

な感じなので読み流してしまおうでしょう。このときはシステム1が働いている状態です。しかし、あえてとても読みにくいフォントや小さなポイントだとどうでしょう？

「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はなく、同僚や上司、また顧客の理解にもつながります。」

突然、フォントが変わっているのが流暢性が妨げられて読み飛ばせず、「なんて書いてあるんだろ？」と注意が引かれ、システム2が発動します。その結果、しっかりとその情報を読ませることができるといわけです。

ただ、いくら非流暢性を加えても、前述のP97の6点が考慮されていなければ、かえって悪影響になる場合もあるので気をつけましょう。

システム1が 「さらなる認知のクセ」を 生み出す

「劇場の10ドル」と「メンタル・アカウントリング」

専門家として一つ注意しておきたいのは、すべての意思決定がシステム1かシステム2のいずれかに振り分けられるわけではないという点です。前述した通り、2つのシステムは同時に動いており、複雑に連動しています。

しかし、そんなことを言われても対策のしようがなく、読者の皆さんは困ってしまうでしょう。「システム1 vs システム2」を実際に生かしていくには、「人間の非合理的な意思決定にはシステム1が大きく関係している」とだけ理解しておけばいいでしょう。

実際、「認知のクセはじっくり考えないことで生じる」というのは多くの研究で証明され

ていますので、関連する行動経済学の理論をいくつか見ていきましょう。

お金は数字で示され、価値も一定で、合理的なものの代表のように思えますが、実はこれも非合理的な認知のクセの影響を受けています。セイラーの定義した「メンタル・アカウンティング (Mental Accounting)」はその代表例で、人間には「心の会計」があり、同じお金でもどのように取得し、どのように使うかによって、自分の中での価値が異なってくるという理論です。少しわかりづらいので、例を出しながらご説明しましょう。

カーネマンとトベルスキーが発表した有名なメンタル・アカウンティングの研究は「劇場の10ドル」という研究。この実験では、被験者に以下のような質問をしました。

「あなたは、劇場でチケットを買おうとして財布を開くと、10ドル札を失くしたことに気づいた。それでもあなたは財布から10ドル出して当日券を買いますか？」

この問いには88%の人が「イエス」と答えています。一方で、今度は以下のような質問をしてみました。

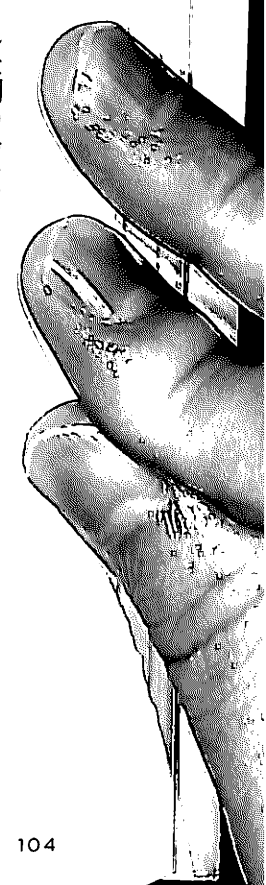
「あなたは事前に10ドルの前売券を買っておいたけれど、劇場に着いたら前売券が見当たらない。それでもあなたは財布から10ドル出して当日券を買いますか？」

この問いにイエスと答えた人は46%。半分以上の人はノーと答えました。

2つの質問のどちらの場合も、失くしたお金の価値は10ドルで変わりはありません。しかし、同じ10ドルであっても、お札を落とした場合と前売券を落とした場合とでその後の行動が変わっているということは、その10ドルに対して感じている心の会計が異なっているということです。

つまり、メンタル・アカウンティングとは、人の心の中に「そのお金が何のためのお金か」、無意識に「仕分け」がされているということです。先ほどの実験の場合、被験者の心の中には無意識に「劇に使うお金は10ドル」と仕分けがされています。

前者の質問の場合、失くした10ドルは劇とは関係のない10ドルです。失くしたことに對するショックはあるものの、それと「劇のために使う10ドル」とは「別会計」なのです。ですから、10ドルを出すことに抵抗がありませんでした。



一方で、後者の前売券を失くした例の場合、前売券を買った時点で、被験者はすでに「劇のために使う10ドル」は使ってしまったままです。その前売券を失くしてしまったわけですから、失くした10ドル（の前売券）は「劇のために使う10ドル」に会計されているのです。ですから、それ以外に10ドルを出すことは、劇のためにさらに追加で10ドルを出すことになっただけで、そこに心理的な抵抗が生まれません。

合理的に考えれば、損をしたのは同じ10ドルなので、行動が変わるといえるのは非合理的です。しかし、実際には人間はこのように非合理的な行動を取ります。

まるで会計（家計簿）上で、それぞれのお金は何のために使ったものか仕分けがされているように、人の心の中にはそれぞれのお金が何のために使われるべきか、無意識に仕分けがされ、その仕分けによって同額のお金でも価値が変わってきます。これがメンタル・アカウントिंगなのです。

メンタル・アカウントングには他にもいろいろな例があり、例えば多くの人がやっている、「給与から積み立てる子どもの教育費が3万円、住宅ローンが8万円、食費が6万円、交際費が3万円……」というお金の配分にも影響しています。

「今月は食費を使いすぎたが、交際費は少なかった」

このとき合理的に考えると、交際費で使わなかった分のお金を食費に回せば、全体としては最適化されるでしょう。交際費を使わなかったということは、家での食費が増え、そのため食費が増えたとも考えるのも合理的でしょう。しかし、人間には何にいくらを充てるべきかが別個に配分されるバイアスがあります。ですから、食費を決められた範囲の金額に抑えようと、忙しいのにいくつもスーパーを回って安い食材を探すなど、無駄な時間と労力をかけてしまう。この非合理的な行動もメンタル・アカウントングによるものです。

また、「思いがけない収入」が入ったときにも、人間はメンタル・アカウントングによって非合理的な行動を取ります。例えば、政府の給付金、臨時ボーナス、片付けをしたときにたまたま出てきたお金。

このときにも、もし合理的に考えれば、「貯金が進まないマイホーム資金に回そう」となるのですが、心の会計上では「うれしい臨時収入」という仕分けに入ってしまう。そのせいで、つい外食したり、奮発して高いワインを買ってしまったりと、結局、無駄遣いをして消えてしまうということが起きます。

ですので「メンタル・アカウンティング」という非合理的なものを持っていると自覚することはとても重要です。

——「自制バイアス」とは何か？

「買うつもりはないのに、思わずポチってしまった」

これはネットショッピングをしていればよくあることですが、人間は自分が思うほど自制心が強くありません。なのに、「私は誘惑に負けない。衝動的な行動を抑えられる」と自分を過大評価する認知のクセを持っています。これを行動経済学では「自制バイアス (Restrain Bias)」と呼びます。

例えばダイエット中の仕事帰り、疲れて空腹の状態でコンビニに寄るとします。

「明日の朝食べるヨーグルトを買うだけだ」と自分に言い聞かせていても、商品を見るとつい、ビールやジュース、脂っこい太りそうなものも買ってしまふ。誘惑に負けてしまふ

のです。

これが朝だったら、元気でシステム2もよく働いていますし、意志の力も強いはずですが、「いやいや、ヨーグルトしか買わない」と自制できるでしょう。しかし、夜だつて大丈夫と自覚しているのは自制バイアス。空腹で疲れていると自覚しているときには、ヨーグルトだけ手に取つて、後は何も見ず・考えずにレジに直行すべきです。

「誘惑に弱いのに、誘惑に弱いことを理解していない」という非合理性に対処するには、誘惑されそうな状況に身を置かないことです。

何も買うつもりがないなら店に行かない。誘惑に負けないようにしようと思志の力で頑張るより、「自分は誘惑に弱い」と認識し、仕組みを作ることが大切です。

私は最近、「健康意識を上げて、間食をやめたい」という友人から相談を受けたのですが、話を聞いて驚いたのは家にお菓子が大量にあること。まずはそのお菓子を全部手放すように勧め、どうしても食べたいときは、一つだけ買いに一つ分の現金だけを持って歩いて買いに行くように勧めました。このように、行動をやめたい場合には、あえて「小さなひと手間」を加えることも効果があります。他には浪費をやめられない人は、銀行のキャッシュカードだけ持ち、クレジットカードやスマホを持たずに外出する。何か買いたいのものが

あつたら、ATMで現金を引き出して買う必要性を作る。

また、アメリカでは以前クレジットカードを冷凍庫で凍らせ、すぐには使えないようにするというハックが話題になりました。

他にも、ビール好きだが、ちよつと飲むときの量を減らしたいという場合には、あえて冷蔵庫には入れずに常温で保管しておくという友人がいます。そうすると、冷蔵庫に入れて2時間ほど待っている間に「もういいや」となることが多いのです。このように、敢えてひと手間を必要とするようにし、自分で誘惑に打ち勝つ仕組みを作っておきましょう。

ミシガン州とウイスコンシン州、 「埋没コスト」的にどっちを選ぶ？

ビジネス書をよく読む人なら、「埋没コスト (Sunk Cost)」という言葉をご存知だと思います。埋没コストとは、一度何かを始めたら、たとえ成果が出ていなくても、そこに費やした時間・お金・労力を取り戻そうと継続してしまうという非合理的なバイアスです。

例えば、一生懸命に準備して始めた新しいプロジェクトだと、「やっぱりこれはダメだな」と思っても中断できない。どうにもならないと思いつつ、「とりあえず最後までやってしまおう」と続けてしまう……。

元を取りたいと思うのが人間の心理であり、ギャンブルで「5万円もつぎ込んだんだから、あと3万入れて回収しよう」と熱くなってしまうのも、同じく埋没コストが働いています。

1985年と少し古くなりますが、埋没コストについてオハイオ大学のハル・アークスとキャサリン・ブルマーが発表した研究があります。

実験の被験者は「スキー旅行に参加する」という設定を聞かれます。

「あなたは冬休みにスキー旅行を計画し、ミシガン州プランには100ドル、ウイスコンシン州プランには50ドル、予約金を支払いました。どちらもスキー客に人気ですが、雪質といいスキー場の設備といい、きつとウイスコンシン州のほうが楽しめるでしょうね」

この説明の後、被験者はこう質問されます。

「実は2つのプランは同日に予約されていて、どちらか片方にしか行けません。キャンセルしても返金されない場合、どちらのスキー旅行に行きたいですか？」

どちらのプランを選んでも、行かなかったほうに支払った予約金は無駄になります。つ

まり、100%の人がより楽しめるスキー旅行を選ぶのが合理的な判断となりますが、なんと54%の被験者が「ミシガン州プランを選ぶ」と回答しました。アークスとブルマーは、半数以上の被験者がミシガン州を選んだのは、100ドルというより大きな初期投資を行ったからであり、「埋没コストの誤謬を証明するものである」と結論づけました。

つまり埋没コストにとらわれて、楽しくないほうの旅行を選ぶという非合理的な結果になってしまったのです。

——アテンション・エコノミー時代に知るべき「機会コスト」

合理的に考えれば続けても無駄なのに、なぜか続けてしまう埋没コストも、じっくり考えないことよって引き起こされる認知のクセですが、埋没コストがどんなものか知っていないだけでは意味がなく、併せて覚えておくべきなのは、「機会コスト (Opportunity Cost)」です。

先ほどの埋没コストは実は、これまでに過ぎ込んだ時間・お金・労力が無駄になるだけではありません。その時間で他にもっと成功につながる事ができるはずなのに、それができなくなる、つまり機会損失が一番の痛手なのです。

上手くないプロジェクトを埋没コストでずるずると続けていたら、その時間で新しいプロジェクトを始めるチャンスを失ってしまいます。すでに上手くないプロジェクトを継続するエネルギーや予算や人材を別のところに回したら、新たな機会が生まれるはず。これが「機会コスト」です。

終身雇用が主流ではないアメリカでは転職はよくあることですが、それでも大きな意思決定という事で、よく相談を伺うこともあります。大抵の人は、「今まで頑張ってきた」という埋没コストや現状維持バイアスが働き、躊躇することが多いのですが、そういうときは、私は機会コストについても考えるようアドバイスします。「転職することによって失うこと」ではなく、「転職しないこと」によって、どういうチャンスを失っているか」という反対の視点も考慮してみると、ずっと悩んできたことを新しい角度から考えられます。

このように機会コストを知ること、あきらめたり途中でやめたりすることの重要性が理解できます。また、「中断」という選択肢もまた重要な意思決定の一つです。

アテンション・エコノミーの時代、多忙なビジネスパーソンは自分の時間と注意をどこに向けるか、常に意識することが大切です。そのためには、認知のクセを自覚して、しっかり考えなくてはなりません。その意味で、埋没コストは無駄なことに意識を向けるだけ

ではなく、成功する次の機会をも失ってしまうものとも言えます。

——「ホットハンド効果」——なぜ、マイケル・ジョーダン以上を期待するのか？

他にもシステム1によって生まれる認知のクセがあります。それが「ホットハンド効果 (Hot Hand Effect)」です。ホットハンド効果とは、ある事象が連続して起こると、次も同じことが起こると思いついてしまう認知のクセ。実際には次も同じことが起きる根拠などないのに思いついてしまうという意味で、やはり非合理的な意思決定です。

例えば、バスケットボールの試合で、A選手が3回シュートし、3回とも入れたとします。試合は接戦。再びボールがA選手に回ってきました。4回連続のゴールかと、チームメイトも観客も固唾を飲んで見守ります。

「あいつなら絶対に入れるに違いない」と。

そのように、システム1で「あいつならできる！」と考えてしまいますが、実際システ

ム2で統計学的に考えてみれば、まずあり得ないとわかるでしょう。あのマイケル・ジョーダンでさえシュートが決まる確率は約50%、ざっくり言うと2回に1回は外します。1回目も2回目も3回目も確率は毎回約50%。3回連続ゴールが決まったからといって、4回目になったら確率が100%になるのはあり得ない。数学が苦手な人でもわかるでしょう。

統計学的にも、シュートそれぞれは確率的には独立した事象であるので、それまでの直近の実績により次のシュートが入る確率を予想することはできないのです。つまり、3回連続ゴールを決めたA選手が次も決めてくれるに違いないというのは、認知のクセだったのです。

ですが、それでもできると思ってしまうのが人間です。

この認知のクセを証明するために、スタンフォード大学のトベルスキーらは実際の観客を対象に調査を行いました。試合を見ていた観客の91%が、直前に何度もシュートを決めている選手はそうでない選手よりも次に決める確率が高いと考えていました。また、観客の68%が、フリースローについても同様の感覚を持っていました。観客を対象とした結果と同様に、選手を対象とした調査でも、似たような結果が得られています。

この認知のクセはホットハンド効果と呼ばれます。バスケットボールに由来する言葉ですが、迷信や占い、ゲン担ぎの類いにも当てはまります。日本語でも「あいつは持っている!」という言葉が使われることがあると思いますが、「hot hand」は同じような意味です。

「ホットハンド効果」はビジネスの場でも見られます。成果を上げ、上手くいっている人がいたら「次もできるに違いない」と自分も周りも思ってしまうのです。

例えば出版社で、ある編集者が3冊連続でベストセラーを出したとします。その人は一置かれ「Bさんの企画なら間違いない」と企画はすぐに採用され、上司も販売部も応援してくれます。

かたやヒットのないCさんはいくら企画を出しても「こんな売れるはずないだろう」と、会議で却下されて終わりです。

周りの思い込みがホットハンド効果となり、社内で優遇される人とそうでない人が出てしまうということです。

本が売れるかどうかはバスケットボールのシュートほど明確ではありませんが、確かにCさんよりBさんのほうが実力がある可能性はあり、ヒットを出す確率も人によって違います。

ですが、仮にBさんがヒットを出す確率が6割、Cさんが4割としても、次のBさんの企画が売れる可能性は6割で、逆に言うと4割は売れずに終わります。Cさんの企画が売れる確率は4割でも、今度の企画はその4割で大ヒットするかもしれません。

期待は、「良い思い込み」をBさんに与えますが、意味もなく過剰に期待すると、「前に上手くいった人が上手くいく」という過去に引きずられる前例主義になったり、これからヒットを出すかもしれないCさんの芽を摘んでしまったりします。ホットハンド効果は、取扱注意ということです。

私が述べたいのは、ちょっと立ち止まって考えずに期待するのは非合理的な判断になってしまっているかもしれないということ。

「過去の成功に引きずられて認知のクセが出てしまい、システム1で人を判断していないか?」と、システム2で自己チェックすることが大切です。特にビジネスパーソンであれば、ホットハンド効果のような「自分の非合理的認知のクセ」で、部下の成長の芽を摘んではなりません。

— マクドナルドのアンケート調査が大いなる失敗だったワケ

私の仕事は、行動経済学をいかにビジネスに取り入れるか、企業にコンサルティンクをすること。行動経済学が「人間（の行動）」を研究対象としていることから、企業が取り入れる行動経済学の用途は多岐に渡ります。

わかりやすい例ですと、マーケティングや宣伝、販売戦略などのデータとなるマーケティングリサーチがあります。企業の顧客はまさに「人間」そのもの。「人間の行動」を科学的に理解することで、その商品やサービスの販売促進につなげられます。

一方、ビジネスに関わる「人間」は顧客ばかりではありません。企業の従業員も同じく人間ですから、人事政策に行動経済学を取り入れることで、従業員満足度の向上につなげる企業もあります。

アカデミックの世界から打って変わって多くのビジネスパーソンと接する中で気づいたことがあります。クライアントが大企業の経営幹部だろうとスタートアップ企業の若い社員だろうと、会議室では間違った議論が行われているのです。

「なぜ顧客は我が社のこの商品を買わないのか？ この機能を加えたらメリットになるから買ってくれるんじゃないのか？」

「このアプリのダウンロード数が伸びないのはなぜか？ 価格設定が間違っているんじゃないか？」

これらの議論は企業で頻繁に行われている「あるある」でしょう。なぜこれらの議論が間違っているのでしょうか。

こういった会議室の議論は、システム2を使って消費者のことを考えてしまっているからです。あなたが何か買うときのことを思い出せばわかると思いますが、消費者は実際には、じっくり考えて商品やサービスを買うわけではありません。多くはシステム1を使って瞬間的な思考で購入します。

例えば、「商品Aは価格が安くて品質が良い」となれば、消費者は合理的に判断してAを選びそうなのですが、実際は異なります。消費者はなんとなく商品Bを買ったり、合理的とは言えない意外な理由から商品Cが爆発的に人気になったりします。

あるいはユーザーはアプリをダウンロードするとき、「似たようなアプリをすべて比較・

検討した結果、アプリBが使い勝手が良くて無料でいろいろなことができる」という合理性に基づいて意思決定することはあまりありません。スマートフォンをいじっていて、「なんとなく良さそう」という理由で深く考えたりせずにダウンロードする人が多いでしょう。

このように、マーケティングリサーチをする際と、実際の日常生活とは乖離があることから、リサーチのデータは鵜呑みにできないということは実験でも証明されています。この実験では、寮生活を送る学生が対象で、そのほとんどの学生は併設の食堂で食事を済ませます。そんな学生が次の2つのコピーのどちらに動かされたかを検証しました。

- ・コピー1 「健康的な毎日のために、1日に5つの野菜と果物を食べましょう」
- ・コピー2 「1日に5つの果物と野菜をトレイの上に置きましょう」

学生にアンケートを取ったところ、「言葉がいいし効果的だろう」と選ばれたのはコピー1でした。このアンケートだけを基にすると、コピー1のほうがいいように思うでしょう。ところが、実際に大学生たちの食生活の改善に役立ったのは、コピー2でした。

なぜなら、コピー1のほうが言葉としての響きが良くても、いざ寮の食堂でシステム1

で選ぶとなった際、頭に浮かぶのはコピー2のほうがからです。

この実験は、マーケティング調査などでアンケートを取って決めた宣伝文句は、往々にして効果が出ない場合があることを示しています。ここで覚えておくべきは、消費者自身も無意識に行動をしているため、自分がなぜそのように行動したのかを言語化することはできないということです。行動経済学を理解していれば、マーケティング調査の限界を意識しながら、顧客の行動についてその背景を読み解き、柔軟に解釈することが可能です。

多くの企業でもマーケティングリサーチとしてアンケートを実施していますが、この手法で消費者心理を捉えるのは難しいでしょう。それは、世界的企業であるマクドナルドでさえ同じです。

マクドナルドと言えば、主力商品の「脂っこいハンバーガーやフライドポテト」を手早く美味しく食べられるということで、1955年のフランチャイズ開始以来、急成長を遂げってきました。

しかし、時代は変わり、近年は「健康志向」の傾向が強まっています。マクドナルドが行ったアンケートでも例に漏れず、「もっと健康的なメニューも増やしてほしい」という声がたくさん挙がったそうです。そこでマクドナルドとしては、「消費者の求めるもの」を提

供しようとして、2013年、サイドメニューにサラダとフルーツを加えました。お客さまの要望通り、世の中のヘルシー嗜好に合わせて、もっと幅広いメニューを提供しようとしたのです。

しかし、この戦略は裏目に出ました。マクドナルドが大規模なマーケティングを行ったにもかかわらず、実際顧客が買い求めていたのは「健康的なメニュー」ではなく「こつてりした揚げ物、ファストフード」でした。

ちなみに日本マクドナルドでも、2006年にマーケティングを基にヘルシーな「サラダマック」を発売し、失敗に終わった経緯があります。

これは行動経済学を基に考えてみると簡単に納得できる結果です。前述したように、「人は時間がないとき、疲れているときなどにシステム1に頼って意思決定をする」傾向があります。

では人がマクドナルドに行くときはどうでしょうか？ 日本ではどうかわかりませんが、特にドライブスルーが売上のほとんどを占めるアメリカでは、「忙しいとき、または疲れているとき」に行くことが多いのです。

つまり、顧客がマクドナルドで注文する際は、「しっかりと健康を考えて注文する」のでは

なく「なんとなくぱっと見て決める」という「システム1」の意思決定がなされている。

一方、人がアンケートに答えるときはどうでしょうか。記入式であれ口頭であれ、調査対象者はじっくり考えて「システム2」で答えます。人は「システム2」が働くと、「○○するべきだ」という合理的でかつ理想的な行動を頭に置いて回答する傾向があるのです。

このギャップのせいで、行動経済学の知見なしでのアンケートでは消費者の本当の深層心理を引き出すことは難しいのです。このギャップを回避するには、システム1でものを買う消費者を理解しようと思ったら、やはり会議室の議論も、顧客理解も、システム1の観点から考えるべきなのです。最近ではマクドナルドも行動経済学を取り入れ始め、顧客がどうシステム1でメニューを見て意思決定しているかを模索しています。

また、多くの消費者が実際商品を購入・使用するときの状況と、アンケートに答えるときの状況もかなり違います（状況については第2章でも話します）。

基本的に、アンケートによる定量調査（アンケートの結果を数値化し、データ分析する調査）はこのジレンマにぶち当たってしまうため、消費者がなぜ商品を購入し、どう使用するかを理解するには限界があります。「消費者がその商品やサービスを買う理由は、その消費者自身もなかなか言語化できない」。このことを前提として認識する必要があります。

一方で、定性調査(対面して聞き取る調査)であれば、もつと細かいニュアンスが理解できるでしょう。しかしながら、こちらも消費者が答えていることをただ単に鵜呑みにしてはいけません。

「なぜ我が社の商品を購入しましたか？」

こう聞いたとき相手が「品質が高くデザインも良いから」と答えたとしても、それは調査の場で考えた限りの回答だったりします。ちょっと見栄を張って賢そうな購入理由を述べることもありますし、質問者の顔色を見て「ついで、相手が喜びそうな回答をしてしまう」というケースも珍しくありません。

しかし実際の購入は、非合理的な意思決定を基になされ、気分、一番手に取りやすいところに商品が並べてあったという偶然、時間帯の影響など、さまざまな無意識の要素が働いています。

こういったことから、会議室の議論でもアンケートでも、行動経済学を考慮したほうが消費者心理をより深く理解できます。なぜなら、行動経済学はまさに人間(消費者)の無意

識の意思決定(購買理由)を科学する学問だからです。

エグゼクティブがリサーチ結果を見て、「アンケートによれば80%の人が健康にいいメニューを選ぶと回答しているのに、なぜフルーツサラダが売れない？なぜチョコレートケーキのほうが売上が高いのか？」と首を傾げますが、これは当然と言えば当然のこと。人間の心理や行動は非合理的なのですから。

人間理解には考察よりも観察せよ

こういったことから、消費者や従業員など対象となる人間を理解しようと思ったら「考察」には限界があります。それよりも、「観察」をすることが大事です。はたからこっそりと見て、人が無意識にどんな行動をしているかを知るのです。

そんな「観察」をする方法として、私がクライアントに勧めているマーケティングリサーチ手法に「エスノグラフィ」があります。エスノグラフィとは民族学で行われているフィールドワーク調査で、普通の人の生活に密着し、日々の習慣、儀式、食事、言語、余暇の過ごし方など、ありのままを観察して行動様式や文化を知る調査方法を指します。相手をただ観察することで、より本質に近い理解が可能とされ、ビジネスシーンでも取り入

れられています。

顧客すべてにエスノグラフィイを用いるのは無理がありますが、主力商品の開発であれば、ターゲットになりそうな人たちに生活状態をビデオ撮影してもらう手法もあります。

また、人事やマネジメントに生かすには、社内アンケートに頼るだけではなく、就業中の従業員の普段の様子をちゃんと観察してあげるのも有効です。

ちなみに、アメリカの「アンダーカバーボス」という番組を知っていますか？ アメリカでは人気テレビ番組で、企業の社長が変装して自社の工場などで従業員に混じって仕事をすると、エスノグラフィイをドキュメンタリー化したような設定です。多くの社長が実際に工場で製品と一緒に作ってみて、「データでは全然わからなかった問題点がいっぱいある！」と気づきを得るのがこの番組の人気の秘密。経営者ともなれば組織の下の方で働いている人の行動心理はわからなくなるもので、アンケートのデータや人事面談による回答だけ集めて改善するのは無理があります。

責任のある人、決定力のある人ほど、実際に観察することが大切です。観察の結果、ありのままの人間がいかにか非合理的なものかわかれば、より適切な意思決定をし、施策を講じることが可能となります。

定量調査は、一度に大量のデータが収集でき、行動履歴などシステムで答えやすい質問には適切ですが、認知のクセを理解し、それを有効活用するマーケティングがしたいのであれば、「定性調査（インタビュー）」とエスノグラフィイの2つを用いて総合的に判断するのがベストですが、現実には「そこまでリソースを割くのは難しい」という企業がほとんどです。それなら、どちらが良いということではなく、「何が知りたいか」に合わせて使い分けていくといいでしょう。

「フット・イン・ザ・ドア」で、街中にステッカーを貼りまくれ！

ここまで、どう行動経済学を使い、非合理的な自分、そして他の人を理解していくかを話してきました。行動経済学はそれだけではなく、上手く人と「交渉する」にはどうするか、にも当てはめられます。

人間の営みには「交渉」がつきもので、日々交渉を重ねるのは、ビジネスに限った話ではありません。

お皿を洗ってもらう、選挙に協力してもらう、同僚に仕事を手伝ってもらうのも交渉です。人間関係は依頼と同意でつながっていき、毎日が交渉の連続なのです。

行動経済学を教養として身につければ、交渉の原理原則を使いこなせます。

そこで認知のクセの一つとして紹介しておきたいのは「フット・イン・ザ・ドア (Foot in the Door)」。「小さなお願いから始めよ」ということです。

誰かを訪ねていって、いきなり家に入れてもらおうとすると拒絶されるでしょう。ですから、まずは一歩、足先を入れる。つまり、頼みごとをするなら、最初から大きな依頼をせずに小さなことから始めなさいということ。

例えば自分が住むマンションの自治会で、「安全運転キャンペーン」を実施することになり、あなたは役員として協力者を集めることになったとします。

キャンペーンを地域の人たちに知ってもらうために、「マンションの自分の部屋の窓に、外から見えるような大きいポスターを貼ってほしい」と、居住者をお願いして回るようになります。

さて、あなたならどうしますか？

いきなり、同じマンションに住んでいるだけでよく知らない人に「あなたの家の窓に大きなポスターを貼ってください」と頼んでもなかなか同意してもらえないでしょう。実際、このような実験をしたジョナサン・フリードマンの調査では、大きめのポスターは16・7%の人しか貼ってくれませんでした。

そこでフリードマンの実験では、まず小さなステッカーを作って住人に配り、「窓や車の中に貼ってください」と頼んでみました。目立たないものですが、ここから安全運転の重要性を思い出してもらおうとしたのです。

そして、その2週間後、住人に「安全運転の大きなポスターを自宅の窓に貼ってください」とお願いしました。その際、ステッカーは最初の倍のサイズになっていましたが、76%の人に受け入れてもらえました。このフット・イン・ザ・ドア効果で、最終的には、当初窓に貼ってほしかった「外から見える大きなポスター」を、5倍ぐらいの人に貼ってもらうことに成功しました。

最初の小さなお願いは、引き受ける際のハードルが低い。それでも、頼みごとを聞いてあげる際、相手には「私は交通安全を意識しているし、自治体のお願いを聞いてあげる

い人なんだ」という気持ちが生れます。

その気持ちの一貫性を保つために、2週間後、「もう少し大きいポスターに替えてください」と言われても、OKしてしまうのです。承諾しないと、「交通安全を意識し、自治体

のお願いを聞いてあげるいい人」という自己イメージと矛盾するためです。
しばらく大きめのステッカーを貼っていたら、物事がそのまま継続される一貫性の効果が生まれます。やがてステッカーを貼った住人の心の中に、「こうしてずっと応援してきたんだから、キャンペーンを盛り上げないといけない」という埋没コストも生まれて、さらに協力してもらえます。

小さなお願いから始めて、大きく好意的な応援までしてもらおう。これは認知のクセを利用した交渉の基本と言えます。

もちろん、小さなお願いに続く大きなお願いは、何かしらの関連性があるほうが効果は高くなります。つまり、「交通安全キャンペーン」のステッカーをお願いした後に、全く関係ない「震災の被害者への寄付」をお願いしても、聞いてもらえる確率は低いでしょう。

——「グーグルの採用と「確認バイアス」

急激に変化した情報社会で、いろいろな情報が飛び回る時代ですが、私たちはすべての情報を平等に処理できているのでしょうか？ここでは、私たちが情報を受け取る際にどう非合理的な処理をしてしまっているかお話しします。

まず取り上げるのは「確認バイアス (Confirmation Bias)」で、これも認知のクセ。何かを思い込んだら、それを証明するための根拠ばかり集め始めてしまうバイアスです。

例えば、「このプランは絶対に成功する」と思って過去のデータを調べ始めると、成功例ばかりが見つかって「やはり上手くいくに違いない！」と確信を持つ。自分にとって都合の良い情報や信じたい調査結果ばかり集め、集めるだけではなく「絶対にこれだ」と信じて意思決定し、行動する——人間なら誰しも確認バイアスを持っています。

ビジネス以外にも確認バイアスがあります。例えば、一度ほしいと思った家電製品の購

入を考慮する際、「電気消費量が多い」などの都合の悪い情報は無視して、「高性能であれこれできる」という良い情報ばかりに目が行ってしまいます。

「あの人はやっぱり典型的なB型だ。言葉が面白くて独特だし……」などと話す人もいますが、これも確認バイアスの働きです。自分の血液型を知らない人も多いアメリカでは、「A型はこういう人で、B型は〜」という話が出ることはありませんので、日本ならではの確認バイアスかもしれません。

ポジションが上の人ほど、確認バイアスに注意を払う必要がある——。この理由がおわかりでしょうか？ 人は地位が上がることで一般の消費者心理とかけ離れるものであり、消費者を「こうに違いない」と決めつけ、その根拠ばかり集めてしまいがちです。さらに、周りの部下たちもどうしても上司がほしがっている情報を出そうとしてしまいますので、上司にとって都合の良い情報ばかりが集まってしまいます。

こうして確認バイアスにとらわれた「偉い人」は、やがて自分に都合がいいことだけ聞き、不都合なことは「聞く耳を持たない状態」になってしまいうでしよう。

また、面接では、本来その人が仕事でどのような能力を発揮するかを評価しなければなりません。実際には、面接官が面接相手を単純に「好き嫌い」だけで判断しがちという

のは、いろいろな調査結果にも出ています。会社の採用などで面接官を務めたとき、「この人が気に入った」と思ったなら、なんとなく「もつと気に入る理由」を探してしまったという経験はないでしょうか？ これも確認バイアスの働きです。

確認バイアスを完全になくすことはできませんが、「誰にでも確認バイアスがある」という前提で、「ああ、確認バイアスで自分に都合よく考えているかもしれない」と内省すれば、システム2が働いてより良い意思決定へと修正していけます。

グーグルの人事担当で、同社の従業員が6000人から6万人に増えていく過程で、グーグルの人事システムを設計・担当したラスロ・ボックによると、確認バイアスを下げるため、面接の際には、サンプル作業を入れ、その結果を重要視したそうです。サンプル作業なら、決まった採点法で評価できるため、確認バイアスを減少させられるのです。

私自身も、確認バイアスを軽減するためにいくつかの工夫をしています。例えば自分のプランに対して部下からのフィードバックを求めるときは、はっきりと念を押します。

「このプランは素晴らしい」と同意してほしいわけじゃないですよ。大事な目的はプロジェクトのクオリティを高めること。それには「このままで良い」というのではなく、改善

点をフィードバックしてくださいね」

他にも、ミーティングなどの際には敢えて反対の意見を求めてみるのもいいでしょう。アメリカではしばしば、議論を活発にするために批判的な意見を述べる「悪魔の代弁者 (Devil's Advocate)」という役回りを設けることがあります。会議で、「悪魔の代弁者として、あえて異を唱えてみるよ」と前置きをして反対意見を言うのもよくあるシーン。賛成・反対の両方の意見を考慮して意思決定するためのメソッドです。

また、確証バイアスをなくすために、私が自分のチームとよくやるのは「思考エクササイズ (Thought Exercise)」です。

「このプロジェクトはプランAで進める予定だけど、もしプランBにしたらどうなると思う？」

このように、反対のことをしたらどうなるか次々と頭の中でディスカッションを重ね、シミュレーションしていくことで、バランスよくプランを検討できるようになります。

そのクリームが効果的に見えるのは「真理の錯誤効果」かも

確証バイアスとは逆に、「絶対にこんなことはあり得ない」と思っているのに、繰り返し見たり聞いたりすると信じてしまう。そんなやつかいな認知のクセもあります。

例えば小さなチームの上司が、昔ながらの非効率的な営業手法を繰り返し語り続けたとします。

「難しい理屈はいらないよ。営業は足で稼ぐものだ。一件でも多く顧客を訪問して契約を取りなさい。私も100件ノックし続けて、最優秀社員に選ばれたんだ」

上司の成功体験は数十年前のもので、セキュリティが厳しい集合住宅も増えた現在、足で稼ぐという営業は成り立ちません。むしろ会社にいたままインターネットを使った戦略を考えたほうが、より効果的かつ効率的なことは明らかです。

しかし、毎日毎日、上司の熱いトークを聞くうちに、チームの部下たちは「そうだよな、実績がある人の意見だから正しいに違いない」と信じるようになっていく。これが私が博

士課程の卒業論文でも発展させた「真理の錯誤効果 (Illusory Truth Effect)」です。

真理の錯誤効果が最も多く見られるのは、ネット上でしょう。今や国を問わず、虚偽情報や大げさな広告が氾濫しています。

「このクリームを塗れば驚くほど美肌に！」

使用前と使用後の画像は明らかに加工されており、最初は「あり得ない」と思っているも、繰り返し何度も見ていると「いやいや、このクリームはすごそうだ」と思ってしまう

そんな経験はないでしょうか？

医学・健康情報など、真理の錯誤効果はいろいろなところに潜んでおり、ネット社会に生きている私たちが日々危険にさらされている問題と言えるでしょう。

真理の錯誤効果を回避するには、最初に「おかしい」と思った時点で、できる限り真偽を検証して怪しいものは排除しておくこと。なぜなら人は、なじみがある情報をより信じってしまうからです。

例えば、「とても仕事が早い」と長年評判の他部署のAさん。その後、その部署の知り

合いから「実はAさんは仕事が早いのではなく、適当なだけ」という実態がわかったとします。ところがその人の中では「Aさんは仕事が早い」と「そうではなく、Aさんはミスが多い」という情報の関連づけはすぐ忘れ去られ、いわば2つの情報が「上書き保存」ではなく、別の名前で保存されたファイル」として、2つの情報が別の場所で関連づけされず存在してしまいます。

この状態でどちらのファイルを思い出すかと言えばなじみのあるほう、すなわち「最初に保存されたファイル」になるのです。

この点を理解し、「ちよつと疑わしいな」という情報を聞いたときには、すぐに真偽を検証してみると、認知のクセによるバイアスを削減できます。

日常でも、「○○○だと思ふかもしれないが、実は違うのです」という話し方やマーケティングを見かけることがあります。このような場合も、時間が経つと「○○○だと思ふ」という情報と「実は違うのです」という情報が別の名前のファイルで保存される可能性があります。結果として「○○○だと思ふ」ことが事実として頭に残ってしまうので、気をつけましょう。