

ここまで行動経済学について、「学問的な研究」と、それが「実際のビジネスにどう影響するか」という2つの観点から述べてきました。ビジネスパーソンのための教養書であるこの本の締めくくりとして、エピローグでは「ビジネス」からさらに視座を上げて、「社会における行動経済学」について、次の3点について解説することにします。

・1. 「自己理解・他者理解」と行動経済学

ビジネスパーソンとしても一人の人間としても、より広い視野を持つためには、まず己を理解することが必要です。そうすることにより、非合理的な自分の側面や意思決定の傾向に気づき、より良い決断ができ、自分の求める行動にもつながるでしょう。

ここでは、行動経済学で言う「自己理解と他者理解」についてまず説明します。

・2. 「サステナビリティ」と行動経済学

SDGsの17の目標を挙げるまでもなく、極限まで成長した市場で働く21世紀のビジネスパーソンは、持続可能性の模索と無縁ではられません。

行動経済学的に見たSDGsとは何か、一緒に考えてみましょう。

・3. 「DEI」と行動経済学

世界を読み解く手掛かりはいろいろありますが、「D&I」つまり多様性(Diversity)を認め、受け入れ(Inclusion)、生かすことはかなり議論が進みました。これをさらに進化させたものが、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン。D&Iに公平性(Equity)を加えた概念で、これからの世界の課題です。そこで、行動経済学的な視点でDEIを解説します。

さて、第1節である「自己理解・他者理解」と行動経済学」を始める前に、ここでもクイズを一つ出しましょう。

Quiz

次の2つのメッセージは日焼け止めの宣伝コピーです。あなたはどちらのコピーを魅力的に感じますか？

- ・メッセージA…「あなたならできる！ A→B→Cの手順でとても簡単です。日焼け止めのボトルを歯磨き粉のそばに置いて、毎朝使えばいいだけです」
- ・メッセージB…「研究によると、この日焼け止めは、たとえ短い時間だけ太陽の下で過ごすとしても、老化、日焼け、皮膚がんに対して効果を発揮します」

「自己理解・他者理解」と 行動経済学

さて、あなたはどちらのコピーに惹かれたでしょうか。これは実は、あなたの性格特性を知るためのテストのようなものでした。

結論を先に言うと、メッセージAを選んだ方は「促進焦点」と呼ばれるタイプ、メッセージBを選んだ人は「予防焦点」と呼ばれるタイプでしょう。それぞれどのようなタイプなのか？

この節では「自己理解・他者理解」と行動経済学をテーマに解説していきます。

—— 自己理解・他者理解は強力な武器になる

伝統的な経済学の原則では、人間は皆同じです。なぜなら合理的な意思決定をし、合理

的な行動をするので、たった一つの正解に集約される……。非常に単純化すれば、このよう
な理論となります。

対して、人間は常に合理的とは限らないと考える行動経済学では、人はそれぞれ異なります。みんな異なる「認知のクセ」を持っていますし、同じ「認知のクセ」でもそれが強
かったり弱かったり、「状況」や「感情」によっても変わります。

さらに人はシステム1とシステム2の2つを使っていますが、システム1ばかり使いが
ちな人とシステム2の使用頻度が高い人がいます。

行動経済学に基づくこのような傾向を分析し、性格診断サービスを提供しているテック
企業があります。私が顧問を務めており、「人の非合理性」をより専門的に数値化するサー
ビスがメインの会社です。

- ・どちらかと言うと気にしてしまうのは「損失」、それとも「利益」？
- ・自分と他の人たちを比べて、仕事やプライベートで周囲に高く評価されそうなのはど
っち？
- ・あなたがリスクを冒すとしたらどんなこと？

このような設問に答えていくと、自分の性格やお金に関わる行動が診断され、どのよう
に意思決定し、行動しているかが数値化されるサービスを開始しています。

英語版をリリースしたところ、幸いなことにかなり好評で、クライアントの証券会社か
ら「自己理解ができた顧客（投資家）の間では、投資商品に対する興味が30%も向上した。自
分を知ること、どの投資が自分により合っているか理解できたと好評だ。また、私たち
も顧客を深く知ることができ、お客さまへの対応も改善した」という報告も届いています。
自己理解と他者理解が深まれば、自分や他人がどのように意思決定をし、それがどう行
動につながるかがわかります。それを生かして、ビジネスや私生活でも自己を高めるため
に役立てられるでしょう。さらに、「これからの世界で自分はどのように生き抜くべきか」
という哲学的な課題にも、取り組めるようになるでしょう。

タイプ①「促進焦点」か「予防焦点」か？

エビローグ冒頭のクイズにも出た、自己と他者の理解に欠かせない行動経済学の理論は
「制御焦点理論 (Regulatory Focus Theory)」です。

コロンビア大学の心理学者E・トリリー・ヒギンズが提唱したもので、1997年に発表されて以来、数千件の関連学術論文が出されるほど注目されています。

制御焦点理論を簡単に説明すると、人が目標達成するときの動機には大きく「促進焦点(Promotion Focus)」と「予防焦点(Prevention Focus)」の2つがあるというものです。

例えば、新しいプロジェクトを任せられたら……。

- ・促進焦点 成功したいから頑張る
- ・予防焦点 責任者として失敗したくないから頑張る

どちらも「仕事を頑張る」という行動自体は同じですが、促進焦点は「こうなりたくないから頑張る」という、「現在よりも上昇したい動機」です。

促進焦点の人は、人生でやりたいことや成功の未来からモチベーションを得ます。成長、発展や昇進への欲求があり、動機づけは大抵前向きな結果の追求や目標達成。

意思決定のプロセスにおいては楽観的で、リスクを取ることを恐れず、創造的な傾向があります。チャンスや可能性に注目し、利益を最大化することに駆り立てられる。ちなみに私は、促進焦点です。

これに対して予防焦点は「こうなりたくない」という「現在の状態よりも下降したくない動機」となっています。自分がやるべきことや責任を果たすことがモチベーションと言っているでしょう。

安全、安心や安定を求めることが特徴で、ネガティブな結果を避け、現状を維持することが動機づけとなります。

意思決定のプロセスにおいてより慎重かつ几帳面で、義務と責任を優先し、リスクを避ける傾向があり、より潜在的な脅威や危険性に注目し、損失を最小限に抑えようとするのです。

どちらが正しいということではありません。自分が促進焦点か予防焦点かを知っておくことで、意思決定や行動の傾向がわかります。また、顧客や上司・同僚が促進焦点か予防焦点かを理解することで、どう付き合っていけばいいかが見えてきます。

例えば、促進焦点の部下は、「こうするともっと良い結果が出るぞ」と励まし、予防焦点の部下には、「こうすると失敗しないぞ」と助言をすると、より話を聞いてもらいやすくな

るでしょう。

タイプ②「最大化」か「満足化」か？

行動経済学では、意思決定アプローチを大きく2つに分けています。それは「最大化」と「満足化」です。

例えば、次の休暇の予定を立てるとき……。

- ・最大化 時間をかけて徹底的にリサーチをする
- ・満足化 人気トップ10に入っている観光スポットの中から適当に巡る

最大化タイプ（別名：マキシマイザー）は、最善の選択をしようと、広範囲に及ぶ情報収集をし、すべての選択肢を一つずつじっくり検討します。結果的に、自分で気づかないうちに一つ一つの意思決定にかなりの時間をかける傾向があります。

また、一度決心しても、迷いが生じることが多く、「もっと良い選択肢もあるのでは」と、決心後にまた情報収集を再開してしまうこともあるでしょう。常に最良の選択肢を求め続

けることにより、考えすぎて決断ができなくなったり、迅速な対応を求められることが苦手だったりする人も多いです。また最高の決定を追求するあまり、間違った選択をするこ
とへの不安につながる場合もあります。ちなみに私は仕事の際は最大化ですが、プライベートでは満足化の傾向があります。

これに対して満足化のタイプ（別名：サティスファイザー）が意思決定プロセスにおいて優先するのは、容易さと効率。つまり、ある程度のニーズを満たす選択肢を見つけたら、その時点で情報収集をやめ、その中から、直感に頼ったり、もしくはやや「テキトー」に選択肢を選びます。また、一度決めたら迷うことは少なく、一つ一つの決めごとに時間をかけず、迅速に意思決定ができます。「必ずしもベストではないけれど、基本的なニーズを満たしている」という、より気楽で現実的な選択肢で満足するという特徴があります。

タイプ③「楽観」か「後悔回避」か？

お気に入りのレストランのすぐ横に新しいカフェができたとします。カフェとしてはちょっと高めだけど、美味しそうなメニューが並んでいます。さてあなたなら……。

1. 「きっと美味しいだろう」と新しいカフェを試してみる
2. 美味しくないかもしれないものにお金をかけたくないので、いつものお気に入りのカフェに行く

もしあなたが1を選んだのなら、きっと「楽観バイアス」が高い方かもしれません。物がスムーズにいくと考える傾向が強く、また、基本的に自分の未来が平均的な人の未来よりも良くなる、あるいは統計的な数値より良くなると信じる傾向があります。

そのため、しばしば過度に楽観的な計画を立てたり意思決定をしたりもします。また楽観的なので、ビジネスチャンスに対してより多くのリスクを取ることもあるでしょう。「物がうまくいく」と信じる傾向が強いため、挫折からの回復力も高いとされています。

反対に2を選んだ人は、「後悔回避バイアス」が高い方かもしれません。後悔回避バイアスの高い人は、潜在的な利益がコストを上回っていたとしても、後悔する可能性のある決断を避けがちです。

つまり、今のお気に入りのレストランより、もっと良いカフェが見つかるかもしれませんが、新しいところを試してガツカリしたくないので、リスクの少ない意思決定をする傾向があります。「成功の可能性」よりも「後悔の回避」を優先するので、過度に慎重で保守的

な決断をし、その結果チャンスを逃したり、目標を達成できなかったりすることもあるでしょう。

以上の3つのタイプは、自己そして他者をより深く理解するために役立つ概念として、学術的な研究がなされています。もちろん、これらが行動経済学のすべてではなく、人間とはもっと複雑なものです。複雑なものだからこそ、それを知る手掛かりとして、3つのタイプを活用してください。

「サステナビリティ」と 行動経済学

「ナッジ理論」で、ホテルのタオルの再利用率を上げよ！

地球温暖化など、環境の課題解決は持続可能な社会に不可欠です。どのように行動を変えていけばいいのか、行動経済学に基づく取り組みが、すでに始まっています。

例えばホテルに宿泊する際、毎日新しいタオルに交換するのではなく、何日か再利用するように促し、節水対策や環境汚染への影響を削減するためのナッジ。どのようなメッセージを出せば、ゲストの意思決定に影響を与え、環境にやさしい行動を取るよう促すことができるのでしょうか？

カリフォルニア大学ロサンゼルス校のノア・ゴールドスタインらの実験で見てください。

・メッセージ1 環境保護にご協力を！

——ゲストの皆さまへ。滞在中、同じタオルを再利用することで、自然への敬意と環境を守る姿勢を示せます。

・メッセージ2 環境を守る仲間たちに加わりましょう！

——ゲストの皆さまへ。2003年秋の調査では、当ホテルの環境保護プログラムに賛同したおよそ75%のゲストが、滞在中、タオルを再利用しています。あなたもぜひタオルの再利用を通じて、環境を守る仲間に加わってください。

・メッセージ3 環境を守る仲間たちに加わりましょう！

——ゲストの皆さまへ。2003年秋の調査では、この部屋（##号室）に宿泊したゲストのおよそ75%が、滞在中、タオルを再利用することで、環境保護プログラムに加わっ

ています。あなたもぜひタオルの再利用を通じて、環境を守る仲間になってください。

見ての通り、最初のメッセージは、他のゲストのデータを出さずに協力を呼びかける内容。メッセージ2は、「75%のゲストが、滞在中、タオルを再利用しています」とした上で、「仲間に加わりましょう」という内容になっています。さらにメッセージ3は、「その仲間」が、「以前あなたの部屋に泊まった人」と、細かく特定しています。

他にもメッセージ2を少しだけ変え、宿泊客を「ゲスト」ではなく、「市民」と呼びかけたメッセージ4や、男女別のタオル再利用率を載せたメッセージ5もありました。

さて、どれが一番効果的だったでしょうか？

一番効果が低かったのは、他のゲストのデータを出さなかったメッセージ1で、タオルの再利用率は37・2%でした。次は他のゲストのデータを出して呼びかけた、タオルの再利用率が44・0%だったメッセージ2。また、宿泊客を「ゲスト」ではなく、「市民」と呼びかけたメッセージ4や、男女別のタオル再利用率を載せたメッセージ5もほぼメッセージ2と同じぐらいの再利用率となっていました。

これらの3つのメッセージがメッセージ1よりも効果的だったのは、他のゲストのデータを出すことにより、社会規範を示したからです。つまり、周囲の他者が取る行動が、その状況における適切な行動の基準であると示唆した上で、「一緒に環境を守りましょう」というメッセージにするとより効果的ということです。

さて、同じく社会規範を示した3番目のメッセージの再利用率は一番効果的で、49・3%でした。それは、ただ「多くの人が再利用していますよ」と言うだけではなく、「あなたの部屋に宿泊した人」と特定し、「あなたのような人が」再利用していることにより、さらに効果的になったのです。

このように、ちょっと文章を変えるだけでも、体系的に導入すればサステナビリティの観点からだけでなく、経費の点からもかなりの好影響が出るというのは、世界で行動経済学が求められている一因でしょう。

このような「ちょっととした違い」を取り入れているのは、ホテルのタオルの再利用だけではなく、再生可能エネルギー導入にも利用しているケーススタディがあります。先ほどニュースサイトに登録しようとするとチェックボックスが設けられているという話をしましたが、そのようなデフォルト効果を使ったケーススタディです。

ドイツのエネルギー会社と「デフォルト効果」

ドイツで全国的に展開しているエネルギー会社は、ウェブページを訪れた新規契約の4万1952世帯が再生可能な資源を使うか使わないかを決める際に、2種類のデフォルトを使い実験を行いました。

グループ1…「再生可能エネルギー使用」のチェックボックスが選択されていない
グループ2…「再生可能エネルギー使用」のチェックボックスが事前に選択されている

つまり、グループ1の人がデフォルトのままだと、再生可能のグリーンエネルギー使用の契約をしないことになる。しかし、グループ2の人はデフォルトのままだと、再生可能エネルギー使用の契約をすることになる。

デフォルト効果によって、再生可能エネルギーを選んだのはグループ2のほうが圧倒的に多く、再生可能エネルギー使用の契約数はグループ1の10倍近くになりました。

行動経済学で、ワールドカップ44万試合分の電力を節約

ここでは、省エネサービスを提供するカリフォルニア州で設立されたオーパワー社の行動経済学を用いた取り組みについて見てみましょう。オーパワーは、プロログで触れたCBOという地位を設け、そのCBOであるジョン・バルツの指導の下、ビジネスに社会規範の理論を活用しています。電機会社の顧客にホーム・エネルギー・レポート(HER)を通じて、自宅のエネルギー使用量を地域の類似家庭と比較した情報を提供し、省エネ行動を促しているのです。

「あなたの家のエネルギー使用量は、どのくらい？」

平均よりだいぶ少なく素晴らしい(にこやかな笑顔のスマイリーフェイス)、だいたい平均で良い(控えめな笑顔のスマイリーフェイス)、平均より多い(表情の薄い顔文字)という3つのマークで評価し、また最も「エネルギー効率の良い隣人」を強調。このレポートで、エネルギー効率化の社会規範が生まれ、エネルギー消費量の減少につながりました。

このレポートにより起業後の最初の2年間で、累計で20億ドルの節約に成功。2007年以來、1700万以上のアメリカの家庭にこのレポートを配布しており、トータル約110億キロワットの省エネです。「それってどれくらい？」と、ピンとこないという人も多いと思いますが、10億キロワットがワールドカップサッカー4万試合分のスタジアムの電力に相当するのですから、ものすごい数字と言っているでしょう。

自分の家とよその家の情報をわかりやすく表示し、一軒一軒に合ったパーソナルな情報を提供するというアプローチは、省エネ行動を促すツールとしての社会規範の威力を実証しました。これは今でも続いており、行動経済学がサステナビリティに役立つ一例と言えます。

ここまでは、3つの事例を通して、行動経済学をどうサステナビリティに應用して、省エネ対策などにあてていくか見てきました。

ビジネスパーソンの教養として、社会問題について語れることも必要になってくるでしょう。ぜひこれを機に、「サステナビリティ」以外の社会問題についても、行動経済学をいかに應用できるかお考えください。

「DEI」と行動経済学

本書で話してきたように、「認知のクセ」を持つ人間には多くのバイアスがあります。効率よく情報を認知・解釈して意思決定・行動できるのはシステム1のおかげで、生きていく上で必要ですし、非合理的な人間のありのままの姿と言えます。しかし、システム1を基にした個々のミクロな意思決定が積み重なり、DEIというようなマクロの社会問題にも発展します。

—— DEIのスタートは認知のクセを知ること

DEIとは、多様性(Diversity)と公平性(Equity)と包括性(Inclusion)の頭文字を取った概念です。これらを実現させるにはどうすればよいか。これは今日本でも盛んに討論され

ている話題でしょう。特に、日本のジェンダーギャップ指数は主要国で最下位の146カ国中116位。そこで今回は日本で今一番に話題になっている女性へのDEIを中心に話します。

アメリカでも今、新しい分野として注目されていて、私も本書の執筆中に100人近いCEOたちの集まりに招待されて、DEIについて行動経済学の観点から基調講演を行いました。

アメリカでは、大抵の会社は以前と比べ管理職の女性の割合も増え、女性が活躍しやすくなっていく会社が多くなってきました。基調講演に呼んでいただいたこの業界団体の会員企業の会社も同様ですが、「女性が増えても、いまだに白人中年の男性中心の職場をなかなか変えられない」と頭を抱えているそうです。つまり、多様性は向上したものの、包括性はなかなか変わらないというのが現状だそうです。

また、基調講演の前の打ち合わせでお伺いした話だと、大抵の管理職の男性たちは「もっとDEIを積極的に促進したいと思っている。でも、どうしたらいいのかわからない」そうです。

そこで、行動経済学の観点から、「それはなぜなのか？」を理解し、解決に役立てたいとのことでした。

先ほど話したように、人にはいろんなバイアスがあり、それがDEIを妨げてしまっています。

特に注目すべきなのが「デフォルト効果」です。今まで白人の男性中心だった組織だと、すべてのことで「白人の男性中心」がデフォルトとなってしまう、また現状維持バイアスも働いているので、一度デフォルトになってしまったことを変えるのは大変です。そういうときには、まずクリティカルシンキング（批判的思考）で、自分たちのデフォルト効果によるバイアスを認知することが必要です。

ここまでは納得しやすいかもしれませんが。しかし、包括性を高めるには、根本的に、かつ意識的にすべてを見直すことが大切。しかし、システムがあるせいで、変えるのはたやすくありません。些細なことでも、「今までは〇〇〇〇してきたけど、なぜだろう？ 本当になんか最適なのか？」と今までの「当たり前」を変えることにチャレンジすることが大切です。

そして、それで「現状のままでは最適ではないかもしれない」という判断が出たら、次はアンカリング効果を避ける努力をしなければいけません。つまり、「今の状況をどう少し改善したらよいか？」と考えると「今の状況」にアンカーが置かれてしまい、結局は今ままでとたいして変わらない改善になってしまいます。

序章で話した、紙から電子サインに移行するときのように、ついデメリットばかりに目が行ってしまうこともあるでしょう。そういうときは、できるだけ一から「女性を中心に」と抜本的な変革をするのもっとイノベータータイプなアイデアが出てきます。

先ほどの基調講演の際には、「もしこのようなエグゼクティブの集まりを、『今の状態から改善する』ではなく、女性が女性目線で、そして女性のために計画・運営したらどういう風になると思いますか？」と問いかけ、実際にブレインストーミングしてもらいました。もちろん、それを実際にすべて実現しなければいけないわけではありません。しかし、一から考えることにより、今まで見えていなかった新しい分野や解決法を発見する機会となり、これからいろいろと検討していく際の参考になるのです。

ちなみにこれは個人的な見解ですが、日米の両方の文化を経験してきた結果、特に日本はデフォルト効果が高いように思われますので、「一から考えてみる」というのは有用な手段だと思われまます。

「真理の錯誤効果」も、今までの文化を変えるのに影響を与えています。例えば、「女性は○○」、「LGBTQの人は○○」とニュースや同僚との会話で何度も聞くと、自分が信じていなくても、そういう意見が「聞き慣れている考え」となり、あたかもそれが正しいかのように錯覚してしまいます。

また、聞き慣れてしまっている概念はそれが「社会規範」となり、多くの人に影響を与えます。例えば、アメリカの例ですと「女性は会議であまり発言しない」という概念。DEIが進んできているアメリカですが、そういうデータも出ていますので、「複雑な要素が絡んだ多くの会社の深刻な問題」という記事を目にすることもあります。

アメリカで仕事をしていると、性別に関係なくリーダーシップは大切なもので、「はつきり意見を言えない人は会議に出る意味がない」とまでされています。そういう中で仕事をしてくている私個人としては同意できる概念ではありませんが、実は最近まで仕事上で無意識にこの概念に影響されていることに気づきました。そのような中で自分の無意識のバイアスを変えていくのはかなりの意識改革と努力が必要です。



このように、「よく耳にすることだと、信じていないことでも影響力がある」という真理の錯誤効果を避け、良い「規範」を作り出すため、私はできるだけインスピレーションを得られる情報を意識的に目にするようにしています。

「いい・悪いではなく、現実として私たち人間にはこうした認知のクセがあることを、まず知ってください。知ることからすべてが始まります」

講演のときに、私はそう語りかけました。「どう改善すべきか」と対策を考える前に、「なぜそうなっているか」、人間の意思決定と行動を理解しなければならぬということです。

「その子は自分の息子だ。私に手術はできない」

ある男性が息子を連れて病院に駆け込んできました。緊急手術が必要となり、当直医が駆けつけます。当直医は男の子の顔を見た途端、叫びました。

「その子は自分の息子だ。私に手術はできない」

このシチュエーションに違和感を覚えますか？ もし違和感を覚えたなら、それがあなたのジェンダーバイアスです。

男の子には連れてきた父親がいるのに、当直医も「私の息子だ」と言っているのが自然に感じるのは、「医師＝男性」というカテゴリー化がなされているためです。

もうおわかりでしょうか、当直医は、患者の母親（またはもう一人の父親）なのです。

日本でも最近、私大医学部が男性受験者を優先的に入学させていたことが発覚して非難を浴びました。

有能な医者になる才能があり、努力を惜しまない人が、「女性」というだけで、医師になる機会を失う。医療機関従事者不足が叫ばれる中、なんとももったいないことです。

もちろん医療業界以外でも、カテゴリー化はあります。鋭いビジネス感覚とリーダー性を持ち合わせている人が「女性」というだけでなかなか大きな仕事を任せてもらえない。または育児サポートの低迷が叫ばれる中、子ども好きで幼児教育への責任感が強い人が、「男



性」というだけで、保育士としてなかなか信頼してもらえない。

また、アフエクトの理論から見てみると、カテゴリー化されることにより、人は貴重な仕事の経験となる機会を失うだけではなく、本来持っている能力を発揮しにくくなります。人は「あなたならできる！」と信頼されることによって、より成長していくものです。反対に、「自分は○○だからどうせ期待されていない」と思うことでやる気が減少し、残念な結果になってしまうのです。

イノベータータイプな世界の企業とも対等に渡り合っていけるように、日本のすべての人のすべての能力が、カテゴリー化にとらわれずに有効活用されるべきでしょう。

労働者不足が叫ばれ、日本経済の低迷が懸念されている中、このような個々のバイアスが重なり「能力の損失」まで起きているとは、なんとももったいないことです。しかし、逆に言えば、バイアスを逃れてさまざまな人を雇い、育てていける会社は、普段見過ごされているたくさん有能な人たちを、自社へと引き寄せることができるのです。

映画の主人公に変化が表れているワケ

医師や教授の世界と同じく男性優位の音楽界の中で、アメリカのあるオーケストラでは、女性演者が少ないことを問題視していました。審査員は「男女差別なんてしていないよ」と言いますが、それはカテゴリー化バイアスが無意識であることを示しています。

そこで行動経済学的に「状況」を変えることにしました。演者のオーディションをする際、幕を下ろして演奏してもらおう。つまり、姿を見ずに音色だけでバイオリニストやチェリストなどを選抜したのです。このような結果、1970年には全体の5%以下だった女性が、1997年には25%になりました。

ジェンダーバイアスが能力に基づいた合理的なものではないことを証明したのです。

また、カテゴリー化を減少させる解決策の一つとして、アメリカでは「Representation Matters」が話題になっています。

例えば映画の主人公に黒人やアジア系やヒスパニックの子役を起用する。そうすると「ヒーロー＝白人」というステレオタイプは消えていきます。黒人、アジア系、ヒスパニックなどの子どもやティーンエイジャーは「自分みたいないヒーローもいるんだ！」と感ぜられるでしょう。また、アメリカには、社会で活躍されている研究者やエンジニアを紹介する際に、意識的に女性を中心としている番組などもあります。

エンターテインメント業界に限らず、会社でも女性の役員やエグゼクティブを増やすこ

とにより、他の女性だけではなく男性の「エグゼクティブは男性がなるものだ」というカテゴリー化も減少できます。また、例えば社員募集のウェブサイトに女性や性的マイノリティをもっと積極的に起用するなど、産業界にもできる「構造的なバイアスの変革」もあるはずです。

本書の執筆中に、東京大学が教授の任期をクォータ制にし、女性教授を25%に増やすと報じられました。これは「形から入っているだけ」という批判もありますが、「教授≠男性」というカテゴリー化の問題の減少として有効でしょう。また大きな視点で見ても、「研究者≠男性」や、「キャリア志向≠男性」というカテゴリー化も減少できるでしょう。

「Representation matters」がDEIに大切なのは、カテゴリー化の減少だけではありません。拡張 形成理論でも話した通り、「自分みたいなヒーロー」を見かけることで、モチベーションが上がリ、ポジティブ・アフェクトが生まれ、能力・活力・意欲が高まります。

もう一つは、リスク理論に関わっています。つまり、人は「見慣れないこと≠リスクが高い」と考えてしまうとわかっていいるのです。例えば、女性が大事なプロジェクトのチーフとして責任をこなしているのを見たことがない新入社員の女性がいるとします。そうす

ると、女性の新入社員は潜在的に、「私のような人間が大事な会議の進行を受け持つのはリスクが高い」と感じてしまうのです。それにより、機会に恵まれても躊躇したり、了承してもネガティブ・アフェクトが出たり、必要以上に不安になったりします。

このように、行動経済学は、非合理的な人間の「認知のクセ」を理解し、個人で何ができるか、また、会社として、日本社会全体として、何ができるかを考える際のガイダンスにもなります。

このようなバイアスが無意識と理解した上で、DEIを推進するため、アメリカでは顔写真なしの履歴書が一般的で、意識が高い会社だと書類審査では名前や年齢も伏せたりします。名前で性別はわかりますし、またアメリカですと、母国や宗教などのルーツに無意識に影響されてしまうからです。

一次選考を通して面接すれば人種や性別はわかりますが、少なくとも第一関門ではバイアスを取り除いて選考しようという取り組みです。この方法を導入しているクライアントの保険会社のCEOによると、これによって、コネ就職も少なくなり、良い人材が採用できるようになったとのことでした。

本書を通して、私たちは「認知のクセ」「状況」「感情」の影響を受けて、非合理的な意思決定をしてしまうということを知っていただけだと思います。しかし、これらは人間らしさであり、完全に排除することはできませんし、またその必要もありません。大切なのは、正しく知って、いい方向に活用することです。

せっかくシステム2が備わっているのですから、自分の中で問うてみる。本書で紹介した行動経済学が、どのように問えばいいかを教えてくれます。

そうやって自分を、周りの人を、世界を、良い方向に「ナッジする（軽くつつく）」。そんな方が本書によって増えたら、これは私の願いでもあるのです。

エピソードまとめ

- 自己と他者の理解に欠かせない行動経済学の理論は「制御焦点理論」で、これは「促進焦点」か「予防焦点」を見極めるものである。自分が促進焦点か予防焦点かを知っておくことで、意思決定や行動の傾向がわかる。
- 「最大化」か「満足化」かによっても意思決定や行動の傾向がわかる。「最大化」は時間をかけて徹底的にリサーチをする。「満足化」は70点で満足するタイプ。
- 「楽観バイアス」と「後悔回避バイアス」の度合いによっても意思決定や行動の傾向がわかる。前者は「全部最終的にうまくいく」と信じる楽観的な考え方を持っていて、後者は後悔を回避したいという気持ちが強く、決定を先延ばしにしたり、保守的な選択をする傾向がある。
- 「サステナビリティ」という点でもさまざまところで、行動経済学が利用されている。
- DEIのスタートは認知のクセを知ること。行動経済学の観点から解決できる問題がたくさんある。

引越し・転校の多かった子ども時代を通して、いろんな人や文化に接する機会がありました。そういう中で、文化の違いが人の「考え方」にも影響し、また同じ個人が文化や「状況」によって違う考え方や行動をするのを身をもって経験してきました。それは、まだ「行動経済学」という言葉も知らない私が、最初に「心理学」に興味を持ったきっかけでした。

「心理学の進んでいるアメリカで学びたい」と、18歳で日本を出て、それ以来、残念ながら日本と仕事する機会には恵まれませんでした。そんな中で、突然、日本の出版社から「本を書きませんか」と言われたときにはびっくりしました。20年以上英語のみで研究し仕事をしている中で、日本語で行動経済学について一度も話したこともない私が上手く本を書けるはずがない……。そう思い、最初は断ろうと思っていました。

しかし、一人でアメリカに渡ったときもすべてが未知の世界で、すべてが「初めて」でした。最初は英語も未熟でしたので、辞書を片手に大量に読まなければいけない。資料1

ページを読むのに1時間かかり、泣きそうになっていたほどです。外国人として仕事していく中、いろいろなチャレンジに途方に暮れることも多々ありましたが、それでも、周りの方々に支えられ、博士課程まで終了し、現地アメリカで会社を興し、いち経営者として何とかやっています。

そんな自分の過去を振り返っているうちに、日本人として日本で育ちながら、アメリカで行動経済学の研究・仕事をしてきた者だからこそ書ける本もあるのではないか。それなら、微力ながらも「日本の皆さんにも行動経済学を広めるお手伝いをさせていただきたい」、そう決意し、本当にいろいろな方に支えられながら本書を書きました。

このような貴重な機会をくださった編集者。日本での社会経験の浅い私にも、「相良さんにしかできない本にしましょう」と励ましてくれました。私の拙い日本語ではわかりにくいところも多かったでしょうが、常に前向きにサポートしていただきました。

そして、日本語がわからないのにネットの翻訳ページを使い、デスクリサーチのサポートしてくれた Eveyyn Yau は、起業以来、私の右腕となり支えてくれています。また、加藤清也さんには、アメリカで行動経済学を学び日本の会社で活躍されているとい

- consequences in consumer decision making. *Journal of consumer Research*, 26(4), 401-417.
- 176 Anderson, C. J. (2003). The psychology of doing nothing: forms of decision avoidance result from reason and emotion. *Psychological bulletin*, 129(1), 139.
- 177 Bell, D. E. (1982). Regret in decision making under uncertainty. *Operations research*, 30(5), 961-981.
- 178 Loomes, G., & Sugden, R. (1982). Regret theory: An alternative theory of rational choice under uncertainty. *The economic journal*, 92(368), 805-824.
- 179 Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of consumer Research*, 35(3), 472-482.
- 180 Allcott, H. (2011). Social norms and energy conservation. *Journal of public Economics*, 95(9-10), 1082-1095.
- 181 Allcott, H., & Rogers, T. (2014). The short-run and long-run effects of behavioral interventions: Experimental evidence from energy conservation. *American Economic Review*, 104(10), 3003-3037.
- 182 Ebeling, F., & Lotz, S. (2015). Domestic uptake of green energy promoted by opt-out tariffs. *Nature Climate Change*, 5(9), 868-871.
- 183 Oracle Utilities (2019). Opower Behavioral Energy Efficiency. Retrieved from <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/industries/utilities/utilities-opower-energy-efficiency-cs.pdf>
- 184 Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives?. *Science*, 302(5649), 1338-1339.
- 185 Hasher, L., Goldstein, D., & Toppino, T. (1977). Frequency and the conference of referential validity. *Journal of verbal learning and verbal behavior*, 16(1), 107-112.
- 186 Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 151-192). McGraw-Hill.
- 187 https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf?sa=D&source=docs&ust=1680648249603371&usg=AOvVaw3Dyrp95ZaDCg7KMwBU1Lq4
- 188 Macrae, C. N., & Bodenhausen, G. V. (2000). Social cognition: Thinking categorically. *Annual review of psychology*, 51, 93-120.
- 189 Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *American economic review*, 90(4), 715-741.
- 190 Slovic, P. (1987). Perception of risk. *Science*, 236(4799), 280-285.

うとてもユニークな経験を生かし、日本の方にも楽しく読んでいただける本を書くためのサポートをしていただきました。

また、昔から私に好き勝手させてくれている日本の両親と家族のみんなに感謝の気持ちを伝えたいと思います。みんなが遠くで見守り支えてくれているからこそ、これまでやってこれました。

そして膨大な執筆時間の確保のために多大な協力をしてくれた夫にも、感謝の意を伝えたいです。いつも無条件に私を支え、励ましてくれてありがとう。そして仕事中、いつも横でおとなしくお昼寝してくれているオフィスマイトの愛犬ニッキーにもありがとう。

そして、この本をここまで読んでくださった読者の皆さまにも、心から感謝申し上げます。この本を通して、あなたの世界がちょっとでも違って見えてきてくれたら本望です。また、本書を機会に、日本の方ともしっかりと交流させていただければと思っております。