

LCA News



第6回「LCA Women's Business セミナー」2017年10月26日に開催

「組織と共に成長する…コマツでの経験を通して」をテーマに、建機メーカーコマツの取締役常務執行役員としてご活躍の浦野邦子氏に講演いただきました。浦野氏は、建機を主軸とするグローバル企業コマツにおいて、様々な部門でキャリアを積み重ねてこられました。

男性が圧倒的に多い企業にあって、数少ない女性総合職として、周囲と軋轢を生むことなく、しなやかにしかし逞しく自らのキャリアを伸ばして来られた経験から「何をして、何をしなかったのか」という、働く女性が必ずぶつかるであろう壁を、上手に乗り越えるための重要な手がかりを聴衆に示して下さいました。



第7回「LCA Women's Business セミナー」2017年12月4日に開催

「ワークスマート～チームとテクノロジーが「できる」を増やす」をテーマに、



グーグル株式会社で日本のマーケティング活動を牽引するだけでなく、アジア太平洋地域のコンシューマーマーケティングも統括されている岩村水樹氏をお招きし、グーグル式ワークスマートについて紹介していただきました。



女性の様々な可能性を形にするグーグル式ワークスマートの推進役

でもある岩村氏は、テクノロジーを上手に活用することで、全く新しい働き方が生まれるということを知りやすくパワフルに語って下さいました。その熱のこもったシャープな講演は、女性だけでなく男性の方々にも大きな刺激になったようです。

Contents

- ◆ The first page LCA News
- ◆ The second & the third page Topics of Leadership
「やる気を引き出すコミュニケーション」
～叱咤激励に成功するスピーチの技術～
- ◆ The forth page Column パーソナルテリトリーという不思議空間のお話



リーダーがかけるいわば叱咤激励の言葉1つで、メンバーがやる気になり、より良い成果に結びつけることが可能となる。しかし、これまで叱咤激励の方法は個々の経験から手探りで確立するというスタイルが一般的であった。

本稿では、実際のスピーチの分析事例も含めて「方向性を示す」「共感を伝える」「意味づけを行う」という3つの重要な要素をどのように組み合わせれば効果的なのかを検証した。

◆ 成功するスピーチの3つの要素とは…

実際、スピーチなどでメンバーのモチベーションを高めてより優れた成果を引き出す能力は、どのビジネスリーダーも備えるべき条件といえる。ところが、その方法をきちんとした研修で学んだマネジャーはほとんどいないといっている。



重要な成果を挙げなければならないからこそという時に、人を奮い立たせる様々なツールがある。それらのツールへの理解を深めるために、学界や実業界など多様な分野に従事している人々に、幅広くヒアリングを行った結果、必ず成功するスピーチのほとんどに3つの要素があることが判明した。それは「方向性を示す」「共感を伝える」「意味づけを行う」という3要素である。

これはモチベーション・ランゲージ・セオリー(MLT)と呼ばれる理論で、リーダーがこれら3つの要素を理解することで、より巧みにそれらを活用する方法を学べるということが立証されている。

1. 方向性を示す

まず「方向性を示す」ということを考えてみよう。これは「不透明さを減らす言葉」を使うことであり、分かり易い指示を出し、抱えている課題を正しく定義することであり、目前の課題への取り組み方について正確な情報を与えることである。課題に関連して、どのように業績を評価するかについても詳しく説明する必要があるとしている。

2. 共感を伝える

次に「共感を伝える」については、相手を人間として気にかけていることを示すということに他ならない。これは相手への賞賛であり、励ましであり、感謝でもある。

取り組んでいる課題の難しさをしっかりと認めるということも含まれている。例えば「皆さん、調子はどうですか」という声かけであったり「これが容易な任務ではないことは、私も承知していますが、あなたならできると信じています」などの理解や励ましに加え、「あなたの心身の健康は、私が何よりも優先していることの1つです」などの言葉が共感を伝えるとされている。

3. 意味づけを行う

3つ目の「意味づけを行う」とは、取り組んでいる仕事が如何に重要であるか、その理由を説明することである。組織の目的や使命を、相手の目標と関連づけることも1つの方法だといえる。それは社内で熱心に仕事に励んだ人や成功した人の例え話であったり、仕事を通じて顧客やコミュニティの生活をどれ程変化させることができたか等の事例を紹介することだったりする。



優れたスピーチは、対象が1人であれ、多数であれ、3要素を全て含んでいなければならないが、状況と聴き手に応じて、その割合は異なる。例えば、熟練した社員が慣れ親しんだ業務を行う場合であれば「方向性を示す」

必要はあまり無いといえるだろう。また、リーダーとの間に既に緊密な関係が築かれている部下に対しては「共感を伝える」という要素はそれ程多くなくとも良いといえる。一方「意味づけを行う」という要素に関しては、どのような状況でも有益だといえるが、仕事の最終目標が非常に明確で、意味づけをあまり強調する必要が無いという場合も当然あるだろう。

◆ 優れたスピーチがモチベーションを上げる

さらに、様々な分野の研究において、優れたスピーチが人々のモチベーションを上げることに威力を持っている理由が明らかにされている。

カリフォルニア州立大学ロングビーチ校の教授でスポーツ心理学を専門とするティファニー・バーガスは、実験とフィールド調査に基づき、あらゆる状況



でスポーツ選手を最もやる気にさせるのは、どのような種類のスピーチであるかに関して研究論文を発表している。具体的には、スポーツの種類を問わず、試合前のコーチの発言が重要であることを示している。

調査に回答した選手の90%は、コーチの話を聴くのは楽しいと答え、65%は、そうしたスピーチは自分のプレーに影響を及ぼすと回答している。また、未知の相手や以前僅差で敗れたチームと戦う場合は、情報が豊富に含まれる(すなわち不透明さを減らす)スピーチを好むという。



相手チームの情報やより具体的に各自の役割を説明することで、明確な指示を徹底するというものである。

一方、勝ち目のなさそうな場合や大事な試合に臨む場合には、もっと感情に訴えるスピーチ(共感を伝える要素と意味づけを行う要素に重きを置く)の方が効果的であるとされる。選手の感情に訴えることで、モチベーションを上げて行く手法と言える。

◆軍隊における手法～古代ギリシャから現代まで～

軍隊でも同様の手法が用いられている。用語こそ違うものの、スピーチにMLTの3要素が様々な比率で組み入れられている傾向が見て取れる。米国海兵隊の元士官で、

Battle Exhortation :The Rhetoric of Combat Leadership. の著者であるキース・イエリンは、古代ギリシャ、ローマ時代まで遡って、戦闘前のスピーチを分析した結果、将軍たちのスピーチには「共通の話題」があることを突き止めている。



例えば、作戦に従えといった、方向性を示すものもあるが、ほとんどのテーマは、兵士の理性や感情に訴えるものであるという。兵士は自らの命を危険にさらすことになるため、司令官がその戦いのより大きな目的や危険を冒すだけの価値がある理由に焦点を当てるのは実に合理的だという訳だ。しかし同時にイエリンは、現在では戦闘前に演説を行うことは、以前ほど一般的ではなくなっているということも指摘している。それは隠密作戦が増えたということ以外に、軍隊がプロ集団化して、民兵や徴集軍人ではなく、職業軍人で構成されているからである。百戦練磨の兵士は自己の目的も既に分かっており、共感を伝える言葉をそれ程必要としていないからである。イラクとアフガニスタンで特殊作戦を監督したスタンリー・マクリスタル元大将もこの考えに同調している。

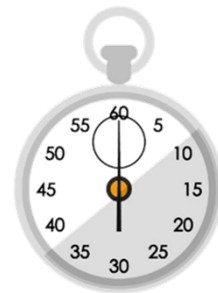


かつて若手の兵士を指揮していた頃は、もっと感情の意味づけを重視しており、30分くらいの間は、お互いの信頼とコミットメントを構築することに時間を費やしたと語る。

先ず方向性を示すか(相手にやって欲しいことを説明する)すぐに意味づけを行い(それが何故重要であるのか)共感を伝え、その後もう一度鼓舞する言葉でたたみかけで終わる。

◆ビジネスにおけるMLTの実践の必要性

このような研究や事例検証のどれもが、結局リーダーはいかなる状況においても、MLTの各要素を理解し、意識しながら適切な時に適切な要素を強調する必要があることを示している。もちろんこれらの事例はスポーツ界や軍隊だけに当てはまるものではない。ビジネスのあらゆるシーンに該当し、同様の効果を発揮する。例えば営業責任者の場合、先ずは共感を伝えてチームをリードするケースが多い。つまり皆の頑張りに感謝し、圧倒的な成績を上げたメンバー名やチーム名を挙げ、全員に同じチャンスがあることを強調するかもしれない。



その後方向性を示し、基本情報を含む考え方について自らの考えを伝えるが、その際に実行に当たったの正しい心構えや断固たる決意を話題にすることも多いようだ。そしてスピーチの締めくくりに意味づけを行うのも忘れてはならない。より大きな目標に向けて、熱のこもった声でメンバーたちを活気づける。リーダーが心に留めておかななくてはならない重要なことは、自分の指示やスピーチで得た共感や意味づけが、それぞれのメンバーが自席に戻った後にも継続するという点である。



スピーチの後に、営業部員の部署をできるだけ回って、それぞれに異なるMLTの要素を組み入れ、個々人としっかりとコミュニケーションを取る事である。それは、例えばあるメンバーとの会話では、煮え切らない見込み客に毅然とした姿勢をとって商談をまとめる方法を伝授し、あるメンバーには特定の分野の情報を伝えたり、別のメンバーには自信をつけさせたり、チームの目標を強調するなど、ひとり一人の状況に合ったMLTの要素を組み合わせ、きめの細かい対応をするということである。

本稿は、Daniel McGinn (Harvard Business Review シニアエディター)が2017年7月に発表した“The Science of Pep Talks”をベースに、LCAがポイントを抽出し、一部加筆し、わかりやすい形にまとめたものです。

Column ~ パーソナルテリトリーという不思議空間のお話 ~

パーソナルテリトリーという言葉、今までに聞いたことがあるでしょうか？

パーソナルテリトリーとは、そもそも、子供やお年寄りにとっては狭く、思春期の男性が最も広いといわれています。同じ成人でも、男性は女性に比べてパーソナルテリトリーが広いようです。これで少し想像が広がったでしょうか？もう少しヒントをお出ししましょう。正式な名前は分かりませんが、子供の頃に皆さんが校庭で遊んだ陣取りゲームを思い出してもらえればすぐわかるかもしれません。いわゆる人は皆、誰でも他の人に踏み込まれることを好まない空間を、自らの周囲に持っているという訳です。この目に見えぬ空間こそが、パーソナルテリトリーと呼ばれるものです。

ニュー Yorkerなどは、かなりこの空間が広いとされています。欧米人は一般的に、日本人に比べてこのパーソナルテリトリーが広いようです。エレベーターや電車、バスの中で、欧米人が周囲の人に少し触れただけで、“sorry”とか“excuse me”とすぐに言うのも、このパーソナルテリトリーに対する認識が高いことを表わしています。自分が踏み込まれることを好まない空間を意識しているため、他の人のパーソナルテリトリーに対しても気遣いがあるという訳です。一方、日本人は、その意識が希薄なため、他の人のテリトリーに踏み込んで、申し訳ないという言葉が出てきません。これは、国際社会において、日本人のマナーが偏見に満ちた目で見られる一つの要因になっているといえます。しかし、このパーソナルテリトリーを上手に利用するという手もあります。

例えば、握手をする場面を想像してみてください。歴代のアメリカ大統領たちが、有権者や有力者といかにも親しげに両手で握手をしている様子を思い浮かべてみてください。何故両手で握手するケースが多いので

しょうか？何もせずに、お互いが50センチ以内に近づくことは、非常に不自然な状況になるでしょう。

恋人や夫婦・親子など、極めて親しい間柄ならともかく、他人同士が何もせずにそれほど近い距離に近づくことは、非常に不自然だけでなく、相手に無用な警戒心を抱かせることになるに違いありません。

ただし、握手や挨拶でのハグなどの場合は、相手に何の警戒心を与えないばかりか、反対に親しみの表現というように好意に受け止められることさえあります。

相手のパーソナルテリトリーに難なく侵入できるばかりでなく、正当な手段をもって自分のパーソナルテリトリーに入ってきた人に対しては、人は警戒心というよりむしろ親しみを持つという、いわば人間の本能を上手に利用した例といえます。さらに、この行為には、二次的効果もあるのです。それは、周囲の人々の意識です。当然、パーソナルテリトリーをある意味、踏み越えて語り合っている姿は、文字通り「かなり親しそう」というイメージをかもし出します。それが事実であるかどうかという事とは関係なく、人の目には親しげに映ることでしょう。

これは、何も握手だけに止まりません。良く経済団体などの会合で、ビジネス経験の長い諸先輩たちが、肩に手をかけて何やら熱心に話しながら、歩いている風景を目にします。

これも両手の握手と同じ効果があるといえます。パーソナルテリトリーはノンバーバル、いわゆる非言語コミュニケーションの要素ですが、政治やビジネスの世界で、重要な責任を担っておられる方々は、これらノンバーバル要素をかなり上手に活用していることを、さまざまな場面で感じることができます。これからはパーソナルテリトリーを始め、ノンバーバル要素を上手に活用してみたいかがでしょうか。

Toni. M. H

