



## 12月のコラム ～認知バイアス～

先日、向井蘭弁護士の「日報を用いた問題社員対応」というセミナーを受講しました。ご存じのとおり日本では、従業員の解雇は非常にハードルが高いため、指導・教育や配置転換などの努力をしても雇用の継続が難しい場合、適正な退職勧奨によりご自身の判断で退職されるよう話し合いを進めていただきます。普通レベルの問題社員は、ここで退職に至ることが多いのですが、一定レベル以上の問題社員は、いくら指導しても改善が見込めない上に、なかなか退職に至りません。対応に困るのは、この方々です。

先生の多くの体験上、そういう方は、働き続けてもらおうとすると退職されるそうです。仕事をしてもらえるように明確・適正な課題を与え、報告を求め、〇〇がないからできない等の言い訳を言ってきたら会社が全て改善し真摯にサポートます。こちらが本気で働いてもらおうとすると何故か自ら退職されるそうです。その過程で用いるのが日報です。具体的な手法については、ここでは書ききれませんので、セミナー中でも取り上げられた「認知バイアス」についてご紹介したいと思います。

労務管理には、心理学分野の知識が欠かせません。「認知」は物事の捉え方、バイアスとは「偏り」。物事の判断を自身の経験や固定観念、先入観等に従って行くと、偏った非合理的な考え方をすることになります。「認知バイアス」は、誰にでもあるものですが、問題社員は、この認知バイアスの修正できないということのようです。例えば・・・

●**確証バイアス**・・・自分にとって都合のいい情報や、自分の思い込みを正当化する情報ばかりを無意識に集め、反証する情報は軽視・排除してしまう。職場で言えば、上司や顧客から注意されたことは忘れて、自分に都合のいいことだけを覚えているといったことが該当しそうです。

●**自己奉仕バイアス**・・・成功したときは自分自身の能力によるもの、反対に失敗したときは外的要因のせいだと思い込むこと。できないことを全て“人のせい”“会社のせい”にするのはこのバイアスが強いのでしょう。

●**ダニングクルーガー効果**・・・能力の低い人ほど自らを過大評価してしまうこと。自分が優れているという一種の錯覚ですが、自分の欠点を客観的に見ることができず、周りの不満ばかりを訴えてくるのはこのせいかもしれません。

検索するとたくさんの認知バイアスが出てきて、自分にも当てはまりそうなものはいくつかありました。誰にでも少なからず認知バイアスがかかってしまうことは否めません。しかし、その偏りは、自分が認識することである程度修正、矯正ができていくもの。日報は、自分の現実を認識する上でも有効な手段になり得るように思います。

2021年12月

水田かほる

