

静岡県 伊豆市 おちあいろう

心から安らげるおすすめを紹介する本企画。
今回は、静岡県伊豆市にあるおちあいろうをご紹介します。

伝統と革新、和とモダン、格式と安らぎ。
相反するものが融合する、特別な空間。

1. 雄大な山々と溪流に抱かれた憩いの空間は、多くの文豪が愛した。築90年の玄関を静かに守る門に出迎えられる
2. 天城の山々と狩野川を臨む露天風呂。天狗が身体を癒やしにきた伝説が残る
3. 「江戸時代の匠がサウナを造ったなら」というイメージのもとデザインされたサウナは、業界第一人者の松尾大氏が手がける
4. 2023年7月にオープンしたばかりのステキハウス。地元の富士山岡村牛と群馬県赤城牛は至福の味

明治7年創業。伊豆・修善寺で雄大な山々に抱かれた温泉地、天城湯ヶ島に門を構える老舗旅館「おちあいろう」は、その全体が文化財指定されている。最高峰の匠が造り上げた建築は、148年の歴史の流れのなかで磨き上げられ、2019年のリニューアルを経て現代の洗練されたデザインと融合した。

名物は、2年連続でサウナシュランにも選ばれた2つのサウナ。まずは、天狗も好んで訪れたという源泉かけ流しの露天風呂と、湯けむりに包まれた洞窟風呂を備えた「天狗サウナ」を楽しむ。伊豆の雄大な山々を楽しみながら、眼下を流れる川のせせらぎに耳をすましつつ、源泉水を贅沢に使ったセルフウリュで体を温め、もう1つの「茶室サウナ」へ。茶室の躰り口を再現した入口を潜ると、一面のガラス窓から望む伊豆の雄大な自然と一体になる。新鮮な外気と天然の川で火照った体をクールダウン。これ以上ない贅沢な整い体験で、爽快な汗とともに日々

の疲れも流れ出していく。

1つずつ源氏物語の巻名がつけられた客室は、和の設えの風情とリニューアルによる快適さがコラボ。そこで味わう伊豆の山の幸、海の幸の新鮮な味わいが体中にしみわたる。

「おちあいろう」の名は、伊豆の山々に抱かれ、2本の川が“落ち合う”畔に佇むことに由来しているという。雄大な自然と溪流のせせらぎに身を任せれば、余計な思考が消えていくかのよう。頭の中がしんと静まったら、これまでとこれから、人と人、別々に見えていた事柄を融合させる、新たなアイデアが浮かんでくる予感がする。

Information

4000坪の広大な土地に、客室はわずか14室。洞窟・露天・内の3種の源泉かけ流し風呂と2種のサウナを堪能することができる。特別な楽しみは、1日に2回行われる館内の文化財ツアー。明治時代から続く老舗旅館としての歴史と、職人の卓越した伝統技術による建築美を知らば、おちあいろうで過ごす時間がより味わいを増すことだろう。

旅館公式HP



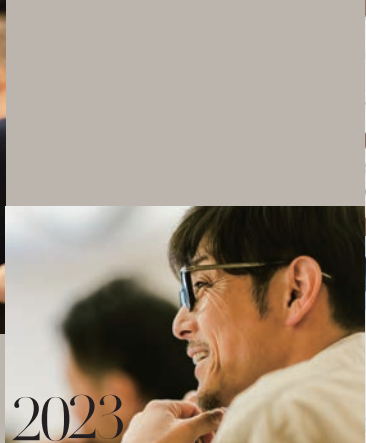
すごい会議

magazine

vol.
30September
2023

「手前」で何が
起きているのか？





立夏

LEADERSHIP CONFERENCE 2023

成果の“直前”に 何が起きているのか？

5/12東京白金、八芳園一。経営者とコーチ陣が一同に会し、十分な広さのある会議室から、熱気が溢れ出すほどの白熱したディスカッションが繰り広げられた。本誌では、そのカンファレンスのエッセンスを凝縮してご紹介します。あなたも、ご自身の組織に変化が現れる「その“手前”で何が起きているのか？」を考えてみては？



風が吹けば桶屋が儲かる

すごい会議では、5月、10月の年2回、カンファレンスを開催している。これまで、象徴的な人物をお呼びした基調講演なども行ってきたが、参加いただいた方へのアンケートやヒアリングからは、「ディスカッションの時間が一番楽しい」という皆さんの声が見えてきた。幸運にも我々はクライアントに恵まれている。わざわざ外から人を呼んでこなくても、すごい方が沢山いらっしゃる。そのお話を皆さん自身で共有いただいた方が、満足度が

高いにちがいないと考え、カンファレンスの運用をディスカッションに集中したものとするに決めた。

今回皆さんにディスカッションいただいたのは、「手前KPI」についてだ。聞き慣れない言葉かもしれないので、ひとつ例をお話しよう。

すごい会議ファウンダーである大橋禅太郎氏が、アメリカから飛び立った飛行機の中で出会った若い経営者の話がある。彼は、とある大企業で営業成績全米1位になり、多額の報奨金を手に入れた。彼がそのお金で何をしたいかという、運送トラックのドライバーを養成する学校をつくったのだ。アメリカでは、運送ドライバーの不足が大きな問題となっていたからだ。

そのビジネスがある程度軌道に乗ったころ、Amazonから「物流システムの重要な拠点であるフルフィルメントセンター（FC）をやってみないか」という声がかかった。倉庫とトラックに投資、運用ができる人を取り込ん

で、仕事をどんどん回します、というビジネスで、アメリカでは比較的人気らしい。FCをやる人は珍しくないものの、そうした経営者たちが揃って直面する問題が、前述の「ドライバー不足」だ。FCに乗り出したものの、ドライバーが見つからないので、仕事を回せない。なので、結局仕事を受けられない、という状況に陥ってしまう。しかし、彼は自分でドライバーの教育を行っていることで、そのリソースが無限にある。それで、仕事を総取りできた、というわけだ。

この事例から見えるのは、上流に目を付けること、つまり「物事が起こる“手前”を握ること」の重要性だ。彼のビジネスが上手くいった要因は、彼がその“手前”にあるドライバーの育成に目を向けたことにある。

「風が吹けば桶屋が儲かる」「燕が低く飛ぶと雨が降る」——。物事が起こるのには、その上流に原因がある。直接的な数字や目標には表れづらい上流を握るの

が、成功の鍵になっているのではないだろうか。我々は、それを“手前 KPI”と呼んでいる。

今回のカンファレンスの目的は、“手前 KPI”を見出すディスカッションを通して「明日からの行動に影響を与える気付きや、視野の広がりを得ていただく」こと。抽象的なコンセプトや問いを投げ掛けられて、それについて答えを考え、ディスカッションするのは、大きな勇気がいることだ。カンファレンスに参加してくださった皆さんの、敢えてそこにトライする行動力に賛辞を送りたい。私達にとっては、この会に足を運んでいただけたことこそが、今回のテーマである“手前 KPI”だった。次回は10月に開催するので、また是非、足を運んでいただけたら嬉しい。

(高森勇旗)



“手前”を コントロールして 成果につなげる

3のSTEP

本ページは、「手前 KPI」の考え方を知り、あなたやあなたの会社での行動を変えるためのガイドです。カンファレンスで行ったワークをご自身でもできるように、あるいは当日の内容を振り返ったり、仲間に共有したりできるように圧縮しました。成果が現れる、その上流を掴むために、今日からどんな行動をしますか？

コミットする秘訣

自分の行動を変えたい人へ

「世界を動かそうと思ったら、まず自分自身を動かせ」—ソクラテスの名言です。カンファレンスや本誌でのワークを通して、(うまくいっていれば)手前 KPI の正体を掴み、それを実行するためのアイデアが出たはず。せっかく金脈を見つけても、それを握らないと何も起きません！強制的に行動を引き起こすための仕組みとして、「告白する」があります。誰に何を伝えたら、自分が「動かざるを得なくなる」のかを考え、すぐに伝えてみてください。

STEP 01 | あなたの会社がフォーカス

まずは、**1** あなたの会社が今「フォーカスしている指標 (KGI: Key Goal Indicator)」を書いてください。売上、利益、一番伸ばしたいプロジェクトの指標等々……。数値目標が存在しない会社については、目指したい「状態」を記入してください。最大3つ、もちろん1つでも構いません。そして、**2** そこに至る鍵を握る指標 (KPI: Key Performance Indicator) と、**3** その指標に影響を与える行動指標 (CPI: Controllable Performance Indicator または CSF: Critical Success Factor) を書いてください。

例) **1** ○○億円を売り上げる→**2** 成約率○%→**3** 商談1回につき○回のロープレ

STEP 02 | 指標に変化が現れる“直前”

STEP 1 で書いていただいたのは、あくまで見えている指標です。ここからが今回の本題。私たちが「手前 KPI」と呼ぶものです。上記の重要指標に変化が起こる“直前”に何が起きているか？を考えてみてください。目の前で見えている指標に、影響を与える“予兆”を探してみるとよいでしょう。上流をコントロールすることで、成果を導く可能性がぐんと上がります！

例) ・売れる営業マンは、その直前に、1日3万歩あるいている。
・離職する社員は、その手前で、無断欠勤をし始める。そのさらに手前では、日報の提出忘れが繰り返し起こっている。

STEP 03 | どのようにすれば、手前 KPI

手前 KPI のポイントは、「気付く」「増やす」「抑える」の3つ。変化の兆候として表れ、変化に気づくための手段になるものでもあり、結果としての KPI を増やすために変える行動でもあり、そして、手前 KPI を抑えることで、状況を掴み、コントロールすることができます。あなたの会社にとっての手前 KPI がなにかわかったら、それをどうやって実現するか？を考えてみてください。自分がやってみる、人を動かす、仕組みにする……。最も、初動が起こりやすい行動をデザインしてみましょう。

している指標は？

NOTE

- 1** フォーカスしている指標 (KGI) **2** そこに至る鍵を握る指標 (KPI) **3** その指標に影響を与える行動指標 (CPI)

になにが起きているのか？

NOTE

に変化をもたらせるか？

NOTE

CLIENT CASE

最新クライアント事例

日工機材株式会社

長く続いた平成不況、続いてのコロナ禍……。景気悪化の影響により、業界全体が“右肩下がり”のなか、ゼロからスタートした機械事業部を3年で3倍の売上にした日工機材株式会社。今までと全く違うメソッドに社員からの抵抗を受けつつ、会社風土を変え、売上拡大を実現したポイントをご紹介します。

金額への懸念を吹き飛ばした、体験受講と「ヨッ!」の衝撃

小玉:「このままではいけない」という焦りは、先代社長の時からずっとありました。

かつてはニッチ業界の専門商社として、何も戦略を立てなくても、訪問すれば何かしら買っていたような時代もありました。けれど

日本の製造業全体は長らく右肩下がり。それに比例して当社の売り上げも縮小傾向でした。最盛期は1600社いらっしゃったお客様企業も、800社まで落ち込んでおり、「このままでは生き残っていけない」というのは差し迫った危機感としてありました。

そんな時に突然、先代社長がガンで他界。引き継ぎもすっかりで

きないまま、経営や資金のこと、さまざまな責任が急に降ってきました。「会社を存続させるために何かしなくては」と、いろいろなシステムやコンサルを検討し、アドバイスを求めて、話を聞くためにあちこちに足を運んだものの、どれもピンとこない。そこで出会ったのがすごい会議でした。きっかけは、たまたま保険会社の人が「すごい会議とい

40代、50代の社員が生き返った



日工機材株式会社
営業本部長 横浜営業所長
青木 豊

小玉社長の右腕として経営を支える良きパートナー。

日工機材株式会社
代表取締役
小玉 次郎

昭和43年に工具商社として創業した日工機材株式会社の2代目社長。「日本一のオーケストラ」となり、製造現場に革命を起こす”会社を目指す。

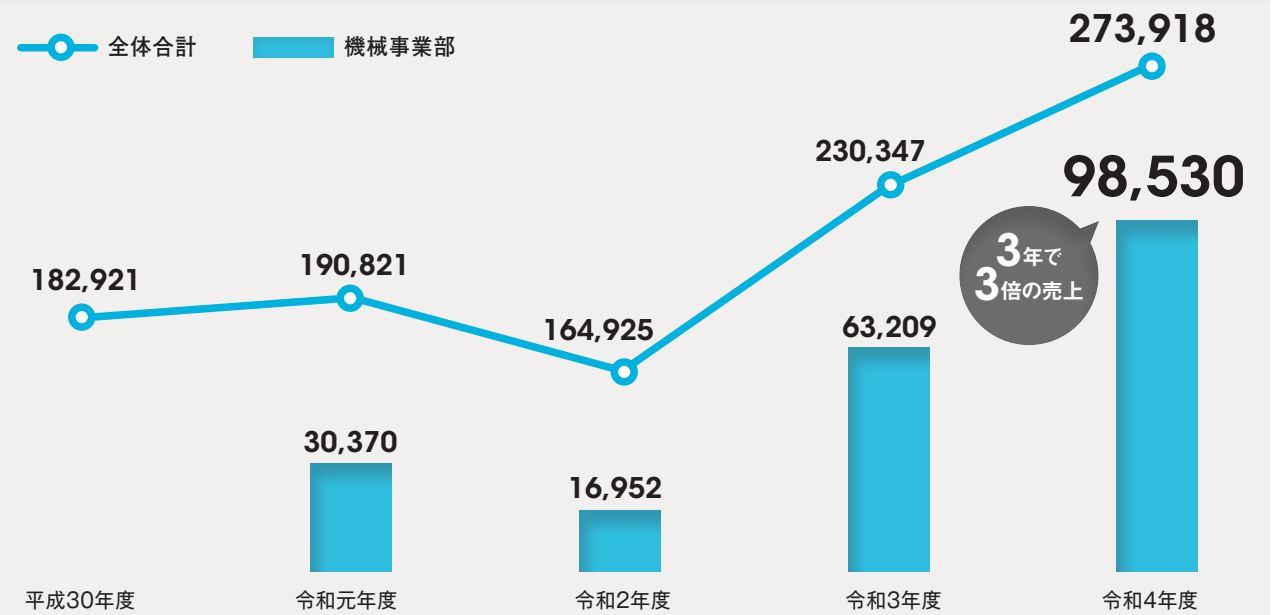
すごい会議
導入成功の鍵

KEY POINT 01 考え方の浸透まで粘り強く実行	KEY POINT 02 お客様の利益(CS)を意識した営業スタイルに変更	KEY POINT 03 成果とアクションへの論理的な考え方を導入
---------------------------------------	---	---



すごい会議 導入後の 売上高の推移

単位:万円



うものがある、これが本当にすごいんですよ」と教えてくれたこと。金額を聞いて、「ちょっとそれは無理だな」と言いましたが、2時間の体験が受けられるということなので、一応足を運んでみました。体験には今の担当である岡田コーチがいて、最初に「素晴らしいと思ったときは『ヨッ!』と掛け声をかけてください」と言われて。何だこれ、と今までにない衝撃を受けましたね。互いの役職だとかにかかわらず、参加者全員で一体となる感覚を味わえる言葉でした。続けていくうちにワクワク感はさらに高まり、体験が終わった時には金額の懸念はすっかり吹き飛んで「これだ。絶対うちの会社ですごい会議をやろう」と心に決めていました。早速会社に戻ってから一人で『ヨッ!』を実践して、社員からは変な目で見られていましたね(笑)。

チャンピオンカンパからスタートし、反発も大きかった

小玉: すごい会議を導入して、まずは戦略的フォーカスからスタートした

のですが、みんなチャンピオンカンパのことを言い合って、思わず笑ってしまうような感じでしたよ。私自身も、何を言っても岡田コーチから「それは事実ではなく解釈ですね」と言われてしまう。今までいかに解釈まみれで生きてきたのか痛感しましたね。いまだに直しきれてはいませんが、社員が素直に話を聞いてくれなかったのは、解釈で叱っていたからだったのかと今さら気づかされました。**青木:** すごい会議を導入することへの社員からの反発は、正直かなり強かったです。何しろこれまで論理的思考なんて社内になくありませんでしたし、私をはじめ KGI も KPI も初めて聞くようなメンバーばかり。全然話についていけず、受け入れられない様子でした。取り組みに対して「どうしたら実現できるか」ではなく、ダメな理由や言い訳、不平不満ばかりを並べ立てる悪口大会になったこともありましたね。**小玉:** あるべき会議の姿とはほど遠い状態でしたが、成果が出るまで絶対やろうと決めていました。安くはない金額を払っていることが覚悟につながっていたのかもしれませんが、

抵抗されながら強引にでも参加してもらい、みんながすごい会議の考え方に慣れるまで2年ほどかかりました。

お客様からの「ありがとう」が会社の利益に

小玉: そのうち、成果につながれる人も数人出てきました。これまでのようにただお客様のところに行って物を売るだけではなく、お客様のビジネスに貢献するためにはどうしたらいいかを考えて、課題からアクションプランを立てて実行するようになりました。お客様が必要としている人脈や情報を紹介するなど、「ありがとう」をたくさんもらえるようになって、それが当社の利益にもつながってきました。青木さんもその一人ですよ。

青木: コロナ禍でお客様と対面で会えない時期に、ウェブでのセミナーや工場見学会を企画していました。すると今度は仕入先様の方から、「協業して工場見学会を拡大しよう」と言ってきてくださり、お互いのお客様を巻き込んで案件拡大につながりました。最近では、イ

ベントや展示会へのお誘いの声もかかるようになりましたね。

50代の社員も劇的に変わった

もう一人大きく変わったのは、50代の村井部長です。すごい会議を通して徐々に考え方や話す内容、行動が変化し、トラブル対処方法などもゴールを決めてスムーズにできるように。5年経った今では常に売上目標を100%達成できるようになって、側から見ても自信にあふれた雰囲気になりましたね。

小玉: そんな風が変わってくれる人がいるのは素直にうれしいですし、輝いている仲間の背中を見て、他の社員も続いてくれればと期待しています。現在は営業メンバーだけですごい会議をやっていますが、他の職種の人や、若い人にも参加してほしいと考えています。きっと若い人ほど吸収力も柔軟性もありますから、私たち年配のメンバーよりも多くのもを得られるのではないのでしょうか。もしかしたら、すごい会議の考え方を身につけた結果、「こんな会社にはいられない。俺はもっと上を目指す」と言って転職してしまうかも

しませんね(笑)。そうなったら寂しくはありますが、その人の人生に意味のある何かを与えられたということですし、その人を育てた実績は当社の財産でもありますから、嬉しいことだと思えるはずですよ。

もちろん他の会社の皆さんにも、ぜひやってみてくださいと言いたいです。金額面で悩んでいる方がほとんどだと思いますが、そこが経営者としての勝負のしどころですよ。また、導入してからも、本気で自分を変えたいというチャレンジする気持ちがないと難しいのかなと思いますね。やっぱり脳みそに汗をかきながら会議に取り組むのは、かなり大変な作業で、体力もいりますから。逆に、毎日のルーティンワークのなかで生きていたら生まれてこないような発想が出てきて、自分が活性化されている実感があります。

次なるステージに向けて、「すごい会議」の本領をさらに発揮

小玉: 会社全体の売上変化については、導入して3年間は横ばいでしたが、4年目に年商23億に。

機械部単体で見ると、立ち上げから4年目で9.8億円まで伸ばしました。年商が1億上がると業界順位10位ほど上がります。統廃合が進む今後、生き残っていくためには、年商50億くらいのボリュームゾーンにいきたいので、もうひと頑張りが必要ですね。

会社としては既に成長を実感できているわけですが、すごい会議のメソッドとしては、まだ通過点だと思えますよ。きっとまだ概略を理解した程度で、これからが本番なのかもしれません。すごい会議のカンファレンスでは、いつも新しい刺激をもらっています。講演の内容はもちろん、同じテーブルに座る参加者の人たちも、話している内容が他の集まりとは次元が違いました。エネルギーで前向きで、何やらおしゃべりなジャージ(笑)を着ていて…。こんなに多種多様な業界の人たちもすごい会議を導入し、僕らと同じ共通言語を持って走っている。そんな様子を見ると、自分たちはまだ何もやりきっていない。まだまだ負けられないという意欲が湧いてきます。

積極的に解決策を提案できる風土づくりで、自己資本比率が30%UP

5期生である田上さんに受講での学びと成果について伺いました。

十和運送株式会社
代表取締役 兼 お客様係

田上 貴義

経営企画室長、業務部長を経て、2014年より代表取締役に就任。

Internal Coach Training Center



十和運送株式会社

茨城県つくばみらい市に本社を構える、トラック運送を中心とした物流企業。茨城県、千葉県、静岡県、埼玉県の4県10拠点に、計25社のグループ会社を抱えています。グループ事業として、物流事業のほか、自動車整備事業、バス輸送事業、プラスチックパレット洗浄事業、流通加工事業などを展開。2022年に創業55周年を迎えました。



Q ICTCを受講されたきっかけは？

すごい会議を知ったのは今から15年ほど前のこと。社内会議での意見交換をより活発するために参考本を探していたところ、「すごい会議」の書籍を見つけたことがきっかけでした。その後、ビジネス関連のイベントでご縁があり、大野コーチと知り合ったことで、すごい会議を体験。大野コーチからの熱いご提案を受け、2018年にICTCを受講しました。ちょうど当時、社内の課題発見力の向上や、課題へのアプローチに苦勞していたほか、営業所や支店間でお互いの関心を高める方法も模索中だったのです。例えば採算に結びつかないような値上げの検討で会議の時間を使ったり、営業メンバーが受注した仕事を他メンバーが取り組む際に他責思考に陥ったり……。ICTCの導入によって、これらの課題改善に大きく役立つのではないかと期待

がありました。このプログラムでは、職場改善のみならず、視野を広げることによって、受講する社員自身の人生の豊かさにもつなげてもらいたいと思っています。

Q ICTCの受講を始めてから、どんな苦勞がありましたか？

苦勞しているのは、問題解決のステップですね。ICTCでは、問題解決を4つのステップに分解しています。疑問文を作る、事実データを集める、解決策を考える、それを誰かの仕事にする、という順序です。なかでも事実データを集めることは、解決策を考える上でも非常に重要。その際には事実と解釈を区別すべきですが、解釈が先行してしまうこともしばしば……。例えば、業績の推移について議論したいときに、「〇月は傾向的に物量が少ない月だから仕方ない」という話に落ち着いてしまうことがあります。そうではなく、「前月比何%減だから、こうすべきだ」という事

実ベースで会話をしたいところ。このように、事実をもとにした発言の定着を目指す一方、かえって解釈を言うのが悪という風潮になってしまわないよう、根拠となる事実と解釈を上手く区別できるようにトライアル中です。

Q ICTCで学んだことを、社内でのどのように活かしましたか？

すごい会議の手順は、問いで始まり問いで終わるという形式をとっています。例えば最初に「今日の会議が終わった時に、どんな成果が手に入っていると最も価値がありますか？」と問い、最後は、「あなたは今日の会議で何を得ましたか？」を考えます。社内会議でもそのルールを採用しました。目的を明確に把握できるようになり、この会議はこのテーマに取り組む時間だと意識を切り替えることができるので、効率がかなり向上したと実感しています。

また、会議では基本的に疑問文を用いるようにしました。例えば、ある分野での利益が不調な場合、どうすれば利益が出るかを全員に問いかけます。問題の範囲が大きい場合は、そこからさらに「利益が出ていない要因を3つに分解するとどうなるか？」など、問いを掘り下げて細かく分解。すると、「固定費が大きいから」「変動費が大きいから」と、続々と意見が出るようになりました。「なかでも最も大きな要因はどれか？」「それをさらに3つに分解するとどうなるか？」と分解していき、最終的に本質の問題を特定していきます。

このように疑問形で会議を進めることで、参加者に問題意識が芽生え、良い解決案が出やすくなりました。大野コーチはこれをボウリングのセンターピンに例えて教えてくださいました。1つ倒せば、芋づる式に他の問題も解決できるような一番大きな要因を探そうと。会議では問いを重ねながら、みんなでそれを探っ

COACH SESSION IN SAN FRANCISCO



コーチセッション
in サンフランシスコ

すごい会議の問題解決力はどのように生み出されるのか？
クライアントに“すごい成果”をもたらす、我々の取り組みの一端をご紹介します。
今回は、全すごい会議コーチがサンフランシスコにある大橋禪太郎邸に集結、
熱い議論を交わしました。

どのようにすれば、
クライアントにすごい成果を
もたらすことができるだろうか？

我々すごい会議がクライアントに提供しているように、我々自身も“戦略的フォーカス”を設定し、日々問題解決に挑んでいる。今年のフォーカスは「クライアントの命運 KPI 達成率 100%」。進めているプロジェクトの中に、“命運を分ける KPI”を見つけ出し、その 100% の達成をどのように支援できるか？ この問題を解決すべく、2023 年 7 月、全すごい会議コーチが、サンフランシスコにある大橋禪太郎邸に集結した。同じくサンフランシスコに在住のハワード・ゴールドマン、リサ・ゴールドマンにも声をかけ、問題解決の舞台としてはこれ以上ない環境がセットアップされた。

どのようにすれば、
集団天才の力を
最大限引き出せるか？

全コーチが、自らのクライアントのケースを実際に持ち寄り、小グループに分かれてそれぞれのプロジェクトをレビューし合う。全コーチを合わせると、常時約 100 社、150 のプロジェクトがアクティブで動き続けているため、あらゆる業種、業態、規模の会社の知見が集まり続ける。特定の業種への知見や経験が深いコーチ、会社規模の拡大における課題に精通しているコーチなど、個人に蓄積されている貴重な情報を、どのようにすれば全体の共有知にできるのか。各コーチのプロジェクトレ

ビューのやり方そのものも、今年の 1 月から半年以上アップデートし続け、現在も模索中である。

コーチングとは何か？

「クライアントの仕事は何で、我々の仕事は何か？」



うな問いかけをすればよいか？ コンサルティング・アプローチではなく、あくまでコーチング・アプローチに徹するには、どのような質問を、まずは自分たちに投げかけられるだろうか？ 我々はクライアントプロジェクトのレビューを一旦横に置き、“質問”の開発に挑んだ。

効果的な問いは、
議論を活性化させ、
素早く行動を生み出す

問題解決で陥りがちなケースを集め、それらの突破口となり得る質問を全コーチから集め、いくつかの要素に振り分けていく。そして、最終的に残った質問が、これらだ。

- クライアントも私も、しがみついていることは何か？
- あなたが勝手に期待していることは何か？
- クライアントの仕事と、私の仕事は何か？
- テーブルにあげていない違和感は何か？
- 言いたいけど言うには勇気があることは何か？
- これらを、どのようなパッケージで伝えるか？

コーチ同士でお互いのクライアントのケースをレビューするときでさえ、“コーチング”に徹する。つい相手にアドバイスや知見を提供したくなる気持ちをグッとこらえて、上記の質問を投げかける。すると、自分では気づきもしなかった発想や解決策が次々に出てくるようになった。これぞ、コーチングの力であり、我々が本来クライアントに提供する価値ではないだろうか。集団天才の力は、それぞれの知見を共有することだけではなく、我々の“コーチング”の能力をお互いで高め合っていくことなのだ、実感した。

サンフランシスコセッションを経て、「クライアントにすごい成果をもたらす」ことが、より一層楽しみにいった。

文責：高森勇旗

議論を進めるなかで、ハワードとリサから質問を受けた。曰く、我々がコーチであるならば、“コーチング”によってプロジェクトを達成に導いてほしい。知見を集結し、あらゆる業界の情報に精通したとしても、問題解決に挑むのはコーチではなく、クライアントなのだ。我々はコーチとして、クライアントに気づきを与え、実際に行動に導くプロである。そのために、我々は、我々自身にどのよ