

家庭経営におけるリスクマネジメントと意思決定

奈良 由美子

(日本学術振興会特別研究員)

平成7年7月6日受理

Risk Management and Decision Making in Family Life

Yumiko NARA

Research Fellow of the Japan Society for the Promotion of Science, Nara 631

The purpose of this series of study is to systematize the theory of Risk Management in Family Life.

This paper aims to clarify the concepts and characteristics of the way of making decision in the whole process of Risk Management in Family Life.

The major findings of this paper are as follows: 1) Decision making in Risk Management refers to the activity of dealing with information, considering alternatives, and selecting an adequate method. Decisions are made under uncertain conditions through all of the following steps: the recognition of management purposes and goals, the identification of risks, the evaluation of risks, the selection of the risk treatment method, and the review of Risk Management. 2) The value-subsystem acts on the whole standard of decision making in Risk Management where the family manager plays apart of the risk manager. It is to be noted that decisions should be made against risks on the basis of the minimax principle. 3) Both the speculative risks and the huge pure risks are managed by the non-programmed decision making method, while, from time to time, intuitive considerations may be effectively employed. 4) The Risk Management decisions in Family Life are not compatible with optimal standards because the family system consists of both economic and interpersonal management systems. Thus, Risk Management in Family Life requires an integrative or adjustive standard.

(Received July 6, 1995)

Keywords: Risk Management リスクマネジメント, decision making 意思決定, uncertainty 不確実性, value-subsystem 価値システム, non-programmed decision 非定型的な意思決定, intuition 直観.

1. 緒言—本研究のねらい—

本研究の目的は、家庭経営におけるリスク管理について、その理論と方法の体系化を行うことにある。このとき推論の方法として、システム論をメタ科学とし、具体的な根幹概念としてリスクマネジメント理論を用いながら、生活上生じる諸事象への経営学的接近を試みるものである。

増大化・多様化するファミリーリスクに対する管理の導入と定着を試みる時、現在のファミリー・リスクマネジメント研究の可能性と課題、そして家庭経営

におけるリスクマネジメントのあり方については、拙稿においてすでに述べた^{1) 3)}。

本稿にあつては、家庭経営におけるリスクマネジメントと意思決定について議論展開を行う。具体的には、リスクの一連の管理過程において意思決定の位置付けはどうであり、またそれはどのようになされることになるか、予測システムと価値システム、定型的な意思決定と非定型的な意思決定、理性的思考と直観的思考の、それぞれのリスクマネジメント過程における関与のあり方を明確にし、家庭のリスクマネジメントに特有な

意思決定の体系を論考するものである。

2. リスクマネジメントと意思決定

(1) リスクマネジメント過程の意思決定の位置付け

1) 意思決定論への経営学的アプローチ

何らかの目的を達成するための行動の選択についての決定を、一般に意思決定という¹⁾。意思決定は経営における人間行動の基礎をなすものであり、全体経営の成否を左右する重要なプロセスである。したがって、従来より経営学領域にあっては、意思決定への経営学的アプローチがさまざまになされ、その考え方と方法の理論構築が模索されてきた。

宮川によれば、意思決定とは一般的に、何らかの問題に直面した人間が、その解決策を探究・評価し、最善の解決策を選択しようとするプロセスであり、それは、第1に何が問題かを確認する局面、第2にその問題の解決策を列挙する局面、第3に解決策を評価し最善のものを選択する局面の、3局面から構成されるとされる²⁾。また Simon は、意思決定を四つの局面から成るプロセスとして説明している。その第1局面は「情報活動」すなわち意思決定が必要となる条件を見極めるため環境を探索することである。第2局面は「設計活動」すなわち可能な行為の代替案を発見し開発し分析することである。第3局面は「選択活動」すなわち利用可能な行為の代替案の中からある特定のものを選択することである。そして第4局面は「再検討活動」すなわち過去の選択を再検討することである³⁾。

2) リスクマネジメント過程における意思決定の位置付けについての議論

そしてまたリスクマネジメント学領域にあっては、リスクマネジメント過程において意思決定をどこに位置付けるかについての議論が、そう多くはないものなされている。それらは、真の意思決定部分と実行部分を区別しているか否かによって大別されよう。

区別していないものとして、たとえば森宮は、「リスクマネジメントは、一般的に、次のような意思決定論的プロセスを採る」としながら、リスクの発見・確認・測定、リスク処理手段の定式化、リスク処理ツール・ミックスの選択、ツール・ミックスの実行、リスク処理成果の監視・評価、ツール・ミックスの修正、の6段階を指摘している⁴⁾。

区別しているものとして、Williams らは、「リスクマネジメントの計画には、意思決定の四つの段階が含まれる」としながら、問題の診断、問題解決の代替案

の発見、代替案を執行した場合の結果の比較考量、代替案の選択をあげている⁵⁾。また、同様の立場では、Vaughan の以下の説明がその例としてあげられよう。「対象の選定、リスクの発見、リスクの測定、リスク処理手段の選択までの段階において意思決定されたプログラムは、リスク処理の執行を経て、再評価される。この再評価の段階も、先々のプログラムに含まれている。なぜならば、また新たなリスクが生じているかもしれないし、処理手段が正しく執行されていないかもしれない。その場合にはただちに是正すべく意思決定が必要となるからだ。」⁶⁾

さらに、再評価の段階は新しい意思決定の部分であり、リスク処理手段の選択までの意思決定とは区別すべきだとの見解は、亀井によって示されている。すなわち「意思決定には情報、企画、選択の活動が必要で、一度決定されたことを実行するのは意思決定の過程ではない。また、意思決定に基づいて実行された行動を評価する問題は情報活動の問題であり、修正することは新しい意思決定とみなさなければならない」⁷⁾。

さて、家庭経営のリスクマネジメントの全プロセスにおいて、意思決定過程はどこに位置付けられるであろうか。これについて以下のように規定する。すなわち、リスクマネジメントプロセスの6段階（①経営目的・目標の認識、②リスクの確認、③リスクの評価、④リスク処理手段の選択、⑤リスク処理の実行、⑥リスクマネジメントの再評価）がなすマネジメントサイクルにおいて、計画および再評価部分（第1、第2、第3、第4、第6各段階）は、リスク処理の意思決定過程である。この過程には、上述の Simon によって提示された四つの局面、すなわち、「情報活動」、「設計活動」、「選択活動」、そして「再検討活動」が内包されている。

その根拠は次の二つにある。一つ、ほとんどの場合において家庭では意思決定者イコール計画執行者であるため、表面的にはそしてパーソナル・サブシステムレベルにおいては、意思決定とその執行は区別することができないかもしれないが、実体的には、そしてマネジリアル・サブシステムレベルにおいて、意思決定部分とその執行部分は、相互にインプット・アウトプット要素として関連し合う、それぞれに独立したシステム要素として区別されるのである。二つ、第6段階のリスクマネジメント再評価部分は、フィードバックされることによってリスクマネジメントシステムのインプット要素となる。つまり、新たなリスクに対す

家庭経営におけるリスクマネジメントと意思決定

る意思決定の情報活動となるのである。もちろんこれと同時に、それ以前に行われたリスク処理に関する結果の検討であり、アウトプット要素として産出される情報活動でもある。両者はいずれも、当該ファミリーシステムが形成するリスクマネジメントシステムの意思決定過程として機能しているのである。

(2) 意思決定の「リスク」

1) 意思決定場面に生じる「リスク」

ところで、「家庭経営の阻害要因であるリスクについての意思決定を行う」際に、「意思決定の阻害要因であるリスク」が生じる場合がある。ここにこのことについて言及しておこう。なお混乱防止のため、以降は前者を「リスク A」、後者を「リスク B」と記す。後に詳述するが、両者はその本質において異なった概念として把握されるべきものだからだ。

意思決定を行う中に「リスク B」が生じると把握し、このリスクを減ずるための分析と方法を講じることを目的とした研究が、情報経済学、経営経済学、家庭経営学等の領域においてなされている。意思決定は経営体の活動様式や要素の構成、資源の調達と分配のあり方を規定する、すなわち、システムの機能と構造と発達を規定する基本的なプロセスである。したがって適正な意思決定は経営体の存続と発展において不可欠な過程であるといえる。このとき、意思決定の成功を阻む要因はできる限り減じられなければならない。そこでこの要因を「リスク B」としてとらえ、これに対する科学的対応が論じられるようになったのである。

これらの研究の特徴として、「リスク B」を、意思決定時の情報の不完全性、ないし不確実性とほぼ同義にとらえていることがあげられる。情報経済学の立場から酒井は、「リスク・不確実性・不完全情報の3者間の区別を強調せず、ほぼ同様な意味合いで用いる」と規定しながら、これら概念を包括しながら不確実性がいかに計量化され、経済上の意思決定にいかにか大きな影響を与えるかを分析しながら、その回避を講じる方法の提示を試みている¹¹⁾。また、企業経営を社会構成体とみる人間関係が考察のテーマに置かれ、経営上生じる現象のすべては組織参加者の意思決定にあるとする思想を根底に有しながら、意思決定志向的経営経済学の立場からは、完全な情報や知識を保有しない不確実性の下での意思決定論が展開されている¹²⁾。

家庭経営学領域における「意思決定のリスク」研究については、以下にさらに詳細に整理したい。このテーマに取り組んだ論者としては、アメリカ家庭経営学

の Paolucci, Hall and Axinn, 同 Deacon and Firebaugh があげられる。意思決定の質を最大限高めることは、生活の質の向上に貢献するものであるとして、これを研究の課題とした、そのための一連の方法がシステムズアプローチによって論じられている。

Paolucci らは、意思決定における「リスク B」について、明確な定義は行っていないものの、「不確実性 (uncertainty) とは起こりそうな結果についてあるいは個々の行動から得られる個人的な満足について、意思決定者の知識や情報が限られていること」と規定し、さらに、「リスク (risk) の程度は正確な情報が手に入るかどうかと関係して」おり、「不確実性の程度は情報の能率的な処理によって減らすことができる」と述べていることから、意思決定過程において不確実性とリスクを強く関連付けながら、場合によってはほぼ同義にとらえ扱っている¹³⁾。

Deacon らは、「意思決定における確実性 (certainty in decision making)」とは結果が完全に分かっていることであり、これに対応した「意思決定における不確実性 (uncertainty in decision making)」とは起こる結果やその可能性についての知識が不完全であることであると述べ、さらに、「意思決定におけるリスク (risk in decision making)」と情報の不完全性とは表裏の関係にある、つまり情報が完全であればあるほどリスク B は小さくなり、逆に不完全であればあるほどリスク B は大きくなるとしている¹⁴⁾。

そして意思決定の質の向上を目指すべく、リスク B の減少は情報の適正処理によって実現すると考えられる。すなわちリスク B は、選択の基礎となる情報の処理過程を学ぶことにより小さくできるとされているのである¹⁵⁾。Paolucci らによれば、意思決定における情報の処理過程は、①情報の入手(家庭内情報と家庭外情報を、時間的・経済的・労力的コストをかけて入手する)、②情報の選別(過多、過小、誤った情報はリスク B を増大させるため、入手した情報を吟味する)、③可能性の予測(起こりうる可能性の数を減らす)、の3段階から成る¹⁶⁾。

2) リスクマネジメントの課題と意思決定の課題—「リスク」の最小化—

リスクマネジメントが直接問題としている「リスク A」と、意思決定の過程に生じる「リスク B」とは、その本質が異なる。

「リスク A」の本質は、「ダメージの可能性=あぶなさ」である。これはヒトやモノやカネといった経営資

源を客体として発生し、直接に管理の対象となるものである。したがってリスクマネジメントの課題は、「リスクA」を回避、予防、軽減、保有、移転することによってダメージを最小化することにある。

一方、「リスクB」は、意思決定を行う場面があつてはじめて生じる概念であり、その本質は「不確実性・情報の不完全性＝あいまいさ・わからなさ」である。これはヒトやモノやカネについて何らかの意思決定を行う際に生じないし存在している状況である。したがって意思決定の課題は、「リスクB」のある状況下で適正な情報活動を行うことにある。

リスクマネジメントプロセスにあつては、上記二つのリスクを、前者は直接的に、後者は間接的に管理することになる。すなわち、ある「リスクA」を管理するために、一連のリスクマネジメントを講じるべく、その確認、評価、処理手段の選択を行う。この時、確認や評価の判断に誤りがあったり、有効と考えられる処理手段の選択肢が少なかつたりした場合、適正なリスクマネジメントを講じることができない「リスクB」が増大してしまう。そこで、「リスクB」を減少させるために適正な情報処理が導入される。これによりリスクマネジメントについての意思決定の質が高まり、ひいてはリスクマネジメントの質を高めることになる。

3. リスクマネジメントの意思決定における予測システム・価値システムと選択原理

(1) 経営者とリスクマネージャー

家庭経営において、ほとんどの場合に経営者とリスクマネージャーは同一の成員がその責務を担うことになる。リスクマネージャーは自分達の家庭のリスク管理の責任者であると同時に、自分達の家庭の全体経営の設計の決定者でもあるのだ。ただし、その成員が責任者かどうかという観点からは経営者イコールリスクマネージャーであるが、リスクマネジメントの果たす機能は決して全体経営そのものではない。全体経営イコールリスクマネジメントとはならないこと、このことについては、拙稿「家庭経営におけるリスクマネジメントの進め方」¹⁶⁾中の、項目「全体経営におけるリスクマネジメントの位置付け」で述べたが、ここでも再度述べておく。

さて、経営体において経営者とリスクマネージャーが同一か否かは、リスクマネジメントプロセスの第1段階が、「リスクの確認」から始まるか、「経営目的・目標の認識」から始まるかを左右することになる。すな

わち、前者の場合には（企業リスクマネジメントは多くの場合これである）、与えられたないしすでに決定された経営目標の下で、どのように（＝How）リスクを管理するかという範囲にのみ、リスクマネージャーの思索の余地がある。一方、後者の場合には、何の（＝What）リスクを管理するかについて思索する余地が許される。つまり、当該家庭が本当にそのリスクを負担する必要があるものかどうか、全体経営の目的および具体的目標の達成の際に負担するに値するリスクかどうかを検討することから、リスクマネジメントプロセスの第1段階を始めることが可能となるのである。

そしてもう一つ、経営者とリスクマネージャーが同一かそうでないかは、リスクマネジメントについての意思決定過程における、価値システムと予測システムの2構成要素の意思決定基準への関わり方の違いに反映されることになるのである。次にこれを述べる。

(2) 予測システム・価値システム、選択原理とリスクマネジメント

1) 意思決定の構造

意思決定は一般に、その構成要素となるサブシステムとして、予測システムと価値システム（これら2サブシステムは同レベルの並列的關係にある）を有し、これに様々な情報がインプットされ、一つの選択対象を決定しアウトプットするという構造をなす。予測システム・価値システムは、それぞれ予測体系・価値体系と表現されることもある¹⁷⁾。また、Simonのいう事実判断・価値判断と、それぞれほぼ合致した内容として把握されよう¹⁸⁾。

なお、先のPaolucciの3段階からなる情報の処理過程は、意思決定の基準である価値システムと予測システムの、後者に該当する。予測システムとは、その道を選んだ時に考えられる結果の見通しである。これはたとえば、不確実な状況下で、どれが結果として実現するかによって分かれる意思決定の思考法として、それぞれの選択点から放射する数多くの枝を持った木として表されるいわゆる意思決定の木（decision tree）として知られている¹⁹⁾。

価値システムとは、情報がインプットされ加工・企画される際に、どの要素にどのようなウェイト操作を行うかの基準を形成する機能を担っており、意思決定者ないし経営全体の志向する価値が具現化する過程ともいえる。さらにいずれを選択するかを選択原理がこれら体系に関わり、最終的に一つの選択対象（あるいは方法あるいは解決策）が選択されることになる。

家庭経営におけるリスクマネジメントと意思決定

2) 意思決定の価値システムの機能とミニマックスの選択原理

さて、経営者とリスクマネジャーがほとんどの場合同一である家庭経営におけるリスクマネジメントにあつては、リスクマネジメントについての意思決定過程において、価値システムの機能が、全体意思決定システムの機能をかなりの程度で決定することになる。このことは、企業リスクマネジメントの意思決定と対比させ以下のように叙述するとわかりやすいであろう。

企業リスクマネジメントにおいてリスクマネジャーは、決定済みの経営目標の実行に付随するリスクを発見測定し、処理手段を講じることになる。その意思決定は、規定されたリスクマネジメントマニュアルあるいはポリシーステイメントに沿うものとなる。リスクマネジャー自身が形成する意思決定システムにおいて、予測システムの関与する機会は多くとも、価値システムの機能する機会は極めて少ない。選択されたリスク処理手段についても、稟議制度にのり最終的には経営者がその採択の可否を決定することも少なくはない。特に、解決すべきリスクが通常のあるいは従来の習慣的かつ日常化されたリスク処理ルールにのらない場合、すなわち①重大な純粋リスク、②ほとんどの投機的リスク、に対する意思決定(=後述するが、つまり非定型的的意思決定)を行う場合には、リスクマネジャーの価値体系の関与する余地は小さい。これと逆のことが家庭についてはあてはまる。すなわち、家庭にあつてリスクマネジャーは、リスクを積極的に負担するか負担しないかの考え方をはじめ、安全性を重視するか効率性を重視するか、個人の独立性を重視するか全体の調和を重視するか、将来の生活を重視するか現在の生活を優先するか等、意思決定過程における価値システムの関与が大きく直接的に作用する。これはほとんどの投機的リスクについての意思決定場面においてほど、顕著となる特徴なのである。

上述のように予測システムと価値システムが機能し、最終的に一つの選択対象が決定されることになるが、複数の選択肢からいずれを選ぶかの過程においては、ある選択原理が作用する。意思決定の選択原理には、ミニマックスの原理、ミニマックス・リグレットの原理、ラプラスの原理、フルビッツの原理等がある²⁹⁾。ここで、将来の巨大で不確実なダメージを、現在の少額で確実なコストに置換すること、しかもリスクに対する必要十分な手当を講じることその目的として行われるリスクマネジメントにあつては、やはりミニマ

ックスの選択原理、すなわち、それぞれの事象について、起こりうる最悪の事態を想定し、そこからもたらされるダメージの悪影響を最小にしようとする考え方に基づき、最終決定を下すことが重要である。

4. リスクマネジメントにおける非定型的的意思決定と直観的思考

(1) 定型的的意思決定・非定型的的意思決定とリスクマネジメント

1) 定型的的意思決定と非定型的的意思決定

Simon は、意思決定を論じる際に対極に位置付けられる二つの意思決定の型を区別している。すなわちそれらは、プログラム化しうる意思決定とプログラム化しえない意思決定である³⁰⁾。意思決定はそれが反復的で常規的である程度に応じてプログラム化される。つまり決定問題を処理する明確な手続きがすでにつくられていて、問題発生のために新たにそれに対処する必要がない程度に応じて、意思決定はプログラム化されるのである。一方、それが稀にしか起こらず構造化されずまた特別に重大であるその程度に応じて、意思決定はプログラム化することが困難となるのである。

意思決定の研究において重要かつ有用なこの区別は、それぞれ定型的的意思決定、非定型的的意思決定とも表現される。定型的的意思決定にあつては、問題の構造が明確にされているため、何をなすべきか、それをいかにすべきか、そのためにどのような資源が必要であるか、についての具体的な理解が可能である。対する非定型的的意思決定にあつては、問題の構造が複雑かつ不明確で、それに対処する指針となる具体的手順がなんら既存のものとして用意されていない。非定型的的意思決定はすなわち、自覚発見的 (heuristic) で、弾力的 (flexible) な問題解決のプロセスである必要があるのだ。

2) 家庭経営のリスクマネジメントと非定型的的意思決定

加勢川は、家庭経営において非定型的的意思決定の重要性について以下のように述べている。「生活事象はプログラム化される部分もあるが、生活の向上を絶えず考える家庭経営は非定型的的意思決定、つまり、non-programmed decision につねに直面せざるを得ないことも事実である。改めて非定型的的意思決定の重要性が認識されることであろう³¹⁾と。

家庭のリスクマネジメントにあつては、非定型的的意思決定の重要性はさらに認識されなければならない。

家庭が負担するリスクについて、その管理がルーティン化され意思決定がプログラム化されるリスクは、プログラム化されえないリスクに比して、種類、数共にあいにくそれほど多くはないからだ。

火災や交通事故を予防・軽減するための手段の考案等の純粹リスクに対する意思決定は、ある程度プログラム化され、日常生活に定着していることだろう。しかし、巨大な純粹リスクについては、その問題に関して当該家庭内において先例がなく、家庭外周辺においても新奇であったりして、適切な手段の道筋が立たない。また、ほとんどの投機的リスクについては、収集した情報も、企画した代替案も未知であり、したがって、その最終決定もやはり未知の手順となる。

(2) リスクマネジメントの意思決定の型と直観的思考

1) 意思決定の型と意思決定技術

意思決定が定型的、非定型的のいずれの型をとるかによって、その意思決定技術にはどのような諸技法があるかは、Simonによる意思決定の種類と意思決定技術の分類表が一般によく知られている。Simonは、意思決定の種類をプログラム化するものと、プログラム化しえないものに二分し、意思決定技術を伝統的技術と、近代的技術とに大別し、それぞれを組み合わせる四つのカテゴリーを提示した。定型的意思決定の技術については、伝統的技術に①習慣、②事務上の慣例、③組織構造が、近代的技術に①オペレーションズリサーチ、②電子計算機によるデータ処理が、それぞれあげられている。また、非定型的意思決定の技術については、伝統的技術に①判断、直観、創造力、②経験則、③成員の選抜と訓練が、近代的技術には①人間という意思決定者への訓練と②発見的なコンピューター・プログラムの作成による発見的な問題解決法が、それぞれ有効であるとして提示されている²⁵。

家庭のリスクマネジメントに関する定型的意思決定において、伝統的技術に示された習慣や組織構造は、家庭において実際に利用可能であり馴染みのある技法である。特に習慣は、定型的意思決定に対するもっとも一般的かつ普遍的な技法として導入される。家庭成員によるリスクマネジメントに関する記憶は、リスクに関する知識と技能についての、不文のリスクマネジメントマニュアルであるともいえる。ここで、家庭成員特に子どもに対するリスクマネジメントの教育の重要性が認識されるのである。その一方で、近代的技術としてのオペレーションズリサーチや電子計算機によ

るデータ処理は、家庭のリスクマネジメントにおける実際的な技術とはなりえないだろう。家庭においてこれらを駆使することに対する、経済的・労力的・時間的・技術的限界がその理由である。ただし、外部専門機関に委託し、そこから得られる情報(代替案の提案)を採択する場合にはその限りではない。無論この場合においても、それらを駆使したうでの最終意思決定段階である選択活動は、家庭が行うことになる。

さて、問題は家庭のリスクマネジメントに関する非定型的意思決定の技術をどう扱うかである。近代的技術として提示される、人間としての意思決定者の訓練については、次項「5. リスクマネジメントにおける意思決定と家庭経営の高度化」で述べることにし、ここでは伝統的技術としての諸技法、とくに直観(intuition)についてその可能性を論考する。

2) 理性的思考と直観的思考

直観とは、論理的な思考によらないで直接に対象の本質をとらえる、人間の持つ認識方法の一つである。

直観的思考とは異なる性質を持ちながら存在する思考方法の型に、理性的思考(科学的思考)がある。科学的思考は、分析的・系統的に行われる。つまり、科学的思考は、いかなる問題に対しても、まず事実の十分な分析と評価を行い、さらにそれを理論により裏打ちしたのち、解決を論理的に導きだし、究極的にその理由づけが可能であるとの前提に基づいて行われる。一方、直観的思考は、状況または問題の全体像を直接、全体的・総合的に観察することによって、状況への納得と判断が同時的・自然発生的に下され、問題の解決を導くとの性質を持つ²⁶。

上述のように異なる性質を有しながらも、直観的思考と理性的思考は、互いに相容れない思考方法として機能しているわけではない。ある問題についての意思決定過程の一連の流れの中で、それらはある時点でないし瞬間瞬間で入れ替わることもあるし、並行して用いられることもある。さらに、理性的思考の蓄積が直観的思考の高度化をもたらすことは多いし、逆に、直観的思考の高度化が理性的思考の具体的技術を洗練させることもあるからだ²⁶。

近代的経営は、分析的、論理的な思考方法に基づくべきであるとの考え方が支配的であった。その有効性と経営に対する貢献は疑うべくもない。それでも近年では、近代的意思決定技術にのみ依拠した経営に対する反省から、伝統的技術の見直しがなされ出した。これは、情報の氾濫、経営環境の不透明さ、目まぐるし

いスピードで移り変わる社会状況といった経営状況下において、理性的思考と直観的思考との両方が、意思決定においてそれぞれにその有効性を発揮することが明らかになってきたからである²⁴⁾。

3) 家庭経営のリスクマネジメントと直観的思考

家庭経営のリスクマネジメントにおいて、その意思決定は、先述したように、不確実性すなわち情報の不完全性のもとに行われるのが普通である。意思決定のリスクを抱えながら、行われるのである。このように、限られた情報しか得られない状況のもとで意思決定を行う際に、直観は決定的な意味を持つ。その時に与えられた時間も限られている場合にはなおさらである。

直観的思考をリスクマネジメントに導入することの効用は、亀井によってすでに指摘されている。若干長くなるが、以下に要約、引用しよう。「直観は論理的な思考抜きで得られる認識、判断、知識である。それは長い間に経験したことや学んだことが潜在意識的に圧縮され、蓄積した知識が反射的に放出されたものである。直観経営は、経営者の経験、本能、勘等から派生する直観を重視する経営であり、経営事象を直接的・個人的全体像に基づいて判断し、理論的・科学的方法という遠回りをしないで、無意識的な近道をするものである。リスクマネジメントにおけるその効用は、①各種の莫大な量の情報分析は、本来の決断や意思決定をゆがめるというリスクを孕む。これを直観の作用で緩和することができる。②直観は情報を創造的に利用することを可能とする。③直観はリスクの保有か回避かの意思決定に重要な根拠を与える。リスク処理手段の選択に関する理論は数字遊びで、実用的ではない。④直観は、攻めるべき時、引くべき時の決断に役立つ。リスクを予知しその適切な処理手段をとっても、タイミングを誤ればリスクマネジメントは成功しない。タイミングは直観の中核である。⑤直観は経営環境の変化を正しく予知することがある。科学や理性の発達に危険予知を退化させた。それを補うのは直観である。⑥直観は論理的に説明できない正論を提供する。それは対人関係の面に多い。」²⁵⁾

リスクマネジメントに限らず、家庭経営で取り扱われる多くの問題は、今まで数学的統計処理的な取扱いで処理しきれなかったし、またおそらく今後も同様であろう。「家庭生活の中には、まだ論理的思考や合理的思考の入り込めないことが多く、直観と常識に頼ることも大切である」²⁶⁾との見解を引用するまでもなく、家庭のリスクが経済システム側面と人間関係側面の両

方ないしその相互作用において発生し、しかも純粹リスクと投機的リスクの両方を含む以上、家庭経営のリスクマネジメントにおいて直観的思考による意思決定は有効であるし、また、不可欠なのである。

5. リスクマネジメントにおける意思決定と家庭経営の高度化—結語にかえて—

(1) 家庭のリスクマネジメントにおける意思決定の特性—統合的調整的意思決定—

以上、家庭経営のリスクマネジメントにおける意思決定について、意思決定に独自の諸概念を用いながら、その特性を述べてきた。そしてその特性を考慮するとき、家庭経営のリスクマネジメントにあってその意思決定の形態を端的に示すならば、それは、統合的調整的意思決定であるといえるであろう。

先にこれと対照的な特徴を持つ意思決定の形態について述べよう。すなわち、最適化の意思決定についてである。まず以下のような状況を想定しよう。それは、①選択の対象となる代替案の集合が、意思決定者によって完全に既知のものとなっている。かつ、②代替案の結果は完全に意思決定者に予測されており、その結果の望ましきは完全に比較考量されうる。かつ、③志向する価値に統一がとられており、何ら対立する価値が存在していない。このような状況においてはじめて、最適化の意思決定が可能となるのである。

家庭経営のリスクマネジメントにあっては、その意思決定をめぐる状況は上記のような状況ではなく、むしろその逆であることがわかるだろう。すなわちそれは①に対して、情報の不完全性のもとで行われ、②に対して、プログラム化しえない投機的リスクや巨大な純粹リスクについての非定型的意思決定を含み、したがって分析的論理的な思考に加えて時には直観による意思決定も必要となる。そして何よりも③に対して、意思決定過程に価値システムの関与するウェイトが大きい一方で、複数の成員および複数の活動および限られた経営資源からなるファミリーシステムが形成する。リスクマネジメントシステムにおいて、価値の統一が予め前提として準備されていることは決してないからだ。そしてそれはパーソナルサブシステムレベルにおける価値の対立である場合もあるし、マネジリアルサブシステムにおける価値の対立である場合もある。

統合的調整的意思決定は、そのような家庭経営のリスクマネジメントシステムにあって最もふさわしくそ

本稿が提示するリスクマネジメント理論

注) 「RM」は「リスクマネジメント」を示す

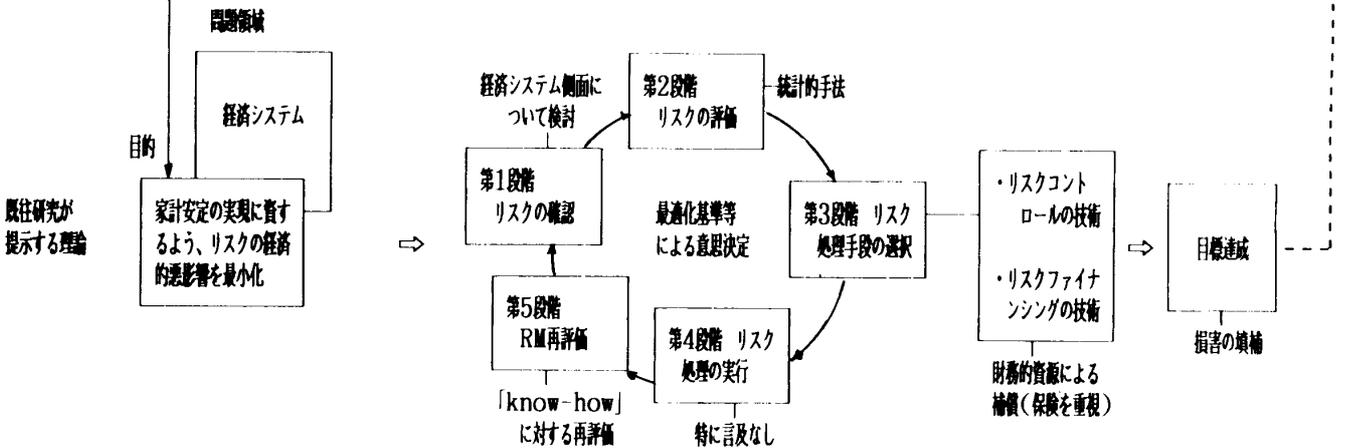
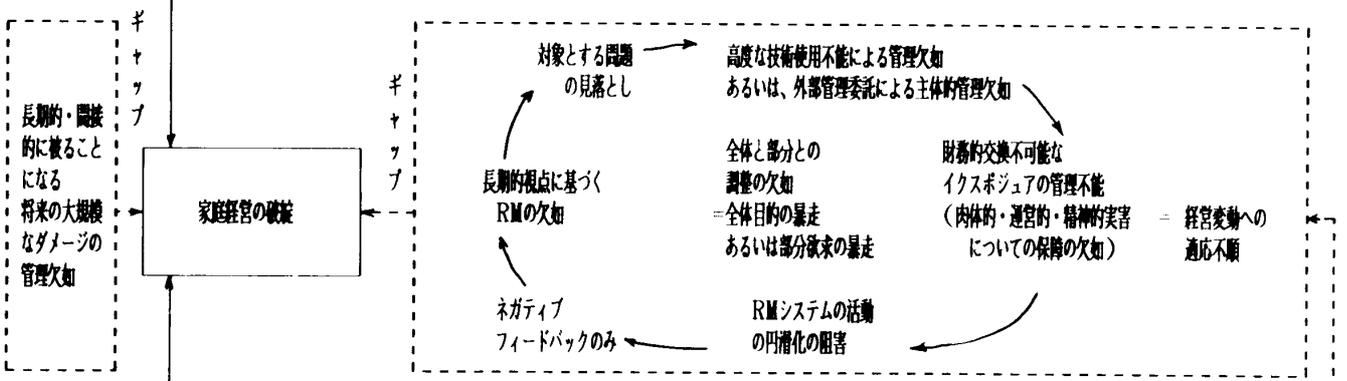
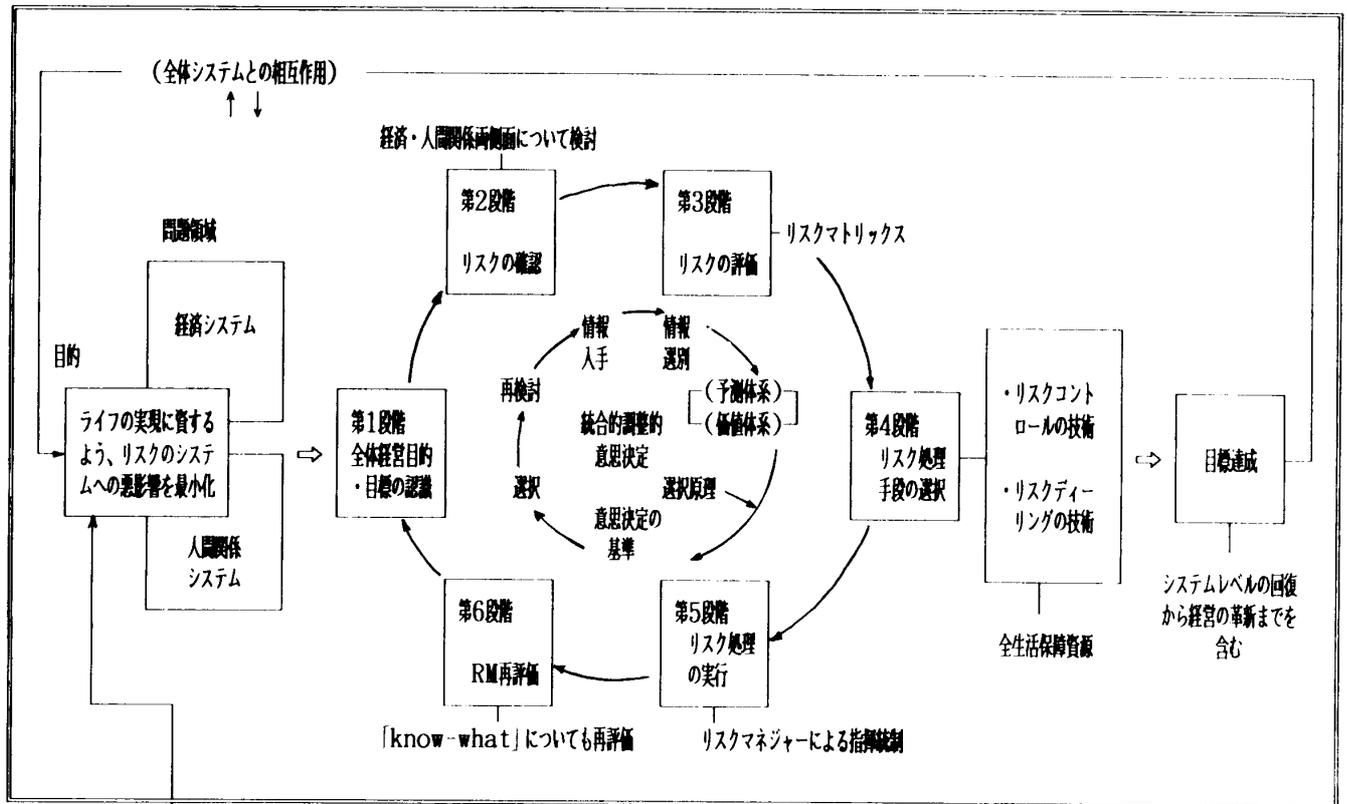


図1. 本稿により提示される家庭リスクマネジメント理論（意思決定を含む）と既往研究により提示される家庭リスクマネジメント理論

家庭経営におけるリスクマネジメントと意思決定

して有効な意思決定の形態であるといえる。すなわちそれは、目的・手段・結果の関係が複雑であり、しかも価値や利害の対立を含んでいるような問題についての意思決定であると規定され、その特徴は、対立する価値間の統合や調整によって基本的に表すことができる。統合や調整のプロセスは、代替案の模索および評価の過程で対立する価値の間に相互の働きかけがあり、対立関係が次第に変化していくというかたちで進行する。そこでは問題のすべての要素が可変的なものとして取り扱われるのである²⁹⁾。そしてこの意思決定を行う責任者はリスクマネージャーである。

この形態の意思決定の必要性と有効性は、家庭経営の人間関係システム側面におけるリスクについて、特にあてはまるだろう。たとえ情報が完全であったとしても、最適化の意思決定が可能となる家庭の経営資源は、相対的価値レベルで交換が可能な経済財に限られるのであって、絶対的価値レベルにおいて互恵の対象となる非経済財については、統合的調整的意思決定によるリスク処理しか、受け入れるものではないからである。この意味においてリスクマネジメント過程では、意思決定を行うこと自体に難しさがあることは確かであるが、これを再評価過程を経てフィードバックすることで、リスクマネジメント全体ひいてはファミリーシステム全体の経営の高度化を試みることにつながる。家族の意思決定過程において、家族員のコンセンサスを取りつける手続きは、ファミリーシステムの凝集性・適応力・機能性を強化するための相互作用のダイナミクスを生じさせる機会となるからだ³⁰⁾。そして統合的調整的意思決定によってファミリーシステムの全体と部分の統合と調整が試みられることによってこそ、リスクマネジメントはその長期的な存続に貢献するのである。以上の議論を概念図化したものを、図1に示す。

(2) 意思決定能力の発達とファミリーシステムの高度化

最後に、先述の非定型的意思決定の近代的技術としての「人間という意思決定者への訓練」について、リスクマネジメントシステムひいてはファミリーシステムの高度化と関連付けながら述べよう。

Simon が、プログラム化しえない意思決定において、「人間という意思決定者への訓練」をその技術に提示したことは、それが意思決定者自身の適当な思考訓練によって改善されうることを示しているにほかならない。Simon は、自然知能と人工知能とを関連付けながら、プログラム化しえない問題領域で、意思決定過程

のいくつかの面をオートメ化することの具体的方策と現状についてかなりの議論を展開していると同時に、経験と訓練を通じて、人間能力を改善したり、また特に難解で悪構造的で複雑な状況について意思決定しなければならない経営者（ここではリスクマネージャー）の能力を改善したりすることのできる可能性を強調しているのである³¹⁾。

家庭経営において、その自然知能の意思決定過程を、コンピュータによりプログラム化させるとの考えを実現させることは、少なくとも現時点では実際的ではないものの、人間自身の意思決定能力を問題発見的に高度化させることには十分な可能性を認めることができる。すなわち問題解決を、目標の設定、現状と目標との間の差異の発見、それら特定の差異を減少させるのに適当な、記憶の中にあるもしくは探索による、ある道具または過程の発見、およびそれらの道具または過程の適用というかたちで進行するものと把握するのである。各問題は、人間が解きうる下位問題（人間の記憶の中にすでに解決プログラムが蓄えられているような問題）を見出すまで、つぎつぎと下位問題を生み出し、解いていく³²⁾。そしてついに全体的な目標を達成するまでその手順を進めていくのである。かくして人間は、プログラム化しえない非定型的意思決定において、訓練、そして体験という方法でもって、その能力を改善していくことができるのである。

もともと意思決定の本質は、非定型的なものへの探究にあるとあってよく、定まった準拠率のない場合こそ、その真価が高められるものであろうし、非定型的意思決定にあっては、代替案は予めは与えられておらず、また、代替案を選択したとき、それによって生じる結果の予測は未知というほかはないものの、ここにこそ、非定型的意思決定が革新的意思決定といわれるゆえんが存在するのである³³⁾。

すなわち、非定型的意思決定は、変化する経営環境の中でシステムを存続させ、さらに発展させるという命題に基づく機能要件の充足に対して、下位的に貢献するものなのである。そしてリスクマネジメント過程においてそれがなされることは、二重の意味でファミリーシステムの、そして家庭経営の安定と成長に寄与することになるのである。

引用文献

- 1) 奈良由美子：家政誌，46，1015～1025（1995）
- 2) 奈良由美子：家政誌，46，1027～1036（1995）

- 3) 奈良由美子：家政誌，**47**，415～424 (1996)
- 4) 宮川公男：意思決定論 (経営学全書 21)，丸善，東京，29 (1975)
- 5) 宮川公男：意思決定論 (経営学全書 21)，丸善，東京，34 (1975)
- 6) Simon, H.A. (稲葉元吉，倉井武夫訳)：意思決定の科学，10 版，産業能率大学出版部，東京，55～56 (1982)
- 7) 森宮 康：リスク・マネジメント論，千倉書房，東京，45 (1985)
- 8) Williams, C.A., Jr. and Heins, R.M.: Risk Management and Insurance, 5th ed., McGraw-Hill, New York, 24 (1985)
- 9) Vaughan, E.J.: Fundamentals of Risk and Insurance, 6th ed., John Wiley & Sons, New York, 37 (1992)
- 10) 亀井利明：リスクマネジメント理論，中央経済社，東京，68 (1992)
- 11) 酒井泰弘：リスクと情報—新しい経済学—，勁草書房，東京，62～63，125～140 (1991)
- 12) 貴志幸之佑：ドイツにおけるリスクマネジメントの現状，危険と管理 (RM 双書第 10 集)，日本リスクマネジメント学会，大阪，103～105 (1994)
- 13) Paolucci, B., Hall, O.A. and Axinn, N.W. (丸島令子，福島由利子訳)：家族の意思決定—生活の質の向上のために—，家政教育社，東京，166～178 (1985)
- 14) Deacon, R.E. and Firebaugh, F.M.: Family Resource Management—Principles and Applications—, 1st ed., Allyn & Bacon, Boston, 91 (1981)
- 15) Paolucci, B., Hall, O.A. and Axinn, N.W. (丸島令子，福島由利子訳)：家族の意思決定—生活の質の向上のために—，家政教育社，東京，186 (1985)
- 16) 奈良由美子：家政誌，**47**，533～541 (1996)
- 17) 今井光映：家庭経営学—これからの社会と家庭経営—，日本放送出版協会，東京，23～24 (1985)
- 18) Simon, H.A. (松田武彦，高柳 暁，二村敏子訳)：経営行動—経営組織における意思決定プロセスの研究—，2 版，ダイヤモンド社，東京，7～10 (1990)
- 19) Gross, I.H., Crandall, E.W. and Knoll, M.M.: Management for Modern Families, 3rd ed., Appleton-Century Crofts, New York, 246 (1973); Deacon, R.E. and Firebaugh, F.M.: Family Resource Management—Principles and Applications—, 2nd ed., Allyn & Bacon, Boston, 68 (1988); 今井光映：現代家庭経営学 (今井光映，小国弘司，今村幸生編)，勁草書房，東京，18 (1985) など
- 20) 今井光映：家庭経営学—これからの社会と家庭経営—，日本放送出版協会，東京，28 (1985)
- 21) Simon, H.A. (稲葉元吉，倉井武夫訳)：意思決定の科学，10 版，産業能率大学出版部，東京，62～66 (1982)
- 22) 加勢川堯：近代家庭経営学 (近代家庭経営学研究会編)，家政教育社，東京，130 (1984)
- 23) Simon, H.A. (稲葉元吉，倉井武夫訳)：意思決定の科学，10 版，産業能率大学出版部，東京，66 (1982)
- 24) Bechtler, T.W. (川崎晴久訳)：マネジメントと直観，東洋経済新報社，東京，14～15 (1990)
- 25) たとえば慣れぬ地で事故に遭った時の対応の意思決定の際に直観的思考が理性的思考と補完的機能を果たす旨，以下を参照のこと。Deacon, R.E. and Firebaugh, F.M.: Family Resource Management—Principles and Applications—, 2nd ed., Allyn & Bacon, Boston, 67～70 (1988)
- 26) たとえば，Spälti, P.: 戦略をみいだす直観，東洋経済新報社，東京，78～88 (1990); Hunsicker, J.Q.: 決断の直観的ベースの強化，東洋経済新報社，東京，180～198 (1990); Bechtler, T.W. (川崎晴久訳)：マネジメントと直観，東洋経済新報社，東京 (1990)
- 27) 亀井利明：経営者リスクと直観経営，損保企画，東京，513号，5～6 (1993)
- 28) East, M.: Home Economics—Past, Present and Future—, Allyn & Bacon, Boston, 241～242 (1980)
- 29) 宮川公男：意志決定論 (経営学全書 21)，丸善，東京，234 (1975)
- 30) Deacon, R.E. and Firebaugh, F.M.: Family Resource Management—Principles and Applications—, 2nd ed., Allyn & Bacon, Boston, 74 (1988)
- 31) Simon, H.A. (稲葉元吉，倉井武夫訳)：意思決定の科学，10 版，産業能率大学出版部，東京，84～108 (1982)
- 32) Simon, H.A. (稲葉元吉，倉井武夫訳)：意思決定の科学，10 版，産業能率大学出版部，東京，95～96 (1982)
- 33) 加勢川堯：近代家庭経営学 (近代家庭経営学研究会編)，家政教育社，東京，122 (1984)