

意思決定における情報収集能力について

—情報収集型課題を用いた、業務経験および行動特性の関係—

森 真弓

(日本エス・エイチ・エル(株))

Identifying the relationship of work experience and information-gathering ability
in decision-making, using simulation tasks.

Mayumi Mori

(SHL-Japan Ltd.)

【背景】

1. 意思決定論

問題を解決する行動を決定する、すなわち意思決定とは、「一般になんらかの目的を達成するための行動についての決定」と定義されている(宮川,2005)。

通常、意思決定の議論や研究には、解決策それ自体や、人がどのように判断・選択を行うかという観点が多々みられる。意思決定論については、宮川(2005)が体系的に整理をしている。

堀上(2009)では、宮川(2005)の見解を踏まえて意思決定論を概観したうえで、意思決定を行う際には、決定内容そのものよりも、決定に至るまでのプロセスが重要であると考え、ITプロジェクトにおけるクリティカルな場面におけるプロジェクトマネジャーの意思決定について調査した。クリティカルな場面とは、プロジェクトにおいて何らかの問題が発生し、放置するとプロジェクトの失敗が見えているが、対策を検討する時間は限られており、すばやく決断し結果をださねばならない場面、もし意思決定で失敗したら挽回できないかもしれないような場面、つまり、プロジェクトの成否を分ける緊急事態と定義される(堀上,2009)。

IT企業を対象とした調査の結果では、「クリティカルな場面で意思決定を行う上で重要なことは、問題の本質を正確につかみ、次に判断の合理性を重視して意思決定を行い、対応策の実行にあたっては、軌道修正をしながら進めることである(堀上,2009)」と考察している。

ITプロジェクト、あるいはプロジェクトマネジャーといった職位に限らず、あらゆる業務場面・職位でクリティカルな場面は発生し、意思決定行動は日常的に発生している。

たとえば、コンサルタント職は入社1年目であっても、クライアントのニーズ(課題)を聞き出し、課題の背景・状況を整理し、課題解決にあたってのサービスを提案するという行為が職務となっている。

前述の堀上(2009)では、意思決定のプロセスを①問題分析、②実行という2つのフェーズで構成されたモデルとして捉えている。①には“問題の本質を見極める”ことと同時並行的に“判断”が行われていると考えており、この両者は双方向的に情報をフィードバックして軌道修正をしている。

本研究では特に、意思決定のため「問題を分析すること」にあたり、問題の本質を見極めること、すなわち的確に問題に絡む情報を収集するためには、どのような行動や特徴、能力が関係しているかに焦点を当てる。

問題の本質見極めのために情報を収集するという状況は、実験的に統制するシミュレーション型の課題として設定することが可能である。

2. 本研究の目的

問題の本質を見極めるために、的確に問題に絡む情報を収集することを、ここでは以降「情報収集能力」と定義する。

職種や職位に限らずクリティカルな場面における情報収集は行われる。在職期間(あるいは携わっているプロジェクト)の長期化や、職位が上がるにつれ、そういった場面に遭遇する回数や可能性が高くなることは明らかである。そこで、このような情報収集能力は、個人の知的能力や行動傾向だけでなく、在籍期間や職位に伴う経験(業務経験)により、「スキル」として蓄積されるのではな

いか、とも考えられる。

つまり、業務経験が多いほうが、業務経験が少ない場合と比較して、情報収集が的確になり、情報収集の観点や効率に変化が生じ、問題の本質を見極め、判断に適用される情報量が多くなるということが予想される。

本研究では、業務経験について経験年数で区切り、学生(大学3年)・若手(社会人1年目~3年目)・中堅(社会人5年~マネジャー昇格前)の3群について検証した。

また、情報収集の能力を測定するにあたり、本研究では、架空の企業を舞台にした情報収集型の課題を用いた。課題の構造は以下のとおりである。

- i) とある旅行代理店の支店長に着任した被験者には、着任早々に旅行代理店が提供するプランを利用した顧客からクレームが発生した、という設定が与えられる。
- ii) 被験者は、クレームへの対応方法(判断)を考えるため、部下役の実験者に対して質問を行い、発生している状況について情報を収集する。
- iii) 収集した情報を元に、クレームの対応策を考える。

以上のような背景を踏まえ、本研究では、大きく2つの観点によって情報収集能力に関係する行動や特徴、能力について検証した。

研究 1: 業務経験による情報収集能力の違い

研究 2: 情報収集能力とパーソナリティ傾向および知的能力の関係

【研究 1】

研究 1 では、業務経験が情報収集能力にどのように影響するかを検証した。本研究における業務経験とは、主に在職年数を示す。

情報収集能力が経験によってスキルとして獲得される場合、業務経験が多いほうが、情報収集能力が高いことが予想された。また、情報収集能力が業務経験によって影響を受けるならば、得られる情報の内容(情報収集の観点)にも、業務経験によって違いが生じる可能性が考えられた。

【研究 1—方法】

被験者: 学生(就職活動中の大学3年生)15名、若手(社会人1年目~3年目社員)14名、中堅(社会人5年~

マネジャー昇格前)46名。所属する大学・会社・業種は異なっていた。

素材: 本研究では、日本エス・エイチ・エル株式会社が保有する情報収集型課題題材を用いた。

被験者の設定 被験者は、旅行代理店の新任支店長として着任したという設定である。被験者が病欠休暇を取っている間に、旅行代理店が提供するプランを利用し、ホテルに宿泊した顧客からクレームが発生していた。休暇明けにクレーム発生の報告を受けた被験者は、サービスセンターにプランを利用した顧客からクレームの電話が入ったという曖昧な情報しか与えられない状態で課題がスタートする。

被験者は、クレームや発生した事件に関して一通りの情報を保持している実験者に対して、質疑応答を通じて、情報を収集し、顧客の要求する内容にどのように対応するかを判断することが求められた。

実験者の設定 実験者は、被験者からの質問に対して予め設定された情報リストを元に回答を行う。リストに提示されている情報以外は、推測であるという前置きをして答えるか、わからないと回答した。

手続き: 課題は被験者1名に対し、実験者1名で行われた。被験者は、まず初めに課題の内容についてインストラクションを受けた。次に、与えられた状況に対して情報収集のために質問したい内容をあらかじめ書き出した(10分間)。その後、被験者は、実験者に対して課題の解決のために必要な情報を収集するために15分間の質疑応答を行った。質疑応答中は、事前に書き出した以外の質問であっても行うことができた。15分後、被験者は得られた情報を基に、課題解決のための判断(意思決定)を10分間で行った。

【研究 1—結果】

課題実施から得られる結果を主に次のような観点で分類・集計した。

A-1) 課題の解決策を根拠と共に提示している。その際、問題の構造を把握するために重要な情報を判断の根拠としている。

A-2) 得られた情報と判断内容に整合性がある(憶測を元にしていない)。

B-1) 情報を取得したカテゴリの多様さ。

B-2) 判断結果を、ほかのケースに適用することや、将来の類似ケースへ応用することを想定している。

C-1) 事前に質問を考える際、あるいは質疑応答の際に、問題の構造をとらえるために質問を体系的に行っている。

C-2) マニュアルの有無やマニュアル作成に言及している。(法的義務を確認している)。

被験者の結果について日本エス・エイチ・エルの設定する基準に照らし合わせ、A を分析的観点、B を創造的観点、C を手順的観点として1点～5点に得点化した。得られた得点を、業務経験別に比較した(図1)。その結果、分析的観点は中堅($M=2.94$, $SD=1.02$)のほうが学生($M=1.53$, $SD=0.83$)より得点が高く($F=12.13$, $P<.00$)、手順的観点については、中堅($M=3.07$, $SD=2.29$)が学生($M=2.13$, $SD=0.99$)・若手($M=2.28$, $SD=0.73$)よりも得点が高いことがわかった($F=10.08$, $P<.00$)。

すなわち、問題の本質の結果を見極め、課題解決にあたって適切に判断を下すことや、体系だった情報収集・類似ケース発生のための対策を考えるとといった能力は業務経験に影響を受けることが示唆された。

また、被験者が取得した情報は、表1の6つのカテゴリから構成されていた。このカテゴリについて、1カテゴリあたりに得られた平均情報取得数を、業務経験別に比較した(図2)。その結果、“顧客の背景情報”と“顧客の言い分”について業務経験の違いによる平均情報取得数の差に有意傾向が見られた(顧客の背景情報 $F=2.74$, $P>.10$, 顧客の言い分 $F=2.53$, $P>.10$)。下位検定を行ったところ、“顧客の背景情報”について、若手の($M=1.36$, $SD=1.15$)ほうが中堅($M=2.65$, $SD=1.96$)より少ない($P>.05$)という傾向が見られた。

“ホテルの言い分”というカテゴリが他カテゴリよりも平均情報取得数が多いのは、課題中に発生したクレームの背景(起きた出来事とホテルの対応)についての情報であるため聞き出し易いカテゴリであったと考えられる。一方、“関係者の義務と権利”は、6つのカテゴリの中で全群とも最も平均情報取得数が少なかった。統計的に有意な差は見られなかったが、中堅の平均情報取得数($M=1.22$, $SD=1.43$)が学生($M=0.73$, $SD=1.16$)、若手($M=0.79$, $SD=0.70$)よりも多かった。

表1. 情報取得カテゴリ

カテゴリ	内容
プランの背景情報	旅行代理店の提供するプランについて
ホテルの背景情報	旅行代理店と提携するホテルについて
顧客の背景情報	クレームを入れた顧客について
関係者の義務と権利	ホテルと旅行代理店間の契約義務について
顧客の言い分	顧客がクレームを入れた理由について
ホテル側の言い分	ホテルが顧客に対して行った対応について

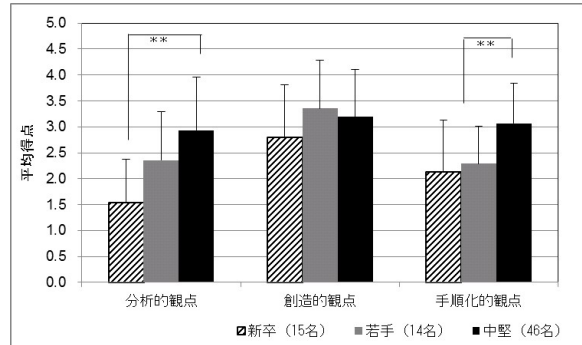


図1. 情報収集型課題 評価得点

グラフ中の誤差範囲は、標準偏差を示す。

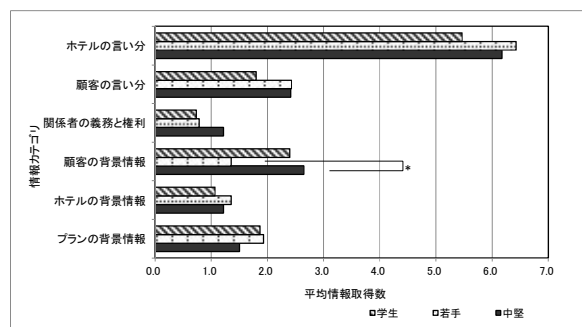


図2. 情報カテゴリ別 平均情報取得数

【研究2】

研究2では、情報収集能力とパーソナリティ傾向および知的能力の関係を検証した。研究1より、情報収集能力が業務経験に影響されるという示唆を得たが、学生・若手にも情報収集能力が高い被験者は存在した。研究2では、被験者個人に備わっている行動傾向や知的能力といった特性が、情報収集能力にどのように影響しているかを検証した。

【研究2—方法】

被験者 研究1と同一被験者を対象とした。

素材 **パーソナリティ検査** 日本エス・エイチ・エル株式会社の保有するOPQを用いた。

知的能力検査 日本エス・エイチ・エル株式会社の保有する言語理解テスト(25分52問)と計数理解テスト(35分40問)を行った。言語理解テストは、設問が文章に照ら

し合わせて論理的に正しいか否かを判断する。計数理解テストは、設問に対して関連する表を参照しつつ回答する(言語・計数ともに選択肢方式)。

手続き すべての被験者は、情報収集課題の別日に、Web上でパーソナリティ検査を受検した。学生のみ、パーソナリティ検査と知的能力検査を受検した。

【研究2-結果】

まずOPQの結果について、学生・若手・中堅について集団の特徴を検証した。その結果、若手は中堅に比べてやや「人あたり」が低く($F=4.61, P<.05$)、「状況適応力」が高い($F=3.23, P<.05$)という傾向が見られたが、OPQの持つ誤差の範疇にとどまる差異であった。分析対象となる人数が少なく、結果は参考値にとどまるが、これらは所属する会社や業種も異なるために生じた些細な違いであると考えられる。よって、以下は75名全体について分析した。情報収集能力とOPQの相関関係をみたところ、創造的観点は気力・体力といったエネルギーの強さを示す「ヴァイタリティ」と弱い負の相関がみられた($P>.05$) (表2)。それ以外の項目とは目立った関係は見られなかった。一方、学生に対して行った知的能力検査と情報収集力の相関関係について検証したところ、有意な関係性は認められなかった(表2)。

【総合考察】

意思決定における問題の本質の見極めと判断の過程について、本研究では業務経験と、個人の特性(パーソナリティ・知的能力)がどのように影響するかを検証した。

業務経験の多さは、意思決定にあたってより本質を見極めて的確に判断を下すことにポジティブな影響を及ぼ

表2. 情報収集能力評価点とOPQ、知的能力検査の関係

表中の数値は相関係数(r)、*は5%有意を意味する。

全体75名	分析的観点	創造的観点	手順化的観点
ヴァイタリティ	-0.05	-0.26*	-0.15
人あたり	-0.05	-0.16	-0.17
チームワーク	-0.06	-0.10	-0.22
創造的思考力	-0.02	0.04	0.02
問題解決力	-0.04	0.11	0.01
状況適応力	-0.11	0.08	-0.14
プレッシャーへの耐力	-0.15	0.03	-0.04
オーガナイズ能力	0.09	0.02	0.19
統率力	-0.01	-0.04	-0.11
学生15名	分析的観点	創造的観点	手順化的観点
言語	0.12	0.23	-0.24
計数	0.17	0.11	0.15

すと考えられた。また、業務経験が多くなることによって、問題の背景情報(情報の多いホテル側の情報だけでなく、クレームを入れた顧客の背景情報)や契約義務といった角度で情報収集をする可能性が示唆された。

これはすなわち、学生や業務経験の少ない若手にとって、彼らが気付きにくい視点を認識させ、できるだけ幅広い観点で情報を得るように指導することで、情報収集能力の開発につながる可能性を意味する。

また本研究において、学生は中堅と比較して、得られた情報を論理的に判断の根拠として活用すること(分析的観点)が難しかった。学生にとっては、情報を収集するというだけでなく、その得られた情報が判断するうえでどのように役に立つかという関係性を理解することが必要であろう。

個人の特性が情報処理能力に与える影響については、よりデータ数を重ねて検証していくことが必要と考えられる。特に知的能力については、情報収集能力5段階の評価得点を出す前段階である素点に対して、分析的観点(素点)と計数理解テスト(偏差値)との間に緩やかな正の相関が確認された($r=.36, P>.05$)。計数理解テストでは、設問に回答するために表から必要な情報を抽出し計算することが必要となる。問題の構造を論理的に理解し、回答を導くという過程が分析的観点に関係していた可能性が考えられた。業務経験が多くなれば、だれもが情報収集能力が高くなるというわけではない。本研究の中堅被験者においても、情報収集能力が学生よりも低かったデータも多く見られた。業務経験以外にも個人の情報収集能力に影響する要素は十分あると考えられる。

また、通常、意思決定では、問題の見極めと判断について一度だけではなく、判断内容の実行についてフィードバックや付加的な情報を得て、判断内容を修正し行動する。本研究は、一次判断についての研究であったため、今後はより複雑な場面設定で検証する必要もあると考えられる。

【引用文献】

宮川公男(2005). 意思決定論 基礎とアプローチ. 中央経済社
堀上明(2009). ITプロジェクトにおける意思決定プロセスモデル-プロジェクトマネジャーは危機的状況においてどのように意思決定をおこなうのか-. 経営行動科学 第22巻 3号.