

序章の冒頭では、行動経済学を初めて学ぶ方のために、「そもそも行動経済学とは何か?」「なぜ生まれたのか?」といった基本的な知識から解説していきます。「経済学」と「心理学」が融合してできた新しい学問はどのように誕生したのか? 3人のノーベル賞受賞者や代表的な理論を基に説明します。

そうして、土台となる行動経済学の概要を紹介した後に、「従来の行動経済学の学び方」の問題点とそれを克服した「本書の行動経済学の学び方」をより具体的に解説していきます。

これが序章の全体像です。

本来、学問というものはいくつかの分野に分けられ、体系化がされているものです。例

えば「経営学」であれば、「経営学」という一つの学問の中で、さらに「経営戦略」「マーケティング」「会計」「ファイナンス」「人・組織」「オペレーション」などの分野に分かれ、細かな理論はいずれかの分野に整理されることで、人は理解がしやすくなります。

しかし、これは「経営学」が長い歴史を持っているからこそなされていることでもありません。というのも「学問の体系化」というものは、さまざまな議論を経て、長い年月をかけてなされるからです。そのため、新しい学問であればあるほど、まだ整理がされていない混沌とした状態にあるのです。

行動経済学がまさにその代表例です。プロローグの図表3(P22)の通り、「人間の行動」を理解するための「理論そのもの」は出来上がっていますが、現状、それらを整理する「カテゴリー分け」は出来上がっていません。

では、今まで行動経済学を学ぶ人たちはどうしていたのでしょうか? たただ、一つの理論を断片的に学んでいるのが現状です。これでは理解が深まらないので、「本質がつかめない……」「つまらない……」となってしまうのです。

そこで、本書ではまず「行動経済学の本質」を明らかにし、その本質を基に行動経済学を「認知のクセ」「状況」「感情」の3つにカテゴリー分けし、各理論を整理しました。そ

れがプロローグの図表4 (P22)です。

私が教えている中でも、このアプローチは非常に効果的でした。実際、「行動経済学って、こんなに面白かったんですね」という声を多数いただくようになったのです。

では、「行動経済学の本質」とは何なのか？

それが、

「人間の『非合理的な意思決定のメカニズム』を説明する学問」

です。

「あれ？ さつき行動経済学は『人間の行動』を理解する学問と言っていないかった？」

そう思った方、安心してください。人の行動というのは、意識的であれ無意識的であれ、意思決定をした結果生まれるものです。あなたの脳が何かしようと意思決定したから、その何かを実行に移します。そして、人間とは常に合理的に行動するわけではありません。

むしろ、人間とは「非合理的な行動」ばかりをしてしまう生き物。

ですから、「人間の行動」を理解することは、すなわち人間の「非合理的な意思決定」を理解することなのです。序章で順を追って説明していきます。

さて、ここで、人間がつつい「非合理的な行動（意思決定）」をしてしまうことを実感いただくために、一つクイズを出してみましよう。

Quiz

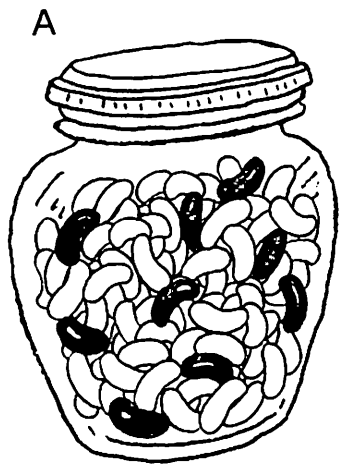
次のページにジェリービーンズ（キャンディーに属するアメリカのお菓子。中身は柔らかいゼリー）が入ったガラス瓶が2つあります。

それぞれ白色のジェリービーンズと赤色のジェリービーンズが入っていて、Aには合計100粒、うち91粒が白で9粒が赤。Bには合計10粒、うち9粒が白で1粒が赤のジェリービーンズが入っています。

一人一粒ずつ順番にジェリービーンズを引き、「先に赤色のジェリービーンズを引いたらお金がもらえる」というゲームをしましょう。ガラス瓶AとBのどちらから引いても構いません。

あなたが一番最初に引くことになりました。

さて、AとBのどちらのガラス瓶から引きますか？



そもそも行動経済学は
「なぜ生まれた」のか？


さて、あなたはAとBのどちらを選びましたか？

結論を先に言うと、多くの人がAを選んでしまいます。しかし、実は、Bを引いたほうが合理的です。

なぜならAには100粒のジェリービーンズが入っていて、赤色はそのうち9粒。ですから、赤色を引く確率は9%です。

一方、Bには10粒のジェリービーンズが入っていて、赤色はそのうち1粒。ですから、赤色を引く確率は10%で、Aよりも高確率です。

なのにもかかわらず、6割以上の人がAを選んでしまうという実験結果が出ています。それは、人間が「確率」よりも、赤色のジェリービーンズの「数」そのものに目が行って



しまい、合理的な確率を基準に選ばないため、「いっぱい赤のジュリービーンズがあるほうが赤を引ける感じがする」と、9粒あるAを選んでしまうのです。

冷静に考えるとわかることなのに、判断を誤る——。これが実際の人間というものです。

このように、人間とは「非合理的な行動(意思決定)」ばかりをしてしまう生き物。そんな

「非合理的な人間が、なぜ非合理的な行動をしてしまうのか」を理解するのが、行動経済学です。

まずはその概略から見ていきましょう。

——「経済学」と「心理学」の素晴らしき結婚

「経済学」と「心理学」が融合した学問。それが行動経済学です。

「経済学」とはそもそもどんな学問でしょうか。経済学は「経済活動における『人間の行動』を解明する学問」です。お金が動く「経済」という枠組みの中で、人はどう行動するのか、それはなぜなのかを、明らかにし理論化しています。

「でもそれは、行動経済学の定義じゃなかった？」

と思った方。鋭いご指摘です。

そうですね。もともと、行動経済学が誕生する前から、「経済活動における『人間の行動』を科学する学問」はあったのです。それが経済学でした。なのになぜわざわざ、行動経済学が生まれたのでしょうか。

それは、伝統的な経済学では全ての「人間の行動」を解明するには限界があったからです。詳細は後述しますが、人間は常に「合理的に行動する」としているのが伝統的な経済学で、「人は非合理的な生き物である」という大前提が欠けていました。

実際、私たち人間は頻繁に「非合理的な行動」をします。合理的に考えれば痩せたいならヘルシーであるAランチを頼んだほうがいいのに、太るとわかっていながらコッテリしたBランチを頼んでしまいます。将来のためにお金を貯めたほうがいいはずなのに、ついツイスターのレジ付近の商品を「つい買って」して無駄遣いをしてしまいます。

経済学は、人間を研究対象としているにもかかわらず、こういった「非合理」である人間の「心理面」が考慮されていなかったのです。

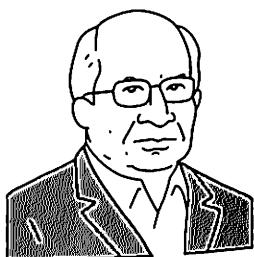
そこで、経済学には足りなかった人間の「心理面」を加える必要が出てきました。それが心理学です。2つの融合により、行動経済学が誕生。経済活動における「人間の行動」全般を説明することができるようになったのです。

そんな行動経済学は20世紀半ば以降に急速な発展を遂げた新しい学問で、3人のノーベル賞受賞者を出しています。

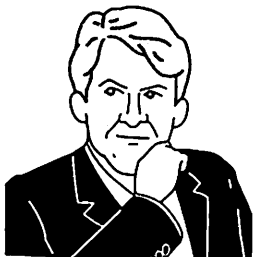
2002年、「行動経済学の父」と呼ばれるダニエル・カーネマンがノーベル経済学賞を受賞。共に研究していたエイモス・トベルスキーは残念ながら亡くなっていましたが、もしも存命だったら2人揃って受賞していたことでしょう。

イスラエル生まれの心理学者であるカーネマンはカリフォルニア大学バークレー校で博士号を得た後、主にアメリカで研究を続け、1979年「プロスペクト理論」を発表。のちほど詳しく書きますが、「人間の意思決定は非合理である」という画期的なもので、今日でも行動経済学の核をなす理論です。

次に登場する行動経済学のスターは、2013年にノーベル経済学賞を受賞したロバート・シラー。



ダニエル・カーネマン



ロバート・シラー



リチャード・セイラー

ト・シラー。彼は経済学者で、バブル経済を「根拠なき熱狂」と指摘しました。従来の経済学のように過去のデータを数学的に分析するだけでは市場を理解できない、株式の動きには「人々の心理状態」が影響しているというシラーの理論は、まさに行動経済学です。

さらに次の行動経済学によるノーベル賞受賞者は「ナッジ理論」を確立した経済学者のリチャード・セイラーで、2017年にノーベル経済学賞を受賞。カーネマンの「プロスペクト理論」を経済学にさらに結びつけ、行動経済学を広めました。もちろん、同様の論文を他の多くの研究者も発表していますが、彼はコラムや書籍を執筆し、一般のビジネスパーソンにまで行動経済学を広めた代表的な人物です。

このように急激に注目を集めた行動経済学ですが、私が博士課程の学生だった2000年代後半は「行動経済

学 (Behavioral Economics) という言葉自体がまだ定着しておらず、「意思決定心理学 (Judgment and Decision Making)」と呼ばれていました。カーネマンも1991年出版の学術論文で、「行動経済学」ではなく、「トベルスキーと1969年に『Judgment and Decision Makings』の研究を始めた」と述べており、当時はまだ「意思決定心理学」と呼ばれていたことが見て取れます。

ところがその後、2010年以降に「行動経済学」という言葉はあつという間にみんなが注目するものになりました。

—— 伝統的な経済学では「人間の行動」は解明できない

- ・「行動経済学の父」であるカーネマンとトベルスキーの専門は心理学
- ・シラーとセイラーの専門は経済学

行動経済学が「経済学」と「心理学」の融合であることは、この点からも明らかです。カーネマンは心理学の中でも「意思決定心理学」に注目し、「人間の意思決定の非合理性」を指摘。法則通りにはいかない曖昧で変わりやすい人間心理を、経済学に当てはめたいのです。

では、経済学と行動経済学の関係性はどのようなものでしょうか？ ごく簡単な概要をまとめておきます。

そもそも現在の経済学の基本は、18世紀にアダム・スミスによって確立されました。彼は著書『国富論』の中で、

「市場経済において、各個人が自己の利益を追求すれば、結果として社会全体において適切な資源配分が達成される」

と主張。これが資本主義経済の中心にある「市場」についてのスミスの考えであり、仮に偏りが生じても「神の見えざる手」が働き、うまく調整されるとしました。

また、『国富論』より先に書かれた『道徳感情論』の中で、スミスは「人間にはさまざまな激情があるが、共感する力がある。義務と道徳を知れば正しい行動ができる」と述べています。

このような考えを持つ「経済学の父・スミス」の考えを受けた経済学は、「市場メカニズ

ムの中で動く人間も、常に理性的で正しい判断をする」という前提で構築されています。その後、複雑化する市場のメカニズムを解き明かそうと、マクロ経済学、統計学、金融工学などが生まれましたが、経済学の研究が行き着く先は数学、つまり徹底した「合理性」の世界です。

しかし、18世紀だろうと現代であろうと、時代を問わず市場経済は完全に合理的ではないことを、私たちは経験として感じています。理由は簡単で、市場経済の中には人間という「非合理的な存在」がいるからです。また、残念ながらすべての人が義務と道徳を持ち合わせているわけではありません。さらに、「知っていても間違える」というのは、改めて説明するまでもないでしょう。

「合理的な個人を前提とする伝統的な経済学には限界がある」

そこで人間を理解するために生まれた心理学を経済学に融合させた「行動経済学」が生まれたのは、先にも述べた通りです。

行動経済学が花開いた

「Save More Tomorrowプラン」

行動経済学が急速に広まったのは、「社会的ニーズ」にぴたりとハマったからでもあり、「経済学で解決できないことを埋めていったから」とも言えます。

例えば、行動経済学が誕生する以前、政府や企業は新たな政策やプロジェクトを考えるとき、経済学者にアドバイスを求めていました。確かに「合理性」に基づいた貴重な意見を聞けますが、現実と乖離してしまうこともしばしばありました。

そんな中、行動経済学を使って画期的なアドバイスをしたのが前述したセイラーと共同研究者のシエロモ・ベナルチ。とてもよく知られているのが「明日のために積み立てよう Save More Tomorrowプラン」、略して「スマート(S M a r t)プラン」で、行動経済学を世間一般に広めるきっかけとなりました。概略を紹介しておきましょう。

日本は20歳以上の国民が国民年金に自動的に加入し、会社員は厚生年金にも加入します。つまり給与天引きで意識もせずに年金を納めます。

一方、アメリカの年金は「自分の意志で加入した人が受け取る仕組み」です。そのお

げで、なんと、米国税務調査局によると、55歳から66歳の男女の5割が退職後の蓄えを保有していないという、なんともショッキングな結果が出ています。

もちろん大企業は確定拠出型年金を導入しています。「積立額を多くしておけば、将来たぐさんの年金がもらえる」と、企業側は積立額を増やすように従業員に勧めますが、なかなか年金に加入しない人、加入しても増やせない人が多いというのが現状です。

「積み立てたほうが将来の自分のためになるのに、なぜ積み立てないのだろうか？」

合理的な個人を前提とする伝統的な経済学では解決できないこの疑問に答えてくれるのが行動経済学です。

1. イナーシャ(Inertia)・慣性：人間には、面倒なことはやりたがらず「このままでいいや」としてしまうバイアスがある。このイナーシャのせいで、年金への加入が億劫になってしまう。

2. 損失回避(Loss Aversion)：人間は、プラスの感情値(道で千円札を拾ったときの喜び)より、マイナスの感情値(千円札を落とったときの衝撃)のほうが大きい。だから貯金が一万円増えるより、今月の手取りが一万円減るほうが感情のインパクトが大きい。

3. 現在志向バイアス(Present Bias)：人間は「今この瞬間」に重点を置くので、退職後の年金をもらう「未来の自分」については他人事のように感じる。だから将来の自分よりも、今の自分にお金を使いたがる。

このようなバイアスの結果、人間が合理的に考えるとやるべきことなのに、非合理的な側面のせいで老後資金の確保がなかなか進まない。そんな中、セイラーとベナルチはバイアスをあえて有効活用することを提唱しました。

まずはイナーシャ。その対策としては、「我が社は基本的に全員、企業年金に加入してもらいます」というデフォルト(初期設定)を作り、手続きなしで加入できるようにします。もちろん、加入したくない人は「許諾しない意思表示(オプト・アウト)」により加入を回避することができますが、人とは面倒くさがりな生き物。大抵の人は、そのまま加入することになるのです。

次に損失回避と現在志向バイアスの顕在化を防ぐため、その企業年金は「昇給したら積

立率も自動的に増える」という仕組みにしておきます。これなら手取りが減るわけではないので、抵抗なく積立額を増やせます。

さらに「強制でなく、いつでもやめられるし、掛け金をいくらにするかも自分で決められます」というルールを設けますが、これもイナーシャの影響で、みんな入社したときに加入した条件のまま変えることはありません。

その結果、自然と少しずつ積立額が増えていく……。

これは人の行動の引き金とバイアスを理解し、それを敢えて有効に使った、これまでも顕著な成果を出した実例だと言えるでしょう。

ポイントは「ちょっとしたことを変えただけ」という点です。セイラーが提唱したこの理論は「ナッジ理論」と呼ばれますが、「ナッジ (Nudge) 軽くつつく」、つまりさりげなく促すだけで、人々に影響を与え、行動を変えられることが証明されたのです。

2013年当時、セイラーと共にこの「スマートプラン」を進めていたベナルチの下で、私はコンサルタントをしていました。そのため、「スマートプラン」の成果に触れることが多々あり、自動加入を導入した会社は2003年の際の14%から2011年には56%まで上

がりました。個人の平均拠出率もたったの4年で3・5%から13・6%まで上がりました。

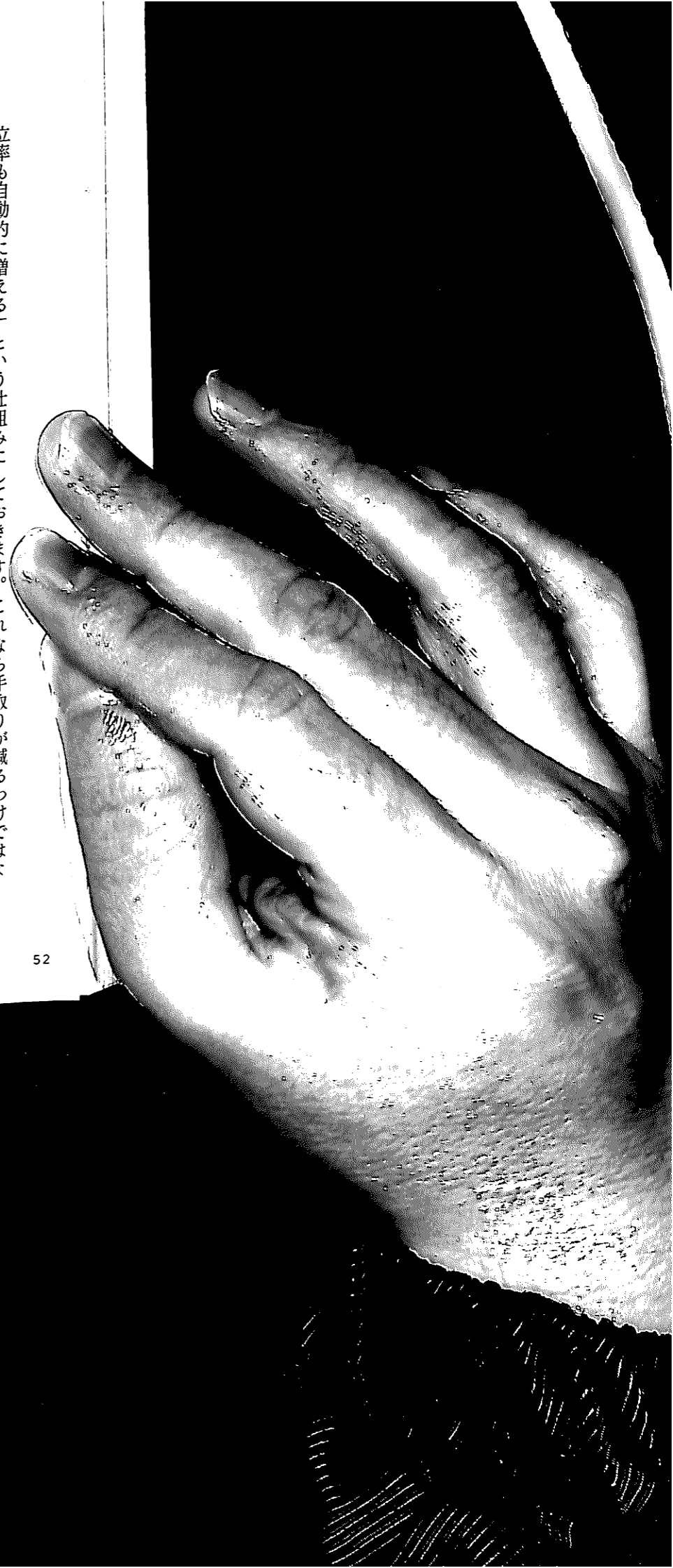
前述したように、伝統的な経済学は人間を「理想的」に捉えており、「正しい行動をするべきだし、するだろう」と考えていました。ところが行動経済学は、人間の「実際の行動」を具体的に解明し、理解します。そればかりか、非合理的な行動を変えることもできる……。

「こんなに効果があるのなら、活用すべきだ！」

こうして行動経済学の認知度が高まっていく中で、アメリカでは行動経済学の実用化がますます進んでいったのです。

「オバマ大統領の再選」と行動経済学

バラク・オバマが2度目の大統領の座を勝ち取ったことにも、実は行動経済学が関係していました。このことも、「スマートプラン」と並んで行動経済学が一般に広まるきっかけとなった出来事ですので、ここで触れておきます。



立率も自動的に増える」という仕組みにしておきます。これなら手取りが減るわけではないので、抵抗なく積立額を増やせます。

さらに「強制でなく、いつでもやめられるし、掛け金をいくらにするかも自分で決められます」というルールを設けますが、これもイナーシャの影響で、みんな入社したときに加入した条件のまま変えることはありません。

その結果、自然と少しずつ積立額が増えていく……。

これは人の行動の引き金とバイアスを理解し、それを敢えて有効に使った、これまで最も顕著な成果を出した実例だと言えるでしょう。

ポイントは「ちょっとしたことを変えただけ」という点です。セイラーが提唱したこの理論は「ナッジ理論」と呼ばれますが、「ナッジ (nudge: 軽くつつく)」、つまりさりげなく促すだけで、人々に影響を与え、行動を変えられることが証明されたのです。

2013年当時、セイラーと共にこの「スマートプラン」を進めていたベナルチの下で、私はコンサルタントをしていました。そのため、「スマートプラン」の成果に触れることが多々あり、自動加入を導入した会社は2003年の際の14%から2011年には56%まで上

がりました。個人の平均拠出率もたったの4年で3・5%から13・6%まで上がりました。

前述したように、伝統的な経済学は人間を「理想的」に捉えており、「正しい行動をするべきだし、するだろう」と考えていました。ところが行動経済学は、人間の「実際の行動」を具体的に解明し、理解します。そればかりか、非合理的な行動を変えることもできる……。

「こんなに効果があるのなら、活用すべきだ！」

こうして行動経済学の認知度が高まっていく中で、アメリカでは行動経済学の実用化がますます進んでいったのです。

「オバマ大統領の再選」と行動経済学

バラク・オバマが2度目の大統領の座を勝ち取ったことにも、実は行動経済学が関係していました。このことも、「スマートプラン」と並んで行動経済学が一般に広まるきっかけとなった出来事ですので、ここで触れておきます。

ヒラリー・クリントンと接戦の末の民主党代表候補。「停滞したブッシュ政権後の若き大統領」という期待。何より、「アメリカ初の黒人大統領の誕生」ということで、彼の初当選は、全米ばかりか世界中から注目と期待が集まった末の勝利と言えるでしょう。しかし、「再選」となれば状況は大きく変わります。実際に国の舵取りをすれば、経済政策への不満などの批判も出てくる。その中で、一体どうやって大統領の座を維持するか？

2012年、「オバマ再選」の勝利の鍵を握っていたのが、行動経済学でした。

激戦を勝ち抜くためにオバマ陣営は、行動経済学の第一人者でデータサイエンティストでもあるデビッド・W・ニッカーソンを選挙対策チームに招聘。行動経済学を使って、票を集める作戦でした。

選挙戦の鍵を握るのは「浮動票」です。

「民主党支持だからオバマに投票したいけど、選挙には行かないかも……」

選挙が盛り上がるアメリカですが、みんな忙しいのは日本と同じ。その結果、「行くつもりだったのに、何かと用事が入って行けなかった」で終わる人が多くいます。このような選挙に行くか行かないかの「微妙な人たち」の票をいかに集めるかで、命運が決まります。オバマは民主党ですから、支持者は主に「リベラル」の層です。ニッカーソンらはまず、データサイエンスを使って、リベラル層の「微妙な人たち」が多く居住する地域を特定。その上で、行動経済学を使って、その人たちの「なんとなく行かない原因」を取り除く戦略を取ったそうです。

その戦略は思いのほかシンプルで、「微妙な人たち」に以下の3つの質問をするというものでした。

- ・選挙の日、何時に投票しますか？（時間）
- ・その日はどこから投票所に行きますか？（場所）
- ・直前にはどんな予定がありますか？（直前の予定）

重要なのは、この3つを「ただ聞くだけだった」ということです。ただ聞いて、「微妙な

人たち」の頭の中に「当日の投票に行くまでの過程」を描かせてあげる。このシンプルな働きかけで、相手の中の「なんとなく行かない原因」を取り除かれたのです。

行動経済学に基づいたこの戦略が浮動票獲得につながり、オバマ再選に寄与したことは、行動経済学の見識者の間ではよく知られていることです。

その数年後の2017年には、行動経済学理論の提唱者である行動経済学者リチャード・セイラーがノーベル経済学賞を受賞。彼の著書「ナッジ」は世界的なベストセラーとなりました。

こうして、「スマートプラン」の過去に例のない成功や、「オバマ再選」への行動経済学の寄与などを通じて、ビジネス界でも行動経済学が一気に注目されることとなったのです。

ネットフリックスで、「第2話」が自動再生されるワケ

こうして、行動経済学が広まった現代を生きる私たちの周りには、すでに行動経済学が組み込まれた商品やサービスが溢れています。特に効果的に使っているのはF A A N G でしょう。

例えば、動画配信サービス・ネットフリックスは1997年の創業当初はDVDのレンタル会社でしたが、2007年から動画配信事業に移行しました。2億人を超えるユーザーを持ち、巨大IT企業に成長した大きな要因のひとつが、行動経済学を効果的に使ったレコメンド機能と言えます。

動画配信サービスは「何か面白いことがないかな？」という、年齢も性別も国も好みも違う人たちに応えるために、何百万ものコンテンツを揃えなければなりません。また、何百万というコンテンツはマーケティング戦略には必須でしょう。

しかし、あまりに数が多すぎると、ユーザーは選べない。では、どうするか？——そのために作られた戦略には、おそらく行動経済学が入っています。

ネットフリックスのユーザーならよく知っている通り、アプリを立ち上げ、自分の名前をクリックすると、すぐにいろいろとおすすめの番組が現れます。ユーザーはこのレコメンド機能に従って視聴できますし、さらに関連する番組も並べてくれるので、自分で深く考えなくても次々と好みの作品を選ぶことができます。また、アプリを利用すればするほど、どんな作品を好むかのデータが集まり、より精度は高くなります。

「人は情報も選択肢も多ければ多いほどいい」というのが合理的な個人を前提とする伝統

的な経済学の答えですし、消費者自身も頭在意識としては「たくさんの選択肢があったほうがいい」と考えます。

しかし、行動経済学は「情報や選択肢が多すぎると、人は最適な意思決定ができないばかりか意思決定自体ができなくなる」と解釈しています。詳しくは第2章で説明しますが、「情報オーバーロード」「選択オーバーロード」という状態です。

そこでネットフリックスは、何百万ものコンテンツを用意した上で、ユーザーが実際に目にする情報や選択肢については適量に絞って最適化している——それがレコメンド機能です。

アマゾンやディズニーなどの配信サービスも同じで、プログラムの第1話が終わると自動的に第2話が始まりますが、思い出してみればDVDの時代は自分で再生し、その都度「見続けるかどうか」を決定していました。その結果、今のようにならだと見続けてしまうことは少なかつたのです。

しかし、今の配信サービスのように勝手に再生されたら、今の状態を続けたい「現状維持バイアス」という行動経済学の理論が働いて視聴を続け、やがて「1話が終わったら自動的に2話が始まってそのまま見るのが当たり前だよ」という状態になり、延々とアプリ

を使い続けます。TikTokはまさにこれです。

人間は合理的かつ冷静に意思決定すると伝統的な経済学は考えますが、実は非合理ですし、こういった企業は、そのことを理解し、上手くビジネスに取り入れているのです。

スタバのポイント制度の「スター」に隠れた「目標勾配効果」

FANG以外にも、食品から医薬品まで多くの大手メーカーは行動経済学をビジネスに取り入れていますし、トップ企業がトップでいられる理由の一つに、行動経済学に基づいた戦略がある例もよく見聞します。

例えばスターバックスのモバイルアプリは、行動経済学を徹底的に活用して作られているようです。

特に注目したいのが「スター」というポイント制度。最終的には「ゴールドスター」のステータスとなり、新製品を一足先に購入できたり、誕生日プレゼントがもらえたりする特典がきます。何より「スターバックスの上級ステータス」というランクづけは、顧客に優越感をもたらします。第3章で詳述しますが、これは行動経済学で言う「ポジティブ・

アフエクト(ポジティブな淡い感情)」という理論を利用した戦略と言えます。

スターパス制度は航空会社、ホテルなど多くの企業が導入していますが、スターバックスのこの「スター」制度では、モバイルアプリで「残り4日!」と期間限定ボーナスがもらえる期間がメッセージで送られてきたり、「ゴールドスターまであと〇〇スター」とゴールまであとどれくらいかを示されたりします。

これらも行動経済学の観点から言えば、ゴールが近づくほど意欲が増す「目標勾配効果」の応用です。期間限定ボーナスや徐々にスターパスが上がっていく仕組みは、コンピューターゲームの理論をビジネスに応用した「ゲーミフィケーション」でもあります。

さらに、スターパスバーの目盛りにもちよつとしたトリックがあり、25スターと50スターの目盛りの間隔が、200スターと400スターの目盛りの間隔と同じになっています。25の差も200の差も同じ目盛りというのはグラフとしては明らかに間違いなのですが、行動経済学的に言えば優れた戦略。顧客はよく吟味せずにパッと見た雰囲気判断するたため、「もう50スター集めた。頑張つて最後まで集めよう」と誘導されてしまうのです。実際には、50スターまでよりも、その先の400スターまでのほうが、集めなければならないスターは当然、多くなります。

こうしてスターバックスのこの「スター」制度は、多くの利用者を集めています。

多くの企業は人の非合理的な意思決定と行動のメカニズムを知り、競争相手より優位に立つとうとしているので、行動経済学を使っていることを企業秘密として公言しません。いわばお客さまには知られたくない「公然の秘密」というわけなのです。

しかし、行動経済学を学ぶと「このサービスは行動経済学が裏にあるな」とすぐにわかるようになる。それどころか、ひとたび行動経済学を学ぶと、世界が違って見えてきます。

あらゆる企業の戦略が張り巡らされた今、教養としての行動経済学を身につければ、二度とそれまでのような素朴なものの見方はできなくなるでしょう。

- ・消費者側としては、企業の戦略に乗せられないように賢くなれる。
- ・企業側としては、顧客にサービスや商品をより多く楽しんでもいただくための戦略家になれる。

これこそ、ビジネスパーソンが行動経済学を学ぶ理由なのです。

そんな疑問が湧いてきたのです。

次ページの図表5はプロログでお見せした「従来の『行動経済学』の学び方」の図表を拡大し、より見やすくしたものです。この図を見ていただくと、皆さんにも「あつ、聞いたことある」という理論もあると思います。しかし、それがどんなものか理解し、単なる「知識」ではなく「教養」として身につけ、人に語れるような人は少ないのではないのでしょうか？

理由は単純で、カテゴリー分けがされておらず、理論をただただ羅列しただけになっていくからです。これまで行動経済学を一度でも学んだことがある方でしたら、おそらくこれらのバラバラな理論を一つ覚えては次を覚え、また次を覚えと、互いに脈絡のない理論をひたすら暗記しようとしたことでしょう。まるで、学生時代に英単語を丸暗記していたときのようにです。これではなかなか頭に残りませんし、何より丸暗記は苦痛です。

この図のように整理されないまま、うわべの知識だけが急激に広がると、多くの人が「わかったつもり」になってしまう危険があります。

「従来の行動経済学」は 体系化されていない

——理論が分類なく羅列されるから「本質がつかめない」

私は博士課程後のポスドクを終えたのち、そのままアメリカでコンサルティング会社を起業しましたが、すぐに「行動経済学の知見を生かして我が社にアドバイスしてほしい」というオファーが次々と入りました。スタートアップの経営者としてはうれしいことです。が、実際に仕事をするうちに違和感を覚えました。

「みんな行動経済学の理論や効果がどんなものかは漠然と知っている。でも、バラバラな知識のインプットだけで終わっているのではないか？」

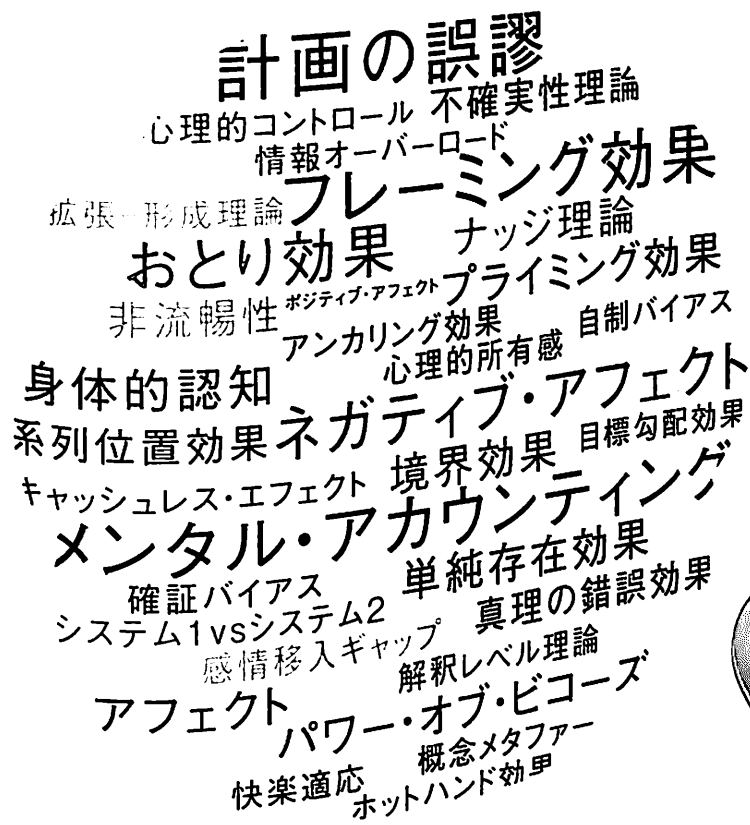
そんな疑問が湧いてきたのです。

次ページの図表5はプロローグでお見せした「従来の『行動経済学』の学び方」の図表を拡大し、より見やすくしたものです。この図を見ていただくと、皆さんにも「あっ、聞いたことある」という理論もあると思います。しかし、それがどんなものか理解し、単なる「知識」ではなく「教養」として身につけ、人に語れるような人は少ないのではないのでしょうか？

理由は単純で、カテゴリー分けがされておらず、理論をただただ羅列しただけになっているからです。これまで行動経済学を一度でも学んだことがある方でしたら、おそらくこれらのバラバラな理論を一つ覚えては次を覚え、また次を覚えと、互いに脈絡のない理論をひたすら暗記しようとしたことでしょう。まるで、学生時代に英単語を丸暗記していたときのようなのです。これではなかなか頭に残りませんし、何より丸暗記は苦痛です。

この図のように整理されないまま、うわべの知識だけが急激に広がると、多くの人が「わかったつもり」になってしまう危険があります。

図表5 従来の「行動経済学」の学び方



体系化されておらず、
混沌と「理論」を羅列するだけ
本質がつかめない…

ただただ丸暗記…

例えば「人間には現状志向バイアスがあるから、今あるものを評価して新しいことができない」という知識だけあっても、表面的な理解だけで終わってしまいます。

まず「そもそも行動経済学とは何なのか？」という「本質」を理解し、その本質と各理論とを有機的に結びつけてこそ、「知識」が「教養」になる。そのとき初めて、「では、どうすればよいか？」という自分なりの考え方やそれに基づく行動ができるのです。

行動経済学の知見は奥深いもので、本質を知り、体系立てて理解し、ようやく「なぜ人はそう行動するのか？」が読み解けます。さらにそのような「人間の行動」が経済にどのような影響するかも見えてくるのです。

「新しい学問」であるがゆえに体系化されていない

では、なぜ行動経済学は、他の学問のように体系化がされていないのか。それは、学問が体系化されるまでには、非常に長い年月がかかるからです。

起業後、クライアントから「もっとわかりやすく為になる（または教養として使える）よう行動経済学を教えてください」という依頼を頻繁に受けました。

「行動経済学の理論って、聞いたときにはわかったつもりになっても、あまりに数がたくさんあるのですぐに忘れてしまうんですよ。ドクター・サガラは専門家でしょう。手っ取り早く、このたくさん理論を体系化してくれませんか」

起業した頃に漠然と抱えていた懸案が、目の前に突きつけられた気がしました。

行動経済学は専門家の間でも「体系化するのが難しい。あと数十年は無理だろう」と言われていきます。理由は2つあり、一つは「非常に若い学問」であること。体系化される前に次々と新しい理論が発表されていった経緯があります。

もう一つは、「経済学と心理学の融合」であること。経済学と心理学、2つの学問を併せて体系化するのは難題です。

さらに経済学と心理学は、全く異なるアプローチをとっています。伝統的な経済学の専門家は、合理的な人間を前提として「人はこう行動するべきだ」という理論を展開する一方、心理学の専門家は、我々人間のありのままの行動を分析します。2つは水と油のようなものです。なかなか両者が納得いく落とし所が見つからずに、ただただ時間だけが経ちます。

行動経済学を

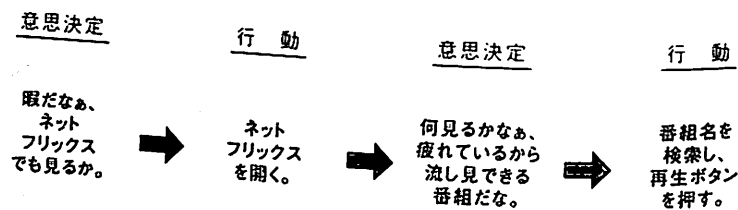
「初めて整理・体系化」した入門書

人間の「非合理的な意思決定のメカニズム」を説明する学問

大学というアカデミックな世界に身を置いているなら「体系化は難しい」というのは共通認識ですが、私が身を投じたのは実業界であり、他の誰でもないクライアントが「体系化」を求めているのです。「無理です」など、冗談でも言えません。そこで研究仲間だったイェール大学とデューク大学の2人の行動経済学の教授に相談しようと、「30分だけ時間がほしい!」と頼み込みました。

「ナミカ、冗談だよな? 来週までに行動経済学を体系化したいだなんて」

図表6 「行動」は「意思決定」の結果生まれる



熱い議論を交わした結果、アカデミックの世界の2人の答えは「絶対に無理！ 体系化にはあと100年はかかる」というものでした。
アカデミックの研究者にとって、「時間をかけずにまとめる」などやはりあり得ない話で、100のピースがあつたら一つ一つ検証していくのが常識……。つまり、研究者とビジネスパーソンでは理屈がまるで違うのです。これも、行動経済学が体系化されていない要因でしょう。私はあれこれ悩んだ末に、アカデミック界のためではなく、ビジネスパーソンのために自ら体系化をすることにしました。

体系化をするためには、まずその学問の「本質」を明確にする必要があります。「結局、行動経済学って一言で言うとなんのよ？」という質問に対する回答がまさに「本質」です。それがすでにお伝えした、

「人間の『非合理的な意思決定のメカニズム』を解明する学問」
です。

行動経済学の定義がこのようになる理由を改めて、整理しましょう。

私はプロローグで、「行動経済学は『人間の行動』を理解する学問」とお伝えしました。特に「経済（ビジネス）」において、「なぜ人はそう行動するのか」、その原理を明らかにしていきます。

そして「行動」というものは「意思決定」の結果というのまずにお伝えした通りです。例えば、あなたが映画を観ようとネットフリックスを開いたとします。このとき、「ネットフリックスを開く」という「行動」は、意識的であれ無意識的であれ、あなたが「ネットフリックスを観よう」という「意思決定」をした結果です。そして、ネット

フリックスを開いた後に映画Aを観ようと「映画Aをクリック」したなら、それはやはりあなたが「映画Aをクリックしよう」と「意思決定」をした結果なのです。

そうです。「人間の行動」というものは「意思決定の連鎖」なのです。「なぜ人はそのように意思決定をするのか?」。そのメカニズムを説明することで、その結果である「なぜ人はそう行動するのか?」が理解できます。私がプロログで、「行動経済学は行動の「なぜ?」がわかる」と言っていたのはまさにこのためです。「行動」の一手前である「意思決定」の原理を明らかにすることで、行動の「なぜ?」を理解することができるのです。

さらに、「人間というものは「非合理」な生き物である」ということを、すでに「伝統的な経済学の限界」に関する話でお伝えしました。人間がもし合理的なのであれば、忙しいときに目的のない動画をダラダラ見たりしません。人間は「非合理的な行動」ばかりしてしまう生き物、すなわち「非合理的な意思決定」ばかりしてしまう生き物です。

そんな人間の「非合理的な意思決定のメカニズム」を説明する理論の集まりが、行動経済学です。ポイントは、それらが「実験で証明された科学的な理論」である点です。だからこそ、どんな人間にも当てはまる「客観的なセオリー」と言えるのです。

―― 結局、私たちの生活は「非合理的な意思決定」の連続

非合理的な行動は、ビジネスシーンでも多く見られます。

例えば、ある会社では、取締役会の議事録を役員に郵送し、捺印してもらう作業に2週間もかけていました。

そこで、環境にもやさしく、迅速に手続きできるような、オンラインで確認してサインもできる「電子署名ソフト」を導入しようとなりました。伝統的な経済学から見ると、とても合理的な決断でしょう。ところが、普段からパソコンで仕事しているはずの役員の方たちが、電子署名ソフトへの変更に難色を示したのです。

「紙でないとしつかり読めない」

「今までのように文書は紙ベースでしつかり残しておくべきだ」

紙ベースでやりとりする根拠として、こんな意見があったのです。

しかし、会社側で判断を下し、実際にオンラインで確認してサインもできる「電子署名

ソフト」を導入したところ、特に不都合はありませんでした。一瞬で確認できるようになったというメリットだけで、「なぜもっと早く導入しなかったのか」という声すら出たほどです。

役員たちが電子署名ソフトへの変更には難色を示した理由の一つは、行動経済学の「現状維持バイアス」でしょう。また、「損失回避」により、メリットよりデメリットのほうに目が行ってしまっていたのでしょうか。「今まで〇〇だったから、これからも〇〇じゃなきゃダメだ」という手間もお金もかかる非合理的な意思決定をしていたのです。

つまり、「環境にやさしいし、迅速に手続きできる電子署名に変えるのが合理的」というのが伝統的な経済学。しかし、「実際には現状維持バイアスと損失回避が働くから、つい今まで通り紙ベースでのやり方のままになってしまおう」というのが行動経済学です。

このように考えてみると、「非合理的な行動」の一步手前にある「非合理的な意思決定」のメカニズムを理解することこそが、現実の行動を変える鍵を握っているとわかります。

私はコンサルタントとして、行動経済学を活用し、このような行動のメカニズムを解明してきました。対象となる人間とはクライアントにとっての顧客や取引先であったり、従業員であったりします。クライアントはこういった関係者たちを適切に動かす方法を求め

ていますが、これは人間の行動のメカニズムがわかるからこそ、提供できるのです。

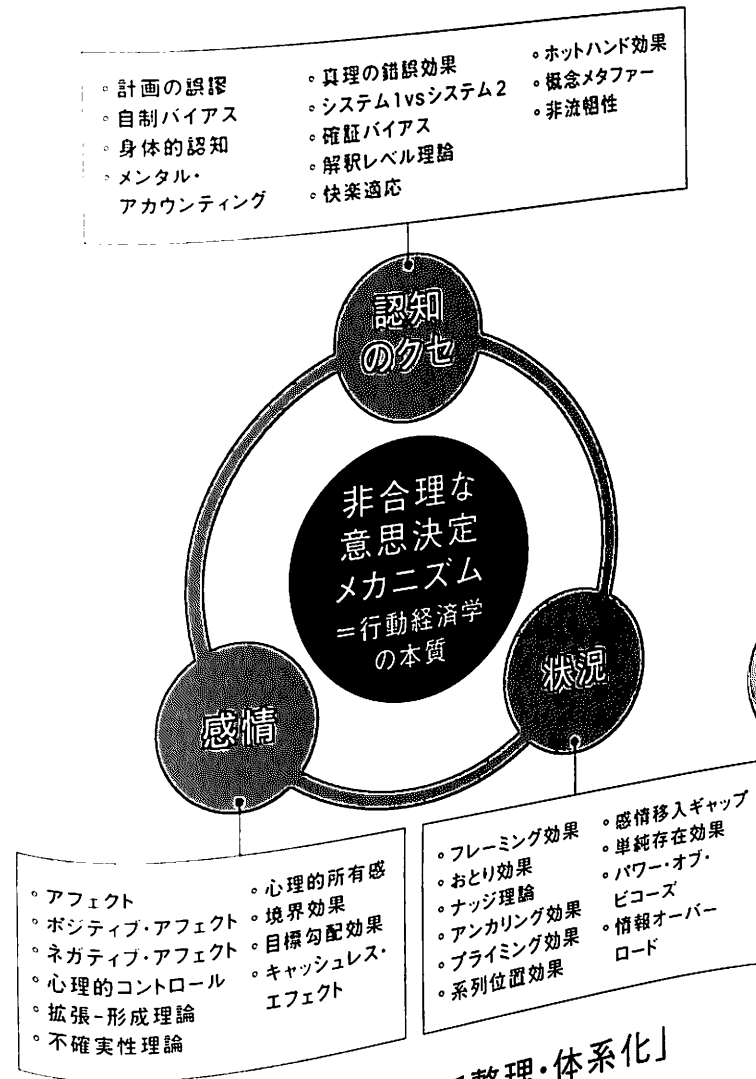
コンピュータがどのようなメカニズムで動いているかを理解しなければ、コンピュータを理解し、機能を変更し向上させることはできませんが、人間の行動もそれと同じで、意思決定のメカニズムがどうなっているかという「How?」を理解して初めて人の行動を変えていくことができます。

「非合理的な意思決定」を決める3つの要因

そして、人がついつい「非合理的な意思決定」をしてしまうメカニズムには大きく3つの要因があります。それが「認知のクセ」「状況」「感情」です。この3つがあるからこそ、私たちは合理的ではない判断をしてしまうのです。

次ページの図表7は、プロローグでお見せした「本書の『行動経済学』の学び方」の図表を拡大し、見やすくしたものです。先ほどお伝えした「非合理的な意思決定のメカニズム」という「本質」を中心に据えつつ、「非合理的な意思決定」に影響を与える3つにカテゴリー分け。これまでバラバラだったそれぞれの理論を3つに分類しています。この体系化によって、混沌としていた各理論が、行動経済学の「本質」および3つのカテゴリーによって、

図表7 本書の「行動経済学」の学び方



有機的につながります。

では、この図表を基に3つの要因それぞれを解説していきましょう。

要因① 認知のクセ

1つ目が「認知のクセ」です。「認知のクセ」は「人の脳が、インプットした情報をどう処理するか」、つまり「脳の情報の処理の仕方」だと考えてください。

もし人間の脳が、入ってくる情報を素直に受け止めてくれるのであれば、私たちは合理的な行動をするはずですが、

しかし、やっかいなことに人間の脳には「情報の処理の仕方」そのものに「歪み」が存在します。この「認知のクセ」があることで、私たちは情報を歪めて処理してしまい、それが「非合理的な意思決定」につながっているのです。

「認知のクセ」に分類される代表的な理論に「システム1 vs システム2」という理論があります。

行動経済学を「初めて整理・体系化」

詳細は第1章で詳しくお伝えしますが、簡単に言うとうシステム1は「直感」、システム2は「論理」です。人間の脳が情報を処理する際には、「直感」に基づいて判断するシステム1と「論理」に基づいて判断するシステム2の両方があり、場面場面で使い分けています。このことを「システム1 vs システム2」と言います。

システム1を使っているときは、じっくり考えることはせず素早く情報を把握・判断します。そのため、手に入る全ての情報を熟考するのではなく、直感や感情などの数少ない情報を基に「認知の近道」と言われる「ヒューリスティック」を使います。

一方、システム2を使っているときは、選回りになっても、脳は集中してじっくり情報を捉え、過去の経験などに照らし合わせて思考し、情報を分析した上で把握・判断します。こちらは「ゆっくり」と考える点がポイントです。

ちなみに、先ほど紹介したカーネマンはこの「思考のスピード」に着目し、この2つを「ファスト&スロー」と表現し、同名の書籍は日本でも大ヒットしました。

ではなぜ「システム1 vs システム2」があることが、判断の「歪み」に繋がってしまうのでしょうか。有名な研究を挙げると、「チョコレートケーキとフルーツサラダの実験」があります。

被験者を2グループに分け、グループAには2桁の数字を、グループBには7桁の数字を記憶してもらいます。「記憶力の研究です」と聞いている被験者は数字の暗記に取り組み、特に7桁のグループBは苦勞して数字を覚えます。

「お疲れさまです。まだ実験中ですが、お礼に軽食を用意しています」

置いてあるのはチョコレートケーキとフルーツサラダ。結論を先に言うと、2桁の数字を覚えたグループAはフルーツサラダを選ぶ人が多く、7桁のグループBはチョコレートケーキを選ぶ人が多くいました。いったい、なぜでしょう？

2桁の数字を覚えたグループAの人たちは、問題が簡単だったために、考える余裕がありました。じっくり考える「システム2」を働かせることができました。ですから、「より健康でヘルシーなフルーツサラダ」という「合理的な選択」を取ることができました（最近ではフルーツは糖質が高いという議論もあるので、一概にヘルシーとは言い難いですが、アメリカではチョコレートケーキよりはフルーツサラダはかなりヘルシーと認識されています）。

ところが、7桁の暗記という重い負荷がかかって思考に余裕がないグループBの人たちは、「システム1」で瞬間的に判断をせざるを得ませんでした。その結果、よりカロリーの

高い「チョコレートケーキ」という「非合理的な選択」をしてしまったのです。

しかし、一概に「システム2」が良く、「システム1」は悪、というものではありません。もし瞬間的に判断する「システム1」が存在しなければ、考えなければならぬことがあまりに多すぎて私たちの脳はパンクしてしまいます。だからこそ、人間の脳にはあまり負担をかけずに判断する「システム1」が備わっています。

しかしながら、適切でない場面での「システム1」が働いてしまい、誤った判断をしてしまうということは、よくあること。つまり、場面場面に応じて、「システム1」を使つたほうがいいのか場合もありますし、「システム2」を使うほうがいいのか場合もあります。ポイントは、人間の脳にはこの2つのシステムが存在していることを知り、対策を取るといふことです。

第1章では、このような「認知のクセ」に分類される行動経済学の理論について取り上げます。クライアントや同僚や上司、そして自分自身の「認知のクセ」を理解すれば、より合理的な意思決定・行動ができるようになるでしょう。

要因② 状況

先ほどの「認知のクセ」は人間の「脳の中」で起こっていることでした。そもそも「脳の中」に、「非合理的な意思決定」を生んでしまう仕組みがあるのです。「脳の中」で起こっているということは、我々の意思決定は「認知のクセ」から逃れることはできませんから、「認知のクセ」は3つの要因のうち最も基盤となる要因と考えていいでしょう。

しかし、人間が非合理的な判断をしてしまう要因は「脳の外」にもあります。人間の判断は周りの「状況」の影響を強く受けるのです。

伝統的な経済学は「人間はどんな状況にも左右されず、常に合理的な意思決定をする」という前提で成立しており、私たち自身も自分について、常に「自分で意思決定し、行動している」「自分で人生をコントロールしている」と考えています。ところが行動経済学の研究はそれを覆すものでした。