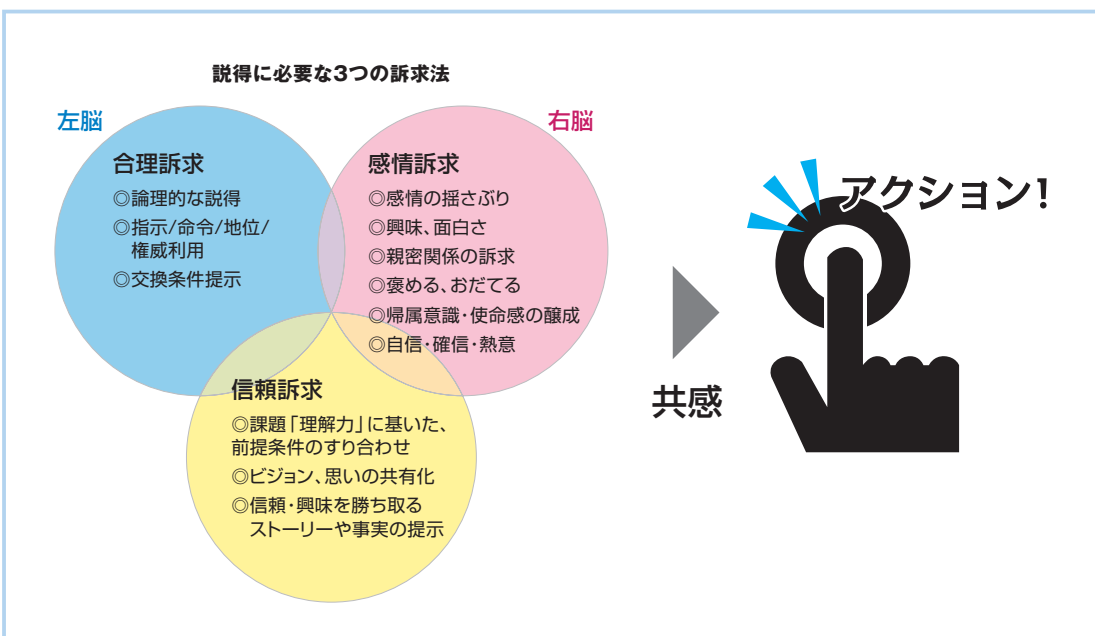


コミュニケーションには3要素（共感、合理、感情）訴求の重なりから生じるストーリーへの共感が必要

プレゼンテーションの成功や失敗体験も含めた長年の経験から、私は人を動かすプレゼンテーションを成功させるには、聞き手にストーリーへの「共感」を生むことが肝要で、そのためには信頼訴求、合理訴求、感情訴求が必要であると信じるようになりました。人の脳には左脳と右脳がありますが、それぞれ機能に違いがあるといわれています。左脳は数的処理、言語や観念の構成などに適していて、分析的、論理的に働くといわれています。一方で、右脳は画像処理、空間把握、総合的判断などに適していて、直感的、感覚的に働くそうです。もちろんそれらは完全に証明された理論ではありませんが、ここで私が強調したいことは、どうやら論理的な脳の働きと直感・感情的な働きは現実存在し、個人によって、または場面によって反応のツボが異なるという認識です。経営コンサルタントとして様々な企業経営者に戦略提言をしてきましたが、左脳（的なもの）への刺激として論理だけを主張しても、残念ながら全社に浸透する戦略にならないこともありました。

困難な課題の解決方法を実行に移すために、 3要素の重なりによって共感を得ることが必要



当然ながら、感情の刺激だけでも組織は動きません。人を動かすには、その両方をバランス良く刺激して機能させることが有効だったのです。

同じストーリーを語っても、その語り手の違いによって納得感が異なることがあります。説得の前提条件として聞き手からの信頼を得て「この人の話はちゃんと聞こう」という聞き手のマインドセット（経験、教育、先入観などから形成される思考様式）を整えることが必要なのです。「共感」は相手への感情からのみ生まれるものではありません。論理的な話に「なるほど！」と共感する場合もあります。話し手への「信頼」や論旨の「合理性」への納得、そして「感情」移入があって、初めて語られるストーリーに引き込まれるのです。

ギリシャ時代、アリストテレス（384～322 B.C.）は、その著書「弁論術」で、相手を説得する弁論にはエトス（Ethos：人柄、性格、習慣、特性の意味。道德の語源）、つまり話し手が自分の性格を描写することによって、聞き手の好意や信頼を得ることが非常に重要だとしています。そのほかに、ロゴス（Logos：言語による論理的な証明）、パトス（Pathos：聞き手の怒り、不安、勇気、友情などの感情を誘導）を加えた3要素が、相手を説得する弁論の手段だとしています。

信頼訴求とは

1. 聞き手の現在抱えている課題・悩みに対して理解を示すこと
2. 共有できるビジョン、ゴールを設定し共有すること
3. 信頼関係を構築するために実績や見識、視点の客観性などをアピールすること
4. 個人的なストーリーを語ることで聞き手の私的共感を生み出すこと
5. 結論に至った経緯や調査して得た事実の確からしさを訴えること

ビジネスプレゼンテーションで自分が「エトス：高潔な人格・立派な人柄」のレベルが高いことを短時間に証明することは容易でないので、本書では上記のように「信頼」訴求の要素をまとめました。1、2は聞き手の悩みや望みに寄り添うこと。そして3、4は真摯に相手の信頼を得たいという意思表示をすること。5は時折経営コンサルタントが使う手法ですが、まずこの結論を得るに至った情報收拾の精緻さや稀少さ、網羅性と高い分析のレベルである事実をプレゼンテーションの初めに挿入し、「厳正な事実と分析に基づいている報告・提言である」と信頼を得るのです。これらの単独または重ね合わせで信頼を獲得します。

👉 合理訴求とは

1. なぜその行動が必要であるか論理的に説得をすること。因果関係や一般に認められる前提からの推論を肯定させる
2. 地位や権威を梃子にして指示や命令、説得をすること
3. 行動や見返りを交換条件として提示し説得すること

これらのうち手を必要に応じて組み合わせ、行動への合理的な訴求をします。1は演繹法や帰納法（後述）による論理的な説得です。それぞれの訴求は一般的に皆さんも実践されていることでしょう。企業でビジネス上の提案を行う際の合理訴求で必須なのは経済効果。例えば「社長。この新規ビジネスに参入しましょう。初期投資を1億円に抑えリスクを最低限に抑制しつつ、1年半で黒字化が可能です。そして3年後には営業利益で10億円を見込めます。計算根拠は大規模な消費者調査と著名な業界関係者へのヒアリング結果から導いております」など、初期投資の規模やリスク分析、収支のシミュレーションと根拠の提示のような経済合理性の訴求は、最低限度必要でしょう。

👉 感情訴求とは

1. 怒りや不安、恐怖感を刺激し、感情の振れを覚えさせたのちに希望を与えること
2. 聞き手の興味や楽しさを訴求し歓心を買うこと
3. プレゼンターと聞き手の親密な関係値を訴えること
4. 褒めたり、おだてたりしてその気にさせること
5. 帰属意識や使命感に訴えること
6. プレゼンターからアイディアへの自信・確信・熱意を示すこと

聞き手の感情に訴求し相手の行動を促します。ビジネスシーンでは活用しにくいと感じるかもしれませんが、現実には企業を大きく変革させるような場合には、合理訴求よりも泥臭い感情訴求のほうが有効な場合も多いのです。典型的な例では、テレビコマーシャルの「きれいに見えるまな板もミクロに見ると雑菌が一杯で大変です！（こんなもので料理したら家族が病気になるかも！）」と脅しておいて、「でも、この××クリーナーを使えば大丈夫」という構成をつくることです。リーダーシップ論で著名なハーバードビジネススクールのジョン・コッター教授は、企業変革に成功した企業を調査して、「分析し、考え、変化する」変革よりも、変革の必要性を「見て、感じて、変化する」ことの方が多いという洞察を披露しています。時折経営コンサルタントが「ホラーストーリーから話す」という手法を使います。それは「社長。このまま状況を放置し続けると、御社は取り返しのつかないことになります」と口火を切り、その後、「でも、ここを間違わなければ道は開けます」と提言するのです。経験上、「これはビジネスチャンスです！」と話し出すと、大企業ほど「チャンスは他にもあるから…」と聞き流す傾向があります。ですが、「このままだと大変なことになります！」と切り出し、「でも、競合に先んじてこの手を打てばチャンスに変えられます」と感情訴求を際立たせると、同じ内容でもトップは聞き耳を立てるものです。