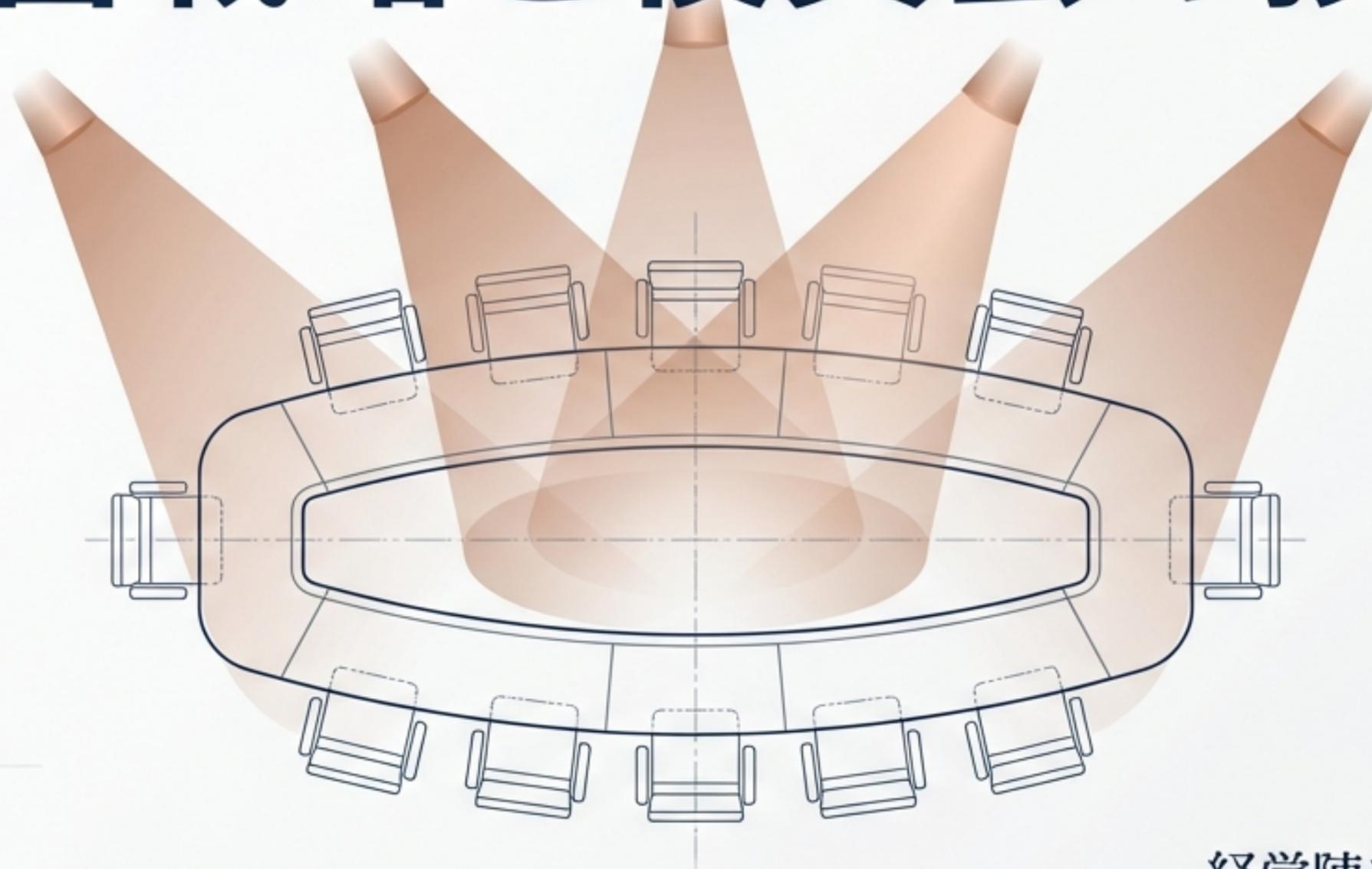


経営戦略と役員会の技術



経営陣を真の戦略集団へと
変革する、3つのフェーズ

真の経営アラインメントを生み出す3つのステップ



メンバーキャスティング

「誰を」バスに乗せるか



議論をできる役員会

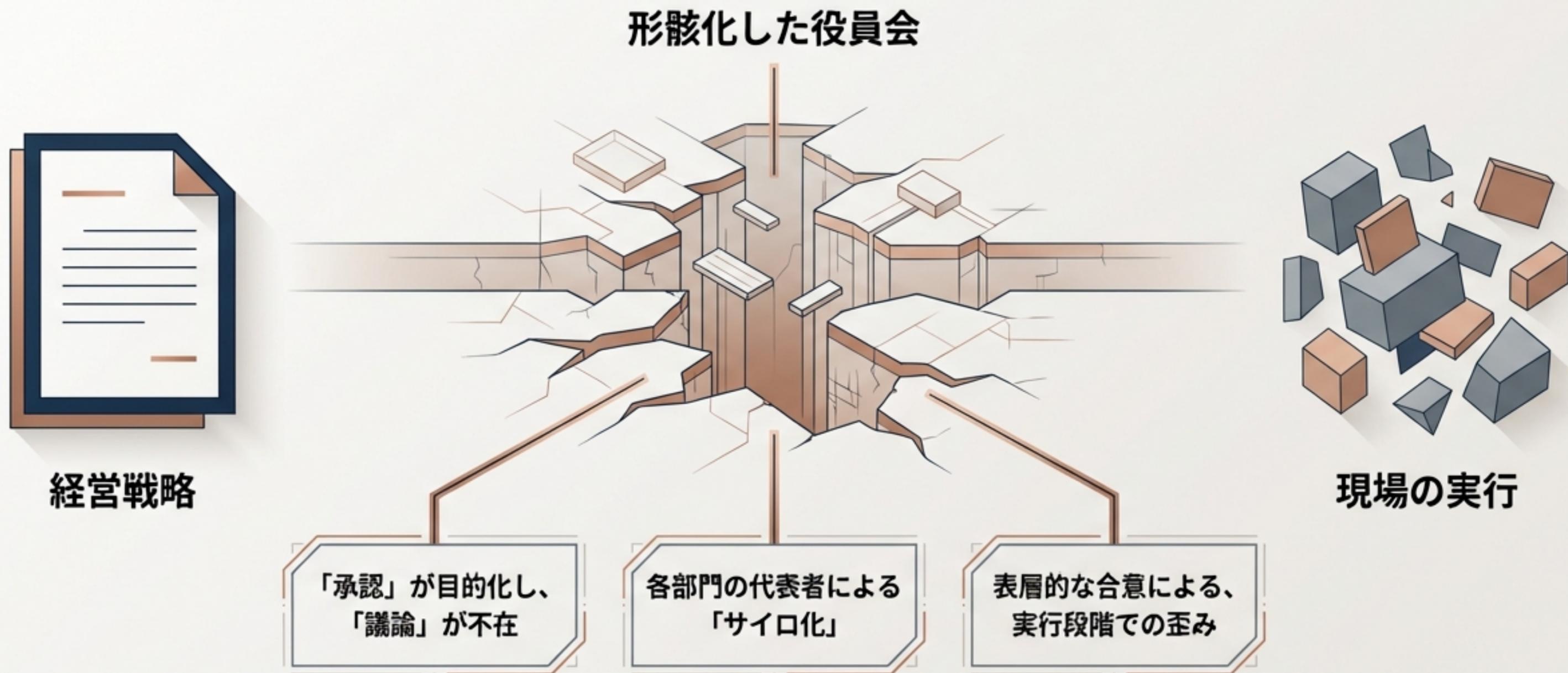
「どう」戦術を練るか



**経営陣を一つの方向に
向かわせる技術**

「どこへ」共に進むか

優れた戦略が「役員室」で停滞する理由





メンバーキャスティング

- 役員ポストは、長年の勤続に対する「上がり」のポジションではない。
- 経営戦略という脚本を完璧に演じきるための、最適なアンサンブル（配役）を組むこと。

戦略実行を担保する理想のポートフォリオ



1. 認知の多様性

異なる業界知見、世代、思考の
フレームワーク

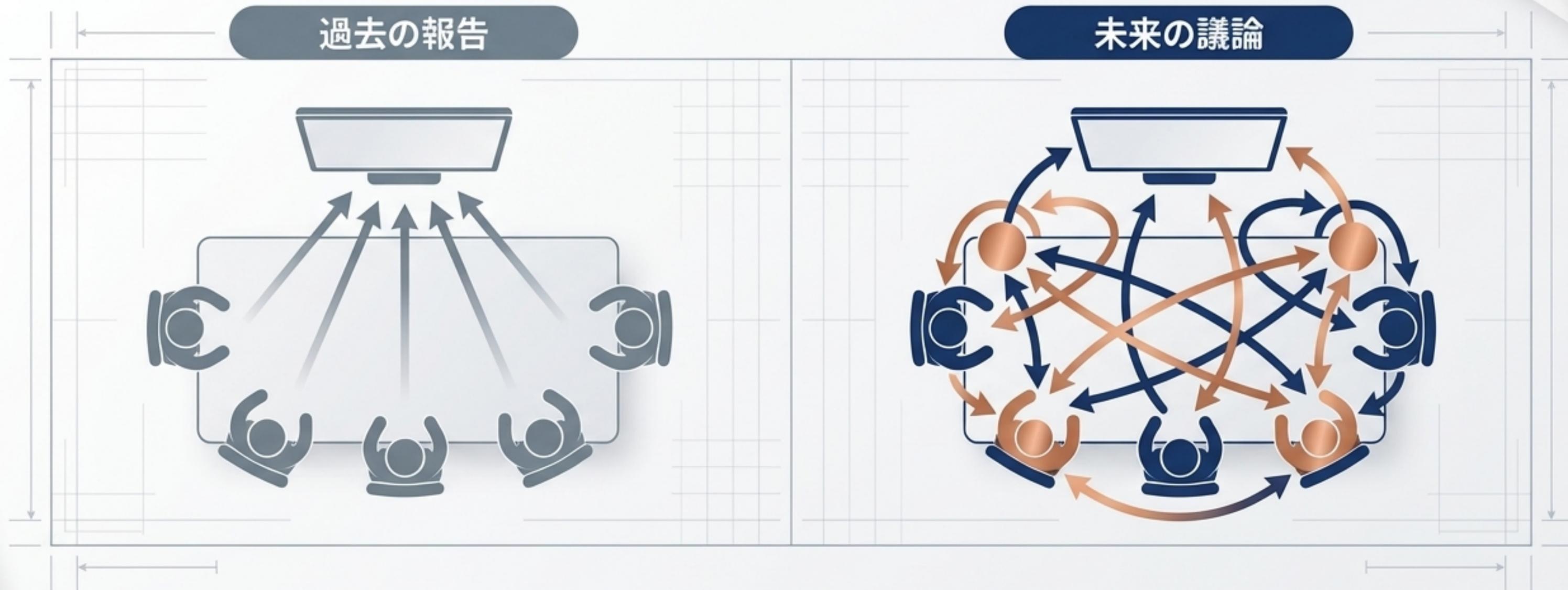
2. 専門性の補完

欠けている戦略的ピースの意図
的な配置

3. 健全な気質

批判を受け入れ、エゴを抑える
能力

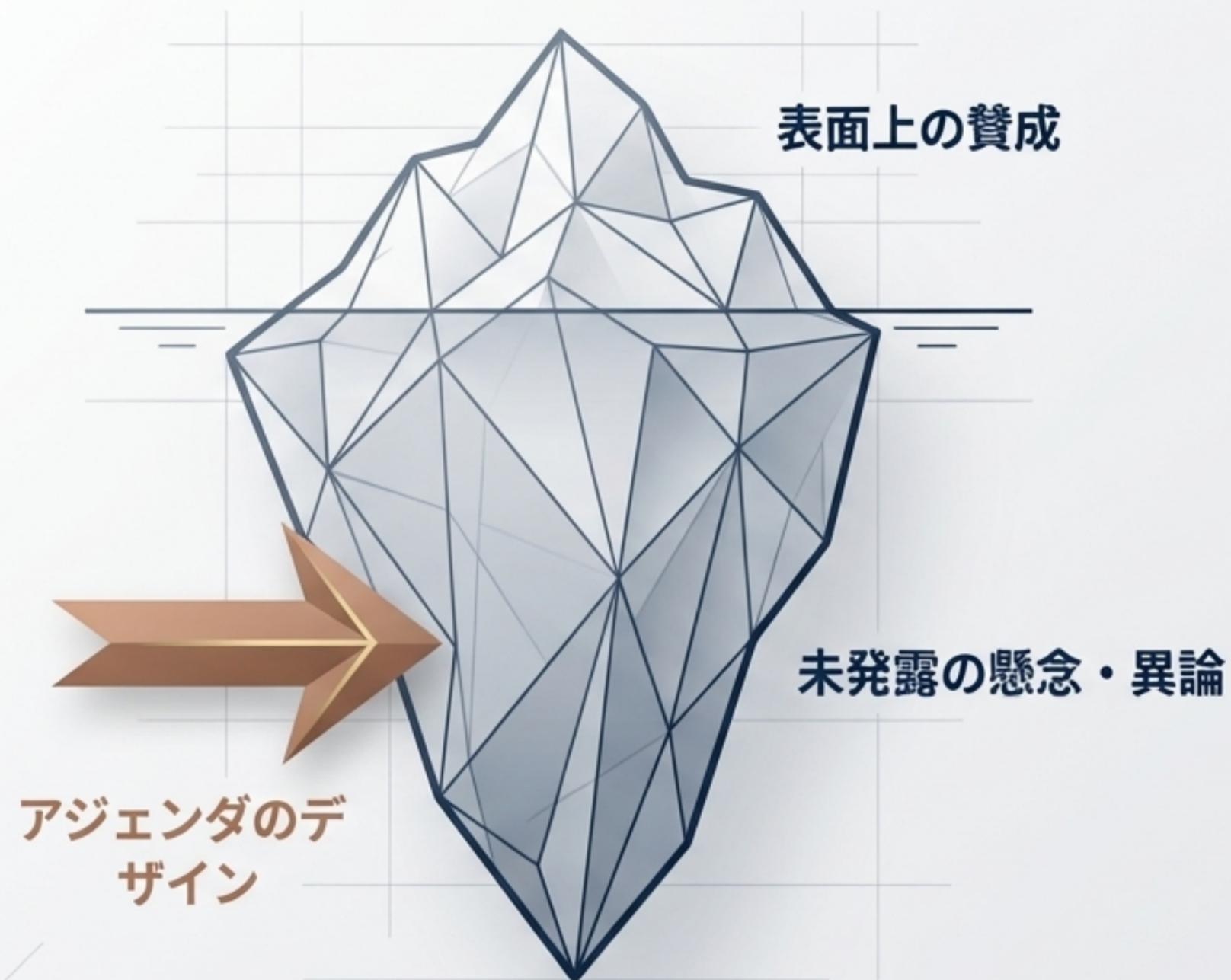
【フェーズ2】 「報告会」を「議論の場」へと変革する



議論をできる役員会

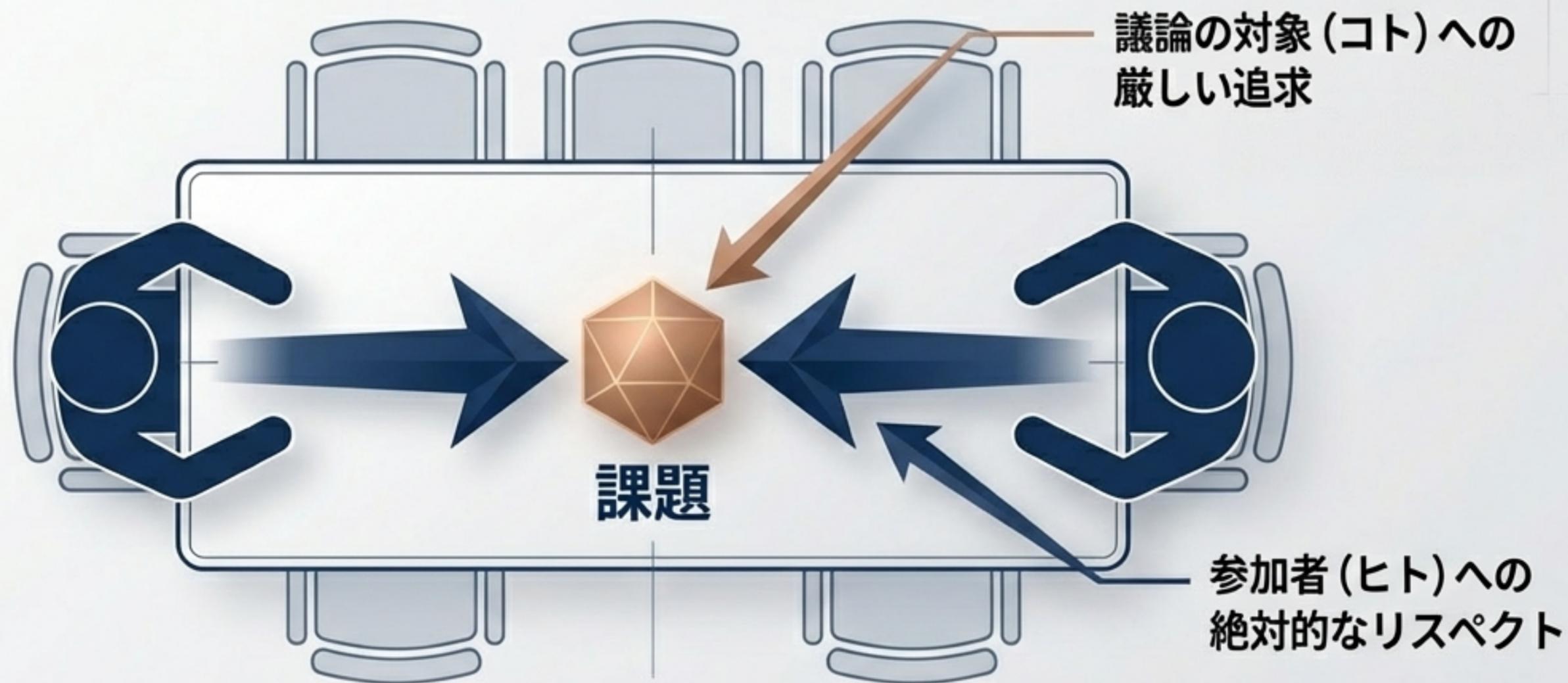
アジェンダの80%が「報告と承認」で占められていないか？
役員会の真の価値は、非連続な成長を生み出す「摩擦」にある。

予定調和を破壊し、心理的安全性を構築する



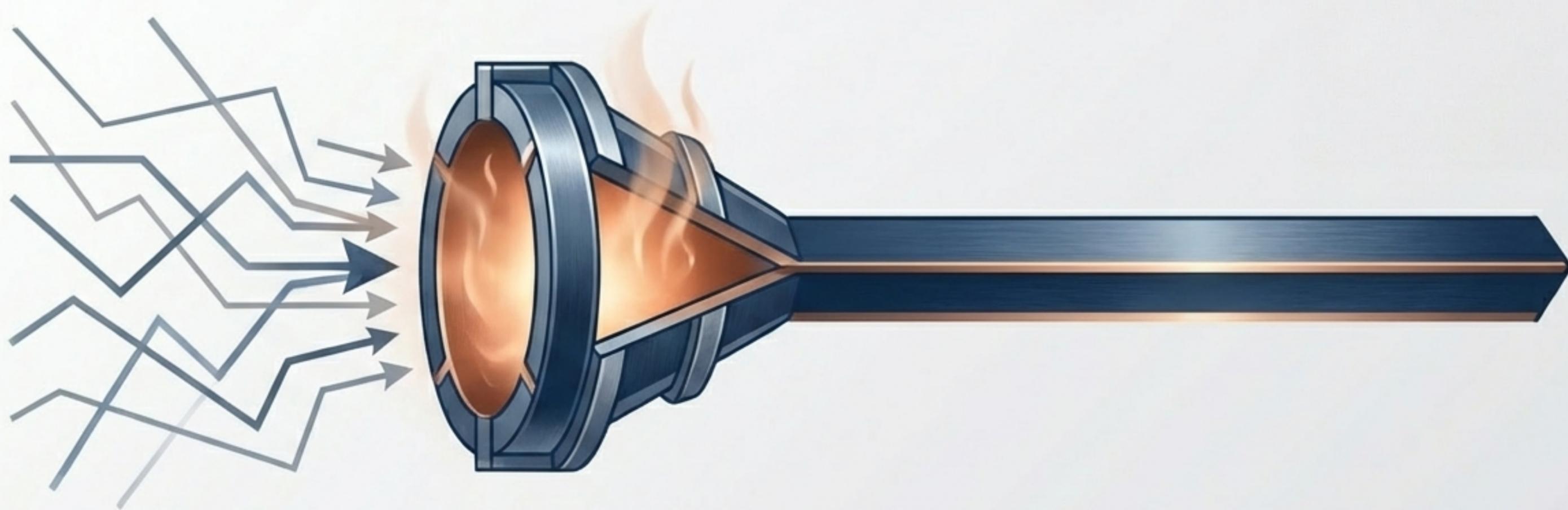
- 1 事前共有の徹底:** 会議室で資料を「読む」時間をゼロにする。
- 2 意図的な「余白」:** 結論が出ていない戦略的テーマをあえてテーブルに乗せる。
- 3 反対意見の奨励:** 最初の反論を歓迎し、沈黙を「同調」ではなく「不作為」とみなす。

「コト」と「ヒト」を分離する健全な対立構造



役員室における最大の罪は「波風を立てないこと」である。
人格攻撃を排除し、純粹なアイデアの衝突を設計する。

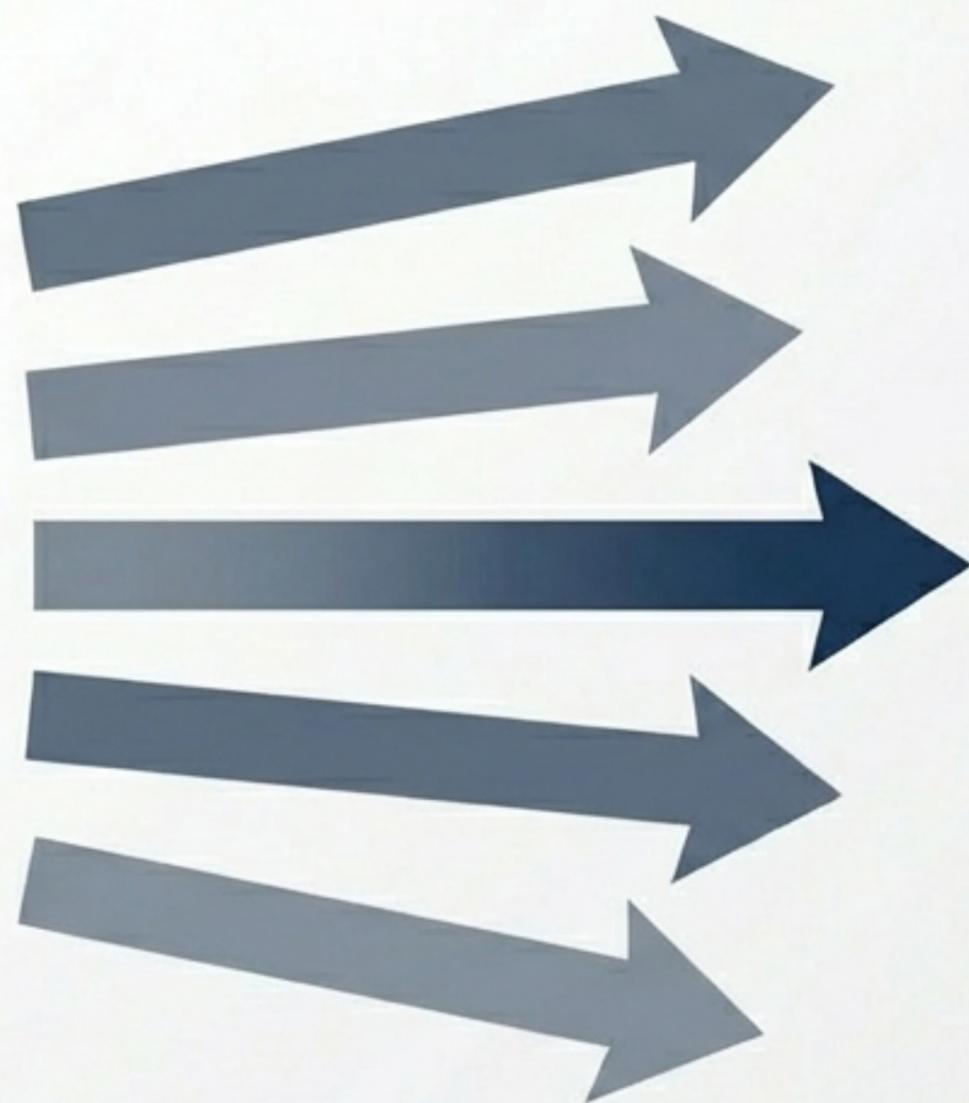
【フェーズ3】 激しい議論を「強固な一枚岩」へと昇華させる



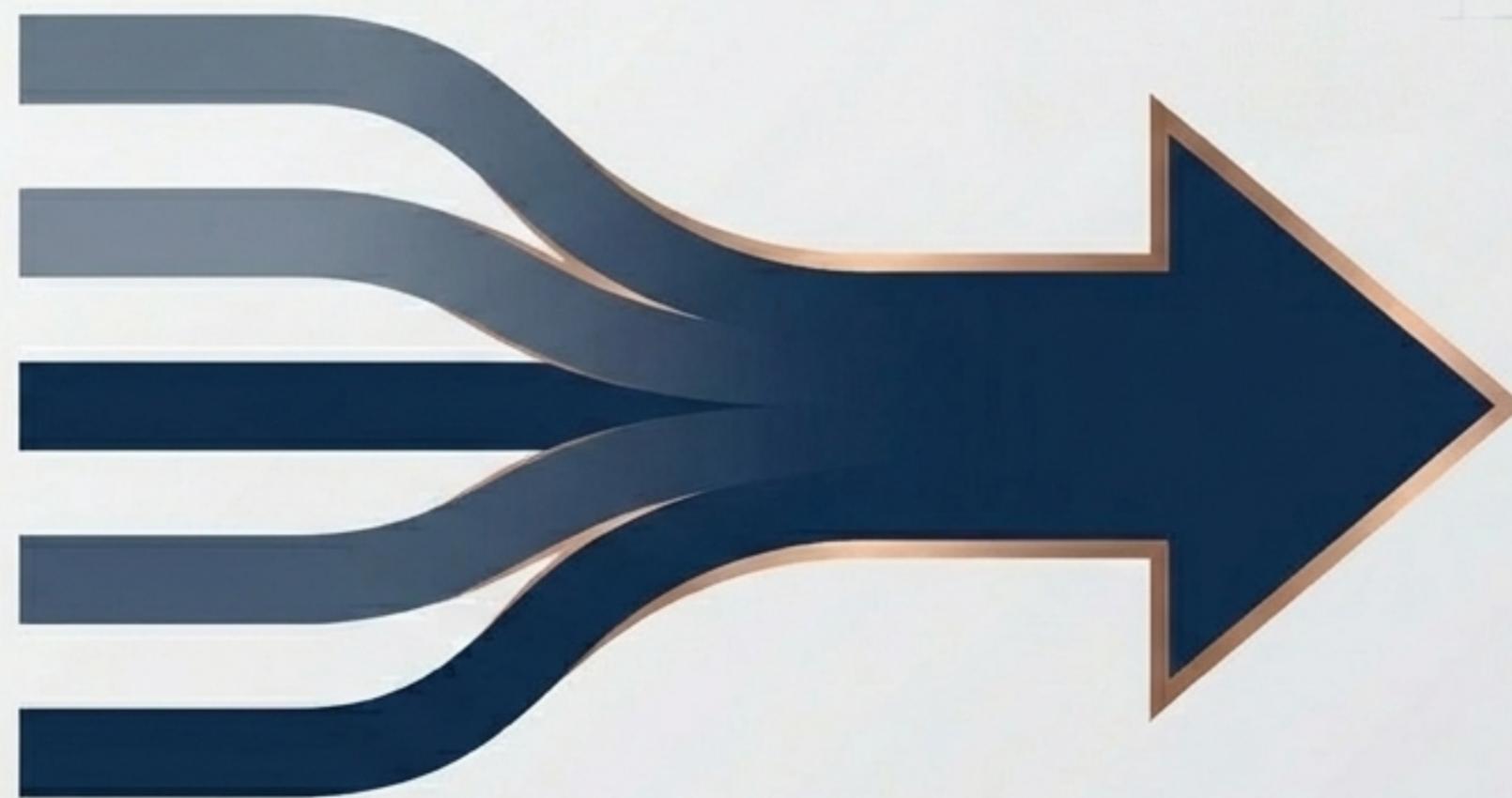
経営陣を一つの方向に向かわせる技術

議論を開散させたまま終わらせない。多様な視点から生み出されたエネルギーを、単一の強力な実行力へと収束させるプロセス。

個別のベクトルを組織の推進力に統合する



「部分最適」からの脱却



各部門のトップではなく、
全社の経営者として意思決定を下す。

決定後の「Disagree and Commit」を徹底する

会議室の中



妥協なき議論と反対意見の提示

会議室の外



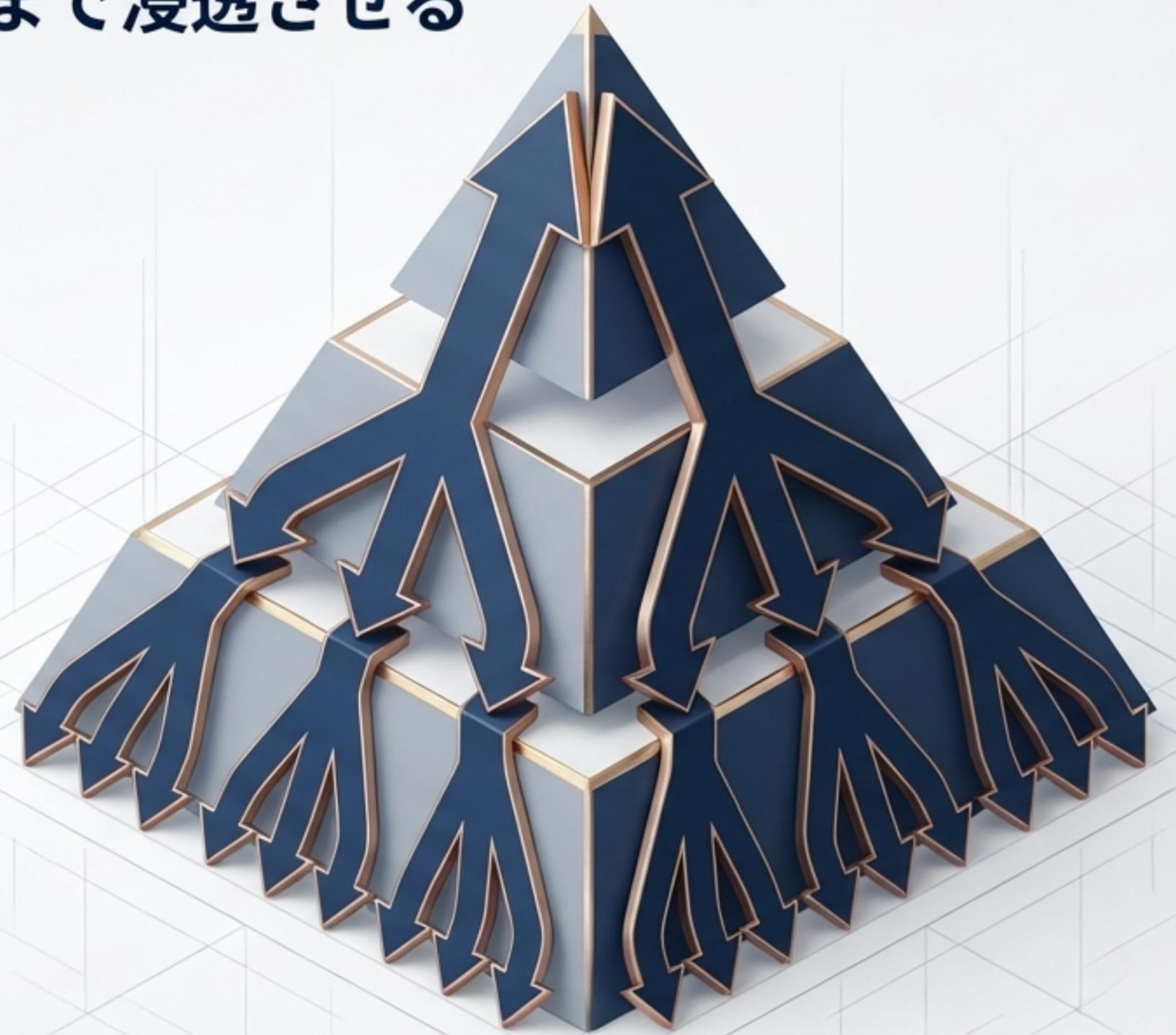
決定事項に対する100%の支持と実行

「私は反対だったが、決まったことだから」という発言は、経営陣の致命的な亀裂を生む。

役員室の熱量を、現場の実行力まで浸透させる

トップの1度のズレは、
現場での100度のズレに拡大する。

経営陣の一貫したメッセージと行動のみが、
組織全体のベクトルを揃える。



変革が機能しているかを測る3つのチェックポイント



沈黙率の低下

全員が発言し、特定の声の大きいメンバーに依存していないか。



アジェンダの比率

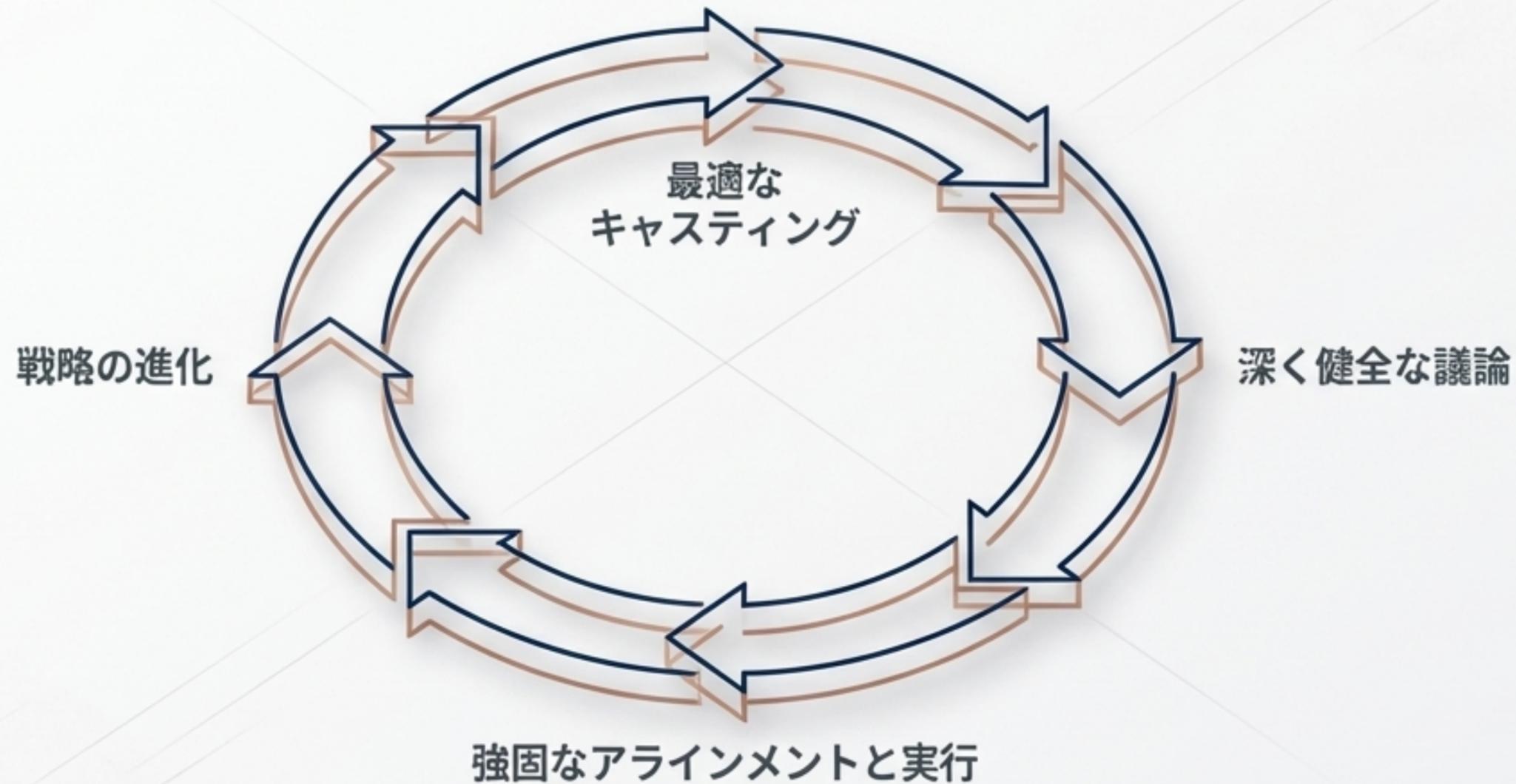
「過去の報告」が2割以下、「未来の議論」が8割以上になっているか。



スピードと実行の連動

議論が長引かず、決断後に行動への移行が即座に行われているか。

戦略とガバナンスが共鳴する永久機関



一過性の施策ではなく、企業文化として定着させる。

役員会は、企業の未来を描き切る 「最高意思決定機関」である

- ◆ 正しい人材を集め（メンバーキャスティング）
- ◆ 本質をぶつけ合い（議論をできる役員会）
- ◆ 共に歩みを進める（一つの方向に向かわせる技術）

妥協なきガバナンスが、非連続な成長の扉を開く。