



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



グロービス推薦図書
第四回
「人事・組織」

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

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っ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。

要約本文

影響力の武器

カチッ・サー

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りさばくよう店員に指示したが、店員は2倍の値段で売ると

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という。一体何故なのか。これは、エソロジーと言われる動物研究の成果から証明できる。鳥の行動は、ある刺激を与えると一定の動きをする機械的な行動パターンがあるという。テープレコーダーのボタンを「カチッ」と押すと「サー」とテ

プが回るように。

例えば、ヒナ鳥の鳴き声を聞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も当てはまるというのだ。エレン・ランガーら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」だと相手を理解すると承諾率が上がるのが

興味深い。

「理由」が引き金となり「承諾する」という一定の行動に出ているのだ。この行動パターンを冒頭に紹介したジュエリーの話に当てはめると、「高価な物」「良質」と考える顧客層が、値段が上がったトルコ石は価値があると考え購入したと推測される。

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なく、例えば「専門家」という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、何も考えることなく機械的に行動してい



Alexander Hoffmann/iStock/Thinkstock

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ってみえる現象で、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「影響力の武器を行使している」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 に働くか

「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ぬ、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

このルールは社会に広く浸透し、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人に対し、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

という気持ちから不必要な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无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だ。

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で恩義の感情が生まれる、という特徴もある。この特徴を利用されると、親切を受ける側の人は自分の身を他者に委ねるほかに、不公平な結果に陥りがちである。

また、わざと過大要求を提示した後には本来の要求を出す「拒否したら譲歩」という手法がある。これは、譲歩してくれた相手に対し自分も譲歩すべきだ、という心理に基づく。この手法を用いると、要求する側が都合

良く流れ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いという。

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

—— 現実は何も変わらぬのに、ひとたび馬券を買おうと買う前より勝つ見込みが高まる気がするの何故だろうか。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



Szepey/iStock/Thinkstock

に成功した玩具メーカーの事例などがある。

コミットメントが鍵

「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ている。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いう状況に陥ることを知っておく必要がある。

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う危うさもある。ただ何も考えず一貫性を保つように状況判断することで、仮に望まない結果だと分かつて一貫性に基づく理屈で現状を一切受け入れなくなるといふ結果になりがちだ。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認することになる。

【必読ポイント！】

社会的証明——真実は私たちに

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られ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考えているかに基づき、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

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、広告主が「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



Ingram Publishing/Thinkstock

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
せず傍観してしまふ悪循環を生
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
況で助けを求めたいならば、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っきり
伝えることが重要になる。

私のまねをしない…… 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
報じられるとその後自殺や事故
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・フリ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
めには、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。

手っとり早い影響力——自動
化された時代の原始的な承諾

近道は神聖なもの
人は、人や物に対し

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ふ恐れも
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。

一読の薦め…本書は、米国を

著者情報…

代表する社会心理学者の一人で

ロバート・B・チャルデイー

ある著者が、人間の心理を利用

二

した承諾誘導について、6つの

アリゾナ州立大学心理学部名

カテゴリーをテーマに496

誉教授。米国を代表する社会心

ページにわたり考察している大

理学者の一人であり、社会的影

作である。数多くの実験や事

響過程、援助行動、社会的規範

例を基に説明されており、ま

などに関する数多くの業績で学

た、文章に堅苦しさはないため、

界をリードしてきた。ウイスコ

ページ数の割にとっても読みやす

ンシン大学、ノースカロライナ

くどんどんと内容に引き込まれ

大学、コロンビア大学で心理学

ていく一冊である。本書は8章

を学んだ。ミルウォーキーに生

から成り、上記ではそのうち第

まれ、さらにイタリア系一家の

1章から第5章、第8章に関し

子どもとして育った（本データ

て部分的に取り上げたが、まだ

はこの書籍が刊行された当時に

まだ紹介出来ていない内容が数

掲載されていたものです）

多くある。興味深い一冊なので、

是非手に取って一読されたい。