

NSF2018 内部不正 WG 招致講演「人間の意思決定の神話と現実」 講演要約メモ

【はじめに】

(企画趣旨)

組織における情報漏えいを始めとした、人間の意図によって引き起こされる事件、事故は、すべて「その行為をしよう」という人の意思決定によってなされる。すなわち、「その行為」へのセキュリティ対策を考える際に、人の意思決定に関する知識が役に立つということである。これが今回、意思決定における日本屈指の研究者である首都大学東京の長瀬教授に、内部不正 WG として NSF2018 への出講をお願いした趣旨である。

【講演要約】

「人間の意思決定の神話と現実」

講師： 首都大学東京 大学院 社会科学部 経営学専攻 教授 長瀬勝彦 先生

・ねらい

人間の意思決定における神話的な「誤解」を解き、その「現実」への理解を促進すること。

・「意思決定」とは

自分の未来の行動に関しての「複数の選択肢」からひとつを選び取ること。

・行動意思決定論

人間の意思決定の本質をおもに心理学的に探求する学術分野。

・意思決定の「神話」

合理的意思決定：複数の選択肢からの合理的なベストチョイス。

まず、各選択肢を分析・評価、その後その結果をもとに選択する。

近代合理主義の考え方(「分析>直観」「客観>主観」「理性>感情」)が、そのベース。

[要約者注「A>B」は「AはBよりも優れる」の意]

・分析的意思決定

各選択肢が持っている「属性」(例：「車の購入」であれば、候補車の「デザイン」「燃費」「居住性」などが「属性」)を相対的な重要度に応じて重み付けを行い、その得点の加重和を求めた後、その得点が最大となる候補を選択するなどが分析的意思決定の基本。

「分析的意思決定」は、選択肢を属性毎に評価、属性ごとの評価点を重み付け加算、最高順位の選択肢を採用する手法。

各選択の属性をボトムアップ的に総合比較する手法が「分析的意思決定」。

その代表例に AHP がある。

[要約者注 AHP: Analytic Hierarchy Process (階層化意思決定法)]

・「分析的意思決定」への違和感

分析的意思決定は合理的だが違和感が残る。人間の自然な意思決定と異なるプロセスを強いるため、理屈は分かるが「腑に落ちない」。そのため使われない。

ボトムアップ的に「属性で表現する」「分析的に説明する」は、人の意思決定に合わないという例に、一般の人を対象にした「複数のジャムのおいしさ評価」実験で、その評価結果に理由を求めると、その評価がおかしくなる傾向があるという実験がある。

別の「好きな絵画の選択」実験においても、選択理由を言わせることが、「好き」評価をおかしくする結果となっている。

・分析的評価の限界

分析的(ボトムアップ的)意思決定は、一見合理。一方で、人間は、すべての属性を言葉の形で網羅できないし、各属性への点数付与も恣意的にしかできない。細部の属性に捕らわれ、全体を見落とすこともあり得る。

・ヒルの意思決定 [要約者注 ヒル： 蛭(Leech)]

ヒルの「泳いで逃げる」「這って逃げる」は、ある神経細胞の「電位のゆらぎ」が「正から負に動くか」「負から正に動くか」だけで決まる。すなわち、ヒルの「泳ぐ／這う」の意思決定(?)はこれだけで決まっているということ。

・動物の意思決定

そもそも動物には「属性／最高」という概念がない。

動物の最重要な意思決定は「食糧確保」と「外敵からの逃避」。時間をかけて最高を選ぶよりもその迅速性が求められる。

それゆえ、「動物の意思決定」はトップダウン。

・人間の意思決定

人間も動物ゆえ、意思決定の基本はトップダウン。一方、人間は知性によるボトムアップ的分析も出来るように進化。また近代合理主義の台頭により「合理的に分析し最高の選択肢を選ぶべき」という考え方が優位に。しかし、今でも人間の意思決定は基本的にはトップダウン。

経験を重ねた専門家の「直観」（トップダウン）は、相当に優れている。

生死に関わる消防士などの極限状況に「選択肢」はない。意識に「ただひとつの行動指針」が現れ、それを実行するのみ。

・直観

直観は、一般に考えられているよりも信頼できる。生半可な分析よりも優れることも多い。

直観は、「無意識による選択」であり、当てずっぽうのことではない。

・無意識

人間にある無意識の情報処理は相当高度な活動をしている。

無意識は、必要な時に意識に対して「直観」「感情」の形でシグナルを送る。

意識が、無意識にアクセス出来ないがゆえ、このシグナルを非合理と感知することがある。

熟練した後の「自動車の運転」や「楽器演奏」などをコントロールするのが無意識。

多くの情報に埋もれた「自分に関係する情報」のみをピックアップし、意識にポップアップする術にも長けている(カクテルパーティ効果)。

熟考するほど間違ふという場合もある。情報が多い場合、無意識に任せた方がうまくいくことが多い。

・「無意識」の弱点

(素早い判断のため)早とちりしがち。(本能的であるため)危険や損失を生理的に嫌う。(意識はこれらの弱点を修正できる)

・市場において「客観的」は良いことか？

「他者と違う」ことが競争優位の大元になる。「客観的(誰にとっても同様)」ばかり追求しては競争優位を生むことは難しい。

市場には矛盾した情報があふれており、主観によって見方が変わることは当たり前起こる。われわれは主観でものを見ている。

ニーチェ(1844-1900)の言葉「この世に事実などはない。あるのは解釈だけだ。」

・人間は論理だけでは意思決定できない

脳損傷から感情を失った人間は、論理的思考はできるが意思決定ができない。

脳の分析部位と意思決定部位は異なる。

「分析」を「感情」が打ち切り、意思決定させる。

・「悪い行為」(非倫理的行為)を止めさせるために

「悪い行為」に対するコストを高める対策が罰則強化。

これは、行為者が分析的な「コスト／ベネフィット分析」を行う前提の対策。

直観に訴えて「悪い行為」を止めさせる対策を考える必要がある。

・「軽い悪事」の心理

「ごまかしを誘う実験」の結果、「露見のしにくさ」を変化させても「ごまかし発生率」は変化しない。

人の悪事は、軽い気持ちで「まあこれくらい大丈夫だろう」と行われることも多い。それが大事に至らないようにすることを考える必要があるのでは。

本メモは、NSF2018 における首都大学東京 長瀬教授による講演「人間の意思決定の神話と現実」を、JNSA 内部不正 WG の責任において要約したものです。

JNSA 組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応 WG (通称:内部不正 WG)

甘利康文