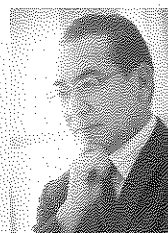


～ 昨日の風 明日の風 ～ 経営コンサルタント 独白録

[第155回] 「人財」の森を育てる二つの道筋



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。

2026年、私たちは大きな歴史の転換点に立っています。かつて中国全土を統一した巨大国家「秦」は、わずか15年で滅び去りました。15年という歳月は、一つの価値観や常識が根底から覆されるのに十分な時間です。今から15年前、私は研修資料の表紙に「今を変えられない組織に明日はない!」という言葉掲げていました。しかし、コロナ禍という未曾有の経験を経た今、その言葉は次のように変わりました。

「今を変えられない個人と組織に、明日はない」人との接触が制限され、テレワークやオンライン環境が急速に普及する中で、人と人とのつながりは希薄化し、社会全体の「内向き化」が進んでいます。

だからこそ今、求められているのは組織という「枠組み」の改革だけではありません。そこで働く一人ひとりの「意識」を変えることです。組織改革と個人改革という二つの視点から、未来への道筋を考えなければなりません。

「枠組み」からのアプローチと2:6:2の法則

組織とは、同じ目的と目標を共有し、その達成に向けて役割と機能を理解した人々の集まりです。しかし、組織を放置すると、しばしば「2:6:2の法則」に支配されます。

つまり、

上位2割の「自責」で行動する人財

現状維持を望む6割の中間層

変化を拒み、不平不満を口にする下位2割という構造です。

この停滞した空気を打破するためのスタートラインが、私の提唱する5S活動です。

5Sは単なる整理整頓ではありません。全社員が参加できる共通の仕組みを通じて、ばらばらだった感性を整え、価値観の共有へと導く戦略的な組織風土改革のプロセスなのです。組織変革の鍵は、上位2割の「コア人財」を徹底的に磨き上げることにあります。彼らが日本刀のような鋭い切れ味を持ち、成果という光を放ちながら組織を牽引し始めると、様子見をしていた6割の中間層は自然と変革の流れに加わります。そして比率が「2:6:2」から「8:2」へと実質的に転換したとき、組織は単なる群衆から、自ら考え行動する「戦える集団」へと生まれ変わるのです。

「個人の意識変革」からのアプローチ

一方、組織を支える土台は、一人ひとりの「人

間としての品質」にあります。人財育成の本質について、私が忘れられない一つのエピソードをご紹介します。

ある支援先の部長は、若手育成に文字どおり全力を注いでいました。毎日提出される日報を隅々まで読み込み、時には厳しく、時には温かく指導を続けていたのです。ところがある日、彼が最も期待していた優秀な若手社員が、家庭の事情を理由に退職を申し出ました。それも部長ではなく、直接社長へ伝えたのです。部長は激怒しました。

「恩を仇で返された」。

そんな思いに支配され、退職までの約2か月の間、その若手社員に冷たく接してしまったといいます。しかし退職当日、その若手社員は涙ぐみながら部長のもとを訪れました。「部長に教えていただいたことを、私は次の職場で若い人たちに伝えていきます。私を社会人として育ててくださったのは部長です。私は部長の“精神的な子供”であることを誇りに思っています」。

その言葉に、部長は思わず絶句しました。そして、自らの怒りの本質に気づいたのです。自分は相手のために怒っていたのではない。期待を裏切られたと思い込み、自分自身の「他責」の感情に支配されていただけだったのだと。自分が蒔いた種が、たとえ自社という畑ではなくとも、日本のどこかで花を咲かせるのであれば、それもまた立派な社会貢献ではないか。それこそが、人を育てるということの本質ではないか。そう考えた部長は、「これまで以上に魂を込めて人を育てていこう」と、自らの使命を再定義したのでした。

個人の成長こそ組織存続の鍵

この部長も、巣立っていった若者も、間違いなく組織の上位2割に属する人財でした。部長の情熱という「風」が、若者たちの才能という「土」を耕した結果、その会社の若手層は圧倒的な成長を遂げていました。経営はファンタジーではありません。冷徹なりアリズムに基づく戦いです。しかし、その戦場を生き抜くための最終的な武器は、AIでも設備でもありません。やはり「人」なのです。変えてはならない人としての道理を守りながら、時代の変化に合わせて変革を実行する。個人の意識を「他責」から「自責」へ転換し、その成長を組織の力へと変えていく。

組織改革と個人改革。この二つのアプローチが重なり合ったとき、組織は初めて「存続と発展」という究極の目的を実現できるのです。