



Title	Management Communication教育 : Managerial Writing and Managerial Speaking
Author(s)	高橋, 伸光
Citation	大阪外大英米研究. 1999, 23, p. 99-124
Version Type	VoR
URL	<a href="https://hdl.handle.net/11094/99222">https://hdl.handle.net/11094/99222</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

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

The University of Osaka

# Management Communication 教育

## — Managerial Writing and Managerial Speaking —

高 橋 伸 光

This paper discusses the course content of management communication at business schools in the USA, especially the writing and speaking skills taught in management communication courses at the MBA level. I examine the course syllabi of 10 business schools<sup>1)</sup> from among the top 25 selected by *US News & World Report* (March 20, 1995). In particular, I focus on the class instruction, syllabus, course packet, required text and materials of the management communication courses at the MIT Sloan School of Management<sup>2)</sup>, and the course syllabus of the Dartmouth Amos Tuck School of Business which has a long history in management communication education.

### はじめに

アメリカのビジネススクール、特に大学院 MBA コースにおける Management Communication (以下 MC と略す) の managerial writing と managerial speaking の教授内容について述べる。本稿は MBA コースにおける MC 教育に関して第3回目の報告である。

第1回目<sup>3)</sup>では本稿の前提となる項目について述べた。その内容は次の通りである。Business Communication (以下 BC と略す) とビジネススクールの結びつきは深く、この結びつきは MC の出現とともに、この 10 年間でさらに深まる傾向にある。従って BC や MC の教育また研究は、それが設置され

ているビジネススクールの性格の影響を受け、そのビジネス教育の縮図的なものである。そこで、(1) ビジネススクールの歴史的変遷を概観し、ビジネススクールのジレンマについて述べた。(2) ビジネススクールと BC の項目では、ビジネススクールと BC のつながりを他の学部のと比較した。そしてビジネススクールを Academic Model と Professional Model に大別し、それぞれの特徴を述べ、現在どちらの Model 方向を目指しているかを検証し、その方向の中で、BC の展開、さらに戦略を考えた。(3) BC と MC および Organizational Communication の定義付けを行い、MC 教育の内容を考察した。(4) MC 教育の動向として、MC 教授者の共通見解および現在の討議事項を検討した。(5) ビジネススクール上位 20 校 (*Business Week* 誌、May 12, 1994 によるランク)における MC 教育の現状と問題点を考察した。(6) MC 教育の具体例として、MC 教育に伝統のある Dartmouth College、The Amos Tuck School of Business の MBA コースでの MC 科目のシラバスを紹介した。

第 2 回目<sup>9)</sup>では、第 1 回目を受け継ぎ、MC コースは各ビジネススクールで異なっているが、3 つの共通の内容があることを指摘し、そのうちの 1 つである communication に関する strategy を、5 つの strategies に分類し考察した。これは、本稿で述べる managerial writing や managerial speaking スキルの上位にあるもので、学生に MC を戦略的に考えさせることを目的としている。

本稿の構成にあたり、Top 25 Business Schools (*U.S. News & World Report* 誌、March 20, 1995 によるランク)のうち 10 校の MBA コース<sup>10)</sup>での MC のシラバスを比較し検討した。特に、実際に受講した MIT (Sloan School of Management) の MC コースの授業<sup>11)</sup>、シラバス、course packet、required text (Mary Munter, *Guide to Managerial Communication*, 3rd ed, Prentice Hall)、materials、および MC 教育に伝統のある Dartmouth College (Amos Tuck School of Business) の MC コースのシラバスを参考にした。

## Ⅰ. MCコースの特徴——3つの共通内容

MC コース(科目)の内容は、各ビジネススクールのシラバスを比較してみると、かなり多様であることが分かる。また教科書に基づいて行う学部レベルでの BC と異なり、MBA レベルの MC コースでは、教科書を参考文献としながら、多くのオリジナルのハンドアウト、ケース、論文類が使われている。MC コースは各ビジネススクールで異なっているが、次の3つの内容が共通である<sup>5)</sup>。以下にそれを第1回目の報告から引用する。

### (1) Managerial Writing と Managerial Speaking

Rutgers 大学 Graduate School of Management の Carter Daniel 教授は、「ビジネススクールの学生のコミュニケーション・スキルを向上させることが BC/MC 教授者の使命のはずである」と述べ、コミュニケーション・スキルの重要性と BC/MC 教授者の任務を説いた<sup>6)</sup>。また MC コースの中で最も重要な内容について、MBA 卒業生と教授者に調査し、その答えを比較すると注目に値する一致がみられる。両グループとも written communication と oral communication が第1位および第2位を占める<sup>7)</sup>。実際、MCコースでは writing と speaking が教授されている。

ここでいう writing や speaking スキルは、MBA 学位取得のための補習、補完的なものではない。大部分の MBA 新入生は経済学の基礎知識をもっているように、学生の多くは writing や speaking に関してはすでに訓練を受けている。しかし、学部でかなりのコンポジション技能を習得した学生ですらも、なお business writing について学習すべきものがある。学部レベルの大部分の writing クラスは、writing の分析と報告の仕方の学習であるが、managerial writing は、行動を起こし、何かを生じさせるようにするものである。また実務で writing や speaking を行ってきた学生でも、非常に狭い範囲の相手に対して、自分の仕事のみを分析するという立場からの行動である。これは managers として、まして general managers としては、不十分である。

要するに、MC コースは経営活動や経営ニーズに特に関係する新しいスキルを教えるものである。この教授内容については本稿のテーマであり、後述する。

## (2) Communication Strategy

マネージメント上の技能に加え、communication に関する strategies(戦略)が教えられる。これは、基礎的な managerial writing や managerial speaking の上位にあり、学生に MC を戦略的に考えさせることが中心である。そうすることにより、communication を単一で孤立した行為ではなく、複合的で相互に作用する網状組織として捉え、また単に完結された結果としてよりもプロセスとみなし、各々の状況を記憶された常套手法に頼るよりはむしろ分析するようになる。なお、この communication strategies については第2回目で報告した。

## (3) MC における他の分野

上記で述べたスキルや戦略以外に、各大学のシラバスをみると、他の分野もいくつか取り入れ教授されていることが分かる。MC カリキュラムによく取り入れられるのは、対人関係技能 (interpersonal skills) である。これに含まれるのは、多種多様な 1 対 1 のコミュニケーション、例えば、雇用者関係、葛藤処理、ネゴシエーションなどである。

コミュニケーションに関して、MC コースによく取り入れられるのは、(a) corporate communication、(b) メディア危機とコミュニケーション、(c) 国際化、グローバリゼーション、あるいは異文化の影響と呼ばれているもの、(d) リーダーシップおよびマネージメント・スタイル、(e) グループ・プロセスおよびグループ・マネージメント、(f) インフォメーション・テクノロジー (information technologies)、(g) 地域、民族、人種、性差などの multicultural communication、(h) 組織環境、(i) 倫理上の配慮、(j) 組織内部および外部の corporate communication 機能である。

## II. Managerial Writing

### 1. Writing: The Process

Writing のプロセスおよび効率的に writing を行う方法について学習する。Business writing と他の writing との大きな相違は時間上の制約にある。Managers がいかに迅速に writing を行うか、すなわち writing の効率性を増すことは重要である。そこで、第 1 に、文書の効率的作成法、第 2 に、一時的に writing ができなくなる状態 (writer's block) の克服法およびグループで行う group writing について学習する。

#### (1) 効率的文書作成

前回の報告で述べた Channel Choice Strategy に基づいて、writing の長所短所を検討のうえ、communication channel として writing が適切か否かを定める。Writing が適切であると判断すれば、writing process として (a) gathering、(b) organizing、(c) focusing、(d) drafting、(e) editing の 5 つのステップ(次頁の図参照) からなる writing process を考慮する。各々のステップには異なったスキルが求められるが、これらのステップを一定の順序に従って経ていくのではなく、次頁の図の矢印で示されるように、再考し、行きつ戻りつ、変更と前後反復的である。

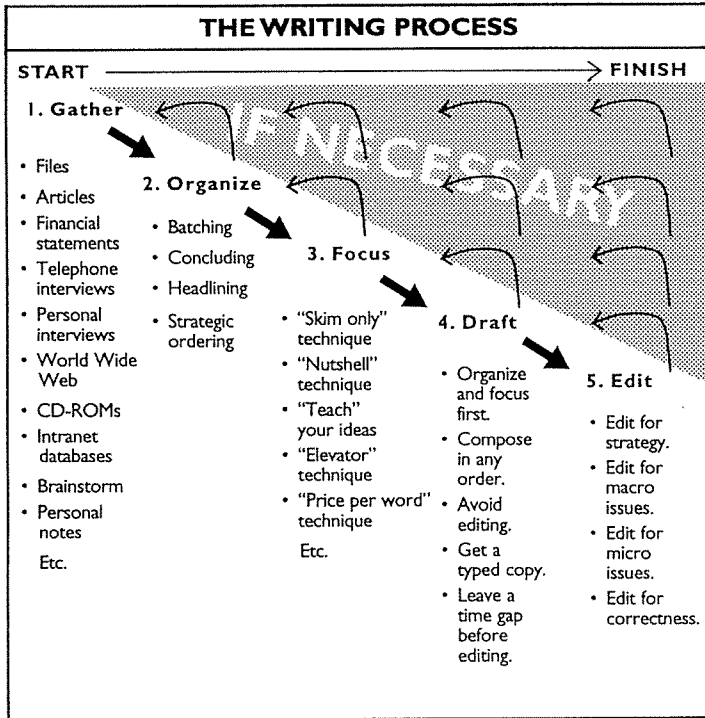
##### (a) Gathering Information

様々な sources から必要な情報を集める。

##### (b) Organizing the Ideas

アイディアをまとめ、構成することは writing において最も重要かつ困難な仕事である。Writing プランなどの青写真をもって writing を始めるとかなり時間の節約になる。そこで、考えをまとめ、そして構成するやり方を、次の 4 つのステップとともに例をもって具体的に学ぶ。

(i) Batching: 同じようなアイディアあるいは事実をグループ化する。



[Source: Murray, D. (1993). *Write to Learn* 4th ed., Harcourt Brace College, Fort Worth, TX, USA, p. 64.]

(ii) Concluding: グループ化されたアイデアあるいは事実から結論を引き出す。

(iii) Headlining: 結論から主題をつける。

(iv) Strategic Ordering: Communicator Strategy や Audience Strategy に基づいて、自分の credibility の大きさや audience の種類を勘案して、文書の中での主題の位置を決める。

(c) Focusing the Message

アイデアに焦点を当てるテクニックである。例えば、audience が

文書をスキムする (skimming) 可能性のある場合、最小限理解してほしいことに焦点を当てる方法や、また “Nutshell” と呼ばれ、main ideas と minor ideas を明確に区別する main ideas の配列方法などである。

Writing process は、再考し、行きつ戻りつ、変更と前後反復的であるが、上記 3 ステップ (gathering、organizing、focusing) を確実に行うことは重要である。この 3 つのステップを prewriting と呼ぶ。次に述べる drafting と editing と比べ、この prewriting に書き手はかなりの時間を費やす。

#### (d) Drafting the Document

Drafting する際に、アイディアが出てくるがままに writing することは効率的である。Drafting と editing を同時にすることは避けた方がよい。初めから完全なものを書き上げる必要はない。ここでは drafting のテクニックを学ぶ。Drafting の 1 例として、始めから終わりまで順序通りに writing する必要はなく、最も writing しやすいところから始める。Introduction (序論) を初めに writing する必要はない。後で本論で考えや構成を変更すれば、自ずから introduction を書き換えねばならない。それ故、introduction を最後に書くのも 1 つの手である。

さらに time gap をもつこと。これは創造的な drafting と分析的な editing との間にすこし時間を取ることである。そうすることにより往々にして無意識のうちに新しいアイディアが出てくるものである。複雑な文書は 1 晩おいて、また時間の制約の下での文書作成やルーティーンの文書は少し時間をおいてから editing を始めると効果的である。

#### (e) Editing the Document

直にコンマや語選択のようなミクロ的なものから editing を始めるよりは、次の 4 つのステップに従って editing を行う方が効率的である。



- (i) Editing for Strategy: Communication Strategies に照らし合わせて文書を見直す。
- (ii) Editing for Macro Issues: 単語や文レベルでの editing をする前に、文書を全体として editing すること。(Macro issues については後述する。)例えば、文書をプリントして、document design や opening から closing までのパラグラフやセクションの繋がりを見直すことなどである。
- (iii) Editing for Micro Issues: 文や単語の editing である。(Micro issues については後述する。)
- (iv) Editing for Correctness: 言葉づかい (wording)、文法、句読点などの正確さのチェックである。コンピュータを使って校正する (proofread)。例えば、スペル、句読点、文の長さ、冗長さ (wordiness)、文法などのチェック。しかし、ロジック、流れ、強調、トーンはコンピュータではチェックできない。またコンピュータのスペルチェック機能では、単語や句の脱漏を見つけ出すことは不可能であり、また次の例のように、別の意味の語であるが、正しいスペルも訂正できない。(例: They're miss steaks witch the spelling soft ear can knot catch proofreading is knot eliminated but berry much reek wired.)

## (2) Writers Block の対処法

一時的に書けなくなる状態(writer's block)に陥ることがある。適切な表現が思い浮かばず、また writing することが多くあり過ぎてどこから始めていいのか分からなくなることがある。その克服法を、writing task、activity、perception の観点から、受講生の writer's block の経験を交え検討する。例えば、ある1つのセクションで行き詰まった場合、他の writing しやすいところから始めること。またその他ありきたりであるが、気分転換や他の人に内容を話しアドバイスをもらうことなど。

### (3) Group Writing (Writing in Groups / Collaborative Writing) の手法

Group writing はビジネス界において広く行われている。個人で行う writing とは違い、group writing は構成員の多様な知識や技能また credibility を集約できる利点がある。グループで効率よく効果的に writing するために次のことを考慮する。

#### (a) Group Guidelines の設定

グループとして機能させるために、guidelines や ground rules を前もって取り決めておかねばならない。例えば、会合の主催や意志決定のやり方、同意事項の違反への対応などである。

#### (b) Task 配分とタイムテーブルの設定

Writing tasks の配分とタイムテーブルの設定は、文化（企業文化を含む）や状況によりかなり影響を受ける。個人での writing process で述べたように、グループにおいても同じく strategies の設定から始め、gathering → organizing → focusing → drafting → editing のプロセスを経て進められる。最後に、出来上がった文書内容の同意をグループ・メンバーから取り付けておくこと。また複数の人間が関わるグループ内での共同分担作業であるから時間的余裕をもってプロセスを進めていくことは重要である。

## 2. Writing: Macro Issues

Writing macro issues とは、メモ、レポート、レター類などすべての written business communication に当てはまる organization、logic、flow、layout など文書全体に関する writing issues のことである。

第1に、organization と design。その目的は、readability、強調やアピールの度合いをいかに増やすかである。他の writing に比べ、ビジネスでの writing においては、特に visual appearance が重要であるので、ページの余白、短いパラグラフ、インデントの利用、効果的な headings や subheadings の使用、ボールド・イタリック・フォント・サイズなどの typography が取り上げ

られる。第2に、logical flowとしての ideas の一貫性 (coherence)。それを得るために、opening (introduction) と closing (conclusion) の書き方、次に、ideas 間を橋渡しをするための展開の仕方が解説される。例えば、transitional words の使い方や document design が説明される。第3に、効果的なパラグラフ構成。例えば、各々のパラグラフは、topic sentence、または heading で generalization から入り、そしてそれをサポートする文章を続けると理解しやすくなることを例をもって学ぶ。

### (1) Document Design

実務ではしばしば時間上の制約から、読み手は文書をスキム (skim)、あるいはある部分のみを重点的に読むことがある。そこで文書の中で重要な箇所を目立たせるために、次の3項目で文書デザインのテクニックを習知する。

#### (a) Headings と Subheadings の利用

アイディアを batching し headlines を付ける。次に headlines を headings あるいは subheadings に直す。そこで使われるテクニックは、“stand-alone sense”、“parallel form”、および語数の制限である。“stand-alone sense”とは、headings や subheadings を読むだけで内容がある程度推測できるものである。“parallel form”とは、headings や subheadings は文法的に同じ構造をもつこと、あるいは同じ概念で統一することである。例えば、headings や subheadings は一般に、active verb、動名詞、代名詞などで始められるが、active verb で始めると、他のすべての headings や subheadings は同様に active verb にする。

#### (b) 余白

余白の少ない文書は読みづらい。余白をとることは、視覚的に、文書の構成やセクションの切れ目、また重要なアイディアを示すのに有効である。ここでは、短いパラグラフ、インデント、マージン、箇条書きの利用など読み手の目にやさしい文書作成法を具体的に学ぶ。例えば、パラグラフの長さを、初めと終わりのパラグラフでは

3～5行、他のパラグラフでは8行以下にする<sup>9)</sup>。また箇条書きにする場合、headings の作成と同様に文法や概念の統一に注意し、時間的順序や重要度順ならば数字、それ以外は bullet points (黒丸、アスタリスク、ハイフン) を使う。

### (c) Typography の選択

Typography とは、書体、活字の大きさ、組み付けなどに関わる事項(例: ボールド、イタリック、下線、フォント、サイズ、大文字、小文字など)を包括したものである。Typography の選択に際し、統一性と readability に考慮する。例えば、headings のみに限定して使い、文書全体を通して統一すること。Readability を増すためには、大文字の制限、セリフフォントの使用が有効である。活字の大きさはフォントサイズ 12 が読みやすく、通常のビジネス文書に適切である。ただし、人間ではなく、文書をスキャンしコンピュータが読む場合、コンピュータ用にこの typography に、例えば、サン・セリフフォントの使用など、特別の注意を払う必要がある。

## (2) 一貫性と強調

アイディアの一貫性 (coherence) と logic の流れ、さらに main ideas の強調 (emphasis) の仕方を次の3項目に分類して学習する。

### (a) Opening と Closing

Opening に、logical flow を明らかにする目的で introduction を用いることは効果的である。この introduction の効果として次の3つがあげられる。(i) writing の内容を示すことにより読み手の関心の喚起、(ii) writing の理由を示すことにより文書の目的の説明、(iii) 文書構成を示すことにより preview を提供する。

Closing は強調される位置にある。Closing の内容は direct approach あるいは indirect approach により違いはあるが、direct approach の場合には再度 main ideas を述べ、indirect approach の場合は結論を述べる。

典型的な closing では action step やフィードバック方法などが述べられる。

(b) 文書の一貫性

アイデアを繋ぎ logic flow の一貫性を保つ方法である。ここで取り上げられるのは次の3点である。(i) transitional words の例と使い方、(ii) 前述の document design テクニックの用い方、例えば、headings / subheadings や箇条書きの利用など、(iii) 長い文書では、セクション毎に preview を配置する。

(3) 効果的なパラグラフとセクションの作成

各パラグラフは、そのパラグラフに関連するセンテンスで generalization から始める。その generalization は topic センテンス、あるいは heading / subheading を使って始める。

3. Writing: Micro Issues

Writing micro issues とは、センテンスならびに語の選択である。第1に、簡潔に writing するテクニック、例えば、前置詞、repetitious phrases、be 動詞の制限で wordiness を避ける。また長過ぎる文章を短くする方法を取り上げる。第2は、スタイルの選択である。

(1) 表現の簡潔さ

読む方が、聞くのと比較して、より多くの情報を得ることができる。これは writing の長所の1つである。ビジネスでの読み手は、素早く読めて時間が節約できることを評価する。そこで簡潔に writing するテクニックを次の2点から検証する。

(a) 冗長さの回避

冗長さ (wordiness) の回避とは、不必要な語や表現を削除することであるが、これは文書を短くするために必要な情報をも削除すること

と同じではない。どれだけの情報を提供するかは Audience Strategy に関係する。冗長さ回避方法の例をあげると、(i) 繫辞・連結詞 (copula) である be 動詞の使用制限、(ii) 前置詞の多用に注意する。さらに同じ意味内容を伝達する場合、より少ない語数で表現する。英語の nonnative writer にとって英語の語彙力はじめ総合的な語学力が試されるところである。

#### (b) 長文の回避

簡潔で短いセンテンスは、複雑で長いものに比べると理解しやすい。1 センテンスの適切な長さ（語数）は、16～18 語<sup>19)</sup>といわれているが、明確なルールはない。同じ長さのセンテンスが続くと単調な印象を与えるので、適当に変化の富んだ長さのセンテンスが好まれる。1 センテンスが 40 語を越える場合、2 センテンス以上に書き直すなど工夫が要る<sup>19)</sup>。あまりに長いセンテンスは読み手を混乱させる。そこで、(i) and の使用回数が多く、1 センテンス中に main ideas がいくつもないか、(ii) 修飾語 / 句や挿入句が多く、1 センテンス中に main ideas が埋もれていないかをチェックする。長い文章を短くして分かりやすくするには、transitional words の使用、列挙、箇条書きあるいは黒丸のような bullet points を利用していくつかのセンテンスに分けるのも 1 つの方法である。

#### (2) スタイルの選択

前述のセンテンスの長さを editing することは cognitive また quantifiable skill であるが、スタイルの選択は、メッセージの内容、トーン、コミュニケーションの目的、読み手との関係など contextual sensitivity に関わる問題である。Business writing は academic style writing と異なっており、ビジネスの状況に応じてスタイルを調節しなければならない。スタイルに関しては次の 3 項目を考慮にいれる。

(a) Businesslike / Bureaucratic

この2つのスタイルの違いを認識すること。例えば、(i) 語や句の長さ: Business style においては短いものが好まれる。(ii) 人称代名詞や人名: Business style では人称代名詞や人名が使われ、bureaucratic style ではそれを使わない傾向にある。(iii) 語の縮約形 (contraction): Bureaucratic style に比べ、business style ではしばしば縮約形が使われる。

Businesslike と bureaucratic の違いは、換言すれば informal と formal である。アメリカの business style では informal / conversational style が好まれる。Conversational style は、必ずしも単に “Write the way we talk” ではない。Writing は talking とは異なった channel である。Writing では、nonverbal interaction はなく、フィードバックは遅れ、間違いは記録される。Writing は conversational context に合わない。他方、talking は漫然としており俗語も多用され、writing に比べきちんと構成されていない。従って businesslike writing は、実際の conversation にさらにスタイルを練らねばならない。

(b) Active Voice / Passive Voice

次に、active voice か passive voice の選択である。Active voice が好まれるのは、wordiness や formality の回避、責任の所在を明確にする場合である。Active voice は、passive voice に比べ短くはっきりしているので、読み手には理解されやすい。従って passive voice の使用を控えることが望まれるが、場合によっては passive voice が使われる。例えば、行為者が前面に出ず隠れる場合や責任の所在を不明瞭にする場合などである。

(c) Jargon の使用

Jargon とは特定の分野で使われる専門用語である。特定の分野内で writing が行われ、理解が妨げられることなく時間や語数が節約できる場合には jargon の使用は適切である。他方、読み手が理解できず、困惑

し、疎外されているように感じる場合、jargon の使用は不適切である。

Writing 上達法に関して、1921 年初版の W. Strunk Jr. および E. B. White 著の *The Elements of Style* が参考文献として推奨されている。

### III. Managerial Speaking

#### 1. Speaking: Verbal Structure

MBA の MC クラスでは、前述の writing よりも、speaking、特に presentation にはるかに多くの時間が費やされる。基本的な presentation のテクニックを理論と練習を通して習得する。アメリカ企業の広報や経営陣たちの presentation の上手さにはいつも感心させられるが、これはその秘訣集ともいべきものである。Nonnative speaker の受講生がしみじみと英語の壁の高さを感じる場所である。

Speaking を行う状況を次の 4 つに分類し、各々の状況に応じて内容の構成方法を学ぶ。この状況は、第 2 回目の報告で述べた 5 つある Communication Strategies のうち、Communicator Strategy での communication style の選択に関するものである。Communication style は speaker と audience との関わり (interactive) 度合いにより分類される。ここでは、その communication style に基づいて、(1) tell / sell presentations、(2) questions and answers、(3) meetings、(4) group collaborations の 4 つの具体的な状況に分類し学習する。

上記の speaking の状況で、MC 受講生はクラスで実際に presentation を行い、教師やクラスメートからフィードバックを受けて効果的な presentation の仕方を習得する。具体的には、そのフィードバックや撮影された自分の presentations のビデオテープを参考にしながら自分自身でさらに工夫と改良を重ねる。授業時間の制約上、この presentations は授業外の時間が利用されることが多い。



### (1) Tell / Sell Presentations

話し手が、一方的に audience に情報を伝達 (inform) あるいは audience を説得 (persuade) する状況である。(a) 効果的な opening、(b) preview of the main points、(c) clearly demarcated main points を経て (d) closing に至る構成のテクニックを学ぶ。

#### (a) Opening

Audience Memory Curve が示すように、audience の記憶のピークが message の始まりと終わりにくことを考慮すると、opening は、どのようなコミュニケーション形態においても重要である。Writing では、読み手はいつ、どこから文書を読み始めるかを定めることができるが、oral presentation の場合、聞き手にとってそれは不可能であり、また聞き手が聞く際に注意を集中していない可能性もある。従って、oral presentation の opening は特に重要である。

Opening では、(i) audience の関心の喚起、(ii) トピックと audience との関連の説明、(iii) 話し手の credibility の提示、(iv) audience との rapport の形成が目的となる。その目的を達成するため、opening 構成のテクニックがいくつか紹介される。例えば、よく知られているものでは、opening joke と呼ばれるユーモアを用いる手法。ただし、opening joke を用いる際には、話し手の個性やスタイル、audience 構成員やトピックの性質を十分考慮しておかねばならない。

#### (b) Preview

ここでいう preview とは presentation で話される内容のアウトラインである。Presentation における preview の必要性は、読み手と聞き手の情報入手法を比較すれば明らかである。読み手は文書をスキムすることも、また読む前に headings / subheadings を見ることもできる。しかし、聞き手は presentation で話される内容についてそのようなことはできない。従って business presentations で preview を述べることは聞き手の内容の理解度を大いに増す効果がある。

(c) Main Points

Opening そして preview に次いで main points に移る。これは preview に沿って話される。聞き手は、読み手ほどの情報の処理能力を持っていないので、main points の数を絞らねばならない。さらに section あるいは subsection 間では、writing で使われる 繋ぎの単語やフレーズ (transitions) よりも、明快で長い transitions が必要であり、また各々の section および subsection を話し終える毎にそのサマリーを述べる必要がある。

(d) Closing

聞き手にとって closing の言葉は最も記憶に残る。そこで効果的な closing を構成するためのテクニックを学ぶ。例えば、closing に入る transitional phrase (例: “to summarize”, “in conclusion” など) を用いて、サマリー、action steps、あるいは聞き手の利益について言及する。

(2) Questions and Answers

多くの presentations では質疑応答形式で聞き手とのやりとりが行われる。そこで、質問を受けるタイミングと受け方、答えがでない場合ややっかいな質問への対処法を考える。

質問を受けるタイミングは、presentation の最中か、あるいは presentation 終了後のどちらかである。Presentation 開始時に、聞き手に質問を受けるタイミングを知らせておく。現在、アメリカ文化における business presentation では、presentation の最中に質疑応答されることが多い。そこで、質問を受けるタイミングに関し、この2つのやり方の長所短所が検討される。例えば、質問を終了後に受ける場合、話し手は、presentation の段取りと流れをコントロールできる反面、聞き手は質問をしたくとも presentation の最中にはできないので、話されている内容に興味を失ったり理解できずに終わる可能性がある。他方、presentation の最中に受ける場合には、即座にフィードバックができ、聞き手の注意を引きつけることができるが、presentation の進行

予定が狂う可能性がある。

次に質問の受け方である。出された質問の内容をパラフレーズしたり、要約することにより質問内容を理解していることを示すことである。さらに質問者と1対1のやりとりではなく、ひとつの質問に対して聞き手全員に応答するように配慮すべきである。

質問に対し答えがわからない、また答えるまでに時間を要する場合の対応の仕方、さらにやっかいな質問、例えば、controlling questions といわれ質問というよりは statement / mini-lecture に出あう場合、また敵対的な質問への対処法をも検討する。

### (3) Meetings

Communication style からみて、presentations は tell / sell の状況であり、meetings は話し手と聞き手がともに参加する consult / join の状況である。Meeting をスムーズに行うために、次の3つのステップ、(a) meeting 前の準備、(b) meeting の運営、(c) decision-making と meeting 後の follow-up を考える。

#### (a) Meeting 前の準備

Meeting の目的、人数、職階、facilitator などを考慮のうえ出席者の人選、agenda の設定および時間と進行の割り振りなどを行う。

#### (b) Meeting の運営

Meeting における役割分担を行う。例えば、facilitator の決定、書記やタイムキーパーの選出。次に meeting の開始と終了に必要な事柄、例えば、定刻の開始、agenda の説明、ground rules の周知、定刻の閉会などを検討する。また meeting 中においては、listening skills の必要性、yes / no questions よりも open-ended questions の使用、また参加者の発言の機会の保証や発言し過ぎないことなど、meeting をスムーズに運営する手法を学習する。

(c) Decision-making および Follow-up

Decision-making には、1 人が決定、多数決、コンセンサスがあるが、そのやり方の長所短所を検討する。次に follow-up に関しては、効果的な議事録 (minutes) 作成方法を学ぶ。さらに “what next” steps や implementation plan と呼ばれる action plan を参加者に周知させる。

(4) Group Collaborations

Group collaboration とは、主たる話し手は audience で、ideas、solutions、information を出しあい audience とともに共同するものである。この group collaboration と前述の meeting とを明確に区別することはできない。強いていえば、meeting においては話し手が audience をコントロールする度合いや議論に集中する割合いが、group collaboration に比べやや高いといえる。Group collaborations を効果的に行うには、次の方法がある。

(a) “Small Groups” Method

Audience がグループ全体として反応が鈍い時に使われる。少人数のグループでは比較的自由に自分の考えを述べやすいので、audience を小グループに分割し、各々の小グループで出た意見を取り上げる。また小グループ単位に課題を出し討論させるのも有効である。

(b) Brainstorming Method

Brainstorming には次の2つの段階がある。第1段階では、時間制限のもとにトピックに対し audience が自由に意見を出す。それをフリップチャートや黒板などに書き留める。結論に達する必要はなく、出された意見に対して批判、評価、フィードバックをしてはならない。第2段階では、出された意見を見直し、関連する意見やアイデアをまとめ、関係のないものを消去する。そしてまとめられたアイデアのリストから結論を導き出していく。

(c) Problem-solving Method

このプロセスは、“reflective-thinking model” と呼ばれ、グループ

で、(i) 問題を特定する。(ii) データ、情報、方針などからその問題を分析する。(iii) 解決策をはかる規範、基準、criteria を定める。(iv) 可能な解決策を考え、その実行可能性や結果を評価する。(v) オプションを比較検討し、ベストの解決策を選ぶ。(vi) 解決策の実行方法を決める。

#### (5) 特殊な Speaking Situations

上記の通常の speaking situations の他に、(a) manuscript speaking、(b) impromptu speaking、(c) team presentation、(d) media and telecommunication の4つの特殊な状況が考えられる。それに応じるテクニックが必要となる。このうち、特に impromptu speaking と team presentation がクラスで課される。Team presentation の課題の例は、4～5名の学生が1チームをつくり、あるひとつの会社を調査し、その社員になって自社紹介、自社製品の紹介、販売戦略、価格設定などを team presentation する。

## 2. Speaking: Visual Aids

Audience の注意を引きつけ、内容の理解度、記憶の保持、関心やインパクトを高めるのに visual aids は有効である。Visual aid 器材には、OHP、スライド、コンピュータや液晶パネル (LCD)、フリップチャート、黒板や白板、フィルム、ビデオ、ハンドアウト などがある。そこで、speaking の状況に応じて、visual aids の準備、作成、選択、効果的使用法について習熟することが求められる。

話し手が準備する場合と audience によって作成される場合の2つのケースが考えられる。

#### (a) 話し手が準備する場合

Visual aids の内容をコントロールできる状況、すなわち tell / sell の状況での presentations あるいは question and answer sessions での使用である。この presentations に用いる visuals の作成法、デザイン、使用法

を習得する。

(b) Audience によって作成される場合

Meeting や brainstorming のような interactive sessions で、話し手自身の考えのみならず audience の意見を記録するために visual aids が有効に活用される。その際の visuals の planning から、器材の選定、パラフレーズの仕方、記録の書き方などを学習する。

### 3. Speaking: Nonverbal Skills

Speaking においては、nonverbal 要素がコミュニケーションされるものの 60～90% を占めているといわれる<sup>11)</sup>。話し手側と聞き手側の立場の違いから、nonverbal skills を delivery skills と listening skills の 2 つに分け、練習を通してこれらのスキルの向上を目指す。Nonverbal skills は個人、状況、人間関係、文化から大きな影響を受ける。ここで学習するものはアメリカ（特に Anglo-American）におけるビジネス慣習でのスキルであって、これは他の文化でも適切であるというわけではない。

(a) Nonverbal Delivery Skills

次の 3 つの分野を理論およびビデオテープ、オーディオテープ、フィードバックによる実践を通して体得する。(i) Body Language (Kinesics)、(ii) Vocal Qualities (Paralanguage)、(iii) Space (Proxemics) と Objects (Indicators)。

(i) Body Language (Kinesics): Kinesics は動作学といわれ、動作、身振りコミュニケーションとの関係についての系統的な研究である。その研究から、姿勢、体の動き、手や腕の動き、表情、アイ・コンタクトの具体的な方法が検討される。特にアイ・コンタクトを保つことにより、話し手は audience の反応を見ることができ、また audience は話し手と一体感 (audience rapport) をもつことができる。

(ii) Vocal Qualities (Paralanguage): ここで取り上げられるのは、声

の抑揚、話すスピード、ポーズ（例：uh、er、um、you know など）および発音の明確さである。

- (iii) Space (Proxemics) と Objects (Indicators): Proxemics は近接学といわれ、人間に必要な個人的、文化的空間の度合いおよび人間がまわりの空間に対してもつ関係についての研究である。そこで具体的に、オフィスや部屋の配置、セッティングが取り上げられる。① 席の配置：例えば、テーブルの形状（四角あるいは丸テーブル）は audience とのやりとりに影響する。② 高さと距離：例えば、ステージや演壇のような高い場所からの speaking であればフォーマルな印象を与える。③ セッティング：Audience と話し手との間に演壇やデスクを置くと、何も置かない場合に比べフォーマルな感じがでる。④ 服装：衣服は audience に「語る」ものがある。Audience、場所、会社、文化に相応しいものを着用すべきである。

次に練習や準備のやり方を検討する。例えば、声を出してのリハーサルや visuals を使った練習、presentation にかかる時間の計測など。さらに physical relaxation として、「あがる」(stage fright) ことの対処法を考える。また mental relaxation のために、例えば、positive 思考などを取り入れた mental techniques が教えられる。極めつけは、speaking が始まる直前の last-minute relaxation の仕方である。

#### (b) Nonverbal Listening Skills

One-to-one、question-and-answer session、meeting、group collaboration の状況での listening skills を取り上げる。「深く聞く」テクニックを習得することにより、情報をより多く得て記憶に留めることができる。さらに、audience がもつ「聞いてほしい願望」を満足させ、audience との rapport や audience の士気を高める。このことは、話し手の説得力を増すことに貢献する。クラスでは、active listening のタイトルのもと、3人1組で speaker、listener、observer の役割を決

め、ある話題に対し、いかに active listening を行ったかを observer や speaker からのフィードバックを交えて練習する。

実務での managers は problem-solving situation において、一方的に専門的アドバイスを提供するだけでは問題解決にならない。また自己主張が賞賛されるアメリカ文化の中では、逆に active listening skills の習得は重要な意味をもつ。次の3種の listening skills を習得する。

- (i) Attending Skills: 話し手への physical attention である。対人であれ対グループであれ「身体で聞く」ことである。例えば、姿勢、speaker との距離、アイ・コンタクトなどが含まれる。
- (ii) Encouraging Skills: 自分だけが話し過ぎることを避け、相手が話すように仕向ける skills である。例えば、“yes” or “no” で簡単に答えられない open-ended questions で質問したり、適切な沈黙で相手に考える余裕や話すペースをセットさせる。また頷きとともに“I see”、“yes”、“uh-huh”などの minimal encouragers を用いて相手の話している内容に関心を示す。
- (iii) Following Skills: 話し手が述べたことをパラフレーズしたり、時にはノートを取って話されている内容を follow していることを示す skills である。パラフレーズとは、相手の考えを正確にまた簡潔に言い換えることであるから、自分が聞いた内容の正確度がチェックでき、また相手にさらに念入りに話させることも可能である。何よりも聞いている旨を相手に伝えることができる。話し手の声調、声の大きさ、表情、体の動きから、「行間」を聞くことも可能である。聞きながらノートを取ることは、話題に関心があり follow-up している意志のシグナルにもなる。

おわりに

Writing のプロセスおよび効率的に行う writing のテクニック、さらに



writing issues をマクロとミクロに2分し、そこでのスキルを述べた。次に speaking に関して、presentation を中心に、構成、visual aids、nonverbal skills について言及した。

本稿で述べたテクニックやスキルは、アメリカ、特に Anglo-American ビジネス環境において有効である。従って、異文化と交流する国際ビジネスにおいては、Cultural Strategy として Intercultural Communication の理論や実践を取り入れ、これらのテクニックやスキルを勘案する必要がある。

MBA プログラムはビジネスでの managers を養成するものである。そしてビジネスにおける written communication と oral communication の重要性を鑑みて、MBA コースにおいては MC に熟達した将来の managers が育てられている。MC コースの中で、本稿で述べた writing および speaking は基本的なスキルである。コンピュータなどの新しいテクノロジーの展開とともに、スピードが要求されるビジネスでのコミュニケーションでは、Management (経営学) や Organizational Behavior (組織行動論) などの知識に裏打ちされたこのようなテクニックやスキルの重要性は申すまでもない。

## 注

- 1) Cornell University (Johnson), Dartmouth College (Tuck), Duke University (Fuqua), Emory University (Goizueta), Massachusetts Institute of Technology (Sloan), University of Michigan, University of New York (Stern), University of Notre Dame, University of North Carolina (Kenan-Flagler), and University of Virginia (Darden).
- 2) I attended the courses from September, 1994 to May, 1995.
- 3) 高橋伸光 (1996). 「アメリカのビジネススクールにおける Management Communication 教育」、『大阪外国語大学論集第 16号』、大阪外国語大学、p.p. 221-259.
- 4) 高橋伸光 (1998). 「Management Communication」、『日本商業英語学会研究年報 (第57号)』、日本商業英語学会、p.p. 33-42.

- 5) Munter, M. (1995). "Management Communication," *Business Administration Reading Lists and Course Outlines* Vol. 16, Eno River Press, Chapel Hill, NC, USA, p.p. 6-7.
- 6) Daniel, C. A. (1983). "Remembering Our Charter: Business Communication at the Crossroads," *The Journal of Business Communication* (JBC) Vol. 20 No. 3, the Association for Business Communication, p. 4.
- 7) (1) 1980年の the American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) の調査で、教育・企業からの 1,000 名以上が、written および oral communication を含む 対人関係スキルが managers にとって重要度第 1 位であると回答した。(F. Connelly, ed., "Accreditation Research Project-Report of Phase I," *The AACSB Bulletin*, Winter 1980, the American Assembly of Collegiate Schools of Business, p.p. 12-15.)
- (2) 1982年の研究報告で、1,000 名以上の executives が、ビジネススクールのカリキュラムの中で communication がいかなる科目よりも重要であるとした。(H. Hildebrandt et al., "An Executive Appraisal of Courses Which Best Prepare One for General Management," *The Journal of Business Communication* (JBC) Vol. 19 No. 1, the Association for Business Communication, 1982, p.p. 5-15.)
- (3) 1985年、the American Council on Education の分会である the Business-Higher Education Forum は、ビジネススクールは学生に oral および written communication 能力を付けるようにしなければならないと結論付けた。(J. Evangelauf, "Business Schools Urged to Alter Curricula," *The Chronicle of Higher Education*, May 22, 1985.)
- (4) 1986年、the Graduate Management Admissions Council は、91 校のビジネススクール大学院の 2,000 名の学生に調査し結果を報告している。それによると、回答者は有能な manager になるには communication 能力が資質として最も重要であるとした。さらに、学生は優れた analysts よりは、上手な communicators になるために、ビジネススクールを選んでいようである。(R. Stolzenberg et al., "Abandoning the Myth of the Modern MBA Student,"

*Selections, The Magazine of the Graduate Management Admissions Council, Autumn, 1986, p.p. 9-21. )*

- (5) The American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) から委託された研究報告である *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century* では、60 校以上のビジネススクールで 300 回以上のインタビューを行い、MBA のカリキュラムでは、人を管理すること、また学生が speaking および writing においてよい communicators になるようにすることに十分な配慮がなされていないと結論付けている。(L. Porter and L. McKibbin, *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century*, AACSB, St. Louis, MO, USA, 1988.)
- 8) Locker, K. O. (1995). *Business and Administrative Communication* 3rd ed., Irwin, Chicago, IL, USA, p. 128.
- 9) Lesikar, R. V., Pettit Jr., J. D. and M. E. Flatley. (1996). *Lesikar's Basic Business Communication* 7th ed., Irwin, Chicago, IL, USA, p. 41.
- 10) Murphy, H. and H. Hildebrandt. (1991). *Effective Business Communications* 6th ed., McGraw-Hill, New York, NY, USA, p. 64.
- 11) *Ibid.*, p.p. 27-28.