

# 意思決定における「迷い」の再現と選択決定手法の考察

A Proposal to Better Decision - Making Method with Overcoming the Human Mind  
Wavering in Choosing

小笠原 宏\*

Hiroshi Ogasawara

経済主体の購買行動とその背景にある意識や感情との関連性を、効率的かつ生産的に分析する一つのアプローチとして、実験の活用がある。一例として「迷い」を取り上げてその再現を伴う実験を通じて「迷い」と「最善の選択」の関係を考察した。また、意識や感情の効果の二面性を取り上げ、心理的な反作用的効果として考察に導入し、分かりやすい説明を試みた。

キーワード：意思決定法 実験経済学 反作用効果 マーケティング・ミックス 迷い

## I. 研究の目的と方向性<sup>1</sup>

まず、人間の行動のうち、意思決定の一つである「選択」の仕方について、問題提起をする。「最善な」選択あるいは「正しい」選択はどのようにすれば可能だろうか。この問題は、重要な課題である。現に世間ではそのためのアドバイスや行動指針などを説明した、書籍やらノウハウ伝授講座など、多種多様なものが存在する。当然ながらネットの中にも多数存在し、内容的には玉石混交の状態である。いずれにせよこの問題が常に人々の大きな関心事の一つであることに間違いない。研究分野としても、「選択の科学」という、好奇心をそそる命名（翻訳）で耳目を集めて研究を続け、成果を世に問うている研究者もいる。

果たして、「最適な行動」を「選ぶ」ための、分析ノウハウや決定ノウハウが存在するのか。筆者はマーケティング・ミックスの効果測定手法の研究を続けてきたが、その派生的問題としてこの選択法、評価法の問題に遭遇した次第である。この問題意識が芽生えたと同時に、筆者は地震予測の可否の議論を思い出した。地震予知を「したい」のであって、「出来るか否か」は実は別の問題である。これは当たり前のことだと思ふかもしれないが、現実には、この二つの意識を、無意識に混同しながら議論しがちであることを認識する必要がある。結果として、「予測したい」がために、膨大な学術予算と、人間の時間と労力をかけてきただけのことだったといえる。昨今、地震学会で議論された上で、「地震予知は出来ない」と結論づけられたことは、この混同の問題を再認識し、当然のことが、確認された典型的な例と考えられるだろう。つまり翻ってみれば、我々

\*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

の周囲で暗黙のうちに当然と思われてきたことの中にも、その目的や考え方について、再考あるいは再認識が必要なことが多々あるのだということである。このことを重要な示唆あるいは啓示としてとらえることは重要なように思える。

マーケティング活動を実践する場合には、多くの選択、決定を行わなければならない。「売れる」ため、「買ってもらう」ための「適切な」値段設定、ルート戦略、販促策、商品特性といった多数のことがらを考慮する必要がある。マーケティング理論においては、「4P」といわれるものが代表例であろう。それらの項目は実は専門家でなくても、商売をしようと思っている（製造なり仕入れて販売する）当事者からしたら、自ずと考えている項目ばかりである。誰もが、実践において、それらをどのように決めればいいのかという課題に直面して日夜悪戦苦闘しているだけのことかもしれない。多くの選択行動がとられ、それらの結果がうまくいかなかった場合には、何らかのかたちで「改める（変更する）」ことが求められる。その場合、何をどのように変えるのかを、さらに吟味し、複数の選択肢を比較検討して、選択（決定）しなければならない。逆に、うまくいった場合でも、更により大きな売上や利益を求めて、「改める（新たに作る）」ことが議論される。いずれにせよ時間経過とともに、一度決めた選択肢（実行案）は、成功失敗に関係なく、継続して選ばれる訳ではないということである。何をどのように変えるのかについて人間は思案し、実際にどの行動を選ぶのが最良なのだろうかという問題意識を常に持ち続けている。

その基本的な問題意識を抱えながら、連続する意思決定場面に立ち向かう以上、最適で効率的な分析アプローチと意思決定手法が求められているということであろう。この課題を解決するための処方箋はどのように書けばいいのだろうか。意思決定という点から、内在する要素に共通項はありそうだが、すべてに当てはまる最善策はないようにも思う。最善かどうかはともかく、満足のいくあるいは納得のいくという意味での合理的な手法を考えることは可能かもしれない。そこで思考する主体の満足度が高い選択法のようなものを提案してみることにした訳である。もちろんこの満足という感覚でさえも非常に危うい尺度ではあるのだが、ともかく考察の過程で、いろいろな実験的な試みも企画してみた。ハード的な設計や、仕組みの構築はいくらでも可能であろうが、実際にそれが機能するか否か、また当初の目的を達成できるかどうかは、本当に実践してみなければ分からない。思考実験を繰り返しても限界があるだろう。実際に試してみた手法には成否に関しても、判断が難しいものもあった。実験を設計しても、様々な障害や問題点が思考実験の段階で明らかになり、求める知見やデータにならないと判明するようなケースも多かった。

実験ができた場合には、現実の行動と、得られた多様な知見との照合及び比較などの分析を試みた。その分析を進めるにつれ、実験計画の中の検討すべきポイントが次々と改めて明らかになるとともに、さらなる思考実験を繰り返すこととなった。それらの繰り返しにより、予想外の問題点や議論も喚起される結果となったことは有意義であったが、逆に混迷度が高まったということも可能である。何かを検証するための実験というよりも、観察実例を集めることには成功した

が、どのように読み解くべきか課題は残っているということである。

依然として未だ考察の途上のため、得られた観察結果及び考察結果を若干盛り込みながら、主体の経済行動と意識の関連性の具体的な解明と活用に向けての一つの方向性を述べる。正直なところなかなか具体的な結論の類いに到達できていない。しかし単なる事例報告に終わってしまったのでは生産的でないといえる。そこで、若干ながら有益な成果が期待できそうな実験計画のための改良のアイデアなどにも触れつつ、今後の研究の方向性と展開について述べることにした。

## II. 選択行動とマーケティング活動の関係

マーケティング活動と選択行動の関連性は明白である。消費者が「買う」という行動を起こすことをどのようにしたらシミュレーション可能かという問題である。意思決定の結果としての、現実の購買行動を促し実行させるために、多種多様な販促という施策が講じられる。販促が効果的であることの証しは、より多くの購買行動をとってもらうことだと直裁的には認識できる。従って、どのように主体は購買行動を選択するのかを含めて、どういった思考プロセスで意思決定するのかを解き明かせれば大いに参考になるだろう。人間の思考を解析しそれにプラスの効果が発揮できるような販促策を思いつければ、それが最も効率的であるとまずは考えたわけである。

人間の購買へ至るプロセスを、なぞって分析しようとする、明らかに生じる思考の態様として、いわゆる「迷い」という行動なり意識が存在することに気づかされる。通常は、「迷い」という表現からは、あまり好ましくない、できれば排除したいといった認識を持つのではないだろうか。だが深く考察してみると、負のイメージや効果だけではないのではないかという新たな疑問に至るのである。

人工知能などがもし出来て、人間の思考と行動との代替が可能になるならば、この迷いという行動も取り入れられる必要はないだろうか。多種多様な事象をデータとしてとらえ、最終的にいろいろ「思考する」ということは、最終決定に至る前に、様々な組み合わせややり方で、比較検討するという作業の一部といえる。各段階での比較検討及び取捨選択の時点で、最も「好ましい」ものを選択したいというのが、人間の思考であり、選択行動の目的である。

最善とか最適という表現を簡単に使ってしまうが、最終的な行動決定自体を事後的に説明することは難しくはない。自らの意思決定の経過を正直かつ明確に語ればよいからである。現実には、準拠する規準や尺度によって、最善、最適という評価自体が思考を進める度によって変わることがある。「迷い」ともいえる、これは判断にいたる途中の揺れとでも言えはいいだろうか。同様の意思決定場面にみえるケースでしかも意思決定者が同一であっても、そこで下される決定あるいは選ばれる行動は常に同じとは限らない。通常、分析者は、解析において、研究対象の構造あるいはその動きにたいして何らかのモデルを想定し、それを特定あるいは検証しようとするのが代表的な解析アプローチである。しかしこの手法自体が、暗黙のうちにステレオタイプなど

らえ方をしているとも考えられる。代表的アプローチに従っても、考察を進めるにつれ、分析上の困難さに直面することにはかわりはない。その原因の一つに、主体（消費者）の、最終選択行動に至る過程で発生するいわば「迷い」という思考プロセスの役割や効果といった要素を取り入れきれていないからである。迷いという意識の揺れあるいはふれの原因が何かはともかく、この思考を全く無視してはいけないのではないかという疑義を強く感じた次第である。そして、その仕組みや、意思決定への影響を解明するために、実験の中で行動再現ができないかと考えてみたわけである。購買者の行動解析をシミュレーションなどを通じて試みる上では、「迷い」行動は、とても重要なことであると考えられるが、現状では研究対象として明確に認識されているわけではない。「迷う」ということは、一つの解釈として、「決められない」ということと同義であろう。だが、それだけではないと言える。些細な違いに見えるが、実は致命的な違いを含んでいると思える。迷いというものは、最終意思決定に至る思考プロセスにおいて、避けられない。迷いが、阻害、遅延の原因でもあるととらえるなら、不要あるいは無駄なものであるし排除しなければならない。だが、逆に、主体の意思決定の過程で、迷いを的確に再現ができなければ、対応策（リスク軽減策）の構築とその検証もできない。例えば人工知能の模擬思考実験には是非とも必要な作業ではないかと筆者は考える。

「人間らしさ」の追求は、人間の猿まねができるようなモノを追求することではないはずである。まさに人間が行うのと同じような、場合によっては臨機応変あるいは不合理とも見えるような思考や行動をとることがあって初めて人間と同様の思考であるといえるはずである。そしてそれが出来たとき、模擬行動が再現されたといえると考え。従って「迷い」は必要不可欠な行為の一つなのである。何らかの意味なり意義があるはずだとも考えられるわけである。迷うという行動が、選択及び意思決定にプラスなのかマイナスなのかと考えるとその役割は真逆の評価となる。出口が見えない混沌とした考察に入ってしまったと感じることもある。迷いを排除するような選択決定のやり方が良いのか、あるいは迷いには何らかの効果があると想定し、そのプロセスを包含した中でこそ機能する選択決定の手法を考えるべきなのか、方向性が大きく分かれる問題認識である。この議論は未だ筆者の中で解決を見ていない。この「迷い」の解析の問題は、考察を進めれば進めるほど、見かけほど簡単に結論にいたるような問題ではなく、とても厄介な問題である。非常に、興味深い問題でもある。様々な実際の生身の人間を被験者とする実験も繰り返してみたが、なかなか十分な再現は出来ていない。故に対応の仕方も明確に出来ない部分が残ってしまう。

従来の類似の研究アプローチで参考になる動きは、経済学の分野でも発生している。それが行動経済学という比較的新しい経済学の領域である。そこで交わされている議論からも分かるように、マーケティングという研究分野と行動経済学の研究テーマの関連性はとても高いものがある。消費者行動の解析とその心理及び行動の分析が、有効な販促手法の開発と検証という長年のマー

ケティング分野の研究と密接に関連しているからである。行動経済学あるいは実験経済学という分野で、様々な実験が提案され行われてきている。アンケート調査、市場調査の様々なデータの解析などを通じて、多様な含意の抽出作業が繰り返され学会などで研究発表されてきた。それらの研究から見いだされた知見およびその分析結果が蓄積され、様々な消費者行動に対する仮説提示と合わせて販売現場で実践されている。行動経済学の実験の知見および研究成果は、金融ファイナンスの分野における投資家行動の分析でも役立つと考えられている。マーケティング活動、投資勧誘活動などにおける現実の販促、特に広告宣伝といった分野において活用されているということである。もちろん、実際にどれだけの成果が上がったかという評価問題については、依然不透明である。つまり個別のマーケティング活動と成果に関する因果関係分析が未検証なのと同様なのである。もちろん検証そのものが可能かどうかも実は曖昧な状態である。それでも、現実には研究成果が、いろいろな分野で企業の活動立案において取り入れられていると聞く。もっと取り入れていこうという動きもある。社会科学自体、例として政策に関してお試し（実験）が出来ないことから分かるように、基本的に結果サンプルを得ることを目的とした実験というものが出来ない。第一に実験結果に普遍性があるわけではないからである。ここが自然科学と明らかに違っている部分である。

繰り返し実験を行って実例を集め、そこから一般法則の類を導くといったことは簡単なようで難しい。評論家的に説明は付けられるだろうが、真実の姿は不明なままである。理由は簡単で、あらゆる実践そのものが結果の予想は可能だが、環境変数などを含めた環境および注目した変数についても定義自体が難しいのと、観察事例として採取される全てのサンプルがユニーク（独自）だからである。つまり、表面的に似ている状況でも、それが見かけだけだからである。例えば経済政策にしても、何らかの成果の有無の予測はすることは可能であるが、それは事実上期待レベルのものであって、実際にはこちらの想定したタイミングや流れで発生していく確証はない。つまり成果を想定するしかないということである。想定以上に「良い」成果が「早く」出たらそれは喜ばしいことであると考え向きもあろう。しかし想定以上の成果がでた場合に、社会構造あるいは当事者間に、それに対応出来るような状態になっていなかった場合、その達成状態は、じつは大きな不安定状態を招来してしまうおそれが出てくる。

つまり、予定通りに進まないのであれば、悪い（未達成）というのは当然のこととして、「良すぎる」かたちでの予想外れも同様に問題であることに変わらないということである。次なる対応策をたとえ考えていても、それに適応できる環境や土壌に、社会システムや市場の意識ができあがっていない場合には、本来効果が当然期待できる対応策であったとしても、機能しないということすら起こりうるわけである。天災（大地震や津波など）に対する対応策が典型的な例である。実際に天災が起きた後の、事前の対策などの関する事後的検証において、しばしば評価が分かれるのは珍しくないし、次に対応策の過不足の議論がおり、最後には全て生産的（将来につながる

る)とは思えない議論に終始することが多い例を思い起こせばよい。

要は、いくら実験やシミュレーションを繰り返しても、実際に起きた場合の対応は、まさにその時その場でのユニークな経験なのであるから、どう対応するかについては、結局のところ臨機応変さあるいは機動力が最も求められるということである。常にベストを尽くそうと思ってやっけていても、それが必ず結果につながるとは限らない。何も難解なことを述べているわけではない。議論自体が無用といった否定的な見解を述べたいのでもない。分析手法自体が本質的に抱える限界要因を認識し理解しておくことが必要である。具体的には、想定がネガティブな方向に外れた場合、即ち困難な状況に直面したときに、その局面をどう「うまく乗り越える」のかを考えておくことが、第一に求められることである。単純に逃げようとか、避けようとかいう行動だけでは全く役に立たない。社会が存在し、人が生きる限り、避けることが出来ないのだから、むしろ積極的にぶつかって行って乗り越えてやるくらいの意気込みでないと、結局は生き残ることはできないという考え方が意思決定者には必要である。組織というかたちで複数の人間が集まった集団の場合も、同様である。組織の場合には、グループのリーダーにはこの考え方は、当然必要であり、さらに構成員全体で共有することが必要である。目の前の状況を乗り越えて、生き続けるために、企業で言えばゴーイングコンサーン（継続事業体）として存続し続ける中で、意思決定が次から次へと求められる。今回が×でも、次は○といったように、捲土重来を期す機会も、存続している限りは訪れる可能性はある。そういう意味で意思決定を避けようとするのではなく、むしろ活用するという気概が求められるのである。そうなれば次には当然、実践的な意思決定法だろう。思考方法に関する議論に入れば、長年の経験で人間はやり方を身につけていると言える。何事も数字に置き換える、即ち数値化を行い、その上で比較して、いずれかを最終的に選ぶというやり方だろうか。これが最も合理的であると思える。実際にはそれに近いことを我々は、特段の意識を持たずに行っている。だがそう思い長年やり過ごしているにもかかわらず、その選択思考方法には満足しきれないで、常に不満や疑いを持っている。他人に対してアドバイスや保証のようなものを求めてしまう時もある。自分には自信がないけれど、有名人はじめ有識者、知識人、文化人などといったある意味よくわからないカテゴリーに属する人たちの、お墨付きやコメントに一喜一憂したり、左右される場合がある。公的なもの、言い方を変えれば、役所とか、官製といったことばが権威、専門家と同義で使われ、それらに対する暗黙の信頼と期待のようなものが社会に醸成されている状況がまさにこれであろう。

### Ⅲ. 選択決定における迷い現象の考察

結局、万人にとって機能するような、選択法があるのだろうか。相当時間を費やしてインタビューも相当実践してみた。提案という形で相当数の意見も聞けた。その結果としては、誰にでも有効なもの「無い」という回答である。「数値化」して考えようが考えまいが、ともかく比較

することによって、適否ないし当否の決定を人間は行う。そういった過程を経て、最終決定、選択に至っているのが基本的な思考過程である。そう考えると、数量化と二者択一の組み合わせが、基本的な選択方法の究極の組み合わせと言えよう。その数量化もある意味曖昧模糊たる部分を許容しているようで興味深い。そして最も重要な課題はその判断基準としての線引きをどこでするかという問題になる。つまり、「誰にとって」と「どの評価軸」に則しての当否判断かという部分こそが大事になる。それが決められて、あとは情け容赦の無い（迷いなどのない）実践ができれば、至極簡単な作業になるともいえる。だが実際の人間の選択行動において、当然ながら漠然としたものを含めて不安を感じたり、確信を持てなかったりする。実はこの部分が思考過程において、無意識のうちに曖昧になってしまっているから迷うのであり、容易に意思決定できなくなるということなのだろう。このこと自体の善し悪しも意見が分かれるのは先述の通りである。それが人間の気質、本質の一部だからである。思考があるのが人間だとするならば、まさに人間そのものの属性だからである。多くの実験から得る知見が積み上がりながら解釈的な説明や解説が人間行動においてなされる。それらの数多の知見や解釈は、十分説得的でもあるのだが、最終的に何か釈然としない一つの理由に、この人間の「気分」とか「感情」という時系列で不断に変遷する部分を、実際の実験などでは再現できていないし、要素として説明や解釈には取り上げる場合もあるが、具体的にきちんと考察に組み込みきれていないからだと考えられる。もっと別の導入の仕方や、扱い方があるのではないかと筆者は強く感じている。故に、もっと機能的に感情等を取り入れた行動分析、思考過程を分析すべきだと考えてきているのだが中々困難である。一つの方向として、この人間の揺らぎというか、気分感情を反映させ、実際に再現するような市場なり舞台を設定して、そこでの行動実験を行わなければ有効な知見もデータもでてこないのではないかと考えている。実際の人間心理や意識の再現は本当に難しい。厳密に言えば不可能かもしれない。究極の状態という場面を考えてみても想像できるように、どのような行動（意思決定）を現実主体が行うかまさに予測不可能な部分はある。だからといって極端な例や、想定外のみを狙うとかいった奇抜さ、奇異さが目立つような事例を分析対象にしようと言っているのではない。通常の、場合によっては、繰り返して慣れてしまったような通常的意思決定や分析、比較作業の繰り返しの中で、どうしてそのような突拍子のないともいえる、あるいは反動的な行動が出てくるかを考えるのである。そういう決断にいたる環境がどうやって思考プロセスの中で醸成されるのか、あるいは複雑な要素が複合的な連動性を伴って意思決定に向かうプロセスに影響を与えるのかを、状況再現実験ができれば、検証がある程度可能であると期待しているということである。実験を設計するとき、そういったことが再現できるような実験が可能か否かという問題も含め、現実の人間思考、行動の再現性という視点を取り入れて議論しているわけである。

そこで、筆者が提案し試みようとしている思考形態の再現の一つが、先述のような、人間の意思決定プロセスにおける「揺らぎ」の状況である。その状況を現実における人間の実行プロセス

の中で置き換えると、「迷い」という表現で定義できるだろうと筆者は考えた。この人間が避けて通れない「迷い」という行動の再現を取り入れた上での実験を試みる必要がある。

もちろん「迷い」自体は、まずは「良くないこと」「無駄なこと」というとらえ方がされる。実は、この迷いこそが、よりこなれた、精練された意思決定につながるための必要なプロセスであるとも言えないだろうか。そういうとらえ方で見ると、「迷い」の違った側面が見えてくる。迷いを悪いモノとして考えた場合、この迷いをなくすための対応策を考えることになる。実は簡単にできる対応策がある。まず、「誰のため」と「どの評価軸、基準から見るか」という二点だけを再確認し、何らかの評価基準、尺度を決める。その上で比較しながら二者択一を繰り返し行えばさほど難しいことではないことがわかる。

人間は、時間経過と共に、また確認作業を繰り返すうちに、何を目的に、どういう基準から比較しているかが混沌として曖昧になってくる。選択した後でも、選択結果が影響する利害関係者の目的や基準自体が、この途中の比較分析作業中に、評価軸がずれたようになってしまうのが迷い現象そのものとも言える。これは「迷い」を確認作業としてとらえるということである。つまり「迷い」をプラスのモノとしてとらえる考え方である。評価軸がずれるとか、基準が明確にならなくなるのは、比較検討という作業からすれば、揺らぎを起こしているのと同様に見える。しかし確認あるいは納得のための過程であると見なすならば、選択の妥当性を試すために、繰り返しの選択の結果として、選択結果の変更があってもおかしくないと言うことが出来る。つまり、変更を生じさせるためにあえて、再考を繰り返しているとも言える。確認作業としての再考を繰り返しながら、結局は、疲労なり疲弊して結果に至るという形が実は真の行動様式ともいえる。ともかく、最終選択できる行動は一つしかない。同時にイエスも、ノーも一緒に選択ということは出来ない。最終決定にいたるには、ともかく目的と、判断基準の二点を明確にし、堅持することは最低限が重要である。もちろん、それらは臨機応変に変更することも場合によっては必要であり問題ではない。状況や目的が変われば基準は変わる。変えなければならない。

自分がどの土俵の上で思考しているのかを常に忘れずに、必要なら確認しながら思考を続け選択すれば「迷い」はなくなっているともいえる。この迷いという思考プロセスを取り入れた実験、再現出来るような実験を考えてみる必要がある。そういう実験の結果からは、何か示唆に富んだ知見が得られるはずである。

ここで一つ筆者がベストと定義する意思決定基準を述べるならば、利害関係者にとって「満足度の高い」選択法という言い方になる。もちろん「満足」という概念も難しいものである。何に満足するのか、満足（あるいは納得）の線引きはどこにすればよいのか。先に分析や、思考に疲れてしまったという言い方をしたが、「疲れる」という尺度もまた曖昧さを含んでいる。一連の議論で、曖昧という表現を使っているが、悪いという意味だけで使っているわけではない。いずれの尺度も、表現として分かりやすいが、厳密性を求めるのは難しいかもしれない。定義としては納得しやす

いが、具体的な基準として測定不可能ともいえるわけである。人事を尽くして天命をまつではないが、選択行動の最終局面において、あらゆる選択肢や情報を取り入れきった、考慮なり配慮なりをし尽くしたという感覚で決定を行うという意味で、満足（納得）だという表現が通常なら当てはまるからだろう。実際にその時点で納得（満足）しているか否かを当人に現場で聞いたとしても、「はい」と答えるとは確信できないだろう。

満足するにはどのような選択方法、思考比較方法が良いのかが依然問題のままである。この定義に則して思考を進めても、今度は人間の意思決定なり思考過程において、後からの不満を感じることや、後悔を避けて通れないという現実がある。「後悔」というものをキーワードに経済主体の選択行動のモデル化を行い、分析を試みている研究者もいる。「後悔」するのは、意思決定のその時点ではない。その時点で不安や、後悔がもしあるというのならその場で再考、思考分析のやり直しをすれば良いだけのことだと考える。その決定時点の「後」で起こるのが後悔なのであるから、そのことを取り入れた思考プロセスを議論したとしてもあまり意味が無いように思える。それよりも、選択決定時点における満足度を最大限に高めるための選択思考法を考えるという方が生産的だと考える。なお、以上いずれの議論も考察の曖昧さの原因となっているのは、「時点」の違いという要素も関係していることを理解しておくべきだろう。意思決定時点と評価時点は明らかに異なる。後悔がおきるのは、評価時点であろう。そうなるとこの尺度自体も参照時点が違えば、異なる尺度になってしまうのも当たり前である。この現在時点をどこにおくのか、またどの時点に主体がいるのかをきちんと設定しなければまともな決定も、そして評価もできない。このあたりの状況は、実際の多くの分析において曖昧になってしまっているか、看過されているように見える。曖昧になったままで得られた実験結果や観察結果は、耳目を集めるような興味深い内容の研究であっても、有用性は乏しいだろう。このあたりの危うさを再認識しておかないと、観察結果から間違った考察を経て、誤用あるいは乱用の失敗をおかすおそれがあるということである。

#### IV. マーケティング成果分析のための再現の必要性和可能性

作業にかかる前に、徒労に終わるおそれがあっても、考察を続けながら適正な実験を行えば新たな次元への扉が開くこともある。セレンディピティ（偶発力）に期待しながら考察を進める。人の思考プロセスにおける感情、感覚的な部分の再現と意思決定への関係をさらに明らかにできるような実験は、どのようなものであろうか。そのために重要であると考えられる項目のいくつかが新たに見えてきた。抽象的な意味合いを含んでしまうが、「感情」とか「気分」という要因をいれないと、行動は説明できない。導入することがもし出来たなら、科学的に新しいパラダイムへの展開が可能になるはずである。現実に関係や気分という要素を考慮した行動モデルができれば、模擬実験が出来て、購買行動などのシミュレーションが可能になるとも期待できる。あるの

は漠然と認知しているが、抽出するのが難しいといえるそれらの感情要因に、解釈や説明を帰することは、真摯な科学的あるいは学問的アプローチからの逃避あるいは逸脱になるがごとく考える人たちもいる。だが、もはや数値化なり、無理矢理の計測のような作業も限界に達している。

説明可能か否かを議論することはもはや生産的ではないように思う。最終的に人間の意思決定に大きく影響を与えているのだから、感情や気分を醸成するあるいは発生させている仕組みなりを深く考察することが一つの方向性であるとも言える。それゆえに「再現」できるか否かということの問題となるわけである。

次のような現実の場面を具体的に考えて議論してみた。効率的マーケティング・ミックスの構築という目的意識のもとで誰もが考え、現場では行動選択肢を常に求められるような問題である。この課題に対して、どのような分析あるいは解釈が、研究者によって可能であろうか、現実には、様々なマーケティングの専門家と思しき人たちに質問してみたが、なかなか明確な説明が今まで帰ってこない。解釈なり、個々の独自の定番的アクションプランのようなものはかろうじて出てくるが、思考の本質に関わるような分析、解釈などは持ち合わせていない場合が多い。中には、その事例や分析の何が問題なのかと、問題設定自体がかみ合わない人たちもいた。それは以下のような消費者の購買行動の再現を考えたときの議論である。

「女性がスーパーマーケットに、食材の買い出しに出かける」といった状況を再現したいと考えた。女性、スーパーといった言葉自体は、簡潔で明瞭なものである。分析者はそれらに基づいて、環境や条件など関係属性について、自由勝手にイメージを造る。それも一様ではない。それは全く問題ではなく、それぞれの仮想空間に自由に入りこんでかまわない。この消費者が、どのような行動をとるか、そしてとったかという予想及び結果データを使って何が言えるだろうか。売り手（スーパー）に、売上を伸ばすという目的があるとしたら、この事例から得られたデータをもとに、どのような具体的なアクションをスーパーに提案してやれば良いかという課題におきかえられる。そう考えるとこれは分かりやすい卑近な仮想空間の例であろう。消費者の思考について分析者は考えをめぐらす。勝手に想像するのは、例えば今日の夕飯のおかずを家族の分も含めて買おうとしているのだと考えたりする。それは当然である。想定しないと行動の予測はできないからである。そして実際には彼女は、何も買わなかったとする。彼女に何かを買わせることが必要だと思うなら、どうすれば良いだろうか。別の女性がいて、彼女は鮮魚売り場で、切り身の魚を買ったとする。それを見て、野菜売り場や肉売り場、他の売り場の店員はどのように動けば良いだろうか。肉を買った消費者の場合は、あるいは雑貨を買った消費者の場合はどう扱うか、など事例はいくらでも設定可能であり、課題設定が可能である。細かい現実の行動に関するデータが、昨今は、トラッキングを含めて可能である。冒頭の何も買わなかった消費者はどこか他の店で何かを買ったかも知れない。購買行動のデータとしての追跡調査は、ポイントカードや、POSの活用、支払いカードの普及などにより、膨大に積み上がっている。他でも買わなかった消費者

に関するデータも重要であるとすれば、アンケート調査や対面聞き取り調査を試みれば良い。多様な付随情報の収集も、かける手間と労力に応じて相当に可能であろう。アンケートの類の実践的な現場重視の情報収集作業が現代は非常に盛んである。そういったアンケート調査だけを事業としているような会社もある。人員を雇って、隠密あるいは了解をとって購買者に付き添うなど手法は様々である。手間と時間と金をかければ、消費者行動のフォローは可能である。実践している研究者もいる。しかし、例えば、今晚の夕飯のおかずを買うだけでなく、たとえば明日の朝の、子供の弁当のおかず用食材もついでに購入しようという消費者はどういう思考と行動をとり、どう扱えばいいのだろうか。逆に、たとえばふりかけを買ったお客さんはそれをいつ消費するつもりで買ったのかわかるだろうか。更にいえば、明日の朝食用に食パンを購入したと言うように、一見動機が明確な場合でも、その夕方に、おなかをすかして帰宅した子供が食べてしまったという状況になったら、あるいは、自分が夜食に食べてしまったらその購買はどう扱えばいいのだろうか。その消費者は次の購買行動に向けてどのように思考を行っていくだろうか。今晚のおかずにと購入した食材が余って、冷蔵したりして翌日以降に持ち越されたらどういう影響が後の購買行動にでるだろう。いずれの場合も「影響がある」はずであり、それをどう行動に反映されているかを抽出するかはできたらよいが、至難の業ではないだろうか。

消費者は、感情や意識がある人間そのものである。想定外の事態は、日々刻々と起こってくるし、その度に意思決定、行動修正を行っているのである。これらの一連の事情を考えた時に、例えば、テレビコマーシャルに限らずあらゆる手段を講じて販促する場合、どのような広告宣伝及び販促を行えば良いのだろうか。答えがないといえればそれまでだが、この課題にこそ、事業者は日々取り組んでいるのである。こういったことは思考実験という形で、シミュレーションは相当程度可能である。しかし繰り返し思考を巡らし続けるしか現実には対抗策がないともいえる。しかも現実には想定した事例が、決まった環境やシナリオで必ずしも起こるとは言い切れないわけである。意思決定の手法に話を戻して考えてみる。常に同じような、誰が踏襲しても変わらないような、評価及び比較そして選択のやり方が、理想の選択方法だろうか。正しい選択とは何か。何が正しいか不明であることは先に述べた。言い換えて、満足のいく選択を考えてみる。満足度の基準で選択結果の当否を評価するのであれば、満足をするかしないかの基準だけでなく、どの評価軸で判断するかについても個々の主体によって異なることを留意する必要がある。

したがって、主体が異なれば、おなじ選択決定における思考プロセスをたどって結論に達したとしても、選択結果は同一であるとは限らないということになる。さらに、同一の主体であっても、時と場所と状況に応じて、同じ結論に達するとは限らないのである。こういった様々の場面を想定して議論をしながら考察をすすめる必要がある。ともかく、先に挙げた事例をどのように実際の実験において再現できるかという課題に、当面筆者は試行錯誤を続けている。それが出来たなら、現実の市場における購買行動とその思考プロセスを再現できた事例として考えることが

でき、消費者行動、市場の動向の分析に新たな視座の展開が可能になると思われるからである。実際の人間による行動実験の多様なデータから、新しい知見が更に派生的に得られ、議論の足りない点が改めて見えてくるはずである。そして実験や結果分析を通じて、マーケティング戦略という観点から、「有効な」販促策の実戦可能な解の一つとしての、マーケティング・ミックス構築の手がかりが見えてくることも期待できるわけである。

## V. 評価の背反二面性と反作用効果導入の試み

この「迷い」の再現ともいえる実験の設計を続けるうちに、購買行動に影響する人間の感情や意識の変化や様相を説明できる要素の一つとして気づいた現象がある。それは、「反作用」と呼ぶべき現象である。作用及び反作用というように、ペアとして頻繁に使われることが多いが、これは何事にもある二面性の性質を表す概念として説明できる。貨幣の裏表に代表されるように、物事の最も簡単な判断結果や基準でいえば、イエスかノーである二択である。二進法ですべての実数は表せる。実態として把握できるか否かと言えば、最低限対極的な2本の基準軸（たとえば垂直に交わるX軸とY軸のように）が必要になる。物事の二面性という言い方をすると、二つは全く独立に存在する事象としてとらえられるが、決して同時には発生しない。まさに二者択一である。だが、ここでいう作用反作用という表現を用いたのは、作用と反作用は必ず同時に発生しているからである。たとえば、物体を押ししたときに、押ししている側があたかも押し返されているようにとらえられるというのが、作用反作用の説明である。つまり、押すことによって、同時に同じだけ反対方向への力が働くのである。作用だけ、反作用だけの一方だけが存在するわけではない。つまり、ここで考えたのは、何かの作用を及ぼそう、影響を与えようとあらゆるアクションを起こしていくわけだが、かならず正反対方向に作用する影響がセットで生じていると理解したらどうかということである。作用（プラス）を狙ったアクションでも、不本意あるいは無意識に、反作用（マイナス）の影響を自らに与えているのだということである。そう考えてみると、現象の理解の一助になることが分かる。

マーケティング活動の最もわかりやすいものとして、広告宣伝活動がある。広告宣伝が放つ「作用」としての効果に対して、「反作用」効果とでも言うものが同時に発生しているのだと考えたら、広告や宣伝に関して非常に有効な分析ができると考えられる。

現実問題として、広告宣伝効果を計測しようとしても、その広告宣伝がどれだけ受け手（消費者など）のプラスの購買行動の実現に効果が出ているかを、具体的な数字で把握するのは困難である。もちろんデータとして「作成」することはいくらかでも可能であり、現実に行われている。だがその数字に意味があるかどうかは大いに疑問がある。成果に対する抽象的な表現として、消費者にプラスの印象を起こさせることができたか、あるいは購買意欲をかき立てることができたかといった二者択一の判断としての設問に落とすことは可能である。現実には、当該商品なりサービ

スに対する購買行動の実現（最も分かりやすいのは販売総額ないし売上高）や、意欲の惹起にむけた意識醸成効果（アンケート調査結果などとして数値化したもの）の大小をもって、広告宣伝の意義や意味を測ろうと企てる。現実にもそのための膨大な作業がなされている。それらのイメージ醸成なり効果を測定する方法として、最も典型的なのが、多種多様な手法によるアンケート調査である。高額のコストをかけて、マーケティング企画会社などが行っている。ネットが普及した現在では、ますます容易かつ簡単にできるようになっている。だが、信頼度が上がったかといえば、そうではない。対象サンプルの増大という効果は達成されているが、むしろその信頼性に疑問が呈されることのほうが多いのが現状である。つまり当てにならないと考えられている訳である。

テレビなどのマスメディア側の人たちにとって、番組制作の財源は、広告スポンサーからの収入であるから、成果を具体的にそして説得的に示さなければならない。例えば視聴率なるものの数字をもって、実際の効果を代用的に計測したうえで、スポンサーにアピールしている。説明される側（企業）もその数字を当然重視する。しかし簡単に考えてみても、視聴することと購買することとは直結しているわけではない。自らの購買行動を考えても簡単に分かるだろう。テレビのCMにしても、その放映時間帯によって、スポンサーが払う広告宣伝料は、想定される視聴層の違いなど含めた対象属性によって異なっている。視聴者層と購買層の重なり度合いこそを考慮して、スポンサーは番組や時間帯などを選ぶ。そしてスポンサー料（CM放映料）にしても属性に従って大きく異なる。相当高額であることは想像に難くない。広告宣伝業務自体が慣習化してしまっているのか、疑問や不満をぶつける向きは少ないらしい。満足しているのではなく、効率性を測る手段がないというのも理由の一つであろう。また、スポーツやイベント等の中継・放映といった、視聴者に単純に視聴しやすい番組には、スポンサーが付きやすいというのも事実である。その場合のCM放映料、スポンサー料はどのように算定されているのかといえば、顕著な買い手市場であるこの業界に、市場原理が妥当に働くとはいえない。仮に自らがスポンサー料を決められるとしても、費用投入額に基づいた集計額を使うとか、単なる収入支出額の比較に基づくような単純な方法による試算のいくつかは思いつくことができる。しかし「適正な」方法などはやはり見つからない。オリンピックやワールドカップ、あるいはプロ野球、Jリーグなど、正にイベント、ゲームを提供し実演する側（主催者）の交渉力の有無に依存するだろう。交渉力にしても、裏付けとなるのは正に視聴者の嗜好や気分が大きく関わってくるのは明確である。マーケティング活動を活発に行って、認知度、人気度を上げていかなければ交渉力も生まれない。まさに、卵が先か鶏が先かの議論にもなりかねないところである。現実には、様々な複合要因に影響を受けながら、契約料等は決まっているし、コンテンツの放映権料など、二次的使用料、値段なども間接的に決まってくる。ますます問題は錯綜し混迷の様相を呈してくる。

広告宣伝効果というものを考えたときに、当然広告主及び放映側、CM制作側は、良い印象を

伝え、購買行動にプラスに大きく成果が与えられることのみを狙って制作する。これは当たり前のことである。しかしその意図は変わらないのに、なぜ当初の目標をいつも達成できないのか。

成功や失敗の評価が常につきまとうし錯綜する。目標達成のために、CM制作者及びマーケティング担当者全てが、喧々囂々と議論をしながら、試行錯誤を繰り返す。それが仕事といえば仕事であるが、冷静にみれば、徒手空拳の感もある。たまにまぐれで的中してしまうために周囲を振り回しているだけなのか。そうではないと皆信じている。その当事者間の議論の当否はともかく、議論が繰り返されるなかで生産的な結論が出ない一つの理由として、広告のもつ一つの効果と考えられる、いわば「反作用」とでも呼べるような効果を忘れていないかというのが筆者の意見である。広告宣伝の発信により、発信者側が意図とは逆の作用を生じさせたと考えられるような感情や気分が、受け手側に無作為に醸成され、それらに基づく否定的な行動が起きていると考えたらどうだろう。作用反作用の関係とまさに同様とするならば、それは不可避であり、なくすことはできない。そのことを発信者が看過しているために、延々と議論が続くことにもなる。仮に認知しても反作用を「消す」とか「軽減する」とか、不可能なミッションに舵を切ったりするから、結局は徒労に終わるのだという解釈ができる。

原因と結果の特性、その両者の因果関係分析という点において、端的で分かりやすいことが最も重要である。わかりやすさは戦略立案などにさいしては、参照しやすく機能的であることを意味する。オッカムの剃刀という基準は、通常科学者が事象解析を行う際に、基本的に依拠する考え方である。要因を説明するのに、できるだけ主要なものに数を限定すること、そしてそれらに特化したような分析を進めることが、特に自然科学の分析においては重視される。確かにその方が立ち向かいやすく、説明もしやすいだろう。

社会科学あるいは人間の意識行動を分析の土俵に移した場合、かならずしもオッカムの剃刀の原則に則ることは、好ましくないと考える。むしろその原則故に原因が見えなくなってしまっているという印象を持っている。「物事の構造や因果関係は簡単でない」からという月並みな言い方をして、まとめたいのではない。正に、いろいろな要素が、複合的に、そしてそれぞれにアドホック的に絡み合っ、事態が発生しているとき、その発生のメカニズムやタイミングに、必然性や蓋然性があるわけではない。多くの社会で起きる現象は、事件事故を含めて、全ての出来事に因果関係が存在し、それらは分析によってあぶり出されしかも説明されるものだろうか。連続性は結果からさかのぼってとらえるのだから、自明である。だが、すべて基本は非可逆的である。説明は可能だとしてもそれが唯一の関係なのかといえば断定は決してできない。これは、筆者が研究対象として取り上げている、経済主体の購買行動についても全く同様のことがいえるのである。ここは研究自体の意義に関する議論につながる重要なポイントでもある。偶然性と蓋然性をどこまで取り入れて考えるかと言う問題のまま、簡単に結論はでない。蓋然性自体の有無の考察ともとらえられるが、それとは別に、動的関係性こそが重要であるというのが現状での考

察結果である。似たような考え方に、「動的平衡<sup>2</sup>」という考え方もある。簡単にいうと、点の連続が線であり、さらには平面であるという考え方は変えないが、その発生順序などにこそ、事象結果を導く仕組みなり効果があるという考え方である。見方をかえると同様な再現は不可能であるという結論になりかねない。しかし構成要素やその回路のようなものは、記録することや、説明すること自体は可能であるが、実際にはその順序や組み合わせは無数有り、特定はできないという考え方は新しい視座を提供するといえる。したがって、唯一の関連性や連続性などが存在するわけではなく、目の前に現れている現象事実は、一つのサンプル（ワン・オブ・ゼム）なのだという理解である。いろいろな喩えが可能だろうが、雨が降っている中で、ふたが開いている段ボールがある。そのふた部分の段ボールが、開閉することにより、うまく雨を防いでいる状態を想像してほしい。ふたは閉まって中身が全然見えない状態だけが求められる雨の防ぎ方だろうか。電気の交流はプラスマイナスの極性がいわば超高速で入れ替わることによって熱の発生を避けているという。電気は常にマイナスからプラスへ流れる電流がある以上これは止められないからである。こういった事例を参考に、釣り合って見かけ上は落ち着いた安定状態を呈しているがそれは、動きのない静の安定した状態とは事情が異なるという認識を持つ必要がある。この考え方はある意味非常に分かりやすく、事象に対する対処法を考えて講じるときに思い出すべき指針であると考えられる。効率的な配電システムを設計して検証するためには、やはり電気を流し続けて見るしかない（実験なり実践するということ）ということである。

## VI. 一つの実験とその成果

強い問題意識と、混迷しがちな議論を経て、最近取り組んでいる実験の一例を以下に例示しておく。これは、数ある選択対象から、満足度高い選択を行うための思考法を試すというのが一つの目的である。使用したのは、絵はがきサイズに印刷された、近代の有名画家（ゴッホとかモネなど）の油彩画の複製である。元になったのはトップアート社が販売する「世界の名画 BEST100」という製品である。100枚の絵はがきになったオリジナル作品のサイズや状態などは、現実には一定でなく様々である。

さらに、現物の展示環境なども考慮に入れば、現実の姿とは必ずしも同じではない。だがそのことは加味した上でという条件の下で、以下のような選択を複数の被験者（学生）にさせた。被験者は当然この実験の目的を明かしたり、明かさなかったりとケースバイケースで行った。現在のところサンプル数は延べ20名ほどである（その後も機会を得てはその数を増やしている。条件その他も様々に変化させている）。実験環境は、単独の場合もあれば、複数の人間が集まって行った場合もある。学生たちも絵画に興味があるものないもの様々であった。この中で、100枚の絵はがき（絵画）を見て、様々な選択基準を与えて彼らに選ばせた。それは、「1枚あげると言われたらどの絵が欲しい」とか、「全て有名な絵画であるが、所蔵場所などはばらばらでとても全て見

に行けないし、中には見られないものもある。しかし皆有名で見たいという人は多い。そこで、美術展を企画する。10枚の絵画を選んで、借りてきたりして神戸で絵画展を企画する。そこでどういうテーマでも良いが、10枚の絵画を選んで欲しい」等である。絵画展企画の場合、ついでに「入場料をいくらにするか」や、イベントとしての「採算性をどれだけ考えるか」等の追加条件や前提も考えさせた。ビジネス・ゲーム（模擬経営演習）的な要素も合わせて実施した場合もあった。つまり徐々に複合的な込み入った設定をして、様々な「選択」行動を実践させた訳である。また選ぶときの思考及び選択法についても色々な工夫を入れて実施してみた<sup>3</sup>。

時間を区切ることによって選択にプレッシャーを与えるなども試みた。この実験では、先述のような見かけ上「迷い」という現象の再現及び体験の再現はできたといえる。迷いが必要なのか、無駄なものなのかの議論を学生に実験後させたが、結論は出なかった。通常考えられるように、「迷い」を比較考慮という作業の一部という認識を前提に、「無駄なもの」という位置づけを持たせてみた。そして最終決定に至る選択思考法として、二者択一の選択を、最終決定まで繰り返すといういわばトーナメント形式の比較選択を提案して実行させた。絵画を機械的に二枚ずつのペアに分ける。そしてその五十組の中から必ず一枚を選び、次にその五十枚をペアにして二回目の比較選択を行うということを繰り返して、最終的に選択肢の数を減らして行って決定にいたるとやり方をさせた。そして途中で敗者復活戦ともいえる選択を制限時間の中では自由に繰り返させることも許した。この選択方法はある意味非常に簡単かつ機能的な選択方法であった。「機械的」ともいえるように、瞬間の判断を行いながら、最終決定に困難無くたどり着いた。直感に従ったという表現をする者もいたが、その二者択一を決定するのにせかしたりすることはしなかった。ある者は、「迷う」場合には、両方とも没か、両方とも当面採用といった変型なり応用したやり方をした者もいる。ともかく、二択を比較して選ぶというある意味単純な作業に徹することによって最終決定をさせるということであった。この方法で最終決定にいたらないものはいなかった。この比較選択のやり方は、対象を絵画だけでなく、例えば観光旅行を念頭においた、「行ってみたい世界遺産」というタイトルでのツアー設計などに応用できる。その他にもイベントの企画なども事業計画ととらえて実施計画をプランニングする場合など、あらゆる場面で有効な簡単で有効な方法であると考えられる。また、ミニカーを例えば百台集めて、自分の買いたい車を決めさせる実験なども考えている。触感および視覚認識など、新たな感覚や評価尺度を導入することによってどのように選択行動及び結果が変わるかといったことを観察できる実験として有効ではないかと考える。

現在のところは、現実に実験を行う前の準備、設定段階でおおくの議論すべき問題が多いため、思考実験段階でとどめてあるものが多く、実践に向けて考察をすすめているところなので、さらなる実験を試み続けるとともに、知見を蓄積し、分析を深めたところで改めて報告するつもりである。

## VII. 新たな課題と今後の方向性

いかなる理由や動機から、需要者は商材やサービスを購入するのか。もっとも簡単かつ明解な回答は「欲しい」からである。だが、それではその欲求を惹起させれば、購買行動は簡単に起こせるのかという現実にはそう簡単ではない。欲しいと思っても、いろいろな制約状況として、例えばお金がないといった単純な理由があれば、人は買わない。その場合は例えば、お金を借りるという選択肢を需要者にとらせることが考えられる。派生的に借入れを決意させるにはどうすればいいだろうか。また、「今は」いない、「自分は」「いない」と思っても、購買する場合がある。購買者本人に直接関係ない誘因や必要性がある場合である。このように実は派生的な一連の行動の動機付けが必要になるという状況も、動機付けの構造解明の検証には必要である。この動機の根源となる感情、意識自体を再現し認知するにはどうすれば良いだろうか。

この「欲しい」という感情をどう扱い、再現するかが重要な課題なのである。重要で有りながら数値化などは非常に難しい要素である。人工知能の開発との関連で考えたが、人間の感情で、欲求する気持ちが全ての行動の根源要素であるとも考えられる。機械と人間との違いがどこかという生命本来の本質に関わる問題に通じてくる。生存欲求などという言われ方もする。

したがって筆者は欲求の再現あるいは取り込みが、プログラム（人工知能）では不可能だと考えている。欲求の度合いの抑止及び促進効果を発揮するものとしての、「満足度」という尺度も議論が必要になる。これをどう設定し計測するのか。「顧客満足度」ナンバーワンなどといったフレーズを使って宣伝している商品やサービスもある。よく考えてみれば意味不明な文言では無いだろうか。分かったような気がしながら見過ごしている奇妙な現象の一つである。この類いのことはマーケティングの世界では珍しくないように見えることは先にも述べた。

巷間では、人が買わない（購買者側の視点）、ものが売れない（供給者側の視点）という状況の分析を行い、その理由や原因を盛んに議論している。いずれの視点からにせよ、実際の購買行動の背景は、通俗的なマーケティングの専門家や評論家が論評や解説をするようなものだろうか。とうてい全てを言い尽くせるはずが無いとは考えられるが、やはり何か足りないと言わざるを得ない。商品の品質がいいから、値段が妥当だから等々、多種多様なビッグデータと称して集められた購買行動に関わる膨大なデータをもとに、その購買行動を解析し相関関係などを洗い出して説明しようとするのが盛んである。さらに、様々な事例における現実行動を観察し記録することによって、細かい知見が蓄積され、こちらももっともらしく説明される。それらが、全て間違っているとか、役に立たないなどと言うつもりはない。ただ「それだけではないだろう」とか「そういう場合もあるでしょう」という感想や疑問を禁じ得ないのである。それは筆者だけではなく現場のそういった場面に対峙している向きには特に強いと思われる。

結局、一般的知識を備えたいわば素人レベルの人間でも疑問を持ってしまい、一時的な説得力しか発揮しないような説明が多すぎるのである。これは永遠に続く所感であり無い物ねだりなの

かもしれない。人間の意識や感情がとりとめのないものだからと言ってしまえばそれまでかもしれないが、それではあまりに情緒的な結論での帰結であり、納得しきれず不満が残る。

うまくいっていると思いきマネジメント手法や、成功体験、成功事例を分析して、それらに共通した要素を抽出する。もちろん失敗例に目を向ける場合もある。伝統的あるいは「理論的」考え方に則した販売戦略を構築し実践することの繰り返しが概ね多い。そこでは合理的、理論的な経営手法や販促手法といった考え方が踏襲されがちである。トラブルに対する対策や対処法は、従前からある経験がベースになっており、そこから積み上がった法則に従った対策を踏襲することが一番の安全策と考える。ある意味人間の「慣れ」という意識である。悪意や過失があるわけではない。社会全体及び集団としての組織においてもそういう考え方が、一般化する（主流になる）。安定ということと低迷ということは表裏の関係である典型的事例でもある。経験則に反すること、そこから逸脱することが場合によっては必要だとはよく言われるが、現実には「言うは易く、行うは難し。」であろう。成果がでているとまがりなりにも認知されれば良いが、不振といったマイナスの評価がなされた場合には、責任問題が出てくるからである。業績評価主義が浸透することによる弊害の一つとして、この保守的マインドの醸成があげられている。人は好んでリスクを冒さなくなる傾向があるなど、行動科学的な説明が浮かんでくる。問題は、その傾向が誰かに、そして不意に実際意思決定者に生じるということなのである。それには法則も規則も、ルールもないようである。こういった前提をただ受けいれて人間行動を観察し認知し警戒することが特にリーダーには必要だといえる。同じ物事でも反作用という視点で見てみることを提案した。同じ物事でも、たとえば反面教師的な解釈という表現があるように、発信者や当事者が狙ったのと全く逆方向への作用が働く場合があるということである。この二面性を考慮に入れたとらえ方をすると、イノベーション（技術革新）という行動も気をつけなければならない。かつて経済学者シュンペーターは「創造的破壊」という独創的な表現を使った。彼の真意の中にもここで取り上げたような見方考え方が浮かんでいたのかもしれない。もちろん何が保守的で何が革新的かという判断もまた難しいのも事実である。その矛盾や納得できない消化不良を解決するための一つの方向性として、感情や意識そして行動が帯びる「反作用」という効果を考えることが一つ有効な提案であると考えられる。これを導入して考察の一つの断面としてとらえてみると、より説得力のある分析ができるのである。この分析と考察はまだ不十分で洗練されていない段階であるが、更に続行して深化させるつもりである。

複数の意識要因、それらが全て人間の意識の中身であるからこそ不安定に推移する。何か偶発的な意識が醸成され、それに基づく行動の発生を生じるというメカニズムを示すような事例を事後的に分析するだけでなく、先回りともいえるようなかたちで観察できるような実験を考えて実施してみることが本当に必要であると考えられる。蓋然性の高い行動モデルを訴求するあるいは、膨大なデータを用いた解析を通じて探求する方向とは別に、思考実験というレベルでもまだまだ行

えることは多いように感じる。そのために試行錯誤できる余地は大きい。物事の三次元までの可視的（平面、立体まで）な構造や仕組みとしてとらえるだけでなく、さらなる多次元空間という場に入り込む必要があるのかも知れない。そこで動的变化、動的な関係といったものを具体的に扱ってみる必要があると考えられる。本稿では一例として「迷い」というものの再現と意味を議論してみたわけだが、前項でも若干触れたように、そのほかの実際の購買行動に影響がある感覚や意識は多い。例えば「満足」あるいは、その関連で「欲求」というものの具現化も考える必要がある。問題設定を含めて更なる考察と議論が必要である。結果や考察の進展は、今後別稿で更に取り上げていくつもりである。

#### 【参考文献】

- 1) 刈屋吉武：『実験経済学』（みすず書房 2003）
- 2) ポーポプロダクション：『マンガでわかる行動経済学』（SBクリエイティブ（株）2014）
- 3) マーティン・リンストローム（千葉敏生訳）：『買い物する脳～驚くべきニューロマーケティングの世界』（早川書房 2008）
- 4) ダグラス・T・ケンリック、ヴラダス・グリスケヴィシウス（熊谷淳子訳）：『きみの脳はなぜ「愚かな選択」をしてしまうのか（意思決定の進化論）』（講談社 2015）
- 5) ディビッド・ルイス（武田玲子訳）：『買ったがる脳』（日本実業出版社 2014）
- 6) シーナ・アイエンガー（櫻井祐子訳）：『選択の科学』（文藝春秋社 2010）
- 7) 福永真一：『動的平衡』（木楽舎 2011）
- 8) 福永真一：『動的平衡2』（木楽舎 2011）
- 9) アルバート＝ラズロ・バラバシ（青木薫/塩原通緒訳）『バースト！人間行動を支配するパターン』（NHK出版 2012）Albert-Laszlo Barabasi, 'BURSTS, The Hidden Pattern behind everything we do', 2010

<sup>1</sup> 本研究は、科研費（萌芽的研究 458796584）の支援を受けている。

<sup>2</sup> 福永[7]によれば、dynamic equilibrium が英訳語としてあげられている。経済学の世界では、equilibrium は「均衡」という訳が一般的であるが、平衡としたのは、経済学ではいわば釣り合った「状態」を指しているのに対して、ここではそこに至る過程や、連続的な動きといった過程部分に意味がある重要であるという考え方から、平衡という訳語を使っていると考えられる。釣り合いをとらず、バランスをとって落ち着かせるといったニュアンスが込められていると考えられる。

<sup>3</sup> 100種を10個の10グループに分ける。どれか一枚を選び、それと対戦させながら一枚ずつの比較を続けて採否を繰り返して最終決定にするなどの方法。全ての情報（100枚）を活用することは必須とした。様々な比較選択のやり方があると言える。選択方法と結果が同じになるか、異なるか、結果は現状では様々であった。主体によって、また選択対象によっても異なったものだった。迷いが起きていないのかいるのかもどこで認知するかという問題も現実には難しいものであった。結果が異なるのが良いのか、異なるのが良いのかという議論も当然ある。そこが実験計画及び結果分析における難しい部分であり、見解が分かるところでもある。