

## 【エッセイ】

### 選択と決定、先入観に基づく観察と評価

—リーダーが気に留めるべきひとつのこと、人の無意識行動に注目して—

安達 卓俊

何か決定を下す時に人は、往々にして利用可能な関連情報を全て利用するわけではなく、全体を代表するほんの一部の情報だけを使うことはよく知られている。そしてそれは無意識でもあるのだ。

2017年、米シカゴ大学のリチャード・セイラー (Richard H. Thaler) 教授に対して行動経済学の理論的發展に寄与した功績によりノーベル賞が授与された。遡ること15年前の2002年には不確実な状況下での人間の判断と意思決定に関する研究によって同じく行動経済学者である当時米プリンストン大学のダニエル・カーネマン(Daniel Kahneman)教授にノーベル賞が授与された。

行動経済学とは人間が必ずしも合理的に行動しないことに着目し、社会現象や人間行動を観察することで実証的にとらえようとするもので、不確実な状況下での人間の判断など、心理学研究を経済学に導入したものである。そしてダニエル・カーネマン教授に対しての授与から5年後の2007年。米陸軍大学が行動経済学に注目し、南北戦争を事例に、軍の意思決定のプロセスとそのプロセスにあつての認知バイアスの存在を整理、研究し、公表した<sup>1</sup>。

誰しも、自分が意思決定する時は、事実を客観的に比較検討した上で合理的かつ思慮深い決定を下していると信じている。ところが科学的な研究が明らかにしたところによると、注意深い意思決定が必要な時にあつたとしても実際には誰もが程度まで「バイアス (Bias)」の影響を受けているのである<sup>2</sup>。

バイアスとは性向、傾向、先入観、偏見という意味であるが、心理学の領域では物事に対する認知の過程における系統的な誤差を「認知バイアス (Cognitive Biases)」という。平たく言えば、物事を都合の良いように

---

<sup>1</sup> Michael J. Janser, "Cognitive Biases in Military Decision Making," U.S. Army War College, June 2014, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a493560.pdf>.

<sup>2</sup> M.H.ペイザーマン、D.A.ムーア『行動意思決定論—バイアスの罠』長瀬勝彦訳、白桃書房、2011年、353頁。

解釈する感情や欲求、先入観を指し、それは無意識のうちに引き起こされると理解すれば分かりやすい。

系統的な誤差、すなわち認知バイアスについては多くの種類が指摘されているところであるが、本稿では、認知バイアスの多くの種類のうちの1つである「確認バイアス（Confirmation Bias）」を引き合いにして以下のように論じてみたい。

確認バイアスとは、対象物を評価する際に先入観に基づいて観察を行い、自分に都合のいい情報を集めてもともと抱いていた先入観に付け加え、対象物の評価にバイアスをかけてしまうことである。人は、自分に都合のいい情報だけを集めて、それにより自己の先入観を補強するのである。その人が今までの人生で積み上げてきた信念や常識、価値観などによって、客観的な事実や数字よりも主観的な思い込みのほうが優先されてしまうように整理されている。

興味深い話がある。戦後、海兵60期久原一利氏は、海軍反省会第58回の場において次のように語っている。

「敵情判断が甘く、希望的観測が多い。これはまあ、非常に口幅つたいと思うんですが、敵情判断には、情報というものが前提であることは言うまでもございませんが、この的確なる情報が常に得られるとは限りません。その場合、敵の可能行動を見積もるためには、敵の立場に立って、可能行動を見積もるのが、これが本質だと思います。ところが、実際はそうなさったんでしょうけれども、どうも我が作戦を中心に考えて、自分に都合の良いような希望的判断が多かったのではなかろうかと思うのでございます<sup>3</sup>。」（下線筆者）

人は誰しも自分の期待や仮説に合致するような情報を探すのは自然である。たとえ反証のほうがある場合であってもその傾向は変わらないと考えられている<sup>4</sup>。自分の考えと合致するような情報に出会うと、通常はそれを批判することなく喜んで受け入れるのである<sup>5</sup>。もし自分の考えに疑問を投げかけざるを得ないような事実を見つけた時には、私達は随分と違った問いかけをする。「どうしてそれを信じなければならないのか」と。つまり私達は、そのやっかいな情報を無かったことにすることはできないだ

---

<sup>3</sup> 戸高一成編『証言録 海軍反省会 7』PHP 研究所、2015年、328頁。

<sup>4</sup> ベイザーマン、ムーア『行動意思決定論』46頁。

<sup>5</sup> 同上、47頁。

ろうかと考えるのである<sup>6</sup>。自分の意見と異なる部分は軽視し、自分の意見の「確証」となる部分には余計に注意を向けたのである。それだけではない。自分の意見と同じ個所では、情報として与えられた調査は「よくできてい」て、「重要な事実」を伝えていると考え、自分の意見に合わない個所では、不適切でうなずけないと判断したのである<sup>7</sup>。

太平洋戦争が始まって約7ヵ月後の昭和17年(1942年)6月5日。それまで無敵を誇っていた日本海軍は「赤城」「加賀」「蒼龍」「飛龍」の主力空母4隻を撃沈され、開戦以来はじめての大敗を喫した。

「聯合艦隊は、内地出撃前、ミッドウェー攻略作戦中敵艦隊の万一の出撃に備えて、搭載機の半数を艦上待機させるよう、第一機動部隊を指導していた。しかし同島を攻略したのちでも、目指す敵空母は反撃に出て来ないのではないかと不安が強かった。ところが出撃後の通信情報や哨戒機の報告は、敵の動きが急に変わったようになってきたことを示した。聯合艦隊はこれらの現象を、敵はわが部隊の出撃を知って、あわてて対策を講じ始めたのであろうと判断し、敵空母補足撃滅の機会が掴めるのではないかと、ひそかに期待し始めたのである<sup>8</sup>。」(下線筆者)

当時において、近代的組織、すなわち合理的・階層的官僚制組織の最も代表的<sup>9</sup>なものであった帝国海軍もまた、どうやら確証バイアスの罠からは逃れることはできなかったようだ。

自分の意見と異なる部分は軽視し、自分の意見の確証となる部分には余計に注意を向けたのである<sup>10</sup>。

いやなものをどうしても見なければならぬときには、見方をいくらか変えてしまう。調査によると、強い先入観を持った人は、是と非の両方を混ぜて1つにしたものを見せられると、そのあとは、もともとあった先入観をいっそう強めるといふ。それは、自分に合わないものをまったく無視するからではなく、それらを軽んじ疎んじるためにもっともな理由を、や

---

<sup>6</sup> 同上。

<sup>7</sup> マッテオ・モッテルリーニ『経済は感情で動くーはじめての行動経済学ー』泉典子訳、紀伊国屋書店、2008年、178頁。

<sup>8</sup> 防衛省防衛研究所戦史室『戦史叢書ミッドウェー海戦』朝雲新聞社、1971年、439頁。

<sup>9</sup> 戸部良一他『失敗の本質』中央公論社、1991年、23頁。

<sup>10</sup> モッテルリーニ『経済は感情で動く』179頁。

つきになって探すからだ指摘されている<sup>11</sup>。

どうやら人の「脳」は、持ち主にとって都合のいい面だけを持ち主に提供したがるようである。

他方、いずれ日を追って人工知能に対する信頼が高まり、おのずと人間は人工知能に信頼を寄せると同時に依存を強め、やがて人工知能により引き出された答えに盲目として従うようになる。そうした中であって人と人工知能が協力して働くとしたら人と人工知能のどちらが意思決定を下すのか。やがて、その問いに向き合わなければならない時代が必ず来る。意思決定にあって、人工知能とうまく共存せざるを得ない時代が否応なしに近づいている。未来において人工知能は人を幅広くアシストする存在となる。人工知能の普及で日常オペレーションの判断においてその多くを機械に任せられるようになり、人は、より難しい問題に集中できるようになる。決定的に大事な瞬間に出す指示を間違えて伝えたり、間違えて受け取られたりすることは最小化され、異常の検知も格段に早く正確になる。そしておのずと意思決定の質も上がると考えられているが、どうやらその辺りに、よくよく留意しないといけない「見えない落とし穴」が潜んでいるように思えてならない。

バイアスの影響により自分にとって都合のよい情報のみを参照し、問題を判断し、行動する危険性を考えないといけないのだが、人の情報処理能力にはおのずと限界がある。そこで人は、このバイアスの問題の解決を人工知能に委ねようとしているが、事はそう思うようにうまく行くとはいえない。人工知能は、バイアスを持たないデータセットからバイアスを持たない結果を出力することはできても、バイアスを持ったデータセットを自動的に補正し、バイアスを持たない結果を出力する能力は、今のところ持ち合わせていないのである<sup>12</sup>。ただしそれも、遠くない未来には補正される時代が来ると期待している。やがてバイアスを持たない結果を出力する能力を人工知能は持つであろう。しかし、人工知能がバイアスを持たない結果を出力しようとも、また論理的、かつ洞察力に富む効果的な提言ができたとしても、最後に「これを」と選択し、決めるのは人の「脳」である。たぶんにも人もまた自身のバイアスをコントロールし得る「何か」を今のと

---

<sup>11</sup> 同上。

<sup>12</sup> Biplav Srivastava and Francesca Rossi, “Towards Composable Bias Rating of AI Services,” *arXiv*, July 2018, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a493560.pdf>.

ころ持ち合わせていないのである。

人は直観で意思決定してしまうことがあり、そうした直観は誤っていることが多く、また、他者からの助言など聞き入れたくないという直観が働くこともある。これでは、たとえ人工知能がどんなに発達しても、人がよりよい意思決定を行うようになるとは到底言えない。人がよりよい意思決定を行うためには、まず自分がどのように意思決定しているのか自覚することが欠かせないのだ。

心理学の諸研究によって、たいいていの人間に共通の認知上のエラーがいくつもあって、聡明な人でさえいつもそれに引っかかっていることも分かってきた<sup>13</sup>。たとえリーダーであろうとも、そうではなくとも、誰しもがバイアスの罠に陥るのである。仮に人口知能が合理的な解を示したとしても、バイアスによってリーダーは、無意識に非合理的な選択や意思決定をする恐れがあるのだ。

来るAI時代のリーダーシップに係る課題は、まず、リーダー自身が、このバイアスによる非合理的な選択や無意識に行う誤判断について自覚すること。そして、ひとの無意識行動について認知し、研究することである。

リーダーにあって意思決定バイアスを改善することは重要な課題である。ゆえにリーダーにリーダーシップを身に付けさせる教育を担う機関として、人工知能を正しく知ることに加えて、人の無意識行動に目を向ける必要があるのではないかと考えている。

---

<sup>13</sup> バイザーマン、ムーア『行動意思決定論』1頁。