

～ 昨日の風 明日の風 ～

経営コンサルタント 独白録

[第125回] 主体性と自主性



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。

新しい年を迎えました。遅くなりましたが、本年もよろしくお願いたします。

帝国データバンクの発表によると、2023年の企業倒産件数は8000件を超えました。これはコロナ禍以前の水準で、前年(2022年)と比べると大幅な増加です。コロナ対策で手厚く保護された企業が、コロナ融資の返済等もあって次から次に倒産しているということを示しています。本年はその傾向が加速するのではないかとされています。企業経営に関しては、緊張感を持って立ち向かわなければならない年でもあります。

人材と人財

昨今の日本においては労働力の不足が課題となっています。特に「人手不足」と総称される現象に対しては、女性活用・高齢者活用・外国人活用などが叫ばれます。確かに日々の業務を処理するためにはロボット化だけでは足りず人間を必要とします。しかしながら「人が辞める」「採用を行う」「採用がうまくいかない」「人手が足りない」…、という悪循環が続いています。

そうした中で、一度労働力に対して組織内で経営幹部は意識を整えておく必要があります。極端な言い方を許してもらえば、労働力はいつでも取り替えの効く「人材」とどうしても組織にいてもらわなければならない「人財」に分かれます。そして「人財」が豊富な組織では離職率が低く、同時に組織がまとまっています。組織全体に目を配り、人の変化に素早く気づき、適切な手を打っている人が組織内にいることによって集団が安定するのです。「人財」とは単に資格を持っているから、経験が長いからなど表面的なものではなく、組織の存続と発展に関して責任を持つ姿勢を持っている人たちのことです。

組織風土を担う人たち

企業組織を評価するときの基準として売り上げや利益があります。時代や社会が右肩上がりのときには単なる数字に過ぎず、ある意味やって来る業務を処理すれば確保できましたが、一般社会ではあらゆる価値観の多様化が進み、情報が溢れています。地域や国内にとどまらない、グローバル

な経営環境では【組織風土】が重要な要素となりました。組織風土とは目には見えないものですが、“組織の明るさ・風通しの良さ”“危機感や情報の共有”“組織の目的や明確なビジョン”が醸成されていなければなりません。組織風土の良し悪しが売り上げや利益に直結するのですが、それを担う人々が、自分たちの集団の中に存在しているでしょうか。

本当の意味の自主性

組織の業務に対して貢献しているように見える人が「人財」であるかどうかの判断は自主性にあります。

主体性と自主性は明確に異なります。例えば、人生に関して言えば、「主体的に考える」必要があります。自分の人生なので自分で責任を持たなければなりません。それに対して「自主性」とはある程度の枠組みの中で折り合いをつけながら意思的に行うことです。これを勘違いしている中堅幹部は少なくありません。会議の中で「俺はこういう風に思うのだが…」という言葉が簡単に発する人たちが存在します。そうした言葉が組織風土をどれだけ傷つけているかということに気づいていないのです。組織の枠組みの中では主体性は意味がありません。なぜならば彼らは会社の存続に関して責任が持てないからです。本当の意味での「人財」とは、枠組みの中で自発的に動く人のことです。

ある親しい会社の会議で、「俺は、俺は」を連発する部長に対して「それなら独立すれば」という多少激しい言葉を投げかけたこともあります。

広い世界を見せよ!

ここ数年の私の持論は「狭い地域の、狭い業界の、狭い人間関係の中だけでは人は育たない」ということです。従来に固執し、自分のやり方にこだわり、新しいことを馬鹿にする人がいる組織に若い人や優秀な人が集まるかどうかは自明です。

世代に関わらず働く人の見切りと見極めが大切なのです。「人手」が足りないのですか? 「人財」が足りないのですか? 本当の意味での育成とは「人財」に向けて行わなければならないことです。御社ではいかがでしょうか。