LCA LETTER
No. 7
Sept ~ Oct. 2017

LCA News

◆LCA主催のセミナー

第3回 「 LCAリーダーシップセミナー」2017年2月7日に開催

「女性活躍推進の秘訣と課題」をテーマに、住友生命保険の香山真氏、日産自動車の小林千恵氏、LIXILの谷亘氏の3名をお迎えし、LCA初となるパネルディスカッションを開催しました。
女性活躍推進法の可決から1年が過ぎたこの時期に、女性活躍推進について求められているものは何か、各社の課題と取組みについて現状を説明いただきました。多くの企業が積極的に取り組んでいるテーマだけに、参加者からの活発な質問や発言が出るなど、発表者と参加者が一体となったセミナーとなりました。

第５回　LCA Women's Business セミナー」2017年8月9日に開催
「 日本企業ファウンダーと外資系IT企業プログラムから
それぞれ学んだキャリアとリーダーシップ 」

～リーダーたちにこれだけは伝えたいこと～

世界を代表するソフトウェア企業であるSAPで、マーケティング統括として活躍される青木 桂子氏に、２大企業での経験を踏まえたキャリアとリーダーシップについて語っていただきました。青木氏にはソニーの創業者である盛田昭夫氏の側近としての稀有な経験と現在のSAPにおけるキャリアを踏まえ、それぞれの企業から学んだキャリアとリーダーシップについて大変貴重なメッセージを発信していただきました。
キャリアについて考えさせられる大変有意義なセミナーとなりました。

Contents

◆ *The first page ・・・・・・ LCA News*
◆*The second & the third page ・・・・・・ Topics of Leadership*
「異なる文化の壁を超えるリーダーシップとは・・
～リーダーシップの鍵は権威と意思決定にあった～」
◆*The forth page ・・・・・・Column* 「説得の達人とは」

一般社団法人リーダーシップ・コミュニケーション協会　事務局
〒150-0012　東京都渋谷区広尾5-25-2 広尾AKビル6F
Tel：03-6408-5179　Fax：03-6408-5178　http://www.lca.or.jp
LCA Letterへの感想をお聞かせ下さい。　lcaoffice@lca.or.jp

Topics of Leadership

「異なる文化の壁を超えるリーダーシップとは・・」
～リーダーシップの鍵は権威と意思決定にあった～

グローバル化の進展で、全く異なる文化を超えてリーダーシップを発揮しなければならなくなった。文化の違いはともすると誤解や軋轢を生むことになる。本論文の筆者エリン・メイヤーは、著書"Culture Map"で8つのマネジメント領域における相対的は文化の違いを示し、グローバル時代のリーダーシップにおいて欠くことのできない問題を解き明かしてくれる。

◆ リーダーシップの2つの重要な文化的側面

リーダーシップスタイルの文化的な違いは、思わぬ誤解を生む事が多い。出身国が違う人達が互いを理解できずに、悩むというケースは良くあることだといえる。多くの場合、リーダーシップ文化の重要な2つの側面を、区別できていないからである。

1つ目は「権威」である。

階級や地位にどれほど注意を払い、敬意を抱くか。この点においては日本人の方が米国人よりも明らかにヒエラルキーを重視しているといえる。

2つ目は「意思決定」である。

良く見過ごされがちではあるが、日本人の方が米国人よりも合意を重視する。もちろん、権威と意思決定だけが文化の違いではない。しかし、この2つはリーダーシップという面では最も重要だといえる。この2つを混同するグローバルマネジャーは、おそらく自分の置かれた状況や文化に、リーダーシップスタイルを合わせることができないだろう。以下では、この2つの側面がグローバルリーダーシップの有効性にどう影響を与えているかを検討する。特に意思決定に対する考え方が、グローバルなチームワークにどう影響するかに焦点を当てる。そしてこの2つの側面を軸に代表的な国をマッピングし、それらの要素がリーダーの役割に対する期待をどのように左右するのかも比較してみたい。

◆ 権威に対する考え方

この100年の間、米国および西欧の一部の国々では、ヒエラルキー重視のマネジメントをやめ、参加を促す平等主義的なアプローチに移行するのが、リーダーシップにおける最大のトレンドであった。指揮統制は権限委譲に取って変わられ、マネジャーは部下たちに指示を出すのをやめ目標管理やオープンドア主義、360度評価などに移行する様トレーニングされた。CEOが現場のあらゆる層の従業員と直接コミュニケーションを取る「歩きまわるマネジメント」を始めると、会社のヒエラルキーはさらに希薄となった。権威に対する態度は、文化の違いに関わる最大のポイントの1つである。しかし、権威を組織の下部へ委譲するというマネジメントは、振興国市場には、簡単にはフィットしないだろう。但し、ヒエラルキーやステータスに対する考え方の違いを理解するだけではまだ不十分といえる。

◆ 意思決定に関する考え方

多くのエグゼクティブやマネジャーは、階層的な社会では意思決定はボスが下し、平等主義的な文化においては、グループの合意で決定が下されると思っている。しかし世界的にはヒエラルキーと意思決定手法の間には必ずしも相関関係は見られない。その良い例が米国である。米国のビジネスの文化は、日増しに平等主義的になっているが、迅速で柔軟な決定を好むため、合意より意思決定権限が個人に委ねられることが多い。米国では、マネジャーは部下に意見を訊くことはあるが、最終的に決定を下すのは自分だと認識している。部下もそれで構わないと思っているし、上司が決定してくれることを期待している面もある。このように米国では、平等主義的文化を持ちながらも意思決定はトップダウンということになる。他にもトップダウン型の意思決定を一般的とする国では（インド、イタリア、メキシコ、モロッコ、ロシアなど）決定は素早く下されるが、新たな意見や主張が現れれば、すぐに決定が変わってしまうということも起こる。こうした国々では、下された決定はけして確定的なものではなく、後に修正される可能性が大いにあるということを理解しておく必要があるだろう。

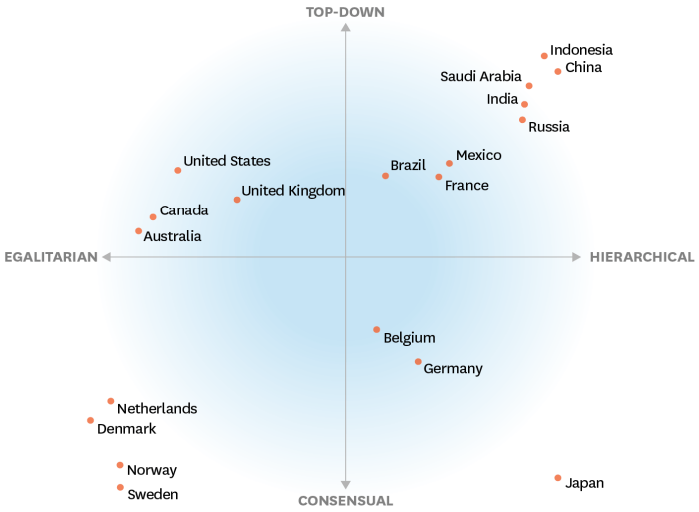
一方ドイツや日本、オランダ、スウェーデンなどの国々は対照的といえる。これらの国々では、多くの人が意思決定プロセスに関わっているように見えるだろうし、グループ合意に辿りつくのに多くの時間がかかるのも事実である。但し、一旦決定が下されれば、実行は驚くほど速い。何故なら合意を重視する文化では、合意形成をしている間に既に細かい点や関係者間の調整などが行われるからである。決定された事項は、いわばコミットメントであるから簡単には変更されない。どちらのシステムも状況に応じて効果的であり、それぞれに利点があるといえる。トップダウンの意思決定が効果的なのは、例えば変化のスピードが速く、製品の完成度よりむしろ早く市場に出すことの方が重要な業界に適しているだろう。

逆に合議型が効果的なのは、開発スパンが長く、製品が完璧であることが必要不可欠であるような業界に向いているといえる。しかしM&Aなどで、異なった意思決定のプロセスを持つ国の企業が1つのチームを形成するような場合には、問題が生じる可能性を否定

できない。合議型の日本企業がトップダウン型の米国企業を買収したような場合である。そのような場合、他の文化のやり方を知り、それに合わせるということが大切であるのは言うまでもないことである。意思決定の方法が異なる2つのグループを協力させようとするなら、個人のスタイルを柔軟に変えるだけでは不十分である。合議型かそれともトップダウン型か、どのような意思決定プロセスにするか態度を明確にする必要がある。本当に100%の合意が必要なのか、決定までの期限や決定した後に変更がどのくらい柔軟にできるのかといった要素を充分に検討する必要があるだろう。

◆ リーダーシップの4つの文化

権威に対する考え方(ヒエラルキー重視から平等主義まで)と、意思決定に対する考え方(トップダウン型から合議型のまで)を明確に区別することができれば、リーダーはグローバルな環境でもっと効率的に行動ができる。右記に示したリーダーシップ文化の分布を、権威に対する考え方と意思決定に対する考え方の2軸で表した図でも、じつにバラつきが多いことが分かる。



合議型で平等主義の例

デンマーク、オランダ、ノルウェー、スウェーデンがこのグループである。合意による意思決定は原則としては良さそうに聞こえるが、基本的に合議型ではない文化の出身者にとっては、時間の無駄に感じ、フラストレーションが募ることになりかねない。従って、このグループの国々で成功するには、リーダーシップに対して次のような姿勢で臨む必要がある。

- 意思決定には時間がかかり、会議ややり取りが増えることを覚悟しておく。
- 様々な意見が出て議論が長引いても最後まで責任を持って付き合う。
- 上司が決めてくれると期待しない。上司はまとめ役であって意思決定者ではない。
- 早く決めたいと思っても、後で変更ができにくいので時間を取って最善の決定を下すべく努力する。

合議型でヒエラルキー重視の例

ベルギー、ドイツ、日本がこのグループである。このグループで仕事をすることになったがヒエラルキー重視の文化に慣れていない人は、次のことに注意をしてほしい。

- 上司である場合、部下はあなたの決定に従いはするが、意思決定のプロセスにも参加したいと望んでいる。スタッフからつねに意見や情報を求めるようにする。
- 忍耐と徹底を期すこと。各ステークホルダーを参画させるのに必要な時間は十分に費やすこと。
- グループの決定が固まってきたら、特に反対意見には十分に耳を傾けるように気を配る。
- 収集した情報の質や完成度、論拠の確かさを重視する。このグループでは、一度下した決定は簡単には変更できないものであることに注意する。

トップダウン型でヒエラルキー重視の例

ブラジル、中国、フランス、インド、インドネシア、メキシコ、ロシア、サウジアラビアがこのグループである。このグループで仕事をする場合には次のことに留意したい。

- 上司とは単なるまとめ役ではなく、指揮をする人である。
- 上司である場合、部下は仕事だけでなくプライベートでさえ、あなたの意向に従おうとするだろう。
- 期待を明確にしかもできるだけ具体的に示すこと。
- 発言に注意する。例えば思いつきで言ったコメントが決定事項と解釈されてしまう危険がある。

トップダウン型で平等主義の例

オーストラリア、カナダ、英国、米国がこのグループである。このグループで成功するには以下のような行動が求められる。

- 地位に拘わらず決定が下される前に意見をはっきり言う。
- 結論が出たら、たとえ自分の意見と違っていても、即座に上司に同調し、決定を尊重する。
- 決定後も柔軟性を保つ。決定は後日必要に応じて修正や再検討が可能である。

様々なアプローチのニュアンスや複雑さが分かれば、あらゆる異文化コミュニケーションの場で、リーダーとしても部下としても、賢い選択ができる。自国の文化の中で如何に優れたリーダーであっても、世界の各地でスタッフのやる気や参加意欲を高めようとするなら、多角的なアプローチが必要となる。特定の国においてリーダーとして成功する方法を知っているだけでは不十分である。文化に合わせて最も有効なリーダーシップスタイルを柔軟に選択し、望む結果を得るために適応するかを慎重に決めなければならない。

本稿は、Erin Meyer (INSEAD教授)が2014年(邦訳2015年)に出版したに" The Culture Map：Breaking Through the invisible Boudaries″ 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 ～ 説得の達人とは ～

秋に入って一番熱いニュースといえば、やはり何といっても衆議院選挙が思い浮かぶことでしょう。今回は何時にも増して激烈な戦いが繰り広げられてるようです。選挙の行方も大変気になるところですが、中でも安倍首相と小池都知事のパフォーマンスの違いやコミュニケーションの捉え方の違いが実に鮮明になっているように思えます。

TVを通じた討論も連日活発に繰り広げられており、選挙に臨む党首の発言の仕方も実にそれぞれ特徴があります。

選挙では「説得」という印象は薄いかもしれませんが、自分の考えや主張を聞き手に理解してもらい、賛同を得るという行為は紛れも無く一つの「説得」行為といえるでしょう。

読者の皆様も、事の大小はあるでしょうが、日々この「説得」という行為を経験している筈です。例えばちょっとした頼みごとも、ある意味では「説得」だといえます。「依頼」という行為の中には、少しではあっても「説得」という意味合いが含まれるからです。何故なら、依頼された相手が仕方なくやるのか、気持ちよくやるのかということをコントロールするのが、じつは「説得」という要素に他ならないからです。モチベーションを高く持ってやってもらうということは非常に重要であり、「説得」は、このやる気を引き出しながら目的を達成するという、ある意味高度なコミュニケーションの１つといえるでしょう。

選挙のポスターや街頭演説、テレビでの政見放送など、本来は説得であるべきものが、残念なことに強制に見える、聴こえるといったものも見受けられます。

プラスのイメージを発信したいにもかかわらず、いわゆる逆効果になってしまっているケースです。聴衆の立場に立てない街頭演説に始まり見る人にプラスのインパクトを与えることができないポスターなどが街に反乱しています。候補者はもちろん気がついていないでしょう。

「説得」というと、つい相手を強引にねじ伏せるといったイメージもあるかもしれませんが、そのような行為は「説得」というよりむしろ「強制」になってしまっているといえます。日頃「説得」のつもりでつい「強制」になっていないでしょうか？

選挙だけではなく、このエッセイを読んでくださっている皆様も、家族の方に対して、後輩や部下の方に対して本物の説得をしていますか？強制になってはいませんか？この機会にひとつ胸に手を当てて考えてみるのも良いかもしれません。

「説得」には、きちんとしたメカニズムが存在します。このメカニズムさえしっかり理解していれば「説得」は成功率がぐんと高くなるでしょう。

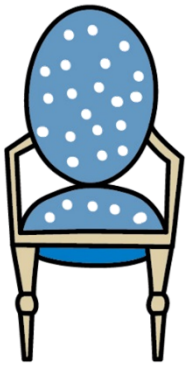
そのメカニズムをご紹介しましょう。先ず大きな流れの中に2つの重要ポイントがあり、そのタイミングを逃さないということがとても大切なことです。

説得をしようとする人をＡさんとしましょう。そして説得される人をＢさんとします。最初にＡさんがＢさんに声をかけた時点では、Ｂさんは「何だろう？」という程度ですが、話が進むにつれて、心の中に興味と抵抗の両方が芽生えます。その後が、まず第一の重要ポイントです。興味と共に抵抗が少し大きくなる時点で、Ｂさんの興味がプラスの連想へと向かうように背中をそっと押してあげるような会話を展開することが肝心です。これが成功するとＢさんの心に「やってみようかな」という欲望が生まれます。

しかし、ここで安心するのはまだ早く、次に第二のポイントが待ってます。

それは「比較」というポイントです。

想像してみてください。大きな買い物をする時、例えば車であるとか、家具であるとかです。人は必ず決断をする前に「ちょっと待った」という瞬間がある筈です。この場合、他と比較するという行為がもっともポピュラーといえます。比較した結果、やはり自分の中で何か決め手となるものがある車や家具に落ち着くのが常道といえるでしょう。このタイミングで速やかに決断に向かうかどうかは、説得者であるＡさんの腕の見せ所です。ここでまたプラスの方向に背中をそっと押してあげるのです。



この2つのポイントのタイミングを外さなければ、かなりの確率で「説得」は成功します。

相手の立場や想いを的確に捉えた説得は、ビジネスにおいても、日常生活においても大きな力を発揮します。上手に利用できるようになりたいものです。明日から、いえ今日から皆様は「説得」の達人ですね。

Toni. M. H.