MCN経営漫談コラム 「三々な経営」シリーズ 3-21

「認知バイアス」思考の落とし穴③（損得編）

企業経営漫談士 岡野実空

「認知バイアス」のコラム3回目は、個人・組織を問わず、いつも関心の中心にありながら、私たちが陥りやすく、かつ経済的な影響も大きいワナ「損得編」。今回はその中から、「時間」の流れに沿って、過去の「サンクコスト」、現在起きている「倍々ゲーム」、未来に関する「目先の利益」という3つのワナを考え、最後に「認知バイアス」全体を総括します。

過去：「サンクコスト」（埋没費用）のワナ ＝もったいない、が命取り！

無駄だとわかってもなお、これまでの努力や投資を回収しようとする蟻地獄。青森県六ケ所村の核燃料再処理工場は、まさしくその好例？ これまで投下した膨大な費用（税金）がもったいない、が主な継続理由ですが、政府広報全国紙？ですら、ついに長年の「埋没費用」を指摘し始めました。

また続ける限り、自分たちも含め、これまで関与した人たちの「責任」問題を先送りできるというのも、民間ではありえない？理由。

さらに近い将来、我が国の「リニアモーターカー」が「コンコルドの誤謬」と世代交代して、このワナの代表に昇格し、揃って世界に名を遺すことになりそうです。“もう、どうにも止まらない♪”

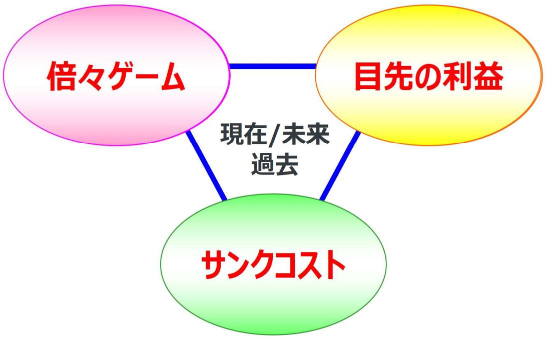
現在：「倍々ゲーム」のワナ ＝指数関数はピンとこない！

「シンギュラリティ」（技術的特異点）という概念を世界に広めた、レイ・カーツワイル。彼の予測が前世紀後半から現在まで当たり続けている理由は、情報テクノロジーの分野に関して、「線形的から指数関数的へ」という成長の本質的変化を、彼の天才が見抜いたからです。しかし、だれにもすぐ分かる直線的変化に比べ、「倍々ゲーム」という加速度的変化を直感できるのは、彼のような賢人のみ。したがって、私たち凡人が何かの増減の割合を予測するとき、「自分には直感力が備わっていない」と自覚し、まず自分なりに考えたら、その内容を「数学」に長けたメンバーに説明して、彼らの助言を謙虚に聞き入りましょう。

未来：「目先の利益」のワナ ＝とりあえず！

「明日死ぬかのように生きろ」は、ガンジーの名言の前半。すぐやるべきことを先延ばししがちなことに対する警告ですが、損得勘定になると、私たちの思考は急に逆転。決定していることが起きる時期が現在に近ければ近いほど、「感情的利率」が急上昇し、「目先の利益」を優先して、合理的な勘定ができなくなってしまいます。いま多発している企業の不祥事も、ほとんどこれが真因。最も大切な「信用」を棄損してまで、「四半期」などという短期業績を取り繕い、結果として取り返しのつかない危機を招いています。

KM 3-21 認知バイアス③損得編



そして名言の後半は、「永遠に生きるがごとく学べ」。「目先の利益」のワナを回避するためには、幅広い「学び」が必要。私たちは「歴史の終わり錯覚」で、過去の自分に起こった変化に比べ、今後の「変化」を少なく見積もり、とかく「学習」をサボりたがります。しかし、いまの時代に立ち止まるとは、「後退」そのもの。私たちが生き残るためには、「認知バイアス」なども含めた多様な「生涯学習」が必須なのです。

「認知バイアス」の総まとめは、以下の3つ。 その1、人間の脳は、進化しても「完璧」にはならず、いつでも「バグ」だらけ。（完全無欠な人間はいない） その2、人間の脳は、真実追究などの「理性」より、権力をつうじた繁殖などの「本能」を優先する。（週刊文春は知っている） その 3、人間の脳は、大半を「直感」で判断し、「理由を後付け」する。（無意識の作話） そんな人間は、本当にカワイイ動物。しかし、その集団農場である企業が大きな過ちを犯せば、文字通り「すみません！」では済みません！！

「認知バイアス」は個人や企業に落ちる「雷」。「いつでも、どこでも、だれにでも」落ちると覚悟し、各人の自覚と組織学習という「避雷針」で身を守りましょう。

平成29年10月9日 実空

©NPO マネジメント共育ネットワーク