

意思決定の科学(その2)

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

1. 意思決定の合理性とバイアス

われわれは、日常生活でも将来に対するシナリオについて決定的な情報を得ることはない。これは、われわれが予測を行うとき、過去のデータや経験を頼りにすることが多いからである。将来の事象は過去と完全に一致することはない。仮に、予想が的中した場合、それはむしろ偶然ともいえる。従って、われわれは将来について、このような意味不十分な情報の下で、なんらかの意思決定を下す必要に迫られていることとなる。そのような中で、われわれは

事後の「起りやすさ」の程度を表す情報(確率)を活用して意思決定を行うことが多い。ここでいう予測とは、統計学でいう「一定の確率で〇から×の範囲になる」というものである。従って、将来の予測値と現行会計における収益や費用のような確定値とは区別しなければならぬ。また、将来キャッシュフローを見積もり、それを前提に戦略論議をする際、そのシナリオ通りになることがほとんどないという認識も重要である。

将来のシナリオを予見し起りやすさを認識する際、多くのバイアスに

めには、人の一般的傾向を知ること、具体的な意思決定の対象について自分が何をどれだけ知っているかを知ることが非常に重要といえる。それが分からず自信過剰になった場合、人は無意識のうちによりリスクな選択をし、組織を危うくさせる。一方、何事にも心配し過ぎて安全サイドに考え過ぎ、行動を起こさない人は、チャンスまで逃し組織を衰退させる恐れがある。

図表2 ジョハリの窓

		＜他の人＞	
		知っている	知らない
＜あなた自身＞	知っている	1. 公開領域	2. 隠された領域
	知らない	3. 盲目的領域	4. 神秘的領域

(出典:アイアン・ミトロフ『危機を避けられない時代のクライシス・マネジメント』上野正安、大貫功雄訳、2001年、徳間書店、97ページ)

図表3 企業文化と危機管理の関係(組織の防衛メカニズム)

タイプ	解釈/例
否定	危機は他社には起こるが、わが社は大丈夫。
不承認	危機は起こるがわが社への影響は小さい。
理想化	危機は立派な企業には起こらない。
誇大妄想	わが社は強大であるから危機を防げる。
転嫁	もし危険が起きるとしたら、誰かが悪いか、もしくは何者かがわが社を陥れようとしている。
理屈	危機が起こる確率は小さいから、危機を心配する必要はない。危機を真剣に考える前に、その発生の確率と帰着を正確に測定するべきである。
仕切り	危機はわが社全体に影響を与えることはない。なぜなら各部門はそれぞれ独立しているから。

(出典:アイアン・ミトロフ『危機を避けられない時代のクライシス・マネジメント』上野正安、大貫功雄訳、2001年、徳間書店、75ページ)

3. 限定合理性

人が一度に扱える情報量はわずかしかないと。心理学的には、一度に考えることのできる上限値はわずか5〜9項目ともいわれる。情報量がそれ以上になると頭に入らず、こぼれ落ち始める。ハバート・サイモンは、人の情報処理能力の範囲内で処理するために、実際の処理方法を「見だしていく」と説明する。具体的には、例えば、決定のための要素を幾つか無視し、残した要素に集中して意思決定をする。または、最高の選択を追求するのは諦める。つまり、十分満足である選択肢が見いだされればそれ以上の探索はやめるといふものである。人のこのような特性のことを完全に合理的ではないが、そこそこ合理的であるという意味を込めて「限定合理性」と呼んでいる。

前述した通り、個人の合理的判断には限界がある。また、複数の人で構成される組織の意思決定

2. 本質への肉薄

未知の事象に対して、部分的解明を試み、その知見を活用してさらなる課題解決に当たるといふ科学的アプローチは、われわれの歴史の中で繰り返され、多くの成果を挙げた。同時に歴史は、人がその基本的な発想の枠組みを転換する難しさも教えている。典型的な例はかつての天動説であろう。地球から見ると、月や太陽が等速の円運動をしていることか、当時よく自然な考え方として受け入れられた。ただ、惑星の動きを観察すると、時として動きを止めたり、西から東へ逆走したりする事実に見が分かれる現象は常である。

不規則な動きを説明するため、各種の修正(一種のパラメーター操作)を施し、補強の努力をしたわけであるが、結局は、前提自身を修正し、地球も太陽の周りを回っていると考えなければ説明がでなくなつた。物の見方をパターン化する考え方を認知心理学では「スキーマ」と呼ぶ。これは、思考をショートカットし迅速に判断できる効果があるが、スキーマ的

4. 合理性を阻害する企業文化

前述した通り、個人の合理的判断には限界がある。また、複数の人で構成される組織の意思決定

においては、さらに複合的な要素が絡むこととなる。例えば、グループ行動心理学の中に「ジョハリの窓」という概念がある。これは、1人の人間を知るには、実際上、少なくとも2人の人間が必要であることを説いたものである。ここで自分も他人も知っている事柄を「公開領域」と呼び、自分も他人も知らない事柄を「隠された領域」と呼ぶ。全ての事を知っているつもり自分の事について、図表2のマトリクスが示す通り、「盲目的領域」や「神秘的領域」が存在するという認識、つまり、自分を客観的に知ること(メタ認知)は、不確実性に対し組織の中で合理的結論を導こうとする際に組織構成員のバイアスを回避し、冷静な論議を進める際に役立つだろう。

組織の有する文化についても考慮が必要である。これは、不確実性に直面し、収益機会と損失機会を比較考量する際の心理状態は、株で大損を抱えたときや、競馬で負けたときに、それを正当化したい気持ちに駆られる状況に似ている。このような状況は「認知的不協和」と呼ばれる。インツプ(Insight)と呼ばれる「酸っぱいブドウ(Sour grapes)」で示される心理状態もその一例である。つまり、目

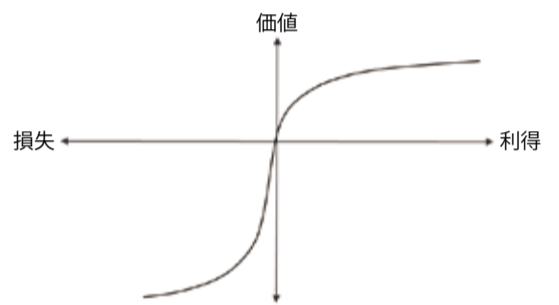


後藤茂之氏プロフィール

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

図表1 プロスペクト理論-価値関数-



(出典: Kahneman, D. and A. Tversky, 1979, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, Econometrica 47:263-292.)

追求めた人も回避的な人もいる。さらに、選好は同じでも各人によってその程度は違ってくる。例えば、戦略策定時には、方向性は一致して

組織の中に、リスク追求の人も回避的な人もいる。さらに、選好は同じでも各人によってその程度は違ってくる。例えば、戦略策定時には、方向性は一致して

未知の事象に対して、部分的解明を試み、その知見を活用してさらなる課題解決に当たるといふ科学的アプローチは、われわれの歴史の中で繰り返され、多くの成果を挙げた。同時に歴史は、人がその基本的な発想の枠組みを転換する難しさも教えている。典型的な例はかつての天動説であろう。地球から見ると、月や太陽が等速の円運動をしていることか、当時よく自然な考え方として受け入れられた。ただ、惑星の動きを観察すると、時として動きを止めたり、西から東へ逆走したりする事実に見が分かれる現象は常である。

◇

(注) アイアン・ミトロフ『危機を避けられない時代のクライシス・マネジメント』上野正安、大貫功雄訳、2001年、徳間書店、24頁。

◆この連載は隔週木曜日に掲載します。