

LCA News

◆ 第14回 LCA「Women's Business セミナー」2021年5月20日に開催



LCA初の試みとなるウェビナー方式にて「COVID-19が加速するパーパス・ブランディング～激動の時代の女性リーダーたちへのエール～」をテーマに、キリンホールディングス株式会社常務執行役員としてグループのマーケティング戦略・ブランド戦略を担う坪井 純子氏に講演いただきました。変化の激しい時代において、パーパスの軸を持つことの重要性を改めて実感する素晴らしい内容でした。68名の参加があり、アンケートでも積極的なご質問が寄せられました。

◆ 第15回 LCA「Women's Business セミナー」2021年6月23日に開催

キャタピラー・ジャパン合同会社代表執行役員でおられる塚本 恵氏より、前回に引き続きウェビナー方式にて「ニューノーマル下のグリーン、デジタル、D&I - 自助・共助・公助 - ～激動の時代の女性リーダーたちへのエール～」と題し、ニューノーマル化におけるグリーン化、デジタル化、ダイバーシティ&インクルージョンの実現方法について大変貴重なお話を伺いました。49名の参加があり、各地から参加が可能な点が好評でした。



◆ 第16回 LCA「Women's Business セミナー」2021年9月28日(18:00～)に開催



講演者に元花王株式会社執行役員で、現在はエグゼクティブフェローとして活躍しておられる石渡 明美氏をお招きし、組織の中で女性が果たす役割をはじめ、これからの時代に女性がしなやかな力をどのように発揮していけば良いか等についてお話いただきました。今回も激動の時代に活躍する女性リーダーたちに対する石渡さんならではのエールを伺うことができました。今回もウェビナー方式で開催。62名の参加があり、事後のアンケートも多数いただきました。

◆ 「リーダーシップ・コミュニケーション研究会」「女性のためのリーダーシップ・コミュニケーション研究会」

第6回(2020年7月～2021年4月開講)は、リアルとWebの開催手法を併用しながらも活発なワークショップも実現し、最終日のプレゼンテーションでは各自が今後実現するリーダーシップについて発表がありました。また本年7月からメンバーも新たに第7回(2021年7月～2022年4月)がスタートしました。今期も環境を注視しながら、リアルとWebを併用して実施していきます。

※ Facebookに連載 「Communication stories」「Thought Leadership」

2020年8月からFacebookにて身近なコミュニケーション理論を紹介する「Communication stories」職場で役立つ最新リーダーシップ理論を解説する「Thought Leadership」を各10投稿、現在Vol.21まで公開中。またLCAでは10投稿毎にまとめて「LCA Tips」として皆様にお届けしています。

Contents

- ◆ The first page LCA News
- ◆ The second & the third page Topics of Leadership
「水平方向の協働を促すリーダーシップ」
～組織の境界を越えイノベーションにつなげる4つの方法～
- ◆ The fourth page Column 恐るべき付加価値表現の力



組織では上司と部下などのタテのつながりが優先されがちですが、イノベーションに影響を与えるのは日常的に関わる他部門とのヨコの関係です。しかし実際には、組織の壁に阻まれ、なかなか水平方向の協働は進みません。メンバーは訓練により組織全体を見渡して専門知識を持つ人材と結び付き、異なる考えの同僚とも協働できるようになり

ますが、自分と異なる人を理解し、気持ちを通じさせる事は難しいものです。そこで今回はメンバーがこの課題を克服できる

お手助けするための4つの方法を紹介します。

◆ 方法1：文化の仲介者を育成し活躍させる

多くの企業には、既に協働に長けている人材がいるものです。彼らは通常、複数の分野や部門における経験と人間関係を有し、それを非公式につなぐ役割を担っています。

企業はこうした人材を「文化の仲介者」として特定し、彼らが影響力を発揮できるよう支える必要があると考えます。いわゆる「文化の仲介者」は次の2種類に分類することができます。

① 橋渡し役

橋渡し役は、離れた地域や異なる部門のメンバーそれぞれに関する知識が豊富で、両者が何を必要としているかを察知する能力に優れており、それらを生かして仲立ちをすることで、業務の混乱を最小限に抑えながら協働できるようにします。彼らが仲立ちをすることで、当事者は相手の見解を学んだり、互いの違いを生かして上手く対処することが可能となります。これは、一回限りの協働や、結果を出すまでの期限が迫っている場合に特に有効です。

② 引き合わせ役

引き合わせ役は、メンバーを束ねて相互の理解を高め、永続的な人間関係の構築を促します。彼らは具体的な人物を紹介することで、その人物を保証するだけでなく、事前に相手の仕事のやり方などの情報を提供し、その部門特有の文化やルールなどの理解を助けることで協働を促進します。将来自分の助けがなくても境界を越えて働けるよう当事者らの能力を高めるのが特徴です。

企業は、コミュニケーション能力が高く様々な業界や文化での経験を有する人材を雇用することで「社内の橋渡し」と「引き合わせ」の両方の能力を実現することが可能です。また全てのメンバーに対して、複数の部署と接触できる機会がある部門への異動のチャンスを与えることで、多くの仲介者を育成することができます。



◆ 方法2：正しい質問を促す

質問もせず、お互いのことを知らないまま協働することは不可能に近いと言えます。質問をすることで初めてお互いの考えや価値観の違いを認識し確認することができるからです。

リーダーは、次の2つの方法で質問を促すことができます。またそれらを実践していく事で、メンバーがリーダーに安心して質問できる組織の形成が可能となります。

① ロールモデルになる

リーダーが周囲のメンバーの物の見方や考え方に興味を持ち質問をすることは、非常に重要であり大きな影響力に繋がります。メンバーがリーダーと同様の行動をするきっかけになる他、リーダー自身の謙虚さも伝わるからです。メンバーに気兼ねなく質問ができると感じさせる方法の1つは、リーダー自身にも答が分からない場合、それを率直にメンバーに伝える事です。また「なぜ」であるとか「もし…だったらどうだろう」「どうしたら…できるのか」とリーダーの方から質問してみるのも良いでしょう。さらにリーダー自身がメンバーに質問を促す日を定期的に設け、確実に実践することも大切です。

② 問いかけの技術を教える

問いかけの技術に関するトレーニングなどはメンバーの質問の質を高める事に役立つでしょう。ただし質問する効果は、あくまで他者の考えに対する好奇心を持っている場合にこそ発揮されるため、質問を強要すると逆効果となります。



どのような行動が良いでしょうか？

- 「はい」「いいえ」で答えられる質問
- 先入観を最小限に抑えるオープンクエスチョン
「どのような状況ですか」「何だと思えますか」
- 「どう思う？」など主観的な回答を誘因するような抽象的な質問
- 主題に沿った明確な質問と十分な説明の機会の提供
「△はどう思えますか」「詳しく説明をして貰えますか」
- 自らが話し手の意図を把握していると思い込む
- 要約や復唱により理解したことを確認し、間違いの訂正や聞き洩らした事の補足を依頼
「…ということですね」「…という認識であってますか」
- 協働は放っておいても上手く行くとつい込む
- 定期的な進捗確認、より良い進め方への意見を求める
「プロジェクトの進捗はどうですか」「より効率よく進めるために何ができますか」



◆ 方法3：他の人の目を通して世界を見るようにする

メンバーに他の人の考え方や仕事のやり方に関心を持ち、質問するように仕向けるだけでは不十分です。積極的に異なるグループと関わり、相手の視点や立場に立って物事を考えることを促し学ばせる事は、上級リーダーの責任です。



部門の垣根を超えた協働こそがイノベーションにつながるという事実を積極的に伝える事で、メンバーに協働に対する動機づけができるでしょう。また以下の方法も有効です。

組織横断の対話を設定する

一方通行で情報を伝える会議ではなく、組織横断の話し合いができる場を設ける事で、メンバーが顧客や社内他の部門のメンバーの目線で世界を見る事ができるように促さなければなりません。最も有効な方法としては、お互いの考え方や意見に十分に耳を傾ける時間が取れるような対面式のミーティングです。顧客を含めたミーティングの場合にも有効です。顧客に一方的に情報を与える従来型のミーティングではなく、顧客との協働から疑問を掘り下げ、解決策を導き出すように設計されたワークショップ形式のミーティングを開くのも良いでしょう。これらの機会を作る事により、顧客だけでなく自社メンバーにとっても互いに学ぶ事が可能となります。

好奇心と共感を重視して人材を採用する

他者への共感性や理解力が高い人材を採用することによって、組織全体として様々な観点から世界を見る能力を高める事ができるようになるでしょう。面接で日頃の行動に関する質問をしたり、対話する様子を観察できるグループディスカッションによって候補者の評価を行い、相手の感情が理解でき、好奇心と共感を重視している人を採用するのです。

◆ 方法4：メンバーの視野を広げる

メンバーに異なる部門との協働を働きかけるためには、リーダー自身も視野とネットワークを広げ、協働の機会を逃さないことが重要です。しかし多くの組織は無意識のうちに直接関係する部門以外には目を向けてはいけなさと、メンバーに働きかけています。その結果、より多くのネットワークに目を配っていたら見抜く事ができたかもしれないものを見逃す事になってしまいます。以下は社内外両方で視野を広げる機会を作る方法です。

様々なグループからメンバーを集めて新企画に取り組みさせる

部門横断チームで働くと、組織内の多様な専門知識をどの部門の誰が持っているかを知ることができるため、内部の知識ネットワークをどのように組み合わせれば有益な協働が可能になるかを考えるチャンスが得られます。

専門領域外のネットワークを広げる

メンバーを後押しして、社内外のみならず他業界の専門知識も活用できるようにする必要があります。一見すると関連性のなさそうな他業界の知識や学問分野の事柄も、自社の専門知識と組み合わせる事で新たなビジネスチャンスを生み出す可能性を秘めています。組織の専門知識の価値を高める領域を探り出すとき、以下のいずれかのアプローチが有効でしょう。

トップダウン方式はビジネスチャンスの可能性が高い領域が既に特定されている場合に有効です。例えば、その領域に関心を持つメンバーにオンライン講座の受講や業界カン



ファレンスに出席させ、有益な情報を社内内で共有してもらう等が有効です。あるいはワークショップを開催し、若手メンバー間でそこから学んだことをシェアする事で、社内における応用の可能性についてブレインストーミングを行う場とするのも効果的です。

ボトムアップ方式は、組織が社外のどの領域と結びつくべきかをリーダーが判断しかねる場合に良いアプローチです。例えば、出席したいと思う他業界カンファレンスをはじめ、身につけるべきスキルが学べる講座やワークショップなどを提案するようメンバーに呼びかけます。社外の領域に目を向けて、イノベーションを生み出すための時間と資源をメンバーに与えることも極めて重要なのです。

◆ 組織の壁を壊す

組織の多様な知識を結びつける新たな方法を見つけ出す事は、持続的な組織の成長のための必勝法といっても過言ではありません。しかしそれは、メンバーが組織の壁を超えて生産的に協働するためのチャンスとツールがなければ実現しません。リーダーは水平方向の協働に秘められた力を解放放つために、メンバーがお互いから学び、通じ合えるよう努力を重ねる必要があります。本稿で説明した4つの方法はそれに役立つでしょう。

いずれの方法も高等な学位や技術は不要です。リーダーがこれらを奨励し支援する状況を確認する事ができれば、最終的に部門や領域の壁を超えた協働は自然に行われるようになるでしょう。



本稿は、Tiziana Casciaro (トロント大学教授) Amy C. Edmondson (ハーバード・ビジネス・スクール教授) Sujin Jang (INSEAD助教授)らが2019年7月にHarvard Business Reviewに発表した“Cross-Silo Leadership”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 ～ 恐るべき付加価値表現の力 ～

今日は、コミュニケーションの相手に対する配慮の話をしたいと思います。先日、タクシーに乗った折、大層急いでいたこともあり「申し訳ありませんが、できる限りで良いので、急いでもらえますでしょうか」と言ったところ「スピード違反はできませんからね」という答えが返ってきました。当然交通違反をして貰おうなどとは夢にも思っていなかった私はその言葉に驚きました。私の発した「できる限り」は耳に届いていなかったのでしょうか？おそらくタクシーを運転する方は、様々な要求を連日聞いている内に、自分の身を守る術として、事前に予防線を張ることにしたのでしょう。ちなみに感じの悪い方ではありませんでした。皆さんもこのように、先回りして拒否された覚えはありませんか？日常で考えてみると、案外このようなケースが多いのではないのでしょうか。例えば、友人に対して「今度の日曜日は映画でも見に行こうかな」とさしたる期待もなく言ったとします。その言葉に対して「今度の日曜に私は一緒に行けないから。他に用事があるので…」と先回りされたらどうでしょう。お願いしていないのに断られるという、少々理不尽な思いにかられないでしょうか。



これらは、相手への配慮という日本が昔から持ち続けた素晴らしい習慣が、現代社会では本来の意味とは異なった形の自己主張へと変貌してしまったケースといえるでしょう。

コミュニケーションにおける相手に対する配慮の代表格は「付加価値表現」です。円滑なコミュニケーションには欠かせない要素といえます。例えば話の核となるものにこの「付加価値表現」を加えるだけで、相手への配慮が表現できます。先程のタクシーの例で言えば「申し訳ありませんが」「できる限りで良いので」といった表現がそれに当たります。

この付加価値表現は主に何かを人に頼む際に使われることが多く、依頼の内容や目的によって種類があります。例えば、話し手である自分の事情を説明する時に使用する「勝手に言って申し訳ないのですが…」であるとか聞き手の事情への配慮を表す「お忙しいところ恐縮ですが」

依頼内容の限定を表す「一日だけでよいから…」などが代表的な例といえます。断りの場合の「申し訳ありませんが」という表現も、もちろん付加価値表現の一つです。これらの付加価値表現は皆さんが知らず知らずのうちに使っていることと思います。目的に合った上手な付加価値表現を使いたいものです。さらにプラスの表現法というのがあります。命令文を依頼文に変えて表現する形が代表的です。「…してください」を「…してもらえますか」「…していただけますでしょうか」などに交換させる方法です。タクシーの例でいうと「急いでもらえますでしょうか」という最後の表現がそれに当たります。「お待ち下さい」を「お待ちいただけますか」に変えるだけで、印象は大きく変わります。病院などはこの点をもっと研究すべきだと思っていますが、それは私だけではないでしょう。



最後に効果の高い魔法の言葉をご紹介します。文の最後につける「いかがでしょうか？」という表現です。

例えば「…しようと思いますが、いかがでしょうか？」となります。最後の判断を相手に委ねるのです。もちろんこれは状況によって考慮すべき表現ですが、相手の意思を尊重しながら事を進めたいという配慮を上手に伝える1つの効果的な手段といえるのではないのでしょうか。

コミュニケーションとは、相手を慮ることが基本です。形だけでなく、相手の状況や事情を充分考慮することは「基本中の基本」であることはいまでもありません。付加価値表現を上手に活用して、お互いに気持ちの良いコミュニケーションを心掛けましょう。

コミュニケーションとはオリンピックのような白熱した試合ではなく、野球でいえばキャッチボール、テニスや卓球でいえば楽しいラリーといったイメージです。お互いの状況やペースに十分に配慮して、協力して作り上げて行く過程が大切です。2wayコミュニケーションが大事だといわれているのは、まさにそのことを指しています。互いの状況への配慮がどれだけ気持ちの良いコミュニケーションに結びつくのか、頭で理解しているだけでなく、是非実践の場で生かしていただければと思いますが、いかがでしょうか？

Toni. M. H