



交渉アナリスト

# Newsletter

2023. **4**月号

行動意思決定論(2)－意思決定を改善するための方策－  
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(2)－意思決定を改善するための方策－

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 窪田恭史

アレのパラドックス、エルスバーグのパラドックス、モンティホール問題、自信過剰の罠、連言錯誤、基準比率の無視、少ないサンプルの予測力の過小評価。これまで見てきたように、人の直感はいしばしば確率に従わず、誤りを犯す。また、前回見たようにアンカー効果、現状維持バイアス、サンクコスト、確証バイアス、フレーミングなどヒューリスティックによっても様々な誤りを犯す。

カーネマンとトヴェルスキーによる1960年代の研究を嚆矢とする行動意思決定論は、従来の合理的個人を前提とする規範的決定論に対する批判として発展してきた。交渉分析は、規範に偏っていると誤解されがちだが、ライフはあくまでプラグマティックであり、規範的決定論と行動意思決定論は対立すべきものではなく、それぞれ果たす役割が異なると考えていた。つまり、行動意思決定論は、現実の人間がとる変則的行動を記述し、規範的決定論は、その変則的行動を修正するための理想を示す。現実の人間は、恐らく記述と規範の間のいずれかを選択し、決定を下すことになる。交渉分析は、両者を合わせることで、より望ましい処方的分析を提供することを目指すのである。

人は非合理的だからこそ、合理的思考を身に着けることで様々な逸脱を修正し、より良い意思決定を行うことが可能になる。1997年オークランド・アスレチ

ックスのGMに就任したビリー・ビーンは、ハーバード大学経済学部を卒業したばかりのポール・デポDESTAの助けを借り、これまで直感に支配されてきた野球界のリクルーティングに統計学を持ち込んだ。その結果、在任中の4年間、球団年俸総額はヤンキースの1/3だったにもかかわらず、勝利試合数ではヤンキースを上回った。これは、それまでの野球界の専門家があまりにもバイアスに支配されていた「虚」を客観的数字という「実」を以て制した一例である。

いずれにせよ、バイアスについて膨大な研究がなされたことで、人や組織がどのようにして誤りを犯し、何が成功の手助けとなるのかについて有用な教訓が得られている。客観的な合理性が不十分な状態で意思決定を下してしまうという欠陥を是正するため、『行動意思決定論-バイアスの罠』の共著者であるD・A・ムーアは、以下の6つの具体的な方策を挙げている。

### 1. 決定分析ツールの利用

優れた意思決定が真に必要とされる時に、我々は自動的かつ直感的には最適な意思決定を下すことができるとは限らない。故に、前回まで議論してきたような、最適解に近づくことができるような意思決定手順を利用するのである。

## 2. 専門知識の獲得

行動意思決定論の研究成果の多くは、学生を対象とした実験室で得られたものである。現実世界での意思決定に立ち向かっている専門家や熟達した意思決定者であれば、実験参加者よりはバイアスに影響されにくい可能性がある。

## 3. 判断バイアスの補正

意思決定者の認知方略からバイアスを削減もしくは解消する手続きのことを「バイアス補正」という。しかし、行動科学者のフィッシュホフは、バイアス除去は非常に難しいプロセスなので、人の態度変容に関する心理学的な枠組みに則って、念入りにモニターし指導されなければいけないと主張する。一方、ラーリックは、人は訓練によってバイアスを克服できるという楽観的な見通しを提示している。ただし、訓練と検証は密接につながっていなければならず、時間的に近接してもしなければならぬ。

## 4. 類比的推論

近年、バイアスの削減には類比的推論が非常に有効であることを示す研究が報告されている。ケースやシミュレーションや現実世界の経験から学ぶ時に、その演習で学ぶべきことを抽象的なレベルでつかむことができれば、ずっとうまく学び取ることができる。同じ教訓を含んだ二つ演習を課し、共通の教訓を抽象化するプロセスは、より一般化可能性の高い洞察を養う。交渉分析は、まさに交渉という現実の行為を抽象化し、一般可能性の高い洞察を養うためのものであると言えよう。

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）

## 5. 外部者の視点に立つ

カーネマンとロバロ(1993)によれば、人間は「内部者」と「外部者」の二つの視点を持っていると唱えた。内部者が個々の状況をユニークなものに見なすバイアスのかかった意思決定者であるのに対して、外部者は複数の状況の一般化と類似点の明確化に長けている。将来の見積もりや意思決定に関しては、外部者の方が優れている。この他、外部者の視点に立つ方法として、他者に相談するというのも良い。

## 6. 他者のバイアスを理解する

自分だけでなく、他者のバイアスも理解することで、他者の意思決定にある系統的な誤りを理解し得る。他者のバイアスについての新しい知識を使って、競争環境でとるべき最適な行動を特定することができる。



『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。