

Weekly コラム

平成 30 年 10 月 2 日

〒541-0055 大阪府中央区船場中央 2-1

船場センタービル 4 号館 4 階

船場経済倶楽部

Tel 06-6261-8000

(NPO 法人 SKC 企業振興連盟協議会) Fax 06-6261-6539

人の輪・衆智・繁栄

活動方針



当団体は、異なる業種の経営者が相集い、力を合わせ、自らの研鑽と親睦を通じて、斬新な経営感覚と新たな販売促進を創造して、メンバー同士でより健全な事業所とその事業所のイメージアップを図り、地域社会に貢献できる事業所となることを目的とする。

脳と心の仕事術 即断即決の落とし穴 『ヒューリスティック』

ビジネスの世界では、基本的に速さが重要視されます。優柔不断な態度は、部下からも、上役や取引先からも信頼を失いかねません。しかし、拙速な判断が時として大きな失敗を招くことも事実です。後で考えると、明らかに間違いだったと分かる判断をしてしまうのはなぜでしょう。実は、私たちの脳には「スピード優先」と「合理性優先」の2つの意志決定システムがあります。この2つを無意識のうちに使い分けることが、拙速な判断ミスにつながっているのです。

●素早い判断を支えるヒューリスティック

現代社会に生きる私たちも、野生に生きる動物たちも、意志決定においてはスピードが重要です。特に、力の弱い存在だった原始時代の人類にとって、一瞬の判断の遅れは命に関わります。そこで、時間のかかる合理的で正確な判断システムとは別に、精度を多少犠牲にしても、素早く行動に移れるスピード優先の判断システムが発達しました。

このスピード優先システムにおいて、使われる思考のアルゴリズムを「ヒューリスティック」といいます。ヒューリスティックが適用されると、時間短縮の為に限られたデータのみを使い、予め用意されている公式に当てはめて即座に答を出します。そのため、意志決定の速度は非常にスピーディーですが、誤った答を導く可能性も排除できません。

意志決定の際にどちらのシステムを使うかは、無意識の選択です。意識的に選ばないので、意志決定にある程度の誤りは避けられません。特に、急な判断を迫られた場合は、スピード優先システムが選ばれる可能性が高く、判断ミスのリスクが高まります。しかし、多くの場合、後で判断を変更することは可能です。

●人を惑わす3つのヒューリスティック

ヒューリスティックには、一般的に3つの種類があることが知られています。1つ目は「利用可能性ヒューリスティック」。つい身近にある道具だけを使ってしまうように、自分がよく知っている考え方を強引に当てはめて判断するパターンです。背景や条件が異なっているのに、過去や他社の成功事例を当てはめ、誤った結論を導いてしまうといった事態が考えられます。

2つめは「代表性ヒューリスティック」。ある分野で一般的だと思われる考え方を過大評価してしまい、現実と乖離してしまうケースです。例えば赤と黒の商品があり、女性客だからと意向を聞かずに赤を薦めてしまうような失敗が挙げられます。考え方や嗜好が多様化する現代では、このようなヒューリスティックは偏見と見なされるリスクがあります。

3つめは「固着性ヒューリスティック」です。最初に与えられた情報にこだわりすぎて、その後の変化や情報にうまく対応できない状態です。当初の調査結果にとらわれて他のデータを過小評価したり、市場の変化に気付かないなどのミスは、マーケティングのプロでも陥りやすいといわれています。

●ビジネスで正しい意志決定を行うために

人間の意志決定においてヒューリスティックを排除できない以上、常に100%正しい判断を求めることは現実的ではありません。また、ヒューリスティックが全て悪いわけではなく、意志決定の効率化に貢献しているのも事実です。

人間は誤った判断をすることがあるという前提のもとに、速やかに過ちを修正する心構えと仕組みが必要なのです。

自分自身でできることは、まず自分の判断を過信しないことです。常に過去の判断を見直し、誤りを発見したら勇気を持って改めましょう。その際、努めて中立的なデータを参照し、客観的に検証することが大切です。また、自分の陥りやすいヒューリスティックのタイプを把握し、判断をチェックしましょう。

しかしながら、自分で自分の判断ミスを見つけるのは、容易ではありません。

最も有効なのは、外部の目を通してチェックするシステムです。部下の意見を聞くのは良い方法ですが、上司に忖度して本音を言わない可能性があります。

重要な決断では、利害関係や上下関係のない第三者の意見にも耳を傾けましょう。社外取締役は、その対策の一つです。



記事の内容に関するお問い合わせは事務局までご連絡ください。

ウィークリーはメールでの配信も行っております。お手数ですが、「メール希望」・「配信停止希望」と件名にご入力の上、
skc-soudan@skc.ne.jp まで空メールをご送信ください。また、FAX ご不要の際は、その旨をお電話にてお申しつけください。