

## 「鎖国研修」で社員と意識を共有

B社の事例も今回が最後となる。K社長との40時間に及ぶミーティングでは、企業理念、ミッション、行動指針、ビジョンの図表化、新しい組織、人事制度といった多岐に渡る内容を話し合い、すべて大幅にリニューアルしてしまった。それだけに社内でもどのように共有し、浸透させていくかは難題だった。そこで、B社で実行したのが「鎖国研修」というものだった。

B社のように業績の悪化が止まらず時間的猶予がないケースでは、時間がかかる施策はとれない。少々乱暴ではあるが、コンサルタントと社長とが一気に改革案をまとめ、実行に移す必要がある。しかし、その場合最も重要なのが「社員にどう納得してもらうか」である。一方的に決まったことを告げ実行しようとするとうまくいかない。そうならないための方法の一つが、今回の事例である。

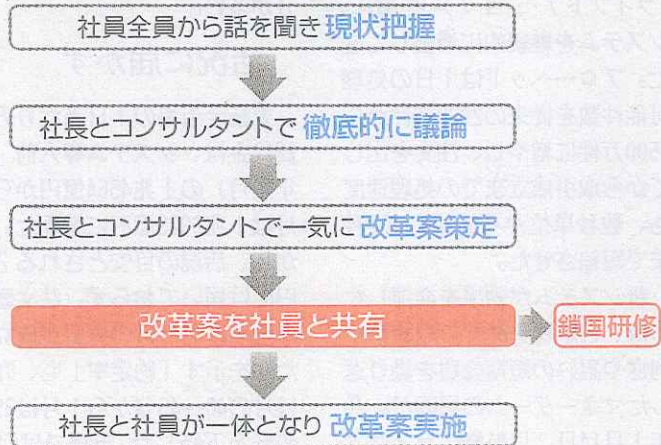
「鎖国研修」は1週間、業務を中止して行う。当然、貴重な営業時間を犠牲にすることにはためらいがあるが、K社長は果敢に決断した。「短期間で会社を変えなければならない」「もう後がない」という切羽詰った気持ちで社長の気持ちを鼓舞した。

第1日(月)は、まず社長抜きでスタートし、社員が本音を出し合う場を作った。自分たちの考えを吐き出すプロセスは欠かせない。会議室の壁は、思いや意見を書いた模造紙で埋め尽くされた。途中から社長も加わり、自身の心境や話し合いの結果をどう受け止めるかなどを語ってもらった。

第2日(火)は、社長が改革への思いをスピーチし、新しい企業理念、ミッション、ビジョンを発表。次に社員が、実現のために自分たちがどう行動するかを議論し、行動規範を作った。第3日(水)は、全員で業

### 組織改革の神髄

#### 組織改革プロセス～時間に猶予のない企業のケース～



界内での環境分析、事業戦略までを議論。グループ討議を通じて、K社長と私が作った原案について理解を深めてもらった。財務諸表の要約版も配られ、業

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（現コスモスインシア）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  
代表取締役社長 今野 誠一

について考えた。第5日(金)は、B社の組織、人事制度、教育制度など、社内の仕組みをどう変えていくのか、最終的にどんな風土にしていくかディスカッションした。第6日(土)は10年後の理想の会社像を語り合い、午後は全員でそれを絵で表現。夜は打ち上げを行った。

この6日間の成果は第1に、社長の改革にかける気持ちが本物だと伝えられたこと、第2に全員で会社の真の姿に向き合うことができたこと、第3に全員で会社の向かう方向を理解し、自分たちが何をすればよいかかわかったこと、第4に苦境を抜けた先の夢も皆で描くことができたことであった。「鎖国研修」を終えた社員たちの笑顔は晴れやかだった。

績の状況もありのままに共有された。

第4日(木)は、前日の内容を土台に、営業戦略の具体化、クライアントとの向き合い方に