

第2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「状況」に分類される理論を紹介していきます。
私たちは毎日、自分でも気づいてないほどに多くの意思決定をしています。

- ・何を食べるか
- ・何を着るか
- ・何を買うか
- ・誰と一緒に時間を過ごすか
- ・どんな仕事、キャリアを選ぶか

ケンブリッジ大学のバーバラ・サハキアン教授によると、人は一日に最大3万5000回もの意思決定をしているとのことだ。

このように私たちの頭の中で日々、無数に行われる意思決定ですが、あなたは意思決定を「自分で主体的に行っている」と思っていますか？

実はこの常識を覆す研究が次々と発表されています。例えば、この後第2章で詳しく紹介しますが、人は買いたい物をするとき、周りに人がいないと安いものを買ひ、周りに人がいると無意識に高いものを買う傾向があると発表されています。周りにいる人は決して知り合いなどではなく、全くの他人であるのです。

これは「単純存在効果 (Mere Presence Effect)」という理論によるものですが、この理論以外にも、実は人間は周りの「状況」に「意思決定させられている」ことを示す理論が多数あるのです。

そんな人の意思決定に影響を与える「状況」に関する行動経済学の理論を学んでいきましょう。

実際に第2章に入る前に、まずは第2章の全体像をつかみましょう。第2章は以下の5つの節に分かれています。

・1. 人は状況に「決定させられている」
本書で言う状況とは、「自分の頭の外」のこと。天気の良い悪しや周りに人がいるか否か、物や人の位置や順番、あらゆるものが「状況」として、私たちに非合理的な意思決定をさせています。

第1節ではまず、意外なことが私たちの決断に影響を与えていることを示す研究や理論を紹介しながら、「我々は状況に決定させられている」という本章の大前提を理解しましょう。

・2. 「多すぎる情報」が人の判断を狂わせる

私たちの判断に影響を与える「状況」には「情報」も含まれます。

特に今は情報が多すぎる時代で、溢れる情報が非合理的な意思決定の大きな要因と指摘されています。

伝統的な経済学では「情報は多ければ多いほどいい」と考えますが、それは情報が希少だった時代の話。例えて言うなら「食べ物がたくさんあればあるほどいい」から「いいも

のを少しだけ」に価値観が移行したのと同じです。

現代はあまりに情報が多すぎることで、誤った判断を引き起こしてしまっています。多すぎる情報が経済や企業にどのように影響しているか、実例を交えつつ説明します。

・3. 「多すぎる選択肢」でどれも選べなくなる

第2節の「情報」から派生して、「選択肢」が私たちの意思決定に与える影響も見ていきましょう。

「情報」と同じく、現代は「選択肢」があまりに多い時代です。伝統的な経済学の視点からでは「選択肢が多ければ多いほどいい(最もいいものを選ぶ)」と考えますが、実際に人々の間で起こっている現象はそうではありません。実際には、選択肢が多すぎて「どれも選べない」「なぜこんなものを選んでしまったのかわからない」という非合理的な現象が起こっているのです。

多すぎる選択肢の弊害と、どのような選択肢であれば消費者を動かせるかにも言及します。

・4. 「何」を「どう」提示するかで人の判断が変わる

では世界の企業はどのように「状況」を利用して、ビジネスの結果につなげているので

しょうか。BGM、メニューの出し方、情報を出す順番。行動経済学の代表的な研究と実例を紹介しますので、自分の仕事に応用してみてください。
 人間は状況によって意思決定させられているのですから、それを逆手に取って有効に使うのです。

・5. 「いつ」を変えるだけで人の判断が変わる
 第4節の「何」を「どう」提示するかに加えて、それを「いつ」提示するかも、人々を思う通りに動かすことができます。意思決定に影響を与える「タイミング」に関する研究や理論を紹介していきます。

では、本題に入る前に、「状況」にまつわるクイズに挑戦しましょう。

図表9



- ・図表9の横線のうち、長いのは右と左のどちらでしょう？
- ・図表10に書かれている文字はどう読めますか？

図表10

12B14 ABC

人は状況に 「決定させられている」

人間の意思決定や行動は、置かれた状況・環境に影響を与えられている——2つのクイズはその縮図です。

図表9だと「右の横線のほうが長く見える」という人が多いのですが、実は同じ長さです。同じ長さの線にもかかわらず、左右についているナナメの線の具合によって、横線の長さが違って見えます。私自身も編集の際、定規を使って確かめたくらいです。

図表10の右の文字は「A、B、C」と読む人が多いと思いますが、左は「12、13、14」と読む人が多くなります。しかし、よく見てください。実際には両方とも中央の文字は同じです。同じなのに、周りに置かれている文字によって、右は「B」に、左は「13」に見えます。

このように人間は常に周りの「状況」に影響を受けており、それが意思決定や行動を変

えてしまうこともあります。

「人間は常に自分で意思決定しているのではない。状況が意思決定をしていることが多々ある」

このように言うと、「自己選択は存在しないということですか？」と違和感を覚えるかもしれません。そういうこともあると多くの研究で証明されています。

大学選びさえ天気で決まる!?

「今日は本当にいい天気で気分がいい」

カラリと晴天ならハッピーな気分、じつとりとした雨降りだとちょっと憂鬱になる人は多く、「気圧の変化が自律神経に影響を及ぼす」「日照時間によってホルモンの分泌量が変わる」など、さまざまな学問分野で研究されています。

天候も「頭の外にあること」で、行動経済学で注目するのは、それが人間の意思決定と

行動にどう影響を与えるかです。
スペインのラモン・リュイ大学のユウリ・シモンソンの調査によって、「どの大学に行くか」という進路に関わる重大な決定も、実は天候の影響を大きく受けていることがわかりました。

日本の入試はペーパーテストの得点のみによる場合が多いですが、アメリカの入試は高校時代の学業成績、スポーツや音楽やボランティアといった課外活動、推薦状などを総合的に評価した上で決まることが多いです。

特にアメリカでは「学生が大学を選ぶ」という意識が強いため、オープンキャンパスがより重視されています。日本でも大学訪問は一般的になると聞きますが、アメリカの学生にとって、学生や教授に会い、寮やカフェテリアを含めてキャンパスを見て回ることは進路決定の大切な要素です。

大学選びで人生のすべてが決まるわけではありませんが、大事な節目であることは確かです。

しかし、この行動経済学の研究では、「人は最終的に、曇りの日にオープンキャンパスに行った大学を選んだ」という結果が出たのです。「晴れの日にいった大学」であれば、まだ納得できますが、「曇りの日に行った大学」という点が人間心理の非常に面白い点です。

これは人間が、自分の感情と天気を過剰に結びつけてしまうことが原因で起こります。例えば、「オレゴン大学（実際私がキャンパスを訪問した時には晴天だったのですが）はいまいちだったな」と思うと、「それは天気が悪かったからに違いない。実際はもっといい大学のはずだ」と逆にその大学を過大評価してしまうのです。

また、人は曇りの場合、キャンパスの綺麗さなどの外形的な要素ではなく、優れたカリキュラムなどに代表される実質的な要素を過大評価するという結果も報告されています。やはり、「状況」によって人の判断は変わってしまうということが見て取れます。

大学選びというこんな重要なことでも、このような結果が出るのです。いかに人が「状況」に決定させられているかがわかっていただけるでしょう。

——「系列位置効果」——
55%の人が一番最初の
ワインを選んだ理由

大学選びと同様に、大学卒業後の就職も人生の節目となりますが、そこでも人間が状況に意思決定「させられている」ことがわかります。

競争率が高い求人に対し、10人の学生が集められて順番に面接を受けるとします。もし

もあなたが面接を受ける学生だとして選択権があるのなら、あなたは何番目がいいでしょう？

「無難に4番目くらい」と答えたならチャンス逃す確率が高く、これは新卒採用面接に限った話ではありません。競合他社がいる場合のアプレゼンテーションでも俳優のオーディションでも、「一番最初の人」と「一番最後の人」が合格する可能性が高いということがわかっています。

この結果の理由を説明するには、実は一つの理論だけでなく、いくつかの理論をご説明する必要があります。

まずは項目タイトルにもある「系列位置効果 (Serial Position Effect)」。系列位置効果とは、人がいくつかの情報を覚えようとするとき、情報の「順番」によって記憶の定着度に差が出るという理論です。面接を受けるあなたにとっては面接は1回かもしれませんが、面接官からするともものすごい数の人を面接します。面接官の記憶に残っていないければ話になりませんし、「良い記憶」として残る必要があります。

そこで影響するのが、「初頭効果 (Primary Effect)」と「新近効果 (Recency Effect)」という理論です。

「初頭効果」とは、初めに得た情報が印象に残り強い影響を与えるというもので、アメリカの心理学者ソロモン・アッシュが発表しました。

一方で、「新近効果」とは、最後の情報が意思決定に大きな影響を与えるというものです。ドイツの心理学者ヘルマン・エビングハウスが発表し、ソロモン・アッシュが広めたことされています。

人は「順番」によって記憶の定着度合が変わるとするのが「系列位置効果」。そしてその記憶は、「初頭効果」と「新近効果」によって、最初と最後が頭に残りやすい。

これだけ聞いても「そう言えばそんな気がする」と軽く受け止めるだけかもしれませんが、「初頭効果」と「新近効果」という行動経済学の背景を理解することにより、重要な局面で状況に操られている可能性を踏まえておいたほうがいいでしょう。

逆にあなたが新卒学生を採用する人事担当者だとします。第一印象や話の内容、エントリーシートを見て「よし、この学生を採用しよう」と確かに自分の意思で選んだつもりでも、1番目の学生と最後の学生に高い得点をつけている可能性があります。

自分の意思でなく状況が「この学生を採用する」と決めている可能性は常につきまとうので、最初と最後の人にチェックを入れる前に、状況に影響を受けすぎないか、念を

入れたほうがよいでしょう。
さらに、選考協議のタイミングによっては系列位置効果を行動経済学的に「利用する」こともできます。

社内の会議で、同僚5人が順番に企画のプレゼンをすると思います。もしも順番が選べるなら、最初か最後がいいことはすでに学びました。

では、最初と最後のどちらかであれば、どちらがいいでしょう？

「会議後、幹部が集まってその日のうちに結論が出る」というなら、最後にプレゼンすべき。新近効果を選ぶといいでしょう。しかし、「幹部が各自検討して、来週までに結論が出る」というなら、最初にプレゼンし「初頭効果」を取りに行くのがいいです。なぜなら、時間を置くことで、新近効果は消えてしまうからです。

また、「選ばれたくない場合」にも系列位置効果を利用できます。

例えば、あなたの会社で「在宅勤務のチームを作る。メンバーは面談で選ぶ」という案が出たとします。

もしもあなたが「在宅勤務チームには入りたくない」という場合は、なるべく印象に残らない順番を選んだほうがいいでしょう。一番最初と最後は避け、目立たない真ん中あた

りの順番にそつと紛れ込むのが行動経済学的に理に適ったやり方です。

系列位置効果が、仕事に関連するものだけでなく、消費者の選択にどのような影響を与えるかという論文もあります。

ある実験で被験者は、「地元ワインに対する調査」の研究だと告げられ、地元産の3種類のワインをテイastingします。しかし3種類と言いつつ、実際にはすべて同じワインでした。

試飲後、被験者たちはそれぞれ「一番好きだったワインはどれですか？」と尋ねられました。すると約半数以上の55%の人が、「最初に飲んだワインが一番おいしい」と答えました。

これは顕著な「初頭効果」で、最初に飲んだものが半数以上の人に選ばれたということです。残る人たちは2番目と3番目のワインをほぼ同じ率（約25%弱ずつ）で選んでいました。この結果は、ワインの知識が少ない人の間だけではなく、ワインの知識が豊富な被験者にも表れたそうです。

これは「単純存在効果 (Mere Presence Effect)」と言い、人間は他者の存在に影響を受けるという研究です。

また、被験者は「他者の存在に影響を受けた」と自覚していません。

「周りに買い物客がいる・いない」という状況はその人の無意識に働きかけているので、仮に被験者に「なぜこの電池を買いましたか？」と質問しても、「メーカー品のほうが長持ちすると思ったから」といった答えしか返ってこないでしょう。

嘘でも見栄でもなく本当にそう思っているのです、第1章で述べた「マーケティング・リサーチは難しい」という説を裏付ける実験となっています。

20ドルのスタバのギフトカードも、

時には「過剰正当化効果」になる

「やりたいことを仕事にしたはずなのに、やる気が上がらない」

本来、やりたいことをやっているのだから、やる気が上がるはず。しかし、趣味を仕事にした途端、やる気が落ちてしまう。そんな不思議な現象が起こるのも人間の非合理的な点です。

— 5ドルの電池と「単純存在効果」

状況には「周りに人がいること」も含まれます。他人がたまたま周りにいるだけで意思決定が変わったという実験もあります。

この実験は「被験者に5ドルを渡し、小売店で電池を一つ買ってもらう。お釣りは被験者のものになる」というルールで実施されました。つまり、電池が安ければ安いほど、お釣りが多く被験者のものになるということです。また、店の買い物客の中には実験の協力者がこっそり交じっていました。

すると面白いことがわかりました。電池コーナーの周りに他の客(協力者)がいないときは33%の被験者が一番高いメーカーの電池を購入し、他の客が1人いる場合は約10%増え42%もの被験者が一番高いメーカーの電池を購入しました。他の客が3人に増えると、なんと半数以上の63%が一番高いメーカーの電池を購入しました。

被験者にとって、電池コーナーの周りの客は知り合いでもなんでもなかったの通りすがりであり、特にじっと見られたわけでも、何かを言われたわけでもありません。あたかも風景のようにその環境に他者がいるだけなのに、人間の行動が変わってしまいました。こ

実は人のやる気というものも、どんな「状況」が用意されるかで変わってきます。その代表例が、「過剰正当化効果 (Overjustification Effect)」です。
過剰正当化効果とは、もともと内発的動機で取り組んでいたところに、金銭的報酬などの外発的動機が用意されると、モチベーションが下がってしまうという理論です。

例えばある会社に、趣味の動画編集技術を生かして同僚を手伝うAさんがいるとします。好きで楽しいし、何より役に立っているのがうれしかったAさんは残業代も出ないのにボランティアをしています。しかし、それを知った上司が「特別手当を払う」と言いました。
最初は「ラッキー」と思い喜んだAさん。しかし、それが数カ月続くと、段々と動画編集の仕事が嫌になってきました。

「楽しい、やりたい、役に立ちたい」というのは心の内側から湧き上がってきた内発的動機づけで純粋なものです。

一方「特別手当」というのは、外から与えられる外発的動機づけで、「好きでやっていること」が、「手当のためにやらされている仕事」に変わってしまうのです。ボランティアな時間があるときだけ手伝えればよかったのに、「手当を払うからやってくれ」と言われたら、義務にもプレッシャーにもなります。

個人的な話になりますが、私は社会に出たばかりの頃に初めての業界団体の会合で発表に臨むとき、準備に莫大な時間と労力を費やしました。学問の世界にずっといた自分が一般企業の人に話を聞いてもらえる貴重な機会だと受け止め、無償でもベストを尽くそうと熱意に溢れていたのです。

ところが発表後、主催者の方に、「素晴らしい発表だったのでお礼です」と封筒を渡され、そこには20ドル分のスターバックスのギフトカードが入っていました。「あなたの発表の価値は20ドルだ」と言われたようで、とてもがっかりしたことを今でも覚えています。

内発的動機で努力している人のやる気を妨げないためには、言葉や態度で報酬を出すこと。「ありがとう、こういう点が素晴らしい」と丁寧な言葉で伝えたり、「動画編集を手伝ってくれて本当に助かるよ」とコーヒーを差し入れてお礼を言うなどです。

この場合のコーヒーは「報酬」でなく、「ありがとうを伝えるもてなしの行為」「態度で示す感謝」となります。

先ほどの業界団体での発表の後日談ですが、実はアンケートで私の講演が一番高い評価を得ていたそうです。この結果自体が、私にとってはギフトカードとは比べ物にならないレベルの「報酬」なのですが、翌年の会合まで私に伝えられることはありませんでした。行動経済学の「効果」を個人的にしみじみと実感したエピソードです。

「多すぎる情報」が 人の判断を狂わせる

前節で「人がいかに状況に意思決定させられているか」、ご理解いただけたと思います。次にこの節では「状況」の中でも、「情報」にフォーカスを当てたいと思います。特に現代は情報過多の時代。多すぎる情報のせいで、人は数々の非合理的な意思決定をさせられているのです。今の情報社会だからこそ、学ぶべきことがたくさんあります。

マイクロソフトが示した、平均24分の衝撃

さて、集中力を高めて限られた時間を有効に使いたい、的確な意思決定をしたいというのはビジネスエリートの共通の願いです。

「注意力を妨げる要素はできる限り排除したい」と願いながら、現実には集中できない状況に身を置いている。「多すぎる情報のせいで、人が非合理的な行動をしてしまう」ことを、行動経済学では「情報オーバーロード (Information Overload)」といいます。では実際、「情報オーバーロード」によって、人はどれだけ非合理的な行動をしているのでしょうか。まずは、その現状を見ていきたいと思います。

例えば、人は一日に何通のメールを受信しているのか。

最近の調査によれば、ITエンジニア、弁護士、コンサルタント、金融アナリストなど、専門知識を基に知的労働をする「ナレッジワーカー」は、少なくとも一日に50回、多い人だと100回もメールをチェックしているという結果が出ています。

なるべくチェックの回数は減らしたほうが集中が途切れなくていいでしょうし、生産性も上がるでしょう。そのことを頭ではわかっているのに、多くの人が何回も何回もメールボックスを開いてしまうのです。まさに「情報オーバーロード」。しかも、メールの85%は2分以内に開封されているというのです。

また、アメリカの通信会社AOLによる4000人を対象にした調査では、60%の人がトイレの中でもメールを見ていることがわかっており、さらに別の調査では「休暇にもパソコンを持っていく」と答えた人はコンピューターユーザーの85%にのぼるとい

結果も出ており、人がいかに多すぎる情報に「踊らされているか」がわかります。

実際、メールのチェックによって、生産性が下がることがマイクロソフトの研究で示されています。

マイクロソフトの研究者による、同社の社員を対象とした調査では、受信メールによって仕事を中断すると、元の仕事に戻るまでに平均24分かかることが判明。他の似た調査によると会社の幹部の約80%は、「情報が多すぎて意思決定に支障をきたしている」と答えています。仕事の中断は就業時間の28%にのぼり、その大きな原因がメールという多すぎる情報なのです。

しかし、大量のメールのすべてが、仕事の手を止めてまですぐに開封しなければならぬものでしょうか？ 実際、インテルが従業員2300人を対象に調査をしたところ、「受信メールの3分の1が不要なメール」という皮肉な結果が出ています。

こういった「情報オーバーロード」の弊害がわかっても、なおも多くの人々が「仕事を上手に進めるためには膨大な量の情報が必要だ」と思い込んでしまっています。そのことを理解した上で、自分の意思決定に本当に有用な情報を見分け、それに良いタイミングで時間をかける努力も必要でしょう。

情報は多すぎるとはいけないのが行動経済学

「情報オーバーロード」は、マクロ経済にも大きな影響を与えています。

IT系コンサルティング会社Bassixの調査によると、情報オーバーロードにさらされた従業員の生産性が低下することで、アメリカ経済全体で年間最低9000億ドルの余分なコストがかかっていると推定されています。

繰り返しになりますが、「情報が多ければ多いほどいい」というのは、伝統的な経済学の考え方です。「人間は正しく合理的な意思決定を基に行動できる」というのが伝統的な経済学の基本なので、たくさん情報の中からベストを選べば最良のものが手に入る、というわけです。

しかし、行動経済学ではすでに見てきたように人間は非合理的な意思決定をすることがわかっています。意思も働かないうちにシステム1で判断して行動するのが人間ですから、大量の情報にさらされて集中力を失い、メンタルと体の健康が蝕まれてはベストの選択ができるはずがありません。

「多すぎる情報は、人を疲れさせ、意思決定を妨げる」のです。

あなたがもし部下を持つ管理職であれば、部下のためにも「情報オーバーロード」を意識したほうがいいでしょう。

「指示やフィードバックは簡潔に」とよく言われますが、行動経済学的に言えば「情報オーバーロードを回避せよ」ということ。さもなくば部下は「理解できない」「要点が覚えられない」「どこから始めていいかわからない」となってしまいます。情報が多すぎると理解する気力がなくなり、「わかろう」という努力もしづらくなるので、決断につながりません。

営業の例ですと、最近では各社の商品のサービスの幅も増え、売る商品の知識がオーバーロードになります。今までの商品の情報ももちろんですが、新商品の情報、それぞれの利点と不利な点も覚えなさいといけないためです。また、担当顧客や、それ以外のステークホルダーに関する情報や、購買履歴も処理しなければいけませんし、もちろん競争相手の商品も覚えなければいけません。

また、金融や製薬の会社だと、最近ではコンプライアンスが厳しいので、いろいろと細かい注意事項も覚えなければいけません。

このような情報オーバーロードを防ぐには、部下の人に、一気にいろいろな商品覚えさせるのではなく、できるだけ、少数の商品から始める。または、優先順位をつけてあげる。また、すべての知識を一度に教えるのではなく、まずは、単純な商品の説明をできるようにトレーニングをして販売させ、それが身に付いたら、次の商品の知識を入れるというような段階を作るといいでしょう。

また、本書の執筆中に、「ビジネスに役立つ」、「リサーチの時間をかなり短縮できる」と最新AIのチャットGPTが話題となっています。このようなAIは、大量のデータを学習して、自然な文体で要約してくれるので、認知的流動性も高く、情報オーバーロードも防げるということが大きな要因の一つでしょう。

また、情報オーバーロードは仕事のパフォーマンスや満足度を下げているだけでなく、心理的・身体的な「病気」につながるという研究もあります。

香港大学のアリ・ファーフマン博士らが1300人の管理職を対象に調査したところ、25%が情報オーバーロードの影響を受けており、頭痛やうつ病などストレス性のトラブルや病気を抱えているというのです。

それなのに、なぜメールを見てしまうのか？ なぜスマホから手を離せないのか？

よう。ですから、本書の巻末の「参考文献」に論文の情報を載せつつ、そこに敢えて他のページとは違う「グレー」の色を敷いています。

「情報オーバーロードで見過ごされてしまう」を減少させる一つの方法は「違いを作る」という方法です。人は「比較」によってものを認知しますから、他の大部分が「白色」なのに対して、「グレー」のページをあえて作ることで、「あ、何か違うな」と、相手に注目してもらうことができます。ちなみに、本書は「参考文献」以外にも「グレー」を敷いている箇所がいくつありますが、そういった箇所は「その章の概要」など、重要な部分と なっています。

この理由はダン・ハーマンが提唱したFOMO (Fear of Missing Out) にあります。面白い情報を逃してしまうかもしれない、自分だけが取り残されるのが怖いという感情から、常に情報をチェックしてしまうのです。

読者を「情報オーバーロード」にさせない、
とある出版社の工夫

逆に多すぎる情報を、他人に受け入れてもらいやすくする方法もあります。

実は皆さんがいま読んでいるこの本にその仕掛けを設けています。

書籍はまさに「情報オーバーロード」になり得る代表です。ページ数にもよりますが、一冊の本につき、大体10万字もの情報が盛り込まれていると言います。何も工夫をしないですと、見てもらいたい部分を見ても見えなくなりそうです。

この本では、ほぼすべての研究情報を190本ほどのオリジナルの研究論文から引用し、他の本からの引用は最小限にして、エビデンスに基づいた教養本にしていますが、ただこの本の章を読んでいるだけでは、なかなか読者の皆さんにはそのことは伝わりづらいです。