

～ 昨日の風 明日の風 ～  
**経営コンサルタント  
 独白録**



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、佛経営改善支援センター（福岡市、URL <http://sien.co.jp/>）代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家として、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

[第87回] 原点としての人材育成

今年初めからの世界的なコロナ禍によって社会のあり様が一変してしまいました。地域や業種によって影響は異なりますが、公的資金のほか民間金融機関から資金を大量に注ぎ込んだものの、ウイルスを押さえ込むことも景気を浮揚させることもできていません。

「新型コロナウイルス関連倒産」（法人および個人事業主）は、全国で700件発生しています（11月13日16時現在・帝国データバンク）。業種別上位は「飲食店」（105件）、「ホテル・旅館」（65件）、「アパレル・雑貨小売店」（46件）、「建設・工事業」（45件）、「食品卸」（36件）、「アパレル卸」（26件）などとなっています。

### 進む雇用悪化

上場企業の早期・希望退職募集は72社に及び、募集人数も1万4000人余りとなっています。全日本空輸（ANA）は既に役員報酬の減額を実施しているほか、一般社員の賃金3割カットや冬の賞与ゼロも労働組合に提案しました。同時に多くの社員をグループ外に出向させます。そして厚生労働省の発表によれば、新型コロナウイルスの感染拡大に関連した解雇人数が7万人を超えました。8月の完全失業率（季節調整値）は3年3ヶ月ぶりに3.0%となり、有効求人倍率も1.04倍と6年7カ月ぶりの低水準となりました。

### 遅れる人材育成

ある日、若い人からこんな話を聞きました。小学1年生の子供が幼稚園の卒園式がまともにできず、入学式も自粛した中で行われた。その後長く登校することができなかつたことから、夏休みになっても小学生としての自覚もなく幼稚園児のままだったと言うのです。同様に、今年の新入社員たちはまともに教育を受けることができず、8月以降普通に会社に出てきたとしても、きちんとした社会人のしつけができていないために企業サイドが困っていると言う話も耳にします。さすがにWebを通しての新人研修、初任者研修は難しいかもしれません。

### ウィズコロナの経営

テクノロジーの発展と、国が推進する働き方改革、そしてコロナ禍の企業経営の中で働く人たちの意識も大きく変化してきています。「テレワーク」「出張減少」「印鑑廃止」「副業解禁」など数年先かと思われていた変化が今年に集中しました。大手も中小企業もそうしたものに対応するために全力をあげています。消費が減少し売り上げや利益が確保しづらい時期に設備投資をしなければなりません。顧客の要求も多様化し、以前のような感覚で構えていると一気に経営状態を悪化させかねません。そうした急激な時代変化を組織の人たちが共有しているかどうかは今後の組織の未来を決めていきます。

### 変化する人材育成

「テレワーク」が定着することによって、会社のコミュニケーションがうまく取れなくなったと言う話を聞きます。個人の仕事は上手にこなせるのだが、情報の共有が疎かになり会社としての一体感が失われつつあると言うのです。若い世代の人たちからは、そもそも会社に出社する意味が本当にあるのかと言う言葉も聞かれます。逆に先輩たちから様々なことを教えてもらう機会が減り、不安を覚えると言う言葉も聞きます。従来のゆっくりとした時間の中で人を育てると言うことが困難になりつつあります。技術的なこともマネジメントということも、具体的に得る機会が減っています。顧客や取引先とさえWebを通して行う時代です。「働く意味」や「価値観の共有」という組織存続にとって最も重要なことを、どのように伝えていくかが課題となっています。経営層にそうした自覚があるか、組織の中に育成という仕組みが存在するか。この一年の激動を通して様々な現場で以前とは違う現象や意識変化を目にしてきました。ウィズコロナの時代には、再び人材育成という組織にとっての【原点】が問われているのだと考えます。