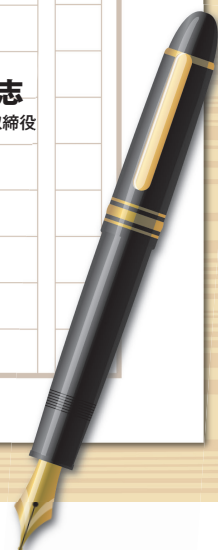


# 観光経営の 未来シナリオ

Vol. 25

文・清水泰志  
ワイスエッジ代表取締役

## 埋没コスト

**高**校3年生にして次々と最年少記録を塗り替えている藤井聡太棋聖・王位が、1月に自主退学という道を選んだ。「将棋に専念したい」という理由で下したこの決定に、将棋に対して一意専心を貫く態度が素晴らしいと称賛する声がある一方で、「3年生まで在学したのだからもったいない」「留年してでも高校は卒業するべきだ」という巷の声が少なからずある。新型コロナウイルスの影響で1年延期された東京五輪が7月に開催可能かどうか予断を許さない状況が続くが、大物芸人のMH氏は「国立競技場の設計者変更問題やエンブレム盗用問題など数々の障害を乗り越えてきたのに、これで中止になったら悔しい」「ここは一発やるしかない」とTV番組の中で熱弁を振るった。

この2つの話は、人は結果にコミットしているつもりでも、過去に決定した行動へコミットメントする畏にはまりやすいことをよく表している。顕学の読者はすでにお気付きのとおり、キーワードは埋没コストになる。埋没コストとは、過去に支払い済みで回収不能な資金・時間・労力を指す。過去の決定を踏まえて新たな決定を行う場合には、この埋没コストを考慮してはならない。

私たちの意思決定における参照点は、過去ではなく現在で、選択肢の評価においては将来のコストと便益に限って考慮すべきなのだ。高校3年生の1月に自主退学するかどうかは、これまでにどれだけの時間とお金とエネルギーを使ったかは問題ではなく、在籍し続ける場合の将来のコストと便益のみを衡量する必要があることになる。

通常、埋没コストについての話はここで終わりに

なる。しかし、埋没コストという概念を理解しさえすれば、将来に向けて正しい意思決定ができるかという、そうは問屋が卸さない。会計学を修め埋没コストの概念を知っているはずの人物でも、埋没コストを無視しろという教科書的なアドバイスが賢い問題解決に役立たず、過去に決定した行動にこだわり続けることが多い。なぜなら埋没コストという論理的な納得感よりも、これまでの行動へのコミットメントを強化する感情的な動機の方がはるかに強いからだ。

その動機の1つとして、過去の決定を覆すことで自分が無能だと思われたくないという気持ちがある。体面を保つことの重要性が合理的判断を簡単に上回ることは、過去の政財界の不祥事を見れば明らかだろう。別の動機として、過度のプラス思考がある。過去の成功者の多くは「諦めなければ夢はかなう」という金言を凡百な私たちに授けてくれるのだが、成功者の陰には死屍累々の光景が広がっていることを忘れてはならない。

とどのつまり、1人の人間の中で過去の決定へのコミットメントと未来の結果へのコミットメントとの相克が避けられないのなら、最初意思決定者とその後の意思決定者を分離してしまう体制を作ることが案外簡単な解決策になるのかもしれない。



しみず・やすし ● 慶應義塾大学卒業後、アーサーアンダーセン&カンパニー（現アクセンチュア）入社。事業会社経営者を経て、企業再生および企業のブランド価値を高めるコンサルティング会社として、ワイスエッジとアスピレスを設立。

(次回は5月10・17日号に掲載します)