

Action(行為)のリスクとInaction(不作為)のリスク

滋賀大学教授
奥村 哲史

■経済心理学

2002年度のノーベル賞が小柴（物理学賞）、田中（化学賞）両氏に贈られ、日本が沸いているころ、米国でひとりの心理学者がその経済学賞を受賞していました。長年在籍したカリフォルニア大学バークレイ校から数年前プリンストン大学に移ったダニエル・カーネマン博士です。共にじつに多くの調査を行ないながら1996年に急逝したスタンフォード大学エイモス・トヴァスキー教授も存命ならば共同受賞していたはずでした。

彼らの業績が心理学の領域にあったのにこの高名な賞を経済学で受賞したのは、その研究が認知心理、つまり心の情報処理プロセスを見つめており、一つひとつは瑣末にもみえる実験を丹念に積み重ね、現代社会のいたるところに埋め込まれている心理的な落とし穴と情報処理の偏向（認知バイアス）を明らかにし、経済、経営現象への豊かな応用可能性を示したためでした。

認知バイアスの実践的な応用はすでに意思決定、交渉、ファイナンス、経済政策をはじめとした領域で進められ、リスクマネジメントと危機管理にも効果的な道具として使われ出し^{※1}、行動意思決定論、経済心理学、行動ファイナンスなどの名称もあてられるようになってきました。本稿では、そうした実用性の高い認知バイアスという概念が、シグナルの感知、原因検索、リスク評価にどのように作用するかを検討します。

■脅威と機会とスピード

シカゴで開催された2003年RIMS年次総会のさまざまな講演やセッションで印象的だった言葉に「インパクト」と「シグナル」があります。リスクのインパクトを検討せよ、というのはリスク要因に優先順位をつけて対処せよ、という意味と、時間の経過とともにリスクのもたらす損失の規模が変化してくる、との意味があります。

図表1は、時間経過で見た問題の深刻さの変化をいわゆるパワー曲線で示しています。極めて単純な図表ですが、複利による資金運用の効果、癌細胞の増殖に対する早期治療の効果、太陽の南中高度と最高気温の時間差、新しい市場への参入競争など、ある種の諸条件における事態や現象の変化をこの曲線に写し取ることができます。AA' と BB' は同じ10という単位の間隔ですが、Aの時点で感知したシグナルにA'で対処し、しかるべきコストで解決できる問題も、BからB'の段階ですでに手が付けられない、といった事態が起こり得ることを示しています。ですから癌（脅威）の発見であれ、新市場（機会）への投資であれ、そのシグナルをいかに早く感知するかが重要なのです。世紀の変わり目に、企業リーダーの多くが生き残り

の鍵として強調した言葉も「スピード」でした。

しかし、重要そうに思えるシグナルを感知しても、それだけでアクションを取るには、放棄しなければならない利益が大きすぎたり、他の情報が不十分だったり、対立する見解が別にあったりすることは珍しくありません。あるいは、AからA'まで経過した段階でもBB'は想定できず、それまでの傾きからA'を外挿することは容易に想定できますし、実際に事象がA'に展開する場合もあるはずで

ここで、動くか（アクションをとる）、動かぬか（イナクション）の意思決定は、感知したシグナルが正しいかどうか、つまり問題が存在するのが存在しないのかの組み合わせで4タイプの結果となって現れます。シグナルのとおり問題が存在していて、アクションを取ってれば適切ですが、アクションを取らなければ機会を逸することになります。問題が存在しておらず、アクションも取らなければ正しい判断ですが、問題がないのであるとしてアクションを取れば、まったく無駄な失態になります。つまり、機会を逸すると、無駄な失態を犯す危険性があるのです。中でも、減点法的な評価基準の強い風土の社会では、取った行動が無駄で、しかも好ましからざる結果まで招いた場合の減点は、動かずに機会を逸したことへのマイナスよりも大きくなりがちなることをわれわれはよく知っています。また、下手に動いて無能がばれないように（例えば会議などでも質問というアクションを取って、理解していないことが露見しないように黙っている）といった判断は、かのフロイトが人間のごく一般的な自我の防御反応だとして防衛機制のひとつにもあげています。

他方、有能を自認する組織や個人には、そうした受動的な傾向だけでなく、能動的な認知バイアスも作用します。ひとつは「確認バイアス」と呼ばれるものです。しかるべき情報やデータが目に入っても、それを自分が求めている方向に合うように解釈してしまう、あるいは曖昧な情報も自分がすでに抱いている判断をサポートするように解釈してしまう傾向がそれです。もうひとつの典型的なバイアスに「自己過信」があります。自分が判断を下そうとするときは、それがどれくらい正しいかを暗に計算するものですが、われわれは総じてその成功可能性を高く見積もります。やればできる的な作業、あるいは個人的な能力に託されているタイプの作業の場合はそれで構わないのですが、状況が日々刻々と変化の中で新たな知識を要求される複雑な課題の場合には危険です。自己過信がより良い判断のための情報収集を妨げるだけでなく、プラスの結果にばかり目が向き、マイナスの結果への思考を狭めてしまうからです。

■原因の探索

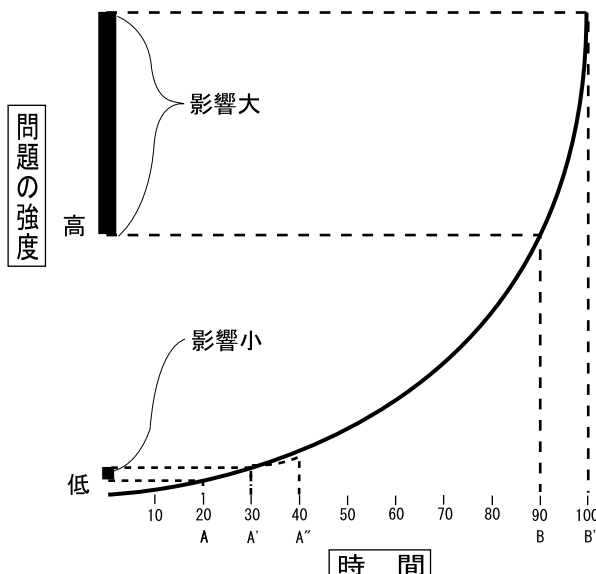
脅威と機会はさまざまですが、それぞれ何らかの要因から生

まれているはずですが、その確定が、具体的な行動策定に必要な
なりますが、課題が大きいほど、複数の要因が絡んでいるのが
普通です。

最近の例では、わが国の2003年11月の衆議院議員選挙の事
前予想と結果の要因分析には、一部の確かな洞察を除き、極め
てお粗末なものが少なくなかったことは記憶に新しいところ
です。憶測レベルの予想や浅薄な分析がかくもまかり通ったのは
なぜなのでしょう。例えば、投票率が上がるかどうかは、選
挙民の意識だけでなく、投票日の天候に影響される、そしてそ
れは晴れでも雨でもなく、曇りの日が最も多くの人投票する
はずだ、というものでした。当日は曇り、しかし投票率は史上
2番目の低さでした。選挙結果に対しては、2大政党の競合の
ようないい方がしばらくされていましたが、小規模の党への票
がそれぞれに集約されたとみるべきものでした。マニフェスト
が焦点になりましたが、その中身の違い（が数値的に意義のあ
るレベルだったとして）は消化されていたのでしょうか。話題
となるいわゆる無党派層なるものの実態はどうだったのでしょ
うか。つまり天候や政策には関係なく選挙に関心がない、いい
換えればはじめから投票権を放棄しているようなかなりの数の
人々も無党派層として、あたかもそうした理由さえあれば投票
に行くような集団に入れてしまっていないのでしょうか。

これらを診断するときには、政治家が取らなければならな
かった表向きのポーズを別として、「基本的な帰属ミス（本当は
外部的な状況要因による結果なのに個人の行為または行為の欠
落のせいにする）」、「因果関係の幻想（そのような因果関係は
ないのに、たまたま目立つため結び付けてしまう）」、「コント
ロールの幻想（ある出来事の生起に自分が影響できる気がする）」、「手に入りやすい情報のバイアス（思い出しやすい情報
を基準にしてしまう）」、あるいは「後知恵バイアス（そうした
認知バイアスに陥っていたことを棚に上げて、もとからわかっ
ていたような解説をする）」など、いずれも特定の断面だけは
もっともらしく説明する認知バイアスが道具になります。

図表1



可能性と結果の評価

同じ人でもあるリスクには寄って行ったり、別のリスクから
は遠ざかろうとしたり、もとよりリスクに対する感じ方は人
によって違いますが、接近するか回避するかを左右するのは、可
能性の計算と結果の持つ価値に対する評価です。

可能性の計算を歪めるものには、前出の幻想と手に入りやす
い情報のバイアス（記憶の中では新しかったり印象が鮮明な要
因が再生されやすい）に加え、「自己中心性のバイアス（誰し
も自分について詳しいため、自らの情報量ゆえにその貢献度
が高いと考えてしまう）」があります。結果の持つ価値の評価を
歪めるのには、「係留効果と不十分な修正（何らかの最初のポ
イントが基準となり、船が錨を下ろして、そこを中心にわずかな
幅で移動する）」が恣意的な基準にひきずられることを意味
し、また経済学の有名な法則である「限界効用逓減の法則（す
でに与えられている刺激に追加される新たな刺激に対する反応
は、最初の反応に比べだんだん低下してくる）」はまさに心理
過程であり、すでに損失が出ており、さらに損失が見えている
（だから防衛的になるべきな）のに挑戦的になって損失を拡大
させたり、利益が出ていて、さらに利益が見込める（だから挑
戦的になるべきな）のに防衛的になって（みすみす追加利益を
失って）しまう傾向をいっています。

この他にも、人間は快適な水準に心理的な興奮を保っておき
たいという欲求があり、そのためにリスクを取ろうとする、損
を出し続けるプロジェクトの維持を正当化するのに過去の損失
を使う「埋没コスト」など、われわれの日常のさまざまな非理
想的判断や選択がいかに体系的に導かれているかを解説する概
念が出そろいつつあります。これらは単に失敗を説明するにと
どまらず、失敗のメカニズムから学習し、リスクのとり方を改
善するためのツールになると考えられます。

【注】

- 1 例えば、カーネマン&ロバロ「楽観主義が意思決定を歪める」『ダイ
ヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』2003年12月号、ベイザ
ーマン&ワトキンス「ビジネス危機は予測できる」『同』2003年10月
号、奥村哲史「自己責任を考えるための心理学」『同』2003年8月号、
ベイザーマン&ニール『交渉の認知心理学：戦略的思考の処方箋』白
桃書房（1997年）など。

【参考文献】

- Bettman, J. & Weitz, B., "Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate annual Reports," *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 165-183, 1983.
- Fischhoff, B., "For Those condemned to Study the Past: Heuristics and biases in Hindsight," in H. Arkes & K. Hammond (eds.) *Judgment and Decision Making*, Cambridge Univ. Press, 1986.
- Kahneman, D. & Tversky, A., "On the Psychology of Prediction," *Psychological Review*, Vol.80, 237-251, 1973.
- Kahneman, D., & Tversky, A., "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk," *Econometrica*, Vol.47, 263-291, 1979.
- Langer, E., "The Illusion of Control," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.32, 311-328, 1975.
- Nisbett, R. & Ross, L., *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*, Prentice-Hall, 1980.
- Taylor, S. & Brown, J., "Illusion and Well-being: A Social Psychological Perspective," *Psychological Bulletin*, Vol.103, 193-210, 1988.
- Tversky, A. & Kahneman, D., "Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability," *Cognitive Science*, Vol.5, 207-232, 1973.