

# パーソナル・インパクト

## ーリーダーシップに必要な自己表現とコミュニケーション能力ー



リーダーとして身に付けるべき自己表現とコミュニケーション能力とは何か。2020年東京オリンピック・パラリンピック招致を成功させるべく、プレゼンテーションや演出の指導に当たったマーティン・ニューマン氏が、招致活動のエピソードと世界の政財界トップへのコーチングの経験、さらにはプレゼンテーションにおける重要なポイントを語った。

**講演：マーティン・ニューマン氏** スタンドコンサルティング パーソナル・インパクトコーチ

● 1963年生まれ。ケンブリッジ大学卒業。2008年、英国の財界人サークル「ザ・リーダーシップ・カウンシル」を設立。2010年、日本にグローバルリーダー育成のため「スタンドコンサルティング」設立。東京2016オリンピック・パラリンピック招致、2022FIFAワールドカップ招致、東京2020オリンピック・パラリンピック招致のプレゼンテーションコーチを担当。

### 経済持続性のためには 人間関係構築への投資が必要

日本の経済は持続可能ではないと、私は見ている。

OECDが発表した2013年の日本の対外直接投資の総額は約1,370億ドルだった。この金額は日本史上最大であり、国際的にも米国を除き、他の国にはない巨額の投資だ。日本は工場や物流センターなどに投資することには秀でているものの、国際的な人間関係を構築するために投資し、成果を上げることはできていないと感じる。国際的にも国内においても、社員、お客さま、メディア、政府、さまざまな人との関係を構築するための投資がなければ、日本経済の持続性はあり得ないだろう。

ただし最近、日本が関係性の構築に成功し、国際舞台で勝利を収めた例がある。それが2020年東京オリンピック・パラリンピック招致活動である。これは経済界にとっても良い事例であることは間違いない。

マドリード、イスタンブール、そして東京による招致レースを振り返って見ても、東京が最有力候補だったこと

は一度もなかった。

ところが、最終的には過半数を大きく上回る60票が東京に投票された。なぜ、東京が勝利をつかんだのか。

人間の意思決定は、頭とハートで行われる。これはスポーツ界であろうが経済界であろうが同じだ。では三都市をめぐる招致について、IOCは何を考えていたのか、私はそこで何をしたいかをご紹介したい。

### パーソナル・インパクトは ギャップを知ることから始まる

IOC委員たちは、マドリードは大変な経済問題を抱える一方、パッションがあると見ていた。イスタンブールなら、開催されればイスラム世界初となり、欧州大陸とアジア大陸にまたがる今までにない歴史的イベントになると考えた。また世論調査でもこの二都市の支持率が非常に高かった。

一方、東京は経済的にも政治的にも安定しており安全でもあるのだが、退屈極まりないと感じていた。

そこで、私がすべき仕事は頭で考えている方向と同じ方向にハートを向かわせる、あるいはハートを頭に合わせ

る、ということだった。具体的に何をしたのかは著書『パーソナル・インパクト』に詳しく書かれているので、ここではその方法論の基本原則を語りたい。

東京招致の成功は、石原慎太郎元都知事なくしてはあり得なかった。私が彼にどんなムードで招致したいのかと聞いたとき、「キラキラ輝くような」と表現した。そこで私はこの言葉を多用することにした。常に招致チームのメンバーをスマートフォンなどのビデオ機能を使って撮影し、互いに映像を確認し合った。そして必ず「あなたはキラキラ輝いているか」と尋ねたのだ。すると、自分が持っているイメージと映像の中の自分との間には必ずギャップが見られた。パーソナル・インパクトは自らがそのギャップを知るところから始まる。

### 自分をビデオに撮って ギャップを確認すること

人が人に出会って第一に覚えていることは、その人のムードや印象である。決算報告を聞きに来たアナリストも、グローバル経営に乗り出すために集まったチームのメンバーも、自分たちが相

手にしているリーダーとはどんな人物なのか、ということが一番に見ている。

自分は人からどのように見られたいのか。それを明確にするためにはスマートフォンなどで自分の話している姿を自ら撮影し、自分が望んでいる通りに映っているかどうかを確認していただきたい。ほとんどの場合、自分がイメージしているようには映っていない。必ずギャップがあるはずだ。

では、どのようにしてそのギャップを埋めるのか。ポイントは三つある。一つ目は、語る言葉。二つ目は、声にパッションとエネルギーが入っているか、声からキャラクターが想像できるかといった声の質。そして三つ目は、ビジュアルだ。われわれの招致活動も、もちろん最終プレゼンの「お・も・て・な・し」も、この三点に注意してトレーニングをした。

## トレーニングなくして メダルなし

この方法論はビジネスの世界でも有効に活用できる。

例えば、私はLIXILを訪問する機会を得たのだが、同社の「LIXIL Diversity宣言」には「エネルギー」「創造性」という非常に重要な二つの単語が使われていた。そこで私は社員、管理職員、執行役員すべてがこのキーワードを理解し、出会った人に「エネルギー」と「創造性」の印象を強く持ってもらえるよう努力すべきだと藤森義明社長に申し上げた。つまり、その人自身から「エネルギー」と「創造性」が伝わるようであればならない。

日本の方々とトレーニングする中で四つの点に気が付いた。一つは「秘めた力を表に」だ。国際的な舞台に立ったときには、日本人が持っている内に

秘めた力を示さなければならない。

二つ目は「子音ははっきりと」だ。英語で話すときは子音をはっきりと発音すると発音がクリアになる。そのためにペンや箸を口にくわえたまま発音するという訓練を行うとよい。

三つ目は「パッション＝叫ぶではない」ということだ。勘違いしている人が多いようだが、パッションを持った声とはエネルギーであり温かみを持った声のことである。決して怒鳴ったり叫んだりすることではない。

最後は「完璧を目指すな」だ。日本人は完璧さを求めるあまり、結局は何もしないという傾向がある。文法や発音のディテールよりも、どんなムードを作り出すかの方が重要だ。

日本は今、かつてないほどに心を躍らせる時代を迎えようとしている。だが、トレーニングをしなければメダルはもらえないことを肝に銘じるべきだ。

### 質疑応答

**Q** パーソナル・インパクトにとって姿勢や歩き方、表情はどれほど重要なのか。それをより向上させるためにどんなトレーニングが必要なのか。

**A** よくコミュニケーションはマインドだと言われるが、私はボディだと考えている。まずは自分の体でどう感じるかということから始まる。だから姿勢は非常に重要だ。例えばプレゼンの際、両足をきちんとそろえて立つ姿勢よりは、仁王立ちのように足を広げてしっかりと立つ方が安定する。しかも相手からもずっと強く見える。

**Q** プレゼンの際、誰に対して語るのが重要だが、聴衆の属性などについてどれほど重視されるのか。またメッセージが伝わりやす



いよう、どんな工夫をしているのか。

**A** 私はコーチングで世界中の経営幹部を相手にするとき、双方向性をコンセプトにするように主張している。もし私が聴衆に対して敬意を払っていれば、聴衆からも敬意を払ってもらえる。信頼を持っていることを示せば、聴衆も私を信頼してくれる。だから、どんな聴衆か

が理解できていれば、聴衆を引き込むような話をするチャンスが生まれる。聴衆を理解することは基本的に大事なことで、どこまで深く理解するかは無敵だ。

メッセージが伝わるかどうかは非常にシンプル。伝えるあなたが呼吸をしている生きている人間だということを示せばいいだけだ。