VB経営 虎の巻

利害調整 ケースで学ぶ

時には社長以外の目線で

インディゴブルー社長 柴田 励司氏

1985年上智大文卒。マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング（現マーサージャパン）社長などを経て、2008年カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）の最高執行責任者（COO）に就任。10年6月から現職。

先日、社長もしくは代表取締役限定で「柴田塾」の特別版を開催した。「柴田塾」は私が主催する次世代リーダーの育成塾。通常3日間の「柴田塾」を1日に凝縮。午後からは、目玉の「体験型ケーススタディ」に取り組んでいただいた。

世の中には多くの学びの場があるが、有事の対応をリアルに学ぶ場はなかなかない。机の上の勉強とは異なり、有事においては自分のペースで進められず、何がどう発展していくか読みにくい状況になる。そんなときに、リーダーの直感的な判断力、対応力が鈍っていると会社が沈没する。有事においては想定外のことのオンパレード。感情や時間のプレッシャーが覆いかぶさってくる。知識はあっても、ここぞというときにこうしたプレッシャーでフリーズする"優秀な人材"では想定外の事象に立ち向かうことができない。

これればかりは修羅場をどれだけ経験してきたかによる。しかし、それを偶然の産物としていては真のリーダー育成ができない。ビジネス上の修羅場を体験してもらう場が必要だ。こんな思いから「体験型ケーススタディ」を2年ほど前に開発した。

この研修の中で、受講生たちにはケース企業の役員・社員に扮（ふん）してもらう。そこにプロの役者が扮する"本物"の社長らが登場し、受講生たちをリードしたり、難題を吹っかけたりする。それぞれに異なる利害があり、受講生たちはその調整を求められることになる。「建設的な妥協案」なしには前に進まない。しかも進め方を間違えると感情を害する人たちが生まれ、頓挫する。このことを肌で学んでもらう。

くだんの社長たちは、さすがに有事対応には強かった。こればかりは社長経験者とそうでない人たちとの違いだろう。しかし、対照的に実務処理力や利害調整力は大いに弱かった。

オーナー社長ともなると、誰かに対してきちんと説明したり、議論したりせずに物事を進めることに慣れてしまっている。しかし、組織の中の人達はそうはいかない。それこそ社長をはじめ、多くの関係者への説明、交渉が必要だ。ケーススタディではこれをやらないと進まない。

日常的に自分の「窓」からしか物事を見ない癖もついている。つまり、「関係ない」と思った情報を拾わない。「最終的には自分が責任を取る」のだから、情報の取捨選択についてあれこれ言われる筋合いではないという態度が無意識のうちにあるのだろう。しかし、それだと「社長以外」の役割は果たせない。自分以外の人間との情報共有が全くできないからだ。

ケース終了後の懇親会で「中間管理職たちの苦労がわかった（思い出した）」というコメントが相次いだ。これは素晴らしい気づきだ。より包容力のある社長にワンランク上がったのではないか。

「社長」に慣れてしまうと見えなくなるものがある。たまには「社長」以外の目線を体験してみることをお勧めする。

2012年9月25日　日経産業新聞