

第40回テーマ

組織の力が試される...その前に

日本航空の希望退職者に予想を上回る応募があったというニュースを見た。このままでいくと、繁忙期に安定的に稼働できなくなる恐れがあるというのも皮肉なものだ。つまり、残った方がさらにキツくなると判断したからに違いない。何より、企業に夢を描けなくなるとするのは社員にとって一番辛いものだ。

リストラという言葉は重い。事業再構築という意味とは異なり、実態は「人員整理」がメインだからだ。組織内のモチベーションが下がる事もさながら、残された人員に今以上の肉体的・精神的負荷がかかる事は必至で、且つ、業績面で結果を出していかなばならないからだ。まさに敗走しながら戦って、体力をもつけていくという、二重・三重の厳しい条件をクリアして再生していかなばならないからだ。特に経営者や経営幹部だけではない。社員や取引先を含めた協力体制が必要になり、そのエネルギーは半端なものではないだろう。

教訓として「そうなる前に手を打つ」というのが正しい回答なのかも知れない。なぜならリストラにも段階がある。政策の見直しにより、最小限の痛手で解決するケースもあるからだ。しかしながら、現在の企業経営環境はいつ危機に直面するかわからない。リスク管理を行っても、四面楚歌な状態がやってくるとケースはある。

問題は「同一の危機感」を組織に浸透させる事だ。これは単に不安を煽るという事ではない。「自社だけは特別」という意識を変えていく事だろう。その為にはある一定の情報公開と言うのも必要だろうし、成長に向けたロードマップをしっかり示す事も重要だ。正しい認識を持ちつつ、最大のリスクも考えながら、チャレンジしていく風土を形成していく事が重要課題と思われる。

企業で一番危機感を持っているのは経営者である。残念ながら経営者以上の「危機感」を組織が持てるという事はレアケースだ。だからこそ、企業の正直な姿を常にスタッフと共有したいところだ。危機に直面した時、始めて組織の力が試される。