

ブラック・スワンと自滅的習慣にみるマネジメントへの教訓

神藤 浩明

「ブラック・スワン（黒い白鳥）」といえば、すぐに想起されるのが、リーマン・ショックである。発生が予測できず、起きた時の衝撃が大きな事象を指すが、統計学でいうテイルリスクの別称でもある。サブプライム危機に陥る直前の 2007 年 4 月に出版された、ナシーム・ニコラス・タレブの著作『ブラック・スワン—不確実性とリスクの本質—[上][下]』（望月衛 訳（2009）ダイヤモンド社）が、金融危機の予言の書として一躍有名になったことは記憶に新しい。本欄第 15 回の「マネジメントの要諦（続）」でも述べた通り、現在の経営学の主流は統計手法を用いた仮説検証型の実証研究であるが、経営学におけるブラック・スワン探索方法の啓蒙書が最近刊行された（井上達彦（2014）『ブラックスワンの経営学—通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディー』）。

統計分析による研究（経営学の学術雑誌掲載比率約 9 割）は、ホワイト・スワンの平均像を示すのに適しているのに対して、ブラック・スワンを探し出すのに向いているのが事例研究（ケーススタディ）であって、その掲載比率は 1 割に満たないものの、学会賞の約半分を占め、実務にも役立つ手法として推奨されている。事例研究の強みは、常識をくつがえすような問題提起や意外性のある見解が提示され、「ありえない」ことの発見に貢献することであるという。現代の経済社会が予期せぬ不確実性に晒されている状況にあるからこそ、「想定外」の事態をいち早く見出すことがマネジメントへの重要な教訓になるという視点である。

良い点を学び、他社の成功例を見習おうとするのが世の常道である。しかし、かつてエクセレント・カンパニーと称賛された企業が、必ずしも未来永劫 盤石でないこともわかっている。ジャグディシュ・N・シースの著作『自滅する企業』（スカイライト コンサルティング 訳（2008）英治出版）では、「なぜ優良企業がダメになるのか」という問題提起をし、転落に向かう 7 つの自滅的習慣（「現実否認症」「傲慢症」「慢心症」「コア・コンピタンス依存症」「競合近視眼症」「拡大強迫観念症」「テリトリー欲求症」）という悪い点に光を当てている。

良い企業の衰退メカニズムについては、ジェームズ・C・コリンズ氏が「衰退の五段階」として紹介している（山岡洋一 訳（2010）『ビジョナリー・カンパニー③—衰退の五段階—』日経 BP 社）。成長から生まれる傲慢が企業を支配する第一段階、規律なき拡大路線が追求される第二段階、リスクと問題から目がそむけられる第三段階、一発逆転策が追求される第四段階、変化に屈服し凡庸な企業へ転落あるいは消滅してしまう最終段階。各段階での兆候にいかにも早く気づき、手を打てるか。「成功は失敗のもと」から学ぶマネジメントへの貴重な教訓である。

上記 2 つの教訓から得られる共通の処方箋は「予防」策を実践することだ。しかし、わが身を振り返ると、現実には組織全体で緊張感を持って、これを持続させることに最大の難しさが潜んでいる気がするが如何であろうか。

2014 年 9 月 16 日