

ダボス会議に見る世界のトップリーダーの話術

言葉を越えたメッセージの戦い

田坂広志 著



東洋経済新報社
2014年5月1日発行 / 226頁
1,500円+税 / ISBN978-4-492-04529-9

主要目次

- 第一話 世界のトップリーダー二五〇〇名が鎬を削るダボス会議という場
- 第二話 プロフェッショナルの世界では、言葉を発する前に勝負が決まる
- 第三話 社会貢献家としての人格で壇上に立つビル・ゲイツ
- 第四話 当意即妙に聴衆に語りかけるブレア・イギリス元首相
- 第五話 一瞬で場を制したサルコジ・フランス大統領
- 第六話 聴衆の不評を買ったメドベージェフ・ロシア大統領
- 第七話 鮮烈なデビュー戦を飾ったキャメロン・イギリス首相
- 第八話 ボディ・ランゲージで敗れたプーチン・ロシア首相 他

著者紹介

たさかひろし

1951年生まれ。日本総合研究所フェロー。多摩大学大学院教授。シンクタンク・ソフィアバンク代表。社会起業家フォーラム代表。2008年、ダボス会議を主催する世界経済フォーラムのGlobal Agenda Councilのメンバーに就任。

in brief

世界のトップリーダーが集まるダボス会議。この場におけるスピーチを事例に、田坂広志氏が「最高の話術」について語る。

- ダボス会議とは、ある意味で、「世界のトップリーダーの品評会」であり、聴衆は「発言内容」ではなく「人物」を見る。そうした聴衆を前にした時、スピーチや発言においては、「言葉のメッセージ」以上に「言葉を越えたメッセージ」が伝わる。それゆえ、もし、「最高の話術」というものがあるとするれば、それは「言葉を越えたメッセージを伝える技術」である。
- 世界のトップリーダーたちは、例えば、次のような方法で、言葉を越えたメッセージを伝えている。
 - ・ビル・ゲイツは、自己の内にある、「^{らっわん}辣腕の経営者」という人格と、「慈愛に満ちた社会貢献家」としての人格を使い分けてスピーチを行う。スピーチにおいては、この「人格の使い分けの技術」が極めて重要である。
 - ・トニー・ブレア英元首相は、講演の場で聴衆の心をうまく掴む。これは、彼が聴衆の表情や雰囲気といった「無言の声」や「無言のメッセージ」に耳を傾け、的確に聴衆の興味や関心に応えているからである。
 - ・ニコラ・サルコジ仏大統領が、ダボス会議の総会で基調講演を行った時、聴衆の反応は冷たく、拍手もまばらだった。これに対し彼は、「おや、拍手が少ないですな！」と言い、場を呑んでかかった。「場を呑む」ことは、話術において極めて重要だ。どれほど立派なメッセージでも、「場に呑まれた」状態で語ったならば、迫力も説得力も生まれない。
 - ・デイヴィッド・キャメロン英首相は、ダボス会議で初めての基調講演を行う際、通常行うスピーチではなく、「会場との質疑応答」を行い、会場からの質問に当意即妙に答えた。その結果、聴衆から高い評価を得た。

「言葉を越えたメッセージ」の戦い

毎年1月、スイスの国際的リゾート地・ダボスに、政界、財界、官界、文化人など、世界のトップリーダー2500名が集まり、様々な会議を行う。

それが「ダボス会議」である。主催者は「世界経済フォーラム」。1971年に設立されたNPOだ。

このダボス会議とは、ある意味で、「世界のトップリーダーの品評会」でもある。

例えば、あるセッションに、ある世界的企業のトップが登壇する。会場には100人近い聴衆が集まる。その聴衆の誰もが世界のトップリーダーだ。

その発言を聴きながら、彼らは、そのCEOの「値踏み」をするのだ。

そう述べて、読者の多くは、「そうか、では、そうした重要な場では、発言内容をしっかり準備しなければ…」と思うかもしれない。

しかし、実は、問題は「発言内容」ではない。聴衆が見ているのは、「人物」である。

リーダーとしての信念はあるか。覚悟は定まっているか。ビジョンは明確か。志や使命感を抱えているか。そういったことを、聴衆は見ている。

では、そうした厳しい眼差しの聴衆を前にした時、どう処すべきか？

次の事実を、深く理解すべきであろう。

スピーチや発言においては、「言葉のメッセージ」以上に、「言葉を越えたメッセージ」が、聴衆に伝わる。

それゆえ、もし、「最高の話術」というものがあるとすれば、それは「言葉でメッセージを伝える技術」である以上に、「言葉を越えたメッセージを伝える技術」である。

では、世界のトップリーダーは、いかにして「言葉を越えたメッセージ」を伝えているのか？

● **社会貢献家としての「人格」で壇上に立つビル・ゲイツ**
「壇上に立っているビル・ゲイツは、あのビル・ゲイツではない…」

最近の彼のダボス会議でのスピーチを見てみると、いつも、そう思う。

今、彼は、世界最大の社会貢献財団、ビル&メ

リンダ・ゲイツ財団のトップであり、世界最大の基金を誇る「社会貢献家」なのだ。

かつてマイクロソフトのトップであった頃のビル・ゲイツは、文字通り「^{らつわん}辣腕の経営者」だった。だが、社会貢献家になってからの彼は全く別人だ。

では、彼は、全く変わったのか？

そうではない。彼の中の「別の人格」が現れてきて、その「別人格」がスピーチをしているのだ。

実は、誰もが自分の中に「複数の人格」を持つ。例えば、会社では辣腕の課長、自宅では子煩悩な父親、実家では母に甘える三男坊というように。

スピーチにおいては、この「人格の使い分けの技術」が極めて重要である。

しばしば、スピーチにおいて、「演じる」ということの大切さが語られる。例えば、追悼のスピーチでは、その人物の逝去を悲しむ人間を演じる。

しかし、一流の話者は、ただ演じるのではなく、その人物になり切っていく。

例えば、かつてのロナルド・レーガン米大統領。彼が、スペースシャトル・チャレンジャー号の爆発事故の後、テレビを通じて国民に、犠牲になった乗組員への哀悼の意を表するスピーチを行った。

彼は、「慈愛に満ちた父親」の風情で、深く、静かに、国民に語りかけた。

「未来は、勇者のもです…。彼らは、我々を、その未来に導こうとした…」

このスピーチを聴き、多くの人が深く感動した。

このスピーチの瞬間、彼は、「慈愛に満ちた父親」になり切っていた。筆者には、そう思えた。

話術というものを究めていくと、最後は、「どの人格で話をするか」という選択になる。換言すれば、「多重人格のマネジメント」になっていく。

それは、話術の世界だけではない。経営の世界やリーダーシップの世界においても、この多重人格のマネジメントが極めて重要になる。

かつて著者が、若き日に薫陶を受けた経営者は、ある大企業の社長、会長の道を歩んだ人物だったが、プライベートには敬虔な^{けいけん}クリスチャンであり、そのクリスチャン人格で接している時には、「これほど謙虚で温かい人物はいない」と感じた。

しかし、ひとたび、経営戦略を議論する時などは、「これほど、したたかで、厳しい経営者はいない」と感じたのも事実である。

しばしば、「経営者の器」という言葉が使われるが、それは「清濁併せ呑む」といった次元の話ではない。それは、1人の経営者が、自分自身の中で、一見、矛盾する「対極的な人格」を同時に持ち、それを使い分ける力量のことである。

その意味で、ビル・ゲイツもまた、「辣腕の経営者」という人格と、「慈愛に満ちた社会貢献家」としての人格を、自己の内に併存させ、使い分けているのであろう。

●当意即妙に聴衆に語りかけるブレア英元首相

トニー・ブレア。イギリス元首相。基調講演であっても、パネル討論であっても、会場の聴衆の心を掴む発言を見事に行う、当代随一の話者だ。

なぜ、彼のスピーチは聴衆の心を掴むのか？彼の「語り方」を学んだだけでは、あの「話術」の秘密は理解できない。学ぶべきは「聴き方」だ。

実は、講演やパネル討論において、注意深く会場を見ていると、聴衆は「無言の声」や「無言のメッセージ」を発している。数多くの講演やパネル討論を経験し、話者として修業を重ねていくと、この無言の声やメッセージが聞こえるようになる。

ブレアの話術の本質、彼の話者としての力量の本質は、端的に言えば、次の力量である。

会場の聴衆の表情や雰囲気をおよそ細やかに観察し、無言の声に耳を傾け、無言のメッセージを読み取り、今、どのような言葉やメッセージを発すれば、聴衆の興味と関心に応え、聴衆の共感や賛同を得られるかを、瞬時に判断する力量。

では、なぜ、ブレアに、それができるのか？

「細やかな感受性」

細やかに心が動き、聴衆の表情や仕草、場の空気や雰囲気から、聴衆の心の動きを感受する力。

それがあから、瞬時に、的確に、その場の聴衆の興味と関心に応え、聴衆の共感や賛同を得られるメッセージを発することができるのだろう。

無言の声に耳を傾けることは、話術のプロフェッショナルとして腕を磨いていく時の基本でもあ

る。この基本を身につけると、例えば、「言い換え」の技術を身につけることができる。

聴衆に対してある言葉を語る。その時、聴衆の中から「今の言葉の意味がわからない」という無言の反応が返ってくる。その瞬間、その言葉を、わかりやすい言葉で言い換える。

これが「言い換え」の技術である。

無言の声に耳を傾けることができれば、話者は聴衆との「無言の対話」を行えるようになる。

スピーチとは、話者から聴衆への「一方通行のメッセージ伝達」ではない。スピーチとは、話者と聴衆との「無言の対話」に他ならない。

従って、話術というものを高度なレベルにまで磨いていこうとするならば、話者に求められる資質は、この無言の対話を行う力である。

そして、それゆえに、話術とは「聴衆に何を語るか」だけでなく、「聴衆の無言の声から何を聴き取るか」の技術であることを理解すべきだろう。

ブレアの話術から学ぶべきは、そのことである。

●一瞬で場を制したサルコジ仏大統領

ニコラ・サルコジ。フランス大統領。

彼は、2010年のダボス会議のプレナリー・セッション（総会）において基調講演を行った。

この年の会議は、08年のリーマン・ショックにより引き起こされた世界経済危機の中での会議であり、基調講演とパネル討論においては、多くの登壇者がこの金融危機や経済危機を話題にした。

サルコジもまた、この経済危機について語ったが、他の登壇者とは異なり、こう語った。

「世界の金融業は、貪欲だ！」「現在の資本主義は、変革されなければならない！」

このメッセージは全く正論であり、一般の人々が聴いたならば「その通り！」と思うだろう。

しかし、このダボス会議の聴衆の反応は違った。

会場にいる聴衆、世界のトップリーダーの多くが、金融業にも関わり、現在の資本主義の在り方にも責任を負う人々。当然のことながら、会場は、このサルコジの発言に対して、冷ややかな空気が支配した。そのため、拍手もまばらだった。

すると、サルコジはその瞬間に何と言ったか？

「おや、拍手が少ないですな！」

彼は、拍手の少なさにたじろぎもせず、逆に堂々と、こう語った。すると、この言葉に^{けお}気圧されるように、会場から拍手が沸き起こったのだ。

彼は、この瞬間に、何を行ったのか？

胆力で、場を呑んでかかったのである。

ダボス会議のプレナリー・セッションでの基調講演は、国家リーダーでも相当なプレッシャーがかかる。この場を端的に形容すれば、「場に呑まれるか」「場を呑むか」の勝負とも言える。そしてサルゴジは、この場面で、場を呑んだのだ。

「場を呑む」。それは、トップリーダーのレベルの話し術においては、極めて重要な力量である。

どれほど立派な内容のスピーチ原稿を準備しても、「場に呑まれた」状態で語ったならば、そのメッセージには、迫力も説得力も生まれない。話者の「心の弱さ」が伝わってしまうからである。

ダボス会議の場で「場に呑まれる」という状態になることは、その国家リーダーの「指導者としての資質」に大きな疑問符がつくことを意味する。

その意味で、サルゴジの示した「場を呑む」力量、すなわち「胆力」は、スピーチの内容以上に大きな意味を持っている。

● 鮮烈なデビュー戦を飾ったキャメロン英首相

2011年のダボス会議、前年5月の総選挙で労働党に勝利し、自由民主党との連立で政権を獲得した保守党党首、デイヴィッド・キャメロンは、この時44歳。

その若き国家リーダーが、ダボス会議のプレナリー・セッションで初めての基調講演を行う。

彼はどのようにしてこのデビュー戦を飾るか？ 誰もが、興味を持って、彼の講演に注目していた。

その大舞台において、キャメロンは、意表を突く戦略に出た。それは何か？

「会場との質疑応答」で勝負する。

彼はその戦略を採った。それは通常、ダボス会議の基調講演で国家リーダーが行わないスタイル。

通常、国家リーダーが基調講演を行う時は、まず演台の前に立ち、スピーチを行う。その後、着席して、会場との質疑に入る。

だが、キャメロンは、そのスタイルを採らなかった。彼は聴衆に対して熱く語りかけ、その後、ステージから聴衆に向かって質問を求めた。そして、自ら聴衆を指名しながら、会場から出る質問に、次々と堂々即妙に答えていったのである。

このパフォーマンスを見て、多くの聴衆は、「キャメロンは、若いのに腹が据わっている」「様々な政策について、よく勉強している」といった評価を下し、キャメロンは、ダボス会議のデビュー戦を見事に飾ったのである。

これは、「聴衆の意表を突く戦略」でもあった。

この場面で、多くの聴衆は、「キャメロンは、どのようなスピーチをするか」と期待している。それに対してキャメロンは、「スピーチの内容」で聴衆の評価を取るよりも、むしろ「質疑応答のスタイル」で聴衆の評価を取る戦略に出た。

そして、この聴衆の意表を突く戦略を採ることによって、聴衆を自分の土俵に巻き込み、自分のペースでリードしていったわけである。

それが、彼にデビュー戦での成功をもたらした。

では、なぜ、キャメロンの質疑応答のスタイルが、戦略として成功したのか？ それが、「最もリスクのあるスタイル」だからである。

「会場との質疑応答」や「聴衆との対話」は、ある意味で、最もリスクのあるスタイル。

なぜなら、このスタイルは、「やらせ質問」を準備せず、真剣勝負で行う場合、その国家リーダーが「諸般の政策に詳しいか」「瞬間的に判断できるか」「質問の意を汲んで巧みに答えられるか」という能力が、そのまま聴衆に伝わるからだ。そして、その国家リーダーの政治家としての信念や覚悟、さらには、その人間性も赤裸々に伝わる。

キャメロンは、そのリスクを理解した上で、敢えてこのスタイルを採った。

だからこそ、聴衆からは「頭の回転が速い」「弁が立つ」「腹が据わっている」「自信に満ちている」という評価を得たのである。

「虎穴に入らずんば、虎子を得ず」という^{しんげん}箴言があるが、キャメロンもまた、このリスクを取ったからこそ、聴衆の評価を得たのだらう。