

**DALE CARNEGIE**

—

超訳 カーネギー  
人を動かす エッセンシャル版

—

弓場 隆 訳

## デール・カーネギーについて

原著者のデール・カーネギーは一八八八年にミズーリ州の農家に次男として生まれた。幼少のころから農作業と家畜の世話に追われる毎日だったが、高校では弁論部に入ってスピーチのコツを学び、地元の教育大学に進学した。実家が貧しかったため馬に乗って通学し、馬上でスピーチの練習に励んだという。数々の弁論大会に出場して優勝を飾り、評判を聞きつけて集まった多くの学生に話し方の秘訣を教えて生活費を稼いだ。

大学を卒業後、通信講座や食品会社のセールスマンとして成果をあげ、その資金でニューヨークに行つて文化講演会の講師をめざしたが、実現しなかった。その後、演劇学校に通つて役者を志したものの、巡業先で舞台に立ったときに自分には合わ

ないと感じ、またしても挫折を経験した。

失業して路頭に迷ったが、学生時代の特技だった話術を教えて生計を立てることを思い立ち、ビジネスマンを対象に話し方教室を開いたところ反響を呼び、人生の転機が訪れる。当時、鉄鋼王と称賛されていた偉大な実業家アンドリュー・カーネギーにちなんで、血縁関係はなかったのだが、自分の姓の綴りを Carnagey から Carnegie に正式に変更した。その後、彼はアンドリュー・カーネギーがニューヨークに建てた音楽の殿堂カーネギー・ホールを借り切って、大観衆の前で念願の文化講演会を開催した。

話し方や人間関係の原則などの成人教育のために設立したデール・カーネギー研究所は、彼が一九五五年に亡くなるまでに十五か国に支部を持ち、約四十五万人が受講した。多くの著名人を輩出したことで知られ、のちに世界的な投資家となるウォーレン・バフェットもその一人である。

カーネギーは最愛の女性と結婚して一女をもうけた。ドロシー夫人は笑みを絶や

さない明るい女性で、悩みがちな夫を盛り立てた。夫の死後、デール・カーネギー研究所が九十か国で累計九百万人の受講生を集めるほどの発展を遂げた大きな要因は、彼女がすぐれた経営手腕を発揮したことである。

カーネギーには数々の著作があり、代表作の『人を動かす』は自己啓発書の金字塔とされ、文化の違いを超えて世界中の人々に読み継がれている。

日本とのかかわりでいえば、カーネギーは一九三九年と一九五三年に来日している。目的は講演と観光で、東京、横浜、鎌倉、軽井沢、熱海、岐阜、伊勢、鳥羽、京都、奈良、広島、下関などを歴訪し、各地の美しい風景と人情の機微にふれて大いに満足して帰国した。

## 序文

人間の本質を理解し、人とうまくやっていき、人に好かれ、人に賛同してもらう方法を紹介する実用的な本が社会で必要とされているのに、まだそれがないというのは、私の経験から事実である。

そこで私は、自分でそういう本を書いてみることにした。この本がそうだ。きつと気に入ってもらえると思う。

この本を書くにあたって、多くの有名な心理学者の著作を参考にした。さらに自伝や伝記を通じて、歴史に残る偉人たちが人間関係で実行していたことも研究した。そして講習会を開き、参加者たちに仕事とプライベートで試してみるよう指示した。彼らは自己啓発に大きな興味を示し、人間関係の原則の新しい実験にわくわくした。

この本は大勢の人の経験則に基づく画期的な著作である。私が提唱している人間関係の原則は単なる理論や推論ではない。これは実際に魔法のような効果を發揮する。信じられないかもしれないが、この原理を日常生活に応用すれば、多くの人の人生に劇的な変化が起る。

具体例をいくつか紹介しよう。

約三百人の従業員を抱える社長が、この講習会に参加した。数年来、この社長はたえず従業員に小言を言い、辛らつな口調で叱りつけるばかりで、ねぎらいや励ましの言葉を口にしたことはまったくなかった。だが、人間関係の原則を学んで人生哲学を変えたところ、忠誠心と情熱とチームワークが組織全体にあふれるようになった。

この社長は講習会のスピーチで誇らしげにこう語った。

「以前は私が社内を歩いていると、どの従業員も顔をそむけて、あいさつすらしてくれませんでした。しかし、今では彼らは親しみを持って接してくれます」

この社長によると、会社の売上が伸びて精神的余裕ができ、さらにもっと重要なことに、公私にわたって以前よりずっと幸せを感じるようになったという。

そのほかの会社でも、多くのセールスマンが人間関係の原則を応用して売上を急上昇させ、新規開拓にも成功している。ある会社の重役は短気で喧嘩っ早いためにリーダー失格の烙印を押されて降格させられそうになったが、人間関係の原則を応用することによって降格を免れ、六十五歳にして念願の昇格と昇給を果たした。

また、多くの主婦が「夫がこの講習会に参加したおかげで家庭が円満になった」と証言している。

ハーバード大卒でニューヨーク在住の裕福な実業家は、「人を動かすというテーマについて大学での四年間の勉強よりもたくさんのことをこの講習会で学んだ」と言った。

くだらない話だと一笑に付してもかまわない。だが、私は単に事実を述べているだけである。

有名な心理学者のウィリアム・ジェームズは、

「人間はふだん使っていない多種多様な力を秘めているが、自分の限界よりもずっと狭い範囲で生きている」

と言った。

この本の目的は、あなたが「ふだん使っていない多種多様な力」を発揮して、恩恵を得るのを手伝うことである。この本で得た知識を積極的に活用して大きな成果をあげてくれることを願ってやまない。

D・カーネギー



\*本書は2018年8月に小社より刊行された『超訳カーネギー人を動かす』を文庫エッセンシャル版として加筆訂正を加えて再編集したものです。

超訳 カーネギー 人を動かす エッセンシャル版 目次

デール・カーネギーについて

序文

I 人との接し方に関する基本的なテクニック

- 001 協力したくなるように働きかける
- 002 間違いを認めさせようとしな
- 003 人間は感情的な生き物だ
- 004 人はプライドと虚栄心によつて突き動かされている
- 005 辛らつな言葉を人に投げかけない
- 006 絶対に悪口を言わず、長所だけを指摘する
- 007 相手の気持ちを理解する
- 008 完璧な人は存在しない
- 009 叱るのではなく褒める
- 010 素晴らしい人物の証明
- 011 相手のプライドを尊重する

012 褒めて伸ばす

013 あら探しをしない

014 他人を批判しない

015 誰もが「自分は悪くない」と思っている

016 人をからかわない

017 他人を裁かない

018 他人の欠点より先に自分の欠点を直す

019 他人を非難しても成果はあがらない

020 人をうまく動かす唯一の方法

021 すべての人は褒められるのが大好きだ

022 人は自尊心を満たすために努力する

023 相手の意欲を高める最善の方法

024 人前でも一対一でも相手を褒める

025 なじるよりも褒めよ

026 称賛して自信をつけさせる

027 家族を褒めるのを忘れない

028 お世辞は通用しない

029 お世辞と褒め言葉の違い

030 その気になれば、いつでも人を褒めることができる

## 2

### 人に好かれる方法

- 031 人は自分の願望をかなえる方法に興味を示す
  - 032 願望を抱かせれば人は動く
  - 033 人に何かをしてもらうコツ
  - 034 議論で勝とうとしない
  - 035 相手の立場に立つて考える
  - 036 セールスのコツ
  - 037 人々の役に立とうとする
  - 038 相手の願望をかなえるように働きかける
  - 039 自分の願望と相手の願望を結びつける
  - 040 相手に自分のアイデアだと思わせる
- 
- 041 誰もが自分に最も関心がある
  - 042 他人に純粹な関心を寄せる
  - 043 すべての人に誠実に対応する
  - 044 褒め上手は得をする
  - 045 相手のために時間と労力を費やす
  - 046 友人の誕生日を覚える

- 047 笑顔はどんな宝飾品よりも価値がある
- 048 笑顔は言葉よりも伝わる
- 049 作り笑いは逆効果
- 050 毎日ほほ笑み続ける
- 051 ほほ笑みで相手と心を通わせる
- 052 幸せそうに振る舞えば幸せな気分になる
- 053 いつでも歓迎される方法
- 054 笑顔を見せられないなら、商売をするな
- 055 笑顔は人を癒やす
- 056 相手の名前を覚える
- 057 名前を間違えると怒りを呼ぶ
- 058 自分の味方を増やす
- 059 相手を立てる
- 060 人の名前を大切にする
- 061 名前を覚える労を惜しまない
- 062 名前を呼んで話しかける
- 063 人の名前を覚える秘訣
- 064 人々は話を聞いてくれる人を好きになる

- 065 相手の話に耳を傾けて、心から褒める
- 066 商談の秘訣
- 067 最高のクレーマー対策は、話を聞くこと
- 068 相手の話をじっくり聞く
- 069 話し上手より聞き上手が愛される
- 070 聞いているだけで相手を癒やせる
- 071 自分のことばかり話すと嫌われる
- 072 会話上手のコツ
- 073 答えたくなる質問をする
- 074 相手の関心事について調べておく
- 075 相手の関心事を話題にする
- 076 自分の用件より相手の興味をひくことについて話す
- 077 相手の関心をひくより、相手に関心を持つ
- 078 見返りを期待せずに相手を褒める
- 079 自分がしてほしいことを相手に対してする
- 080 誰に対しても丁寧な話し方を心がける
- 081 褒め言葉を持つ計り知れない力
- 082 相手の素晴らしさをさりげなく指摘する

### 3

- 083 心から称賛することの力 その①
- 084 心から称賛することの力 その②
- 085 成功者も称賛に飢えている
- 086 異性の心をつかむ秘訣

## 自分の考えを相手に受け入れてもらう方法

- 087 相手の体面を保つ
- 088 議論に勝つことはできない
- 089 議論を避ける
- 090 自分の正義を貫いても意味がない
- 091 議論では何も解決しない
- 092 相手に敬意を示す
- 093 勝ちをゆずる
- 094 議論するよりも思いやりを持つ
- 095 いつも相手にゆずったほうが得策だ
- 096 自分の正しさを過信しない
- 097 相手の意見を尊重する
- 098 論ずるときは、さりげなく
- 099 「あなたは間違っている」と言うてはいけない

- 100 人は間違いを指摘されると意固地になる  
101 優しい気づかいが心を開かせる  
102 罵倒と嘲笑は無意味  
103 控えめな表現を心がける  
104 自分の誤りを潔く認める  
105 自分が正しいときと間違っているとき  
106 自己批判は相手の敵意を消す  
107 相手の自尊心を満たして成果をあげる  
108 相手の権威を認める  
109 怒りが怒りを呼ぶ  
110 友好的な雰囲気をつくる  
111 理詰めではなく、友好的な姿勢を示す  
112 苦い汁より一滴の甘い蜜  
113 友好的に接する  
114 要求するときは友好的な姿勢をとる  
115 北風と太陽  
116 相手にまず「イエス」と言わせる  
117 聞き手の反感を買っても何の得にもならない



- 118 相手が「イエス」と答える質問を何度もする  
119 相手の話をさえぎらない  
120 ひたすら聞くことの効果  
121 相手に勝ちをゆずる  
122 自慢をしない  
123 考えを押しつけるのではなく、相手に考えさせる  
124 相手に強制しない  
125 自分で考えさせる  
126 相手に決めさせる  
127 自分で考えついたと思わせる  
128 相手を非難するのではなく理解する  
129 脅すのではなく穏やかに話す  
130 共感を示す  
131 相手の倫理観に訴える **その①**  
132 相手の倫理観に訴える **その②**  
133 競争心を刺激する  
134 叱咤激励する  
135 難題を持ちかけて意欲をかき立てる  
136 何かに挑戦する機会を与える

## 反感を抱かせずに相手を変える方法

- 137 不愉快なことを伝える前に称賛する  
138 一瞬で相手の心をつかむ方法  
139 相手に注意するときには、まず自分の過去のミスを告白する  
140 命令ではなく提案する  
141 相手に恥をかかせない  
142 相手の体面を保つ工夫をする  
143 打ち負かした相手の体面を保つ  
144 人前で叱らない  
145 相手が少しでも進歩したら褒める  
146 褒め言葉の驚異的な力  
147 叱るのではなく褒めて伸ばす  
148 とにかく褒める  
149 母親に励まされて大歌手になった人物  
150 褒められて国民的作家になった人物  
151 褒められて絶望から立ち直り、大作家になった青年  
152 人を変える魔法の力  
153 相手に期待を寄せる

- 154 相手が正直だと信じる
- 155 相手に肩書と權威を与える
- 156 不良少年を更生させる方法
- 157 好印象を与える秘訣
- 158 人の上に立つということ

## 5 敵を味方に変える方法

- 159 賛辞を巧みに伝える
- 160 敵を味方に変える魔法

## 6 円満な家庭生活を送る方法

- 161 お互いを褒める
- 162 結婚生活で成功する秘訣
- 163 結婚生活は友好親善の場だ
- 164 家族に称賛の言葉をかける
- 165 妻の手料理を称賛する
- 166 女性の服装を称賛する
- 167 妻に花を贈る

- 168 結婚生活は小さなことの連続  
169 配偶者にも礼儀を忘れない  
170 結婚生活における礼儀  
171 幸せな結婚生活は偶然の産物ではない  
172 相手を思いやる  
173 今この瞬間を大切に  
174 相手の気持ちに配慮する  
175 結婚後も礼儀を忘れない  
176 配偶者に心を込めて感謝の言葉を述べる  
177 仕事より結婚のほうが成功の可能性は高い  
178 仕事にばかり労力を費やさない  
179 家庭では小言を言わない  
180 老いた母を思いやる  
181 子供を叱る前に

# I

## 人との接し方に関する 基本的なテクニック

## 協力しなくなるように働きかける

蜂蜜を手に入れたいなら蜂の巣をつつくな、ということわざがある。

これはどういう意味だろうか？

蜂の巣をつつくとミツバチに逆襲される。だから蜂蜜を手に入れたいなら、そういう乱暴なことをするのはなく、ミツバチの協力が得られるように穏当な方法を使う必要があるという意味だ。ごく当たり前のことだろう。

しかし不幸なことに、私たちはふだんの人間関係でその教えを実行していないことが多い。相手の反感を買うような言動で人間関係を破壊しながら、相手の協力を得ようとしているのである。

相手の協力を得たいなら、相手の自尊心を傷つけるような言動は厳に慎まなければならない。相手を脅して無理やり言うことを聞かせようとするのではなく、相手の自尊心を満たして協力したくなるように働きかけるほうがずっとうまくいくし、お互いに気分よく過ごすことができる。

## 間違いを認めさせようとしな

いくら議論をして相手に間違いを認めさせようとしても、徒労に終わる。相手は自尊心を傷つけられるから、意固地になって自分の間違いを認めようとしな

相手の間違いを指摘すれば、あなたは自尊心を満たすことができ気分がいいだろう。優越感にひたることもできる。しかし、それは大きな犠牲をとまう。なぜなら、相手は面目を失い、気分を害してしまうからだ。

そんなことで相手が喜んで動いてくれると思っはいけない。たとえそのときは協力してくれているように見えたとしても、相手に好意を持ってもらえないから、人望を失うことになる。

## 人間は感情的な生き物だ

私たちはよく「あの人は気難しいから」などと言う。しかし、自分もたいがい気難しい一面を持っていることを忘れてはいけない。

実際、程度の差こそあれ、すべての人が気難しい一面を持っているといっても過言ではない。なぜなら、どんなに論理的に考えているように見えても、人間は究極的には感情的な生き物だからだ。論理的に考えて感情的に行動するのが、人間の本質である。人を動かすには、まずそれを理解する必要がある。



## 人はプライドと虚栄心によって 突き動かされている

人と接するときは、相手が論理的な生き物ではなく感情的な生き物であることを肝に銘じよう。すべての人は大なり小なり偏見を持ち、プライドと虚栄心によって突き動かされているのだ。

だから、人を動かしたいなら、相手がどんな立場の人であれ、その人の自尊心を満たすような接し方を心がける必要がある。

## 辛らつな言葉を人に投げかけない

自分ではどんなに的確な批判だと確信していても、批判された人間はそれをいつまでも覚えていくものだ。

もしこれから何年も、場合によっては死ぬまで恨まれたいなら、相手のプライドを傷つける辛らつな言葉を投げかけるとよい。

## 絶対に悪口を言わず、長所だけを指摘する

ベンジャミン・フランクリンは若いころ機転があまりきかなかった。当初、彼は印刷工だったが、年をとるにつれて人と接するのがうまくなり、やがて外交官として活躍するようになった。

彼によると、成功の秘訣は誰の悪口も言わず、すべての人の長所についてだけ指摘することだという。

しかし、困ったことに、多くの人は他人の悪口を言いたがる。愚か者ほどそうだ。実際、愚か者ほど他人をけなし、文句を言うのが大好きである。

## 相手の気持ちを理解する

相手を理解し許すためには、自制心を発揮する必要がある。人格がしっかりしていないと、それはできることではない。

相手を批判するのではなく、相手を理解することを心がけよう。なぜその人がそういうことをするのかを考えてみるのだ。そのほうが批判するよりはるかに有益だし興味深い。

しかも、自分の中に同情と寛容と親切心をはぐくむことができる。

## 完璧な人は存在しない

完璧な人はこの世に存在しない。だから、他人のあら探しをしようと思えば、いくらでもできる。しかし、そんなことをして他人を裁いたところで、いったいどんな利益が得られるだろうか。

神は最後の日まで人間を裁こうとしない。ましてや、私たち人間が他の人間を裁いていものだろうか。

## 叱るのではなく褒める

けなされて気分がよくなる人はいない。小言を言われて喜ぶ人もいない。叱られて嬉しくなる人もいない。

誰かに批判されると、どんな人でも気分を害して、やる気をなくしてしまうものだ。

しかし、褒めてもらおうと誰もが気分をよくして、やる気を起こす。人を動かしたいなら、長所を指摘して意欲を高め、行動を起こしたいという気持ちにさせることが大切だ。

## 素晴らしい人物の証明

素晴らしい人物とは、どのような人物を指すのだろうか？

イギリスの思想家トーマス・カーライルは「素晴らしい人物は、相手がどんな人物でも素晴らしい接し方をする」と言っている。

### I

人との接し方に関する基本的なテクニック

## 相手のプライドを尊重する

実業家のジョン・ワナメーカーは「私は他人を非難するのは愚かであることを若いころに学んだ」と告白した。

ワナメーカーはその教訓を早く学ぶことができたが、私は四十歳近くになってようやくそれを悟った。大多数の人は、どんなに間違っているとしても自分の非をなかなか認めようとしないものだ。

他人を非難したところで成果は得られない。なぜなら、その人は保身に走り、たいてい自分の間違いを正当化しようとするからだ。

他人を非難するのは危険である。なぜなら、その人はプライドを傷つけられ、相手に怒りや憎しみを抱くおそれがあるからだ。



## 褒めて伸ばす

いくら口うるさく言っても相手は言うことを聞かない。もちろん脅せば動いてくれるかもしれないが、それは相手にとって不本意だから一時的な効果しかなく、反感を抱くおそれがある。

人を動かす秘訣を教えよう。相手がうまくできたことを褒めて自尊心を満たしてやるのだ。そうしないと人は喜んで動いてくれない。人間とはそういうものである。

## あら探しをしない

ドイツ軍は方針として、何かがあつた直後に兵士が不平を言つたり他人を非難したりするのを禁止している。兵士は不満があつても一晩寝て冷静さを取り戻すように指導されているのだ。すぐに不平を言うと処罰されるらしい。

私たちの日常生活にもそういう決まりがあつてもいいのではないだろうか。がみがみ言う親、やたら小言を言う妻、部下を叱りつける上司をはじめ、あら探しをするのが好きな人たちは処罰されるべきだ。

なぜなら、そういう行為はなんら生産的ではないからである。たいていの場合、相手をいくら問い詰めても、「あの状況ではそうする以外になかった」という弁解や開き直りのような答えしか返つてこない。

## 他人を批判しない

どんなに不正を働いた人でも自己批判をせずに他人を責めようとする。これは人間の本性なのである。

批判を浴びると、誰もが自分は悪くないと思いたがる。だからもし他人を批判しなくなったら、そんなことをしても無駄であることを肝に銘じよう。

他人を批判すると、それは伝書鳩のように自分のもとに戻ってくる。いくら批判して更生させようとしても、相手は「あなたも人のことが言えるのか」などと反論し、批判した人を逆に批判するからだ。

## 誰もが「自分は悪くない」と思っている

どんな凶悪犯でも「自分は心の優しい正義の味方だ」と主張する。私はそれについて、とある刑務所の所長と興味深いやりとりをした。

所長によると、犯罪者たちの中で自分が悪人だと思っている者はほとんどいないという。犯罪者は自分を一般人と同じ善良な市民だと考え、金庫破りであれ殺人であれ、「あの状況ではそうせざるをえなかった」と釈明する。彼らの多くは、あれこれ理屈をこねて自分の反社会的行為を正当化し、「悪いことをしていないのに刑務所に入れられるのはおかしい」と主張する。

残虐な罪を犯して収監されている凶悪犯ですら自分は悪くないと主張するのだ。世間一般の人はもっとそうではないだろうか。

## 人をからかわない

エイブラハム・リンカーンは人間関係の達人として知られている。では、彼は他人を批判したことがあるのだろうか？

その答えは「イエス」である。若いころ、他人をからかう手紙を頻繁に書き、恥をかかせようとしたのだ。だが、そのうちの一通が大きな恨みを買う原因となった。

虚栄心が強くて喧嘩っ早いシールズという政治家をからかうために匿名の手紙を新聞に投稿したところ、人々はそれを読んで笑った。だが、プライドを傷つけられたシールズは激怒し、手紙の筆者を突き止め、馬で駆けつけて野外で決闘を挑んだのだ。幸い、最後の瞬間になって双方の付添人が仲裁に入った。

これはリンカーンの生涯で最も忌まわしい出来事だった。彼はその経験から人間関係のルールを学び、二度と他人をからかうまいと決意した。

そのとき以来、リンカーンは誰に対しても悪意を抱かず、慈悲の心で接すると肝に銘じ、他人をいっさい批判しなくなった。

### I

人との接し方に関する基本的なテクニック

## 他人を裁かない

他人を裁いてはいけない。相手の立場に立って考えてみれば、これはすぐにわかることだ。あなたも裁かれたくないはずである。

## 他人の欠点より先に自分の欠点を直す

あなたは他人の欠点を直して、その人がよりよい人物になるように変えてあげたいと思うかもしれない。たしかにそれは結構なことだ。

しかし、まず自分の欠点を直してよりよい人物になることから始めたらどうだろうか。あなたにとっては、そのほうがずっと得になるはずだ。しかも、相手のプライドを傷つけないから、反感を買うおそれもない。

自分がよりよい人物になるには、今日から始めても次のクリスマスまでかかるかもしれない。そうしたら、年末までしばらく休暇を楽しみ、相手の欠点を直すのは来年になってからにすればいい。

自分がよりよい人物になるために日々精進しよう。

「自分の家の玄関が汚れているのに、隣家の屋根に積もっている雪に難癖をつけるな」と孔子は論している。

### I

人との接し方に関する基本的なテクニック

## 他人を非難しても成果はあがらない

リンカーン大統領は北軍のミード將軍に対し、南軍のリー將軍を捕らえて戦争を終結させるよう命じた。ところがミードは言い訳を並べて行動せず、そのあいだにリーは自軍を引き連れて逃亡した。リンカーンは激怒し、ミード宛てに手紙を書いた。

「どうやら君は事の重大さがわかっていないようだ。君にはもう期待していない」  
ミードはこの手紙を読んでどうしただろうか？

実は、ミードはその手紙を受け取っていなかった。リンカーンがそれを投函しなかったからだ。その手紙はリンカーンの死後に書類の中から見つかったのである。

リンカーンはこの手紙を書いたあと、「ちょっと待て。この手紙を送れば、私の怒りは収まるかもしれないが、ミードは自分を正当化し、気分を害して私を逆に非難するだろう。結局、彼は能力を発揮せずに辞任するおそれがある」と思ったに違いない。

いくら非難しても、相手はたいいてい反省しない。それどころか、相手は気分を害して逆恨みをする。リンカーンはそれを若いときにすでに学んでいたのだ。



## 人をうまく動かす唯一の方法

人をうまく動かす方法はひとつしかない。そうしたくなるように働きかけることだ。

たしかに、銃を突きつけて相手に言うことを聞かせることもできる。クビにすると脅して従業員に協力を求めることもできる。ムチで叩いて子供を命令に従わせることもできる。だが、そんな手荒いやり方は好ましくない結果を引き起こす。

人をうまく動かす唯一の方法は、相手が求めているものを与えることだ。

それは何か？

二十世紀最高の心理学者の一人、フロイトによると、人間の行動にはふたつの動機があるという。性欲の充足と、偉大な人物になりたいという欲求である。

アメリカの思想家ジョン・デューイは少し違う表現を使った。「人間の最も強い衝動は、重要人物になりたいという欲求だ」というのである。

誰もが重要人物として扱われたいという欲求を持っている。だから、相手のそういう欲求を満たすことが、人を動かす秘訣なのだ。

### I

人との接し方に関する基本的なテクニック

## すべての人は褒められるのが大好きだ

人間が求めているものはそう多くない。どうしても満たしたい欲求は八つある。すなわち、食欲、性欲、睡眠欲という三大欲求のほかに、金銭欲、健康欲、来世の幸せ、子供の幸せ、自尊心である。

この中でめったに満たされていないのが、自尊心だ。つまり、自分を重要な存在として扱ってほしいという願望である。

リンカーンは「すべての人は褒められるのが大好きだ」と記している。心理学者のウィリアム・ジェームズは「人間の本質の中で最大の特徴は、重要な存在として認められたいと熱望していることだ」と言った。この言葉の中で「願っている」ではなく「熱望している」という強い表現が使われていることに注目してほしい。

人々は称賛の言葉に飢えている。その心の渇きを誠実な気持ちで満たすことができる少数の人は、確実に相手の心をつかむことができる。

## 人は自尊心を満たすために努力する

自尊心を満たしたいという思いは、動物にはない人間の最も顕著な特徴のひとつである。つまり、人々は努力して成果をあげることによって、それを周囲の人に認めてもらい、自分を重要な存在として扱ってほしいのだ。

もし私たちの先祖が自尊心を満たしたいと思わなかったら、文明は進歩しなかっただろう。もし自尊心を満たしたいという思いがなければ、私たちは今もまだ動物とほとんど変わらないはずである。

自尊心を満たすために、食料品店に勤務する貧しい無学の店員は一念発起して法律の勉強に没頭し、弁護士になった。彼の名はエイブラハム・リンカーンである。

自尊心を満たすために、不朽の名作を残した人物もある。実家が破産の憂き目にあって極貧の生活を強いられながら、『二都物語』や『クリスマス・キャロル』などの小説を書き、イギリスの国民的作家になったチャールズ・ディケンズである。

## 相手の意欲を高める最善の方法

実業家のチャールズ・シュワツプが大成功を収めた理由は、人との接し方を心得ていたからである。彼が明かした成功の秘訣は、紙に書いて額縁に入れ、全国のお家庭、学校、職場に飾っておくべきだ。これを実行すれば、あなたの人生は大きく変わる。

「相手の長所を引き出す唯一の方法は、褒めて励ますことである。上司や教師や親が小言を言うとき、相手はやる気をなくしてしまう。頑張りたくなるきっかけを相手に与えることが大切だ。だから私は絶対に小言を言わないし、他人のあら探しもしない。何かが気に入ったら、惜しみなく褒めるようにしている」

これが偉人として歴史に名を残すシュワツプの信条だ。ところが、ほとんどの人はそれと正反対のことをしがちである。何かが気に入らないとすぐに小言を言い、何かが気に入ってもまったく褒めないのだ。シュワツプはさらにこんな指摘をしている。

「私は世界中の名士たちと付き合いがあるが、どんなに地位が高い人でも、けなされたときより褒められたときのほうがずっといい仕事をする」

## 人前でも一対一でも相手を褒める

アンドリュース・カーネギーはスコットランド出身の貧しい移民で、最初は工場労働者として働いていたが、やがて実業家として製鉄業に進出し、しだいに頭角を現して巨万の富を築き、晩年は慈善活動家としても知られるようになった。

無一文だったカーネギーが驚異的な成功を収めた秘訣はなんだったのか？

人前でも一対一でも、とにかく他人を褒めたのである。

カーネギーは死んでもからも他人を褒めるつもりだったようだ。生前、彼は自分でこんな墓碑銘を書いている。

「自分より利口な人たちに恵まれし者、ここに眠る」

### I

人との接し方に関する基本的なテクニック

## なじるよりも褒めよ

ジョン・ロックフェラーが貧困から身を起こし、実業家として成功を収めて大富豪になった主な要因は、けっして相手をなじるようなことをせず、いつも心を込めて褒めたことだった。

例えば、共同経営者が南米で詐欺にあつて資金の四割に相当する百万ドルの損失を会社にもたらしたときのことだ。ロックフェラーはそれを知つて小言を言つただろうか？

とんでもない。「その件はもう済んだことだ」と考えて、共同経営者を褒めることにしたのだ。彼は共同経営者が最善を尽くしたことを高く評価し、資金の六割を回収したことをたたえたのである。

さらにロックフェラーは共同経営者の労をねぎらつて、こう言つた。

「たいへんよくやつた。それで上出来だ。私ならそこまで成果をあげることにはできなかっただろう」

## 称賛して自信をつけさせる

ブロードウェイの観客を魅了したことで知られる演劇プロデューサーのフロレンツ・ジークフェルドは、女性ダンサーたちを褒めちぎる能力で名声を得た。

彼は誰から見向きもされない地味な女性を褒め、舞台上で魅力的な美女に変貌させるのがとてもうまかった。彼の演出によってスターダムにのし上がった女優はたくさんいる。彼女たちは「ジークフェルド・ガールズ」と呼ばれた。

ジークフェルドは女性を称賛して自信をつけさせるすべてを心得ていたから、女性たちは彼の優しさと思いやりによって自分の美しさに気づくようになった。もちろん、彼は口先だけでなく金銭面での配慮も忘れなかった。コーラスガールたちのギャラを三十ドルから百七十五ドルにまで上げてやったのだ。

舞台の初日には主演女優たちに電報を打ち、コーラスガール全員にバラの花束を贈る気くばりも欠かさなかった。

### I

人との接し方に関する基本的なテクニック

## 家族を褒めるのを忘れない

一週間、家族に食事を与えなかったら犯罪になることは誰でも知っている。ところが、食事と同じくらい人々が求めている誠実な褒め言葉を何年間もかけていないケースはいくらでもある。

ブロードウエーのスター俳優、アルフレッド・ラントは「私が最も必要としているのは、自尊心を満たしてくれる褒め言葉だ」と言っている。

私たちは食事を通して子供や配偶者の身体に栄養を与えるが、彼らの自尊心を満たすような配慮を欠きがちである。彼らに体力をつけさせるためにおいしい料理を食べさせるのに、元氣をつけさせるために心のこもった褒め言葉をかけるのを忘れているのだ。もしそれを実行すれば、あなたが発した優しい言葉は、美しい音楽のように相手の記憶の中にいつまでも残るに違いない。



## お世辞は通用しない

一部の人は「お世辞を言ったが、うまくいかなかった。特に相手が利口な人には通用しなかった」などと言う。

お世辞は見え透いているし、不誠実だ。相手に下心を感じさせるから、それが功を奏することはめったにない。たしかに、自分を認めてもらうためにやっきになっている人なら、お世辞を言われると喜ぶかもしれない。飢えている人が雑草を食べるのと同じである。

しかし、単なるお世辞と違って、心のこもった褒め言葉は相手を惹きつける。どう見ても風采のあがない男性が美女と結婚していることがよくあるが、彼らは心のこもった褒め言葉を女性にかけるのがとてもうまいのだ。

## お世辞と褒め言葉の違い

たしかにヴィクトリア女王はお世辞に弱かった。実際、デイズレーリ首相は女王に対してお世辞を並べたことを認めている。しかし、デイズレーリは機転のきく有能な政治家で、言葉の使い方が天才的だった。彼なら功を奏した手法でも、あなたや私がそれをして同様の成果が得られるとはかぎらない。

長い目で見ると、お世辞は利益よりも実害のほうが大きい。お世辞は偽造紙幣のようなもので、そんなものを使っていると、ひどい目にあう。

褒め言葉とお世辞の違いは何か？

それは単純明快である。一方は誠実で、他方は不誠実だ。一方は心がこもっているが、他方は口先だけだ。一方は利他的で、他方は利己的だ。一方は誰からも喜ばれ、他方は誰からもいやがられる。

## その気になれば、 いつでも人を褒めることができる

偉大な思想家エマーソンは「すべての人は何らかの点で私よりすぐれているから、誰か  
らでも必ず学ぶことがある」と言っている。

エマーソンですらそうなのだから、私たちにとってはもっとそうだ。

自分の功績や願望について考えるのはやめて、相手の長所を見つける努力をしよう。そ  
して、軽薄なお世辞を言うのではなく、心のこもった褒め言葉を相手にかけよう。そうす  
れば、相手はあなたの優しい言葉を生涯にわたって大切にするだろう。あなたがそれを忘  
れても、相手はたえずそれを思い出し、あなたに好意を抱き続けるに違いない。

## 人は自分の願望をかなえる方法に 興味を示す

人を動かす方法は、相手の願望について話し、それをかなえる方法を示すことである。相手にとって、あなたの願望などはどうでもいい。人は皆、自分の願望について考え、それをかなえる方法に興味を示す。

明日、誰かに何かをしてほしいとき、このことを思い出そう。例えば、息子に喫煙をやめてほしいなら、説教しても効果がないし、自分の願望について話しても意味がない。大切なのは、相手の願望をかなえる方法を示すことだ。

そこで、タバコをやめると、野球チームで活躍できるとか短距離走で勝てると言えばいい。つまり、タバコをやめれば、自分の願望がかなえられることを強調するのだ。このやり方なら相手を脅して無理やり何かをさせる必要がなく、お互いに気分よく問題を解決することができる。

## 願望を抱かせれば人は動く

あなたが生まれてこのかたやってきたすべての行為は、自分の願望をかなえるためだった。慈善事業に寄付したのも例外ではない。あなたがそれをしたのは、他人を助けるという崇高な行為をして、すがすがしい気分になりたかったからである。あなたはそうやって自分の願望をかなえたのだ。

### I

人との接し方に関する基本的なテクニック

## 人に何かをしてもらうコツ

人に何かをしてもらいたいなら、口を開く前に「どうすれば、それをしたいという気持ちに相手に抱かせることができるか？」と自分に問いかけてみよう。そうすれば、自分がしてほしいことについて相手を説き伏せようという無駄な努力をする必要はなくなる。

## 議論で勝とうとしない

議論に熱中するのは極力避けたほうがいい。そんなことをすれば、後味の悪い思いをするだけだ。相手の誤りを証明したところで、相手はプライドを傷つけられ、誤りを素直に認めようとしなくなる。

議論に勝てば、優越感にひたることができるかもしれない。しかし、相手は屈辱感を味わうはめになり、あなたに嫌悪感を抱くから喜んで動いてくれない。

## 相手の立場に立って考える

人間関係の技術について、実業家のヘンリー・フォード（フォード・モーターの創業者）はこう言っている。

「もし成功の秘訣がひとつだけあるとすれば、相手の考え方をよく理解し、自分の立場だけでなく相手の立場に立って考える能力を身につけることだ」

これはあまりにも単純明快だから、誰でもすぐにそれが真実だとわかるはずだが、世の中の九割の人が九割の確率でそれを無視している。



## セールのコツ

毎日、大勢のセールスマンがくたくたになるまで歩き回っているが、いつこうに成果が  
あがらず、がっかりしている。

いったいなぜだろうか？

彼らは自分がほしいものばかり考えているからである。つまり、ほとんどのセールスマ  
ンは自分のノルマを達成することを考えるだけで、相手が買いたがっていないことに気づ  
かないのだ。

考えてみよう。誰もが自分の問題を解決することにいつも関心を寄せている。だから、  
自分の商品やサービスが相手の問題を解決するのに役立つことを示せば、売ろうとしなく  
ても相手は買ってくれる。人々は自分の意思で買っていると思いたがり、売りつけられる  
のをいやがるのだ。

### I

人との接し方に関する基本的なテクニック

## 人々の役に立とうとする

世の中には自分の利益追求だけを考えている人であふれ返っているのが現状だ。利他の精神で人々の役に立とうとするごくわずかな人たちは圧倒的に有利である。なぜなら、競争相手が少ししかないからだ。

ゼネラル・エレクトロニクス（GE）の会長を長く務めたオーウェン・ヤングは、こう断言している。

「相手の立場に立って考え、相手の気持ちができる人は、将来のことを心配する必要がまったくない」

## 相手の願望をかなえるように働きかける

多くの人は大学で難解な理論を学ぶが、人間の心の働きを理解していない。例えば、大学を卒業して大企業に入社したばかりの若者が、バスケットボールの参加者を募ったときのことだ。彼はこう言った。

「みんなでバスケットボールをしよう。僕はバスケットボールをしたいのだけど、メンバーが足りないのでゲームができない。明日の晩、体育館に来てほしい。僕はバスケットボールがしたい」

これでは自分の願望を述べているだけで、相手の願望を考慮していない。相手を利用して自分の願望をかなえようとしてはいけない。相手が求めているのは、球技をして楽しく遊び、体力をつけることだから、彼はそれをアピールすべきなのだ。

相手の心の中に願望をかき立て、それを満たすように働きかけることが、人を動かす秘訣である。それを理解している人は他人を意のままに動かすことができるが、それを理解していない人は誰からもそっぽを向かれる。

### I

人との接し方に関する基本的なテクニック

## 自分の願望と相手の願望を結びつける

ある両親は幼い息子のことを心配していた。その息子は十分に食べようとせず、やせ細っていたので、両親は「もっと食べて大きくなつてほしい」と息子に言った。

この息子は両親の願望をかなえようとしたのだろうか？

もちろん、そんなことはない。そこで、父親は自分たちの願望と息子の願望を結びつける方法を考えた。息子は三輪車に乗るのが大好きだったが、近所に住む体の大きいじめっ子がそれを取り上げてしまうことがよくあった。

当然、息子は母親のもとに駆けつけて助けを求めた。そのたびに母親はいじめっ子から三輪車を取り戻した。こんなことが毎日のように起きていた。

息子の願望は何か。それは明らかだろう。息子は傷ついたプライドを癒やし、自分の自尊心を満たすために、大きな体になって、いじめっ子に復讐したかったのだ。そこで父親が「しっかり食べて大きな体になり、いじめっ子を見返してやりなさい」と言ったところ、息子はすんなり言うことを聞くようになった。

## 相手に自分のアイデアだと思わせる

かつて批評家のウィリアム・ウィンターは「自己表現は人間の基本的な欲求だ」と言った。この心理はビジネスに応用することができる。

私たちは素晴らしいアイデアを思いついたとき、それは自分のアイデアだと主張し、他人に教えたがる。

しかし、そんなことをするのではなく、他人にそのアイデアを教えてアレンジさせたらどうだろうか。つまり、相手に自己表現の機会を与えるのだ。やがてその人はそれが自分のアイデアだと思い、すすんで実行に移そうとする。

### I

人との接し方に関する基本的なテクニック