

～ 昨日の風 明日の風 ～  
**経営コンサルタント  
 独白録**

[第131回] 「時空」を繋ぐ



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、(株)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。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。

本年弊社(経営改善支援センター)は創業20周年を迎え、博多で記念式典を開催いたしました。ありがたいことに13道府県・51社・91名のご参加を賜りました。

### 20年の意味

今から20年前とは2004年のことです。そして、その間にこんな出来事がありました。

- 2008年 リーマン・ショック
- 2011年 東日本大震災
- 2012年 アベノミクス始動
- 2018年 米中経済紛争
- 2020年 コロナパンデミック
- 2022年 ロシアvsウクライナ紛争
- 2023年 イスラエルvs ハマス紛争

このように世界は大きく動き、そのたびに経営の現場では強い緊張感を強いられていました。20年間の中では追い風だけではなく強い逆風にさらされてきました。

同時に、20年間の支援先とのお付き合いの中で表現させていただければ「当時20歳の若者が40歳の中堅人財となり、当時40歳だった企業の中心世代が専務・常務といった最高経営幹部を務めている」という時空の世界でもありました。

### 人財と仕組みの掛け合わせ

人財とは、取替可能な人材ではなくその祖域にとって「財産」に当たる人物のことです。これは3年5年という短い期間で育つものではなく、経営幹部が若い世代を手塩にかけて育成しなければならぬものです。仕組みとは激しい時代変化の中で絶えず先を見据えて組織全体で改善を重ね作り上げる「組織風土」のことです。最先端技術、顧客変化、社会変化はまさに日々移ろい形を変えて動いています。長く企業組織を存続させるためには、愛社精神に満ちた【人財】と時代に合った【仕組み】が欠かせません。

### 愛社精神とエンゲージメント

愛社精神とは、「自分が働いている企業を愛する気持ち」のことです。またエンゲージメントは、「自分が働いている企業に貢献したいという自発的な意欲」を指します。共に企業が存続して行く

ためには不可欠な要素です。しかし価値観の多様化が進んだ現代においては、お題目の様に「スローガン」を唱えても個人の意識は動きません。ましてや情報化技術の進化の中で絶えず「他人の芝生」が青く見えて若者の離職が増え、定着率が悪化しています。

そうした働く人の心を繋ぎ止めるものはひとえに考え抜かれた「経営理念」の浸透しかありません。何のために組織が存在し、「どのように社会に貢献ができるのか」という命題の落とし込みが重要です。

### 当事者意識

先日、弊社主催の最高経営幹部育成研修である【みらい塾】の研修アンケートにこのようなものが提出されました。

(前略～)「理念で飯が食えるのか?」と言われるが、実際には「形骸した理念で飯が食えるのか」でしょう。まず私の役目とし、形骸した理念に潤いを持たせ組織に浸透させる。この潤いとは、私の理念への理解を示します。(～後略)

全6回の研修の中間の3回目アンケートでこのような文章が出てきたことに驚きました。これは紛れもなく「当事者意識」を持った人財の言葉です。こうした覚悟を持った人間がいなければ組織の存続は難しい時代でもあります。

### 進む二極化に備える

人口減少、少子高齢化、労働力不足、物価高騰、人工知能の普及など、目の前の風景が凄まじい速度で変化していきます。その中で企業を存続するために必要なものは長い時間を共に過ごすだけでなく、長い時間を同じ価値観で共有するという「時空の共有」が大切です。伝統や理念の継承とは、言葉を変えれば「時空を繋ぐ」とも表現できるかもしれません。今回、20周年のイベント準備の中でも、長いお付き合いのある企業のさまざまなシーンを思い返しなが改めてそのことを実感しました。

地域、業種に関わらず組織における勝ち組、負け組の二極化が進みます。人財と仕組みに関する備えが今こそ問われています。