

2030年までにやるべき事とは、
AI時代の会社経営を考える

経営者 勉強会

第 2回 認知バイアスで起きる
職員との認識のずれ①

認知バイアスという言葉、最近よく耳にすることが多くなってきました。バイアスという言葉自体は「偏り」という意味になります。「なんか君、バイアスがかかった意見が多いよね」というやり取りも職員間でも多く言われますし、巷でもこのような言い回しはよく聞きます。私たちが物事を判断したり意思決定したりする際に、無意識のうちに影響を受けてしまう偏った思考のパターンや傾向を認知バイアスと考えていいでしょう。経験や記憶、感情などに基づいて形成され人の「癖」がそれに該当します。人の一日の行動はおおよそ9割近くルーティン化しているので、各種行動はパターン化されておりその行動1つ1つにバイアスがかかっているのが実態です。しかし、認知バイアス自体は直感的に早く判断する事にも多く作用しているため悪い側面だけではありません。ただ、今後の研修ではその認知バイアスを客観的にとらえて経営や人事管理に生かしていくために必要な知識をお伝えしていきます。認知バイアスを理解することで、自分の意思決定や判断をより客観的に見直すことができ、バイアスの影響を減らすことができます。また、ブランディングやマーケティングなどの分野でも、顧客やユーザーの意思決定におけるバイアスを理解することで、効果的な戦略を立てるのに役立てられますので今まで培ってこられた経験やスキルに良い影響を与えられると考えます。

■ 経営者研修【全12回】

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| 【第1回】 経営者が必要な行動経済学・行動心理学とは何か？ | 【第7回】 行動変異がなぜ組織に起きないのか？② |
| 【第2回】 認知バイアスで起きる職員との認識のずれ① | 【第8回】 組織の構築が生産性向上と連動しない訳① |
| 【第3回】 認知バイアスで起きる職員との認識のずれ② | 【第9回】 組織の構築が生産性向上と連動しない訳② |
| 【第4回】 職員同士に人間関係が生産性を落とす① | 【第10回】 企業に変化が起きないバイアスとは① |
| 【第5回】 職員同士に人間関係が生産性を落とす② | 【第11回】 企業に変化が起きないバイアスとは② |
| 【第6回】 行動変異がなぜ組織に起きないのか？① | 【第12回】 職員の行動を把握し掌握する為には |



会社でこんな事ないですか？

自身の幹部からの情報を鵜呑みにして、現場の状況を把握した気になっていませんか？



何が原因なのか…

「確証性バイアス」が原因

確証性バイアスとは…

自分の考えや先入観を肯定する為の情報に重きを置き、それを否定するような情報を無視したり軽視したりする傾向のことを指します。

このバイアスは、物事の決定や問題解決の際に特に顕著に現れることが多く、私たちの認知や考えを偏らせる傾向にあります。

例えば

犯罪が起きた場合、まだその被疑者が犯行を行ったか否かは確定していない段階でその自分の考えを肯定するニュースや意見を積極的に探し、反対の意見や証拠には目を向けなくなることがあります。これにより、特定の信念が強化され、客観的な判断が難しくなる可能性があります。

確証性バイアスをまとめると

- ◆情報の検索: 自分の信念を裏付ける情報だけを集める。
- ◆情報の解釈: 同じ情報でも、自分の考えに合った形で解釈する。
- ◆情報の記憶: 自分の考えを支持する情報の方が記憶に残りやすい。

会社の損害とは

1. 誤った意思決定を招く

根拠の薄い判断や偏った情報に基づく決断をしてしまい、リスクが増大する。

2. 学習や成長の妨げ

自分と異なる意見や新しい知識を排除するため、視野が狭まり、自己成長や問題解決の能力が低下する。

3. チームや組織の非効率化

意見が対立したときに反対意見を無視するため、チーム内で建設的な議論ができず、最適な結論に達しにくい。

解決方法とは

1. 意識的に反対意見を探す

自分の考えに反する情報や意見をあえて探してみる。これによりバランスの取れた判断ができるようになります。

2. 仮説検証型のアプローチを取る

まず自分の仮説に反する証拠を見つけられるかどうかを試み、検証することが重要です(ポパーの反証可能性)。

3. データに基づいた判断をする

感情や先入観ではなく、客観的なデータや事実に基づいて判断を下す習慣をつける。



会社でこんな事ないですか？

過去に失敗をした従業員に対して、他の職員より強い口調で指示命令している。



何が原因なのか…

「バーナム効果」が原因

バーナム効果とは…

誰にでも当てはまるような曖昧で一般的な性格や状況の性質の記述を、相当性があり状況に当てはまる特別なものだと感じてしまう心理現象のことを指します。この効果は、占いや性格診断、手相占いなどでよく利用される手法の一つです。

例えば

占いで「あなたは時には社交的で明るいですが、時には一人で過ごすことを好むこともあります。」「あなたは他人に認められることを大切にしていますが、時折その評価に不安を感じることもあります。」これは非常に一般的な内容で、多くの方が自分に当てはまると感じてしまいます。しかし、実際には多くの方が同じ傾向なので万人に言えることです。それにもかかわらず、人はそれを自分に対する具体的な評価だと思い込みやすいのです。



バーナム効果をまとめると

- ◆自己認識の曖昧さや不確実性が影響している
- ◆自分に関する新しい情報が得られたと感じさせる
- ◆その情報が正確だと信じてしまう

会社の損害とは

1. 誤った自己認識を形成する

曖昧な先入観を鵜呑みにして、自分を誤解する可能性があります。これにより、適切な自己成長が阻害されることがあります。

2. 人間関係のトラブルを引き起こす

主観的な意見に基づいて他者を評価することで、偏見や誤解を生み、人間関係に悪影響を与えることがあります。

3. 他者を無意識に型にはめてしまう

バーナム効果により、「この人はこういう性格」と思い込んでしまい、相手の多様な側面を見落とすことがあります。

解決方法とは

1. 批判的思考を持つ

受け取った情報が本当に自分に当てはまるか、具体的な根拠を考える習慣をつける。
対策: あいまいな意見などで「誰にでも当てはまる内容では?」と疑問を持つようにする。

2. 感情的な判断を避ける

バーナム効果は、自分が「特別扱いされたい」という感情に影響されやすいため、冷静に物事を判断することが大切です。対策: 人からの意見の内容に感情的に反応せず、距離を置いて受け取る。

3. 「自分の責任」を意識する

他者評価を自己判断の支えにするのではなく、最終的な意思決定は自分で行うという責任感を持つ。



会社でこんな事ないですか？

組織を変化させる為に動いたが、職員からの反発で今の現状維持を選択している。



何が原因なのか・・・

「システム正当化理論」が原因

システム正当化理論とは・・・

人が社会的・経済的な不平等や不公平が存在するシステムを正当化し、維持しようとする傾向を説明する考えです。人は自分が属する組織の現状を保とうとし、不平等や問題に目をつぶることで、安定や予測可能性を確保しようとする心理的動機があるとされています。

例えば

自分の生活が貧困だとしても、自分自身の問題であって現状の社会システムに一定数の不備が存在してもその点に目を向けず今の安定や今後の生活の質を少しでも確保しようと活動してしまうという事です。いわゆる社会的奴隷状態とも捉えられます。

システム正当化理論をまとめると

- ◆現状維持の傾向: 社会システムが不平等であったり、不公平だったりしても、心理的な安定を求めて現状を正当化しようとしています。
- ◆不平等の正当化: 「貧困者は努力しなかったから貧しい」といった自己責任論を用い正当化する傾向にあります。
- ◆認知的不協和の解消: 人々が社会の不協和を解消するために、既存の社会システムを支持したり、問題を軽視したりする傾向があります。

会社の損害とは

1. 組織的不平等の温存

不平等な社内システムを受け入れ、現状を変えようとする動きが阻害されます。これにより、差別や格差が固定化される恐れがあります。

2. 組織システム批判がタブー化される

現状を擁護する心理が強いため、組織の問題点を指摘することが非難されやすくなり、改革や改善の議論が妨げられます。

3. 自己欺瞞と認知的不協和の助長

自分が属する組織システムに不満があっても、それを正当化しようとすることで、心理的な矛盾(認知的不協和)を引き起こします。

解決方法とは

1. 批判的思考の促進

既存のシステムやルールを疑い、問題点を意識する力を育てる。

対策: 社内問題について多面的な視点で考え、異なる意見に触れる機会を増やす。

2. 認知的不協和の解消を促す

矛盾する状況に対し、現状を無理に正当化するのではなく、変化を受け入れられるようサポートする。

対策: 組織が「変わることは可能だ」という成功事例に触れ、希望を持てるようにする。

3. 「公正な未来」のビジョンを示す

変革の先にある理想的な会社のビジョンを共有し、人々が積極的に変化を受け入れられるようにする。

例: 「より公正な合理的組織」をテーマにしたセミナーや研修を実施する。