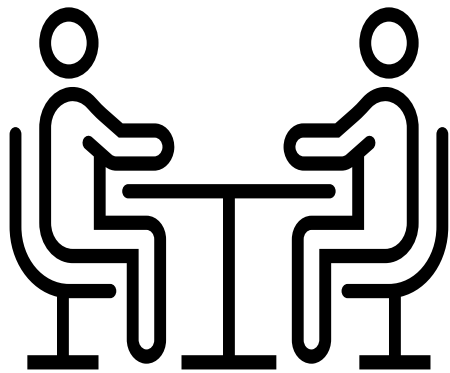


# 意思決定の落とし穴

## リスキーシフト

集団による意思決定がおちいるワナ

# 講義の構成



- リスキーシフトとは何か (第1回目)
- コーシャスシフト (第2回目)  
～リスクをとらない意思決定の危険性

# リスキーシフトとは何か？

リスキーシフトとは**普段は慎重かつ理性的な判断をする人が、集団で判断することで、**よりリスクが高い誤った決断**を容易に受け入れてしまうこと**をいいます

実は、社内の会議でも度々起きています

それは、なぜ起きるのか？

1. **その会議のリーダー的存在の人の態度や言動が会議全体の方向性(雰囲気、結論)に大きな影響を与えてしまう**
2. **集団の一員であることで、意思決定への責任感が薄れてしまうからといわれています**

# 日常に見られるリスクシフト

事例1. 「夏の海岸での深夜の花火」

事例2. 「赤信号無視（大丈夫だよ、車来ていないし）」

事例3. 「一気飲みのおおり」

このように、日頃は理性的に判断できる人が、  
集団になることによって、「その場のリーダー的存在の言動による  
雰囲気」や「責任感の欠如」により、リスクが高く誤った判断をして  
しまうことが日常でも起きています

※その場の人数が多ければ多いほど起きやすい

# リスキーシフトは本当に起きるのか

(1962年 米 心理学者 コーガン・ウォラックの実験例)

実験： **リスク**は伴うがうまくいけば**大きな報酬**を得られる方法  
を採るか、それとも**安全だが報酬は少ない**方法を採用か

～より大きな報酬を得られる選択肢の成功確率が、10回中何回以上  
だったらその選択肢をとるか

過程：①【個人決定】被験者は、討議前に「**12の課題**」に対し、それぞれに回答  
②【集団決定】6人が一組になり、話し合いをし集団としての回答を出す

課題例：

重い心臓病の人が、窮屈で制約の多い生活に甘んじるか、成功すれば完全に治るが  
失敗すれば命を奪う可能性のある手術を受けるかの選択をしなければならない。

→何%、すなわち成功確率が10回中何回以上だったら手術を受けるか

# 結果

「12の課題」すべてが、  
「討議前の個人決定」よりも  
「**集団における意思決定**」の方が、  
「**リスクな結論を出す結果**」となりました

では、どうしたらリスクシフトを防ぐことができるのでしょうか

# 対策

1. 会社の命運を左右するような重大な事案は、  
少人数で決めた方がいい (責任の所在を明確にする)
2. 責任者は、会議の後に時間をおいて個々に意見を聞いてみる
3. 同調を強要しない
4. 適度な広さの会議室を使用する

# 最後に

リスケーシフトとは、「**集団極性化**」と呼ばれる現象です

すなわち、集団による意思決定をする場合に、極端な方向に向かってしまう現象のことをいいます

集団極性化にはもう一つの現象があります

それは、**コーシャスシフト**と呼ばれるもので、  
極端に言えば、**リスクのある意思決定はやめよう！**と  
する現象です

企業の存続・成長を考えたとき、リスケーシフト以上に  
危険な現象だと思っています

今回は、コーシャスシフトについて考えて参りましょう