



人は理由があれば納得する、その内容はあまり関係がない？



中小企業診断士
米倉 博彦

- 人は理由を求める。理由がわからなければ不安な気持ちを抱えたままになってしまう。
- 例えば殺人事件が発生した場合。本当の理由はわからなくても、犯人の生育環境や疾患、「心の闇」といった言葉で説明さえつけば世間は納得する。昔であれば、地震や津波といった災害に理由をつけるために神や妖怪が持ち出されていた。

■理由が何かは問われない

心理学者の調査によれば、とにかく理由があればよいらしい。

つまり、どんな理由なのか、その内容はあまり問われないようだ。

ハーバード大学心理学教授のエレン・ランガーは以下の調査を行った。

場所はニューヨーク市立大学大学院センター。

実験者はコピー機の近くに座っており、誰かがコピー機を使おうとしたらすぐに声をかける。

声のかけ方は、3パターン(説明)と2パターン(コピー枚数)の組み合わせで、合計6通り。

■説明の3パターン

- 1) コピー機を使わせてください(要求のみ)
- 2) コピーを取りたいので、コピー機を使わせてください(理由になっていない理由をつけた要求)
- 3) 急いでいるので、コピー機を使わせてください(理由をつけた要求)

「急いでいるので」というのが理由になるのかどうかは疑問だが、とにかくこのような実験だった。

■コピー枚数の2パターン

- 1) 5枚(少量)
- 2) 20枚(大量)

依頼に応じてくれた人、つまり自分のコピーを後回しにしてまでコピー機の順番を譲ってくれた人の比率は以下の通りだ。

番号	要求の内容	枚数	承諾率
1	要求のみ	5枚	60%
2	理由になっていない要求		93%
3	理由をつけた要求		94%
4	要求のみ	20枚	24%
5	理由になっていない要求		24%
6	理由をつけた要求		42%

コピー枚数が少ない(5枚)の場合、半分以上、60%の人が、理由がなくても要求に応じてくれる(番号1)が、20枚の依頼だと24%に落ちる(番号4)。それだけ自分のコピーの順番が遅れ、長く待たされることになるので、当たり前といえば当たり前だが。

驚くのは、コピー枚数が5枚と少ない場合には「コピーを取りたいのでコピーさせてくれ」といった、意味のない理由をつけた要求(番号2)をおこなっても93%の人、つまりほとんどの人が応じてくれることだ。

また、「コピーを取りたいので」という、理由にならない理由と、「急いでいるので」というきちんとした?理由をつけた場合のどちらでも、応じてくれる人の比率はたいして変わらない。

つまり、5枚コピーという負荷の低い要求であれば、理由を説明すればそれで人は簡単に自分の損を受け入れてくれる。なぜそうしなければならぬかといった内容はあまり関係がなく、とにかくなんでもいいから理由があれば9割の人が譲ってくれるようだ。

今度は、コピー20枚という負荷の高い要求を行う場合を見てみよう。既にも書いたように、要求のみの場合は24%だ(番号4)。きちんとした理由があれば42%の方が承諾(番号6)、いっぽう、要求のみ、意味のない理由をつけた要求の場合は24%(番号5)と、意味のある理由があるかどうかによってコピー機を譲ってくれる確率が大きく変わる。



■常に理由を説明する姿勢を持つ

コピー機の実験からわかるように、人は理由を説明しさえすれば、意外と簡単に納得し行動を変えてくれるようだ。

それほど手間のかからない要求であれば、その理由は何でも良いし、手間のかかる理由であっても、理由が妥当であれば4割、おかしな理由だとしても24%は要望を聞き入れてくれるのだ。

(もちろん、依頼の難しさによって確率は大幅に変わるだろう。コピー機の話はあくまで例だ)

理由を話すだけで相手がなんとなく納得し、その内容はあまり問われないとすれば、仕事で依頼をする際はどんなことでも相手に対して必ず理由をつけて依頼をすべきだろう。

その仕事を行う理由も告げずに「とにかくやれ」と、部下や取引先に要求することが、いかにまずい行為かというのも、この実験からよくわかる。

なんでもいいから、とにかく理由をつけよう。

もちろん、ちゃんとした理由があるに越したことはない。

■ゲーミフィケーション(ゲーム化)の力

理由が必要、という意味で、もう一つ的话题を。

とある会社の喫煙所。喫煙者が灰皿にタバコの吸い殻を捨てなくて困っていたそうだ。

吸い殻は床に捨てられて、見た目も悪いし掃除も大変だ。

総務部は、「吸い殻は灰皿に捨てよう」といった啓発の張り紙を設置した。しかし、張り紙は誰も見ないし、たとえ見たとしても喫煙者の行動にはほとんど変化がなかった。つまり、従来と何も変わらなかった。

おそらく総務部内にゲーミフィケーション^{*}という概念について知っている人が居たのだろう、ゲーミフィケーションの考え方を応用した「ある手法」を導入して以降、喫煙者は吸い殻を必ず灰皿に入れるようになったそうだ。



※ゲーミフィケーション(英: gamification)は、課題の解決や顧客ロイヤリティの向上に、ゲームデザインの技術やメカニズムを利用する活動全般のことを言う(Wikipedia日本語版より)

■強制ではなく、そうしたくなる理由を与える

何をしたのか? 灰皿を二つ設置し、それぞれに「YES」と「NO」というシールを貼った。

そして、壁の張り紙に「喫煙室へ空気清浄機をつけるべきか」「タバコ休憩の時間を制限すべきか」といった喫煙者が興味をもちそうなテーマの質問を貼る。

喫煙者は、テーマへの賛意をYES、NOどちらの灰皿に入れるかで示す。

この方法で、床に吸い殻を捨てる人は激減したとか。

強制しても人は動かない。善意に訴えても同様だ。

自分からそうしたくなるような理由を作れば、人は自発的に動く。コストもあまりかからない。

部下の指導や取引先への対応も同じで、ゲーミフィケーションのアイデアは企業活動の様々なシーンに応用できるだろう。

個人的な意見としては、どうせ仕事をするなら、ゲーム感覚で楽しく、笑いながらやった方が成果も出ると思う。

「まじめ」と「楽しさ」は両立できると信じているし、そういう仕事(筆者の仕事は経営コンサルタントだ)をしたいと常々思っている。