



交渉アナリスト

Newsletter

2023. **2**月号

行動意思決定論(1)－認知的バイアスの罠－
特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 窪田恭史

行動意思決定論(1)－認知的バイアスの罠－

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 窪田恭史

前回まで、合理的な意思決定の理論について述べてきた。しかし既に一部明らかなように、大抵の人はこれまで述べてきたような合理的意思決定プロセスには従わない。多くの場合は「直感」に頼っているのである。直感に頼ることは、必ずしも間違いであるとは言えないが、脳は認知的にさまざまな過ちを犯す。認知のエラーについては、マックス・H. ベイザーマン著、『行動意思決定論 - バイアスの罠』に膨大な実験事例が取り上げられている。ここでは、同書より“Negotiation Analysis”第3章で扱われたバイアス、アンカー効果、現状維持バイアス、サンクコスト、確証バイアス、フレーミングについて述べようと思う。これらのバイアスは、現実の交渉の場面でもしばしば起こる。

1. アンカー効果－第一印象

物事を判断する際に、情報の断片や一部を必要以上に意識することで、判断を誤りやすくなることを「アンカー効果」(係留効果)という。以下の例を見てみよう。

問. あなたの電話番号の下3桁を書き出し、その先頭に数字の1を加え、4桁の数字を作してほしい。そしてその数字を西暦年号だとして考えてほしい。次に、タージ・マハルが完成した西暦年号を推定してほしい。その年は、あなたが電話番号から作った西暦年号より何年前、あるいは何年後か? 下の括弧のど

ちらかに当てはまる数字を記入せよ。

()年前 ()年後

タージ・マハルの完成した西暦年号を推定して、下の括弧内に数字を記入せよ。

()年

正解は1648年である。しかし、多くの人は誕生日を元に作成した全く無意味な数字に思考が影響されてしまう。これをアンカリングという。交渉では最初に提示された価格にアンカリングされ、そこから議論や発想が離れられないといったことがまま起こる。

2. 現状維持バイアス－過去に固執する

大きな状況変化ではない限り、現状維持を望むバイアス。未知なもの、未体験のものを受け入れず、現状は現状のままでいたいとする心理作用のことを「現状維持バイアス」という。例えば、経済学者のジャック・クネッチは、次のような実験を行った。

2つのクラスの学生にアンケートに答えてもらう間、謝礼の品を各自の前に置いておく。片方のクラスは高価なペン、もう一方のクラスはスイス・チョコレートである。そして実験終了時にもう1つの品物を出し、希望者はこちらと交換できますと告げる。高級ペンとチョコレートである。

ところが、交換を希望した学生は 10%程度にすぎなかったのである。ペンをもらった学生はそれを手放したがいなかったし、スイス・チョコレートでもそれは同じだった。自分が保有しているものに高い価値を感じ、手放すことに抵抗を感じる心理作用のことを「保有効果」という。価値で見れば一方が他方を上回っていたとしても、90%の学生が交換に応じず「現状維持」を選んだのは、この保有効果により主観的な価値が高まったためと考えられる。

3. サंकコスト(埋没費用)ー損失を取り戻そうとする

事業や行為に投下した資金・労力のうち、事業や行為の撤退・縮小・中止をしても戻って来ない資金や労力のことをサंकコスト(埋没費用)という。例えば、Wikipedia より次の例を考えてみよう。

2 時間の映画のチケットを 1800 円で購入したとする。映画館に入場し映画を観始めた。10 分後に映画がつまらないと感じられた場合にその映画を観続けるべきか、それとも途中で映画館を退出して残りの時間を有効に使うべきかが問題となる。

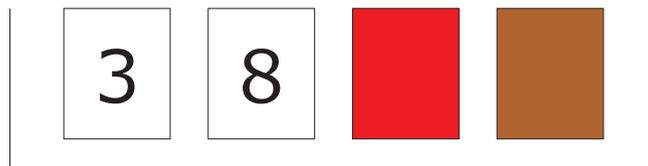
- 映画を観続けた場合：チケット料金 1800 円と上映時間の 2 時間を失う。
- 映画を観るのを途中でやめた場合：チケット代 1800 円と退出までの上映時間の 10 分間は失うが、残った時間の 1 時間 50 分をより有効に使うことができる。

この場合、チケット代 1800 円とつまらないと感じるまでの 10 分がサंकコストである。このサंकコストは、この段階において上記のどちらの選択肢を選んだとしても回収できない費用である。よってこの場合は既に回収不能な 1800 円を判断基準から除外し、「今後この映画が面白くなる可能性」と「鑑賞を中断した場合に得られる 1 時間 50 分」を比較するのが経済的に合理的である。しかしながら、多くの方は 1800 円を判断基準に含めてしまいがちである。

4. 確証バイアスー見たいものだけを見る

仮説や信念を検証する際にそれを支持する情報ばかりを集め、反証する情報を無視または集めようとしないう傾向のことを「確証バイアス」という。同じく Wikipedia より「ウェイソン選択問題」と呼ばれる論理パズルを考えてみよう。

問・下図のような 4 枚のカードが示され、「偶数が表に書かれたカードの裏は赤色である」という仮説を検証するにはどのカードをひっくり返すべきか？



回答として多いのが、「8 と赤色」あるいは「8」のカードをひっくり返すというものである。しかし、これらは合理的ではない。何故なら、仮説の反例になり得るのは「偶数が表に書かれていて、かつ裏が赤色でないカード」だけである。その他の組合せは仮説の検証に全く役立たない。したがって「8 と茶色」のカードをひっくり返すのが合理的である。このように、人間の推論は純粋に論理的なものではなく、文脈等に影響されることがある。

5. フレーミングー間違った問題を解決する

同じ中身のものだとしても、表現の方法次第では相手の印象を変えることができる効果のことを「フレーミング」(枠付け)という。M. バイザーマン、M. ニール著、『交渉の認知心理学』より、トヴェルスキーとカーネマンによる以下の実験について考えてみて欲しい。

問・米国政府は今、600 人が死亡すると予測される、異常なアジアからの疫病の大流行に対する処置を準備している。ふたつの対策が検討されている。あなたはどちらに賛成するか？

決定してもらおう人たちの半数(グループ 1)には次の選択肢が提示された。

- (1) 対策 A が採用された場合、200 人の人が助かるだろう。
- (2) 対策 B が採用された場合、1/3 の確率で全員が助かり、2/3 の確率で全員が助からないだろう。

残りの半数(グループ 2)には、次の二つの選択肢が与えられた。

- (1) 対策 A が採用された場合、400 人の人が死亡するだろう。
- (2) 対策 B が採用された場合、1/3 の確率で誰も死亡せず、2/3 の確率で全員が死亡するだろう。

冷静に考えれば、どちらの (1) と (2) も同じことを言っているということが分かる。しかし結果は、グループ 1 では 76% が A を選択し、24% が B を選択した。一方、グループ B では A を選択したのは 13% に止まり、実に 87% もが B を選択したのである。ところがグループ 1 は (1) の「助かるだろう」、グループ 2 は (1) の「死亡するだろう」に思考がフレーミングされ、極端に異なる結果を生んだのである。

参考：

マックス・H. バイザーマン著、『行動意思決定論-バイアスの罠』（白桃書房）

Howard Raiffa John Richardson David Metcalfe (2002) Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making

Wikipedia

マックス・H. バイザーマン、マーガレット・ニール著『マネジャーのための交渉の認知心理学—戦略的思考の処方箋』（白桃書房）



『交渉学ノススメ』
日本交渉協会編 安藤 雅旺 監修
生産性出版



交渉アナリスト ニュースレター 発行 株式会社トランスエージェント
〒152-0003 東京都目黒区碑文谷 5-14-13 グレースビル 2F Tel : 03-3760-8715 Fax : 03-5722-4633
本誌掲載の写真・記事・図版を無断で転写・複写することを禁じます。