

## 1. ごあいさつ

こんにちは、すっかり涼しくなり過ごしやすい季節になりましたが、いかがお過ごしでしょうか。(株)アイリンク 照井清一です。スポーツの秋、皆さんジョギングや登山を楽しんでいますが、私は、毎年この時期は季節の変化に体がついていかず、体調がいまいちでじっとしています。

家族からは「お父さんが一番弱い」と笑われています。歳だから夏の疲れを癒すように体が訴えているのかもしれません。



## 2. なぜ間違えるのか？ 誤った意思決定について ～合理的経済人と意思決定の誤り～

買い物などの個人の消費から、経営の意思決定まで、様々な場面で人は意思決定します。この意思決定の結果が間違っていると、時には大きな損失を被ります。買い物の失敗なら笑って済ませられますが、M&Aの失敗は経営を傾かせ、倒産に至ることもあります。あるいは誤った判断により大規模な事故を起こし、多くの方が亡くなることもあります。この意思決定の誤りはどのようにして起きるのでしょうか。

### ① 経済学の考える合理的経済人

判断の誤りは、認知のゆがみや誤った考えによる判断ミス、つまりヒューマンエラーが原因です。このヒューマンエラーの原因は様々な書籍に書かれています。一方で企業経営や経済活動における意思決定は、経済学のテーマです。しかし、従来の経済学では、人は、合理的な意思決定を行う「合理的経済人」と考えられていました。

### ② 人は必ずしも合理的な意思決定をするわけではない ～行動経済学～

心理学者のダニエル・カーネマンとエイモス・トヴェルスキーは、人の意思決定は経済学者が考えるように合理的なものばかりでなく、非合理的な意思決定が多く、意思決定にバイアスがかかっていることを発見しました。例えば、同じ金額を得られる場合と失う場合では、人は失う場合をより強く避ける傾向にあります。(損失回避のバイアス)これを図式化したものが図1のプロスペクト曲線です。

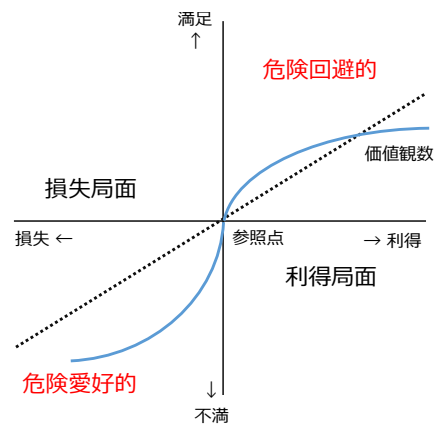


図1 プロスペクト曲線

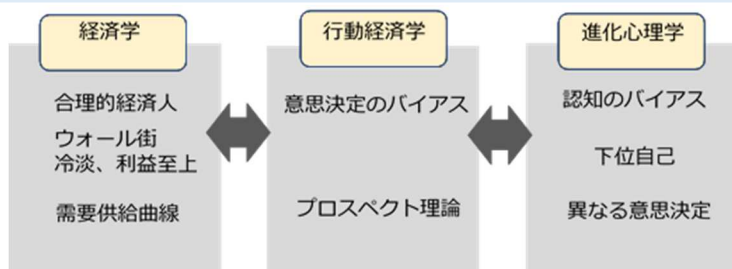


図2 経済学、行動経済学、進化心理学ではどうして人はこのような意思決定のバイアスがあるのでしょうか。

### ③ 人も動物であることから逃れられない ～進化心理学～

この意思決定のバイアスは、進化心理学によれば「人が文明を手にするはるか大昔から、外敵から身を守り、子孫を残すために獲得した能力」と説明しています。この能力は、幼児から大人へ成長する過程で徐々に変化していきます。幼児が外敵から身を守り両親に育てられる段階から、社会の一員として他人とうまくやっていく段階を経て、配偶者を獲得し子孫を残す段階に移行するに従い、人に必要な能力は変化します。この能力は人だけでなくサルやチンパンジーなどの生物や鳥や魚も同様の能力を持っています。

私たちが、日常生活の中でいろいろな条件を配慮して悩んだあげく「これしかない！」と決定した動機は、実は生物としての「内なるつぶやき」の結果かもしれません。その動機は、実はサルやチンパンジーと同じものかもしれません。

### 3. 意思決定に影響する 7つの下位自己

進化の過程の中で、人が身を守るために獲得した能力は、以下の図のように7つの階層に分かれていて、それぞれを下位自己と呼びます。これらの下位自己は、時にはそれぞれが相反する結論を出します。その場合は、人はどちらの下位自己に従うかで、全く異なる意思決定をしてしまいます。

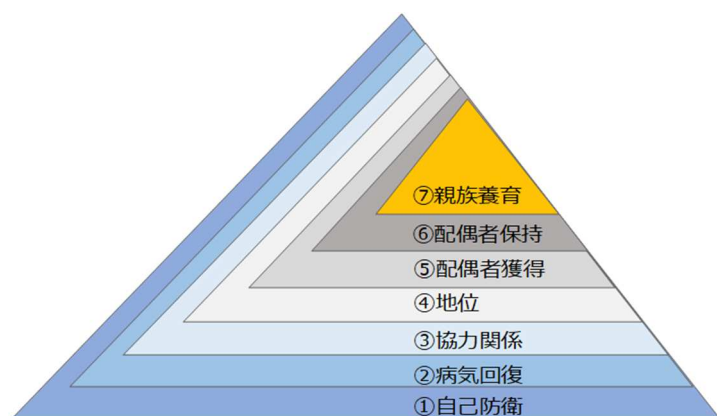


図3 7つの下位自己

#### ① 7つの下位自己その1 自己防衛,夜警

これは被害妄想による内なる下位自己で、危険を予知する能力です。この能力は危険に対してバイアスがかかっている、危険度合いが低くても注意を促すように、あえて現実よりも誇張して認識させます。これは危険をより速く察知し、安全に対してマージンを確保するためです。例えば、人は近づいてくる音が実際よりも速く来ているように感じます。これを聴覚ルーミングと言います。

現代社会では、実際に身体が危険にさらされなくても、見知らぬ人の怒った顔、他の人種や異教徒の情報、怖い映画や陰惨な犯罪のニュースでも、自己防衛の下位自己が活性化します。この自己防衛の自己が活性化すると、人は用心深くなり、人ごみに溶け込みたい気持ちが強くなり、人と同じことを好むようになります。

ある心理学の実験で、被験者にホラー映画や暴力的な映画を見せて自己防衛の下位自己を活性化させた後、ベンツとBMWのどちらかを選択してもらいました。その結果、他の人がBMWを選べば、被験者もBMWを選び、他の人がベンツを選べば被験者はベンツを選び、他の人と同じ内容を選択しました。

用心深い下位自己が優勢になると、見知らぬ男性が中立の表情をしていても怒っているように思います。用心深く被害妄想的になり、できるだけ有力な集団に加わろうとします。またできるだけ身体的な危険も避けようとしています。

#### ② 7つの下位自己その2 病気回復と行動免疫システム

人類は、太古から今日までに、よそ者が運んできた感染症により壊滅的な打撃を受けてきました。1300年代には、ペストによりヨーロッパ、アジア、アフリカの人口は50%に減少しました。アメリカ大陸では、ヨーロッパ人が持ち込んだ天然痘、はしか、腸チフスによりメキシコの人口の75%が死亡しました。北米、南米でアフリカからの奴隷貿易が盛んになった背景には、ネイティブ・アメリカンや南米の土着の人種が、ヨーロッパ人が持ち込んだ伝染病に耐えられず激減したためでもありました。そこですでにヨーロッパと交易があり、これらの感染症に耐性のあるアフリカ人が奴隷に選ばれたのです。

近年では1918年スペイン風邪のために世界中で4,000万から1億人が亡くなっています。第一次世界大戦では、戦場で戦死するより病死する兵士の方が多かったくらいです。

#### 【小さな共同体】

感染症の多くは細菌やそれを仲介する虫が多発する熱帯で発生します。感染症は人から人へ感染するため、共同体の人数が少なく、他の共同体と接することが少なければ、感染のリスクは少なくなります。そのため、熱帯の共同体のコミュニティは規模が小さいものが多く、コミュニティごとに多様な言語があります。これは病原体が感染している地域での交差感染を防ぐ知恵でもあります。こぢんまりとした内向き社会をつくり、よそ者を排除して自分たちを守っているのです。また熱帯の地域の人々の方が信仰心は強いので、共同体には強固な結びつきがあります。

#### 【恐怖は生存を助ける】

恐怖によりノルアドレナリンが高まると、血液のリセプターに作用して血液の凝固を促進します。たとえ敵に襲われて出血しても、それに対応するための準備を体が始めます。さらに心臓を刺激し、血流を速め肝臓のグルコースを放出します。こうして逃走反応や闘争反応に関係する組織が多くのエネルギーを使えるようになり、持ち得る能力を目いっぱい使って逃げたり戦ったりできるようになります。

逆に恐怖でその場にきげ付けになることがあります。これは突進してくる像に対しては良い反応ではありませんが、自然界の多くの場面では動かないのは賢明な反応です。動かなければ捕食者に見つかりにくく、生き延びる確率が上がるからです。

### ③ 7つの下位自己その3 協力関係

3番目の下位自己は、人に好かれたい、仲良くしたいという協力関係の下位自己です。これは飢餓に対する保険です。狩猟採集民の時代、人は他人と協力しながら食料を確保し生き延びてきました。他人と協力することで大型動物を狩りで仕留めることができました。また食べ物を得るための様々な知恵を他人から教えてもらいました。

この協力関係の下位自己が強くなると、友人と食事をしたりして親交を深めようとします。友情が脅かされそうなきや友人から拒絶されたときにも協力関係の下位自己は活性化します。

#### 【最も強力な協力関係 血縁】

1620年メイフラワー号でアメリカに渡った103名は、栄養失調、病気、物資不足にたたられ、ニューイングランドの厳しい冬のために53名が亡くなりました。ここで命を落とした者の多くは独り者でした。対して家族連れは死亡率が低かったのです。

#### 【恐怖は人と同化を好む】

心理学の研究者は被験者にホラー映画の古典「シャイニング」を鑑賞してもらい、とりわけ怖いところで中断してCMを入れ、商品の人気や需要の高さをアピールしました。怖い映画の途中で広告を見た人は、人気を強調している商品に大いに魅力を感じました。大勢に従うメッセージをすんなり受け入れる状態になっていました。

しかしホラー映画の代わりにロマンチックな映画を見せると、商品の独自性を強調した宣伝に最も強く影響されました。

### ④ 7つの下位自己その4 地位

動物の社会でも集団の中で高い地位にあるものは、様々な恩恵を受けます。最高位のヒヒは一番最初に食べ物にありつき、水飲み場も最高の場所に陣取ります。ロバート・サボルスキーは、同じヒヒの群れを数年にわたり観察し、高い地位にあるヒヒの方が最下層のヒヒより生理的ストレスの兆候が少ないことを発見しました。

人の場合は、地位による恩恵は精神的なものです。しかし地位は媚薬のようなものだという人もいます。そして地位の下位自己は、自分がどの階層にいるのかについて敏感で、地位の高い人と一緒にいることに価値を見出します。また人からの侮辱に対しても敏感になるので、地位の下位自己が強い人は、些細な侮辱でも攻撃性が暴発し「キレる」恐れがあります。

#### 【自信過剰のバイアス】

生物が環境に適応するためには自信過剰のバイアスも必要です。これは野心や粘り強さを増大させます。自信があれば予測不能の状態になっても楽観主義を崩さずに努力を続け、成功することができます。

こうした自信過剰な人の中には、フロンティアを求めて、遠くへ移動した人たちもいました。カヌーで太平洋を航海した古代ポリネシア人の中には、失敗して帰らぬ人になった人たちもいたかもしれません。しかし一組でも新天地にたどり着けば、そこで種族は新たな繁栄を築くことができます。そしてこのような新天地を探し求める能力は動物にも備わっています。

男性に自分の運動能力を評価するようになると、全員が上から50%以内にいると評価します。またアメリカ人の50%は離婚するのに、これから結婚するカップルの86%は自分たちの結婚は永遠に続くと考えています。最もそう勘違いしてくれないと人類は途絶えてしまうかもしれません。



図4 失敗する確率は50%でも…

### ⑤ 7つの下位自己その5 配偶者獲得

配偶者獲得の下位自己は、自分の遺伝子を次の世代に伝えようとする下位自己です。この下位自己は生命が発展する過程で獲得した能力の中でも、極めて強力なものです。人においてこの下位自己が優勢になると、全く合理的でない意思決定を行います。しかもこの下位自己は男性と女性で異なるという特徴があります。

この下位自己はセクシーな女性など、現実や想像の配偶者候補により呼び覚まされます。そして配偶者候補から見て魅力的になって相手に好きになってもらうことに敏感に反応します。この下位自己が強くなると、自己防衛の下位自己とは正反対に、他の人とは違うものを選択します。ジェフリー・ミラーは恋人選びでは、音楽を演奏する、詩を書くなどの活動も配偶者としての自己の地位を示す努力だとしています。

#### 【配偶者獲得には、荒々しい攻撃性と自己顕示が必要】

この配偶者獲得の下位自己が優勢かどうかは、体内のホルモン「テストステロン」の量に大きく影響されます。このテストステロンは10代半ばで跳ね上がり、20代で頂点に達し、競争、反抗、情欲の激情を煽ります。周りの人に気を遣い、控えめに行動しては、現代においても配偶者の獲得は困難です。「少しぐらい無茶しなきゃ女の子はゲットできないぜ!」というわけです。男性も女性もテストステロンを注射すると攻撃性が高まり、性的関心が増すことが分かっています。

## ⑥ 7つの下位自己その6 配偶者保持

7番目の下位自己は、良き妻、良き夫としての振舞いを維持する配偶者保持の下位自己です。人間の子供は養育機関が長く、夫婦で長い間協力しなければ子どもは満足に成人できません。その傍らで他人に配偶者を奪われるリスクもあります。そこで子供を育てるためにも、配偶者との関係を維持し続ける努力を促すのが配偶者保持の下位自己です。

## ⑦ 7つの下位自己その7 親族扶養

7番目の下位自己は、親族扶養つまり子どもに対する愛情の下位自己です。これは自分の子供に囲まれているときや、他人の子供の鳴き声や愛らしい赤ん坊を見たときに活性化します。あるいは「ユニセフへ募金してアフリカの飢えた子供に援助する」、「子犬や子猫の面倒を見る」ときにも活性化します。

太古の人類は直立歩行を始めることで、大きくて重い脳を支えられるようになりました。そこで起きた問題は、直立歩行に適した骨盤は、大きな脳に対して産道がとても狭いことでした。かといって今更脳を小さくすることを拒んだ太古の人類は、赤ん坊を未熟児で生むことで解決しました。本来であれば人の胎児は、母親の胎内で21か月過ごす必要があります。実際には9か月で生まれます。猿や類人猿の赤ん坊は生まれて数時間、長くても数日で活発に動き回りますが、人の赤ん坊がそうなるには1年以上かかります。さらに無事に生まれてもちゃんと育つかどうか危うく、細心の注意を払って育てなければなりません。人の赤ん坊に抗いがたい魅力があるのは、両親に確実に育ててもらうためでもあります。

### 【家では勝負できない】

モルガン・スタンレーのあるファンドマネージャーは、常にリスクの高い金融取引に挑み、アドレナリンが出るのを楽しんでいるような人物でした。ただし彼が他のトレーダーと違っていたのは、家では決して投資判断をしなかったことです。彼は家庭では愛情深い妻と幼い子供とかわいい子犬を愛する良き家庭人でした。7番目の下位自己が優勢な家庭では勝負できないことを彼は知っていたのです。

## 7つの下位自己 結論

企業幹部、経営者は誰しも、冷静かつ合理的な判断をし、時にはリスクのあるチャレンジをしなければいけない場面もあります。しかしその時の意思決定は、自分の中の下位自己によるものではないでしょうか？ 間違った判断をしないためにも、今一度、自分に問いかける必要があるかもしれません。

## 4. 未来戦略ワークショップ「捨てられる銀行、中小企業の資金調達の課題」

経営に関する勉強会「未来戦略ワークショップ」12月16日に刈谷市総合文化センターにて「どこまで人工智能に仕事を奪われるのか？RPAの脅威」、話題のRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）で事務作業がどこまでコンピューターに置き換わるのかを考えます。前日までに連絡すればどなたでも参加できます。（連絡先は本頁下部にあります。）

## 5. 書籍「中小企業の展示会出展マニュアル」

中小企業、特に自社製品のない下請け企業が展示会で新規開拓するための、展示会选择から、展示物の準備、接客までのマニュアルです。実際に展示会で新規顧客を毎回獲得している企業の実践的なノウハウです。お近くの書店にない場合アマゾン、又は直接弊社からもお求めいただけます。（税別2,200円）



## 6. 編集後記

寒くなるといい点は人と人の距離が近くなることです。たき火やこたつを囲んで集まるのも楽しいし、なべ料理はひとつの鍋にみんなが集まり、会話が弾みます。そういえばクリスマスやお正月など人が集まる行事も冬ですね。

感想がありましたらぜひお聞かせください。また本ニュースレターが不要な方はお手数ですが、下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。



**株式会社アイリンク** 代表取締役 照井清一  
〒444-0835 愛知県岡崎市城南町2丁目13-4

TEL 0564-55-5661 / 0564-77-6810 FAX 0564-77-8203

URI <http://ilink-corp.co.jp> 別ページ <http://ilink-corp.co.jp/malmag.html>

E-mail [terui@ilink-corp.co.jp](mailto:terui@ilink-corp.co.jp) Facebook <https://www.facebook.com/se.terui>

【通信欄】

