

# How to Have Confidence and Power in Dealing with People

Les Giblin

## 人望が集まる人の 考え方

レス・ギブリン  
弓場 隆 訳

How to Have  in Dealing with People

累計500万部突破ベストセラー作家  
半世紀を超えて読みつがれる不朽の名著、  
待望の邦訳！

Discover  
ディスカヴァー

はじめに

現実を直視しよう。

すべての人が他人に何かを求めている。誰もが相手に好意を求める、自分を受け入れて認めてほしいと思っている。

具体例を紹介しよう。

- ・夫婦は互いに愛情と献身を求めている。
- ・親は子どもに従順さを求めている。
- ・子どもは親に愛情と安心を求めている。
- ・セールスマンは顧客に取引を求めている。
- ・経営者は従業員に忠誠心と生産性と協調性を求めている。
- ・従業員は経営者に仕事に対する称賛と承認を求めている。

すべての人は成功と幸福を求めている。あなたは、自分の成功と幸福に他人が重要な役割を担っているという事実について考えたことがあるだろうか？

私たちはたいてい他人とのかかわりを通じて成功を収める。幸福をどう定義しようと、それは他人とどんな関係を築くかに大きく左右される。

少し考えてみれば、これはすぐにわかることだ。

## 人間の習性について知つておくべきこと

私たちは絶えず他人に何かを求めているし、つねに円満な人間関係を築きたいと思つてゐる。

### 本書を読みながら、自分が他人に何を求めているか冷静に考えてみよう。

私は理想的な人物像について述べるつもりはないし、自分の欲求を抑圧してまで他人とうまくやつていくべきだと説くつもりもない。

本書で伝授するのは人間の実際の行動パターンに関する洞察であり、それを活用して、

自分が求めている昇給や取引、好意を得る方法である。

昔から「知は力なり」と言われてきた。たしかにそのとおりだ。人間の習性についての正確な知識を身につけて実践すれば、あなたは求めているものをいつでもどこでも手に入れることができる。

本書で紹介するのは机上の空論ではなく、人間関係に関する長年の経験にもとづく確固たる技術である。それは大勢の人の人生で証明されてきた。

本書の基本原理は、あなたが今まで抱いてきた考え方と大きく異なっているかもしれない。だが、ひとつだけ利点がある。それは「効果がある」ということだ。

## 相手が求めているものを与える

大勢の人が他人に何かを求めていることを自覚している。しかし、その願望を満たすことが利己的だと考え、求めているものを手に入れようとしない人があまりにも多い。自分が成功と幸福を得ると、他人の成功と幸福を奪うことになると思いつ込んでいるからだ。

ここで断言しよう。

よい人間関係とは、自分が求めているものを手に入れると引き換えに、相手が求めているものを与えることだ。

それ以外の関係はうまくいかない。

相手になんの見返りも与えず、自分が求めているものを手に入れることに後ろめたさを感じない人は、人間関係に関する本を読んでも仕方がない。

本書は、自分が求めているものを手に入れて、しかも相手を満足させる技術を習得したい人のために書かれている。

## 人とかかわる3つの基本的なパターン

誰の世話にもならず、自分だけの力で生きていける人は一人もいない。人はみな他人が与えてくれるものが必要としている。あなたも例外ではない。人間関係はつねにそういう必要性にもとづいている。

人とのかかわり方は次の3つのパターンしかない。

**1** 求めているものを相手から奪い取る。たとえば、相手を脅して恐れさせる。犯罪者がその典型だが、社会的地位が高い人もこのやり方を巧妙に使っている。

**2** 求めているものを与えてもらうために媚びへつらう。その卑屈な心理状態を端的に表現すると、「どうかお願ひですから、おめぐみください」となる。

**3** ギブアンドテイクの精神で公平な交換をおこなう。相手が求めているものを与えることによって、相手はお返しをするために、あなたが求めているものを与えてくれる。

以上の3つのパターンのうち1と2は本書とは関係ない。本書で扱うのは3である。つまり、相手が求めているものを与えることによって、自分が求めているものを手に入れれる方法だ。効果のほどは証明済みである。

あなたは今、他人が求めているものをふんだんに持っている。そこで、それをその人たちに気前よく与えれば、彼らは喜んであなたに成功と幸福をもたらしてくれる。

自分が成功と幸福を得ようとすると、他人の成功と幸福を台無しにすると思つてゐる人もいるかもしれない。だが、眞実はその逆である。それを示す証拠はいくらでも存在する。一般に、幸福な人は不幸な人よりも多くの幸福を振りまくし、成功者は失敗者よりも多くの恩恵を周囲の人にもたらす。自分の願望が適度に満たされている人は、不満をため込んで絶えずいらだつてゐる人より他人の願望に対してはるかに寛大で思いやりがあるからだ。

心理学者、犯罪学者、聖職者、精神科医は、この世の問題の大半が不幸な人々によつて引き起こされていることを指摘し、欲求不満でみじめな思いをして暮らしていると、周囲の人にも多大な迷惑をかけるおそれがあることを警告している。

## 人間の習性をよく理解し、相手の願望を満たす

よい人間関係のカギは、人間の習性についてしっかり学ぶことだ。そのためには人間の理想の姿を追求するのではなく、人間の現実の姿を究明する必要がある。

人間の習性をよく理解して初めて、成功と幸福を手に入れるきっかけをつかむことができる。

人々が何を求めているかを見極めて、相手の願望をうまく満たす方法を紹介しよう。当然、それは人間の習性に反するやり方ではなく、人間の習性に合うやり方でなければならない。

私たちを悩ませる問題の原因は人間の習性にあるのではなく、私たちが他人の求めているものはないがしろにしがちなことだ。人間の習性はやっかいなものではなく、むしろ理にかなつたものである。あなたはそれを知つて、驚くと同時に安心するに違いない。

人間の習性を軽視しておいて、「あの人は気難しくて手に負えない」と言い訳しているのを見聞きするたび、私はウォルフ・アンド・デサワー社のハリー・マテルスキー人事部長の言葉を思い出す。

「下手なゴルファーにかぎって、自分のミスをクラブのせいにする。それと同様に、人間関係の技術がつたない人にかぎって、『相手が強情だからやりにくい』と不平をこぼす」たしかに人々は強情に見えるかもしれないが、大勢の人が人間関係で苦労しているのは、人間の習性をよく理解していないからだ。

自分が知らないものに対処しているとき、私たちは自信を持つことができない。

たとえば、エンジンの仕組みをよく理解していないのに、それを直そうとしている修理工を観察するといい。その修理工は戸惑いながら、いかにも自信がなさそうに振る舞つてゐるはずだ。

一方、エンジンの仕組みを知り尽くしている熟練の修理工を観察してみよう。その振る舞いは自信にあふれていることが一目瞭然だ。

この原理は何を扱うときにもあてはまる。その対象について知れば知るほど、その扱い方に自信を持つことができる。

いくら人間関係の表面的なルールを覚えても、それでは人とのかかわり方に自信を持つことはできない。しかし、人間の習性をよく理解し、基本原理をしつかり学べば、人とのかかわり方に自信を持つことができる。

本書は人間の習性を詳しく説明したうえで、具体的な応用の仕方を紹介する。

大昔から現代まで一貫して成果を上げてきた普遍的なテクニックだから、あなたにも必ず役立つはずである。

レス・ギブリン

人望が集まる人の考え方

もくじ

## はじめに

人間の習性について知っておくべきこと  
相手が求めているものを与える

人とかかわる3つの基本的なパターン

人間の習性をよく理解し、相手の願望を満たす

Part

# 1

## 人間の習性を うまく活用する

第1  
章

成功と幸福を手に入れる方法

相手の自尊心を満たす

9割の人は人間関係で失敗する

成功と幸福の最大のカギは人間関係だ

成功の要因と失敗の要因

小手先のテクニックではなく、  
人間の習性を正しく理解する

## 第2章 人を動かす基本的な秘訣

人間関係の4つのルール

自尊心が満たされないと他人に対してもう批判的になる  
相手の自尊心を満たせば人間関係はうまくいく  
気難しい人にはほめ言葉をかける  
正論を説くよりも自尊心を満たす

## 第3章 自分の「隠れ資産」を有効に使う方法

自分の「隠れ資産」を気前よく与える

すべての人は自分の重要性を認めてもらいたがっている  
相手を軽んじる言動が大きな悲劇につながる  
人々は承認を最も求めている  
相手に重要感を持たせる3つのルール

自分が求める行動と態度を相手にとらせるには  
相手の怒りを鎮める方法

熱意は人から人へと伝染する

自信は信頼を生む

自信にあふれた態度が人をひきつける  
ささいなことで本音が表れる  
相手を向上させる唯一の方法

## 第5章 相手により第一印象を与える方法

自分が求めているものに合わせた調子で始める

第一印象を変えるのは至難のわざだ

あなたは自己評価のとおりに受け入れられる

他人をけなす人は悪い印象を与える

相手に「イエス」と言わせるコツ

自分が求めていることを

相手がしたがっていると想定する

Part  
**2**

# 友情をはぐくんで 相手を味方につける

第6章

## 人々をひきつける3つの条件

- 人々をひきつける3つの条件
- 相手の心の飢餓感を満たそう

第7章

## 相手とすぐに打ち解ける方法

- すぐに打ち解ける人の秘密
- 相手を恐れると、相手は身を遠ざける
- 笑顔は奇跡を起こす
- 心の底からほほ笑みかける
- 心のこもったほほ笑みを浮かべる練習

ほほ笑みは魔法の効果を發揮する

# Part 3 効果的な話し方で成功する

## 第8章 言葉で表現する能力を磨く方法

会話はありきたりな話題から始めればよい  
最も大切なのは相手に話をさせること  
相手につねに賛同する  
悩みや不満を誰彼となくぶちまけてはいけない  
相手をからかわない

## 第9章 聞き上手になる方法

話を聞く人は「利口な人」と評価される  
耳を傾ければ、相手の求めているものがわかる

## 第10章

### たちまち相手の賛同を得る方法

相手に耳を傾けることで  
自己中心的な性格を克服できる  
聞くことで相手の自尊心を満たすことができる

相手が自らの意思で賛同するように働きかける  
冷静に事実を提示する

相手の自尊心を傷つけはいけない

相手の自尊心を傷つけずに議論に勝つ6つのルール

## Part

### 4

# 人々に うまく働きかける

## 第11章 相手の全面協力を得て成果を上げる方法

人々は自分の知恵を活用してほしいと思っている  
命令するのではなく、アドバイスを求める

186 185

183

172 170 168 167

165

160 159

相手からアイデアを引き出す

アドバイスを求めるに信頼も得られる

アドバイスを求めるに家庭もうまくいく

同情や承認、称賛ではなく、

純粋にアドバイスを求めるよう

## 第12章 人間関係で奇跡を起こす方法

ほめ言葉は人間の精神を活性化する

毎日、心をこめてほめる

「ありがとう」と言うときの6つのルール

ほめれば自分も幸福になる

ほめ言葉をかけるときの2つのルール

## 第13章 相手を怒らせずに注意を与える方法

目的は相手を向上させることにある

相手に注意を与えて成果を上げるための7つのルール

Part  
**5**

# 人間関係の ワークブック

第  
**14**  
章

成功と幸福をもたらす効果的な行動計画

- 1 職場での人間関係の改善
- 2 家庭での人間関係の改善
- 3 その他の場での人間関係の改善

エクササイズ 自己分析チェックリスト

おわりに

239

231

229 228 227

225

## Part 1

---

人間の習性を  
うまく活用する

第 **1** 章

---

成功と幸福を手に入れる方法

人はみな人生でふたつのものを手に入れたいと思っている。それは成功と幸福である。

もちろん人はみな違うから、成功と幸福の意味は千差万別だ。しかし、自分が求める成功と幸福を手に入れたいなら、ぜひとも学んでおかなければならないことがある。地位や身分に関係なく、それはまったく同じだ。

すなわち、成功と幸福をもたらす最大の要素は、人間関係の技術である。

人間関係の技術をしつかりマスターすれば、成功への道のりの約85%と幸福への道のりの約99%の地点に到達することができる。これは多くの科学的研究で証明されている。

## 相手の自尊心を満たす

単に他人とうまくやつていく方法を学ぶだけでは成功と幸福はおぼつかない。たとえば、臆病な人はトラブルを避けるために、「他人とうまくやつていく」方法を学ぶ。それはいつも相手の言いなりになることだ。

一方、暴君タイプの人は「他人とうまくやつていく」別の方法を実行している。それは

いつも相手を脅して言いなりにさせることだ。

いずれにせよ、私たちは他人とうまくやつていく方法をもう学ぶ必要がない。どんな人でもそれなりの方法をすでに会得しているからだ。

大切なのは、他人とうまくやつていきながら、満足感を得ると同時に相手の自尊心を満たす方法を見つけることである。

人間関係の極意とは、お互いの自尊心を満たすようなやり方で相手とかかわることだ。これこそが人とかかわって本当の成功と幸福を手に入れる唯一の方法である。

## 9割の人は人間関係で失敗する

カーネギー工科大学は1万人の工場労働者を綿密に調査し、成功の15%は仕事のスキルによるもので、**85%は性格的な要因**、とくに他人とうまくかかわる能力によるものだと結論づけた。

また、解雇された数千人の男女に関するハーバード大学の研究では、仕事の失敗で失業

した人より人間関係の失敗で失業した人のほうが2倍多いことがわかつた。

だが、著名な心理学者のアルバート・ウェイガム博士によると、その割合はもつと高いと  
いう。1年間で失業した4000人の労働者の実態を調べたところ、仕事ができないから  
失業したのは全体の1割にすぎず、残りの9割は他人とうまくかかわることができないから失  
業したことがわかつたのだ。

## 成功と幸福の最大のカギは人間関係だ

周囲を見渡してみよう。あなたが知っている中で最も成功しているのは、高度な頭脳と  
専門技術を持った人たちだろうか？

少し考えてみれば、最も成功していく幸福にあふれているのは、人間関係の技術にたけた  
人たちだとわかるはずだ。

## 多くの人が抱える問題の本質

自意識過剰で内気で臆病で社交性がなく、劣等感にさいなまれている人たちの中で、自分の本当の問題が人間関係の技術がつたないことだと気づいていない人はたくさんいる。彼らは自分の問題が性格的なものというより実際は他人とうまくかかわる方法を学んでいないことによるものだと理解していないようだ。

それとは表面的に正反対の人も同じくいたくさんいる。彼らは自信にあふれているよう見えるし、家庭や職場、社交の場でリーダーシップをとりたがる。しかし、彼らも心中では自分に何かが欠けていることを痛感し、なぜ家族や従業員が喜んで協力してくれないのか、なぜ脅して言うことを聞かせなければならないのか悩んでいる。

とりわけ彼らは、自分が関心を引こうとしている人たちが、自分を認めて受け入れてくれないことに気づく。彼らは相手に協力と友情と忠誠心を求めるのだが、どうやつてもそれが得られないために無力感にさいなまれている。彼らは人間関係の技術を十分に身につけていないので、自分に好意を持つてもらうことができず、求めているものが手に入らずに悩んでいるのだ。

## 専門技術より人間関係の技術

専門技術がすべてのように見える職業をひとつだけ挙げるとすれば、技術職だろう。ところが、パーデュー大学を卒業した技術者に関する5年以上にわたる詳細な記録によると、学生時代に最高の成績だった人の収入は、最低の成績だった人の収入と比較して、年収で200ドルの差しかなかったという。つまり、高度な専門技術を身につけた人でも、そうでない人と比べて収入にそれほど差がないということだ。

しかし、人間関係の技術にたけた人は、優秀な学業成績を収めた人より収入が約15%上回り、人間関係の技術がつたない人より約33%も多くの収入を得ていた。

皮肉なことに、多くの人は性格を改善することには大きな興味を持っているが、人間関係の技術を改善することにはあまり興味を持っていない。しかし、人間関係の技術を改善することには大きな意味がある。それについては、これから詳しく説明しよう。

### 公私を問わず人間関係の技術が成否を分ける

実際問題として、他人とうまくかかわる以外に充実した人生を送る方法はない。他人と

うまくかかわらずに成功と幸福を手に入れるることは不可能なのだ。

医者、弁護士、セールスマンとして最も成功している人たちが、最も高度な専門技術を持つているとはかぎらない。それと同様に、販売成績が最もいいセールスレディーが最も聰明だとはかぎらないし、最も幸福な夫婦が最も美男美女だともかぎらない。

どの分野であれ成功しているのは、人とのかかわり方の秘訣を心得ている人である。

## 成功の要因と失敗の要因

どうすれば他人とうまくかかわることができるのか？

私にとって、それはつねに大きな関心事だった。そこで、長年にわたり多くの成功者を研究して成功の要因を調べた。また、多くの失敗者を研究して失敗の要因を調べた。

しかし、「他人と仲良くやつていく」方法を記した書物の大半が、人々が求めているものに関する正確な研究にもとづいていないことがわかった。人々の理想的な行動パターンに関する著者の持論が書かれているだけだったのだ。具体的には、自分の願望を満たすの

をあきらめて他人に取り入る方法である。

しかし、私は長年にわたる研究で、一部の人が他人と仲良くやつていくだけでなく、自分が求めているものを手に入れるうえで役立つテクニックをひそかに使って成功を収めていることに気づいた。

奇しくも、その成功者たちが使っているテクニックの多くは、昔から本に書かれてきたのと基本的に同じだったが、ひとつだけ大きな違いがあった。それは小手先のテクニックではなく、人間の習性に対する正確な理解にもとづいていたことだ。

## 小手先のテクニックではなく、人間の習性を正しく理解する

人間関係の技術を習得するためには、何をすべきかだけでなく、なぜそれをするのかを知つておかなければならない。

基本原理に関するかぎり、人はみな同じだ。しかし、あなたが出会う人はみな違うから、一人ひとりに合った小手先のテクニックを学ぼうとしてもうまくいかない。ちょうどピア

ニストが一曲ごとに小手先のテクニックを学ぼうとしてもうまくいかないのと同じだ。

そこでピアニストは、まず基本原理を習得する。音楽について基本的なことを学び、ピアノを弾く技術を身につけるために練習する。基本的なことを学び終えて練習をさらに積めば、どんな曲でも弾くことができる。それぞれの曲は違っていても、ピアノには88の鍵盤しかなく、音階には7音しかないからだ。

ピアニストであろうとなかろうと、ピアノの美しい和音を奏でる方法はすぐに学ぶことができる。さらにもう少し辛抱して練習すれば、すべての和音を個別に奏でることができ。しかし、だからといってピアニストになれるわけではない。その程度の技術でコンサートを開いたら大失態を演じるはめになる。

それと同様のことが、人を動かすための 小手先のテクニックを学んで機械的に応用しようとしたときにも起こる。あなたは人間関係の技術をマスターしている人と同じことをするが、どういうわけかうまくいかない。同じ鍵盤をたたいているのに素晴らしい音楽を奏でることができないのと似ている。

**本書の目的は人間関係の小手先のテクニックを教えることではなく、人間の習性に対する正**

確な理解にもとづいた実用的なノウハウを教えることだ。

本書で紹介する技術は、私のセミナーを受講した大勢の人によつて証明済みである。他人と円満な人間関係を築いて自分が求めているものを手に入れたいなら、これは絶対に守らなければならない基本原理だ。

たしかに人はみな成功と幸福を求めている。しかし、自分が求めているものを他人が与えてくれるよう強制するやり方はうまくいかない。また、自分が求めているものを与えてくれるよう他人に媚びへつらうやり方も好ましくない。誰もそういう人を尊敬しないし助けようとも思わないからだ。

自分が求めているものを手に入れる唯一の正攻法は、正しい人間関係の技術をしつかりマスターすることである。

### ● 人望が集まる基礎知識①

1 失業者の多くは、仕事ができないからというより、人間関係でつまずいて職を失っている。

## 3 2

自信を持って人とかかわる技術を学べば、成功と幸福が確実に手に入る。  
人とのかかわり方の基本原理を理解すれば、もはや小手先のテクニックは必要ない。

