

ウォーレン・バフェット氏の「新聞テスト」 その意味と重要性について

透明性と悪い結果を想定することは、リーダーシップの強力な抑止力となります。取締役会やCEO、そして彼らのパーソナルブランドにとって、重要な問題は、誰も見ていない状況で、組織内の主要な意思決定者が何をするのかということです。

ウォーレン・バフェット氏は、倫理的で責任あるビジネス上の行動が話題になると、経営者に対して、法的基準だけでなく、彼が「新聞テスト」と呼ぶ方法で自分の行動をしっかりと評価するようアドバイスしています。

マネージャーが、ある決定や行動が正しいのか間違っているのか迷ったときは、賢いけれど愛想のない新聞記者が翌日の地元の新聞にその決定について書き、自分の家族、友人、隣人がそれを読んだらどう感じるかを想像してみるとよいでしょう。バフェット氏によると、自分の判断や行動がこの「新聞テスト」に合格すればOK、不合格ならNGということです。¹

このテストは、透明性だけではなく、バフェットの次のもう一つの有名な言葉にもあるように、悪い結果を想定することも重視するものです。

評判を築くのに20年かかるが、それを台無しにするのに5分とかからない。そのことを考えれば、物事の進め方も変わってくるでしょう。

テスト自体は道徳劇のような寓話ではありません。それよりも、自分の評判を失うという現実と、パーソナルブランドに永久的なダメージを与えるという危機感の方が大きいです。このような現実があるからこそ、バフェット氏が薦めるテストは、評判を維持し、継続させるために役立つのです。

あるCEOは、直属の部下にこのテストをこう説明しています。「積極的に行動してください、ただし、もしあなたが『ウォール・ストリート・ジャーナル』紙の一面に掲載されてしまったら、自分の子供や孫、母親にその状況をどう説明するかを考えてみてください」。つまり、自分が属する集団の利益のために行動することが、最終的に自分の利益につながるという認識です。

例えば、企業のコア・バリューから逸脱した営業手法を使用すること、収益を更に確保するために安全性に手抜きをして、コスト削減や市場投入の迅速化すること、さらに環境排出物試験をごまかすためのソフトウェアの導入や、職業上の地位を利用して部下に性的嫌がらせをすること、確立した内部統制を欺いて不正行為を働くこと、攻撃的で人種

1 "Billionaire Warren Buffett Has a 'Simple' Test for Making Tough Decisions — Here's How It Works," by Tom Popomaronis, CNBC, May 11, 2019: www.cnbc.com/2019/05/10/billionaire-warren-buffett-use-this-simple-test-when-making-tough-decisions.html.

差別的な言葉を個人メールなどで使用すること、などが挙げられます。これらはほんの一例に過ぎず、関与者が経営幹部であれ、成功をもたらす幹部であれ、業界の有名人であれ、平社員であれ、自業自得の結果となるのです。話題に上るのは避けられません。どのように、いつ話題になるかは別として、ニュースが流れた瞬間に、社会的な反応が迅速になることは間違いありません。

コトの発覚は時間の問題であるにもかかわらず、なぜ頭のいい人はテストに失敗するのでしょうか。心理学者は、自己愛、社会病質、共感性の欠如、小さな行為から始まり、より大きく目立つ行為へと進んでいくという滑りやすい坂道にはまってしまふなど、動機は様々であると指摘しています。特に「自分にはルールが適用されない」というカテゴリーに属する人は、このような動機をむしろチャレンジとして見ています。² また、強欲が原動力になることもあります。欲とビジネスでのアグレッシブな行動とは紙一重です。

倫理的かつ責任ある行動を志す者にとって、意思決定プロセスは、企業の価値観がどのように行動に現れるかを示すものです。間違った決定によって評判を損ねてしまったような結果になった場合、その結果を分析するとき、「企業のステークホルダーが見ているかのように正しい意思決定を行う」という単純なルールを適用していれば、別の判断が下されていたかもしれない、と思うのです。このルールには、いくつかの補足事項があります。

- 決定された内容が企業の価値観を反映し、組織のステークホルダーが決定内容を知ったときに弁明できるようにする。
- 決断とそれに伴うよくない結果が、公にならないと思っはいけない。
- 文章を書いたり、メールを送ったり、ソーシャルメディアに投稿したりするときは、全世界の人がそれを読んでいると常に意識する。
- 公衆の面前で行動するときは、録画されていると想定する。

要するに、ステークホルダーがその場にいるつもりで意思決定することです。もし、ある決定が、世間、顧客、サプライヤー、規制当局、投資家、議員に知れ渡ると、経営幹部や役員たちが「待ったをかけ」、団結して守りを固めたり、責任者を首にしたり、損害賠償に走るような結果を招くようであれば、誰かが「なぜそのような意思決定を行うのか」と問わねばならないのです。

取締役会とCEOにとって、この対話は、個人のブランドを維持し、それぞれのレガシーが企業ブランドそのものと密接に結びついていることを認識するためのものです。このように、会社のリーダーにとって、意思決定者の思考にパフェットの「新聞テスト」を取り入れることは、評判を守るための行いなのです。

以下に、取締役会が検討すべき3つの実行可能なステップを示します。

1. コア・バリューに基づいて組織を調整し、ブランド・プロミスをサポートすることに重点を置く。 職場の流動性を考えると、心を掴むことは永遠の課題です。そのためには、コア・バリューや会社の存在意義について、CEOがトップ自ら発するメッセージがなくてはならないほど重要になっています。取締役会はそのメッセージを理解し、インパクトを与えるためのプロセスを実行するようCEOに促すべきです。

例えば、独立した第三者機関が実施する匿名での従業員調査では、組織の「中の人の雰囲気」や「下の人の話題」が分かります。このような調査は、CEOが組織の一体感に関するありのままの真実を本当に知りたいと考えており、必要な改善を実施することを約束し、調査結果とその後の改善の取り組みを従業員に明らかにすることをCEOが支持していれば、こうした調査はかなり効果的といえます。

2. リスクを減らすために適切な境界線を設定する。 最終的には、CEOと取締役会が企業の評判を守る責任を負います。彼らの任務は、企業内の主要な意思決定者が、組織の基本的価値観に沿った倫理的で責任ある事業行動に従事することを奨励することです。そのためには、適用される法律や規制、社内ポリシーに基づいて、意思決定者が機能するための仮想空間、「サンドボックス」を用意することが中心となります。そのためには、以下のような境界を明確にする必要があります。

- 組織が受け入れられるリスク(戦略に内在するリスクなど)。
- 組織が何としても回避しようとするリスク(例：汚職リスクの高い国での事業展開、極端な市場に対する賭け、公衆を健康・安全のリスクにさらすこと)。
- リスク許容度や閾値の構造を確立するための環境を提供し、ターゲット、レンジ、フロア、シーリングとして表現される戦略、業務、財務に関するパラメータ(その多くは、投資家向けのCEOの説明会「ロードショー」に含まれていることが多い)。

2 "Why Do Some People Commit Fraud? Psychologists Say It's Complicated," by Sarah Watts, Forbes, March 21, 2019: www.forbes.com/sites/sarahwatts/2019/03/21/the-psychology-behind-scamming/?sh=ee05e2d34470.

事業の機会をアグレッシブに目指すことは大切ですが、そのための前提条件を明確にすることも重要です。パフォーマンスへのインセンティブは、この明確さを生み出すための重要な要素です。極端な金銭的インセンティブは避けるべきです。

3. **多様性と参加型文化の醸成。** 相互尊重を基盤とした、信頼に基づく強靱な企業文化の構築は、考え方、経験、性別、性的指向、民族的背景などの違いを尊重することから始まります。多様性と寛大な姿勢が基本的な価値観として受け入れられ、オープンな対話が奨励され、期待されるようになれば、長期的な成長の機会を逃したり、ビジネスモデルに新たな脅威をもたらしたりする要因となる集団思考や無意識のバイアスを回避することが容易になります。

また、信頼を築くためには、カスタマー・エクスペリエンスや他の主要なステークホルダーとの関係を改善することに熱心に取り組

む必要があります。それを支えているのは、意思決定に必要な情報を提供し、単一の真実を支えるデータドリブンシステムです。参加型、発言型の文化には、効果的なエスカレーションプロセスも必要です。

この議論の目的は、モラルや倫理の問題ではなく、会社が何を目指しているのかを社員に伝え、期待される行動を強化するために必要な仕組みを整えることです。

定期的なトレーニングは有効ですが、それは倫理的で責任あるビジネス行動の重要性に対する意識を高めるだけです。上記の提案は、納得感を浸透させ、最終的に自分ごととして受け入れることにつながるものです。正しいことをするという約束は、会社とそのブランド・プロミスに対する約束を強化します。

取締役会の考慮事項

以下は、会社の業務に内在するリスクに基づいて、取締役会が検討すべき質問案です。

- 組織内のリーダーは、関連する視点を持つすべての人が意思決定プロセスにおいて発言することを望んでいるか。会社の主要な意思決定者は、反対意見をどのように取り扱っているか。従業員は、懸念がある場合に発言する機会があると信じているか。それはどうやって分るか。
- 取締役、CEO、その他の上級管理職候補者を、価値観に基づいた面接プロセスで選別し、個人と企業の価値観の一致を確認しているか。

- 取締役会や経営陣、組織全体で、性別、民族、職歴、考え方の多様性があり、意思決定の過程でより多様な対話と意識の向上に貢献しているか。
- 人を尊重して接することや、ちょっと間違っただけや安全でないことに挑戦する人をサポートすることを重視する企業文化であると満足しているか。プロセスや機能を改善・再構築するためのアイデアを募集するプロセスがあり、提出されたアイデアを適切に検討しているか。斬新な視点を持った外部の人にアドバイスを求めているか。

プロテビティの支援

プロテビティは、企業の戦略や事業計画に内在するリスクを、企業全体または様々な事業部門で評価し、それらのリスクを管理する能力を取締役会や経営陣に提供します。

私たちは、企業の評判やブランドイメージを損ない、企業戦略を成功させることができなくなる可能性のあるリスクを特定し、優先順位をつけるお手伝いをします。重要な機会やリスクに適時に適切に対処することに注力することで、組織は未来に自信を持って立ち向かうことができるようになります。

プロテビティについて

プロテビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロテビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロテビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロテビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。