

## ② コーディネーター次第で結果が全く異なる現実

コーディネーターは SWOT 分析検討会の司会者である。

司会者の誘導、コントロール次第で意見の出方も全く異なる。

私が過去上場企業の子会社で、6つの事業部を持っている企業の SWOT 分析検討会を指導した時の事である。

6つの事業部の幹部が、それぞれ 5 名ずつ、30 名と役員が参加して実施した。

経営者(親会社から出向)は同じ条件で SWOT 分析を学ばせたいという思いから、集合研修をしたのだった。

6 事業部を同時に行うとどうなるか。

まず、全員の SWOT 分析の進め方や実例の講義を行う。

時間を区切って、「機会分析」の時間、「強み分析」の時間、「積極戦略の時間」等、それぞれに検討時間を配分して行うよう私から指示を出す。

各事業部の責任者が司会者となり進める。

私はそれぞれの事業部の進捗状況を確認しながら、ワンポイントアドバイスをを行う。

私自身は、SWOT 分析研修の依頼だけのスタンスだから、その会社の6つの事業部の詳細を知らないから、具体的な詳細なアドバイスはできない。

私のアドバイスは、検討の進め方や、書記が書いたシートを見ながら、「具体的な表現か」「その戦略が見込める根拠」などをチェックし、明確な回答がでるかどうかを各チームに聞き出すだけである。それぞれ6つの事業部の検討状況を見ていくと個性が良く浮き出る。

「しっかりコーチングをしながら意見をまとめようとしている部門長の事業部」

「リーダーがどんどん意見を言って、ドンドン議事を進め、書記に指示を出す事業部」

「皆が黙って考え込む時間がながく、議事が遅々として進まない事業部」

「考えさせるヒントも言わず、表面的な意見ばかり出て議事が絞り込めない事業部」

「部下に議論をさせ、リーダーはダメ出しばかりしている事業部」など

私の経験からコーディネーターはその企業、部門の最高責任者がすべきではないと考えている

。

最高責任者が司会をすれば、誰も意見が言えなくなり、独演会になる可能性が高いからだ。

しかし、力のある最高責任者がいて、横で部下が司会をする事もなかなか難しい。

やはり最高責任者に気を使いながら、ありきたりの司会になってしまう。

コーディネーターやファシリテーターと言う、「推進する」「意見をまとめる」「ヒントを出す」「誘導する」

「決定に導く」などの機能を出すのは、第3者の方がベターであるのは間違いない。

私の 100 超の SWOT 分析経験では、90%以上は私自身がコーディネートと書記をしてきた。

だからまとめ易く、何らかの決定事項が必ず生まれたのだ。