

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
10回

- ・自己奉仕バイアス
- ・現在志向バイアス
- ・ハロー効果



しえん
SHIEN

——会社でこんな事ないですか？——

プロジェクトが成功したときに、「自分のリーダーシップがよかった」と主張するが、失敗したときには「チームメンバーが協力的でなかった」と責任転嫁する。



何が原因なのか・・・

「自己奉仕バイアス」が影響している

自己奉仕バイアスとは・・・

成功は自分の能力や努力のおかげ、失敗は他者や外部環境のせいだと解釈し、自分に都合のよいように出来事の原因を記憶・判断・説明する心理的傾向です。自己肯定感を守る役割がありますが、現実認識を歪め、組織運営や人間関係に悪影響を及ぼすことがあります。

例えば ——

営業目標が達成された場合は「自分の営業力のおかげ」と言い、未達成のときには「景気が悪かった」と外部要因を強調する。

自己奉仕バイアスをまとめると

- ◆成功時は自分の手柄としてアピールする傾向
- ◆失敗時は他者や環境に責任転嫁する傾向
- ◆自分に都合よく記憶や評価をゆがめる傾向

このバイアスで起こる組織の損害とは

1. 責任の不明確化

トラブルの根本原因が特定されず、再発防止が難しくなる。

2. 組織学習の妨げ

失敗からの学びが個人の防衛によって無効化される。

3. 信頼関係の悪化

他者への責任転嫁が人間関係の悪化を招き、チームワークが低下する。

このバイアスの対処法とは

1. 客観的な振り返りの機会を設ける

例：定期的に「成功・失敗の要因分析会議」を開催し、全員で要因をリストアップする。

2. フィードバック文化の醸成

例：上司・同僚からの360度評価を導入し、複数の視点からの評価を取り入れる。

3. データに基づいた評価制度の導入

例：営業成績や納期遵守率などを数値で管理し、主観的判断を避ける仕組みを整える。

— 会社でこんな事ないですか？ —

研修や資料作成よりも「今すぐ目の前の業務」
に追われて、長期的な人材育成や改善活動が
後回しになる



何が原因なのか・・・

「現在志向バイアス」が影響している

現在志向バイアスとは・・・

目先の利益や快楽を優先し、将来の利益や長期的な目標を過小評価してしまう心理的傾向です。「今すぐの満足」が「後の大きな成果」よりも魅力的に感じてしまうため、長期的な視野での判断や行動が取りにくくなります。

例えば —

今すぐのコスト削減を優先し、将来の投資（DX化、人材採用など）を先延ばしにする。

—— 現在志向バイアスをまとめると ——

◆目先の業務や快楽を優先し、長期的な課題を後回しにする傾向

例：緊急性の高いタスクばかりに追われ、組織改革や人材育成を放置する。

◆将来への投資より、今の出費削減を選ぶ傾向

例：社員教育費や新システム導入を「今は費用がもったいない」と削る。

◆将来リスクの軽視・予防策の後回し

例：情報セキュリティやハラスメント対策など、緊急性が低いものを後回しにする。

—— このバイアスで起こる組織の損害とは ——

1. 長期的な競争力の低下

投資・教育・改善が先送りされ、企業の成長やイノベーションが鈍化する。

2. 人材の成長機会の喪失

研修やキャリア形成の機会が削減され、離職やモチベーション低下に。

3. リスク対応の遅れによる損失拡大

労務・法務・情報セキュリティなど、未然防止が機能せず後で大きな問題に発展。

—— このバイアスの対処法とは ——

1. 長期的目標を具体化・可視化する

例：中期経営計画やOKRを定期的に社内で共有し、未来志向の行動を明確にする。

2. インセンティブを長期に設定する

例：即時評価だけでなく、半年～1年後の成果も評価する人事制度を導入する。

3. 先延ばしを防ぐ習慣を制度化する

例：「月に一度の改善提案日」「未来の課題に向き合うワークショップ」を定例化する。

——会社でこんな事ないですか？——

外見や話し方が洗練されている社員が、実務能力やリーダーシップも高いと誤解されている。



何が原因なのか・・・

「ハロー効果」が影響している

ハロー効果とは・・・

ある一つの目立った特徴（見た目・学歴・実績など）によって、その人の他の特性まで高く評価・低く評価してしまう認知バイアスです。ポジティブな面が全体評価を引き上げたり、ネガティブな面が全体評価を下げたりします。

例えば

かつての成功体験を持つ社員が、現在の成果が乏しくても「有能」と扱われ続ける。

ハロー効果をまとめると

◆第一印象や肩書きによる評価の偏り

入社初期の印象が強く残り、その後の実績や失敗が過小評価される。

◆一部の能力や実績が他の評価項目に波及する

一つの成功が「仕事全体において優れている」という誤認を招く。

◆過去の名声やイメージに引きずられる評価

昔の活躍だけで今の成果がなくても評価され続ける。

このバイアスで起こる組織の損害とは

1. 不公平な人事評価・昇進判断

実力ではなく印象や過去の業績に基づいて人事が決まると、社員の不満や離職の原因に。

2. 間違ったリーダー任命による組織停滞

表面的な印象でリーダーを選び、実務能力やマネジメント力が不足しているとチーム崩壊のリスクに。

3. 有能な人材の過小評価

目立たないが地道に成果を上げている人が埋もれてしまい、モチベーション低下や退職につながる。

このバイアスの対処法とは

1. 多面的な評価制度を導入する

例：360度評価を導入し、上司だけでなく同僚・部下からの評価も反映させる。

2. 定量的・客観的な成果指標を活用する

例：売上実績、納期遵守率、プロジェクト達成率などを記録し、主観的印象に左右されない評価軸を整備する。

3. 複数の評価者での判断プロセスを設ける

例：昇進や人事異動の際には、1人の上司ではなく評価委員会など複数人による審査を通じて判断する。