

「五感」も認知のクセになる

——世界の注目分野「身体的認知」とは何か？

ここまで脳の中の「認知のクセ」について説明してきましたが、脳と身体は連動しています。脳が身体を動かしているばかりではなく、身体が受ける情報は神経伝達物質として脳にフィードバックされることはよく知られている通りです。この「身体的認知」は、身体から入って脳に情報が伝達される際にも認知のクセが生まれるというものです。

クラーク大学の「Emil」博士の研究によれば、実際には面白くも楽しくもない場合でも、意図的に笑顔を作ること、脳が「あれ、笑っているな。笑っているなら楽しいに違いない」と結論づけています。さらに被験者にマンガを読ませた

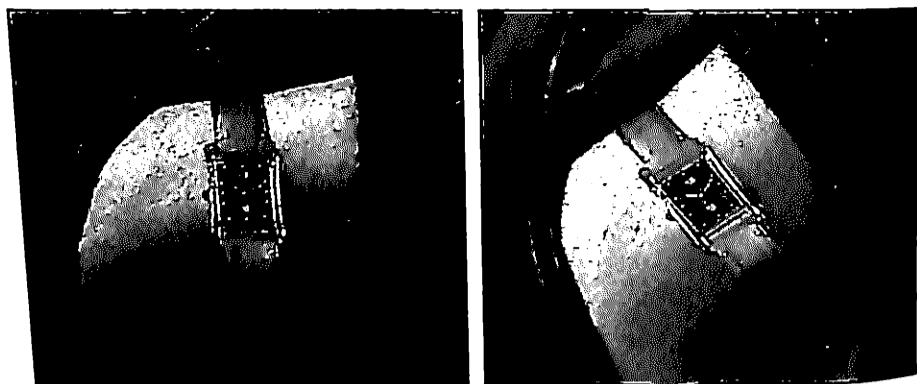
実験では、同じマンガであっても、意図的に笑顔を作って読む場合と、しかめっ面で読む場合、笑顔で読むほうが面白く感じられるという結果となりました。

その他にも、人の話を前のめりで聞くと、たとえ興味がない話であっても興味深く感じるといふのも身体的認知の例です。

他にも「身体的な温かさが、心理的な温かさにつながる」という研究もあります。例えば、初めて訪問する会社で、温かい飲み物を出された場合と冷たい飲み物を出された場合とで、商談相手の印象が変わります。

温かいお茶を出してもらった場合だと、相手のことを「ああ、この人は温かい人だ」と人は思い、アイスティーなど冷たい飲み物だと、「あれ、この人はなんだか冷たい人だ」と錯覚をします。身体と脳がいかに密接な関係にあるか、この研究からも読み取れます。

このようにして身体感覚は、無意識な認知のクセとして人間に刻み込まれているのです。



出典：Peracchio, L. A., & Meyers-Levy, J. (2005). Using stylistic properties of ad pictures to communicate with consumers. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 29-40.

——「概念メタファー」——
高級時計の見せ方は、
垂直かナナメか？

次ページの2つの時計の広告は、とある論文で実験された広告の写真です。同論文では、この2つの広告のうち、どちらがより効果的かが実験されました。
ここで結論に入る前に、あなたも考えてみてください。どちらがより消費者に魅力的に映るでしょうか。もちろん同じ時計、同じモデル、ポーズもポケットに手を入れるという同じポーズで、唯一違うのは「時計の向き」だけです。

同論文によると、左の広告のほうが権威性を示す、つまりは高級時計には効果的な広告になると結論づけています。なぜでしょうか。

左右の広告を比べると、左の広告は時計の向きが「垂直」で、右の広告は「ナナメ」になっています。このとき、人は左の広告からは、「権威性」や「賢沢」な印象を感じます。人は垂直のものを見ると、無意識のうちに「人の上に立つ」「出世する」「優位性」といった感覚を抱くのです。その感覚によって「この時計は高級品に違いない」と解釈します。垂直性は「重力に逆らって上昇・忍耐力・強さ」を無意識に示唆するとの調査結果も出て

おり、左の写真を広告に使うことで、「高級で長く使える最高の時計」というイメージを喚起します。

このとき、「人の上に立つ」「出世する」「優位性」といった抽象的な概念を「垂直(な配置)」という「具体的なもの」に喩える(比喻)ということが起こっています。

このように、抽象的な概念を具体的なもので比喻することで、人が理解しやすくなる認知の枠組みを「概念メタファー(Conceptual Metaphor)」と言い、比喻が単に修辞技法や言葉の綾ではないことを証明しています。

あなたももし「高級な印象」を与えたいのなら、それを垂直に配置するといいでしょう。逆に、もっと躍動感を演出したいときには、あえて右の広告のようにナナメに配置することも検討してもよい

商品のパッケージのデザインの際には、ロゴの配置も重要な決定事項でしょう。そのときのロゴの配置についても、商品の知名度によって場所を変えたほうがよいでしょう。載せる位置によって印象が変わります。

アパルナ・サンダーらの実験によると、アップルのような訴求力の高いブランドの商品だと、ロゴが下部よりも上部にあったほうが好まれました。反対に、あまり人気のないマインナーブランドだとロゴが下にあったほうが好まれ、購買意欲も高まったのです。これはテクノロジーの商品だけではありません。アメリカでも大人気のスターバックスも、ロゴが下部よりも上部にあったほうが好まれました。

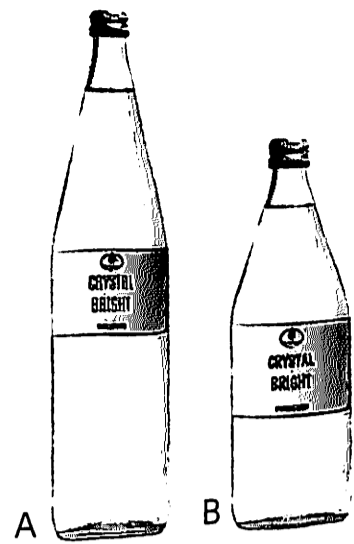
これも、「訴求力が高い」イコール「優れている」という抽象的な概念を「ロゴの位置」

です。人は直感的に、背の高いものを見ると「力・権威・高級感がある」と感じ、低いものを見ると「安心、親しみやすさ」を感じるのです。

これも「高級」という抽象的な概念を「背が高く細長い」という具体的なもので比較して理解しやすくしている、「概念メタファー」です。

「認知の流暢さ」のために アップルのロゴは上部に載せるべき

出典: Van Rompay, T. J. L. & Pruyn, A. T. H. (2011). When visual product features speak the same language: Effects of shape-type face congruence on brand perception and price expectations. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 599-610.



でしょう。

他にも概念メタファーによる認知のクセを利用すれば、より効果的なビジュアルを決定できます。

上のAとBの2つの水のボトルの写真を見てください。もしあなたが「高級感」を演出したい場合、どちらを選ぶべきでしょうか。

答えは、Aです。

背が高く細長いAのほうが高級な印象になります。一方で、親しみやすい安心感を演出できるのはBです。

人は無意識のうちに「細長いもの＝高級」「低くて幅があるもの＝気楽」と感じるため

という具体的なもので比喩して理解しやすくしている、概念メタファー理論です。

このように、商品や広告のビジュアルを考える際には「認知の流暢さ (Cognitive Fluency)」を意識することも非常に重要です。先ほども「非流暢性」で説明しましたが、「流暢」とは「ひっかかりがない」、つまり「わかりやすい (瞬時に認知できる)」ということ。

その意味で概念メタファー理論は、認知の流暢さを作り出す手法の一つです。「高い」パワフル」「低い」気楽」という概念メタファー理論を利用し、「認知の流暢さ (わかりやすさ)」があるデザインを作り出せば、それぞれ消費者に受け入れられやすくなります。

また、消費者の深層心理を理解することも大切です。先ほどお話ししたスターバックスの実験ですが、面白いことに、この効果は、人が「自分は影響力がない」と感じているときにはなくなりました。これは、自分が「影響力がない」と感じている際は、ロゴが上にあることで無意識に示される「優位性や影響力」に流暢性がなく、ピンとこなかったからでしょう。

「AのデザインとBのデザイン、どちらが好きですか？」

この質問はマーケティングリサーチの定番ですが、このときにただの好き嫌いではなく、身体的認知のクセを踏まえて検証することが大事です。そうすれば、わかりやすく、自然に感じさせるデザインを選ぶことができます。またこうした行動経済学の知識を、プレゼンテーションの際に学術的なエビデンスとして示してもいいでしょう。

「時間」も認知のクセになる

「双曲割引モデル」

将来のあなたは
別人にすり替わる!?

脳、身体の他に人の意思決定に大きな影響を及ぼすのは、「時間による認知のクセ」です。時の流れは一定であり、合理的に考えれば1日は24時間。今日と明日は同じ価値です。ところが人間には認知のクセがあり、時間についても非合理的な解釈をします。

ビジネスパーソンが押さえておきたい代表的なものは、「双曲割引モデル (Hyperbolic Discounting)」。人間には「今」により重点を置いて「将来のこと」が考えられない「現在志向バイアス」があると述べましたが、さらに矛盾する非合理的な性質がこの「双曲割引モデル」です。

双曲割引モデルは「近い将来を考える際は、少しの時間の差も気になるが、遠い将来を考える際は、時間の差が気にならない」というもので、よく知られている実験がお金に付いての2つの問いです。

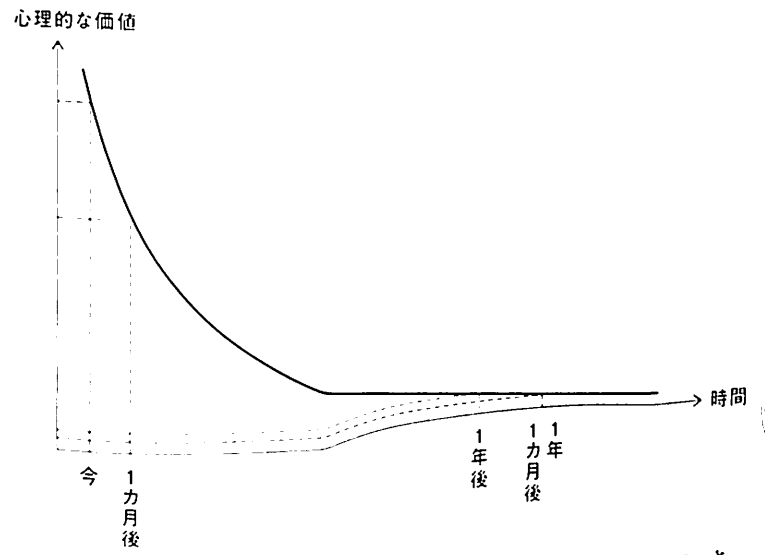
質問その1「今日100ドルもらうのと、1カ月後に120ドルもらうのと、どちらが
いいか？」

ほとんどの人は「今日100ドルもらいたい」と答えます。これは現在志向バイアスの働きで、将来の大きな利益よりも、すぐに手に入る利益を優先させてしまう認知のクセですが、双曲割引モデルの鍵は質問その2にあります。

質問その2「1年後に100ドルもらうのと、1年1カ月後に120ドルもらうのと、
どちらがいいか？」

あなたなら、どちらを選ぶでしょうか？ ほとんどの人は「1年1カ月後に120ドル
もらいたい」と答えると証明されており、1日後、3日後と時間をいると変えて検証

図表8 双曲割引



されていますが、やはり結果は同じでした。「今日と1カ月後」は大きな差でも、「1年と1年1カ月後」だと、同じ1カ月の差がたいしたものではなくなくなってしまふ。ここから、人は時間を非合理に認知していることがわかります。

双曲割引モデルは、実際のビジネスシーンにおいてはありふれたものです。

例えばある会社で、管理職が部下の査定の際、最終評価をエクセルにまとめることになっていまして。全社員のデータをまとめたファイルから部分的に切り出し、独立したファイルにするので、一つ一つ手作業でやっていくのは面倒ですし、ミスも起きます。

パソコンでプログラムを書いて自動化すればその後ずっとラクになりますが、いざ査定
の時期になると、「プログラムを書くのは時間がかかるから、今回まで今まで通りさつさと
手作業でやってしまおう」となります。しかし、「今期は貴重な時間を割けないけど、来期
はきちんと1週間かけてプログラムを書こう」と毎回のように話がでるのです。

こうして長期的には利益となる作業を延々と先延ばしにするのは、時間を非合理に捉え
ているからです。人事、経理、財務、総務など、管理系の仕事によくある「双曲割引モデ
ル」の例です。

その数値はゼロから近いのか、遠いか？

少し話はずれますが、このように、ゼロに近い数値（今日と1カ月後）の差は意識しやす
いが、ゼロから遠い数値（1年後と2年後）の差は意識しづらいというのは、多くの研究で
明らかになっています。後にも述べるプロスペクト理論もその一つで、ゼロから近い数値
の10円と110円の100円差は気になるが、ゼロから遠い数値の1万円と1万1000円
の100円差は気にならないと言う感じですよ。

これは皆さんも経験したことがあるのではないのでしょうか？ コンビニで買い物すると

きは、10円の差に目が行きがちですが、奮発して特別なお祝いをするために高額商品を買うときなどは、10円の差なんて気にも留めません。

このように、ゼロに近い金額差が気になるのは、普段の生活で私たちがゼロに近い金額とは頻繁に接しており、意識せずとも違いを感じられるからです。一方で、ゼロから遠い金額を目にする機会は相対的に少ないため、無意識では差を強く感じられません。

確かに、100円から1000円程度の買い物は頻繁にしますが、1万円以上の買い物や毎日何度もされる方は少ないと思います。このような日常の経験が積み重なって、「金額の差」への感覚の違いが出てくるのです。これは、ニック・チャーターとゴードン・ブラウンが2006年に発表したDecision by Samplingという理論で明らかになっています。

私はこの理論を人道支援へと応用させるため、当時プリンストン大学の博士課程生で、現在はカーネギーメロン大学で教授を務めるクリス・オリヴォラと共同研究を行いました。「ゼロから近い数値と遠い数値」に関する意識の違いは、人命に対する意識にも当てはまるか、日本・アメリカ・インド・インドネシアの4カ国において検証したのです。

その結果、死者数が1名なのか2名なのかという差は直感的に強く感じられた一方、40名死亡と41名死亡の差については、無意識での感受性が比較的低くなる傾向が4カ国すべ

てに共通して見られました。

この傾向は、倫理的に良い・悪いという問題ではありません。私たちが人道支援や人命に関わる重要な政策について考えるとき、参考にする必要があるでしょう。

興味深いことに、この研究を通じて国による違いも見えてきました。日本やアメリカなどインフラが整備され、大規模な事故や自然災害による甚大な被害の頻度が低い国では、一度に多くの人命が失われるニュースに触れることが珍しく、ゼロから遠い数値の差に対する無意識の感受性は相対的に低くなります。一方、少数の人命が失われるニュースに触れる機会が相対的に多いので、その差はより自然と意識されていました。

逆に、日米に対し、不十分な安全対策や脆弱なインフラが原因で、一度に多くの人命犠牲になる事故や災害の頻度が高いインドやインドネシアでは、ゼロから遠い数値の人命の差に対する感受性が相対的に高かったのです。こちらも、倫理的な観点での優劣の問題ではなく、感覚の違いが各国の政策や人道支援にも影響するという事を理解することが大切でしょう。

また、このようにいくつもの国を対象にしている研究では、認知のクセというのは、基本的に普遍的なものでありながらも、一方で国によって多少の差が出ることがあるという

のも興味深いです。

—— ホテル付きハワイツアーと「解釈レベル理論」

消費者の認知のクセが時間にどのような影響を受けているかを理解することにより、いつどこでどのような情報を提供すればよいかの知見が深まります。

例えば航空会社がホテル付きハワイツアーを企画していたとしたら、青い海と暖かでのんびりした雰囲気アピールしようと思いますが、タイミングによっては逆効果になってしまいます。これは、時間による認知のクセ、「解釈レベル理論(Construal Level Theory)」を理解し、タイミングごとにアピールポイントを変更する必要があります。

先ほどの現在志向バイアスでもそうだったように、基本的に人間の意識が向くのは「今」であり、今については「現実的かつ具体的」に考えます。逆に1週間後、1カ月後、1年後と、考えることが先になるにつれ、思考は抽象的になっていく。これが「解釈レベル理論」です。

ハワイツアーの例で言うと、「来年の夏休みはハワイに行こう」という遠い予定のことを考えている場合、顧客が思い描くのはハワイの海や雰囲気、街並みなど抽象的なイメージです。

これが旅行が直前に迫ると、顧客の思考は「飛行場からホテルまでのアクセス、ツアーの特典、ホテルの部屋はバスタブ付きか?」といった具体的なものに変化します。

つまり、ツアー開催が顧客にとって先のことであればイメージ優先(抽象的)の宣伝が効果的であり、「1週間後に参加できる直前ツアー」であれば、具体的な情報が盛り込まれた宣伝にしないと顧客は集まらない。それを知っているか知らないかで、宣伝プランは大きく変わるといえることです。

240時間のプロジェクトも、「計画の誤謬」でハックせよ

ここまで時間による認知のクセを見てきましたが、ビジネスパーソンに共通する懸案は「こタイムマネジメントでしょう。かく言う私も同様ですし、コンサルティングの仕事は「このプロジェクトに100時間費やすので料金はこのくらいです」というのが主流のビジネス。だからこそ、時間通りにプロジェクトを進められるよう「計画」には日頃から留意し

しており、もちろん行動経済学の理論を用いています。

まず押さえておくべきは「計画の誤謬 (Planning Fallacy)」。「あらゆる計画は所要時間や予算を甘く見積もって計画してしまうがために失敗する」という研究で、多くの残念な実例があります。

人間には「楽観バイアス」があるので、計画を立てているときは「たぶん上手くいくだろう」と思い、さらに「解釈レベル理論」があるために、計画している先のことは抽象的にしか考えられません。

極端に言うと、「このプロジェクトを終えるには、240時間かかるだろう。締め切りは来月だから、一日8時間やればいい。ちゃんと頑張ればそれくらいできるだろう」というような無茶な計画です。

「一つのプロジェクトに一日8時間費やす」というのは現実的には難しいのに、楽観バイアスで「やれる」と思う。解釈レベル理論があるので先のことを「ちゃんと頑張る」という抽象的なやり方でしか捉えられない……。こうして計画の誤謬に陥るのです。

これを防ぐために私が実際に取り入れているのは、全体にかかる時間を予測するのでは

なく、計画を細かいタスクに分けて個別に所要時間を予測する手法です。

「プロジェクトは5つのタスクに分けられて、1つのタスクに10時間かかる。それなら全体の時間をどう予測すればいいのか？」

さらに、会議にかける時間や部下の調査にかかる時間、クライアントに説明する時間など、できる限り細かく具体的にしていきます。行動経済学の認知のクセを知って対策を立てることで、コンサルタントという「時間を売るビジネス」を成立させていると言ってもいいでしょう。

また、ロジャー・ビューラーらの研究によると、「楽観的なシナリオの場合にかかる日数」ではなく、「最悪なシナリオの場合にかかる日数」を考えると、実際にかかった日数にかなり近づくことができるという結果が出ています。それでもなお、10%は過小評価だったということなので、「計画の誤謬」バイアスの強さが出ていますね。

人は楽しいことも

嫌なことも結局、すぐ「快樂適応」する

タイムマネジメントが上手くなる一助として、「快樂適応 (Hedonic Adaptation)」を知っておいて損はないでしょう。

快樂適応とは、人は何が起ころうとも、繰り返しベースラインの幸福度に戻るといいう理論です。

例えば、新車を買ったとき、仕事で昇進したとき、新しいパートナーができたとき。最初はすごくハッピーだったのに、すぐに幸せな気持ちが感じられなくなってしまったということはありませんか？

これこそ、快樂適応です。人は幸せだと感じることをずっとしていると、段々とその幸福度が一定のラインに戻ってきてしまうのです。人は慣れやすい生き物なのです。

ですから、幸せに思うことを一気にやってしまうのは、行動経済学的には損になります。もしあなたが新車を買って、幸福に感じたとしても、買った直後に何時間も乗り回してしまつと、すぐに幸福度が一定に戻ってしまいます。

その代わりに、「週末に一日1時間だけ」など、時間を細切れにするか、幸福度の上昇が

長続きします。

しかし、なぜこれがタイムマネジメントに生きるのでしょうか？

それは、快樂適応は実はネガティブな感情にも言えるからです。つまり、人が慣れやすいのは、ポジティブな感情だけでなく、ネガティブな感情に対してもということです。

おそらく、あなたは嫌だと感じる仕事ほど、途中途中に頻繁に休憩を挟んでしまいがちではないでしょうか。しかし、このようなネガティブな感情のときは、逆に「一気に」やってしまったほうがよいのかもしれない。

というのも、その嫌な気持ちも、ずっと取り組んでいると慣れてきて、段々と感じなくなるからです。

逆に言うと、嫌な仕事を細切れにしてしまうと、その嫌な気持ちになかなか慣れることはできません。そうになると、なかなか再開できないことで時間がかかりますし、取り組んでも同じく嫌な気持ちのまま取り組んでいるので、なかなか進まないでしょう。

ですから、嫌だと感じる仕事ほど、「一気に」片付けてしまうのが、行動経済学的には合理的なのです。

マネジメントに应用するのであれば、部下に面倒な仕事を命じるときは期限を設けるな

どして、一気にやってもらうようにする。逆に楽しい仕事や報酬としての休暇は、細かく分けて何度も与えて心理的な満足度を高める。いずれも時間についての認知のクセを知っていればできることです。

トロント大学と

「デュレーション・ヒューリスティック」

いかに時間をかけずに効率よく働くかは、今も昔も変わらないビジネスパーソンの課題となつていきますので、生産性が求められる時代、ぜひ行動経済学の理論を活用してほしいと思います。

しかしながら、「あえて時間をかけたほうがよいケース」もありますので、挙げておきます。それが、「デュレーション・ヒューリスティック (Duration Heuristic)」が働いてしまうケースです。

デュレーションは「期間」や「時間」などの意味。ヒューリスティックは、直感的、瞬間的にある判断をしてしまう認知のクセで、「システム1」と近い関係があります。つまり、デュレーション・ヒューリスティックとは、「サービスの内容よりも、かかった時間で評価してしまう認知のクセ」のことを指します。

具体例を出しましょう。例えば、あなたはオートロックのマンションに住んでいるとします。あるとき、鍵を室内に置いたまま外に出て、ドアを閉めてしまいました。家族も皆外出しているし、どうやっても家の中に入れない。仕方なく専門の技術者に来てもらい、技術者の手にかかればものの3分で解錠できましたが、料金として2万円かかりました。このときあなたはどう感じますか？「たった3分で2万円も取られてしまった」と思う方が大半でしょう。

しかし、よく考えてください。合理的に考えれば、時間が短かろうが長かろうが、「鍵を開けてもらう」という受けるサービス自体は変わりません。それにもかかわらず、かかった時間であなたの評価は変わってしまう。これは実に非合理的です。これがデュレーション・ヒューリスティックです。

私がお世話になっているトロント大学のディリップ・ソマンらの実験でも、時間がかかったほうが、手際よく鍵を開けてくれたときよりも、もっと価値があると感じるという結果が出ています。効率から言うと、短い時間で開けてもらえたほうがよいので、非合理的な結果です。

デュレーション・ヒューリスティックは、みんな持っているもので、「なくそう」とするよりも「避ける、上手く付き合う」というのが賢明なやり方でしょう。自分がサービスを受ける側であれば「損をしたと思うのはデュレーション・ヒューリスティックのせいだ。もっと結果に注目しよう」と考えればいいでしょう。

逆に自分がサービスを提供する側に立ったときは、顧客にも「かかった期間が長いほど価値がある（逆に短いと価値がない）」と思ってしまう認知のクセがあると理解して、対応することも時には必要です。

例えば、私がコンサルティングを始めた頃の話です。大抵のプロジェクトは何百時間という膨大な時間と労力をかけるものですが、稀に「この案件ならすぐにソリューションの提案ができる」というものもありました。そういう際はすぐにクライアントにレポートを提出していました。この章で紹介したアップルのブランドのロゴの位置などのように、行動経済学の定番で考えれば迅速にクリアできるケースがいくつかあったためです。

ところが、あるクライアントから「短い時間で簡単にできるような提案だったら、もっと料金を下げてくださいか」というクレームが入りました。

クライアントの依頼からレポートの提出までは確かに短時間ですが、私が大学院や起業でかけた膨大な時間と労力の蓄積、また普段から常に新しい文献に目を通す努力をしている結果です。しかし、それは先ほどの解錠のプロフェッショナルのスキルと同様、一般人にはなかなか理解されないことです。

こういったときには、すぐに解決法の提案だけではなく、きちんと時間をかけて、ソリューションの裏側にある理論などを資料を通して説明し、どのような経緯で結果にたどり着いたかと、丁寧に説明してから提案するといいでしょう。それにより、顧客に「こんなに一生懸命考えてくれたんだ」と理解してもらえます。

これは迅速さが求められるような場合にも適用されます。つい先日、顧客企業のCEOから突然電話連絡があり、「前に話した商品開発の件だけど、新しい問題が出てきて幹部で議論している。ぜひ今すぐ意見を聴かせてほしい」と言われたことがありました。このような場合、その場で答えを出さなければなりません。

仕事を始めて間もない頃は「お客さまは忙しいのだから、とにかく早く答えを出す」ということに集中しすぎ、とにかく「イエス」か「ノー」の答えから切り出していました。しかし経験が積んだ今では、「以前お話を伺ってから、いろいろと考えていました。その結果……」と、結論に至るまでの思考の過程を説明し、「熟考に熟考を重ねて、行動経済学

- ・「認知のクセ」を生む理論のうち、最も基本となるのが「システム1 vs システム2」。システム1は直感的で瞬時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」とも呼ばれる。
- ・一概にシステム2がいい、システム1が悪いというものではないが、システム1で判断してしまうことにより、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るため、意識していくべきである。
- ・システム1はさらなる認知のクセを生み出す。代表的なものに、「埋没コスト」「機会コスト」「ホットハンド効果」などがある。
- ・「五感」も認知のクセとなり、身体で受け取った情報を脳が受け取った際に、どんな「クセ」があるかを知ることが大事。代表的な理論に「概念メタファー」がある。
- ・「時間」も認知のクセになる。例えば、相手が「今」のことを考えているのか、「将来」のことを考えているのかで、あなたが伝えるべき内容も変わってくる。代表的な理論に、「双曲割引モデル」「解釈レベル理論」「デューレーション・ヒューリスティック」などがある。

の理論に沿い意見を述べています」と、しっかりと伝えていきます。また、最初にひと言加えることで、突然の電話であっても自分の頭の中を整理する時間ができて、一石二鳥です。これは顧客に対してだけでなく、社内の相手でも同じです。例えば、メールで部下から「接待に先方の課長まで招待するべきか悩んでいる」と相談があったとします。相手にとっでは悩ましいことかもしれません。より経験のある自分にはすぐに解決策が浮かぶ——こういった際、1分でも早いほうがよいだろうと思って「イエス」か「ノー」ですぐに短く返信してしまいがちです。しかし、この対応だと、相手は「真剣に取り合ってくれてないのでは」と思ってしまう可能性があります。こういった際も、あえて時間をかけて、どうしてそういうアドバイスになったかの説明を加えて返信してみましょう。そうすることで、「ちゃんと考えてくれてる」と、部下の満足度がアップするはずです。またその説明は、部下にも良い勉強となり、次の悩みにも生かせるでしょう。