

Jay Abraham トランスクリプト

卓越論^(※注1) 上級編

— めざましい成功と豊かな収入、そして富を創出するために

—— 私には、人生についての非常にシンプルな哲学があります。自分にもともと備わっているにもかかわらず、それを見失い、自分で自分を損なうようなことがあってはならない、ということです。(※注2) あなたが自分の人生において、会社を運営することや富を生み出すこと、家族を守り経済的に安定させることに全力を傾けているのなら、また、家族だけでなく、スタッフやあなたのチーム、従業員、関連業者の人生が、あなたにゆだねられているのであれば、あなたは自分自身のためにも、ほかの人のためにも、最高の結果を出さなければなりません。現在もこれからも、費やした努力や人員、時間や資本、機会コストを下回る成果しか出なかったとしたら、それを甘んじて受け入れてはならないのです。

ジェイ・エイブラハム

0. はじめに

あまり高尚なことではないのかもしれませんが、私はほかの人が、自分の人生をどのように考えているのか、価値観をどこに置いているのか、その人のマインドセットはどのようなものなのか、行動原理は何なのか、ということに、並々ならぬ好奇心を抱いています。アンソニー・ロビンズは、こうしたことを「組織化原理」と呼んでいます。私はそれを理解するために、これまでずいぶん投資してきました。

さて、アメリカでも最高の成功を収めた会社の社長がいます。その会社は、最大の競合よりも4倍の規模を持ち、過去5年間で15倍の成長を遂げています。また収益面では他社の10倍の利益を上げ、展開するあらゆる地域で圧倒的な優位性を保っています。彼は誰よりも楽しんでおり、私がこれまでに会った誰よりも強力で無敵です。

そんな彼と交流する機会がありました。そこで私は彼の頭の中を整理するために、私の行う1回20万ドルのコンサルティングを無料でプレゼントしたのです。これはお互いにとって良い取引となりました。彼はお金を節約することができたし、私はお金よりずっと価値のあるもの、つまり、彼が理解していることの中で、私が理解していないことは何かを見極め、その知識を増やし、視野を広げ、自分に欠けているマインドセットを補うことができたのです。

私は彼に数多くの質問をし、そこから400ページにも上るノートが生まれました。そうして彼を成功に押し上げた基本公式と、私がそこから抽出した基本要素を、今度はあなたの基本公式に組み込まなくてはならない、と思うようになりました。

私はインタビュアー、言い換えれば質問者としては、かなり優秀であると思っています。カギとなる要素に焦点を当て、抽出する方法を体得しているからです。彼に多くの質問をしましたが、それはいずれも彼の哲学や戦略、信念体系やクライアントに焦点を当てる方法、マーケティングやビジネス全般に関することなどについて、明確な回答を引き出すためのものでした。そうやって広く誰もが応用できるような答えを聞き出すことができました。

1-1.

彼と私の意見が第1に一致したのは、彼らの会社の成功を支える基本的な柱でもあるクライアントの身になって深く考えるという点でした。彼らは「リーダーシップ」を販売することを目的にしました。クライアントの言いなりの臆病者とは正反対の態度です。

彼らは、自分たちの目的や役割は、市場のリーダーとなり、信頼でき、相談できる存在になることだと理解していました。そうして、自分たちはクライアントや見込み客のことを、自分のこととしてとらえているのだと、それとなく気づかせたり、コミュニケーションに織り込んだり、直接伝えたりし続けました。つまり「あなたの痛みは私の痛みです。あなたの問題は、誰よりもよくわかっていますよ」と。

1-2.

彼らは情報を与えることとアドバイスをすることの間にある、明確な違いを理解していました。自分たちの役割が「あなたは問題(または現在の状況や、訪れた機会など)に対しては、こうした方がいいですよ」と教え、説得力のある、反論の余地のない事実によってサポートすることにあるの

を知っていたのです。クライアントが十分に言葉にできないでいたことを、あますところなく言葉にし、そこに意識を向けるのを助ける、という役割です。

1-3.

私たちの大半が、自分が感じているものを明確にしようとして苦勞しています。人生の真ただ中で、無我夢中で生きている私たちには、自分がほんとうは何を望んでいるのかさえ、はっきりとはわかりません。感じていることを言い表すことも、明らかにすることもできません。ですから私たちの理解を助け、知識を持ち、明確に言語化し、どうすべきかを示し、確実に論理的、そして魅力的な戦略を示してくれる人々を、私たちはいつも信賴するのです。

ご自身に問いかけてみてください。ビジネスでも日常生活でも、あるいはまた必需品を購入したり、趣味や贅沢のために買物をしたりする際に、あなたは誰か手本となるような人のアドバイスに従ったことはありませんか？ あなたに共感を示し理解してくれ、なおかつ、その道の権威と思えるような人に惹かれませんでしたか？ そうするとしないとでは、とてつもなく大きな違いがあったはずですよ。

1-4.

彼らはクライアントが信賴できる視点を示すことが、きわめて重要な目的であると考えていました。ここでもまた、リーダーシップが強く求められています。彼らは自分たちの役割や機能、目的、利点、ポジショニングを、リーダーという、権威を持ちながらも善意にあふれ、冷静で、人を育て、愛情深い存在となることであると認識していたのです。

1-5.

人は基本的にシステムを信賴しません。(※注3) システムとは、それぞれ異なるものが、それぞれ異なる用途で構成されるものです。大手競合を「システム」とみなすこともできます。また、政府のことを、私たちに義務を課す「システム」と考えることもできます。また、人生のありようを「システム」ととらえることもできます。誰もが誰かを消耗品(※注4)に追いやっている現実も「システム」と考えることができます。しかもそれはビジネスに限るものではありません。人は自分が消耗品であるように感じているのです。

誰もが自分を消耗品であるように感じています。はっきりした特徴もなく、目的もありません。互いにバラバラで、つながりもありません。その機会がまったく与えられていないためです。

1-6.

彼らは自分たちこそが、凡庸で満たされない状態ではなく、生き生きとした別の道を体現する存在だと考えていました。彼らは、生き生きとして、際立ち、既存のものに代わる存在です。自分た

ちが多数派になろうとは思っていません。なぜなら多数派とは消耗品にほかならないからです。多数派とは際立つところのない存在です。つまり多数派にはほとんど価値がないのです。

1-7.

彼らは、多くの人々がシステムを信頼できないために、常にいらだちや怒りを抱えている反面、あなたは間違っていないと断言してくれる「誰か」を求めていることを理解していました。けれどもジレンマがあるということは、そこに希望が生まれるチャンスがあるということでもあります。その意味で、決して悪いばかりではありません。彼らはそのチャンスを体現することが、自分たちの役目であると考えていました。

1-8.

彼らは、真実や、知っておくべきことを、何も、または一部しか聞かされてはいない人々に伝える役割を引き受けていました。「私たちが(私が)見るところ、真実はこれです」と。プログラムの中には偽物もあります。魅力が隠されているものもあります。「あなたは真実を知らされてはいません。私の考えでは、真実はこれです」と伝えるのです。

1-9.

彼らは自分たちが条件を整えない限り、人は問題の焦点がどこにあるのか気づくことはないと考えています。私はあまりに多くの人々が、ビジネスライフの本当の意味をわかっていないと思っています。おそらくあなたもそうした感情を抱いているのではないのでしょうか。このことをよく考え、自問してみてください。あなたはどうしたらあなたのクライアントや従業員、取引業者に、同じ経験をさせることができるのでしょうか？

* * *

2-1.

彼らは、さまざまなものを結び合わせ、人々を次の段階に進ませることが、みずからの仕事のカギとなる要素だと考えていました。情報データを事細かに示すだけでは、何の値打ちもありません。

彼らの役割は、点と点をつなぎ、人々に計画を示し、次のステップへ進むのを助け、保護し、そのステップを論理的で適切で、明確でわかりやすいものにすることにあります。彼らは自分たちの役割を、人々が望んでいながら、はっきりと表現することができなかつたものを言葉で表現したり、明確化したり、彼らの基礎を築いたりすることにあると考えていたのです。

2-2.

もしあなたが言語化し、明確に述べ、感じるという役割を引き受けないのなら、あなたはとてつもなく大きなチャンスを逃しているのだということを、私はあなた方全員にお伝えしたいのです。あなたもまた人間であるならば、どのような環境であれ、ほかの人と同じように感じるものです。私がここで明らかにしたものを、あなたもまたクライアントやスタッフ、チームのメンバーや取引業者、愛する人々に、何度でも示すことができるのです。それは非常にパワフルなものです。ご理解いただけたでしょうか。

2-3.

彼らはつねに「視点」を売っているのだと考えています。「お好きなようになさってください。何でもいいですよ。何を求めますか？」とは決して言いません。そんな言葉は自分たちの役目にはない、人々をリーダー不在の状態にさせておいてはならないと考えているのです。

2-4.

あなたがたの中で、ビジネスを通じて誰かと深く信頼し合った関係を築いた人が何人いるでしょうか。ビジネス目的でも、個人的なものでも、虚栄心を満たすためでも、趣味のためでもかまいません。そうした深い関係は、愛情深く、信頼できるもので、あなたを正しい「視点」に導くものではなかったでしょうか？ それこそがあなたが与えることのできる、カギとなる優位性なのです。仮にあなたが、そんな人はこれまでいなかった、と感じていたとしたら、おそらくこれまでだれもあなたのことを大切に思い、あなたに何が一番良いか、気を配ってくれる人がいなかった、とあなたが感じているからではないのでしょうか。

2-5.

多くの人の無私無欲であろうとする努力は、きわめて利己的なもので、そのことははっきりと外に出てしまっています。そうではありませんか？ 無理もないことです。多くの人はこれまで自分の内にあることを、はっきりと言葉にできたこともなければ、示せたこともなく、実行したこともないのですから。仮にあなたが純粹に相手に焦点を当てるという自分の信念に従って実行するならば、つまり、ほかの人の生活を豊かなものにする（経済的な利益をもたらしたり、節約になったり、安全に寄与したり、生産性を向上させたり）という高い目的をもって心から考えるならば、簡単なことです。むしろ私の言うことを認めまいとすることの方が、本当はむずかしいのです。けれどもあなたが私の話を認めず、実行もしようとしないなら、いずれにせよビジネスが満足できるものにはなっていないでしょう。

2-6.

つまり、情熱をもち、高い目的を果たすために懸命に関わっていくことが、ビジネスを飛躍させる秘訣なのです。高い目的というのは、あなた自身を富ませることではありません。そうではなく、ほかの人々を、経済的にも、精神的にも、取引の面でも、もっと力が発揮できるように、また仕事や日常で、より豊かな実りが得られるようにしてあげることなのです。

2-7.

彼らはみずからの目的を、クライアントを「主役にする」ことだと考えていました。人生の中で出会う人々を1人1人育て、前進させるのです。ただ通り過ぎるのではなく、スタートラインから成長させるのです。人それぞれが異なっているように、1人1人のスタートラインも違えば、成長していく点も違います。

2-8.

あなたは人間です。人間性は不変のものです。人類が地球に誕生したときから、人間性は変わっていません。人間性はアルマゲドンや核戦争で滅ぶまで、まったく変わることはありません。

あなたもまた人間です。あなたが私に示す反応も、あなたがたがお互いに示す反応も、また何かに対する反応も、あなたが取引しようとする人が示す反応も、何ら変わるところはありません。あなたが会社に販売しようとしていたとしても、会社にいるのは個々の人々であり、彼らが決定を下すのです。会社もまた、あなた同様、希望や欲求、怖れや感情を抱く人間が集まっているのです。

2-9.

彼らは自分たちのクライアントに希望を抱いていました。クライアントの状況を、希望と可能性に満ちたものと見なしていました。ちょうど私があなたに希望と期待を抱き、あなたなら仕事からもっと多くのものを手に入れることができると考えているように。つまり、あなたはあらゆる行動や対話、人との接触やクライアント1人1人とのつながりを通して、生産性や収益性を高め、多くの人と結びつくことができ、そこからもっと多くの価値を引き出すことができるのです。

2-10.

彼らがクライアントとコミュニケーションを取るやり方、クライアントを見る見方には、それと同じ哲学がありました。彼らは希望を抱いているのです。

私が観衆を前に話をするとき、そこに40代、50代、60代の男性女性がいるのだとは考えません。彼らが燃え尽き、苦々しい思いを抱いているとは思わないのです。私はそこに、人生に足を踏み出したばかりの、悪習にも染まらず、信頼感にあふれ、純粋な好奇心と探求心でいっぱい、無邪気な子供たちを見ているのです。

あなたもクライアントをそのような目で見ることができれば、彼らを育てていくという観点から、相対することができるでしょう。彼らといることがもっと楽しくなるだろうし、もっとずっと深く理解し、敬意を抱くこともできるはずです。今の彼らの状況、これからどれほどのことができるか、どこまで進んできたかを見て、深い感動の念を覚えるはずです。人生は間違いなく、楽しいものになっていくでしょう。

3-1.

彼らは、こう自問し続けます。「今、我々が他者に対してやっていることを、どう改善できるだろうか」と。もうこれでいい、とは決して考えません。物事の進め方は単純明快です。これこそ、デミング博士が日本人に教えた基本理念であり、最適化の秘密です。ただコンスタントに、終わることのない改善を続けていくことなのです。

頭で分かるように説明することは簡単ですが、実際にこの理念に従って生きるのは、とても気持ちの良いものです。あなたに自信と、精神的な成長(※注5)を与えてくれます。

3-2.

あなたという存在の、全ての面において自信や精神的な成長を与えてくれるでしょう。しかし最も大きいのは、クライアントとのつながりやきずなにおける、自信や精神的成長です。

クライアントが、どのような問題を解決する助けになれるでしょうか？販売のアプローチをかける(※注6)相手に対して、どうすれば最もポジティブな影響を与えることができるでしょうか？

あたかもクライアントから家に招かれ、友人として会話しているかのように感じられるようになるはずです。あなたは役に立つことをぜひとも教えてあげたい、と思うでしょう。彼らを鼓舞し、次に招かれるときまで彼らが最大の恩恵を受けられるように、自分にできる最善を尽くすはずです。

3-3.

彼らは、インパクトのないメッセージに価値があるとは考えません。

私がこのようなやり方でプログラムを進める理由をお話ししましょう。以前はレクチャー方式でプログラムを扱っていました。奥深くて刺激的な原則やテクニックについて語りに語り、3日間観客は目からウロコが出っ放しです。そしてプログラムが終了しオフィスに帰ると、何の行動も取りません。プログラムのインパクトが長続きしなかったからです。

人々は、あなたのアドバイスこそが解決策であることを「感情レベル」と「理性レベル」の両方で、しっかりと認識できなければならないのです。これを読んでいるあなた方の中には、ある商品を買ったほうが良い「道理」を説明しても分かってもらえないのはどうしてなのか、悩んでいる人がいると思います。恐らくチャンスを逃してばかりいるでしょう。それは「感情」という面からアプローチしていないからです。

この場合には、私が「フューチャーペイシング」と呼んでいる戦略(※注7)がカギとなります。これはつまり、クライアントをいわば将来へと連れ出し、あなたの商品やサービスを取り入れてもらった場合に、彼らのビジネスがどんな風になるのかを見せることです。

あなたが提案する解決策を導入できるよう、安心や動機を与えてあげる必要があります。

3-4.

私たちができるのは、結果を出させてあげること、または、クライアントが既にやっていることに関して、もっと良い気分にならせてあげることです。いつでもチャンスを探るわけではありません。価格や性能の面で、特別優れているわけではないかもしれませんが、それでも、優位に立つことはできるのです。あなたの商品やサービスについて知ってもらい、彼らを認めてあげ、感情移入し、アドバイスをしてあげます。これは販売アプローチにおいて、特別な強みとなります。ほかにはない、あなただけが提供できる益となるのです。

人々、クライアント、顧客というそれぞれの個人は誰でも、自分自身や、自分がどのように決定を下したかについて、良い気分にならなくて仕方ありませんが、大多数の人はあまり行動的ではありません。間違っているのではないかと、馬鹿だと思われるのではないかと、めちゃくちゃにしてしまうかもしれないと思って、恐れているからです。それを理解してあげなければいけません。あなたの仕事は、そんな人間の本性を認めて、補ってあげることです。安心させ、導いてあげてください。

人はわざわざ、自分が得られるものを少なくするのに、より多くの労力を費やします。馬鹿者だと思われたくないからです。前進することよりも、馬鹿だと思われないために一生懸命になるものです。これは人間の本性であり、反論の余地はありません。

受け入れ、あなたの戦略と行動指針に、この現実を組み入れてください。

大体の人が、より高次元のレベルでは、真実を理解しています。しかし販売努力にはそれが反映されていません。クライアントの持つ知識を信用しないか、もしくは知識があるものと思い込んでいる場合が多いのです。既に知っているだろうと思いこみ、多くの説明を省きます。思い込み、決め込んでかかると、あなたが何を言わんとしているのか誰にも伝わりません。クライアントにとって却って迷惑ですし、彼らを馬鹿にしていることとなります。何であれ思い込んでしまうことは、敬意に欠けることです。有利な立場も失ってしまいます。

誰しも自分自身や、決定を下す際に自分が何をするかについて、良い気分でいたいものなので、自分自身について良い気分になれるかどうかは非常に重要なのです。

3-5.

じっくり考えてみてください。あなたはクライアントのために、実はもっと多くを成し遂げているのです。あなたのビジネスには自分が考えるよりもっと意味があり、人生の中で投資したことや、組織としてのビジネスにも大きな意味があります。大勢の人々の人生を豊かにし、守り、向上させてきました。誰かのため、スタッフの生活のためにあなたがやっていることには大きな意味があります。価値を創造し、あなたが支えた生活や貢献してきたものは、決して少なくありません。

こう考えると、自分のビジネスに関して、もっと良い気分になれますよね。

彼らは、自分の目的とは何かを真剣に考えます。

お伝えしておきたいこととして、あなたのビジネスにおける、あなたの存在目的にはもっと高次元のものがあります。それを理解しない限り、自分の可能性を引き出すことはできません。あなたの目的は、金儲けであってはなりません。それでは、決して金持ちにはなれません。その高次元の目的とは、ほかの人のために何ができるか、何をしてきたかを理解することです。

あなたにとって大切な人、良い友達が、感情に任せて重大な決定を下そうとしているなら、どうしますか？考え抜かれて情報を網羅した、最も客観的で知識豊かなアドバイスを得て欲しいと思いますよね。さもなければたちの悪い人に捕まって、間違った方向に導かれ、軽率にも重大な決定を下して、人生とお金を失ってしまうかもしれません。

過去のクライアントもあなたの大事な友人です。連絡を取って、彼らのことを深く気にかけていることを伝え、もし彼らの人生に関わる誰かが岐路に立っているなら、その人を自分に紹介してくれるよう励ますべきではありませんか？あなたが考え抜いた意見や、最善の判断を聞くだけで、解決できるかもしれないのです。彼らがあなたに頼るかどうかは問題なのではなく、彼らが軽率な決定を下す前にベストな選択肢を持っているかどうか、あなたにとって問題なのです。言うことの意味を分かってもらえるでしょうか？

あなたはクライアントのために、過去にしてきたことや、現在していることがあります。そしてこれからもっと多くのことをしてあげられるでしょう。あなた自身が、その価値を理解できず、認められず、敬意を払うことができないなら、それは恥ずべきことです。それに敬意を持つなら、より一層行っていく動機になります。同様に、クライアントも価値を認識し感謝してくれるよう助けてあげてください。彼らの人生にとってどれほど意義があるのかを理解してもらおうのです。

3-6.

あなたの目的は何ですか。こう自問してみてください。「もしこの商品やサービスを購入する立場だったら、なぜこれを欲しいと思うだろうか。これを買うことで得られる益を求めるのはなぜだろうか。どんな役に立つのだろうか。」

「だから何？」と自分に問いかけてください。プレゼンテーションの準備をしているときや、どんな広告を作るかを考えているときに、こう自問するのです。

クライアントは、それを購入する理由を道理と感情の両面から見せてもらえるなら、見せてもらえない場合よりずっと強い好感を抱くはずです。ただし、あなたの利益ではなく、彼らの利益、という観点で見せる必要があります。

プロモーションやセールスアプローチをかけるときには、既にクライアントが抱えている疑問に答える必要があります。彼らのために何をするのか、どうしてそれをするのか、ということ伝えてもらいたいのです。どんな方法でやるかは気にしていません。彼らにとってどんな益があるかを知りたいのです。あなたの方法がどうして、どんな風に私の人生や、状況や、安全や、豊かさを向上させるのか教えて欲しい、というわけです。どれくらい首尾よくできるかが、信頼度につながります。

3-7.

お気付きになると思いますが、自分や自分のクライアントから何かを購入する人を「顧客」と呼ぶことを、私は滅多にしません。必ず、いつも「クライアント」と呼びたいと思っています。どうしてだと思いませんか？それは、もっと深い関係を意味し、親密であること、つながり、信頼、気遣い、示されるべき敬意(※注8)などを強烈に感じさせる言葉だからです。何かを売りたいと思っているときに、示されるべき敬意を示している人はほとんどいません。卓越論を実践し、それに従って生きるなら、そのような敬意を示すことになります。

卓越論は、人々をクライアントだと考えるべき2つの理由を挙げています。

1つ目の理由は、彼らはあなたを信用して、努めを与えたからです。(※注9)

2つ目の理由に関しては、ウェブスター辞典で「顧客(customer)」と「クライアント(client)」を引いてみてください。こんな説明が載っているでしょう。ウェブスター辞典によると顧客とは、商品やサ

ービスを購入する人、となっています。つまり、あなたが何かを販売する相手を顧客と呼ぶことは、口に出してそう呼ぶとしても、心の中でそう思うだけだとしても、諦めの意思表示と共にこう伝えていることとなります。「どうも、私が扱っているのはただの商品です。私から買っても、彼から買っても、誰から買っても同じことです」と。では「クライアント」はどうでしょうか。ウェブスター辞典はクライアントを、気遣いや保護、改善や福祉(※注 10)の対象、としています。

どちらのほうがしっくりきますか？

3-8.

ほとんどの人は、クライアントとではなく、自分の商品や会社と恋におちます。あなたが持つべきもっと高次元の動機や目的は、金持ちになることとは関係ありません。何かをつくる技術がもっとも優れている、という名声を得ることでもありません。クライアントにもっと大きな利益や保護、恩恵を与えて、彼らの人生やビジネスをもっと豊かにすることこそ、あなたの目的であるべきです。

心底正直に、もしあなたがクライアントと恋におちることができないのなら、あなたは間違ったビジネスをしているか、自分のビジネスの価値を理解していないか、あるいは自分自身の価値を理解していないということです。仮にあなたが理解していたとしても、あなたのチームが理解していなかったら、まずはチームと恋におちる必要があります。愛情を持って、ためらうことなく、しつこいくらいに、チームがあなたとともにクライアントと恋におちることができるよう助けてあげてください。これはチーム一体となった恋でなくてはならないのです。

別次元の話をしているわけではありません。超現実的な、驚くべき話です。

あなたの財力や心には想像も及ばないくらい、人生が豊かになるでしょう。その秘訣を明らかにしているのです。

あなたのビジネスとは、人との深い関わり合いであり、関わる人々や彼らの人生を豊かにするものだ、と見なすことができるなら、マインドセットにとつてもない変化が起きることでしょう。ものの見方が、がらりと変わるはずです。

4-1.

ほとんどの人は「買ってもらうには、何を言えばよいのだろう」と考えてしまいます。そうではなく、「何を与えるべきだろう」「どんな恩恵を与えるべきなのだろう」と問うべきなのです。売りつけるための詐欺、ごまかし、悪だくみが入り込む余地はありません。

私の目的は、読者の全員が、どのようにして価値の創造者になるかを教えることです。他者に価値を提供すればするほど、自分のためではなくクライアントのために価値を生み出せば生み出すほど、クライアントの人生を豊かにすることに貢献すればするほど、あなたはより大きな成功を収めることとなります。そして、あなたとクライアントのきずなは、どんどん深まっていくでしょう。

4-2.

卓越論が説いている心構えがもう1つあります。一緒にビジネスをしたいと思う全ての人に対して、何かに貢献したり、正しい方向へ導いたり、助言やアドバイスを与えたり、コンサルティングしたり、保護を与えたりする前にお金が動く必要がある、という考えは一切持たないことです。

あなたの一番の関心事がクライアントであれば、「あなたが大事です。あなたが幸せでいることは、私にとって重要なのです」と思っていることが伝わるはずです。冷静さを失ったり、混乱したり、考えがまとまらない状態にさせられるのは、誰にとっても最悪の事態です。あなたは、クライアントとチームに対して、状況はコントロール可能であることを教えてあげられる正当な立場にいます。そして彼らを解放し、自由にしてあげることができるのです。

誰でも、自分でコントロールできるようになればなるほど、そうしてくれた人に感謝するものです。

4-3.

あなたは、変化を起こす人、価値の創造者、貢献者になることができます。

ほとんどの人は、物事を、大きな流れの一部とは捉えたくないものです。始まりと終わりのあるプロジェクトであると見なします。その方が理解しやすいからです。彼らのために、物事をシンプルなステップに分解してあげてください。小さな変化や動きを与えることで、大きな違いが生まれてくるのです。

4-4.

あなたは平凡な人間にならないことを、決意してください。人は誰も、凡庸でいたくはありません。あなたの心と魂は、本当は知っているのです。人生にはもっと大きな目的、もっと豊かな感情があり、もっと満たされるべきであることを。

自分は凡庸ではないのだと、クライアントに感じさせることができれば、あなたはその一生をつかんだのも同然なのです。

4-5.

人々は、戦略ではなく、解決策を求めます。でも考えてみてください。ビジネスでも、政治でも、芸術でも、戦争にしても、偉業を成し遂げる人は、対戦相手よりも資質としては劣っていることが頻繁にあります。ダビデとゴリアテの戦い(※注 11)にも見られますね。しかしながら、勝った方は戦略が優れていたのです。販売技術と戦略のどちらが大事かと聞かれたら、私は必ず、戦略だと答えます。

4-6.

これはコピーライティングのレッスンにも応用できます。誰かが「良い広告を書くために必要な要素を知りたいのです」と言ってきたら、私は「そんなことはどうでもいい」と答えます。

優れた提案を、言葉で伝えるためにはどうすれば良いでしょうか？そもそも優れた提案とは、自分の外側にフォーカスし、相手への価値や、相手が受ける恩恵に基づいています。コンセプト(※注 12)が正しければ、コピーがまずかったとしても売れます。逆にコンセプトが間違っていれば、世界最高のコピーであったとしても、うまく行くことはありません。

戦略が正しければ、多少失敗したとしても、うまく行くのです。しかし戦略が間違っていれば、最高に説得力があり、考え抜かれた計画も失敗するでしょう。私は、人生やビジネスにおいて、テクニック重視ではなく、戦略やコンセプトを重視するよう、強く勧めます。

4-7.

人は常に論理的かつ理性的に幸せを追求するくせに、決断においては感情を優先させたりします。あなたは常に、人にも自分にもこう問いかけてください。「何かに取り組む、もっと良い方法はないだろうか」と。

4-8.

卓越した人々を差別化し、「超」がつくほどの成功者にしたものは何でしょうか？

その中枢に位置し、必須であり、重要かつ支配的な要素の1つは、彼らが「話してください」よりも「見せてください」のほうがずっと強力であることを理解していたことです。ただ話を聞かされるより、ほかの人の人生において、どんな風に息づき、形を成し、根付き、動いているかを見せてもらうほうが、ずっとワクワクしませんか。もっと現実的に、受け入れやすく、実際に感じるし、「自分にもできる」と思えますよね。

私が研究した卓越した人々は、自分で結論を言うよりも、クライアントが自力で結論に至るように、考える材料を提供する(※注 13)ほうが良いと考えました。私も仕事をするときには必ず、その人が自分で決定を下し、そのいくつかは自分自身で導いた結論だと思えるように、心がけています。結論はほかの誰かではなく、自分自身のものであるときに、大きな力を発揮するからです。

私が出した結論をあなたに提示しても、あなたのものにはなりません。でももしそれが、あなたの中で生じ、あなたの中で育ち、あなたから生まれ、あなたが育んだものなら、それはあなたのものです。まるで子どものような、あなたの努力の産物です。大いに誇りを持ち、努力を払い、信じていることができるでしょう。それはあなたの延長であり、あなたの一部です。

あなたも、クライアントに代わって結論を言ってしまうたくはないはずですが、クライアント自身が強い決意(※注 14)を抱けるように、行動を取って欲しいからです。あなたがクライアントに対して何かを約束するよりも、クライアントが自分自身に対して何かを約束(※注 15)するほうが、ずっと大きな力になります。

クライアントが自分で行動を取らないのなら、それが力を発揮するはずはありません。力を与える、という考えは、その意味を理解して初めて役に立ちます。クライアントのエネルギーと意識にスイッチを入れるために、それを現実的なものにしてあげ、手に入れるための行動を促してあげることが必要です。

「見せてください、語らないでください」これが基本の考え方です。クライアントは口に出さずとも「見せて欲しい、語らないで欲しい」と思っているに違いないと、卓越した人々は考えています。

* * *

5-1.

あなたがどのような主張をしても、クライアントが賛同しなければ、そのクライアントを失います。よく考えてみてください。これは、事実としてどちらが優れているかを競う知的ゲームではありません。そうですよね？あなたが負けたら、何が残りますか？あなたは非常に熱心なのかもしれませんが、顧客に事実を押し付けようとすれば負けるでしょう。どのような主張をしても、クライアントが同意しなければ、軽視されるか、無視されてしまいます。クライアントが「あなたが正しい」と認めないかぎり、あなたが正しいかどうかなんて何の意味も持たないのです。

多くの場合、クライアントがあなたの主張についてじっくり考えることができなければ、その主張に賛同することはできません。

5-2.

私のかつてのクライアントに、ずば抜けた思考力をもつ人がいましたが、このようなことをまったく理解できませんでした。彼は、常に機知に富んだ議論をしていました。また、投資関係の非常に重要なポジションについており（※注16）、大きな成功をおさめていました。読書量も豊富でした。経済、金融、社会、政治のあらゆる課題に関連することを深く理解し、その課題が投資、金融、財政、商品の価格に与える影響も深く理解していました。聡明な人でした。しかし…

頭が良すぎたのです。周囲の人からは好かれていて尊敬されているので、結論だけ言っておけば、自分の言うとおりにするだろうと思っていたのです。そのため、クライアントには、「ああしろ、こうしろ」と指図をしているだけでした。私は、「そのやり方は間違っている」と言い続けました。彼は、「いやいや、クライアントが必要としているのはこれなのです。詳細をすべて抱えたくないのですから。クライアントが欲しいのは事実だけです」と言いました。こうして自分のやり方を通しましたが、まずまずの反応しか得られませんでした。反応がまったくなかったこともありました。そこで、「私がやってみましょうか」と提案しました。

5-3.

私は、クライアントに結論、根拠、事実を伝えました。そして、それが何を意味するかということについて、私の考えとその理由を説明しました。論理的、そして感情的な観点か

ら考えると、このように説明したほうが筋が通ります。プロセス全体をしっかりと説明した後、クライアントを結論へと導きました。

私が報告した結果は、99.9%ほぼ例外なく、彼の結果を圧倒的に上回りました。それでも彼は同じやり方を続けたのです。なぜなら、クライアントと闘いたかったし、クライアントに見せつけたかったからです。これが、自己陶醉の代償です。こうすると、つながりは薄れ、収益率は下がり、成功することが少なくなります。この代償を喜んで払いたいのなら、一連の行動があなたに与える影響を認識して理解さえすれば、がんばってみてもいいかもしれません。

5-4.

人というのは、単なる発言の羅列では納得しません。順を追って結論を導き出したいのです。単純に「この話はこうだ」と言うだけでは、人の役に立つことはできません。くり返しますが、私が過度で、冗長で風刺的と言っていいほどの行動をとることによって、あなたにこのポイントをはっきりと理解していただきたいのです。私がただ断定的に言い切っただけで、補足的な説明を詳しくせず、背景にある考え方にも触れなければ、あなたはこのポイントを、瞬時に、現在と同じレベルで理解し、受け入れることができると思いますか？

5-5.

私が取材をした人たちは、常にクライアントの視点を支持することが自分の仕事だと思っていました。そのため、この人たちが言葉を発するたびに、クライアントは「この人は私のことを理解してくれている。今の状況やこれまでのこともわかってくれている」と心の中で思うのです。

5-6.

人というのは、「誰かにコントロールされるのはうんざりだ」と思っています。あなたもそうではありませんか？制限があることにうんざりしていませんか？広告がうまくいかないことにうんざりしていませんか？競合と同じレベルにまで自分を下げないといけないことにうんざりしていませんか？クライアントによってあなたが「大衆品」（※注17）に格下げされることにうんざりしていませんか？

私があなたの立場なら、そう思います。ですから、私はそのようにはしません。あなたもそうする必要はありません。なぜなら、あなたが主導権を握っているからです。あなたは、誰かにコントロールされているわけではありませし、コントロールされたこともないのです。自分自身とビジネスの主導権を握ることを放棄していただけないのです。

このような人たちは、ハードルを下げること、つまり抵抗という名の柵を下げるのが自分の仕事であるということを誰よりも明確に理解していました。

5-7.

人というものは、「私は目立っているだろうか」「特別な存在だろうか」「私を気にかけてくれるだろうか」という思いにとらわれています。無意識にとらわれているときもあります。あなたもこのような気持ちになりませんか？自分のことを心から気にかけてもらいたいと思いませんか？あなたもそう思っていてほしいと、私は願っています。なぜなら、これは真実であり、私はあなたの幸せを心から願っているからです。あなたの財布を狙っているわけではありません。

5-8.

あなたのクライアントも、クライアントの資産や財布、銀行口座をただ満たすのではなく、さらに意義深いレベルで自分のことを気にかけてくれているのだと思いたいのです。そして、あなたはそのように接すべきなのです。そうすれば、ビジネスや人生が、今の10倍以上も充実したもので効果的なものとなるからです。

卓越した人々は、「自分の競合はクライアントに対して、さらに多くの商品を購入する機会を与えていない」と思っています。「競合は、クライアントがメリットを理解する能力を制限している」と思っています。また、クライアントの人生やビジネスをさらに充実させ、さらに明確にし、さらに豊かにし、さらに生産的なものにするためのあらゆるチャンスをすべて利用できるように競合がサポートすることも少ないと思っています。卓越した人々は、たいていの競合の選択肢では、クライアントは買いたい量よりも少ない量しか実際には買えないと思っています。

5-9.

ほとんどの人にとって、多くの概念は、取り入れるには難解すぎる場合があります。私もこの点においては、少し（あるいはかなり）罪があります。最初に誰にでも親しみがある参考事例を使って説明したほうが、理解しやすいのです。

私はどちらかというと、知的な話に偏りがちです。これでは、親切とは言えませんよね。私はまず概念を話してから、説明を加えたり、事例を当てはめたりしています。しかし、そうではなく、暮らしの中にあるわかりやすい話をすれば…たとえば、「マクドナルドに行ってハンバーガーを注文したら必ずこう聞かれますよね。『一緒にフライドポテトとコーラはいかがですか？』と。これがアップセルです」と言えば、大枠がつかめます。私はいつもこのように説明するわけではないので、不親切だというわけです。

クライアントにあなたが何か説明しようとする前に、参考事例を一例として使うことを常に心がけてください。

5-10.

ほとんどの人は、自分が何をすべきか本当にわかっていません。もしわかっていれば、行動を起こしているはずですが、人は何をすべきかわからないのだということを念頭に置いてください。何がわからないのか、ということさえわかっていないか、わかっていたとしてもそれを明かすことを恥ずかしく思っていたり恐れていたります。ですから、優しく、育むつもりで、共感しながら、敬意を持ちながら、彼らが自分の可能性を学ぶことを手助けしてあげてください。

人というのは、投資やビジネス、人生において、今後よりよい決断を下すための方法を探しています。彼らの問題を、今日解決していきましょう。

卓越論上級編 訳注

(注1) 「卓越論」

原文は Strategy of Preeminence

直訳すれば strategy=戦略、preeminence=卓越 で「卓越の戦略」ということになりませんが、ShimaFuji IEM では「卓越論」と意識しています。

ひとつには、「卓越の戦略」というと、「他者（他社）よりも卓越するための戦略」であると受け取られる怖れがあるからです。

そもそも preeminent という語は、類義語の dominant が「際立った、有力な、支配的な」という、権力や力を背景として「際立つ」という語であるのに対して、「その人やものの優秀さにおいて際立つ」という意味の、精神性に基づいた言葉です。

ジェイ自身も「人から卓越するための戦略」ではなく、「あなた自身の品格が問われている品格経営論」である、と明言しているように、ここで問題になるのは「品格」や「精神性」であり、他者（他社）からいかに抜きん出るか、ではありません。

第2に strategy of preeminence で言い表されている内容には、「あなたが卓越者となるための戦略」であり、「卓越したマインドセット」であり、「あなたの卓越性を成長させ続けていくための道」という、多義的な内容を含んでいます。それを包括する語として、私たちは「戦略」ではなく「論」という言葉をつかっています。

(注2) 「それを見失い、自分で自分を損なうようなことがあってはならない、ということ。」

原文 You shouldn't steal from yourself.

直訳すると、「あなたはあなた自身から盗んではならない」ですが、この言葉は孟子の四端説の英訳 ”one is unable to be virtuous is to steal from oneself.” が元になっています。やさしさや悪を憎む心、謙譲の心や善悪を判断する心は人にもともと備わっているものである。にもかかわらず、それを見失っているのは自らを害する者であると言える、といった内容です。ここではその意味を含めて訳しています。

(注3) 「人は基本的にシステムを信頼しません。」

原文 People inherently don't trust the system.

この言葉はジェイの講義には頻出するものですが、内容的に難解なところではあります。

systemは多義語で、「体系」や「制度」「装置」など、さまざまな訳し方が可能なのですが、ここでは「システム」と訳しています。

そもそもシステムとは、さまざまな要素がまとまって、ある統一的な組織が構成されたものです。ところがシステムには、各要素の単純な総和ではなく、それぞれの要素には存在しなかった独自の特質が現れます。

たとえばこんな経験はないでしょうか。私たちがグループとして行動し始めると、なんとなくそのグループとしての性格のようなものが現れてくる。メンバー個々人の性格ともちがう、どこからきたのかよくわからないような、グループとしての性格です。同時に、全体と部分という上下関係も生まれます。つまり、「みんなのため」がいつの間にか「個人の思い」より優先されていくのです。最初は自分が作ったグループであっても、グループとしての意思や方向性が生まれ、自分の思い通りにはならなくなってしまいます。

国家というシステムでも同じです。国を構成しているのは、本来、1人1人の人間のはずなのに、国家というと、なんだかよくわからないものです。自分も国家の要素のはずなのに、自分の意見が国家に届く気配もない。そのくせ、国家の側は、法や税金などを勝手に押しつけてくる…。

私たちが漠然と抱いている、「システムとして出現する特質」のわからなさ、また、システムの中で自分がいつの間にかパーツに追いやられてしまういらだちを、ジェイは「人は基本的にシステムを信頼しません。」と表現しているのではないかと考えています。

だからこそ、2-8でジェイは、会社を「システム」として見るのではなく、「会社もまた、あなた同様、希望や欲求、怖れや感情を抱く人間が集まっているのです。」と言っているのではないのでしょうか。システムが私たちを「部品」としている状況の中で、私たちは相手を自分と同じ1人の人間とみなそう、という論理の流れだと考えています。

(注4) 「消耗品」

原文 commodity

commodityという言葉は、本来「商品」「日用品」といった意味の語ですが、ジェイは「自分自身をコモディティ化させてはならない」（『限界はあなたの頭の中にしかない』）のように、しばしば否定的な文脈で使っています。ここではシステムの中で、人々がお互いを取替え可能な「コモディティ」とみなし、扱っている、という意味で、「消耗品」という語を当てています。

(注5) 「精神的な成長」

原文 mental gains

一般的に gains と単独で使われた場合は、「得られるもの」とか、場合によっては「利益」と訳すことが普通です。ただ、心理的に「豊かになる」という表現もほかでいくつか見られたため、「成長」という結果に重きを置いた訳語を当てています。

(注6) 「販売のアプローチをかける」

原文 trying to sell

直訳すると「売ろうとする」ですが、文脈からここでは「販売アプローチをかける」という訳にしておきました。

(注7) 「戦略」

原文 strategy

ここでは一般的な「戦略」という言葉で統一していますが、ここでは「心得、理念」などという言葉の方がふさわしいかもしれません。ここを含めて、クライアントの心理を考えると、クライアントとの接し方に関して述べられている箇所では「心得」のほうがしっくりくるかもしれないと思いました。

(注8) 「示されるべき敬意」

原文 authoritative respect

authoritative は「権威ある、信頼できる、当然の」などの意味ですが、わかりやすい言葉で表現しました。ただ、authoritative respect という言葉に聞き馴染みがなく、実際にはどんな意味でこの言葉を当てたのか、イメージが湧きませんでした。

(注9) 「あなたを信用して、努めを与えたからです」

原文 fiduciary

法律用語で日本語で言うと「受託者」となるようですが、英語でも滅多に見ない言葉のようです。そのまま日本語にしても、あまりにもイメージが捉えにくいと思ったので、「信

用されて務めを与えられた」というような訳にしましたが、ジェイはおそらく、あえて法律用語を出したのではないかと感じました。

(注 10) 「福祉」

原文 well-being

well-being は「良い状態」ということで、日本語では「幸せや健康な状態」を表しますが、なんともじっくりくる一語が見つからなかった気がしています。ジェイが言わんとしているのは、商品やサービスを買うことで、買い手の状況が良くなったり、売り手との間に結ばれるきずなによって精神的に得るものがあったりと、多くの意味での「良い状態」を指しているように思います。

(注 11) 「ダビデとゴリアテの戦い」

原文 David and Goliath

聖書に出てくる話です（サムエル第一 17 章）。屈強な巨人ゴリアテを、羊飼いの少年ダビデが投石器だけで倒した、という物語です。ジェイの話の中では「資質では劣っている人が、戦略によって偉業を成し遂げる」例として使われています。

(注 12) 「コンセプト」

原文 concept

「相手中心に考えるなら、コピーが良いものでなくても売れる」という文脈の中で、この相手中心の「考え」を指して concept という言葉が使われています。そのまま「コンセプト」にしましたが、どうも日本語の「コンセプト」が、ジェイが言うところの「基本的かつ支配的な考え」のようなものを表すように思えず、じっくりきません。

(注 13) 「考える材料を提供する」

原文 ammunition

もともと「攻撃材料」という意味の言葉ですが、ジェイはこれを「クライアントが自分で結論を下せるように、提供してあげる判断材料」のような意味で使っています。軍事用語を使っているところを見ると、「相手を刺激する」とか「挑発する」といったニュアンスがなんとなく感じられますが、訳しきれませんでした。

(注 14) 「決意」 (注 15) 「約束」

ともに原文は commitment

今回は文脈により「決意」「約束」などの訳を当てました。もともとはラテン語で「全てをゆだねる」という意味ですし、ジェイが言わんとしているのも「献身」という日本語に近いと思うのですが、文章中で違和感のない言葉をそれぞれ当てています。

(注 16) 「投資関係の非常に重要なポジションについており」

原文 He was involved in the investment field at a very high level

この at a very high level が何を指すのか迷いました。「さまざまな手法を駆使して複雑な投資を手がけている人」ということなのか、投資業界を俯瞰するような立場にいるのか、投資にどのように深く関わっているのか、いくつかの可能性ががあります。端的に言って「非常に重要なポジション」だと思い、このような訳語にしました。

(注 17) 「大衆品」

原文 commodity

1-5 では「消耗品」と訳していますが、ここでは文脈から考えて「大衆品」としていません。