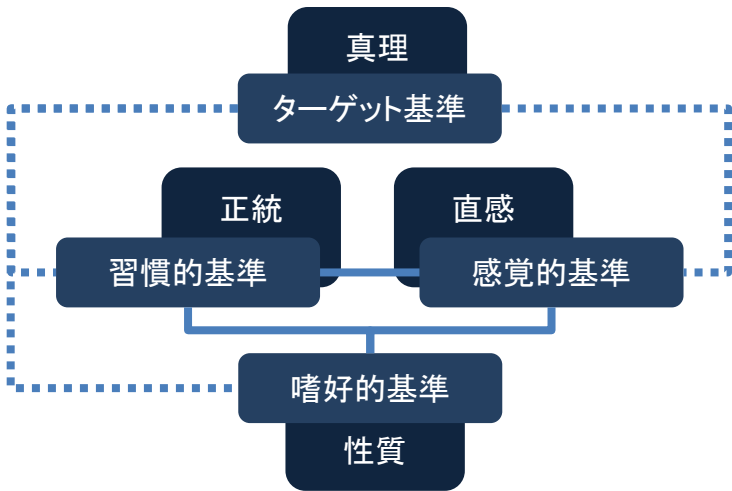


自らの判断基準の位置を確認する



■ **ターゲット基準** 変わらざるものを中心に目的に応じて設定されている。変革、革新を追い求める場合は、ターゲット基準を重視する。

■ **習慣的基準** 長く続いているものは正しいと解釈しがちである。もちろん正しい場合も多い。しかし、外部（組織外、市場、社会）が変化しているから、自らの習慣が正しいと断定はできない。改善を行う場合は、問題発生率は低い。

■ **感覚的基準** 個人の基準で、立場によって発揮される範囲が限定される。個人の経験、知識、正統性に影響される。

■ **嗜好的基準** 個人の基準になるが、本質的な性質、性格に関わる。対処は難しい。

■ 4つの基準の力関係

ターゲット基準 < 習慣的基準、他2つ。比較的、高い知識と意思が働かなければ、ターゲット基準には近づかない。組織内では、習慣的基準（正統性）が重視される。ポジションパワーによって、感覚的基準、嗜好的基準が重要になる場合がある。トップが理性的でなければ、嗜好的基準が強く働く。習慣的基準は、同組織内では同意を得やすく、比較的公平性が現れやすい。好き、嫌い、好感、嫌悪感などは、制御しにくい。組織が嗜好的基準に左右されないためには制度が必要になる。

人は左図に示したように、4つの判断基準を持っている。どれか1つが単独で基準が成立するのではなく、4つの基準が重なりあっている。立場、場所、状況によって基準のウエイトが変化する。

仮に人工知能に判断をさせるとしたら、真理を基準にコーディングされているはずだ。他の3つは、最初から設定できない。環境に応じて、人工知能が経験学習を積み重ねるしかない。人工知能が学習を積み上げたとしても、嗜好的、感覚的基準を、アルゴリズムとして求められるかは分からない。

当社では、文章分析を分析技術として開発し、システム化し、人材、組織、マーケティング等の様々な分野で活用している。

判断基準に複数があるとしたのは、文章分析による人事評価をしたときの評価者の意識とギャップがあったからだ。文章分析をするためには何らかの基準が必要になる。絶対的な評価基準を必要とする。始めは仮説から始まり、データを集め、分析を繰り返しながらターゲットを絞り込んでいった。人と文章を合わせてデータを収集する。優れているとされる文章、老若男女のあらゆる立場の文章、下手、上手に関わらず文章を集め、分析を繰り返した。一人一つの文章の組み合わせでは無数の結果が現れる。そこで、分析するための項目を整理し、項目別にターゲットを求めた。求めるべきリーダー像に近い人々を100社以上から集め、その人物像から、理想とする分析値を導きだした。さらに、実業務をこなすリーダー像の定義をし、分析値を補正した。求めるべきリーダー像は、マネジメントが原則とするところから、変わらざるものを挙げているので「真理」に近いとした。あらゆる分野で「真理」に類似するターゲットがある。その分析値が、ターゲット基準である。ターゲット基準は、多くの分野、組織の集合から導き出されているので、特定の一組織との基準とギャップが現れるのは当然とすべきである。

自らの判断である選択、意思決定が、4つの基準のどこにウエイトが置かれているかを確認しておく。無意識に判断をすると、ターゲット基準から離れていく確率が高くなる。判断をしている意識そのものが必須である。

右表は、意思決定または選択をするときの4基準のウエイトのかけ方を表してみた。確かめていないので推定である。如何なる場合も、4基準が関わっているとした。個人的な事柄の選択であっても、行動に移す時、社会制約を受ける。如何に客観性が求められるものであっても、個人の嗜好性は含まれるはずである。

	ターゲット基準	習慣的基準	直感的基準	嗜好的基準
a. 家族で旅行を計画する	■	■	■	■
b. 社内旅行を計画する	■	■	■	■
c. 昼食を決める	■	■	■	■
d. 起業する	■	■	■	■
e. 新商品を開発する	■	■	■	■
f. 人事評価をする	■	■	■	■
g. 独善的商品を残す	■	■	■	■