

一條コラム 1 「承認される稟議書」の書き方

僕はお仕事で、いろいろな上場企業さんたちに関わらせてもらうわけですが、そのなかでは上場企業にお勤めしている人たちと、様々な取り組みをさせてもらうことになりました。

そうすると、それぞれの人たちからいろいろなお話を聞かせてもらうことにもなるのですが、そういう話のなかには、「自分が起票した稟議が通らなくて困っている」というような話があったりもします。

ところで、「稟議が通らない」とか、「稟議に承認がおりない」という状態になると、実際にお仕事が進みにくくなるという問題も出てきますが、自分が起票した稟議に承認がおりないことによって、「自分は評価をされていないのではないか」と感じる人たちも出てきます。

その一方で、僕はこれまで15年以上、外部の第三者としてそういういわゆる上場企業と呼ばれる企業さんたちに関わらせてもらっていますが、僕が関わらせてもらう取り組みについての稟議書の承認率は、今までのところ100%になっています。

では、なぜそのようなことが起こっているのでしょうか？

タネを明かせば、そこには「『承認される稟議書』の書き方」があるのです。

そこでこのコラムでは、「『承認される稟議書』の書き方」についてお伝えしたいと思います。

▼まず、「承認される稟議書」を書くためにはちょっとした情報収集が必要になるのですが、その話をする前に、上場企業さんたちの社内の状況を確認してみましょう。

まず、そういう上場企業さんたちの社内では、たとえば外部の第三者である企業さんや専門家さんたちと、企業内の課長さんがお話をしているというような状況があったりします。

このときに、この課長さんが、その外部の第三者さんが持っているコンテンツやノウハウやサービスに対して、「それはいいですね！ぜひ、うちでもやりましょう！」というような話をしていることも多い印象があるのですが、そうなるとこの外部の第三者さんも盛り上がりつつ、「いいですね！やりましょう！」というような話になっていたりもします。

その結果、この課長さんがこの外部の第三者さんで行う取り組みについて稟議書を書いたりするわけですが、その稟議書に対して、部長さんからストップがかかったりするわけです。

しかし、これはなにも課長さんが起票する稟議書に限った話ではありません。

たとえばですが、部長さんが持ってきた案件について、課長さんがその稟議書を代筆するケースもあると思いますが、その場合、この部長さんは課長さんが代筆してくれた稟議書に自分の承認印を押した上で、自分の上司である役員さんに承認を求めたりします。

ところがここでも、役員さんからストップがかかったりする。

実はこのようなことが起こる理由は、稟議書の内容とはまったく関係がないところにあつたりもするのですが、その理由はまた追い追いお話しするとして、上場企業さんたちの社内ではこのような状況があつたりします。

このような状況があることが確認できたところで、ここから「承認される稟議書」の書き方」について、僕が実際にやっていることをとおしてその内容をお伝えしていこうと思います。

▼では僕は、「承認される稟議書」を書くためになにをしているのか。

話をわかりやすくするために、時系列で状況を見ていこうと思うのですが、まず、なにかの取り組みを行うにあたって、僕が企業側の課長さんとお話ししている状況を考えてみます。

この段階で、課長さんは取り組みを行うことに対して非常に前向きになっていたりします。

ですので、たとえば「一條さん、その取り組み、ぜひ、うちでもやりましょう！」というような発言や、「この取り組みでうちの会社を変えましょう！」というような発言が飛び出したりもします。

そのような状況があるわけですが、僕の場合には、そこで課長さんと一緒に盛り上がる代わりに、その課長さんに対して、「部長さんはこういう取り組みについて、どういうことをおっしゃってるんですか？」という質問をしています。

そうすると課長さんはだいたい、「いや、うちの部長は全然話がわからない人なので、あの人がなにを言っているかは気にしないでいいんです」というようなことをおっしゃったりもするのですが、この反応はだいたいどの企業にお勤めの課長さんでも同じなので、そこは気にせずに、「まあ、それはそれでいいとして、実際に部長さんはなんておっしゃってるんですか？」とまた質問してみます。

そうすると、「うーん。部長はなんか「リスク管理が大切」ってことばかり言ってますよ」というような答えが返ってきたりします。

▼その答えが返ってきたら、次に「じゃあ、役員さんはこういう取り組みについて、どういうことをおっしゃってるんですか？」と質問するのですが、僕がこのような話をすると、「え？ 役員さんと課長さんとの間に直接の接点なんかないんじゃないの？」と思われる方も少なくないようです。

しかし、事実として役員さんと課長さんは直接の接点を持ち、直接、話をしていたりするのです。

では、役員さんと課長さんがどこで話をしているのかというと、たとえば役員フロア以外のフロアのトイレで話をしていたりするので。

これがなぜかと言うと、役員さんが課長さんと接点を持つとうとしているからなのですが、その理由も追い追いお話しするとして、僕は、事実として役員さんと課長さんが話をしていることを知っています。ですので、この課長さんはきっと、役員さんがなにを言っているかを知っているだろうなという想定のもとで、先程の質問を試みるのですが、そうすると課長さんからは案の定、「役員さんですか？」

あの人はさすが役員になるだけのことはあって、話がわかる人なんですよね！」というような答えが返ってきたりします。

そこでまた、「まあ、それはそれでいいとして、実際に役員さんはなんておっしゃってるんですか？」と質問をすると、「役員さんは、『イノベータータイプなことがしたいよね』とか、そういう話をしてくれるんですよね！」というような答えが返ってきたりします。

▼役員さんがなにを言っているのかわかったら、次に「では、社長さんはいつもどんなことをおっしゃってるんですか？」という質問をします。ただ、さすがに社長さんと課長さんが直接話をしていくことはほほありません。

ではなぜ僕が課長さんにこの質問を投げかけるのかといえば、上場企業の場合にはことあるごとに、社長さんから社員さんたちに向けて、「社長メッセージ」や「社長挨拶」が発信されていることを知っているからです。

もちろん、そういう「社長メッセージ」や「社長挨拶」の原稿は、たとえば経営企画部門の社員さんたちが作っていたりもするわけですが、でも社長さん自身も必ず事前にその内容をチェックしています。ですので、社長さん自身が思ってもいないような内容は原稿から削除されますし、社長さん自身が強調したいと思う内容は原稿の上でも強調されることになる。

僕はそのような状況があることを知っているので、課長さんに、「では、社長さんはいつもどんなこと

をおっしゃってるんですか？」という質問をします。

そうすると課長さんからは、「社長は『筋肉質な財務体質への転換』と『グローバル展開』みたいな話をしてますよね」というような答えが返ってきたりします。

▼この答えが返ってきた時点で、「承認される稟議書」を書くための情報収集は完了するのですが、実はこの「承認される稟議書」を書くためには、少しばかり、人間の認知の仕組みを使います。

この人間の認知の仕組みを実感していただくために、この本を読んでくださっているあなたに少しだけ実験にお付き合いいただきたいのですが、今、ギョッと目をつぶっていたきたいのです。

そうしてギョッと目をつぶった状態で、頭の中で「赤い色のモノはどこ？」という質問をしてから、パッと目を開けると。

いかがでしょうか？

「赤い色のモノ」の上に視点が留まった方がいらっしやるのではないかと思います。

つまり、人間は、自分が気にしていたり、注意を払っている内容があるときには、そこにパッと目が向いてしまうという認知の仕組みを持っているのです。

ということは、たとえば日常的に「リスク管理」という言葉を使っている部長さんが、自分のところが上がってきた稟議書を見たときに、そこに「リスク管理」という言葉があれば、そこに目が向いてしまうということになります。

また、日常的に「イノベータータイプ」という言葉を使っている役員さんが、自分のところが上がってきた稟議書を見たときに、そこに「イノベータータイプ」という言葉があれば、そこに目が向いてしまうということになります。

日常的に「筋肉質な財務体質への転換」という言葉や、「グローバル展開」という言葉を使っている社長さんが、自分のところが上がってきた稟議書を見たときに、そこに「筋肉質な財務体質への転換」という言葉や、「グローバル展開」という言葉があれば、そこに目が向いてしまうことになります。

そして、人は、自分が気にしていたり、注意を払っていたりする言葉が書かれた書類を見たときには、その書類に対して、「自分が注意を払っている内容について、きちんとケアがされている書類だ」という認識を持ちがちなのです。

その結果、それぞれの人がそれぞれに、そのような言葉が書かれている稟議書を承認する可能性は高くなる。

▼  
もちろん、稟議書に書かれている取り組みの内容がもう全然話にならないという場合には、その稟議書に承認がおりることはないと思います。

その一方で、会社のためになる取り組みについて、一生懸命考えて稟議書を書いたのに、なかなか承認がおりない、というような状況が続いているのであれば。

今、お話ししたような工夫をするだけで、稟議書が承認されやすくなったりする。

とても単純なテクニックですが、大きな効果が期待できるテクニックでもあります。

ご自身が起票した稟議書がなかなか承認してもらえない、という感覚を持っている方がいらっしゃれば、ぜひ、ご活用いただければ幸いです。

### ステップ3. 稟議書を起票する

ステップ2で把握した順序（前ページのステップ2の解説図に①～⑤の番号で記載）に基づき、この稟議の承認プロセスに関わる関係者それぞれが日常的に使っている言葉を織りまぜながら稟議書を起票する。

稟議で承認を受けたい内容：	①
起案の言葉：	②
担当部長対策：稟議書に書くべき言葉	③
担当役員対策：稟議書に書くべき言葉	④
社長対策：稟議書に書くべき言葉	⑤
締めの言葉：ご承認をお願いいたします。	

### 【「承認される稟議書」を書くための3ステップテンプレート】

#### ステップ1. 関係者それぞれが使っている言葉をピックアップする

稟議の起票者は、これから起票する稟議の承認プロセスに関わる関係者について、

- ・それぞれの人は日常的にどんな言葉を使っているか？
- ・その言葉はどこでピックアップできるのか？

この2点を確認し、それぞれの関係者が実際に使っている言葉をピックアップする。

（以下、課長が稟議の起票者となるケースを例に解説）

	どこで社長の言葉をピックアップするか？ (例：社長挨拶の文章から)	実際の言葉は？ (例：『筋肉質な財務体質への転換』『グローバル展開』)
	どこで担当役員の言葉をピックアップするか？ (例：トイレで話をした際に)	実際の言葉は？ (例：『イノベティブ』)
	どこで担当部長の言葉をピックアップするか？ (例：日々の報告の際に)	実際の言葉は？ (例：『リスク管理』)
	課長 (今回の稟議の起票者)	

#### ステップ2. ピックアップした言葉について、稟議書に書く順序を把握する

ステップ1でピックアップした「それぞれの関係者が日常的に使っている言葉」について、下記のテンプレートに当てはめ、稟議書に記載する順序を把握する。

稟議で承認を受けたい内容：		①
	社長対策：稟議書に書くべき言葉 (例：『筋肉質な財務体質への転換』、『グローバル展開』)	⑤
	担当役員対策：稟議書に書くべき言葉 (例：『イノベティブ』)	④
	担当部長対策：稟議書に書くべき言葉 (例：『リスク管理』)	③
	起案の言葉	②