

### 合理主義のパラドックス

ENTA, Yushi / エンタ, ユウシ / 遠田, 雄志

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

36

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

10

(発行年 / Year)

1999-10-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00016335>

〔論 文〕

# 合理主義のパラドックス

遠 田 雄 志

もっと勝手に恋したり  
 もっと Kiss を楽しんだり  
 忘れそうな想い出を  
 そっと抱いているより  
 忘れてしまえば

今以上それ以上愛されるのに  
 あなたはその透き通った瞳のままで  
 あの消えそうに燃えそうなワインレッドの  
 心を持つあなたの願いかなうのに

井上陽水作詞「ワインレッドの心」より

はじめに

- I 『公共事業を問う』
  - II 意思決定の合理モデル
  - III 『公共事業を問う』を問う
- おわりに  
 エピローグ

はじめに

(1) 現代は合理主義の時代である。それを意思決定論の立場から読み解くところなる。すなわち、今日の意思決定はすべからず、最適の選択を是とする合理モデルにそって行われるべきである。その意味で、意思決定の合理モデルは現代イデオロギーの中核である。

この合理モデルに対して古くから、哲学的、倫理的、心理学的そして意思決定論的な批判があった。意思決定論的な批判とはおよそ次のようなものである：合理モデルが意思決定主体に要請する、たとえば網羅的な代替案、正確な予測、明確で安定的な目標などはいずれも人間の能力を超えてい

て、合理モデルはそもそも実行可能性がない。このいわば外在的批判はもっともなのだが、やや無い物ねだり的で少々無理筋の批判の感がどうしても否めない。そこで、合理モデルそのものの論理や特性から合理モデルの自己矛盾を明らかにするいわば合理モデルの内在的批判をこの小論で試みた。

(2) フランスの高速道路建設の事業はきわめて合理主義的ではしたがって合理モデルにそって行われている。ところが、事業を進めていく過程で数々の問題点や矛盾が生じている。そうした問題点や矛盾をよく考察すると、それらが実は合理モデルのそして合理主義のパラドックスの具体的現われであることがわかる。

## I 『公共事業を問う』

(1) 日本の最大の産業といわれている公共事業。戦後の日本経済を支えてきた公共事業。それが、財政赤字の膨張する今見直しが求められている。テレビレポート『公共事業を問う——見直しの三条件』(NHK テレビ, 1997年)は、財政危機が叫ばれていた1997年秋に放送された。

番組では、公共事業を見直すための3つの視点が丹念な取材にもとづいた生々しい映像で熟っぽく語られた。3つの視点とは、第一に縦割りなど行政のあり方、第二に国と地方との関係、そして第三に事業決定の透明性、である。本稿は、そのうちの第三“事業決定のあり方”の部分に焦点を絞って、感ずるところを述べてみたい。

(2) カメラはフランスに飛ぶ。フランスは財政が悪化し、1996年度は6兆円もの赤字を計上するほどだ。そのため、欧州新幹線(TGV)路線延長、運河建設、シャルル・ドゴール空港拡張計画といった大型プロジェクトが相次いで中止され

た。公共事業全体が新たな見直しを迫られているのだ。

そうした流れのなか、フランス建設省道路局の高速道路建設事業が具体的事例として取り上げられている。

フランスの建設省道路局は、事業を客観的基準で評価することに10年ほど前から取り組んでいるのだ。局の官房長いわく、「事業の有効性や問題点を明確に捉え、国民の理解を得るためには、事業の評価はできる限り数値で行われるべきだ」と。

この道路局が高速道路のルート決定をどのように進めているか、少しくわしく追ってみよう。選択肢となるルート案は16で、それぞれのルートに関して、技術的難易度、環境への影響、都市計画との整合性、経済効果、利便性、収支など19の項目それぞれに対する有効性を数値化する。番組では、数値化がどのようになされているのかについて経済効果や、農業への影響を例に紹介されている。経済効果では、現地に道路局の調査員が出向いて、1回につき5,000人以上に直接アンケートを取るなどして得たデータにもとづいて、分析・査定されている。また農業への影響は、探査衛星写真を分析してその結果が数値化される。また景観への影響については、ルート予定地の写真をもとにCGを駆使した未来のイメージ映像を作成し、それを数値化するのである。

19の項目それぞれについて16のルートがこのように数値で評価される。そして、最高点は+2、最低を-2として、+2を濃い緑で、+1を黄緑、0を黄色、-1を薄い赤、-2を濃い赤で表すと、各ルートは長い色の帯で表現される。それらをまとめて1つの表にすると、各ルートの相対的長所と短所が一目でわかる。

次いで、住民に対する説明会が繰り返し開かれる。CATVでこの事業についてのテレビ討論会が放送されたり、電話によるアンケート調査が行われる。この間、局の広報車が街角をこまめに巡回している。

説明会では、いろいろな疑問や意見が出され、ときに議論が激しく対立することもあるが、当局はしんぼう強く説明会を続ける。幅広い合意の上で、最終ルートを決定するために、涙ぐましい努力である。こうした努力こそが人びとの理解を得

るカギであり、データは一般に公開してはじめて生かされる、というのが道路局のみならず建設省の基本理念なのだ。

(3) 公共事業を客観的指標で評価する取り組みは何もフランス建設省に限ったことではなく、欧米ではすでに始まっていて、今や世界の潮流になっているらしい。

舞台は変わって、日本の建設省。その道路行政がなにかと批判されている。番組では、課長54名に、上述のフランス道路局のやり方についてアンケートを行った。回答した42名の90%以上が、「事業評価の数値化を積極的に進めるべきだ」とのことである。

また、建設大臣の諮問機関“道路審議会”は、1997年6月客観的評価システムの導入を初めて提案、1998年の本格的導入を目指して、“数値化検討プロジェクト”が発足、いまやその準備中とのこと。

## II 意思決定の合理モデル

(1) いかなる行為をすべきかを定めることを意思決定 (decision making) という。個人のものであれ組織のものであれ、そうした意思決定を記述したり導いたりするモデルに“合理モデル (rational model)” というのがある<sup>1)</sup>。

それはすでにわれわれに馴染みのもので、意思決定の過程を次の5つのステップからなるものと考えている；①目標や問題の明確化、②あれをすべきかこれをすべきかといった代替案 (alternative) の設計、③各代替案の結果 (out-come) の予測、④各結果の (目標や問題に照らした) 利得 (pay-off) の評価、⑤一つの代替案の選択。これらの各ステップが十分なデータや知識を用いて字義どおりに進めば、選択される代替案はきわめて理に合ったものである。合理モデルというゆえんである。

ところで、各代替案がもたらすと予測される結果は1つに限らない。想定されている環境がきわめて安定していたり、情報が完全であるとき以外は、各代替案には通常複数の予測される結果したがって利得が対応する。

この対応について、合理モデルは次の3つの場

合を考えている：①各代替案に対応する複数の利得は知られているがその確率分布まではわからない不確実性 (uncertainty) の場合、②各代替案に対応する複数の利得はもとよりその確率分布も知られている危険 (risk) の場合、③各代替案に対応するある利得の発生確率が1である確実性 (certainty) の場合。

結局、個人のであれ組織のであれ意思決定を合理モデルにそって行おうとすると、その意思決定の状況が3つの場合のいずれであっても、どのようにして最適の代替案を選択するかが最終的な問題となる。

ここで、合理的意思決定とは合理モデルにもとづいて最適の代替案を選択することとし、それを行動規範とする考え方を合理主義 (rationalism) と呼ぼう。

(2) 合理モデルに習熟するために、簡単な投資決定を演習問題として解いていこう。

ある経営者が経営体質の強化という目標を実現するために2つの投資対象  $I_1$ 、 $I_2$  のどちらかに投資しようとしている。同時に彼は、投資の結果に影響を及ぼす環境状態として経済成長を考え、その可能な状態を、プラス成長、ゼロ成長、マイナス成長の3つに分類する。したがって、各投資にはそれぞれ3つの可能な結果が対応するが、彼はそれらの結果を当初の目標に照らして評価し、表2.1に示されるような利得を割り当てたとする。

表2.1 ある利得表：不確実性

環境状態 代替案	マイナス成長	ゼロ成長	プラス成長
$I_1$ に投資	32	35	42
$I_2$ に投資	35	37	38

### i 不確実性の場合

表2.1において、経済成長の今後の推移が読めず、したがってそれぞれの投資案に対応する3つの利得にいかなる確率をも付与できないとき、あなたはどちらの投資案を選択しますか？

いろいろな選択の仕方すなわち選択原則がこれまで提案されてきたが、主要な選択原則が5つある。

まず、マクシミン (maximin) 原則。これは有名な統計学者の名を冠してワルド (A. Wald) の

基準とも呼ばれているが、その名の示す通り、各代替案の最小の利得に着目し、その値が最大である代替案を選択せよと決定主体に指示する原則である。表2.1の利得表で表わされる問題状況についていえば、 $I_1$ に投資という代替案 (以後 $a_1$ と表示する) の最小利得は32であり、 $I_2$ に投資という代替案 (以後 $a_2$ と表示する) の最小利得は35であるから、これらの最小利得の最大値35に対応する代替案 $a_2$ がこの原則の指定する最適代替案である。

この原則は、決定主体が自分にとって最悪な環境状態が生ずると確信して行動するという仮説にもとづいたものであって、その意味で、悲観的な行動原則といってよいであろう。

マクシマックス (maximax) 原則は、マクシミン原則の反対に、各代替案の最大の利得に着目し、その値が最大である代替案を選択せよと決定主体に指示する原則である。したがって、これは楽観的な行動原則といえよう。表2.1で示される問題状況の場合、 $a_1$ の最大利得は42で、 $a_2$ の最大利得は38であるから、これらの最大利得の最大値42に対応する代替案 $a_1$ が、この原則の指定する最適代替案である。

以上の2つの原則は、各代替案のもたらす複数の利得のうち最小値あるいは最大値のどちらかのみに着目し、残りの利得値には何の関心も示さなかった。無視されたその他の利得値も各代替案に関する何らかの情報を含んでいるとすれば、代替案の選択に際して、せつかくのそうした情報を無下にする事への疑念は、誰しものが抱くであろう。

これに対して、フルウィッツ (L. Hurwicz) は、各代替案の複数の利得のうち、最大値と最小値とに着目し、それらを荷重平均した値の中で最大の値に対応する代替案を最適の代替案とせよと提唱する。最大値と最小値の荷重平均値を計算する際に、通常、最大値に $\alpha$  ( $0 \leq \alpha \leq 1$ ) を乗ずるので、 $\alpha$ は決定主体の楽観性の程度を表すものと考えてよいであろう。

表2.1の利得行列で示される問題状況で、決定主体の楽観係数 $\alpha$ が $\frac{2}{3}$ であるとき、 $a_1$ 、 $a_2$ の代表値としての荷重平均は、それぞれ、

$$a_1 : \frac{2}{3} \times 42 + (1 - \frac{2}{3}) \times 32 = 38\frac{2}{3},$$

$$a_2 : \frac{2}{3} \times 38 + (1 - \frac{2}{3}) \times 35 = 37,$$

となり、 $a_1$ がこの場合の最適代替案となる。

なお、フルウィッツの原則において、決定主体が完全に楽観的で $\alpha = 1$ のとき、あるいは完全に悲観的で $\alpha = 0$ のとき、それぞれ、マクシマックス原則、マクシミン原則と一致する。

フルウィッツの原則が、各代替案の最大利得値と最小利得値とに着目するのに対して、ラプラス (P. S. Laplace) の原則は各代替案のすべての利得値に等しく着目せよというものである。これは、各環境状態のいずれかの発生確率が他のそれとくに差があるとの十分な理由がないならば、それらはすべて同じ確率を持っていると考えてよいという、ラプラスの不十分理由の原理 (principle of non-sufficient reason) にもとづいた原則である。

表 2.1 で示される問題状況の場合、3つの環境状態がありうるので、それぞれの発生確率は $\frac{1}{3}$ であると考えられ、これを荷重平均の際の係数とすると、 $a_1$ 、 $a_2$ の代表値は、それぞれ、

$$a_1 : \frac{1}{3} \times 32 + \frac{1}{3} \times 35 + \frac{1}{3} \times 42 = 36\frac{2}{3},$$

$$a_2 : \frac{1}{3} \times 35 + \frac{1}{3} \times 37 + \frac{1}{3} \times 38 = 36\frac{2}{3},$$

となり、 $a_2$ がこの原則による最適代替案となる。

上述の4つの原則はいずれも、各代替案を特徴づける代表値を規定するとき、それ以外の代替案と無関係に、当該代替案の利得値のみに着目するという共通点を持っている。しかし、代替案の選択に際して、他の代替案の利得値の情報も折り込んで各代替案の代表値を規定しようとするのは、いわば自然の成り行きであろう。これに応えるものとしてサベッジ (L. J. Savage) の原則がある。

もし任意のある環境状態が生ずると事前に知っているとして、それにもっとも適した代替案を選ぶことによって得られる利得と、それを知らないためにその他のある代替案を選んだことによって得られる利得との差を考えてみよう。この差は、得ようとするならば得られたが見逃してしまった利得であり、その意味で、当該環境状態のもとでのその代替案の機会損失 (opportunity loss) あるいは後悔 (regret) ともいわれる。表 2.1 の利得表で示される問題状況を用いて説明しよう。まず、環境状態がマイナス成長である場合、決定主体が $a_2$ を選ばば、その環境状態のもとでの最大の利得35を得るから、何の後悔も経験しない。しかし、

$a_1$ を選ばば、彼は、32の利得しか得ないのであるから、そのときの最適代替案 $a_2$ を選ばずに $a_1$ を選んだことによる後悔の量は、 $35 - 32 = 3$ となる。同様にして、残りの2つの環境状態について、各代替案の後悔を計算し、表 2.2 のいわば後悔表が得られる。

表 2.2 ある後悔表

環境状態 代替案	マイナス成長	ゼロ成長	プラス成長
$I_1$ に投資	3	2	0
$I_2$ に投資	0	0	4

サベッジは、そうした後悔表に、ミニマックス原則を適用することを提案する。つまり、それによれば、各代替案の後悔の最大値に着目し、その値が最小である代替案が選択される。したがって、サベッジの原則はまた、ミニマックス後悔原則ともいわれる。表 2.2 の後悔表においては、 $a_1$ の最大後悔は3で、 $a_2$ の最大後悔は4であるから、それらの最小値3に対応する代替案 $a_1$ が選択される。

以上、不確実性のもとでの合理モデルによる意思決定の主要な5つの選択原則を解説した。

しかし、この事例を通して理解されたように、異なる原則は、異なる代替案の選択を決定主体に勧告する。そこで、それらの原則の中でどの原則を用いるべきかという問題が生ずる。しかし、この問題に対する普遍妥当的な答は存在しない。それは、次に述べることから、容易に理解されるであろう。

いずれの選択原則も、代替案間に優劣をつけるために、複数の利得からなる各代替案 (つまり利得ベクトル) をある1つの実数で特徴づけるための方法である。あるものは、最小利得値を、またあるものは最大利得値を、さらにあるものは、最大利得値と最小利得値の荷重平均値を代表値として採用するよう提案する。結局、各原則の相違は、複数の利得で表される代替案を1つの実数で代表させるための荷重システムの違いに帰着する。たとえば、ラプラスの原則は、等荷重システムである。要するに、不確実性という状況では、普遍的に妥当する荷重システムは存在せず、したがって最適の代替案を勧告することはできないのである。

## ii 危険の場合

表 2.1 において、経済成長の今後の推移が確率的に読め、したがってそれぞれの投資案に対応する 3 つの利得に確率を付与できるとき、あなたはどのようにして投資案を選択しますか？

たとえば、利得が表 2.1 で示され、さらに過去のデータから、マイナス成長、ゼロ成長およびプラス成長の確率はそれぞれ、0.25, 0.25, 0.5 であるという危険のもとでの意思決定を考えてみよう (表 2.3 参照)。

表 2.3 ある利得表：危険

確率 環境状態	0.25	0.25	0.5
代替案	マイナス成長	ゼロ成長	プラス成長
$I_1$ に投資	32	35	42
$I_2$ に投資	35	37	38

この場合、各代替案の期待利得は、それぞれ、

$$a_1 : 32 \times 0.25 + 35 \times 0.25 + 42 \times 0.5 = 37.75,$$

$$a_2 : 35 \times 0.25 + 37 \times 0.25 + 38 \times 0.5 = 37,$$

となり、 $a_1$ が最適代替案である。

要するに、危険という状況では、複数の利得で表わされる代替案を 1 つの実数で代表させるための普遍的に妥当な荷重システムは唯一確率分布であり、したがって期待値最大の代替案が最適代替案である。

## iii 確実性の場合

表 2.1 において、経済成長の今後の推移が確実に読め、したがってそれぞれの投資案に対応する利得が 1 つであるとき、あなたはどの躊躇もなく最適の投資案を選択できる。

たとえば、プラスの経済成長が確実で、したがって利得が表 2.4 になったとしよう。

表 2.4 ある利得表：確実性

環境状態	プラス成長
代替案	
$I_1$ に投資	42
$I_2$ に投資	38

この場合、明らかに、 $a_1$ が最適代替案である。

## 〔注〕

1) 合理モデルに対して、意思決定の流れとみなし、雑多な決定因の流れがタイミングによって意思決定に流入したり流出する、たんなる機会とか場にすぎないとするゴミ箱モデル (garbage can model) が最近注目されている。それは、たとえていえば、意思決定の機会がゴミ箱で、そこに意思決定ということさまざまな人や情報がゴミのように投げ込まれたり流れ出たりする図のイメージだ。

ゴミ箱モデルの提唱者のマーチ (J.G. March) はそうした決定因として、なにはともあれ意思決定が行われる場としての「選択機会」の流れ、そして決定に直接、間接に関与する「参加者」とか、こんな考え方やアイデアがあるといった「解」の流れと、これこれの決定においては少なくともこれだけは考慮するべきだといった「問題」の 4 つの流れを考える。つまり、「参加者」「解」「問題」というゴミというか役者の流れがそれぞれ相互に独立に流れていて、それらが、なにかが決定されるらしいということで、「選択機会」というさまざまなゴミ箱あるいは舞台の流れにしゃしゃり出たり引っ込んだりするのである。

個々の参加者の登場や退場も流動的だし、必ずしも問題にふさわしい解が流れ込むとはかぎらず、逆に解が問題を引き入れることもある (たとえば、O.J. シンプソン裁判)。そして、流れ込んだ問題や解によって選択機会がいつの間にか変質していることも少なくない (たとえば、国際捕鯨委員会)。やがて、選択機会に滞留している決定因の解釈によっては辻褄の合った物語や腑に落ちる意味が形成されて、なにかアクションできそうになったり、デッド・ラインが迫ったり、あるいはみんな疲れ果てたときに決定が下される。その際に、やっかいな問題を無視したり見過ごして (たとえば、新憲法制定における天皇の戦争責任問題)、あるいは他の選択機会にあずけたり飛ばしたりして (たとえば、新憲法制定における自衛権の問題) ともかく決定することがある (前者を「見過ごしによる決定」、後者を「飛ばしによる決定」というが、どちらの決定も問題を解決しない)。ゴミ箱モデルは、意思決定をその程度のものであると考える。

### Ⅲ 『公共事業を問う』を問う

(1) フランス道路局による高速道路のルート決定の進め方を際立たせているのは、その徹底した合理主義である。まず、今回の高速道路建設に当たって考慮されるべき目標あるいは課題が検討され、19の目標項目が絞り込まれた。そして、16のルートが候補とされた。各ルート案は19の目標項目にわたって評価されるのだが、評価は入念に集められたデータにもとづく予測を定量化し、すべて数値で表現されている。最後に、このように偏りなく数値化された16のルート案から、最善のルートを選択しようというのである。

道路局のこの手順は、合理モデルの過程をそのまま踏んでいる。さらに、その結果の予測と評価のステップにおける作業とくに念入りなデータ収集、それにもとづく予測と定量的評価のための並々ならぬ努力は、合理モデルの鑑である。

その上、このルート決定の問題は、合理モデルによる意思決定と構造においても同じなのである。つまり、ルート決定問題は、前節で例題とした投資決定問題と同じく、複数の利得から成るいくつかの代替案の中から最適の代替案を選択することである。ただし、ルート決定問題では予測される結果が1つでそれを評価する目標が複数あるため利得が複数になっているのに対し、投資決定問題では目標は1つだが予測される結果が複数あるため利得が複数になっている、といった違いはある。要するに、先の投資決定問題が3つの利得から成る2つの代替案のうち最適な代替案を選択する問題であったのに対し、フランス道路局のそれは19の利得から成る16の代替案のなかから最適な代替案を選ぶことで、ただ利得行列の規模に差があるだけなのだ。

フランス道路局のルート決定は、その手順、作業内容そして構造のすべてにおいて合理モデルの典型例として資格十分で、その意味できわめて合理主義的である。では、このすぐれて合理モデルの意思決定は、3つの場合のいずれに属するのか？

その際問題になるのは、決定主体の組織として一定の荷重システムが有るか無いかである。具体的に言えば、ルートの選択を委ねられている住民の間に、19の目標項目のそれぞれの相対的重要性

に関してなんらかの合意が得られている（あるいは得られうる）かどうかの問題となる。

合理モデルはその性質上あいまいさを嫌う。最適か否かを問題にしているところでは、多様に解釈できたり明瞭でないことは不都合であり極力排すべきものである。そのことは、すべてを数値化しようとしているフランス道路局の並々ならぬ努力に如実に示されている。

ところが、あいまいさは、多様な価値観をもつ人びとの間で、合意を得るのに必要なものなのだ。「あいまいな表現は、さまざまな解釈を許すと同時に連帯感をも生む」<sup>1)</sup>。さらに「合意が存在するという感じを、たとえ実際には存在しないときでも維持できるのは、まさにあいまいさのおかげである」<sup>2)</sup>。

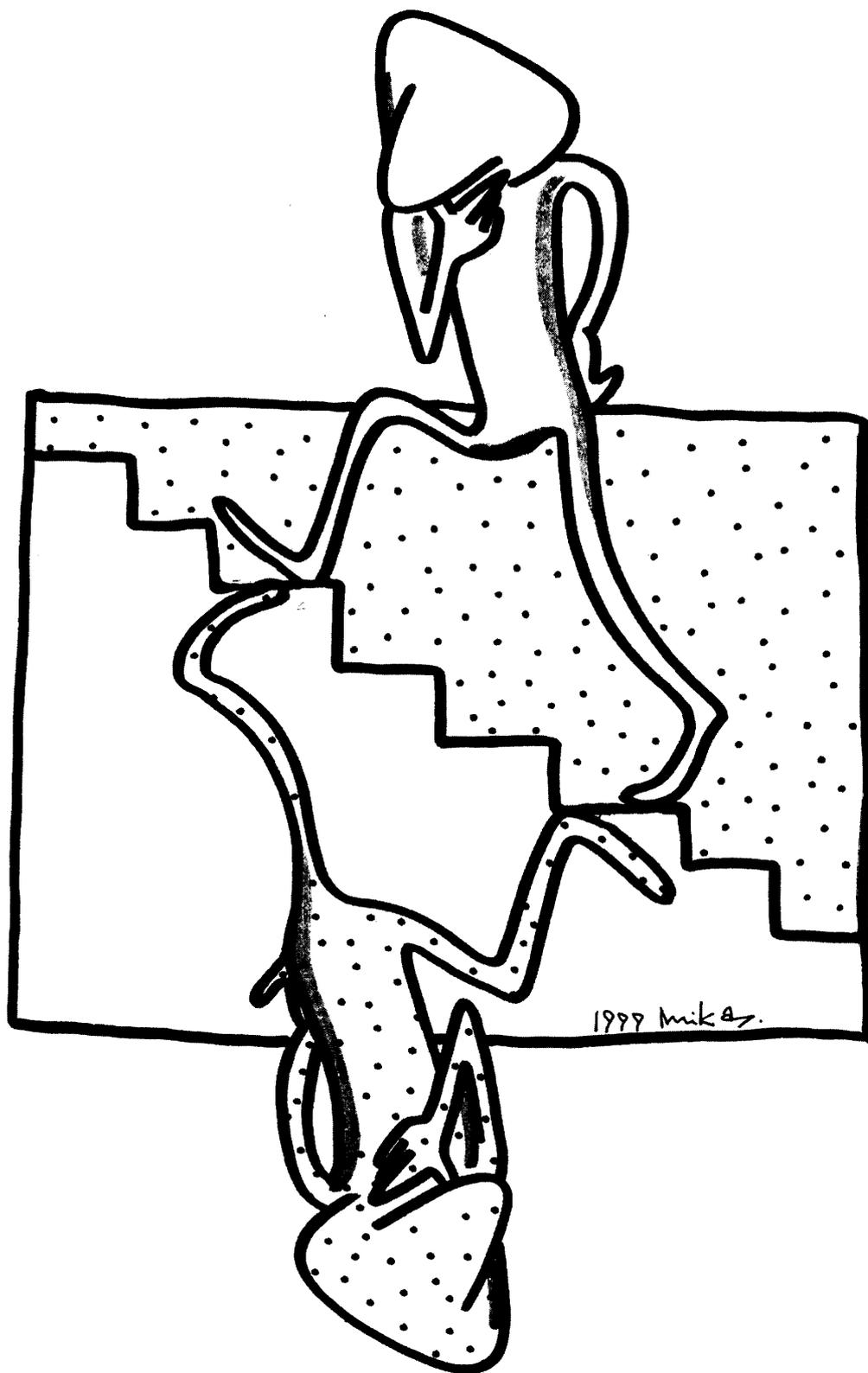
こんなことは、普通の大人ならば、とっくに知っている社会的知恵だ。ともかく、あいまいさの排除は合意形成の障害にこそなれ促進はしない。したがって、ルート決定において住民が19の目標の相対的重要性に関して合意に達するのは困難だろう。

とすると、フランス道路局のルート決定は、合意された荷重システム不在のいわば不確実性の下での合理モデルによる意思決定とみなすことができる。したがって、このきわめて合理主義的な意思決定が最適ルートの選択を保障しないのである。

そう、多様な価値観を有する人びとから成る組織において、合理主義は、その依拠する合理モデルがあいまいさを排除するため不確実性の状況となりやすく、必ずしも最適の決定に導かないのである。簡単に言えば、合理主義は合理主義に徹するあまり合理主義でなくなるのである。これ、合理主義のパラドックスである。

(2) フランス建設省道路局による高速道路のルート決定の進め方のいま一つの特徴は徹底した民主主義で住民の参加を積極的に求めていることである。道路局の調査データや結果が説明会などで住民に公表され、議論を十分積重ねた上で、住民によってルートが決定されるのである。

これにも問題がある。各ルートの長所・短所が、一目で誰にもわかるような形で公表される。しかも、それが十分な客観的データにもとづくものとして。そのため、個々の関係住民は自分の利害



に対する各ルートの得失を客観的に推定できるようになり、より明確で確固なものになった賛否を公の場で互いに表明し合うようになる。こうなると、お互いに退くに退けず、妥協もしにくくなる。住民の間のコンフリクトはより鋭く、厄介なものになる。

そこで、この事業に関して住民の間に何か共通に認識し合えるものを醸成することが必要になる。そして、当局は自らの合理的解決に向けたひたむきな姿勢こそが住民の共通して認めることのできるものと判断し、客観性の象徴としての数値化にいつそう励むようになる。するといつそう利害の得失が鮮明になり、コンフリクトが高まり、さらに当局は客観性に努める。悪循環である。

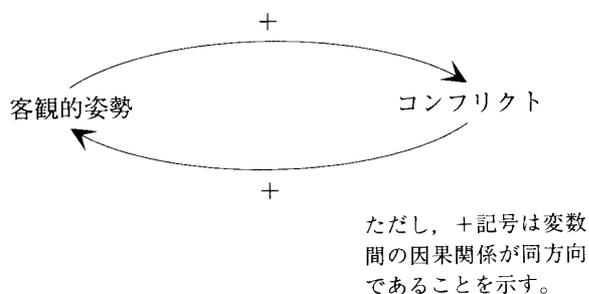


図 2. 1

この悪循環はすでに現実になっているようだ。それは、番組での反対派住民と警察との衝突シーンに、そしてフランス建設省官房長の「今後われわれは評価項目をいつそう拡充し、より詳細に数値化し、選択肢の数も多く、住民の意見を聴く機会をさらに増やそうとしている」との言に如実に示されている。

これでは、金のみならず関係者の労力や時間をドブに捨てるようなものだ。

さらに、“ルートの決定は合意を得てから”としているのが問題である。いま述べたように、悪循環のため、住民間のコンフリクトは激化するだろう。そして選択されるルートについての合意は難しく、もし得られたとしてもそれは遠い先であろう。高速道路建設を含めいかなる事業もタイミングが大事だ。タイミングを失した事業は無意味いや有害にさえなるのだ。

道路建設の着工そして完成の時機がこのように定めがたいものとなると、今度は予測の問題が生ずる。16のルートの見事な数値化は、各ルートが

一定の完成時点でどのような結果（自然的、経済的、社会的など）をもたらすかについての何らかの予測にもとづいて成されているはずである。しかし、上述の事情より、完成時点はなかなか予想しにくい。その点、当局の想定した完成時点がどれほど確実かははなはだ疑問である。その上、大胆にも、想定している完成時点はただ1つなのである。

完成時点が疑わしくなれば、結果の予測も数量的評価も信頼しがたくなる。あれほど膨大な人員と金と時間を注ぎ込んだの数値化のベースとなった予測の正体とはこの程度のものなのである。

こんな能天気な営みは、民間企業ではとうていできない。決定そして実行にいたるコストが少しでも過剰であったり、タイミングがわずかでもズレたりすれば、それだけで民間企業にとって命取りになりかねないのだ。親方三色旗だからこそやれるのだろう。

#### 〔注〕

- 1) Eisenberg, E. M., “Ambiguity as Strategy in Organizational Communication,” *Communication Monographs*, Vol. 51, Sept. 1984, p. 231.
- 2) Weick, K. E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 1995. p. 120.

#### おわりに

(1) 可能ならばの話だが、公共事業は合理的かつ民主的に決定されるべきであろう。この理想を実現するため、フランス建設省道路局は懸命の努力を払っている。しかし、その実現は困難だろう。意思決定理論と多少のイマジネーションを働かせば、合理主義のパラドックスが価値相対化を是とする民主主義によって増幅されることは容易に理解されよう。

ところで、リーダーシップとは“世界に顔をあてがうこと”である。K. E. Weick 引用するところのセイヤー (L. Thayer) によれば、「リーダーとは世界に“顔 (face)”をあてがうことによって、部下が世界に“気を配る (mind)”仕方を変えたり、導いたりする人である。……リーダー

は意味を付与する者である。リーダーは常に、さもなくば把握不可能な、混沌としてメリハリがなく手に負えない世界——つまりわれわれが最終的にコントロールできないような世界——から脱却する可能性を体現している人である<sup>1)</sup>。換言すれば、リーダーは共同体において何が意味あって、大事で、何がさほどでないかのメリハリをつける人である。

自治体や国の長に期待されている役割の一つはこうしたことであり、それに連なる行政者は首長の手足となってその任務の遂行を助けなければならない。そうすれば、共同体に共有な意味世界が形成され、あるいは価値や目標の相対的重要性についての合意もあながち不可能でなくなるかもしれない。その場合に限って、合理モデルによる意思決定が危険の場合となり、最適の代替案が選択されるのである。

このように考えると、フランス道路局が「データはこちらで調査・作成し、それを公開するから、住民は十分議論を重ねて決めて下さい」というやり方は、行政者として任務放棄と言わざるを得ない。

(2) 最近、テレビポルタージュ『公共事業はだれが決める?』(TBS, 1999年8月)を観た。それは、吉野川可動堰事業をめぐる反対派住民と建設省側との攻防を描いたものである。この事業が注目されるには訳がある。まず、反対住民が住民投票の実施を議会に要請し、議会がそれを認めたこと。いま一つは、その意味で多くの人の関心を集めているこの事業を、ニュー建設省の打ち出した対話路線の試金石のみならずデモンストレーションの場として、建設省がかなりバックアップしていることである。

現地の建設省徳島工事事務所は、当然これまで以上に市民対話集会を重視し、力を入れている。しかし、住民の反応は冷ややかだ。対話集会は、単なるガス抜きやアリバイ作りだというのである。そんな中で悪戦苦闘する所長の姿を番組は追っている。

決定は先にありき、討論集会はただ理解を求めただけならば、そうした事態に至ったのもいたしかたないだろう。日頃のリーダーシップの不在が嘆かれる。

〔注〕

- 1) Weick, K. E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 1995, p. 10.

## エ ピ ロ ー グ

「ナスカピインディアンは毎日、獲物を捕らえるためにハンターがどの方角に行くべきかという問題に対して。彼らはその問題に対して、乾燥したカリブーの肩甲骨を火にかざすことによって答を出す。骨が熱くなるにつれてヒビや染みが現れてくるが、それを長老が“読む”のである。骨に現れたヒビは、ハンターが獲物を求めるべき方角を示している。ナスカピ族は、これによって神が狩の決定に介入していると信じている。このやり方の興味深い点は、それがうまくいっているということである。

このやり方がどうしてうまくいくのかを理解するために、この決定の手順の特徴をいくつか考えてみよう。第一に、どこに狩に行くべきかの最終決定は、純粋に個人の選択でも集団の選択でもない。したがって、もし獲物が見つからなくても、神——集団でない——が責められるのである。第二に、最終決定は、過去の狩の結果に影響を受けない。もしインディアンが過去の狩の結果に影響を受けると、彼らは動物の残存量を涸渇させるという明白な危険を冒すことになる。その前の成功はその後の失敗を招くのである。第三に、最終決定は、人間の選択や選好の典型的パターン——それを動物が察知すると容易に逃げたり人間の気配を感じ取る——に影響を受けない。したがって、肩甲骨の使用は、一定の活動パターンを避けた方がよいような状況で行動を複雑化するきわめて素朴な方法である。Moore自身の言葉で言えば、『次のようにみなしてもよからう。すなわち、人間はこれと同じことを乱数表に求めている。それによって、彼は、自分の行動が知らず知らずのうちに規則的になり、敵にそれを衝かれないようにしているのである』(1957, p. 73)。

私の感じでは、決定を下す際に乱数表を使うのが効果的な場面は、単に敵がいる状況に限らずもっと多いように思われる。たとえば、適応が適応可

能性を排除する一つの理由は、人が最近有効だったやり方を覚えているからである。記憶はイノベーションを殺ぐ。集団がランダム化の方法を上手に使い、最近の適応的やり方を忘れさせてくれるならば、その集団は変化をうまく乗り切るのに有利であろう。新しい顧客や新工場の立地をどこに求めるべきかを決定するのに社長がカリブーの骨を焼いているとして、この社長の組織が、これらの事案を決するにきわめて合理的な計画を用いる組織とくらべて、何ほどか劣っているだろうとは言い切れないのである。

焼けたカリブーの骨のヒビを“読む”といったランダム化手法の利用にはいくつもの利点がある：

- 1 もし失敗しても、あなたに累があまり及ばない。
- 2 事実が十分でない時でも、決定が下される。
- 3 代替案の間にさしたる違いがないときでも、決定が下される。
- 4 ネックが克服されるかもしれない。
- 5 競争者が混乱する。
- 6 代替案の数が無限になる。
- 7 手順が愉快だ。
- 8 決定が速やかに下される。
- 9 特別な技能が要らない。
- 10 金がかからない。
- 11 その過程にケチのつけようがない。
- 12 ファイルや保管場所がいらぬ。
- 13 分け隔てのしようがなく、どの代替案も等しくウェイトづけされる。
- 14 解にいたるに論争というものがない。
- 15 真の新奇性を呼びこむことができる。
- 16 読み方を変えることによって、ツキを変えられる。」(Weick K. E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley, 1979, pp. 262-3. [遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂, 1997, 335～7ページ])。

(ロカ岬にて)

