

## 5分でわかる！経営者のための「人を動かす」 ～リーダーに不可欠な“人間関係力”の高め方～

### ■序文：経営者・リーダーに必要な「人を動かす」力

経営者・リーダーにとって「人を動かす」ことは「成果をあげる」ことと同じです。ユニクロの創業者 柳井氏は『経営は実行です』『調査や分析が1としたら、実行が30です』と言います。どんな規模の組織においても経営者だけができる仕事はありますが、同時にある程度の規模になってくると、経営者にとっての実行とは“人を動かし組織を動かす”ことが中心になります。

一方で、組織が成長するに伴って、“人が動かさない”“組織が動かない”ことに悩む経営者が一気に増えます。

「組織が数十人で、自分と絶対的な信頼関係で結ばれたメンバーが多かったころは、一種の軍隊式、トップダウンで命令すれば組織が動いた。しかし、組織が50人100人を超えると、社員一人ひとりと強い信頼を作りきれているわけではない…」

「その場では『はい、分かりました』と返事しても、実際に行動してくれない。はじめは“実行できないのは相手の能力不足”だと思っていたが、徐々に“自分が動かせていない”のだと気づいてきた」

「『何回言わせるんだ！』と怒鳴りたいところから徐々に『ああ、またか…』という諦めのような感情を抱くこともある

といったお悩みを経営者の方からよく伺います。

現場を動かす幹部や管理職の「人を動かす」力への悩みも尽きません。社長が直接は現場をマネジメントできない規模になれば、幹部や管理職が組織を動かさなければ成果はあがりません。

たとえば、幹部や、管理職やチームリーダー層に以下のような不満を感じたことはないでしょうか。

「7, 8人のチームぐらいもっと上手くマネジメントできないのか…」

「No.2の〇〇さんと良い関係を作らなければ組織がうまく動かないのに、何やっているんだ…」

「会議に参加すると、メンバーとの信頼関係がないのはすぐ分かる…」

本レポートでは、名著『人を動かす』で有名なデール・カーネギーのグローバルマスタートレーナー 石原 由一郎氏へのインタビューを通じて学んだこと、経営者のための「人を動かす」エッセンスをまとめたものです。

書籍『人を動かす』を読んだことがある方も、これから読んでみようかという方も参考になる内容ですので、ぜひご覧ください。

※なお、本レポート内では

書籍を指す場合は『人を動かす』

書籍『人を動かす』の内容を指す場合は「人を動かす」

と表記しています。予めご了承ください。

## ■デール・カーネギー『人を動かす』とは？

デール・カーネギー氏は著述家であり講演家であり能力開発プログラムの開発者です。セールスマンや俳優として活動した後、1912年ニューヨークで「話し方教室」を開講。コースは大ブームとなり、全米はもとより世界的に広がりました。

デール・カーネギー氏の著書『人を動かす』『道は開ける』は、日本国内だけでシリーズ累計で1000万部を突破し、発売から80年以上を経過してなお、amazonのベストセラーとしてランクインしています。

藤田 晋氏（株式会社サイバーエージェント代表取締役社長）『渋谷ではたらく社長の告白〈新装版〉』（2013年6月刊、幻冬舎）

矢沢 永吉氏(ミュージシャン、俳優)『新装版 矢沢永吉激論集 成りあがり How to be BIG』  
(2004年4月刊、角川書店)

長谷部 誠氏(プロサッカー選手、元日本代表) web サイト『Sportsnavi』連載(2020年5月3日)

など、分野を超えて多くの成功者が愛読書として名前をあげたり、最近では「中田敦彦のYouTube 大学」で大反響になったり、「接客に必要なことは全てこの本が教えてくれた」と“現代ホスト界の帝王”とも称される ROLAND 氏が推薦したりするなど、時代に左右されない「人を動かす」原則が紹介されています。

デール・カーネギー氏が創設したデール・カーネギートレーニングは、現在世界 90 か国 30 言語以上で提供され、累計 900 万人以上が受講しています。

修了者としては世界トップクラスの投資家であるウォーレン・バフェット氏、第 40 代アメリカ合衆国大統領であるロナルド・レーガン氏、日本では資生堂社長である魚谷 雅彦氏、ジョンソン・エンド・ジョンソン元社長である新 将命氏、グーグル日本法人の代表を務めた村上 憲郎氏などが有名です。

本題に入る前に改めて『人を動かす』で紹介される人間関係の原則を項目だけ紹介しておきます。「確かに大事だな」「逆のことをされたら動かないな…」「これは意識しているな」、ご覧いただいでどんなことを感じるでしょうか。

ざっと眺めていただいでから、レポートをお読みいただく、またレポートをお読みいただいでから改めて原則をご覧いただくと学びが深まるかと思います。

## <人を動かす 30 の原則>

書籍『人を動かす』(創元社;新装版、1999年10月)より引用

- ・人を動かす 3 原則
  - 1) 盗人にも五分の理を認める
  - 2) 重要感を持たせる
  - 3) 人の立場に身を置く

- ・人に好かれる 6 原則
  - 1) 誠実な関心を寄せる
  - 2) 笑顔を忘れない
  - 3) 名前を覚える
  - 4) 聞き手にまわる
  - 5) 関心のありかを見抜く
  - 6) 心から褒める
  
- ・人を説得する 12 原則
  - 1) 議論を避ける
  - 2) 誤りを指摘しない
  - 3) 誤りを認める
  - 4) 穏やかに話す
  - 5) イエスと答えられる問題を選ぶ
  - 6) シャベらせる
  - 7) 思いつかせる
  - 8) 人の身になる
  - 9) 同情を寄せる
  - 10) 美しい心情に呼びかける
  - 11) 演出を考える
  - 12) 対抗意識を刺激する
  
- ・人を変える 9 原則
  - 1) まず褒める
  - 2) 遠回しに注意を与える
  - 3) 自分の過ちを話す
  - 4) 命令をしない
  - 5) 顔をつぶさない
  - 6) わずかなことでもほめる
  - 7) 期待をかける
  - 8) 激励する
  - 9) 喜んで協力させる

## 【経営者のための「人を動かす」～リーダーに不可欠な“人間関係力”の高め方～】

### ■ 1章. 誰も持っている「強い欲求」とは？

組織運営において、過去は軍隊式や体育会系の【指示命令】、そして【昇進・昇格・報酬】によるマネジメントが機能していました。しかし、昨今では「今どきの若者はトップダウンに反発するし、昔ほど野心や上昇志向がない」「指示命令と報酬によるマネジメントだけでは今ひとつ組織が動かない…」と思う経営者の方が増えています。

では、どうすれば良いのでしょうか？いまの若者は本当に“強い欲求”がないのでしょうか。デール・カーネギー氏は、「形は変わっても、人は共通にある“強い欲求”を持っている」と言います。その欲求を知ることが、「人を動かす」原則の第一歩です。

デール・カーネギー氏は万人が持つ強い欲求について、「人は人から認められることを渴望している」と言います。自分で自分のことを認めたいし、人から認められ承認されたい、という欲求です。

人を動かすためには、相手の「認めて欲しい」という強い欲求を満たし、“言うことを聞かせる”のではなく、“自発的に行動する”（行動を起こそうと自発的に思わせる）状態を生み出すことが原理原則なのです。

### ■ 2章. コミュニケーションにおける5つのパターン

「人を動かす」ことは相手とのコミュニケーションです。デール・カーネギーでは、コミュニケーションには5つのパターンがあると言います。

まず初めは人間関係におけるコンフォートゾーン内でのコミュニケーションです。コンフォートゾーンとは“快適な空間”です。人間関係でいえば、相手と信頼関係があり、心地よいコミュニケーションを行える状態です。相手への気配りや承認も自然と行われ、良質なコミュニケーションが展開されます。そして、相手も自分を信頼して言うことを聞いてくれる、つまり“相手を動かせる”関係です。

しかし、コミュニケーションはコンフォートゾーンの中だけで行われるものではありません。ビジネスや組織を動かすうえでは、“信頼関係がない”“自分の言うことを聞かない”“性格的に合わない”相手とコミュニケーションして相手を動かすことが求められます。コンフォートゾーンの外にいる相手とのコミュニケーションには4つのパターンがあります。

#### ① 縁を切る

縁を切ってしまうえば、嫌な相手とコミュニケーションをする必要はありません。しかし、ビジネスで成果を出すためには、縁を切るわけにはいかないことが大半です…

#### ② 相手が変わってくれることを期待する

次に来るのは相手が変わってくれる、つまり“相手が自分のコンフォートゾーンの中に歩み寄ってくれることを待つ”というアプローチです。しかし、人はそう簡単には変わりません。ビジネスで“今すぐ成果を出す”ためには悠長に待っている余裕もありません。

#### ③ 相手を変えようとする（従わせる）

上下関係があるとやっつけてしまいがちなのが3つ目のアプローチ、相手を変えようとすることです。つまり、「俺の言うことを聞け!」「何ブスツとしているんだ!愛想よく振る舞え!」「毎日報告しろと言っただろ!」といったコミュニケーションです。

相手を変えようとするアプローチは、上下関係があると瞬間的には効力を発揮しますが、相手にストレスがかかります。そして、ストレスが一定水準を超えると、反発、無視、面従腹背、離職、メンタルヘルスといった結果を生み出します。“相手を変えようとする”アプローチは短期的には効果をあげても、継続的に成果をあげることはできません。

#### ④ 自分のコンフォートゾーンを拡げる

最後が『人を動かす』で提唱されるやり方です。縁を切ることも相手の変化を待つことも、相手を変えることも難しいのであれば、自分が歩み寄るしかありません。自分のコンフォートゾーンを広げることで、自分がその人のコンフォートゾーンの中に入ってしまう、相手を自分のコンフォートゾーンの中に入れてしまうのです。

そして、自分のコンフォートゾーンを拡げるやり方を具体的に解説しているものこそが、『人を動かす』に書かれ、デール・カーネギートレーニングで身に付けられる原則です。

### ■ 3章. 人を動かすために必要な「ビジョン」と「意思」

2章で説明した通り、『人を動かす』で学べるものは、自分のコンフォートゾーンを拡張、相手を動かすための原則“やり方”です。

唐突な質問ですが“子供のころは嫌いだったけど、いまは美味しいと思う食べ物”はありますか。私の場合、“ニンジン”と“シイタケ”が嫌いでした。今でこそニンジンを美味しいと思いますし、丸のままのシイタケをバター醤油でジュッと焼いたものを想像すると生唾が出てきます。

しかし、子供のころは親に“ニンジン”と“シイタケ”を食べさせられるのは苦痛でたまりませんでした…しかし、食べているうちに慣れや成長によって味覚が変わり、いつの間にか“美味しい”と感じるようになりました。

コンフォートゾーンを広げることも同様です。コンフォートゾーンが広がってしまえば、「人を動かす」ための原則は誰に対しても自然と実行できるようになります。しかし、コンフォートゾーンを広げる過程は、「人を動かす」ための原則は面倒くさかったり、相手に迎合しているように感じたり、苦痛や怒りを感じたりすることもあるでしょう。

ネガティブな感情を超えて「人を動かす」原則を身に付けるために必要なものは、経営者やリーダーとしての意思やビジョンです。「人を動かす」は道徳論を謳ったものではありません。ビジネス等における成果を手に入れるための方法論です。

デール・カーネギー氏は生前、トレーニングの受講者に「目的・意思を持った生き方をしよう」「それはあなたのビジョンにつながる行動なのか？」とよく問いかけていました。「人を動かす」ことで何を手に入れたいのか？何を実現したいのか？経営者やリーダーにはビジョンの実現や目標達成に向けてネガティブな感情を超えて、原則を実行する意思が求められています。

## ■ 4章. 「人を動かす」はテクニックなのか？

「人は動かす」は道徳論ではなく手段であると3章で紹介しました。では、『人を動かす』に書かれている内容は単なるテクニックなのでしょうか？

それは違います。いつの時代においても「人間関係」の本質は、人間性であり人徳です。

デール・カーネギートレーニングでは、

$$\text{Be (あり方)} \times \text{Do (やり方)} = \text{Get (成果)}$$

であると説明します。つまり、Do (やり方やテクニック) だけを磨いても、Be (あり方や人格) がゼロであれば、得られる成果はゼロなのです。

だからこそ、多くの自己啓発書は、“Be (あり方や人格) を磨かなければいけない”と書かれています。非常に本質です。しかし、Be (あり方や人格) を磨くことは困難であり時間もかかります。ビジネスでは、短期的に Get (成果) を手に入れる必要もあります。

だからこそ、『人を動かす』では、敢えて Be (あり方や人格) ではなく、Do (やり方やテクニック) が紹介されています。たとえ、完ぺきな Be (あり方や人格) ではないとしても、効果的な Do (やり方やテクニック) をやることで、Get (成果) が手に入ります。

そして、Get (成果) を手に入れることで、「この Do (やり方やテクニック) で良いんだ」と行動が強化され、行動が繰り返され習慣化するなかで次第に Be (あり方や人格) も磨かれていきます。

『人を動かす』が伝えたいものは決して表面的なテクニックではありません。Do (やり方やテクニック) を実践する中で、Get (成果) を手に入れ、Be (あり方や人格) を磨いていくことが、『人を動かす』が目指すものです。

## ■ 5章. 『人を動かす』の原則は絶対なのか？

『人を動かす』を読んだ経営者やリーダーの方からよくいただく質問のひとつに「書いてあることは分かりますけど、ビジネスの現場で組織を動かすうえでは、無理なこともあります…理想論に聞こえます」があります。

その通りです。ビジネスの現場では、相手が納得する・しないに関わらずトップダウンで指示命令したり徹底して行動させたりすることが必要な場面もあります。ディスカッションを重ねた末に相手の意見とは違う意思決定をすることもあるでしょう。

私は「人を動かす」の原則は、決して常に従って100%実践しなければならないものではないと考えます。ビジネスでは、“相手の首に縄を付けてでも引っ張る”ことが必要な時もあります。ビジネスには時間の制限があり“いま成果をあげる”ことが求められます。

しかし、「人を動かす」の原則は本質です。“相手の首に縄をつけて引っ張る”ことは本質とは反する行為です。普段の人間関係が積みあがっていれば、一時的に本質と反する行為をとっても、相手は付いて来てくれるでしょう。合意できないことも理性で受け入れてくれるでしょう。

普段から「人を動かす」の原則に従って振る舞うことは、相手に信頼や人間関係の貯金をするようなイメージです。貯金が十分にあれば、たとえ本質に反する行為をしても、貯金を引き出すことで成果を生み出せます。しかし、貯金がなければ、本質に反する行為をすれば、相手は言うことを聞かなかったり反発したりするでしょう。

また、十分な貯金があったとしても、本質に反する行為を重ねて貯金を引き出し続ければ、いつしか貯金はなくなり、借金になります。無限に借金をし続けることは出来ません。借金が限界に到達すれば、反発や無視、離反が生まれることになります。

ビジネスの現場で、「人を動かす」原則を常に100%実践することはできないかも知れません。しかし、それでも「人を動かす」原則は人間関係の本質なのです。

## ■結び：「人を動かす」力を身に付ける

「人を動かす」で紹介されているのは、人間関係の原則であり、経営者やリーダーがビジネスの成果を手に入れるためのやり方です。実践して成果をあげるためには、ビジョンと意思を持って、自分のコンフォートゾーンから一步踏み出すことが求められます。

レポートを読み終えていただいたら、ぜひ冒頭で紹介した「人を動かす30の原則」を改めてご覧いただき、いまの自分に必要だと思われる原則を選んで、ぜひ実践してください。実践を重ねることで、経営者やリーダーに不可欠な「人を動かす」力は鍛えることができます。

なお、適切に学び仲間と支えあって実行することが、コンフォートゾーンから踏み出すチャレンジを助け継続させてくれます。また、「組織の幹部やメンバーがコンフォートゾーンから一步踏み出して成果を手に入れる」ことを支援するのが経営者やリーダーの仕事でもあります。

書籍を読むだけでは分からない「人を動かす」やり方や実践のポイントを知りたい方に向けて、本レポートを発行しているジェイックでは、デールカーネギー・アソシエイツ社と契約して、日本で

- 1) 『人を動かす』リーダーシップ&コミュニケーション研修

<https://www.hr-doctor.com/dalecarnegie/plan01/>

- 2) 『人を動かす』プレゼンテーション・トレーニング

<https://www.hr-doctor.com/dalecarnegie/plan02/>

を提供しています。ご興味あれば、上記より詳細をご覧ください。