**UNIT 20**

１ Some years ago, / executives at a Houston airport / faced a troubling customer-relations issue. // Passengers were making an inordinate number of complaints / about the long waiting times at baggage claim. // In response, / the executives increased the number of baggage handlers. // The plan worked: / the average wait time fell to eight minutes, / well within the industry standard. // Yet the complaints persisted. //

数年前に　　　　　　　　　　　　　　ヒューストンの空港の経営幹部は　　　　　　　　　　　　　　　　　やっかいな顧客関係の問題に直面した　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　乗客たちが尋常ではない数の苦情を申し立てていたのだ

　　　　　　　　　　　手荷物受取所での長い待ち時間に関する　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　それに応えて　　　　　空港の経営陣は手荷物を扱う職員の数を増やした　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　この計画はうまくいった　　　　　平均の待ち時間が8分へと減少した　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　これは，業界の基準に優に収まる時間であった　　　　　　　　それでもなお苦情は続いた

不思議に思って　　空港の経営陣は，さらに慎重な分析を行った　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　彼らは発見した　　　　乗客たちが歩くのに1分の時間を要することを　　　　　　　　　　　　　　　到着ゲートから手荷物受取所まで

　　　　　　　　　　　　　　　　　 そして少なくともさらにあと7分（要することを）　　　　 　手荷物を受け取るのに

言い換えれば　　　　　　　　彼らの時間のおよそ88パーセントは　　　　　　　　　ただぼんやりと立っているのに費やされていた

　そこで空港は目新しい対応策を決めた　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　待ち時間を減らそうとするのではなく

　　　　　　　到着ゲートを移動した　　　　 メインターミナルからはるかに離れたところに

乗客たちは今や，6倍長く歩かなければならなくなった 　 彼らの手荷物を回収するのに

苦情はほぼゼロにまで減少した

この話は，ある一般的な法則をほのめかしている 待つという経験が意味するものは，ほんの部分的にしか定義されない

　　 私たちが待つ時間の長さによっては　　　　　　　　　　　　　上述の空港のケースでは　　　　　　　　　　　「何かをしている時間」（手荷物受取所まで歩いている）は短く感じられる　　　　　　　　　　　　　「何もしていない時間」（手荷物が出てくるのを待っている）よりも　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　調査は示している　　　　　　 人々は感じる傾向があると

彼らがずっと長い時間を列に並ぶのに費やしていると　　　　　　　実際に彼らが費やしているよりも

これはまた，私たちがエレベーターの隣によく鏡を見かける理由でもある　　　　　　　　　　　　　　　　このアイデアは第二次世界大戦後に生まれた　　　　　　　　　　　　　 この頃，高層ビルが広がり，フラストレーションを引き起こしていた

頻繁に起こるエレベーターの渋滞に対して この鏡の背景にある法則は 　　　ヒューストンの空港で用いられていたものと似通っている　　　　　　　　　　　　　　　人々に何か時間をつぶすものを与えよ

　そうすれば待ち時間は短く感じられるであろう　　　　　鏡を使って　　　　　　　　　　 人々は自分の髪などをチェックできる

　　　　　この作戦は成功を収めた　　　　　　　　　　苦情は，ほぼ一夜のうちに消え去った

　予想されるものが左右することも多い　　　　　　　　　　　列に並んでいることについて私たちがどう感じるかを

２ Puzzled, / the airport executives undertook a more careful analysis. // They found / that it took passengers one minute to walk / from the arrival gates to the baggage claim area / and at least seven more minutes / to pick up their bags. // In other words, / about 88 percent of their time / was spent just standing around. // So the airport decided on a novel approach: / instead of trying to reduce wait times, / it moved the arrival gates / further away from the main terminal. // Passengers now had to walk six times longer / to retrieve their luggage. // Complaints dropped nearly to zero. //

３ This story hints at a general principle: / the experience of waiting is defined only partly / by the length of the time we wait. // In the airport case above, / ‘occupied time’ (walking to baggage claim) feels shorter / than ‘unoccupied time’ (waiting for the baggage to come out). // Research shows / that people tend to believe / they spend much more time in lines / than they do in reality. //

４ This is also why we often find mirrors next to elevators. // The idea was born after World War II, / when the spread of high-rise buildings led to frustration / over frequent elevator delays. // The rationale behind the mirrors / is similar to the one used at the Houston airport: / give people something to occupy their time, / and the wait will feel shorter. // With the mirrors, / people can check their hair, etc. // This strategy succeeded: / the complaints ceased almost overnight. //

５ Our expectations often affect / how we feel about waiting in a line. // Uncertainty magnifies the stress of waiting, / while feedback in the form of expected wait times and explanations for delays / tends to improve the experience. // And beating expectations improves our mood. // That is why / Disney, / the acknowledged master of human psychology, / overestimates wait times for rides, / so that guests are pleasantly surprised / when they get on a popular attraction / ahead of schedule. //

６ Perhaps / the biggest influence on our feelings about lines / has to do with our perception of fairness. // Usually, / the first in line should get to go first. // At the same time, / fairness also dictates / that the length of a line should be commensurate / with the value of the product or service sought. // The more valuable it is, / the longer one is presumably willing to wait. // Hence, / the express line in a supermarket / exists on the assumption / that no reasonable person would agree a child buying a single candy should wait / behind a couple buying groceries for the next two weeks. //

不確実性が待つというストレスを強める　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　 一方で，予想される待ち時間や渋滞の理由の説明といったフィードバックは　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　このような経験を改善する傾向がある

　　　　　　　　　　　　そして予想を上回れば，私たちの気分はよくなる　　　　　　　　　　　　　　　　　　　だからこそ

ディズニーは　 広く認められた人間心理の達人である　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　乗り物に乗るための待ち時間を多く見積もる　　　　　　　　　　 その結果，客は大喜びで驚く 　　　人気のアトラクションに乗れると

予定よりも早く

おそらく 行列に関する私たちの心理に最も大きな影響を及ぼすものは 私たちの公平さに対する認識と関係がある ふつうは 列の先頭にいる人が最初に前に進めるはずである 同時に

公平さはまた要求する　　　　　　　　　　　列の長さにふさわしいことを

求められている製品やサービスの価値に その価値が高ければ高いほど おそらく人は長く待ってもかまわないと思うだろう したがって スーパーのエクスプレス・ラインは　　　　　　　　　　　　　　前提のもとに存在する　　　　　　　　　　　　分別がある人ならたった1個のお菓子を買う子供が待つべきだと言い張ることなどないという　　　　　　　　　　　　 　翌2週間分の食料品を買っている夫婦の後ろで

アメリカ人は，毎年およそ370億時間を費やしている 列に並んで待つことに このような経験に払う最大のコストは 心理的なものである 　　 　　　ストレス　　　退屈さ　　　　　　そして不快感　　　　　　　　　 自分の人生が過ぎ去ってしまうという　　　　　　　　　 私たちの生活がますます忙しくなり 私たちが最もしたくないことは 限られている自由な時間を何もせずに過ごすことだ

当然のことながら 私たちは完全に行列をなくすことはできないだろう しかし待つことの心理をよりよく理解することは　　　 このような不可避の渋滞をもう少し我慢できるものにするのに役立ちうる

７ Americans spend roughly 37 billion hours each year / waiting in line. // The dominant cost of this experience / is an emotional one: / stress, / boredom, / and the sensation / that one’s life is slipping away. // As our lives get busier, / the last thing we want to do / is to spend our limited leisure time doing nothing. // Obviously, / we will never be able to eliminate lines altogether, / but a better understanding of the psychology of waiting / can help make these inevitable delays a little more bearable. //