

# Weekly コラム

平成 30 年 10 月 30 日

〒541-0055 大阪府中央区船場中央 2-1

船場センタービル 4 号館 4 階

船場経済倶楽部

Tel 06-6261-8000

(NPO 法人 SKC 企業振興連盟協議会) Fax 06-6261-6539

人の輪・衆智・繁栄

## 活動方針



当団体は、異なる業種の経営者が相集い、力を合わせ、自らの研鑽と親睦を通じて、斬新な経営感覚と新たな販売促進を創造して、メンバー同士でより健全な事業所とその事業所のイメージアップを図り、地域社会に貢献できる事業所となることを目的とする。

## 脳と心の仕事術： 損得がからむと判断を 誤りやすい『プロスペクト理論』

普段は論理的に思考する人も、ひとたび損得や金銭がからむと合理的な判断ができなくなる場合があります。例えば、こんなケースを考えてみましょう。

10 人に 1 人だけが 10 万円もらえる権利(A)と、全員が 9 千円もらえる権利(B)があります。さて、あなたは、どちらを選びますか。おそらく、ほとんどの人が(B)を選ぶはずで、(A)の期待値(確率から計算した平均の利得)は 1 万円になり、常に 9 千円の利得がある(B)より有利です。それなのに多くの人が(B)を選びます。実は、このような合理性に欠ける行動が、ビジネスの現場でも頻繁に起こっています。

### ●人は、なるべく損をしたくないと考える

1 万円を誰かにもらう場合となくす場合では、多くの人は 1 万円をなくす方に大きなショックを感じます。同じ金額でも人は利得より損失の方を重要視し、損失を避けるよう行動するのです。「プロスペクト理論」と呼ばれるこの原理を科学的に解明したダニエル・カーネマン氏は、2002 年のノーベル経済学賞を受賞しました。プロスペクト(prospect)とは、期待や見込みという意味です。

それではなぜ、多くの人は明らかに不利な条件でも、損失を回避しようとするのでしょうか。この行動は論理的、理性的な判断より優先されることから、人類の原始的な本能に由来すると考えられます。食糧の確保が不安定だった時代には、せっかく手に入れた食料は絶対

に失いたくありません。そのため、大きくても不確かな利得より、確実な損失回避を選ぶようになったのです。

人類は巧みにリスクを避け、堅実に生きてきたから現在の繁栄があるのかも知れません。しかし、生存のリスクがほとんどなくなった現代でも、この心理的枠組みが我々を縛っています。ビジネスにおいて一定のリスクを取らなければ、目まぐるしく変化する時代について行けません。

### ●負けが込むと、なぜか大きな勝負に出たがる

今度は、損失が確実に見込まれる場合を考えてみましょう。10 人に 1 人だけ 10 万円を払うペナルティ(A)と、全員が 9 千円を払うペナルティ(B)があります。あなたはどちらを選びますか。計算上は(A)の期待値は 1 万円の損失になり、(B)より不利なのにもかかわらず今度は(A)を選ぶ人が多くなります。

不利な局面では、小さくても確実な損失を発生させることを嫌がり、可能性が低くても最大限に損失を抑えられる選択を求めるといわけです。一見、先ほどのリスク回避の行動と矛盾するようにも見えますが、この場合もプロスペクト理論が当てはまります。目の前のリスクは、将来起こるかも知れないリスクより大きく感じられ、そのリスクを回避しようとするからです。

人間のこの傾向は、しばしばやっかいな事態を引き起こします。投資やギャンブルで負けが込んでくると、倍率もリスクも高い勝負に挑み、全てを失う人がいます。戦いやビジネスにおいても、負けが明らかになってもなかなか撤退の決断ができず、損害を拡大させてしまう例は、歴史上枚挙にいとまがありません。

### ●プロスペクト理論をビジネスに活かす

できるだけリスクを避けようしたり、目の前の損失を過大に見積もったりする心理傾向は人類に共通のもので、しかも無意識下で発動されるため、本人も自覚がありません。何らかの決断を迫られるシーンで

は、自分自身や相手の判断には、常にこれらがバイアスとして働いていることを考慮しましょう。

また、この心理傾向を積極的に利用して、有利にビジネスを進めることも可能です。例えば商談で、採用するメリットだけでなく、採用しなかった時の損失を示すと大きく心を動かします。顧客に損失を与えてしまった場合は、通常想定される以上に手厚いケアをすることで、信頼を回復できるかも知れません。

日本人は、とくにリスク回避志向が強いと言われていています。企業は十分に利益が上がっていても新規の投資に消極的です。現代の若者は、ほんの小さなリスクも嫌がり、チャレンジしなくなってきました。しかし、一定のリスクを取らなければ、大きな成功や成長も期待できません。その判断は本当に合理的なのか、結論を出す前にプロスペクト理論を思い出して見直してみましょう。



記事の内容に関するお問い合わせは事務局までご連絡ください。

ウィークリーはメールでの配信も行っております。お手数ですが、「メール希望」・「配信停止希望」と件名にご入力の上、[skc-soudan@skc.ne.jp](mailto:skc-soudan@skc.ne.jp) まで空メールをご送信ください。また、FAX ご不要の際は、その旨をお電話にてお申しつけください。