

# 「与える人こそ成功する時代」 GIVE&TAKE

アダム・グラント 著 楠木 建 監訳 三笠書房

ギバー(人に惜しみなく与える人) テイカー(真っ先に自分の利益を優先させる人)  
マッチャー(損得のバランスを考える人) …………… 新しい「人と人との関係」が  
「成果」と「富」と「チャンス」のサイクルを生む!

筆者の問題提起がアメリカで大論議を巻き起こしている。

( 監訳者のことば )

著者はビジネス・スクール「ウォートン心理学の研究者、膨大な実証研究の蓄積に裏打ちされた骨太な論理を展開、本書の読みやすさと説得力は定量的なデータ分析に基づいた発見事実だけでなくリアリティに溢れる「ビジネス現場の事例」が豊富に出てくるところ大。

\* 時間的に鷹揚であれ～「与える人が成功する」と云うロジックは現象として起きる迄に非常に時間がかかる。要するに時間的に鷹揚な人でないとギバーにはなれない、ギバーにとって恩恵とは「思いがけず来るもの」であり事前に期待したり、損得勘定するものではない、成功するギバーは「自己犠牲」ではなく「他者指向性」つまり皆の幸せの為に高い成果を出す「自分にとって意義のあることをする」「自分が楽しめることをする」本書が出版された米国より恐らくビジネスに於いては日本の方が「ギバー性が多い社会」だと思ふ、日本の社会と日本人が伝統的に持っている「天然資源」と云っても良い、読めばついつい心と身体が動いてしまう本としてお勧めできる一冊です。

{ PART 1 貴方は未だ「ギブ&テイク」で人生を決めていますか }

いよいよ「与える人」こそ、幸せな成功者となる。

\* 報酬が百倍になったアドバイザー ～ある日顧客から7万ドルの少額年金基金に変更を加えたいとの電話でスタッフの一人が調べたところ金属リサイクル業とのことが分かり丁重に訪問を断った、別のスタッフであるピーターの顧客には1億ドルを超える顧客もいたがアポを取って訪問、玄関はクモの巣だらけ、裏口に回ると34歳の顧客、居間は虫だらけ、屋根の骨組みが丸見え、早速契約の変更手続きに取り掛かったが「お客様の事を少し教えていただけませんか・・・私に何かできることがあるかもしれませんので」と、車が大好きとのことで裏のみすぼらしい倉庫に入った途端ハッと息を呑んだ、ピカピカの高級車がズラリ、家は改修するつもりで広大な土地付きで140万ドルで購入ピーターはこの顧客の事業を再構築し、ゆるぎない関係となり翌年には契約報酬が百倍となった～付き合いは今後数十年続くだろう。 P 1

- \* お金と幸せどちらを優先するか～心理学者シャローム・シュワルツは過去 30 年に亘り世界中の文化の異なる人々の大切だと考える価値と人生の指針について研究、米・英・仏・独・オランダ等 12 ヶ国に住む成人数千人を対象に調査、なんと 12 ヶ国全てで殆どの人々が「与える事」こそ、が最も大切な価値と答えた。

## { PART 2 名刺ファイルとフェイスブックを見直せ }

- \* 一人の男が大企業を破たんし追い込んだ～貧しい生まれの男がアメリカンドリームに生きた、家族を助け長時間働きミズリー大学を卒業・経済学の博士号を取り海軍に入隊・勲章をもらい・その後会社設立し会長・CEOを 15 年で会社評価額 110 億ドル従業員 2 万人以上、フォーチュン誌・米国で最も革新的企業と最も働きたい企業の 25 社の一つに 5 年連続選ばれ、成功の秘訣は「敬意・行動規範・清廉潔白」が大切だと家族財団を設立し 250 以上の団体に 25 百万ドル以上会社の年間利益の 1%を慈善事業に寄付、ジョージ・W・ブッシュ元大統領も彼の事を絶賛した。

それから間もなくケネス・レイはエンロン・スキャンダルを引き起こした張本人となり 2001 年 12 月エンロン経営破綻レイは 6 件の共同謀議と詐欺で有罪彼はギバーを装ったテイカーだった。レイは初めから人脈作りの達人だった、大学教授に気に入られ人脈を利用して権力を固め、政界の有力者と親しくしてブッシュ大統領がヒューストン・サミット開催の際は共同議長を務め華やかなショーで参加者を魅了、大物のコネを利用して会社と自分自身を飛躍的に向上させた。

しかし同僚や部下の多くは本性を見抜いていた、一方でへつらい一方で酷い仕打ちをする。テイカーは部下に対して支配者・上司に対し驚く程従順、正にペテン師。

ドイツの心理学者トリオは「初対面で一番好感を持たれるのは権利意識が強く・人を操作したり利用したりする傾向のある人々」だと。

- \* ギバーもテイカーも幅広い人脈を作るかもしれないがギバーはそのネットワークを通じて遥かに長続きする価値を作る。

2011 年フォーチュン誌が大規模調査を行い米国で最も人脈作りが上手い人物を選んだ。同誌が選んだ有力者 640 人とリンクインでコネクションを持つ 3 千人以上とのつながり、その中にはネットスケープ共同設立者マーク・アンドリュース、ツイッターの共同設立者エバン・ウィリアムズ、フリッカーの共同設立者カテリーナ・フェイク、フェイスブックの共同設立者ダスティン・モスコビッツ、ナップスターの共同設立者ショーン・パーカー、ハーフ・ドット・コム共同設立者ジョッシュ・コペルマン、おまけに米国のロックバンド・グレートフル・デッドの元セーフまで入った、この並外れたネットワークキングの達人はギバーである。最近の調査では人脈ネットワークに於いてはテイカーに痛い目にあわされると「評判情報」を共有する事でテイカーを懲らしめる事、又評判情報の共有で他の人がテイカーに利用される事を防ぐことにもなる。

- \* 写真を見ただけで分かる事～1 枚の写真は千語に値する～

ある調査によればフェイスブックのプロフィールをみただけでテイカーかどうか見分けることが出来ると、又仲間内で評判がすぐわかるテイカーはナルシステックな実物以上によく見える自分の写真を投稿している。テイカーは自分の事で頭が一杯なので三人称の代名詞、私達より一人称の私を使うことが多い、CPU業界ではCEOが会社について話すときに平均して言葉の21%が一人称、一方極端なテイカーの場合は39%が一人称でCEOが発言する十語の内4語が「自分についての事」もう一つの兆候は、テイカーは自分の事を優れた人間と見なし遥かに高い報酬を摂る。

- \* コンピュータ・オタクが世界一の「人間関係を築く時代」〜リフキンは2011年地球上のどの人間よりフォーチュン誌が選んだ有力者640人とリンクインで繋がっていた。「ぼくのネットワークは少しずつ広がっていったもの毎日コツコツと“小さな親切”を積み上げて何年もかかりました」と。
- \* 2005年「106マイルズ」をジョイス・パークと組んで立ち上げ。  
ビジネスに特化した交流ネットワークで起業するエンジニアの教育が目的、5千名以上の企業家を無料で毎月2回引き合わせお互いに協力し合って学び成功するおぜん立てをしている、ネットワーキングの大家キース・フェランジは「一生モノの人脈力〜ランダムハウス講談社」の中で「受け取る前に与える方がよい」と。  
シリコンバレーの伝説的な人物アップルのガイ・カワサキは「この人にどんなことをしてあげられるだろうか？」と相手が誰であろうが自分に問いかけている。
- \* 強いつながりは「絆を生み出すが弱いつながりは“橋渡し”として役立つ」リフキンの様なギバーは「強いつながりの信頼関係と弱いつながりの新しい情報をセツトに利用できる方法」の抜け穴を見つけた、カギは「再びつながる」こと、これこそがギバーが最終的に成功する大きな理由だ。
- \* 休眠状態のつながりとは〜より多くの情報をもたらす。  
年を取れば取るほど休眠状態の繋がりはますます増えていき更に貴重なものになっていく。ある研究で企業管理職200人以上に休眠状態の繋がりを復活させる指示「現在進行中の仕事でアドバイスを貰った、そしてそれに評価を付けて貰った結果は現在進行中の繋がりに比べて貰ったものより価値があった」と。
- \* テイカーである代償も、ギバーである利益も、どちらも増幅する。  
現在ではグーグルで検索してテイカーとしての評判情報を集める事も殆どの人がマッチャーとして「公平の原則」を破ったテイカーを懲らしめ、ギバーの寛大さに報いる、その結果ギバーは豊かなネットワークを発展させ、それを強化できる。

### { PART 3 チームの総力を生かせる人 }

- \* 今や「仕事ができる」のは、こんな人達である〜ザ・シンプソンの凄い仕掛人  
ペーマイヤーはショービジネスの世界で最も成功した人の一人、エミー賞を7回受賞、更に最も知られているのは世界中に社会現象を巻き起こした P 3

テレビ番組での役割、そして米国史上最長寿アニメ番組「ザ・シンプソン」でのユーモアの仕掛人マイヤーが大事にしている社会生活のルールは ①遅刻しない ②努力を惜しまない ③人に親切にする ④道に外れたことをしない の4つだ。

ある研究で明らかになった事は、マイヤーの経験を裏づけるように「ギバーとして信用を得るとチョット大胆で挑戦的なアイデアを出しても周りに認められてしまう」

- \* 米国で最もクリエイティブな建築家 40 人とそれなりに成功しているがそれ程創造的でない84人と比較研究は全員3日間で～アンケートに答え難易度の高いテストと、これまでの経歴に隔々まで質問を浴びせられ、山のようなデータを詳細に調べる、建築家には偽名を使ってもらい誰がクリエイティブであるか否かお互いに分からないように集計した結果は、「大変責任感があり誠実で頼りになり・他人に思いやる」人達が浮き彫りになったが、なんとそれは平凡な建築家達のグループだった。

クリエイティブな建築家の方は遥かに「要求が高く・攻撃的で自分中心的」なことで際立っていた、これと同じパターンがクリエイティブな科学者は「優越感・敵意・精神の異常さ」においてかなりスコアが高かった、又「他人を軽んじる傾向があった、更に手柄を自分のモノにしがちだ」という言葉に同意している。

- \* 夫婦関係でお互いの貢献度合い～相手の努力に対して自分の貢献を高く見積もる傾向にある、夕食作りからゴミ出しに至るまで関係を維持するために貴方がこなしているのは？ 何%だろうか・・・カップルの内4組に3組が併せて100%をかなり超えている。それぞれの夫婦関係への具体的な貢献度合いを上げてもらうと、自分の事は11個思いつくが相手のしてくれることは8個しか思いつかなかった。

この「責任バイアス」は協力関係が失敗する大きな原因だ。

企業家・発明家・投資家・上級管理職が当然の業績を認めてくれない・或いは正当な分け前にあずかっていないと感じると仕事上の関係は崩壊する。

「責任バイアス」は自分自身がやった事を評価する前に相手がしてくれたことをリストするだけでよい。

前述のマイヤーが心掛けていた事は「上手く行かない事は自分が責任を負い上手く行っている時は直ぐに他人を褒める」

ザ・シンプソンの編集室では自分の失敗より人の失敗を大目に見ることでマイヤーは彼らから最高のアイデアを引き出していた。

- \* 結婚祝いの品はハズレが多い～なぜか？  
贈る側は独自の贈り物をする方が良いと考え、受け取る側は「欲しいものリスト」にある贈り物の方を好んだ。

#### { PART 4 荒野でダイヤモンドを見つける法 }

- \* スターを育てる確実な方法  
～無作為に教師が選んだグループ「才能を開花させる人」

は学年が上がるにつれ知力面で目覚ましい進歩を示した、多くの実験でも成績の良くない生徒や差別を受けている生徒の成績と知能検査のスコアを向上させるには教師が生徒に対して期待を抱くことがとりわけ重要だ。

訓練兵でも同様の事が起こった、訓練兵がミスをして学べる機会だと捉えたことで自信と能力を高めより高い業績を達成できるようになった。

種々の業種で3千人の従業員を対象にしてもその従業員は同様に能力開花した。～原石は見つけるのではなく“磨く”一人一人が才能を伸ばす切っ掛けになるのは「ヤル気」であることが分かった。

1980年代心理学者のグループは世界一流の音楽家・科学者・アスリートを対象に画期的な調査結果は生まれながらにして才能に恵まれていたわけではない事が分かった。

超一流のピアニストはギバーである教師によって音楽への関心に火が付いた。同じパターンが世界的なテニスプレーヤーにもみられる。

人が才能を伸ばす切っ掛けになるのは教師・コーチ等のギバーにより「ヤル気」に火がついている。

\* こんなプライド・メンツは捨てなさい

～テイカーは上手く行っていない投資に責任を感じ自分のプライドやメンツを守るために更なる投資をしようとする。ギバーは同僚と会社を守ることを第一と考えるので進んで失敗を認め柔軟に意思決定しようとする。

ギバーは長い目で見てより良い選択をする為なら差し当たって自分のプライドや評判が打撃を受けても良いと考える。

{ PART 5 “パワーレス” の時代が始まった }

\* 得票率を一気に上げるこの一言「ちなみにあなたは次の選挙で投票に行く予定ですか？」この質問1つだけで、その人が実際に投票する確率を41%も上げることが出来る。

\* 知らず知らずの内に心をつかむ「説得術」フォルクスワーゲンの2004年のキャッチコピーは「乗れば分かる」だった！～これは二つの意味を伝えている～

① 消費者に運転してみればその機能の素晴らしさが分かる！

② 試乗すればすっかり気に入って買うことになりますよ！

\* 身に着けるべきは「質問力」

～ある大企業が工場を閉鎖、従業員の一人は遠くへの転勤を打診されたが夜間のMBAプログラムに登録していて会社を辞めるわけにはいかず転勤を受け入れれば勉強を続けられない。

そこで上司に「貴方が私の立場ならどうされますか」と。

その上司は部長・局長に陳情した結果、

部長は何かできることはないかと尋ねた「MBAでプログラムを終了したいが飛行機で往復する経済的余裕がない」との応えとして、部長は社有ジェット機の席を提供した。

- \* 他人に好かれる人の行動～ギバーとして有利な交渉術は「アドバイスを求める事」～米国の大手企業 350 社の上級管理職がどのようにして取締役の議席をモノにするか突き止めた「重役の仕事の成功を誉めちぎる時にはその秘訣についても聴く事だった」又知識のある同僚に始終アドバイスや助けを求めている人は全く求めない人よりも上司の受けが良い事も分かっている。

人間というものはアドバイスを求められることが大好きだ。

### { PART 6 “与える人” が気を付けなければならない事 }

- \* 全米ワーストNO1の学校を救うために～2006 年国内で 10 本の指に入る悪名高い麻薬密売地域から数ブロックしか離れていない高校は持続的に危険であると判定。在籍約 12 百名の生徒の内 500 名近くが何処かの時点で停学処分、卒業は僅54% 学生の97%がアフリカ系の米国人、こうした悲惨な状況を何とかしようとTFA (教育NPOで大学卒業生を国内の教育困難地域にある学校に教師として赴任させ 2 年間教育格差の是正に取り組ませている)過去 20 年間で 2 万人の教師がTFAで働き公正化を大きく前進させた。

しかしTFA教師の内半数以上が 2 年契約の終了後に、又その 1 年後に 8 割以上が教師を辞めている。

- \* 百時間ルールを決めておく  
～ボランティア活動を年間百時間・1 週 2 時間と設定しておけば大きなパワーが得られ疲労感が最も少ない。
- \* 金持ちになるための一番の近道  
～ユタ州の 75 歳になるジョン・ハンツマン・シニアは 1986 年 ある企業のCEOで企業の一部門を約 54 百万ドルで売却約束をしたが法的手続きで文書化されたのは 6 ヶ月後、その間収益が急上昇 2 億5千万ドルの価値があり、相手先CEOが差額の半額 1 億52百万ドル払うと申し出たが「いらない」とハンツマンはギバーだが 1985 年慈善事業に本格的にかかわり、過去少なくとも 10 億ドル以上寄付してきた～ハンツマンはギバーだから金持ちになれたと考えている。
- \* 自分の為にお金を使っても幸福度は変わらなかったが他人の為に使った人は幸福度がかなり上がった。

24 歳以上の米国人28百人対象調査でボランティア活動をすると 1 年後幸福度・人生への満足度・自尊心が高まり・うつ病が軽減した。

他の研究でもボランティア活動をしたり・人を支援している高齢者は実際に長生きする事が確認されている。

## { PART 7 気遣いが報われる人、人に利用されるだけの人 }

- \* 愛想の良さ程当てにならないものはない  
～ある研究では米国人が詐欺・個人情報窃盗等の犯罪の被害者ではギバーはテイカーの2倍被害を受けやすい、大抵はテイカーを信用した原因だった。  
テイカーは「如才なく愛想がいい印象を与える」が与えるよりはるかに多くを手に入れようとしていることが多い。
- \* 男女の給与格差～カーネギーメロン大学は世界有数でノーベル賞受賞者を18人輩出、全MBA卒業生の4割以上が財務関係に就職、女性が35年働くとして平均約1億円以上男女差が生じる驚くべき結果。  
その原因は男性と女性ではもっとお金を要求しよう、という意欲にかなりの違いがあった初任給の交渉をする際に男性の方が女性より8倍以上も交渉する傾向が強かった(57%対7%)ギバーは平均してテイカーやマッチャーより年収が14%低く、その差は7千ドル、女性のギバーは平均5、47%低かった。
- \* この“ひと押し”が昇給を勝ち取る  
～ギバーはしつこくせつづくのは気が咎めるが「頼りにしてくれている家族に損害を与えていると考えたら自分自身を家族に代わって交渉する代理人だと考えることで多くアップされた」

## { PART 8 人を動かし、夢をかなえる「ギブの輪」 }

- \* 「ズルイ人ほど得をする」は本当か？  
～1993年 クレイグ・ニューマークは17年間コンピューターセキュリティを担当した後退職この独身男性は自分の人生を充実させる方法を探していた。  
1995年初め友人にEメールを送り、地元のアートやテクノロジー関係のイベント情報を収集しメーリングリストを作り共有、それが口コミで広まり求人・不動産情報・種々雑多の売り物も投稿、1996年ウェブサイトが誕生「クレイグズリスト」と命名された  
2011年には全世界700以上の都市に開設され、米国だけでも毎月5千万人がこのリストを訪れた。  
これは買い手売り手が公正な値段で品物やサービスを交換できるサイト。
- \* 2003年 デロン・ビールは友人とメーリングリストを始めた「品物の欲しい人とそれを処分したい人を結び付けようと考えたビールは異例の基本原則“売買・交換不可”フリーサイクルと命名された品物は全て無償、1年間で世界の360都市で10万人参加、2005年には会員百万人。  
クレイグズリストでの会員は平均6品売って平均34百円～1万円。  
フリーサイクルでは会員平均21品提供、受取アイテム数の3倍以上。  
フリーサイクルではどういふわけかマッチャーとテイカーを

ギバーのように振る舞わせている。

フリーサイクルの使命は「世界規模の贈与運動を確立してゴミを減らし貴重な資源を守り、ゴミ処理場への負担を緩和する一方で全員がより大きなコミュニティの力から恩恵を受けられるようにすることである」

\* 人間が「お互いを助ける」理由

～或る実験で被験者が女性に電気ショックを受ける様子を見守るか・それとも実験室を出て苦しみを避けるか・いずれかを選ばしたところ75%が出ていった。

しかしその女性に共感を覚えると出ていく被験者は14%に減った、残りの86%は女性の代わりに電気ショックを受けると申し出た。

これは純粋な利他主義ではなく困っている相手を自己意識に同化させ実際に自分自身を助けている。与えている時は大抵相手に得をさせたいという欲求と自分自身も得をしたいという欲求が複雑に混じり合っている。

\* オンライン百科事典ウィキペディアは3百万人超のボランティアによって無償で執筆されており、内10万人が定期的に投稿、執筆する理由では2つの理由が突出

① 書くことが楽しい ② 情報はタダであるべきだと

{ PART 9 “成功への道” を切り拓く人たち }

\* 成功への階段を一番下で終わる人はどのタイプだと思われませんか？

ウォートン校に着任した生徒たちにギバー・マッチャー・テイカーの3タイプを紹介し問いかけた答えは、ほぼ満場一致でギバーだったが・・・

そこで持論を展開、そして本書がその答えと証明であると。

\* 与える人は“その一歩先を見る”

起きている時間の大半を仕事に費やしている私達がほんの少しでもギバーになったら、もっと大きな成功や豊かな人生やより鮮やかな時間が手に入るだろうか…………

～それはやってみるだけの価値はある～

(完)