

脚注

ページ数と行数の表記は、日本語版に対応しています。

29 ページ 13 行目

カリフォルニア大学ロサンゼルス校の人類学者アラン・フィスクは、ギバー、テイカー、マッチャーの3タイプは、南北アメリカからヨーロッパ、アフリカ、オーストラリア、アジアにいたるまで、あらゆる文化で共通していることを発見した。西アフリカのブルキナファソでモシ族と暮らしていたとき、フィスクは人びとがギバー、テイカー、マッチャーを使い分けていることに気づいた。土地のことになるとモシ族はギバーになり、村に移り住みたいといえ、見返りをいっさい期待せずに土地を与えてくれる。しかし市場では、テイカーになってうさく値切る。また、畑仕事となるとマッチャーになり、全員が等しく貢献することを求められ、食物は均等に分けられる。

76 ページ 8 行目

コンピュータ業界に関する調査では、テイカーのCEOが会社を牛耳^{ぎゅうじ}っていると業績の変動が激しくなることが、株主総利回り^{きゆうし}と総資産利益率からわかっている。大きな利益を上げることもあるが、大きな損失も出していた。

テイカーは自分の予想に絶大なる自信をもっているため、全力でとり組む。企業戦略の大幅な変更はもちろん、規模の大きい企業買収など、大胆な行動に出る。こうした行動が成果を上げることがあったが、長期的には、テイカーは会社を危険にさらすことが多かった。

83 ページ 9 行目

原則として、リンクトインの社員は人びととつながるという点でいろいろと有利なので、内部関係者は『フォーチュン』誌の分析から除外した。だが注目すべきは、非公式には、リフキンは2名——設立者のリード・ホフマン、理事で投資家のデビッド・ジー——を除いて、どのリンクトイン社員をもしのいでいたことである。

87 ページ 8 行目

テイカーとマッチャーがお返しを期待して人に与える場合、当然、それぞれの目的は異なっている。テイカーはできるだけ多くもらうことを期待し、それに対しマッチャーは、自分が与えた分だけ返してもらおうとする。

136 ページ 16 行目

本書ではジョージ・マイヤーにスポットライトを当てているが、『ザ・シンプソンズ』の成功

は、チームワークの成果である。マイヤーは、とくに番組で60以上のエピソード——これは番組史上、ほかの脚本家たちの2倍以上の数である——を書いたジョン・シュワルツウェルダの名前をあげる。ほかにも、ジョエル・コーエン、ジョン・フリンク、ダン・グリーンニー、アル・ジーン、ティム・ロング、イアン・マックストン-グレーム、キャロリン・オミネ、ドン・ペイン、マット・セルマン、ジョン・ビッティといった作家の力があってこそだ。もちろん、マイヤーは、このリストには記載されていないが、一緒に成功をつくってきた作家やクリエイター、プロデューサー、アニメーターたちがいることも忘れてはいない。

マイヤーは、早くから、まわりと功績を分かち合うことを心がけてきた。『アーミーマン』のギャラはタダでしたから、書いてくれる人全員のクレジットを入れてあげるのは当然だと思っていましたね」

マイヤーは、独自の^{きしやう}徽章を考案し、参加してくれた人の功績を表した。

彼は笑っている。「まあ、でも、いいアイデアではなかったね。何せ、厚紙をナイフでいちいちくり抜いて、ゴムのりでくっつけなければならなかったし。ベッドの上でつくっていたんだけど、ベッドカバーの模様に分れて、探すのにひと苦労だったよ」

139 ページ 17 行目

内部関係者の多くは、ソークが手柄を独り占めした一件に加え、ソークのマスコミ好きが、アメリカ科学アカデミーがけっして彼を認めなかった主な理由だと考えている。それでも、なぜソークがノーベル賞を受賞しなかったかについてはいまでも論議を呼んでいる。

一部の科学者は、確かにポリオワクチンは公衆衛生に極めて貴重な貢献をしたが、そもそも基本的な科学的知識に貢献したわけではなかったからだといっている。

145 ページ 12 行目

「心理的安心感」にマイナス面はあるのだろうか。マネジャーの多くは失敗を大目に見ると、「失敗しても別にかまわないよ」というメッセージになると考えている。テレビのバラエティ番組での失敗なら甚大な被害がおよぶことはないかもしれないが、人命がかかっている職場、たとえば病院のユニットなどではどうだろうか。

ハーバード・ビジネススクールの教授エイミー・エドモンドソンは、病院の8ユニットの職員に「心理的安心感」をどのくらい感じているか評価してもらうとともに、各ユニットで何回、投薬ミスが発生しているかを追跡した。案の定、心理的安心感が高くなればなるほど、ミスの数はそれだけ増えていたのである。医療従事者は失敗しても許されると思うと、間違った薬を投与しやすくなり、その結果、患者に効果のない治療を行ったり、アレルギー反応を引き起こしたりしていたのだ。

では失敗を大目に見ると、人は気がゆるんで、さらに失敗しやすくなるということなのだろうか。だが、エドモンドソンはそのようには考えなかった。それは、ミスを報告したのがユニットの職員自身だったからだ。

エドモンドソンの説明によれば、心理的安心感が職員にミスさせたのではなく、ミスは「報告」しやすくさせたのだという。確かに、ユニットの心理的安心感が高ければ高いほど、ミスの「報告」はそれだけ増加した。さらに、エドモンドソンが投薬ミスに関する、より客観的なデータを調べてみると、心理的安心感のあるユニットは、実はミスをしやすいわけではないことがわかった。実際、ユニットで心理的安心感が高くなればなるほど、ミスは減っていたのだ。これはなぜだろうか。

心理的安心感のないユニットでは、医療従事者が懲罰を恐れて、ミスを隠していた。その結果、失敗から学ぶことができなくなっていたのだ。それに対し、心理的安心感が高いユニットでは、失敗を共有することでさらなるミスを防ぐことができたのである。

152 ページ 10 行目

もちろん妻は、友人がそのキャンドルスタンドをととても気に入るだろうと知っている。実は、友人はこんな素晴らしいギフトがあることを知らなかったのである。知っていれば、間違いなく「欲しいものリスト」に登録していただろう。

153 ページ 12 行目

兄弟のなかで最年長だったので、マイヤーは少年のころから「人の視点でものを見る」訓練を積む機会がたっぷりあった。専門家によれば、第一子がそうなるのは、要求の激しい下のきょうだいの世話をしなければならぬというえ、その要求が自分のものとは異なっているからだという。

出生順位に関する 600 ページの大作『Born to Rebel (反抗するために生まれて)』のなかで、科学史家のフランク・サロウェイは、第 1 子が生まれながらに責任を負っていることを示す一連の証拠を紹介している。ほかの調査でも、下にきょうだいがいると、第 1 子でなくても、教育したり、世話をしたり、食事を与えたり、掃除洗濯したりすることで、ギバーの素質が発達することがわかっている。

しかし、フランク・ロイド・ライトとジョナス・ソークも第 1 子だった。ライトには妹が 2 人、ソークには弟が 2 人いた。

マイヤーの育った家庭には、彼をギバーにするようなほかの要因があった。オランダの心理学者ポール・バン・ラングによる一連の調査によれば、ギバーはテイカーやマッチャーよりきょうだいが多くという。ギバーには平均して 2 人、きょうだいがいた。一方テイカーとマッチャーは平均 1.5 人だった。きょうだいが多くと分け合うことが多くなり、このことが人をギバーにするらしい。マイヤーが 8 人きょうだいの長子なのは偶然ではないだろう。子ども時代を通して、マイヤーは 7 人の下のきょうだいの面倒を見ていた。興味深いことに、バン・ラングのデータは「きょうだい効果」だけでなく、「女きょうだい効果」も明らかにしている。ギバーはテイカーやマッチャーより男きょうだいが少なく、女きょうだいがいる割合が 50 パーセント高かったのである。マイヤーの 7 人のきょうだいのうち、5 人が妹だった。

178 ページ 8行目

スケンダーは、何につけても「リスト化」しないと気がすまない。お気に入りの曲、人生でもっとも素晴らしかった日ベスト 10、そして、財布に入っているドル札も通し番号順にきっちり揃えてある。800 を超えるサスペンダーをもち、それぞれにユニークな名前とナンバーがつけてある。靴下と下着はアルファベット順に並べ、服も数週間まえから着る順番に並べてある。さらに、蝶ネクタイを、必ず毎週月曜日、木曜日、土曜日に着用することになっている——庭の芝生の手入れをするときでさえもだ。

スケンダーの担当講習数を見てみると、典型的な大学教授で年に 3～8 回、キャリア全体では 100～300 回あたりになるのに対し、スケンダーはこのほぼ 2 倍だった。さらに先だって学部長に、35 年以上教壇に立つつもりだとも語っている。2012 年だけで、2000 人を超える学生が彼の講習を受講した。需要に対応するため、講義はメインキャンパスから離れた場所にある特別教室で行なわれる。早朝に講義を行なうときも、教室は満員で、さらに多くの学生が受講を希望している。午前 8 時の講義 1 回だけで、190 人の生徒が順番待ちしている状態だ。

192 ページ 5行目

公平な目で見てみれば、ボウイの選手生活は怪我にたたられていたとっていいだろう。大学では、向こうずねの怪我でフルシーズンを 2 回欠場していた。

ドラフトまえ、ボウイの健康状態が万全か確認するため、インマンは 7 時間かけて身体検査を受けさせた。ボウイは最初のシーズンこそ健康そのものだったが、その後の 4 シーズンは怪我で 81 パーセントを欠場し、そのうち 2 シーズンはほぼ全試合欠場した。ジョーダンよりボウイに期待していたのは、インマンらスカウトだけではなかった。

ドラフト後の 1984 年 6 月、『シカゴ・トリビューン』紙にこんな見出しが踊った。「ブルズ失望するも、ジョーダンを解雇せず」

シカゴ・ブルズのゼネラルマネジャー、ロッド・ソーンはジョーダンに失望したようだった。「213 センチあると思ったら、実際にはなかった」とソーンは嘆いた。「センターが欲しかったのに。どうしたらいいんだ？ ジョーダンは主力選手になれそうにない。優れた攻撃選手ではあるが、圧倒的とはいえない」

これはジョーダン自身もわかっていて、ブレイザーズには「長身のガードと小柄なフォワードがあり余っているが、ボウイは俺よりうまくやっている」とルーキーイヤー中にいっている。

インマンの選択をもっとも弁護してくれたのは、レイ・パターソンだろう。パターソンは 1984 年当時、ヒューストン・ロケッツのオーナーで、その年のドラフトでアキム・オラジュワンを全体 1 位指名した。「ボウイよりジョーダンをとるべきだったという人は、憶測でものをいっているにすぎない。ジョーダンは実際、それほどいい選手ではなかった」

202 ページ 2行目

おもしろいのは、ノースカロライナ大学でジョーダンの伝説的なコーチだったディーン・ス

ミスが、実はギバーだったことだ。自分の利益をかえりみず、アシスタントの強硬な抵抗もはね返し、スミスはジョーダンに、4年生になるのを待たずNBAドラフトに早期エントリーするようすすめた。スミスにはこんな信条があった——「オフシーズンには選手のためにベストを尽くし、シーズン中はチームのためにベストを尽くす」

NBAの年俵がうなぎのぼりに上がるにつれ、スミスは5～10位の指名を受けられそうなシュートのうまい選手に、大学を休学して、高収入が約束された将来を手に入れろ、と背中を押した。その際、あとから大学に戻って、残りの学業を終えることを約束させた。

36年にわたるヘッドコーチ人生で、スミスは9名の選手をドラフトに早期エントリーさせ、そのうち7名が約束を果たしている。選手の利益を優先し、主力選手をチームから手放すことにはなったが、そのおかげで最高の人材を育てることができただけでなく、選手とのあいだに信頼と忠誠心を築くことができたようだ。

スミスは、当時NCAA（全米大学体育協会）史上どのコーチよりも多い879勝を達成して、引退した。そのチームはベスト4に11回進出し、2回全国優勝している。

NBAの上級副社長のクリス・グレンジャーはこういつている。「才能のある人間は、自分のことを気にしてくれる人に引きつけられるものだ。チームから優秀な誰かを送り出せば、短期的には損失だが、長期的には明らかに得になる。人助けを一番に考えていることが広まれば、才能ある人間のほうから寄ってくるようになるからだよ」

218 ページ 4行目

「プラットフォーム効果」が、聞き手の「自尊心」に影響を受けるというのは、要注目である。

ゆるいコミュニケーションは話し手に人間味を与えるので、自分を人間的だと見なしている、平均的な自尊心をもつ人の心をもっとも強くとらえる。

事実、調査でも、有能な人がヘマをすると、平均的な自尊心をもつ人のほうが、高いもしくは低い自尊心をもつ人よりも、好意的な反応を示すことがわかっている。

228 ページ 15行目

同じパターンは別の調査でも見られた。この調査では、女性向けの製品の販売員600人にギバーかどうかを判定するアンケートに答えてもらった。この販売員は顧客のニーズにもっとも適した製品をすすめていただろうか。

研究者が販売員の売上高を追跡すると、ギバーは当初まったく有利ではなかった。しかし顧客のことを理解するようになるにつれて、ギバーはどんどんほかを引き離していったのだ。第3および第4・4半期には、ギバーはかなりの売上高を達成していた。

ギバーは顧客のニーズに関する情報をより多く集め、顧客にもより柔軟に対応していた。

231 ページ 2行目

意図について尋ねることが効果的なのは、それが相手のコミットメントを引き出すからであ

る。人は一度イエスという、そのとおりにしなければならぬと感じるものなのだ。

だが興味深いことに、当初ノーといった場合でも効果を発揮することが、調査から明らかになっている。質問がじっくり考えるきっかけを与え、その振る舞いが好ましいものであれば、考えを変えて実行する人も出てくる。

234 ページ 9行目

否認——ある種の否認は、ゆるいコミュニケーションのほかの形態よりもリスクを伴う。たとえば人はよく「自分勝手なことをいうつもりはないのですが……」と、切り出すことがあるが、心理学者はこのような否認の仕方は逆効果になることを証明している。

こういって、相手は話し手がきつと何か自分勝手なことをいうに違いないと考え、話のなかにその証拠を探そうとするのだ。

263 ページ 17行目

おもしろいことに、たいていのリーダーや管理職が同じことをいっても、効き目はない。

実際に奨学金を受けとった学生が、「オペレーターのおかげで奨学金を受けとれ、それが自分の人生にどれほど意味のあることだったか」という生の声を聞かせてくれることが重要なのだ。

たいていの場合、従業員にやる気を出させようとするとき、リーダーや管理職が何をいい、どうすべきかということに着目してしまうが、ギバーの燃え尽き症候群を防ぎ、生産性を高め、サービスの向上を図るきっかけは、顧客や生徒、エンドユーザーなど、外部要因から得られるかもしれない。

267 ページ 12行目

これは結婚生活にも当てはまる。夫婦を対象にしたある調査で、自分のニーズとパートナーのニーズとのバランスを保てなかった人は、その後6カ月にわたってうつ状態になったことがわかっている。ほかの人の利益を優先し、自分の利益をないがしろにすれば、自己犠牲タイプのギバーはヘトヘトに疲れ果ててしまうのだ。

267 ページ 16行目

他者志向になることがおおよそよい効果は、その人が書くものにまで表れるようだ。

心理学者のジェームズ・ペネベーカーは、人が日記に使う言葉に健康増進の痕跡を見つけている。「健康な人の書いたものを見ると、最初は『私は』という1人称が多く使われているが、次には3人称が多くなり、その後は両方が交互に使われる」と、ペネベーカーは著書『The Secret Life of Pronouns (代名詞の秘密)』のなかで書いている。

つまり、「健康な人はまず自分の考えや気持ちを語り、その次にほかの人に何が起こっているかを探り、そのあと再び自分のことについて書く」のだという。

これに反して、日記の内容が利己的か無私無欲かのいずれかにはっきり分かれる人には、健

康の増進はあまり見られない。

273 ページ 5行目

年をとるにつれて、最適な時間数は百時間を下回るかもしれない。65歳以上のアメリカの成人を対象にしたある調査では、1986年に1～40時間ボランティアをした人は、まったくしなかったか、40時間以上した人より、1994年時点で存命している人が多かった。これは、健康状態、運動、宗教、収入、そのほか生存に影響を与えそうな多くの要因を考慮したあとも変わらなかった。

275 ページ 16行目

興味深いことに、与えたことで元気になっても、必ずしも本人がすぐにそれを感じるわけではない。

心理学者のサビン・ソネンタグと著者の私がヨーロッパの消防士と救急隊員を調査したところ、他人にかなりプラスの影響を与えた日には、帰宅後、元気いっぱいだったが、仕事中にはそうではなかったことが判明した。

自分が与えた影響を見て、より大きな意義と達成感を味わったものの、与えたことで元気がみなぎっていると実感したのは、自分の行動が与えた影響についてじっくり考えたあとのことだったのである。

286 ページ 6行目

だが、これには落とし穴がある。人は裕福になるにつれ、総額では寄付金が増えるが、年収に対する割合は減っていくのだ。

ある研究で、心理学者たちは人がどのくらい寄付するかは、社会的・経済的な地位とかかわりがあるということを見つけた。つまり、自分は「中流階級」だと思えば、人は年収の4.65パーセント寄付する。しかし自分は「成功者である」と思えば、年収の2.9パーセント寄付すれば義務を果たしたと考えるのだ。

現にアメリカでは、年収2万5000ドル（約250万円）以下の世帯は、収入の4.2パーセントを慈善事業に寄付しているが、それに対し、年収10万ドル（約1000万円）以上の世帯は、収入の2.7パーセントしか寄付していないのだ。

297 ページ 12行目

こういった傾向は、生物としての力にたいへん影響されるという。ある研究で、心理学者たちはMRIを使い、「何事にも気難しい人たち」と「愛想のいい人たち」の脳をスキャンした。「愛想のいい人たち」は、後帯状皮質といった、他人の思考や感情、動機を忖度することを司る脳の領域が大きかった。

行動遺伝学者たちによると、愛想のいいかどうかは、少なくとも3分の1、あるいは半分以

上は、遺伝によって決まっているという。愛想のよさという性格にかぎっていうと、どうやら生まれついでのものであるらしい。

298 ページ 6行目

心理学者も当初、同じ間違いを犯していて、利他的で他人を疑わない性格を「愛想のよさ」に含めていた。もっと新しい研究では、(a) 思いやりと礼儀正しさは、愛想のよさのそれぞれ別個の側面で、(b) 思いやりは、愛想のよさよりも誠実さや謙虚さに関連していて、(c) 単なる愛想のよさは、ギバーの価値観とは区別されることがわかっている。

本書を通じて、ギバー、テイカー、マッチャーを調査対象とする研究を主にご紹介してきたが、ギバーに言及している箇所（たとえば「人助けが大好きだ」といったことなど）がある、「愛想のよさ」に関する研究も一部とり上げている。

301 ページ 4行目

このパートでは、インタビューに答えてもらった人びとの要望で、何人かの身元を伏せている。リアン・パウアーは仮名で、ピーター・オデットのエピソードに登場するブラッドとリッチも、また、のちほど登場するサミア・ジャインも、やはりすべて仮名である。

313 ページ 8行目

これはより広い疑問を浮かび上がらせる——女性は男性よりギバーになりやすいのだろうか。

ノースウェスタン大学の心理学者アリス・イーグリーらは、人を助ける、人と共有する、人を元気づける、人を導く、人を救う、人を擁護するといった、与える行為に関する何百もの研究を体系的に分析した。

その結果、男女ともにギバーになる傾向は同じだった。ただ、与え方が異なっていたのだ。親密な関係では、女性は男性よりもギバーになりやすい。平均して、女性は男性より、家族に臓器を提供し、同僚を助け、部下の面倒を見てやる傾向が強い。女性の医師は男性の医師より、患者の心の支えになることが多い。

それに対し、相手が見知らぬ人となると、男性のほうがギバーとして行動しやすくなる。平均して男性は女性より、緊急時には自分の命を危険にさらして赤の他人を助ける傾向がある。

314 ページ 5行目

自己主張が苦手なことが、ギバーが損をする理由の1つとされているが、これには第二の要因が働いている。ギバーは給料が安めの仕事を選ぶことが多い。世の中に違いを生み出せるなら、薄給もいとわないからだ。

ある最近の調査でもやはり、ギバーは自分が選んだ仕事で成功したあとでさえ、収入が低いことがわかっているが、ギバーが薄給の仕事に甘んじるのは、ギバー本人のせいでもあったのだ。一連の調査から、ギバーはたとえ給料が低くても、社会的責任の高い職に魅力を感じるこ

とが判明したのである。

コーネル大学のエコノミスト、ロバート・フランクによれば、もっとも社会的責任の高い職に就く従業員は、年収が社会的責任の高さが中程度の従業員より約 30 パーセント低く、もっとも社会的責任が低い従業員より約 44 パーセント低かったという。

民間部門の従業員は、年収が公務員より平均 21 パーセント高く、公務員は非営利組織の従業員より 32 パーセント高かった。

では、どんな人が公務員や非営利組織で働くのだろうか。それはギバーである。

あるおもしろい調査で、フランクは経済学部 학생に、2つの異なる組織でまったく同じ仕事をして見ないかと尋ねた。1つはギバーの傾向が非常に強い仕事で、もう1つはそれほどもなかった。

学生の一部は、50 パーセント給料が低くても、タバコ会社「キャメル」よりアメリカがん学会でコピーライターとして働くほうを選び、また、17 パーセント給料が低くても、石油化学会社より美術館で会計士として、あるいは石油企業の「エクソンモービル」より平和部隊でリクルーターとして働くほうを選び、33 パーセント給料が低くても、全米ライフル協会よりも環境保護団体の「シエラクラブ」で弁護士として働くことを選んだ。

興味深いことに、男性は女性より、給料を犠牲にする人が少なかった。もちろん、学生たちが実際にこのとおりにするかどうかはまた別の問題だが、自己犠牲タイプのギバーはこのとおりにする可能性がかなり高いだろう。

321 ページ 2 行目

あとから知ったのだが、上司が私を雇ったのは、前任者が3週間で辞めてしまい、あと釜を必死で探していたからだった。この役職は22日間空席のまま、私が唯一の志望者だったのである。

334 ページ 15 行目

「クレイグズリスト」にも、「無料で差し上げます」のコーナーはある。しかし、「売ります・買います」のコーナーに比べると、はるかに存在感がない。

346 ページ 14 行目

このランナーが、ライバルチームのリバプールFCのTシャツを着ていたときには、30 パーセントの人が助けた。さて、人びとにライバルを助けさせる方法はあるだろうか。

緊急事態を仕組ませ、ファンに、なぜマンチェスター・ユナイテッドがお気に入りのチームなのか、いつからこのチームをサポートしているのか、どのくらいの頻度でチームの試合を観戦するのか、チームが勝ったとき、あるいは負けたとき、どんな気持ちになるかについて書いてもらっていた。

彼らはマンチェスター・ユナイテッドのファンであることを自負していたので、大半は敵ど

もを助けたくないと思っていた。だが、心理学者は奥の手を用意していた。それは調査の別バージョンで、なぜサッカーファンになったのか、それは自分にとってどんな意味があるのか、ほかのチームのファンとの共通点は何かについて書いてもらった。

ランナーが足首をくじいたとき、何の変哲もないTシャツ (22パーセント) より、マンチェスター・ユナイテッドのTシャツ (80パーセント) を着ていたときのほうが、ファンたちは助ける確率がずっと高かった。

ところが、ライバルチームのリバプールFCのTシャツを着ていても、70パーセントが助けたのである。これも、同じサッカーファンのよしみなのだろう。

私たちは自分を——あるいは相手を——特殊な人間だと狭い視野で考えがちなので、人に共感できないことが多い。互いの共通点をもっと広い目で見るようにすれば、似ているところをずっと見つけやすくなる。ライバルを敵チームではなく、仲間のサッカーファンと見なすと、相手に共感することができるのである。

353 ページ 11 行目

こうした発見には、ほかにも多くの解釈がある。ウォートン校のウリ・シモンソン教授は、名前の類似性は決断に影響を与えることが「できる」と考えている。しかし既存の研究の多くは、ほかの要因によってバイアスがかかっていると主張する。

たとえば、デニスという名前の人は歯科医だけでなく、弁護士にもかなりいることを発見している。だがこれは、なぜ人びとが自分と似た名前の人を助けるのか、なぜ自分のイニシャルと同じ製品を買うのか、なぜ同じイニシャルをもつデートのお相手に引かれるのかを説明していないばかりか、名前がどのようにして成功を妨げるかについての最近の研究結果も説明していない。

心理学者によれば、平均して、名前がAかBではじまる人は、CかDではじまる人より成績がよく、レベルの高いロースクールに入学し、また、三振を表すKではじまる名前をもつプロ野球選手は、ほかの選手より三振が9パーセント多いという。

人はちょっと自分自身を連想させる、ネガティブな結果に引かれやすいようだ。この考えをとりあえず裏づける証拠がほかにもある——ファーストネームがDではじまるアスリート、医師、弁護士は早死にするというものだ。

ポジティブなイニシャル (A・C・E、^{一流の人物} J・O・Y、^{よろこび} W・O・W——それぞれ、ファーストネーム、ミドルネーム、ラストネームの順) をもつプロ野球選手は、ネガティブなイニシャル (^{役立たず} B・U・M、^{下品} P・I・G、^{ダメな人} D・U・D) をもつ選手より平均13年、寿命が長い。また、カリフォルニア州では1969～1995年のあいだ、ニュートラルなイニシャルの人に比べて、ポジティブなイニシャルの女性は平均3.4年、ポジティブなイニシャルの男性は4.5年、寿命が長く、それに対し、ネガティブなイニシャルの男性は平均2.8年早く亡くなっていた。

イニシャルがその人の健康管理に影響を与えるという考えに一致するように、ポジティブなイニシャルをもつ人びとは事故にあったり自殺したりする割合が低く、一方、ポジティブなイ

ニシャルをもつ人びとはいずれの割合も高い。

360 ページ 6行目

皮肉なことにこのメッセージは、ギバーとしてエネルギーを節約しようとしていた人びとには逆効果だった。電力消費量が平均より低いことがわかると、もっと使ってもいいという許可をもらったように感じて、実際、1日平均0.89キロワット時、消費量が増えたのである。

心理学者たちによると、消費量が平均以下の世帯の情報の横に「ニコニコマーク」を描くことで、これを防ぐことができたという。明らかに、社会的承認を示すこの小さなマークを加えただけで、人びとはギバーとして振る舞う気になった。

372 ページ 5行目

興味深いことに、どんな人も与えることを自分のアイデンティティの一部として内面化できるが、それでも、ギバーとテイカーには違いがある。

同僚のジェーン・ダットン、ブレント・ロツソとともに、「フォーチュン 500」の小売企業で行なったある調査では、人は同僚を助けるために与えると、自分自身を親切で、寛大で、思いやりのある人間だと思ふことが判明した。このパターンは、本物のギバーにも表れる。自発的に親切をくり返していると、たいてい、ギバーのアイデンティティが育まれていくのだ。しかしテイカーの場合、ギバーのアイデンティティが育まれても、ほかの役割や組織にも変換されることはない。

フリーサイクルではギバーになるかもしれないが、別の組織に参加すれば、その組織のアイデンティティを内面化するまではテイカーに戻ってしまう。先に見たように、組織が最適弁別性を提供すればするほど、それだけ早く帰属意識が生まれやすくなるのである。