

# 早期から幹部巻き込み意識変化

エンターテインメントコンテンツ開発、プロモーション支援を行うM社の組織改革は、「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」という3つの取り組みとなった。

まず、「強固な経営チームを作る」ために、部長と取締役18人で1泊2日のチームビルディング研修を行った。研修は、「幹部全員で社長の人間解剖をして徹底的に理解する」→「会社の5年後の理想像と20年後の夢を全員で描く」→「理想像実現に向けて、会社の総合点検をする(問題点を整理する)」→「幹部一人一人の役割を見つめ直す」→「M社の理想像実現のための風土作りを考える」とい

う5つのステップで行う。

もともと同業のS社とN社の社員の寄せ集め企業である上に、社長と幹部の人間関係も出来上がっていない状態だったため、2日間でもどこまで実現できるかの挑戦だったが、結果的に幹部同士の一体感醸成と、社長を中心としたチーム作りが実現でき、大成功に終わった。

最初のステップの「社長の人間解剖」は、私がH社長にインタビューした内容を「解体新書」という小冊子にして配り、H社長の生い立ち、信念、会社への思い、幹部への期待、将来の夢などを知り、理解を深めるものである。社長を深く知ることにより親近感が増し、それが組織の一体化にもつながる。M社でも、タブーなしで語り合った3時間で、社長と幹部の距離感が一気に縮まり、その後のステップは、これまでにない一体

## 組織改革の神髄



感の中で進めることができた。それから数カ月後、「社内に戦略的な共通言語が飛び交う状態にする」ために、課長以上の全管理職、約50人でマーケティング戦略研修を実施した。平日1日と土曜の2日間で、

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

の内容が既に違っていた。マーケティング視点で自社を見直すやりとりがあちこちで行われていたのである。

2つの研修を経て社内の空気が変化しつつあるころ、最後の仕上げとして、「企業理念、ミッション、ビジョン、行動指針」を一新するプロジェクトチームを立ち上げた。本来であれば最優先でやるべきこの取り組みを最後にしたことで、非常にスムーズにしかも内容の濃いプロジェクトワークとなった。

M社のケースは、社長一人が孤軍奮闘するのではなく、早い段階から幹部社員を巻き込み社員の意識を変化させたことが、改革の成功につながった事例である。

マーケティングの基本的なフレームを一気に学習し、最終的にはM社自体のマーケティング分析と戦略の見直しを行うというものだったが、その取り組みぶりは、実に壮観だった。2日目の休憩時間には、会話