

LCA News

◆LCA主催のセミナー

2015年12月8日に、第1回 特別記念講演「LCA Women's Businessセミナー」を開催しました。今回のセミナーでは、厚生労働省で女性としては2人目の事務次官として活躍され、男性の多い官僚社会での様々なご経験を重ねてこられた村木厚子氏をお迎えし「私のキャリアを支えたもの」をメインテーマに～女性リーダーたちにこれだけは伝えたいこと～をサブテーマとしてお話を伺いました。



第2回「LCA Women's Businessセミナー」も3月23日(水)に開催を予定しています。テーマ：「女性はもっと活躍できる」～女性リーダーたちにこれだけは伝えたいこと～第2回目は、講演者に元資生堂代表取締役副社長で、21世紀職業財団の会長でおられる岩田喜美枝氏をお招きし、女性が自らの力を更に発揮するためのヒントから、ご自身の今までの経験を基に、女性が勇気を持って仕事を続けて行けるパワーについてお話いただきます。HPからお申込みを受け付けております。



LCAでは、今後「LCAリーダーシップセミナー」の開催も予定しており、女性リーダーだけでなく、男性リーダーの皆様のためのプログラムも積極的に展開してまいります。

Contents

◆ The first page LCA News

◆ The second & the third page Topics of Leadership

「経営幹部に提案を採用されるためには……
イシューセリングの概念に基づく7つの戦術」

◆ The forth page Column 「古典にコミュニケーションの原点を学ぶ」



Topics of Leadership

「経営幹部に提案を採用されるためには・・・ イシューセリングの概念に基づく7つの戦術」

現場を牽引するリーダー達(ミドル層)が、上層部に新しい提案を行う場合、議論の場まではこぎ着けたとしても、提案を戦略に反映してもらうには苦労することが多いといえるでしょう。何故なら、経営幹部は、自社の業績に関連することが明らかな提案でない限り、注目をする価値はないと考える傾向が強いからです。

イシューセリング概念に基づいて考察することで、新しいアイデアで指示を勝ち取るための効果的な戦術を具体的に示すことが可能となります。そしてそれらの戦術を自らのアイデアに関心を集めるための実践的なフレームワークに落としこむと共に他者の関心やリソースを獲得するための幅広い活動に組み込むことが望めます。

イシューセリングの概念は、組織変革のメカニズムを説明するため Dutton & Ashford (1993) によって提唱された概念であり、組織の中でミドルがトップマネジメントに対して、自身が抱えるイシュー(課題)を提起すること、と定義されています。



◆ Action (戦術) 1・・・提案のやり方を工夫する

成功の確率が最も高いアクションといえます。意思決定者の目標、価値観、知識はそれぞれ異なるため、それらをしっかり把握した上で提案メッセージを構築することが重要です。さらに提案が意思決定者(CEO)の収益予測の達成に、如何に貢献するかを示すことは不可欠です。

◆ Action (戦術) 2・・・イシュー(課題)の枠組みを決める

イシュー(課題)が組織の優先課題のリストのどこに位置づけられるかで、提案のやり方は大いに変わってきます。

しかも組織の戦略的目標にどれだけ合致し、貢献する可能性が高いかを説明しない限り、優先課題リストには入れられません。戦略的目標と結びつけることは、何より重要といえます。意思決定者が提出した課題を大局的見地で捉えてくれて初めて予算がつく可能性が高まるのです。提案が組織の事業にもたらすメリットを強調することが効果的であることはいうまでもありません。

また同時に事業面のメリットに加え「見逃せないチャンスである」と感じさせる、切迫感を強調することも場合に

よっては必要です。提案を却下した場合のデメリット(脅威)を強調することで、相手を動かす力を生む場合もあるからです。しかしこの場合、裏目に出る可能性にも注意をしておく必要があります。この手法によって、行動が触発される場合もあれば、逆に相手を追い詰め、逃走反応を招く場合もあるからです。しかもそれらは予測不可能な場合が多いといえるからです。



◆ Action (戦術) 3・・・感情をマネジメントする

ペンシルバニア大学ウォートンスchoolのアダム・グラント教授の最近の調査によると、感情を抑制する人、感情を他者の前でコントロールできる人は、比較的気楽にイシュー(課題)を提起し、より高い業績評価を得ているといえます。意思決定者は、意見を上げてくる部下に対してネガティブな感情があることを察知すると、その部下を「変化を起こす人」として評価するのではなく、単に「愚痴を言う人」と見なす傾向があると考えられています。

また、自らの感情をコントロールすることと同じように重要であるのが、意思決定者の感情をマネジメントするということです。具体的には、利益にフォーカスを当てる、そのために取りうるアクションをしっかりと示す、といった方法で、意思決定者のポジティブな感情を引き出す努力をすべきです。



自分の感情をコントロールする



意思決定者の感情をマネジメントする

◆ Action (戦術) 4・・・適切なタイミングをとらえる

提案を提起する場合、適切なタイミングを見極めることは非常に重要です。提案内容と関係のあるトピックやトレンドに関心を向ける人が増えたタイミングをいち早く察知し、そのタイミングを逃さぬ形で提案をすることです。さらに、最終期限(デッドライン)つまりいつまでにそれをすべきかを意識することも重要です。

デッドラインがずっと先で、しかも意思決定者の姿勢がまだ検討モードにある場合には、具体的なソリューションの提案をするより、オープンエンド型(自由回答方式)の質問をする方が効果的といえます。

◆ Action (戦術) 5……他者を上手に巻き込む

イシューセリングは、大抵の場合、一人で行うより他者を巻き込んで進めた方が成功率が高いとされています。連携することで、より多くの人からのリソースやエネルギーが得られるため、迅速かつ広範囲に組織の賛同を得ることができるからです。

またその場合、自分の人脈を活用するのはもちろんですが、それと重複しない人脈を持つ人もチームに加えるべきであることはいうまでもありません。そうすることで、提案に対する賛同者や専門知識の提供者が増えていくはずですよ。

◆ Action (戦術) 6……組織のきまりを遵守する

今まで説明してきた1から5までの戦術は、以下の3種類のイシューセリングに必要な知識を利用することが必要となります。

① 戦略に関する知識

- a. 組織の目標
- b. 目標を達成するための計画
- c. 計画を遂行する際の意思決定者の役割についての理解



② 関係性に関する知識

- a. 提案に影響を受ける人
- b. 提案に関心を持つ人
- c. 提案に反対する人

} しっかり把握しておく

③ 組織の経営陣の考え方の傾向に関する知識

- a. 経営陣が意思決定の材料として好むデータの種類
- b. 経営陣が好む報告の様式
- c. 提案しようとしているイシューと同様の過去事例
(同じようなイシューに対する経営陣の支持・不支持を含む反応など)



上記のような組織特有の傾向を事前に把握しておくことでその他の戦術の有効性を把握することが可能となります。イシューセリングでは、経営陣の考え方や受け止め方に傾向が見られることが多いといえます。それらを踏まえた上でメリットとデメリットを判断する必要があるでしょう。

◆ Action (戦術) 7……ソリューションを提示する

もし何らかの問題を提起するのであれば、当然、それに対する考え抜かれた解決策(ソリューション)を提案しなければなりません。それも実現可能な具体的なソリューションであるべきです。そして新たな事柄を提案する場合には、必ず資金調達計画も盛り込む必要があるでしょう。

ソリューションの提案は、提案者がそのイシューに対して良く考えている事の表れであり、同時に経営陣の貴重な時間を尊重していることの表れであるといえます。

事実、ソリューションを提示する提案者は高く評価される傾向にあることも、最近の様々な研究によって明らかになっています。



イシューセリングとは、決して大掛かりなプレゼンテーションをすることでも、賛否を決定することだけを指している訳ではありません。そこに至るまでのリソースや情報の獲得に合わせて、各戦術を1つ1つ積み重ね、慎重に議論の土台を作っていく必要があるということです。

また、単一の戦術より、複数の戦術を組み合わせた方が効果が高いことは明白です。

残念ながら、いかなる場合でも、完全に成功する方法というものはありません。

つねに戦術を上手に取り入れて有効活用する人は、それを行わない人よりも大きな成功を勝ち取ることができるということです。イシューセリングは、一回限りのイベント的なものとは異なります。きちんと基礎を作り、ペースを調整し、粘り強く取り組むことが求められる継続的プロセスです。

ミドルマネジメントは、これを効果的に実行することで、自らの提案に意思決定者の目を向けさせ、本物の変化をもたらすことができるでしょう。



本稿は、Susan J. Ashford (ミシガン大学 ロススクール・オブ・ビジネス教授)とJames R. Detert (コーネル大学 サミュエル・カーティス・ジョンソン経営大学院 准教授) が、2016年2月にHarvard Business Reviewに発表した“Get the Boss to Buy In”をベースに、LCAがポイントを抽出し、一部加筆し、わかりやすい形にまとめたものです。

Column ～ 古典にコミュニケーションの原点を学ぶ ～

いよいよ春の到来を感じさせる暖かな日差しの日が続く様になりました。今年は例年より桜の開花も早いと予想されています。日本の四季の美しさに目を奪われる機会もぐっと増すことでしょう。桜前線を追いかけて、思わず旅に出たくなるのも私だけではないでしょう。日本には素晴らしい自然を残した、古都と呼ばれる町がたくさんあります。同じく小京都と呼ばれる風情のある街も興味深いでしょう。時間が許せば、ひとつひとつ尋ねてみたいものです。きっと日本人が昔から工夫して創り上げてきた素晴らしい文化に触れることができるに違いないでしょう。

最近、歌舞伎や落語についての話を聴く機会がありました。能といい、歌舞伎、落語といい、日本の伝統的文化は何れも、ノンバーバルコミュニケーションと深い繋がりがあるものばかりです。確かに歌舞伎はバーバル（言語での表現）とノンバーバル（非言語での表現）の見事な融合からなっています。「見得を切る」ことで映画のクルーズアップと同様の効果を与えることができるし、「六法を踏む」表現で力強さや感情の高揚を表すことが可能となります。「勧進帳」の弁慶の引っ込みでも代表されるこれらの動作がなければ、歌舞伎の舞台は成り立たないとさえいえます。同じ意味で隈取りや歌舞伎独特の衣装も、立派な要素です。歌舞伎ほどのバーバル要素を屈指している舞台はないといっても過言ではないでしょう。

一方、落語は今の今まで、バーバルの代表格だと思っていましたが、細かな決まりごとを知れば知るほど、ノンバーバル要素の重要性に気づかされます。言い換えれば、落語はノンバーバル要素の宝庫といえます。時代的には、落語というものが出来上がったのが歌舞伎より二百年ばかり後になります。

落語はいわば一人芝居です。落語の高座にも上（かみ）と下（しも）が明確に分かれていて、一人が演じ分ける登場人物の地位や立場の高さでパフォーマンスが変わります。ちなみに客席に向かってやや斜め右から左を向くのが、訪問者や地位や身分の低い者、反対に左から右を向くのが、地位や

身分の高い者となっています。大家さんと店子の場合、大家さんを演じる時は、右から左を向きます。当然観客は説明をされなくても、話の内容と身体の向きからどちらが大家さんかをしることになります。

落語の場合、表情やちょっとしたしぐさも重要な演出といえます。下から上を見上げたり、肩を落としたり、鼻をすすり上げたりと数え挙げればきりがありません。

情けなさそうな表情やぼーとした顔、張り切っている顔なども一人二役を演じる際の切り札でしょう。



さらに、周辺言語といわれる話の間やスピードも、演じる役柄を見事に表現します。ちょっとおっちょこちょいな役の場合はピッチが速く、わざと間を置かなかったり、すこしのろまな役どころの場合は、スピードを落としまどろっこしさを表します。実に巧みな技です。いつも話している視線も上手に活用しています。例えば、相手との距離や訪ねていった大家さんの家の大きさなども、視線を送る範囲で表します。遠くを見ると大きな家だなあととなります。もちろん近くを見れば、それほど狭いのかとなります。

こうしてみるとノンバーバル要素は、何も外国の人々の専売特許と言う訳では無さそうです。日本の文化の中にも古典といわれるジャンルに脈々と流れているのではないのでしょうか。ただ、現代人がそれらの重要な要素を日常生活に生かし



切れていないだけのようです。もしかすると日本人は、コンピュータの発達でメールという文字だけの会話や伝達が日常的に

なったり、通信手段の多様化で話言葉による意思疎通で充分であるかのような錯覚を持ってしまったのかもしれませんが。

これは相手の表情を読み取る力や相手に言葉だけでなく、身体全体で何かを伝えようとする努力を私たちから奪っていくことに他なりません。



もう一度、古典に見る見事なまでの非言語表現に触れて、その力を再認識するのも面白いのではないのでしょうか。何か1つ古典に親しむ機会を作ってみてはいかがでしょうか。