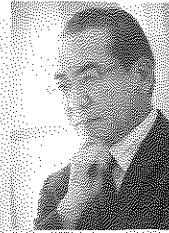


～昨日の風 明日の風～
**経営コンサルタント
 独白録**

【第112回】 この3年と茹で蛙企業



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: <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。

「茹で蛙」とは、ビジネス環境の変化に対応する事の重要性、困難性を指摘するために用いられる警句のひとつです。「カエルは、いきなり熱湯に入れると驚いて逃げ出すが、常温の水に入れて水温を上げていくと逃げ出すタイミングを失い最後には死んでしまう（茹でガエル）」という作り話が由来の言葉です。

実際のカエルは、温度変化にとっても敏感な生き物ですぐに逃げ出すに決まっていますが、例え話としてはわかりやすいので多用される言葉でもあります。

何もしなかった企業？

新型コロナ感染が世界的に広がったのは2020年のことでした。日本では2020年の2月から一気に広がり、日本中がパニックに陥りました。3月には特別措置法による措置として緊急事態宣言が成立し、外出自粛要請、国民一人当たり10万円の支給などが実施されました。また、都知事・府知事、県知事のパニック発言も聞かれるなか、影響を受ける企業への経済支援などこの3年間の間、様々な対策が打たれ、オリンピックの開催やワクチン接種は国民的議論を呼びました。同時に企業経営では、デリバリーシステムの発展に加えて、テレワークの普及による設備投資もあり、ネット環境の急速な変化など様々な取り組みが見られました。

しかしながら、この3年間できちんと振り返った時、本当に変化したのかどうかは疑問の残るところです。

人が育った企業

現在のコロナは第8波を迎えていると言われていた状況ですが、ひと頃のパニック状態ではありません。徐々に人も回復していますし、企業業績も最悪の所から脱しつつあるようです。厳しいながらもやっと息をつけるという業種もあります。

しかし、冷静に企業の「変化」を見ると完全な二極化が進んだようにも見えます。それは「人が育った企業」と「人が育たなかった企業」です。この3年近くにはのぼる、厳しい経営環境の中で歯を食いしばって、人材育成に取り組んだ企業がありました。激変する経営環境に対する対応の最中、今こそ組織の内部の充実を行うためにコストと時間を惜しまず人への「投資」をしていました。

結果として人が育った組織では、コロナの次に来た「円安」「原材料高騰」「エネルギー高騰」などの複合的な経営環境の変化にきちんと対応しています。組織の人達の「情報感度」が上がっているので、今まで経営者がひとりで行っていた経営判断に組織的なアプローチが可能になり以前とは異なる密度で業務が動き始めています。

人の成長は3年サイクル

普通の社員の中から責任者が生まれ、中堅役職者から幹部が務まる人間が育ち、中には「役員」が目指せるような人物が出現するような変化をこの2年半余りの間にいくつも直接目にしてきました。小学校が低学年と高学年の3年単位で分かれていること、中学や高校が3年間であることには理由があります。能力のステージを1段上げるためには、おおむね3年と言う期間が必要なのです。新卒の新入社員が何とか一人前になるのにも3年ほどの時間がかかります。最近の経営環境の変化が収まったわけではありませんが、振り返るとこの3年間はまさに企業組織の分岐点であったのではないかと思います。

一方「売上げ」や「資金繰り」だけを追いかけていた組織は苦しい局面を迎えています。ゼロゼロ融資の返済が始まり、国の支援も限られた業種だけで再び助けてもらえる気配はありません。何よりも金融機関が手のひらを返したように冷淡になっています。同時に組織内部にエネルギー（意欲的人材）が不足しているために身動きが取れなくなっているのです。

いつ動きますか？

テクノロジーはこれからますます進化します。AIやビッグデータの活用は大手企業のものだけではなく中小企業にこそ必要なものになります。高齢化や労働人口の減少の顕在化も進み、業務改善のレベルも今までの内容やゆっくりとした速度は許されません。その時に「組織の先頭に立って」戦う人材の準備は出来ているのでしょうか？経営者の指示がなければ動こうとしない社員や指示しても動かない社員では苦しいかもしれません。

今年もお世話になりました。来年もよろしくお願い致します。