

## 社長室で考えた事 ＜第2回＞桃太郎ミーティング



JOI シニアフェロー 藤田 研一  
(K-BRIC 代表、前シーメンス株式会社代表取締役社長兼 CEO)

.....  
前職でドイツ企業の日本法人代表取締役を務めていました。社内の肩書きは役員・社長・会長と変わったのですが、同社に在籍した15年間で「マネジメント」というテーマは常に考えさせられる事柄でした。それらは外資系への就職希望者向けに「日本人が外資系企業で働くということ」と言う書籍で体系的にまとめさせてもらいました。

一方で、もっと日常的な何故や気付きもいくつかあり、こちらを軽いエッセイとして書いてみました。コーヒープレイクとして軽く読んでいただければ幸いです。

.....  
日本人なら、桃太郎の話は皆知っていると思います。

私が前職でグループ会社の社長になって、最初に悲鳴をあげたことは、ミーティングの多さとメールの量でした。朝から晩までミーティングが目白押しで、毎日40~50通は来るメールを見るのは、出社前の朝、昼休み、夜という状態で、夜にも顧客接待や業界の集まり、本社出張者との会食が入る場合も多く、いつメールを見るか、どうやって時間を捻出するかは相当深刻な問題でした。その経験から編み出したのが、ミーティング30分システム。顧客とブレストミーティングなどの一部例外を除き、社内の主要な意思決定を伴うミーティングは30分とし、秘書にも徹底させました。これで毎日最高で10件程度のミーティングをこなす事が出来るようになりました。

30分でミーティングを終わらせるコツはいくつかあるのですが、やはり最も重要だったのは、結論を先に言ってもらい、必要に応じて質問をこちらからするというものです。ある程度わかっている事は最初から説明は要らないし、「決める」ための質問はこちらもせざるを得ません。そしてそこで出てきた障害が「桃太郎話のミーティング」です。

たとえばあるプロジェクトの稟議を決済するのに、最低限必要な情報は、プロジェクト概要、ボリューム（売上、納入品台数）、儲け（粗利・利益額と率）、進捗測定のカPI（指標）とリスク分析くらいだと思います。しかしながら、本人に悪気はないのですが、意思決定と無関係で不要な話をする人が少なくない事に気が付きました。そういった人達に顕著な特

徴は、「時系列で全てのプロセスを最初から語りたがる」「頭の回転は早いので、要らないところにまで意識が行く」「多弁なので、話しているうちに話の筋を忘れてしまう」といったところでしょうか。こういう人の主催するミーティングに限って必ず、延長戦にもつれ込んだり、時間切れで次回に持ち越したりしたものです。

「昔々あるところに、お爺さんとおばあさんがいました。お爺さんは山へ芝刈りに・・・」といった話を永遠と聞かされていると、イライラしてきます。またお婆さんがどんな着物を着ていたかなどと、本筋に関係ないことを喋られても、聞く気が起こりません。結果、思わず叫びたくなります。「わかってるよ！桃太郎は鬼ヶ島に鬼の退治に行ったんだろ！」「あと肝心のデータはね。きび団子を何個渡したかと、連れて行った動物3匹は何だったかですよ！」。暗黙知も詳細情報も時には重要ですが、桃太郎ミーティングほど貴方の時間を奪うものはありません。

(「社長室で考えた事 第3回：案外知らない山本五十六語録」は7月下旬に掲載予定です。)