

# 正しい順番、スピード感が大事

「組織改革の神髄」の連載も、今回が最後となった。そこで、紹介した3つの事例をもとに総括してみたい。

3社の改革の取り組みに少しずつ違いはあったが、業績悪化などで脆弱になった組織を立て直す「組織復活」のための基本的なステップは同じである。それは、「新たなる目標を全員で決める」「今までと異なるロードマップを手にする」「最も大きな問題から順番に解決する」「今までと異なるアクションを全員でやりきる」の4つのステップだ。

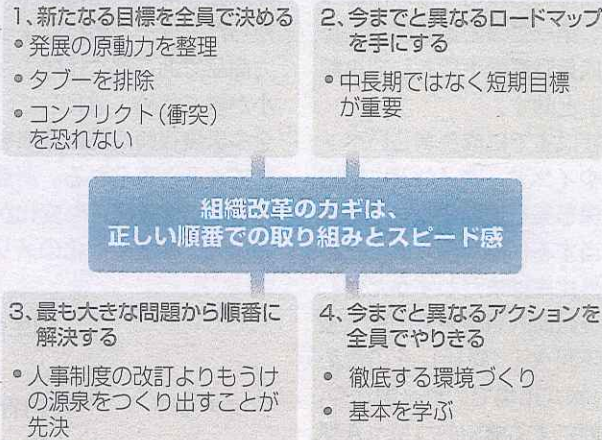
状況打破に焦って、社長自身の思いつきと相談相手からのアドバイスをうのみにしたものを組み合わせて、ますます悪化のスパイラルにはまっていく会社も少なくないが、紹介した3社に共通していることは、上記のステップを一気呵成に進めているということである。

それぞれのステップのポイントを改めて解説すると、まず「新たなる目標を全員で決める」では、これまでの発展の原動力を整理して社内に自信を取り戻すことから始めることが重要だ。そのことが取り組みをスムーズにする。

その後、会社に抱える課題を整理してから新たな目標設定に取り組むわけだが、課題整理の際は、一切のタブーなく洗い出さなければならない。そうしなければ中途半端に終わってしまう危険性が高いが、往々にして社長が組織の障壁になっているも、それに触れない企業が多い。

また、このステップは社長と幹部で取り組む場合が多いが、その際にはチーム内のコンフリクト（衝突）を決して恐れないこと。むしろコンフリクトが起ころなければ本気の議論をしていない可能性が高い。経営チー

## 組織改革の神髄



ムが一度はコンフリクトを乗り越える体験があって初めて、幹部の当事者意識に火がつき、一枚岩になれるのである。

「今までと異なるロードマップを手にする」では、長期のロードマップは必要ないことがポ

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 今野誠一  
代表取締役社長

「最も大きな問題から順番に解決する」では、社員に意識されやすいという事情から、まず人事制度から手をつける企業が多いが、まず取り組まなくてはいけないのは、確固たるもうけの源泉をつくり出すということにあるはずである。

最後に「今までと異なるアクションを全員でやりきる」では、事例の中で紹介したさまざまな研修事例のように、全員でアクションを徹底していくための環境づくりや、基本を学ぶということ、全員で短時間に一気にやるのがポイントになる。組織の改革場面で最も重要なことは、正しい順番での取り組みとスピード感なのである。

＝おわり

イントだ。抽象的な計画をいくら立てても復活に寄与することはない。非常時に中長期の計画は説得力がないということだ。まずは、「今期を乗り切るロードマップを強固にする」といった短期目標でかまわない。