

さて、ここまで人の意思決定に影響を与える要素として「認知のクセ」と「状況」に関する理論を紹介してきました。第3章では3つの要素のうちの最後である「感情」について学んでいきましょう。

従来の経済学では人は合理的な存在と考えるので、感情などの影響は考慮されていませんでした。しかし、実際には人は良くも悪くも感情によって行動が変わるし、行動が変わるということは、その一つ手前にある意思決定が変わっているということです。「ポジティブな感情の影響でこう行動した」「ネガティブな感情の影響でこう行動した」ということは、私たちにとって実には当然のことのように思いますが、実は「意思決定が感情によって左右されている」という時点でかなり「非合理的」なことなのです。

「認知のクセ」や「状況」は常について回るものですが、「感情」はフラットなときでしたら意思決定への影響は小さくなります。しかし、「感情」が高ぶったときで言えば、意思決定への影響度合いは一番高くなります。

皆さんも、仕事中にカッと怒ってしまったことで、人間関係が壊れる経験をしたことがあるのではないのでしょうか。そのときの自分はどうにも止めようがありません。

しかし、ここで私が伝えたいのは、感情が人間の意思決定に与える影響は、まだまだ幅広いということです。「そんなはずはない」と思うような意外なことが、我々の意思決定に影響を与えているのです。

そのことを示す面白い研究があります。ロンドン・ビジネス・スクールの教授アレックス・エドマンズらは、40の国を対象に、人々が Spotify で聴いている過去4年分のデータを収集。それらをAIでポジティブな音楽とネガティブな音楽に分け、同じ期間の各国の株価の変動との関係を分析しました。

すると、ポジティブな曲を聴いている人が多いときに、各国の株価も上昇していたのです。

エドマンズらは最初にアメリカでこの調査結果が出たときに、「これはアメリカだけの事

象なのではないか」と、自らの調査結果を疑ったようですが、残り39カ国でも同様の結果が出たということです。

まさか音楽がポジティブかネガティブかが、株式市場にまで関係しているとは――。本章では、このように、ちょっとした感情が私たちの判断に影響を与えることを示す理論を中心に学んでいきます。

実際に第3章に入る前に、まずは第3章の全体像をつかみましょう。第3章は以下の6つの節に分かれています。

・1. そもそも「感情」とは何か？

私たちは「感情」というと「喜怒哀楽」のようなはっきりとした感情を想像します。しかし、感情というのははっきりしたものばかりではありません。

好きな食べ物を目の前にしたときのあのちょっとした高揚感。こういった「喜怒哀楽」とまでは言いづらい「淡い感情」も持ち合わせているのが人間というもの。しかも、実際には、はっきりとした感情よりも、この淡い感情が人を動かしていたりします。

第1節では、第3章の最も基本となる淡い感情「アフェクト (Affect)」について、解説

していきます。

・2. 「ポジティブな感情」は人の判断にどう影響するか？

アフェクトの中には、ポジティブなものやネガティブなものがあります。第2節では、ポジティブなアフェクトが人の判断にどう影響するのか、さまざまな理論を紹介します。

・3. 「ネガティブな感情」は人の判断にどう影響するか？

第3節では、ネガティブなアフェクトが人の判断にどう影響するのか、さまざまな理論を紹介します。

・4. 感情が「お金の使い方」にも影響を与える

そのときの「感情」と「私たちの」お金の使い方には密接な関係があります。例えば、現金とカードのどちらを使うかで出費に対する感情は変化し、影響も変わります。その非合理性を理解すると、なぜ経済が感情で動いているかが見えてきます。

・5. 「コントロール感」も人の判断に影響を与える

これまでもお伝えしてきたように、人間は「自ら意思決定をしている」と思ったがる生き物です。この「自分で自分の行動をコントロールしている感覚」が欠如すると、ネガティブなアフェクトにつながり、そのネガティブなアフェクトが非合理的な意思決定につながる。その意味で、「コントロール感」は間接的に人の非合理的な意思決定に影響を与えているのです。

この「コントロール感」が我々の意思決定に与える影響について見ていきましょう。

・6. 「不確実性」も人の判断に影響を与える
「不確実性 (Uncertainty)」も行動経済学における重大なトピックです。人は先天的に「不確実なこと」を嫌い、その曖昧さによってネガティブな感情が生まれ、そのネガティブな感情が非合理的な意思決定を生み出します。第6節では、「不確実性」がどのように意思決定に影響を与えるか、理論を見ていきましょう。

では、ここで「感情」にまつわるクイズです。

Quiz

あなたは来週、ロンドンに飛ぶ予定だとします。保険をかけるように勧められたら、AとBの保険、それぞれにいくらか払いますか？

- ・ A 保険 「どんな理由で」死亡しても保険金が出る
- ・ B 保険 テロ行為で死亡した場合に、保険金が出る

そもそも「感情」とは何か？

さて、クイズの結果はいかがだったでしょうか。これは以前共同研究させていただいたエリック・ジョンソンらによって実際に行われた行動経済学の実験です。

グループAにはAの保険を勧め、グループBにはBの保険を勧め、それぞれいくら払うか聞きました。すると、グループAの人たちは「12ドルまでなら出す」と答え、グループBの人たちは「14ドル」と答えました。つまりBの保険のほうが15%ほど高くてもいいという判断だったのです。

しかし、よく考えれば、テロ事件に巻き込まれるよりも飛行機の故障や悪天候に巻き込まれる確率のほうがはるかに高いですし、そもそも「A」は「どんな理由であっても」カバーされているのですから、その中に「テロ行為」も含まれます。合理的に考えると、「A」により多くのお金を払うべきです。

それなのにBに高い値段がついたのは、「テロ行為」という言葉が、鮮明に意識され、人の感情を動かしたからです（日本は安全ですので、ピンとこない方もいるかもしれませんが、アメリカや海外ではより「テロ行為」に恐怖を感じる人が多くなります。日本の方だと「大地震」という言葉に感情が動かされる方もいらっしゃるのではないのでしょうか）。

このように、「感情」は人に非合理的な判断をさせます。まずは、「感情」の基本となる「アフェクト」から見ていきましょう。

喜怒哀楽より、淡い感情が人の判断に影響する

先ほど第3章の概要でもご説明したように、行動経済学で言う「感情」には、皆さんが想像するであろう「喜怒哀楽」と、淡い感情のアフェクトがあります。「喜怒哀楽」のような「はっきりとした感情」を行動経済学では「ディスクリートエモーション (Discrete Emotion) (以下エモーション)」と言います。

しかし、大きな仕事で成功した、失恋した、友人が亡くなった、考えられないほど無礼

なことをされたなど、大きな出来事を受けて湧き起こるものだけが「感情」ではありません。実は私たちは「喜怒哀楽」ほどははっきりとしない「淡い感情」を頻繁に抱きます。例えば、「ハンバーガーが好き」という人がメガバーガーを目の前にしたら、「おっ」とちょっと気分が上がる。タバコが苦手な人は「タバコ」と聞いただけで、ちょっと嫌な感じがする。このようなほんの一瞬よぎる微妙な感情を、行動経済学では「アフェクト」と呼んで、「エモーション」とは分けて考えます。

というのも、人は頻繁に「はっきりとした感情」を抱くわけではないし、むしろ日々の生活の中で「淡い感情」を抱く機会のほうが多いからです。ですから、感情が意思決定に与える影響を考える際には、より影響を与える頻度の高い「アフェクト」を理解する必要があります。

ちなみに、このアフェクトに動かされて非合理になり得ることを、私の恩師であるオレゴン大学の意思決定心理学者ポール・スロビックらは「アフェクト・ヒューリスティック (Affect Heuristic)」と名付けました。自分が感じるアフェクトを「認知の近道」の目安として使うヒューリスティックということですよ。

カーネマンによれば、「過去数十年間のヒューリスティックの研究においておそらく最も重要な発展」だそうです。ノーベル賞を受賞したカーネマンの言葉だけに重みがあります。アフェクトは非合理的な意思決定の原因となり得ますが、人間に必要なからこそ備わっているという側面もあります。私たちは日々、無数の判断にさらされますが、それらをすべて熟考していたら、とてもではありませんが対応できません。しかし、この淡い感情を感じることによって、アフェクトを「認知の近道」の目安として使い、瞬時に行動に移すことができるのです。

同様に、ネガティブ・アフェクトも必要があつて備わったのです。このアフェクトがあることで、いろいろな物事を時間をかけずに時間短縮で効率よく決めることができるのです。しかし、自動的かつ無意識な意思決定に影響を与えているので、逆に言うとなんか非合理的になってしまふこともあります。

では、この「アフェクト」がどれほど非合理的な意思決定を生むのか。一つ実験を紹介しましょう。

カリフォルニア大学サンディエゴ校のピオトル・ウインキルマンの実験では、被験者に100分の1秒間、「笑っている人の顔」「怒っている人の顔」「(人とは無関係の) 図形」の写真を見せ、それぞれの写真の直後に、被験者には読めない楔形文字(メソポタミア文明で使

われていた古代文字)を2秒ずつ、次々と見せます。100分の1秒は短すぎるので、被験者は写真を見たことに気づかず、「いろんな文字(楔形文字)を見た」とだけ思っています。その後、被験者にそれぞれの文字についてどう思うか尋ねたところ、笑顔の写真の直後に見た文字に対して、「好き」と好印象を抱いた被験者が多いとわかったのです。母国語でしたら、「文字」に対してある程度の印象を持っているのは普通です。しかし、見せていたのは被験者が全く見たことのない古代文字。本来なら、何の印象も持つはずはありません。しかも、「人の表情」と「文字」とは全くの無関係なものです。しかし、それでも人の判断に影響を及ぼすのが「アフエクト」の力です。人の笑顔を見た一瞬のうちに心に浮かぶちよつとした感情(アフエクト)が、全く関係もなく、意味もわからない文字を潜在的に「好き」とまで言わせてしまう。こんなに非合理的なことはありません。

アフエクトは潜在意識に働きかけるので気がつきにくいですが、とても大きな影響があるとわかります。

この章では、アフエクト・ヒューリスティックも含め、包括的な意味でのアフエクトについて話したいと思います。

— 人が持つ「アフエクト」を理解せよ

アフエクトはさまざまなシーンで意思決定に影響を及ぼしています。

例えば、最近、次々と実用化されているのがAIの活用です。ここ数年、クライアントからも、AIに関連する要望が増えてきました。AIのような自分が体験したことのない未知の技術を人はどう捉えるのかという問題についても、アフエクトの考え方が役に立つでしょう。

中でも話題の「自動運転の車は安全か?」という問いについて、大抵の人は「自動運転」の知識に基づいて安全性を検証し、「イエス・ノー」を決めているわけではありません。自動運転についてなんとなく好意的ならイエス、ちよつと疑わしいならノー。つまり判断基準は「思考」ではなく「感情」です。しかも、本当にちよつとした感情、すなわち「アフエクト」です。

だからこそ人を動かしたいなら、合理的な「最新の技術がどう」「スペックがどう」といったことを提示するだけでなく、「アフエクト」に訴える必要があるのです。



例えば、人に何かを受け入れてもらいたければ、相手の「アフェクト」がどんなものかを意識し、理解することが大事です。

「我が社の自動運転車の安全性はこのデータから証明されています」と合理的な資料を出すだけでなく、相手の自動運転車についてのアフェクトはポジティブかネガティブか、そこを知ってアプローチしたほうが効果的です。

「危なさう、無理さう、大変さう」という漠然としたネガティブ・アフェクトが決め手となるので、一見、関係なささうでもアフェクトを誘引しそうな言動は避けたほうがいいでしょう。

色にもアフェクトを喚起する効果があります。もし、私のクライアントが自動運転の車を販売するなら、「赤いボディは避けたほうがいい」とアドバイスすると思います。「赤」危険、リスク」という無意識な関連づけがあるためです。それよりもクリーンなイメージを想起させる白色が望ましいでしょう。アメリカにおける自動運転の王道はテスラですが、白色の車体を見かけることが多いのは、行動経済学的に納得がいきます。

また、合理的判断が求められるような職業であっても、常に「アフェクト」が意思決定

に影響していることを示す実験があります。精神科の医師を集めて、「患者Aさんはもう退院してよいかどうか」を決めてもらった実験です。

しかし、ただ単に決めてもらったわけではなく、医師たちを2グループに分けて、それぞれに以下の違った表現で質問をしました。

【グループ1への質問】

「これまでのデータを見ると、Aさんと同じ症状の患者100人のうち20人が、他者に暴力を振るったと推定される」

【グループ2への質問】

「これまでのデータを見ると、Aさんと同じ症状の患者の20%が、他者に暴力を振るったと推定される」

よく見ていただくと、2つの質問は表現が違っただけで、内容は全く同じです。しかし、医師たちの判断にははっきりとした違いが出ました。



「100人のうち20人」と聞いたグループ1の医師たちは41%が退院を拒否。一方で、「20%」と聞いたグループ2の医師たちで退院拒否したのは約半分の21%でした。「20%の患者」と比率で言われてもあまりぱっとイメージが湧きませんが、「20人」という具体的な数字が「実際に暴力を振るう人間のイメージ」を喚起させ、医師たちの中にネガティブな「アフェクト」を生み出したのです。

もし人間が合理的な存在なのであれば、表現が変わっただけで意思決定が変わったりなどしません。しかし、この例からもわかる通り、フレーミングによるこのネガティブなアフェクトが、医師たちの判断を非合理にしたのです。

データに基づいた冷静な判断を訓練されているはずの医師でも「アフェクト」で動くのですから、一般のビジネスパーソンはなおさら注意が必要です。

また、アフェクトがどう人助けに影響しているかの研究もあります。私たちは、助けを求めている相手や状況に対する気持ちが強いほど、助けたいと思うからです。ここまでは納得の結果だと思います。

しかし、私が大学院時代にスロビックらとしたアフェクトの研究では、以下のグループを比較した調査により、これがプライミングによっても起こることを示しました。

被験者は、3つのいずれかのグループに振り分けられました。

- ・グループ1（アフェクト・プライミング）…特定の人や物に対する気持ちを書く
- ・グループ2（アナリティカル・プライミング）…簡単な計算をする
- ・グループ3…特に指示なし

実験結果によると、アフェクト・プライミングを受けたグループ1の人は、グループ3に比べて、2割ほど多く、プライミングと全く関係ない人の人助けをする傾向がありました。つまり、人に助けを求めるときには、「今日の調子はどう？」「晴天で気持ちいいですね」など、アフェクトに関する会話をしてからの方が、お願いを聞いてもらえる可能性が高いのです。反対に、決算やデータ解析など、アナリティカルな仕事をしている最中にお願いをしても聞いてもらえない可能性は低いでしょう。

また、お願いをされた人は、「助けないと後悔しそう」と感じたりするのを回避するため、お願いを聞いてあげる。または、困っている人の人助けをしてあげることによって感じられるポジティブ・アフェクトのために助けを聞いてあげるといった結果が出ました。

特に、共感したり同情したりできる相手には、ただ最低限の助けを聞いてあげるだけではなく、より多くの助けを差し伸べる傾向があります。

——アントニオ・ダマシオと「感情のマーカー」

では、この「アフェクト」はどのようにして生み出されているのでしょうか。

著名な神経学者のアントニオ・ダマシオは、脳のどの部分の働きが意識や感情を司るのか追究する中で、「脳は経験によって「色分けされる」と考えました。

例えば、犬を見ると思わず微笑む人は、子どもの頃に犬と遊んで楽しかった経験があり、それで脳に「ポジティブ感情のマーカー」が塗られている。逆に犬を見るだけで警戒心を抱く人は、「犬は噛みつくかもしれない」と母に繰り返し言われて育ったために、脳のその部分に「ネガティブ感情のマーカー」が塗られている。

その人がそれまでの人生で蓄積した微々たる感情のマーカーが、その人の「アフェクト」を作っているのです。

私はアフェクトがどんなものか説明する際、コーヒーマシ、ハンバーガー、かわいい動物、または爬虫類やクモなどの写真を見せて、「どう感じるか」を体験してもらいます。大喜びで

もなく涙が流れるわけでもない「淡い感情」のアフェクトは瞬時に経験でき、それがポジティブかネガティブかがすぐにわかります。

微々たるアフェクトでもかなり意思決定が左右されるので、自分でも普段仕事に関わっている単語を思い浮かべ試してみてください。ポジティブならば、やる気が出て早く取りかかると思います。

一方、ネガティブならば、憂鬱な気分になって、できるだけ後回しにしようとするでしょう。このように、アフェクトが意思決定に作用し、実際の行動にまで影響していることを実感できると思います。

——アフェクトはネット上でも伝染した！

一緒にいる人が楽しそうだと自分も楽しくなり、悲しそうだと悲しくなる。釣られて笑ったり、もらい泣きをしたり。こうした感覚は経験値として理解できると思います。

しかし、アフェクトが意思決定に影響するのは、リアルな場だけではありません。感情はネット上でもあなたに大きな影響を及ぼします。

この実験をしたのはメタのソフトウェアエンジニアのアダム・クレイマーです。クレイマーはフェイスブックのユーザー68万9000人を対象に、ニュースフィードに表示される投稿が感情にどの程度影響するかを調査。まずユーザーを3グループに分け、タイムラインに流れてくる友だちの投稿を操作しました。

- ・グループ1のタイムライン…友だちの「ポジティブな投稿」が表示されないよう操作
- ・グループ2のタイムライン…友だちの「ネガティブな投稿」が表示されないよう操作
- ・グループ3のタイムライン…何も操作しない

すると、これらを見たユーザーの行動に明確な違いが現れました。

グループ1のタイムラインにはポジティブな投稿がなくなり、ネガティブな投稿が目につくようになったことから、それを見たユーザー自身もネガティブな投稿を増やしました。

一方、グループ2のタイムラインにはネガティブな投稿がなくなり、ポジティブな投稿が目につくようになったことから、それを見たユーザー自身もポジティブな投稿を増やしました。

フェイスブック上で友だちが表した感情が、自分の感情に影響を与える。つまりSNSを介して大規模な「感情の伝染」が起こると証明され、大きな話題になりました。表情やしぐさ、声のトーンといった非言語的なやりとりなしでも、感情は伝わる。「今、お気に入りのカフェにいるよ」という他人のポジティブな投稿を見るだけでも、それが自分をポジティブにする。それほど感情は「伝染しやすい」のです。

またのちほど詳しく説明しますが、感情は仕事の効率にも影響し、上司であれば部下やチームの人たちのパフォーマンスにも影響を与えます。怒ったり不機嫌な顔を見せたりするのは言語道断として、ちょっとしたイライラでも伝わってしまうのですから、もっと注意深くする必要があります。

自分の感情を正確に理解・管理し、「どう表現するか・表現しないか」をシステム2で決めていくのも重要な仕事のひとつと言えます。

「ポジティブな感情」は 人の判断にどう影響するか？

さて、前節では「感情」の章の最も基本となる「アフェクト」について学びました。このアフェクトには「ポジティブなアフェクト」と「ネガティブなアフェクト」があるご紹介しましたが、この第2節ではそのうち「ポジティブなアフェクト」に注目して、さまざまな理論を見ていきたいと思います。

「拡張・形成理論」—— ポジティブ・アフェクトは、 こんなにも業績を上げる

まずは、ポジティブなアフェクトのポジティブな影響について見ていきます。

ポジティブな感情は、将来的に幸せになる上昇スパイラルの引き金となる——。これは理想論ではなく研究論文で、ノースカロライナ大学の心理学者バーバラ・フレデリクソンが「拡張・形成理論 (Broaden and Build Theory)」として最初に発表し、現在までに2万件以上の引用がされています。基本的に、ポジティブな感情は視野や思考の幅を広め、ストレスによる身体と心の不調を整えてくれます。そればかりか、打たれ強くなり、レジリエンス(精神的な回復力)も身につけていきます。能力・活力・意欲が高まり、人脈や活動の範囲が広がります。

つまり、ポジティブな感情は仕事の効率も質も上げ、心身のストレスを軽減させることができますのです。

個々人への影響もそうですが、その成果が積み重なり企業・経済レベルで違いが生まれると考えると、決して軽視できるものではありません。

しかし、そもそも「感情によって変化をしている」という時点で、伝統的な経済学からしてみれば実は非常に非合理的なことなのです。この「感情」による経済への影響が見過されてきているからこそ、従来の経済学には実際の経済(ビジネス)は理解できなかったわけです。

アフェクトは、淡く微かな感情なので多くの人は無意識です。しかし、行動経済学を理解している私の周りのビジネスエリートは自分自身と他人のアフェクトに敏感で、それを

意図的かつ有効に使っています。いわば「メタ認知」で、自分の感情を自覚し、客観的に捉えているからこそできることです。

楽しかった家族旅行の写真を仕事場のデスクに飾る、使いやすい上質なペンで契約書にサインする、いいイメージを思い浮かべるなどしていい気分になり、クリエイティブを上げる。あるいはストレスの多い会議の後、温かい飲み物を飲んでホッとさせる。いずれも「すぐにできるポジティブ・アフエクトの活用法」です。

アフエクトは淡いものなのですぐに消えますが、逆に言えばすぐに生み出せます。強い感情（エモーション）だと喜ぶために大成功しなければなりません。淡い感情（アフエクト）であれば、大好きなコーヒーを飲むだけでもふっと浮かぶ。つまり活用しやすいと言えます。

それだけではなく、一より現実的にビジネスに役立つ感情」として、また「実際に経済を動かしている感情の正体」として、私は以前からポジティブ・アフエクトに注目し、博士課程の卒業論文も含め研究してきました。

アメリカでは今、グレート・レジグネーション（大量離職）が起きており、「ハッピーでなければ辞めます」という考えが浸透してきました。ポスト・コロナで働き方や価値観が

変化し、「辞職する」まではいなくても、仕事だけにフルでコミットメントする時代ではなくなってきました。だからこそビジネスエリートにはポジティブ・アフエクトをビジネスに活用する責任があります。なぜなら多くの優秀な人には部下がいて、部下がどう働くかは上司にかかっているからです。チームの管理責任がある上司である以上、部下を含め、周りの人が楽しんで仕事をできるようにすることが重要な務めなのです。

「部下が成果を出せるかは上司の責任」
「楽しんでやれる仕事でなければ、上手くなれない」

これは私の哲学であり、口癖でもあります。もちろん、責任のある仕事をしている社会人ならば、100%常に楽しいことばかりではないでしょう。しかし、総合的に見て、「楽しい仕事」と思えなければ、成果は上がりません。

だからこそ、部下のアフエクトには注意を払い、前述したように選択を任せたり、権限を与えたり、やりたいと思うことはやらせたりするようにしています。

なぜなら「上司に信用されている、任せてもらっている」と感じた部下は、ポジティブ・アフエクトが高まり、自己肯定感も上がるからです。そうすると注意力、思考力が高まり、

コミットメントが強くなり、何より一番うれしいことに成長します。仕事の質が上がれば業績も自然に上がります。ポジティブ・アフェクトを積極的に取り入れることは仕事の一部、いや、重要な仕事そのものです。

タブレットを使うと、「心理的所有感」で 買いすぎちゃうかも

実際は所有していなくても「自分のものだ」と思うと行動が変わってくる、「心理的所有感 (Psychological Ownership)」もポジティブ・アフェクトと重要な関わりがあります。

例えば、従業員はオーナーでも大株主でもないのに、会社の所有者ではありません。それでも「ここは自分がいるべき会社だ、これは自分がやりたい仕事だ」という心理的所有感を持つと、仕事へのポジティブ・アフェクトが高まり、熱心に働くことがわかっていきます。また、ハーバード大学ビジネススクールのフランチェスカ・ジノーラの調査によると、会社への心理的所有感が高い従業員は、そうでない従業員よりも、3割ほど多くの人が、進んで頼まれごとを聞くという結果になっています。

自分の役割や居場所が確保されたように感じ、組織の一員であることに自尊心を抱き、仕事の満足度も上がる。また同僚のサポートまで積極的にするので、成果が出るの

も不思議ではありません。

心理的所有感に関連している理論で、「保有効果 (Endowment Effect)」があります。

ネットオークションがアメリカでも日本でも人気ですが、皆さんも自分のものを売ろうとするとき、つい値付を高くした経験があるのではないのでしょうか？これが「仮に他人には無価値でも、自分のものは価値がある」と思う保有効果です。

保有効果に関連して、最近、面白いことがわかりました。被験者を2グループに分け、グループAはiPadのようなタッチパネルで、グループBは通常のパソコンで、セーターや市内観光のチケットなどのオンラインショッピングをしてもらいます。それらの商品にいくらまで払うか聞いた後、「他の人があなたがさっき手に入れた商品がほしいと言っています。あなたはいくらでなら売ってもよいですか？」という質問をしました。

その結果、売ってもよい値段は市内観光のチケットにはあまり影響がありませんでした。しかしセーターの場合、通常のパソコンでクリックするよりも、タッチパネルで操作した

画面のセーターのアイコンに指で物理的に触れることで、その商品に対して「自分の

もの」という感覚が高まり、ついつい金銭的価値が上がったと思ってしまう。しかし市内観光のチケットだと、リアルの世界でも指で触れるということがないため、あまり影響がなかったのです。スマートフォンでネットショッピングをしていたら「ついたくさん衣料品やアクセサリーを買ってしまった」という人は、この影響を受けている可能性があります。

保有効果は、日常的なことだけではなく、「会社を売る」などの大きなビジネスに関わることにも影響します。

私の友人で、JPモルガンの行動科学部門長を務めるジェフ・クライスラーは、クライアントの遺産相続の相談を受ける機会がありました。故人となったクライアントが残したのは、資産数十億円相当の会社。子どもたちは事業に全く関わっていなかったので、会社どころか業界についての知識もなく、自分たちで経営するのは難しいとのことでした。しかし、父親が苦勞して創業し、経営してきた会社を一度紙面上でも相続してしまったので手放せない——こう着状態に陥ったとき、ジェフは保有効果について説明しました。このことでクライアントの子どもたちは自分のバイアスを理解し、自分の不合理さに気づき、結局、会社は適切な相手に売却することになったそうです。

「ネガティブな感情」は 人の判断にどう影響するか？

ポジティブなアフェクトを見てきたところで、次にネガティブなアフェクトを見ていきましょう。ポジティブな感情でも見てきたように、同じくネガティブな感情によっても私たちは行動が変わります。これも非常に非合理的です。

ビジネスパーソンであれば、感情的になって怒鳴る、泣く、キレるといのはまずあり得ない振る舞いだと心得ている人がほとんどでしょう。その意味で、起伏の激しいネガティブな「エモーション」を自覚している人は多いでしょう。

しかし、「エモーション」はそう何度も頻繁に起こる感情ではありません。それよりも、頻繁に起こって人間の判断に影響を与えるのはマイナスの淡い感情「ネガティブ・アフェクト」です。恩師であり、オレゴン大学の教授で、アフェクトについて50本以上の実験論

文を出しているエレン・ピーターズによると、「人間は常にアフェクトを感じ、それが絶えず意思決定に影響していると言っても過言ではない」とのことです。

あなたも感じたことがあるのではないのでしょうか。「なんとなく、この仕事気乗りしないなあ」という感情。そのせいで、いつまでもその仕事に取りかかれない。

また、あなたの周りに、なんとなく不機嫌なムードを発している人、不安なのか反応が薄い人、集中力がなくて立ったり座ったりしている人はいないのでしょうか。こういった人も、ネガティブなアフェクトに自覚していません。

このように、むしろ私たちの意思決定に頻繁に影響を与えているのは、起伏の激しいエモーションではなく、ネガティブ・アフェクトのほうだったりします。ここでは、そんな人を取り巻くネガティブなアフェクトが、人間の非合理的な意思決定にどう関わっているか、見ていきましょう。

「ネガティブ・アフェクト」は人類の敵か味方か？

すでにお伝えした通り、感情は本来、進化論的には有用なもので、心理学では怒りや恐怖というネガティブな感情を「闘争・逃走本能」と関連づけています。昔むかし、茂みの

中にクマがいたと察したときの恐怖や不安は、「逃げろ！」というサイン。生命維持の行動につながる有用な感情でした。

人間が進化していくにつれて、そのような危険な状況は激減したにもかかわらず、感情は今なお頻繁に生じます。そしてそれはいろいろな行動に悪影響があるとわかっています。

ですから私は、ネガティブな自分の感情も理解し、できるだけ有効活用するという考え方をします。

ビジネスにも役立つ研究として知られるのが「認知的再評価 (Cognitive Reappraisal)」。自分が抱いている漠然とした感情に目を向け、理解し、再評価し、もっと役立てるといいうのです。

ネガティブ・アフェクトは、言ってみれば「脳の中の小さな不安や不満」です。小声でつぶやかれているので注意しないと聞き取れませんが、放っておくと大きくなってしまいます。

そこでまず、脳の中のアフェクトに注意を払うクセをつけ、「脳の中にネガティブ・アフェクトがある」と気がつくようにする。次にそれを認めます。例えば「不安だな」と気が

ついたら、「不安だ」と声に出して言うのもいいでしょう。そして、「なぜ不安なんだろう？原因はなんだろう？」と考えます。「来週から始まる責任のあるプロジェクトに自信がないからだ」と原因がわかるだけで落ち着くでしょう。

また、そのことを再評価し、「あのような責任のあるプロジェクトを任せられるなんて、期待されている証拠だ。これからも頑張ろう」と、ポジティブなアフェクトに変えることもできます。さらに、仕事でミスをして落ち込んでしまっているときにも、「なんであんなミスをしてしまったのか」とずるずる悩むよりも、「いい勉強になった。次はもう大丈夫だ」と再評価するとネガティブ・アフェクトが減少するという研究結果も出ています。

前述の拡張・形成理論でも話したように、ネガティブな感情は心身に深刻な不調をもたらす害となりますので、ただ抑圧するのではなく、きちんと向き合い自分に合うような上手い付き合い方を考えるとよいでしょう。

成功している人と自分を比べて、嫉妬したり自信をなくしたりしたことは、誰しもあるでしょう。「人と比べずに自分の道を歩むべきだ」という考えもありますが、前述のように行動経済学の研究によって、人間は大抵のことを「比較」によって理解していることがわかっています。

脳は一つの情報を単独で理解するのではなく、周りにある情報と比べながら認知しているのですから、「比べてしまうのが人間のデフォルト」と言えます。

問題は、比べたことで生じてしまうネガティブな感情です。嫉妬や落ち込みを排除するには、どうすればいいでしょうか？

人と比べて「劣っている」と感じた悔しさをモチベーションに変えて、もっと頑張る方法が一つ。「○○さんのようにもつと営業業績を上げよう」とポジティブフレーミングで考えたり、「○○さんに負けたくないから頑張ろう」とネガティブフレーミングで考えたりできます。また、「○○さんに負けたらどうしよう」という不安が努力の原動力になることはよく知られています。

もう一つは、比較の対象を変えることです。例えば成功している人と比べるのではなく、5年前の自分と比べて、どれだけ成長したかを具体的に挙げていくのもいいでしょう。また、社会経験すべてが新しいこととなる新入社員が頑張って勉強しているのを見て、「自分も新人の頃はああだったけれど、今は違う。それは努力し、成長してきたからだ」と自分を認めてあげるのも良いでしょう。

—— 2分間のスピーチを最高のスピーチに変えたもの

実際、アリソン・ブルックスの実験を見ると、ネガティブな感情は「認知的再評価」によって効果的なものに変えられるとわかります。

実験の被験者はまず、2分間スピーチをするよう求められます。テーマは、「自分はかかに仕事ができるか」。「私は優秀です。周りの同僚とも協力的で、会社に貢献しています」と、説得力のある話をしなければならず、結構なプレッシャーです。

この実験はなかなかシビアで、人前で発表するだけでも緊張するのに、「スピーチは録画してから採点します」とさらに不安が増す条件があります。

被験者たちは2つのグループに分けられ、スピーチを始める前に声に出して次のようにつぶやくよう指示されました。

- ・グループ1 「私はワクワクしている」
- ・グループ2 「私は平常心で落ち着いている」

実験の結果、「自分は有能な社員だ」と自信たっぷりのスピーチができ、好評価を得たのは、グループ1でした。

不安や緊張というネガティブな感情は簡単に消えるものではなく、下手に「あがつてなにかいい。私は大丈夫だ」と抑え込もうとすると逆効果になります。それゆえにネガティブ・アフェクトを認識し、その上で「やる気」などのポジティブ・アフェクトに変換するというグループ1の方法が良いという結論です。

類似の研究はいくつかあります。数学が苦手と感じる人が多いアメリカで、難しい数学の課題を与えられた際、

- ・グループ1 「冷静に落ち着いて取り組んでください」と指示される
- ・グループ2 「チャレンジだから、ワクワクと楽しんでやってください」と言われる
- ・グループ3 何も言葉をかけられずに問題に取り組む

の3グループの課題の正解率を見ると、グループ2は他のグループよりも22%も高くなっていました。

このように、ネガティブ・アフェクトは無視したり、抑え込んだりするほど悪影響になる可能性があるので、緊張していることを受け入れて、それを「ワクワク」だと捉え直すといいでしょう。

「すぐやめよう」で、ネガティブ・アフェクト・モード脱出！

何か仕事や運動を始めるとき、きちんと目標を立てたのはいいのですが、なんだか「嫌だなあ、無理そうだ」とネガティブ・アフェクトが湧いてきたこともあるのではないのでしょうか？ そういうことが起きやすいときには、「あえて目標を立てず、すぐにやめるつもりで一始めることをおすすめします。」

企画書作成、運動、勉強は、「5分だけやろう」と目標もなしにとりあえずやり始める。なぜなら最初から「今日の午前中、1時間は集中して企画書を書こう」と目標を立てると、すぐにネガティブ・アフェクトが入ってきて気乗りしないためです。「嫌だなあ、無理そうだ」と。それにより、「あ、明日のアポの準備をしなければいけないから、今日は時間ないかな」と始める前から言い訳を考えてしまいます。

ネガティブ・アフェクトが入り込む間もなく、とりあえず始めることによって、小さな成果が出ます。そうすると、自分の中にポジティブ・アフェクトが生まれます。「始めた」というだけで成果ですし、たった5分の努力でも小さな達成感が出てきます。また、いったん始めると現状維持効果が働いて、継続できます。

いわゆる「小さなゴール」も効果的で、ゴールを少しずつ大きくしていくのもいいでしょう。私は運動の際にこの方法を実践しており、絶対に目標を立てずにとりあえずエクササイズバイクに乗ってしまえます。乗ったら「5〜10分頑張ろう」、実際に10分過ぎたら「せっかくだから20分やろう、有酸素運動で脂肪が燃焼し始めるにはそのくらいやらない」と、少しずつ小さな目標を立てることにしています。

20分継続したらそれを30分にするのは簡単で、Apple Watchを見て「75キロカロリー燃焼した」とあれば「成果が出ている」と感じて、またポジティブ・アフェクトが生まれます。そこで「Apple Watchで100キロカロリー燃焼、と出るまでやろう」とゴールを大きくします。このように脳を騙しながらやっていると、いつの間にか「たっぷり1時間運動できた」となるのです。

もちろん、睡眠不足だったり、どうしても気乗りしなくなることがあります。そういう日は

潔くすぐやめます。それは、「エクササイズバイクⅡつらい」というネガティブ・アフェクトを生み出さないためです。

ネガティブ・アフェクトを生み出さないだけではなく、ポジティブなアフェクトを生み出すのも、習慣化するには大切です。しかし、それはお金でも、モノでもなく、「頑張った運動できた！なんて自分は偉いんだ！」と自分で自分を褒めること。それによって生まれるポジティブ・アフェクトが、何よりのご褒美となることはいくつかの実験でも示されています。

stick.comの、嫌いな団体に

寄付するサービス

この節の最後にもう一つ、ネガティブなアフェクトを逆手に取って、自分の行動に良い影響を与える例を紹介しておきます。

例えば、アメリカの行動経済学に精通している者の間では「新年の抱負は人に話したほうがいい」と認識されています。なぜかわかりますか？

人に抱負を話すと、「宣言してしまった。達成できなかつたらどうしよう……」とそんな不安が湧いてきます。

過度なプレッシャーは良くないことがわかっていますが、この例のような適度なネガティブ・アフェクトはむしろプラスに働くことがわかっています。適度であることで、「後で恥をかいてしまうかもしれない」という状況を避けようとして、むしろ達成率が高くなるのです。また、実際達成したときには、周りの人からも認めてもらってポジティブ・アフェクトが得られます。

さて、このネガティブ・アフェクトを利用した、面白いインターネットサービスがあります。

自分が立てた目標を達成できなかった場合、あなたが最も嫌いな団体や組織に寄付しなければならぬとどうしますか？ アメリカで言えば、政治的な考えが反対の慈善団体など、自分が普段応援している団体の競争相手となる団体にお金を入れなければならぬ場合などが考えられます。

それが、2007年に設立されたstick.comです。このサイトでは、ユーザーは自分のお金をいくら支払うか決め、達成したい目標をエンターします。

そして、それが達成できなかった場合にお金がどうなるかについても選びます(例: 気に入らない慈善団体に寄付するなど)。期間内にユーザーが目標を達成すれば、お金を取り戻すことができます。しかし達成できなければ、そのお金は事前に決めてある、ユーザーが嫌悪している慈善団体に寄付されます。

「自分の大切なお金を失う」、「しかも気に入らない団体の下に入る」ことによるネガティブ・アフェクト回避のため、モチベーションが上がり目標を達成しやすいのです。

これも、どう自分のネガティブ・アフェクトとポジティブ・アフェクトをうまく使っていくかの例です。

感情が「お金の使い方」にも 影響を与える

さて、ここまで人間の非合理的な意思決定に大きく影響を与える「アフェクト」を学び、そして、アフェクトにはポジティブなものネガティブなものがあることを紹介してきました。

これらアフェクトは、人のさまざまな「非合理的な行動」を作り出しますが、その中でも「お金の使い方」について特徴的な行動を引き起こすことがあります。

あなたも経験があるでしょう。例えば、「気分が落ち込んだときに、ついお金を使いすぎてしまった」。もし人間が合理的な存在であれば、感情に任せてこのような散財をするようなことはしません。しかし、私たちはそのときの感情によって、「非合理的なお金の使い方」をします。

そして、そんな「非合理的なお金の使い方」をする人間の

が経済(ビジネス)ですか