

特集◎混迷のときこそ、本業を掘り起こす!

《ダボス会議のリーダーから学ぶ情報発信力》



たさか・ひろし

1951年生まれ。74年東京大学卒業。81年同大学院修了。工学博士。87年米国シンクタンク・パテル記念研究所客員研究員。90年日本総合研究所設立に参画。取締役を経て、現在、フェロー。2000年多摩大学大学院教授に就任。同年シンクタンク・ソフィアバンクを設立。代表に就任。03年社会起業家フォーラムを設立。代表に就任。08年、世界経済フォーラム(ダボス会議)のGlobal Agenda Councilのメンバーに就任。11年、福島原発事故に伴い内閣官房参与に就任。原発事故対策、原子力行政改革に携わる。

「入格を切り替えるビルゲイツ」
 それでは、世界のトップリーダーの話術と人物について、早速、話して頂けませんか?
田坂 まずは、現在、世界最大の社会貢献財団の会長であるビル・ゲイツです。最近のゲイツがダボス会議の壇上に立つとき、かつてのマイクロソフト時代の辣腕経営者の人格ではありません。全く違った慈善家、社会貢献家としての人格が壇上に立っています。この切替えが見事。そして、優れた話者やリーダーというものは、こうした「多重人格のマネジメント」ができます。例えば、優れた経営者は、若手社員の前では、「温かい父親」のような人格で接しますが、経営会議などで厳しい経営課題を論じるときは、全く違った「強力なリーダー」の人格が前に出てきます。そうした「入

格の切り替え」ができることも、優れたリーダーの資質と言えます。
田坂 そうです。それから元イギリス首相のトニー・ブレアの話術。これは見事です。大意即妙という意味では天下第一品。しかし、ブレアの話術の真に優れているところは、「聴衆に対して語る能力」だけではない。それ以上に「聴衆から聴く能力」が優れているのです。実は、聴衆は、黙って聴いているのではなく、「無言の声」を発している。その声に耳を傾け、その声に反応するから堂々即妙の話術になるのです。すなわち、彼の話術の本質は、「聴く力」なのである。
 次に「胆力」。これはフランス大統領のニコラ・サルコジです。2010年のダボス会議で彼は、08年のリーマン・ショックを引き合いに厳しい批判を

ドを紹介しています。そして、各国首脳のスピーチのスタイルから、その位取り、演技力、振る舞い、発声、余韻など、何か一つ掴んで頂ければ、必ず、その読者の話術は改善されると思います。

しかし、一方、読者が年齢を重ね、企業の経営者や幹部になったとき読み直されたならば、自分のスピーチには、自分の全人格が鏡のように現れてくることが再認識するでしょう。

リーダー学

世界のトップリーダーが集まるダボス会議で見た各国首脳の最高の話術と人物像は?

「政治にマジックはない!」——1997年に来日したサッチャー元英国首相に、日本の経営者が訊いた。「サッチャーさんが日本の首相だったら、この国をどう改革しますか?」。その質問に対する回答がこれだ。さらに、サッチャーは表情も変えず、「ネクストクエスチョン!」と一言。その経営者を切り捨てた。ダボス会議でのスピーチは、各国首脳にとって真剣勝負の場。リーダーの言葉は、その人物をすべて映し出す。田坂氏が毎年ダボス会議において見てきた世界各国首脳の話術と人物像は?

答える人

世界経済フォーラムGACメンバー・多摩大学大学院教授(元内閣官房参与)

田坂 広志

Tasaka Hiroshi

世界のトップリーダーが鎗を削るダボス会議

田坂さんは世界のトップリーダーが集まる「ダボス会議」の参加メンバーですが、ダボス会議に参加することの最大の意義は何ですか?

田坂 端的に言えば、「人物を見る」ということです。ダボス会議という場は、米、英、独、仏、露などG8国の大統領、首相を始め、世界各国の国家首脳が出席する場です。また、ビル・ゲイツやリチャード・ブラソン、ジェフ・ベゾスなどの世界的企業の経営者や、ムハマド・ユヌスやジョセフ・スティグリッツなどのノーベル賞受賞者が集まる場です。こうした場に出席することの最大の意義は、これら世界のトップリーダーたちの素顔を間近に見ること、生のスピーチを通じて、その人物を知ることができることです。

もとより、こうした世界的著名人のメッセージそのものは、テレビや新聞、雑誌などでも知ることはできますが、やはり、直接会うと、メディアでは絶対に分からない、その人物の深みや凄味、逆に、素顔や弱みを知ることが出来ます。
 4月17日に、田坂さんは、「ダボス会議」に見る世界のトップリーダーの話術(東洋経済新報社刊)という新書を出されましたが、この本では、各国首脳15人の「話術」だけでなく、「人物」そのものが生々しく描かれていますね?

田坂 そうですね。この本の副題は「言葉を超えたメッセージの戦い」ですが、スピーチにおいては、言葉以上に、姿勢、表情、眼差し、身振り、仕草、声の質、リズム、間、余韻などが多くのメッセージを伝えてしまっています。そして、実はそこに、「人物」のすべてが出る。私はこの新書で、そのことを語りたかったのです。

ただし、この本は、若い読者が読んで楽しく読めるように、各国首脳の様々なエピソードを、



会場の聴衆は思わず拍手をした。これはまさに胆力の勝負です。

—— 胆力という言葉自体が最近、聞かれなくなりました。

田坂 ええ。政治家や経営者の中でも、この胆力という言葉が「死語」になっています。

一方、当時のロシア大統領であったドミトリー・メドベージェフの場合、逆に「位取り」の戦略を誤った。ダボス会議の

「世界の金融業は貪欲だ！世界の資本主義は変わらなければならぬ！」と。しかし会場にいる聴衆の大半が資本主義の本流の人々。冷めた雰囲気支配した瞬間、彼はどうしたか。サルコジはただ一言、「おや、拍手が少ないですね！」その瞬間、

壇上でスピーチをするときは、位取りが重要。その国家首脳がどのような立場で語っているかを聴衆は見ているからです。そして、ダボス会議においては、G8国の首脳は、「一国のリーダー」として語ってはならない。「世界のリーダー」として語らな

ければならない。しかし、メドベージェフは、ロシア国内の政策を延々と話した。その「政策スポークスマン」のような話に、会場の多くの聴衆は席を立った。彼は「位取り」を誤ったのです。

そのメドベージェフと対照的だったのが、イギリス首相のデヴィッド・キャメロン。彼はダボス会議における首相としてのデビュー戦、誰もが緊張する場面で、「意表を突く戦略」に出た。それは「会場の聴衆と対話をする」という戦略です。

彼は、自ら会場の聴衆を指名しながら、次々と質問を受け、得意即妙、明快に答えていった。この戦略によって、彼は「政策的な知識の広さと深さ」「瞬間的な判断能力」「得意即妙の話し術」の三つが揃ったリーダーであることを聴衆に強く印象付けた。見事なデビュー戦でした。

「ボイランゲージ」で敗れたリーチ

—— では、壇上での振る舞いという点で印象に残っている

国家首脳は誰ですか？

田坂 まず、ロシアのウラジーミル・プーチン首相（当時）ですね。彼は、ダボス会議の独特の雰囲気の中で、壇上に登った瞬間、緊張を隠せなかった。表面的には堂々と振る舞おうとしているのですが、壇上での歩き方、座り方、その「ボイランゲージ」が、聴衆に心の状態を伝えてしまった。そのため、スピーチで米国の発言をしても、どこか虚勢を感じさせてしまったのです。

一方、「思想的リーダー」としての振る舞いに感心したのが、中国首相の温家宝です。「人民の宰相」「泣きの温家宝」と言われるほど人柄がよく、人情家。私もそう思っていたのですが、彼のスピーチの後の会場との質疑を聞いて、見直した。

会場からの質問、「中国は様々な改革を進めているが、将来の歴史家は、この改革をどう評価すると思うか？」に対する温家宝の答え方は見事。

彼は、壇上の椅子に泰然と座ったまま、左手の人差し指を一本、上に向けて「現在の我々の改革に対する評価は、中国3000年の歴史、その歴史の中で下されるであろう……」と答えた。まさに役者でした。

やはり、人柄や人情だけでは中国共産党の凄まじい権力闘争を勝ち抜くことはできない。必要ときには威厳ある思想的リーダーを演じられる力量を、彼は持っていた。

—— 権力闘争の修羅場を踏んでいくということですか？

田坂 そうでなければ13億の民のリーダーは務まらないでしょう。

次に、アメリカ元大統領のビル・クリントンですが、もともと彼のスピーチ力は歴代大統領の中でも群を抜いている。加えて彼は見事なほどの「自然体」。だから聴衆の心を掴む。会場は不思議なほど自然に共感の雰囲気包まれるのです。

逆に、情熱的なスピーチをするのが、アメリカ元副大統領の

アル・ゴア。スピーチでは、地球温暖化に警鐘を鳴らし、「もう、我々に残されている時間は、長くはないのです！」と熱いメッセージを語る。しかし、実は、彼はその姿を冷静に演じている。それは役者と同じ。舞台上で一人の人物になり切つて、ある情感を表現する。同時に、その自分を醒めて見ている、もう一人の自分がいる。これは優れた役者や政治家に共通の姿です。

「垂直統合の思考」のシンジツ

—— 英国病にかかったイギリスの改革を断行した女性首相のサッチャーは？

田坂 1997年、香港返還の後に来日したときの講演で、ある日本人の経営者が彼女に訊いた。「もし、サッチャーさんが日本の首相だったら、どのような手を打ちますか？」と。

すると、彼女は表情一つ変えず、静かにこう言った。「この国を改革する方法は、ある。その方法も分かっている。しかし、

一つだけ申し上げておきたい。政治にマジックは無い！」。サッチャーは、「何か上手い方法があるのでは」と考える、この経営者の安易な精神を指摘した。しかし、この言葉の意味を掴みかねる経営者。その表情を見た瞬間、サッチャーは「ネクスト・クエスチョン」の一言。ただ一言で、その経営者を切り捨てた。まさに「鉄の女」。言葉の余韻で人を切る。言葉の余韻で深いメッセージを伝える。優れた話者は、その技術を身につけています。

最後に、世界経済フォーラムのシユワブ会長。彼は「垂直統合の思考」を身につけています。

これは、「思想」「ビジョン」「志」「戦略」「戦術」「技術」「人間力」という、七つのレベルの思考を垂直的に統合して考えるスタイルのこと。シユワブ会長は、それを身につけている。

そのため、彼と将来ビジョンの話をする時、その奥に強い志と深い思想があることに気がつく。そして、ビジョンの話をし

ていても、そのビジョンを実現するための戦略を考えている。

また、戦略の話をしていると、次々に具体的な戦術や計画についてのアイデアが出てくる。さらに、昨日、具体的な行動計画を決めたと思つたら、翌日、すぐに関係者に働きかけ、それを実行に移している。それも、相手の立場に細やかな配慮をした形で動く。優れた人間力がある。我々経営者もまた、目の前の現実を変革しようと思つたら、こうした七つのレベルの思考を垂直統合していなければならぬ。そして、経営者の言葉の重みがあるかどうか決まります。

経営者であるかぎり、「思想」「ビジョン」「志」「戦略」「戦術」「技術」「人間力」という七つのレベルの思考を、それぞれに磨き、垂直統合して身につければ、良い経営はできない。

この「垂直統合の思考」については、5月に上梓する次の著作「知性を磨く」(光文社新書)で語る予定です。

特集◎ 混迷のときこそ、本業を掘り起こす！

《ダボス会議のリーダーから学ぶ情報発信力》