第20章　認知バイアスの理論　ひとことで

人は見たいものしか見えず、聞きたいことしか聞こえない

ビジネスとは人間社会で淘汰されないよう生き残る知恵

世界標準の経営理論を読む会
第20章 認知バイアスの理論

認知の歪みは組織で乗り越える

発表者　たけなか

第20章

情報収集
にも偏りがある

第21章

意思決定
にも偏りがある

認知バイアスは
その後の意思決定
に影響する

p360

認知バイアスは、時に悲惨な結果を招く

事例：ポラロイド社は「レーザーブレード・モデル※」に固執してデジタル化に乗り遅れ倒産した。

※本体を安く、消耗品や保守で儲けるジレット社のモデル

ただし3rd Partyに注意

コピー、Kindle、、、

人の頭はバイアスでいっぱい

周りの情報は狭いうえに
自分の見方も偏っている。

ハロー効果

利用可能性
バイアス

社会アイデン
ティティ理論

対応バイアス

代表性バイアス

社会分類
理論

個人レベル：
パフォーマンスアプレイザル

環境や対象を評価する際に生じる偏りをいう。
（自分は偏りに気づかない）

１．ハロー効果：あばたもえくぼ、CMタレント

２．利用可能性バイアス：すぐ思い出せる記憶
（印象が大、いつものやつ、具体的）

３．対応バイアス／根本的な帰属の誤り：
状況要因を無視して本人のせいにする

４．代表性バイアス：典型例によせてしまう

組織レベルの認知バイアス

１．社会アイデンティティ理論：

　自分の帰属する組織（出身地、出身校、会社など）をどう意識しているかによる。

事例：新興国企業が先進国企業を買収する

２．社会分類理論

　組織の中で他者をどうグループ分けして意識しているかによる。

　⇒イングループ・バイアス問題

ダイバーシティ（多様性）経営はなぜ失敗するのか

総論１．タスク型の多様性は組織にプラス

（タスク型とは知見能力経験価値観などの内面的な多様性をいう）

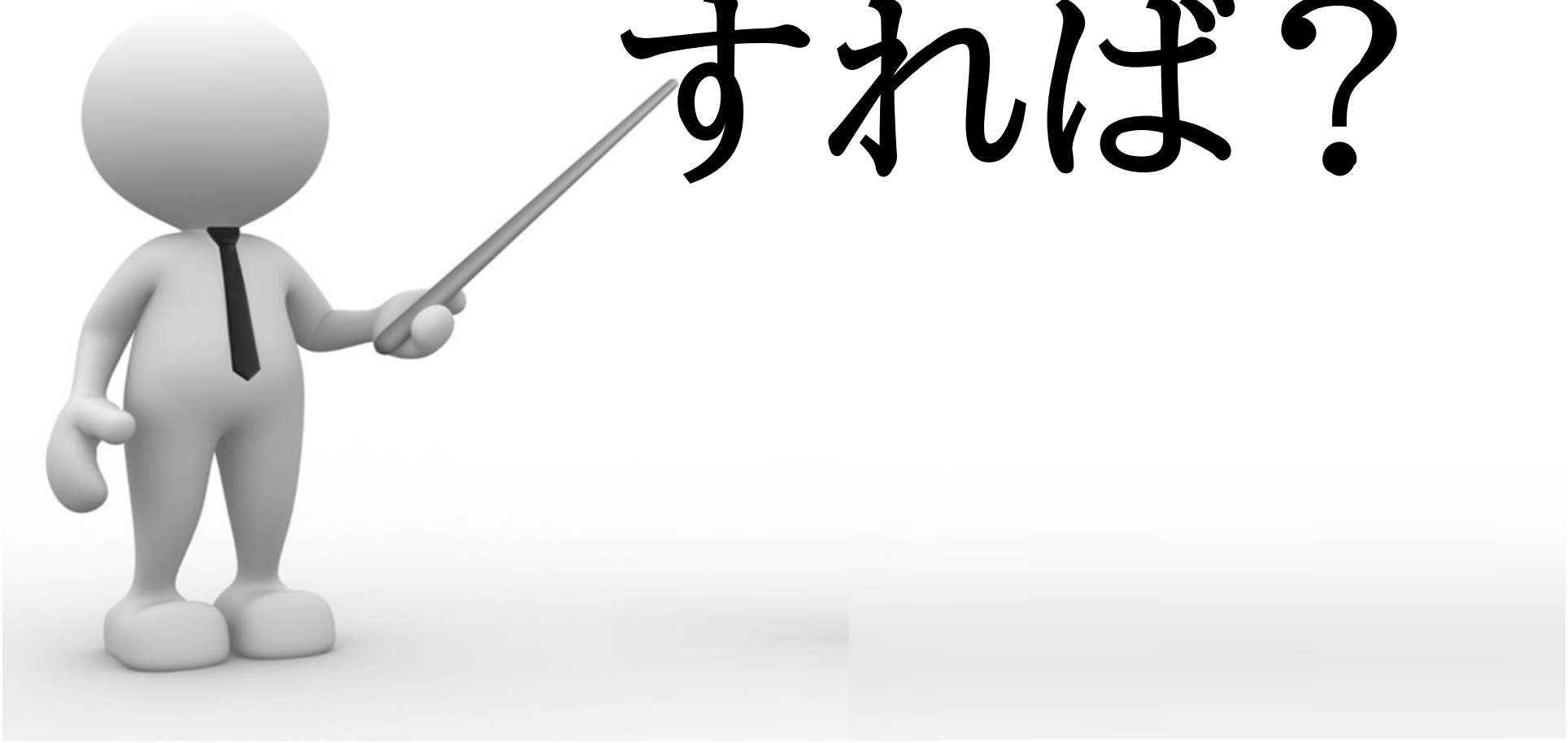
総論２．デモグラフィー型の多様性は組織にとって０またはマイナス

（デモグラフィー型とは性別国籍年齢など外見的な多様性をいう）

⇒グループ意識の対立軋轢が生じる

（社会分類理論でいうイングループ・バイアスにより説明される）

じゃあどう
すれば？



個人のバイアスは組織で乗り越える Attention-Based View

Prof. William Ocasio

個人、特に経営者を取り巻く組織構造人脈等に多様性があれば、個人の認知バイアスを抑制できるだろう。

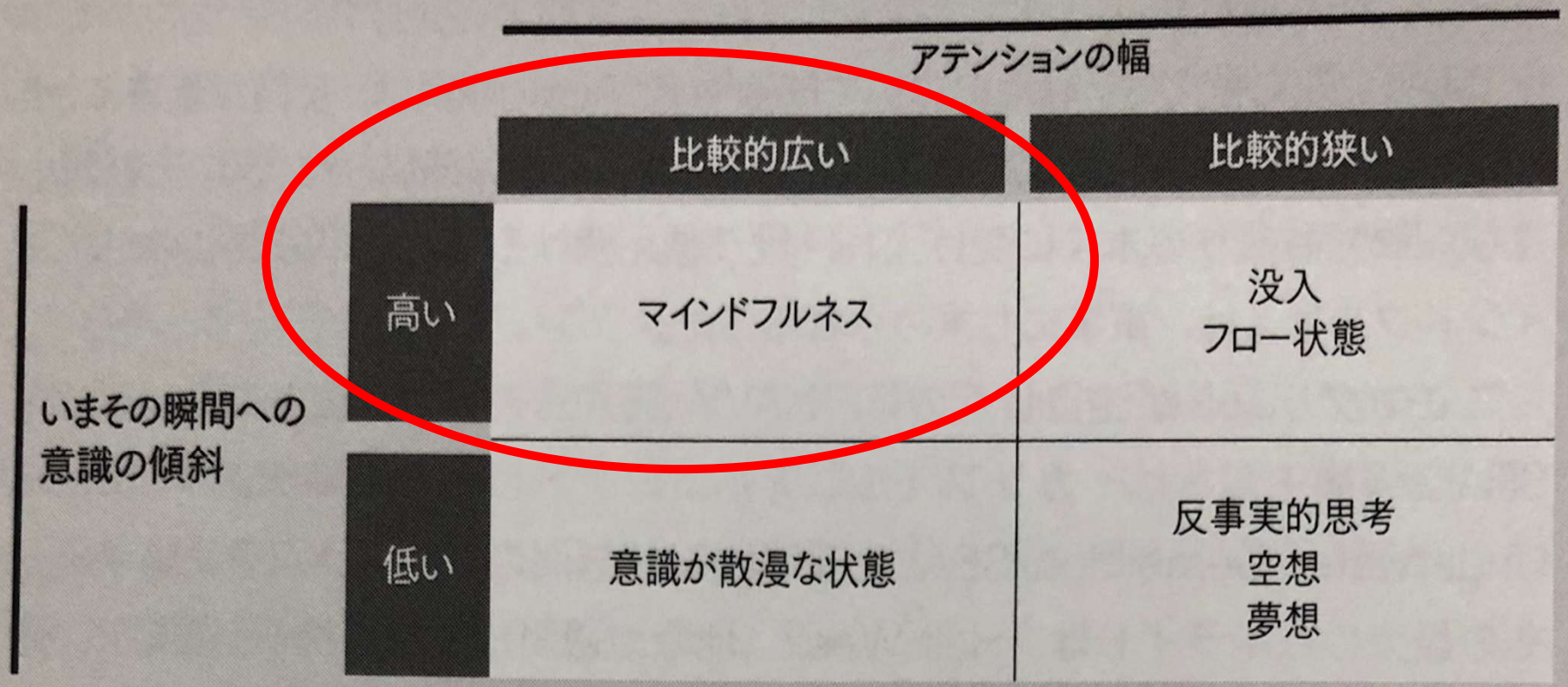
事例：米航空業界の経営陣のアテンションの変化（政府規制から市場競争へ）と経営陣メンバーの多様性に関する研究

（ポラロイド社の例ではメンバー固定だった）

マインドフルネス
意識を広く今に集中

p373

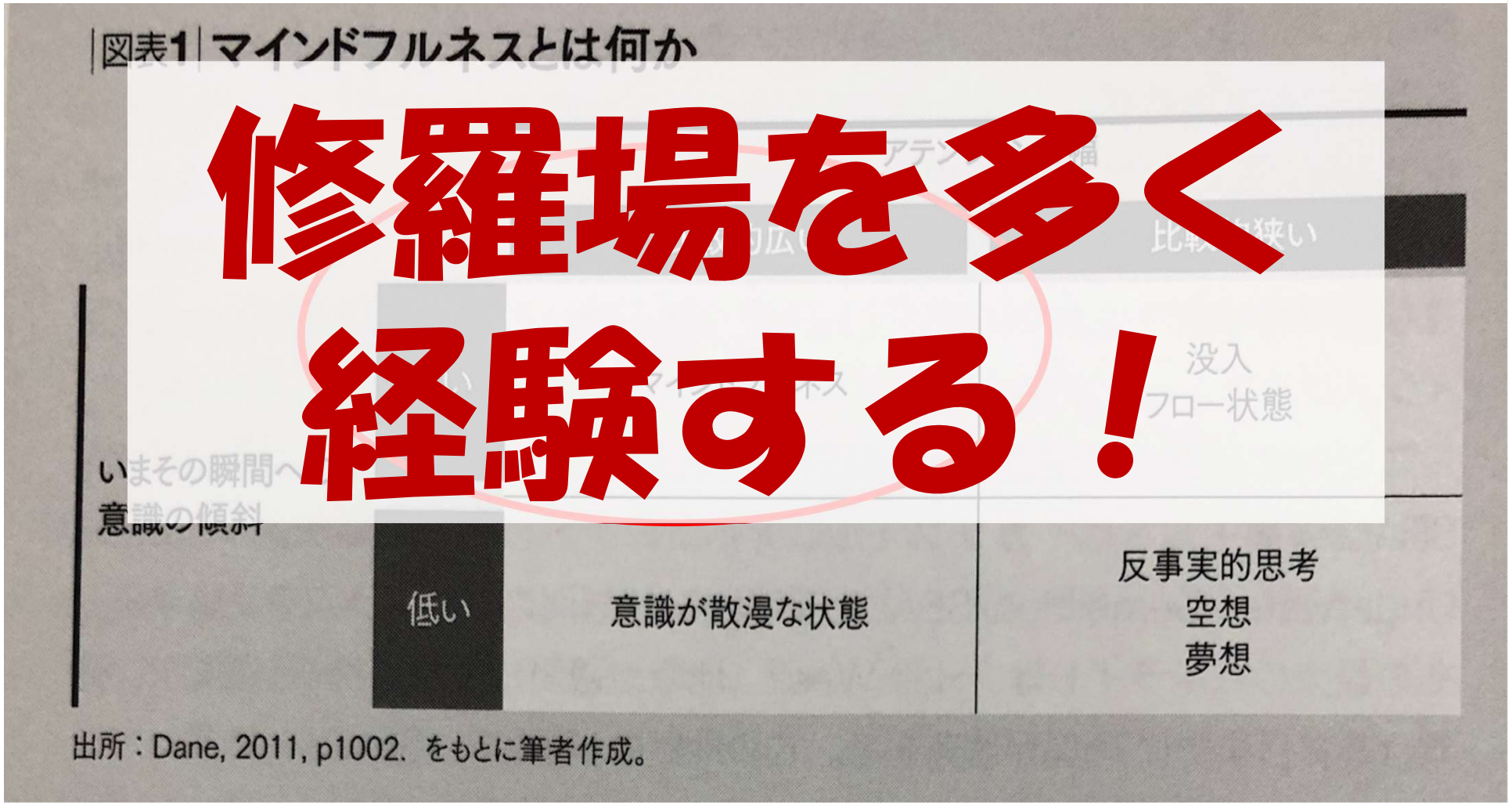
図表1 マインドフルネスとは何か



出所：Dane, 2011, p1002. をもとに筆者作成。

マインドフルネス
意識を広く今に集中

p373

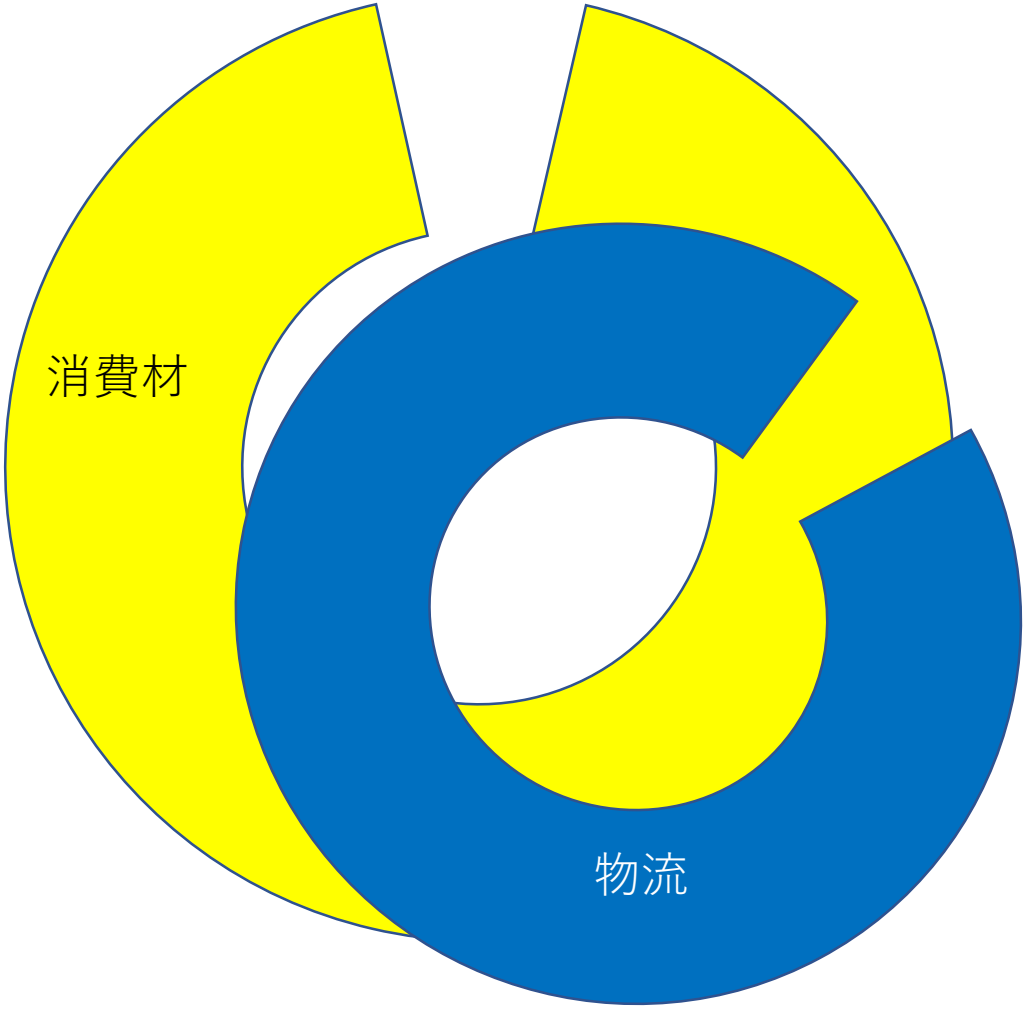
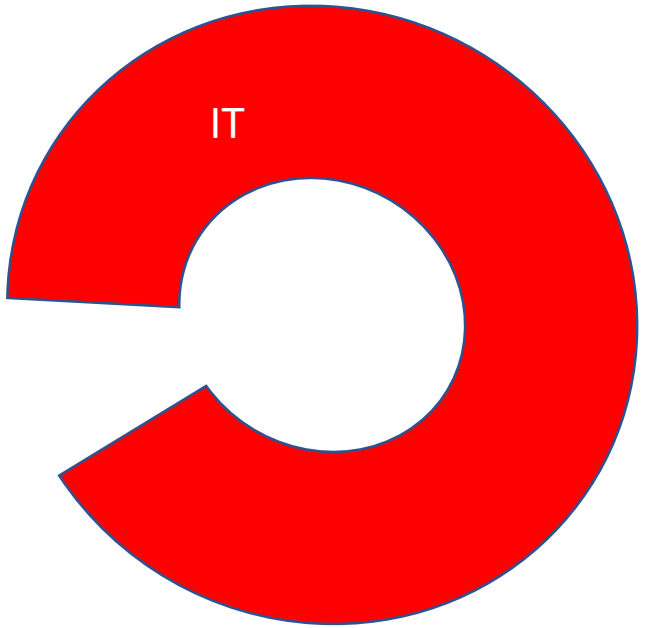


番外：W. Ocasio教授の講演より

ABVとは無意識に自分・組織の関心事、得意な解決法に注意がむくこと、世の中どこにでもある。

例：CIAはアルカイダがアリゾナ砂漠でジェット機訓練していることを軽く見ていた。かつて米国自動車産業は日独の小型車を馬鹿にしていた。

3つの要因：

1．貴重な情報があるのに注意が向けられない。
2．戦略会議の時だけ関心もつが平時は忘れる。
3．組織の決め事、特定の影響力もつ人やグループ、特定の資源に偏りが内在する。

気づいたこと立ち位置の違い