

栃木県 那須温泉 那須別邸 回

心から安らげるおすすめを紹介する本企画。
今回は、栃木県那須郡にある「那須別邸 回」をご紹介します。

那須の文化と歴史が息づく隠れ家で
優雅で極上のやすらぎを

1. 森の中に静かに佇む「那須別邸 回」。宿泊者しか立ち入ることのできない隠れ家のような空間で、喧騒を忘れ、心身ともにくつろぐことができる。
2. 木の温かみを感じる浴室から見える木々が、心を解きほぐしてくれる。深い森に抱かれたような穏やかな時が流れる。(客室・其の五)
3. 唯一のメゾネットタイプの部屋は天井の高さが特徴の客室。光の入らない寝室は、ただくつろぐことを楽しむことができる。(客室・其の八)
4. 素材の味を損なわない調理で仕上げ、土地と季節を味わたる山里懐石料理を堪能できる。地元生産者とのつながりの賜物。

栃木県那須が生み出した自然の恵みと、匠の伝統の技が織りなす至高の隠れ家「那須別邸 回」。この土地出身のオーナーが心を込めて紡ぎ出した宿には「土着」というテーマが息づいている。古来より地域の象徴として愛されてきた「芦野石」を贅沢に用いた洗面台は、まるで大地の鼓動を感じさせる存在感。1200年もの歴史を誇る「烏山和紙」を生かした内装は、和の美学を現代に昇華させた粋な演出。熟練の革職人たちが魂を込めて仕上げた「栃木のレザー」のソファは、時を重ねるごとに味わい深く育っていく逸品である。

各部屋に設えられた温泉は、皇室の御用邸と同じ源泉から湧き出る良質な湯が特徴。メタケイ酸を豊富に含んだ透明な湯は、滑らかで優しい肌触り。通常の温泉とは一線を画すそのまろやかさは、長湯を楽しむことができると好評だ。

レストランでは、きめ細やかな霜降りが特徴のとちぎ和牛や、那珂川の清流で育まれた鮎、近隣の農家から届く朝

露の輝きをまとったかのような新鮮な野菜がテーブルに。収穫から食卓までの時間の短さこそが最高の贅沢というこだわりのもと、その日に採れた新鮮な食材を用いた料理が並ぶ。滋味豊かな味わいが舌の上でゆっくりと溶け合い、美食を楽しむ至福のひとつに身を委ねる。

栃木が誇る伝統工芸の真髄と、選り抜かれた郷土の素材が見事に調和する建築。この地の自然の豊かさ、深い歴史に培われた日本文化を、五感すべてで味わえる唯一無二の空間。喧騒から離れ、心身がそっと癒される安らぎの場所が那須にある。

Information

豊かな森に囲まれた2000坪の敷地に、客室はわずか10室。テーマが異なり、レイアウトや雰囲気それぞれに個性豊かな10種類の客室は、選ぶのも楽しみの一つ。また、年に数回開催される、地域や宿にゆかりのある芸術家による個展も特徴的な取り組み。ぜひ、那須の文化との新たな出会いをお楽しみいただきたい。接客では「心配り」を大切に、お客様一人ひとりに寄り添う姿勢でお迎えしている。

公式HP



すごい会議

magazine

vol.

27

January
2025すごい会議の
使い方



LEADERSHIP CONFERENCE

2024 寒露

10/9 青山グランドホテルで行われたカンファレンス。
そこで共有された好事例に学ぶ、
「すごい会議のうまい使い方」とは？
本誌ではそのエッセンスを凝縮してご紹介します。



How to use すごい会議

最近、ある興味深い冬山登山の話に出会った。プロの登山家が雪解け水の急流をどこで渡るか―彼らは「ここで渡る」という判断を、まるで直感のように下す。これは単なる技術や経験だけではない、何か特別な能力によるもののように思える。このような判断力は、実は経営にも通じるものがある。経営者も同じように、データや理論だけでは説明できない「ここで決断する」という瞬間に直面する。

ここで興味深い心理学の概念「幼児退行能力」をご紹介したい。これは一見すると奇妙な言葉に聞こえるかもしれない。しかし、この能力は実は三つの要素から成り立つ高度な判断力の証である。

第一に、自分がやりたいことを明確に認識できる能力。これは単なる願望ではなく、自己と向き合い、本質的な欲求を理解する力だ。第二に、望むものがすぐに手に入らない状況への対処能力。子どもは欲しいおもちゃを我慢できないように見えても、実は成長過程で重要な学びを得ていく。経営者も同様に、即座には実現できない目標に対して、忍耐強く適切な対応を取る必要がある。第三に、危険を事前に察知できる能力。子どもが遊び場で危険を察知できるように、経営者も市場の変化やリスクを敏感に感じ取る必要がある。これらの能力が十分に発達している人こそ、子どものように純粋に物事を楽しみながら、なおかつ適切な判断ができる。

では、この考え方を実際の経営場面に当てはめてみよう。例えば、「すごい会議」の運営について。多くの方がすごい会議を「コース料理」のように考えがちだ。決まった順序で、決まった内容を、決まった形式で進行する。しかし、私は会議を「深夜食堂」のように考えることをお勧めしたい。

深夜食堂では、お客様の食べたいものにに応じて柔軟に料理を提供する。つまり、皆さんがやりたいと思っているがすぐには手に入らないことを実現するために、その中で最大限の対応をする。この柔軟性こそがすごい会議の魅力であり、皆さんにとっての「うまい使い方」である。

すごい会議を使ってくださる皆さんに感謝の気持ちを込めて―今回のカンファレンスが皆さんにとって「すごい会議のうまい使い方」のヒントになれば幸いだ。

(すごい会議ファウンダー 大橋禪太郎)



パネルディスカッション

すごい会議を導入したクライアントの事例紹介

CASE 01

株式会社日本M&Aセンター 代表取締役社長

竹内直樹さん

日本M&Aセンターとは1991年創設。友好的M&A支援で実績No.1のM&A仲介会社。全国の地方銀行9割、信用金庫8割、1,031の会計事務所と提携し、国内最大級のM&A情報ネットワークを構築。経験豊富でM&A・事業承継に精通したコンサルタントによるサポートが強みで、2023年の年間成約件数は1067件を誇り、「M&Aフィナンシャルアドバイザー業務の最多取り扱い企業」として2020年から4年連続でギネス世界記録™に認定された。

1200人規模の組織で不正会計問題を経験し、組織文化の大改革に挑んだ日本M&Aセンター。伝統的な企業文化を根本から見直し、「すごい会議」という新しい手法を導入することで、組織はどのように生まれ変わったのか。創業33年を迎え、世代交代という大きな課題に直面するなか、第二創業へ向けた組織改革の舞台裏に迫る。

すごい会議が実現した1200人規模の組織改革。 意思決定の透明化がもたらした地殻変動

不正会計問題が映し出した組織の歪み。 コロナ禍で露呈した営業至上主義文化の限界

高森：竹内さんが社長に就任されてから起こった問題について教えてください。

竹内：創業33年を迎えた日本M&Aセンターは、今まさに重要な転換期を迎えています。創業者である会長81歳、社長72歳という状況で、1200人規模の組織をどう継承していくか。これは私たちM&A仲介のプロフェッ

ショナルにとって、避けては通れない課題でした。しかし2021年、私たちは大きな危機に直面します。四半期開示における不正会計問題の発生です。営業至上主義と管理体制の脆弱性、そしてコロナ禍でのコミュニケーション不足が重なり、結果として多くのステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけすることになりました。

高森：根本的な問題をどのように捉えられていたのでしょうか？

竹内：振り返ってみると、根本的な原因は組織文化にあ

りました。人の意見を受け入れない、他者の正義を認めないという風土が、知らず知らずのうちに形成されていたのです。

『すごい会議』導入。 トップの即決で始まった改革の第一歩

高森：この危機的な状況でどんな判断をされたのでしょうか？

竹内：この危機を経て、私たちは『知る機会をつくる』ことの重要性に気づきました。他者が何を考えているのか、どんな思いを持っているのか。それを知らずして、本当の意味での組織改革はできないと痛感したのです。

竹内：当時、三宅前社長から相談を受けた際、『事業承継は何か何でも成功させたい』という強い思いを感じました。その時、分林名誉会長が、すごい会議を導入しているお客様から『すごい会議でうまくいっている』という話を伺い、これだと直感。即座に導入を決めました。私たちは提案を受けると即決する社風なのですが、それ以上に、この仕組みこそが私たちに必要なものだと確信したのです。

付度なき組織への挑戦。感情論から結論重視へ

高森：どんな変化がありましたか？

竹内：すごい会議の導入後、組織に大きな変化が現れました。最も顕著だったのは、不要な気遣いや付度が減少したことです。なぜなら、目標が明確になり、何をすべきかがはっきりしたからです。

特筆すべきは、会議の質の変化です。以前は感情論から入る傾向がありましたが、今は『結論から話そう』という文化が定着しました。外部コーチが入ることで、全員が公平に発言できる環境も実現できました。

雨宮：その他の課題はありませんか？

竹内：もちろん、課題もあります。権利主張が強くなりすぎる面も出てきました。しかし、それは健全な組織への過渡期の現象だと捉えています。基準を設けながら、バランスを取っていく。それが、私たちが今努力しているところです。

創業家から1200人組織へ。 事業承継を経て新時代へ

高森：すごい会議をどのように実施されているのでしょうか？

竹内：現在、すごい会議は3つの重要な会議体で活用しています。トップの経営会議、チャネル部長と営業本部の四半期会議、そして特定チャネルでの部長会議です。特に11の部門からなるチャネル制において、横串での意思統一に大きな効果を発揮しています。

効果は数字にも表れています。社内の通報・相談件数は年間75件程度で推移し、これが組織の健全性を示すバロメーターとなっています。1200名の社員とのコミュニケーションも、以前より格段に改善されました。

雨宮：最後に経営を前進させるために、竹内さんが本当はやりたいんだけど止めていることを「本音」を含め一言お願いします。

竹内：第二創業という大きな挑戦に向けて、「ひどい真実」を吐露するすごい会議は私たちの重要な武器となっています。私のそれを吐露すると、「社長を辞めたいです」。(会場大爆笑) こんな大変な仕事は割に合いません。経営者というのは本当に大変な仕事だと実際に社長という職につくと実感します。ですから50代で会社を売却して身を引いたら楽になるだろうなという経営者のお気持ちがひしひしと分かります。これは本音ですが、社員が頑張っている姿を見て、彼らに未来へのビジョンを語ることで勇気と元気をもらっています。つくり笑顔でも社長業をやり続けていきます。これからも全社員が創業者であるという意識で、新しい時代の日本M&Aセンターを築いていきたいと思います。

CASE 02

株式会社AZ ONE GROUP 代表取締役

中井 竜弥さん

株式会社AZ ONE GROUPとは:2017年創業。日本と米国で新しいビジネスやスタートアップを創出するために活動するベンチャースタジオ。『事業を立ち上げたい!』という熱意ある起業家とともにスタートアップを立ち上げ、成功確度高く事業をスケールさせる。

年商100億円規模のホールディングス企業で起きた組織の大変革。幹部10名の退職という荒波を経て、営業利益2倍を達成。その原動力となった『すごい会議』導入の舞台裏と、組織開発の真髄に迫る。

幹部10名の退職を乗り越え、営業利益2倍を実現したAZ ONEグループの改革

組織の自走を阻む3つの壁 —経営者依存と職場の負の連鎖—

中井:私たちAZ ONEグループは、10社以上のグループ会社を持つホールディングス企業で、エンジニア派遣、IT研修、キャリアコーチング、学習塾など、多岐にわたる事業を展開しています。ここまで来る途上で組織運営には大きな課題を抱えていました。それをどう克服してきたかお話しします。

これまで、私が不在になると途端にKGI・KPIが回らなくなることが経営の大問題でした。そのため私がすべての経営幹部会議に出席しなければならませんでした。

さらに、社内には陰口やゴシップが蔓延。「あの部署の責任者に言っても聞いてもらえない」という被害者発言的な声が日常茶飯事で、この風土は業績にも悪影響を及ぼしていました。

高森:中井さんが経営幹部会議に常に参加されていたのは何故ですか?

中井:任せられなかったからです。私抜きでは熱が急速に冷めていき、それが数字にも表れました。計画も実行が伴わず、このままでは「組織が終わる」という危機感がありました。



惰性からの脱却 —すごい会議導入の決断

中井:自分なりに精一杯頑張っていたつもりですが、その基準でやっても何も変わらないと痛感して新しい仕組みを求めていたところ、すごい会議に出会いました。最初は4社、13チームですごい会議を導入。導入から1ヵ月で13回のDay1を実施し、私はすべての会議に参加。朝から晩まで会議漬けの日々でした。

高森:なぜ、そこまでの密度で実施されたのですか?

中井:単純に、変化を起こすためには、それくらいの密度が必要だと考えました。私たちの組織は、「惰性」で回っていただけだったんです。

その状況を打破するために、PMO 道場という名称で朝6時から新垣コーチを交えてすごい会議を実施。現在では8社に導入しています。

ひどい真実を吐き出させることによる新陳代謝 —経営課題を直視する勇気をアウトソースする

高森:Day1を13回も参加されていてどんな心境になりましたか?

中井:導入後、ひどい真実を吐露することによりそれまで

抑え込んでいた不満や課題が一気に噴出し、幹部同士が激しくぶつかり合う。これを13回経験しました。時には組織が崩壊するのではとも感じましたね。これは私が司会をしても実現できません。第三者に入ってもらからこそ経営において最も重要な見たくない問題と向き合えます。勇気を出さなくともその見たくない問題が見える化されます。

結果として、社長1名、幹部10名が退職。当初のメンバーのほとんどが入れ替わりました。正直、これは想定外でした。

高森:新垣コーチとしてはどのように対応するのですか?

新垣:ここまで激しくぶつかり合ってくれたら、ある意味私の仕事は終わったと思い、状況をじっと観察します。

中井:最近では、新しいメンバーを迎えてDay 1を実施するごとに「半年後、今いるこの幹部の多くがいなくなるかもしれない」と覚悟しています。

この「破壊と再生」のプロセスを経て、組織は着実に強くなっていきました。やめる幹部がいるからこそ2年間で13名の新たな幹部が誕生し、私の経営への関与は半分以上になりました。以前あった陰口やゴシップも激減し、建設的な議論が変わってきています。

自走する組織への進化 —営業利益倍増の舞台裏—

新垣:他の変化はありましたか?

中井:最も大きな変化は、営業利益が倍増したことです。また組織文化の変革の後押しにもなりました。

現在、私たちは社内コーチを2名配置し、継続的な組織開発を行っています。マネージャー育成のカリキュラムも確立し、問題を細かくケアする1on1ミーティングも行っています。

高森:中井さんご自身の働き方にも変化があったと伺いました。

中井:ええ、今は海外に移住し、アメリカでマーケティング支援会社の経営に携わっています。組織が本当の意味で自走し始めた証かも知れません。

すごい会議は、単なる会議の手法ではありません。それは、組織の在り方を根本から変える「仕組み」です。時には痛みを伴いますが、その先には必ず成長があります。私たちの事例が、すごい会議の導入を検討されている方々の参考になれば幸いです。

CLIENT CASE

最新クライアント事例

株式会社EST GROUP

創業2年後に巨額の横領に遭い、資金不足や社員の大量退職など危機的状況に追い込まれた。残った社員や新たな社員とともに事業を立て直し、不動産住宅という巨大マーケットの中で新たなゲーム展開に挑む株式会社EST GROUP。社員が売上目標に当事者意識を持つようになり、1年で売上10倍を達成した秘訣を伺いました。

「事業撤退が頭をよぎる」から大逆転。 1年で売上10倍＆ 営業人員数7倍達成

事業撤退が頭をよぎる—— 経営の限界に、 「起爆剤が欲しかった」

私が「すごい会議」に出会ったのは創業3年目の頃。知人経営者を通して紹介されたものの、当時は十分な資金も組織力もなく、導入を見送りました。その後、他の経営者から新垣コーチを紹介されて再び「すごい会議」に出会ったのが2年前です。実は当時、経営に限界を感じていて、事業の撤退すらも考えていました。「なにか、起爆剤になるようなも

のではないか」と必死だったので、「新垣さん、なんとかしてください!」というのが正直な気持ち。「すごい会議」導入を希望しましたが、新垣コーチからは「今は集客にフォーカスしてWEBマーケティングに注力した方がいい」というアドバイスをもらいました。そして再び導入を見送ることに。新垣さんのアドバイス通りにWEBマーケティングに注力した結果、集客が成功したんですね。1年かかって解決の芽が出始めた手ごたえがありました。その芽を伸ばすために何かを変えたい。そう思っていたとき、ホ

ノルマラソンで新垣コーチと再会。満を持して、その場で契約を結びました。

全員で目標を立てたからこそ 生まれた当事者意識

「すごい会議」を導入して最初の成果は、初日10時間の会議でメンバーに「当事者意識」が生まれたこと。そもそも僕は会議が嫌いだったので当社には会議らしい会議がなく、会社の目標は僕が一人で決めていました。「すごい会議」を導入して、全員で意見を出し合って目標を立て

ると、議論が進むにつれて一人ひとりが目標や理想を発言するようになり「もっとこうしよう」とアイデアが急速に広がり始めたんです。自分たちでアイデアを出して決めたことが当事者意識を生み出す起点になりましたね。全員のエネルギーが高まり、一つの目標へ収束させていくプロセスに高揚感と変化の波を感じました。

また、マーケティング部と営業部の関係改善が進んだのも大きかったですね。これまで、仕事に熱意があるからこそ、それぞれに主張があり簡単には分かりあえませんでした。「す

ごい会議」では、「ひどい真実」や「言いにくい問題」を伝えあい、受け止め合った上でチームとしての方向性を決定。相互理解を深めた結果、「所有感」のある全社目標とともにチームの一体感が生まれました。

売上10倍＆ 営業人員7倍増

その結果、約1年で売上・契約件数は10倍、営業人員は7倍以上に拡大。目標の30倍には届かなかったものの、大きな成功を収めました。導入から3-4ヵ月は成果が出ず、現

実と理想のギャップに苦しんだこともありましたが、メンバーが諦めずに目標を追い続けた結果、ある時点から急激な成長が始まりました。目標達成には至らずとも、最後まで「いける」という雰囲気が進めたことがよかったと思います。前月の契約件数が16本なのに今月は60本を目指すなんて、現実的とは言えません（笑）。それでも「やる」「できる」と信じられた。特に、営業メンバーの強い信念に引っ張られました。無謀とも思える目標を信じられたのは、「すごい会議」があったからこそ。毎月の「すごい会議」は、「先月は達成できなかった」という反省からスタートします。でも、5時間の「すごい会議」が終わる頃には「いや、いける」と思える。それは、この会議で解決へのタスクを具体的にしてくれるからです。「この数字を追おう」「これを実行しよう」と、合意した上で具体的な解決策が挙がるので、あとはやるだけ。可能性を可視化できます。全社員の30～40%の人材を「すごい会議」に参加させているので、目標意識や会議のいいムードが社内に伝播しやすいことも、うまくいった一因だと思いますね。

「すごい会議」は高い目標を設定し、実現させるための場

現在は3年以内の上場と200億円企業への成長を目指しています。不動産の住宅市場という超巨大マーケットで、100億企業への道筋は見えています。200億に向けては新たなゲーム展開が必要ですが、「日本一モテる不動産会社を創る!!」というビジョンのもと、さらなる成長を目指します。

2年目は経営チームを作り、「すごい会議」を経営会議として発展させるつもりです。自分たちでは設定できないような高い目標を掲げ、それを現実のものとする場として「すごい会議」を今後も活用します。

株式会社EST GROUP
代表取締役

渡邊 亮介

アパレル通販やバーでの勤務を経て、住宅販売会社に転身。その後、収益不動産業界で4年連続トップセールスマンを達成。2016年に株式会社EST GROUPを設立し、設立10カ月で累計取扱額35億円を突破。「日本一モテる不動産会社を創る!!」をビジョンに掲げ、正しい金融知識と誠実な姿勢で、顧客にとって最適なパートナーとなる不動産会社を目指している。

すごい会議のコーチの役割は、メソッドを組織全体に行き渡らせること。すごい会議が成功するかどうかを担う最重要の存在です。今回は、そんなコーチ陣の中から、組織に活力をもたらす存在としてお客様の目標の本質を追究し、目標達成に導く新垣コーチを紹介します。

新垣

Arakaki Takeshi

組織に勢いと
活力をもたらし、
“良い表情”をした
人を増やす

PROFILE

1983年1月2日、沖縄県那覇市生まれ。28歳まで沖縄で過ごす。財務クライアントを経験した後、7年間にわたりすごい会議コーチとして活躍。3年間の事業会社経験を経て、2022年9月に再びすごい会議コーチとして復帰。これまでに50社を超える企業を担当し、不動産業、飲食業、旅館業など幅広い業種において、導入後1年で売上10倍、社員数3倍を達成するなど数多くの実績がある。

武志

——すごい会議との出会いを教えてください。

前職で地元の財務コンサルタント会社に勤務していた時、あるクライアントがすごい会議を導入したのが出会いでした。私は、3年間そのクライアントの業績改善に取り組んでいましたが、大きな手応えを感じられずにいました。しかし、すごい会議を導入して3ヵ月で過去最高益を達成。私も会議に参加させていただいていたのですが、すごい会議の「事実に基づいて現状を洗い出す」問題解決法が目から鱗。現状をホワイトボードに整理しながら問題を洗い出していくと、「これで解決できるんじゃない?」と参加者が自然に結論に辿り着き、みんなが前向きに取り組む雰囲気ができる。「クライアントの業績を良くしたい」という想いでコンサルタントをしていた私は、すごい会議のノウハウと成果に衝撃を受け「これこそが私が本当にやりたい仕事だ」と確信して入門を決意しました。

——入門して最初の成果は何ですか？

最初に成果が出始めたのは、入門から2年くらい経った時だったと思います。特に印象に残っているのは、当時社員が6名ぐらいしかいなかったクライアントにすごい会議を導入すると、半年で月間5000万円ほどの利益を上げられるようになったこと。ある時、社長から「シンガポールに行く」と聞かされ、「旅行ですか?」と尋ねたところ、「会社ごとシンガポールに移転するんです!」と返答(笑)。海外進出できるくらい、その会社に貢献できたんだという手応えがありました。その後、社員数を増やすとともに、新しいメンバーにもすごい会議の考え方を伝えてくださっていて、心底嬉しいですね。

——セッションで大切にしていることを教えてください。

クライアントの組織に「勢い」をもたらすこと。目標に対する意欲を引き出し、それについてコミュニケーションをとりやすいように導いて活力を得てもらいます。なかには、目標の“被害者”つまり、「やらなければならない」という状態になっているお客様もいらっしゃいます。その場合は、「これは本当にやりたいことですか?」と質問したり、社長の意思決定の際に「この目標は自分で作ったと実感できるものになっていますか?」と確認したりしています。フォーマットに沿った形式上の目標では、成果は得られません。腹落ちして追いかけられる目標かどうかが大事です。

私の人生のテーマは「良い表情をしている人を増やすこと」。口角が上がって、イキイキとした表情をして、前のめりな状態がいいじゃないですか。社長の熱意や決意が幹部や社員にしっかりと伝播していくことが重要

です。エネルギーを同じ方向へ向けていく雰囲気とチーム作りを一緒にやっていきたいですね。

——得意な案件は何でしょうか？

事業領域では、WEBマーケティングでビジネスを成長させることです。私は一度、すごい会議を離れ、3年間WEBマーケティング会社で働いていました。その会社は業界でも有名で、多くのノウハウを持っていたので、私自身も多くのことを学びました。優秀なマーケターばかりの環境でしたが、営業部門がなかったので、私はそこで営業部門の立ち上げを経験することに。その際に、マーケティングの本質や企業にとって重要なこと、効果的な集客方法などを必死に考えたので、この分野に関してはかなり知見があります。

また、ベンチャー企業という軸も、「組織に勢いをもたらす」という意味では、得意なクライアントですね。

——今後の目標を教えてください

出生地の沖縄県の平均賃金を日本一にすることです。沖縄県の平均賃金は高いとは言えず、裕福でない家庭も多いんです。私自身、子どもの頃に県外に旅行した経験はなく、修学旅行で行ったぐらい。すごい会議に入門してから、ニュージーランドの東側にあるトンガという小さな島に行ったのが初めての海外です。そこでの経験は、今まで触れることのなかった新しい感覚や刺激を自分に与えてくれました。小さい頃からこういった経験ができていたら、大人になったときの選択肢や可能性も全然違っただろうと思うんです。でも、現実には多くの子どもがその機会を持てずにいる。それをどうにかしたい。今後は沖縄のクライアントを開拓し、全力でサポートを進めていこうと考えています。

代表的な成果

不動産会社

導入1年で
売上10倍

パーソナルジム

1年で
売上140%
利益率200%

オンラインスクール

半年で
売上3倍

広告代理店

1年で
社員数3倍
新規事業の
売上6倍

全社に根づいた 「すごい会議」の型 2名の社内コーチが 実現した 120億円の成長

株式会社シュゼットでは、販売部門の進捗会議、100名規模の全社会議など、あらゆる場面で「すごい会議」が実践されている。

2年前、2名の社内コーチの誕生とともに始まった改革は、売上・利益10%UPという具体的な成果を生み出した。全社に浸透した「すごい会議」の型が、どのように組織を変えたのか。社内コーチの湯川さん、遠藤さん、そして販売部長の嵩さんに伺いました。

組織の壁を解消するために

「本部の決定事項が現場へ正確かつスピーディーに伝わらない」「店長は指示待ちで自ら問題解決ができない」。シュゼット社が直面していた課題を、販売部長の嵩氏は率直に語る。現場の自律性の欠如は、成長の大きな壁となっていた。この状況を打開するため、同社は社内コーチの育成という新たな挑戦に踏み出した。

当時、社内コーチに任命されたのが湯川さん、遠藤さん。湯川さんは元々、トップチームでのすごい会議を経験していた。一方、遠藤さんは生産部門の担当で、すご

い会議の経験がなく、当初は「僕でいいのかな…」という気持ちだったという。生産部門からの社内コーチ任命は、全社での浸透を目指すからこそその抜擢だった。

「社内での展開を始めると、最初は部長クラスから『なぜお前にそんなことを言われなければいけないんだ』という反発もありました」と湯川さんは当時を振り返る。しかし、「結果を出せるか考える暇はありませんでした。とにかくやるのみという気持ちでした」と振り返る遠藤さんの言葉通り、2人は躊躇することなく改革に着手した。

ユニット制による小規模での問題解決の促進

改革の核となったのが、月1回開催される全社会議だ。100名の社員が集まり、8店舗単位の「ユニット」に分かれて議論を重ねる。各ユニットはユニットマネージャーと店長たちで構成され、現場の具体的な課題解決に取り組んでいく。

例えば、バレンタインシーズンを前に「どうしたら利益売上が最大になるか」というテーマで知恵を出し合う。すごい会議の“型”を使って進行するこの会議では、

各ユニットでの議論は白熱し、アイデアが次々と生まれる。ユニットごとに異なるアイデアが生まれ、それぞれの成功事例は全体で共有される。

「一つのユニットから生まれた成功事例が、翌日から全店舗で展開できる。これが私たちの強みです」と湯川さん。例えば、あるユニットで確立したディスプレイの手法は、翌日には他店舗での実践が始まる。この水平展開の仕組みにより、個々の店舗やユニットの成功が、組織全体の力となっていく。現場発の改善が、現場を越えて広がっていくのだ。

店長たちの自律性向上

全社会議は、店長たちの意識も大きく変えていった。これまで本部管理だった人件費や欠損処分費を、店長自らがコントロールするようになった。目標数字も、上司から「与えられる」ものから、自分で「組み立てる」ものへと変化。シフト調整を工夫し、人件費を予算内に収めながら売上の最大化を実現していった。自ら立てた予算を達成しようと、店長たちにドライブがかかったことがこの改革の転換点と言える。

毎月の全社会議と日々の実践を通じて、店長たちは主体的に考え、行動する力を身につけていった。本部からの指示を待つのではなく、自らの判断でさまざまな施策を展開できるようになったのである。

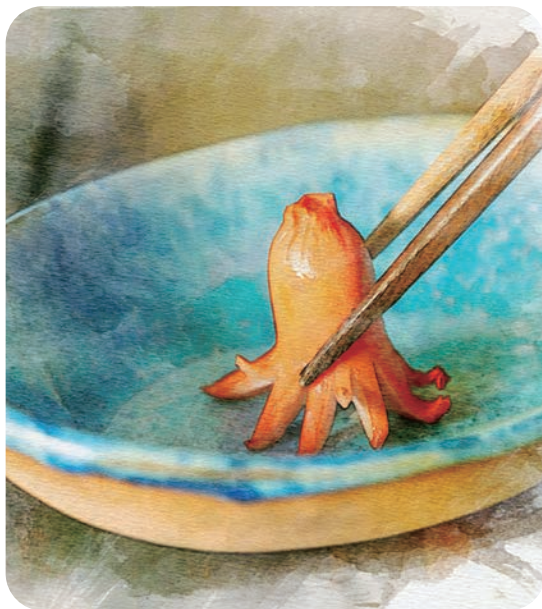
成果を生む企業文化へ

改革は会議体系そのものの見直しにも及んだ。経営会議から店長会議まですべての会議体を洗い出し、月曜から金曜まで何の会議を行うのか、スケジュールを再設計。また、すべての議事録も共有することで、本部と現場のコミュニケーションギャップを最小化することにも取り組んでいる。

しかし、より重要なのは「継続的に改善する」文化の定着だ。社内コーチが誕生してから「すごい会議の“型”」は圧倒的に浸透した。改善のDNAが組織に根づいているのだ。今では入社研修でも「すごい会議の“型”」を教育している。「終わりがなく、やり続けることで見えてくる世界がある」と湯川さんは言う。この言葉が示すように、すごい会議は単なる手法ではなく、シュゼット社の企業文化そのものとなっているのである。



タ コ ウ ィ ン ナ ー



結論から言うと、すごい会議は、「深夜食堂」のように使うのがツウ。

深夜食堂とは、小林薫が店主を演じる新宿ゴールデン街の片隅にある小さな“めしや”で、メニューは豚汁定食にビール・焼酎・酒だけ。あとは「できるものならなんでも作るよ」と言う食堂（営業時間は深夜0時から朝7時頃まで）。

お客は、「タコウィンナー食べたい」とか言って（大概それは作れる）そこからストーリーが生まれる設定。

次回コーチから議題案が来たら、「っと、やっぱりタコウィンナー食べたいんだよねー」と言ってみてほしい。

以上。

違和感 は 真 実 へ の ア ク セ ス

僕の師匠のハワードゴールドマンはユダヤ人で、彼ら独特の文化に触れて体験させてもらうチャンスがある。大きなやつだとお葬式。葬式には、ラビと呼ばれるユダヤ教のお坊さんが来て、故人にまつわる話をする。そのために、(死ぬ前に)病院に何回か行って本人と会話をする。(葬式のスピーチネタのためだけではなく、生きた人生に関してのレビューをして「いい人生だったよね」みたいなやつが主だとは思いますが)。日本で、坊さんが袈裟着て病室に入ったら、「あいつ(又は私)もそろそろ」みたいで、縁起でもない！となるかと。

ユダヤ人由来の食べ物にルーベンスンドイッチ(パストラミと溶けたチーズとサワークラウトをバターで焼き目をつけたライ麦パンで挟んだやつ)がある。僕が住んでいる西海岸は比較的ユダヤ人コミュニティの層が薄いので、このルーベンスンドやベーグルのお店がNYなどに比べるとかなり少ない。ある日のミーティングでハワードに「ルーベンスンドこの辺で美味いやつないけど、それってあなたの民族的に大丈夫？」とからかい半分に言ってみたら、「いやある！」とのことで、急遽そのお店に行くことになった。(民族からかいは彼の方からももちろんあって、「このあいだ電器

量販店に行ったら大型TV以前は日本製ばかりだったのに、今はお隣の国のやつしかないけど、君たち大丈夫？)」とか)

オーダーはハワードに任せて、出てきました、ユダヤ人がお勧めする僕の地元で食べられるルーベンスンド。見るからにおいしそう。数口食べたところにウェ이터が来て、「どうです？」と聞かれたので「Good」と返事をした。ウェ이터が去るとハワードが僕に「本当はどう思ってるんだ？」

僕：「ダメでしょこれ、二度と来ないよ」

HG：「Good って言ったじゃん」

僕：「ウェ이터と問題起こしたいわけじゃないから」
HG：しばらく黙ってから。「これをおいしいと言わなかったことでお前への尊敬度合いは上がった」と。

注目したいのは、ハワードが「本当はどう思ってるんだ」の部分。僕は真実追求系の仕事をする人に「true(真)とは何か？」の質問をする。二十年ぐらい前に彼に聞いたら即座に“consistent with experience”(体験していることと整合性がある)と答えた。「真とは何か」の答えは何種類もあるけど、これが僕は一番しっくり来ている。彼は、僕の“good”を聞いて、「なんか違うな」と、つまり“good”と言ってるのは体感的になんか違和感があると感じて、それを僕に確認した。

これって日常ありますよね。ちょっとした違和感。その違和感が起きたら「相手に確認する」。これが真実へのアクセスの一番大きな鍵。思考はそれをかなり邪魔するし、直観は精度は悪くないけど、思い込み直観が20%(個人的な体験数値)は最低でもあるので、他の用途には使えるが、「真」へのアクセスには、「違和感」(consistent with experience と矛盾する感覚)が最強。

さて、話をタコウィンナーに戻すと、次回は提示された議題案をしっかり読み込んでもらいたい。その中で小さな違和感が所々あるはず(のように設計されている)。違和感を覚えたところは、なんらか口に出してみる。「この部分、我が社の場合いらないんじゃないですか？」とか。あとは経営者が現場を一日回って「違和感リスト」を作れば、最低5つは出てくる。その違和感を、「営業部長のやってることが、なんだろ、

上手く言えないんですけど、違和感があるんですよね」ぐらいでいいので。こちらはプロのコーチだから、そこから、いくつかのダイアログを経て、「あー、僕がやりたいのはタコウィンナーだ！」と会話を盛り上げる可能性が高い。

この記事も実は、すごい会議は、メニューがガチガチで決まっているフランス料理のコースよりも、単品で構成してもらいたい。その単品もメニューに載ってなくても相談してもらいたいという内容で書き始めたのだが、書いているうちに、まあそれは重要だけど、自分の食べたい物(会議でやりたいこと)を見つける方が難しいのではと感じて(違和感)、全面的に書き直した。

ハワード、そして質の高いコーチは「違和感」を放っておかない。なので彼と一緒に出張をすると飽きない。20年以上前に最初にハワードを日本に連れてきた時に彼は「日本人は身分によって使っている言葉が違うな」と。僕が「そんなことないよ」と言ったら、彼はすぐに分かるからちょっと待っていると。飛行機が高松に着くと、ドアが開いて地上係員の男性が「おはようございまーーす」と入ってきた。ハワードはすかさず、「ほら、あの『まーーー』、あの長さは身分が低い」と。ま、とても失礼な話なのだが、一旦これを感じてしまうと、確かに安いホテルは至る所で「まーーー」が長いし、高いところは短い。(その高松で、初めて尋ねるお客さんの会議室がよく分からず、とりあえずドアをおそるおそる開けて、僕が、「おはようございまーーーす」と言って入ったら、ハワードが後ろで爆笑していた。「お前はアメリカだったらベーグル売りにしか成れない」「お前は日本語が分かるからこれが分からない。僕は日本語が分からないから「違和感」は逆にしっかり分かる」と。

つまり思考のフレームワークから外れた体感が、発見を創り出すと。

と、ここまで書いたところで、いつもの「思ったことをつらつら書く」とことと今回の「伝えたいコンテンツを『頑張って』書く」ことから起こる違和感を感じまくった。(編集長の高森よ、次回からタコウィンナーの件書いてくださいって言わないで)



profile / 大橋 禪太郎
すごい会議ファウンダー。
現在は、サンフランシスコで新たな機会を創出中。