

より良い意思決定とは？

(元) 国立研究開発法人物質・材料研究機構
主席研究員 矢田 雅規

◆ 経歴 ◆

1987年 早稲田大学理工学研究科博士後期課程了、
工学博士
1987年 理化学研究所 研究嘱託、流動研究員
1988年 国立研究開発法人物質・材料研究機構 研究員
1993-1994年 スタンフォード大学訪問研究員
2008年 国立研究開発法人物質・材料研究機構 退職



人生には、重大な決断を迫られる場合が数多くあります。良い結果を求め、それを実現するにはどうすればいいのか？それを決定するのが「意思決定」です。

話は変わりますが、ノーベル物理学賞を受賞された江崎玲於奈博士が、とある講演でノーベル賞を取るための“べからず”をいくつか挙げられていました。講演後、聴衆の一人が“べからず”ではなく、“こうすれば取れる”ということを知りたいと質問しました。そのとき博士は、「そのようなものは、ありません。」ときっぱり断言されたのがとても印象的でした。意思決定についても同じです。「こうすれば“正しい意思決定”が行える」という決定的な方法論はありません。

しかし、「こうしてはいけない」という注意点、「こうすればより良くなる」という改良点はいくつかあります。本稿では、意思決定の際の脳の働き、その陥りやすい罠、罠に陥らない工夫について述べたいと思います。

1. 意思決定と脳の働き

意思決定に関わる脳の働きについては、大別して「速い心」と「遅い心」の2種類のシステムがあることが認知科学的に知られています。「速い心」は、直観、情動、欲求などに関係し、ほぼ自

動的に働きます。一方「遅い心」は、合理的判断、論理的思考、自制心といった、主に意志の力により働くものです。

両者が相互に影響を及ぼし合い意思決定がなされるのですが、その時々状況でどちらかがより強く働きます。時間的制約、精神的・肉体的状態、置かれた環境などの条件が過酷になるほど「速い心」が優先されます。

最近、脳外科手術で「速い心」に属する「感情的部位」を失った人は、「決断を下せない人」になるとの報告がなされています。感情的な情報インプットによる「動機づけ」や「目的」なしに効果的な意思決定を行うのは不可能だということです。「遅い心」が司る論理的思考法の1つに、統計学（主として、ベイズ統計学）の手法を用いて意思決定を行う方法があります。この方法においても、不確実な状況下で、意思決定の最適解を得るためには、あるものの確率や効用性などについての値を「速い心」に属する“主観”により決めねばなりません。このように、「速い心」は、意思決定において重要な役割を担っています。

しかし、「速い心」が陥りやすい罠があります。そして、その罠をできるだけ回避しようとして働くのが「遅い心」です。また、「遅い心」をしっかりと機能させるには、「速い心」の落とし穴をどれだけ認識できるかが決め手となります。

2. 「速い心」が陥りやすい罠

主として以下のようなものが挙げられます。

1) プライミング（呼び水）効果

事前に得た情報や刺激（見聞きし、体験したこと）が、そのあとの感情や行動に影響を与える効果。例えば、ある音楽を聴いて勇気づけられて積極的な行動に出たり、コマーシャルを見

であるものを買う気持ちが強くなったりする。個人に限らず、グループや組織においても、絶望感を暗示させられると権威主義思想やカリスマ性への訴求力が高まるという報告がある。

2) 認知容易性バイアス

慣れ親しんだ（なじみがある）ものは認知しやすいこと。例えば、過去の経験や記憶に合致する情報は容易に認知し、その信頼性を高める。

3) ハロー効果

感情的な印象ですべてを評価しようとする効果。例えば、見た目で人を評価する。

4) 利用可能性バイアス

容易に思い浮かべられるほど、「その事例は頻度が高く起きる」と判断すること。例えば、マスコミがある事象を頻繁に取り上げれば、それが世の中で非常に多く起きていると勘違いする。しかし、マスコミは日常的に起きることはさほど話題にしない。

5) 「自分の見たものがすべて」

手元の情報だけで判断しようとし、未知の情報がある可能性を無視しがちであること。

6) 確証バイアス

得られた情報を信じようとし、信じたことを裏づけしようとする。

7) 損失回避

利得より、損失に過敏になること。

バイアスとは、ものの見方や考え方の偏りのことです。他にも様々な罠があります。このような指摘は、米国の認知心理学者、経済学者であるダニエル・カーネマンとエイモス・トヴァスキーによりなされ、現在さまざまな分野で広く支持され、より深く研究されています。

3. 罠に陥らない工夫

「速い心」のみによる意思決定（即断）は、時間と労力を短縮できるメリットがあります。その結果が良ければ（まぐれも含めて）「その決定に問題なし」とされ、結果が悪い場合はその決定を後悔することになります。しかし、「速い心」のみによる意思決定では、失敗の原因を詳細に分析できず、その失敗を次に活かすことが困難です。

そこで、「速い心」の意思決定を時間が許す限

り「遅い心」で再検討することが大切です。しかし、「下手な考え、休むに似たり」ということわざがある通り、できるだけ上手に「遅い心」を活用しなければなりません。脳科学の観点からは、睡眠不足や脳内のブドウ糖不足などの場合は、「遅い心」の働きが鈍ることが指摘されています。まずは脳のコンディションを整え、以下のような観点で「遅い心」を活用することが大切です。

「選択肢の検討」

「意思決定」を行う上で、実行可能なくつもの選択肢を挙げ、そのうちのどれを選ぶかを決定する段階があります。そこで必要なことは、個々の選択肢の妥当性の検討です。

基本的に、選択肢は手元に集めた情報（自分の経験、過去の事例、外部の状況等）をもとに作られます。そして、情報を集めるときに「速い心」の罠に陥っていれば、得られた情報には歪みが入り込みます。そこで、2.で述べた効果やバイアスによる歪みが入っていないかどうかをじっくり検討することが大切です。また、視点を変えて選択肢を考える努力も必要です。

「価値判断の検討」

最後に、十分検討された選択肢の中からどれを選ぶか？それは、その人の（グループや組織なら共有する）価値判断に委ねられ、それが意思決定の決め手となります。

不確実性を伴った選択肢の決定には、まさにこの価値判断が重要となります。当然、より良い結果を求めて意思決定を行うわけですが、不確実性には、予測や制御が不可能な偶然性が入り込む場合が多々あります。したがって、結果の良し悪しを意思決定の良し悪しと直結させ、それにより意思決定（者）を評価するのは非常に危険です。また、意思決定をする際は、結果が悪くともそれを受け止める覚悟が必要です。そして、その覚悟を決められるのは、「価値判断に間違いがない」と思えるときです。それでも、良い結果に至らなかった場合は、その失敗から何かを学び、それを将来に活かすことができます。価値判断の根底にあるもの。それは、意思決定の“目的”です。

何のためにその意思決定を行うのか？その目的の尺度を拡大させて見つめ直すことが最も大切です。「何のために生まれ、どう生きるのか？」私たちの価値判断の行き着く先はそこにあります。