

# 議論重ね現状と将来「見える化」

ウェブ制作、モバイルコンテンツ事業を手掛けるB社。経営危機からの脱出をかけて、K社長と私は、延べ40時間にも及ぶ改革ミーティングを行った。

ミーティングでは、まず社長自身の悩み、現状の課題、社員たちへの率直な不満などを、時間をかけ徹底的にぶちまけてもらった。方向性を見失い混乱しているK社長だったが、現状を整理していくうちに最も大きな問題が見えてきた。それは、社員たちにのびのびと働いてほしいと思うあまり、確固たる戦略が描けていないことだった。

夢や思いが先行してしまっているために、会社の将来像が社長自身の頭の中でも具体的にない。その上、その思いさえも社員たちに伝わっておらず共感を生んでいないことが、社員インタビューの結果で明らかになった。K社長自身は自分

の考えをきちんと伝えているつもりだっただけに、社員の声を聞いて愕然とした。

もう一度、社長の会社に対する考え方や将来像を描き直し、社員たちに分かりやすく説明することでギャップを埋めていかなくは、どうにもならない状態であった。K社長と私の間でも、「会社を再度デザインし直す」くらいの気持ちで見直しをしていくことで考えが一致した。

K社長は果敢に現状と向き合っていた。マーケティングのフレームを使い、業界でのポジションや、将来的な競合の動きなども考慮し、現状と先行きを見える化していった。

精神的にかなりの打撃を受けていたK社長だったが、ミーティングを重ねるにつれ会社の輪郭がはっきりしてくることに充実感を覚え、元気を取り戻して

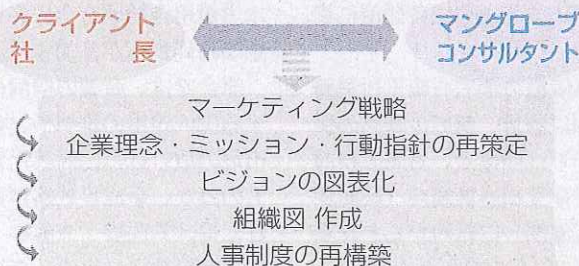
## 組織改革の神髄

### 40時間に及ぶディスカッション

最大の課題

社長と社員のギャップを埋める

- ・ 戦略を強固にする
- ・ 将来像を明確にする
- ・ 社員への伝え方を分かりやすく磨く



いっているように感じられた。この流れに乗り、私たちは2人で企業理念→ミッション→行動指針の再策定と、ビジョンの図表化、そして復活に向けての新しい組織図、人事制度の再構

築までをやり切ってしまった。本来、半年くらいの時間をかけてもおかしくない内容なのだが、今のB社の場合、残された時間が限られていたために、2カ月という短期間での強行軍だ

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

った。残る問題は、これをいかに社員に分かりやすく、しかも深く伝えていくかである。ここでまた抽象的になったり、あいまいな伝え方になったりしては、これまでの膨大なミーティングに意味がなくなる。

そこで、2人がとった施策が1週間の「鎖国研修」というものだった。これは、月曜から金曜の5日間、クライアントとのやりとり以外の一切の業務をストップし、社長、役員、社員全員でじっくりと新生B社についてのディスカッションを行う方法だ。他の企業でこの「鎖国研修」の効果を体験していた私は、B社でもこの方法が成功することを確信していた。