

レッドチームを育てよ

谷口武俊

今後の行方を左右する重大な局面において、最終意思決定者は本当に総合的に勘案し判断を下しているのか？その判断に際して、複数の選択肢・シミュレーション分析の結果は参照されたのか、異なる判断基準を適用した場合の帰結も考察されたか、反証情報にも耳を傾けたかなど、“総合的に勘案して”という言葉が空虚に思える事案が政府・行政や一部大企業に見られるように思う。本稿では、より良い意思決定をするためのプラクティスとして、組織でのレッドチームの活用について述べてみたい。

レッドチームとは、エンドユーザー（指揮官、リーダー）の戦略や計画などに係る意思決定に際して、厳格な分析を行い、異議を唱えることを目的とする独立した集団だ。レッドチーム活用のアイデアは古くからあちこちにあり、IBMといった私企業やCIAといった政府機関ではリスク低減や問題解決の改善に用いられていた。同時多発テロ後の2003年、米国防総省の防衛科学委員会は、同省内の隅々までレッドチームの利用を教え込むとともに、クリティカル領域にレッドチームを設置することを提言、それを契機に、戦略・作戦・戦術レベルでの意思決定プロセスにレッドチームを標準的な活動として取り入れている。

米英の軍事・国家安全保障分野で実施されているレッドチーム活動のハンドブックを通読すると、質の高い意思決定には創造的かつ批判的思考手法の活用がいかに大切であるか、そしてレッドチーム活動は軍事部門に限らず、公的・民間組織の中核の意思決定プロセスに明示的に組み入れ活用することが有用かつ必要であることがわかる。

レッドチームの活動は状況に応じて目的や範囲やプロセスが変わるが、おおむね次の三つのプロセスから成る。

まず診断フェーズである。戦略や計画などが基盤としている仮定に疑義を呈し、暗黙的で根拠のない不要な仮定を洗い出し、中核をなす仮定を検証し、見過ごした代替的な仮定を適宜示す。そして根拠もない主張、間違った論理や不一致、エビデンスあるいは理解のギャップそして追加的に要する情報を特定し、次のフェーズに健全なベースラインを提供する。次の創造フェーズでは、考えうるあらゆる選択肢を探り、結果に影響を及ぼす可能性のある新たな外的要因を特定し、副次的な影響を考察する。この作業では、当該問題に関心をもつ他者の見方や行為を理解するため、文化的・人類学的な視点が必要であり、思考空間を制約しないことが重要となる。最後の挑戦フェーズは、解決策の弱点・脆弱性に対する批判的思考を核として、提示された選択肢が頑健か、衝撃や混乱などにレジリエントか、どの選択肢が最強か、成功裡に終わる可能性は、を評価する。

レッドチームは一般的に5～9名で構成され、メンバーには批判的・創造的・戦略的・水平的・論理的思考と様々な分析技法（ブレインストーミング、ロールプレイ、ロジック

ク・マッピング、アウトサイド・イン思考、ホワット・イフ分析、シナリオプランニング、競合仮説分析、ウォーゲーミングなど）に精通することが求められる。また、米国陸軍のレッドチームリーダーを育成する教育機関 UFMCS では、前述の思考法や分析技法に加え、自己認識・自省（自己編集力や気質や感情知能や対人コミュニケーションや対人的葛藤）、文化的共感、集団浅慮の緩和など行動科学的な知識や対処が教え込まれている。

組織内でのレッドチームの利用は価値がある。ただ、その実施はそう簡単ではない。その成否を決めるのはエンドユーザー（最終意思決定者）の姿勢だ。エンドユーザーは、タスクの目的・スコープ・期間・伝達メカニズムを明確に示した上で、チームの独立性、必要情報へのアクセス権を保証するとともに、チームの知見に相応の重要度を与えなければならない。そして重要なことは、組織内で「悪魔の代弁者」の役割を果たすレッドチームに向けられる批判やネガティブな反応からチームを守り、信頼関係を醸成することだ。

原子力政策や新型コロナ対策などをみていると、非現実的な楽観主義や非合理的なコミットメントのエスカレーションなどに囚われ、多くの情報やエビデンスに基づき思慮深く考えれば行わない決定がなされているように思う。政治・行政組織は権謀術数ではなく、公式にレッドチームを育て、今後の行方を左右する重大な局面での意思決定プロセスで活用することが必要だ。異論に耳を傾け、熟慮する行動変容が今求められている。

（東京大学名誉教授＝技術リスク政策）