

「刻々変化」する経営者の思考



1985年上智大卒。カルチュア・コンビニエンス・クラブの最高執行責任者（COO）などを経て、2010年6月インディゴブルー社長（16年11月から会長）。2014年6月から東証マザーズ上場のバス最高経営責任者（CEO）。

バス最高経営責任者 柴田 励司氏

「刻々と変化」。ベンくなる。これが、社員がチャージャー経営者によく見られる思考傾向だ。オーナー経営者の多くが24時間365日稼働というメンタリティーなので当然そうなる。この情熱が他にはない商品やサービスを生み出す原動力になる。強い副作用もある。この思考傾向に「ついていけない」と思う人が多く生まれてしまう。オーナー経営者もよひオーナー企業ではこの点を自覚して組織マネジメントにあたらないと、大きくつまづくことになる。

□ □

そして優秀な社員が疲弊する。なにしろ打ち合わせの意味がなくなってしまう。確認したはずの内容がいつの間にか違う話になっている。スピード感をもって仕事を進める人ほど、大きなしっぺ返しをくらうことが多

発言の記録・再確認で対応

ち合わせでの合意事項を反故（ほご）にしているという認識はなかった。別のオーナー企業では経営者が携帯電話で指示を出しまくっていた。思いついたらすぐに実行したいという思いからだ。しかし幹部たちは、同じ内容を2度聞くまでは動かないことを申し合わせた。同じテーマでも異なる指示が飛んできた。指示を出したことを忘れて、そんなことは言っていないと怒ったりすることがあったからだ。

確かにその指示内容を聞くとも単なる思いつきの様相がある。しかし、中には珠玉のアイデアもあった。その珠玉も幹部たちにはスルーされていた。

このオーナー経営者は部下の動きが遅いことに不満をもち、外部のコンサルティング会社や広告代理店に仕事を依頼することにしている。しかしながら、現場が動かないので一向に成果に結びつかない。会社の業績は一時的に最終赤字に転落した。

□ □

こうしたオーナー経営者の「刻々変化」氣質を知っているので自分自身は特に注意したい。

がオーナー企業に深く関わるときに実践してきたの「朝駆け」。前夜に打ち合わせをしていても毎朝一番でオーナーと対話の時間をもつ。案の定、内容が変わっていることもしょなくない。しかし頭がすっきりしている朝に確認をすれば、変化の影響範囲を最小にできる。もう一つは「確認メモ」だ。議論した内容を簡単にメモにしてすぐにメールで送る。「それでよろう」と発言したそばから「変化」する人がいる。その被害を最小にするためにメモは役立つ。決めごとを文章にして見せると違和感を示すことができる。それが後に「変化」につながる。メモを送ることで「変化の予兆」を捉えられる。

オーナーの「刻々変化」が新規事業や大型案件の受注につながっていると、きはよいが、それが一向に周囲の人間の時間を無駄にしていることになる。自分の時間を無駄にされていると認識したから離れるのは当然だ。オーナー企業では特に注意したい。