



NLshop/iStock/Thinkstock

# 影響力の武器 [第三版]

なぜ、人は動かされるのか



著者：ロバート・B・チャル  
ディー二著、社会行動研究会訳  
価格：2,916円  
単行本：496ページ  
出版社：誠信書房  
(2014/7/10)

評点（5点満点）

総合 革新性 明瞭性 応用性  
4.5 4.5 4.5 4.5

## 要約者レビュー

本書は、実験社会心理学者である著者が承諾の心理を研究対象とし、人が要請を受け入れる心理的原理を「影響力の武器」と名付けて、様々な承諾誘導のテクニックや考察を一冊にまとめた興味深い本である。著者は、承諾誘導の戦術は大きく6つのカテゴリー（返報性、一貫性、社会的証明、好意、権威、希少性）に分類できるとしている。これらは人間行動に大きく関わる心理的原理であり、通常は正しく作用し信頼性の高い判断方法である。しかし、情報を巧みにコントロールすることで人間をあらぬ方向に行動させ得る危うさをも兼ね備えている。本書では、それぞれのカテゴリーに関し、実験や考察を基に人がどのような行動を取るのかについて説明がなされているとともに、歪められた情報によって罠に陥らないための防衛法を紹介している。

情報過多で変化のスピードが速い現代社会においては、人間は迅速な判断や決定を求められるようになり、その方策として原始的な反応で対応可能な上記の心理的反応を活用する機会が増えているという。しかし、本書内で取り上げられている多くの事例から、単純な刺激による行動パターンを悪用するケースや集団心理が間違った方向に進み多くの人に誤った行動を取らせてしまうケースなど、「影響力の武器」による判断は、本来の正当な行為ではない危険を招く恐れがあること



グロービス推薦図書  
第四回  
「人事・組織」

普が回るようになります。

興味深い。

力  
チツ・サ一

## 要約本文

### 影響力の武器

最近アリゾナにジュエリーの店を開いた友人から相談の電話がかかってきた。なかなか売れないトルコ石を半値で売ったが、店員は2倍の値段で売る

最近アリゾナにジュエリーの店を開いた友人から相談の電話がかかってきた。なかなか売れないトルコ石を半値で売ったが、店員は2倍の値段で売る

勘違いしてしまった。しかし、数日後には全ての宝石が売れた

これは、エソロジーと言わ



Alexander Hoffmann/iStock/Thinkstock

に気付かされる。本書は、社会心理学による考察という範疇にありながら、現代を生きる人々に社会と人間の関係の在り方を問う内容となっており、必読の一冊である。(森重)

## ■ 本書の要点

- 日常の判断を行う際、私たちは自動的反応を用いることが多い。この簡便反応の利点は、単純な思考で物事に対応できる経済性と、より早く正確に適切な対応が出来る効率性にある。
- 承諾誘導は、大きく6つのカテゴリーに分類できる。返報性、一貫性、社会的証明、好意、権威、希少性である。これらの原理は社会の中で生きる人間にとて不可欠な心理的反応であり、効率的に判断を下す助けとなっている。
- しかし、この自動的反応はある刺激で一定の行動を促す作用があるため、この仕組みを利用した商用活動などにより、知らぬ間に行動をコントロールされる恐れがある。

くと母親は世話を始める、といった具合だ。実は、このような動物の行動パターンが人間に当たはまるというのだ。エレン・ランガーによる人間行動の実験の一つに、人に頼みごとをする際に理由を添える方が成功率は上がる、というものがある。しかも、一概に正当な内容でなくとも「理由」だと相手が理解すると承認率が上がるのが

## 利益を得るのは誰?

上に挙げたトルコ石

の事例は簡便法に賭けた選択と言える。人間は複雑な社会環境の中で俊敏な判断を求められており、その対処法として簡便法に頼ることは一つの有効な手段なのだ。例えば、「判断のヒューリスティック」というものがある。発言の中身を吟味し判断するのではなく、例えば「専門家」の地位でその人の発言内容を正当化してしまう心理現象だ。

ほとんどの人は行動パターンについて無知であり、何も考へることなく機械的に行動している

る。しかし、この種の行動は危険も孕んでいる。わざと引き金を真似ることで利益を得る人がいるのだ。例えば、価格をかなり釣り上げることで商品価値を高めて売る（本当の商品価値とは異なる）、ということだ。

また、人間の知覚には「コントラストの原理」と呼ばれる心理現象がある。これは、二番目に提示された商品は一番目に提示された商品の見せ方次第で価値が異なつて見える現象で、実際に洋服や不動産、自動車の販売に用いられる手法である。操作しているように見せずに相手を操作する、つまり「影響力の武器を使っている」と言える。

返報性——昔からある「ギブ・アンド・テーク」だが……

## 返報性のルールはどのよう

「返報性」とは、他人が何らかの恩恵を施したら似たような形でお返しをしなければならない、と考えてしまう心理状況を指す。相手に対し恩義を感じる



AlexRaths/iStock/Thinkstock

という気持ちから不必要的要請を受け入れてしまったことが分かる。

また、普通なら承諾に有利に働くべき相手に対する好意の有無に関係なく返報性のルールが優位に働いたことも判明した。つまり、怪しげなセールスマンなど相手に不快な印象を感じてもルールに従い要求を承諾してしまう可能性があるのである。

## 譲り合い

返報性には、頼んでいないのに勝手に親切を施されることは、人間の社会性の構築に貢献してきた大きな存在だ。

しかし時に、このルールを悪用する人たちに行動をコントロールされるケースがある。心

理学者デニス・リーガンがある実験を行った。作品評定をお願いした2人に對し、1人にだけコーラの差し入れをした。その後、2人にチケット購入をお願いしたところ、差し入れを受け取った方が多くチケットを購入したという。相手に借りがある

良くなればを組み立てているにも関わらず、受け入れた側は自分の交渉力により相手を譲歩させたという満足感があるため、承諾した側に不満が残りにくくという。

返報性のルールに翻弄されないためには、他者の申し出を受け入れる際に内容をよく吟味して受け入れる姿勢が必要だ。好意による申し出であれば快く受け入れ、戦術に基づく申し出であれば、返報性のルールを適用する必要はなく自由に判断してよいのだ。

## コミットメントと一貫性——心に住む小鬼

### 貫性のテープが回る

現実は何も変わらないのに、ひとたび馬券を買うと買う前より勝つ見込みが高まる気がするのは何故だろうか。これは一貫性を通したい欲求によるもので、一度心に決めるとそのコミットメントと一貫した行動を取るよう圧力がかかり、前の決定を正当化すべく行動しようと用いると、要求する側が都合

—— 良くなればを組み立てているにも関わらず、受け入れた側は自分の交渉力により相手を譲歩させたという満足感があるため、承諾した側に不満が残りにくくという。

に成功した玩具メーカーの事例などがある。

## 【ミットメントが鍵】

「承諾誘導」という方略は、私たちにコミットメントさせるよう仕向け、一貫性の圧力により承諾せざるを得ない状況を作り出すものであり、実際に中古車販売などで利用される。また、コミットメントの内容に段階を踏み、小さな要請から始め最終的には本来の要請を承諾させる「フット・イン・ザ・ドア・テクニック」という方略もある。コミットメントによる新しい自己イメージに一貫するよう、様々な要請を承諾してしまう状況に陥ることを知つておく必要がある。



うと考えるのだ。これは生活のあらゆるシーンで応用され、人間の行動の動機づけとなる大きな原動力となっている。

しかし時に、一貫性に固執するあまり自分自身をだまし行動に移してしまったこともある。ただ何も考えず一貫性を保つよう状況判断することで、仮に貫性に基づく理屈で現状を一切受け入れなくなるという結果になりがちだ。この行動パターンを商法に利用し、収益の分散化

更に自己イメージが強固なものになる。自分の行動が将来の価値観や態度に大きく影響を及ぼすのだ。また、自分自身で行動を選択すると責任は自分にあると考えるようになり、長期にわたるコミットメントを確証することになる。

### 【必読ポイント!】

社会的証明——眞実は私たちに

## 社会的証明の原理

テレビ関係者は、番組を盛り立てるため効果的に録音笑いを利用する。すると、視聴者はその機械的な笑いにつけ面白い番組だと感じてしまうという。これは社会的証明の原理に基づく行動である。「社会的証明」とは、他人が何を正しいと正在しているかに基づき、物事が正しいかどうかを判断する心理状況を指す。実際に、社会的証明に合致した行動を取ると間違いを犯すリスクは減る傾向にある。

また、他人の模倣による効果



Ingram Publishing/Thinkstock

は子供にも見られる。しかし、この行動パターンを逆手に利用し人をコントロールすることも可能だ。録音笑いの例のように、人は本質的な部分でなく一過性のものに自動反応してしまうからだ。例えば、教団の布教集会にサクラを混ぜておく、廣告主が「この製品は一番の売れ行きだ」と強調する、というように、社会的証明を用いた勧誘手法は様々な場面で利用されている。

社会的証明による行動は、自分自身に確信が持てない時や状

況が不明確で判断材料に欠けるときに顕著に現れ、他者の行動を正しいと期待し受け入れる傾向にある。しかし、同様の状況下では、他者もまた同様の判断をしていることを忘れてはならない。この状況が蔓延すると「集合的無知」という現象が生じ、多くの人がいるのに誰もが行動せず傍観してしまう悪循環を生み出すことにもなる。道端で発作が起きた時などの切迫した状況で助けを求めるならば、周囲の人たちの責任の曖昧さを軽減すること、つまり具体的に誰にどうしてほしいかをはつきり伝えることが重要になる。

## 私のまねをしなさい…… 私サルのように

社会的証明の原理が生じるもう一つの条件は類似性である。どう振る舞うべきかを考える際に自分と類似した他者の行動を参考にする傾向を指す。それを示す悪い事例の一つに、自殺が報じられるその後自殺や事故が連鎖的に起こることがある。

カリフォルニア大学のデイビッド・フイリップスはこの事象を、ゲーテ作「若きウェルテルの悩み」の発表後自殺者が相次いだ事件になぞらえた「ウェルテル効果」によるものだとしている。また、ボクシングなどの暴力的な報道がされた後は殺人事件が増えるという別の研究結果もある。類似した他者の行動が恐るべき影響力となるのだ。

社会的証明の原理は生活のあらゆる行動に関連し、この原理に基づく行動は大抵正しく価値あるものだ。そのため、この影響力の武器が及んだ時に防御反応が作動しないことが、問題を起こす原因となる。誤った社会的証明の原理に影響されないとには、意図的に歪められた情報があることを知ること、情報を鵜呑みにしないことが大切だ。

手つとり早い影響力——自動化された時代の原始的な承諾

判断を下す場合、それに関する情報全ては使わずほんの一部の情報から判断するものだ。大抵それで正しい決定を下せるのだが、一つ間違えると明らかに異なる結果を導いてしまう恐れもある。

しかし、速いペースの現代生活の中では、上記で紹介したような簡便法を使う機会はより一層増えているのが現状だ。人間の脳のメカニズムは複雑な状況に対応できる能力があり、その能力により科学技術を急激に発展させ、現代の情報化社会を創出した。一方で、人間は自動的で原始的な「反応」に後退させて判断作業を効率化し、しかも成功率や信頼性が高いため頻繁に利用している。つまり、人間の能力は現代という流れの変化を扱うには不適切になりつつある。注意すべき点は、簡便反応の頻度が増すと、信頼性の高い情報が何かの意図で歪められ、誤った行為を行うよう誘導された場合に、罠に陥る頻度が増す

ということだ。

私たちにできることは、簡便反応を逆手に利用し巧みに騙そうとする相手から逃げたり素直に要求を受け入れてしまうのではなく、積極的にボイコットするなど様々な手段に訴えることが必要である。

私たちにできることは、簡便

反応を逆手に利用し巧みに騙そ

うとする相手から逃げたり素直

に要求を受け入れてしまうので

はなく、積極的にボイコットす

るなど様々な手段に訴えること

## 一読の薦め…本書は、米国を

代表する社会心理学者の一人である著者が、人間の心理を利用

した承諾誘導について、6つのカテゴリーをテーマに496ページにわたり考察している大作である。数多くの実験や事例を基に説明されており、また、文章に堅苦しさはないため、ページ数の割にとても読みやすくどんどんと内容に引き込まれていく一冊である。本書は8章から成り、上記ではそのうち第1章から第5章、第8章に関して部分的に取り上げたが、まだまだ紹介出来ていない内容が数多くある。興味深い一冊なので、是非手に取つて一読されたい。

二 口バート・B・チャルディー 著者情報…

アリゾナ州立大学心理学部名誉教授。米国を代表する社会心理学者の一人であり、社会的影響過程、援助行動、社会的規範などに関する数多くの業績で学界をリードしてきた。ウイスconsin大学、ノースカロライナ大学、コロンビア大学で心理学を学んだ。ミルウォーキーに生まれ、さらにイタリア系一家の子どもとして育つた（本データはこの書籍が刊行された当時は掲載されていたものです）

Copyright © 2014 Flier Inc. All Rights Reserved.

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権は株式会社フライヤーに帰属し、事前に株式会社フライヤーへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。