

すごい会議

magazine

vol.
26

July
2025

破壊と創造

LEADERSHIP CONFERENCE

2025 立夏

4/11、青山グランドホテルで
行われたカンファレンス。
今回は楠木建氏による基調講演の後、
パネルディスカッションで
好事例をお話いただきました。
本誌では、カンファレンスの
エッセンスを
凝縮してご紹介します。

楠木
建

ジャック・ウェルチは、
破壊しすぎるほど
破壊してから、創った

「変わらなければ生き残れない」——多くの経営者が口にする言葉だ。しかし、実際に大きく変えることができた事例はそう多くない。理由は明快である。企業変革は難しいからだ。

では、いったい何を、どう変えればよいのか？ 私はその問いに一つの結論を持っている。変革は、破壊から始めなければならない。

未来予測の落とし穴

多くの経営者が未来を予測しようとする。しかし、本当にそれは有効なのか？ 未来予測は往々にして裏切られる。私が提唱する「逆・タイムマシン経営論」は、未来ではなく過去を振り返る視座である。例えば『日経ビジネス』を創刊号からすべて読み返してみる。すると、その時々語られた「激動期」や「歴史的転換点」が、いかにステレオタイプで繰り返されてきたかが見えてくる。2020年のパンデミック期を思い出してほしい。「ポストコロナで社会は一変する」と多くの論者が唱えた。しかし数年経った現在、社会の多くの要素は元通りである。人間の本性はそう簡単に変わらない。

短期的な劇薬よりも、長期的な構造理解の方が経営には有効だ。企業変革も同様である。過去の成功パターンを学び、それを現在に応用することが、確実な変革への道筋となる。

ジャック・ウェルチ ——“絶好調のGE”を変えた男——の「破壊」戦略

今回は、1981年から20年間にわたりGE（ゼネラル・エレクトリック）を率いたジャック・ウェルチを例に、変革の本質を考えてみたい。ウェルチのアプローチの中で注目すべきは、徹底した「破壊」から変革を始めた点にある。

ウェルチが社長に就任した当時、GEは絶好調だった。複雑かつ巨大な複合企業でありながら、制度的に洗練されており、前任者であるレジナルド・ジョーンズは高く評価されていた。変える必然性は、表面上見当たらなかった。

それでもウェルチは「このままではGEはダメになる」という危機感のもと、事業構造改革に着手した。象徴的なのが「ナンバー1・ナンバー2戦略」だ。各事業がその市場で1位か2位でなければ、「立て直し」または「売却、撤退」とした。創業以来の事業である家電事業も例外ではなかった。GEにとって唯一の消費者向けブランド事業であり、それを切り捨てることによるネガティブな影響が大きいと思われたが、マーケットでの地位を理由に切り捨てた。もちろん社内は反発の嵐。しかしウェルチは動じなかった。当時から、近い将来に実用化され、大きなマー

ケットを形成するのではないかと見込まれていた通信事業も「ナンバー3であること」を理由に切り離れた（これは、後に「将来性のある事業を手放した」と批判されることになるが）。

ウェルチは事業の破壊だけでなく、文化変革にも注力した。例えば意思決定の資料は「5ページ以内」と定めた。詳細な分析よりも、意思決定の迅速さを優先したのだ。

さらに、業績と行動の両軸で従業員を評価する制度を導入した。どれほど高い業績を上げていても、企業文化に背く行動をとる社員は容赦なく排除された。日本GEプラスタックスの社長が、高業績だが文化に背いた行動をする営業部長を処分できずにいたところ、ウェルチはこう言ったという。「好きにしたらいい。ただ、お前が彼を解雇しないなら、俺がお前を解雇する」

価値観に沿わない高業績人材を排除する判断は、短期的には企業に痛みをもたらす。しかし、企業文化と価値観の純度を守るためには不可欠な措置である。

徹底した「破壊」の後の「創造」

こうした破壊の徹底があったからこそ、ウェルチは次に創造に進めた。360度評価の導入、リーダー候補者への継続的な教育投資、高い目標設定、ベストプラクティスの共有など、多くの施策が創造フェーズとして機能した。

ここで重要なのは、破壊と創造を「同時進行」しなかった点にある。まず徹底して破壊する。すべてを壊してゼロベースにした後に、再構築を始める。この順番で実行したからこそ、GEは変わった。普通の経営者は、良いものは残し悪いものだけを変えようとする。しかし、それでは複雑な組織は動かない。だから、どんなに変えようと思っても変わらないのだ。変革は“正しさ”ではなく、「単純で実行可能な基準」と「スピード」によって実現される。この点において、ウェルチは過剰なまでに徹底していたといえる。

もう一つ見逃してはならないのは、ウェルチの時間軸である。彼は46歳で就任し、20年の任期を見据えて改革を行った。変革には時間がかかる。10年後の姿をリアルに想像できるかどうか、改革の本気度を決める。

私が経営者に伝えたいのは、次の二点に尽きる。第一に、変革は破壊から始まる。第二に、破壊と創造の順番を間違えてはならない。今、業績が安定している企業こそ、破壊のチャンスである。状況が悪化してからでは、破壊は命取りになる。変革のためには、あえて徹底して壊し尽くさなければならない。そしてその決断は、経営者にしかできないのである。

PANEL DISCUSSION

パネルディスカッション

社会福祉法人ちとせ交友会
理事長

山口 哲史さん



10年で法人規模を
10倍に拡大した
社会福祉法人ちとせ交友会。
現場に無理なく浸透し、
対話と意思決定を変えていった
プロセスとは何か。
山口理事長のお話から、
成長の舞台裏をひもときます。

——山口理事長、本日はありがとうございます。まずはちとせ交友会の事業と、その歩みについてお聞かせいただけますか。

山口理事長：ちとせ交友会では、認可保育園やこども園を全国で70園以上運営し、園児数は約6,000人、職員は1,900人にのぼります。もともとは家業である菓子製造業を継いでいたのですが、経営がうまくいかず、廃業に至りました。その後、岡山で介護施設の立ち上げに関わったことがきっかけとなり、福祉の分野へと転身しました。

ちとせ交友会として保育事業を始めたのは、ちょうど待機児童問題が全国的に深刻化していた時期です。東京での認可が下りた2015年を機に、都市部への展開を一気に進めました。以降、需要のある地域に積極的に園を開設していき、結果的にこの10年で法人規模は10倍以上に拡大しました。

この成長の背景には、自らの原点である家業の廃業という経験がありました。すべてを手放しゼロから再スタートした経験は、まさに「破壊と創造」の実践でした。旧来の枠組みにとらわれず、新たな価値を築く姿勢は、私の挑戦を支える原動力となっています。

——急拡大とともに、組織マネジメントにはさまざまな課題もあったと伺っています。

山口理事長：そうですね、園の数が増えるにつれて保育士の採用が最優先課題となりました。年に200人近くを

採用しなければ新設園を開けないため、採用費として年間2億円規模の投資を行った時期もあります。

ただ、採用できればそれで終わりではありません。全国から集まった多様なバックグラウンドの職員が、それぞれ異なる価値観を持って働く中で、組織としての一体感や意思決定のスピードをどう担保するかが、次の課題になっていきました。

社会福祉法人は、「優しさ」や「協調性」が大切にされる文化です。一方で、私自身は民間企業のスピード感にも触れてきたので、この両者をうまく融合させる必要があると感じていました。

——そうした中で、「すごい会議」の導入を検討されたきっかけは何だったのでしょうか？

山口理事長：ある企業で導入されていた「すごい会議」を見学した際、非常に印象的だったのが、会議に参加する社員一人ひとりが主体的に、しかも明るく意見を交わしていた光景でした。短く的確な発言が飛び交い、目的意識が明確で、なおかつ楽しそうだったんです。これはうちの法人にも取り入れられるかもしれないと思いました。

導入に際しては、社内でもさまざまな反応がありました。特に保育現場では、「KPI」や「オペレーション」といったカタカナのビジネス用語に強いアレルギーがありました。そこで、「すごい会議」の進行役となるコーチの方には、できるだけ専門用語を避けていただくよう

対話と共通認識が、組織の“質”を伴った成長を支える

社会福祉法人ちとせ交友会
は、1970年に岡山で創業し、
1997年に社会福祉法人として
認可を受けた、全国に約70の
施設を展開する保育・幼児
教育法人。子どもたちが「自ら
考え、行動できる力」を育む
保育を実践し、すべての人にと
って心安らぐ「Home」のような
場づくりを大切にしている。



お願いしています。

また、社内の現場経験者を「社内コーチ」として育成し、彼らが福祉とビジネスの橋渡し役となるようにしました。彼らには、現場の言葉で、現場の課題を拾い上げ、共感しながら解決に導く——そうした役割を担ってもらっています。

——すごい会議のプロセスを通して、組織内にどのような変化がありましたか？

山口理事長：最大の成果は、「課題を出すこと」への心理的ハードルが下がったことです。それまでは、問題を指摘すること自体が避けられがちでしたが、すごい会議を通して“課題を出すことが貢献である”という文化が定着していきました。

ある園では、以前は「困りごとを上に伝えるとクレーマーだと思われる」と考えていた職員が、すごい会議で「うちの園は午睡の時間が曖昧で、毎日残業になっている」と初めて声を上げました。その場で園長も「実は困っていた」と本音を話し、全体で運用ルールを見直すきっかけになったこともあります。

議論を重ねることで、各園の園長や職員が「良い保育園とは何か」「良い園長とはどうあるべきか」を自分ごととして考えるようになり、その結果、離職率の改善にもつながっています。数値としては見えにくい部分ですが、行政評価や新規認可の審査にも好影響を与えています。

また、社内コーチの育成と並行して、抵抗感の強いエリアにはすごい会議コーチにご支援いただきました。半年ほどかけて徐々に「また理事長が暴走している」と構えていた職員たちの中にも、「これは本当に役に立つ」と感じてくれる人が現れ、少しずつ輪が広がっていきました。

——お話を伺っていると、スピード感をもって園を拡大する一方で、現場の一体感や意思決定プロセス、人材育成といった“組織としての質”にも丁寧に取り組んでこられたことがよく分かります。

急拡大の裏には、「拡大」と「質」の両立が大きなテーマだったのだと感じました。



山口理事長：はい、当初は量を追うフェーズでしたが、今は「質」を中心に据えた展開へと移行しています。そのための土台として、「すごい会議」による対話と自走の文化は非常に重要です。



——最後に、今後の展望についてお聞かせいただけますか。

山口理事長：現在、保育・介護・障がいの3領域に加え、医療と教育へも展開を進めています。小児科医の長男と連携し、保育園併設のクリニックを全国に広げていく構想がありますし、学校法人の経営にも参画しました。

将来的には、保育・医療・教育・食育・習い事・買い物などを1カ所で完結できる「地域まるごとワンストップ」の生活拠点をつくっていききたい。これは、子育て家庭の生活を支えるだけでなく、親子の対話時間を確保し、子どもの自尊感情を育むことにもつながると考えています。

こうした構想を実現していくには、今の組織文化のままでは届きません。「質」を育てる土壌をつくり、同じ価値観で動ける仲間がいること。それが何よりの条件です。私は本気で、保育を起点に“まち”を変えていきたいと思っています。それは決して一人ではできない。だからこそ、対話できるチームであること、自分たちで考えて動ける組織であることが大事なんです。そのためにも、「すごい会議」は、これからも僕たちの挑戦に欠かせないパートナーです。

例えば、評価制度の見直しもその一つです。園長職に外部から採用した人がなじみずに離職するケースが続いたことから、内部で育てる方向に方針転換しました。

多くの保育士は「現場の子どもと離れたくない」「園長は大変そう」「責任重大かつ忙しすぎる」と考えており、昇進が必ずしも動機付けにならないという課題もあります。そこで、園長職のロールモデルとなるような先輩職員を可視化し、「家庭との両立ができる園長像」を体現してもらうなど、現場に寄り添った形でモチベーション設計を行っています。

MESSAGE

皆様へのご挨拶

大橋 禅太郎

欲しいものが手に入らない ≠不幸



ドイツの空港で時間をつぶしていたとき、何気なく手に取った本に、とても興味深い考え方が書かれていた。「欲しいものが手に入らない ≠ 不幸」。これに、私は非常に大きな衝撃を受けた。そしてその後、1週間ほどかけて、自分の思考がじわじわと変化していくのを感じた。

前回のカンファレンスでは、フロイトの考え方に則って「(幼児) 退行は能力である」と話した。幼児的な欲求に立ち返ること——すなわち「自分は本当は何を欲しているのか」を把握すること。それは経営においても、重要なのだと考えている。

経営者もまた「これが欲しい」「これを実現したい」と考えたとき、無意識に何らかの手段をとろうとする。それが、行動の原動力になる。ただし、その欲求が叶うかどうかは別問題だ。現実には、欲しいもののほど、簡単には手に入らない。選択肢は、泣いて諦めるのか、それにこだわ再继续るのか——。

「すごい会議」では、「本当に欲しいもの」が明確になってしまう。そして、本当の欲求が浮き彫りになったとき、人はそれが“まだ手に入っていない”という事実苦しむこともある。ときに、それは『せっかく高い会費を払ったのに、逆に不幸になってしまった』と感じるほどだ。

楠木建さんがこのテーマについて語っていたエピソードがある。営業がうまくいかなかった日、コインパーキングの自販機で缶コーヒーを買う。そしてプシュッと音を立てて缶を開けながら、ひとりごとのようにつぶやくのだ。「そうは間屋が卸さない、か」と。

「うまくいくはず」と思っていた分だけ、うまくいかなか

たときに強く落ち込む。でも「そりゃ、そう簡単にはいかないよな」と、自分で納得しておくことで、うまくいかなくても“不幸”にはならない。

先日、知人の娘さんがカナダの音楽大学に合格した。幼いころからピアノについて意見交換をしてきた関係で、オーディションの音源も私に送ってくれていた。合格の知らせを受けて、お祝いの食事をするようになった。そのとき、私は彼女にこう伝えた。

「これから先、欲しいものが手に入らない瞬間が何度も来る。そんなときは、缶コーヒーを買って、プシュッと開けて、『そうは間屋が卸さない』ってつぶやくといい」。でも彼女は、ピンと来てなかったようだ。きっと彼女にとっては、努力すれば必ず報われる——そう信じられる純粋な時期なのだと思う。

けれど、経営者である皆さんは違う。手に入らないことの方が多く、肌で知っているはずだ。むしろ、「欲しいもののほど、手に入らない」ことを前提に動いている。そして、「手に入らない」ことが、イコール「不幸」とは限らない。

これに対して最近、私の中にひとつの仮説が生まれている。人は「欲しいものがまだ手に入っていない」状態に対して、2つのアプローチがあるのではないか。ひとつは、「なんとなくうまくいきそうな気がする」という、根拠のないけれど前向きな感覚。もうひとつは、生きることへの不安が少ない、人生そのものへの静かな信頼。言葉にするのが難しいが、あえて言うなら「愛」だろうか。

これからは私は、「欲しいことが、まだ手に入っていない」状態を、皆さんに与え続けたいと思う。

すごい コーチ 名鑑

vol.3

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、目標達成に導く森コーチを紹介します。

——「すごい会議」との出会いを教えてください。

新卒で入社した大手人材会社で8年間、採用や定着の支援をしてきました。でも次第に違和感が募っていったんです。企業は毎年ほぼ同じ人数を採用する。それだけ、人が辞めているということ。つまり、支援していた採用の9割が「補充」だった。毎年同じサイクルを繰り返す中で、「これは本当に社会に貢献しているのか?」と疑問が生まれました。もっと本質的に企業を変えたい。そう思って転職し、ベンチャー企業で人事をしていたときに出会ったのが「すごい会議」です。最初は正直、懐疑的でした。価格も高いし、「本当に効果あるのか?」と。

でも初回の合宿で幹部10人が集まり、課題を全部出し合ったとき、空気が一変しました。「このままじゃダメだ」と全員が気付いた。議論が進む中で、社長の目標だった「年商25億」に対して、「35億を目指そう」という声が自然と上がったんです。会社の空気が変わり、皆の意識がひとつになった。「これが自分のやりたかったことだ」と確信した瞬間でした。

——印象的な成功事例を詳しく教えてください。

5年にわたり一緒にいるピーエムジー社の変化は、特に印象に残っています。最初にお会いした時、社長は「自分が営業から外れたら、業績が落ちる」と現場の最前線に立っていました。それが今では、社長は現場に出ず、4つの事業部がそれぞれ責任者のもと自律して動いています。かつては「1つの事業でも責任者を育てるのは無理」とおっしゃっていたのが、今や4つ。それだけでなく、決定プロセスも社長の即断からチームでの合意形成へと変わり、「自分たちで決めた」という目標へのオーナーシップが生まれたんです。売上も伸びま

したが、それ以上に「経営チームが機能するようになった」ことに大きな意味があると感じています。

——得意な案件はなんですか?

僕のお客様は、いい意味で“ぶっ飛んでる”人が多いんです(笑)。例えば、年商2億円の社長が「時価総額1兆円を目指す」と言ったり、利益が出ていないフェーズでこの「すごい会議」への投資を2分で即決されたり。そうしたスケールの大きなビジョンを本気で目指す経営者の支援が、僕の得意領域です。志高く、組織の力を信じる経営者と「チーム」の力を最大化して未来をつくる。そこにやりがいを感じています。

——セッションで大切にしていること、森コーチならではの特徴を教えてください。

僕は「威圧感のある場」は、つくりたくなくて。だからこそ、参加者が安心して率直に本音を言える場づくりを心がけています。コーチというより「一緒に事業をつくる仲間」と思ってもらいたい。特徴としては、長年のお付き合いになる企業が多いこと。僕がコーチになった1年目から継続して一緒にいる企業も少なくありません。目指しているのは“劇薬”ではなく、企業にとっての“インフラ”のような存在。短期で成果を出すのは正直、難しい。でも、5年続けて成果を出し続けるのは難しい。だからこそ、1年の枠を超えて、3～5年の長期ビジョンを描いてもらうようにしています。多くの組織には「5年後こうしたい」という思いはある。でも、それが点のままでつながっていない。僕の役割は、その点をつないで線にし、驚異的なスピードで前に進む場をつくること。実際、「すごい会議」が文化として根づき、僕が離れても継続している企業があるのは、本当に嬉しいですね。

——今後の目標を教えてください。

2つの軸があります。ひとつは、時価総額1,000億、1兆円を目指すお客様と、そこに到達するまで伴走し続けること。そのために、自分も成長を止めず進化し続けたいと思っています。もうひとつは、「すごい会議」を広め、年間で上場する100社すべてに導入される未来を実現すること。経営者ひとりの力には限界があります。でも、「チーム」でなら想像を超える成果が出る。だからこそ、「最高の経営チーム」をつくるのが私の仕事。その実現にこれからも全力で向き合っていきます。

森

Mori Hiroyuki

“最高の
経営チーム”をつくり、
企業を飛躍的に
成長させる

PROFILE

1982年11月20日、愛知県名古屋生まれ。新卒で大手人材会社に入社。東京本社、静岡支社、横浜支社などを経て都市部から地方、零細企業から大手企業までさまざまな企業群の人事関連問題を担当、解決してきた。その後、ベンチャー企業で人財戦略室室長を務め、2017年に「すごい会議」コーチに転身。現在売上2位の実績を誇る。上場を目指す成長企業の経営チーム構築を得意とし、「信頼関係をベースに本音を引き出す」独自のコーチングで高いリピート率を実現。

代表的な成果

リフォーム会社

1年で
売上180%成長
新規事業の事業化&黒字化

人材派遣会社

1年で採用支援実績数
250%

人材紹介会社

1年で
売上300%超
従業員数
500%

クリニック

導入前比
売上300%
経営幹部チーム形成

CLIENT CASE

最新クライアント事例
01

ピーエムジー株式会社

中小企業の資金調達や経営の悩みに寄り添うパートナーとして、金融支援やコンサルティングを手がけるピーエムジー。社員が主体的に考え、動き、変化を生み出す——そんな組織への転換は、いかにして起こったのか。その背景を伺いました。

トップダウンから チーム主導へ。 脱・文鎮型組織で、 売上約4倍、 社員数3倍

導入して気付いた “文鎮型組織”の課題

「すごい会議」と出会った時、事業が順調に拡大し、組織も大きくなってきたところでした。跳び箱でいうと、助走をつけて、ちょうど踏み台に乗った感じ。当時、明確な課題感はなかったのですが、次のステージを前に「何か変えたい」と思っていたのは事実です。そんな折、知り合いの企業が「すごい会議」を導入しているという話を聞きました。決め手になったのは、「導入した企業の多くが1年で終わらせず、継続している」という点。継続するということは、それだけの価値があるということ

を意味しますからね。正直なところ、最初は内容も価格もピンとこなかったんです(笑)。それでも、導入すれば「何かが起こるかもしれない」という期待がありました。

導入して初めて、課題が「組織としての権限の委譲ができていない」ことだと気付きました。役割が不明確だったために、“文鎮型組織”つまり、社長の私がすべての決裁を行い、社員はそれを実行する、という形になっていたんです。その結果、社員に主体性がなく、会議も成果の報告がメインに。課題解決や、誰がそれを実行するのか、といった未来に向けた議論や発言

がそもそもなかったんです。

社員に“考える力”が宿り、 経営に余白が生まれた

「すごい会議」を導入して5年になりますが、今でも導入初日のセッションの衝撃は忘れられません。熱海の会場で、10時間みっちり缶詰で議論。参加した全員が口をそろえて「これはヤバイ」と衝撃を感じ、「ビビった」というのが正直な感想です。

特に印象的だったのは、全員がそれぞれの視点で課題をポストイットに書き出し、それを俯瞰して眺めたとき。「自分と同じことを考えている人がいたんだ」と気付いたり、「そんな視

点もあるのか」と新たな視野が得られたり。それまで感覚的に個々人で考えていたことがテーブルに乗り、共通認識を得られたことが大きかったですね。

それまでは私自身が課題だと思ったことを現場に指示し、動かしていくやり方で現場から意見を吸い上げる文化はあまりなかった。しかしこのセッションを通じて、「会社の課題を、チーム全員で見つけ、共有し、どう解決していくか」を自然に考えるようになったんです。

結果として、私が一つひとつの業務に細かく関わらなくても、組織が動くようになりました。社長である自分自身にも“余

白”が生まれました。それまではプレイングマネージャーとして最前線に立っていましたが、今は経営者として、より中長期的な視点で会社の未来を考える時間を持てるようになっていきます。会社の理念や行動指針を考えたり、拡大する組織に大切な考え方を伝えてカルチャーを醸成したり、人を採用したり、新規事業の模索をしたりといった、中長期的な取り組みに時間を割けるようになりました。

数字的な面でも、2020年の導入当初18億円超だった売上は、現時点のグループ連結で70億円超に。社員数も51人から160人に拡大。導入直後から急拡大を

続けています。「すごい会議」がなければ、今の成長はなかったと断言できます。営業部門から始まり、今では人財開発室などの営業部門外にも導入。毎年、追加発注していますね(笑)。

“会議の内製化”で、チームの 主体性はさらに加速

今、コーチが参加しない「すごい会議B」も運営しています。優先順位の高い課題や、プロのコーチに入ってもらった方が成果が出やすい課題は「A」とし、それ以外の約7割の課題については月に1回、「B」として運用しています。その結果、社員が成長したという手応えがあります。

私の夢は社員を物心ともに豊かにすること。そのための職場環境や制度も徐々に整ってきました。今後は、新規事業をさらに伸ばしていきたい。事業再生型のM&Aには特に注力しています。また、そうしたグループ子会社を運営していくためにも、経営者の育成に時間を割いています。

「すごい会議」は、どんな会社も導入すべきです。特に、強いリーダーシップを持つ社長がいる企業ほど、個の力をチームの力へと転換する効果があります。組織を一枚岩にしたい経営者には、森コーチの伴走が最適だと感じています！



森 拡之 **COACH** 編

CLIENT CASE 02

株式会社三和ペイント

住宅専門の塗装・リフォームを生業とし、200名強の社員と2つのグループ会社を展開する三和ペイント。創業10年の節目に成長の壁に直面した経験を突破し成長を続ける秘訣を伺いました。

5年で社員1人当たりの生産性145%向上※。成長の限界を突破した、幹部育成の“問い”と“対話”

※社員1人当たり年間粗利額：1,296万円→1,884万円

代表取締役
木原 史貴

創業から10期目を迎えた頃、私は大きな危機感を抱いていました。問題は、課題の発見から解決の糸口までを私が担い、幹部メンバーはその実行役にとどまっていたこと。解決できる問題数に限りがあるだけでなく、幹部の成長が望めない。各部門のエンパワーメントと権限委譲を加速させるためには、幹部自身が考え、判断できる力を養う必要がありました。

目標に対する「自己所有感」で社員の生産性が145%に

そんなとき出会ったのが「すごい会議」。導入初期は決して順調ではありませんでした。特に、これまでの成功体験に執着してしまう幹部には、トップメンバーから外れてもらう場合もありました。転機が訪れたのは導入2年目頃。戦略的フォーカスを設定する会議で、「お客様からの『ありがとう』の数の総和」を最重要指標に置

くことを決定。これまでトップラインや利益などを追求していた私たちにとって、これは大きな転換点となりました。営業と工事、マーケティングと営業といった部門間の対立が解消され、全員の目的意識と目標が重なり合うように。「マケからアフターフォローまでをワンストップで提供する会社」として本来大切にすべき価値を、幹部全員で見つめ直すことができたのです。

また、「すごい会議」を通して幹部それぞれが自分の意見をフラットに出し切り、議論を重ねる中で、目標に対する「自己所有感」が醸成されました。幹部の結果へのコミットメントが格段に向上し、定量的な目標だけでなく、定性的な目標についても責任感を持って取り組むように。目標を手放すことがなくなりました。結果として、社員一人当たりの年間粗利額は2020年の1,296万円から2024年には1,884万円へと、5年間で45%向上しました。会社全体の規模も単体で46

億円、グループで50億円まで成長を続けています。

会議体構築で組織全体への浸透と再現性を確立

継続的に成果を生み出すために、「すごい会議」で学んだフレームワークを組織全体に浸透させる仕組みを構築しました。「すごい会議」の言語や考え方を社内教育に取り入れ、4階層に分けた会議体システムを整備。数字以上に、幹部が自ら考え、判断し、行動する組織文化が根付いたことに価値を感じています。

「すごい会議」は単なる会議手法ではなく、組織の真の力を引き出すための仕組みです。8年間の歩みを振り返ると、導入当初に感じていた危機感は、今では成長への確かな手応えに変わっています。これからも森コーチとの伴走を続けながら、さらなる組織の進化を目指していきたいと思っています。



森 拡之 **COACH** 編

CLIENT CASE 03

株式会社AlbaLink

「訳あり物件」の買取再販を中心に急成長を遂げ、2023年11月には東証プロマーケットに上場したAlbaLink。次なる展開に向けて全国各地への支店展開を進める今、その原動力を伺いました。

粗利前年比193% 過去最高実績達成。

“爆速”の問題解決が生み出す、人と組織の成長連鎖

代表取締役
河田 憲二

「すごい会議」の導入前は、組織の拡大に伴い「みんなの向いている方向が少しずつズレている。組織の価値観を浸透させられていない」という漠然とした課題を感じていたんです。森コーチとの対話を通じて、「すごい会議」は「何がなんでも意思決定して前に進めるためのフレームワーク」であると理解しました。「これを1年間やり切れば、必ず変化が生まれる」——そう確信したことが導入の決め手です。

目標設定による過去最高実績と会議の質の変化

私はこれまで、組織崩壊を避けるために堅実で合意重視の目標設定をしてきましたが、その難易度設定には悩ましさもありました。「すごい会議」導入初年度は粗利目標を前年比130%に設定。結果、目標

の120%を達成し、粗利は前年比193%の24億円と過去最高に。最後まで希望を持ち続けたことが、可能性を引き出した。その絶妙なラインの見極めが重要です。

会議の質も変わりました。以前は意見の応酬で終わることが多かったのが、今は「提案・質問・リクエスト」のフォーマットが定着。建設的な議論が進み、会話の生産性が格段に上がりました。提案ベースの会話が、最も価値を生み出すと実感しています。

さらに、プロジェクトを同時多発的に立ち上げ、課題ごとに最適なメンバーをアサインすることで、問題解決のスピードが加速。体験者が増えることで手法も広まりました。ICTCも併せて受講したことで、現場でも自律的な問題解決が進み、導入から1年未満ながら上位20～30%の

社員には浸透しています。

「すごい会議」を卒業しても自走する組織を目指す

「すごい会議」の思考が浸透し、自律的に動ける人材が育つことは、組織の強力な武器になります。特に、トップダウンで引っ張るタイプの組織よりも、仲間と合意を取りながらチームで進めていくような経営スタイルにフィットすると思いますね。

今、私たちは「空き家をゼロにする」というビジョンのもと、全国展開や自治体連携といった新たなフェーズに挑んでいます。重要だが緊急ではない課題にも着実に向き合う力が求められます。いずれは「すごい会議」を卒業し、理想の在り方を自分たち自身で維持できるように、自走する組織を目指して、これからも進化していきます。



「彼は批判し称賛する」



我々は批判し称賛する。

4月にベルーのノーベル文学賞作家マリオ・バルガス・リョサが亡くなった。この機会にChatGPTにリョサの読みやすい本を数冊すすめてもらい「フリアとシナリオライター」を読み始めた。その自伝的な文章から当時のリマの様子や彼の青春期の大変さと素晴らしさを感じ、数ページで恋に落ちた。その中の登場人物に人を寄せ付けない天才ライター、ペドロ・カマーチョがいる。曰く「彼は批判し称賛する」と。先日友人のフランス人(文句が多い)から「禪太郎さんは文句の王様ですね」と言われて、「えっつ、僕、文句多すぎ?」と少々僕の「文句言い」についてフラグが立っていたところだったので、「そーなんだよ、批判し、称賛してんだよ、僕は」と、我が意を得た。

コーチング道的に言えば、「なにになが最低!」というよりは「なにになには成長の機会がありますね」と言ってほしいところかもしれないが、これが僕の生の反応なのだからやめようがない。

で、すごい会議のメンバーにも、一見、批判的言葉が少なく見えるかもしれないが、超絶に批判(と称賛)するのが、このマガジンの編集長である高森勇旗(以下高森)である。一昨日もディナーが始まると、新作の「ミッションインポッシブル」批判が始まった。僕は俄然興味が出てきて昨日観に行った。内容は語らないが、オープニングロールで制作配給会社のクレジットの後に、プロデューサー“トム・クルーズ”と出てきた。そこに俄然違和感が出た。あの感じが、何とも言えないのだが、「駄作になるな」と。全くそのオープニングで出てきたクレジットの違和感どおりの作品になっていた。

重い球速い球

その高森と先日アメリカカ4泊5日アメリカ中西部MLB観戦の旅に行った。プロ野球出身の高森の同期の前田健太選手がメジャーで投げるとのことで予定を組んだのだが、コ

ンディションを崩していて系列のマイナーの試合を観にオマハにシカゴから車で向かった。用意していただいた席に二人で座り、プレーが始まると、投手の一球一球、守備のプレーごとに横に座っている高森が吠える。「下っ手——」「弱い!」「意思疎通が全くない!」。僕が野球を通常観戦する時はヒットが出たり、三振が取れたり、守備のファインプレーが出る時以外は暇。観るところが分からないから。彼からすれば投手の一球一球に意味があり(またはあるべき)でそれから外れているのか、それが優れた意味なのか、その意味どおり実行できたかが見えるので、横で解説を受けながら観戦するのは素晴らしい体験だった。その晩はオマハのモートルに宿泊し、翌日から3日で2,200kmのドライブしながら(高森は運転中は「全く疲れません」と言っていたが、「帰国後足の爪を切っていたらぎっくり腰になりました」)カンザスシティで朝食を食べ、セントルイスとミルウォーキーでMLBの観戦をした。セントルイスでのMLBの一球目、高森は「強い!」と。僕は「速いと強いは何が違うの?」と聞いたがどうも要領を得ない。守備も「うまい!」と。吠えまくっていた。もちろんマイナーと比べればそうなのだろうけど、あの吠え方は「見える人」でないとできない。

思えば僕らは、野球以外でも常に批判し称賛して吠えまくっていた。朝飯を食べたKansas Cityはカンザス川の西と東でカンザス州側とミズーリ州側に分かれている(違う行政単位)。僕たちは西側から入って、東側のKansas Cityの地元で評判とされている店に入った。横の席は仕事に行く前の電気工事の三人組のまさに映画の中の朝食屋。その店に入る五分前に西側の町から川を渡った途端、建築様式が変わり、急に高森は機嫌が良くなり(通常でも良いのですがそれ以上という意味で)、称賛吠えをしまくっていた。その街の東側に対する称賛と西側に対する批判は、旅の途中も続いた。そんな具合で、二人の会話が三分以上途切れることはなかった。もちろん批判と称賛以外の会話もたくさんした。シカゴの街を歩いて

いる時に、袋小路に迷い込んで、その行き止まりに針の付いた注射器が落ちていたのを高森が見つけて目配せした時に(売人らしいお兄さんがその近くに陣取っていた)、僕は「糖尿病の人が多いのかな?」とかましてみたり。ちなみに「かまし」が効くと高森は鼻から短く息を吐いて黙る。

この旅からの教訓

まずは批判と称賛を試みる。その間にどんな質感の違いがあるのか? 結果を生み出す過程で数値にならない質感を感じるには、質感の違いで成果に違いが出る体験を山ほどすればよい。その質感の違いこそが結果に差を生み出す。高森はバットに球が当たった音でホームランかどうか分かる。160kmの球でも弱い球が分かる。僕は彼とシカゴの朝、湖の辺りをランニングをしている時に聞こえた草刈機のブレードがプラスチックか金属か分かる。アメリカに来てから草刈機を毎シーズン10時間以上使うと、現在のブレードの状態に敏感になり、それが音で分かるようになる。あなたの経営しているビジネスのそれは何なのか?

我々のビジネスでいうと「強いコーチング」とそうでない「(一般的な)効果的なコーチング」の違いは何か? 同じフレーズを言ったとしても相手にインパクトを与える時とそうでない時の違いは確実に存在する。「効果的なコーチング」なら売っている人は山ほどいる。「すごいコーチング」の質感はどう現れるのか、組織全体で研究を始めた。

ちなみに高森とは9月にまた四泊の東海岸MLBの旅に出ることになった。



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。

滋賀県 大津市 オーベルジュメソン

心から安らげるおすすめの世界を紹介する本企画。
今回は、滋賀県大津市にある「オーベルジュメソン」をご紹介します。



静寂の森で、
心安らぐ「何もしない贅沢」を



1. 森の静けさと小鳥の囀りに誘われた旅人をあたたかく迎え入れてくれるのが、「オーベルジュメソン」。都会の喧騒から遠く離れた、あなただけの隠れ家がここに。
2. まるで額縁のような大きな窓が切り取るのは、森の緑。光と影のゆらぎを眺める静寂の時間が、訪れる人の心をそっとほぐす。(比良別邸)
3. 若きシェフの感性が光る、滋賀の恵みを一皿に込めたこだわりの料理。滋味深きオーベルジュで過ごす時間を、全身で味わって。
4. ジャズが流れるライブラリーで、ページをめくる午後。誰もが望む「何もしない贅沢」が、ここに。

広大な琵琶湖と雄大な比良山。そんな自然の懷に抱かれた滋賀・比良の森に、静かに息づく宿がある——「オーベルジュメソン」だ。やわらかな光が差し込む館内に足を踏み入れた瞬間、日常のざわめきがすっと消え、「森の時間」が流れ始める。

この建物は、かつてアメリカ人オーナーが自身の理想を詰め込んで設計したもの。それが現オーナー・渡辺さんのご両親の手に引き継がれ、現在は一棟ごとに異なる趣を持つ全5室のオーベルジュとして変化を遂げた。観光地が少ないこのエリアにあって、「この場所を目的に来てもらえる宿に」と、各部屋には広々としたリビングやソファ、お気に入りの本を見つけられるライブラリーを用意。森の景色や息遣いを生かした空間設計は、ただ「過ごす」ための贅沢を叶えてくれる。

特に人気の「比良別邸」は、森との距離をもっとも美しく感じられる部屋。四季の変化に染まる木々を眺めながらゆっくりと本を読み、コーヒーを淹れる。連泊して、ただ外を眺め続ける贅沢を楽しむゲストも少なくないという。

食事は、地元出身の若きシェフが腕を振るうイタリアンのフルコース。素材選びから仕立てまで一貫してこだわり、コースをあえて一つに絞った「一本化」の哲学が、真に上質な一皿を生む。地元の農家を自ら訪れ、畑でその季節にしか味わえないみずみずしい旬のものを目利きした野菜など、滋賀の自然が育んだ恵みの味わいの奥には、大地と水の記憶がにじむ。

ここでは、なにかを「しなくてははいけない」という気持ちはいらぬ。あるご夫婦は、「何もしていないのに、満たされた」と滞在を振り返ったという。旅に、人生に、「森の時間」という選択肢はいかがだろうか。

Information

広々とした造りで、読書や静養に最適な全5室のうち、2025年春にスーベリアルームをリニューアル。森を望むバスルームが全面窓となり、半露天風呂のような明るい開放感に。また、8月には旧オーナー邸を改装した、キッチン付の第6室がオープン予定。JR湖西線近江舞子駅から車で5分とアクセスも良好。予約者送迎サービスも活用し、森の時間が紡ぐ穏やかなひとときをぜひご体感あれ。

公式HP

