



# 会社で自分の影響力を高める方法

## Increase Your Influence at Work:

ペリー・マッキントッシュ、リチャード A・リューク共著

### 著者紹介

ペリー・マッキントッシュとリチャード・リュークはビジネス著者であり、「The Busy Manager's Guide to Delegation」の共同著者です。

### Product Details

**Paperback:** 112 pages

**Publisher:** AMACOM  
(July 1, 2010)

**Language:** English

**ISBN-10:** 0814416012

**ISBN-13:**

978-0814416013

**Product Dimensions:**

8.9 x 5.9 x 0.4 inches

**amazon**

<http://amzn.to/gQwFhq>

### まずは3分間で理解する「本書の要点」

- ・ 影響力は「信頼性、信用性、自己主張力」という3つの柱で成り立っている
- ・ 影響力を得るには、互恵関係を築き、コラボレーションを推進し、自己主張し、議論する場を設定することが大切である。また確実に影響力を得るために、以下の6つの戦術に従うこと
- ・ 1、周りの人のために役立つことで信頼を得る。頼みを聞くことで、必ず同僚に助けてもらえる
- ・ 2、専門知識を有効利用する。周りがその知識の重要性に気付けば影響力を得ることが出来る
- ・ 3、自己中心的考えを捨てることで、他の従業員や他の部署の人と協働関係を築く
- ・ 4、似た向上心を持った人とネットワークを築く。影響力を持った個人と信頼関係を築くこと
- ・ 5、常に親身になって相手の話を良く聞き、一緒になって問題を理解する。
- ・ 6、周りから重要だと見なされる人物を目指す。そのためには、手っ取り早い方法がある。それは組織内の人間の影響力の中で、最も影響力のある人物を知ることである
- ・ 特に上層に向けての影響力を発揮したい場合、上司に自分の能力をひけらかしてはいけない
- ・ 周りに影響力を与えようとする時は、常に倫理的に行動すること

### この要約書で学べる事とは？

- 1) 影響力とは何か、どのように作用するのか
- 2) 同僚や部下に対する影響力を得る方法、および維持する方法
- 3) 上司に影響を与える方法

### 本書の推薦コメント

ビジネス著者であるペリー・マッキントッシュとリチャード A・リュークは、シンプルで分かりやすい本書の中で、職場での影響力を得る方法および維持する方法を明確にそして簡単に説明してくれています。また、誰もが理解し心に留めておく事の出来るメソッドを提案していますし、倫理的指導を提供することで、過度に情熱的に影響力を追い求めようとする事で道を踏み外してしまわないよう、読者を導いています。さらに、著者は例を載せる際は配慮し、男女どちらかに偏ることはしていません。それによって著者がいかに助言に心をこめ、現代の職場での状況を理解しているか分かってもらえるでしょう。初めに紹介されたアイデアが後半のチャプターでも同じような形で再び登場するようなことが何度かありますが、本書を、職場でパワーや影響力を得たい人、そして出世したいと強く願う人にお勧めします。

職場で多くの人にとって影響を与える人物になることは、自身の仕事を進めやすくする効果があると考えられます。この書で得ることが出来るのは、職場での影響力を築き上げる為に大切な要素です。ここでは、自己主張と周囲の意見を尊重することのバランスの重要性を知ることが出来、職場だけではなく、日常での人間関係にも役立つアドバイスを豊富に見ることが叶います。

## ■権威と影響力と説得力

職場では、権威にはほとんど意味がありません。肩書は重要なものではありませんが、肩書があるからといって、周りの人を従わせることは出来ません。人は権威や影響力や説得力を欲しがりますが、自分達に圧力を与えるような力は好みません。つまり、命令しても従業員により業績を上げさせることはできないのです。従業員自身が、よい成績を上げたいと思わなければなりません。

職場という枠組みの中で、改めて自尊心を満足させることが出来る勲章なのかもしれません。ですから、努力した証として、上位の肩書を求めるのです。

## ■影響力という「本当の力」を手に入れる

権威はあらゆるものから生まれます。その一方で、影響力と説得力は2通りの方法で得ることが出来ます。影響力とは、人に命令することなく自分の求める結果を得ることが出来る力を指します。説得力とは、影響力とは異なり、影響力を与える上で使用する「単なるツール」に過ぎません。説得力は、論理や感情に訴えることで他人の考えや行動に影響を与えます。しかし、賢明で能力のある人間は、自分が武器を振りかざす人間だと思われることは好ましくないことを理解しています。

例えば、非常に重要な専門知識を持った従業員は、管理者よりも「本当の力」を持つことが出来ますが、賢い従業員は管理者にそのことをあからさまに伝えるようなことはしません。

真に力を持っている人というのは、その力の使い方も心得ています。また、周囲を説得したり、影響を与えたりする機会がある時もその効果をより良い現象へと変える要領を持っているのです。

## ■影響力の基本原則

自分の「信頼性、信用性、自己主張力」を示す行動を取ることが、影響力の基本原則です。この3つの要素だけでは力を得ることは出来ませんが、それらが無ければ決して得ることは出来ません。この3つの要素は言わば「出資金」であり、影響力を育てる戦術を実行に移すための基盤として使用することが出来ます。実行に移すためにはこの3つの資金を持たなければなりません。

～ 以下3つの資金について ～

1. 『信用性』— 自分の言葉に責任が持てない場合は決して口を開かないことで、自分は信用出来る人間だと証明して下さい。話をする前に可能な限りのデータを集め、事実確認をしましょう。実行に移せないことを約束してはいけません。そして、約束したことは実行に移さなければなりません。辛抱強く我慢し、一生懸命働いて下さい。やがて同僚から信用出来る人間だと認識され、自分の言葉に耳を傾けてもらえるようになります。
2. 『信頼性』— 信用性と同様、信頼性は周囲の人が自分をどのように受け取っているかによって左右され、長い時間をかけて測定さ

### 本文中のポイントについて

ポイント1：権威、影響力、説得力には共通点が1つある。それは、どれも他の人から得たいものを得るために使うという点だ

ポイント2：新しく訓練されたマネジャーは皆、公式権力は過大評価されていることにすぐ気がつく

ポイント3：影響力とは、命令や強制することなく欲しいものを得ることが出来る力である

ポイント4：決断する方法を学んだら、課題は主要人物や思想的指導者を見つけることである

れる行動機能です。信頼を得るためには、ウソは付かず、不調な時に取り繕ったり順調な時に誇張したりせず、自分と競合するアイデアの価値を称賛し、分析をしっかりと行い、自分の目標は企業目的の下に位置付け、秘密を漏らさず、知らないことに直面した時はそれを素直に認めて下さい。

3. 『自己主張力』 — 自分自身と自分が求めるものを明確に、分かりやすく主張して下さい。 自分の才能を隠したり、業績を過小評価したり、他人に脅かされたりすると、自分の影響力は弱まってしまいます。自己主張するためには、自尊心が必要になります。また自己主張が出来る人間は他人と一緒に仕事をするを好み、組織の中で注目されたいと思っています。

これらの3つの要素では、信用性と信頼性には似通った性質があり、自己主張力にはこれらとはやや違った性質を持っていることが理解出来ます。信用され、信頼を得る為には不用意な発言は慎みますが、自分をアピールする自己主張の機会が重要です。その見極めが出来るか否かが、これらの要素を持っているかの判断材料にもなるでしょう。

#### ■見極めどころとは？

自己主張が強い人は、服従と恐怖、あるいは自分に必要なものや興味のあるものを主張することを嫌うなどといった、消極的な態度を避けます。消極的な従業員は、他の従業員を自分達より優先させます。対立を恐れるため、自分の目標を目指すのではなく、希望が叶えられない不満と不平にやきもきしてしまいます。 消極性とは対極をなす

積極性も、同様に破壊的要素を持っています。消極的な人間が周りとうまくやろうと周りに賛同する一方で、積極的な人は協力的態度を無視し自分の計画だけを推し進めます。また、積極的な人は自分の考えを最前線に押し出し、それによって他の人を追いやったり傷つけたりしても気にしません。このような積極性と自己主張力は明確な線引きがされています。影響力を得るためには、その線を見極める必要があります。

自己主張の強さ＝積極性ではないという説明ですが、この違いを理解することは容易ではないかもしれません。それを理解し、自己を主張しつつ、周りの良い意見も聞いて取り入れるということが実践出来る人こそが信頼されるのかもしれません。

#### ■影響力のコツとは？

自己主張をする人は、他の人の影響力を受け入れること—振り回されるのではなく、人の話をよく聞くこと—で影響力を持つことが出来ます。

もし、適切な方法で自分の考えを主張し、適切な方法で他の人の意見に耳を傾ければ、自分の話を聞いてもらえるようになります。マイクロマネージング<sup>1</sup>や弱いものいじめ、あるいは命令するようなことは止めましょう。同僚に話を聞いてもらえるような方法で話すことが大切です。明確で具体的で的を射た簡潔な宣言的文章で自信に満ちた声明を発表することは、影響力を得る上で必要不可欠です。この時、「もしよろしければ」や「邪魔をして申し訳ありませんが」などといった文章から始めることで、自分のアイデアや提案の力を削ぐことはしてはいけません。そのような言葉は、自分を弱く見せてしまいます。何か伝えることがある時は、前に出て率直に話して下さい。

本文中のポイントついて

ポイント5: 組織の中では、アイデアを競合する公平な場など提供されない

ポイント6: 正確な意味では、説得力は影響力ではない。単なるツールである

話してばかりいる人よりも人の話を聞くことができる人の意見の方が受け入れられるということは、一見不思議に感じるかもしれません。ですが、自分の言い分ばかりを話している人が魅力的に感じられないという思いは多くの人にとって経験したことがあるのではないのでしょうか。

## ■戦略と戦術

信頼と信用、自己主張力を得ることで自分の基盤を作ったら、その基盤を使う戦術について、戦略的になることで影響力を高めて下さい。それには次の手順に従って下さい。

～ 基盤を使う戦術 ステップについて ～

### Step1 “互恵関係を築く”

人に親切にしたのはいつですか？人に助けてもらったのはいつですか？記録しておきましょう。貸しのある人に頼みごとをすることにためらう必要はありませんが、その貸しは戦略的目的を持って注意深く使うことが大切です。また好意的な態度は、それが受け取る人にとって重要な行為である場合のみ意味をなすことを覚えておいて下さい。当たり前だと思われるような些細なことに時間やエネルギーを無駄遣いしてはいけません。また、自分がしてもらったこと以上の見返りを求めてはいけません。影響を及ぼす好意的な態度とは、仕事を手伝ったり、相手が求める結果に向かって進めるようにしたり、同僚に上司は彼らの努力を称賛していることを教えてあげたりすることなどを指します。もし、特別に誰かに影響を与えたいと思ったら、その人にとって自分は何ができるのかを考え、その長期的計画を立てて下さい。また相手の話を良く聞くことで、その人が本当に興味を持っているものや求めているものを知ることが出来ます。同僚が何を求めているのか分かったら、それを提供する方法を探して下さい。

### Step2 “知識の提供者になる”

もし、他の誰も出来ないことを実行する方法を知っているならば、知識提供者になることができます。自分のその能力を価値のあるものとして扱って下さい。他の人が重要だと認識している専門知識を身につけたら、影響を与えたい人とその知識を共有しましょう。

### Step3 “データと解決策を提供する”

あなたは重要な情報やリソースを管理していますか？他の人が混乱している時に窮地から救うことのできる技術専門家ですか？もしそうなら、ノウハウや解決策を提供することで、自分の影響力が及ぶ範囲を広げることが出来ます。

### Step4 “コラボレーションをする”

コラボレーションを推進することで力を得るためには、まず自分が担当する課や部の人達が持つ「自己中心的思考」を取り除く必要があります。同僚に、企業が掲げる大きな目標を思い出させ、どのように企業を育てていくかということと共に考え、別の部署との橋渡しとしての役割を果たせる専門的知識を身につけて下さい。そしてその知識を使って、積極的に別の部署との連携を図るようにして下さい。すると両方の部署の人間に話を聞いてもらえるようになり、影響力を得ることが出来ます。

### Step5 “自分に有利になるよう問題を説明する”

職場での議論を組み立てる人間になり、自分と同じように重要な問題を同僚にも理解するよう呼びかけて下さい。議論は、提案の内容と自分の利益を考慮して構成して下さい。議論を自分の考えた構成の通りに誘導し、自分の好きなように行うことができれば、大きな影響力を持つことが出来ます。

#### 本文中のポイントについて

ポイント7：周りの人に指示されるようでは、ほとんど影響力を発揮することはできない

ポイント8：人は1つの有効な解決策を手にしようと、それより先を見ようとしない

**Step6** “ネットワークを築く、

組織に関わる生活は、例え最も開けた職場であっても、ダーウィンの生存競争論<sup>2</sup>に当てはまる場合があります。勝ち残り自分を守るためには、仲間が必要です。仲間は必ずしも同じ考えを持つ必要はありませんが、似たような向上心を持っていないければなりません。この必要不可欠なネットワークのメンバーは、情報を共有する同僚、困った時に助けを求める事の出来る仲間、引き立て役になりたいと思える盟友、仕事に関する目的を共有するチームメイト、単純に好感が持てるか、最も良好な関係を築いている人間などが考えられます。ネットワークはフォローチャートを作ったからといって生まれるものではありません。ネットワークは即興で作られ継続的に変化する生きた交流を指します。時にはネットワークのメンバーが、自分達はネットワークを作っていると認識している場合がありますが、大抵の場合そのことに気がつきません。また、もしネットワークのメンバーが独立した影響力を持っていたり、彼らの貢献が重要な意味を持っていたり、彼らの知識が評価され求められたり、彼らが信用と信頼が置ける人間であったり、組織の中の階級が上の人に話を聞いてもらえたりすると、そのネットワークはより影響力を高めることが出来ます。

**Step7** “説得力を有効利用する、

説得力を持つことは、派手に話をするではありません。周りの人間の考え方や行動を変えるためには、彼らが何に関心を持ち、何を求めているのか理解する必要があります。アリストテレスが言うには、話し手が説得力を持つには、話し手は聞き手の信頼を集め、聞き手の考えや感情を理解し、「論理的推論」を展開しなければなりません。例えば、優秀な営業担当者は、自分が話す以上に相手の話に耳を傾けます。彼らは、見込み客について勉強し、客に必要なものを説明してもらうこ

とで、それに合った商品を提供することが出来るのです。相手の話を聞く上で最も重要な技術が3つあります。それは、「調査：相手が何を考え、何を求めているか聞く」、「明確化：相手と話し合うことで、求めていることを明確に、確実に理解する」そして「伝達：相手の答えの中の、話された内容と話されていない内容に同調する」ということです。

略を立てる方法について幾つか記されています。これらの全てを実行しなければならないわけではなく、これらの中から自分が実行可能な項目を選んで、それを戦略に役立てると良いでしょう。知識や技術という形で、できる限り多くの武器を持ち、実行可能な戦略パターンが多いほど心強く、影響力を持つことへと近付けるはずで

**■影響力の相関図を描く**

「思想的指導者」、つまり影響力があると周りが認める人間になるためには、組織の中で誰が誰に対してすでに影響力を持っているか知る必要があります。影響力の流れの構造を理解する上で効果的な方法は「影響力の相関図」を描くことです。従業員の名前を書き、影響力のレベルを示す太さの異なる矢印を使って、組織内の従業員同士を繋げて下さい。一番太い矢印で繋がれた、相関図の中央に書かれる人物に注意して下さい。その人物こそが、自分が最初に影響を与えたいと思っている人です。

現在、影響力を持っている人を把握することで、目標を的確にイメージすることが出来るでしょう。その人を意識することで、自然と自分の行動は、なりたい姿に近づく為が変わってくるかもしれません。

本文中のポイントについて

ポイント9：実験用のモルモットのように、人は報酬や懲罰の信号に反応する

ポイント10：心への訴えが成功すると、論理性の低下に打ち勝つことが出来る

## ■人を惹きつける最強の方法

人の感情や内側の論理的思考—合理的な問題解決プロセス—に訴えることなく説得力を得られる人はいません。しかし、論理的思考はある程度までしか働きませんし、感情に訴えるのにも限度があります。ですが、この2つの要素を賢く組み合わせることが出来れば、通常、強く人を引き付けることが出来ます。また、説得力のある形でアイデアを提供するには、その「メリット」と「特性」を説明して下さい。メリットとは、行動を取ることによって相手を得ることの出来る特典を指します。特性とは、その行動の主な特徴です。この2つを混乱しないでください。また、この2つに取り組むことなく大切なことを訴えてはいけません。多くの説得力の無い話し手は、自分のアイデアの均整美にうぬぼれてしまい、聞き手がアイデアから何をすることが出来るのか十分な時間をかけて考えることをしません。このような落とし穴は避けて下さい。自分の周りにいる人が何を必要とし、何を求めているのか注意して下さい。彼らに対し、シンプルに、明確に、そして自信を持って話すことが大切です。このように、はっきりと自己主張することで、話を聞いて貢献してくれる周りの人が、その話を更に広めてくれるようになります。そしてその伝達は非常に大きな影響力を作り出すのです。

人はそれぞれ異なった思考や感情を持っています。故に、説得する側は様々な角度からそれらについて深く考察することが重要です。相手の気持ちになって考えることが出来、またそれに流されずに自分の主張もしっかり行うということは決して簡単なことではないことも理解しなければなりません。ですから普段から常に意識付けをし、トレーニングを怠ってはいけません。こういった考察力は習慣化することで、はじめて身につくものです。

## ■同僚および部下に影響を与える

現代の職場は平等を特徴としています。多くの企業が、全ての階層の従業員からのインプットを求めています。これは、影響力を得ることは、上司だけでなく同僚や部下に影響を与えることでもあるということを意味します。部下を指導するためには、常に自分の信頼性を示していなければなりません。周りの人間に威張り散らしたり、彼らよりも自分は上の階級にいると思わせたりするようなことは止めて下さい。時には、部下がやるような汚い仕事を引き受けて下さい。また、部下に自分は彼らの成長に熱心であることを示しましょう。もし企業が「オープンブックマネジメント<sup>3</sup>」を採用しているのなら、自分が上司に対し部下の良い所を報告したことを教えて上げましょう。また、同僚の意見による圧力、あるいは「同僚が持つ影響力」を活用し、従業員に仕事をさせて下さい。従業員の1人や2人が一層の努力をする意思を見せれば、残りもそれに続くようになります。

部下に尊敬され、同僚からも一目置かれている人は、上司からの信頼度も厚いはずですが、特に部下と同じ目線で仕事をするということが出来る人は、ただ上から見ている上司とは違い、仕事の内容や辛さなどを一緒に分かち合うことが期待出来ます。

## ■権力

権力を行使しなければならない場合、穏やかに行うことが大切です。自分が持っている権力の脅威は、実際に権力を行使することよりも説得力を持つ場合があります。企業の中で誰が自分に頼っているか、またどのように頼っているか理解して下さい。さらに、研究によると、誰かに頼みごとをした場合、驚くことに、その人は後に更に頼みご

### 本文中のポイントについて

ポイント 11：実例を通して仲間に影響を与えなければ、やることはすべて目に見えなければならない

ポイント 12：最終的に倫理的になれたとしても、非倫理的な方法で結果を得たいという誘惑が沢山ある

とを聞いてくれる傾向にあることが分かりました。ですので、もし自分よりも権力のある人がいたら、その人に頼みごとをすると良いでしょう。

これらは、権力の構図だけではなく、慣れの法則も影響していると考えられます。一度頼みごとを聞いた人の再びの依頼を受けることは、最初に比べて警戒心が薄くなるのではないのでしょうか。

### ■上司に影響を与える

上司は副司令官を必要とします。例えば、ビル・ゲイツ<sup>4</sup>にとってのポール・アレン<sup>5</sup>、ウォーレン・バフェット<sup>6</sup>にとってのチャーリー・マンガー<sup>7</sup>のような存在です。そのようなポジションに就く前、つまり上司に完全に影響を与える前に、上司に信頼され、論理的思考に従ってもらい、好きになってもらい、好かれていると思ってもらい必要があります。また、自分は自分がしていることを理解していること、知る価値のある情報を知っていること、そして上司が重要だと考えているプロジェクトに時間を割くことを上司に信じてもらわなければなりません。また、上司に影響を与えるためには、上司が解決したいと思っている問題について学ぶことが大切です。上司の希望、圧力、要求を理解することで、要求を叶える手助けをすることが出来るのです。上司が話している時は話を聞きましょう。逆に、自分が上司に話している時は、知識をひけらかしたり、自分に注目を集めたりしてはいけません。上司に会話の中心になってもらうことが大切です。

権力者の右腕として信頼される為の心得が記されています。このような関係は、信頼関係を築き上げた頂点とも言えるべき理想的な間柄でしょう。

### ■倫理的に影響を与える

周りの人に影響を与えようと努めると同時に、倫理的観点から自分の行動を評価する能力を維持することが大切です。影響力を得ようとするので、誰かを傷つけることはありませんか？誠実に振舞っていますか？周りの人に対する影響力を得ても、そのプロセスの中で自分に対する影響力を失ってしまったら意味がありません。

自身の影響力は、周囲の調和を保ってこそそのものです。進むべき道の途中では、そのことについて時々振り返って確認してみることも大切なステップとなり得ます。本書で言う、「影響力を持つ」ということは職場で自分の能力を十分に発揮させ、さらに成長のための大きな要素となりうるものではないのでしょうか。ぜひ読者の皆様も実践してみてください。

### 本文中の注釈について

1. **マイクロマネージング**：管理者が細かいところまで規定して部下に裁量権を与えない管理手法
2. **ダーウィンの生存競争論**：生存競争とは、生物の個体同士が生息域や食糧、配偶相手などを争うこと。英国の自然科学者ダーウィンが発表した生存競争に勝ったものが生き残り、弱いものは滅びるという意味の学説
3. **オープンブックマネジメント**：企業の財務諸表や経営数値を社員に開示し、経営の透明性を高めることで社員のモラルを高めようとする経営手法のこと
4. **ビル・ゲイツ**：米国の実業家。マイクロソフト社の共同創業者・会長、ビル&メリンダ・ゲイツ財団共同会長
5. **ポール・アレン**：マイクロソフト社の共同創業者
6. **ウォーレン・バフェット**：米国の著名な投資家、経営者。世界最大の投資持株会社であるバークシャー・ハサウェイの筆頭株主であり、同社の会長兼 CEO を務める
7. **チャーリー・マンガー**：ウォーレン・バフェットが会長を務める投資持株会社バークシャー・ハサウェイコーポレーションの副会長

---

### 本文中のポイントについて

ポイント 14：今の職場の権力は、昔とは異なる