

# 企業再生 全幹部で経営チーム

若手幹部の言葉で一気にワークショップが前進した不動産会社のD社だったが、今後の目標やロードマップを描く段階では議論百出となった。復活への道を定める段階で道を誤ってしまう企業が多く、D社の場合も危うくそういった企業と同じ道に進みそうになり、われわれが軌道修正をする必要があった。

目標についての議論では「3カ年計画か5カ年計画といった目標を定めるべきだ」という意見が幹部の中に根強くあり、そのことに時間がかかっていた。

実は、業績が悪化して人員整理などダウンサイジングした後、3カ年、5カ年といった中期的な計画を作ることあまり意味はない。もうけの源泉が揺らいだために今の状態があるのだから、その見直しが行われないうちに先の話をしても机上の空論となり、社員にリアリティ

ーを持って受け止められない。復活局面では、まず「今期、来期をどう乗り切るか」が大事であり、短期目標やそのためのロードマップ（どのような道筋で目標を達成するか）を全員で描き、復活を果たした後にどのような会社にしていくかという将来の「状態目標」を描くことが必要なのである。

また、ワークショップでは、「まず組織変更、人事異動を行ってもうかる体制を作るべきだ」「人事制度を改訂してやる気を引き出す必要がある」という意見も出た。このように、もうける仕組みの強化を行う前に組織や人事制度などに手をつけることも、多くの企業が犯す過ちの一つである。D社では、ワークショップを終えた後、以下のようなプロセスで改革を進め、業績回復へとつなげた。

「事業の成功要因と失敗要因

## 組織改革の神髄



分析」→「幹部とマネジャーの戦略思考研修」→「事業戦略のゼロベース立案」→「もう一段の経費削減・原価低減などの施策立案」→「組織変更」→「風土のリデザイン」→「人事制度の見直し」。幹部によるワークショップを

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

元で事業ごとの戦略立案の検討ができるようになった。さらに、組織風土デザインの考え方や手法を管理職全員に伝えることによって、1対1のマネジメントだけではなく、「人を育てる風土」に組織単位で意識を持って取り組むことを始めた。

企業の再生局面においては、社長が孤軍奮闘するのではなく、幹部全員が経営チームとなってコンフリクト（衝突）を乗り越えるプロセスが重要である。そのプロセスを省くと、社員の自律性や幹部の当事者意識が低くなり、組織が弱体化したまま進んでいかななくてはならなくなる。中途半端な中期計画や、組織や人事の施策が先行しては復活はできないのだ。

きっかけに、D社では戦略の見直しや、PDCA（計画、実行、評価、改善）の確認など、幹部会での議論が活発化し、会議体全体の見直しに発展した。また、幹部全員に行った戦略思考研修が功を奏し、共通言語の