

第1章では、人が「非合理的な意思決定」をしてしまう3つの要因のうち「認知のクセ」に分類される理論を紹介していきます。

これまでもお伝えしてきたように、人間の脳にはやっかいな性質があります。情報を素直に処理してはくれないのです。

では、脳はインプットされた情報をどう処理するのか。そのときにどんな「クセ」があるせいで、人は「非合理的な判断」をしてしまうのか。「認知のクセ」というのは、そんな「脳の情報の処理の仕方」のことです。

実際に第1章に入る前に、まずは第1章の全体像をつかみましょう。第1章は以下の4つの節に分かれています。

・1. 認知のクセを生む「大元」は何か？

「脳の情報の処理の仕方」は1つではなく、複数あります。しかし、その中でも特に中心となる思考モードがあります。それが先にも触れた「システム1 vs システム2」です。

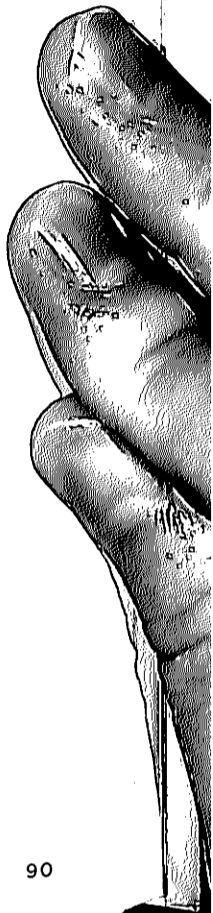
まずこの第1節では、「認知のクセ」の最も基本となる「システム1 vs システム2」を学びましょう。行動経済学全体に関わってくる概念ですから、しっかりと理解していただきたいと思っています。

・2. システム1が「さらなる認知のクセ」を生み出す

認知のクセの最も基本となるのは「システム1 vs システム2」、中でも「システム1」によって人は頻繁に非合理的な意思決定をしてしまいます。

そして、やっかいなことに、それは1つの認知のクセだけではなく、いくつもの違う認知のクセにつながっています。ここでは、「埋没コスト」「機会コスト」「ホットハンド効果」など、「システム1」が深く関わっている認知のクセを紹介します。

・3. 「五感」も認知のクセになる



第1節の「システム1 vs システム2」、第2節の「システム1により生まれるさらなる認知のクセ」。これらは主に「脳の中」だけで起こっている「認知の仕方」です。

しかし、実は脳と身体はつながっていて、視覚・触覚・聴覚・嗅覚・味覚の五感、温かさや冷たさなどの「身体的認知」というものもあります。私たちは「脳の中」だけですべてを決めていると思っていますが、実は身体からも多くの情報を得ています。

身体からの情報を脳が認知するとき、そこにも「クセ」がある——この点を、行動経済学の代表的な理論を紹介しながら説明します。「商品パッケージのロゴの位置」など、身近なビジネスにも、身体的な認知のクセを踏まえた企業の戦略が隠れています。

・4. 「時間」も認知のクセになる

人間は複雑なので、「時間の経過」も脳の情報処理の仕方に影響を与えています。

例えば、「今の自分」も「未来の自分」も同じ自分のはずなのに、私たちは「未来の自分」は「今の自分」とは別の存在だと捉えてしまいます。だからこそ、同じ商品やサービスを買うときに、「今買うのか」あるいは「数カ月後に買うのか」で、買う商品や、買うか買わないかそのものも変わってきます。そんな「時間」にまつわる認知のクセもあります。時間が人間の「認知」にどう影響するかを知っておくと、反対にどのように消費者の心を捉えるか、また自分の仕事の時間をどう使えば生産性を上げられるかも見えてきます。

この4つの節が第1章です。

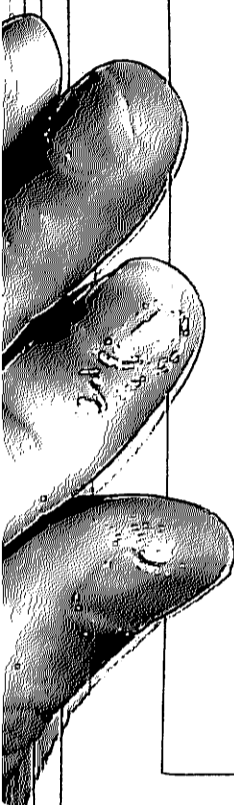
ここで、実際に第1章に入る前に、「認知のクセ」について1つクイズにトライしてみましょう。以下のクイズを考えてから、次のページに行ってください。

Quiz

野球のバットとボールが、合わせて1ドル10セントで売っています。

野球のバットはボールよりも1ドル高いです。

別々に買ったなら、それぞれいくらでしょう？



## 認知のクセを生む 「大元」は何か？

冒頭のクイズは一瞬で答えられたとは思いますが、実際正解率はどのくらいでしょうか？  
実はとても低いのです。

「バット1ドル、ボール10セント」

すぐにそう答えたあなたは、アメリカの一流大学の学生と同じ間違いをしています。  
正解は「バット1ドル5セント、ボール5セント」。

簡単な計算で少し考えればわかることを、直感的なシステム1を使って答える。その結果、「1ドル10セント→1ドル10セント」と間違ってしまう——これが認知のクセによる

非合理的な意思決定です。

このクイズは正式にはCRT(認知反射テスト)といい、私がよく学会で一緒にさせていた  
だいた、イェール大学で行動経済学を教えているシェーン・フレデリックが考案したもの  
です。正しい答えを出すためには、「バット1ドル、ボール10セント」と反射的に間違った  
答えが出た後、本当に合っているのだろうかと自己チェックをし、「直感的な答えvs考えて計  
算した答え」という比較をし、後者を選ばなければなりません。

フレデリックが似たクイズを3問出したところ、成績トップはMIT(マサチューセツ  
工科大学)で平均点は2・18点(3点満点)、全問正解率は48%でした。2位以下は接戦で、  
プリンストン大学は平均1・63点で全問正解率26%、ハーバード大学は平均1・43点  
で全問正解率は20%となっています。

### 脳の2つの思考モード「システム1 vs システム2」

人間の脳は、情報処理をする際に2つの思考モードを使い分けていて、それを「システ  
ム1 vs システム2」と呼びます。カーネマンは、システム1は直感的で瞬間的な判断であ

ることから「ファスト」、システム2は注意深く考えたり分析したりと時間をかける判断であることから「スロー」と呼びました。「認知のクセ」を生む理論のうち、最も基本となるのがこの「システム1 vs システム2」です。

話が少しそれますが、私が大学院生の頃、同級生の間でどっちがシステム1でどっちがシステム2だか、ついつい忘れてしまう人たちがいっぱいいました。私もその一人でしたが、先輩が一度、「一番速いからシステム1は直感。遅くて2番目だからシステム2は熟考」と教えてくれた以来、忘れないようになったので、ここでも記載しておきます。

さて、システム1は直感的とはいえ、過去の経験も生かされています。例えば「午後のミーティングで眠気がさしたらコーヒーを買う」というのは、ビジネスパーソンとしての経験からくる意思決定です。

一方で、経験までさかのぼらないこともあります。午後に同僚がブレンドコーヒーMを注文した後に、「この注文は？」と聞かれて反射的に「私もブレンドコーヒーM」と言うときは、いちいち眠気やミーティングについて考えず、ただ同僚と同じものを注文しているのです。

反対にシステム2は「バットとボールの価格差は1ドルだから……」と注意を払って計算するといった具合に、集中して考えた末に出す意思決定です。例えば「午後のミーティングには眠気防止のコーヒー」とシステム1が意思決定しても「ちよつと待てよ、朝から2杯飲んでる。コーヒーを飲みすぎると胃が痛くなることがあるから、水にしておこう。午後のクライアントの会議でもコーヒー出るしな」などと考えた上で意思決定をします。

システム1は「午後の眠気にコーヒー」と素早く直感的に判断します。これに対して、システム2は午前中の摂取量や夕方にまた飲む可能性があるといった将来の摂取見込みに加え、「コーヒーの飲みすぎは良くない」などと健康への影響などまで総合的に検討し、最後に「今日は水にしておこう」と決める。このようにより精度の高い意思決定ができます。

この話をすると、「システム1とシステム2が交代しながら意思決定をするの？」と質問されますが、2つのシステムは無意識下で連動し、同時に動いています。

例えて言うなら脳の中に常に白も黒もあるというイメージで、時と場合によって配分が変わり、濃いグレーになったり薄いグレーになったりするけれど、真っ黒も真っ白もない……。それがシステム1とシステム2です。

——人はいつ、システム1を使いがちか？

人間の意思決定のデフォルトはシステム1ですが、「システム1よりシステム2のほうが優れている」というわけでもありません。「1425×79」を暗算する場合は注意深くなる必要がありますが、問題が「1+1」だったら、計算するまでもなく「2」と一瞬で答えを出したほうがむしろいいでしょう。なぜなら、すべてのことを注意深くじっくり考えていたら、何も決められなくなるからです。

「朝食はヨーグルト？ トースト？ それともご飯と味噌汁？」と毎朝悩むのでは、いくら時間があっても足りなくなるでしょう。

「今朝の胃の調子はどうかな？ 昨日の夜は和食だったから今朝はトーストかな。でもそういえばここ1週間ランニングをサボっているから炭水化物は控えめにしたほうがいいかな。あと最近、天気が悪いからビタミンDの多い朝食を取らなきゃいけない……」

朝食から始まって、何を着るか、通勤は車にするかバスにするか、仕事はどうするかとやっていたら身動きが取れず、「システム1にお任せ」のほうがいいことは多数あります。すべてをシステム2で考えていたら、脳がパンクしてしまう——。システム1は決して

無用のものなどではなく、人間に必要な思考モードとして備わっているものなのです。

ただし、冒頭のバットとボールのクイズのように、システム1で瞬時に判断することにより、それが思い込みや偏見となり、結果、間違った意思決定につながってしまうことは往々にしてあります。ですから、人間がいつシステム1を使いがちかを知っておくことは、誤った判断をしないための助けになります。

人はどんなときにシステム1を使いがちかを明らかにした研究があります。それをまとめると以下の6つのときです。

- ・ 疲れているとき
- ・ 情報量・選択肢が多いとき
- ・ 時間がないとき
- ・ モチベーションが低いとき
- ・ 情報が簡単で見慣れすぎているとき
- ・ 気力・意志の力（ウィルパワー）がないとき

忙しいときや情報が多すぎるとき、人はシステム1で意思決定しがちという研究ですが、ビジネスパーソンは皆、忙しく、常に大量の情報に接しています。つまり、システム2のエンジンとも言える「注意力」は常に危機にさらされているのです。また、仕事に慣れてきた頃にミスするのは、「こんな程度かな」で済ませてしつかり検討せず、システム1しか使っていないことが原因です。

「高度情報化社会では、人々のアテンション(関心)が通貨になり、関心を集めることが価値を生む」

この言葉は、1970年代に心理学者で経済学者のハーバート・A・サイモンが関心経済(アテンション・エコノミー)について述べたもの。情報経済という言葉は、SNSのフォロワー数で人の価値が測られる今日の情報化社会を指すように思えますが、半世紀以上前から指摘され、今ますます顕在化しています。

1978年にノーベル経済学賞を受賞したサイモンは、「豊富な情報は注意の貧困を生む」とも言い、多くの研究者が同様の指摘をしています。

現代を生きる私たちは、システム1を使ってしまいがちな環境にあることを認識し、意

識していく必要があるでしょう。

### システム1を排除する「非流暢性」

また、意識をすること以外にシステム1を排除する方法として、「非流暢性」を用いる方法があります。

「流暢性」とは「ひっかかりがない」ことです。「非流暢性」はその反対ですから、あえて「ひっかかり」を作ることによって、システム2を働かせるというものです。

以下は私の博士課程の卒業論文でも発表しましたが、あえて読みにくいフォントやポイントを使う非流暢性です。

「行動経済学はビジネスシーンにおいて非常に重要です。この本を通して、認知のクセ・状況・感情の3つに体系化することにより、行動経済学の本質を解き、総合的に学べます。自分を理解するだけでなく、同僚や上司、また顧客の理解にもつながります。」

このように普通のフォント・ポイントで

トのよう