随想　経営理論と直感

～豊富な経験に基づく直感が望む結果を得る～

㈱ＰＰＱＣ研究所　加藤　宏光

《世界標準の経営理論》という、いささか堅い書物がある。著者は入山章栄（早稲田大学大学院経営管理研究科教授）で、慶應義塾大学経済学部修士課程を修了後、ピッツバーグ大学経営大学院で博士号を取得している。職歴としては三菱総合研究所で自動車メーカー・国内外政府機関への調査、コンサルティング業務に従事。二〇一三年には早稲田大学で経営管理研究科の准教授、二〇一九年から教授として活躍。国際的な主要経営学雑誌に論文を発表している。

長々と経歴を紹介したのは、入山教授が現実の経済界を経て学術の世界で活躍している現役の経済科学者であることを踏まえて、考えていきたいからである。

この書物は全八〇〇頁を超える、世界を俯瞰した経営のテキストともいうべきモノである。多分いろいろな大学をはじめとしてさまざまな分野で、経営を理解するための教材として使われているであろう。

記述の全体を概観すると、経営学概説、マクロ心理学、ミクロ心理学。社会学、ビジネス現象と理論、理論の組み立て・実証と多岐にわたっている。

内容の説明に先立って、本を開いて感じるのは、カタカナ（英語の付記あり）専門語がやたらに並んでいることである。一般人向けでないことは、一瞥してわかる。その上で、書かれている経営理論と著者の住む世界を前提とした実践での印象差を述べてみたい。

あまりにも分厚い書物のすべてを語るには、本稿の紙幅は少ないので、ごく一部分を例として著者の印象を語ることとする。

第二一章、意思決定の理論に、《意思決定の未来は、『直感に』にある》という項がある。内容を抄約する。

前略

現代の意思決定は『規範的意思決定論（～べき論）』と『行動意思決定論（～とはいえ現実には人はどのように意思決定するのか）』に分けられ、長く研究されてきた。～べき、と判断しても、そのとおりに意思決定しないのがヒトである。その何故かを追及してきたのである。

しかし、近年では『第三の意思決定論』とでもいうべき新しい視点が注目され始めている。それが《直感（正確には直感も行動意思決定論の一つ）》である。

この書物が主張するのは『人は、合理的・論理的にじっくりと意思決定するよりも、時に直感で意思決定した方が望ましい結果を得られる』という研究結果が、提示されつつある、という事実である。

中略

そもそも、なぜ意思決定が必要なのか!?　それは、この世の中が《不確実性》に取り囲まれているからである（と入山氏は

いう）。

例として、入山氏は次の問題を挙げている。

①成功確率五〇％、利得が五〇億円かつ失敗確率五〇％で損失三〇億円のケース

②成功確率三〇％、利得が九〇億円かつ失敗確率が七〇％で損失二〇％のケース

（計算明細は略する）のどちらを選ぶか、という選択問題で《合理的であれば②に投資すべき》となる。

中略

しかし、意思決定はヒトの主観がなせるモノで《フォン・ノイマンらは主観の側面を数学的な意思決定ツールに取り込んだ》。フォン・ノイマンらは、投資の得失に人はどのくらいメリットを感じるかを《期待効果（得失で当人が感じる主観的な満足度）》として表した。

この項のみでも詳述すれば、一冊の経済分析書に匹敵するであろう。また、この書物のこの項を本稿で取り上げたのは、入山氏の説にのめり込んだからではない。ただ、ごく一部だけの引用では、書物の持つ印象を伝えることができないので、この項で目を引くサブタイトルを列挙するに止めたい。

《リスク選好の違いは、エージェンシー問題を、引き起こす》《意思決定バイアスの理論》《企業が損切りをできない理由》《ブルーミングだけで意思決定は変えられる》《直感の理論の基本》《直感研究の進展が、経営学の未来を切り開く》

これらのタイトルを俯瞰すると、それなりの説得力を感じる。しかし

- ●不確実性のゆえに意思決定が必要
- ●直感で決定した方が妥当な結果を招く
- ●直感を掘り下げることで意思決定の新しい方向性が拓かれる

等と学問的に表現されると、いささかならず戸惑ってしまう。

無限責任を負う《オーナー経営者》の多くは《直感》を頼りに自社の方向性を見定め、投資を図っている。いわば《いわずもがな!》のことばかり、と思われる。

本稿でいつか述べたことがあると覚えているが、改めて直感についての私見を述べれば【直感とは、その瞬間までに重ねた、数多い経験を、判断をせねばならない時に瞬間的に（本能的といえるかもしれない）自分の持つ記憶の引き出しから取り出して、最も当てはまるケースを選ぶ】ことである（と筆者は思っている）。

経験の浅いヒトの直感は適正を欠きやすいし、経験豊富であればあるほど結果は望む形を取るであろうことは、想像に難くない。

本稿で取り上げた書物のタイトルは《世界標準の経営理論》であり、内容は紹介内容を読まれて感じられることと思うが《いかにも学問然》としている。

そう、サイエンスを追跡する立場の筆者として今回主張したいのは、学問が時に《いかにも空虚なイメージを与えるのか!》を少しでも感じて頂ければ幸いとの思いと、さらに学問を追跡する立場の者は謙虚に過ぎるほど謙虚でなければ、経験を基にする《直感》に優ることはあり得ない、という厳しさである。

それなりの年齢になった筆者が、先日立ち寄った書店で買った本に《還暦からの底力（出口治明著）》というものがある。生命保険会社を立ち上げ、また、いろいろな観点から人生の在り方を説く出口氏の著書は、それなりに教唆に富む。彼はこの本の中で（二二六ページ、一三行目）《社員の研修等をつかさどる人事部門の皆さんには、最低限入山章栄『世界標準の経営理論』ぐらいは読んで欲しいものです》と書き記している。

経営する立場にとっては当たり前の事象であっても、書物を紐解くことで実感できる立場の方々が多くおられ、テキストはそうした部門では重要であると教えられたことを書き添える。