

意思決定の科学(その1)

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

1. なぜ今意思決定なのか

前章(保険ERMと不易流行)で、保険ERMの実効性を高めるため、リスク文化の浸透、組織構成員各人の意思決定・行動に注目が集まっています。また同時に個人責任のモニタリングについても監督上の関心が高まっていることに触れた。本章では、ERMの枠組みが現実実践される局面に着目した場合における組織構成員の意思決定の重要性について論じていく。なぜなら、個々の適切な意思決定なくしては、組織としての整合性ある活動、経営目標を達成するための企画した活動は期待できないからである。しかし、一方で、個人個人のリスクに

対する認知を共有し、整合的な意思決定を実現することは容易でないのも事実である。組織内でリスクアペイトが明示され、共有されていなくても、現実の意思決定段階においては、判断上のリスクが介在する可能性もあるからである。このような現実的な観点からリスクに対する意思決定について考えてみたい。

将来のシナリオは誰にも正確に予測できない。従って、将来に対して働き掛ける企業活動には無数のシナリオが想定される。R M関連パネルに参加。現職にて、ERM高度化関連コンサルに従事。

経営の歴史を振り返っても、不確実性がもたらす収益機会と損失機会に翻弄(ほんろう)され、事態の変化に対する「見極め、見切り」ができず、戦略の変更の遅れから倒産に至った企業も多い。戦略論では、過去の経営破綻においてタイムリーな判断力、先見力、決断力、実行力について多くの事例研究がなされている。その中で、類似の失敗を繰り返している事実も確認され、なげなげ、先人の経験を生かせなかったのが本質的な原因ではないか。このように考え

ることによって、陥りやすいバイアスへのリテラシーを高めることが可能になる。リスクの場合には、特に多面性を有するだけに、われわれに錯覚を呼び起こし、複数人が同じ土俵で議論することを目指している。本章ではわれわれのリスク・リテラシーを検討するた

めにも、意思決定を科学してみたい。

2. 二つの意思決定方式

適切な意思決定の問題を取り上げる場合、人の心の中で起こる認知プロセスを問題にする必要がある。さらに、その対象をリスクとする場合、リスクに対するわれわれの認知の問題に直面することになる。人は、相反する

多様な複雑に絡み合った要素を脳で整理し、瞬時に非常に多くの事柄についての意思決定を行っている。判断に必要な情報の量とその処理に必要な能力を比較すると、圧倒的に処理能力が不足していることが知られている(限定合理性と呼ばれる)。そのような事実の下でも一定の合理性を確保して処理能力の範囲内で対処する必要がある。逆

に、消化し切れず重要な案件を放置してしまう恐れがある。従って、われわれが日々直面する意思決定案件に対して、どのシステムを使うべきか、われわれは常に選択を迫られている。システム1、システム2の思考のどちらを選択したか、意思決定全体をポートフォリオに見立てることも



【後藤茂之氏プロフィール】
大手損害保険会社および保険持ち株会社にて、企画部長、リスク管理部長を歴任。日米

保険交渉、合併・経営統合に伴う経営管理体制の構築、海外M&A、保険ERMの構築、グループ内部モデルの高度化、リスクアペイト・フレームワーク、ORSAプロセス整備に従事。IAIS, Geneva Association, EAIICなどのE

R M関連パネルに参加。現職にて、ERM高度化関連コンサルに従事。

大阪大学経済学部卒業、コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所・客員研究員、中央大学大学院総合政策研究科博士課程修了。博士(総合政策)。

図1 ミュラー・リヤーの錯視

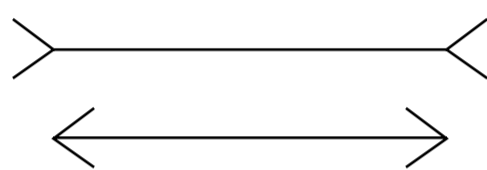
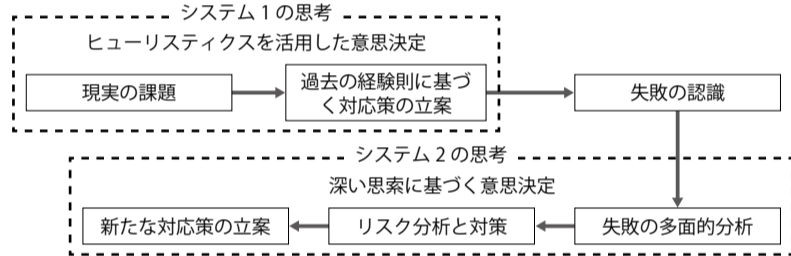
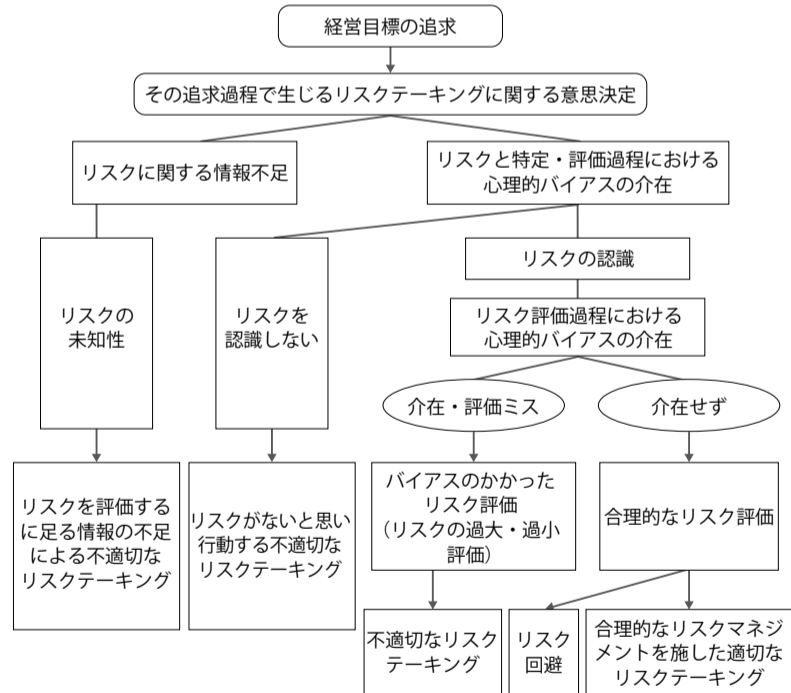


図2 意思決定のシステム



出典：「ダニエル・カーネマン『心理と経済を語る』友野典男監訳、2011年、業工社」と「Finkelstein, S., Whitehead, J. and Campbell, A., 2008, 『Think Again』, Harvard Business Press」を参考に執筆者が作成

図3 不適切なリスクテイクの構造



経営目標の追求
その追求過程で生じるリスクテイクに関する意思決定

可能な限り、バイアスによる判断上のリスクを最小化しつつ意思決定のポートフォリオ管理が要求されていると考えることもできる。

大きな事態を招くことの教訓が述べられている。直観で判断することの意味を考えてみたい。直面する課題の解決を検討する際、われわれは、無意識の中に事実関係にストーリーを見いだそうとすることが多い。そのストーリーは、かつての自分自身の経験を下地にする傾向がある。しかし、この経験上のストーリーと直面する事実が異なっているとき、極論すれば、ロバと塩の話のような事態を招く。このようなバイアスの存在を意識すること(メタ認知と呼ばれる)が大切である。

さてCOSSO ERMの枠組み(注2)を参照してERM体制を整備することは有用であるが、COSSOは、この体制は「合理的な保証」を与えないと警告している。つまり、固有の限界の存在を指摘している。その一つが、「人の意思決定に介在する判断ミス(faulty judgment)」である。

われわれが、戦略形成過程、執行過程における合理性を担保するためには、意思決定過程における判断ミス(判断上のリスク)に対する管理が不可欠であることを指摘しているわけである。

組織が不確実性に対して、いかに合理的な意思決定をするかを強く問われる時代である。保険会社は契約者のリスクを

フルシ、統合的に管理することを業としている。それゆえ、組織構成員はリスクに対するプロフェッショナルとして、常にリスク・リテラシーの向上が求められている。

リスクアペイト・フレームワークから逸脱した不適切なリスクポートフォリオをゆがませる。リスク管理プロセスの最初のステージに当た