

# ハーバード流「気づく」技術

著者 マックス・H・ベイザーマン

ハーバードビジネススクール教授 行動心理学の権威 リーダーシップ・意思決定・交渉術の専門、30ヶ国の政府や企業のアドバイザーとして活躍、ロンドン大学から名誉博士号、著書に「予測できた危機をなぜ防げなかったのか？」東洋経済新報社、「交渉の達人」日経新報社、など多数。

## { 処方箋第一章 }

1. 意思決定をする際は目の前にない情報で必要なものはないか考える
2. 二者択一の畏にはまらないよう第三・第四の選択肢を考える
3. 他人が気づかない情報に気づく為には制限やルールを破らなければならない場合もある

## {第二章動機づけられた見落とし}

スペースシャトル計画でそれまで行われていた24回の打ち上げの内、7回が問題になったOリングの不具合の深刻さに気温の低さが関係していると考えた技術者は上司とNASAの幹部に提案したが打ち上げの予定を変更するだけの根拠を示していないと主張、彼らの経歴を考えれば外気温とエンジンの不具合に関係あるか否か両方のデータを検証する必要があることは当然知っていたはずであったが1986年1月事故により7人の宇宙飛行士の命を奪い、NASAの歴史に最大の汚点を残した。

2011年ペンシルバニア州立大学のフットボール部のコーチが1994年から15年にわたって少年8人に対し45件の罪状で有罪、それまではコーチ自身が設立した慈善団体で知り合った少年たちを虐待した、現場を目撃した大学の職員と周りの人も知っていたのに誰も警察に通報せず少年の母親からの訴えに対して地方検事は不起訴、その後、大学の管理員も目撃するも同僚に打ち明け上司も知っていた、同僚が少年をレイプしているのを目撃したにもかかわらず警察に通報せず、大学の職員はスキャンダルで部と学校全体のイメージにも傷つくと情報をパスしただけで真実かどうか最後まで確かめない人が大多数。

バーナード・F・ロー枢機卿はボストン大司教の時に繰り返し児童虐待していた複数の神父に対する告発を知りながら聖職に留めていた、このようなケースはカトリック教会では珍しくなく2004年のレポートでは米国だけで1万6千余人が司教によって性的虐待を受けたと、

内、無罪が証明されない・起訴が取り下げられなかった司教は4392人もいた、こうした事件で和解金や裁判費用は10億ドルを超える。

以上2件の例は警告である、同様の「目隠し」は職場や家庭など誰にでもあり成功した人・優秀な人にも例外なくある。

### { 2008年金融危機 }

責任感のない銀行・欲深い住宅購入者・投機家・民主党主導の連邦議会・何も決められず規制を怠ったブッシュ政権、どのグループも判断を誤り、利益相反に影響を受けていた、住宅バブルが進行するに従い債券の発行者はサブプライムローン等高リスクの住宅ローン担保証券の格付けを三大格付け会社（スタンダード&プアーズ、ムーデイズ、フィッチ）はあまりにも甘く格付け・最高のAAAを与えていた、それによって最も被害を受ける投資家には説明責任は負わず、証券や債券を発行する企業から莫大な利益を得ていた。

このような機能不全のパターンは金融危機後も変わらず、2013年9月17日ニューヨークタイムズがスタンダード&プアーズは基準を下げたことでシェヤーを金融危機直後の18%から2013年には69%に急拡大させた。

監査法人の時と同じく誠実さに対する間違った信頼は今も続いている。

### { ベイザーマン教授の処方箋 }

1. 業界標準が不適切な場合もあることを意識する
2. 皆がやっていることの背景を考え、改善できないか考える
3. 企業監査や科学研究はシステム全体を抜本的に改革する必要がある

### { ミスディレクション手法 }

2008年金融危機の時、2007年ゴールドマンサックスは住宅市場値下がり大金をかけていた、2006年に20億ドルの債務保証担保債権「ハドソン・メツァニーネ・ファンド」を創設し販促資料のゴールドマンサックスはハドソンプログラムと方向性が一致していると記述しわざわざばかり購入、この証券と逆方向の投資を遥かに多くしている事実を隠していた。

### { 不作為の誤り }

- A. 事故で死んだ場合、その人の心臓は自動的に他の人の命を救う為に使われる、心臓移植が必要な国民に心臓が提供される確率は90%
- B. 国民が事故で死んだ場合、その人の心臓は摘出されないまま埋葬される、心臓移植が必要な国民に提供される確率45%

ほとんどの人は A を選ぶが現実にはこのような形で質問されることはない。

米国では常に 5 万人程の人が臓器の提供を待ち続け、その内、1 年に 1, 5 万人が提供を受ける前に死んでいる。

一方、オーストリア・ベルギー・スウェーデン・フランス等では「オプトアウト」方式の臓器提供プログラムがあり、これは「臓器提供をしない」の意思表示をしていない限り、事故に合った時には自動的に臓器が提供される仕組みで臓器提供率は 86 ~ 100 %

### { ベイザーマン教授の処方箋 }

1. 発言や行動の前に一歩先、できれば数歩先を考える
2. 直感的なシステム (1) の施行に頼らず、合理的なシステム (2) での思考を用いて他人の対応を予測して最高の解決策を見つける
3. 信ずる・疑う、の二者択一ではなくて、常に場合によっては? と考える

### { 間接的な行動の見落とし }

世界最大のウォールマートは「毎日低価格」戦略、米国で過去 8 割のセーヤーを誇ったガソリン携帯用の缶メーカーブリッツ USA の会長は 2006 年 7 月に缶の爆発事故を予防するキャンペーンに参加する要請をした、それはウォールマートに納入した缶で爆発事故を何十件も起こしてきたから・・・しかし事故責任はすべて生産者が追う契約であり事故防止の改良提案は部品のコストアップになると無視された (同様のことは子供用製品・食料品の安全性) 会社自身が市場で持つパワーにもものを言わせてコストカットを迫るだけとなっている～ガソリン缶メーカーはその後、訴訟費用や示談金がかさんで倒産した。

### { 非難されない薬の値上げ }

痛風患者用の抗炎症剤 5 mL = 50 ドルが、しばらく販売停止となって再販売されたときには 2.8 万ドルに、同じような話に「希少疾患治療薬」の世界では驚くほどありふれている～大手製薬会社アベンティスは珍しい病気の薬は少量しか生産されず年間販売額の 50 万ドルの知的財産を 10 万ドルで売却、更に販売利益の一部受け取り条件も付けて売却先は小さな製薬会社であり、その後は 10 年間値上げを続け 700 ドルが 2.8 万ドルに、なんと何十億ドルという金額を稼ぐチャンスを得た。

### { 米国の有名大学はアジア人を差別している }

2009 年の研究によれば入試では学力が同じならアジア系より白人学生の合格確率は 3 倍も高い。

大学進学適正試験の数学と言語では白人学生より平均して140点高いスコアが必要と結論づけられた（ニューヨークタイムズ論証記事2012年12月）

### { 何故リーダーは予測可能な危機を無視するのか }

2005年8月ハリケーン・カトリーナによって1800人以上の死者が出た、推定被害額810億ドルと復興のために米国全土の納税者が莫大な負担を負った。

カトリーナの襲来する4年前の2001年、ヒューストン・クロニクル紙がこの災害を驚くほど正確に予言していた（ニューオリンズでは避難経路が確保されていないため25万人以上が高さ6メートルの浸水で10人に一人は命を落とす、主要な港・石油ガスの生産設備も壊される）その他、二紙及び連邦緊急事態管理局でも米国で発生する三大災害の一つとして挙げていたが地域・州・連邦あらゆるリーダーの目が届くところにあつたにも拘らず見落とされていた。

1990年代後半に航空業界のセキュリティを高めるコストは30億ドルで何もしなかったときに降りかかるコストに比べれば微々たるものだったがクリントン政権はほとんど危機を認識せず政治的に大きなコストを払った。

9,11テロでは危機を認識しアル・ゴア副大統領がその問題に高い優先順位をつけていたのに政府は行動しなかった、委員会が提案した改革案に連邦航空局の官僚が反対し・大手航空会社も莫大な資金を投じて政府が安全性の不備に取り組まないようにしていた。

### { 予測可能な危機を防ぐための行動 }

1. 危機を認識する～危機が迫っていないか？ まわりの状況を検証する、必要なデータの分析を怠ればそのリーダーは責められる
2. 危機に優先順位をつける、費用対効果分析により成功の確率が上がる、そうしなければ順位づけを適切に行わなかった責任を問われる
3. 対策を実行する、リーダーは政治的圧力を受けても行動をためらってはならない、行動しなければ予測可能な危機が発生した時に責任を負うことになる

### { 実現してもいいじゃない？ }

オレゴン州で可決された法案は住民が州立大学に入学する際に卒業後の収入の一部から大学に返済を認めるもので収入が少なければ返済額も少なくなる、収入の多い人が少ない人の分をカバーする、収入の3%程を10年かけて返済