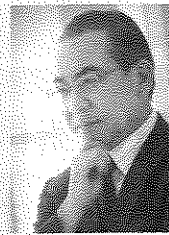


～昨日の風 明日の風～  
**経営コンサルタント  
 独白録**

【第111回】 企業内育成の盲点



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 <https://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。

「社員の定着率が悪い」「若手の育成が難しい」「価値観の違いから組織が……」などと言う話をコンサルティングの最前線でよく耳にします。業界や地域、事業規模によって事情は異なりますが、確かに、ここ数年、そうした風景を目にします。個別のケースは別にして、そうした現象の背景にあるものについてお話ししたいと思います。

### 社員の関心の対象は「外部」

10代から30代にかけての人たちが「スマホ」を眺めている時間は、1日で「3時間から5時間」程度が多くを占めているようです(MMD研究所調査)。自分の自由になる時間の大部分でスマホを眺めているという風景は、通勤のバスや電車の中でスマホを眺め、仕事の休憩時間にスマホを眺め、自宅に帰ってからもスマホを眺めているということになります。実際の職場では、社内の喫煙所で10名近い社員たちが一言も言葉を交わすことなく、一心不乱に携帯電話に見入っているシュールな風景に現れています。新しくそこに加わる人たちも挨拶をすることもなく、同じように携帯を取り出しそれを見始めるのです。ひと昔のように、世間話をするわけでもない組織の異様な時間帯が日本中の職場を覆っています。統計によると、その人たちの多くは「SNS」というTwitterやTikTok、Facebookなどを見ています。つまり、外部情報に主体的にアクセスしているのです。

### アルゴリズムの脅威

なぜ彼らが「中毒患者」のように「SNS」に魅入られているのかというと、そうしたアプリにAIによる高度なアルゴリズムが仕込まれているからです。アルゴリズムとは大量なデータを高速に処理するために、プログラムへ組み込んだ一定の計算手順や処理方法のことです。その処理方法により、それぞれ個人の好みに合った情報やサイトが最優先で次から次にディスプレイに現れるように仕込まれています。個人の趣味、嗜好、興味は既に「発信側」の手に握られていて、操られた情報を目にしていることに多くの個人は気づいていません。例えば、YouTubeの視聴者であれば、次から次に似たような音楽動画、似たような趣味

動画が送られていることに気づくはずはです。

### 外部情報に引きずられる若者

昔であれば、社内の先輩や同僚の言葉を多く耳にしていたはずはです。人生においても、親兄弟の言葉が絶えず日常に溢れていたに違いありません。個人の側から見たとき、自分の判断や価値観を作り上げる基準は、「体温をもった」周囲の人からの影響によるものが圧倒的に多かったはずはです。しかしながら、昨今は見ず知らずの他人の情報に触れることの方が多く、自分自身の価値観や判断を固める前に、他人の意見に興味を持ってしまい、なおかつそれに引きずられてしまっている現実があります。

「わが社は給料が安い！」と叫んだ二十代の若者が根拠にしていたサイトの記事は4歳の平均給与が書かれたものでした。東京の平均給与を基準にして、給与の安さを嘆いている地方の若者も少なくありません。幼さとは言い切れない愚かさが日本中のいたるところで発生しています。

### 対内情報と対外情報

基本的に、自分の不幸をSNSにあげている人は多くありません。人間本来の承認欲求から幸せ自慢の記事が溢れています。そうしたものを1日中見ている人たちの中には、「主体性」は宿りにくい傾向があります。

こうした様々な背景を考えると、「組織からの発信」が圧倒的に不足しているという問題も存在します。所属している組織の未来や、そこで働く人たちの将来についての展望が欠けているという現実もあるのです。「対外からの情報」に負けないだけの「対内向け発信」が十分にできているでしょうか。それが欠けていると、離職者や育成の課題はクリアできないかもしれません。

セキュリティの観点から社内で携帯に電話を持ち歩けない組織が存在します。その組織の休憩時間や普段の人間関係は穏やかで、コミュニケーションも良好であるように見えます。また、組織体への興味や業務に対する意欲も十分に感じられました。たかが個人の嗜好の問題とは言い切れない切実な課題が組織内に内包されているのかもしれない。