

戦略的意思決定プロセスにおける 構造的コンフリクト

——トップが直観・ミドルが分析というプロセスに関する考察——

小 高 久 仁 子

要 旨

戦略的意思決定のプロセスにおいて「構造的コンフリクト」を導入する方法に関する研究が、近年数多く行われてきた。対立する見解を述べるグループを設けるなどの構造的なコンフリクトの導入は、選択肢やその前提について十分に検討することを促し、より良い意思決定を導くのに有効であるという。小高（2006）では、グローバル企業A社の戦略的意思決定プロセスにおいて、トップは直観的、ミドルは分析的に判断していることが明らかにされた。本稿では、DA (devil's advocacy) や DI (dialectical inquiry) と呼ばれる構造的コンフリクトの手法を中心にその有効性を検討する先行研究をレビューし、その知見をもとに、トップは直観・ミドルは分析という構造的コンフリクトを含んだ戦略的意思決定プロセスの強みや弱みについて考察する。

I 序

近年、組織における戦略的意思決定のプロセスにおいて、構造的コンフリクト (structured conflict) を導入する手法が目されてきた。組織における意思決定では、コンセンサスを形成しようという圧力が異論や他の選択肢の検討を抑えてしまうグループシンクと呼ばれる現象が生じることがある (Janis, 1972)。選択肢について十分に検討せずに決定することを回避するために有効であるとして、意思決定プロセスにコンフリクトを導入する手法が多くの研究者によって検討されてきた (たとえば, Cosier, 1981; Mason and Mitroff, 1981)。具体的なプロセスとしては、DA (devil's advocacy) や DI (dialectical inquiry) と呼ばれる構造的コンフリクトの手法について多くの議論がなされている。

小高（2006）では、グローバル企業A社の戦略的意思決定のプロセスにおいて、トップが直観的、ミドルが分析的に判断していることがわかった。ミドルは客観的データに基づいて判断するが、トップは主観や勘にも基づいており、2つの集団は前提 (assumption) に関して異なる立場をとる。この点で、トップが直観・ミドルが分析という戦略的意思決定

プロセスは、構造的にコンフリクトを含んだプロセスであるともいえる。本稿では、近年の構造的コンフリクトの手法に関連する研究をレビューする。その知見をもとにトップが直観・ミドルが分析という戦略的意思決定プロセスについて、構造的コンフリクトを含んだプロセスという視点から、DA や DI と対比しながら、その強みや弱みについて考察を行う。

II 構造的コンフリクトの手法

1 DA, DI, コンセンサス法

近年、DA (devil's advocacy) や DI (dialectical inquiry) と呼ばれる構造的コンフリクトの手法に関して、その有効性を検討する研究が数多く行われている。

DA や DI は、意思決定する集団の中に対立する見解を示すサブ・グループを設けるなどの方法で、認知的なコンフリクトを導入するしくみを構造的に含むプロセスである。DA の典型的なプロセスは以下のようなものである。意思決定するグループは、提案 (recommendation) を作成する人々とそれを批判する人々という2つのサブ・グループに分かれる。提案作成のサブ・グループがまず提案を行い、批判するサブ・グループが提案やその前提 (assumption) に批判をする。提案作成のサブ・グループは、批判するサブ・グループが合意するまで提案と前提を練り上げる。DI は、意思決定において、結論のベースとなる前提 (assumption) をサブ・グループ間で徹底的にディベートすることにより検討するという手法である。具体的なプロセスとしては以下のようなものである。意思決定するグループは2つのサブ・グループに分けられ、そのうちのひとつのサブ・グループ (第1サブ・グループ) がまず独自に提案 (recommendation) とその前提 (assumption) を提出する。もうひとつのサブ・グループ (第2サブ・グループ) は、第1サブ・グループと対抗した前提を提示し、それらの前提にもとづいて新しい提案を第1サブ・グループへ提出する。お互いに合意できる前提のリストを見出すまで2つのサブ・グループ間でディベートする。最後に合意した前提から2つのサブ・グループの合作としての最終提案を作成する。DA や DI のように認知的コンフリクトを構造的に導入する意思決定プロセスとよく比較されるのが「コンセンサス法」と呼ばれる手法である。コンセンサス法は、対立するサブ・グループを設定するなどの目に見える構造をつくることなしに、議論における認知的なコンフリクトを促し、最終的にコンセンサスを形成するというものである。意思決定に参加するメンバーは、早い時期での合意は疑わしいと考え、それぞれのメンバーが十分に自分の意見を述べることを促される。また、反対意見は意思決定プロセスにおいてポジティブなものと考え、多数決など早期に合意を形成する方法には頼らずにすべ

でのメンバーのコンセンサスを形成するよう指示される。これまでの多くのフィールドや実験による研究は、DA や DI といった構造的コンフリクトを含む方法のほうがコンセンサス法よりも優れた意思決定を導くプロセスであることを示している (Schwenk, 1988)。

以下は、DA, DI, コンセンサスの手法のより具体的なプロセスとして、実験で用いられている手法である¹⁾。

(1) DA の手法：

- (a) 4 人のグループを 2 人ずつの 2 組のサブ・グループに分ける。ひとつのサブ・グループに Devil's advocate の役割を与える。
- (b) それぞれのサブ・グループに分かれて、ケースについて、サブ・グループ内のパートナーと議論する
- (c1) Devil's advocate の役割ではない方のサブ・グループ (サブ・グループ I) は、提案 (recommendation) を作成するとともに、鍵となる前提 (assumption)、事実 (fact)、データ (data) により提案をサポートする議論を打ち立てる。提案、鍵となる前提、事実、データをサブ・グループ I の提案フォームに記入する。
- (c2) その間、Devil's advocate の役割のサブ・グループ (サブ・グループ II) は、自分たちが批判するのに備えて、重要な前提やデータなど、ケースについてパートナーとディスカッションをする。
- (d) サブ・グループ I は、書面の提案フォームを Devil's advocate の役割のサブ・グループ II に提示する。Devil's advocate のサブ・グループは提案を批判する。この提案が採用されるべきでない理由を説明するために、提案、前提、事実、データにおいて間違っていることを指摘する。
- (e) Devil's advocate のグループは、口頭と批判フォームによりサブ・グループ I に批判を提示する。サブ・グループ I は有効と考えられる批判に対応できる提案に修正する。
- (f) 両方のグループが、提案、前提、事実、データについて受け入れられるようになるまで、ステップ 4 とステップ 5 を繰り返す。
- (g) 最終的な提案、前提、事実、データを最終提案フォームに記入する。

(2) DI の手法：

- (a) 4 人のグループを 2 人ずつの 2 組のサブ・グループに分ける
- (b1) ひとつのサブ・グループ (サブ・グループ I) が提案をつくる。さらに鍵となる前提、事実、データをもとに主張をかたちづくる。サブ・グループ I 提案フォー

ムに、提案、鍵となる前提、事実、データをすべて明快に書く。このフォームをもうひとつのサブ・グループ（サブ・グループⅡ）に渡す。

- (b2) サブ・グループⅡは、サブ・グループⅠからフォームを受け取るまで待っている。待っている間はパートナー同士でのみケースについて話し合ってもよい。フォームを受け取ったら、グループは第Ⅰグループの鍵となる前提に異論を唱える妥当な前提を考える。この前提をもとに対抗する提案をつくり、フォームに書き込む。
- (c) それぞれのサブ・グループが自分たちの前提、提案、事実、データを口頭と書面の両方により相手のグループに提示する。
- (d) ふたつのサブ・グループは、お互いの提案や前提についてディベートする。このディベートの目的は、両方のサブ・グループで受け入れられる最終的な「前提 (assumption) のリスト」をつくることである。
- (e) ディベートが終了したら、どの前提が生き残ったのかについての合意を形成する（新しく作った前提も含めて）。
- (f) 生き残った前提に基づいて、提案をつくる。
- (g) 最終的な提案、前提、事実、データを最終提案用フォームに記入する

(3) コンセンサス法：

コンセンサス法は、メンバー各個人が考えた提案や前提について、オープンに建設的に話し合い、提案と前提についてコンセンサスを形成するという方法である。サブ・グループはつくり、以下をガイドラインとしてひとつのグループ内でディスカッションする。

- (a) 自分自身の前提や提案ばかりを主張することは避ける。自分自身の立場を明確に、論理的に、そして説得的に提示する。ただし、グループにおける他のメンバーのコメントや反応を注意深く検討する。同じ主張を再度提示する場合は、メンバーのコメントや反応を斟酌する。
- (b) 議論において、「勝った・負けた」というような発言を避ける。誰かが勝ち、誰かが負けるといような考え方を捨てる。もし議論が行き詰まったら、すべての立場の人にとって、最も受け入れられる解決法を探す。
- (c) 単にコンフリクトを避けて合意に達するために、自分の考えを変えることをしない。単なる降伏は避ける。
- (d) 多数決やコインを投げて決めるといったコンフリクトを減らす方法を使用しない。
- (e) 意見の相違は自然なものであり、意思決定にとって障害というより助けるものとする。一般的には、より多くの前提や提案が提出されれば、より多くのコンフリ

クトが起こり、問題解決のためにより豊かなリソースが使われる。

- (f) 初期の合意は疑ってみるように。明らかな合意への理由を探す。グループの最終の提案をつくる前に、人々が同じ理由あるいは補足する理由で同じような提案に至っているのかを確認する。
- (g) グループ・ワークの最後に、グループの最終の提案、前提、事実、データを最終提案フォームに記入する。

2 DA, DI, コンセンサス法の有効性に関する既存研究

近年、DA, DI, コンセンサス法の有効性を検討する研究が数多く行われてきた。フィールドの研究では、たとえば Mason (1969) は、研磨剤企業における戦略について DI を活用して実際に戦略策定を行い、その有効性を検討している。研磨剤企業の経営者は、対案となる対抗する前提を示されることが、当初の戦略の前提について再検討させ、新しい代替案をつくりだすことにつながることに気づいたという。Emshoff and Finnel (1979) は、Basic Material という企業において、企画グループに彼らの開発した戦略仮定分析の手法を導入し、その有効性について分析している。彼らは、戦略仮定分析は、初期の戦略よりも優れた戦略を生み出すと主張している。

これらのフィールド研究には限界が指摘されている。構造的コンフリクトの手法を通じて導きだされた決定に対する評価において、経営者の評価に頼っている点である。また、DA や DI といった手法同士の比較はしていない。これに対して実験研究では、第三者的な評価を取り入れ、手法同士を比較分析することが試みられている。

たとえば、Schweiger, Sandberg and Ragan (1986) では、DA, DI, コンセンサス法と、3つの手法の有効性について比較する実験研究を行っている。方法としては、DA, DI, コンセンサス法のそれぞれの手法を用いるグループにケースを読ませて戦略的提案をさせる。グループを構成する被験者は MBA の学生である。提案および前提の質については、二人の経営戦略担当の教員が判定している。二人のうちの一人は、当該ケースについてティーチング・ノートを出版している教員である。実験の結果、DA と DI を使用したグループは、コンセンサス法を使用したグループに比較してより質の高い提案 (recommendation) や前提 (assumption) を提出している。DA と DI の比較では、DI はより質の高い前提を形成するのに DA よりも有効であるが、提案の質に関しては DI と DA の間では差はなかった。他方、意思決定後の「満足度」、「このグループで仕事 (work) を続けたい」と思うこと、そして「決定の受容度」に関しては、コンセンサス法を用いたグループが DI や DA よりも高いという結果が出ている。Schweiger, Sandberg and Recher (1989) でも、DI, DA とコンセンサス法を比較して、DI 及び DA を用いたグループがコンセンサスを用

いたグループよりも質の高い決定をしたという結果が出ている。DI と DA の間では決定の質や受容に違いは出なかった。また、決定に対する受容 (acceptance) は、コンセンサス法が DI や DA よりも有意に高かった。Schweiger and Sandberg (1989) は、DI や DA がコンセンサス法よりも優れた決定ができる理由として、DI や DA がメンバーそれぞれの能力をよりよく引き出すからであると主張している。彼らの実験において、DI や DA の場合、グループで導き出した提案や前提が、グループを形成したメンバーそれぞれが提出した提案および前提の平均よりも有意な差で優れたものだったが、コンセンサス法では、そのような差は見られなかった。さらに、DI グループの提案および前提、DA による提案はそれぞれのグループで最も優れた個人のレベルよりも有意に高かったが、コンセンサス法の場合は、最も優れた個人の提案や前提のレベルとグループのレベルには有意な差は見られなかった。

以上で見てきた実験は、DA や DI という構造的コンフリクトを含んだ技法は、コンセンサス法よりも質の高い決定を導くことを示唆している。ただし、決定後の満足度や決定の受容度等については、コンセンサス法のほうが良い結果を出している。

フィールドの研究に様々な限界があったのと同様、実験という方法にも限界がある。基本的な限界は、実験という設定と現実の意思決定の状況との違いである。Schweiger, Sandberg and Ragan (1986) や Schweiger, Sandberg and Rechner (1989) は、以下の点を指摘している。第1に、ケースを用いることによる限界である。実験では被験者にとっての情報ソースがケースのみと限られているが、現実には意思決定者自身が必要な情報を収集する。また、実際の意思決定者は、その会社を取り巻く市場や企業等についての知識を持っているが、実験での被験者はそのような知識を持ち合わせていない。第2は時間の要素である。実験は1週間という特定した期間で行われる。そのような時間の設定は現実のものとは異なっている。また、実際の意思決定において時間は重大な要素となっており、たとえばすばやい意思決定が価値ある場合がある。しかし実験における意思決定の評価において、タイミングや速さといった時間の要素は組み入れていない。第3に、実験のグループ・ワークでは、実際の意思決定におけるトップマネジメント・チームのダイナミクスを実現できないことである。実際のトップマネジメント・チームの場合は、継続して仕事をするなどで、お互いについての知識がある。実験のグループはその場でつくったグループであり、実際の企業における意思決定グループとは様々な点で異なっている。

このように限界はあるものの、構造的コンフリクトの手法の有効性に対して実験研究が与えてくれた示唆は大きい。DI, DA, そしてコンセンサス法に共通して重要なことは、前提や結論としての提案について十分に議論を尽くすことだと考えられる。コンセンサスでも提案や前提に関して、各自が自分の意見を抑えることなしに徹底的に議論すれば、よい

決定を導くことはできるだろう。しかし、徹底的な議論をより確実に担保できるシステムを構造的に持っているのが DA や DI であるといえるのではないだろうか。認知的コンフリクトをより確実に引き起こすことができるのは、やはり DA や DI のような構造的にコンフリクトを含んだプロセスであるといえるだろう。

3 構造的コンフリクトの手法の留意点

構造的コンフリクトの手法には、いくつかの留意点が指摘されている。たとえば、Schwenk (1988) は、DA のような構造的コンフリクトを用いる場合、参加者の真剣なコミットメントが求められると主張している。彼は、Devil's Advocacy の手法に起こりやすい問題は、異論を唱える役割の人々がきちんと異論を唱えない、あるいは最終決定者が異論を真剣に検討しない、いわゆる「飼いならし」と呼ばれる状態になることだといっている。構造的コンフリクトの手法には、意思決定に関わる人々が、プロセスに真剣にコミットメントして、徹底的に議論することが不可欠だという。

もうひとつの留意点は、決定後のメンバーの満足感や受容度の問題である。反対意見を述べさせることを構造的なプロセスとする DA や DI において、コンセンサス法よりも意思決定後の満足度や決定の受容度が低いという結果が多くの実験で見られる。このことは、構造的コンフリクトの手法を用いる場合、意思決定に参加するメンバーの感情的な問題に留意する必要があることを示唆している。もっとも、最近の研究では、決定後の参加者の満足度に関して構造的コンフリクトの手法よりもコンセンサス法の満足度が高いとは必ずしもいえないとする研究もある。Priem, Harrison and Muir (1995) は、DI のようにサブ・グループを設けることは、参加者に反対意見を述べることを正当化し、そのことがメンバーの意思決定に対する受容度や満足度を高めると主張している。彼らの主張に従えば、構造的コンフリクトを意思決定プロセスに導入することは、実行というプロセスを考慮しても有効だということになる。認知的コンフリクトとグループのメンバーの満足感や受容度は、対立しやすい関係ではあっても、意思決定プロセスにおいて何らかの工夫をすることで乗り越えることができるものと考えべきではないだろうか。

III トップが直観・ミドルが分析という構造的コンフリクト

1 トップが直観・ミドルが分析という戦略的意思決定プロセスと DA・DI

ここでは、DA や DI などの構造的コンフリクトの手法についての先行研究からの知見をもとに、トップは直観的、ミドルは分析的に判断するという戦略的意思決定のプロセスについて考察したい。小高 (2006) では、グローバル企業 A 社の戦略的意思決定のプロセ

スにおいて、トップは直観的、ミドルは分析的な判断の方略を用いていることを発見した。直観的な方略を用いるトップは、客観的なデータに加えて、主観や勘という前提も用いる。他方、分析的な方略を用いるミドルは主観や勘に基づくことはなく、客観的なデータや事実のみを前提とする。A社の戦略部門では、トップとミドルという2つの集団は、結論を導くための前提を異なるものになっている。

異なった前提に基づく集団が議論するという意味では、A社の戦略的意思決定プロセスは、DIの要素を含んでいると考えられる。DIのプロセスでは、2つのグループが意図的に異なる前提から出発して、最終的に同じ前提や提案に合意できるまで徹底的に議論する。A社の場合は、トップに最終的な意思決定の権限があるため、徹底的な議論がされるかどうかは、そのプロセス自身には担保されておらず、その点はDIと同じではない。しかし、ミドルが納得するまで議論を継続し、トップもそれに応じるという場合には、異なる前提から双方の合意が形成されるまで徹底的に議論するというDIに近いプロセスとなる。

さらに、A社の戦略的意思決定のプロセスは、DAの要素も持っていると考えられることができる。A社の戦略的意思決定プロセスの強みは、ミドルがトップに反対することができる点である。同じ直観的な判断による主張では、ミドルがトップに反対することは実際には難しい。しかし、客観的なデータにもとづいていけば、ミドルは反対しやすく、トップも検討せざるを得ないであろう。ミドルがトップに対して反対できるということは、ミドルが Devil's advocacy の役割を果たせるということでもある。ミドルが分析的であることによって、トップの直観の使用によるバイアスを抑制する機能が期待できるかもしれない。

このように、トップは直観的、ミドルは分析的という異なる前提に基づく戦略的意思決定プロセスは、いわゆるDIやDAというプロセスそのものではないが、DIやDAの要素を含んでいる。ただし、このプロセスが構造的コンフリクトを含んだ手法としてうまく機能するためには条件がある。それは、トップとミドルで納得するまで議論をつくすという対話的なインタラクションが起ることである。前述のように、Schwenk (1988) は、DAがうまく機能するためには意思決定プロセスに参加する人々のコミットメントが必要であると主張している。DAがうまく機能しない典型的なケースは「餓いならし」と呼ばれるものである。もし、ミドルが、トップの都合のよいデータを揃えるといった、いわば餓いならしの状況になってしまうと、このプロセスにおける良い対話は起らない。ミドルは自分たちが納得できるまでトップと徹底的に議論するという姿勢が必要である。双方がプロセスにコミットし、徹底した議論をするという対話的インタラクションが起れば、より良い意思決定につながるのではないだろうか。

2 トップが直観・ミドルが分析というプロセスの強み

次に、トップが直観・ミドルが分析という構造的コンフリクトを含んだ戦略的意思決定のプロセスについて、その強みと弱みについて考察する。A社のプロセスは現実の組織において発見されたプロセスである。DAは、政策の意思決定において、実際に使用されている例はあるが²⁾、これまでフィールド等で分析されたDIは、研究者が意図的に導入したものである。提案をするミドルが分析的に判断し、決定するトップが直観的に判断するというプロセスは、実際の組織で運用されていることもあり、いくつかの点で理にかなっていると思われるものがある。ここでは、「役割分担」と「人を育てる」という大きく2つの視点から、その合理性や強みについて考えてみたい。

まず、第一の役割分担としての合理性について検討してみる。そもそも、不確実性が高く複雑な状況のもとでの戦略的意思決定では、客観的なデータのみでは対処できず、主観や勘も用いなければ決定できない。したがって、トップは直観的に判断することになる。では、同じ戦略的意思決定において、ミドルも直観的に判断するのがいいのだろうか。企業での戦略的意思決定における直観的な判断には、経験や知識の蓄積が必要である。他方、分析的な判断は、比較的短期間にスキルの習得が可能である。ミドルが直観的に判断することが悪いと一概にいえることではないが、それほど高いレベルの判断は期待できない。ミドルが提案に際して分析的に判断することは、その判断の質を一定のレベルに確保するという機能がある。

次に、時間と労力の面においてもトップが直観、ミドルが分析というプロセスは合理的である。分析的な判断をするためには、必要な客観的データを揃えるために時間と労力が必要である。トップの仕事は中断なく細切れであり、彼らは超多忙で分析するための十分な時間はない(Mintzberg, 1973)。ミドルであれば、分析的に判断することを要求されても、それが可能である。

さらに、前述のように、ミドルが分析的に判断することは、ミドルがトップに反対することを、比較的容易にする。ミドルも直観的に判断する場合、トップに反対意見を述べることは実質かなりむずかしい。しかし、客観的データにもとづいた分析的な判断であれば、トップに対しても一定の説得力を持つ。これまで見てきたように、意思決定プロセスにおいて、認知的なコンフリクトは良い決定を促すと考えられている。組織における戦略的意思決定のプロセスにおいて、意思決定者に対して反対意見を述べることができる人々、あるいはグループが存在することは貴重なことである。ミドルが分析的に判断することは、ミドルに反対意見を述べる権利をかなりの程度に確保している。この点は、この意思決定プロセスの重要な強みであると思われる。

第二に、人の育て方という観点からこのプロセスの強みについて考えてみる。ミドルに

分析的な判断をさせて、主観や勘に頼ることを抑制することには、職務に関する知識習得のスピードを速めると考えられる。ミドルの人々は、自分達のアイデアを承認してもらうために、様々な客観的データで裏づけるという作業を行う。たとえば、過去の調査データを探したり、データがない場合リサーチを新たに行うといった作業である。この作業を通じて、ミドルの人々は、市場、製品、消費者などに関する様々な情報にアクセスすることになる。すなわち、提案者に、根拠としての主観や直観の使用を抑制することは、彼らが多くの情報と接触することを促すのである。彼らは、客観的な根拠づけの作業を通して、関連する多くの周辺知識を吸収することになる。

強みや弱みの議論からは少し逸れるが、戦略的意思決定においてミドルが分析的に判断するということは、西洋的な人の育て方と関係があるかもしれない。A社の戦略部門におけるミドルは、将来のトップの候補生である。トップになったときには直観的な判断をしなければならないが、キャリアの一時期に分析的な判断をするというのは、西洋的な人の育て方と関係あるのかもしれない。生田（1987）は、西洋の芸術においては、「わざ」は要素に分解され、易しいものから難しいものへと体系的に習得するという方法で学ばれるが、日本では師匠の形をひたすら模倣することで型に気付くという方法で伝承されている。戦略的意思決定において、主観や勘に基づくこととともに、客観的なデータにもとづき分析的に判断する能力もまた必要である。キャリアの初期の段階では、まず分析的に判断する能力の育成をして、直観的な判断はその後でという段階的な方法は、西洋的な人の育て方なのかもしれない。

3 トップが直観・ミドルは分析というプロセスの弱み

では、トップが直観的、ミドルは分析的に判断するというプロセスの弱みは何であろうか。DIやDAという構造的コンフリクトに比較した場合、大きな弱みのひとつは、異なる前提にもとづいているというコンフリクトがあるだけで、両者が対話的な議論をすることは担保していないことである。トップとミドルではパワーの差があることから、ミドルがトップの意向に沿うような態度になってしまうというリスクがある。ミドルは立場上、いわゆる飼いならしの状態になりやすい。客観的な前提に基づくことは、主観的な前提に基づく場合と比較すれば反対意見を言いやすいが、それでも下位の階層にある以上、リスクがないというわけではない。トップもミドルも納得するまで議論を尽くすようプロセスにコミットするという条件が揃わないと、良い意味での対話は起こらない。

第二に、相当のコストが必要であるということである。ミドルが客観的データの裏づけをするには、データ収集に対して資金、時間、労力といったコストがかかる。相応のコストをかけることができる企業でないと、ミドルが分析的に判断することは難しい。ミドル

が客観的データに基づき判断する程度は、データの入手をどれだけ企業がサポートするかにも依存すると考えられる。

第三に、データで裏づけが難しい、あるいはあまりにも労力がかかる場合、そういった提案やアイデアがトップに提示されない可能性が出てくることである。提案によっては、客観データによる裏づけがそもそも不可能に近い場合や、可能であるとしても多大な労力を要する場合がある。そのような場合、ミドルはデータを提供できない議論をあきらめて、比較的容易に入手できるデータで組み立てられる議論を優先してしまうかもしれない。主観や勘を抑制されると、貴重な提案やアイデアの一部がトップに届かないということが起こりえる。

最後に、主観や勘の使用を徹底して抑制してしまう場合、ミドルの社員の中には、違和感やストレスを抱える人もいるかもしれない。前述のように、不確実性のもとでの戦略的意思決定は分析的な判断では対処できず、直観的な判断が必要である。にもかかわらず、直観の使用を抑制されるとすると、そこに何らかの限界を感じても不思議ではない。もともとトップになれる人材は、直観的に良い判断をするポテンシャルを持っている人々と考えられる。そのようなポテンシャルを持っている人々に限って、その違和感は大きいであろう。戦略部門のミドルに分析的な判断をさせる場合には、このようなストレスを感じるかもしれないことに留意すべきと考えられる。

IV お わ り に

不確実性の高い意思決定である戦略的意思決定において、選択肢について十分な検討をするためには、構造的コンフリクトを含んだプロセスが有効であることを先行研究は示唆している。認知的コンフリクトを引き起こすことを構造的に含んだプロセスは、意思決定の質を高めると考えられる。トップが直観・ミドルが分析という戦略的意思決定のプロセスは、DI, DAの要素を含んだ構造的コンフリクトを導入したプロセスと考えられる。トップが主観や勘、ミドルが客観的データに基づくことで、2つの集団は異なる前提 (assumption) に立つことになる。異なる前提に立つ2つの集団が対話的に議論すれば、DIのようなプロセスとなる。また、ミドルは、客観的データに基づくことでトップに異論を述べやすく、Devil's advocacyの役目を果たすことも可能である。ミドルが納得するまでトップと議論すれば、DAのようなプロセスになる。トップが直観・ミドルが分析という戦略的意思決定プロセスは、現実の組織において見られたプロセスであり、様々な要素において合理性がある。しかし、このプロセスが良い意思決定につながるためには、トップとミドルの双方が納得するまで対話的に議論するというインタラクションが起こることが

条件である。トップが直観・ミドルが分析のプロセスでも、Shcwenk (1988) が指摘した意思決定プロセスに関わる人々のプロセスへのコミットメントが鍵になる。トップは、最終的な決定は自分がするという前提の上でミドルの反論をポジティブなものを受け止める姿勢を示し、ミドルも自分の意見を述べることで組織としての良い意思決定につながるという意識を持つ。そのような意識面での運用があって、このプロセスははじめて機能すると考えられる。

最後に今後の課題について述べたい。これまでの研究のほとんどは欧米での研究であり、日本人にとって、コンフリクトを導入する意思決定プロセスがどのように機能するかという研究はあまり見られない。日本では、意思決定プロセスにおけるコンフリクトがポジティブなものであるという考え方そのものが希薄であるように思われる。今後、日本人にとっての構造的コンフリクトを含んだ意思決定プロセスについて、文化的な背景の差などの問題にも焦点をあてて取り組んでいきたい。

注

- 1) Schweiger, Sandberg, Ragan (1986) を参照
- 2) 経営の意思決定ではないが、有名な例として、キューバミサイル危機の意思決定プロセスにおいて、ケネディー大統領が弟のロバート・ケネディーに Devil's advocacy の役割を与えたというエピソードがある。詳細は、Janis (1972) を参照されたい。

参 考 文 献

- Amason, A. C. (1996) "Distinguishing the Effects of Functional and Disfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox fro Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 123-148.
- Cosier, R. A. (1977) "The Effect of Three Potential Aids for Making Strategic Decision on Prediction Accuracy," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 22, pp. 295-306.
- Cosier, R. A. (1981) "Dialectical Inquiry in Strategic Planning: A Case of Premature Acceptance?," *Academy of Management Review*, Vol.6, No. 4, pp. 643-648.
- Emshoff, J. R. and Finnel, A. (1979) "Defining Corporate Strategy: A Case Study Using Strategic Assumption Analysis," *Sloan Management Review*, Vol. 20, pp. 41-52.
- Janis, I. L. (1972) *Victims of Group Think*, Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. and Mann, L. (1977) *Decision Making: Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, New York, Free Press.
- Mason, R. O. (1969) "A Dialectical Approach to Strategic Planning," *Management Science*, Vol. 15, No. 3, B403-414.
- Mason, R. O. and Mitroff, I. I. (1981) *Challenging Strategic Planning Assumptions*, John Wiley & Sons.
- 小高 (2006) 「企業組織における戦略的意思決定のプロセス——トップとミドルの「判断の方略」の実証分析」『組織科学』 Vol. 40, No. 1, pp. 74-83.

- Priem, R. L., Harrison, D. A. and Muir, N. K. (1995) "Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making," *Journal of Management*, Vol.21, No.4, pp.691-710.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R. and Ragan, J. W. (1986) "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus," *Academy of Management Journal*, Vol.29, No. 1, pp.51-71.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R. and Rechner, P. L. (1989) "Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making," *Academy of Management Journal*, Vol.31. No.4, pp. 745-772.
- Schweiger, D. M. and Sandberg, W. R. (1989) "The Utilization of Individual Capabilities in Group Approaches to Strategic Decision Making," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No1, pp.31-43.
- Schwenk, C. R. (1988) *The Essence of Strategic Decision Making*, D. C. Heath and Company (山倉健嗣訳 (1998) 『戦略決定の本質』文真堂).