

# 脳科学と保険： 行動や考え方を 変える力を付けさせる

AGILEパフォーマンス社 デイブ・クラウザー氏 ジム・オロックリン氏

AGILEパフォーマンス社のデイブ・クラウザー氏とジム・オロックリン氏は、10年前からICMIFマネジメントコースの講師を務めています。保険業界と人材開発の分野で豊富な経験を有するお二人によるこの記事は、意思決定バイアスの罠に陥り非合理的な行動や拙い判断を取らないようにするために、行動や考え方を変える力を職員に付けさせる必要性を説いています。





(上) ICMIFマネジメントコースの様子 (2016年、イギリス・マンチェスター)

(左) デイブ・クラウザー氏とジム・オロックリン氏

保険業界の変化のスピードは日増しに高まっています。他社をリードしたいと考える企業には新しい洞察と取り組み方が求められています。AGILEパフォーマンス社は1988年からICMIFとお付き合いがありますが、異なる行動を取る機会に恵まれた、あるいはそのチャレンジに取り組もうとする意識の高い職員、つまり判断し決断力をもって行動する能力を持つ職員に行動や考え方を伝える力をつけさせることにより、急速に変貌しネット化する企業環境の不安定さや不確実性、曖昧性に立ちむかうICMIF会員団体の姿を見てきました。

脳科学の分野では、人間がどのように見て考え行動するかを明らかにする研究がこの10年間に大きく進歩し、メカニズムの9割ほどが解明されました。ICMIF会員団体の中には、すでに業績向上努力の一部としてこの研究成果を活用しているところがあります。

企業トップの多くは脳科学の最新研究成果に精通しています。彼らはたとえば、脳の配線は仕事でミスさせるようにできているという洞察を得ています。ハーバード・ビジネス・レビューやマッキンゼー・クォーターリーレポートに発表される研究は考えを刺激します。

ノーベル経済学賞を受賞したダニエル・カーネマン教授が自身の研究成果をまとめた著書「ファスト&スロー」も多くのことを教えてくれました。

意思決定バイアスを特定するために必要な知識を付けさせることが大切なのは明らかですが、これだけでは行動や考え方をを変えるには十分ではありません。もし十分であったら、外科手術を必要とするほど重篤な心臓疾患を持つ人々はそのほとんどが、手術に至る疾患の原因となった生活習慣を改善しようとするでしょう。

これまでICMIF会員団体の幹部と一緒に仕事をした経験によると、部下の職員一人ひとりや統括する部署の意思決定パフォーマンスを高めるという点で先を行く企業は、異なる行動や考え方をすることで競争力を付けています。行動や考え方を考えるうえで必要な第一段階は、自分がどのように見て考え行動するかについての知識を付けさせることです(15ページに補足記事)。

## 業績向上に必要なツールを身に付けるためのソースコード

保険会社内における役割は違っても、業績に関係する意思決定という点ではだれもが同じバイアスを持っています。

### 1. 潜在意識

脳の潜在意識がパターンを認識し、脳の思考活動が理由付けや分析を行う前に、注目している物事の意味をとらえてしまいます。パターン認識は簡単にしかも目に見えない形で行われるので、見るべきであるものを見るのではなく、見ようとするものを見ることにより意思決定ミスが生じます。

### 2. 批判的感情

脳の情動活動は、認識したパターンについてどのように感じるべきかを迅速にかつ簡単に伝え、それに基づいて注目している物事に近づいたり避けたりするよう人間を促すようにできています。しかもこれは、脳の思考活動が活動を始める前に行われます。そのため、感じることにイコール考えていることになってしまいます。

### 3. 近道思考

潜在意識と脳の情動活動によって行われた「思考」の質を確認しようとしても、経験則に基づいた思考の近道を通ることでエネルギーを節約する傾向にあります。例えば、以前の判断が正しいことを証明しようしたり、全データを評価するべきところ一部のデータを重視したり、自分に見えることに基づいて行動する方が賢明であるにもかかわらず他人の行動に左右されたりといったような、バイアスのかかったやり方で情報を加工しがちになります。



(上) ICMIFマネージメントコースの様子 (2016年、イギリス・マンチェスター)

次に意思決定ツールを身に付けさせますが、これだけではまだ十分ではありません。なぜなら、意思決定の95%は、脳が「考えている」と自分が思うものの陰に隠れた無意識な処理の産物だからです。また、以前うまくいったやり方が習慣として残り、新しい事業環境では行動や考え方の変化が求められていても、それに強く抵抗するからです。

最後に、自分がどのように見て考えて行動するかに関する知識を実際に使うにはどうすべきかを洞察するのに必要なツールを与えて、習慣の力を抑制する段階に移ります。例えば問題を前にした時、すぐに解決しようとせず、問題を十分なレベルまで診断する時間をとることが、これにあたります。

ICMIFマネージメントコース、その他ICMIFの人材開発事業のお問い合わせは担当者のマイク・アシャー  
スト氏 (MikeA@icmif.org) まで  
お寄せください。



マッツ・アルバ氏

## フォルクサム社の実例 - 完全な事業計画構造の開発

ICMIFマネージメントコースは戦略的意思決定の心理に関する理解度を深めることを主目的としています。スウェーデンのフォルクサム社からはこれまで33名がコースを受講しました。2014年に参加したマッツ・アルバ氏もその1人です。アルバ氏は当時、生命保険と損害保険事業のビジネスインテリジェンスと事業開発を担当していました。

その後、部署の事業計画責任者として、フォルクサム社のすべての事業計画に適用すべき共通構造を考えるプロジェクトに参加したとき、ICMIFマネージメントコースで得た戦略の性質に関する洞察や、戦略的に考えようとするとき脳の配線はミスさせるようにできているという学びをもとに、AGILEパフォーマンス社の「戦略的枠組み」をプロジェクトチームに紹介しました。その結果フォルクサム社では、簡単に身に付けられる新しい習慣を利用して、意思決定バイアスを自然に回避できるようになりました。

フォルクサム社の事業計画はすべて、以下の4つの質問に答える議論の枠組みで開発されます。そのため、思考バイアスのない戦略的思考をすることが習慣になっています。

1. 現在、自分たちはどこに位置しているか。
2. どの位置にいたいと思うのか。
3. そこに行く途中に何があるか。
4. どのようにそこに行くか。