

軍師・参謀を志す人のために

Vol.21

— 意思決定のための情報把握を密かに妨害する —

現代の「軍師・参謀」と呼ばれる人々は、各界において、指導者（リーダー）の活躍やその目標とするところへの到達を、「知恵」によって支えています。

この小冊子は、将来このような「軍師・参謀」的な役割を務めたいという志を持つ若いかたがたのために、その志の実現に向けた一つの足がかりを提供できないかと考えて制作しました。

この小冊子が、将来の「軍師・参謀」たらんことをめざすかたがたにとって、『手引書』のような感じで気楽に読んでいただけるものとなれば幸いです。

こくじょうさんちゅうの しょうかく
穀 城 山 中 樵 客

意思決定のための情報把握を密かに妨害する

1. 意思決定を行うための情報把握への障害事例 6
 意思決定のための情報把握に支障を来した情報不足、情報の洪水の事例を概観し、この巻で検討することを整理します。
2. 意思決定のための情報把握にまつわる課題 12
 情報把握に障害が生じる背景を検討し、意思決定する者による情報収集活動を妨害する、策謀の発生原因を探ります。
3. 「情報不足」の問題を解決しようとする指導者たちの努力を妨害・無効化する策 19
 情報不足を解消するためのさまざまな努力に対し、これらを妨害・無効化するための策謀を検討し、併せて、他人の隠された意図という情報を察知した場合の対応を考えます。
4. 自身が非公式な情報を把握するための策 33
 非公式な情報を得るための手法を検討するとともに、「根回し」への貢献で非公式情報が蓄積されることを概観します。
5. 「情報の洪水」への対応と課題 45
 大量に入ってくる情報への対応の考え方と、受け手に対して特に強い印象を与える情報をもたらす課題を考えます。
6. スパイを用いた謀略戦の標的となる 54
 「軍師・参謀」役の者が諜報という謀略のターゲットとなる危険性について検討します。
7. 社会全体に関わる意思決定への情報操作 59
 現代の高度な情報操作手法のもとで、「軍師・参謀」役を含む人々が、感情の誘導を受ける可能性について検討します。
8. 情報操作の策を防ぐとき、仕掛けるとき 68
 「軍師・参謀」役に仕掛けられてくる情報操作の策謀を防ぎ、逆に、そうした策謀を用いる場合の留意点を考えます。

1. 意思決定を行うための情報把握への障害事例

◆ 意思決定のための情報把握に支障^{きた}を来した事例

この小冊子シリーズ「軍師・参謀を志す人のために」の制作者は、長年にわたり、職場をはじめとした自分の周囲の人々が密かに何かの策^{はかりごと}や謀^{はかりごと}を仕掛けている気配を感じたら、その成^なり行^ゆきを観察し、彼らの計略^{けいりやく}の手法^{てうぽう}や巧拙^{こうせつ}、実行結果などをノートに記録してきました。また、友人や知人、同僚たちが教えてくれた、策謀に関する彼らの興味深い体験や見聞も書き留めておきました。これらの記録には、こうした多くの人々による謀の結果やその教訓・反省点などと併せて、そもそも彼らがなぜそうした計略を立てて実施しようとしたのかという事情や背景も、自分なりの推測や友人たちによる説明などをもとに、書き込んでおきました。^{*1}

そしてこれらの記録の中には、そうした策を仕掛けられ、計略に乗せられた人物の性格や行動といった、策を誘発したり計略を招いたりする要因の観察や考察も含まれています。この要因に関する記録もまた、私たちが「軍師・参謀」的な役割を検討するにあたり、その素材として用いることができるだろうと思われます。

この巻では、はじめに、上記の記録の中から、組織の中であって自分たちが進むべき方向について意思決定し、これに基づき人々を統率する立場の者が、実際には意思決定を行うために必要な情報の把握と整理の段階で支障^{きた}を来してしまっていた事例を二つご紹介します。これらの事例を取り上げる理由は、その中に、ある種の策や計略を招く大きな要因がいくつか観察できるからです。

* 1 : 当サークルが運営するサイト「軍師・参謀を志す人のために」
<http://homepage3.nifty.com/gunshi/> の「このサイトについて」
のページを参照して下さい。なお、この巻に掲載した多くの事例は、上記の記録のほかに、サークルメンバーらの経験談や、
今回この巻の執筆のために新たに友人たちが提供してくれた、
彼らの見聞談も含まれています。

これらの事例の紹介に引き続いて、事例を生じさせるもととなった背景を整理します。そして、この要因や背景から出発して、同様な状況のもとで私たちが具体的に策謀を仕掛けるとしたらどのような手法があるのかを検討し、さらに、「軍師・参謀」として我々が留意すべき点などについても、皆さんとともに考えてみたいと思います。

◆ 第1の事例：情報不足

最初の事例は、「意思決定に必要な情報が把握できていない」というものです。この小冊子の制作者のノートには、今から十年以上も昔に起きた次のような事例が記録されています。

当時この小冊子の制作者の友人が勤務していた会社の、とある事業部には、業務に関する知識をもっぱら「耳学問」*2 で仕入れているタイプの部長がいました。この人は、聞きかじった情報の断片を非常に巧みにつなげては、調子のいい大風呂敷^{おおぶろしき}を広げて、社内の上層部やお得意様などを喜ばせていたそうです。(ただし、この部長がおち上げる、抽象的で夢のような話を具体化するための実務は、ほとんど部下に丸投げされていたとのことでした。)

業務に関する情報を耳のみで仕入れて、聞きかじりの内容をさも自分だけのオリジナル情報のように加工して披露することを得意としていたこの部長にとって、よくわかる業務分野は、どちらかという社内外で自分が景気の良い話のできるものだけという、強い偏り^{かたよ}がありました。そして、そうではない分野のことについては、あまり気に掛けている様子はなかったといえます。

そのような状況のもとで、この事業部内でお世辞にも“主流”とは言えないセクションの中の、そのまた隅^{すみ}隅^{すみ}この方で地味に取り扱われていたごく小さな業務分野が、時代の急激な変化を受けて突然、注目

* 2：自分で修得したものでなく、人から聞いて得た知識。耳学問による情報の質が、全て悪いものと断ずることはできませんが、やはり、みずから必ずデータ等の客観的根拠で裏を取った上で用いたいものです。なお、この巻で情報の把握に関して記述する場合に、議論を簡単にするため、入手されるその情報の質的な面については、とりあえず焦点を当てずに整理しています。

を浴びるようになってしまったのです。そして、この業務はあっという間に、業界的にも、もちろん会社としてもかなり重要なものとして位置づけられるまでに化けてしまいました。

ただし、この業務をもともと担当していたセクションからは、時代の最先端を担うようになるずっと前から、たとえば業務報告という形で、この分野の動向に関する報告書などが定期的に部長に提出されていたそうです。これは、会社の通常の業務の流れとしては当然のことでもあります。しかし、この事業部の部長は、あまり目立つことのなかったこの隅っこの分野には全く注意を払っていませんでした。だから化ける前の動向などについても、全く知らない状態だったようです。

しかし、時代は大きく動きました。同業他社に後れを取らないよう、友人の会社もこの分野の業務について急いで方針を固めて、具体的なアクションを次々に繰り出していく必要に迫られました。しかし、くだんの部長に、業務に関する方針の判断、意思決定を求めても、的確なものは期待できるはずありませんでした。

ところがこの部長は、こうした事態を受けても、みずからこの業務分野に関する情報をしっかりと仕入れて、急いで勉強しようという態度は見られなかったそうです。それどころか、実務の担当者に対して、「俺は聞いてないぞ」「何が、どうなっているんだ」と当たり散らし、拳げ句の果てに「俺に分かるように話をしろ」と怒鳴って、この期に及んでまだ、耳で聞いて感覚的にものごとを処理しようとしていたらしいのです。

この部長が業務担当者から提出されていた報告書類に日頃から目を通していなかったという点は、ある程度やむを得ないものとして割り引いて考えることにしましょう。そもそも、会社の部長職とはたいへん多忙なもの（のよう）です。この部長の日常的な情報収集活動の不備を指摘することは可能でしょうが、自分の事業部の、全ての業務にわたり精通することまで求めるのは酷だと思われれます。

しかし、たとえ「聞いていない」、つまりご本人にとって情報不足な分野があったとしても、事態が急変したのであればそれに対応して、

どのような情報を得たらみずから判断し決定するための基礎が作れるのかについてくらいは、おのれの頭で考えて、その情報を自分から積極的に収集・把握しに行こうという態度は示していただきたいものだ、というのがこの小冊子の制作者の友人による結論でした。

◆ 第2の事例：情報の洪水

二つ目の事例は、「集めすぎた情報の整理がつかず、膨大な量の情報に振り回されてしまう」というものです。やはりこの小冊子の制作者の、別な友人が勤めていた会社の課長に、次のような人物がいたそうです。

この課長は、個々の社員が行っている仕事の一つ一つに細かく口を出すというタイプでした。彼の“口の出し方”の特徴は、それぞれの社員が担当している仕事について、実務上の詳細な点まで、とにかく「知りたがる」ということにあると、くだんの友人は評していました。

会社の事務所内で社員たちが交わしている仕事の話聞いていて（もしかすると、聞き耳を立てていて？）、いちいちその社員たちに対して、話題となった仕事の内容、処理状況などの詳細を、課長の方から、ちまちまと尋ねてくるのだそうです。さらに、この課長は社員たちに対して、こうして報告させた仕事の処理に関しても言わば“箸の上げ下ろし”みたいなことに至るまで、全部細かく指示を出していたようでした。

しかし課長のような職位にある人には、広い視野から業務全体を見渡し、その上で個別の仕事の処理の大きな方針を判断し、指示することが求められるのではないかと思います。そうした立場にある人が、個々の仕事の実務の細部まで知りたがり、そこに首を突っ込んでいるようでは、多くの社員たちからもたらされる（友人の例の場合は、その課長自身が社員たちに報告させていたわけですが）、個々の仕事に関する情報の洪水に押し流されてしまい、逆に、現在進行している業務の全体像が見えなくなるおそれがあります。

前項の部長さんの例の中で「そこまで求めるのは酷だ」と擁護した

ように、会社のような組織の中で一定以上のポジションにある人に、自分が率いている組織内で行われている実務の全てにわたってその細部まで知り尽くしておくと求めるのは、かわいそうです。そもそも、そんなことができるはずありません。

それなのに実務の詳細な情報をとにかく知りたいと、その収集にばかり力を入れて、自分が何でも細かいことまで知ってから指示をしようとするれば、業務上の時間配分にも無理が生じます。判断し、決定することが仕事である立場の人がそんなことに時間をかけているようでは、どうしても大局的な観点から判断をすることはできません。

また、判断して決定する立場の者が、ある時点、時点で把握した情報に、いちいち反射的に応じて動いていると、全体としてのつながりや個々の業務の重み付けがはっきりしない仕事の進め方に陥るおそれもあります。友人が所属していた課でもやはり、課長が個々の業務についてその場・その時点で重要そうに感じられたことを優先して処理するという指示が出る状況となったそうです。このため、業務の処理方針に関する意思決定が一貫せず、なんだか思いつきで仕事を判断し、指示しているのと外見上はほとんど変わらない状態になってしまったとのことでした。

さらに、上に立つ者がこのようなやり方をしていると、下の者たちは自分らが任せてもらえていない、信じてもらえていないと感じるようになることでしょう。やがて彼らは、自分で判断せずに上からの指示を待つ態度をとるようになるかもしれません。そうなると、判断して指示を出すべき立場の者の負担はますます重くなっていきます。^{*3}

* 3：ここで事例として掲げた部長や課長のようなタイプの人物が、なぜ、組織の中であるまとまった部門を率い、その方針を判断して決定する立場の役職にまで昇進できたのでしょうか。おそらくそれは、会社という組織の中での出世には、知識や器量・能力よりも社内の人脈や上からの受けの良さの方が役立つからだと考えられます。ただし、社内だけの人脈や政治力は会社の外に出るとそれほど役には立たないようです。本文の事例で登場した人物たちがその後どうなったのかということについても、この小冊子の制作者はいつか機会を得て、友人たちに尋ねてみたいものだと思っています。

◆ この巻で何を検討しようというのか

会社などの組織を統率する立場の者が、組織の経営に関する方針などの意思決定を行うに当たって、その基礎となる情報をどのように収集・把握し、取捨選択して、整理するのかといった課題については、多くのビジネス書がその解決方法を丁寧に説明してくれています。しかし、この小冊子では、こうした課題を解決するための方法をあらためて検討しようというわけではありません。

そうではなく、逆に、組織を統率する立場の者（たとえば、組織のリーダー^{リーダー}）が判断と意思決定のために行う情報の収集・把握の作業を、密かに妨害したり、無効化したりする策謀について、この小冊子の制作者の見聞や友人・知人らの経験から具体的な手法を取り上げて、検討していくことにします。そしてこのような策謀の検討を通じて、将来「軍師・参謀」となることを志している者の望ましい心がけについて、この小冊子シリーズでこれまで取り上げてきたものとは別な角度から考えるための素材を、読者の皆さんに提供したいと考えています。

この企画は、情報把握や整理に関して、「誰かに対して策謀を仕掛ける手法を知る」ことによって、将来「軍師・参謀」となった読者のかたがた自身が「誰かから策謀を仕掛けられて、欺かれ^{あざむ}ないようにする」ための力をつけていただければと願って設けたものです。このような企画が、「軍師・参謀」となることを志している読者の皆さんに、少しでもお役に立つものとなれば幸いです。

なお、当サークルのメンバーたちは、現在ではどちらかという、逆に本書で紹介するような策が仕掛けられてくるような立場にあり、さまざまな策謀に欺かれ^{あざむ}ないように防御に回る側^{がわ}にいるように思います。そうした立場から、この小冊子の制作者たちは、読者のような若い世代の皆さんからの、本書の内容を超えた新しい策・手法による挑戦がぶつけられてくることを楽しみにしています。*4

* 4：小冊子シリーズのこの巻（第21巻）は、本文冒頭で紹介した記録を中心としつつ、これ以外にもサークル「軍師・参謀を志す人のために」のメンバーをはじめとした関係者らの、経験や見聞に基づく情報を統合した形で記述されています。