

独占禁止法研修会

# 有事365日の時代

## ～企業のコミュニケーションを経営戦力にする～

フライシュマン・ヒラード・ジャパン株式会社代表取締役社長

田中愼一



講演第Ⅱ部では、戦略コミュニケーション分野の第一人者として、企業や団体等のビジネス課題にコンサルティングサービスを提供する、フライシュマン・ヒラード・ジャパン株式会社の田中愼一社長が講演された。

田中氏は、現在は「有事365日の時代」であるとし、このような時代の企業は、経営戦略の一つとして、企業の内部、外部とのコミュニケーションのあり方を考える必要があると指摘。さらに、自動車メーカー・トヨタをはじめとする企業の有事への対応を例に、コミュニケーションにおいては言行一致が重要であることを力説された。

日時：平成27年5月29日(金)14:50～16:20

### はじめに

#### ●訳語は「人間交際」

「コミュニケーション」というと、法律などと比べて少しソフトな印象があるかもしれませんが、日頃あまり意識されず使われていますが、企業に

とって、実は決してソフトなものではなく、かなりシリアスで、企業の存続を危ぶめる可能性がある要素なのです。本日は、コミュニケーションとは何かを意識する事始めとして、皆さん自身の仕事、ビジネスにどのような形で活用していくことが重要かという話をしたいと思います。

まず、「コミュニケーション」には日本語があり

ません。明治以降ずっとカタカナですが、実は福沢諭吉が日本語訳をしています。彼はコミュニケーションを「人間交際」と訳しました。身分制度があり移動も制限されていた江戸時代から、身分制度が廃止されて職業選択も移動も自由な近代社会に入ると、個人が自分以外の相手や周囲、社会とどう向き合うかが重要だということを、「人間交際」という言葉で表現したのです。そして、ソサエティを「社会」と訳し、「社会」を成り立たせているのは「人間交際」だと言い切りました。

人間が社会と向き合うとき、重要なのは立ち位置です。立ち位置によってその人の社会や会社、地域の中での存在の有無や是非が決められ兼ねないほど立ち位置は重要であると福沢諭吉は警鐘を鳴らし、『学問のススメ』でそれを著しました。それはまさに立ち位置をつくる書であり、飛ぶように売れました。

### ●相手に認められる立ち位置をつくる

この「立ち位置」とはそもそも何かというと、どこで自分の強みを発揮できるのか、貢献できるのか、または役に立つのか、というところです。言い方を変えると、立ち位置とは自分で決めるものではなく、周りが認めて初めてできるもの、つまり周りが立ち位置を決めるわけです。これは人だけではなく、企業も同じです。

そうすると、周りのニーズや課題を知らずに、勝手に自分の価値を提供しても、立ち位置はつくれません。重要なのは空気を読むことなのです。空気を読んで相手のニーズが分かったときに、自分の持っているものをミートさせるのです。すると相手が「これはすごい、お前は役に立つ」と認めて、立ち位置ができてくるわけです。空気を読んで自分の価値を提供するのに都合がよくないときは、空気をつくるのです。空気をつくり、認められそうだといいところで、自分の価値を発信します。その結果、立ち位置ができてくるのです。

この空気を読む、空気をつくる、そして立ち位置をつくるプロセスが、実はコミュニケーションです。いまは、コミュニケーションをどう使うかが立ち位置を決める時代なのです。

本日の演題は「有事365日の時代」です。昔は、有事はたまに起こることだから準備すればよかったのですが、いまは24時間、365日、何が有事になるか分からない時代です。企業にとっても、平時の経営力よりも、有事にどう対応できるかが重要であり、そのとき一番問われるのが企業の立ち位置です。降りかかってきた有事、事態にどう対処するか、そこでどう立ち位置をつくって企業を守るかという発想がとても重要になるのです。

## コミュニケーションとは何か

### ●人を動かす力

「コミュニケーション」とは何でしょうか。福沢諭吉は「人間交際」という言葉を使いましたが、コミュニケーションというのは、人それぞれ取り方は自由で、その定義は一つではありません。つながり、人間関係、相手を知る、自分を伝える、いろいろな言葉が浮かんで来て、どれも重要な要素です。ただ、今日からは、こう認識してほしいのです。コミュニケーションとは「人を動かす力」と理解してください。

人間は、いろいろな「力」を使って人を動かしています。まず浮かぶのが武力、財力、権力という力です。ただ、武力を使えば武力でやり返される、財力を使えば、金の切れ目が縁の切れ目で長続きしない、権力を使えばねたまれると、これらの力を使うと強い反作用を受けます。

一方、コミュニケーションの力というのは、相手が納得して、共感して動いてくれるので、反作用が少ないのです。非常にコストパフォーマンスが高い。だから、人類が人を動かすための手段として、一番よく使っているのが、コミュニケーションという力なのです。

### ●しゃべらなくても非言語で伝わる

ところが、これは一方で厄介な力でもあります。意識しなくても作動してしまうからです。

コミュニケーション力学のメカニズムでは、何らかのメッセージが相手に伝わって、人が動きまわります。自分は黙っているから何もメッセージを発信

していないと思っけていても、何かは相手側に伝わってしまうのです。言い方を変えると、黙っていることが非言語で発信されているのです。

人間が発するのは言葉ではありません。例えば、黙るというのも一つの非言語発信です。表情、歩き方などすべてが、相手にいろいろなメッセージを伝えます。自分以外の人間が周りにいる、あるいは誰かに見られている、そういう状況のときは、自分からあらゆるメッセージが垂れ流し状態になっています。皆が勝手にそこからメッセージを受け取っているのです。

### ●コミュニケーションを意識する

自分が発信していると思っけているものがメッセージではありません。相手に伝わったものがメッセージです。皆さんが生きている世界は、まさに誤解・曲解・勘違いの、想定外ばかり起こる世界ですから、発信するものは99%誤解されるか曲解されるかだと思っけたほうがいいくらいです。よっけてコミュニケーションするには、「コミュニケーションを意識する」ことが重要です。

では、意識するとはどういうことなのでしょう。そこには五つのプロセスがあります。

まず、「目的意識」を持ちましょう。力である限り、それを行使するなら、目的が明確でないといけません。武力、財力、権力を行使するときは目的があります。コミュニケーションも力である限り、何のために、何を成し遂げようとしているのかの目的を意識しなければなりません。

すると次に、「相手」の顔が見えてきます。人が動いてくれると目的が実現するという、動かすべき相手が見えてきます。

相手を見極めたら、その相手にどういうことが伝わると、つまりどういうメッセージが伝わると相手は動くのかの「メッセージ」を考えます。

次に、そのメッセージが伝わるように、どの「タイミング」でメッセージを伝えるか。さらには、どういう「方法」で伝えるか。これが、コミュニケーションを意識することです。

皆さんは、実はこういうことを無意識のうちにやっていると思います。当たり前なようで当たり

前でないということは、実は意識していないということ。これを意識すると、皆さんのコミュニケーション能力はだいぶ変わってきます。

言い方を変えると、目的のない会話、相手が見えない会話、メッセージのない会話、タイミングがずれた会話、伝える方法を間違っけた会話は、すべて危険なのです。

ですから、無意識に目的のない会話をしてはだめです。まず、いま会話するのは何が目的か、相手は誰か、どういうメッセージか、を意識することが重要です。

### ●「つながり」と「しがらみ」

ところが、コミュニケーションの世界は、これで半分です。もっと重要なもう一つの世界は、フローのコミュニケーションです。皆さんが毎日、意識する、しないにかかわらず行っけてるコミュニケーションのフローがぐるぐる回っけていくと、たまっけてくるものがあります。「関係性」です。

「関係性」には二つあります。相手が動いてくれる「つながり」という関係性、そして相手に動かされる「しがらみ」という関係性です。

「つながり」100%というのはいり得ません。「つながり」をつくるためには、ある程度「しがらみ」を背負い込まなければなりません。ですから、「つながり」を最大化し、「しがらみ」を最小化する発想がとて重要。です。

ただ、「つながり」も放っけておくと「しがらみ」になります。「しがらみ」に手を加えると「つながり」になります。関係性というのはいり生き物なのです。生き物だけ、積み上がっけていくものです。日頃、あるいは何年と続っけてきた自分のコミュニケーションの積み上げにおいて、「しがらみ」が多いのか「つながり」が多いのかが、その人の人生の成功度合いに大きく作用しています。

これが実は「立ち位置」です。この「立ち位置」を、自分の人生、あるいは企業なら企業の戦略に資する形で絶えずつっけていくことを意識することが大切なのです。そのためには、日頃のコミュニケーションを意識する必要があります。これがコミュニケーション力学の世界です。

## 有事365日の時代とは

### ●場外乱闘と足元の危機

ここまでは平時の世界の話です。では企業にとって、クライシス、有事の立ち位置とは何か。まず「有事365日」とはどういうことでしょうか。

リスクというものは、いまもステルス戦闘機のように皆さんのところに忍び寄っています。つまり、何がリスクになるか分からない時代であり、これにどう対応するかが大変重要になります。

そこには二つの大きな流れがあります。一つは「場外乱闘」です。いままで企業は、市場というリングで立ち位置をつくり、戦ってきました。いい商品、いいサービスを提供し、お客様に喜んでいただき、マーケットシェアを伸ばし、企業価値を高める、これがいわゆる平時の経営力です。ところがいまは、正々堂々と競争する市場の枠を離れた、場外での乱闘シーンが目立ちます。

例えば、訴訟で相手をつぶす、あるいは当局・世論を使って行政指導をさせてつぶしにかかる。投資家・株主を困り込んで委任状争奪戦を仕掛け、相手の経営陣や戦略を変えさせる。あるいはM&Aで競争相手そのものを買ってしまうといった話です。もちろん、独禁法の問題はありますが。

それから、ビジネスドメインを喰う。いままできちんとお金を取ってサービスしていたマーケットを、そのサービスを全部タダで提供することでつぶしてしまうというものです。ではどこで稼ぐかというと、古い広告モデルの部分でがっばり儲ける。このようなシーンは、これからも増えてきます。

それから、企業間競争をしていたら相手が国になるケースが挙げられます。例えば中国です。中国はいまかなり、独禁法を使って自国産業を保護しています。また、競争するよりも、相手の人材・営業秘密を盗んでしまえ、というのがあります。こうした場外乱闘が一つの流れです。

もう一つの流れは、「足元が見えない」という世界です。実はいま、皆さんの足元は揺れています。見えないのです。昔は「鬼は外、福は内」だった



企業のコミュニケーションのあり方について講演

のですが、いま鬼は内にもいるのです。

例えば、社員の帰属意識が希薄化している、外国人が増えて対応が難しい、また、海外進出や新分野への進出で、元からいた社員が抵抗勢力になる、といったケースです。

それから企業合併。企業を買うということは、まるっきり違った文化を吸収するようなもので、日本の企業はほとんどが失敗しています。

また、社内で話したことが社外にダダ漏れ、サプライチェーン、取引先からクライシスが降ってくるといった問題も非常に増えています。

### ●チャンスとピンチは表裏一体

従来のクライシスは、外から降ってくるものと内側から発生するものの、だいたい二つでした。これに加えて厄介なのは、いまは事業戦略そのものがリスクの温床、源泉になり始めたことです。これは、実は「足元が見えない」「場外乱闘が増えている」ことに起因するのですが、事業戦略が成功しているほど、それを遂行していく中でリスクがどんどん増えていくという状況です。

いま日本の企業の多くは、従来の3年の中期計画の先に、2020年プランを立てています。それを見ると、非常に積極的に事業プレゼンスを拡大させるものが多いです。その一方で、事業の上昇線よりも急勾配でどんどんリスクが堆積していった、突然ダウンと出てくるわけです。例えば、トヨタのリコールは2009年、世界ナンバーワンになったときに起こりました。



事例を交えて分かりやすく解説する田中氏

リコールなどが起こると、通常、企業は三つの法廷で戦わざるを得ません。一つは「市場」という法廷です。販売台数が下がり、不買運動が起こります。これにどう対処するのか。ここで戦わなければなりません。

もう一つは「裁判所」。損害賠償、クラスアクション、集団訴訟になったら、裁判所で戦います。

そしてもう一つ、いま最も厄介な法廷があります。「世間」という法廷です。これが戦いにくいのです。市場ならば市場原理という一つのメカニズムに沿って対応できます。裁判所も法律という基準に従って対応します。ところが、世間というものには基準がありません。感情が走り、しかもいろいろな形で世論をどんどん燃やそうという輩が出てきます。ここでどう対応するかが、企業のいま最も大きなリスクです。世論、世間と向き合うときは、先ほどから繰り返しますが、立ち位置が問われるのです。

### ●日頃の関係性は重要

クライシスにおいて、企業が対応すべき三つのものがあります。まず、①「火」を消すこと。被害の回復です。次に、②法的責任に対応すること。リーガルコンプライアンスです。そして、③クライシスで影響を受けた方々とのコミュニケーション。社会的責任への対応で、これが重要です。

過去15年の日本企業の不祥事等々を見ると、①と②は皆さんできていて、ほとんどが③で崩れています。③における相手は、実は2人しかいませ

ん。その2人としっかりコミュニケーションを取ったかどうか、生きるか死ぬかの境になります。

1人は当然、「被害者」です。被害者とどうコミュニケーションするか。

そしてもう1人の相手とは、そのクライシスを一刻でも早く収束させるために協力を取り付けなければならない相手、「社員」です。社員が一丸となってクライシスに対応しないと、2次、3次のクライシスが出てくるのです。ですから、トップとして一番重要なのは、まず社員に危機意識を醸成し、協力を取り付けることです。

例えば、JR西日本の脱線事故では、事故当日に、職員のボウリング大会、カラオケパーティなどが24件も行われ、炎上のもとになりました。そして組合が敵になり、さらには当局とも喧嘩してしまいました。日頃からの関係性がクライシスのあと一斉におかしくなったわけです。そこで足を取られているのが、いまの日本企業の実情です。

## トヨタ・リコールのケーススタディ

### ●連続するクライシス

よく、「火の無いところに煙は立たぬ」といいますが、クライシスのときは「非のないところにも煙は立つ」のです。「沈黙は金なり」といいますが、クライシスでは「沈黙は禁なり」。沈黙するとますます燃えていきます。では沈黙せずにどんどん打ち出していくとどうなるか。「出る杭は打たれる」どころか「出る杭は引っこ抜かれる」のです。それほどクライシス対応とは難しいものなのです。

これについて、トヨタのリコールのケースを例に、まずは2009年8月28日の事故から半年くらいの動きに注目して詳しく見てみます。

はじめの事件は、米国のユーザーが、レクサスのフロアマットを二重に敷いて運転したため、ハイウェイ走行中にアクセルが戻らなくなったというものです。そのユーザーが、ハイウェイパトロールに電話で「止まらない、止まらない」と言いながらぶつかるまでの録音が残っており、それが一斉にマスコミで報道されました。その対応としてのリコールは11月25日。かなり遅れたのは、これ

は製造や設計上の問題ではないからリコールにはならないと、米国の運輸当局と交渉していたからです。交渉中は外に発信しませんから、その間に世間が炎上していったわけです。

さらに運悪く、年が明けてから、今度はアクセルペダルの設計上の問題が出ました。対象車は米国の230万台に加え、中国、欧州でも出て、前年の自主的リコールと合わせて、年間1000万台に迫るリコールとなったのです。加えて、プリウスの制動系の問題も出ており、この対応としてトヨタが初めて外に発信したのは2010年2月5日、日本での記者会見です。これは、その前日に品質担当の常務が記者会見して炎上したので、翌日、豊田章男社長が記者会見したわけですが、これがまた炎上しました。

そして2月9日、豊田社長が、今回のすべてのリコールに対する発信として、記者会見を日本で行いました。そのころ米国では、トヨタを公聴会に呼べとの声が上がっていたので、それについて聞かれ、「招致が来てから検討する」と答えたのが、報道では「拒否した」と曲解して報道され、ますます燃え上がる事態になりました。

### ●ケースの特異性と対応のまずさ

このケースはかなり特殊です。一つは、3件のリコールが立て続けに起こったこと。そして、事故の録音が残っていたこと。これが報道されたことが、世間の感情を煽り立てました。また、車を運転していて一番怖いのはブレーキがきかないことですが、その制動系で3件の問題が起こったことです。

さらに、1回目のリコールは原因が製造上の問題ではなかったのに、「非のないところにも煙は立つ」といいましたが、トヨタは「待ってくれ、技術上の問題はないだろう」という意識で、リコールではないと運輸当局と折衝するのに時間を費やし、対応の初動が遅れたのです。これが、その後の対応が後手に回る原因にもなりました。

それから、やはりトヨタです。これが別の小さな会社ならここまで騒がないでしょう。トヨタは当時、米国の代表的企業であるGMを抜いてナン

バーワンになっていたことを考えると、これは国民感情的にも燃えてくるでしょう。

またトヨタは、トップの交代期でした。豊田章男氏は2009年6月に社長に就任し、新体制に一斉に変わろうとしていたときです。しかもオーナー系の社長ですから、良くも悪くも注目されます。

これらのことから、非常に特異なケースといえるのです。

ただ、こうなると、まず世間が騒ぎ出します。今回の被害者は、実は何百万人という対象機種ユーザーで、日々「この車は大丈夫か？」との不安から声を上げていくわけです。ディーラー、部品メーカー社員も声を上げます。また議会も、特にトヨタのような大きなブランドの場合はすぐ問題として取り上げ、政府も入ってきます。また米国では特に、マスコミや、集団訴訟を起こそうとする弁護士がわっと出てきます。さらに競合他社、このときフォード、クライスラー、GMは、トヨタの下取りセールなどを行いました。そうして世論が盛り上がるのです。

それに対するトヨタは、やはり対応が遅かった。トップが出たのが2010年2月、約半年後です。発言の内容は不明瞭で、米国で起こっているのに日本で記者会見したのも不適切でした。また広告戦略についていうと、クライシスのときに広告を打ってはいけません。トヨタはこのとき「トヨタの車は品質を大事にしています」という広告を出し、こんなに問題になっているのに何を言うのかと、逆に響感を買ったのです。

いずれにしても、対応が非常に下手でした。立ち位置が全然見えない、伝わってこないという状況だったわけです。

トヨタほどのところが、なぜまずい対応しかできなかつたのでしょうか。

一つは、技術優先主義。これは後に豊田社長が認めています。そして日米間のコミュニケーションギャップと組織論上の問題もありました。さらに、トップのリーダーシップの欠如。最後まで出てこないという、トップの感覚の問題です。日本の企業には、トップを出したら最後という意識があり、これは状況によっては正しいです。すぐトッ



「有事365日の時代」とあると説く田中氏

プを出して炎上する場合がありますから、トップを出す時期は重要です。しかし、ここまで炎上しているながら6か月後に出てくるのはあり得ません。

### ●対応の転換～有事の立ち位置とは

このあとの後半戦、トヨタはいよいよ反転攻勢に出ます。2月24日(日本時間25日)に豊田社長は、米公聴会でスピーチを行い、その後ディーラーや工場従業員を集めた会合に出席、夜はCNNのインタビュー番組に出演します。それから、米国各地のトヨタ自動車の工場に出向いて従業員を激励し、部品メーカーや販売店を回ったら、そのまま中国・北京に飛んで記者会見を行っています。

実はこの公聴会のときからコンサルタントが入っています。この対応への評価は四つあります。

1番目、迷いモードから、完全に「覚悟モードにシフト」しています。

2番目、あれだけのリコールを「社員、部品メーカー、販売店で一致団結して対応」したのがトヨタのすごさです。つまり、日頃から関係性、立ち位置がしっかりできていたから、いざというとき一斉に強みとして出てきたわけです。

3番目、スピーチが素晴らしかった。「謝罪」「懺悔」「覚悟」を述べており、歴史をつくったといわれるくらい評価されています。普通、特に米国においてはコンサルタントは「謝罪はなるべくしないほうがいい。懺悔などするべからず。覚悟を伝えろ」といいますが、このときは豊田社長の強い意志で入れたのです。ある意味、日本的なアプロー

チですが、実はクライシスで当事者意識を示すときは覚悟だけではだめです。謝罪し、懺悔してはじめて、周りが聞く耳を持ちます。その段階で覚悟を示すのです。本音を言い、それが伝わるのが肝心です。

4番目、社内に対して覚悟を伝えられたのがすごいと思います。普段、社長が直接社員に話をしても、大概は話半分です。ところが、公聴会という公の場で、しかも米国や世界が見ている場で、敢えて社長自らの言葉で謝罪と懺悔と覚悟を示した。これは世界に何十万人といる社員、部品メーカー、販売店に対しても、強烈なメッセージとなりました。豊田社長の本音や思い、覚悟が、後半戦でのトヨタの立ち位置をつくったのです。

有事における立ち位置の基本とは、どこで役に立つかではなく、起こってしまったことにどれだけ真剣に当事者意識を持って当たり、解決するかという覚悟です。当事者意識をどれだけ示せるかが、クライシスにおける立ち位置なのです。

## 言語と非言語を一致させる

### ●トップの覚悟が伝わるか

有事における企業の記者会見の中には、トップの覚悟が見えない会見も多くあります。有名な雪印乳業の集団食中毒事件、パロマの湯沸器死亡事故、東横インの不法改造事件の記者会見などは、その例といえます。

ここで考えたいのは、なぜこうになってしまうのかという問題です。実は、コミュニケーションは、言葉で伝えるものが35%で、残り65%は非言語で伝わります。ここで最も重要なのは、言葉のメッセージと、非言語メッセージ、言葉以外から伝わるメッセージが一致しているかどうかです。

一致していない場合は、例えば「あいつは言葉ではああ言うけれど、目つきを見たらそうは思えない」というふうに、人は非言語で判断します。人間というのは、心で思ったことは非言語に現れますから、心から謝罪する気持ちがないと、謝っているけれど伝わらず、逆に不信感を持たれる、ということになるのです。

我々がコンサルに入る場合、記者会見する前に、できるだけトップを現場に連れていきます。現場の状況を見ると、トップも覚悟が決まるのです。すると、広報部が用意した文章を読むにしても、自然に涙が出たり、言葉に詰まったりするものです。ところが、すべてを報告ベースでやっている、頭では理解しているつもりでも、テレビで見た人には「当事者意識が感じられない」と受け取られ、炎上することになります。ですから、言語と非言語を一致させることはとても重要なのです。

### ●「身口意」とは

ここで、自分の言語と非言語を一致させるための、キーになる言葉を紹介합니다。お釈迦様の言葉で、「身口意」(しんくい)という言葉です。

お釈迦様は、貧乏、金持ち、男、女など、生まれ持ったものは変えられない、でもこれから出会うご縁によって、人生は変えられるという運命論を唱えます。そこで弟子が「幸せになれるご縁を集めるにはどうしたらいいですか」と聞いたとき、お釈迦様が言ったのがこの言葉です。「身」は身体の身ですから、正しい行いをしなさい。「口」は正しい言葉を使いなさい。「意」は正しい意識、心、思いを持ちなさい、というものです。

コミュニケーション論で考えると、「身」は行い、非言語コミュニケーションです。「口」は言葉ですから言語コミュニケーションです。この二つを一致させるための答えが「意」にあります。

身と口が一致していれば信頼関係が生まれ、一致していないと不信感が生まれます。ということは、この身と口が、意によって一致されると、信頼関係の輪が広がって、素晴らしい人との出会いの輪が広がり、そのご縁が人生をいい方向へ動かす、というのはなるほどと納得する世界です。

では、身と口を一致させる「意」とは何でしょうか。先ほど、トップを現場へ連れていくといたしました。あれは「意」を固めさせる、覚悟をさせるためです。これがすごく重要なのです。心、「意」が言語と非言語を変えていくのです。

日頃から意を固めていると、発信する言語と非言語が一致していきます。周りとの信頼関係が生ま

れ、立ち位置もつくれます。企業も同じです。そういう意味で「身口意」という言葉を覚えておいてほしいと思います。

### ●クライシス方程式

最後に、当社の約70年の蓄積による、クライシスが起きたときのチェックリストを紹介します。「 $V = (2W + 4R) \times 6F$ 」と表しています。

「 $V = \text{Victory}$ 」で、クライシスに勝利する。

これが何にイコールかという、「 $2W = \text{What do we know? When did we know?}$  (確認できた事実は何か、いつ確認できたのか)」、「 $\text{What we don't know? When will we know?}$  (確認できない事実は何か、いつごろ確認できるのか)」です。

クライシスが起きたとき、原因が分からない段階だからといって、「確認できません」しか言わないと、マスコミに叩かれることになります。でも、確認するために、いま何をやっているかという動きは示せるはず。これが「 $2W$ 」です。

そして「 $4R$ 」は、何を発信しなければならないか。「 $\text{Regret}$  (謝罪、遺憾の念)」「 $\text{Reform}$  (再発防止のための行動)」「 $\text{Reparation}$  (被害者への補償・支援)」「 $\text{Responsibility}$  (責任の所在の明確化)」です。これらを括弧で閉じた「 $(2W+4R)$ 」が、言語コミュニケーションです。

重要なのは、「 $\times 6F$ 」の非言語です。すなわち、「 $\text{Factual}$  (事実に基づく)」「 $\text{First}$  (自発的に・真っ先に)」「 $\text{Fast}$  (可能な限り早く)」「 $\text{Frank}$  (率直に包み隠さず)」「 $\text{Feeling}$  (相手の気持ちになって)」「 $\text{Flexibility}$  (柔軟な姿勢で)」です。

何かクライシスが起きたときに、これをざっと見れば少し整理できると思いますので、役立てていただければとお伝えし、本日の話を終えさせていただきます。ご清聴、誠にありがとうございます。