

行動経済学を労務トラブル解決にどう活かすか？

～人間の心理を理解した交渉のポイント～

かきつばた

杜若経営法律事務所 弁護士 向井 蘭

東京都千代田区九段北4-1-3 飛栄九段北ビル6階

TEL : 03-3288-4981



労働問題においても人間の心理が当然問題になる

- 行動経済学が発展したのは「お金になるから」
- 労働問題は本来は人間の心理に根ざしているから、研究が進むべきだが、あまり見たことがない
- 人間は合理的に行動するわけではない。むしろ非合理的に行動する場合が多い。
- 労働問題も同じで、人間の特性を利用すればいろいろな解決方法を考えることができる。

おとり効果

- アンカリング効果もおとり効果に似ているので割愛
- ある商品を買ってもらうために、ほとんど選ばれないであろう商品を選択肢として提示することで、買ってもらいたい商品が選ばれやすくなることを、おとり効果と言う。
- 人間は、ものごとを絶対的な基準で決めることはまずありえない。ほかのものとの相対的な優劣に着目してそこから価値を判断する。
- おとり効果を利用した手法は、非常に簡単である。たとえば、1000円のランチを選んでほしいとする。このとき、
 - Aランチ：700円
 - Bランチ：1000円
 - Cランチ：1500円
- このように製品のリストを用意すると、多くの人が2番目の製品Bを選択する。製品Cは割高、製品Aは使えない製品であるように思えてしまい、結果的に真ん中の製品Bが最も魅力的に見える。

おとり効果を用いた手法

- 退職勧奨や希望退職募集で無意識的に用いることが多い。
- 例えば以下のいずれかを選ぶことができると希望退職募集をすることは多い。
 - ①在職した場合は配置転換（嫌がらせではないが、遠隔地への転勤であり引っ越しを伴い職種も変わるかもしれない）
 - ②退職した場合は3ヶ月の割増退職金
- 内容にもよるが90%以上の方が②を選ぶ。トラブルになることも少ない。自分で選んでいるから文句を言いづらい（実際は誘導している）。
- 本来は配置転換をしないで雇用が維持されるという選択肢もあるはずだが、あまり問題にされることはない。与えられた条件以外は人間は、あまり考えなくなってしまう。

現在志向バイアス

- アメリカのタイム誌によると、現在志向バイアスに関する有名なマシュマロの実験がある。
- 子供をマシュマロが1個だけ置いてある部屋に入れる
「帰ってくるまで食べなければマシュマロを2個あげる」と告げる
という実験である。
- この実験では、ほとんどの子供が、帰ってくるのを待てずにマシュマロを食べてしまう。
- 経済学的な合理性では、2個のマシュマロをもらう方が価値があるにもかかわらず、子供は目の前の甘さの方を選ぶ。不合理な行動に見えますが、この実験では目の前の利益を優先するという傾向が証明されている。

現在志向バイアスを利用する

- 未払い残業代請求の訴訟前和解で ①200万円を月20万円の10回払②130万円の一括払い をあえて提案する。
- どう考えても①の方が得をするが、ほとんどの場合②を選ぶ。
- もちろん①も②も話にならないと言われることもあるが、①も②もそれなりの選択肢だと思ってもらえると十中八九②を選ぶ。
- 会社が倒産する可能性があったりすれば別だが、そのような事例は少ないにもかかわらず②を選ぶ。
- 城南電機の宮路社長
- 刑事弁護の示談の経験。私の経験上、現金を受け取らなかった人はこれまでいなかった。
- ある訴訟上の和解で現金で解決した事例

プロスペクト理論(損失回避性)

- たとえば、以下のような、お金を得られることに関する2択の質問をする。

質問：どちらかを選んでください。

1. 無条件で9万円をもらえる。
 2. 90%の確率で10万円がもらえる（10%の確率で全く何ももらえない）
- このような質問をすると、多くの人が「1.無条件で9万円をもらえる」を選び、10万円をもらう賭けに出るよりも確実に9万円を手に入れようとする。
 - 次は反対に、お金を失うことに関する2択の質問を考えます。

質問：どちらかを選んで下さい。

1. 確実に9万円を失う。
 2. 90%の確率で10万円を失う（10%の確率で何も失わない）。
- こちらの質問では、「2.90%の確率で10万円を失う」を多くの人が選ぶ。できれば損をしたくないから。

プロスペクト理論(損失回避性)

- つまり人間は、利益が手に入る可能性のある場面では「利益が手に入らない」ことを、損失の可能性がある場面では「損失すること」を回避しようとする傾向を持ちます。このような人の性質を説明しているのがプロスペクト理論（損失回避性）である。
- 悪い選択肢しかないときは人間はなぜかリスクを追求してしまう（株やギャンブルで破滅してしまう人は追い込まれると一か八かが大好き）。
- プロスペクト理論をマーケティングで応用している事例でわかりやすいのは、テレビ通販番組で「先着〇〇名様限定」や「あと10分で締め切りです！」のように期限を設ける方法である。
- 早めに申し込まなければ「受けられたはずのプレゼントや値下げが受けられなくなる」という損失を被る、と消費者に思わせることで、商品の購入に繋がられる。商品そのものについて、販売個数や期間を限定するのでも構わない。

プロスペクト理論(損失回避性) を用いた手法

- リーマンショックの際に外資系企業が行った手法→「今回合意すれば割増退職金 6 ヶ月分支払う。これは今月まで、来月は 3 ヶ月分になる。再来月は 1 ヶ月分のみとなる。どうぞ自由に選んで下さい」実際には整理解雇が無効になるような事案が多かったがほとんどの対象者はこれを受け入れた。
- 未払い残業代請求の交渉において労働者側代理人（内容証明郵便の文面上は 300 万円請求）がよく述べる言葉「今回の提示金額は交渉限りで 150 万円とします。しかも今月までです。訴訟になったらきっちり 300 万円を請求します」→断ることができる経営者は 10 人に 1 人
- 中国式の集団退職勧奨（日本ではえげつなさすぎるからやったことはないが、効果は強烈）「今日この書面にサインをしたら 5000 元（日本円で 8 万円）を現金であげますよ」→多くの場合、締切までは揉めに揉めるが締め切り直前サインに殺到する。
- 希望退職募集においても人数を限定しているが、プロスペクト理論により損失を回避しようとして（利益を確保しようとして）退職に進みやすい。

現状維持バイアス

- 現状維持バイアスとは、変化をもたらす行動を行うよほどのメリットがあり、②その行動に伴うマイナス面（デメリット）よりもプラス面（メリット）が大きいことが確信できない限り、行動を起こせ今あるものに大きな価値を見出し、新しい行動に躊躇することを指す。
- 販売マーケティングでは、「お試し期間」を設定するという方法などを用いて、使ってもらい、逆に、価値を感じた顧客は「手放したくない」と感じ現状維持バイアスが働き、結果、お試し期間が終了した時に購入するというものである。

現状維持バイアスを用いた手法

- 人間は現状維持が好き。従業員も現状維持が好きな人が多い。
- 異動などに応じない場合に説得が必要な場合がある。
- 期間限定の配置転換（ただし戻れる保証なし）などに使えるかもしれない。慣れると戻るのが億劫になる。「半年だけ異動してみましようか。そのあと考えましようか」
- また、再雇用契約の初年度の賃金で揉める事例が増えている。その際に、「この業務と賃金でまず一年やってみて、その上で査定させていただいてよろしいでしょうか」と言って一年働いてみて、一年後揉める人は少ない。逆に定年後再雇用の一年目で賃金を現役時と同じように設定すると二年目に下げようとするすると揉めに揉める。

ピークエンドの法則

- あらゆる経験の快樂・苦痛の記憶は、ほぼ完全にピーク時と終了時の快樂・苦痛の度合いで決まるという法則。
- ある実験では、あるグループの人が大音量の不快な騒音にさらされた。2番目のグループは、1番目の人々と同じ大音量の不快な騒音にさらされたが、その最後に幾分ましな騒音が追加されていた。この2番目のグループのこの騒音聴取の体験の不快さの評価は、1番目のグループの人たちよりも低かった。最初の同一の騒音区間に加え、不快さを抑えた引き延ばされた区間があり、1番目のグループよりさらに不快であったはずであるにも関わらずである。
- 以下のA、Bの実験両方を経験した者は以下の実験のうち、再度同じ実験を行うとしたらどちらを選ぶか？（どちらが苦痛ではないか）

A：痛いほど冷たい水に60秒のあいだ手を浸している

B：痛いほど冷たい水に計90秒の間手を浸している。初めの60秒の温度はAと変わらないが、次の30秒間は温度が少し上がり、痛いほど冷たいのは同じでも、いくらか和らげられる。

- 実験結果によると、実に80%以上の人が「B」を選択した。
- この結果から、最後の30秒で温度が少しあがることにより、苦痛が和らぎ、自分にとって良い（Aよりもマシな）記憶になったということが言える。

ピークエンドの法則を用いた手法

- 退職勧奨等で恨みを買わないためには、最後はとにかく丁寧にお礼を言う。感謝の言葉を伝える。
- ある政党の代表を見るとピークエンドの法則を思い出す。最後の終わり方で愛情が生涯変わらない憎しみに変わる。
- エネルギーのある活動的な人物（有力幹部、ベテラン従業員、トップ営業職員）を何らかの理由で退職して貰う場合は特に要注意。最後の退職前後のやりとりで、そのエネルギーが会社に向かうことになる。
- 人事考課のフィードバック面談で、「叱って（マイナス評価面を伝えて）→褒める（プラス評価を伝える）」より、「褒めて→叱る」方が効果的という場合には応用されていると言われている。成果主義型の人事制度になると降格も珍しくない出来事になるので、面談のやり方にも注意が必要。

気質効果

- 損をする意思決定をするようなとき、心のなかで満足できる言い訳を 自分で作って納得してしまう認知のあり方のことを指す。
- 「気質効果」は、人間にある「後悔を避ける」「プライドを守りたがる」という特性を指す。
- 株式投資でよく例えられる。
- 多くの投資家は、自分の持っている株が値上がりすると すぐに利益を確定してしまう。
- 一方で、値下がりすると損切りのタイミングを失って ずっとポジションを保持し、損を膨らませる（「損切りができない」）。
- 「株価は必ず上がるので、今売るのは損だから仕方がない」と自分で自分に言い訳を作る。
- ちなみにある有名な企業グループは多数の会社に投資して世界的に成功しているが、非常に細かいルールがあり感心したことがある。特に投資先の株の売却のルールは厳しかったことを覚えている。この気質効果やプロスペクト理論をよくわかっているのだろう。
- では、これをどうマーケティングに活かしているのか？
- 自己啓発セミナーやダイエット食品や英会話教材のセールスで「英語が話せないのはあなたのせいではありません。日本の英語教育のせいです」と相手の言い分を代弁してあげるのは、その典型例。

気質効果を用いた手法

- 会社と揉めて、お互い感情的になり、なかなか退職をしない。例えば、プライドの高い技術者を中途採用したが、口だけで行動せず、しかも知識が古く、とても技術者として雇用し続けることはできないことになった。2年の期間雇用契約の途中で解雇もできず、残りの期間の賃金を法的にはもらえる権利がある。
- 会社とし事前に打ち合わせをし、「とにかく相手の言い分は否定せず、むしろ退職する言い訳ができるようなやりとりをしたい。会社の方針を否定したり、相手を褒めたりすることがあるが気にしないでほしい」と述べた。会社担当者は「いいんですか。録音するので後々不利な証拠になりませんか。」と聞かれたが私は「どうせ解雇しても勝てないから。不利な証拠になりません」と説得した。
- 「あなたの能力の問題ではない。会社にあなたの知識を活かせる人材がなかった。」
「会社が開発しようとしている機種とあなたの知識・経験がたまたま合わなかっただけ」「後進の指導にとって非常に有益だった（実際は知識が古くて役に立たなかった）」
- （「ネットで調べたら残りの期間の賃金を私はもらえるはずだ」と主張してきたので）「せっかくの知識と経験を活かせないまま時間がすぎるのはもったいないのではないですか。人生は有限で、時間イコール人生ですから、新天地で活躍するのもよいのではと思います」
- 数日後連絡が来て、会社の提案の条件で退職するとの返答が来た。
- 仮に「あなたの知識は古い」「独りよがりで若手も迷惑している」「口だけで手を動かさない」と言ったらどうなっていたらどうか。会社は解雇になり訴訟になっていたかもしれない。

心理的リアクタンス

- 「心理的リアクタンス」とは、選択する自由が外部から脅かされた時に生じる、自由を回復しようとする反発作用のことを指す
- わかりやすく言い換えると、人から何かを強制されたとき、反抗心を持ちや自分のことは自分で決めたいという欲求を持っている。
- しかし、ある立場を強いる説得を受けると、その圧力を自由への脅威だと考え、反発する効果のことを心理的リアクタンスと言う。
- いわば「あまのじゃく」ということです。
- あなたも他人に命令されて、わざと反発して命令に従わなかったことがあるのではないのでしょうか？
- 「勉強しなさい」と親から言われれば当然反発したくなる。「あれ、期末テストっていつあるんだっけ？」「テスト前って勉強じゃないことをしたくなるよね（あはは）」と質問することで自分のペースで勉強を進めていることが認識され、そのペースについて質問しているだけなので自由を阻害したと感じさせない。
- 例えば「家は買うな！」という広告を出して、「一生に一度の買い物なので、納得行くまで 考えてください」という趣旨の広告を出すと、家が売れてしまう（実話）。

心理的リアクタンスを用いた手法

- 辞めさせようとする と 辞めない。仕事をさせようとする と 辞める。日報を用いて仕事をきちんとしているかチェックするとなぜか退職する。
- 非常に不思議だったが、心理的リアクタンスが影響しているかもしれない。ただし、辞めさせようとする と すぐばれるので、（ある程度本心で）仕事をきちんとしてもらうつもりで注意指導しないといけない

希少性の法則

- これは、いつでも手に入るものは価値が低く、数が少ないものは価値が高いと考える人間心理を指す。
- ダイヤモンドになぜ価値を感じるのか？
- それは、美しいだけではなく、数が少ない（貴重）と見せているから。
- しかも流通をコントロールしていて、わざと貴重に見せているからです。
- 希少性が高くなるほど、価格も上げやすくなる。
- 「今、決断しないと手に入らなくなってしまう」
- 「限定〇〇名様限り」
- 「すぐに売れて、残り〇〇名様のみご購入いただけます」
- テレビショッピングなどはこの手法をとことん使い尽くしているが、それでも消費者は反応してしまう。

希少性の法則をもちいた手法

- 希望退職はこれを利用している。
- 「今回の希望退職募集は10名までです。割増退職金を3ヶ月分上乗せします。」
- 想定以上にスムーズにうまくいく。驚くほどの応募がある。十七年間で失敗したのは二度だけ（いずれも厳しい労組案件、そのうち一件は解雇有効の判決あり）
- ただし、ある程度魅力的な内容か、もしくは会社の事業が厳しいことをアピールしないといけない。

金銭受領による負い目効果

- これは私が毎回感じる事（行動経済学からは見つからなかった）
- 金銭を受領させることで逆に受領したほうが立場が弱くなるというもの（もちろん例外はある）
- 世界中の反社会的勢力がよく使う手口、営業手法でも当然使われる手口
- 某電力会社の不正事案の手口
- ドナルド・トランプの過去の妻たちはなぜ沈黙しているか。

金銭受領による負目効果

- 経営幹部の退職後の独立や顧客への営業活動は頭が痛い問題。
- 競業避止義務にも限界がある。
- こちらから金銭を提示して競業避止義務を結んだほうがよい。これまで成功した事案は全て約束を守ってくれた。やはり金銭を受領すると負目があるからだろうと思われる。
- 「辞める奴になんで金を支払う必要があるのか」と言われるが、支払う金額（大体数十万円・せいぜい百万円～三百万円の間）と想定される退職後の営業活動による顧客の争奪・売上の減少を考えると比べ物にならないくらい割が良い投資。
- もらった金銭を失いたくないというプロスペクト理論にも合致するかもしれない。

コミットメント

- 経済学においてコミットメントとは、その行動しかとれないようにする
ような実効性のある仕組みをつくることを意味する
- 3つの学生のクラスで学力は同じであるが①自分でレポートの段階的な
中間提出の締め切りを決めさせたクラス②最終の締め切りさえ守れば良
いとして自由にさせたクラス③厳しく学校が途中の締切を設定したクラ
ス
- 結果は②が一番成績が悪く、③が一番成績が良かった（①が一番になれ
なかったのは、自分で締め切りの設定に問題がある学生が平均点を下げ
ていた）。
- 自分で自分の方針を決めさせ、それを宣言させると、人間はそれに拘束
される傾向が強い。

コミットメントを用いた手法

- 問題社員にコミットメントさせる。無理のない範囲で何らかの結果や行動を約束してもらう。これに縛られるようになる。
- どうしても会社が一方的に目標を設定させてしまうが、可能な限り本人に決めさせて会社は口を挟まない。すると自分で決めた目標なので自分でプレッシャーを感じる。
- もちろん達成したら達成したでそれは素晴らしいことである。
- 日本ではあまりこの仕組みを取り入れようとしない。「目標を低く設定されても困る」と考える。しかし、本人にもプライドがあり、メチャクチャな低レベルの目標を設定することは少なく、かりにメチャクチャな低レベルの目標を設定してもそれすらクリアできない場合も多い（法律事務所に相談に来る案件はかなり深刻な事案が多い）。
- ある事例でその効果を痛感した。話し合って設定（本人の意見どおりに訂正）→途中で逆ギレ→目標放棄→労働審判→裁判官呆れ果てる→退職和解

テンション・リダクション効果

- テンション（緊張）リダクション（減少・消滅）のことで、緊張状態がなくなったあとは注意力が下がってしまう心理効果のことを言う。
- この心理効果を仕掛ける側はどう利用するか？というと、「お金を払ってもらった瞬間、別の商品を買ってもらう」ことに利用している。
- これはマーケティング用語で、「アップセル」「クロスセル」と言われる。
- つまり、購入などのある決断をすると一定の緊張が緩和される。その状態は、いわば財布を開いた状態で一安心してしまうことになる。
- そこに、「追加でこちらも必要じゃありませんか？」と言われると、半分思考停止で「あ、じゃあそれも下さい」と言ってしまう。
- 実際のセールスでは日常的に利用されている。

テンション・リダクション効果を用いた手法

- 刑事コロンボや古畑任三郎も使っている。
- 実は裁判官が補充尋問でよく使う。ものの見事に多くの証人がひっかかっている。
- 最後に他の論点も含めて解決する「では包括清算条項でいいですか」
- 雇い止めの事例で職場復帰が問題になった。職場復帰を認める和解が成立した際に、隠れていた論点である無期転換申し入れ件の放棄をしてもらった。通常は無償で放棄することはありえない。
- 未払い残業代とパワハラ（上司が違法なパワハラをしていると強く疑われる事例）が問題になる事例で、未払い残業代の解決が何とか目処がつくとパワハラの慰謝料は非常に低額か実質無償になることが多い。
- 複数論点があるのであれば、防御側である使用者側はまずは骨の折れるメインの論点のみに絞って交渉すべき。他の論点の重要性が相対的に下がる。