけでなく、問いを変更した理由が追跡可能であることを重視する。

7.5 実践データ

教育プログラムやBAOSの対話記録を研究利用する場合は、利用目的、同意、匿名化、保存期間、研究とサービス改善の区別を明確にする必要がある。前知言語化プロトコルでは、七項目の変化に加え、本人が「扱えている」「一部扱えている」「大事なものが残っている」の三段階で評価できる。研究者自身が理論の提唱者かつ実践者であるため、分析者の期待がコード化に影響する可能性がある。複数分析者による照合と、反証事例の明示が求められる。

8 考察

8.1 違和感は答えではない

前知U理論が最も避けるべき誤読は、違和感を無条件に信頼すべきだという理解である。違和感は、過去の成功体験に固着した反応、未知への恐怖、集団への偏見、自己利益の防衛からも生じる。したがって、違和感の存在から特定の結論を直接導いてはならない。違和感が提供するのは答えではなく、現在の問いと前提を点検する理由である。

8.2 停止と行動の均衡

違和感を尊重し過ぎれば、判断が無期限に延期される。実践理論としては、停止の条件だけでなく再開の条件が必要である。再開は、違和感が消えた時ではなく、違和感がどの前提に関係するか、追加で何を確認するか、誰が問いを引き受けるかが明確になった時と考えられる。これにより、立ち止まることを目的化せず、分析と行動へ戻すことができる。

8.3 理論的な位置づけ

前知U理論は、暗黙知、センスメイキング、反省的実践、直感、U理論のいずれかを代替するものではない。それらが扱ってきた言語化以前の知、意味形成、問題設定、非分析的認知、注意の転換を接続し、問い生成以前の短い局面を一つの過程として記述する。したがって、その評価は名称の新しさではなく、概念を区別して観察できるか、問いの再生成を説明できるか、実践上の判断改善に結びつくかによって行われるべきである。

9 本稿の限界

第一に、本稿は概念モデルの提示であり、命題を支持する実証データを示していない。第二に、違和感は回顧的に再構成されやすく、成功した判断の物語として過大評価される可能性がある。第三に、違和感の表現は文化、職位、専門性によって異なり、同一尺度をそのまま適用できるとは限らない。第四に、U理論との関係は理論的着想の水準にあり、両理論の概念対応を実証したものではない。第五に、意思決定の質は問いだけで決まらず、情報の質、分析能力、資源制約、実行能力にも左右される。

今後の研究では、違和感が問いの再生成につながった事例だけでなく、違和感が誤った方向へ導いた事例、違和感が存在しなかったにもかかわらず問いが変更された事例を比較する必要がある。反証可能な境界を定めることによって、前知的違和感を便利な事後説明にしないことが重要である。

10 おわりに

正しい分析は、与えられた問いに対して正しい答えを返す。しかし、その問いが状況に適合しているかどうかは、分析だけでは保証されない。実践者は時に、説明できない違和感として、その不適合を先に知覚する。

前知U理論は、その感覚を神秘化するものでも、直感に従うことを勧めるものでもない。違和感を一時的に保持し、前提を再点検し、誰の何を問うのかを作り直してから、分析と行動へ戻るための概念モデルである。理論化の目的は、立ち止まることを正当化することではない。立ち止まる必要が生じた瞬間を認識し、検討可能な問いへ変えることである。

参考文献

［1］Simon, H. A. (1976). Administrative Behavior, 3rd ed. Free Press.

［2］Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux.

［3］Schön, D. A. (1983). The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. Basic Books.

［4］Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. Organization Science, 16(4), 409-421. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133

［5］Scharmer, C. O. (2009). Theory U: Leading from the Future as It Emerges. Berrett-Koehler.

［6］Polanyi, M. (1966). The Tacit Dimension. University of Chicago Press.

［7］Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage.

［8］Klein, G. (1998). Sources of Power: How People Make Decisions. MIT Press.

［9］Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. Academy of Management Review, 32(1), 33-54. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682

［10］Damasio, A. R. (1996). The somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex. Philosophical Transactions of the Royal Society B, 351(1346), 1413-1420. https://doi.org/10.1098/rstb.1996.0125

［11］Tarvirdians, M., Chandrasegaran, S., Hung, H., Jonker, C. M., & Oertel, C. (2025). Reflection Before Action: Designing a Framework for Quantifying Thought Patterns for Increased Self-awareness in Personal Decision Making. arXiv:2510.04364.

注記 本稿は理論研究のためのワーキングペーパーである。本文中の命題は、今後の質的研究、尺度開発およびプロセス検証によって検討する。