

課題1(組織管理論)

【意思決定法】

課題 リンダ・ハム※の行った意思決定について、次の二つを論じなさい。

(※スペースシャトル・コロンビア号墜落事件時のNASA担当飛行管理班長)

- 1 彼女の意思決定は合理的であるのかについて、授業で扱った意思決定論の観点を論じなさい。

合理的意思決定モデルは、①問題を認識する。②意思決定の基準を特定する。③判断基準を秤にかける。④代替案を考える。⑤それぞれの代替案を判断基準に従い評価する。⑥最適な意思決定を見積もる。という①～⑥の一連の流れに基づく最適化意思決定モデルと、最適化よりも時間や情報量が限定された合理性の満足化意思決定モデルの2つがあり、他に直感モデルとしての直感的意思決定のモデルがある。

リンダ・ハム飛行管理班長の意思決定が合理的であるかについては、上記の3つのモデルのうち、最適化又は満足化意思決定モデルに基づいているかを検討することによって評価できる。

まず①問題を明確に認識している(完全情報状態)という事に関して、シャトルの損傷部分の点検を行わず、決定的な証拠を得られなかった。これはNASAの組織的な安全管理上の問題と宇宙ステーション開発計画の期限を守らなければならないという状況において、必要な処置を飛ばしてしまうことが許容されてしまったのである。その理由としては、NASAとして、彼女自身もまた、これまで大丈夫だったのだから、今回も大丈夫だろうという入手容易性バイアス・認知バイアスがかかっていたからである。

この認知バイアスによる不合理は①～⑥の全ての事項に関して影響を及ぼしている。さらに決定的な証拠がないという不十分な情報資料での問題認識で、その判断に拍車を掛けた。

②では、安全性の追求と期限を守ることの二つが判断基準となりえた。その際、認知バイアスに基づき、③において期限を守るということが採択される形となった。それを踏まえ④、⑤において、期限を守ることを前提とした選択肢、代替案が検討された。そして⑥において事故となる選択肢が採択された。

彼女の意思決定は、限定された合理性のある満足化意思決定モデルを踏襲しているように見えるが、実際は、組織のニーズに応じた期限を守ることを優先し、つじつまを合わせられる利用しやすいデータ・入手可能なものだけを活用した可用性ヒューリスティック、確率誤認となった代表性ヒューリスティックとなった。

意思決定における二つの課題として倫理性と創造性があり、この創造性においては、スパー

スシャトルに問題が発生した場合、むしろ次期計画へ大幅な悪影響が出るということの論点が彼女にはなかった。当然ながら、そこには倫理性から人命優先という視点も踏まえておかなければならなかった。

本来の合理的な意思決定の選択肢はその環境において十分に検討されることなく淘汰される結果となり、その意思決定は合理的ではないと言える。

(使用する概念：最適化、満足化、認知バイアス、ヒューリスティック、創造性)

2 彼女は、対処に当たってどのようにしたら良いかについて論じなさい。

組織にとって都合の良い判断基準しか選択肢がなかったことが問題である。リーダーとして別視点からの判断基準を組織に提示すべきであった。そのためには、バイアスを避けるための決定分析ツールの利用や、組織内論理に左右されない外部者視点や他者からの判断バイアス補正などの処置が必要である。

組織での意思決定は必ずしも合理的ではない。個人的・組織的な要因が影響し、その要因を踏まえた認知により意思決定が成される。ということをリーダーは認識しなければならない。

3 参考文献

- (1) 長瀬勝彦. (2008). 『意思決定のマネジメント』, 東洋経済新報社.
- (2) 沢岡 昭. (2004). 『衝撃のスペースシャトル事故調査報告—NASAは組織文化を変えられるか』, 中央労働災害防止協会.
- (3) ロビンス, S, P. (2009). 『組織行動のマネジメント』, ダイヤモンド社