

意思決定力 鍛えていきますか？

COLUMN
県内
大学発

経世済民



人は毎日3万回以上の意思決定をしているとも言われています。朝起きて何を食べるか、どの服を選ぶかといった些細なものから、転職・結婚・投資といった人生を左右する重大な決断までさまざまです。意思決定の機会が増えるほど、二つの選択の質が低下してしまふことがありますし、何よりも意思決定には致命的なわなが潜んでいます。

■合理的な境界と「満足化」の選択

ノーベル経済学賞を受賞したハーバート・サイモンは、「人間の意思決定は常に合理的であるわけではない」と指摘しまし

た。最善の選択をしているようにみえても、実際には、時間の制限、情報の不足、認知能力の限界などが要因となり、「満足化基準」に沿って選択しています。「完全に合理的な選択」ではなく、「十分に満足できる選択」をするのです。

そこでは、経験や直観などに従って意思決定をすることもしばしばですが、これらはうまくいくこともあれば、重大なわなや偏ったバイアスがかかることもあります。

■意思決定に潜むバイアス

意思決定には、多くの認知バイアスが影響します。特に重要

埼玉学園大 文 智彦

経済経営学部 教授



なものを挙げると、以下の四つのわながあります。

視野狭窄―選択肢を狭め、決断を二者択一で考えてしまふ傾向。例えば、「新車を購入するか否か」と考えるとき、「車を買わずに他のことにお金を使う」という選択肢を排除してしまふ。

確認バイアス―一度信念を持つと、それを裏付ける情報ばかり探し、反対の意見を軽視する傾向。例えば、ある企業の株を購入した後、その良い評価の記事ばかり探し、批判的なレビューを見ないか見ても「正しくない」と判断する。

一時的な感情―感情に流され、前に冷静な時間を設けることができない。

△一時的な感情には、決断のための鍛錬を忘れない。

△確認バイアスには、自分の考えに反する情報も積極的に取り入れること

△視野狭窄には、多様な選択肢を考慮すること

△賢明な決断をするためには、これらのバイアスを克服するにはどうすればよいのでしょうか？

れて短期的な判断をしてしまふ傾向。例えば、ストレスを感じた時に衝動的に転職を決断してしまふ。

自信過剰―自分の判断力や予測を過信し、リスクを軽視する傾向。特に、投資や経営判断において見られる。

こつしたバイアスは、意思決定の精度を低下させる危険性があります。

では、これらのバイアスを克服するにはどうすればよいのでしょうか？

日々の選択や意思決定の積み重ねが未来を形作ります。だから未来をよくするためには、決断の質を向上させなければなりません。

真の意思決定力を身につけるための鍛錬を忘れない。

▽自信過剰には、失敗のシナリオを想定し、慎重な判断をすること

これらによって偏りを減らすことはでき、意思決定は改善しますが、それでも一筋縄ではないので鍛錬が必要です。

経営戦略の大家であるリチャード・ルメルトでさえ、著書「戦略の要諦」において、有名政治家との対談で「正しい意思決定とは何か」と問われた際に、単純明快な答えは持ち合わせていないことに気付いたと率直に述べています。

「戦略的意思決定プロセス論の展開」(八学園大学教授、明治大学大学院兼任講師。明治大学大学院修了、博士(経営学)。専門は代社会における組織と企業行動) (社会評論経営戦略論・経営組織論。主な著書・共著書…社) 等々。

ぶん・ともひこ 1967年生まれ。埼玉学園大学教授、明治大学大学院兼任講師。明治大学大学院修了、博士(経営学)。専門は代社会における組織と企業行動) (社会評論経営戦略論・経営組織論。主な著書・共著書…社) 等々。

「戦略的意思決定プロセス論の展開」(八学園大学教授、明治大学大学院兼任講師。明治大学大学院修了、博士(経営学)。専門は代社会における組織と企業行動) (社会評論経営戦略論・経営組織論。主な著書・共著書…社) 等々。

「戦略的意思決定プロセス論の展開」(八学園大学教授、明治大学大学院兼任講師。明治大学大学院修了、博士(経営学)。専門は代社会における組織と企業行動) (社会評論経営戦略論・経営組織論。主な著書・共著書…社) 等々。

「戦略的意思決定プロセス論の展開」(八学園大学教授、明治大学大学院兼任講師。明治大学大学院修了、博士(経営学)。専門は代社会における組織と企業行動) (社会評論経営戦略論・経営組織論。主な著書・共著書…社) 等々。

「戦略的意思決定プロセス論の展開」(八学園大学教授、明治大学大学院兼任講師。明治大学大学院修了、博士(経営学)。専門は代社会における組織と企業行動) (社会評論経営戦略論・経営組織論。主な著書・共著書…社) 等々。