

社長と幹部の衝突 復活の始まり

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

経営再建を模索する中堅不動産会社のD社。S社長は幹部会で「D社復活への道」と名づけた社長と幹部によるワークショップを提案した。決して前向きな雰囲気ではなかったが、何とか2週間後の土曜日からの実施にこぎつけた。実施までの期間、私はS社長と入念な打ち合わせを行った。このワークショップにD社の復活がかかっている。失敗は許されなかった。

当日は、以下の5つのステップを丸一日でやり切るシナリオにした。

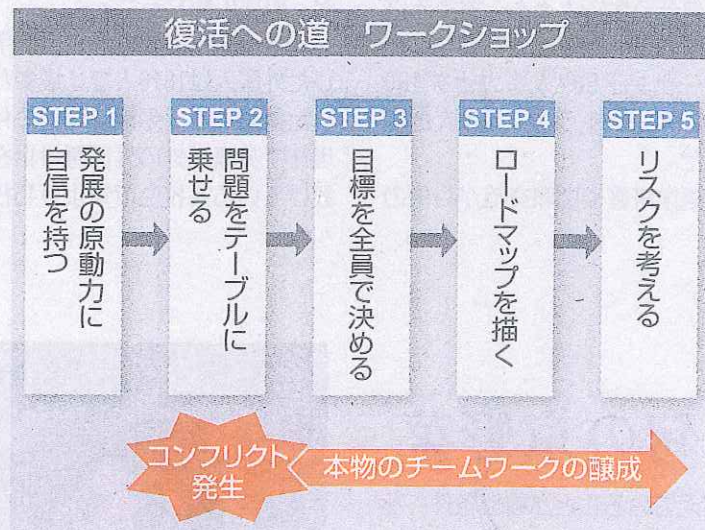
①D社がこれまで発展してきた原動力に自信を持つ②抱えている問題をタブーなくテーブルに乗せ切る③現状を打破し未来を切り開くための目標を決める④新しい目標を達成するためのロードマップを描く⑤ロードマップがうまくいかない場合のリスクを挙げる一というものだ。すべてを全員で議論するが、結

論は社長が出すという前提で、一気呵成に進める予定だった。ワークショップはS社長のあいさつを経て、順調にスタートした。このような場合、いきなり今後の課題について話し合ってもうまくいかない。D社がこれまで発展してきた原動力に関する議論から入ったことでスムーズに滑り出した。

通常、次の「タブーなき問題の洗い出し」が、最も困難な局面になるが、D社も同様にこのステップで暗雲が立ち込めることになった。私がインタビューをしたとき以上の激しさで、「社長は戦略もなく現場に指示を出し過ぎる」「社長は細かいことは任せてビジョンを描くべきだ」といった批判が相次いだ。

その場を救ったのは最年少の幹部であるA氏の言葉だった。「そもそも自分たちは本気だったのだろうか」「社長が現場に口

組織改革の神髄



を出すことを批判しているが、それは幹部である自分に実力がないからではないかと、自己を反省する発言に場は静まり返った。

それをきっかけに、社長をや

り玉に挙げるだけにとどまらない意義のある議論に発展していったのである。

このようなコンフリクト（衝突）は、組織改革において重要な意味を持っており、組織が本

当の力をつけていく過程には、どうしても必要なプロセスだ。D社でも、これまでの企業運営の中で必要なコンフリクトを避けてきたことが感じられた。本物のチームワークが醸成されないうままに、表面的な調和を演じている経営陣が変革のブレーキになっている例は非常に多い。

ワークショップは一度で終えることができず日を改めて行うことになったが、このコンフリクトが功を奏し、その後は一気に新たな目標設定、リスクの分析へと進んでいった。激論となったワークショップを乗り越え、幹部全員で描いたロードマップの力が、D社の復活のきっかけとなるのである。

（次回から水曜日に掲載します）