

英語でDevil's Advocateという言葉がある。「悪魔の代弁人」と訳されることが多い。会議などの場で、批判のための批判をする役割を自薦他薦で果たす人のことを指す。元々16世紀の末、カトリック教会が、善行を積んだ人や殉教者を聖人などに列するかどうかを審議する際に、あえて候補者を批判するこの名の役職を設置したことに由来する。

組織が重大な意思決定を下す際、悪魔の代弁人の存在は効果的である。状況認識や議論の前提は正しいか、十分な選択肢を検討したかなど、あらゆる面から批判して

主演の映画『13デイズ』でも見事に描写されている。

もちろん、ただその役割を任命すればよいというものではない。対案を出さずにただ批判するため、「どうせあの人はネガティブなことしか言わない」と軽視されかねない。重要な役職の人を指名するとか、ローテーションさせるとかの工夫が必要である。キューバ危機時には、大統領の弟であるロバート・ケネディ司法長官がその役を担った。

また、批判の内容が個人攻撃のようにとられるとメンバー間の感情的対立が高まり、決定の実行段階で困難を生

数 | 理 | の | 窓

「悪魔の代弁人」の すすめ



もらう。批判に応えるプロセスで、落とし穴や新しい可能性に気づくことがある。つまり意思決定の質が向上するのである。

米国のケネディ大統領が、1962年のキューバミサイル危機の際、これを取り入れたことはよく知られている。前年、就任直後のケネディは、ピッグス湾事件で大失敗した。亡命キューバ人による侵攻が既定路線であるかのようなCIAの説明を鵜呑みにした決断だったという反省に立ち、意思決定プロセスを見直したのである。悪魔の代弁人の採用は改善策の一つであった。人類が核戦争に最も近づいた時に、従来ほとんど顧みられていなかった海上封鎖という選択肢が浮上し、最終的に選択されたのは、まさにその効果であった。ケビン・コスナー

じかねない。多様な考え方を建設的にぶつけ合いつつも、禍根を残さない舵取りが求められる。実際、悪魔の代弁人を使った意思決定演習を行い、参加メンバーの経験を数値化して評価すると、意見の対立は大きいですが、感情的にならないチームの決定の質が高くなる傾向があるという。

日本の組織では、コンセンサスを重視し、「空気を読め」的なプレッシャーがかりやすいので、この仕組みは特に有効だろう。自分の担当分野以外のことには口を挟まないといった、全体にとってマイナスとなる自己抑制を防ぐこともできる。ドイツから来たある日本現法の社長が、「このやり方なら日本人部下の率直な意見を聞き出せる」と喜んでいたので印象的であった。ぜひ日本の経営者も試してみることをおすすめする。（遠藤 幸彦）