



近年特にバブル崩壊後、人々の組織への帰属意識が急速に薄れている。組織によつては「所屬している意味がない、議論する前に結論が決まっている、物事が決まるプロセスの説明がない、一部の会員のためのものになっている」との声が組織の内部から聞こえてくる。経済的豊かさ、価値観の多様化、SNSによる情報の氾濫という時代背景が組織の弱体化の遠因にもなっている。このためどの組織も新規の会員の獲得が次第に困難となっている。

組織の規模が縮小し勢いがなくなつて衰退傾向にあるとき、その原因が組織内部に問題

中長期的な組織再生の戦略

——組織はまだ熱い——

情報広報部

山科 賢児

があることがある。長年にわたつて順調に続いているように見えても、形骸化した慣習や無意味な規則や非能率的な働き方では大胆で柔軟な決断ができず、新陳代謝の低下による組織の弱体化が生じかねない。組織がビジョンの見直しや体制の変更や人事の刷新をせず今の体制を維持しようとするのは、必ずしも好ましい結果にはならない。

組織の規模拡大の手つ取り早い方法として、ノベルティグッズの配布やポイント還元や会費の免除などのキャンペーンが短期的結果を出すために有効なこともあるが、努力や時間をかけずに手に入れたものは、すぐに失うこ

との現実には直面しかねない。組織の即効戦力になると考えられる新規加入は、対外的には数を誇つても中身がなければ組織への貢献度は低くなりがちであり、有効な増強の手段となるとは限らない。

数の論理は組織内での意思決定や行動を迅速かつ効率的に行うことができる一方、少数派や多様性を無視することでコミュニケーションの欠如や分断やモラルの低下を招くこともある。また数に頼ると「政治は数であり、数は力、力は金だ」の政治の論理に組み込まれ、自らの理念と使命を忘れてしまうのではないかと危惧される。

組織が逆境に耐え再生するには、即効的な数による組織の規模を拡大する方策を講じると同時に、中長期

たい。組織の存在意義や目標を明確にし、仕事の意味や価値を理解し、共感できるようにする。失敗を恐れずに新しいことに挑戦できる環境を整える。情報の共有や意見交換などのコミュニケーションを活発にし、信頼関係やチームワークを強化する。組織の変化や改善に柔軟に対応する。対外的な使命や評価に合わせるために、組織の戦略や意思決定の方法や制度などを見直し改善する。それらを担うのは組織内の既存の会員に他ならない。

言い換えるならば、組織の逆境を支えるのはまだ見ぬ「新規会員」ではなく「現会員」ではなからうか。組織は目線を会員レベルまで下げ、会員とコミュニケーションをとり、会員が組織を「信用と信頼」するならば自ずと結果は得られるだろう。組織が生まれた当初は組織内部に活気がみなぎり、自由闊達な意見を交わしていたはずである。熱く燃える炎を風前の灯火にしてはならない。

内部からの改革と活性化は、手間暇がかかるが、信用と信頼のおける人からの口コミは今の時代唯一伝わる情報となっており、影響は絶大である。それを発信源にして「この組織はいいね」の口コミが拡散されれば、組織の再生の目的の第一歩は達せられるはずである。

組織内の会員が組織に属していることに満足感と誇りを持ち、彼らが親しい仲間と自信をもつてその良さを熱く伝え、組織は内部の声を反映させ自らの社会的評価を上げる、まさに文句なしの組織の姿である。組織が生きている社会環境が一層厳しくなる今こそ、中長期的視点に立った再生戦略に取り組みべきである。