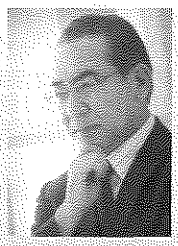
～昨日の風 明日の風～

経営コンサルタント独白録

[第91回] 「コア人材」の存在と出現



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、㈱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」の専門家で、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。

ある週の土曜日と日曜日に、クライアントを訪問しました。土曜日は「幹部候補生育成研修」で、日曜日は会長・社長・副社長を交えた最高経営幹部の方々との打ち合わせでした。土曜日の午後、その会社の営業部長を見かけました。本来休みのはずですが、彼は午後から出社していました。一般社員の時から知っていて、課長から部長へ3年で駆け上がり、いずれ間違いなく会社の柱となる人物です。年齢は37歳。短い挨拶を交わし、社長に「彼は休みではなかったのですか？」と尋ねました。「彼は土日関係なく、自分のやるべきことがあるときは出てきますからね」と社長は笑って答えました。なるほど、3年で課長から部長に抜擢されるはずです。使命感と責任感に満ちた人物なのです。

組織風土のたまもの？

翌朝、9時からの最高幹部会議に合わせて会社を訪問すると、駐車場に本部長の車がありました。「あれ、本部長が出てきていますね？」と社長に尋ねると「普段会社全体や部下の面倒を見ているので、彼も土日関係なしに、自分の仕事をやるために動いています」と答えました。本部長は43歳です。

ふと「コア人材」という言葉が浮かんできました。組織の中には、こうした中心的な役割を自発的に担う人材が必要な場合があります。こうしたコア（核）になる人材がいて初めて組織は一段高い世界に踏み込んでいけるのではないか？ 実際に、現在の社長も先代と血縁関係がない中で、課長から代表取締役まで8年で駆け上った人物です。現社長の背中を、本部長は見て育ち、またその本部長の背中を若い部長が見ているのだと思います。労働法や働き方改革に異議を唱えるつもりは全くありません。しかしながら、自分の生き方と自分の使命はその枠の外にあるのではないかと思う瞬間があります。

独善的ながら、数日前、Facebookにこんな記事を書きました。

（以下、記事引用）

「河野太郎大臣を嗤う」

内閣官房「コロナ室」における職員の1月の平均残業時間が、およそ122時間で、最も長かった職員の残業は、実に378時間に及んだという。このニュースを聞いた時に素直に凄いな、と思った。さまざまな批判をされる官僚だがやはりやる時はやるのである。国難に遭うとき、こういう人達が人知れずいるから国があるのだ。警察、消防、海保、自衛隊だけではなく医療、インフラなどに関わる私の知る人達は皆そうだ。その時、河野行政改革担当相はこう言ったらしい。「（残業時間が300時間超えるものについては？）月で？ 相当ひどいですね。真っ黒を通り越しているなという感じ」

この言葉はないだろう。まず国民に向かって「褒めてやってください」という言葉が先なのではないか。「労働法、働き方改革に逆行しているが、国や官僚も必死になってコロナと向き合っているのだ」となぜ言えないのか。改めるべきは改めるにしても、言葉が逆だ。火事を目の前にして定時に帰る消防士、犯罪を目の前にして交代を待つ警察官、患者を前に働き方改革を唱える医療従事者はいない。災害復旧に関わるインフラ関係者の多くは不眠不休で事に当たる。「真っ黒を通り越している」？ 行革担当相だから仕方がない、はない。ポピュリズム（大衆迎合）に満ちた人物が保守勢力のホープなど笑わせる話だ。それを指摘しないジャーナリズムも含め、私は嗤う。

（以上Facebook記事より）

奥歯を噛み締めて

個人的に繋がりの多いサイトでの書き込みで、この記事は一部の方から、あからさまな非難を浴びてしまいました。しかし本心は法律を無視しろ、などを意図したものでは決してありません。河野大臣を批判したものでもありません。逆風の中がんばっている人々のことを直接知っているだけに思わずこうした文章を書かずにはいられませんでした。「奥歯を噛み締めて」黙々と自分の信じる使命を果たす人達をたくさん見てきました。この激変する時代には、組織に「コア人材」が必要ではないかと考えています。