

# 強い主任・師長をつくる リーダーシップ力 養成講座

Vol. 8

## 効果的な情報提供

説得から納得へ

よし た みち お  
吉田道雄

熊本大学教授  
(財) 集団力学研究所専務理事

九州大学大学院博士課程修了後、九州大学助手、鹿児島女子短期大学講師を経て、現在熊本大学教授(グループ・ダイナミックス)。博士(学術)・教育学修士。(財) 集団力学研究所専務理事を兼ねる。

## 効果的な情報提供のポイント

### 1. “知識” から “意識” へ、そして “行動” へ

今回から基礎研修の2日目に入る。参加者たちは、前日の午後に「自分を知らせる、他人を知る。そして自分を知る」ことを目的にしたグループワークを体験している。その効果もあってか、メンバーの間に「今日も元気に学びましょう」といった前向きな姿勢が見られる。これも「集団の力」の現れである。

さて、2日目は「情報提供(Ⅱ)」からはじまる(資料1)。トレーニングでは基本的に午前中を「情報提供」に、午後を「グループワーク」に充てる。参加者たちには「午前中は頭もスッキリしていますが、午後からは講義をやられると気が遠くなりますからね」などと冗談を言う。これは人間の生理的リズムを考えた本音でもある。そんなわけで、午後にグループワークを配置するのだが、そこで居眠りするものはいない。ただし、午前と午後の進め方を分けて

資料1 基礎研修のスケジュール

	第1日目	第2日目
9:30	📖 オリエンテーション	📖 情報提供(Ⅱ)
10:00	*人間理解の基礎	*リーダーシップの科学
	📖 情報提供(Ⅱ)	
	*リーダーシップの科学	*リーダーシップと職場の規範
		📖 Group Work(Ⅱ-1)
	*リーダーシップと職場の規範	*いま求められる行動の探求
12:00	昼 食 ( 休 憩 )	
13:00	📖 Group Work(Ⅰ)	📖 Group Work(Ⅱ-2)
	*対人関係の基礎技術	*私たちに求められる リーダーシップを求めて
14:00		
15:00		
16:00		📖 Action Program
		*職場で実践する 行動目標の設定
16:30		

リーダーシップ力養成講座



いるのには、もっと正当な理由がある。リーダーシップを改善するためには、それなりの基礎的知識が必要だからだ。それをもとにして、午後に実践的な行動の探求をはじめるのである。

ところで、「知識」はその数を増やすだけでは何の意味もない。それが参加者たちの「行動」改善や向上に結びつくことが必要なのだ。今、「飲酒運転は犯罪だ」という「知識」をもっていない人間はいない。しかし現実には飲酒運転による事故が後を絶たない。こうした不幸な事態を減らすためには、「知識」を「行動」に変えなければならない。この2つの間に「意識」を入れて、『知識』から『意識』へ、そして『行動』への流れをつくりあげることが求められているのである。そのためには、「集団の力」を活用することはきわめて効果的である。お互いに「言いたいことが言える」「言ったら聞いてもらえる」。職場にはそんな雰囲気づくりが欠かせない。第1日目の「自分を知らせる、他人を知る…」のグループワークは、こうした集団をつくるための導入だったのだ。こうして、午前中の情報提供によって得られた「知識」をグループワークをとおして「意識」化し、さらには現実の「行動」に結びつけていくのである。

## 2. “情報提供”による“説得”

「情報提供」といっても、ひたすら「知識」を伝えるだけでは意味がない。それを聞いた参加者たちに「なるほどよくわかった」「まさに目から鱗だ」と感じてもらうことが大事だ。そのためには「説得力」のある「情報提供」が必要になってくる。社会心理学では「説得」に関して多くの研究が行われているが、そうした成果を“情報提供”にも役立てることができる。

## “専門性”

たとえば、人を説得するには「専門性」や「権威」を利用すると効果が期待できる。どんな内容のものでも、「専門家」の意見はそれなりに「説得力」をもっている。何といたってもその道の「権威」の発言である。基本的に信頼するから、いつの間にか説得されてしまうわけだ。いわゆる悪徳商法では、これを逆手にとって人をだますのである。セールスマンが「ほら、日経新聞にも載っていますよ」などと言いながらスクラップした記事を見せる。当然のことだが、自分に都合のいい情報の部分だけを切り取ったものである。それでも聞くほうは、「そうか、経済専門の新聞だって認めているんだ」などと、つい相手を信用してしまうのである。

もちろんトレーニングでは「だましのテクニック」などは使わない。その代わりに、さまざまな研究で得られたデータを提示する。それが提供する情報内容の「専門性」を保証し、参加者に対して説得力をもつのである。ここでは、その情報を提供する人間そのものの「専門性」も重要になる。トレーニングを主導する者は「トレーナー」や「ファシリテーター」、あるいは簡単に「講師」と呼ばれている。どんな呼び方をするにしても、こうした人物が「専門性」を備えていると評価されることで、提供する「情報」が説得力をもつのである。

こうした「専門性」は、院内研修などでスタッフが「情報提供」する場合にも大きな影響を与える。それを伝える者の「専門力」が「情報」の説得力を左右するのである。「これに関しては、あの人の右に出るものはいない」。そんな評価を受けているスタッフの影響力が大きくなるのは当然である。

また、「専門性」とは異なるが、情報を伝え

る人間の「魅力」も説得力を強化する。CMで人気タレントが使われるのも、そうした人を引きつける力を利用しているのである。職場でも、「いい人だ」と評価されている者の発言は影響力をもっていることが多い。もちろん、その前提として「専門性」にかかわる力も認められている必要がある。

#### “一面” vs. “両面”

説得の際に提示する情報には“一面的”なものと“両面的”なものがあるが、相手が置かれた状況によって、その効果が違うと考えられている。たとえば、先方が説得したい内容について十分な情報を持っていない場合は、“一面的説得”のほうが効果的だ。自分が推薦するものや方法の“いいところ”だけをひたすら強調するのである。何といっても詳しいことがわからないから、説得者の勢いに圧倒されて“ああそうですか”と、つい説得を受け入れてしまうわけだ。

これに対して、相手がそれなりの知識をもっている場合はどうなるか。一方的に“いいこと”ばかりを提示していると、「あなたはそうおっしゃいますが、こんな問題点だってあるじゃないですか」と反論される。そこでひるめば、説得は失敗である。こうしたケースでは“両面的説得”のほうが効果的だというのである。「たしかに、この点ではご不安もあるでしょうが」とか、「ここは正直なところちょっと弱いんですが」などと、あえてマイナス面も取り上げるわけだ。もちろん、最終的にはそうした問題点や弱点を十分にカバーできる“プラス面”を強調するのである。こうした対応をすることで説得者に対する信頼感が高まる。「この人は弱点も正直にいう人だ」「これについてはたくさんの情報をもっているんだ」。そんな気持ち

になるのである。ここまでいけば、説得者の「専門性」や「魅力」といった、すでに見た説得の条件も改めて強化されることになる。

病院に新しいシステムや機器を導入する際にも、その「プラス面」だけでなく「マイナス面」についても正確な情報を伝えておくといい。そのことで、機器の受け入れに対する抵抗感も少なくなるし、その結果として、新しい機器による「事故防止」も期待できる。

トレーニングの“情報提供”でも、こうした研究成果を生かしているが、基本的には“一面的説得”よりも“両面的説得”にウエイトを置くことのほうが多い。

#### “脅し”のテクニック

このほか、“説得”には“適度な脅し”の効果も認められている。「タバコをやめないと肺がんになる」などは、その代表的な例である。ただし、それも程度の問題である。あまりにも度をを超えて脅すと、相手はそれが事実かどうかを疑いはじめる。そして、説得者の真意を疑ったり、反発する気持ちが高まったりする。そうすると説得の重要な条件である「専門性」も失われてしまう。これではかえって逆効果になる。もちろん、“適度”に恐怖感をもたせるのは、それなりに有効だとされている。しかし現実には、この“適度”の基準がはっきりしていないのである。これが悩ましいところで、その点は試行錯誤的に対応していくしかない。

病院における医療安全の教育はきわめて重要だが、その際も「適度の恐怖感」を引き起こすような情報はそれなりに効果が期待できるのである。

ところで、トレーニングにおける情報提供では、「脅しのテクニック」を使用することはほとんどない。ただし、「あなたのリーダーシッ



プ次第で部下の意欲や満足度が左右されるんです」「事故だってリーダーシップと無関係ではないんです」といった程度の「脅し」を導入することはある。

リーダーシップ・トレーニングは、参加者たちが日常の態度や行動を振り返り、それを改善していくことを目的にしている。したがって、ここで見たような「説得」の条件も積極的に取り入れる。その際の「道具」として役割を果たすのが「情報提供」である。これは一般的には「講義」にあたるものだが、筆者は意識的に「情報提供」と呼んでいる。このシリーズの第1回目で「講義」と「講議」の違いを話題にしたが、いわゆる「講義」は受ける側にとって一方向的で受身的になりやすい。トレーニングは、そのときどきの状況に応じながら「情報」を提供していく、ダイナミックなものだ。参加者の疑問に誠実に答えるのはもちろん、反論にも対応していく必要がある。そうした双方向的で臨機応変に対処する点を重視して、筆者は「講義」ではなく「情報提供」ということばを好んで使うのである。そこで、自分なりの「専門性」を発揮し、可能な限り「両面的で多様な情報」を提供している。また、リーダーシップと事故に関して得られた実証的なデータを示すことで、それなりに「脅し」の効果も期待するのである。

### 3. 「説得」から「納得」へ

ここまでトレーニングにおける「情報提供」を「説得」の側面から見てきた。それはそれで「説得力」があったのではないかと思う。しかし、筆者はトレーニングでは「説得」よりも「納得」をキーワードにしたいと思う。「説得」

と「納得」は単なる「表」と「裏」の関係にあるようにも見える。「説得」が成功したのは相手が「納得」したからだと考えるからである。しかし、筆者はあえて両者を区別すべきだと主張したいのである。

本稿では、「情報提供」による「知識」を「行動」に結びつける、「説得」に求められる条件を考えてきた。それはそれで間違いのないし、「納得」がなくては「説得」もあり得ないだろう。しかし筆者としては、トレーニングの目標である現実のリーダーシップを改善・向上させるにあたっては、視点を「説得」から「納得」へ転換することが必要だと考えるのである。

それでは、「説得」と「納得」はどこがどう違うのか。「説得」は相手の態度や行動を変えようとする働きかけである。組織においては、管理者をはじめとしたリーダーたちが、さまざまなデータや理由をあげながら部下に変わることを勧める。その際に、「変わる」ことで得られるメリットをあれやこれやと強調する。それが首尾よくいって部下が態度や行動を変えれば、「説得」は成功である。

ここで注目したいのは、部下を変えようとしているリーダー自身の態度や行動である。「説得」は「部下」に変わることを期待しているが、リーダーのほうには「自分も変わろう」という意識も心構えもない。これが現実に行われている「説得」ではないか。もちろん、それで部下たちの行動が変化し、組織の力が発揮されることもあるだろう。しかし、こうした「説得」には欠けているものがある。

それは「説得」される側の「納得」だ。「説得」は一方的で、部下から見れば、リーダー自身は変わるつもりもない。そんな相手を見ながら、人は自分だけが喜んで変わろうと思うだろ

うか。リーダーが部下に「変化」を求めるとき、「私だって言うばかりではない。自分もちゃんと変わるつもりでいるのだ」という迫力が感じられるかどうか。それが部下の背中を押すのである。「リーダーも変わる覚悟をしているのだ」。そう感じた部下たちは進んで自分の態度や行動を変えようとするだろう。そのとき、「変わること」の必要性を「納得」するのである。

「説得」から「納得」への転換はリーダーシップの発揮にとっても欠くことのできない重要な条件なのである。もっとも、トレーニングにおいては、講師のほうが「変わる」ことはない。しかし、「情報提供」を行う場合でも、どうしても「説得」できるかという視点からではなく、参加者たちに「納得」してもらえることに重点を置いていくことが必要なのである。

こうした点を踏まえたうえで、これから基礎研修2日目の午前中に組み込まれている「情報提供」の内容を紹介しよう。これまでと同様に、いくつかの代表的な題材を取り上げるが、現実のトレーニングでは時間を見ながら、その場にあったテーマをピックアップしていく。

## 情報提供（Ⅱ）

### “科学的管理法”から“人間的経営法”へ

まずは、「科学的管理法」から「人間的経営法」へ」と書かれたスライドをご覧ください（資料2）。日本語の下には、「From the Scientific Management to Human Management」と直訳した英語もある。リーダーシップ・トレーニングにおける「情報提供」のスタートとして、このスライドを提示することが多い。ここでも、「情報提供」の雰囲気を伝えるために、話しことばでフォローしよう。

### 資料2 “科学的管理法”から“人間的経営法”へ

#### “科学的管理法”から “人間的経営法”へ

*From the Scientific Management  
to Human Management*

みなさん、このスライドを見てください。「科学的管理法」から「人間的経営法」へ」と書かれていますね。その下は英語です。「From the Scientific Management to Human Management」です。この日本語と英語の文を見て、何かお気づきになりませんか。

こう問いかけて少しばかり間を置くと、たいていの場合、誰かが手をあげる。そこですかさず指名する。これに対して、「はい、英語では“Management”なのに、日本語では『管理』と『経営』になっています」という期待どおりの答えが返ってくる。

そうです、そのとおりなんです。おもしろいですね。“the Scientific Management”は「科学的管理法」なのに、“Human Management”の方は「人間的経営法」となっていますね。「科学的管理法」はアメリカ人の技師テラーが提唱したもので、作業の時間や動作の分析などを行って効率的な生産を実現しようという手法です。その結果として得られた成果の一部は出来高に応じて労働者にも還元されました。





た。しかし、それが人間を機械と同じように扱う発想でもあることから、その後はより人間的な視点を重視する考え方に変わっていきます。そして、「人間関係論」などが登場することになります。その基本にあるのが“Human Management”的な考え方です。それをここでは「人間的経営法」と訳しているわけです。それからさらに時間が経過すると、組織におけるリーダーシップなどの重要性が強調されるようになってくるのです。そんなわけで、スライドにも「“科学的管理法”から“人間的経営法”へ」と書いたわけです。

ところで、テイラーが提案した手法は日本語で「科学的管理法」と訳されていますが、原語は“Management”なのです。さらに科学的管理法そのものに関心をお持ちの方は、インターネットなどで確認してください。いずれにしても、英語では同じ“Management”が日本語になると「管理」と「経営」の2つに訳されているわけです。“Management”を辞書で引いてみると、まずは「取り扱い（方）、操作、処理」とあり、つづいて「経営、管理」、さらに「監督、取り締まり」と並んでいます（電子版『ランダムハウス英和大辞典』）。日本語の場合でも、「管理者」や「管理職」と言うときはそれほど抵抗はありませんが、「管理主義的」といった表現になると、明らかにマイナスのイメージがあります。そして、部下の人間性を評価せず、ひたすら上から押さえつけるだけのリーダーが頭に浮かびます。辞書の後半にある「取り締ま

り」の意味合いが濃くなってくるわけです。これはどう考えてもまずいですね。

それに対して「経営」と聞いたときはどんな感じがしますか。少なくとも、ことば自体からは否定的な感じを受けることはありません。実際、「経営」とは、さまざまな工夫をしながら組織をうまく運営していくことなのです。こうしたことを踏まえて、職場のリーダーも「管理者」というよりも「経営者」の視点をもって、元気な職場づくりに力を発揮していただきたいと思います。単にトップダウン式に上から指示や命令を与えるのではなく、部下たちの意見やアイデアをうまく引き出していく。そうした力を自ら身につけていくことが今日のリーダーに求められているわけです。職場のリーダーである皆さんには、「管理者」の立場から部下を見るというよりも、「経営者」の視点をもつことのほうが大事な時代になっているのです。このトレーニングによって、そうした力をしっかり鍛えていくことにしましょう。

これは「情報提供（Ⅱ）」として位置づけられている時間の最初に取り上げる題材の1つである。リーダーが「管理」よりも「経営」の視点からその力を発揮することの重要性を強調している。トレーニングではこうした語りかけそのものが、参加者たちに「納得」されるよう努力しているのだが、それがうまくいっているかどうか、読者はどう判断されるだろうか。

次回も引き続いて、「情報提供（Ⅱ）」で用いる題材を紹介したい。