

統合後の組織を一体化する マネジメントスタイル再構築の取り組み

同業の A 社と B 社が統合して誕生した J 社。発足から約 2 年が経ち、事業環境の追い風もあって業績は着実に推移。しかし社内に目を凝らすと、経営層や管理職層のマネジメント観には統合前の組織の面影が色濃く残っていました。

旧 A 社では明確な指示で業務遂行を管理するスタイルが主流であったのに対し、旧 B 社は目的と方向性を示したうえでメンバーに裁量を与えるスタイルを良しとしてきました。どちらも各々の環境では有効に機能してきた方法ではありますが、統合後の組織においては社員が仕事の進め方に迷いを覚え、戸惑いが生じていました。特に中堅層や若手層からはマネジメントの違いに対する不満が表面化していました。

また、新会社としての一体感を育むうえでも、マネジメントスタイルやマネジャーとしての在り方を整理し、共通認識を築く必要もありました。こうした課題意識をもとに、人事部門よりご相談をいただいたのが本取り組みの出発点です。

本事例の背景

- 異なるマネジメントスタイルが混在
- 中堅・若手層における戸惑いと不満の顕在化
- 新会社としての一体感醸成とマネジメントの再定義の必要性

マネジメントの「共通認識」をどうつくるか

まずは関係者へのヒアリング情報を基に、三つの観点を軸に提案を進めました。

一つ目は「健全な自己否定」です。これまでのスタイルを無条件に否定するのではなく、それぞれが適した環境の中で有効に機能してきたという事実

を踏まえ、良い点は活かしながら新会社としてのマネジメントスタイルを再構築するという方針を設定しました。

二つ目は「会社としての本気度」です。変革に対する真摯な意思を全社に示すことが肝要であると考へ、社長のメッセージ発信を起点に、組織全体で取り組むテーマとして位置づけました。特定階層だけで完結する施策ではなく、経営層から管理職層

までを巻き込んだ複合的なアプローチを採ること
で、部分最適にとどまらない組織全体での変化を
目指しました。

三つ目は「取り組みの継続性」です。一過性のもの
にしないために、期首・期中・期末といった節目ご
とに組織マネジメントの状況を点検し、改善を重
ねる仕組みを設けました。これにより施策の実効
性を継続的に高めていく運用としました。

実行にあたっての調整と工夫

提案は人事部門からおおむねの理解を得ましたが、
実行段階ではいくつかの調整が必要となりました。

特に、多忙な経営層を複数回集めることが難しい
という現実的な制約がありました。そのため、新た
に場を設けるのではなく既存の経営会議の時間を
活用し、施策周知や進捗共有、必要な依頼事項の伝
達を行う形に変更しました。

他にも懸念がありました。例えば、研修で策定した
アクションプランが実行に移されず形骸化する
というリスクです。そこで経営会議の場に管理職層
を定期的に招き、取り組み状況を報告する機会を
設けることで実行責任を明確にしました。

また、当初は管理職候補者層まで対象を広げるこ
とも検討していましたが、現状のリソースを勘案
し、まずは管理職層へのアプローチに集中し、その
成果を見ながら段階的に展開範囲を拡大していく
方針としました。

具体施策と運用設計

管理職層に対しては、以下の一連の施策を実施し
ました。

まず、組織マネジメント力強化研修を開催し、マネ
ジメントの原理原則を整理し共通の理解基盤を構
築しました。

次に、各自が組織目標を設定し、その内容について
本人・上司・コンサルタントの三者でチェックを行
うプロセスを設けました。これにより、目標の妥当
性や具体性を担保します。

その後、3 か月に 1 回のグループコーチングを通じ
て取り組み状況の共有と課題整理を行い、継続的
な実践を支援しました。さらに、6 か月後および 1
年後には振り返り研修を実施し、行動の棚卸しと
今後の課題を明確化します。

一方、経営層に対しては、管理職層向け施策の内容
理解を促すとともに、経営会議での報告に対する
適切なフィードバックや、自部門の管理職に対す
る意図的な働きかけを行うことを求めました。

こうした現場での実践と経営の関与を結びつけ
つ、経営層自身がどのようなマネジメント行動を
取るべきかについても認識を揃えることで、組織
全体での一貫性を高めることを意図しました。

本施策における運用設計のポイント

- マネジメントの原理原則を共通基盤の整理
- 継続的な進捗確認と改善サイクルの構築
- 経営層の意図的な関与と働きかけ

成果と今後の課題

取り組みを進めるうちに、旧会社由来の意識の違いは徐々に薄れ、新会社の一員としての意識が醸成されてきました。現場からは組織の一体感が高まっているように感じるとの声も聞こえてきます。

また、マネジメントに関する共通認識が浸透したことで、業務遂行プロセスのバラつきは減少し、組織運営の安定性が向上しています。さらに、管理職同士の対話の質にも変化が見られ、互いの考え方や判断基準を共有しながら意思決定を行う場面が増えてきています。

ただし、部門ごとの施策の浸透度に差がある点は課題として残っています。その背後には経営層の関与度合いや本気度の違いが影響していることが明らかになっています。上位層のコミットメントが現場に与える影響の大きさが改めて認識されました。

今後は、現管理職層への継続的なフォローに加え、次世代の管理職候補者に対する育成施策をどのように展開していくかが重要なテーマとなります。段階的に対象を拡大しながら、組織全体で一貫したマネジメントの在り方を定着させていくことが求められています。

本プロジェクトで得られた成果

- 新会社の一員としての意識醸成と一体感の向上
- 共通基盤に基づいた組織運用の安定性

今後に残された課題

- コミットメントの違いによる部門ごとの浸透度の差異
- 次世代の管理職候補者に対するアプローチ

本資料に関するご質問について

本資料の内容に関するご質問は、以下メールアドレス宛にお気軽にお問い合わせください。
1～3 日以内に担当者より回答させていただきます。

株式会社リードクリエイト info@jp-leadcreate.com

v2609-1