

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
5回

人間関係のバイアス②

—— 会社でこんな事ないですか？ ——

この商品は売れると信じてリリースしたが赤字に陥った



何が原因なのか…

「信念バイアス」が影響している

信念バイアスとは…

人が意思決定を行う際に、自分の既存の信念や価値観・考えに基づいて現状を判断して、論理的な妥当性よりも信念・固定観念を優先してしまう傾向のことを指します。

例えば ——

「高価格戦略が企業価値を守る」という考えを持つ企業が、経済状況の悪化や顧客の購買力低下を軽視し、価格を下げる柔軟性を欠きました。その結果、顧客を失い、競合他社にシェアを奪われました。

信念バイアスをまとめると

- ◆論理的評価の歪み: 論理的に正しいかどうかではなく、自分の信念に沿っているかどうかで評価を下す。
- ◆日常的に発生: 個人の意思決定や企業活動、社会問題の議論など、さまざまな場面で見られる。
- ◆ヒューリスティクスの影響: 簡便的な思考法に頼る結果、バイアスが生じる。

このバイアスで起こる組織の損害とは

1. 財務的損失

経営陣が過去の成功体験や市場での強みを過信し、新しい製品やサービスが必ず成功すると信じ込むことによって市場の変化を軽視し、競争に遅れをとることで収益が減少する。

2. 社内環境の悪化

「経営陣の決定が常に正しい」という信念がある場合、社員の意見や多様な視点が排除される事により組織のイノベーションが停滞し、競争力が弱まる。

3. 機会損失

「自社のやり方が最善」という信念に固執し、新しい技術や市場参入の機会を無視することにより顧客のニーズを満たす新しいビジネスチャンスを見逃す。

このバイアスの対処法とは

1. 定期的な戦略レビューを実施

外部のコンサルタントや専門家を招き、第三者視点で戦略を評価する。

2. フィードバックループを構築

社内外からのフィードバックを積極的に収集し、意思決定や戦略に反映する仕組みを作る。

3. 意思決定プロセスの透明化

経営陣やチームメンバー全員が、判断基準やリスクを共有できる仕組みを作る。

—— 会社でこんな事ないですか？ ——
会議などで主張が強い幹部の意見が通りやすい



何が原因なのか・・・

「循環論法」が影響している

循環論法とは・・・

会議などの議論が必要な中で、主張や結論を正当化するための根拠が結論を証明するために結論を使っている論法です。このような議論は、一見すると正しいように思えますが、実際には根拠が成立していないため、論理的には正解とは言えません。

例えば

組織内の効率性を求める議論の中で「この業務フローを使うべき理由は、この業務フローが従来から使われているからだ。」というような既存の業務フローが最適かどうかの検討が行われず、「従来通りだから」という理由が正しい事のように主張し周りが「確かにそうだ」と勘違いさせそのまま維持される。

循環論法をまとめると

- ◆自己完結: 議論が閉じたループを形成し、外部の根拠を欠いている。
- ◆説得力の欠如: 他者を納得させる根拠が弱く、論理的に無効。
- ◆一見気づきにくい: 表面的には正当な論理に見えることがある。

このバイアスで起こる組織の損害とは

1. 非効率性

無意味なプロセスや慣習が維持され、業務改善が進まない。

2. 透明性の欠如

意思決定や評価基準が曖昧なため、説明責任が果たせない。

3. 成長の停滞:

外部からの批判的視点が排除され、新しいアプローチや改善の機会が失われる。

このバイアスの対処法とは

1. 明確で独立した評価基準の設定

循環論法は評価基準が曖昧な場合に発生しやすい。

例: 数値データや成果指標(KPI、OKR)を活用し、主観的な根拠を排除する。

2. 根拠と結論の分離を徹底

根拠と結論が依存関係にある場合、循環論法に陥りやすい。

例: ロジカルシンキング研修を実施し、従業員が論理の妥当性を評価できる能力を身につける。

3. 批判的思考を育成

従業員が論理の欠陥に気づけないと循環論法が温存される。

例: 従業員が上司や同僚の意見に対して建設的な質問や意見を述べやすい環境を作る。