



山梨学院大学

経営ナビゲーション —ビジネス革新への航海図—

No. 24-2
平成24年4月10日発行
山梨中央銀行
法人推進室
甲府市丸の内 1-20-8

山梨中央銀行は、大学等の研究機関が有する知的資産とビジネスの現場とを結びつけ、企業経営のイノベーションや事業機会の創出を支援するリエゾン（橋渡し）活動に取り組んでいます。

本リポートでは山梨学院大学の先生方と、その研究内容を紹介していきます。中小企業のみなさまが肌で感じたビジネスの現場の空気と、気鋭の研究者たちが取り組むアカデミズムの最前線が出遭うこのリポートが、新たなビジネスの「創発(emergence)」の場となることを期待いたします。

＜第6回＞



経営戦略形成の新たな手法 ～経営トップが「うん」と言える 部下からの提案～

黒澤 壮史 先生
(経営情報学部 専任講師)

《要点》

- ・ トップダウン型の経営戦略立案において、トップが描く経営ビジョンと、部下（現場）が考える方向性が乖離している場合がある。
- ・ この乖離を縮める方法として、ボトムアップ型の提案（現場からの発信）が有効な場合がある。
- ・ 経営トップ（上司）は、「うん」と言わせてくれるような納得のいく部下からの提案を求めており、そのためにはコミュニケーションスキルの向上が重要である。
- ・ ボトムアップ型の提案を成し遂げるための重要なファクターとして、「提案内容」、「進め方」、「タイミング」、「協力者」の4つが挙げられる。

■どのような分野を研究されていますか？

経営戦略の形成プロセス、とりわけボトムアップ型のプロセスについて研究しています。ボトムアップ型とは、「部下（現場）から上司へ提案すること」であり、逆にトップダウン型とは「経営トップが戦略を立て、現場が実行すること」です。

■なぜ、ボトムアップ型の経営戦略形成を研究されているのですか？

経営トップが「組織にとって大事であり強みだと思っていること」と、部下（現場）が思っていることが常に同一であるとは限りません。トップが強みだと思っていることが、実は部下（現場）は弱みとして捉えていることもあります。

つまり、トップダウン型でトップが描く経営ビジョンが、部下（現場）が考える方向性とズレている場合もあり、そのような状況は組織にとってあまり好ましくありません。このような場合、ボトムアップ型で部下（現場）が必要だと考える経営戦略を形成し実行していく方が組織にとっても有効ではないかと考え、ボトムアップ型の経営戦略をどのように形成していけばよいのかを研究しています。

■ボトムアップ型の経営戦略形成に必要なものは何ですか？

あまり聞き慣れないかもしれません、「issue-selling」（イシューセリング）という言葉があります。これは「課題の売込み」を意味しており、現場の人たちが大事だと思っていることと、トップが大事だと思っていることが乖離している場合、現場の人たちが「issue-selling」を行なながら、自分達が大事だと思っていることをどうやってトップにも大事だと思ってもらうかという方法です。つまり、ボトムアップ型の経営戦略を形成するには「現場からの発信力」が必要不可欠なのです。

■ボトムアップ型のメリット・デメリットは何ですか？

<メリット>

現場で起きていることの問題点を拾いやすいということです。また、現場には多くの情報が存在することが多いため、新しいことを始める際には現場の情報を活用することが有効だといわれています。

<デメリット>

自身の部門を超えた組織全体の問題を取り扱うのには不向きだといわれています。また、現場自身が身を削るような（人員削減や規模縮小など）、不利となるような提案は出てきづらいことが挙げられます。

■部下からの提案に必要なものは何ですか？

経営トップあるいは上司は、「うん」と言わせてくれる、自分自身が納得のいく提案を求めています。それを成し遂げるための重要なファクターは以下の4つです。

- | | |
|----------|-----------------|
| 1. 提案内容 | 2. 進め方 |
| 3. タイミング | 4. 協力者（パワー、影響力） |

繰り返しになりますが、ポイントは、「部下が大事だと思っていることを、トップにも大事だと思ってもらうこと」です。そのため、部下が大事だと思っていることと上司が大事だと思っていることを、いかに関連付けていくかが重要となります。また、「誰が提案をするか」も大きく影響してきます。組織の中には必ず「パワー（影響力）」を持つ人が存在し、その人を協力者としながら進めていくことも大切です。このようなことを考えながら、ボトムアップ型の提案を行うことで、自然と部下のコミュニケーションスキルは向上していくでしょう。

■実際に、ボトムアップ型で成功された企業はありますか？

匿名でご紹介しますが、大手ゲーム会社（ソフト開発）A社の事例があります。

大手メーカーから新機種のゲーム機が販売となり、A社社長は看板シリーズのゲームの新機種用ソフトを作成するよう現場に指示を出しました。しかし、現場のクリエイター集団は、その看板シリーズのゲームのコンセプトや操作性が新機種にはマッチしていないと考え、作ってもヒットしないと思ったのです。しかし、社長命令なだけあって、そのことを提案するのに苦慮していました。

そこで、A社社長の考えをえてもらうために、その看板シリーズの顧客層のマーケティングを実施し、それに基づいた様々な資料を揃え、プレゼンしました。その結果、A社社長の考えも変わり、看板シリーズではない、他のゲームの開発に漕ぎ着け、見事、世界的なヒット商品とすることができます。

■地元企業と共同で行いたいことはありますか？

企業の方と直接お話をしたいと思っています。可能であれば、地元企業の経営トップと部下（現場）とのやり取りや会議の進め方などコミュニケーションの取り方についてお話を伺えたら、と考えています。もし経営トップの戦略立案や現場からの提案でうまくいかない部分があれば、その改善策についてアドバイスできるかもしれません。

いずれにしても、地元の様々な企業の方と接点を持ちたいと考えています。

以 上

“ボトムアップ型の経営戦略形成”についてご相談がある方は、

山梨中央銀行 営業統括部 法人推進室

TEL： 055-224-1091

まで、お気軽にご連絡・ご相談ください。