

どんな会議をしているか  
で企業の実力がわかる。多  
くの組織を見てきた私の実  
感である。ベンチャー企業  
でありがちなのが、社長が  
ずっと話をしている会議だ  
が、これこそ典型的なダメ  
事例である。

課題を共有し、自分の意  
見を述べ、他の意見を聞く。  
そこから気づきが生まれ、  
より優れた、そして、より  
納得感の高い解決策を関係  
者全員で確認する。これが  
会議である。報告会や訓示  
とは違う。

ベンチャー企業では社長

## V&B経営 虎の巻

### 社長「演説」はダメ会議

訓示は存在するが、会議が  
存在しないことが多々あ  
る。それが定常化してしま  
うと、個々の社員は自分で  
考えて動くことを忘れてし  
まう。いかに社長個人に実  
力があつたとしても、組織  
としては極めて脆弱(せい  
じゃく)になる。そこに成  
が整理し、参加者全員で共  
に、膨大な資料を事前に

### 課題解決、全員議論で気づき

長の限界が生まれる。  
数年前にインドのニュー  
デリーを訪問した際、現地  
で見たアウトソーシング請  
負ベンチャーである「社の  
会議は衝撃的だった。アジ  
エンダ(議題)が事前に共  
有されているとはいえず、主  
担当が誰かわからないくら  
い参加者が活発に発言し、  
議論が展開される。それを  
ファシリテーター(進行役)  
が整理し、参加者全員で共  
に、膨大な資料を事前に



インディゴブルー社長 柴田 励司氏

1989年上智大文卒。マニラ、2008年カルチュア・コン  
ソーシアム・ヒューマン・リソース・ビジネス・クラブ(CCC)  
・コンサルティング(現マニラ)の最高執行責任者(COO)  
・ジャパン社長などを経て、に就任。10年6月から現職。

説明は、次の流れで行え  
ばよい。①そもそも何が問  
題か②何を決めなければな  
らないのか③意思決定に当  
たつての論点は何か④オプ  
ションは何か⑤提案者とし  
てはどうしたいか。こ  
れを「意思決定者が必要な  
5つの流れ」と称する。

議論の際には、原則すべ  
てこの流れで説明し、議論  
する。膨大な資料の説明は  
不要とする。議論の中で様  
々な意見が出た場合に、す  
かさずとりまとめ、白板や  
パソコン上で可視化して、  
全員で確認する。このプロ  
セスを何度も繰り返す。こ  
れをラップアップという。  
このラップアップを行う  
ファシリテーターが重要な  
役割を担う。ファシリテ

ターは全員が発言できるよ  
う促し、特定の人の意見が  
多い場合には、その人の発  
言を抑える役目も果たす。  
ファシリテーターは社長  
以外の人間が行つのが望ま  
しい。社長も1参加者とし  
て議論に加わるか、あるいは  
議論を見守る。ファシリ  
テーターは社長の声に皆が  
引きずられないように注意  
する。その後、議論の内容  
を踏まえて最終的には社長  
が決めるのでよい。  
議論を終えたら、当日中  
に議事録を作成して、関係  
者に配布する。その際、欠  
席者へのフォローも忘れな  
い。これらを意識して会議  
を運営することで組織力が  
強化されていくことは言う  
までもないだろう。