

## 伝説の「組織再生」成功事例集

— 行き詰まりから脱出した15の組織改革ケーススタディ —

フェリックス・パートナーズ株式会社 代表取締役 宮下 篤志  
立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 (MBA) 兼任講師

### ■組織改革“成功の方程式”を理解しよう

「うちの組織は問題なく機能している」と胸を張れる企業が、どれほどあるだろうか。現時点で問題がないように見えても、外部環境は常に激しく流動しており、慢心し改革意識を怠った瞬間に衰退は始まる。だが、昨日までのやり方を変える改革（イノベーション）は、ときに組織を著しい不安感にさらす。危機が顕在化していない段階ではなおさら安定した従来のやり方を選択しがちだ。そして抜き差しならない局面に至って初めて再生改

革プロジェクトを発足させるというのがよくあるストーリーであろう。事業組織の行き詰まりにはいくつかのパターンがあり、そこから改革を進め復活を果たす事例にも“成功の方程式”がある。やる気のあるメンバーの人選、失敗の真因に迫る省察の掘り下げ方、改革ビジョンの浸透策、計画を実行に落とし込む仕掛け、等々。本稿ではこれら組織再生マネジメントのポイントをよくある事例を通じて明らかにしている。不断の改革、そして、奇跡の復活を果たすために理解を深めておきたい。（編集部）

### CONTENTS

- No. 0 「たこつぼ」を壊して「連(つな)ぐ」組織改革事例
- 事例No. 1 盲目的にひた走る戦略不在の組織  
=> 過去の成功体験を捨て、論理性のある展望を打ち出す
- 事例No. 2 情緒に流されて意思決定する組織  
=> 過度の調和を断ち切り、データに基づく議論からやり直す
- 事例No. 3 過去の全否定から迷走する組織  
=> 振り返りのプロセスを取り入れ、強みを再確認する
- 事例No. 4 内向きで「たこつぼ」に陥っている組織  
=> 当事者意識を刺激し、全体最適の発想を醸成する
- 事例No. 5 顧客視点が欠如している組織  
=> 低迷の真因を探り「お役に立つ」という原点から出直す
- 事例No. 6 改革ビジョンが定まらない組織  
=> スピードをあえて落とし、ビジョンの浸透に時間をかける
- 事例No. 7 改革のギアが入らない組織  
=> 「腐ったりんご」を排し、「割れていない卵」を選択する

- 事例No. 8 派閥に翻弄される組織  
=> 改革に同調するグループを巻き込み足場を固める
- 事例No. 9 改革が前に進まない組織  
=> 仲間を少しずつ増やし、浸透スピードを加速させる
- 事例No.10 トップとミドルが乖離している組織  
=> 方針変更の理由をその都度説明し、ベクトルを合わせていく
- 事例No.11 ミドルが力を発揮できない組織  
=> 実践と省察を繰り返し、実行力の精度を高める
- 事例No.12 改革の推進力が出せない組織  
=> 即き上げのリーダーを登用し、現場を動かす
- 事例No.13 行動が起こせない組織  
=> シンプルな取り組みで、まず結果を出す
- 事例No.14 学びの場がない組織  
=> プロジェクトを組んで、知識・ノウハウの共有を進める
- 事例No.15 経験を活かせない組織  
=> 「仮説→実践→振り返り」のサイクルを回す

### ■宮下 篤志（みやした・あつし）

1960年、東京生まれ。1982年、大手物流会社に入社後、大手シンクタンクにおいて大企業の事業部門および中小企業の経営企画、製造業および量販等の事業改革支援などを担当。2005年12月、フェリックス・パートナーズ(株)を設立。「ミドルの力」に着目し、業績不振企業の再生に向けて支援を行うと同時に、次世代経営者の育成にも力を入れている。2006年より立教大学大学院ビジネススクールで教鞭をとる。専門は、企業再生戦略、オペレーションマネジメント、ゼネラルマネジメント。著書に、『再起力～失敗に学ぶ 社員が団結し、実践する方法～』（プレジデント）ほか。



### ■フェリックス・パートナーズ株式会社

机上の戦略策定に留まらず、「人を通じて組織を拓く」を信条に、事業再生コンサルティング・組織改革コンサルティング事業を展開。組織の変革をベースとしながら、「戦略の徹底的な実践」に注力し顧客企業が新たな価値を創出するイノベーションを起こす支援を行う。

●住所：〒104-0031 東京都中央区京橋1-19-10 大宗ビル8階 ●TEL：03-3567-9410 ●URL：http://www.felix-partners.com