

\* 全米を驚かせた現場社員の「神対応」～ジェットブルー航空(格安航空会社)は北米エアライン顧客満足度調査で第一位その原動力は「顧客を喜ばせる為なら何でもやる」会長のピーターソン教授(スタンフォード大学)は取締役会議の冒頭に良く顧客からの手紙を自ら読む「赤ちゃんを連れていてへトへトの私を見つけた機長がベビーカーを見つけてくれて・・・あまりに感激して・・・」自閉症の息子を持つ母親から「元夫に息子を会わせる為に年7～8回の飛行機が息子にとって苦痛で堪らないパニック状態がしばしばでした、ジェットブルー航空のスタッフの優しさは予約から搭乗の際も冷静に対応して下さりうれし涙を流して心から感謝しています、今後もず～と利用します」この会社にマニュアルはなく役員が足しげく現場で働く人達から話を聞き社員を誉める様々なことをニュースレターに掲載。

～払い過ぎと思われるほどの補償金を支払う～1998年創業以来初めて会社存続の危機2007年暴風雨が襲いキャンセル・遅延・機内待機でクレーム殺到 I 3万人の顧客に影響する大事件の際に顧客に想像以上の補償(全額払い戻しの上で無料の航空券を提供)負担は30億円、又CEOが直ぐにマスコミで迷惑をかけた乗客に真摯に謝罪して同社は信頼を取り戻し2015年には事故当時の2倍の72百億円の売り上げとなった。

～退屈な機内でエンターテイメントとして結婚式を控えたカップルに機内で式の予行演習。8歳の女の子に機内アナウンス体験、誕生日を迎えた人にフライトアテンダント全員でハッピーバースデートゥーユーを歌う等創業者と共に人間性を軸とした社風を築き上げた。

～ピーターソン教授は創業以来同社の役員で

- ① 自らが高潔な人物になる事から始める
- ② 尊敬を得られることに投資する
- ③ 周りの人を啓発する
- ④ 達成したい目標を明確にする
- ⑤ 共通の夢を形成する
- ⑥ 全社員と情報を共有する
- ⑦ 建設的な意見の相違を尊重する
- ⑧ 謙虚にふるまう
- ⑨ ウインウインとなる交渉をする
- ⑩ 信頼できる人を見極める

以上の10ヶ条を注意深く実行する＝顧客も従業員も幸せにする会社として名高い会社には今一つの特徴がある、それは「経営陣が現場のスタッフの判断を心から信頼して現場に大きな裁量権を与えている事」

\* 2007年創業ボノボスはスタンフォード大学の卒業生アンディ・ダン氏が主に男性のズボンオンラインで販売。

続 P 1

～ニューヨークで最も働き甲斐のある会社を選ばれるなど社員を大切にする企業文化  
創業10年で売上1億ドル超と急成長、この成長の牽引は「忍者部隊」30人ほどで  
電話・メール対応で迅速かつ分かり易い人間的に対応することで忍者との会話体験  
を友人・家族に広めてくれる、しかも忍者のファンとなる、ツイッターでつぶやかれる、  
内容の8割は自分についてのニュースで人に認められたいという飽くなき欲求がある  
忍者部屋は同社オフィスの最も良い角部屋にあり、彼らの給与は業界の中でも高水  
準で自社株も貰える。

\*「損して得取れ」を実行したスーパーの副支店長～ホールフーズ(店舗465・従業員  
8,7万人売上1兆77百億円)では実際にレジが故障して長蛇の列・困惑するレジス  
タッフ・それを見た副支店長が即断して「故障が直る迄全ての商品無料」にして、  
顧客を驚かせた・店の損失45万円、この対応に感動した顧客から感謝の手紙が山  
ほど届き新聞でも大きく取り上げられて更なる売り上げ増への波及効果は大となった

\*社風を重視している会社～ハーバード大学経営大学院ジョン・コッター名誉教授ら  
の調査～11年間でどれ位業績を伸ばすか「社風を重視する会社12社は売り上げで  
7倍・利益8倍・株価9倍、社風を重視していない会社は売り上げ1,7倍・利益と株価  
は微増」業績不振の会社を訪れるとビクビクしている社員・横柄な管理職が目につく、  
一流な経営者は不機嫌な社員を生まないように「社風」や「文化」を築くこと  
に何より尽力している。

### { 第6章 スタンフォード・会話術～一流は気配りを忘れない }

\*難しい会話のマネジメント～訴訟社会の米国では過去に訴えられたことのある医  
師は全体の4割超、2005年～15年で60万件の医療訴訟、同期間の日本では約9千件

### { 第7章 スタンフォード流・交渉術 }

～戦わない・妥協しない・損をしない～交渉するとドツと疲れる・理由は3つ

- ① お金が絡む決断はエネルギーを使う
- ② 交渉そのものに慣れていない～慣れるとコツがつかめる
- ③ 相手の心理作戦にはまってしまう～特に欧米人は戦略的に「相手を精神的に疲労  
させて交渉を有利に進めようとする」

「例」 コロンビア大学経営大学院で習う心理作戦

- \* 良い顧客・悪い顧客～味方同士で良い役・悪い役を意図的に演じる
- \* 個人攻撃～チクチク嫌味を言う・相手を貶めるようなことを云う
- \* 脅迫～この問題がマスコミにばれたら・必要な法的措置を取ります
- \* 交渉拒否～そんな条件では話にならないですね！ と・その場を去る
- \* 強固なパートナー～私はこの条件で同意したいが上司がどうしても駄目だと
- \* 極端な要求～妥協を探るために敢て極端に高い又は低い金額を提示

\*わざと遅らせる～中々交渉の場につかず相手をイライラさせる戦術

\*二者択一を迫る～とるも・とらないも貴方次第ですよと即断を促す

～日本企業は欧米企業との間で不利な契約を結ぶことが良くあるのは、知らず知らずにこうした心理作戦にやられてしまうから、心理作戦があることを知っていれば冷静に対処することが出来、実地で訓練すればするほど上手くなる。

## 「交渉を成功させる4つのステップ」

\*スタンフォード流成功術はハーバード流交渉術のそれを、更に進化させた画期的なビジネス書として称賛され全世界でベストセラーとなった、今も経営士学院の教科書として世界中で使われている。

- ① 交渉すべきかどうか算定する～交渉する・しないの+-を算定・どれだけの犠牲を払う覚悟があるのか現状分析
  - ② 情報を集めて準備する～最終的にこの交渉で何を徳たいか・どうしても獲得したいと思うものは何か・代案はどういう条件で交渉するか、お互いにウインウインになる結果は何か？これらを明らかにして相手の情報を集め・精査していく。
  - ④ 相手の意見を聞く～情報の共有と相手に質問して意見を傾聴、お互いを利する解決策を生むことを念頭に置く、会社では上司・同僚が知らなくて自分だけが知っている情報が意外と沢山あり情報の共有化だけで問題解決することも多い。
  - ⑤ パッケージで提案する～複数の案件を俎上に載せパッケージで解決策を提案するとトレードし易くなり、思いもよらない解決策が見えてくる「これを取って・これを譲ったら自分も相手も得をする」と、「もし何々したらこうしましょう」を多用する。
- \*怒っていい相手と、いけない相手がいる～欧米人は交渉の場で戦略的に怒る人もいる、感情的ではなく戦略的に怒って語気を強め交渉を自分に有利な方向に誘導する効果がある場合も、但し上司や家族に対してはダメなように関係の持続性をよく考える事・感情をうまくコントロールする事。

## { 第8章 コミュニケーション～伝えるには戦略がいる }

\*スタンフォード大学経営大学院ではどの授業でも「コミュニケーションの基本は相手の立場を考える事」と教えている。リーダーシップ・社内政治・交渉術等あらゆる授業で相手のことを考える・思いやることを何度も伝えている。

「AIM」を事前に考えて相手に伝えれば成功する確率がグーンと高くなる。

A = 聴衆(どんな属性の人に伝えるのか)

I = 目的(伝えることによって相手に何をしてほしいか)

M=メッセージ(どんなメッセージを伝えれば相手は行動してくれるか)

～コツは自分の情熱より相手の利益を強調すること～

\*会議資料に数字を生かす3つの方法

～欧米企業に比べ日本企業の会議時間は圧倒的に長い、その要因の一つは配布される膨大な資料、グローバル企業では「紙の資料はできるだけ減らす」のがトレンド、効率的にするアドバイス

- ① 出席者の目的を把握しておく
- ② 数字を使って簡単に伝える方法を考える、冒頭に要約をつけその後に詳細を説明していく、グラフ化する、随所に数字を使えばより簡潔で分かり易い資料になる。
- ③ 不確定要素の多い数字は幅で示す

マッキンゼー&カンパニーの調査では有能なエグゼクティブは自分の時間の7割以上をコミュニケーションに費やしている。

{ ホワイトハウス流 ～伝わる5つのフォーマット～ }

\* スタンフォード大学経営大学院で「政治コミュニケーション」で教えているデビット・デマレスト氏はブッシュ政権下でホワイトハウスの広報部長を務めた世界最高水準スピーチがどんなものか知り尽くし、大統領のスピーチ作成を取り仕切り、自ら原稿を多々書いた。同氏によれば全てスピーチの基本は「導入・本論・纏め」の三部構成フォーマット(1) 最も大切なのが導入 =つかみ部分で「聴衆が置かれている状況」をしっかりと説明することがとっても大切「皆さんはこういう状況ですよ」から入れれば聴衆の共感を得ることが出来てスピーチを真剣に聞いてもらえる。

フォーマット(2) 本論は3～7個に簡潔に要約する =本論ではフォーマットとして

- ① 問題提起
  - ② 原因
  - ③ 解決方法(3～5個)
  - ④ 解決策
- と分けて説明する。

フォーマット(3) 本論は「過去・現在・未来」～送別会・自己紹介・面接時・入社時

フォーマット(4) 本論は「長所・短所・推奨」政治家が法案を通したい、ビジネスマンが新規事業を始めたい、多くの人々から支持を集めるためのスピーチ

フォーマット(5) 本論は「状況・問題提起・解決等」～例＝不良品率と製造数

フォーマット+ストーリーで確実に心を動かす～過去・現在・未来フォーマットをベースにストーリーを組み立てる。

\* 良いスピーチと悪いスピーチの違い～良いスピーチとは話しぶりから誠実さ・正直さ・謙虚さ、適正なユーモラスが感じられる話し方、又聴衆のことを大切に思っていれば人々に役立つ内容にしたい・面白い話をしたいと一生懸命考え入念に準備する思いやりが何より大切。

\* プレゼンスピーチの要諦は「3つのV」

Verbal(言葉)～音声に録音して自分の言葉使いの癖を把握して改善する

Vocal(声)～声の強弱・口調・スピード・感情のコメ方、要所・要所で変える、無音を入れる、同じことをもう一度繰り返す。

Visual(見た目)～表情や身振り・目を見て話しているか、姿勢は正しいか、聴衆は講演会で新たな情報を得るよりも話を感じたいもの感情に訴えかける心がけを P 4

日本の落語家やお笑い芸人の見せ方・話し方でもあり相手に伝えたいことを言葉・声・ゼスチャーの3つを使って心を込めて伝えるのが成功の秘訣。

### { 世界が涙した TED トーク }

\* スタンフォードの人気講師「自殺未遂者の沈黙を破る」

～自らの自殺未遂体験を語った4分間の講演は公開されるや否や世界中に大反響を巻き起こした、日本でも2012年NHKのEテレで放送された、シュラム氏が自殺を図ったのは39歳の時ニューヨーク大学経営大学院で兼任教授、切っ掛けは

- ① 自分が同性愛者であることが原因で教育関連会社の社長に就任できなかった
- ② 年収が上がらず家のローン支払いが滞った。

二つの原因で不安に押しつぶされそうになりアルコールで薬物に依存、2003年6月11日将来を悲観してニューヨークマンハッタンの橋から投身・漂流、そこで奇跡が起こりフェリーの乗客が漂流している同氏を見つけ無事沿岸警備隊に救出された、右腕は大きく損傷・肋骨は全て折れ・肺はつぶされている瀕死の状態だった。友人や家族の助けで人生を取り戻し第二の人生をスタート、マンションを売却して郊外でのシンプルな生活が依存症の治療に役立った。

この一件は誰にも言わないままでニューヨーク大学に復帰、その後スタンフォード大学に転職、ところが親しい友人が自殺したことで「一人でも自殺する人を減らしたい」と自らの経験を公表、この講演がTEDのウェブサイトに掲載されるや否や多くのコメントが寄せられ同氏の勇気ある行動が多くの人を救っていることを痛感、同氏の授業は更に人気となりその活躍の場は増えていくばかり。

\* うつ病で苦しむ日本の方々～日本は先進7ヶ国の中で最も自殺率の高い国、2016年2、2万人、その7割が男性で突出して働き盛りと若者の自殺が多い。

シュラム氏は「何の為に自分は存在しているのか、自分は世の中の役に立っているのか、自分が価値ある人間だと実感できるのはやはり仕事をしている時」私達の自尊心は仕事を通して高まっていくには日米も同じ不幸にも鬱病を患ってしまった人が自尊心を取り戻すには理解ある職場で遣り甲斐を感じる仕事をするのが一番。

シュラム氏の場合は心理療法・精神療法だけでなく医師の指導の下、鬱病の薬も飲み、医師の指導もよく症状はどんどん改善し1年後には薬も全く必要なくなった。

### { 第9章 マインドフルネス～何歳になっても脳は鍛えられる }

\* スタンフォード大学経営大学院で今、最も人気がある授業の一つが「マインドフルネスと思いやりのリーダーシップ」毎年定員は直ぐに一杯になるのは何故か？ 授業を教えるワイス博士はその理由として

- ① マインドフルネス、セルフコンパッション、共感などについて理論と実践の両方を学べる。

② 卒業後すぐに役立つ実践的な授業と感じている、瞑想のスキルだけでなく失敗した時の対処法も学ぶことが出来る。

～スタンフォードの学生の多くは卒業後「世界を変える」を使命として様々な業界で活躍していくが失敗の耐性を身に着けることが必要不可欠、マインドフルネスは「気づき」と「念」と訳され雑念を取り払い今に集中していく実践法として代表的なものは瞑想法で他の大学でも授業が次々開講されている。

\* 医療からビジネスまで世界的なブームに～注目の切っ掛けは1980年代マサチューセッツ工科大学のジョン・カバットジン名誉教授が瞑想は頭痛・腰痛・痛みの部位に拘わらず痛みにも効果がある事を科学的に実証し注目される切っ掛けとなった。

又、1999年トロント大学ではマインドフルネス認知療法がうつ病再発防止予防に効果がある事を実証した。この結果、英国ではうつ病予防プログラムとして国立医療技術評価機構の推奨プログラムとなっている。

\* 瞑想はストレスを軽減する～最も代表的な瞑想の方法

- ① 足の裏を床に着け、椅子に腰かける・或いは床の上で足を組む
- ② 姿勢を真直ぐ正す
- ③ 目を閉じて静かに呼吸する
- ④ 呼吸に意識を向ける
- ⑤ 雑念が湧いてきたら、湧いてきたなと気づき、それを手放す
- ⑥ 再び意識を呼吸に戻す

最初は10分、少しずつ時間を増やして30分まで、効果としては

「ストレスの軽減」「症状の緩和＝抑うつ・不安障害・疼痛・不眠」「集中力が上がる」「より幸せな気持ちになる」

ハーバード大学のギルバート教授とキリングスワース教授が2250人を対象の調査では被験者の脳は起きている時間の47%が「意識はここにあらずの注意散漫化態」で人は何かに集中していないとネガティブな事を考えてしまう習性があり自分に対する脅威に意識を集中させる、その際多くのことが過去と未来にかかわるもの、後悔・悪い思い出・未来への心配等がストレスとなり心や体をむしばんでいく、同教授らは幸福度の関係の調査では幸福度が高かったのは「性行為・運動・会話」等何か一つのことに集中していた時間帯で、幸福度の低いのは休憩していた・何か単純作業をしていた・自宅でパソコンを使っていた時間帯だった。

この「心が不安定な状態」をリセットしてくれるのが「マインドフルネス瞑想で今に集中すること」であらぬことを考えてしまう脳を休ませることでストレスの低減に繋がる。

\* マインドフルネスの実験「心と身体によい」の科学的根拠

～瞑想するグループは1週間に1回2～3時間程度プログラムに参加、更に自宅で音声ガイダンスに従って1日 1 時間週6日実施し、瞑想グループと通常通りの日常生活グループでの比較は瞑想しなかったグループの不安レベルは上昇、

瞑想したグループの不安レベルは大幅に下がり、かつ脳の電氣的活動を測定するとポジティブな情動と結びついている部位の活動が活発になっていた。

更に実験終了後インフルエンザ予防接種後の抗体検査でも瞑想したグループでは瞑想しなかったグループよりも抗体が増えていた。

この研究によりマインドフルネス瞑想はビジネスパーソンの不安レベルを減らし・ポジティブ活動を助長・免疫活動を高めることも実証された。

- \* 何歳になっても脳は鍛えられる～瞑想のプロは、つまり長期間の瞑想習慣の人は脳を変化させ感覚を研ぎ澄まし五感・記憶力・決断力を高める可能性が高い、トレーニングすれば何歳でも記憶力を高められると分かった。前述のワイス博士はマインドフルネスにより集中力・感情抑制力・記憶力・学習力・決断力・創造性を高め悪い癖も治す、リーダーシップを発揮する、と云ったことに効果がある事が科学的に立証されていると、つまり自分を変えられるという事「禁煙する・痩せる・もっと意味がある人生を送りたいという方向」への態度・悟りを続ければ結果的に反映されると。
- \* 共感や思いやりは利益をもたらす～共感と思いやりはビジネスを進めていく上で不可欠なもの、周りの人を大切にすればするほどよりよい協力関係が生まれ会社を成長させる原動力となっていく。どんなに難しい決断でも最高の自分を貫き相手の人間性を忘れない、あらゆる人から最高の力を引き出す思いやりのリーダーシップ。

### { マインドフルネス・イン・アクションと日本文化 }

- \* 目を開けたまま実践できる～職場で会話している時も他人の話を拝聴する機会だと捉え「ただ話している人の話に集中する」言葉だけでなくボディランゲージにも注目し相手の感情も理解しようと今に集中するほどより建設的な会話ができる。

職場で嫌なことがあっても

- ① 深呼吸する
- ② 嫌な感情を客観的に受け止める
- ③ 嫌なことをいう人達も自分と同じ心や体を持つ人間だと思い・相手を思いやる
- ④ 喜びを大きくかみしめる、要はネガティブな感情にとらわれている自分を認識した上でうまく気分転換することが大切。

- \* 茶道・華道・武道は最高のマインドフルネス～今、米国では空前のお茶ブーム、ニューヨーク等大都市では「お茶教室」が続々と開講、その他華道・書道・武道等、道とつく日本文化全てに注目が集まりつつある、これらに真剣に取り組めばマインドフルネスと同じ効果が得られると考えられ欧米では「日本人が元気なのは日々心と身体によいことをする習性があるからだ」と報道されている。

( おわりに )

～ハーバード大学で取材を続けてきた私にとって

スタンフォード大学の授業について本を書くのは一つの挑戦で10人超の教授・講師にインタビューして同校の本質を掴む迄に数か月かかり、この学校が「人間そのものを探求する授業」と「人間力を鍛える授業」の二つに注力していることが分かった。百超の論文や資料を読み実験内容や関連情報を書き加えていく膨大な作業でしたが知的好奇心を掻き立てられストーリー・イノベーション・交渉術からマインドフルネス迄**9つの異なる授業の中で学んだことは主に3つです。**

- ① 人間はいくつになっても自分を変えられる～脳は何歳になっても鍛えられる。加齢とは関係なく自分の努力次第で自分を変えられる、私自身コミュニケーション・交渉術・マインドフルネス瞑想等実践してその効果は驚くべきものでした。
- ② ITと技術の発展に伴い人間を探求する手法も劇的に進化している事、米国のニュース番組では今「この飲料は脳の構造にこんな影響を及ぼす」「この食品は脳に悪影響を及ぼす」等のニュースが大学での研究結果と共に頻繁に流されている。
- ③ スタンフォード大学で熱心に研究されている「思いやり」が今後ビジネス世界でキーワードになっていけだろ**う「思いやりを示せる人は一流人の証」**という事を色々な方々取材する中で改めて実感することが出来た。

( 完 )