



会社はなぜ間違えるのか(2)

意思決定プロセスの再構築

富山和彦
小島隆史

前号では、企業や組織における意思決定プロセスの違いが、どのように競争力の格差に結びつくかをみるとともに、意思決定過程の前半部分である判断材料の収集・分析過程はどうあるべきかを検討しました(参照 CDI Newsletter 61号/2001年7月、会社はなぜ間違えるのか(1)意思決定プロセスの競争力)。

今号では、意思決定過程のクライマックス、組織とそれを構成する個人の「判断」と「決定」について考察します。

個人と集団の意思決定

集団の意思決定は、形式上、個人の「判断」と「決定」に還元し、その合理的な集合とみることができます。古典的・規範論的な意思決定論によれば、正確かつ十分な情報に基づいて各選択肢を評価(「判断」)すれば、あとは評価基準の重み付けをすることで自動的・機械的に選択肢が選ばれる(「決定」という理念型があります。意思決定の現実にはナイーブな議論は、「だからしっかり情報を収集・分析し、明確な基準で判断・決定すれば、おのずと正しい意思決定につながる」という単純な方法論に傾きがちです。

しかし、現実の企業経営においては、各々利害関係を背負った必ずしも合理的でない個人が集団を形成し、不完全な情報のみで決断しなければならないケースが通例です。従って、個人の「判断」・「決定」における偏り(バイアス)、また、組織におけるさまざまな利害関係者の介在(ノイズ)によって、集団の意思決定は必然的に歪められます。リアルな経営課題は、この人間系のメカニズムをどうデザインすれば、これらのバイアスやノイズから自由で合理的な意思決定をなすうるかにこそあるのです。

「判断」過程におけるバイアス

「判断」過程にひそむ最初にして最大の罫は、判断の前提としての「問題の定義」です。制度化された官僚構造の組織にあっては、企画調整部門による議題設定(agenda setting)が、見えざるしかも強力な影響力行使の手段となります(東欧の旧社会主義国で書記局長が最高権力を握っていたあの構図です)。特に、定例的に開かれる会議

においては、本質的議題を避けるためにややもすると半ば無意識的に小手先の対症療法をルーティンとして積み上げ、抜本的な改革から目をそらそうとする傾向があります。ある調査によると、上手な「やり過ごし（サボタージュ）」の能力こそがミドル層の最も重要なビジネス・スキルだとも言われています。これによって「パンドラの箱」を開けることなく、リスクが大きく心身ともに疲労する仕事を回避するのです。不作為の罪が問われず、企画調整部門の人々が本質的問題にコミットする積極的動機付けを与えられていない場合、潜在的に重大な問題ほどむしろやり過ごされます。こうした例は、薬害エイズ、不良債権処理、狂牛病事件と枚挙に暇がありません。

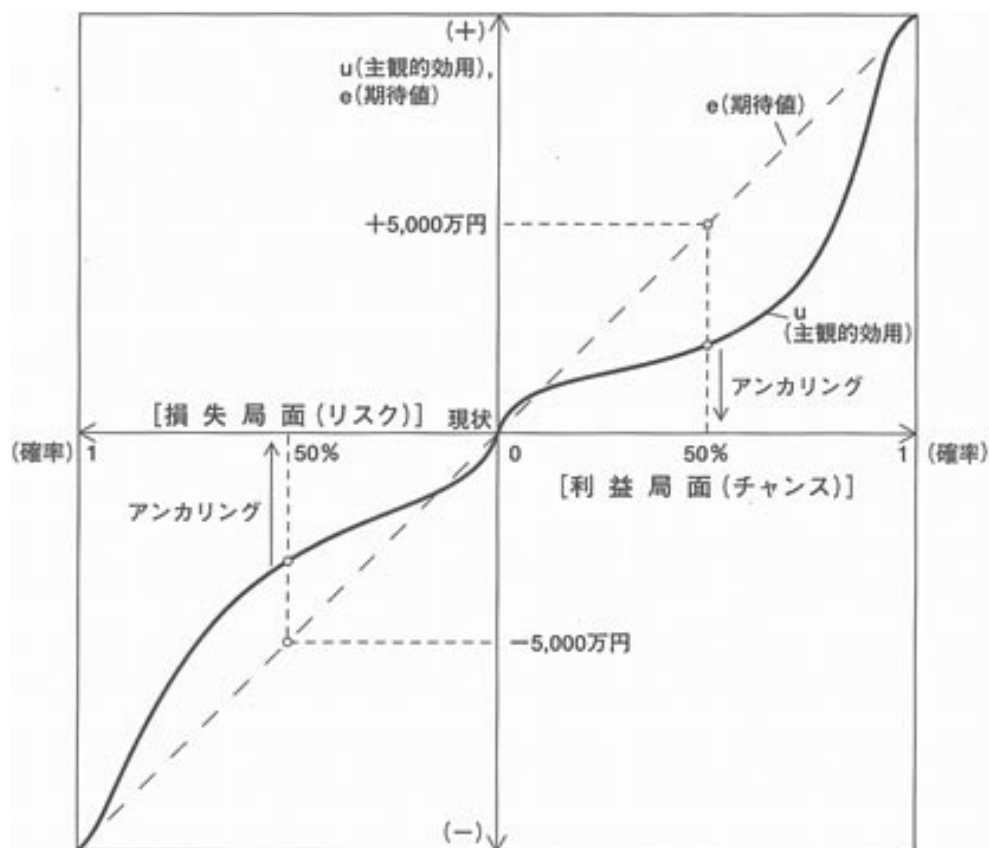
「判断」過程にひそむ第2の罠は、心理作用の罠です。個人の判断は、さまざまな要因によって曇らされます。既定路線の変更を伴う判断は、更に困難です。認知心理学に、「そもそも人間には、利益を慎重に見積る一方で損失は過少評価する傾向がある」とするプロスペクト (prospect) 理論の考え方があります。簡単な例をご紹介します。

[利益局面] : (A) 確実に5000万円が得られる事業

(B) 五分五分の確率で1億円が得られる事業

[損失局面] : (A) 確実に発生する5000万円の損失

(B) 五分五分の確率で発生する1億円の損失
上記の例において、多くの被験者が、利益局面ではリスク回避的な選択肢(A)を選ぶにもかかわらず、損失局面ではリスク



[図1] A. Tversky & D. Kahnemanを改変

志向的な選択肢(B)をとることが報告されています。この期待値と主観的効用の関係を図示すると[図1]のようになります。

期待値を表す曲線は、利益局面で凹、損失局面で凸のカーブを描いています。これは、確率的に発生する事象が、一般的に過少評価される傾向があることに起因しています。すなわち、「今日のごとく明日もあるだろう」という現状へのアンカリング効果が働き、正しい推論・想像力のはたらきが妨げられているのです。1948年にIBM社のT.ワトソン社長が「世界市場におけるコンピュータの需要は5台程度であろう」と予測し、1977年にはDEC社のK.オルセン社長が「個人が家庭でコンピュータを使う理由など考えられない」と発言したことを、当時、笑うことができた人はいたでしょうか。

個人におけるこうした傾向は、集団になるとさらに増幅されます。加えて実際のビジネス現場では、機会損失の見えにくさ、過去に行った投資(サンク・コスト)や完成間際のプロジェクトへのこだわり(完成効果)、先例との一貫性の確保、さらに願望思考や当人のメンツ等のきわめて現実的な諸事情が相まって、惰性的で非合理的な「判断」を継続することになります。どちらかという外敵の侵入の少ない島国に住む農耕民族である私たちには、このアンカリング効果がより働きやすいようにも思えます。

「決定」過程に潜むノイズ

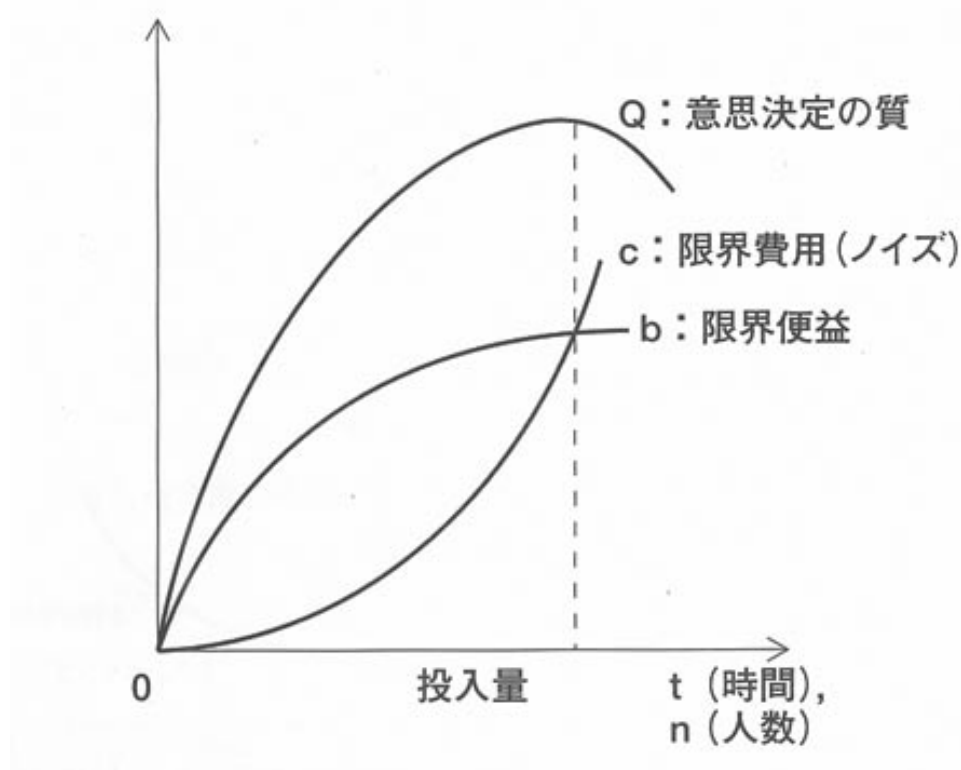
意思決定プロセスの最終局面は、判断に基づく「決定」です。「判断」と「決定」を比べると、前者が客観的・観念的行為であるのに対し、後者は価値的で具体的な行動や結果に直結する行為です。従って、「決定」にはそこに関わる人々の価値観、利害、選好や性格が、より直接的に影響を及ぼすことになります。

先述した個人や組織の慣性モーメント(現状維持バイアス)は、「決定」局面ではますます強力なものになります。なぜなら、ほとんどの場合、決定は不完全な情報下で行わねばならない一方、抜本的な戦略転換をするとそれが軌道に乗るまでは当面「痛み」を伴うことは確実であるからです。多くの微温的な組織の場合、「茹でガエル」の喩えそのままに、問題が深刻化するまではできるだけ決定を先送りし(「決定しない」選択(procrastination))、他の選択肢がいよいよなくなって初めて動きだします。この段階ではたいてい手遅れで新戦略は機能しないのですが、当人は実質的に何も意思決定していない(「他に仕方がなかった」)わけですから、決定そのものについては重い責任を負わずに済むのです。

「これは重大な案件だから、あらゆる関係部署に回しておこう」というリスク・ヘッジがとられることがあります。日米交渉論の研究者であるM.ブレイカー氏は、日本の国際交渉態度を「根まわし・かきまわし・あとまわし」と指摘しましたが、これは政府に限った話ではありません。むしろ組織人のあるべき姿としては、周りへの気配りという観点からも、またサラリーマンの自己防衛という観点からも自然な行動です。フォーマル／インフォーマルに関与者を増やすことで失敗の責任は拡散されますが、成功した場合の貢献は皆に共有され、参加機会を与えてくれたことに周り

は感謝してくれます。この状況を英語で Success・has・many・fathers・. と言うようです (mothersではなく、fathersというところに英語的ウィットを感じます)。しかしながら、意思決定過程には、過剰な時間をかければかけるほど、また、参加者を増やせば増やすほど、限界便益が逓減するのみならずノイズが介在する可能性が高まります [図2]。迅速な意思決定は、むしろスピードそのもののだけでなく、実は意思決定がノイズで歪められるのを最小限にとどめるためにも有効なのです。

[図2]

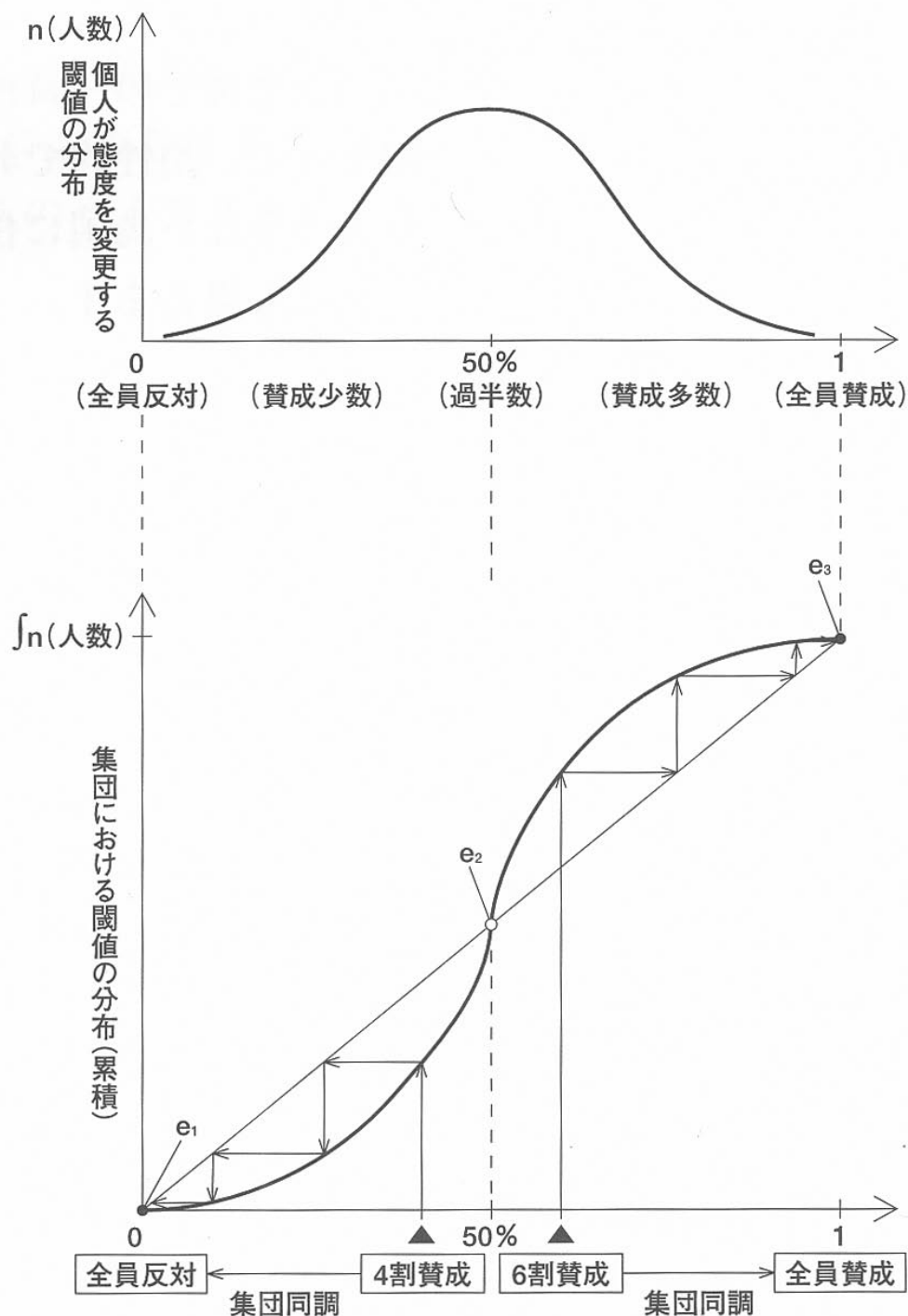


ノイズには、利害関係者からの有形・無形の圧力 (E.ノエルーノイマン「沈黙の螺旋」) もあれば、腹の探り合いもあります。結果に責任を負わない人々が意思決定プロセスに関与すると、自らの利益集団の局所最適を追求し組織本来の政策目的に対して合目的に行動しないケースが多くなります。構造的なモラル・ハザードです。日本の組織がお得意の根回しやボトム・アップ、あるいはインフォーマルな意思決定過程は、この点において重大な危険性をはらんでいることを認識すべきです。

さらに、集団による決定場面では、メンバー間に同調圧力や社会的手抜きが発生するため、一人で異論を唱えにくい空気が生まれます。現実の意思決定では、個人が強い選好を持っていることは稀です。その場合、「反対意見が少なければ実行したいが、皆が反対ならあえて押し通すことはしない」という行動パターンをとるでしょう (この・・・・値は、個々人の「選択肢に対するこだわりの強さ」と「周囲との調和の重視度合い」によって異なります)。こうした同調作用によって、集団の意思決定のダイナミズムが決まります [図3]。例えば、・・・・値が単峰型に分布する集

団の場合、集団の意思決定は3個所で均衡しますが、このうち中心 $e \cdot 2$ は不安定です。少しでもずれると、一気に $e \cdot 1$ か $e \cdot 3$ に収束してしまいます。中庸な意見の集団が「雪崩現象」を起こして極論に振れるメカニズムです。

[図3]



この種の同調圧力によって、「リスクな意見の持ち主が集団になるとよりリスクな選択をし、保守的な意見の持ち主が集団になるとより保守的な選択をする」

現象は、集団極化 (group・polarization) と呼ばれます。その結果、個々人の合理的な判断としては明らかにNoであるにも拘わらず、組織がいつのまにかYesの意思決定を下してしまうという現象が起こり得ます。前号で紹介したスペース・シャトルの意思決定シミュレーションはこうした集団病理メカニズムの一例です。

また、「判断」と「決定」の本質的差異に気づかないがゆえの失敗もよく見受けられます。例えば、金融機関における不良債権の自己査定で個別融資先をどのカテゴリーに分類するかは、少なくともメイン行にとっては「判断」ではなく、支援を続けるか／打ち切るかに関わる方針「決定」そのものです。そもそも銀行は元本保証型の金融機関として、とりわけ貸出元本回収には絶対的な使命感を持って運営しているわけですから、引当・償却をするということは、本来の使命を諦めるに近い意味を持ちます。従って、「正確な」自己査定を出せとか、銀行間で分類を統一せよという議論には原理的に無理があり、むしろ機能しないほうが当然です。

「判断」と「決定」の質の向上に向けて

意思決定機能の強化を目的として企画部門が拡充されることがあります。しかし、最終的な責任も権限も与えられていない企画スタッフには、いくつかのオプションとメリット・デメリット、リスクを整理することはできても、的確な議題設定や意思決定をすることはできません (分析麻痺 (アナリシス・パラリシス))。また、意思決定の迅速化を目指して、決裁ワークフロー・システムが導入されることがあります。しかし、旧来の稟議書の回付プロセスを丸写しで情報システム化しただけのケースでは、実質的な意思決定は依然としてシステム外の根まわしで行われつづけ、意思決定の速度や質の向上には必ずしも結びつきません。

ここまでの考察からわかるように、現実の意思決定プロセス、とりわけ「決定」において重要な役割を果たすのは、そこに参加する人々の能力と動機付けです。それゆえ、意思決定プロセスのあらゆる段階に関わる人々の能力と役割、権限と責任、及びその裏打ちとなる評価と報酬を、意思決定の目的や特性に照らして合理的・合目的にデザインすることが不可欠になります。私どもの経験上、何かの改革を推し進めようとする、やはり必ず「抵抗勢力」が登場して、「そんなことをすると取引先が全部いなくなる」等のありがたいアドバイスを提供してくれます。結果的にはこの90%くらいが善意の嘘なのですが、この人たちの置かれている立場、すなわち背景にある実質的な権限・責任と評価・報酬制度に鑑みると、むしろ自分の職責や動機付けに忠実に行動しているのであって、あながちこうした人々だけを責める訳にはいかないのも正直なところ。重要なのは、企業の意思決定システムを生々しい人間の行動としてゼロベースで見直し、そこに関与する人々の役割や動機付けの制度を再構築することです。例えば、ボトム・アップ式に意思決定を積み上げる場合でも、判断材料の収集・分析のためだけに関与する人々と、それに基づいて「判断」さらに「決定」する人々は峻別すべきであり、また関与者もその違いを明確に自覚して行動すべきです。また、リスクに対して中立的な選好で関わり迅速果敢にそれをマネージすることが求められる局面 (前号で紹介した投資銀行業務などはその典型)

においては、担当者に大きな裁量権と責任を担わせると同時に、リスクニュートラルな評価・報酬制度を適用する必要があります。

マスコミの一部にはこの手の問題を、一人の強力なリーダーや少数のモラルの高い人々のがんばりで克服する属人的アプローチへの郷愁があるようです。しかし、現実に数多くの重大な決断を間近で目撃、あるいは関与してきた立場からすると、構造的・制度論的アプローチこそがリアルマネジメントが追求すべき道筋と考えます。一時、いくつかの伝統的な日本企業で新しいタイプのリーダー、米国型のCEOが登場したともてはやされたことがありました。しかし、上述のような意思決定構造そのものにメスを入れなかったがゆえに、組織の下部構造においては、従来と同じような情報歪曲や本質的アジェンダの回避がトップに気づかれぬままに行われているケースを頻繁に目にします。また、ある種のスキャンダルや誤った意思決定について、そこに関わった個人のモラルや人間性の問題に帰着させて片付けることが、再発防止にまったく役立たないことを、私たちはこの10年間、多くの事件を通じて学んできました。やはり今、多くの企業や組織が直面している問題を解決する鍵はシステムや構造の側にあるのです。

個としての意思決定能力の再構築

最後に意思決定者の資質についても触れておきたいと思います。すでに明らかのように、意思決定という作業には高度のスキルと経験が必要であるとともに、その人自身のクセ・性格が影響するものであり、それを制御するためには経験の蓄積の中から自分自身の選好やバイアス傾向を自覚する必要があります。そう、重大な事項の最終「決定」という行為は、それなりの素質、センス、胆力のある人間が相当の経験・訓練を重ねてはじめてこなせる任務なのです。それでは、企業の経営者選抜システムは、意思決定能力をどれだけ意識しているでしょうか。否、むしろ日常の運営管理者としての功績の論功行賞として出世するケースが多いのではないのでしょうか。それに加え、現代の日本的学歴エリートの多くは、人生において複数の選択肢の中から自由にしかも重大な選択をするという訓練を十分に受けないまま組織の上層まで上りつめてしまっている気がします。筆者自身が比較的それに近い類型だったのでよくわかるのですが、「お勉強」ができるので当然のごとく進学校へ進み、そこでまあまあだとは一番偏差値の高い大学を何となく受ける。これが東大法学部だったりすると、そこでまた出来具合で上から一流官庁、一流金融機関…と、周囲ででき上がっている序列に従って人生の重大事が決められていく。どう考えても本質的意思決定能力が鍛えられるとは思えません。むしろ叩き上げ型の社長の方が、「何をとり、何を犠牲にするか」の選択に際してたくましい意思決定能力を持ち合わせているものです。

少なくともマネジメント層の育成・選考プロセスの中に、その人材が最終責任者として真の意味での意思決定経験（複数の選択肢からその一つを選び取り、その結果についても自らが責任を負う）を積み重ねていることは絶対条件として組み入れるべきです。また、意思決定プロセスのそれぞれの段階（判断材料の収集～分析とオ

プシヨン提示～判断～決定) について、能力適性という観点から誰をどのように関わらせるべきかの検証も直ちに必要でしょう。

普遍的な「あるべき意思決定プロセス」のモデルは日本企業のコンセンサス・モデルにしる、米国企業のリーダーシップ・モデルにしるありません。むしろ、診断的に意思決定が陥りやすい罠を認識し、その原因を取り除く努力を丹念に続けることこそが最良のアプローチだと考えています。今日、わが国の国家、企業、部門、個人のあらゆるレベルで、「当たり前のこと」さえできない、決められない、時には「わかっていながら逆向きの意思決定をしてしまう」ような現象があちこちで起きています。そしてその多くが、動機付けシステムを中心とする経営体系全体の病理に根ざしています。今や多くの日本企業にとって、より構造的・体系的に意思決定プロセスの再構築に取り組むべき時機が到来していると言えましょう。

CDIでは、より実践的・現実的にクライアント企業の経営改革に関わり貢献すること (Agent of Real Change) を標榜する立場から、みずから多くの企業の具体的意思決定に関わってきた経験と、その経験と意思決定理論を統合・体系化した実践的フレームワークをもって、この再構築作業において実体的な貢献をして参りたいと考えております。

(とやまかずひこ・コーポレートディレクション代表取締役社長)

(こじまりゅうじコーポレートディレクション主査)