カーネギー著、片山陽子訳「人を動かす 2 —デジタル時代の人間関係の原則—」創元社、2012年11月10日刊を読む

人を変える8原則—ほめて伸ばす—

1. 人間はみな、ほめられることを切望している。みな自分が重要な人間だと思いたくて仕方がない。何か進歩があったり、うまくやれたりしたときに、誰かにほめてもらえれば、人はちゃんと気づいてくれている、これはたいしたことなのだという明瞭なメッセージを受け取る。これは職場でも、家庭でも、学校でも、地域社会でも同じだ。人間の行動に関する心理学の基本のひとつは、**人はほめられた行動をくり返す**というものだ。逆に言えば、いい評価をもらえなかった行動は、捨てられる。
2. 組織管理効率化推進センターが、身のまわりの人のほめ方を次のようにアドバイスしている。
 - (1)心からほめる。——偽りのない言葉で誠実にほめる。
 - (2)その場でほめる。——ほめるのを次の会議や、人事考課や、家族揃っての食事や、教会の集会まで延期しない。そのころには本人の成功の喜びも色あせており、ほめても喜びを増幅できない。
 - (3)具体的にほめる。——たんに「よくやった」と言うだけでは、ほめたことにはならない。それは礼儀にすぎない。自分の努力が上司の期待にかなったことを実感するには、どの努力を評価されたのかを正確に知る必要がある。
 - (4)大勢の前でほめる。——デジタル時代には、「大勢の前でほめる」ことがどんどん容易になっている。だから、できないという言いわけはできない。ベスト・ウェスタンを見習うといい。上出来の仕事を盛大にほめるのに、次の四半期会議まで待つ必要はどこにもない。
3. できるだけ多くの機会をとらえて人をほめようではないか。ほめるチャンスはたいてい誰でも、そう苦労せずとも見つかる。チャンスは毎日あるのに、それに気づかないだけなのだ。
4. ほめることの力を誰よりよく理解していたのが、軍艦ベンフォールドのアブラショフ艦長だ。
 - (1)若い水兵のほとんどは貧しい家庭の出身で、海軍に入隊するまでにいろいろ苦労していた。彼らの親の立場に身を置いて、もし我が子の指揮官から手紙をもらったらどんな気がするだろう、また子のほうは、そのことを親から知らされたらどんな気がするだろうと考えた。私は親たちに手紙を書きはじめた。とりわけ彼らが何か心からほめてやりたいことをやってくれたときには、必ず書いた。手紙が着くと、親たちは必ず息子や娘に電話をかけて、彼らをどんなに誇りに思うかを告げた。

- (2)ある水平はとりわけ成績優秀なチームの一員だったが、彼自身は目立たない存在だった。アブラシヨフ艦長は、彼がチームの一員として今までに達成してきたことをほめてやるのが、この水平には後押しになるのではないかと、彼には何かそういうきっかけが必要なのではないかと考えた。そこでその若者の両親に、彼の業績をほめる手紙を出した。二週間後、彼は艦長室のドアをノックした。頬が涙で濡れていた。
- (3)「いま父から電話をもらいました。いままで自分はずっと、おまえは負け犬だって言われてきたのです。でも今日は、艦長からの手紙を読んだと言って、おまえをほめてやりたいと、おまえを誇りに思うと言ってくれました。生まれてはじめて、父がほめてくれました」
- (4)この若者にとっては、これは明らかに強烈な瞬間だった。この出来事は彼の自信と、チームを成功させることへの熱意に、どれだけ大きい影響を与えるだろう。
5. ところで、ほめることは強烈に必要な体験だが、それは何らかの基準があつての評価だ。すぐれたリーダーと影響力のある人々が知っているのは、ほめることが見つからないなら「励ます」ことだ。「いい結果がでなければほめることはできないが、励ますことはいつでもできる。うまくいかないときでも、失敗したときでも」
6. それが励ますことの真価である。すなわち励ますとは、いま現在の状況がどうであれ、相手の才能やスキルや本来の能力を信じていると、それが存在するがゆえに信じていると伝えることである。
7. 励ますにもコツがある。相手を見るときに、欠点を見るのではなく、長所や、可能性や、どんなことができる人かを見てとることができなければならない。口先だけで励まして、信念から生じる力強さのない言葉は、その人の努力に対して失礼なだけである。
8. **励ますことは相手の何を育てるのか。それは精神的なたくましさだ。**毎日出会う、ストレスいっぱい不安をよぶ難題を切り抜けていく力である。逆境に立ち向かい、逆境にあつても前進する力、立ち直り、進み続け、挑戦し続ける力だ。それは前向きな、成功する人間を育てることにほかならない。
9. **励ますことはやる気を出させる。**モチベーションを高める。モチベーションを上げることは人生のどんな領域のリーダーにとっても大きな苦勞の種だ。なぜか？ひとつには、人のモチベーションを上げるのが実際には何なのか、あらためて考える人があまりいないからだ。人は物質的な報酬を求めると思い込んでいることが多い。目の前にニンジンぶらさげるのがいちばんなのだ。だがそれが効くことはめったにない。人は物質的な褒美より、個人的、社会的励ましのほうにずっと強く、心の底から、やる気をかき立てられるのだ。
10. 心理学者のジョン・カールソンが、健全な夫婦・家族関係に関する調査をとおして、「励まされる環境」を形成する重要な習慣をいくつか見つけている。
- (1) **健全な人間関係を何より大事にする。**それには敬意とポジティブなコミュニケーション(ほめ

ること、励ますこと)が2つの鍵になる。

- (2) **励ますことを日常的に実行する。** 人がゴールに向かってついに歩み出すのを待っている必要はない。どんなにささやかでも、あらゆる努力、あらゆる進歩を認め、その人を固く信じていることを伝える。
- (3) **参加させる。** たとえば、可能なら意思決定のプロセスに参加させ、すぐれた判断力を信頼していることを示す。
- (4) **対立を悪化させない。** 空気がぎすぎすすると、相手を傷つけるような、見下すようなことを言いやすい。「あなたならできると思う」「問題があるようだが、どうしたら解決できるだろう?」と言うのと、「こっちでやるから、もういいよ」「だから気をつけろって言っただろう」と言うのとではどう違うだろう。
- (5) **一緒に楽しいことをする。**

11. カーネギー協会ではインストラクターをつとめたクラレンス・ジョーズという人が、息子を励まし、欠点は容易に克服できるという気持ちにさせて、人生を一変させたという体験を語っている。

(1) 息子のデイヴィッドは 15 歳のとき、私と暮らすためにシンシナティへやってきました。苦勞の多い子供で、1958 年に自動車事故で頭に大けがをして、額にひどい傷が残りました。

1960 年に私が離婚したので、それからは母親と一緒にテキサス州ダラスで暮らしていたのです。学校ではずっと学習遅進者の特別クラスに入っていました。たぶん傷のせいで学校側が、脳に損傷があって、ふつうのクラスではついていけないと判断したんだと思います。同じ年齢の子供より二学年遅れていたもので、私のところへ来たときは七年生でした。掛け算の九九はできないし、足し算には指を使うし、ろくに字も読めないありさまです。

(2) ただ、ひとつだけ長所があった。ラジオやテレビをいじるのが好きで、将来はテレビの技術者になりたいと言うのです。私はぜひそうするようにと励まして、そういう学校へ入るには数学が必要なことを教えました。何とかしてその科目を得意にしてやろうと決心し、四種類のカード教材を用意しました。掛け算、割り算、足し算、引き算のカードです。一枚ずつカードを見せて、答えが正しかったら「できた」の箱に入れる。間違えたら、正しい答えを出してから「やり直し」の箱に入れる。そうやって全部のカードが「できた」の箱に入るまで続けました。正解したら、大げさに喜び、特に前回間違えたカードのときはとりわけ盛大にほめてやりました。

(3) 毎晩、やり直しのカードがなくなるまでこれをくり返しました。毎回ストップウォッチで時間を計って、もし 8 分以内にひとつも間違わずに答えられるようになったら、毎晩やらなくてもいいことにしようと約束していました。デイヴィッドはどうてい無理だと思ったようです。最初の晩には 52 分かかりました。でも次の晩には 48 分になり、それから 45、44、41 と早くなっていった、40 分を切った。記録更新のたびに、二人とも大喜びで、妻もよんで彼を抱きしめたり、踊ったりしたものです。ひと月経つころには 8 分かからずに、すべてのカードに正解できるようになっていました。記録が少しでも更新できると、彼はもう一回やりたいとせがみました。勉強することは、たやすく楽しいという素晴らしい発見をしていたのです。

(4) 当然ながら数学の点数はいっきに上がりました。掛け算ができる数学はびっくりするほどらくになるのです。B の評価をもらってきたときは、自分でも仰天していました。そんなのありえ

ないことでしたから。他の科目もぐんぐん進歩して、すぐに教科書も読めるようになったし、生来の絵の才能を発揮しはじめたのです。その年の終わりには理科の先生から展覧会に作品を出すように言われました。息子はてこの原理を表わすとても複雑な模型をつくることを選びました。図面を引いたり模型を組み立てたりする技術のほかに、数学を応用しなければならない。その作品は学校の科学祭で一等賞を取り、市の大会に出品することになって、なんとシンシナティ全体のなかで三等賞をもらったのです。

(5) そうです、他の子より二学年遅れて、「脳に損傷」があると言われて、クラスメイトからフランケンシュタインとよばれて、脳みそが傷から流れてしまったとまで言われていた子供がです。その子供が突然、自分はちゃんと勉強できる、ちゃんとやり遂げられるということを発見したのです。その結果、どうなったと思いますか。八年生の最後の学期からハイスクールを卒業するまで、ずっと優等の成績をとり続け、ハイスクールでは全米優等生会(ナショナル・オナー・ソサエティ)のメンバーにまで選ばれたのです。勉強はたやすく、おもしろいものだとわかったときに、彼の人生は一変したのです。

12. 「あなたはゴールを成し遂げる力があると信じている」と伝えようではないか。身につけた技能が必ず役立つことを力説して、激励してほしい。そうすればその人は、素晴らしい何かになることを目指して、窓が朝日に白むまで勉強するだろう。

13. 忘れてはいけない。能力は批判されればしぼみ、励まされれば花開く。進歩は盛大にほめることだ。そうすれば才能はどこまでも伸びる。

P.285 ~ 292

[コメント]

カーネギー博士の世界的名著「人を動かす」の最新版。人を励ますことがどれだけ人々の潜在能力を顕在化し、本人ため、人々のため、社会のためになるかを明らかにした名著。教育に携わる人のみならず、すべてのリーダーの必読の書。今こそカーネギー博士を原点である本書から学び直したい。今日、この瞬間からできることが山ほど示してある真の意味の実用書。毎日、毎日、再読し、自分のものとしたい。

— 2013年5月23日 林 明夫記 —