

BUSINESS PROPOSAL

# Kuroko

— 会議に入る、第三者の黒子 —

第三者だからできる。

幹部が育つ場づくり。

CONFIDENTIAL

“

会社は成長させたい。

でも、コンサルに全部踏み込まれるのは違う。

幹部は育てたい。

でも、研修に行かせる余裕がない。

—— そんな社長のための、「変革へのはじめの一步目」を支えるサービス。 ——

Kuroko

教えない。 決めない。 評価しない。

**第三者として御社の会議に入り、決断が生まれるプロセスを支援します。**

幹部が“自分たちで決められる場”を整える。

”

# こんな社長に向いています

## 01

会社を成長させたい想いは強いが、  
「外から答えを持ち込まれる支援」  
には違和感がある社長

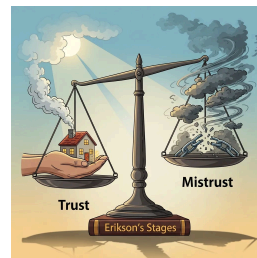
- コンサルに丸投げしたいわけではない
- 正解を教えてもらうより、社内で考えられる力を残したい
- 会社の意思決定は、できる限り“中”から生まれてほしい



## 02

幹部を信じたい気持ちはあるが、  
「まだ任せきれない現実」  
に悩んでいる社長

- 幹部にもっと考えてほしい
- でも、結局は自分が決めてしまっている
- 「任せたい」と「不安」の間で、ずっと揺れている



## 03

今はまだ“大改革”ではなく、  
「静かに組織を変え始めたい社長」

- 評価制度や組織再編を今すぐやりたいわけではない
- まずは、会議や対話の質を変えたい
- 決断が社長に集中し続ける状態から、一歩抜け出したい



## よくある会議の違和感

---

- 会議はしているが、なぜか前に進まない
- 意見は出るが、決まらない
- 最後は社長がまとめて、とりあえず終わる
- 幹部はいるが、当事者になりきれていない

※これらは特定の企業様に限った話ではなく、組織が成長する過程で多くの経営者が直面する「構造的な課題」です。  
誰かの能力不足ではなく、仕組みの不在が要因であることがほとんどです。



## このまま放置した場合の未来

---

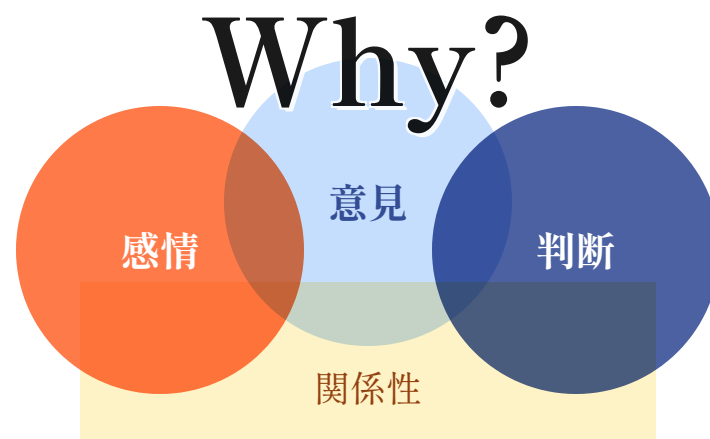
- 決断が、社長に集中し続ける
- 幹部が、なかなか育たない
- 社長の疲弊が、常態化していく
- 会社としての成長スピードが上がらない

誰かが悪いわけではありません。

ただ、この構造のままでは、同じ状態を繰り返しやすくなります。

## なぜ起きているのか？

人の「能力」や「意欲」の問題ではありません。  
多くの場合、会議という「場の設計」に問題があります。



これらが整理されないまま、同じ場に置かれている

決断が生まれえない理由は、  
人ではなく構造にあることがほとんどです。

# 第3者の存在価値 — なぜ“会議の進行役”を、社内の誰も担えないのか —

## 社内で進行役が難しい理由 能力不足ではなく、構造的な制約が原因

- ❗ 立場・役職・年次による制約  
(言いづらい・聞きづらい空気が生まれる)
- ❗ 評価・人事・査定との結びつき  
(失点や心証を恐れて発言が鈍る)
- ❗ 関係性による遠慮や忖度
- ❗ 正論が対立や防御を生む構造
- ❗ 結論が荒れた際、進行役が矢面に立つリスク

社内進行役	第三者 (Kuroko)
立場・評価・利害 あり	立場・評価・利害 なし
遠慮・忖度 あり	遠慮・忖度 なし
本音が出にくい	本音が出やすい

## 第3者がいるメリット 社内の利害・評価・関係性から自由であるため、場が変わる



### 本音が出る

評価や立場を気にせず、  
現場のリアルや違和感が出てくる



### 論点が揃う

感情・主張・事実を整理し、  
話が迷子にならない



### 言葉が壊れない

対立や個人攻撃にならず、  
未来の課題に向かえる



### 決断の主体が残る

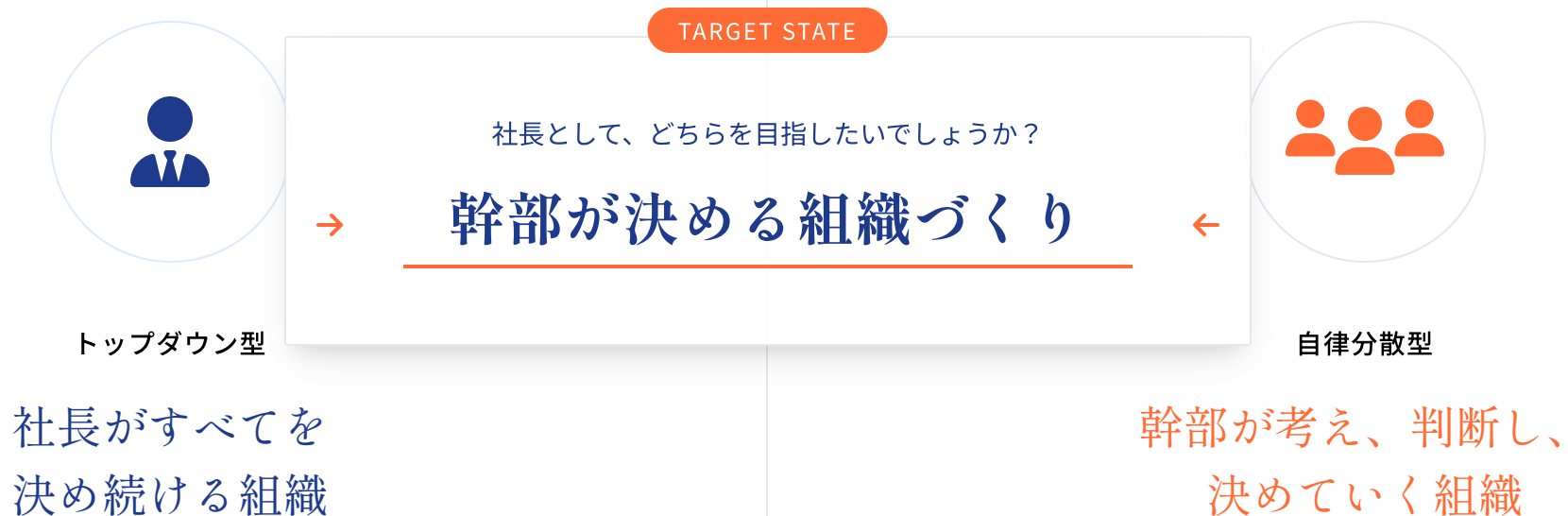
答えを外から持ち込まないため、  
幹部自身が決める

第三者だからできる。健全な対話の場づくり。

# 理想の組織像は？

A

B



✓ 会社の方針が、幹部の「ジブンゴト」になる状態

✓ 社長が一人で背負わなくても、組織として前に進める状態

## コンサル・研修との違い



### コンサルティング

正解を提示し  
答えを出す

「戦略・解決策」の提供



### 研修・セミナー

知識・スキルを  
教える

「人材育成・学習」の提供



### Kuroko

決断の場そのものを  
**支える第三者**

「意思決定プロセス」の支援

#### ROLE DEFINITION

### ファシリテーター Facilitator

- ✓ ただし、単なる司会進行役ではありません。
- ✓ 会議を回す人ではなく、決断できる状態を整える人です。

## 翻訳する第三者という立ち位置

# Quote

社長が言うと壊れてしまう言葉を、  
幹部が“考えられる問い”に翻訳する第三者。



👉 「責め」が、行動の問いに変わる

## Kurokoの役割 ① | はじまりを整える

1  
導入

2  
整理

3  
決断・終了

### KUROKO'S ACTION

#### 場の空気をフラットにする



##### チェックインによる空気づくり

いきなり議題に入らず、今の気持ちや状態を一言ずつ共有。硬直した空気を和らげ、発言しやすい土壌を作ります。



##### 参加者全員から意見を引き出す

声の大きい人だけでなく、沈黙している人の意見も丁寧に拾い上げます。「全員が場に参加している」状態を作ります。



##### 付箋・模造紙で発言の偏りを防ぐ

口頭だけでなく文字で可視化することで、論理と感情を分け、特定の人だけの独演会になることを防ぎます。



### BENEFIT

これまでは…

「俺が仕切らないと誰も喋らない…」  
「また俺だけ喋ってる…」

✓ 社長は話を  
回さなくていい

🎯 話し合いの  
中身に集中できる

進行の負荷を手放すことで、  
本来の「経営判断」に脳のリソースを使えます。

## Kurokoの役割 ② | 出てきた意見を整える

1  
導入

2  
整理

3  
決断・終了

### KUROKO'S ACTION

#### 散らばった議論を構造化する



##### 意見の整理

「事実」「解釈」「感情」が混ざった発言を丁寧に仕分けます。議論の前提を揃え、噛み合わない原因を取り除きます。



##### カテゴライズ・グループ分け

似た意見や関連する論点をまとめ、構造化します。議論の全体像をホワイトボード等で可視化します。



##### 論点がズレたら軌道修正する

話が脱線し始めたら、優しくしかし確実に本筋に戻します。社長が遮る必要はなく、第三者が交通整理を行います。



### PHRASE

迷走した時の「Kurokoの問い」

感情的に遮るのではなく、  
問いかけることで参加者に気づきを促します。



論点の確認

「今、何についてお話を  
されていますか？」



範囲の限定

「今日は、どこに  
絞って話しますか？」

社長が言うと「叱責」になりがちな言葉も、  
第三者なら「確認」として機能します。

## Kurokoの役割 ③ | 決断を支える + 終わりを整える

1  
導入

2  
整理

3  
決断・終了

### KUROKO'S ACTION

#### 決断を促し、次につなげる



##### 決断を促す「問いかけ」

「今日は何を決めますか？」あるいは「今日は決めない、で良いですか？」と問いかけ、曖昧なまま終わらせることを防ぎます。



##### 決定事項の具体化（5W2H）

決める場合は「いつまでに」「誰が」「何をやるか」を最低限確認。実行可能なレベルまで解像度を高めてから終了します。



##### 終わりを整える

チェックアウトで振り返りを行い、次回が良くなるための短い情報提供（プロパトメソッド）を実施。次回への期待感を醸成します。



### BENEFIT

これまでは…

「で、結局どうするんだっけ？」  
「なんかモヤモヤするな…」



答えは  
“あえて”渡さない  
決断は社内に求める



「よし、動こう！」  
で終われる

納得感のある終わり方が、  
次のアクションへの初速を変えます。

## 6ヶ月後に期待できる変化（効果）

- 幹部の発言が、明らかに増える
- 幹部同士で決めようとする場面が増える
- 「社長、どうしますか？」ではなく  
「私たちはこう考えますが、どうでしょうか？」という提案が出る
- 社長が「進行役」ではなく  
「最終承認者」としての役割に集中できている

※成果保証ではありません。

これらは、会議の構造を変え、決断の場を整え続けた結果として、多くの組織で自然と生まれてくる変化の一例です。



## 5つのやらない宣言

- われわれは、答えを 出しません
- われわれは、決断を 代行しません
- われわれは、御社を 評価しません
- われわれは、現場に 入り込みません
- われわれは、社内調整を 代行しません (社長の代わりに叱ることもしません)

**i** ※これらは「冷たい」わけではなく、御社の「決める力」を奪わないための約束です。  
安易な介入は、組織の自走力を弱める原因になります。

## 当サービスが向いていない会社

---

- 自ら考えず、答えを外部に求めたい
- 面倒な社内調整や、叱責を代行してほしい
- 組織の成長よりも、短期的な成果だけを求めている

※これらは「Kuroko」の強みが活かせない領域です。

ミスマッチはお互いの不幸になりますので、契約前に明確にお伝えしております。

