

## 社員の自律性奪う社長の独断

D社のS社長との第1回ミーティングは、長時間にわたるものとなった。経営危機に瀕した上に、経営チームも離散し孤独な戦いを強いられた社長の苦悩は大きい。

リストラの心労と会社の先行き不安から一時期は精神安定剤を処方してもらっていたが、それも効かなくなり、夜な夜な酒びたりの日々を送っていたという。壇を切ったように心情の吐露が続き、終盤は涙ながらの面談となった。

社長の要望は「社員たちの不安を取り除き、一緒になって復活の道を歩めるようにしていきたいが、社員たちが自分の思うように一枚岩になってくれない。むしろどんどん無気力になっているようだ。何をどうしていいのかわからないのか相談に乗ってほしい」ということだった。

組織改革支援は、通常、社員の一部または全員へのインタビューや、風土診断サーベイなど

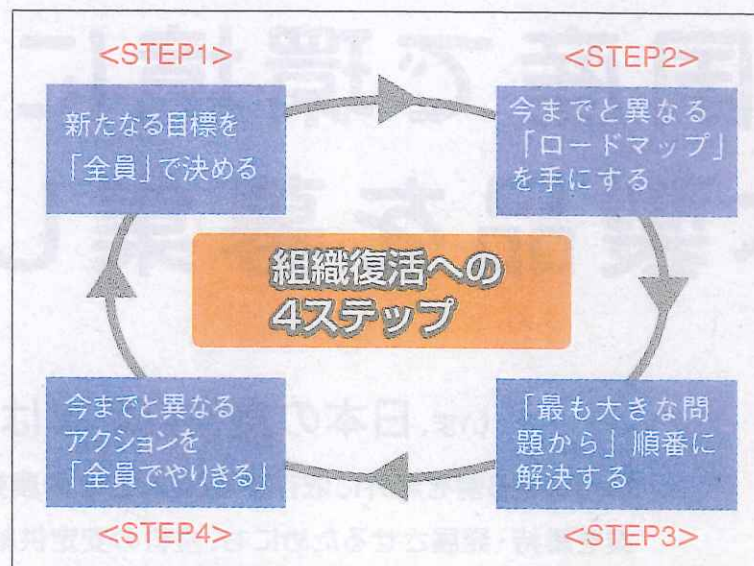
で実態を把握することから始める。これまでの経験で、社長の意向だけを受けて施策を提案し、改革を進めていっても、成功した例がほとんどないからだ。

実務に優秀な社長であればあるほど、自分や会社を客観的に見つめることは難しい。会社を見るメガネには、社長は社長なりの、幹部や一般社員はまたその立場なりの、別々のものが存在し、会社の問題点について見え方が違うのである。

S社長は「デリケートな状態にある社員を刺激したくない。外部コンサルタントが入ったからと言って心を開くとは思えない」と、社員へのインタビューをかたくなに拒絶していた。何とか説得して取締役と一部の幹部社員8人への面談をさせてもらって分かったことは、大きく3つあった。

1つ目は、リストラ後に残った人たちが、この苦境を乗り切

### 組織改革の神髄



った先に、会社が何を目標しているのかわからず疲弊しているということ。2つ目は、社長が決め、現場に要望している目標に納得していないということ。3つ目は、社長がすべての

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

という現実もあった。社長の率先垂範が裏目に出てしまっていたのだ。

組織の運営というのは本当に難しいものである。苦境を乗り切るためには、社長の行動力と率先垂範が不可欠だが、それが過ぎると社員の自律性を奪い、思考停止状態の組織を生んでしまう。組織の復活の条件は、新たな目標を「全員」で決めること、今までとは違う「ロードマップ」を手にする、こと、「最も大きな問題から」順番に解決すること、今までと異なるアクションを「全員でやりきる」ことである。

私はS社長に対し、会社の現状に向き合うためのワークショップを行うこと、また、それを幹部会で発表することを提案した。

現場に頻繁に顔を出し、会議で直接指示を出し、幹部を飛び越え介入してくるのに嫌気がさしているということ。

そして、そのことを面と向かって社長に言える幹部がいない