

経営立て直し 万策尽きた社長

私が経営する組織人事コンサルティング会社「マングローブ」は、人材の採用・育成、人事制度構築、組織風土改革、企業理念の構築・浸透などを主力にしている。ここへきて顕著な動きがある。リーマン・ショックに端を発した世界的な景気後退以降、組織改革を目的としたコンサル要請が目立って増えていることだ。

業績悪化が続くと、業績がよい時には隠れていた経営上の問題が、次々と表に出てくる。人間は後悔しながら生きていく動物というが、そうやって初めて強い組織づくりをしてこなかったことに気付く。そして、何とか経営を立て直そうともがき、苦し紛れに思いつきで打ち手（対策）を繰り出す。安易な成果主義の導入、極端に営業部門にシフトした人員配置、スタッフ人材に対するライン部門応援の強制などは、その典型的な例である。

こういった思いつきの打ち手は、効果を上げるどころか社員を疲弊させ、事態をますます悪化させていく。今回の連載では、私が手がけた数社の改革事例を通じ、組織の立て直しや強い組織づくりのあり方を提示したい。

最初に紹介する企業は、従業員約70人の中堅不動産会社のD社。

不動産事業をめぐるのは、米国に代表される土地バブルの崩壊で、海外の不動産ファンドの動きが一気に慎重になったのは周知の通り。この影響で日本国内でも不動産市場の需給関係が大きく崩れ、都市部の不動産を中心に価格下落が加速した。

加えて、マンションも価格の高騰が続いてきたことで、結果的に需要側の購入マインドが大きく減退し、物件自体が売れなくなった。

D社の業績悪化のスピードは、これまでに経験したことの

組織改革の神髄

D社の現状

D社を襲った環境変化

- 世界的なバブル崩壊
- 海外の不動産ファンドの動きの鈍化
- 都市部不動産を中心に価格下落が加速
- マンション価格の高騰
- 競合の相次ぐ倒産

D社の打ち手

- ダウンサイジング
- 希望退職制度
- 資産売却、経費の徹底削減
- 組織体制の変更

- 先行きを不安に感じた社員の離職
- 幹部社員の退職
- 社員の疲弊

社長が孤軍奮闘するもの、社内の雰囲気は一朝一夕には向上かない……

ない急激なもので、資金繰りが限界となるのも時間の問題となっていた。財務諸表をはじめとした経営情報は社員にも公開されていたため、先行きに不安を感じた社員が、くしの歯が欠けるように退社し、余裕を失った

社長と衝突した一部の幹部も会社を去った。

今後の見通しが立たないためダウンサイジング化を決断し、資産売却を急ぎ、経費の徹底削減はもとより、数十人単位の希望退職者を募り、社員数が半減

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 代表取締役社長 今野 誠一

した状態での再出発となったのだった。

S社長からSOSのメールが届いたのは、一通りのリストラを済ませた数カ月後のこと。役員をはじめとした体制を変更し、S社長自ら現場にも赴き社員を激励。会議にもほとんど顔を出して具体的な指示を出し、率先垂範で頑張ってきた。

だが、社内の雰囲気は一朝一夕に向上くものではない。S社長は「新しい会社を創業するつもりで臨まないで立ち行かない」とまで追い込まれていた。メールには「一度じっくりと話を聞いてほしい」と書かれていた。

次回以降、苦悩するS社長とともに、どのような施策を打ち出していったかを具体的に紹介していく。