

# V B経営 虎の巻

ベンチャー企業は「瞬発力」が問われる。事業機会の気配を感じた時にどれだけ素早く反応できるか。それが資本金、ネットワーク力で大企業に劣るベンチャー企業の生きる道だ。ところが、社員数が増えた後も社長が次から次へと「瞬間的な判断」で会社を動かしている。組織への副作用の方が大きくなっていく。

## 瞬間的判断は社員300人まで



インディゴブルー社長 柴田 励司氏

1985年上智大文卒。マニタ2008年カルチュア・コンピュータ・ヒューマン・リソース・ビジネス・クラブ(CCC)・コンサルティング(現マサ)の最高執行責任者(COO)・ジャパン社長などを経て、2010年に就任。10年6月から現職。

的になる。「いや、自分は全部把握している」とおっしゃる方もいると思うが、

## 実務介入から全体把握へ

自分が思う「全部」が全部ではないと謙虚に捉えた方がいい。普段接点のない部署の担当者の悩みとか、本当に分かれますか。

「瞬間的な判断」をしたとしても、もはや自分が全部の実務に絡むわけでもない。自分で面倒を見きれないことが多々発生する。そ

いることをさぐっておいて感情的な発言を繰り返すと状況はさらに悪化する。心ある人から辞めていく。

意識しないと会社の全体が見えない規模になったと感じたら、社長は動き方を要するべきだ。プレーヤーとして課題をけん引するのはやめて、意図的に全体を見るようにする。実務そのものに介入するのではなく、社長として押さえておきたい経営指標を決め、それらを定点観測する。

また、自分のスケジューリングに余裕を持たせ、毎日20%程度の時間を空けておくべきだ。その上で全体感をもって判断をする。これであれば、副作用は最小限になるはずだ。

最も良くないケースは、2代目社長が「瞬間的な判断」を乱発することだ。経営を託された2代目が「瞬間的な判断」を繰り返して、組織をおかしくする事例をよく目にする。自分の存在感と威厳を誇示したいという思いがあるのはわかるが、組織を振り回して社長の仕事をしていると勘違いしがちだ。「瞬間的な判断」はベンチャーとして生きていくためのものではなく、組織を混乱させるためのものではない。