

How to Get People to Do Stuff

Master the art and science of persuasion and motivation

説得とやる気の科学

最新心理学研究が解き明かす「その気にさせる」メカニズム

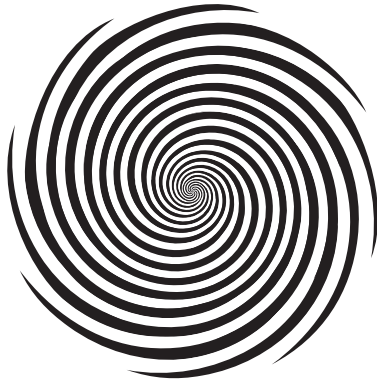
Susan Weinschenk 著
武舎 広幸 + 武舎 るみ 訳



O'REILLY®
オライリー・ジャパン

本書で使用するシステム名、製品名は、それぞれ各社の商標、または登録商標です。
なお、本文中では™、®、©マークは省略している場合もあります。

How to Get People to Do Stuff



Master the art and science of
persuasion and motivation

Susan M. Weinschenk, Ph.D.

Copyright ©2013 by Susan Weinschenk, Ph.D.

Authorized translation from the English language edition, entitled HOW TO GET PEOPLE TO DO STUFF, 1st Edition, ISBN:9780321884503 by WEINSCHENK, SUSAN, published by Pearson Education, Inc, publishing as New Riders, Copyright ©2013

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Japanese language edition published by O'Reilly Japan, Inc., Copyright ©2014

Japanese translation rights arranged with PEARSON EDUCATION, INC., publishing as New Riders, Indiana through UNI Agency, Inc., Tokyo

本書は、株式会社オライリー・ジャパンがPearson Education, Inc.の許諾に基づき翻訳したものです。日本語版についての権利は、株式会社オライリー・ジャパンが保有します。

日本語版の内容について、株式会社オライリー・ジャパンは最大限の努力をもって正確を期していますが、本書の内容に基づく運用結果については責任を負いかねますので、ご了承ください。

息子ガスリーと娘メイジーにこの本を捧げる。
心理学者である母の実験台にされる不幸をたっぶり、
幸福をちょっぴり味わったふたりに。

著者について



Susan Weinschenk (スーザン・ワインチェンク)——心理学博士(行動心理学専攻)。心理学と神経科学の最先端研究をビジネスシーンに応用する方法を研究している。ワインチェンク研究所創設者兼所長。大企業、大学や政府機関、NPOのコンサルタントを務める。神経科学の最先端研究に精通し、^{ブレイン}脳に関する知識をビジネスシーンや日常生活に応用していることから、クライアントの間では「ブレインレディー」と呼ばれている。米国の心理学専門誌“*Psychology Today*”の電子版で「Brain Wise: Work better, work smarter」と題する連載をもつ。また自身のサイトでもブログ (<http://www.theteamw.com/blog>) を執筆中。

高校卒業後バージニア工科大学に入学。その後、ノースイースタン大学の心理学部で学士号、ペンシルベニア州立大学で修士号と博士号を取得。

子供ふたりはすでに独立し、現在は米国ウイスコンシン州で夫とふたり暮らし。余暇の趣味は市民劇団での活動、ジャズボーカル、読書、映画鑑賞、パン作りなど。

既刊書

- “100 Things Every Presenter Needs to Know about People”, New Riders (2012)
- “100 Things Every Designer Needs to Know about People”, New Riders (2010)
邦訳『インタフェースデザインの心理学——ウェブやアプリに新たな視点をもたらす100の指針』(オライリー・ジャパン)
- “Neuro Web Design: What Makes them Click?”, New Riders (2008)

謝辞

心理学の分野における研究の歴史は長く多彩で、その成果の一部をこの本でも引用させていただきます。イワン・パプロフ博士、B・F・スキナー博士、B・J・フォッグ博士、ダニエル・カーネマン博士、ティモシー・ウィルソン博士、ロバート・チャルディーニ博士ほか、そうした研究成果を上げられた方々に深謝いたします。詳細は巻末に掲載した参考文献をご覧ください。

また、お寄せくださった質問を、この本にケーススタディとして掲載することをご快諾くださったブログ読者やクライアントの皆さまにもお礼申し上げます。

さらに、絶えず著作を勧め、当を得た助言を下さるニュー・ライダーズ社のマイケル・ノーラン氏、ならびにジェフ・ライリー氏にも心から感謝いたします。このチームでの著書はこれで4冊目ですが、こんなに多くの本を出版できるとは、誰も予想もしていなかったでしょう。

意見と質問

本書（日本語翻訳版）の内容については、最大限の努力をもって検証、確認していますが、誤りや不正確な点、誤解や混乱を招くような表現、単純な誤植などに気づくこともあるかもしれません。そうした場合、今後の版で改善できるようお知らせいただければ幸いです。将来の改訂に関する提案なども歓迎いたします。連絡先は次のとおりです。

株式会社オライリー・ジャパン

〒160-0002 東京都新宿区坂町26番地27 インテリジェントプラザビル1F

電話 03-3356-5227

FAX 03-3356-5261

電子メール japan@oreilly.co.jp

本書のウェブページには次のアドレスでアクセスできます。

<http://www.oreilly.co.jp/books/9784873116570/>

<http://www.peachpit.com/store/how-to-get-people-to-do-stuff-master-the-art-and-science-9780321884503> (英語)

翻訳者のサイトには簡単な紹介、正誤表や追加情報が掲載されています。

<http://www.marlin-arms.com/support/dostuff/>

オライリーに関するそのほかの情報については、次のオライリーのウェブサイトを参照してください。

<http://www.oreilly.co.jp/>

<http://www.oreilly.com/> (英語)

目次

著者について	vi
謝辞	vii
意見と質問	viii
第1章 人をヤル気にさせる要因	1
7種類の要因	2
人心操作？	7
第2章 帰属意識	11
絆があれば熱意が増す	12
動詞よりも名詞を	13
他者の意見がもつ影響力	14
頼み事は「適役」に任せる	16
返報性の原理	21
まず相手に「ノー」と言わせる	23
模倣	25
相手のボディランゲージをまねて和やかに	26
感情も模倣	27
爆発的に広める	28
絆の科学	30
信頼を勝ち取るには	33
話し手の脳と聞き手の脳は同期する	34
競争が効果的なのは	36
人はリーダーに従う	37
手は口ほどにものを言う	42
表情と目も口ほどにものを言う	46
話し方で伝わるニュアンス	48
馬子にも衣装	49

瞬時にリーダーとなる方法	50
第3章 習慣	53
習慣の科学	54
習慣はどのように形成されるか	56
無意識を意図的に利用する	60
新たな習慣を1週間足らずで定着させる方法	63
アンカリングを利用して人に習慣形成を促す	66
第4章 物語の力	69
相手の痛みを実感	73
心の中のストーリーが言動を左右	76
相手のペルソナを呼び起こすコツ	78
「ひび入れ」作戦	81
既存のペルソナを拠り所にする方法	84
小さな一歩から	87
公的な要素を強める	89
手書きによって関与の度合いを高める	91
新しいストーリーの誕生を促す	93
第5章 アメとムチ	97
相手のヤル気をさりげなく引き出す	99
カジノ経営者の「奥の手」	101
強化刺激を与える5種類の基本スケジュール	103
連続強化——新しい行動を定着させる	104
変動比率——望ましい行動を長く続けさせる	105
変動間隔——望ましい行動を安定的にやらせる	106
固定比率——望ましい行動を頻繁にやらせる	107
固定間隔スケジュールにさほど効果が期待できない理由	109
強化刺激はチョビチョビと	111
適切な強化刺激を選ぶ	115
強化刺激を与えるタイミング	116

負の強化刺激	117
懲罰	119
第6章 本能	121
恐怖、注意、記憶	122
病気や死に対する恐怖	124
喪失に対する恐れ	125
希少価値	128
馴染みのものが欲しくなるとき	129
意のままに	131
安心させて引き込む	133
新機能搭載！	135
ドーパミンと情報探究心	135
「目新しさ」とドーパミン	137
食べ物とセックス	138
第7章 熟達願望	141
「報酬」より「熟達願望」のほうが効果的	143
「自分は特別な存在だ」と思わせる	146
「挑戦しがいのあること」でヤル気に	146
自律性が習熟過程を後押し	148
懸命の努力も大事	149
フィードバックを与えてヤル気を維持	150
「フロー状態」を活用する	153
第8章 心の錯覚	159
脳はなまけ者	162
問題の原因を探す	164
一貫性のあるストーリーを	165
プライム効果	166
「死」のメッセージ	169
アンカリング	171

慣れ親しんだものには好意的	176
読みにくくする	178
現状に甘んずる	180
相手をあえて落ち着いた気持ちにさせる	181
人は確かさを求める	184
集中できる時間は意外に短い	185
韻文のほうが心に響く	186
シンプルな名前がいちばん	187
覚えてもらうには	188
頭の中のスキーマ	192
すべてを変えてしまうフレーズ	196
メタファーには考え方を変える力が	196
チャンスを逃さずその場で	198
時は金なり	199
モノより経験	200
心ここにあらず	201
考えるのをやめる	204
後悔の力	205
具現化される触覚	207

第9章 ケーススタディ 211

慈善事業への寄付をしてほしい	214
自主的に判断をして仕事をしてほしい	216
採用してほしい	217
入社してほしい	222
新規に契約してほしい	225
子供たちに家でも楽器の練習をしてほしい	227
顧客に「宣伝役」になってほしい	230
投票してほしい	232
もっと健康的な生活を送ってほしい	234
確認作業をしっかりしてほしい	238
市民にリサイクルを実践してほしい	240

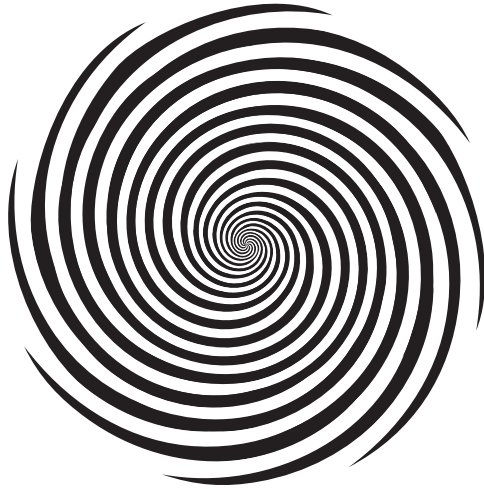
フィードバックを送ってほしい	243
反対意見にも耳を貸してほしい	245
第10章 ストラテジー一覧	249
参考文献	261
訳者あとがき	268
索引	270

コラム目次

近隣世帯との比較で省エネ促進	16
魅力の公式?	20
有名人に依頼	21
寄付が倍増	22
ポイントは「要求の重さ」の差	24
手本を見せる	26
感情は伝染する	28
魔法の「絆ホルモン」	31
笑いとは	32
幸せになるには同期行動が必要?	33
ミルグラムの実験に抗議の嵐	39
「姿勢を正す」ための時間	40
お国が違えばジェスチャーの意味も	46
スロットマシン——パブロフとスキナー	110
金銭的な報酬の約束によるドーパミンの放出	116
懲罰がかえって逆効果の場合も	120
「思いどおりにしたい」という欲求は幼少時から	132
単純接触効果	176
感覚系からの入力を減らす	189
エキスパートは情報をスキーマとして保存	193
年を取るにつれて後悔しなくなる	207

第1章

人をやる気にさせる要因



皆さんは料理をしますか？腕前は？私自身はというと、「料理上手です」と言いたいところですが、実際にはおいしいものができるのと、そうでないときがあります。

私の料理法は三通り——母から教わった「おふくろの味」、料理本やテレビなどで見つけて気に入った「他人^{ひと}のレシピ」、それに試行錯誤で編み出した「自己流」です。ただ、最近、料理の科学に関する本を読んだおかげで、レシピによって出来不出来があるわけや、食材の内容や量などを変えると失敗することのある理由がわかってきました。

つまり細部までいちいちレシピどおりにしたり、自分であれこれ試しては「出来はどうだろう？」と気をもんだりする代わりに、料理の科学——食材に含まれる物質同士の化学反応によって風味が出たり柔らかく仕上がったりする原理——に関する知識を応用できるようになってきたのです。あいかわらず「自己流料理」もやってはいますが、材料や状況によっては、料理に関する科学的知識を駆使してとてもおいしい料理が作れるようになりました。

人との接し方についても「科学」を応用しようではありませんか。

皆さんは人付き合いが上手ですか？人にものを頼むコツを心得ていますか？周囲の人を見習って身につけたコツや、自分で編み出したコツを応用している人はいませんか？そういう人は料理の科学を学ぶ以前の私同様、出来不出来があるはずです。

人に何かをしてもらおうとする場合にも裏で作用する「科学」があって、それを皆さんが理解すればよいのだとしたら？そう、そういう「科学」を理解し、その知識を対象となる人や状況に即して応用するコツを知っていれば、相手のヤル気を引き出せます。どんなふうに頼めばよいか、もう当て推量をする必要はありません。わかっているのですから。

このような「科学」について解説したのがこの本です。

7種類の要因

私にはすでに成人した子供がふたりいますが、よく「母さんには、子育てで心理学の裏ワザを使われちゃったからねえ」と責められます。

たとえば娘が3歳のとき。あるものが欲しいと駄々をこねる娘に、5歳だった息子がこう言いました。「何かが欲しいからって駄々をこねたって、うちじゃムダだってこと、まだわかんない?」。娘は駄々をこねるのをピタリとやめました。凶星だったからです。

子供が生まれる10年以上前から心理学の研究をしていた私は、自分の子は心理学の知識を駆使して駄々をこねない（そして大らかで思いやりがあって努力家の）人間に育て上げようと固く心に決めていました。特に「駄々をこねない」に関しては絶対譲りませんでした。駄々をこねられるのが大嫌いなので。

ふたりの我が子とそれぞれの誕生直後からこのようなかかわり合いをもてたのは、ある意味有益なことでした。心理学者である私にとって、あれほど恵まれた環境は後にも先にもありませんでした。その過程で私は「人にヤル気を起こさせる要因——心理学の用語を使えば**動因**——がわかれば、人にものを頼むときにそれをうまく利用できる」ということを学びました。つまり、人に頼み事をする際の効果的な「ストラテジー」を得る方法がわかったのです。

心理学の分野では、もう1世紀以上前から実証的な研究が行われてきました。初期の研究結果の中にも今なお妥当性が認められているものがいくつかあります。時代は下って、脳の中を覗き込み、脳が働く様子を観察できるようになった現在、そうした旧来の説の正しさが立証されると同時に、人のヤル気を引き出す要因の解明に役立つ事柄も続々と発見されています。この本では、心理学の基盤をなす旧来の学説と最先端の研究結果をあわせて紹介しています。

この本で取り上げている「人のヤル気を引き出す要因」は次の7種類です。次の章から各要因について、裏付けとなる研究成果も交えながら解説した上で、具体的な応用法を紹介していきます。

- 帰属意識
- 習慣
- 物語の力
- アメとムチ
- 本能

- 熟達願望
- 心の錯覚

まずは7種類の要因の概要を説明しておきましょう。

帰属意識

『キャスト・アウェイ』という映画を観たことがありますか？ トム・ハンクス演じる主人公が乗っていた飛行機が南太平洋に墜落してしまいます。無人島に流れ着いて、4年間たったひとりで暮らすはめに陥るのですが、やがて漂着した積荷のバレーボールに顔を描き、ウィルソン社製のボールなので「ウィルソン」と名付けて、絶えず話しかけるようになります。自分で作り出したものでもいい、どうしても話し相手が必要でした。

人間は本来社会的な生き物で、他者との絆きずなに対する強い欲求をもって生まれてきます。ひとりきりでは生きていけないので、社会的に受け入れてもらえるよう懸命に努力もします。「自分はある集団の一員だ」という帰属意識を感じていたいのです。

こうした帰属への欲求（絆を欲する気持ち）を巧みに利用すれば、人にものを頼むとき、有利に事を運べます。

習慣

私たち人間は普段、たいていのことをろくに考えもせず習慣でやっています。そう聞いてびっくりする人もいるでしょうが、そもそも日常の行動がどんな経緯で習慣化したのか、思い出すことさえできないのが普通です。

シャワーを浴びるとき、いつも同じような順序で身体を洗いませんか？ 朝起きてからやることもだいたい決まっていますか？ こうした習慣が生じた経緯は？

いつの間にか生じたこうした習慣が、一日の行動全体でとても大きな割合を占めているにもかかわらず、習慣を（少し）変えたり、新しく何かを習慣にしたりすることは難しいと感じませんか？

よく、「習慣の形成には何か月もかかる」と言います。無意識のうちに習慣化し

ていた行動がそれこそ何百もあるというのに、どうしたわけでしょう。実は、習慣形成の裏で作用している科学を理解すれば、新たな行動の習慣化も既存の習慣の調整も比較的簡単にできるのです。

人に何かをしてもらいたいとき、こうした知識を生かしてその人の習慣の変更を助けることによって、さりげなくそう仕向けることができます。

物語の力

皆さんはどのような性格の持ち主でしょうか？ 困っている人を助けるタイプ？ ファッションやテレビ番組など、最新の流行を追いかけるタイプ？ それとも大切な家族のために時間やエネルギーを注ぐ善き家庭人でしょうか？

誰にもペルソナ——自分が考える自分の外的な「顔」——があります。そして自分自身に対しても他者に対しても、自分がどんな性格か、どのような理由で行動するのか「物語」^{ストーリー}を語って聞かせます。こうしたペルソナとストーリーの中には、本人が意識的に創り出すものもありますが、大半は意識せずにできあがったものです。

誰しもペルソナが「ブレない」ことを望み、ブレたと感じると不快になります。

人に何かを頼みたいとき、その人が自身の性格について語るストーリーを皆さんが理解すれば、そのストーリーに見合ったやりとりができますから、頼み事もきっと引き受けてもらえるでしょう。

アメとムチ

カジノへ行ったことがありますか？ カジノはとても不思議なところですが。皆さんは誰かに何かをしてもらいたくて、膨大な時間とエネルギーを注いでいます。報酬を払ってもよいとさえ思うことも多いでしょう。それなのにカジノでは頼まなくてもお客が進んでお金をどんどん使ってくれます。

カジノの経営者は**強化刺激**（報酬）の科学を心得ているのです。**変動比率スケジュール**（何回に1回報酬を与えるかを変動させる設定）を巧みに利用して、客に繰り返し繰り返しお金を使わせています。お客は損をしてもお金を使います。

カジノ経営者のこうした知識を皆さんも応用すればよいのです。報酬を与える

種々のスケジュールに関する研究結果を学び、どのような状況でどのスケジュールを利用したらよいかを理解し、懲罰より報酬のほうが人のやる気を引き出しやすい理由を知った上で実行に移しましょう。

かつて強化刺激（報酬）に関する研究は心理学の中心的な位置にありました。今では本能や熟達願望、帰属意識などに関する研究が進み、影響力についても動機づけ効果についても報酬に優るとも劣らない重みをもつことがわかっています。しかし人に頼み事をするとき、報酬が最善の策である場合もあります。

報酬を与えるのが適切なケースもあれば、そうでないケースもあります。人をやる気にさせたいければ、報酬の適切な活用法を知っておく必要があります。

本能

想像してみてください。車を走らせていると、前方に事故車両が見えてきました。スピードを落として事故現場を見物するような物見高いことをしてはならない、と自分に言い聞かせるのですが、ついつい目がそちらの方向に……。

人間も動物なのですが、私たちはその事実を忘れてしまうことがあります。動物なので、誰にも本能があります。生き延びたい、食べ物を見つけたい、セックスがしたい、といった本能です。こうした基本的な本能は強烈で、ほとんど無意識のうちに作用し私たちの行動を左右します。したがってこうした本能に訴えかければ相手のやる気を引き出せる場合があります。

状況にもよりますが、頼み事をするとき、セックスや食べ物への欲求を利用するのはよくない、あるいは見当違いだと思う人もいるでしょう。そんなときには絶えず働いている本能である生存本能を利用するとよいでしょう。

人間は無意識のレベルで常時周囲に気を配り、身の安全を図っています。生き延びるためです。つまり人間は予期せぬ出来事、恐怖のもとになる物事には特に弱いということです。中でも「喪失に対する恐怖」を利用した動機づけの効果は絶大です。

以上のような種々の本能を上手に活用すれば、相手のやる気を引き出せるはずです。

熟達願望

外的な報酬よりさらに動機づけ効果が大きいのが熟達願望です。人間はワザや知識を身につけたい、熟達したいという欲求が非常に強いのです。

熟達願望は外界から提供される報酬とは違い、本人に生来備わっている欲求ですから、**内発的動機づけ**と呼ばれています（報酬は**外発的動機づけ**と呼ばれます）。通常、外発的動機づけより内発的動機づけのほうが強力です。外界から報酬を与えるのではなく、相手の心に内在するもので後押しするというのも妙な話だと思われかもしれませんが、熟達願望を刺激して上手に事を運べばよいわけです。

熟達願望をかき立てる状況もあれば、逆にしぼませてしまう状況もあります。人に頼み事をしたいのであれば、熟達願望に関する研究の成果を学んで、相手の熟達願望を膨らませるような状況を作り出せばよいのです。

心の錯覚

目と脳が実際とは違うものを見たと思いつく「目の錯覚」は、おそらく皆さんもご存知でしょう。ところが**認知的錯覚**というものもあります。判断や思考が先入観に左右されるわけです。脳には即断する傾向があり、これは周囲の状況にすばやく反応する上では有益なのですが、認知的錯覚を招いてしまうこともあるのです。

たとえば人間は「お金」が絡むと依存性が減り、他者に手を差し伸べる意欲が減退する、ということをご存知でしたか？あるいは「人間は自分が賛同できない情報には耳をふさぐ傾向があるが、それを打破する方法がある」ということをご存知でしたか？

このような認知的錯覚をうまく利用すれば、相手の心を動かすことができるでしょう。

人心操作？

人にものを頼むコツを講演やインタビューで紹介すると、倫理上差し障りがないか、と尋ねられることがよくあります。「人にものを頼むときに、心理学の研究成果であるこうした情報を応用するのは作為的な人心操作では？倫理上、問題な

のでは？」というのです。

これについては私も気になって以前からあれこれ頭を悩ませてきました。軽々しく扱える問題ではないのです。

相手に何かをやらせようとする行為は、それだけで倫理に反する、と考える人もいれば、健康的な食事や禁煙など、相手のためになることをやらせようとするのであれば良いのでは、と考える人もいます。私自身の考えは両者の中間でしょう。

まず理解しておかなければならないのは、こちらの頼み事を相手がある程度やりたいと望まなければ、やらせることはできないという点です。やってもらおうと相手に働きかけ、相手のヤル気をかき立てるような状況を作り出すところまではできても、相手を完全にコントロールすることはできません。目標は「こちらの頼み事を、相手がやりたくなるようもっていくこと」なのです。

相手が行動に移る前にまず考えさせること。総じて社会の役に立つ行動（省エネ、他者への思いやり、有益な活動への寄付など）を促すこと。こうしたことなら問題ないと私は思いますし、たいていの人は賛同してくれます。それでは、人に何かを買わせようとするのはどうでしょうか？

近年私は専門家の立場で米国政府のコンサルタントを務め、インターネット詐欺事件の訴訟にかかわってきたので、その経験から、倫理にもとるケースとそうでないケースが以前よりはっきり見分けられるようになってきました。自社製品（サービス）の最良の部分を紹介したり、自社製品（サービス）を顧客の要望や需要に合わせたりすることは倫理上問題にはならないでしょう。

すべての人が新しい冷蔵庫を必要としているのでしょうか。答えは「ノー」でしょう。しかし新しい冷蔵庫を今、皆さんの会社から買うよう促すことにはまったく問題がないと思います（「問題あり」とするなら、宣伝などの販促活動はすべて倫理に反するということになりかねません）。

相手を意図的にだます。相手が内容をきちんと理解できないまま同意してしまうよう、あえて混乱を招くような指示を出す。相手自身や他者にとって有害な行動を促す。違法行為をさせようとする。こういったことには倫理上問題があると思います。

つまり私の判断基準は「良いこと、あるいは無害なことをさせる場合はOK」というものです。

とりあえず、以上のような倫理的問題の可能性を明かされても皆さんは尻込みしなかった、先述の「人をヤル気にさせる7種類の要因」を理解する気はまだある、と想定させていただきます。そこで第2章以降へ進むわけですが、第2章以降では人をヤル気にさせる各要因（動因）を、裏付けとなる研究結果を交えつつ詳しく説明していきます。それを読んだ上で、先入観をもたず失敗から学ぶ覚悟をもって、試行錯誤を重ねながら練習を積み、皆さんも「頼み事の達人」になれるはずです。

第8章

心の錯覚

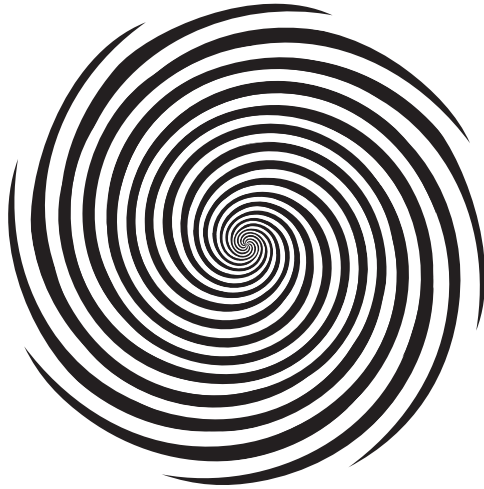


図8-1のようなミュラー・リヤー^{まぐし}錯視と呼ばれる目の錯覚を引き起こす絵は、皆さんも見たことがあると思います。

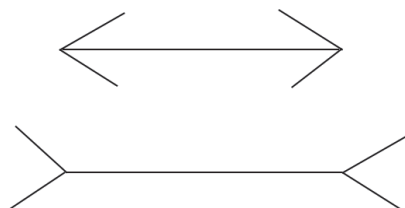


図8-1 ミュラー・リヤー錯視

上の線のほうが短く見えますが、実はどちらも同じ長さです。こうした目の錯覚と同様に、人は認知的錯覚にも惑わされることがあります。脳にだまされて、実態とは違うことを実態だと信じ込んでしまう場合があります。このような「心の錯覚」が理解できれば、人の思考のメカニズム（というか、むしろ考えもせず反射的に行動してしまうメカニズム）がわかってくるはずです。こうした反射的な思考回路は、人を動かす上で役に立ちます。

図8-2を見てください。

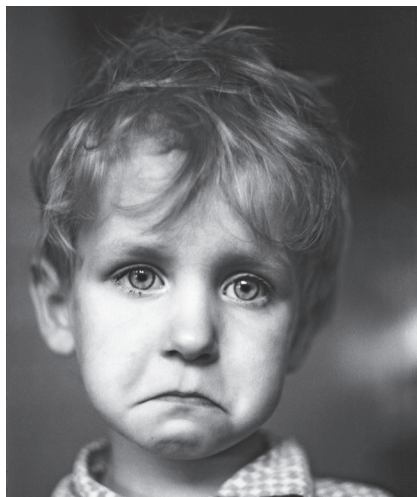


図8-2 何が見えますか

何が見えますか。男の子の写真であること、その子が悲しそうな顔をしていることがひと目でわかりますね。深く考えなくてもわかったでしょう。米国の心理学者であり行動経済学者であるダニエル・カーネマンは著書『ファスト&スロー——あなたの意思はどのように決まるか？』でふたつの異なる思考システムを紹介しており、このふたつを**システム1型思考**（反射的な思考）と**システム2型思考**（意識的な思考）と呼んでいます^{【参考文献45】}。先ほどの男の子の写真を一ひと目で理解したのはシステム1型思考——すばやく、直感的、反射的な思考——の例です。私は前の章までで「心理作用の大半は無意識に働く」という話をしてきましたが、カーネマンの言う「システム1型思考」の多くは無意識に行われるものです。

今度は計算問題です。筆記具などを使わずに暗算で答えられるでしょうか。続きを読むのをやめて、少なくとも15秒間は本当に頭の中で計算してみてください。

$$14 \times 26 = ?$$

本気で挑戦してくださったとは思いますが、途中であきらめてしまった人も多かったのではないのでしょうか？これは「システム2型思考」の例です。こちらは難しくて努力を要し、反射的に答えを出せる類の思考ではありません。意識的な努力が必要なのです。ダニエル・カーネマンは前述の著書で、システム2型思考で仕事に打ち込んでいるときには瞳孔が開いているということを立証した研究を紹介しています。ですから相手の目をよく見れば、その人がシステム2型の思考をしているかどうか分かるわけです。

もうひとつ試してみましょう。文章題です。

バットとボールで1ドル10セントです。バットがボールより1ドル高いとすると、ボールはいくらでしょう。

皆さんの答えは？これはイェール大学のシェーン・フレデリックが考案した「認知反射テスト」の問題のひとつです^{【参考文献24】}。これを読んだ人はシステム2型思考を始める、と皆さんは思うかもしれませんが、面白いことに、ほとんどの人が最初は「ボールは10セント」と答えます。しかしこれは間違い。正解は5セントです。

ボールが5セントで、それより1ドル高いバットは1ドル5セント。1ドル5セント+5セントで合計1ドル10セントになります。

ほとんどの場合、真っ先に顔を出すのがシステム1型思考です。そして問いに答えよう、問題を解こう、周囲で起きていることに対処しようと努めます。バットとボールの問題の例でも、システム1が直感的に10セントという答えを出し、「できた!」と思い込んでしまいました。そしてシステム2は動き出しもしなかったのです。

脳はなまけ者

たいていはシステム1がシステム2を「出し抜き」ます。基本的に私たちの脳はなまけ者で、一生懸命働きたいとは思わないのです。

生物学的、進化論の見地から見て、これは理にかなっています。必死に頭を絞ればブドウ糖が大量に消費されますから、食べ物を探しに行かなければならなくなります。どこへ探しに行ったらよいかと必死に頭を絞っていたりしたら、ライオンが突進して来るのに気づけなかもしれません。ですから脳はたいてい容易で反射的なシステム1の答えを採用します。ほとんどの場合、システム1の回答に従ったほうが安全かつ容易なのです。

私たち人間は大部分の決定をシステム1による（直感的ですばやい）処理に任せ、「思いつくかぎりもっとも妥当な」答えを出すように進化してきました。ほとんどの場合、仕事熱心で熟考型のシステム2でさえシステム1が思いついた答えを支持します。システム2を優位に立たせるのはなかなか難しいのです。ここで、この章の冒頭で取り上げたミュラー・リヤー^{さくし}錯視（図8-3）について、もう一度考えてみましょう。

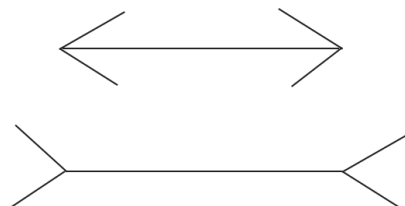


図8-3 ミュラー・リヤー錯視（再掲）

皆さんはもう2本の線が同じ長さだということを知っています。いや、実際に定規で測ってみていただいても結構です。だからといって見え方が変わるわけはありません。何回見ようが、私の言葉を信じようが信じまいが、定規で測ろうが測るまいが、あいかわらず下の線のほうが長く見えます。皆さんのシステム2が「2本の線が同じ長さであること」をどれほど証明しようが、下の線のほうが長く見える理由をどれほど説明しようが、システム1は下の線のほうが長いと判断し、そのメッセージをシステム2に送りつづけるのです。

ところで、これが人への頼み事とどう関係するのでしょうか。

システム1型思考は、たいていは「頼れる存在」です。おかげで私たちは生き延びることができますし、押し寄せるデータの波をなんとか処理して周囲の世界を理解することもできます。しかし時として、まさにこのシステム1型思考のせいで、十分考えず慌てて決断を下してしまうこともあります。この傾向を利用して相手に即断させるというのが、人にものを頼む際の手法となるのです。

システム1型とシステム2型の思考の違いをしっかりと意識しましょう。相手の承諾をすぐに得たい頼み事の場合には、システム1が理解しやすい形で説明するよう心がけます。決断を下したり行動に移ったりする前に相手によく考えてもらいたい場合には、システム2型思考を呼び覚ますよう手を打てばよいのです。

人にものを頼むときには、このように1と2、どちらのシステムを作動させたいかをあらかじめ見定め、それに合った段階を踏まなくてはなりません。そうしないとシステム1がシステム2を「出し抜いて」しまいます。



ストラテジー 88

即断してもらいたいときは、相手にとって判断しやすい状況をお膳立てする。



ストラテジー 89

よく考えてもらいたいときは、相手にとって判断の難しい状況をお膳立てする。

問題の原因を探す

「Y君は昨日お兄さんとけんかをしました。今日、学校に来たとき、体中あざだらけでした」

この文章を読んだ人は、反射的、本能的にふたつの文の因果関係を読み取ろうとするはずですが、Y君が体中あざだらけだったのは前の日にお兄さんとけんかをしたからだ、という因果関係です。この因果関係が上の文章の「ストーリー」で明示されているわけでもないのに、システム1がそうした結論に飛びつくのです。もちろん「Y君はお兄さんと口げんかをしただけで、あざができたのはその後友だちと思いきりサッカーをしたせい」という可能性も考えられるわけです。

システム1はきちんとしたストーリー展開を好むので、(因果関係の有無にかかわらず)因果関係を読み取ろうとします。万事が互いに結びついて丸く収まるのが好きなのです。「一貫性を好む」とも言えます。考えや事実が「一貫している」、つまりうまくつながっていると、システム1はそれをすばやく関連づけて、すばやく決断を下すことができます。

因果関係がないかもしれないところに因果関係を持ち込もうとするこうした傾向を嫌うのが科学者や研究者です。このような傾向は「論理的誤謬^{ロジカル・ミステイク}」と呼ばれます。よくある論理的誤謬は次のふたつです。

1. 同時に起こったふたつの事柄に因果関係があると見る。
2. ふたつの事柄がつづいて起こった場合、先の事柄が後の事柄の原因であると見なす。

「相関関係は因果関係を意味するわけではない」という言葉を聞いたことはありませんか？ 異なる要素を結びつけることはよくありますが、実際にどちらが原因でどちらが結果かを見極めるのは難しかったり不可能だったりします。

例をあげましょう。複数の研究で「ホルモン補充療法を受けた女性の心臓疾患の発生率が低かった」というデータが得られました。

そこで多くの医師がホルモン補充療法は女性を心臓疾患から守るものと見なし、

更年期障害の出ている女性患者にこの療法を処方し始めました。しかし初期の研究で報告されていたのは、ふたつの要素の相関関係だけであり、因果関係ではありませんでした。

やがて、こうしたホルモン補充療法で実際には心臓疾患が増加することがわかったのです！初期の研究で明らかになったホルモンと心臓疾患の関係は、実は社会経済的地位と心臓疾患の関係でした。

ホルモン補充療法を求め、それを受けていたのは社会経済的地位の高い女性たちでした。この人たちは平均よりバランスのよい食事を取り、運動もよくしていました。実際に心臓疾患の減少を促していたのは食事と運動であって、ホルモンそのものではなかったのです。ホルモン補充療法と心臓疾患に相関関係はありましたが、ホルモンは心臓疾患の減少の要因ではなかったということです。

しかしシステム1はここまで深く考えようとはしません。相関関係があると見て取ると、反射的に因果関係に基づいた結論に飛びついてしまうのです。相手にこうした早合点をしてもらいたい場合は、すべての情報がひとつの矛盾も食い違いもなく完全なストーリーにまとまるよう配慮しなくてはなりません。しかしシステム2によって物事をしっかり考えてほしい場合は、まずシステム2を呼び起こす必要があります。その方法についてはこの章の後ろのほうで解説します。ここでは引き続きシステム1がどう作用するかを見ていきましょう。



ストラテジー 90

すぐ反応してほしいときは、相手が考え込まなくても済むような単純な頼み事にする。

一貫性のあるストーリーを

この本では「物語の力」の解説に第5章全体をあてています。システム1はストーリーを好むだけでなく、登場する人や物すべてが一貫性のあるストーリーにまとまることを欲します。

相手のシステム1を刺激して、すばやく直感的な決断を下してもらいたい場合は、一貫性のあるストーリーを創り、ブレないようにしなければなりません。そ

のストーリーとは無関係な話題を持ち込んだりストーリーを変えたりすると、すべてがバラバラになり一貫性が失われてしまいます。そうなるとシステム1は居心地が悪くなり、システム2に助けを求めます。

まとまりのある単純なメッセージが複雑なメッセージより効果的なのは以上のような理由があるからです。例をあげて考えてみましょう。

私の仕事上のパートナーで、トゥルースクライブ (<http://www.truscribe.com>) という動画制作会社があります。私がウェブサイトやブログで公開している動画を作ってくれたのもこの会社です。どんな動画を作っているかということ、誰かが話を進め、同時に画面上では本物の手がイラストや字を描(書)いていくという、いわゆる「パラパラ動画」です。同社で作っているのはこの種の動画だけ。いたってシンプルです。ですから業務内容の説明も簡単です。事業内容もシンプルなら、同社のウェブサイトでの(もちろん動画を使った)説明もシンプルです。

このようにこの会社のコンセプトや業務がとてもわかりやすいので、外部の人は簡単に次の一步を踏み出し「同社に連絡をとって契約を前提にした話し合い」をしてしまいます。仮にこの会社がブランド構築やロゴデザインのサービスも手がけていたら(実際、オーナーはトゥルースクライブを創設する前にそうした仕事をしていたのですが)、企業コンセプトや事業内容がもう少しわかりにくくなっていたでしょう。シンプルに徹することで事業にまつわるストーリーに一貫性が生まれ、システム1に強く訴えかけているわけです。



ストラテジー 91

シンプルで一貫性のあるストーリーを使うことで、相手が決断を下したり行動を起こしたりする可能性を高める。

プライム効果

まず相手に次の文字が書かれたカードを見せます。

HOCKEY

氷上や陸上で行う「ホッケー」ですね。

つづいて次のカードを見せます。

P CK

そして抜けた部分に入るのは何かを尋ねると、多くの人は「U」と答えることでしょう。「HOCKEY PUCK (ホッケーのパック)」という単語を完成させるのです。

今度は別の人に、まず次のカードを見せます。

SUITCASE

旅行などに持っていく「スーツケース」ですね。

そうしておいてから先ほどと同じ次のカードを見せます。

P CK

すると、「U」ではなく「A」を補って「PACK」という単語にするでしょう。「荷造りする」などの意味をもつ単語です。

「U」を補うべきか、はたまた「A」か。この判断はどのようにして下されたのでしょうか。

これはいわゆる**プライム (先行刺激)**の例です。先行する刺激が後の刺激の処理に影響を及ぼす「プライム効果」の影響を非常に受けやすいのがシステム1です。あらかじめ単語をひとつ見せるだけで、その次に来る単語に対する相手の反応を左右することができるのです。この例で見たように「HOCKEY」をプライムにすれば「PUCK」を、「SUITCASE」をプライムにすれば「PACK」を思いつく傾向が強いのです。

「モノポリー」で意地悪に

子供たちが小さかった頃、よく一緒に「モノポリー」という不動産取り引きのボードゲームをやりました。息子と私のお気に入りのゲームでしたが、息子も私も鬼のように冷酷無情だったので、途中から誰も付き合ってくれなくなってしま

いました。

息子も私も歩み寄りや交渉をする気が一切なく、ゲームは延々と続けました。娘には「お母さんの意地悪」と文句を言われたものです。本当にそのとおり。普段とは違う言動をしている自分がいました。

しかし後でわかったのですが、私のこうした言動は、別に驚くべきことではなかったのです。ミネソタ大学のキャスリーン・ヴォースは、お金が人に及ぼす影響を研究しています。そして本物のお金どころか「お金」という概念だけで人の言動が変わることを明らかにしました。

キャスリーン・ヴォースの実験では、まず被験者に準備作業をしてもらいました。たとえばいくつかの単語を見せ、それを並べ替えて意味のある文を作ってもらった作業です。その際、一部の被験者にはお金を想起させる単語を見せました。別の被験者にはモノポリーをもらい、また別の被験者にはお金の写真が表示されるスクリーンセーバーを見せました。こうした被験者たちにはお金がプライムとなったわけです。一方で、こうしたお金のプライムをまったく受けなかった被験者群もありました。次いで、被験者たちをさまざまな状況に置きました。たとえば部屋に入ってきた「サクラ」が持っていた鉛筆を箱ごと落として鉛筆が散らばってしまうのを目撃させる、また別のサクラが被験者たちに何らかの手助けを求める、あるいは慈善団体への寄付を呼びかける、といった状況です。

結果はいつも同じでした。お金がプライムとなった場合は、そうでなかった場合に比べて助けを求める頻度が低く、他者に手を差し伸べることも少なく、寄付金の額も少なく、ひとりで仕事やプレーをするのを好み、他者との間に距離を置きたがりました。

以上のような結果から、キャスリーン・ヴォースは「人はお金を想起させるものに接すると自己充足の傾向が強まる」という結論を導き出しました^[参考文献70]。ヴォースの言う「自己充足の傾向」とは、個人的な目標の達成に熱心になり、他者との間に距離を置きたがる傾向です。

相手に自己充足の傾向を望むときは、お金の写真など、お金を想起させるものをプライムにしましょう。相手に協調性や他者への支援を望むときには、お金のことを口にしたりその写真を見せたりするのは避けるべきです。



ストラテジー 92

相手に個人主義的な行動を求める場合は、お金のことを持ち出す。



ストラテジー 93

相手に協調性や他者への支援を求める場合は、お金のことを持ち出さない。

「死」のメッセージ

Wさんは寄付金を募る慈善食事会でスピーチをすることになっており、今、そのスピーチの準備をしています。集まった寄付金は世界中の僻地^{へきち}や貧困地域に医療チームを派遣しているNPOに届けられ、経済的余裕のない人々に医療を施すのに役立てられる予定です。

Wさんは食事会に参加する裕福な後援者が寄付金をはずんでくれるようなスピーチをしたいと思っています。

相手に納得してもらい、寄付をしてもらうためには、どんなメッセージを伝えるべきでしょうか。具体的に、「死」という言葉を出すべきでしょうか。医療チームが治療に当たらなければ死者が増えてしまう、という話を持ち出してもよいでしょうか。「死」に言及すると、後援者は寄付をはずんでくれるのか、それとも逆に寄付を渋るのか。どちらでしょうか。

この問題に答える前に少しだけ違った状況を考えてみましょう。Yさんも慈善食事会でスピーチをすることになっていて、その準備をしています。この食事会で集まった募金は地元の病院に届けられます。この病院はガン病棟を新設するための資金を集めようとしています。Yさんは食事会に参加する裕福な後援者が寄付金をはずんでくれるようなスピーチをしたいと思っています。

相手に納得してもらい、寄付をしてもらうためには、どんなメッセージを伝えるべきでしょうか。「死」という言葉を出すべきでしょうか。新しい病棟が建設できなければ、地元ではガンで亡くなる人が減らない、という話を持ち出してもよいのでしょうか。

前の節で「お金はプライムとして作用し、人の言動に影響を及ぼすことがある」という現象を紹介しましたが、お金同様、死亡率など「死」に関連する概念もプライムになり得ます。

ダニエル・カーネマンは前述の著書『ファスト&スロー——あなたの意思はどのように決まるか？』で、プライムとしての「死」についての研究を紹介しています。この研究では「死の意識」「脅威管理」といった表現を使っていますが、具体的にはガンによる死亡者数を見せる、ある人の死について話す、瀕死の人の写真を見せる、といった操作を指します。いずれも死をプライムにしているケースです。

「死」という言葉を耳にすると、私たちの言動は変わります。死を想起させるものをプライムとして受けると、「社会的な言動」が増える、つまり自分が属している（と思う）集団の社会規範に従う傾向が強くなるのです。仲間の行動にならうわけです。

さて、WさんやYさんはスピーチで「死」の概念を利用すべきでしょうか。

お金を出すということが後援者たちの属する集団の社会規範に含まれていれば、「死の概念を利用すべき」と答えたいところですが、事はそれほど単純ではありません。裕福で、しかも「裕福な人はその富を地域に還元するものと期待されている」と感じている人なら、死のプライムを受けることで寄付をする可能性が高くなります。ただしこのような人は自分の地域のためになる場合に限って寄付する傾向があります。

死のプライムを受けた人は共感性が下がります。死のプライムによって脳の共感にかかわる部分の活動が減少するため、自分と共通点のない人に対する感受性が鈍くなる場合が多いのです。

死のプライムを受けると障害者に対する共感性が下がり、障害者を助けるより非難する傾向が増すことは、研究でも立証されています。また、死のプライムを受けると権威に服従する傾向も強まります。

以上のことを考え合わせると、Yさんは地元地域のために寄付を募っているのですから死の概念を利用すべきですが、Wさんの場合は後援者たちの他者への共感が薄れてしまうので、死には言及しないほうがよいでしょう。



ストラテジー 94

相手に権威への服従を求める場合は、死を想起させるものを使う。



ストラテジー 95

相手に当人が属する集団の社会規範に従うことを求める場合は、死を想起させるものを使う。



ストラテジー 96

相手に地元の人々への寄付を積極的にしてもらいたい場合は、死を想起させるものを使う。



ストラテジー 97

地域外の人々に対して共感をもってもらいたいときや、地域外の人々のために積極的に寄付をしてもらいたいときは、死を想起させるものを避ける。

アンカリング

次のかけ算を見てください。実際に計算せず、答えがだいたいどのくらいになるか10秒ぐらいで見当をつけてみてください。

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$$

心理学者のエイモス・トベルスキーとダニエル・カーネマンの研究では、被験者の答えの平均は2,250だったそうです^[参考文献45]。

しかし数字の順を次のように逆にしてみたところ、

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$$

答えの平均は512になりました（ちなみに正解は40,320です）。

8という大きな数字から始めると、1という小さな数字から始めた場合に比べて

推定値がはるかに大きくなりました。

トベルスキーとカーネマンは、ひとつの数字が、もうひとつの数字の推定（選択）を左右してしまう傾向を、**アンカリング（係留）**と呼びました。**アンカーポイント（基準点）**が与えられると、それが期待や予測の基準となってしまうのです。

たとえばある店の広告に、「ソーダ特売！ ただしお一人様10本まで」と書いてあったとしましょう。するとただ「特売」と書いてあるときより、購入する本数が増える傾向が生じます。「お一人様10本まで」とすると10本がアンカーポイントになります。制限がないとアンカーポイントの初期設定は0本です。10本というアンカーポイントがあると、人はアンカーポイントが0本の場合よりソーダを多く買うのです。

商品やサービスの表示は高額なものから

私の地元の洗車場ではどこでも価格を次のように表示しています。

丁寧手洗い洗車	24.99ドル
手洗い洗車	15.99ドル
スピード洗車	11.99ドル
迅速ホイール洗浄	8.99ドル

サービスの名称にも工夫が凝らされていそうですが、価格表示にはアンカリングが利用されています。横書きの場合は左から右へ、上から下へと読んでいくため、最初に目に入るのは24.99ドルで、これがアンカーポイントになります。そのため15.99ドルや11.99ドルは、24.99ドルに比べればたいして高くないという印象をもつわけです。

では表示を逆にするとどうなるでしょうか。

迅速ホイール洗浄	8.99ドル
スピード洗車	11.99ドル
手洗い洗車	15.99ドル
丁寧手洗い洗車	24.99ドル

この場合、アンカーポイントは8.99ドルになり、これに比べると15.99ドルや24.99ドルはずいぶん高く感じられます。

「20ドル」か「19.95ドル」か

デパートやスーパーなどに行って値札を見ると、最近では終わりにゼロがたくさん付く切りのいい数字ではなく、98とか95とかが付くような中途半端な数字が使われていることが多いのに気づきます。たとえば30.00ドルではなく29.95ドルになっていたりします。29.95ドルのような中途半端な数字と、30.00ドルのようにキリのよい数字とでは、アンカリングに違いが出るのでしょうか。答えは「イエス」です。

キリのよい数字をアンカーポイントにすると購入者が比較の対象とする価格の幅が大きくなります。アンカーポイントを30ドルにすると、29ドルから31ドルぐらいまでが比較対象になる可能性が高くなりますが、アンカーポイントを29.75ドルにすると、ドルではなくセントの部分を上低下せる傾向が生じて、10セント刻みで29.65ドルとか29.85ドルとかを比較の範囲にしたがるのです。

つまりアンカリングは数字そのものにかぎらず調整幅まで左右するというわけです。アンカーポイントとなる価格が細かければ細かいほど、消費者が期待する価格は値札の価格に近くなります。

無関係なアンカーポイント

アンカリングで特に不思議なのはアンカーポイントが目前の話題と無関係でもかまわない」という点です。

トベルスキーとカーネマンは前述のものはまた別の研究で被験者にルーレットを回してもらいました^[参考文献45]。このルーレットには1から100までの数字が書いてあり、常に10か65が出るよう細工してあります。被験者がルーレットを回して10か65が出たところで、「アフリカの国の何パーセントが国連に加盟していると思いますか」という質問をしました。

ルーレットで10が出た被験者の答えは平均で「25%」、65が出た被験者は「45%」でした。このように、直接の話題とは無関係な数字でもアンカーポイントとして

働くことがあるのです。

アンカーポイントの操作の練習

では練習問題をやってみましょう。

1. 10以上99以下の数字を適当にひとつ選んで紙に書いてください（ここから先は、本当に数字を書いてから読むこと！）。
2. 今ここに、ボルドーの「シャトー・パラディ・カスイユ」、カリフォルニアの「ヴォトル・サンテピノ・ノワール」、チリの「ロス・ヴァスコス」のワイン3本セットがあるとします。
3. このワイン3本セットの価格は、1.で紙に書いた数字にドルを付けたものだとしましょう。たとえば45を選んだ人は45ドルということになります。さて皆さんはそれだけの金額をこのセットのために払う気になりますか（皆さんがこの3本のワインの実際の価格を知らないことを前提としてお尋ねしています。誰かに聞いたリインターネットで調べたりせずに教えてください）。

米国の行動経済学者ダン・アリエリーも同様の実験をしました^[参考文献6]。アリエリーはまず、ワイン、コードレスのキーボードとマウス、グラフィックデザインについての本、箱入りのベルギーチョコレートなどいくつかの品物を学生に見せ、その品物をリストアップしたプリントを配りました。次に各自、自分の社会保障番号の下2桁の数字にドルを付けて金額にさせ（たとえば下2桁が45なら金額は45ドル）、それぞれの品物に対してその金額を払う気があるか否かを記入してもらいました。それから今度はそれぞれの品物に対して払ってもよいと思う最高額を書かせ、それを入札額として競売を行いました。各品物を、いちばん大きな数字を書いた学生がその金額で購入したわけです。

あとでダン・アリエリーが上記のデータを分析したところ、社会保障番号の下2桁が80から99の学生は高額で入札しており（平均56ドル）、下2桁が1から20の学生は低額で入札していました（平均16ドル）。しかし学生たちに「社会保障番

号の下2桁を記入したことが入札額に影響を及ぼしたと思うか」と尋ねると、誰もが「そんなことはまったくない」と答えたそうです。



ストラテジー 98

大きな数字を受け入れてほしいときは、大きな数字をアンカーポイントにする。



ストラテジー 99

小さな数字を受け入れてほしいときは、小さな数字をアンカーポイントにする。



ストラテジー 100

価格の判断や数字の推定に影響を与えたいときは、アンカリングを活用する。



ストラテジー 101

高級な商品やサービスを選んでほしいときは、高額のものから順に提示する。



ストラテジー 102

こちらが提示するアンカーポイントからあまり離れてほしくない場合は、98や95といった中途半端な数字を使ったアンカーポイントを設定する。



ストラテジー 103

こちらが提示するアンカーポイントにあまりこだわらないでほしい場合は、キリのよい数字を使う。

慣れ親しんだものには好意的

レストランやスーパーにはチェーン店がたくさんあります。こうしたチェーン店が成功している理由は何でしょうか。ひとつには、チェーンのどの店も外見が同じで、似たような商品——多くの場合、まったく同じ商品——を売っているという点があげられます。

脳には目新しさを好む部分もありますが、いつでも何でも目新しいと落ち着かなくなります。人間は慣れ親しんだものを「よし」とするのです。慣れ親しんだものに関してはシステム1が働きつづけます。システム1にとって、「慣れ親しんだもの」＝「よいもの」なのです。

単純接触効果

接する機会が多いものほど親しみが湧き、「よいもの」と思えるようになります。この現象は「単純接触効果」と呼ばれています。効果は接する機会が5回から7回で最大となり、それを超えると逆に目新しさを求めるようになります。

慣れ親しんだものは「本物」に見える

システム1は慣れ親しんだものを「よいものだ」と思うだけでなく、「本物だ」と即断します。

慣れ親しんだもの＝よいもの＋本物

これはシステム1型思考に見られる興味深い論理の飛躍です。実際には慣れ親しんだものが「本物」だとはかぎりませんが、あるものを何度も見たり聞いたりすると、システム1はその「慣れ親しんだよいもの」を「本物でもある」と見なすようになるのです。

覚えておいてください。このような状況で相手にシステム1型思考を続けさせたい、システム2型思考は呼び覚ましたくない、と思う場合は、発信するメッセー

ジを常にシンプルで一貫性のあるものにしておかなくてはなりません。

シンプル+慣れ親しんだもの=よいもの+本物

認知する際の負担を減らせば、それだけそのメッセージの信ぴょう性が増すわけです。

よく知っている出来事ほど再発の可能性が高いと感じる

2012年10月、巨大ハリケーン「サンディ」がニューヨーク市を直撃しました。

ニューヨーク市が今後5年以内にこれほどの大型ハリケーンに襲われる可能性はどの程度あると思いますか？

この質問を2012年10月以前（「サンディ」以前）にした場合と、2012年11月（「サンディ」以後）にした場合とでは、違った答えが返ってくるはずですが。

よく知っていること——最近経験したこと——については、それが再び起こる可能性を実際より高く推定しがちです。逆によく知らないこと——最近経験した記憶がないこと——については、それが再び起こる可能性を低く見積もる傾向が見られます。こうした慣れと親しみの効果のせいで、ある出来事が起こる可能性を推測しようとしても、なかなか正確にはできないのです。

この「最近の経験による慣れと親しみの効果」は、人を動かしたいときに利用できます。たとえば仮に皆さんが保険のセールスレディだとして、損害保険への加入をお客さんに勧める最適なタイミングは、洪水のニュースが流れた直後です。洪水を経験したり洪水のことを聞いたりして間もない人は、将来自分が洪水に襲われる可能性を高めに見積もるからです。



ストラテジー 104

製品や意見を肯定的に受け取ってもらいたいときには、まずその製品や意見に慣れ親しんでもらうよう計らう。



ストラテジー 105

製品や意見を「よいものだ」「本物だ」と思ってもらいたいときには、それに関するメッセージをシンプルなものにし、相手はその製品なり意見なりに5回から7回接するよう計らう。



ストラテジー 106

「似たような出来事が再発する」と思わせたいときには、出来事が起こった直後に再発の可能性を尋ねる。



ストラテジー 107

再発の可能性を低く見積もらせたいときには、最近起きていない同様の出来事を持ち出す。



ストラテジー 108

再発の可能性を高く見積もらせたいときには、最近起きた同様の出来事を持ち出す。

読みにくくする

次の文章題を解いてください。

湖面の一部がスイレンの葉に覆われています。その面積は日ごとに倍増します。湖面全体が覆われるのに48日かかるとすると、半分が覆われるのに何日かかるでしょうか。

24日でしょうか、47日でしょうか。

これは前述の「認知反射テスト」(シェーン・フレデリック考案)の問題のひとつです。フレデリックはこのテストを使った実験で、被験者の半数に上のような読みやすい書体で書いた問題文を見せ、残りの半数には読みにくい書体で書いた問題文を見せました。

湖面の一部がスイレンの葉に覆われています。その面積は日ごとに倍増します。湖面全体が覆われるのに48日かかるかすると、半分が覆われるのに何日かかるでしょうか。

24日でしょうか、47日でしょうか。

読みやすい書体と読みにくい書体で、何か違いがありましたか。書体の違いで正答率に差が出たと思いますか(ちなみに正解は「47日」です)。

答えは「イエス」です。書体の違いで差が出たのですが、その差は皆さんの予想とは違うかもしれません。大きく読みやすい書体で書かれた問題文を読んで間違えた答えを出した被験者は90%いましたが、読みにくい書体で書かれた問題で間違えた人は35%しかいなかったのです。

問題が読みやすい書体で書いてあると、システム1型思考がいつものように即断してしまうのですが、それが正解だとはかぎりません。しかし読みにくい書体だとシステム1は退散し、システム2が登場します。つまり書体が読みにくいと、人はもっと頭を絞って、より分析的に考えるのです。

いつも意図的に読みにくい書体を使ったほうがよいとライターやデザイナーに勧めているわけではありません。こうした実験結果を見るにつけ、「大きく読みやすい書体を使うことによって、読み手が深く考えずに読み流してしまう状況を(意図的に、あるいははっきり)作り出しているのではないか」と自問する必要性を感じる、と言っているのです。



ストラテジー 109

質問に即答してもらいたいときは、読みやすい書体を使う。



ストラテジー 110

質問を熟考し、分析してもらいたいときは、読みにくい書体を使う。

現状に甘んずる

ダニエル・カーネマンは前述の著書『ファスト&スロー——あなたの意思はどのように決まるか？』で次のような質問をしています。

モーゼはそれぞれの動物を何匹ずつ箱舟に乗せたでしょうか？

皆さんは何と答えましたか。「2匹ずつ」ですか。

実は、箱舟に動物に乗せたのはモーゼではなくノアです。皆さんが上の問題文を読んだ瞬間にシステム1型思考が働き始め、「あ、動物と箱舟か……たしか2匹だったな」というふうに早合点をしてしまいました。システム1は一生懸命働いたりはず、万事が脳の予想どおりに運んでいるかぎり、必要最低限の働きしかしないため、こうした誤りを犯しやすいのです。この問題では「ノア」ではなく「モーゼ」と書いてあったのに、どちらも聖書の登場人物であることから、間違いを見逃してしまいました。

今度は私が問題を出します。

ジェームズ・ボンドはそれぞれの動物を何匹ずつ箱舟に乗せたでしょうか？

たとえジェームズ・ボンドを知らなくても、これがまともな問題だとあっさり信じる人はいないはずです。というのは、「ジェームズ・ボンド」はこの問題文に出てきてもおかしくないとシステム1が期待するような名前ではないからです。システム1は予想外の出来事が起こると、すべてをシステム2に託します。

システム2は直ちにこの問題文がまともでないことを見抜きます。システム1は常に「まともなもの」を求めています。カーネマンによるとシステム1の機能は各人の世界観を維持し更新することなのだそうです。おかげで皆さんは何か「まとも」なのかを常に把握できます。そして何か「まともでない」ものに遭遇すると、システム1はシステム2に分析と支援を求めます。

システム2は馬跳びをします。この文は間違っていますね。皆さんも読んですぐに何か変だと気づいたでしょう。「なんでシステム2が馬跳びをするなんて書い

であるんだろう？」と。皆さんはシステム1を使って読んでいましたが、この文に出会った瞬間にシステム1が機能を停止し、システム2に助けを求めました。

ある情報を相手に軽く受け取ってもらうのではなく、その情報について熟考してもらいたいときは、システム2型思考を始動させるために相手を驚かす必要があります。

私は講演会やセミナーで話をするときには途中でさまざまな驚きの種を仕掛けておきます。たとえば聞き手が予期していないことを話す、隠しボタンを押してエアホーンで大きな音をたてる、思いもよらない写真を見せる、などなど。こうして聞き手を驚かせることによって、講演やワークショップの間、常に聞き手のシステム2型思考が働くようにしているのです。



ストラテジー 111

深く考えずに即断してもらいたいときは、相手を驚かせるようなことをしてはならない。



ストラテジー 112

熟考してもらいたいときは、相手が予期していないことをする。

相手をあえて落ち着かない気持ちにさせる

想像してみてください。皆さんは地元の市議会で陳情をすることになっています。ある道路を歩行者専用の遊歩道に作り替えるよう訴えて、議員たちを説得しようというのです。これが名案であることを裏付けるデータや、近隣の複数の町で遊歩道を建設して商店街が活性化したことを示すデータなど、資料は豊富にあります。しかし晴れて説得にこぎつけるまでの道のりは平坦ではなさそうです。以前にも市議会と同様の陳情をし、議員たちの説得を試みて失敗に終わった人たちがいるのです。どうしたら目的を達成できるでしょうか。

おそらく議員たちには**確証バイアス**があるでしょう。人は自分がもともと信じていることには注意を払いますが、自分の意見や信念に合わない情報はふるいにかけて除外する傾向があります。この傾向が「確証バイアス」です。

ですからたとえ皆さんが遊歩道の利点を裏付けるデータを見せても、議員たちはきくと聞く耳もたずでしょう。「遊歩道は好ましくなく、不要」という、自分がすでに下した結論に相反する考えなので、皆さんがデータを見せても見ようともしないのです。

とはいえこうした先入観を打破することは不可能ではありません。その方法を紹介しましょう。

1. まずは聞き手がもとから信じていることを取り上げて、同意して見せる。

たとえば「あの道を遊歩道にしたりすれば、行きつけの店の近くで駐車スペースを見つけにくくなる」という議員たちの懸念を取り上げるのです。いきなりこの問題の解決策を打ち出すのではなく、まずは相手の気持ちを代弁します。つまり、「あの道を遊歩道などにしたら、大事な駐車スペースがなくなってしまいます」と言ってみせるわけです。すると聞き手は「そうそう！ そのとおり！ 遊歩道なんかを作ったら駐車ができなくなる」と考えるでしょう。駐車スペースの問題だけではあっても、皆さんが同意してみせたことで、相手が皆さんの発言に耳を傾ける気になる可能性は高くなります。

2. 認知的不協和を引き起こす。

「認知的不協和」とは、相互に矛盾する見解や主張、信念を自身の内に抱え込むことによって生じる不快感のことです。この例の場合、聞き手は「遊歩道を作ると駐車スペースがなくなる」「駐車スペースは商売には不可欠」「駐車スペースがなくなれば商売に差し支える」と信じています。いずれの見解も相互に矛盾することがありませんから認知的不協和は生じません。

しかし、つづいて皆さんが「遊歩道を導入した市町村では地元商店街の売り上げが30%アップした」という信頼できる筋からの調査結果を提示すると、議員たちの心の中に認知的不協和が生じます。売り上げの増加そのものは望ましいのですが、「遊歩道を作れば駐車スペースがなくなり、商売に差し支える」という聞き手の見解によれば、遊歩道の設置で商店街の売り上げが増加するなどあり得ないことだからです。

認知的不協和は不快なものです。議員たちは今、不快感を覚えています。人は認知的不協和を解消するために行動を起こすものです。

3. 認知的不協和を和らげる。

皆さんはまず1.で議員たちの見解に理解を示し、ついで認知的不協和を生むデータを持ち込みました。ここですかさず、相手にとっては不快な認知的不協和を和らげるようなことを言わなければなりません。

たとえば「遊歩道を作ればひとまず交通渋滞は緩和できるので、商店街の売り上げ増加につながる」と主張するとよいでしょう。そもそもすでに現在、商店街を訪れる買い物客はときとして3ブロックも離れたところに駐車しなくてはならず、駐車できたならできたで、今度は交通の激しい交差点を横断しなければなりません。買い物客は駐車場の混雑ばかりか交通渋滞という障害にも対処しなければならないのです。ですから遊歩道を作れば、ひとまず「歩行者が交通渋滞に対処しなければならない」という問題は解決できるので、商店街の売り上げ増加につながる、と主張すればよいでしょう。

認知的不協和による議員たちの不快感を和らげるには、即効性のある解決策を示す必要があります。こうすれば相手はある程度安心し、皆さんの提案に同意する可能性が高まります。



ストラテジー 113

確証バイアスを打破しようとする場合、まずは相手がすでに知っており賛同している事柄を持ち出す。



ストラテジー 114

確証バイアスを打破しようとする場合、認知的不協和を利用して相手にひとまず不快感を与える。



認知的不協和を引き起こしたら、今度は相手の不快感を和らげるような答えや解決策を提示する。すると「安心感を与えてくれて、しかも問題も解決してくれた人」ということで英雄視され、確認バイアスを打破することができる。

人は確かさを求める

どの程度の不確かさならば不快感を覚えずに対処できるのでしょうか？ これには個人差があり一概には言えません。とはいえ曖昧なこと、不確かなことに対しては、誰でも多かれ少なかれ不快感を抱くことに変わりはありません。

不確かな物事に対してこのように不快感を覚えるのには理由があります。曖昧、あるいは不確実な物事に接しているときの脳の働きを観察したところ、扁桃体（情動反応を処理する部分）が活性化していましたが、この脳の活動パターンは、身体的な危険にさらされているときのパターンと同じなのです^[参考文献 39]。

例をあげて考えていきましょう。皆さんは携帯電話の機種変更を考えていますが、携帯ショップの販売員はプランをいくつも並べて見せ、選択を迫ります。皆さんはどうしたらよいかわからなくなってしまいます。「曖昧で不確かな」状況です。当然不快感を覚えますから、おそらく次のうち、どちらかの行動をとるでしょう。

1. どっちつかずの不快感を解消するため、「今は決断を下さない」という決断を下して、店をあとにする。
2. 「頼りになる相談相手」がいれば、その人に電話をする——消費者が電子機器を購入する際の状況を調査した結果によると、意思決定の過程では「頼りになる相談相手」が重要な役割を果たすそうです。この携帯電話の例では皆さんも、どうすべきかを教えてくれそうな知人がいれば、おそらくその人に助言を仰ぐでしょう。

曖昧な状況や不確かな状況に置かれている人は暗示にかかりやすいものです。したがって次のストラテジーを使えば、相手の決断に影響を及ぼすことができます。

- 曖昧さを解消する（携帯電話のプランをひとつだけ見せる）
- 顧客の判断を助ける専門家を紹介する（頼りになる相談相手がない顧客の場合）
- 前もって簡単な解決策や決定内容を用意しておく

相手の決断に影響を及ぼすだけでなく、さらに一歩踏み込んで、相手が決断を下す可能性を高めるには、次の方法が効果的です。

- ほどよい曖昧さと不確かさを演出して、相手に不快感を抱かせておく
- どっちつかずの不確かな気分が解消されるような解決策を提示する



ストラテジー 116

こちらの望む行動を相手にとらせたいときには、まず、「どっちつかずの不確かな気分」にさせる。



ストラテジー 117

「どっちつかずの不確かな気分」にさせたあとで、この気分を和らげるために、簡単な解決策を提示する。

集中できる時間は意外に短い

私はセミナーで、よく次の質問をします。

想像してみてください。皆さんは講演会を聴きに来ました。講演のテーマはとても面白そうですし、講師は素晴らしい人物です。さて、皆さんが講師の話を中心して聴いていられる時間はどのくらいだと思いますか。上の

空になったり、「夕飯は何にしようか」「あの大事なメールに返事をするのを忘れてる」などと考えたりせず、集中して聴いていられる時間です。

通常、返ってくる答えには幅があります。「1時間」、あるいは「2時間」と答える人がいるかと思うと、「3分」と答える人もいます。1時間や2時間も傾聴できるとは、たいしたものです。しかし実際は、テーマがどれほど面白そうであっても、発表者がどれほどすばらしい人物であっても、「フロー状態」でもないかぎり、1時間や2時間も長い時間、集中して聴くのはかなり難しいはず（「フロー状態」については第7章を参照してください）。

たしかに（よくできた）映画なら集中して2時間観つづけることも可能ですが、映画を観るのはシステム2型の「努力を要する思考」とは違います。必死に考えているときには、努力を要する思考に不可欠な脳内のブドウ糖がわずか20分で使い果たされてしまうのです。

したがって何かに集中してもらいたいときには、最長でも20分をひとつの時間枠と見なすべきです。人は20分ごとに一息つく必要があるのです。立ち上がり動き回って気分を変えるのも、おやつなどを軽くつまむのもよいですし、誰かとおしゃべりをするのも、少しまどろむのも結構です。とにかく相手をシステム2型の思考から解放してあげましょう。

一息つく暇を与えずに20分の制限時間を超えてしまうと、相手の頭の回転が鈍ってきたり、注意散漫になったりしかねません。



ストラテジー 118

自分の話を本当に理解してもらいたければ、少なくとも20分に一度は休憩の時間を作る。

韻文のほうがか心に響く

どこの国にもことわざや格言があります。たとえば英語では次のようなものが広く知られています。

- A bird in the hand is worth two in the bush. ≒ 明日の百より今日の五十
(手の中の鳥一羽は藪の中の鳥二羽分の価値がある)
- A stitch in time saves nine. ≒ 鉄は熱いうちに打て
(時宜を得た一针は九針の手間を省く)
- A closed mouth catches no flies. ≒ 口は災いの元
(閉じた口に蠅は入らない)

しかし「韻を踏む表現のほうが心に響く」という現象については、知らない人も
いるのではないのでしょうか。

次の二通りの表現^{※1}は、どちらも同じ意味ではありますが、最初の表現のほう
が、韻を踏んでいるため、心に響くのです。

ウォウズ ユナイト フォウズ
Woes unite foes.
ウォウズ ユナイト エネミーズ
Woes unite enemies.



ストラテジー 119

知的な印象を与えたいときや強調したいときは、韻を踏む表現を
引用するとよい。

シンプルな名前がいちばん

私の苗字はワインチェンク (Weinschenk) です。もしもこれがワース (Worth)
やウィルソン (Wilson) など、もっと読みやすく一般的な名前だったら、コンサル
ティングの依頼やセミナーの受講希望者は今よりもっと多かったかもしれませ
んし、著書ももっと売れていたかもしれません。

「人は相手の名前が発音しやすいと信用できる人だと思う」という現象は研究で
立証されています。自分の名前はどうにもならないでしょうが、商品やサービス
に対する信用度を高めたいければ、発音しやすい名前を付けることです。

※1 いずれも「災いは敵同士を団結させる」の意。日本語のことわざでは「呉越同舟」に近い。



商品やサービスに対する信用度を高めたければ、発音しやすい名前を付ける。

覚えてもらうには

皆さんは今、電話をしています。相手から「〇〇さんに今すぐ電話してください。番号は……」と言われるのですが、あいにく手元にペンも紙もありません。

このようなときには、電話をするべき相手の名前も電話番号も、あつという間に忘れてしまうものです。そこで名前と番号を何度も何度も繰り返すなどの工夫をし、番号が頭に残っているうちに電話しなくてはと大急ぎで電話を切ろうとします。

それでいて、特に努力をしなくても覚えている電話番号がたくさんあると思います。同じ電話番号なのに、なぜ覚えやすいものと覚えにくいものがあるのでしょうか。人に何かを覚えてもらうにはどうすればよいでしょうか。

上で名前と電話番号を暗記しようとしたのは「短期記憶」の例です。短期記憶に留めておける情報の量は限られており、しかもすぐ忘れてしまいます。短期記憶に入っている情報は干渉を受けやすいのです。

ストレスを受けると記憶力が落ちる

名前と電話番号を覚えようとしているときに誰かに話しかけられたら、とてもイライラするでしょうし、せっかく覚えようとしていた名前と番号も忘れてしまうでしょう。短期記憶の内容は集中していないと失われてしまうのです。これは、短期記憶が集中する能力と深く結びついているからです。短期記憶に情報を留めておくには、そこに注意を向けつづけなくてはなりません。

fMRI（機能的磁気共鳴画像法）という技術を使って脳の活動を観察すると、ストレスを受けているときには前頭前皮質（額のすぐ内側にあたる部分）の活動が低下していることがわかります。つまりストレスによって短期記憶の効率が低下するのです。

感覚系からの入力を減らす

面白いことに、感覚系からの入力量と短期記憶との間には、一方が増加すれば他方が減少するという逆の相関があります。短期記憶の機能がすぐれている人は自分の周囲で起こっていることを選別して無視する能力にも長けています。何に注意を向けるべきかは前頭前皮質が決定します。周囲からの感覚刺激をすべて遮断し、短期記憶にあるただひとつのことに注意を向けられれば、それを覚えていられるわけです。

使わないものは忘れる

記憶したことを短期記憶から長期記憶に移動させるには、「何度も繰り返す」か「すでに知っていることに結びつける」かしなければなりません。

例をあげて考えてみましょう。皆さんは商品の販売に新しい手法を導入しようとしています。そこで販売チームを集めてその手法を紹介し、「わかった？」と尋ねると誰もがうなずきます。皆さんはいまひとつ確信がもてないので、「じゃ、今度は逆にあなたたちが私に説明してみて」と命じたところ、それもできました。それでようやく、どうやらみんな新しいステップを理解できたようだし、忘れることもないだろう、と納得します。

本当に忘れないでしょうか？

実は情報に一度接しただけでは不十分で、繰り返す必要があります。繰り返すと脳に物理的な変化が起きます。脳には情報を保持するニューロン（神経細胞）が100億個もあります。電気信号はニューロンの中を流れていき、神経伝達物質によって隣のニューロンとの間のシナプス^{かんげき}間隙を伝わります。ニューロンは単語、文章、歌、電話番号など、覚えようとするものを繰り返すたびに「発火」します。記憶はニューロンの結合のパターンとして保持されます。ふたつのニューロンが活動すると、その間の結合が強化されます。

情報との接触を何度も繰り返すと、活動したニューロンには発火の痕跡が形成されます。痕跡が形成されると、最初の刺激だけで残りの項目が喚起され、思い

出すことが可能になります。しっかりと記憶に残すために、情報を繰り返し聞かなければならないのはこのためです。

何かを経験することで脳の物理構造が変化します。新たな経験により新たな回路が短時間で生成され、これに伴って、何かに対する考え方や、思い出す情報が永久に変わってしまうのです。

それでも発火の痕跡を形成するには情報に何度も触れる必要があります。繰り返すべき回数は、その情報の複雑さや、すでに知っている事柄への結びつき方によって決まります。

相手がすでによく知っている販売手法に、単純な手法をひとつ加えるよう頼むのであれば、その情報を3回繰り返すだけで発火の形跡が定着するでしょう。しかし加える手法が複雑な場合や、プロセスの他の部分をよく知らない場合は、5回から7回は繰り返さないと、容易に思い出せるくらいしっかりと発火の形跡が定着することはないでしょう。

「真ん中」は忘れられる

展示会で発表を聞いていたとします。発表が終わってから、会場のロビーで友だちに会い、「何の話だったの？」と尋ねられました。このようなとき、発表の最後のほうで見たことや聞いたことは思い出せるのに、最初や真ん中についてはあまりよく覚えていないのが普通です。

これを**新近性効果**と呼びます。最近起こったことはよく覚えているわけです。

しかし発表の途中で携帯電話が振動し、電話に出るために1分ほど中座した後で発表を聞きに戻ったとします。この場合は発表の最初のほうを覚えていて、最後のほうは覚えていないのが普通です。

これを**接尾効果**と呼びます。中断があった場合は、中断される前の部分の最初を覚えているものです。

新近性効果や接尾効果が働くと、「真ん中」は何であれ忘れがちなのです。

抽象的な言葉より具体的な言葉を

この本を書いている現在、米国では「労働権法」が論争的になっています。仮

に、私はこの労働権法を巡る議論に参加することになっていて、今その準備をしているとしましょう。この法律は従業員を労働組合へ強制加入させることを禁じるもので、この法律があれば労働者は採用後に組合への加入、非加入を自ら選択できることとなります（加入しなければ組合費を払わずに済みます）。ところが、別の側面があり、この法律がある州の企業においては組合への加入を強制できないため労働組合が弱体化することが多く、賃金が安くなる傾向があるのです。

さて、私がこの議論に参加するとした場合、たとえば次のような議論の進め方が考えられます。

労働権法は労働者の権利に対して著しい制限を課すものです。労働権法の成立によって労組の弱体化が見られ、組合運動推進派の労働者にとっては選択の自由を略奪される形になっています。

他方、次のような議論の進め方もあり得るでしょう。

労働権法のもとでは、労働組合費を払うかどうかを労働者が自分で決められます。これまで同様、組合に参加することもできます。加入するかどうかを自由に選べるのです。私的な組織に対してお金を払うよう同僚に強いることはできません。

政治的な論議はさておき、このふたつの主張で使った言い回しを検討してみます。最初の主張では「労働者の権利」「著しい制限」「労組の弱体化」「選択の自由」「略奪」といった言葉を、二番目の主張では「労働組合費を払う」「自分で決められる」「組合に参加する」「自由に選べる」といった言葉を使っています。最初の議論は抽象的で堅苦しい印象の言葉や概念を、二番目の議論は日常的に使われる具体的な言葉や考え方を多く使っているわけです。

さて、仮に皆さんが選挙に出馬して、労働権法に対する自分の立場を有権者に覚えてもらいたい、と考えたとします。その場合、遊説では具体的な言葉を使うべきです。抽象的な言葉より具体的な言葉のほうが覚えてもらいやすいからです。



ストラテジー 121

人に何かを覚えてもらいたいときには、相手の感覚系への入力量とストレスを減らす。



ストラテジー 122

人に何かを覚えてもらいたいときには、その情報に何度も触れさせ、積極的に繰り返させる。



ストラテジー 123

人に何かを覚えてもらいたいときには、その「何か」を、話の真ん中ではなく最初か最後に提示する。



ストラテジー 124

自分の意見を覚えてもらいたいときには、抽象的な言葉よりも具体的な言葉を使う。

頭の中のスキーマ

「頭」とはどんなものかと質問されたら、私たちは脳、頭髪、目、鼻、耳、皮膚、首など、頭を構成するさまざまな部位について説明するのではないのでしょうか。頭はさまざまな部位から構成されていますが、そうしたすべての情報をひっくるめて「頭」と呼んでいるわけです。

「目」についても同様です。目は、眼球、角膜、水晶体、まつげ、まぶたといった部位から構成されています。心理学ではこうしたグループを**スキーマ**（関係を表現する枠組あるいは図式）と呼びます。

たったひとつのスキーマでも、多くの情報を整理し統合するのに役立つ場合があります。スキーマは長期記憶に情報を蓄えたり、そこから情報を取り出したりするのに使われます。「頭」や「目」といった具体的なスキーマもあれば、「人生における仕事の意味」といった抽象的なスキーマもあります。さらに重要なのは、

入ってくる情報をスキーマに基づいてふるいにかけている点です。

エキスパートは情報をスキーマとして保存

あることに熟達すると、対象に関するスキーマはいっそう有機的で強力なものになります。たとえばチェスを習い始めたばかりの人は、次のように小さなスキーマをたくさん学習する必要があります。

- スキーマ1——盤面の駒の並べ方
- スキーマ2——クイーンの動き
- スキーマ3——ナイトの動き
- ...
- ...

しかしチェスのエキスパートになると、大量の情報をひとつのスキーマにまとめることができます。エキスパートはゲーム中盤の盤面を見ただけで、序盤の展開、双方のプレイヤーの戦略、次の一手などについて解説できます。もちろん駒の並べ方やそれぞれの駒の動きについても語るができます。

初学者には多数のスキーマが必要な事柄でも、エキスパートのプレイヤーはひとつのスキーマに保存できるのです。そのため記憶の取り出しが高速かつ容易になり、チェスに関する新しい情報を長期記憶に保存しやすくなります。エキスパートは大量の情報をひとまとめにして記憶できるのです。

スキーマは誰でも同じ？

人はあらゆる種類の事柄に対してスキーマをもち得ます。そしてそのスキーマを使って情報をふるいにかけて、情報に反応したりします。

米国のサイエンスライターであるデイビッド・ディルサルボは著書 *“What Makes Your Brain Happy and Why You Should Do the Opposite”* (脳を幸福にするものは何か、そしてその逆のことをするべきなのはなぜか) で、企業の面接を例にあげてスキーマの重要性を説明しています [参考文献21]。面接担当者には自分なりのス

スキーマがあります。たとえば、対象となっているポストの職務内容、その企業での仕事のあり方、前任者についての情報などです。こうしたスキーマによって応募者への仕事の説明のしかたが左右されますし、こうしたスキーマが、応募者が適任かどうかを判断する根拠ともなります。

一方、面接を受ける側には、その人なりの理想の仕事に関するスキーマがあります。この会社についてのスキーマもあるでしょう。こうしたスキーマによって、その人の反応や、そのポストを受け入れるか否かの判断が影響されます。

このような場合、スキーマの衝突が容易に起こり得ることは明白でしょう。たとえば育児や親の介護があるので、あまり責任の重くない仕事を探している応募者がいるとすると、この人は自分のスキーマに照らして「この仕事は自分には合わない」と判断するかもしれません。その一方で面接担当者は「これは責任の重い仕事」というスキーマをもっているとしましょう。「これは残業も含めて長時間の労働と献身的な努力が要求されるハードな仕事だが、このポストに就けば多くのことを学び成長できるというプラス面もある」と考えたりしているなど。同じポストに対して、面接担当者のスキーマと応募者のスキーマが、このように大きく異なる場合があるのです。

双方が自分のスキーマを自覚しておらず、しかもそれがずれていると、誤解が生じる可能性が高くなります。

人材募集の応募者に入社を決断してもらいたいなど、人にあることをしてもらいたいときには、相手はそのポストについてどのようなスキーマをもっているかを理解しておく必要があります。そうすればそれに合わせて相手とのやりとりのしかたや相手に提供すべき情報を調整することができます。

自分では相手のスキーマがわかっているつもりでも、実際は自分のスキーマを相手にも投影しているだけ、という状況はよくあるものです。

これを私が痛感するきっかけになったのは数年前のある出来事です。当時私はあるコンサルティング会社の、社長直属のポストで働いていました。あるとき社長の指示で1週間の指導者養成講座を受講したのですが、その講座では「360度評価」というものがありました。これは私の上司、上司の上司、同僚など、仕事で私とかかわる人たちが、私自身や私の仕事ぶり、コミュニケーション能力などに

関する長いアンケートに回答するというもので、さらに私自身が回答すべきアンケートもありました。

アンケートの質問の概要と結果は養成講座の最中に渡され、その中に次のようなものがありました。

12のスキルが列挙しており、私と社長がこれを1位から12位までランク付けするよう指示されました。ランク付けのしかたは次のように三通りありました。

- 「受講者の職務にとっての重要性」を尺度にして、**受講者本人が12のスキルをランク付けをした結果**
- 上司が「受講者の職務にとっての重要性」を尺度にしてランク付けするとしたら、どのような結果になるかを**受講者本人が想像した結果**
- 「受講者の職務にとっての重要性」を尺度にして**上司自身がランク付けをした結果**

私は上司とうまくいっており、話し合いもよくしており、目標について話すことも年に数回あり、互いによく理解し合っているものと思っていました。ですから、自分の使ってきたスキーマが上司と大きく異なっていたことに気づいたときの驚きといったら！上司が重視しているスキルが、私のリストでは下位になっていた、といった結果が出ていたのです。

この本で紹介しているストラテジーの中には、皆さんが動かそうとしている相手をよく知らなくても使えるものもあります（たとえば「食糧難」や「死」などのメッセージに対しては、大半の人が同じような反応をしてくれるものです）。しかし動かしたい相手のもつスキーマを理解しておいたほうが効果が上がるものの方が多いのです。



ストラテジー 125

人を動かしたいときには、相手とそのスキーマを理解しておく。
そうすれば相手の世界観に合わせてストラテジーを調整できる。



ストラテジー 126

スキーマに対する自分の思い込みがないか念入りに検討する。自分のスキーマと相手のスキーマは同じだと考えがちだが、異なることも多い。

すべてを変えてしまうフレーズ

相手に「～してみようかな？」と自問させるだけで、相手の言動を変えることができます。

米国の心理学者イブラヒム・セナイは「～するぞ」という表現を使ったときと、「～してみようかな？」と自問するような表現を使ったときで、本人の言動に差が出るかどうかを調べました^[参考文献61]。たとえば「週3回運動するぞ」と「週3回運動してみようかな？」といった具合です。一般には、「～してみようかな？」と自問するような表現よりも、「～するぞ」と宣言するほうが効果的だと思われるようです。

しかし実験の結果は逆でした。自分の意図を「～してみようかな？」と口に出して言うほうが実行に移す可能性が高かったのです。イブラヒム・セナイによれば、自問すると、それが内発的動機づけとなり、それに後押しされて実行する可能性が高くなるのだそうです。



ストラテジー 127

「～してみようかな？」と自問させることができれば、相手がそのとおりに行動する可能性が高まる。

メタファーには考え方を変える力が

「我が町には犯罪という疫病が蔓延している」。これは^{メタファー}隠喩です。犯罪は本当は「疫病」ではないのですが、疫病のようなものとも言えます。これ以外にも英語圏でよく耳にするメタファーとしては次のようなものがあります。

- He has the heart of a lion. (あの男は獅子の心をもっている)
- Mary jumped for joy. (メアリーは飛び上がって喜んだ)
- He's rolling in dough. (あいつにはうなるほど金がある)
- It's raining cats and dogs. (土砂降りだ)
- I'm heartbroken. (胸が張り裂けるほど悲しい)

メタファーは考えを伝えるための表現法のひとつであるだけでなく、枠組みでもあるため、言動に影響を及ぼすのです。

スタンフォード大学の大学院生、ポール・シボドーは次のような実験を行いました。被験者にさまざまな都市の犯罪についての統計資料を見せながら、その犯罪を言葉でも説明し、その上で解決策をグループで考えてもらうというものです

[参考文献68]。

一部のグループには野生動物のメタファーを使って説明しました。犯罪は「都市を餌食にする野獣」で「あたりに潜んでいる」といった具合です。また別のグループには病気のメタファーを使いました。犯罪は「都市に伝染するウイルス」で「周囲の人々を苦しめている」といった具合です。

さて、こうしたメタファーは被験者たちが考え出した解決策にどんな影響を及ぼしたでしょうか。

野生動物のメタファーを使った説明を受けたグループの解決策は、その75%が警察と法的措置を中心に据えたもので、就職支援や住宅供給、教育といった福祉政策に言及している解決策は25%しかありませんでした。病気のメタファーを使った場合は、解決策の56%が法的措置に関するもので、44%が福祉政策に関するものでした。

面白いことに、「解決策を考える上で説明のしかたに影響を受けましたか？」と被験者に尋ねたところ、ほとんどの人が「いいえ」と答えました。そして主として(あるいは唯一)犯罪に関する統計データには影響を受けたと信じており、メタファーに影響を受けた可能性については意識していませんでした。

しかしメタファーは、あるテーマについての見解や解決策、決定に深い影響を及ぼします。ですから状況説明のしかたや、その際に使うメタファーについては

慎重に検討する必要があります。メタファーの選び方次第で、相手の問題の捉え方や思いつく解決策が変わってくるからです。



ストラテジー 128

メタファーは質問の枠組みとなり、解決策や結果に影響を及ぼすので、人に状況を説明するときはメタファーを慎重に選ぶ。

チャンスを逃さずその場で

あるとき私はiPhoneでお気に入りのポッドキャストを聞きながら戸外でジョギングをしていました。番組が始まる前に、そのポッドキャストの運営者への寄付を呼びかけるコマーシャルが入りました。ショートメッセージ用のある番号に、ある短いキーワードを送ってほしいとプロデューサーがリスナーに呼びかけていました。そのとおりにすると、このポッドキャストに10ドルの寄付が入るというのです。私は速度を落として歩きながらわずか10秒でメッセージを送りました。

もしもあのコマーシャルが「ウェブサイトに行って寄付をしてください」というものであったら、私のなすべき操作もあれほど単純明快なものにはならなかったでしょうから、あんな衝動的な行動はとらなかったでしょう。その場でジョギングを中断してまでウェブサイトに行き、いくつもの手順を踏んで寄付をする、などということはしなかったはずです。それにジョギングを終えて自宅に戻るまでには、何をすべきだったかも、寄付をしたいと思ったことすらも忘れてしまったに違いありません。

私はそれまでにもう何年もあのポッドキャストを聴いていました。それなのになぜ前に寄付をしなかったのでしょうか。ポッドキャストは無料だ、という意識がなかった？ いいえ、無料で利用していることは自覚していました。「購読」をして無料でダウンロードしていたのですから。貧しくて寄付する経済的余裕がなかった？あるいはケチなので寄付をしなくなかった？ いいえ、どれも違います。このポッドキャストがそんなに好きではないから？ いいえ、とても価値のある楽しい番組だと思っています。

ではなぜ今まで寄付しなかったのでしょうか。それは私がこのポッドキャスト

を聞いている最中に、リスナーに衝動的に寄付させてしまうような具体的な方法を伝えるコマーシャルが流れたことがなかったからです。私がおの場ですかさず行動をとるような機会を誰ひとり与えてくれなかったからです。



ストラテジー 129

人間には衝動的に行動を起こす傾向がある。人を動かしたいときにはこの傾向を利用する。



ストラテジー 130

人に衝動的な行動をとらせるには、具体的で単純ですぐに実行できるような指示を出す。

時は金なり

(寄付も含めて) 人にお金を出してもらいたいときには、まず時間を割いてもらえないかと頼むと、お金を出してもらえる可能性が高まり、その金額も増える傾向が生じる、ということが研究で立証されました。

スタンフォード大学のジェニファー・アーカーは著書『ドラゴンフライ エフェクト——ソーシャルメディアで世界を変える』で、消費者の行動分析を研究しているウェンディー・リュウと共同で行った実験を紹介しています^[参考文献1]。アーカーとリュウは米国肺ガン撲滅基金による肺ガン撲滅の戦いを支援してほしいと被験者に依頼しました。具体的には、まず米国肺ガン撲滅基金の活動内容を説明し、資金集めのイベントが予定されていることを伝えます。その際、被験者の半数にだけ「どの程度の時間なら米国肺ガン撲滅基金のために割いていただけますか」と尋ねました。

その上で、「どの程度の時間なら割けますか」と聞かれたグループにも聞かれなかったグループにも「米国肺ガン撲滅基金にいくら寄付していただけますか」と尋ねたところ、聞かれなかったグループの回答が平均24.46ドルだったのに対し、聞かれたグループでは平均36.44ドルという結果が出ました。アーカーとリュウによれば、寄付の約束をするだけでなく、実際にお金を出してもらうという実験でも、

同様のことが起こったそうです。

その理由は正確にはよくわかりません。「譲歩型依頼」(第2章参照)だからかもしれないし、最初に「寄付」という言葉を出していたためプライム効果のようなものが作用したのかもしれない。あるいは「時間」を想起させたことと関係しているのかもしれない。



ストラテジー 131

より多くのお金を出してもらいたい場合、まずは時間を割いてくれるよう頼む。

モノより経験

人に「時間」を想起させると、より多くのお金を出してもらえますが、それは「時間」に言及することによって、その製品の「購入」のみならず、その製品にかかわる購入者の「体験」が浮き彫りにされるからではないでしょうか。

何かを経験するのと所有するのでは、どちらのほうが幸せですか。家族と旅行をするのと、新しいテレビを買って家族で旅行番組を見るのとでは、どちらのほうが幸せでしょうか。

米国の心理学者ライアン・ハウエルは消費者を対象にして、「最近の経験」と「最近買ったモノ」とでは、どちらのほうが価値があると思うかと尋ねました^[参考文献38]。すると、通常は「モノ」より「経験」によって幸福感が強まる、という回答が得られました。この人たちはさらに、自分の周囲の人々も「所有」より「経験」によって幸福感が強まるとも回答しています。

米国の心理学者リーフ・ヴァン・ボーヴェンは数年間にわたる調査を行い、ほとんどの人が「所有」のためより「経験」のためにお金を払ったほうが幸せを感じることを明らかにしました^[参考文献69]。

人が「お金よりも時間のほうが重要だ」と感じ、「所有」より「経験」に価値を見出す理由のひとつに、経験の多くは他者とともに何かをすることだから、という点があげられます。人との絆や交流にこそ大きな意味があるのです。

時間のほうがお金よりも重要だという考え方は、誰にでも、またどんな購買行

動にも当てはまるわけではありません。「経験」より「モノ」に価値を見出す人が、ひと握りだけいる、という研究結果があるのです。精神的に不安定で裕福、かつ「贅沢な」買い物（たとえば高級車などの購入）を検討中の人が、「経験」よりも買おうとしている「モノ」に価値を見出しています。

以上のようなことを考え合わせると、何かを売り込んだり寄付を募ったりするときは、購買や寄付といった「行為」を「経験」に置き換えられないか、考えてみるとよい、ということが言えるでしょう。たとえばコンサートのチケットを購入するという「行為」を、友だちと音楽を分かち合う「経験」に置き換えて売り込んでみるのです。

慈善事業への寄付を募る場合、献金を求めるだけでなく経験の機会を提供すると寄付金が増えるでしょう。たとえばその慈善事業のために催される「ウォーク&ラン」やチャリティコンサート、チャリティダンスパーティーといったイベントのスポンサーになるなど。こうした経験の機会を提供すれば、マグカップや傘、本、CDなどのモノを提供するより多くの寄付が得られるはずですよ。



ストラテジー 132

「経験」の場を提供することで売り込みを図る。人は「モノ」よりも「経験」に、より多くのお金を使う。

心ここにあらず

こんな経験はありませんか。「車で職場へ向かう途中、無意識に仕事や家や週末の予定のことを考えていて、ふと気がつくとオフィスの駐車場に車を停めていた。家で車に乗り込んだところはたしかに覚えているが、驚いたことに、その後の20分間、運転している最中のことがまったく思い出せない」。皆さんは**上の空**の状態になっていたのです。

「上の空になることが、よくありますか?」。人にこう尋ねると「せいぜい全体の10%くらい」という答えが返ってきます。しかし実際はそんなものではありません。

カリフォルニア大学サンタバーバラ校のジョナサン・スクーラーによると、日

常の何でもない活動の最中に上の空になっている時間は最低でも30%はあり、複雑していない高速道路を運転しているときなど、場合によっては70%にもなることがあるそうです〔参考文献14〕。

「白昼夢」も「上の空」に似てはいますが、また別のものです。心理学で言う「白昼夢」とは、雑念や空想、妄想のことです（宝くじに当たるとか有名人になるとかいった場面を思い描くのがその一例です）。一方「上の空」は、より具体的なもので、ある作業をしているのに、いつの間にかその作業とは無関係なことを考えている状態を指します。

米国の心理学者マリア・メイソンは人間の脳の活動を記録し、被験者自身が「上の空になった」と報告したときに、脳の活動に特定の変化が現れることを明らかにしました〔参考文献54〕。被験者が「上の空だったと報告したときに活動する部位」が、「脳全体としては休んでいると見られるときにバックグラウンドで働いている領域」と同一だったのです。「上の空」の状態は、脳のごく自然な働きだと考えられるのです。

「上の空」は「マルチタスキング」に近い

「上の空」という状態があるおかげで、私たちは脳のある部分を使って目の前の作業に集中しつつ、また別の部分を使って、より次元の高い作業を続けることができます。たとえば車を運転している最中であれば、目の前の道路に気を配りながら、目的地に着いてから出席する会議について考える、といった具合です。

「上の空」の状態は**マルチタスキング**（複数の作業の同時処理）に近いものと言えるでしょう。現実には人間によるマルチタスキングはあり得ません。このテーマを扱った研究によると、実際には私たちは一度にひとつのことしかしておらず、複数の作業の間をすばやく行き来しているのだそうです。心理学の分野ではこれをマルチタスキングではなく**タスクスイッチング**と呼んでいますが〔参考文献55〕、「上の空」のときには、ある考えから別の考えに意識を切り替えたり、元の考えにすばやく戻ったりすることができます。たとえば医師から勧められた投薬治療に関する記事を読んでいるときに、ふと「美容院の予約を取らなくちゃ」という思いが頭をよぎるといった場合がこれに当たります。

「上の空」は創造的

カリフォルニア大学サンタバーバラ校の研究チームは、頻繁に「上の空」になる人は創造性があって、問題解決にも長けている、ということを示しました。このような人は目の前の作業をこなしつつ、同時に他の情報を処理し、複数の知識や見解を結びつけることができます。特に、創造性が飛び抜けて豊かな人は意識的に「上の空」の状態に入ったり、その状態から抜け出たりする能力をもっていることが多いのです。

「上の空」を受け入れる

「上の空」になっている時間が最低でも全体の30%はあることがわかりました。これについて私たちにできること、すべきことは何でしょうか。

こまめに休憩を取る。

すでに述べたように、必ず休憩時間を設けるようにしてください。たとえ休憩時間を取り忘れたとしても、人間は「上の空」になって自然と休憩するようにできているのですから、どうせなら休憩時間を設けたほうがよいのです。

「人は気が散るものだ」ということを、当然の前提と見なす。

人は気が散ってしまうものです。話を聞いてもらいたければ、上の空になった相手の意識を絶えず引き戻さなくてはなりません。たとえば会議で発表をしている最中なら、部屋の中を移動したり質問をしたりして変化をつけると、「上の空」になってしまった聞き手の意識を呼び戻せます。

「上の空」を容認する。

「上の空」もまんざら捨てたものではありません。創造性にかかわりがあるとわかったのですから、見方を変えてみましょう。座ったまま宙を見つめている人は、愛犬のことを考えているのかもしれませんが、創造的思考をしている可能性もあるのです。



人は最低でも全体の30%の時間を「上の空」の状態ですと
いう事実を受け入れ、この本で紹介されているストラテジーを駆使
して意識的に相手の注意を引く工夫をする。

考えるのをやめる

想像してみてください。皆さんは今、とうてい解決できそうにない問題に取り
組んでいます。たとえば、プロジェクトに参加する社員の割り振りを考えている
ものの、どう割り振ったらよいかさっぱりわからない、といったケースです。
適任者を他のプロジェクトから引き抜き、問題のプロジェクトに配置するに
しても、どう実行に移したらよいものか、名案が浮かんできません。答えが
見つからないまま昼食の時間になってしまいました。昼休みには友人と会う
ことになっていましたし、済まさなければならない用事もあります。ところ
が用事や昼食を済ませて事務所へ戻る途中、突然、社員の割り振り方を
思いつきました。

こうしたひらめきは珍しいものではありません。いや、それどころか、
脳はこうやって問題を解決しているのです。フリードリヒ・アウグスト・
ケクレはベンゼン分子の構造を発見したドイツの化学者ですが、蛇が
自分の尻尾にかみついている姿が思い浮かんだおかげで、ベンゼンの
環状構造を思いついたというエピソードがあります。

このタイプのひらめきには脳の大脳基底核がかかわっています。ここは
ドーパミンが蓄えられている場所で、人間がまったく意識していない
ところで働きます。

意識的に問題解決に取り組んでいるときは、前頭前皮質が働いて
います。しかし問題が独創的な考え方を要するものなら、一時的に
意識の働きを停止させる必要があります。意識の働きが停止すると、
代わりに無意識が働き始めます。シャワーを浴びる、散歩に出か
ける、「上の空」になる、眠るなど、問題とは関係のない別のことを
することで、無意識下の知的処理を介して情報を新しい方法で結
びつけることができるようになるのです。

何日も、何か月も、あるいは何年も意識的に問題に取り組んできたが、解決で

きない、ということはあるものです。皆さんが相手に「ひらめき」を得てもらいたい、問題をうまく解決してもらいたい、と思っている場合には、次の方法を試してもらってみるとよいでしょう。

- 初めはしばらく意識的に問題に取り組んでもらいます。「ひらめき」が得られるのは意識的に取り組んでいないときですが、まずは問題が何なのかを前頭前皮質にはっきり意識させなくてはなりません。前もって意識的に考えることは必要不可欠なのです。
- その後、問題への取り組みを中断させ、問題とは無関係な活動をしてもらいます。この段階で脳基底核が前頭前皮質にとって代わります。「問題とは無関係な活動」としては、習慣になっていて何も考えなくてもできる身体活動が最適です。前頭前皮質を休息モードにしたいわけです。「ひらめき」は何の問題も考えていないときに訪れます。つまり、歩いているときやシャワーを浴びているときなど、あまり考える必要がなく、「上の空」になれる類の活動をしている最中に訪れる可能性が高いのです。



ストラテジー 134

人に問題を解決してもらいたいとき（特に創造的なやり方で解決してもらいたいとき）は、その問題について考えるのを一旦やめさせる。



ストラテジー 135

問題解決能力を最大限に引き出すには、「上の空」になれる時間を適宜組み込む。

後悔の力

人はさまざまな状況や感情に後押しされて何らかの行動を起こしたり避けたりしますが、中でも後悔の及ぼす力は絶大です。私たちは後悔を忌み嫌い、なんと

かしてそれを避けようとしています。

なぜ私たちは後悔するのでしょうか。できるだけ「後悔しない」よう行動するにはどうすればよいのでしょうか。

チャンスが多いほど後悔も多い

選択肢とチャンスが多いほど後悔することも多くなります。「別なやり方もあったのに」と思えるときには、その分だけいっそう後悔するわけです。決断や行動に選択の余地がなかったと思える状況では、それほど後悔しません。また、ほかの選択肢が効果的で明解なものに思えれば思えるほど不満や落胆も大きいものです。

たとえば特別なイベントを催す予定があって、その会場にするレストランを選んでいるとしましょう。当日利用できる素敵なレストランは3軒。皆さんはその3軒から1軒を選び、レストランのスタッフとメニューの相談をします。ところがギリギリになってレストランから連絡があり、すでに決めたメニューを変更すると言ってきました。皆さんは初め難色を示したものの、最後には相手の提案を受け入れました。結局、イベントで供された食事は100%満足できるものではありませんでした。

皆さんは「メニューの変更を認めない」という修正行動をとることもできましたし、残り2軒のどちらかに変更することもできました。あるいは、最初に戻ってレストランを物色するところからやり直すこともできたはずですが、しかしこのいずれもしませんでした。つまり皆さんにはチャンスもありましたし、明快な修正行動をとることもできたわけです。このような状況では後悔も不満も失望も大きいものです。

これと次のシナリオを比べてみましょう。イベントの開催日に利用できるレストランは1軒のみ。メニューの選択肢もひとつ。「相談する」という選択肢がありません。この場合は、食事がよかろうと、最初の例のようにまずかろうと、皆さんの後悔や失望や不満は最初の例よりは小さいはずですが。

後悔には行動を促す力が

私たちは後悔するのがいやですし、修正が可能だったケースについては余計に後悔するものです。要するに、後悔には行動を促す働きがあるのです。後悔しているときこそ行動を起こす可能性が高まります。また、そもそも後悔しなくて済むよう行動することも多いのです。

年を取るにつれて後悔しなくなる

人は年を取るにつれて後悔しなくなってきました（こんなことを言ったら皆さんは「そんなはずはない」と思うかもしれませんが）。年を取ってくると変更したり修正したりするチャンスが減ってくるからです。手を替え品を替え、永遠にやっている時間などないのです。後悔は「まだチャンスはある」という思いと結びついていますから、年を取ってくると後悔することも少なくなってくるわけです。



ストラテジー 136

人を後悔させたくないときは、選択肢をあまり与えない。



ストラテジー 137

人に行動を促したいときは、相手が後悔しているときに話をもちかける。

具現化される触覚

手に重いものを持っているときとそうでないときとは、判断に違いがあると思いますか。「ない」と言いたいところですが、実は違いがあるのです。

この問題について米国の心理学者ジョシュア・アッカーマンとジョン・バーグが行った実験では、就職のための面接で求職者が面接担当者に渡す履歴書を次の三つのタイプに分けました【参考文献2】。第一のタイプは普通のコピー用紙に印刷した

履歴書だけを渡しました。第二のタイプは同じ紙に印刷した履歴書を軽いクリップボードに挟んだものを渡しました。第三のタイプは同じ紙に印刷した履歴書を重いクリップボードに挟んだものを渡しました。その上で、どの求職者が対象のポストにふさわしいかを面接担当者に評価してもらったところ、重いクリップボードに挟んだ履歴書の求職者たちを高く評価していました。

重いものを持った状態で履歴書に目を通すと、その求職者が他の求職者より重要だという印象を受けるのです。履歴書だけでなく、何にせよ本など重いものを持った状態で検討すると、やはり重要だと判断します。検討対象に「重みがある」というイメージが具現化されるわけです。

この現象は**認知の具現化**と呼ばれており、重さだけでなくほかの触覚についてもこの言葉が使われます。私たちの行動は心理学で言うところの**触覚感覚**に影響されるのです。

こうした「触覚感覚」が私たちの感じ方や判断にいかに関与するかを知ったら、きっと皆さんは驚くでしょう。重いものだけでなく、次のような「触覚感覚」に対しても私たちは顕著に反応します。

- 交渉の場でゴワゴワした毛織物を張った椅子に座るなど手触りの粗いものに触れていると、柔らかいものに触れているときに比べて、その交渉が難しいと感じる。
- 交渉の際に固いものを触っていると、柔らかいものを触れているときに比べて、手ごわい交渉相手だと感じる。
- 熱いコーヒーなどが入った温かいカップを持っていると、冷たい飲み物が入ったカップを手をしているときと比べて、交渉相手の人柄が温かいものに感じられる。

こうした「触覚感覚」が、人を動かしたいときに効果を発揮します。会議などで出席者同士、気楽に意見を交わしてもらいたいときは、会場に固い椅子ではなく柔らかい肘掛け椅子などを置き、そのカバーもチクチクするツイードより柔らかい生地にしたほうがよいでしょう。重要な顧客をオフィスに迎えるときは、皆さ

んについて温かいイメージをもってもらえるよう、温かい飲み物を出しましょう。



ストラテジー 138

会議などで円滑で柔軟なやりとりを望むときは、柔らかいものや手触りのよい生地を用意する。



ストラテジー 139

自分の話が重要だという印象をもってほしいときは、相手に重いものを持たせる。



ストラテジー 140

相手に温かい反応を返してほしいときは、冷たい飲み物ではなく温かい飲み物を出す。

