Smart Times

「夢」を実現する組織

インディゴブルー会長
柴田 励司

1985年上智大文卒。マーサージャパン社長、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年インディゴブルー社長、15年から会長。

サッカー元日本代表監督で現在は今治・夢スポーツ代表取締役の岡田武史さんの事業立ち上げについてお聞きした。夢とほらと妄想と謙遜されていたが、その社名でもある「夢」が形になっていくプロセスに感銘を受けた。

事業は夢が起点となる。その夢を本気で信じ、熱意をもってまい進する"バカもの"がいるから始まる。その"バカもの"の周囲にその熱量に感化され、一緒に実現しようという人たちが集まる。これが創業メンバーとなる。創業者として創業メンバーをどう構成するか、気をつけておきたいことが二つある。

まずは、創業メンバーの中に自分起点ではないその夢を自分事として語れる仲間がいるかどうか。"バカもの"が強力であればあるほど、その"バカもの"に感化され、その指示を待ち、全力で遂行するメンバーだけになりがちである。いかにその"バカもの"が優秀であったとしても一人ではやれること、見極められることに限界がある。推進の主体者が自分以外にもいた方がいい。

次に創業メンバーを同じ指向性の人間で固めないこと。ついつい気が合う人間だけで進めてしまいがちだが、それだと思わぬ落とし穴に落ちる可能性が高い。専門調査会社のIIOSS（イーオス）では物事を進めるマネジメントスタイルは次の4通りに分類できるとしている。

四の五の言わずにすぐに実行する「仕事人」、システマティックに効率を追求する「管理者」、新しいことを創造する「起業家」、そして周囲との調和を図る「調整役」だ。創業メンバーには黙っていても「起業家」「仕事人」タイプが多くなる。ここに意識的に「管理者」と「調整役」をいれるのだ。

いわば"いけいけ、どんどん"の「起業家」「仕事人」からすると、慎重派の「管理者」「調整役」はWet blanket（しらけさせる人）に映ってしまう。やることなすこと意見されるのが面倒くさい、スピードが落ちる、となるが、排除してはいけない。

同じことを岡田さんが仰っていた。「一体感あるチームを意識して選手を選んではいけない。バラバラなメンバーが練習や試合を通して、お互いの強みを信頼し合い、結果としてチームが一体となるのがよい」。その通りだ。

異見を言い合えるメンバーで構成し、合宿など集中討議の時間を重ねて創業メンバーを一体化する。そこでは忖度なしに議論を交わす。感情の揺らぎを伴う学びや気づきは忘れない。

夢が現実化すると人はすさまじいパワーを発揮する。岡田さんの場合、「里山スタジアム」という目に見えるものが完成しつつある。創業メンバーを支える人たちが集結し、大きなうねりを起こしているはずだ。私も現地でその熱量を体感してみたいと思った。

日経産業新聞 2022年11月18日