

「自分も無意識にアンカリング効果を受けているかもしれない」と不安になったなら、自分のアンカーを外しましょう。

例えば、「パワーポイントで重要な年度予算の資料を作る」というとき、「以前は1週間かかった」「同僚は10日で作った」など、無意識のうちに必ず頭の中にアンカーがあります。しかしプレゼンの内容や目的が全く違っていたら、そのアンカーは正しいものではありません。そこで「今日は1月5日だから5日間でできるかな」「私は7月生まれだから7日かかるかな」など、あえて全く関係のない数字を設定してみます。

納期、予算など、大きなものでも、無作為に選んだ関係のない数字を意図的にいくつか当てはめることで、過去のアンカーから抜け出しやすくなります。

アンカリング効果はデメリットばかりではなく、交渉の際などに有効活用することも可能です。

例えば、新たなプロジェクトには80万円の予算がかかり、上司の合意を取り付けたいとします。しかし「80万円」は高額で、却下されるかもしれません。

そこで最初は「100万円必要です」と交渉し、印象づけます。次に「このことを削れば、80万円でもどうにか収まります」と、100万円をアンカリングにした交渉をします。こうして最終的に80万円の予算を確保できるということです。

コロンビア大学のアダム・ガリンスキーらがMBAの学生を被験者とした実験でも興味深い結果が出ています。

実験に参加したノースウェスタン大学の学生は、「架空の製造工場」の譲渡価格について交渉を行いました。買い手・売り手のペアを作り交渉した結果、なるべく高く売りたい売り手が最初に価格提示した場合、合意価格の平均は260万ドル。なるべく安く買いたい買い手が最初に価格提示した場合、合意価格の平均は200万ドルとなり、3割の差が出ました。

交渉の際も、初めに提示された数字がアンカーとなるので、こういうときは積極的に提示するとよいですね。

—— 状況の理論を組み合わせたアマゾン無敵戦略

これまで話してきたおとり効果、アンカリング効果など、あらゆる状況を組み合わせてビジネスを強化している会社は多岐に渡りますが、特に顕著なのがアマゾンです。

まずは「アンカリング効果」。

アマゾンではセール中の商品価格を、「取り消し線の定価」「割引価格」の2つで表示しています。これは定価がアンカーとなって割引価格がとて安く思われ、購入につながるという戦略。実際にその価格がお買い得であるという保証はないのに、人はつい、釣られてしまいます。

次に「おとり効果」。

アマゾンで買い物をする際、「比較する」をクリックすると、商品価格と配送条件を、アマゾンと他の小売業者で比較できます。「低価格、最速配送」をモットーとするアマゾンは、大抵競合他社に圧勝です。それなのに、なぜ他社の価格と配送条件をあえて提示するのか？ これはアマゾンの商品をより魅力的にするための「おとり」として使っていると捉えられます。

さらに巧みなのが、「システム1」で意思決定させる状況を作っている点です。

顧客は商品を選択し、「バスケットに入れる」という目につくオレンジ色のボタンをクリックすると、「1-Click注文」オプションを有効にできます。クレジットカードや住所など、初回購入に必要なデータをすべて登録してあれば、熟考することのない直感的な「システム1」で簡単に購入できます。後で詳しく述べますが、人には現金よりカードのほうが散財しがちだという「キャッシュレス効果」があります。「1-Click注文」だと、クレジットカードすら出さずに買えるので、「自分の大切なお金を使ってしまった」という感覚がさらに薄らぎます。

もう一つ、指摘しておきたいのが「自動更新」です。

日本だと月額500円の「アマゾン・プライム」は、配送料が無料になったり一部の電子書籍が無料で読めたりするオプションです。一度申し込むと、期限までに顧客が解約しない限り、自動更新されます。これは、多くのサブスクリプションサービスが採用している機能で、惰性（イナーシャ）を利用したもの。たまにしか買い物をしていない、本来プライムサービスが必要でない顧客からも会費を確保する効果を生んでいます。

「パワー・オブ・ビコーズ」があるから、

—— お願いの理由はテキストでいい

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。お願いの際に「ちよつとした言葉」を添えるだけで相手の対応は変わりま
す。ハーバード大学のエレン・ランガーが1970年代に行ったコピー機の実験です。

大学図書館で資料を探し、いざコピーしようと思うと長蛇の列——インターネットが普
及する前はこれが当たり前風景でした。私の大学時代は、もちろんコンピュータを使っ
ていましたが、論文がデータベース化される過渡期だったので、やはりコピー機にはずい
ぶんお世話になりました。

みんな何十枚とコピーを取るのだからかなり時間がかかり、「5枚だけなのに」と思いながら
長時間並ぶのは避けたいところです。

この長蛇の列に少しでも割り込みする方法はないか。ランガーは、前に並ぶ人にどのよ
うに声をかけたら、前に入れてもらいやすいかを実験しました。

1. 「すみません、5ページ分先にコピー機を使っていいですか？」（理由なし）
2. 「すみません、5ページ分コピーを取らなきゃいけないので、先にコピー機を使っ
ていいですか？」（二応、理由は言うが、「先にコピーを取る理由」は言わない）
3. 「すみません、急いでいるので、5ページ分コピー機を使っていいですか？」（先に
コピーを取る理由を言う）

この3通りの言い方でお願いした結果、割り込ませてくれる確率はどのくらいだったで
しょうか？

結果は1が60%、2が93%、3が94%の割合で「いいよ、先に使って」という答えが返
ってきました。3つは少し言葉を変えただけで、内容はほとんど同じです。しかし1に比
べて2と3のほうが、割り込める確率がぐんと上がったのは、そこに「理由」が添えられ
ていたためです。

これは私が「パワー・オブ・ビコース (Power of Because)」と呼ぶ理論です。直訳すると
「理由のパワー」。何か人をお願いするとき、「理由」を添えるだけで、受け入れてもらえる
可能性がぐんと上がるという理論です。

ポイントは、その理由は「何でもいい」という点です。

例えば、先ほどの3つの聞き方のうち、2は理由は言っていますが、よく考えると理由
になっていません。誰もがコピーを取らなきゃいけないから並んでいるのに、「コピーを取
らなきゃいけないので、先にコピー機を使っていいですか？」と聞くのは、よく考えてみ
るとおかしいですね。

それにもかかわらず、60%の成功率である理由のない1に対して、2は93%にまで跳ね上がっています。しかも、「急いでいるから」ともっともな理由を言っている3の94%とほとんど結果は変わりません。

このように、理由の内容自体はテキトーでいいのです。普段の意思決定のほとんどはシステム1を使っているのです、そこにとにかく理由があると、お願いを受け入れようという気になる。上司や部下、クライアントに「どんな理由を言ったら、納得してもらえらるう」と悶々と悩んでいる方。パツと決めてしまうほうが、「機会コスト」の削減にもつながられるかもしれません。

もちろんこれは小さなお願いに限ります。大きなお願いはきちんと理由を明確にしましょう。

——「自律性バイアス」で、子どもに皿洗いをしてもらう方法

これまでお伝えしてきたように、脳はさまざまな状況に操られています。しかし、それでも人は「そんなはずはない」「自分で主体的に決めたんだけ」と思いたい生き物です。

この人間の「自分の意志で決めた」と思いたい性質をあえて利用する依頼方法もあります。例えば、子どもにお手伝いをさせる際、次のうちどちらのお願いの仕方が効果的でしょうか？

1. 「食事の後の皿洗いをお願いね」
2. 「食事の後の皿洗いはスポンジでする？ それとも水で流してから食洗機に入れる？」

もうおわかりの通り、2番目の頼み方のほうが相手は快く引き受けてくれます。

1の場合ですと、そこに自分の意志はありません。ですから、このような頼み方だと反発を受ける可能性が高まりますし、受けてもらえても、そこにわだかまりが残ります。

そうではなく、2のようにさりげなく「やってもらうことは前提」としてしなうのです。その上で、スポンジか食洗機かという選択肢を与えてあげる。そうすると、頼まれた子どもは「命令されたんじゃない。自分の意志で選んだのだ」と感じて、前向きに行動に移してくれます。

これには正式な行動経済学的な名称はついていませんが、私は「自律性バイアス (Autonomy Bias)」と呼んでおり、人が「自分の意志で決めた」と思い込みたい性質を指し

ます。

同じように、部下に「忙しいからプロジェクトを手伝って」と言うよりも「手伝ってほしいんだけど、書類の手直しとデスクリサーチ、どちらかお願いしていいかな？」と頼むほうが相手は気持ち良く手伝ってくれます。また、手伝うことが前提なので断りにくいというメリットもあります。

これは上司を味方につけることにも使えます。アメリカで行動経済学を学び、現在日本企業の人事部で勤務されている方がこんな体験談を教えてくださいました。やりたいプロジェクトについて、上司に対して「これをやります」という一方的な情報共有をした結果、自分が知らないことを部下が勝手にやっているという不安や自分が頼られていないという虚しさを感じたのか、支援を渋られたそうです。そこで、彼は自律性バイアスを上手く利用して、「これをやりたいと思っっているんですが、AとBどちらが良いでしょうか」という相談に切り替えました。本質的にはAでもBでも良い選択肢を揃えて、上司に選んでもらったところ、上司を巻き込み周りからのサポートも受けられるようになったそうです。この「自律性バイアス」を利用した方法は、実際のビジネスシーンでも取り入れられます。

例えば、仮に私が銀行の暗唱番号を忘れてしまったのなら、口座認証の手続きが必要で

す。個人情報確認の確認や、合言葉認証の確認、二段階認証もありますし、ワンタイムパスワードの発行もあつたりと、作業はやや煩雑です。

こんなときに、以下の2つの聞き方をされたら、どちらが好印象でしょうか。

1. 「この手順を踏まなければ口座認証はできません」
2. 「あなたの口座認証をするためお手伝いをさせていただきます」

当然、2です。理由はこれまでの例と同じで、1だと自分の意志はない「強制」によるものですが、2はあくまで自分の意志を持って口座認証の手続きをするというものです。

これについては実験も行われており、「お手伝いをさせていただきます」と言うか言わないかで、顧客の評価も大きく変わっていました。この実験の後、顧客に追跡調査をすると、後者のほうが顧客の評価は82%が高く、手間も73%が少なく感じたという結果になりました。この行動経済学的な効果を理解していることからこそ、最近のアメリカでは必ずと言っていいほど、「お手伝いをさせていただきます」という言葉がマニュアルに入っていると考えられます。

「いつ」を変えるだけで 人の判断が変わる

朝と昼食後は仮釈放されやすい

「状況」が行動にどのような影響を及ぼすか、ここまでさまざまな例を見てきましたが、実は人の意思決定は「時間帯」にも強く影響を受けます。

脳はぐっすり眠った後にはリフレッシュされていますが、日中の無数の意思決定によって夜は「決定疲れ」となっており、最適な判断ができません。

例えば、朝起きたときには「今日は仕事の後にジムに行こう」とか、「会社帰りにカフェで資格の勉強をしよう」と計画していても、実際に夜になると疲れすぎて挫折してしまう——そんな経験はありませんか？ 「ジムに行こうか、どうしようか」と思いながらただ

ら過ごしてしまうのは、脳が疲労して意思決定できなくなっているからです。

「大切なことは朝考える」というエグゼクティブが多いのは当然で、時間帯という「状況」の影響を考慮しているからです。

「脳の意思決定は時間帯で変化する」ことを証明する例を挙げましょう。イスラエルの裁判所で行われた調査です。

この調査では、同刑務所で「仮釈放」を出した1100件の例を分析。「仮釈放」の結果が「時間帯」の影響を受けるのかどうかを調べました。

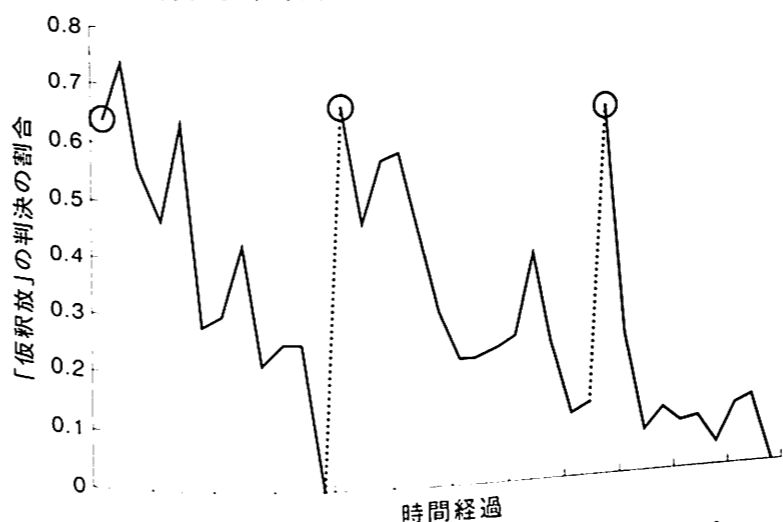
仮釈放するかどうかは裁判官による囚人の審問で決まり、いつどの囚人の審問かというのは一日中ランダムな順番で行われますが、観察の結果、「仮釈放が認められやすい時間帯」が一日に3回あることがわかりました(図表15)。

朝一の審問だと65%の囚人が仮釈放を認められているのは、裁判官の脳もやる気に満ちているからでしょう。それが昼に近づくにつれて徐々に下がっていくのは「決定疲れ」の影響です。

ところがランチ休憩を挟むと再び仮釈放の確率が上がり、やがて徐々に下がっていく。その後、午後の休憩を挟むとまた仮釈放の確率が上がる——仮釈放率65%からゼロへと

時間帯による変化を踏まえて、「ネット広告の時間帯」を考慮することも有効です。例えば、住宅や自家用車、保険といった高額で慎重に考えて購入するものについては、人はシステム2で慎重に吟味するので、脳にエネルギーのある「朝」や「ランチ休憩」の後に配信する。逆にファストフードの新製品や衝動買いを狙うファッションアイテムは、直感的に「ほしい」と思わせることが重要なので、消費者の脳が疲れている「夕方」から「夜」がいいとされています。ついつい夜遅くにネットショッピングで無駄遣いしてしまうのもそうでしょう。

図表15 「時間経過」と「判決内容」の関係



出典: Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(17), 6889-6892.

徐々に下降していく「3つの山」ができていました。

「仮釈放する」とは、かつて罪を犯した人を世の中に送り出すことで、「更生しているか、再犯は大丈夫か」など、システム2の慎重な意思決定が求められます。だからこそ、朝や休憩後の脳がリフレッシュされた状況下で「仮釈放」の判断が増えるのです。

しかし、繰り返し判決を下していると、裁判官の判断は単純化されていきます。囚人の要求を拒否し、「もうしばらく刑務所に入れておく」という「現状維持バイアス」が働いたリスクの少ない意思決定をするのだろうと研究者

たちは考察しています。「疲れたときはリスクの低いデフォルトを選ぶ」とも言える調査結果です。

リフレッシュの大切さは日常でもよく言われていますが、その裏にはちゃんとエビデンスがあるのです。これは「勤勉＝美德」となっている日本の社会人には特に気をつけてほしい点です。一日の中の休憩をしっかりと取るのはもちろんのこと、毎日の働きすぎには注意を払っていただきたいです。

時間帯による変化を踏まえて、「ネット広告の時間帯」を考慮することも有効です。

勉強ができるはず」と朝考えていても、いざ夜になると、意志の力でコントロールするのは難しいので、「自分」を変えるのではなく「状況」を管理するのが賢明です。

例えば、「重要な予定」はできるだけ朝に入れることにして、アポイントメントも取ってしまう。あるいは夜を有意義に使いたくても挫けてしまうなら、勉強会やジムに申し込んで「行かないといけない状況」を用意しておく。

アメリカでは朝のうちに夕食を買って、職場の冷蔵庫に入れておく人もいます。朝なら、「健康のために夜はチキンと雑穀のサラダで済ませよう」と冷静に考えられるので、先に買って冷蔵庫に入れておく。帰宅する際に持ち帰るだけなので、判断力が低下していても、朝に考えていた通りの食事ができます。「状況」に自分を動かしてもらおうというやり方です。

新型コロナウイルス流行前の研究ですが、100万件以上のネットでの食料品の注文を調査したところ、「配達日を数日後に指定して食品を注文した人」は野菜を中心にカロリーの低い商品を頼んでおり、直前の「翌日配達を指定して食品を注文した人」は高カロリーの健康的とは言えない商品を頼んでいることがわかりました。

数日後の食材を考えているときは冷静で「未来の自分」は理想化されており、「頼むべきもの」をカートに入れるのですが、直前の注文をするときはお腹が空いて熱くなってしまっているということです。

人は「時間帯」の影響を過小評価します。裁判官が仮釈放を許すかの研究を見てもわかるように、「疲れてきたら判断に影響が出るな」とは考えません。人は「その先の違う状況に置かれている自分」の実像を捉えるのが苦手で、かなり楽観的に理想像を思い描くことがわかっていきます。

——「感情移入ギャップ」——
アメリカでは夕食を朝に買う人がいる理由

例えば朝、朝食を食べたばかりで元気いっぱいだと、「今夜は忙しいけれど自炊して健康的な食事をしよう」と考えますが、実際に仕事が終わって空腹になると、ついジャンクフードを買って帰ってしまう。感情については次の章で詳しく話しますが、「未来の自分」を理想化してしまうこの状態を、カーネギーメロン大学の心理学者ジョージ・ローウェンシュタインは「感情移入ギャップ (Hot-Cold Empathy Gap)」と名付けました。

冷静な状態 (Cool) は精神的にも肉体的にも落ち着いており、熱くなっている状態 (Hot) は疲労でイライラしていたり空腹で渴望感があったりします。どちらも同じ自分なのに、冷静な「今の自分」は熱くなっている「未来の自分」をリアルに考えられません。「後でお腹が減ったときでも、ちゃんと野菜中心の料理ができるし、仕事で疲れていても

第2章 まとめ

- 人間は「自分で主体的に意思決定している」と思ったがるが、実は周りの状況に「決定させられている」場合が多い。天気の良いし悪しや周りに人がいるか否か、物や人の位置や順番など、まさか関係ないだろうと思っっていることが、我々の判断に大きく影響を与えている。
- 私たちの判断に影響を与える「状況」には「情報量」も含まれる。特に今は情報過多であるがゆえに、判断が歪んでしまうことが多い。「情報オーバーロード」にならないために、そして人を「情報オーバーロード」にさせないための工夫が必要である。
- 「情報量」と関連して、「選択肢」も人の判断に影響を与える。どのくらいの選択肢をどう提示するかを考えることは非常に重要である。
- 「プライミング効果」「おとり効果」「並列評価と単独評価」など、「何」を「どう」提示するか変えるだけで、人を動かすことのできる理論が多数ある。
- また、時間帯も意思決定に影響する。「感情移入ギャップ」を意識するだけで、結果を変えることも可能になる。