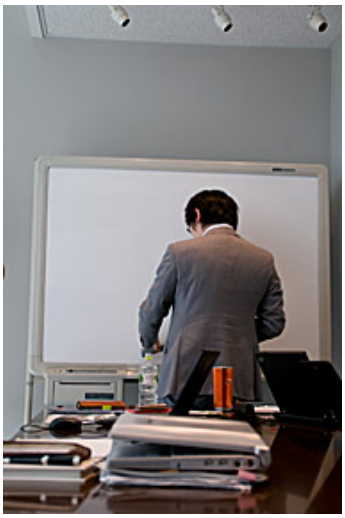
中間管理職のための意思決定論（第2回）

「過信」を避けて正しい取捨選択を

2015.07.01

フレーミングにより意思決定の目的が明らかになった。次に行なうべきなのは情報収集。様々な情報を集め、整理して、意思決定の選択肢を絞り込む。このとき、リーダーである中間管理職は、直接情報収集は行なわずに部下の集めてくる情報を取捨選択する立場になることが多い。このような局面で、中間管理職はどのようにふるまうべきだろうか。

成功してきた人ほど失敗する？



会社の開発室に新しい装置を導入することになった。開発室の課長であるAさんは、この装置を使った開発に長年携わった経験から、装置購入の責任者になり、新人部下のBさんに装置のリストアップを依頼した。翌日、Bさんが送ってくれたリストを見ると、いくつかの候補の中に一つ、非常に安い装置があった。そのメーカーXはAさんの知らない会社であり、Bさんに聞いてみると、ホームページに載っている情報も少なく、よく分からないという。Aさんは低品質の製品を安価で売っているのだろうと思い、結局、候補のリストから外してしまった。

ところが、後で分かったことだが、このメーカーは大手メーカーの社員が独立して最近立ち上げた会社であり、品質上の問題はなかった。また、新しい会社なので取引実績を作りたいと考えており、そのために思い切って低価格のオファーを出していたのだった。

ーーもし、AさんがBさんにより詳しい調査を依頼したり、別の人にも話を聞いていれば、もしかしたら上記のような実情に気づくことができたかもしれない。「自分はこの装置に詳しく、自分が知らないメーカーはない」というAさんの過信により、情報収集が適切に行なわれなかった事例である。

「誰に情報を集めてもらうか」を考える

J・エドワール・ルッソ著「勝てる意思決定の技術」の第4章に、「確証バイアス」という概念が紹介されている。一度「自分の考えは正しい」と思うと、多くの情報の中から自分の考えに合致するものを重視したり選択的に認知したりすることをいう。過信というのは、人が最初に持っている自分の予想や予測が、確証バイアスによって増幅されることで生まれる。優秀な人ほど予測に長けているため過信に陥りやすく、せっかく部下が集めてくれた情報を正しく取捨選択することができなくなる。

情報収集の際、過信を避けるにはどうしたらよいか？ それには情報を… 続きを読む