

全社員から話、まずは現状把握

次の改革事例は、ウェブ制作やモバイルコンテンツ事業を手がけるB社である。社員数は35人。携帯電話やスマートフォンなどの爆発的な普及の波に乗って、持ち前の企画力と独特のデザイン力とで、近年、特にモバイルコンテンツ事業を伸ばしてきた。

一時は上場も視野に入れていたが、過当競争の波に呑み込まれ、業績の伸びが鈍化していたところに、不況の波が押し寄せ、一気に業績を悪化させてしまうこととなった。上場どころか現状維持も危ういレベルまで落ち込んでしまったのである。

業績不振は社員たちを暗くしていた。結果を焦るあまり、会議では他人を非難する内容が増え、業務では足の引っ張り合いに近い事態も起こっていた。また数年前の業績鈍化時に、社長自身が焦って開始した中途採用

が逆効果となり、即戦力となるはずが、入っては退職した採用するという悪循環に陥っていた。

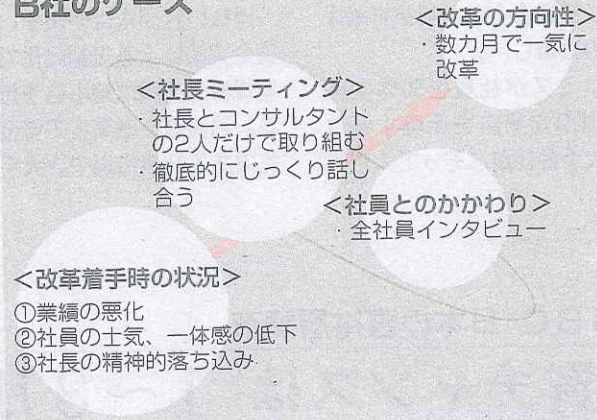
活気があった社内の雰囲気は、数年前と激変していた。K社長はじくじたる思いに駆られながらも、何とか踏ん張って自分なりに原因を分析し、復活の糸口を見つけようともがいていた。K社長が当社に相談に訪れたのは、まさにそのような状態の時だった。

B社のケースには、3つの特徴があった。①業績の悪化が止まらず時間的猶予がないこと②社員たちの士気向上と一体感の修復が急がれること③社長自身が方向性を見失い、精神的にも落ち込んでいること一である。幸い資金については専門家がついており、できる限りの手を打っていることが救いであった。

K社長に会い最初に伝えたの

組織改革の神髄

B社のケース



は「2人でとにかくじっくり話し合いました」「社員の皆さんの話も聞いてみましょう」ということであった。組織改革というものは、考えだすときりがない。迷路に入ってしまう時間ばかりかかる危険性がある。考

いまの・せいいち 日本リクルートセンター（現リクルート）、リクルートコスモス（現コスモスイニシア）を経て1998年組織人事コンサルティング会社「マングローブ」設立。著書に『マングローブが教えてくれた働き方』（P-VineBOOKs）。

マングローブ 今野誠一
代表取締役社長

進める」「徹底的にじっくり話し合う」「チームを作らない代わりに、全社員の話聞く」「数カ月で一気に改革を終わらせる」の4つに決めた。

2カ月間ひたすら社員との面談と社長とのミーティングを続けた。ミーティングには、延べ40時間以上も費やした。企業理念、ミッション・ビジョンなどの再考。マーケティングやプロモーション戦略・営業戦略。組織や人事制度、教育システムなど社員にかかわること。それこそ、資金以外のほとんどの経営課題を語りつくしたのだった。

社員の本音やそれを聞いてがくぜんとするK社長との40時間に及ぶミーティングの中身は、次回で詳しく紹介する。

えるばかりでなく、まずは人の話を聞き、現状把握してから次に進もうとすることが大事である。

今回の改革の方針は「プロジェクトチームなどは立ち上げず、社長と私の2人だけで話を