

組織の活性化に思うこと

上 廣 榮 治

最近、「リストラ」という言葉が多用されています。新聞やテレビもこのリストラを解雇の意味で使用していますが、本来の言葉の意味は違います。「リストラ」とは、「restructuring」の略語です。「re」は「再度」で、「structuring」は「構成すること」ですから、リストラは解雇ではなく、再構築、再編成、改善を意味する新語です。

ある目的で作られた組織は、情勢の変化に応じて改変、再構成されなければ行き詰まるのは当然です。固定的で旧態依然とした組織は、時代の要請に^{こた}応えることができなくなるばかりでなく、その組織本来の目的さえも忘れさせてしまいます。世の中が刻々と変化しているのに、組織だけが昔の慣習のままに惰性で^{だせい}存続する、それは「不自然」です。非効率やさまざまな問題を^{よど}生み出します。^{よど}澱んで動かない水が汚濁^{おどく}するように、改革されない組織は腐敗^{だうく}墮落して機能不全に^{おちい}陥ります。

組織においては、その組織が何の目的のためにできているのか、いかなるビジョンを実現しようとしているのか、常に明確に意識されていなければなりません。そして、世の中の変化に応じて、臨機

応変に組織の構造を組み直し、部署や人員を再編成しなければなりません。それがリストラです。

この意味で、組織にとってリストラは必要不可欠なものです。今、この国で行なわれている「リストラ」とは、実績の上がらない部署を閉鎖し、余剰人員を整理すること、つまり、組織を救うために従業員を犠牲にすることばかりです。

「ヴィジョンの実現のための組織の構造改革」という、本義に沿ったリストラではなく、その目的さえ見失った組織を、ただ存続させるために名目的な整理統合や安易な解雇が行なわれているのです。

もちろん、世の中を見渡せば、元気のいい組織もあります。そんな、明日への展望が洋々と開けている組織とは、いずれも社会の仕合わせに参与するヴィジョンをしっかりと持っています。単なる営利主義では、一時の成功は期待できても、組織の永続を図ることはできないのです。そして、社会の仕合わせに貢献しない組織は、たちまち見捨てられ、崩壊せざるを得ないのです。

長引く不況下にあつて、今なすべきことは真のリストラでしょう。自分たちの組織のヴィジョンを再び社会の仕合わせに寄与できるように設定し直し、組織が生き生きと目的に向かって動き出すように再構成することです。いたずらに従業員の首を切り、思いつきで組織をいじることではないのです。

そのためにはまず、現実をありのままに見つめることです。現実を大肯定して、善いところと悪いところをしっかりと認識し、そのうえで善いところを伸ばし、悪いところを断ち切ることです。

そんな当たり前のことがなぜできないのか。それは、誰もが組織の目的やヴィジョンを見失っているからです。行政も企業も、自分たちの組織が社会のためにどんな役割を果たすべきかを忘れているのです。ただ利潤を上げる、自分たちの既得権を守る、組織内での保身を図る、そんなことだけが目的化され、本来の目的を忘れ去っているからです。実は、これこそが今、組織にとって最大の問題なのです。

組織に傷がつかないように、自分だけは生き延びられるように、そのことばかりを心配する。そのため万事が事なかれ主義になり、社会の要請に合わせて組織を改革するよりも、既得権を守ろうとする。出世のためには、上司のいかなる無理難題も容認し、悪習や不正は見て見ぬふりをする。つまり、社会よりも組織の内部に眼を向け、そこに閉じこもろうとするのです。

この自閉的な傾向を育てたものは、終身雇用制だと思われます。一度就職したら一生同じ組織で働くのですから、波風を立てるわけにはいきません。組織に忠実であることが、正しい態度だということになります。一生をかけて組織に尽くすことが、人生の目的になってしまうのです。

終身雇用の組織では、年功序列で出世するため、年齢ピラミッド型の階級組織ができ上がります。上に立つ者は、組織に忠実で事なかれ主義を通してきた高年齢者です。当然その眼は、社会に向かつては開かれておりません。新しい動向に無関心で、未来への展望も持ちません。部下は外の世界を知らない古く自閉的なこの上司の指示のままに動きます。異論を唱えれば排除されるのがおちだからです。

昨年来の外務省の不祥事を見てみると、自閉的な組織がいかに世間の常識を欠くかに驚かされます。彼らの専門であるはずの国際関係についてさえ、かつての冷戦時代の感覚のままで動いています。組織本来の目的を忘れて、組織の存続だけを考えるから、徹底的な秘密主義で、困ったことは隠蔽します。

こうした現状を見たうえで、旧来の組織の長所と短所を抽出すれば、年功序列とそれに伴う組織への忠誠心に関しては、基本的には善いところだと認められます。一人の人間が一生をかけることができる目的と、それを実現する組織、そして組織は彼の一生の経済生活を保障する。これはすばらしいことだと言えるでしょう。

しかし、その善き終身雇用を成り立たせるためには、組織自体が社会の仕合わせに寄与して繁栄し続

けなければなりません。外務省の不祥事が発覚して以来、外務省などいらないと盛んに言われたように、社会の要請に応えられない組織は、たとえ役所であっても不要とされるのです。組織がなくなってしまうえば、終身雇用制も無意味です。

とすれば、組織はまず何をもって社会から必要とされるのかというヴィジョンを常に再確認しなければなりません。組織はそのヴィジョンの善し悪しによって、繁栄したり衰退したりするからです。

そして、現状の最も悪いところは、組織を腐敗させる年功序列的な階級組織と、ヴィジョンを忘れた自閉的な傾向です。さらにそれに基づいた、組織と幹部だけが生き残ろうとする人事いじりです。

では、どうあればよいのでしょうか。まず、組織が提示するヴィジョンが組織内の一人一人に共感できるものでなければなりません。そして、そのヴィジョンの実現のために、自分は何をすべきかが常に自覚できる組織でなければなりません。つまり、組織とは、その組織が提示するヴィジョンに共感した人々が、一致協力して目的の実現を図る共同体であらねばならないのです。

今、リストラを迫られているすべての組織がなすべきことは、このことなのです。組織はヴィジョンを鮮明にする。組織内の一人一人はそのヴィジョンの実現のために何をしようとするのかを鮮明にする。そして、それ的に確に應える組織にする。これではじめて、真のリストラの第一歩が踏み出されるのです。あとは実践あるのみです。

さて、わが会の究極の目標は言うまでもなく倫理社会の実現です。では、皆様お一人お一人はその目的のために何をすべきかを常に自覚できているでしょうか。ご自分の実践がそのまま会のヴィジョンにつながるに過ぎないでしょうか。皆様の会場は未来への展望が洋々と開けているでしょうか。そのあたりのところを是非とも省みていただきたいと思えます。