

## 「認知バイアス」思考の落とし穴②(集団編)

企業経営漫談士 岡野実空

前回の「認知バイアス」個人編で取り上げた脳のクセは、もちろん大半が社会に存在する種々の「集団」にも該当します。今回はそれに加え、「集団」ならではの思考の落とし穴を、「社会的証明」「集団思考」そして「社会的手抜き」というその代表 3S で考えます。池谷先生の図書で脳のクセの体系をつかんだ後は、経営者ながら小説家でもある、ロルフ・ドベリ著『なぜ、間違えたのか？誰もがハマる 52 の思考の落とし穴』(サンマーク出版)の多様な事例(イラストも秀逸)から、ぜひ落とし穴回避のコツをつかんでください。因みにその翻訳者・中村智子氏は、「認知バイアス」をよりイメージが伝わりやすい「ワナ」と訳しています。

### S1:「社会的証明」のワナ ＝他人と同じ行動は正しいか？

アフリカの森からサバンナに出て、野生動物などの危険が急増し、咄嗟の行動を要求されるようになって以来、人類の奥深い部分にしっかり根づいた行動。私たちは、皆が空を見ていれば一緒になって見上げ、行列ができていいる店には思わず入りたくなりますが、それらはごく自然な反応なのです。テレビに溢れる「いま一番売れています！」(だから、どうした?)というCMは、せいぜい「ブーム」程度の影響ですが、私たちが本当に警戒しなければいけないのは、それが増幅して引き起こす、深刻な経済的や社会的ワナ。その「パブル」や「パニック」はいつの間にか忘れ去られ、そして「歴史は繰り返す」のです。

### S2:「集団思考」のワナ ＝同調圧力、意見の一致は危険！

S1 の一種ながら、私たちが最も注意すべきワナ。嫌われたくない、あの人が言うのだから、とその場の「空気」に合わせ、賢い人たちの集団が、しばしば愚かな意思決定をします。太平洋戦争開始を決めた御前会議はすぐその例に上がりますが、いまでも企業の会議で同じことが繰り返されています。何事においても、「相反する意見の対立」、「異なる視点の対話」、「異なる判断の選択肢」があって、はじめて妥当な意思決定が可能になることは、厳然たる事実。「不一致の最善、一致の次善」という原理原則をお忘れなく！

### S3:「社会的手抜き」のワナ ＝仕事したくないとき、会議は最高！

「日本で社会的手抜きはほとんど起こらない」は、スイスドベリの大きい誤解。なぜならグループ行動で手が抜かれるのは、他人に見える「肉体労働」ばかりでなく、内面の「精神労働」も含むから。特に「責任」の手抜きに関して、我が国には、明治以降脈々

KM 3-20 認知バイアス②集団編



と続く伝統があります。私が尊敬する経営者・廣田正氏(元・菱食会長)は、かつてこのワナに関し、実業家として、学者をはるかに凌駕する分析をされました。すなわち、「神輿を担ぐ人間、ぶら下がる人間と、組織の構成員を二分しているうちはまだまだ。本当に問題にすべきなのは、神輿を担いでいる“つもり”の人間だ」と。実務家ドベリは、グループ活動のこのディメリットを取り除くには、個々人の業績をはっきりさせるしかない、と書いていますが、それはドラッカーが50年も前に指摘したこと。組織でしかできないことばかりの知識社会で、明確にしなければならぬのは、その構成員一人ひとりの「強み」に基づいた「役割」分担と、個々の「成果」なのです。

それにしても、個人および集団の「思考の落とし穴」対策を考えれば考えるほど、「自立」した個人と、それを補完し合う「他立」の組織、そしてその要となる「コミュニケーション」と「システム思考」という「学習する組織」のポイントが浮き彫りになります。「認知バイアス」の存在を認識し、それを防止しつつ「未来」を考える仕組みを考え抜いたセンゲ。その「学習する組織」は、思考のワナの「回避装置」にもなっていたのです！

またまた偉大なるかな、センゲ！！

平成 29 年 10 月 2 日 実空