

# 「問題解決」優先 遠ざかる理想

最後の事例として紹介するのは、エンターテインメントコンテンツの開発、プロモーション支援などを行うM社である。

M社は、業界大手のS社が、別の業界大手のN社の一部門を独立させる形で立ち上げた企業である。

しばらくN社出身者が社長を務めていたが、作品作りへの思いが先行する経営で、業績は下降線をたどっていた。これまでの事例でも分かる通り、業績の下降期間が長引くと、それに伴って社内のムードも暗転し、さまざまな問題が発生することになる。そこで、業績の下降に歯止めをかけ、社内の諸問題を解決することを使命としてS社から送り込まれたのが、今回登場するH社長である。

H社長は着任後ただちに、取締役と一部の幹部社員とのひざ詰め個別ディスカッションを行った。その結果、「幹部の多

くがプロダクトアウトの発想（ユーザーのニーズより企業側の事情を優先する考え方）である」「現場が徒弟制度的で組織全体で人を育てる風土ができていない」「経営情報を始めとした情報開示ができておらず、社員の当事者意識が低い」という3つの問題点に気づいた。

ただちに、マーケティング専門部署の設置、人事制度の改訂、研修体系の見直しなどに取り掛かったが、その進行スピードは社長が望むレベルではなく、対症的に繰り返すさまざまな施策は、効果を上げるところか社員に混乱を招いているという声も聞こえてきていた。

H社長から「当社の組織の状態を診断してほしい」と相談を持ちかけられたのは、社長就任から1年が過ぎたころであった。その際、私がした主な質問は「3年後に会社をどのような状態にしたいのか」「理想像に

## 組織改革の神髄

マングローブ  
代表取締役社長

今野 誠一

### M社のケース

S社とN社の合同企業  
社長:N社出身者  
業績下降

社長:S社出身者(H社長) 就任  
改革に着手  
改善進まず

コンサルタントに相談

#### 改革の方針

社長、取締役、部長の距離感を縮め、強固な経営チームをつくる

社内に戦略的な共通言語が飛び交う状態にする

企業理念、ミッション、ビジョン、行動指針を策定し直す

近づいていけないとしたら、最も大きな障害は何か」「3年後の理想像を達成するために社長自身がすべき最も大きな仕事は何か」であった。

問題の中心にいと、問題そ

のものに意識が向かい過ぎ、「理想の実現」ではなく「問題の解決」にばかりエネルギーを使い、ますます理想から遠ざかっていくという悪循環の経営に陥ってしまうことがある。案の

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）。

定H社長も1年の悪戦苦闘の中で、着任当初思い描いていた「理想の状態」があいまいになってしまっていた。まずは「理想像」「大きな障害」「社長自身の仕事」を再整理し、具体策を絞り込んだ上で、時間をかけず一気呵成に実施することを決めた。

ディスカッションの結果、「社長、取締役、部長の距離感を縮めて、強固な経営チームを作る」「社内に戦略的な共通言語が飛び交う状態にする」「企業理念、ミッション、ビジョン、行動指針を策定し直して新たな浸透策を施す」の3つを社長が取り組むテーマとして決定した。その具体的な内容は次回紹介する。