

CLASPORE KOE JOBS 2525 MAY 2012

# 「多すぎる選択肢」で どれも選べなくなる

## 4000のトイレトペーパーと「選択オーバーロード」

「情報」から派生して、「選択肢」についても考えておきたいところです。特にビジネスパーソンの皆さんでしたら、人に選択肢を示す場面は頻繁にあるでしょう。わかりやすい例ですと、あなたの企業の商品やサービスを買う顧客に、どれくらい商品やサービスの選択肢を示すべきでしょうか。また上司に案件を出すとき、どれだけの案をどういう風に出すべきでしょうか。

「情報オーバーロード」と似ていますが、行動経済学では「選択オーバーロード (Choice Overload)」という理論もあります。選択肢が多すぎることで、相手は選べなくなってしまう

うのです。

「意思決定の妨げとなり、行動できない」という情報オーバーロードの問題は、選択オーバーロード(多すぎる選択肢)につながります。

2022年のアメリカでの「選択オーバーロード」の調査によると、対象者の28%が「買い物をする際、選択肢があまりにも多すぎる」という回答でした。特に日用品は、48%のアメリカ人が「選択肢がありすぎて選べない」と述べています。

例えば、アメリカのアマゾンで「トイレトペーパー」と検索すると4000件以上ヒットします。必需品ですし、「1枚のシングルロール」か「2枚重ねのダブルロール」もしくは「柔らかさ」など好みはあると思いますが、確かなことはたった一つ。絶対に4000もの選択肢はいいということでは

伝統的な経済学では、「人間は4000のトイレトペーパーを比較検討し、価格、品質、レビューもすべて見て一番いいものを選択する」ということを前提に考えます。実に合理的です。

しかし、実際にはどうでしょうか。行動経済学は「実際の人間の行動」を説明するための学問です。多少の比較検討はするかもしれませんが、実際、人は感覚で適当に選びます。



例えば「値段が安いものがいい」と、セール品をクリックする——たとえセールでも値引き前の元の値段が高ければ他にもっと安いものは探せばあるかもしれないのに、そこまでは考えずに選択します。システム1でばつと意思決定しているのです。

アメリカに行ったことがある人でしたらわかるかもしれないませんが、アメリカの大型スーパーに行くとき膨大な種類の飲料が陳列されています。炭酸飲料・スポーツドリンクから始まり、コーヒーやエナジードリンクなどが並び、最近流行りの紅茶キノコを含む健康飲料を100種類以上揃えるスーパーまであります。

スーパーの側はよかれと思って、これだけ用意しているのですが、消費者は実際、戸惑っているのです。一つ一つの商品を比較検討し、自分にベストな商品を選択するには、膨大な時間と労力がかかるでしょう。中には比較検討するまでもなく、買うことそのものをやめてしまう人も多くいます。

最近では日本でもネットでの情報収集が増えてきたと思いますが、先日、日本のレシピアプリで鍋料理のレシピを検索したところ、5万件以上のヒットができました。「#簡単」と入っても1000件以上の検索結果が出てきました。「忙しいから具材を切るだけの鍋にしよう」と、時間をセーブしたいときに一つ一つの選択肢を見ていくのは理に合わないでしょう。

そもそもなぜ100種類もの飲料を売るのでしょうか？ 100種類もの飲料が同じように売れているはずありません。

それなのになぜ、小売店やサイトはたくさんの商品を並べるのか？

理由は明確で、選択肢が少なすぎると人は興味を持たないからです。前述のレシピのアプリも、「382万品を超えるレシピが検索できる」というのが売りになっています。「選択肢は多いほうがよい」という思い込みを利用して、何種類も似たような商品を積み上げることで、それを魅力的に思ってお店にやってくる顧客を増やす。その代わりに選択オーバーロードを生み出し、結果、消費者はどれも選ばない、という皮肉な状況になっているのです。

アマゾンとTikTokが仕掛ける

「選択アーキテクチャー」とは？

このことからわかる通り、人間は多くの選択肢があることを好みますが、多すぎると決められません。実に矛盾しているようですが、これが非合理である人間のあるがままの姿です。

先ほど述べたように、選択肢が多すぎたり、よくわからない商品を選択したりする際に

は「選択麻痺 (Choice Paralysis)」になってしまいます。選択を後回しにしたり、または「選ばない」ことにつながることも多く、「選びたいのに選べない」という結果になってしまうのです。

どのように選択肢を提示したら、相手に選んでもらえるのか。そこで「選択アーキテクチャー (Choice Architecture)」という考えが生まれました。「アーキテクチャー」とは「設計」の意味。選択アーキテクチャーとは、選択肢をどのように設計したらいいか、最適な方法を探る概念です。

世界の企業は実際にさまざまな選択アーキテクチャーを駆使しています。

アマゾンではユーザーのデータを蓄積し、アルゴリズムを使って「おすすめ商品」を出しています。「価格順、新しい順、人気順」などのフィルターを採用し、消費者が選びやすくしているのも「選択アーキテクチャー」です。

他にも、TikTokは「最初から選択されている」という方法を採用しています。実

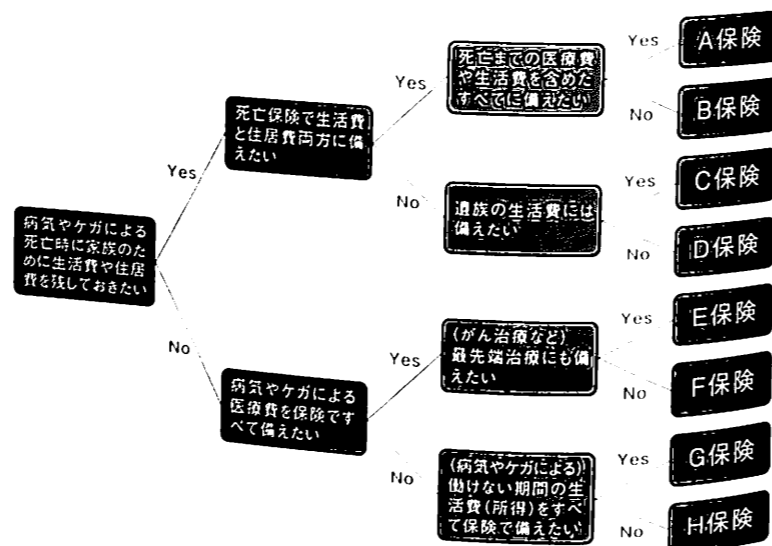
際にTikTokを使うと、アプリを開いた瞬間に、何も選ばなくてもすぐに動画が流れてきます。あれだけ莫大な量の動画があつては、自分ではどの動画を見ればいいのか分からず、ユーザーは選べなくなってしまうのです。そこで、最初からそのユーザーが興味のあるような動画を自動で流してしまうのです。そうすることで、ユーザーは選ぶ必要がなくなります。

さらに、自動で動画を流すことで、「現状維持効果」も働き、その結果、ユーザーは時間を溶かすようにTikTokを見続けるというわけです。これがTikTok流の選択アーキテクチャーです。

また、ネットフリックスも同様です。アプリを開くと、必ずおすすめドラマのワンシーンが自動で流れてきます。やはりユーザーが選択オーバーロードに陥らないようにするための工夫です。

また他の動画アプリ同様、ネットフリックスは過去に視聴したデータを基に「このユーザーはこんな属性でこういうものを好む」と判断して選択アーキテクチャーを作っています。

図表11 ディジションツリーの例



また、選択プロセスの「ディジションツリー」を使うことで、選択オーバーロードにさせない工夫もあります(図表11)。日本には国民のための共通の健康保険制度がありますが、アメリカでは州ごとに

特にワインのように、普段人が選ぶのを迷ってしまうような商品の場合は、きちんと「品質情報」を明確に記載し、ネットでの販売であれば、消費者が検索しやすいようにしてあげるといいでしょう。前述のレシピアプリは、ユーザーが月400円を支払うことで、人気のレシピを順番に見ていけるようにと時間も労力もセーブできる「選択アーキテクチャー」を提供しています。

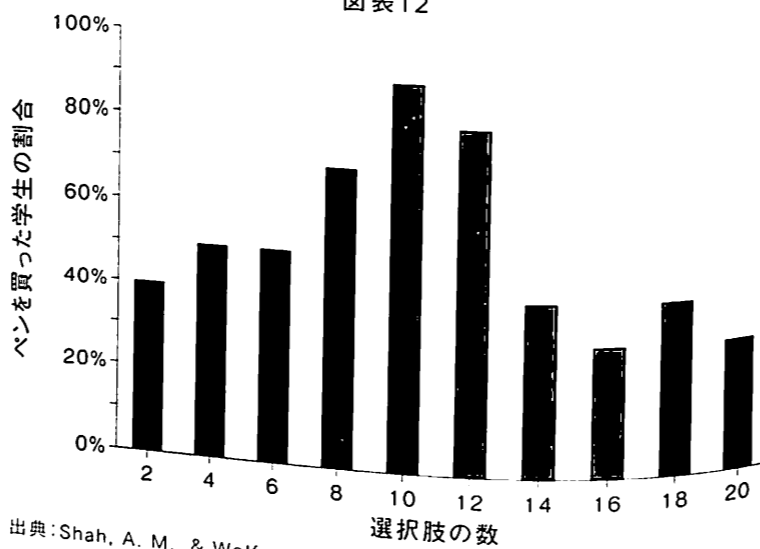
特定の情報を明確にしてあげること、消費者を選択オーバーロードにさせない工夫もあります。

— 2カ月後にも、あのワインは最高だった。と言わせる方法

— その他にも効果的な「選択アーキテクチャー」の例を紹介しましょう。

ポストドク時代にお世話になったコロラド大学ボルダー校のビジネススクールの教授リンチらによる、ワインを使った実験があります。ワインの販売サイトで、無数にあるワインの中から、消費者が選びやすくなるためにはどうすればいいのかを調べたのです。その実験によると、出产地や「甘味・酸味・渋み」などの品質情報をわかりやすくすると、購入する人が増えることがわかりました。また、品質情報がわかると、消費者は価格に対しても寛容になり、迷わず選べるようになったというのです。さらにこの実験では2カ月後に追跡調査も実施されています。品質情報がわかった上で購入した人たちは、この追跡調査でも「あのときのワインは良いワインだった」と、2カ月前の買い物のことを満足だと答えた人が多数を占めたのです。

図表12



出典: Shah, A. M., & Wolford, G. (2007). Buying behavior as a function of parametric variation of number of choices. PSYCHOLOGICAL SCIENCE-CAMBRIDGE, 18(5), 369-370.

ぶ、ある人は「20本から1本を選ぶ」というように選択肢の数を減らします。

結果は図表12の通りです。2本から選ぶ場合、ペンを購入した学生の割合は40%。4本の中から1本、6本の中から1本と選択肢が増えるほど、購入率も上がり、10本だと約90%で購入率は最も高くなります。

しかし、選択肢が11本以上になると購入率は下がります。選択肢が20本まで上がった際は、選択肢が2本しかなかった場合より、購入率は減っています。

もちろん、商品の種類やネットか店頭かなどの購買環境、また顧客層によ

— 選択肢は10個がベスト

保険のプランが異なり、一番多い州だとなんと40以上のプランから選択しなければならぬということもあるのです。まさに選択オーバーロードに陥ってしまう代表例とも言えます。こういうときには数十ものプランを一度に表示するよりも、図表11のような選択プロセスの「デインジョンツリー」のほうがいいでしょう。イエス・ノーを答えていくだけで、よりふさわしい保険プランにたどり着けるようにしてあげるのでした。

今後はAIの発達などで、「デインジョンツリー」の活用が進むでしょう。

— それでは、行動経済学の観点からは、選択肢はいくつくらい提示するのがいいのでしょうか。

私のデューク大学時代の友人でもあるトロント大学の准教授アヴニ・シャールは、どれくらいの数の選択肢を見せたら、どのくらいの人々が商品を購入するか調査しました。この実験では、被験者である学生に「もし、この中にほしいペンがあったら、1本購入してください。なければ購入しなくてもいいです」と伝え、ある人は「2本から1本を選

って、適切な選択肢の数は変わります。自分の商品はどれぐらいがベストか意識的に考慮してみるといいでしょう。

「ナッジ理論」——それでも、本日のビールは効果的だった！

選択肢が多いほうが人は集まりやすい。しかし、多すぎると今度は選択オーバーロードになり、これも選べなくなってしまう。ですから、もしあなたがこのことをビジネスで生かそうと思ったら、「マーケティング」の段階と「店頭」での段階とで、選択肢の出し方を変えるべきです。

例えばあなたがバーを経営していて、そのバーの売りが「クラフトビールの種類の豊富さ（100種類のビールがある）」だとしましょう。

こういった場合、この売り自体は生かすべきです。販促など、集客をする段階では存分に「クラフトビールが100種類あります」と謳いましょう。人が集まりやすくなります。しかし、いざお客さんが来る店内で「クラフトビールが100種類あります」だけだと、選択オーバーロードに陥らせてしまいます。

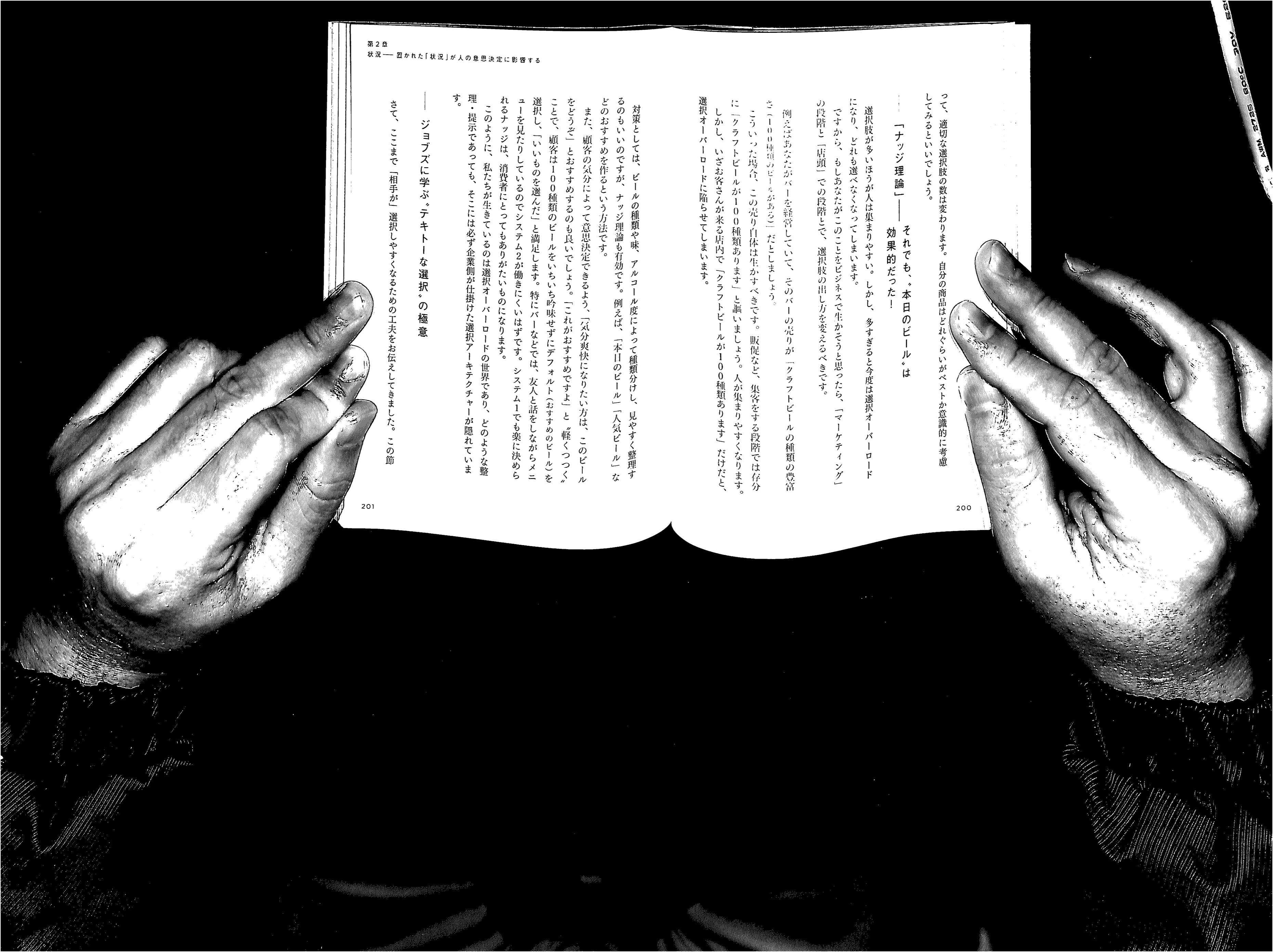
対策としては、ビールの種類や味、アルコール度によって種類分けし、見やすく整理するのもいいのですが、ナッジ理論も有効です。例えば、「本日のビール」「人気ビール」などのおすすめをするという方法です。

また、顧客の気分によって意思決定できるように、「気分爽快になりたい方は、このビールをどうぞ」とおすすめするのも良いでしょう。「これがおすすめですよ」と軽くつつくことで、顧客は100種類のビールをいちいち吟味せずにデフォルト（おすすめのビール）を選択し、「いいものを選んだ」と満足します。特にバーなどでは、友人と話をしながらメニューを見たりしているのでシステム2が働きにくいはず。システム1でも楽に決められるナッジは、消費者にとってもありがたいものになります。

このように、私たちが生きているのは選択オーバーロードの世界であり、どのような整理・提示であっても、そこには必ず企業側が仕掛けた選択アーキテクチャーが隠れています。

——ジヨブズに学ぶ、テキトーな選択の極意

さて、ここまで「相手が」選択しやすくなるための工夫をお伝えしてきました。この節



の最後に、「あなたが」選択しやすくなることの重要性をお伝えしておきましょう。

あなたもビジネスシーンで日々、無数の選択に迫られていることでしょう。これまでもお伝えしてきたように、伝統的な経済学的にはすべての選択肢を検討し、熟考した上で決定したほうがいいですが、今の社会では現実的に無理でなし、ビジネスとして時間をかけすぎたり、「結果、どれも選べない」となったりするのは避けなければなりません。

では、どうやって選択オーバーロードから抜け出せばいいのでしょうか。

「そもそも選ばないようにする」というのは一つの方法です。

ステイプ・ジョブズが黒いタートルネックだけを着ていたのは有名ですが、オバマ元大統領も「3着しかスーツを持っていない」と述べています。マーク・ザッカーバーグが服装をパターン化しているのも同じことで、「そもそも選ばない」という方法を取っているのです。

どうでもいいことは選択せずに済む仕組みを作れば、その他の重要なことで選択オーバーロードに陥る可能性を減らせるのです。服装選びに時間をかけないことで脳に余裕ができ、もっと大切なことに時間をかけてシステム2で吟味できます。

また、現実を捉え直してみるのも一つの手です。

というのも、そもそも、そんなに重要な選択はたくさんあるものではないか。また、仮に重要だとしても、AにするかBにするかで、そんなに結果は変わりそうではないか。

私たちは日々、無数の選択をしています。すべてが重要課題であるはずもなく、「どちらを選んでも結果はそれほど変わらない」という意思決定は実はたくさんあります。そんな選択にいちいち時間をかけていたら、機会損失となるでしょうし、アテンションエコノミーの時代には注意力を消耗することにもなります。

そこで提案したいのが、「そもそも、その選択に時間をかけるべきか」ということを気に留めることです。おそらく多くを占める「どうでもいいこと」はテキトーに決めましょう。

例えば、「年末年始の挨拶は直属の上司の課長に一番にすべきか、それともフロアで一番偉い部長にすべきか」と日本特有の悩みを持つ人がいますが、相手は挨拶の順番まで意識していません。出張の際、航空会社やホテルをどこにするか悩む人もいますが、出張の際はホテルにいる時間もたかが知れているでしょうから、どこを選んでも大差はないでしょ

う。私個人は、「絶対時間をかけたほうがいい」のでなければ時間をかけないことをデフォルトにして、その決定自体も決めやすくしています。リソースが限られているビジネスの世界では、「どうでもいいことはテキストに」という戦略のほうが、実は効率的なのです。

また、自分がどちらでもよいだろうと考えていることや、「これは好みの問題かな」と思うときは部下に委ねるようにしています。クリティカルな意思決定を多くしなければいけない私自身が選択オーダーになるのを防ぎ、その分の時間をもっと経営戦略や、大事なクライアントとの面談に費やせます。

さらに、部下には「あなたを信じているから、あなたが決めてください」と権限を与えることによって、「信頼している」というメッセージが伝わります。また部下にも良い経験になるでしょう。もちろん上司として責任は自分で取り、反対に上手くいったら部下を褒めてあげましょう。

## 「何」を「どう」提示するか で人の判断が変わる

### 「ナオミ・マンデルの調査と「プライミング効果」

さて、本章では第1節で「我々は決定させられている」という大前提を理解し、第2節、第3節で情報オーダー、選択オーダーという、今の時代に特有の「状況」がどのように意思決定や行動に影響を及ぼしているかを見てきました。

しかし、状況とは「頭の外のこと」ですから他にも無数にあります。小売店で流れている音楽、その日の天気や時間帯、たまたま目にした数値。

人間が考えて自己選択する前に、状況が「これにちなさい」と命じているとしたら？

この第4節では、情報や選択以外にもたくさんある「状況」の理論を紹介していきます。



一見、なんでもなく見える状況によって脳が影響される例としてよく挙げられるのが「プライミング効果 (Priming Effect)」です。プライミング効果とは、提示されたプライマー (刺激) によって、人の行動が変容することを言います。

プライミング効果が非常に興味深いのは、色、音楽、位置、匂いといった刺激が無意識のうちに人の意思決定に影響を与えているという点です。

アリゾナ州立大学のナオミ・マンデルの調査では、自動車販売のECウェブサイトを2種類作り、それぞれのサイトで「安全性重視のモデル」と「価格重視のモデル」の両方のモデルを販売しました。2つのサイトは、商品の背景の色が違うだけで、後は全く同じです。結果、どうなったでしょうか。

背景が緑のサイトでは、「価格重視のモデル」を選んだ人が66%、「安全性重視のモデル」を選んだ人が34%という結果になりました。日本だとピンとこないかもしれませんが、アメリカでは緑は「お金」を印象づけます。なぜなら、1ドル紙幣の色は緑だからです。ですから、「価格重視のモデル」を選ぶ人がより多かったわけです。

一方、背景が赤のサイトでは、「安全性重視のモデル」を選ぶ人が50%にまで増えました。赤色から「炎・爆発・危険↓事故」というイメージが高まり、無意識のうちに「安全性重

視のモデル」を選ぶ人が増えたのです。

たかが背景の色で意思決定に影響が及ぶ……。しかも無意識にですから、行動経済学を取り入れようという企業が激増していることもうなずけます。

フランス風のBGMで、83%がフランスワインを買う

もう一つ「プライミング効果」の研究を挙げておきます。

あるワインショップで2週間、週ごとに店内で流す音楽を変え、売れるワインの傾向を調べました。店内にはフランスワインとドイツワインを置きます。同じ価格帯、同じ甘さや渋味のものにし、音楽以外に違いが出ないようにしました。また、目立つ場所のワインが売れやすいのは当然ですので、週によってそれぞれのワインの置く場所を変えることで、不公平が生じないようにしました。

その結果、フランスを連想させるBGMを流した日は、お客さんの83%がフランスワイ

ンを購入。逆にドイツを連想させるBGMを流した日には、お客さんの65%がドイツワインを買い、フランスワインを買った人は35%にまで減りました。

この実験で面白いのは、購入後のお客さんに「実は調査をしていました」と明かし、アンケート調査をしたことです。アンケートでは、以下のようなことを聞きました。

「実はフランスを連想させる曲を流していました。あなたも、それに釣られてフランスワインを買いましたか？」

しかし、実際にそのことを自覚していた人は、わずか15%ほどでした。残る85%の人は全く音楽に気づかず、フランスワインを選んでいたのでした。

この実験の他にも、店内でクラシック音楽を流すと、より高額なワインが買われる傾向になるという研究もあります。

いずれの実験でも、お客さんは「自分で主体的に選んだ」と思っています。しかし、ここまで数字に表れると、いかに我々が状況に「決定させられている」かがわかります。

このようなプライミング効果は、従業員の業績にも生かされます。その例として、CEO

が社内メールをする際、達成感を思わせる12の言葉を入れるようにしたところ、社員のパフォーマンスが15%、効率が35%向上したという研究もあります。

その12の言葉は直訳すると「勝利、達成、競い合う、努力、繁栄、勝ち誇る、達成する、マスターした、勝つ、成功、利益、成しとげる」。

英語を直訳したので違和感があるかもしれませんが、強く前向きな言葉をメールに入れるという、すぐにできる戦略です。自分でも良いプライミング効果の出そうなポジティブワードを探し、日常的に使うことを試してみる価値はあります。

選ぶなら、赤身75%と

脂質25%どっち？

「プライミング効果」と併せて理解しておきたいのが「フレーミング効果 (Framing Effect)」です。同一の内容であっても何を強調するかによって受け手の意思決定が変わるという理論で、1981年にカーネマンとトベルスキーがサイエンス誌で発表しました。名前の通り、「フレーム (枠組み)」で情報のどの部分が強調されるかによって捉え方が異なることを指します。

「フレーミング」にはいろいろあります。よく知られた属性フレーミングの例が「牛ひき

肉」の例。買い物に行ったとき、あなたならどちらを選ぶでしょうか？

- ・ A. 「赤身75%」と表示された肉
- ・ B. 「脂質25%」と表示された肉

実験ではAとBの2つを被験者に見せ、以下の4つのポイントから評価してもらいました。「1. おいしそう／まずそう」「2. 脂っこそう／脂っこくないさそう」「3. 品質が高そう 低そう」「4. 脂肪が多そう／少なそう」。

Aのパッケージを見た被験者は、「おいしそうだ。脂っこくないだろうし、赤身が多くて、品質が良さそう。脂肪も少ないだろう」と評価しました。もちろんBより高評価です。しかし、よく考えると2つは表現が違うだけで、内容は同じです。

さらにこの実験では、以下の3パターンで、属性フレーミングの効果がどう変わるかが、検証されました。

- ・ パターン1…パッケージを見ただけで、試食しない場合
- ・ パターン2…パッケージを見てから、試食する場合

・ パターン3…試食してから、パッケージを見る場合

3つのパターンを比べると、パターン1の「見ただけで、試食しない場合」が一番、属性フレーミング効果が大きく、「Aのほうがいい」とAに対する評価が最大になりました。一方、「パッケージを見てから、試食する」パターン2の場合は、1より属性フレーミング効果は小さくなり、1よりもAに対する評価は小さくなりました。

最後の「試食してから、パッケージを見る」パターン3の場合は、属性フレーミング効果の影響はほとんどありませんでした。

まさに「何」を「どう」提示するかで結果が変わる代表例と言えます。

### 「プロスペクト理論」とは何か？

このフレーミング効果ですが、カーネマンとトベルスキーは、フレーミング効果にはポジティブなもの（ネガティブなもの）があると述べました。それを説明するとても有名な実験がありますので、紹介しましょう。

この実験では学生たちに、「架空の病気」について、質問に答えてもらいます。

まず、学生たちに「ある病気が流行している。その病気が原因で6000人が死亡すると予想される」と伝えます。

その上で、自分が責任ある立場にいたら以下の2つの対策Aと対策Bのどちらを取るべきか、尋ねます。しかし、これをただそのまま尋ねるのではなく、「表現1」と「表現2」のように変えて、2つの別々の学生グループから回答を得ました。読んでいただくとわかりますが、実は「表現1」と「表現2」は表現が違うだけで、内容は全く同じです。

## 【表現1】

- ・対策A 対策Aを取ると、「確実に200人が助かり、400人は助からない」
- ・対策B 対策Bを取ると、「3分の1の確率で600人全員が助かり、3分の2の確率で誰も助からない」

## 【表現2】

- ・対策A 対策Aを取ると、「確実に400人が死亡し、200人が死亡しない」
- ・対策B 対策Bを取ると、「3分の1の確率で誰も死亡せず、3分の2の確率で600人全員が死亡する」

「表現1」と「表現2」はポジティブな言い方（200人が助かる）にするか、ネガティブな言い方（400人が死ぬ）にするかの違いです。また対策Aはそれを選択すると、100%確実にどうという結果になっているかわかっていますが、対策Bは結果にリスクがあるものです。

さて、あなたならどちらを選びますか？

ポジティブな「表現1」の場合は確実性のある対策Aを選ぶ学生のほうが多く、72%でした。それはプロスペクト理論によると、人には「得るもの（＝何人助かる）を強調されると確実性を求めリスクを避ける」という傾向があるからです。

つまり、表現1の場合、両方の対策が生き残る確率（ポジティブフレーム）で提示されているため、対策Bのリスク「3分の2の確率で誰も助からない」を避け、「200人は助かる」という対策Aを選んだのです。

「〇〇人死ぬ」というネガティブな表現2の場合、78%の学生たちはリスクのある対策Bを選びました。それはプロスペクト理論によると、人には、「損失（＝何人死亡）を強調され

るとリスクを求めるという傾向があるからです。つまり、確実に400人死なせてしま  
うより、リスクを取り、誰も死なない可能性にかけようという選択になったのです。

これをビジネスの世界に応用した実験もあります。この実験では、「ある重要な部品の納  
入業者が値上げをしたために、あなたの企業の資金が600万ドルも危険にさらされた」  
と被験者は伝えられました。

そして表現1のグループの被験者には、次のように伝えました。

- ・ 対策A || 対策Aを取ると、確実に200万ドルの節約になる
- ・ 対策B || 対策Bを取ると、600万ドル全額を節約できる確率が3分の1、何も節約  
できない確率が3分の2であった

表現2のグループの被験者には、同じ情報をネガティブフレーミングで伝えました。

- ・ 対策A || 対策Aを取ると、400万ドルの損失が確定する。
- ・ 対策B || 対策Bを取ると、損失が出ないのが3分の1の確率で、600万ドルを失う

のが3分の2の確率。

前の「架空の病気」と同様、「節約」というポジティブな表現の場合は大半の被験者の75  
%が対策Aを選びました。しかし、「損失」というネガティブな表現の場合は、20%のみ  
が対策Aを選びました。

このように、同じ内容でも表現がポジティブフレームかネガティブフレームかによって、  
受け手の行動が変わるのです。

### ——コロンビア×UCCLA 「フレーミング効果」の研究

私がデューク大学でポストドクの頃に、コロンビア大学やカリフォルニア大学ロサンゼ  
ル校との共同研究でもフレーミング効果について実験しました。その研究では、老後資金  
の管理に最も大事な要因と言われる「寿命」について、2つのフレーミングで聞きました。  
「寿命」が老後資金の管理にとっても大切なものは、退職後、収入がなくなり、貯蓄してきたお  
金を、「毎月どれだけ使っていくか」というのは、「あと何年、貯蓄が必要か」ということ  
と、とても深く関わってくるからです。

- ・フレミング1. あなたが55歳まで生きる確率は何%だと思いますか？
- ・フレミング2. あなたが55歳までに亡くなってしまふ確率は何%だと思いますか？

同じように年齢を変えて65歳、75歳、85歳についても聞きました。この結果を基に、自己申請の平均寿命を数値化してみたところ、フレミング1の方の平均寿命が、フレミング2より10年ほど長くなっていました。これは、フレミング1だと、人は「55歳まで生きられる原因」に焦点を当て、フレミング2だと、人は「55歳までに亡くなってしまふ原因」に焦点を当てて考えてしまふからでしょう。

これは、自分の人生設計にも関わるような大事な意思決定にもフレミング効果が出るという証拠です。

これらのフレミング効果は日常の職場でもよく見られます。営業や開発の議論をしている際には、利益に焦点を向けているとリスクを取りたがらないのですが、いったん損失の可能性に目を向けるとリスクを取りたがるのです。そのバランスを取るには、両方の観点からメリット・デメリットを書き出すのもよいでしょう。先ほどのビジネスの事例で

言うようになります。

- ・対策Aを取ると、「確実に200万ドルの節約になる。つまりは400万ドルの損失」
- ・対策Bを取ると、「600万ドル全額を節約できる確率が3分の1、何も節約できない確率が3分の2であった。つまりは、3分の1の確率で損失がなく、3分の2の確率で600万ドルを失う」

このように、両方のフレミングを考慮することにより、バイアスを削減し、よりバランスの取れた意思決定ができるでしょう。

### 「並列評価と単独評価」——中古の辞書の選び方

同じ情報を違う表示にするだけで人は非合理的な意思決定をしてしまうというフレミング効果ですが、一方で、人は比較をすることで、より良い決定をすることもできます。

中古の辞書を買おうと思つているとき、2冊候補があつたとき、

Aは、コンディション良好でカバーにダメージもなく、1万語収録。  
Bは、カバーが一部破れている。こちらは2万語収録。  
あなたなら、どちらにいくら払いますか？

1冊だけを見て辞書の値段を決める「単独評価」の場合、人はカバーの有無などわかりやすい基準に注目して値段をつけます。単独で見ていると「1万語収録」がすごいのか、すごいのか、わからないのが、わからないからです。

この場合、結果として辞書Aに高い値段がつきます。シカゴ大学教授の実験によると辞書Aは辞書Bより2割以上高くなりました。

ところが2冊を比較する「並列評価」の場合、結果は変わります。比較対象ができたことで、「〇万語収録」が検討しやすくなったのです。その結果、「辞書なんだから2万語収録のほうがいいだろう」という判断をする人が増え、辞書Bの値段がAよりも4割ほど高くなりました。

2つの辞書を比べるか比べないかで、値段が数割も変わってしまうというのは、実に非合理的です。

実はこの「単独評価」と「並列評価」については、この本を出版するにあたっても経験しました。表紙を決める際の話ですが、まだまだ出版に疎い私は、自分の頭の中で「こういうイメージの表紙がいいな」と考えていました。しかしプロの編集者の方から「他の本はこういう感じですので、相良さんはこういう方向で」と的確なアドバイスをいただき、「あ、私は単独評価していた」と気づきました。

よく考えてみると、読者の方が書店で本を買うときは、「面白そうな本がいっぱいあるな。どれにしようかな」と、大抵並列評価がなされていると思います。ですから、読者の方が本書を他の本と比べて見た際に、どういう表紙にしたらわかりやすいかというところに焦点を置くべきだとわかりました。「単独評価・並列評価」という行動経済学の理論を理解していることで、早く良い解決法が見つかったのです。

もちろん本だけではなく、新製品をリリースする際は、必ず「消費者が今使っている商品」と比較される前提で、価格設定やプロモーションをする。旧来品と比べてみた場合、新

製品がどのくらい優れているかを強調するべきということが、これらの研究からも見て取れます。

しかし、今までの私の経験ですと、大抵の現在のマーケティングリサーチは、消費者の調査の際は自分の商品のみの「単独評価」に重点を置いていきます。ですが、ここは行動経済学を応用して、他社の商品との並列評価での調査をするとよいでしょう。

比較されるか単独かで評価が変わるのは、人間の評価も同様です。1996年にシカゴ大学の教授のクリストファー・シーが発表した研究では、「あなたはコンサルティング会社のオーナーで、KYという特殊なコンピュータ言語を使えるプログラマーを探している」という設定で被験者に質問しました。

「新卒の候補者が2人います。KY言語の経験と学部の成績平均点(GPA)は次の通りです。どちらを選びますか？」

候補者1

経験…過去2年間に書いたKYプログラムは10本

GPA…4.9

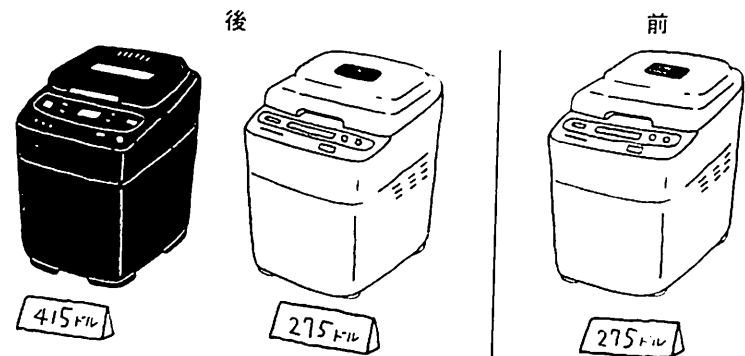
候補者2

経験…過去2年間に書いたKYプログラムは70本

GPA…3.0

候補者2人を比較した並列評価では、候補者2のほうがオフィアの報酬額が6%高くなるという結果になりました。並列評価することにより、GPAよりも、実務により関連しているKYプログラムの本数に焦点をおいたのです。ところが、比較しない単独評価では、候補者1のオフィアの報酬額のほうが20%以上高くなるという結果になったのです。この調査結果は、消費者による商品選択の意思決定だけでなく、人材採用プロセスにおける採否や報酬水準の決定などビジネスにおける意思決定にも単独・並列評価が影響するといふ証左となっています。





## 275ドルのホームベーカリーが 「おとり効果」でバカ売れした話

人は無意識に比較してしまうという理論を基にできた「おとり効果 (Decey Effect)」があります。「誰も選ばないような選択肢 (おとり)」をあえて追加することで、「もともとあったもの」を選ばせるという理論です。

実際におとり効果の事例があったのは、ウィリアムズ・ソノマ。カトラリーやお皿から家電まで高級キッチン用品を扱う小売店としてアメリカでは人気を集めています。

あるとき、ウィリアムズ・ソノマでは、275ドルのホームベーカリー (家庭用パン焼き機) を販売することになりました。しかし、事前のマーケットリサーチでは「買いたい!」という声が圧倒的だったのにもかかわらず、売れ行きは今ひとつ。

そこで、あえてより高い415ドルの新しいホームベーカリーも並列して販売することになりました。ちなみに、この原稿を書いている2023年3月現在は1ドル＝137円で、275ドルは約3万7000円、415ドルは約5万6000円です。一つ5万円を超えるホームベーカリーはかなり割高です。ウィリアムズ・ソノマは本当に売れる気が

あるのでしようか。

しかし、この結果、面白い現象が起きました。もともとあった275ドルのホームベーカリーがバカ売れするようになったのです。なぜでしょうか。

それはナッジとなる「比較対象」ができたためです。

275ドルのホームベーカリーだけがあるときには、275ドルが高いか安いのか判断が付きません。3万円を超えると言われたら、「パンなら一個数ドルでどこでも売っているし、わざわざ必要ないかな……」と尻込みをしてしまうのもうなずけます。

そこで、「おとり」として、より高いホームベーカリーをあえて一緒に並べたのです。隣に415ドルもするホームベーカリーがあることで、もともとのホームベーカリーが安く感じられます。

行動経済学的に言うとならば「比較」によって、物事を認知しやすくなります。アップルなども、この「おとり効果」を巧みに利用した販売の仕方を取っています。アップルは1種類のiPhoneだけを見せたりはせず、ストレージが違うiPhoneをあえて並べて、落とし所を考えているように感じます。

この原稿を書いている時点での最新機種はiPhone 14ですが、日本だと128GBが11万9800円、256GBが13万4800円、512GBが16万4800円となっていて、

「一番容量の少ない128GBでは足りないかもしれない。だけど、512GBは多すぎて使わないだろう」

こう考えた消費者は、無難に真ん中の256GBを買おうとなり、もしもアップルが売りたいモデルが256GBであれば、おとり効果は見事に成功したことになります。こうした例からわかる通り、あえて無駄にも思える比較対象を作るということも大事なことです。

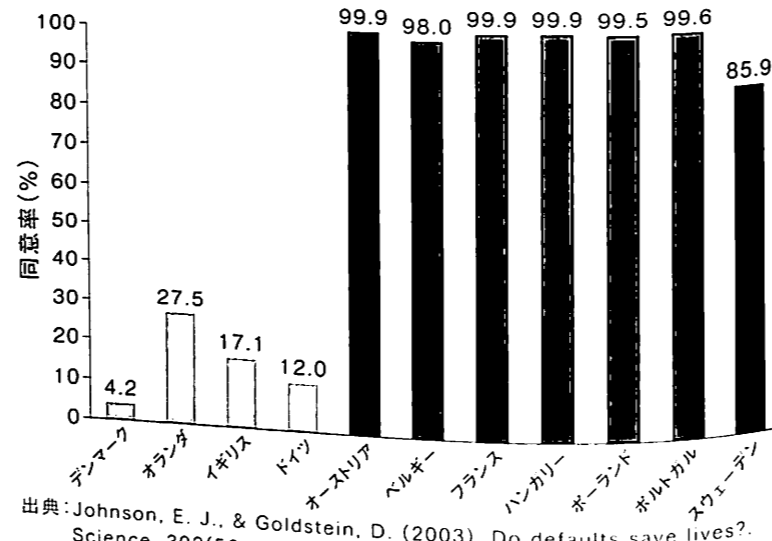
— オーストリアでは99%が臓器提供に合意するワケ

最近、グーグルで働く友人と会ったとき、近年高まる「プライバシー」の問題が話題になりました。自分の検索ワードが追跡され、おすすり広告が送られてくるというのは、これまででは当たり前のように行われていましたが、情報漏洩が懸念される今、問題になっています。

そのような流れを受けて近年、グーグルだけでなくあらゆるサイトやアプリなどで、プライバシーについての設問が設けられる機会が増えました。例えば、新聞社のニュースサイトにメールアドレスを登録しようとすると、「関連するメールマガジンBとCも読む」「プロモーション情報を送る」というチェックボックスが設けられているのを見たことがあるのではないだろうか。

そういった情報を注意深く見てみると、大抵は「読む・送る」のほうにチェック印がついています。これも行動経済学から考えて、実に巧妙な戦略です。なぜなら、人は変更することを面倒に思う生き物だからです。「変更しなければならぬ」というだけで、見えない壁のようなものが邪魔をします。特に疲れたり忙しかったり

図表13 臓器提供の同意率



出典: Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? Science, 302(5649), 1338-1339.

「あなたがもしも事故に遭って亡くなっ  
たとしたら、臓器提供をしますか？」

あなたならどう答えるでしょうか。  
図表13は臓器提供の同意率をヨーロッパの国別に比較した研究です。オーストリア、ベルギー、フランスなどはほぼ全員が「提供する」となっており、逆にオランダは30%足らず、イギリス、ドイツは20%に満たないという低い数字。デンマークに至っては提供する人は4・2%です。

すべての国はヨーロッパ内であり、この差は文化や宗教観が原因ではありませ  
ん。なのに、なぜこんなにも大きな差が

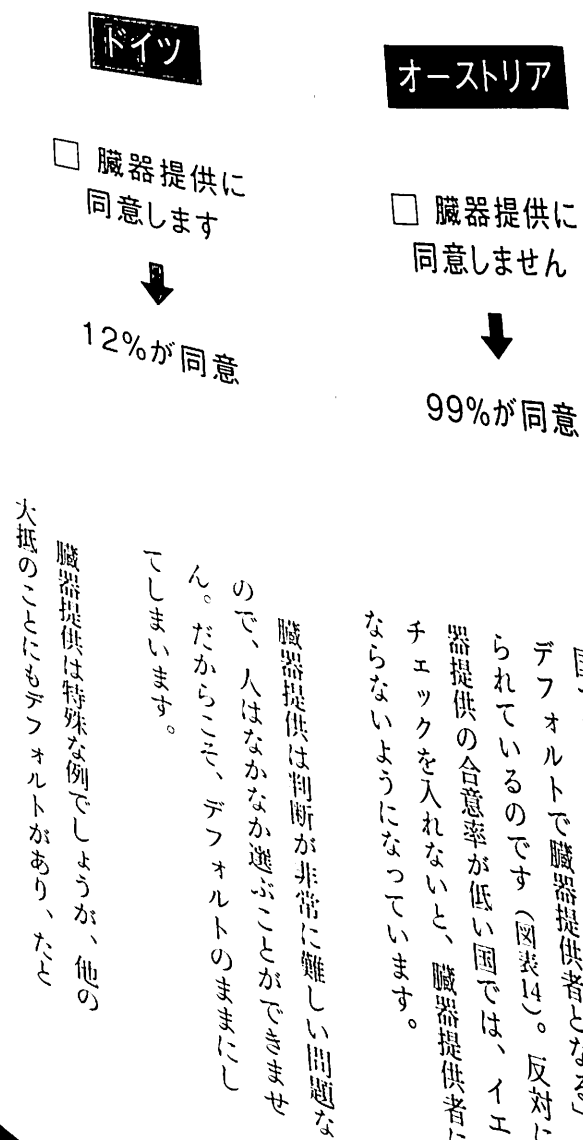
すると、脳は注意力散漫になり、意思決定をしないことを選びます。「どっちでもいいこ  
と」であるときも同様です。  
また、「変更して、気が変わったらどうしよう」とか、「役に立つかもしれないし、タダ  
だからそのままでもいいや」と、なんだかそっちのほうがよくはなってくることも多々ありま  
す。

ですから、売り手側としては相手に選んでほしい「読む・送る」のほうを「デフォルト」  
にしておくのです。その結果、チェック欄には印がついたままになり、消費者はマガジン  
やプロモーションのメールを大量に受け取ることとなります。行動経済学の知見を取り入  
れている会社、特にグローバルなテックの大手はデフォルトを変えるだけで、何億もの人  
たちの行動に影響を与えることができます。

消費者側としては、この現状を知ってデフォルトにも注意を払うべきですし、ビジネス  
をする側としては、「売りたいものはデフォルトにしておく」という戦略が立てられます。

私がいくつか共同研究をさせていただいたコロンビア大学教授のエリック・ジョンソン  
らによる「デフォルト」に関する興味深い臓器提供についての調査があります。

図表14 同意率に差がつく理由



え設定されていなくても、人の脳の中に「これがデフォルト」という基準が存在します。「本日のランチ」「好きなブランド」「ランキング1位の本や音楽」。これらはまさに日常に潜んでいる「デフォルト」です。だから、消費者も選びやすいのです。

販売する側は上手くデフォルトを設定すれば、「売りたいものを売れる上に、消費者に満足を与えられる」という一石二鳥となります。なぜなら選択オーバーロードの状況にさらされている人にとって、「迷わずに選べる」というだけで満足度も上がるからです。

iPhone 7が安く見えるのは「アンカリング効果」によるものだ!

他にも、人に何かを提示するときには「アンカリング効果」を意識するといいでしよう。

先ほど、ウィリアムズ・ソノマやiPhoneの販売戦略は、選びそうにないものを混ぜることで、意図したものを選ばせる、「おとり効果」だとお伝えしました。

これと似て非なる行動経済学の理論が「アンカリング効果」です。

例えば「999ドルのiPhone Xを見た後に、549ドルのiPhone 7が(高いにもか

字を挙げるようになりました。単に社会保障番号という、ワインとは全く関係のないランダムな数字であるにもかかわらず、人は最初に提示された数字に強く影響を受けるのです。

ワインは価格帯の幅が広く、価値がわかりにくいもので行動経済学の研究によく用いられます。この調査では、同じく価格がわかりにくいアートについて、社会保障番号を基準に「いくらなら買うか？」と尋ねていますが、同じ結果になっています。

逆に言えば、精通している商品に対しては、アンカリングは起きません。毎日買うコーヒーの値段は、「コンビニならいくら、スタバならいくら」と明確に覚えているので、アンカリング効果は期待できないということです。

### —— 裁判の判決がサイコロの数字で決まる!?

「アンカリング効果はわかったけれど、私は大丈夫。そんな影響を受けたりしない」

行動経済学について教えていると、このような反応をする人もいます。責任ある仕事に就き、日々意思決定しているので「自分は釣られたりしないし合理的だ」と考えているの

わらず「安く感じる」というケースがそれにあたります。つまりアンカリング効果とは、「最初に提示された数値などが基準になり、その後にくくものに対する判断が非合理に歪んでいく」理論です。

ストックホルム商科大学オスカー・バーグマンの実験では、被験者にあるワインをいくらで買うかを聞くという実験をしました。その際、「このワインをXドルで買いますか？」と聞くのですが、Xにはその被験者の社会保障番号（日本のマイナンバーのようなもの）の下二桁を入れた上で質問します。

つまり、社会保障番号の下二桁が20の人なら「このワインを20ドルで買いますか？」と聞き、下二桁が95の人なら「このワインを95ドルで買いますか？」と聞きます。当然、下二桁の数字が大きい人ほど高額になりますから、「買いません」という回答になります。その後この実験では、「買いません」と回答した人に「では、いくらなら買いますか？」と質問をします。「ワインに95ドルも出したくない」と答えた人にこの質問をすると、「70ドルなら」などと答えます。

この調査の結果、下二桁の数字が大きい人ほど、最終的に買うと答えた価格も高額な数

でしょう。しかし、いくらその道のプロフェッショナルであっても、アンカリング効果に引きずられることがわかっています。

ドイツのケルン大学のパーテ・イングリッチらの研究では、裁判官を対象にある実験を行いました。

この実験ではまず、被験者である裁判官は「連続万引き犯の事件」の調書を読むよう指示されます。

その後、全く関係ないアンケートの一部として、この裁判官を2グループに分け、サイコロを振ってもらいます。このサイコロには細工がされていて、グループAの人たちのサイコロは1と2しか出ないようにできて、グループBの人たちのサイコロは3か6しか出ないようにできています。そして、その出た数字の合計数を書き留めてもらいます。

最後に、最初に読んだ「連続万引き犯の事件」の犯人の刑期を出してもらいました。

その結果、グループAの裁判官たちは1と2の数字に引つ張られて平均「懲役5カ月」と少なめの刑期を出しました。一方で、グループBの裁判官たちはより大きい数字である3と6の数字に引つ張られて、平均「懲役8カ月」というより長い刑期を出しました。

この実験でも、後からサイコロの数が判決に影響したかを尋ねたところ、裁判官たちは、

「そんなことはあり得ない」と答えました。しかし、もし引つ張られていないのであれば、数字に違いが出ないはずですが。

公平であるべきプロの裁判官が無意識にアンカリング効果を受けていたという点が、実に興味深い実験です。

もう少し身近な例を挙げれば、アンカリングは部下の評価にも影響します。例えば、入社3年目の社員の評価基準は、「自分が3年目のときの成績」であることが多いものです。これが行きすぎると、部下の本当の良さに気づくのが難しくなり、「努力が足りないのでは」となってしまいうこともあるでしょう。特にプレイヤーとして成果を出していた上司ほど陥りやすい「落とし穴」です。

しかし、上司が入社3年目だった10年以上前と、現在の環境はかなり違うかもしれません。さらにもうどのように能力を発揮するかは、人それぞれ異なります。その部下は遅咲きで、入社5年目に成果を出すかもしれません。あるいは「同僚のサポートがうまい」とか、「時間をかけてクライアントと信頼関係を築ける」とか、簡単に数値化できないものかもしれないのです。