

「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「 sunk cost」、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:「 sunk cost」(埋没費用)のワナ =もったいない、が命取り!

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。

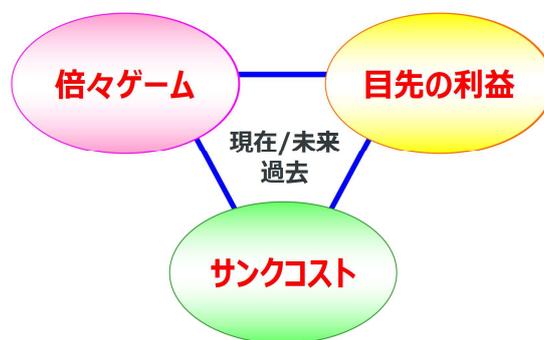
現在:「倍々ゲーム」のワナ =指数関数はピンとこない!

「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な変化を、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な変化に比べ、「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しましょう。

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。

KM 3-21 認知バイアス③損得編



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できない危機を招いています。

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