

判断で陥る無意識の誤りとは

1. 判断を歪める無意識の思い込み

経営トップから事業現場の最前線で奮闘する社員に至るまで、企業活動は日常的にさまざまな判断が下されることで動いています。人がすることですから、これらの判断には必然的に多くの誤りが含まれていて当然です。しかし、それを単に当たり前なのだから仕方がないとしていたのでは、誤りを含む判断の連鎖の結果である企業活動成果に、とんでもない過ちをもたらすことにもなりかねません。

誤った判断を冒す大きな要因に、人間ならではの思い込みによる思考の偏向がそこに入り込むことがあります。この思い込みは無意識に判断に働かれます。このため、そのような意識の偏向があること自体を認識することなく、思い込みに引きずられた誤った判断を何の疑問もなく下すこととなります。

誤った判断を導く思い込みには具体的にどのようなものがあるのか。それを理解していれば、判断にこのような思い込みによる偏向が影響していないのか、一歩下がって見直してみることができます。

2. 無意識の思い込みの例

判断を歪める無意識の思い込みがもたらす偏向の代表例には、「一見は百聞に如かずの偏向」「ギャンブラーの偏向」「結論ありきの偏向」「自分は予測していたという偏向」があります。

① 一見は百聞に如かずの偏向

人は、世間で普通に流通している情報よりも、個人として入手した情報の方を鮮明に記憶する傾向があります。これが一見は百聞に如かずの偏向です。たとえば初めて訪れた外国でとても良い印象を受けたとします。それがその国の存在のほんの一部に触れただけであっても、その国全体が良いと思いがちです。マスメディアやネットという誰もが接することができる媒体で、その国の治安も景気も悪く、外国人に対して排他的であるという情報が溢れ返っていても、個人の印象の方を優先します。世間であれこれ言われているけど、あそこはいい国なんだ。みんなはあの国の本当の良さを知らないだけなんだと納得してしまうのです。

企業活動であれば、自分が担当する顧客企業の信用調査の結果が相当悪く出たとします。そこで、日ごろから親しく接しているその企業の先方の担当者に確認にいき、直接その方から当社の業績は問題ないと言質が取れると、後者の方を信用してしまいます。顧客企業の組織のほんの一部に過ぎない担当者の印象の方を、一般的な情報よりも優先してしまうのです。個人の印象とは異なる情報が多数であるなら、そういう理由を改めて吟味するように意識しないと、この一見は百聞に如かずの偏向を改めることはできません。

② ギャンブラーの偏向

人は、ずっとついていない状況が続けば、次にはきっとツキに恵まれると思ひ込む傾向があります。これがギャンブラーの偏向です。たとえばルーレットのように、黒か赤かのいずれが出るのかという勝率 5 割の賭けごとをしているとします。続けて黒が出ていれば、次こそ必ず赤が出ると思ひ込みがちです。確率が 5 割であることとは、無限回に近い賭けを行えば確かに 2 回に 1 回はそうなるというだけです。これは僅かな賭けの回数でそうなるということを保証したものではありません。

企業活動であれば、これまで新商品の販売で 2 回に 1 回はヒット商品が出た実績があるとします。いままで続けて新商品のヒットが出ていないから、次の新商品は必ずヒットするというのは、ギャンブラーの偏向と同じ根拠を欠いた思ひ込みです。自前勝手な解釈から歪曲させた確率論からは、何も正しい結論は導かれません

③ 結論ありきの偏向

人は、最初に出した結論が強く意識に染み込み、後からそれを否定する幾つもの情報を得ても、結論は中々修正されないという傾向があります。これが結論ありきの偏向です。たとえば初対面の人の第一印象が相当悪いとします。その後の付き合いの中で良い面を幾つも見ても、好人物という印象に中々変わりません。これは人間というよりも動物の生存本能として、特定の状況に対して僅かな情報から瞬時の判断をし、危険から逃れることが生き残るために求められる条件だからです。この生存をかけた瞬時の判断という結論が意識に強固に根付くために、この偏向は生じます。

企業活動であれば、この商品は売れると踏み大量に仕入れたとします。その後に商品の販売状況が悪いという現実が続いても、その内に売れ出すはずといつまでも店頭で陳列し続けようとしてしまいます。売れないという当初の結論とは異なる状況が生じている実態を率直に受け止めない限り、この偏向を改めることはできません。自分の判断に対してマイナスの評価を与える情報があるなら、それを重要視するという強い意識が求められます。

④ 自分は予測していたという偏向

人は、既に起きた過去の出来事を振り返るときに、それは自分が既に予想していたとおりになると、そうではなくても思ひ込む傾向があります。誤った判断を下してしまった後に自分のメンツを守るためにそう言い募ることもあります。無意識に悪意なくそう思ひ込むのが自分は予測していたという偏向です。自分が応援するプロの野球チームやサッカーチームについて、シーズン初めにはその勝率を高めと思ひ込み今シーズンは優勝するくらいに思っていた。しかし、シーズンが終わって惨憺たる結果になると、実は最初から内心ではそうなると思っていたんだと、本心から納得しているような状況のことです。

企業活動であれば、大切な案件の受注について、当初はかなりの勝算で獲得できると思ひ込んで始

めたとします。それが失注という結果となった途端に、初めからそう上手くは話が進まないと思っていたと納得してしまうことがこの思い込みです。自己弁護からではなく、心底からそう納得してしまうことがこの偏向のやっかいなところ。当初高い受注確率と思い込んでいたのに失注した案件は、そう思った要因を検証することで、ふたたび失敗しないための予防策を考えるきっかけとなります。そのためにも、当初に判断を下した根拠を記録し、後でそれを検証できるようにしておくことをお勧めします。

ヘリオボヤージ合同 代表社員 廣瀬幸義