

グローバル企業のリーダーによる変革再生のディスコース

畑 山 浩 昭

キーワード

グローバル、ディスコース、レトリック、リーダーシップ

はじめに

2011年8月現在、日産自動車株式会社のトップはカルロス・ゴーン (Carlos Ghosn) 氏で、社長兼最高経営責任者である。ソニー株式会社のトップはハワード・ストリンガー (Howard Stringer) 氏で、会長兼社長である。ニッサンもソニーも日本の代表的なグローバル企業であるが、両企業とも80年代後半のバブル経済崩壊以降、経営上の様々な問題に直面し、この2人に組織の変革や再生を委ねることになった。ゴーンはブラジル出身、ストリンガーは英国出身で、ふたりとも外国籍のトップとして、英語を主言語としたコミュニケーションにより組織運営を行ってきた。本研究ノートでは、ゴーンとストリンガーの英語によるディスコースに焦点をあてて、その変革再生のためのコミュニケーション実践の特徴を拾い上げる。

1. エグゼクティブ・ディスコースの理論

企業や団体の幹部の重要な仕事は、経営判断を行い、事業を成功に導き、組織の価値を高め、その営みを持続させることである。もちろんビジネスの基本的な要素と全体的な機能について、十分な知識や技能、経験を必要とするが、それ以上に多様なステークホルダーに対し、説得的なコミュニケーションを図らなければならない。というのも、事業を成功させるためには、様々な立場の人々の理解や協力、また、情熱が必要だからである。そのため、エグゼクティブは、時には論理的に、時には感情的に、時には冷静に話さなければならない。このタイプのディスコースの理論的な研究も、かなりなされてきている。

1.1. フレデリック・ウィリアムス (Frederic Williams) の M.A.R.C.S.

フレデリック・ウィリアムスは、エグゼクティブのための効果的なコミュニケーション手法として、M.A.R.C.S. と呼ばれる使いやすいモデルを作成した。これは5つの要素の頭文字で、それぞれ、“motives,” “attack,” “respect,” “common ground,” “sequence” を表す。以下ウィリアムスの解説を要約する。(Williams 1983: 28)

- 1) Motives: 動機。多くの人間に共通する動機や、それぞれの個々人に特有の動機、また、場面や状況に応じた動機を推測することが大事である。
- 2) Attack: 攻撃。「人」を攻撃するのではなく、「問題」を攻撃しなければならない。

- 3) **Respect** : 敬意。他者の意見や見解をそれとして受容し、かつ、友好的に意見を交えながら建設的な議論を行うこと。
- 4) **Common ground** : お互いに共有できる価値や経験を意味し、どのような相手であっても同じ土台に立つために必要なものである。
- 5) **Sequence** : H3W で説明できる。すなわち、**Hey, What, Why, When** のことで、**Hey** で注意を促し、**What** で相手の要求や希望を問い、**Why** で相手の動機にアピールし、**When** で具体的なアクションの時を示す。

1.2. フィッシャー (Fisher) とシャピロ (Shapiro) の The Five Core Concerns

フィッシャーとシャピロが開発したモデルは、より交渉的なプロセスを重視したものになっている。ネゴシエーションにおける5つのポイントを **Core Concerns** とし、モデルを構成している。それぞれ、“**appreciation**,” “**affiliation**,” “**autonomy**,” “**status**,” “**role**” である。これらをネゴシエーションにおける重要な要素とし、これらが実現されるか否かによって、交渉的なコミュニケーションの事態が変わるという理論である。(Fisher & Shapiro 15)

- 1) **Appreciation** は、自分の思いや考え、行動が価値ある事として認められるか、それとも、否定されるかどうか。
- 2) **Affiliation** は、自分が、同士や仲間として取り扱っているか、それとも、距離を置いて外部的に扱うかどうか。
- 3) **Autonomy** は、自分が重要な物事を決める時に、その自由が与えられているかどうか。
- 4) **Status** は、自分が他者との相対において、同等以上に位置づけられているかどうか。
- 5) **Role** は、自分の役割を全うできるかどうか。

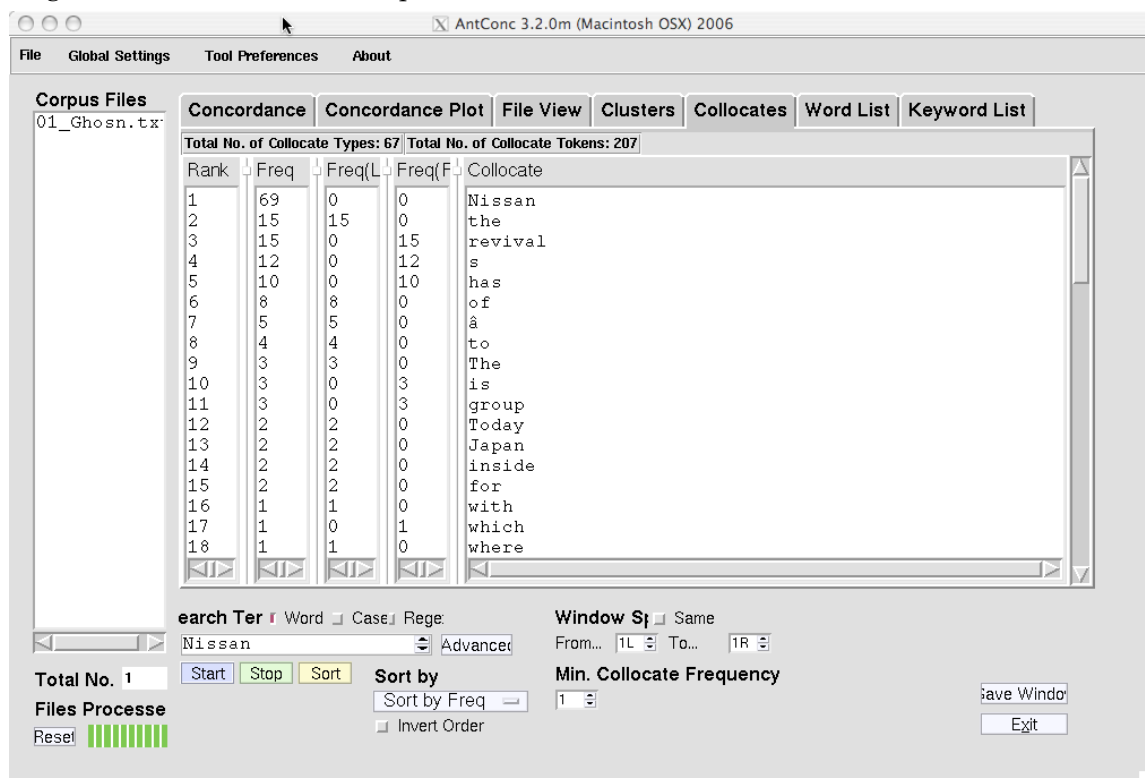
M.A.R.C.S.と The Five Core Concerns のモデルを構成するエグゼクティブ・ディスコースの要素を見ると、使用している術語は異なるものの、その対象についてはかなり類似している。ひとつは、人間の「動機」や「意図」を中心とする思考の問題。もうひとつは、人間としての「自尊」に関する存在の取り扱いである。そして、「問題」そのものに答えようとする際の同胞的、協働的な行為である。言い換えれば、ひとりひとりの思いや考えがあり、活かされ、人間として大事に、かつ、同等に扱われ、問題を共有し、協同や協働を実感しながら物事を進めていく、というコミュニケーションである。

2. ディスコース・データと分析法

本分析では、ゴーンとストリンガーの英語によるディスコースの中から3つずつ、合計6つのディスコースを対象とする。その内訳は、(1) 彼らがトップマネジメントの職に就いた直後のスピーチ、(2) ステークホルダーをオーディエンスとした公開されたテキスト、(3) テレビのインタビューである。ただし、(3) については、(1) と (2) の分析結果を解釈するため

の補足参考資料として取り扱う。これらのテキストを、前述のエグゼクティブ・ディスコースの要素やレトリックの学術的観点から分析するが、具体的には言語使用的特長を導き出し、レトリカル・ディスコースとしての解釈を試みる。この目的のため、テキスト・コンコーダンスのフリーソフトウェア（AntConc）を利用する。同一の語の使用頻度や現れ方、異なる単語間の使用上の関係などを中心に、様々な言語使用の特長を抽出することができる。以下はそのスクリーン・ショットである。

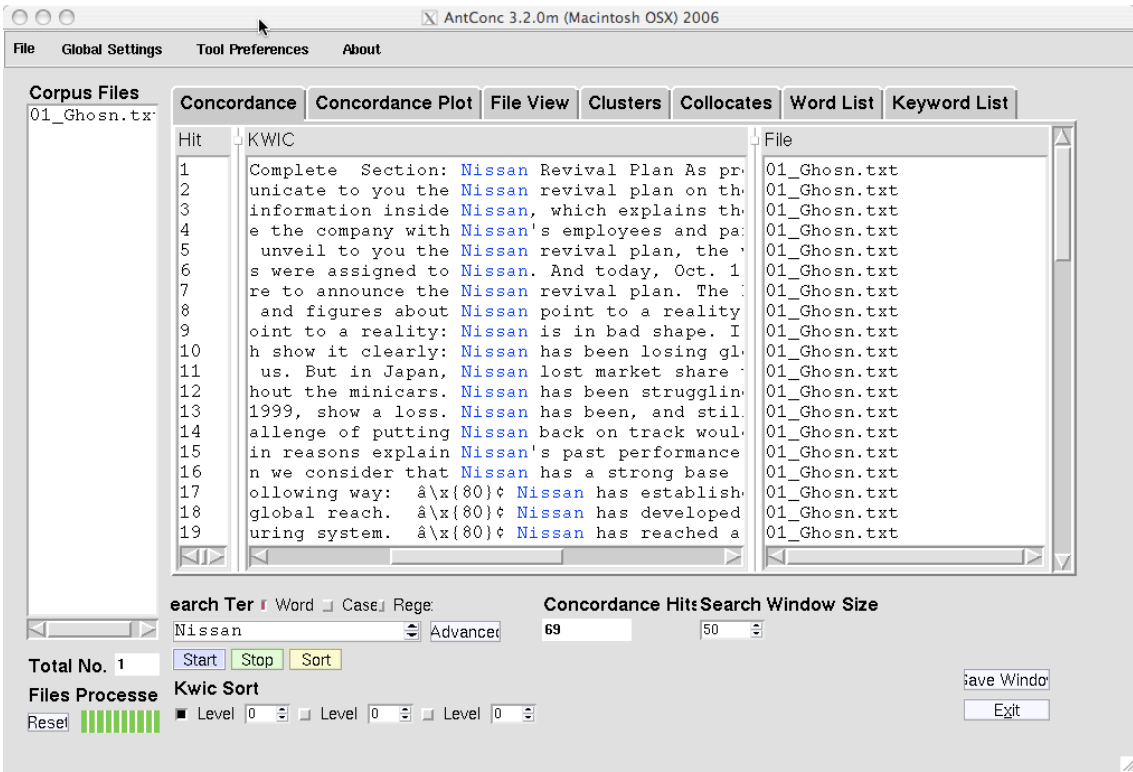
Figure 2.1 Concordance Sample 01



データとなるテキストをソフトに読み込み、各語（句）の頻度や文脈上の使われ方などを、調べることができる。また、語彙と語彙の、意味的、統語的關係についても、分析できるが、意味については、全体のコンテキストとの関係もあるので、語彙レベル、文レベル、テキストレベルで考察すると同時に、プラグマティックスの観点から、行為としての意味など、機能的に考える必要が生ずる場合もある。いずれにしても、ディスコースの初期的な分析においては、何に焦点をあてるべきかについてヒントを与えてくれる、有効な手段である。

Figure 2.1 のサンプルでは、カルロス・ゴーンのスピーチをテキストとして取り込み、語彙の頻度順に並べ替えたものである。Figure 2.2 は、同じテキストではあるが、ひとつの語彙が、どのような文脈で使われているかを表したものである。この他にも、調査目的別の結果をアウトプットとして表示することができる。

Figure 2.2 Concordance Sample 02



3. 分析と特徴

3.1. カルロス・ゴーン、*We don't have a choice* (1999)

このスピーチは、ゴーンが日産自動車株式会社に COO (Chief Operating Officer) として着任し、会社を立て直し始めたときに行われたものである。このテキストデータをコンコーダンスすると、次のような結果が出た。いわゆる内容語と呼ばれる語を中心に抽出し、冠詞などの機能語は除いている。

Table 3.1 *We don't have a choice* (1999)のコンコーダンス

No.	Rank	Frequency	Word	No.	Rank	Frequency	Word
1	1	131	we	19	19	16	manufacturing
2	2	113	our	20	19	16	time
3	3	69	Nissan	21	21	15	business
4	4	49	percent	22	21	15	common
5	5	33	plan (plans, 1)	23	21	15	global
6	6	30	new	24	21	15	Japan

7	7	24	one	25	21	15	reduction
8	8	23	cost (costs, 18)	26	21	15	Renault
9	9	22	today	27	27	14	increase
10	9	22	you	28	27	14	reduce
11	11	21	car (cars, 5)	29	27	14	they
12	11	21	revival	30	27	14	us
13	13	20	level	31	31	13	management
14	13	20	suppliers	32	31	13	market
15	15	19	purchasing	33	33	13	yen
16	15	19	sales	34	34	12	plant
17	17	18	costs (cost, 23)				
18	18	17	company				

この表は、語彙の使用頻度を調べるために並べ替えたものである。頻度が最も高い語は、**we, our, Nissan** で、ゴーンがスピーチの中で、*We Nissan* という意識や組織的な団結を高めようとしたことは容易に予想できる。

その後に続く語彙が、このスピーチのひとつの特色を出している。上位にきている内容語をみると、**percent, plan(s), new, cost(s)**といった語彙が並び、将来的な計画と、新しい取り組みを中心に話しながらも、数値に基づいた客観的判断、コストを計算した実施などが語られていると言える。特にパーセント(**percent**)とコスト(**cost**)という語を頻繁に使うことによって、それまでの日産の経営を見直し、新たな展開に導くというディスコース上の戦略が現れている。すなわち、数値による統計的な手法で自分のプランに確実性や説得性を持たせる一方、それを実現するためにはコスト概念が重要で、経費削減の理解を求めるというアプローチである。

3.2. カルロス・ゴーン、*Message to Stakeholders* (2010)

このテキストは公に向けられたもので、企業のホームページでも閲覧できるようになっている。このテキストも同じようにコンコーダンスにより分析すると、**we, our, Nissan** 等の語彙は相変わらず高い頻度となっているが、それらに続く語彙に別の特徴を見いだすことができる。

Table 3.2 *Message to Stakeholders* (2010) のコンコーダンス

No.	Rank	Frequency	Word Type	No.	Rank	Frequency	Word Type
1	1	34	we	14	12	6	long
2	2	27	our	15	12	6	us
3	3	16	Nissan	16	12	6	vehicles
4	4	14	cars (car, 9)	17	12	6	want

5	5	10	electric	18	12	6	world
6	5	10	global	19	19	5	all
7	5	10	term	20	19	5	economic
8	8	9	car (cars, 14)	21	19	5	efforts
9	9	8	people	22	19	5	first
10	10	7	future	23	19	5	make
11	10	7	short	24	19	5	making
12	12	6	alliance	25	19	5	Renault
13	12	6	industry	26	19	5	work

際立つのは、electric, global, future, alliance などの内容語である。電気、グローバル、未来、提携という語が、企業の方向性を明確に示している。実際のテキストをみると、電気と自動車を組み合わせる語句や文が頻繁に出てくると同時に、グローバル・エコノミー (global economy) やグローバル・リセッション(global recession)、グローバル・クライシス (global crisis)、グローバル・ポピュレーション(global population)、グローバル・セール (global sales)、グローバル・プラットフォーム (global platform)といった用語の中で、語られる。つまり、グローバル・コンテキストのなかで事業を進めていくということである。

3.3. カルロス・ゴーンのレトリック

ゴーンのディスコースについて、レトリックの観点から分析する。まず、ゴーンのスピーチは非常に透明であることがあげられる。企業再生のための最初のスピーチを、会社内外同時中継で行い、企業の役員、社員だけではなく、様々なステークホルダーに対して同じディスコースを共有するところから始めた。これは、内外に公開する「約束」として機能するとともに、企業内だけのディスコースで対応してきた諸問題について、外部からの見解も受け入れることになるので、より客観的、合理的な問題の対応を要求されることになる。

さらに、特定のオーディエンスの興味関心にアピールすることではなく、どのオーディエンスにも説得力を有する数字や事実に基づく議論を構築したので、客観的なディスカッションを可能にしている。前述した数字と統計による論理的な議論が、企業の再生に大きくアピールするのである。その上で、企業が蘇るシナリオを描いて、物語としてすべてのステークホルダーに訴えることにより、そのプロセスに積極的に関わるよう呼びかけたのである。

そして、プロセスを大事にするディスコース自体が、日本の文化に適合しているともいえる。というのも日本文化の中では、結果よりもプロセスを大事にするという一般的な考え方があるからである。さらに、そのプロセスに力を与えるのが、事実と意見と主張の使い分けで、基本的なパターンとして、事実の上に意見を乗せ、意見の上に主張を重ねる方法が、ゴーンのスピ

一チに見受けられる。特に統計的なデータを伴う事実が基盤となって説得力を増す。

3.4. ハワード・ストリンガー、*Sony's revitalization in the changing CE world (2005)*

2005年に東京で開催された CEATEC (Combined Exhibitions of Advanced Technologies) でなされたスピーチは、ストリンガーのリーダーシップを考察するに適したデータである。というのも、このスピーチはストリンガーがソニーの CEO に就任した直後のスピーチだからである。このスピーチでは特に、ソニーの活性化、改革、再生について語っている。カルロス・ゴーンのスピーチと比較するにも適しているテキストである。

Table 3.3 *Sony's revitalization in the changing CE world (2005)*のコンコーダンス

No.	Rank	Frequency	Word	No.	Rank	Frequency	Word
1	1	75	we	20	20	12	cell
2	2	64	our	21	20	12	portable
3	3	53	Sony	22	20	12	Walkman
4	4	36	content	23	23	11	blue
5	5	30	have	24	23	11	ray
6	6	29	one	25	23	11	consumer
7	6	29	new	26	23	11	market
8	8	23	digital	27	23	11	electronics
9	9	22	high	28	23	11	unique
10	9	22	products	29	23	11	including
11	9	22	world	30	30	10	create
12	12	17	customers	31	30	10	entertainment
13	13	16	all	32	30	10	film
14	13	16	definition	33	30	10	industry
15	13	16	technology	34	30	10	Japan
16	16	15	devices	35	30	10	number
17	16	15	PlayStation	36	30	10	quality
18	16	15	you	37	30	10	only
19	19	13	music				

ゴーンのスピーチと同じように、このスピーチでも、We (we), Sony の頻度は非常に高く、アイデンティティーの強化は行われている。しかし、内容語をみると、ゴーンとは異なる戦略が採られている。このスピーチで頻度の高い語は、content, new, digital, high, world, products である。特に、メーカーとしてのソニーで、content という語の頻度が最も高いのは特筆すべきことであり、ストリンガーがハードウェアだけではなく、ソフト面での戦略を中心に沿えて

いることがわかる。実際に、content という語は、次のように使用されている。

Marriage of content and technology
 Integration of technology, content, and service
 Move content to PlayStation Portable
 Devices and content of all kinds
 Leveraging our content in music, video, and games
 Make use of content globally
 Content creators / content developers

コンテンツをソニーの機器やサービスに取り込むことを戦略にしていることは、この組み合わせをみると明らかである。

また、new という語の使いかたも工夫があり、new technology, new Walkman, new generation, new application, new devices, new products, new Sony など、新しさを軸にしたディスカッションを構築している。また、新しさとともに使われているのは、world という語である。この語は、ソニーを独特の存在として位置づけるために使われており、例えば、most innovative company in the world, no one in the world, anytime, anywhere in the world, no matter where in the world, the greatest king in the world などという語句で表されている。ソニーは常に、世界の中で新しく、ユニークで革新的な存在であるイメージを創造する。

3.5. ストリンガー、*Message to Shareholders (2010)*

ソニーのグローバル・ウェブ・サイトには、ストリンガーのメッセージが掲載されている。様々なオーディエンスを想定しているので、全体的なメッセージを分析するには適したテキストである。

Table 3.4 *Message to Shareholders (2010)* のコンコーダンス

No.	Rank	Frequency	Word	No.	Rank	Frequency	Word
1	1	64	our	15	15	10	company
2	2	47	Sony	16	15	10	electronics
3	3	39	we	17	15	10	entertainment
4	4	20	products	18	18	9	digital
5	5	19	more	19	18	9	fiscal
6	6	17	new	20	18	9	manufacturing
7	7	16	business (businesses, 11)	21	18	9	network

8	7	16	group (groups 7)	22	18	9	world
9	9	14	software	23	23	8	consumer (consumers 7)
10	10	13	services	24	23	8	cost
11	10	13	year	25	23	8	innovation
12	12	12	networked (network, 9)	26	23	8	music
13	13	11	Businesses	27	23	8	platform
14	13	11	hardware				

一般に公開されているテキストなので、用語だけを拾うとそれほど特徴は認められない。頻度の高い語としては、**product**, **business**, **company**, **service** などがあるが、これらはよくあるエグゼクティブのスピーチにも使用される語である。しかし、これらの語がどのように他の語と結びつけられているかに目を向けると、ひとつの特徴が見えてくる。プロダクト (**product**) はネットワーク(**network**)と組み合わせられ、ビジネス(**business**)やミュージック(**music**)、ゲーム(**game**)と結びつけられている。つまり、ハードをソフトと密接に組み合わせる作業を、ディスコースの中で行っており、コンテンツをハードに入れ込むことにより、より強いカンパニー(**company**)としての再生を約束しているのである。

3.6. ストリンガーのレトリック

ゴーンが数字や事実の把握を軸にした論議を組み立てたことと比較すると、ストリンガーのコンポジションは、かなり異なる。ストリンガーのディスコースの特徴は、まず、表現形式が多彩であることや比喩を多用すること、また特定の表現パターンを利用することなどがあげられる。これにより、ソニーを修辞する「物語」を作り上げるのである。物語には詩的な表現や、主要な登場人物、本筋となるプロット、クライマックスなどが含まれるが、まるでソニーそのものを、物語的な特長を伴って語るのである。

その上で、ストリンガーはソニーを「日本の」組織として話す。特に、日本や日本人について語り、さらには、自分自身も日本の精神を宿したソニー人として表現する。これは、ストリンガー自身が外国籍のトップであることが前提となっているので、日本を鼓舞する行為そのものが力を宿し、オーディエンスに訴えかけることになる。

このスピーチにおけるキーワードは、**fight** と **champion** である。彼が語る物語の中で、自分自身を戦士とし、チャンピオンの話をする。以下は、その一部である。

Only champions -- integrated products differentiated by hardware and software and ready for entertainment -- can prevail in the fight against price erosion and commoditization. Only champions with unique attributes and identities can raise margins and defeat the downward cycle of low-cost replication. We know something about champion products at Sony. Walkman, Trinitron, PlayStation, Handycam – these are not merely devices. They are revolutionary brands that have changed consumer experiences around the world.

ここでは、ウォークマンやプレイステーションがソニーの物語の中でチャンピオンとされており、それらがソニーの革命的なブランドとなり、利用する人たちの人生や世界観を大きく変えたという話を展開する。

経済的、金融的危機は企業に大きなダメージを与えたが、ソニーは常に、革命的で、挑戦的であることを提示し、このような危機を乗り越えるためにも、そのスピリットを具現化しなければならないと説く。そのためには大規模な構造改革が必要であると結ぶのである。その大きな変革が、コンテンツと技術の融合やネットワークを主体とするものであることは、上述したとおりである。

4. 考察とまとめ

今回の分析で使用したエグゼクティブ・ディスコースのフレームに基づき、ゴーンとストリンガーのディスコースの特徴は、次の表のようにまとめられる。

Table 4.1 ゴーンとストリンガーのディスコースの比較対照

Leadership Discourse	Carlos Ghosn	Howard Stringer
Rhetoric	•数学、統計的 •帰納的 •明解な用語 •原因と結果	•詩的、文学的 •テーマやトピックによる配列 •多彩な表現
M.A.R.C.S •Motives •Attack •Respect •Common Ground •Sequence	•明確で、達成可能なゴールの設定 •人を攻撃せず、問題を攻撃 •ステークホルダーに敬意を表明 •価値、自信、威厳を共有 •成功までの道のり、プロセスの	•ナンバーワンという意識の向上 •経済危機、グローバル危機を批判対象に設定 •日本と日本人、そしてソニーに対する敬意

	明確な表示	•ソニーの歴史的、伝統的な価値観や信念の共有 - 挑戦や革新をソニーの文化として鼓舞 •新規商品開発やリストラの過程を明確に表示
Core Concerns •Appreciation •Affiliation •Autonomy •Status •Role	•従業員も他のステークホルダーに対しても、バランスよくアプローチ	•顧客に対するアプローチと、従業員に対するアプローチを区別して対応
Other Factors	•オープンディスカッションによる議論と意思決定 •悲観的な事実を楽観的な結果への道筋として利用す •ゴール設定によるストラテジー	•排他による絶対的な存在の確立と維持 •異なるコンテンツの融合 •アイデアによるストラテジー

今回の作業は、2人のエグゼクティブ・ディスコースのテキストをコンコーダンスにより分析し、レトリックの観点から考察したもので、本質的な研究には至っていない。しかし、上に示した比較対照表の中には、次のステップの手がかりになるような発見がある。レトリックの手法としては、それぞれの持ち味が出るような形式や方法が見受けられるが、ディスコースの本質である実際の議論としては、演繹や帰納などの伝統的なトラックに則るばかりでなく、何を議論のターゲットにするかという「論の取捨選択」のありかたに、エグゼクティブ・ディスコースの成功に関する重要な課題があると思われる。与えられた状況やリーダーとしての使命、達成すべきゴールとの関係の中で、発話者そのものが、その客観的な立場から、慎重に議論そのものを選択し、ディスコースを構築している。これは、レトリックやディスコースの方法論ではなく、むしろ、エグゼクティブ・ディスコースのビジネス・ストラテジーである。この観点を本研究の次のステップとしたい。今回は、そのための研究ノートとしてとどめることとする。

引用文献

Books

Black, Edwin (1978) *Rhetorical Criticism: A Study in Method.*, Madison: The University of Wisconsin Press.

Fisher, Roger and William Ury (1991) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.* 2nd Ed., New York: Penguin Books.

Fisher, Roger and Daniel Shapiro (2005) *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate.* New York: Penguin Books.

Williams, Frederic (1983) *Executive Communication Power: Basic Skills for Management Success.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

DVDs

Charlie Rose (2008) *October 8, 2008. Sir Howard Stringer, Chairman & CEO, Sony.* Charlie Rose Inc.

Charlie Rose (2009) *November 18, 2009. Carlos Ghosn.* Charlie Rose Inc

Sample Texts

Title: Ghosn: 'We don't have a choice'. Automotive News, 00051551, 11/08/99, Vol. 74, Issue 5847
Database: Business Source Complete

Howard Stringer Remarks , Chairman and Chief Executive Officer, Sony Corporation
"Sony's Revitalization in the Changing CE World, " CEATEC -- Tokyo -- Oct. 4, 2005
http://www.sony.com/SCA/speeches/051004_stringer.shtml