

消費者はどう行動するか

8

三人寄れば文殊の知恵と言います。ビジネスにおいても身の回りに、何かという「ブレスト(ブレイン・ストーミング)しよう」と呼び掛ける癖のある上司もいるのではないのでしょうか。一方で、自らの経験として、むしろ一人に任せてくれた方が高いパフォーマンスを実現できるのにと感じたことはないでしょうか。今回は消費者に対してより良いマーケティングを提供しようとする、私たち供給者側の集団的意思決定に焦点を当ててみたいと思います。

個の確立を重視する欧米とはやや異なる文化を有する日本においては、集団や組織に対する帰属意識が

強く、皆で決めたこと、すなわち「集団の知」への信任がことのほか厚いと言えるかもしれません。しかしながら、既存の研究を見るとそれは必ずしも万能でないことがわかります。一般に、集団で意思決定をする場合、個人での決定よりも優れていると期待されるのは、最も優れた案や解決策の効率的な採用ができること、加えて個人がばらばらのままでは思いつかなかったような発想が得られる(創発性)ことが挙げられます。

現在のところ、集団による問題解決能力は、個人の能力を平均的に上回るけれども、集団の最良メンバーの水準には及ばないことが各種の実験で確認されています。結果から見ると文殊様の登場はあまり期待でき

ないようです。

ある特定の状況下での実験であるため、すべて細かく説明して論ずることはできません。しかし、理論的には集団での意思決定において個人の責任が希薄化することによるただ乗りや、議事進行などのための行為の相互調整というコストが存在することによる、損失のプロセスが指摘されています。少なくとも集まって考えるだけでは、効率的であったり、思いもよらないアイデアを生み出したりすることはできないようです。

また、集団による意思決定の病理的現象についても幾つかの指摘があります。第1は、集団思考あるいは集団的浅慮と言われるものです。集団の結束力が強すぎると、自信過剰になり、外部への配慮が損なわれた

り、結束を重視するあまりさまざまな可能性への評価を怠ったりする結果、愚かな決定を導いてしまうというものです。典型的な例としては、ケネディ政権によるキューバ侵攻がしばしば取りあげられています（ブッシュ大統領のイラク戦争は後の世代にどう評価されるでしょうか）。

第2に、集団極（性）化減少と言われるものがあります。集団による意思決定は、極端な結果を招きがちであるということであり、リスクな方向に向く場合もあれば、反対に過度に慎重になることもあります。これは集団内で自分が評価されるように、よりインパクトのある意思表示をしようとする誘引が徐々にエスカレートしてしまうという心理的な要因のほか、集団での意

思決定システムが多数決的、段階的なものであると、多数派を占める意見が全シェアを占めたような効果が発生してしまう（小選挙区制度が持つような効果）といった制度的な要因も指摘されています。他にも集団での意思決定が過ちであるとはわかったとしても、それに関与したというプライドなどにより決定に執着してしまう「心理的拘泥現象」や、自分の持っている情報の影響力が強く、意見交換が必ずしも効果的な情報共有につながらないといった現象も指摘されています。

ではまったく集団による討論や決定は無駄なのかというと、そうではありません。創発の可能性に関しては、先に述べたような損失のプロセスを取り除くような試みが工夫されていま

す。ITを効果的に利用することなどもその一つとなるでしょう。また、集団による意思決定は、最良の結果は導かないものの、チェック機能が働くことによって、致命的なエラーを避けることに適しているとの見解もあります。

個人による意思決定が完全に分業された姿だと見ますと、集団はその分業が緩やかになり、他者の領域にまで関わりを持つことを意味します。その結果、効率性は損なうものの、エラーに対する集団の耐性が強化されます。大型船の航行などではこのような緩やかな分業により、航海の安全性が確保されているとのこと。集団の生き残りが重要な課題で、致命的な失敗を犯すことが絶対に許されない場合には、このよう

な方略が適していると言えるでしょう。

さて、このような知見から、いかなる意味合いがもたらされるのでしょうか。一般論でいえば、集団による意思決定に対する盲目的な信任を改め、そのリスクと効果を認識し、効果を高めるような仕組みを取り入れることです。特に注意すべきは、集団思考の罠にはまりがちな経営戦略やマーケティング部門ではないでしょうか。現場の知恵は確かに重要です。しかし、それをもって自分たちが最も現状を理解しているとの確信の下、外部の声に耳を貸さないという態度で形成されたマーケティング戦略は普遍性を欠いたものになるでしょう。

もう少し大きな話では、規制が緩和され競争が激し

くなるエネルギー産業において、既存のビジネスモデルのフレームのまま、行動基準を設定すると思わぬ落とし穴にはまることとなります。例えば規模や体力のみで経営力を判断し、小さな企業を侮って、力任せの競争戦略を志向するというのは集団的浅慮や集団極性化（リスキーシフト）と判断されかねません。そのような時には、実用に適していないと訝る気持ちを抑えて、学問としてのマーケティング論を紐解いてみるのが効果的だと思います。

個人的には常識人であるにもかかわらず、ビジネスとなると信じられないような行動に出るような人は、社会の至る所で見られます。最悪のケースが違法行為であることは言うまでもありません。昨今のコンプライ

アンス経営に関する企業の
取り組みは、集団行動が引
き起こす偏りに対する防御
措置として理解することも
可能です。

（学習院大学経済学部特
別客員教授（当時） 豊田
尚吾）