



COACH A Co., Ltd.



高起企业管理咨询（上海）有限公司（中国現地法人）

総経理

国際コーチング連盟アソシエイト認定コーチ

（一財）生涯学習開発財団認定プロフェッショナルコーチ

小池 恭久

自分に見えるものだけで判断していないか

新型コロナウイルスが昨年末に中国武漢市で発生して以来、これまでに196の国・地域で約2400万人の感染が確認され、未だ感染拡大は止まっています。

そんな中、私が駐在する上海では、累計感染者数342人、現在の感染者数はゼロです（2020年8月27日現在：海外からの輸入症例を除く）。この情報に疑問を呈す声も少なくありませんが、コロナ発生時から現地で生活してきた私には嘘だとは思えず、封じ込めに成功したことは間違いないと思います。

駐在員の間では、封じ込め成功の理由がよく話題に上ります。政府による対策の成果が大きいことは間違いないものの、何より「国民一人ひとりが徹底した自主隔離で身を守ったこと」が大きな要因だったのではないかというのが大半の意見です。

しかし、この「国民一人ひとりが自主隔離で身を守った」理由についての意見はさまざまです。

さまざまな解釈があれど、信じるものは一つ

「政府に対して協力的だった」

「自分の身は自分で守るという意識が強かった」

というポジティブに聞こえる意見もあれば、

「罰せられるのを恐れていた」

「目に見えないウイルスに対し、異常なほど臆病だった」

といったややネガティブに聞こえる意見もあります。

どれが正解かはわかりませんし、むしろ、全てが正解かもしれません。興味深いのは、さまざまな解釈が存在するにもかかわらず、

ならず、複数の解釈（視点）をもっている人が少なかったことです。

「おおむね正しい。しかしときには決定的にまちがっている」

心理学に「ヒューリスティクス」という「経験則から直感で素早く答えを出す」思考法があります。

2002年にノーベル経済学賞を受賞した行動経済学者のダニエル・カーネマン氏は著書の中で、経験則から直感で導き出した答えは「おおむね正しいが、ときには決定的に間違っている」と述べています（※1）。一人の人間が経験できることに限りがあるにもかかわらず、それがすべてだと思い込んでしまうために、ときには「決定的に間違っている」可能性があるわけです。

前述の「国民が自主隔離で身を守った」という行動に関する解釈についても、自分が目にしたもののみから判断しているからこそ、さまざまな意見の違いが出てきたのでしょう。

何を不安に感じているかは人それぞれ異なる

私自身はといえば、新型コロナ感染拡大当初、顔にはゴーグルとマスク、雨合羽を着て、ビニール手袋をして出社してくる中国人部下たちの様子を見て「細心の注意を払う必要があるが、少し恐れすぎではないか」と感じていました。

ところが、定期的な面談での対話を通し、背景が一人ひとり違うことに驚きました。表面上、同じような行動を取っているにもかかわらず、その理由がまったく違ったのです。

家の中で多くのネット情報にアクセスしている独身社員は、とにかく怯えている。

幼い子どもをもつ社員は、経済的な先行きに不安感をもって

いる。
三世代と一緒に暮らしている社員は、家の中で仕事をする
ことにストレスを感じている。

必ずしもウイルスそのものを恐れているわけではないこと、
また、恐れにも各々違いがあることが理解できました。

このことがわかり、その後の勤務体制等を柔軟に考えること
ができました。一人ひとりと定期的に対話をしていなければ
判断を誤ったかもしれませんし、特定の人の話だけ聞いてい
たら、偏った施策になったかもしれません。

バイアスに気づくのは難しい

ハーバード・ビジネス・レビュー2016年1月号の記事『直感
に惑わされるな』では、

「人は誰でも、バイアスという思い込みなどの影響を受けるも
のだ。バイアスはなぜ生じるのか。それは直感に頼りすぎて
いる、または論理的思考が不完全である、あるいはその両方
が同時に起きているからである。」(※2)

「いかに優秀なひとでも、判断や選択の際にはバイアスがか
かる。純粋に意志の力によってバイアスを克服できると考え
るのは無謀だ。」(※2)

と、ヒューリスティクス(=直感)によりバイアス(=思い込み)
が生じること、そして、そのことを理解しないと、「決定的に
間違え」可能性を警告しています。

バイアスは無意識にもつことが多いため、自分がどんな思い
込みをもっているかに気づくのは難しいものです。

経営の上層部になればなるほど、厄介で困難な問題に対し、

重要な意思決定をしなければならない場面は増えます。ス
ピードを求められるケースも少なくなく、直感、または経験値
に頼ることもあるのではないのでしょうか。

しかし、「いつも」「絶対」「必ず」はありません。無意識に固
定化した視点に気づくことができれば、その他の視点を手に
入れることができ、選択の幅も広がるでしょう。それを促すの
が、「コーチとの対話」なのかもしれません。

あなたはどのように意志決定していますか？ そこにはどん
なバイアスが潜んでいる可能性があるのでしょうか。

【参考資料】

- ※1 「ファスト&スロー あなたの意思はどのように決まるか？」下巻
(早川書房) ダニエル・カーネマン(著)、村井章子(翻訳)
- ※2 「『動機付けのあるバイアス』を克服する方法 直観に惑わされ
るな」(ハーバード・ビジネス・レビュー 2016年1月号)
ジャック B・ソル、キャサリン L・ミルクマン、ジョン W・ペイン
(著)、高橋由香里(翻訳)

【WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1040 2020年9月2日配信】

■小池 恭久

高起企业管理咨询(上海)有限公司(中国現地法人)

総経理

国際コーチング連盟アソシエイト認定コーチ

(一財)生涯学習開発財団認定プロフェッショナルコーチ

自身の経験を活かした多角的経営視点にたったコーチングを得
意とし、現在は上海にて日本人駐在員の異文化マネジメント力
向上や、次世代幹部候補のリーダー開発、組織横断コミュニケー
ションをテーマに、複数の日系企業組織変革プロジェクトをマネ
ジメントしている。「生まれながらのリーダーはいない」を信条と
し、クライアントが固定観念や先入観を自己認識し、ダイバーシ
ティを受け入れることで、業績の決め手となる現場を動かすリー
ダーを輩出することを目指したコーチングを実施

© COACH A Co., Ltd. All rights reserved. 本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

株式会社コーチ・エイ

東京都千代田区九段南2-1-30 TEL 03-3237-8050
<https://www.coacha.com>

WEEKLY GLOBAL COACH 登録はこちらのURLまたは
QRコードよりご登録いただけます。

<https://www.coacha.com/wgc/>

