OUKA
The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	言語技術とリーダーシップ
Author(s)	茅野, みつる
Citation	国際公共政策研究. 2006, 10(2), p. 1-11
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/5897
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

言語技術とリーダーシップ*

Leadership through Language Skills*

茅野みつる**

Mitsuru Claire CHINO**

Abstract

This paper examines the relationship between leadership and language skills. The term "leadership" refers to leadership in the business context, and "language skills" means words as tools to express one's thoughts. A business leader is expected to set corporate goals, motivate the employees, achieve the goals, and enhance corporate value. This can be achieved in part through the leader's language skills: the leader needs to send a clear, credible and courageous corporate message; motivate employees at an emotional level; achieve corporate goals through negotiations; and increase corporate value through good relationships with stakeholders and analysts.

キーワード：言語技術、リーダーシップ、コーポレート・メッセージ、
社員のモチベーション、企業価値の向上

Keywords：Language Skills, Leadership, Corporate Message,
Motivating Employees, Increase of Corporate Value

---

* 本稿は、2005年5月に大阪大学国際政策研究科における筆者の講演内容を基にしている。これまで多大なる御支援を下さった野村美明教授に心からお礼を申し上げる。

** 伊藤忠商事株式会社　コーポレートカウンセル、カリフォルニア州弁護士

1．はじめに

「一流のリーダーになるためには、話上手でなければならない」と漠然と思い、言語技術をリーダーシップの一要素と位置付ける人は少なくなかろう。しかし「リーダー」と一言で述べても、ローマ法王やダライ・ラマのような宗教・思想的指導者、小泉首相や米国ブッシュ大統領のような政治家、又はGEのウェルチ氏や日産自動車のゴーン氏のようなビジネス界のトップ等と様々である。本稿においては、ビジネスの世界で人の上に立つリーダー、特に国際的競争力のある大企業のトップに焦点をあてる。

「言語技術」もまた、大変に広いコンセプトであり、少なくとも、次の三つのカテゴリーに分類できると考える。

1．話す行為に直接関係するもの（話すときのイントネーション、アクセント、テンポ、トーン、口調、声の大小・高低、間違える頻度等）
2．思考（言葉の働き）に関係するもの（使用する語彙、話の進め方・組み立て方等）
3．話す行為を補うもの（話すときの仕草・立ち居振舞い、着る洋服等）

本稿では、一つ目のカテゴリー（話す行為に直接関係するもの）と三つ目のカテゴリー（話す行為を補うもの）にも若干触れるものの、二つ目のカテゴリー（思考（言葉の働き）に関係するもの）に特に的を絞り、これを「言語技術」と定義する。

大企業の社長及びCEOに求められる能力とは何か。それは、①組織目標を掲げ、②従業員のモチベーションを向上させ、③目標を達成し、④企業価値を高めることである。言語技術は企業リーダーのこれらの役割に大きな影響を及ぼす。言い換えれば、言語技術を磨くことにより、ますますリーダーシップを発揮できるようになり、リーダーとしての能力を高める結果となる。以下、これらの経営者の各役割と言語技術の関連性について述べる。

2．組織目標の設置・設定と言語技術

どのようなリーダーシップ・スキルを保有すれば優れたリーダーとなれるのか。このテーマは、16世紀初めにマキアベリをも魅了し、近年においてはビジネス・スクールで避けて

通ることのできない永遠の課題である。ハーバード・ビジネススクールのドナルド・サル教授は、「優れたマネージャーは例外なくコミットメントの醸成、維持、そして再度醸成する術に長けている」と述べている。[1] コミットメントにも幾つかの種類がある。ビジネス界においては、「企業の価値観」及び「会社のビジョン」が、従業員、株主、顧客、そして社会全般に対するその企業のコミットメント、及び確約のひとつと言えるであろう。

企業がある目標を掲げることは、その企業と従業員の関係を強化する観点から特に重要である。何故なら会社の目標・ビジョンは、それを通じて組織を一致団結させる力を持ち、このエネルギーが企業を前進させる躍動力につながるからである。また、会社のビジョンと価値観は、「ことば」と「行動」を通じて確立されていくことが判明しており、企業目標と「ことば」が密接な関係にあることが窺い知れる。それでは、どのような「ことば」を使用すると企業の価値観を上手に表現することができるのであろうか。どの言葉が、会社のビジョンを表すのに最も効果的か。自己のコミットメントを聞き手にうまく伝えるためには、次の三つの「C」が不可欠である、とサル教授は述べる。[2]

- Clear（明快であること）
- Credible（信頼性があること）
- Courageous（勇気があること）

具体例として、企業が自己のコミットメントを表すために頻繁に使用するツールである、コーポレート・ブランドに着目する。日経BPコンサルティングは近年「コーポレート・メッセージ調査」を実施し、コーポレート・メッセージの力を測定している。この調査では、企業メッセージを「企業や企業グループが、自社のコンセプトや理念、姿勢、方針などを社外（消費者や取引先）や社内（自社及びグループ企業の従業員）に伝え、浸透させるために全社的に一貫して使用している文言」と定義し、メッセージを見て企業名を想像できるかどうかの確率（企業名想起率）を計った。[3] その結果、企業名想起率が最も高かった上位五位のメッセージ及び企業は以下の通りであった。

1）サル（p. 103）
2）サル（p. 112）
3）http://consult.nikkeibp.co.jp/consult/release/images/cm051003-03.gif

1.「お口の恋人」(ロッテ)
2.「あしたのもと」(味の素)
3.「ココロも満タンに」(コスモ石油)
4.「あなたと、コンビに、ファミリーマート」(ファミリーマート)
5.「目のつけどころが、シャープでしょ。」(シャープ)

いずれの文言も、二つから三つの簡単な言葉で構成されており、短い。また、漢字を選択できる個所において、あえてひらがなやカタカナを用いる手法を使い、伝える内容をシンプルで覚えやすいものにしている。そして、それぞれの企業の商品・サービスを連想させる言葉を巧みに使用している。このように、簡潔で容易、且つ、発信元である企業をすぐに思い浮かばせる言語を用いることにより、これらの会社は自己のメッセージを「Clear」(明快)にしている。

コーポレート・メッセージを「Credible」な(信頼性のある)ものにするための言語工夫も垣間見られる。例えば、ロッテとコスモ石油は「口」及び「心」という、体の中でも特に身近に感じられる部分をメッセージに取り入れることで、聞き手に親近感を持たせている。ファミリーマートは、「あなた」という二人称をもって聞き手に呼びかけることにより、消費者との親密な関係を強調する。メッセージを受け取る側との距離を近くすることで、発信者企業に対する信頼度をも高めようという試みであろう。

味の素のメッセージ(あしたのもと)及び今年度10位に入った「Inspire the Next」(日立製作所)は、将来をテーマにしており、明るい未来像を醸し出す。また、コスモ石油は「ココロも満タンに」というキャッチフレーズを通じて、石油という、時には環境的にクリーンなイメージを与えない商品を取り扱う企業が、人々の心を満たす取り組みをしていることを上手くアピールしている。さらには、環境問題に取り組む姿勢もメッセージの裏に覗かせる。どのメッセージもその企業の「Courageous」な(勇気ある)姿勢を表現していると言える。

3. 社員モチベーション向上と言語技術

経営者の重要な仕事のひとつは、企業目的を達成するために、従業員の「やる気」を起こすことである。言い換えるならば、マネジメントは社員を動機づけ、発破をかけなければな

らない。では、如何に従業員のモチベーションを高めることができるか。人を動かすには、理性に訴える方法と、感情に訴える方法があると考えられている。

理性に訴える方法として使用されるのが、ロジック（論理）である。つまり、話をロジカル（論理的）に進めることにより、聞き手の理性に訴える、ということだ。ある「主張」と、それを支える「ロジック」は、「屋根」と「柱」の関係のようなものだ。自己主張を屋根に例えると、これを支えるのが柱の役割をするロジックである。論理構成が良いと、柱はしっかりしていて、屋根も揺らがない。逆に、ロジックに欠陥があると、柱がぐらつき、屋根を充分にサポートできない。ロジックを利用して社員を動かすのに最も適しているトピックは、財務諸表等、客観的な基準をもって説明できる内容のものだ。例えば、同業者と比較して業績が悪かった企業のトップは、何故業績が悪かったのかを漠然と説明しては効果がないであろう。次年度の成績を上げるために社員を動かすには、具体的な数字を用い、同業他社との違いを論理立てて分析することが不可欠である。

しかし、営業分析等には大変効果的なロジックを通じての説得方法は、必ずしも全ての場合に通用するとは限らない。経営者が論理的に抜け目のない説明を行った場合、従業員は知的レベルにおいてある程度会社の状況を把握し、かかる状況下、自分がしなければならないことを考えるかもしれない。だが、良いロジック・弁論術のみをもって社員の「やる気」を起こせると思ったらそれは間違いである。「パワーポイントでは人は動かない」とは作家のロバート・マッキー氏のことばであるが、まさにその通りである。[4)]

マッキー氏によると、ロジックを基盤とした弁論術は、人を説得するうえで少なくとも二つの問題点を内包する。一つは、聞き手は自分自身の見識やデータ、意見、経験をもっているので、経営者が社員に対してロジックをもって説明する間、頭の中でこの説明に反論している。つまり、パワーポイントを見ながら、または経営者の一方的な説明を受けながら、社員はデータの信憑性に疑問を抱き、経営者の財務分析に納得していない場合も充分あり得るということだ。

論理のみで社員を納得させることの二つ目の問題点は、経営者がいくら社員の理性に訴えて説得に成功しても、社員の理解度はあくまでも理性のレベルに留まってしまう、ということである。知的レベルでいくら経営者の説明に納得し、同意したとしても、それだけでは社

4）マッキー（p. 86）

員に次の行動を起こさせるのに必要な原動力に必ずしもつながらない。

上記の一つ目の問題（聞き手である社員が経営者の論理的な説明について頭の中で反論している）を解決するには、社員に発言の機会を与えることだ。この方法には様々な形式が考えられる。例えば、経営者のメッセージに対する意見を投書、またはメールで経営者本人に対して送ることが出来るシステムを構築するのがそのひとつだ。また、文書のような間接的対話手段ではなく、マネジメントと社員が直接話しをできる「場」を設ける形式も考えられる。筆者が勤める会社では、決算年度開始後の比較的早い時期に、全社員総会が開催される。いわば、株主総会の社員版、といったところか。社長をはじめ、取締役全員が会場前方に座り、社員は彼等に対面する形で会場を埋め尽くす。

この全社員総会はマネージメント・メッセージから始まる。社長が前年度の業績についてコメントし、本年度の目標を話す。社長から会社の大きな方向性が説明された後、担当役員より前年度の経営成績及び財務分析が論理的且つ詳細に、グラフ、パワーポイント、及び数字などを用いて説明される。その後、社員との対話集会として、マネジメントが要した時間と少なくとも同等の時間が社員からのコメント・発言時間として設けられる。社員は会場を巡回する係りに質問を文書で渡すことも可能だが、挙手をして質問する者が優先される。この様に、経営者が論理的な説明を社員に対して行った後、聞き手からの質問をリアルタイムで受け付ける形式の社員総会は、マネジメントによる論理的説明のみでは社員を動かせない部分をうまく補う方法である。

上記の二つ目の問題（経営者が社員を説得することに成功しても、この説得が理性レベルにしかとどまらない）に対応するには、ある考えを一つの感情に結びつけることを必要とする。ビジネス・リーダーが社員に対して、ある考えを説明する際に、この考えを聞き手の一つの「感情」に結びつけることが重要だ。その手法として、「ストーリー」（物語）を語る方法がある。人の心を惹き付ける物語の多くは、平穏無事に暮らす主人公が、ある時突然困難に遭遇するが、これを見事克服し、最後には当初の暮らし以上の幸福を得る、という流れをくむ。この典型的なストーリーは「シンデレラ」に見られる。シンデレラは父親と幸福に暮らしているが、継母の登場により、ひどい仕打ちを受けるようになる。しかし、見事に困難を乗り越え、最後には王子と結婚することで幸せな結論を迎える。

シンデレラ・ストーリーのパターンを、経営者が社員に語りかける手法に用いた場合、下

記の通りとなる。

- 社員の心に訴える「物語」（ストーリー）を語る
- 社員は物語の主人公である
- 物語のベースは会社が直面する課題である
- この課題を解決するには主役である社員が不可欠である

同業他社と比較して業績が悪かったことを社員に説明する際に、この事実を漠然とするのではなく、論理立てて話すことの効果については前に触れた。まず、ロジックを用いて社員を理性のレベルで納得させる。しかし、これだけでは問題認識が社員の理性のレベルのみに留まってしまう。そこで経営者は、会社が直面する深刻な問題を社員の感情に結びつける必要がある。そのひとつの方法が以下のようなストーリーを語ることだ。

- 今までは会社の業績もよく、問題点も少なかった
- しかし、今年度の業績は過去最悪であり何とかしなければならない
- 会社は誰のものか、という議論が昨今なされているが、会社は当然社員のものでもある
- 社員一人ひとりが自己の目標を達成することで会社としての目標が達成できる
- 今は苦しいかもしれないが、皆で頑張り、業績回復した際には一緒に祝おう

経営者が社員との対話を重要視し、理性のレベルでも感情のレベルでも社員を巻き込むことにより、「会社が直面する危機」はその客観的な範囲を越えて社員の個人的な問題認識につながる。この問題を克服しよう、と社員一人ひとりが思うことが、社員のモチベーション向上となり、結果的には会社を改善の方向に動かす原動力となる。

4．目標達成と言語技術

ビジネス界は結果主義（result oriented）であり、目標を達成できたかどうかがビジネス・リーダーの評価に直接つながる。企業の目標は年初に立てた経営計画であることが殆どである。当該計画通り、又はその数値を上回る結果を出すには、商売を拡大して売上を増やしたり、支払いが滞っている客先からの金銭回収をはかったりすることが不可欠である。この過程では、客先との契約交渉や折衝がつきものであるが、特に相手との交渉の場面において言語技術は重大な役割を果たす。

ハーバード流交渉術によれば、次の4つのことを実践することで交渉は成功する。

- 交渉相手とその人の主張する争点は違うものであると認識する
  (separate people from problems)
- 自己の立場でなく、何を達成したいか、に焦点を合わせる
  (focus on interest, not position)
- まずは互いにとって有益な複数の選択肢を想定し、決定は後にする
  (invent options for mutual gain)
- 客観的基準に基づき交渉することを主張する
  (insist on using objective criteria)

ハーバード流交渉術が推奨する交渉方法は、まさしく冒頭で述べた言語技術の二つ目の分野（思考（言葉の働き）に関係するもの（話の進め方・組み立て方等））に属する。経営者は、交渉を通じて自社目標を達成するために、交渉の進め方を充分に組み立て、交渉相手をも満足させる結果を導き出さなければならない。

企業の経営者が交渉にあたるような案件は、時として長期にわたる場合がある。この過程において重要なのが、交渉をいかに一連のプロセスとしてとらえることができるか、である。交渉過程をひとつのものとして見るためには、交渉の結果、何を達成したいかが明確でなければならない。話し合いが長期に及んでも、自分（自社）のビジョンを見失わないことだ。時間が経つと、「交渉のための交渉」(negotiation for the sake of negotiation) を行うリスクが生じる。しかし、場当たり的な交渉は良い結果を生まない。良き経営者に求められる能力は、困難な交渉状況においても、交渉目的（会社の利益）を忘れず、冷静に交渉を進める（中断する）ことであろう。

5．会社価値向上（維持）と言語技術

経営者は、企業価値を高めるために外部に対して会社を宣伝・アピールし、適正な評価をしてもらわなければならない。会社がどれだけ良い営業成績を残しても、この事実が外部に充分評価されなければ、リーダーとして責任を果たしたとは言えないからだ。また、企業が当初掲げた目標を達成しなかった場合、このインパクト（企業価値の低下）を防ぐのも経営者の重要な役割である。上場会社の場合、外部による企業の評価は、株価という形で最も顕

著に表れる。また、Moody'sやS&P等の格付け機関による格付けも、会社の価値を表す重要な指標である。

株主が会社のリーダーと直接接触し、会社の業績および将来展望の説明を受けるのは、株主総会および多くの企業が近年開催している株主総会後の株主懇談会の場である。日本企業の株主総会では、株主による質疑応答時間が設けられているものの、会場からはそれほど多くの質問がなされないのが実態だ。大半の株主総会が1時間以内で終了するようである。短時間に開催される株主総会において、会社の現状を要領よく把握してもらうために社長に求められる言語技術は、次の三つに集約されるのではなかろうか。

- リーダーとしての自信が溢れるように話し、株主に信頼感・安心感を与える
- 会社の実態を理路整然と説明する（株主の理性に訴える）
- 当然、（服装を含め）見た目も株主に信頼感を与える

これらの三つの要素は、冒頭記載した三カテゴリー（即ち、話す行為に直接関係するもの、思考に関係するもの、話す行為を補うもの）全てを網羅する。

株主総会自体において、マネジメントと株主の実質対話は無いことが多い。機関投資家は、経営者が論理的に会社のビジネスについて説明をすれば満足するかもしれない。しかし、株主総会に出席する個人株主の多くはその会社の支援者である（元従業員の場合もある）。これらの株主は、単に会社の数値的価値を見て投資しているのではない。その会社、又はマネジメント・ポリシーを気に入っているがため、株主になっている場合が多く、経営者との対話を楽しみにしていることが多々ある。しかし、株主総会が従来通り短時間で終了し、実際に質疑応答できるような雰囲気でない場合、個人株主は自分の意見を述べる「場」がない。株主総会中、株主はさまざまなことを頭の中で思っているに違いないが、これらを発散することができないわけだ。そこで、株主総会後の株主懇談会が重要な役目を果たす。経営者とインフォーマルに話しをできる（株主が発散できる）場を設けることで、それまで聞き役に回っていた株主に一定の満足感を与えるのである。

格付け機関とのコミュニケーションも、その重要性が近年さらに高まっている。何故なら、会社の格付けは、ある数学的なフォーミュラに基づいて機械的に計算されるだけではなく、アナリストによる評価に影響されるからだ。従い、いくら企業の業績が良くとも、格付けの

向上に必ずしも結びつかない場合がある。例えば、それまで経営が低迷していた会社の決算が改善した場合、アナリストと経営者との間でこの事実に関する評価が異なる場合が想定される。アナリストは、この結果は一時的なものであり、会社が完全に回復段階に入ったとは認められない、と考えるかもしれない。他方経営者は、この結果こそが、会社が低迷期を脱した表れであると主張するであろう。このことをアナリストに対して如何に説得できるかは、経営者の説得力による。アナリストが企業を充分に理解し、適正に評価できるように、経営者は会社の現状を論理的に説明し、必要な情報を提供し、質問に明確且つ論理的に答え、アナリストの理性を満足させなければならない。即ち、アナリストが会社の格付けを上げるに値するだけの根拠を、経営者の言語技術を通じて示す必要性がある。

メディアとの関係も、企業価値を向上するために大変重要である。新聞や雑誌の読者は「物語」を要求しており、新聞や雑誌記者もこれに応えるためにストーリー性のあるニュースを探している。企業のプロフィールを記者に取り上げてもらい、紙面上の会社露出度を上げるために、経営者は記者の注意をそらさず、心をとらえて話す能力を必要とする。いわば、記者を通じて読者に語りかけるわけだ。また、不祥事など、企業にとって報道を避けたい事態が生じた場合においても、経営者の言動が聞き手による会社の評価を左右する。論理的な説明のみでは、聞き手の感情に訴えることが出来ない。他方、謝罪ばかりでは、不祥事への対応が具体的でないために、聞き手の非難を受ける結果となりうる。このような非常事態において人の心に訴えながらも、不祥事対策を明快に説明できることが、経営者に求められるリーダーシップであろう。

6．おわりに

リーダーシップと言語技術には密接な関係が存在する。しかし、良きリーダーになるために言語技術を身につけるには、なにをすればよいか。言語技術は、自然に身につくものなのであろうか。自然と言語技術を身につけることのできる器用な人間も稀に存在するかもしれない。しかしながら、大半の人は言語技術を学問として勉強した上で、これを練習・実践し、第三者からレビュー（評価）されることで自己のスキルを磨いていくものである。

自分がどのように見えているかは鏡を見ないとわからない。自分を良く見せるために、多くの人は鏡の前で洋服を点検したり、雑誌のファッション記事を読んだりして勉強するものである。また、自分がどのように見えるか人の意見を求めるかもしれない。洋服がその人を

表現する以上に、言語技術は自分を表す。つまり、我々が言語技術を向上させるには、勉強・実践・第三者による評価（フィードバック）が不可欠である。経営者となる人間は、自己の役割（組織目標を掲げ、社員のモチベーションを高め、目標達成し、外部から高評価を受ける）を遂行するにあたり、広い意味での言語技術を習得することが特に要求される。

言語技術の習得方法には、パブリック・スピーキング、ロジックの組立方、ネゴシエーション（模擬交渉）の練習等、さまざまなものがある。これらの習得方法と教育の相関関係については、改めて論じることにする。

参 考 文 献

フィッシャー＆ユーリー「ハーバード流交渉術」（三笠書房）
ロバート・マッキー「ストーリーテリングが人を動かす」（ハーバード・ビジネス・レビュー2004年4月）
ドナルド N. サル「コミットメント・マネジメント」（ハーバード・ビジネス・レビュー2004年4月）
日経BPコンサルティング ニュースリリース（2005年10月3日）