

## 説得の技術

唐津 一

もう旧聞になるが、欧米の研究者と日本のそれとの差について調べたことがあるが、その比較の中で、歴然とした違いは、プレゼンテーション、つまり説得の技術ではないかという意見があった。

その頃、私はベル研究所を訪れたことがある。ベル研究所はご承知のようにノーベル賞をもらった人が6人もいる世界でもトップクラスの研究所である。昼食時に多少お世辞もこめて、次のように聞いてみた。ベル研はなにしろエレクトロニクスでは世界のトップクラスだ。だからあなた方の研究成果は1も2もなくウェスタン(製造部門)の連中が聞くだろう。

ところが相手は3人だったが3人が口を揃えて言う。とんでもない。あの連中に研究成果を売り込むのは大変だ。だからわれわれはカプセル法を使う。

何しろウェスタンは、キングダムだからね。

カプセルとは何かと聞いたら、苦い薬を飲むときのアレだよ。つまりオブラートのことだった。彼らはそのためには惜しみなく金を使う。どんなすばらしい開発でも、ラインが受けとめてそれを使ってくれなくては、その開発はやらなかったよりもっと悪い。だから開発に注いだのと同じ情熱を、その売込みに使うというわけである。そしてスライドはもちろん16ミリ映画まで制作して、ラ

インが実行しようと決心するまで、売込みをあきらめない。

この話を聞いてなるほどと思った。しかもその売込みを強力にやれば、相当の反応から、研究結果の欠点もわかってきて、さらに進歩が生まれるというわけである。

ところが日本では、その努力が足りない。というよりも相手を説得するという技術とは何かをさえ知らないケースが多いような気がする。学会に出てみるとまさにその連続である。OHPを使うのはよいが、会場の広さなどおかまいなしに小さな字がならぶ。それならまだよいほうで、スライドも、たった1枚の絵を長々と写して、見あきたところに、次の画が出てくる。

それよりも、大切な発表なのに、まったくリハーサルをやった気配のない発表者がいる。もともと会場にわざわざきてくださっている人々なのだから、サービス精神を多少はわきまえてもらいたいと思うことがある。

むしろいろいろな大会に出てみると、QCサークルの発表のほうが、洗練されてきたような気がする。たくさんOHPを用意し、実にわかりやすく、色を使いわけ、話を進行させる。しかも与えられた時間どおりピタリと終る。みごとなものである。

ところでORの場合だが、扱う内容が内容だけに、さらに説得の技術が重要である。それには2つのことを知っているといよい。1つは情報理論で

あり、いま1つは心理学から生まれた説得の理論である。

まず情報理論では、いくつかの大切な原則を教えてください。1つは送り手と受け手との間に共通の情報がなくては、情報は伝達できないということである。だからまず聞き手がどれだけのことを知っているかを、送り手が知っていなくては、うまく説得はできない。

いま1つは誤解をとりのぞくための冗長さの重要性である。同じことを手をかえ品をかえ説明してはじめて相手は正確に理解できるという原理である。

この2つをひと言で言うなら、相手を見て法を説くということである。ところが学会などにゆくと、いったい誰に話をしているのか見当もつかないというのがある。サービス精神ゼロどころのさわぎではない。

心理学からの説得の技術は、大事なことを教えている。それは人間は理屈だけでは説得できないということである。相手を理路整然とねじふせたとき、相手の心に残るものは何か？ 私は間違っていたとは思わない。口惜しい！ ただそれだけである。

それには相手が同意してくれなくてはダメである。その手がかりは情報理論の通信の原則と同じで、相手とこちらとが同じ情報をもっているこ

と、つまり共通の理解をもっていることが大切である。国と国との関係も、共通の敵があると理屈を抜きにしてとにかく手を結ぶ。これとまったく同じである。だから相手が何を悩み、もっている問題は何かを知り、それを解決するにはこちらの提案が有効だという具合にもっていけば、必ず成功する。

そこでは多少の論理の矛盾は気にならない。だから説得するには、相手の最も関心のあるテーマに環境を設定し、その枠の中で話をすすめれば、必ず成功する。

この場合、相手の理解を深めるために、視覚に訴えることが有効である。百聞一見にしかずとはまさにそのことである。巧みに画かれた図形または、たった1枚の写真が、文句なしに強烈な印象を相手に与えることがある。

だいたい人間の脳はパターンとして現案を理解するものである。だからムリヤリに入る言語よりも、目からの画像のほうが効率的なのは、当然といえるかもしれない。

また秋になると、いろいろな学会の大会が開催されるが、プレゼンテーションの上手下手を見てまわるだけでも楽しい。今年のOR学会秋の大会は、いったいどんなものだろうか。すぐれたものがあれば、何か賞を与えたらどうだろう。

これは1つの提案である。

### 昭和57年度 OR 学会賞候補の推薦依頼について 表彰委員会

本学会には次の4つの賞が設定されており、毎年春(4～5月頃)の総会において表彰されています。

- (1) **文献賞** 原則として前年中に発表された論文を対象とし、40才未満の若手研究者に贈られます。
- (2) **事例研究奨励賞** 比較的最近、本学会の会誌または研究発表会等によって発表された事例研究を対象とします。
- (3) **実施賞** ORの実施を意欲的にすすめている企

業等に贈られます。

- (4) **普及賞** ORの普及に貢献した個人または企業等に贈られます。

これら各賞の候補推薦は広く会員各位からお受けしておりますが、今年度もよろしくお願いたします。やや詳しい要領などは12月号でお知らせいたしますが、推薦には所定の用紙がございますので、ご希望の方は事務局までご連絡ください。なお、推薦の締切は1月末頃を予定しております。