

組織牽引へ「共に夢を描く」

090731
FSBA

昨年の春ごろから、リストラの相談が増えた。未曾有の不況の中で、ダウンサイジングは企業の生き残りをかけてのやむを得ない選択だ。ついては、スムーズに進めるためにはどうしたらいいか、というわけである。

そうした相談を受けて、いつも心配になることが3つある。

1つ目は、リストラが目的化する危険があるということ。危機にひんして、その脱出策とリストラ計画を描くのだが、リストラ計画が先行して、その先の再生路線までを描き切れないままに、いろいろな対策を進めているということ。

2つ目は、本当に必死なのは社長と一部の幹部だけで、幹部以下社員の危機感・当事者意識が希薄とまでは言わないが、温度差が相当大きい中で進んでいる例が多いということだ。

3つ目に、そもそも自信を失

っている社長が多いということだ。

幹部力という観点で今回は、1つ目の「リストラが目的化する」という問題について取り上げたい。

企業の再生局面では、この厳しい状況乗り越った後に何が待っているのかを、意思を強く持って上手に示すことが大事だ。しかしながら、生き残りが大命題となり、とにかく今を乗り越えることに躍起となってしまっていて、それができない。社長も経営陣も余裕を失っている上に、社員に将来展望や夢を提示することが「目の前の乗り切り策に集中できなくなる余計な雑音」という思い込みを持ってしまっているためである。

乗り切り策が思うように進めば問題はないのだが、山あり谷ありが現実。経営会議など幹部が集まる会議で、一部の幹部から「社員は疲弊しています」な

幹部力を鍛える

リストラ推進時の懸念事項

1. リストラの目的化 (再生路線を示せずリストラ先行)
2. 社長と幹部・社員との温度差
3. 社長の自信喪失

「目的の力」= 幹部が組織を牽引する力

企業理念 組織の存在目的 将来の夢の共有

目の前の乗り切り策にのめり込む前に、リストラ後の姿、将来の展望を示す

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(現コスモスイニシア)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
代表取締役社長 今野誠一

た。真に経営の同志であるために次に重要なのは「共に夢を描く」ことである。

社長は、幹部に「社員は疲弊しています」などという社員代表のような言葉を言わせず、組織を牽引する力を与えなくてはならない。幹部が組織を牽引する力の源泉は、企業理念と組織の存在目的と、そして将来への夢であり、それが組織の力を生むということ。これを「目的の力」と言う。

やらされ感を持つことなく、幹部一人一人がこの「目的の力」を持つためには、不況時の厳しい時、苦しい時だからこそ目の前の乗り切り策にのめり込む前に「共に夢を描くこと」である。共に夢を描く方法論については、次回述べたい。

どという社長が一番聞きたくない報告がされることになる。

なかなか成果が出にくい時に、目の前の乗り切り仕事だけに集中させられることは、目の前の大きな砂山を意味もなく10

センチ隣に移動させると言われているに等しいことになる危険性がある。

前回「幹部=経営の同志」であり、その第一歩は社長の意思を深く知ることであると述べ