

～ 昨日の風 明日の風 ～ 経営コンサルタント 独白録

【第156回】 世代の地層を耕す



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。

ここ2、3年で、中小企業の世代交代が一気に進んだように感じます。20代、30代の経営者と語り合う機会が増えました。いわゆる2代目、3代目の社長たちです。私にとっては、自分の息子世代との関わりでもあり、新たな学びを得ることも少なくありません。同時に、彼らが率いる組織の中で起きている課題も、以前より見えるようになってきました。

世代の地層

博多で定期的に行っている社員研修「とじき塾」で、こんなレジュメを作りました。X世代、Y世代、Z世代といった、「IT技術にいつ触れたか」を基準とする世界標準的な分類では、日本社会や組織内に存在する意識の差を十分に表現できません。そこで私は、それを「地層」に置き換えて図表化してみました。

昭和前期 (70歳以上)	昭和後期 (69～38歳)	平成前期 (37～22歳)	平成後期 (21歳以下)
-----------------	------------------	------------------	-----------------

こうして図表化してみると、70歳以上の社長や会長は今なお数多く存在し、会社の幹部や管理職は昭和後期世代、最前線で働く社員は平成前期世代に当たることがわかります。この地層の特徴は、隣接する世代同士では価値観を共有しやすい一方で、一世代飛ぶだけでお互いを理解しにくくなることです。

価値観の相違

若い世代からは、「社長や会長の話の意味がよくわからない」「会長の話は古すぎる」「なぜそれをやろうとしているのかわからない」といった声を耳にすることがあります。世代が隣接していると、親や兄、姉の世代と重なるため、ある程度は理解できます。しかし、一世代をまたぐと価値観や経験の共有が難しくなり、意思疎通がうまくいなくなるのです。

プロ野球・巨人軍では、高橋由伸監督時代の2018年1月31日、宮崎キャンプ創成期から58年間続けてきたキャンプイン前日の宮崎神宮での必勝祈願を取りやめました。キャプテンだった坂本勇人選手が「そうした行事に意味を感じない」という意見を示し、それが判断材料になったとされます。

当時は「伝統を軽視している」との批判もありましたが、同様の現象は一般企業でも少なくありません。例えば、仕事始めに全社員で神社参拝を行う企業では、若手社員から不満の声が上がる場合があります。また、毎年実施している経営計画発表会についても、「本当に必要なのか」という意見が聞かれるようになりました。社会や組織のさまざまな場面で、このような価値観の違いが生じているように思います。

不易流行の意味

こうした変化に対して、善悪を論じる必要はありません。まずは、現実としてそのような現象が起きていることを認識することが重要だと考えます。「不易流行（ふえきりゅうこう）」とは、いつまでも変わらない本質的な価値を大切にしながら、時代の変化に応じて新しいものを取り入れていくという考え方です。江戸時代の俳人・松尾芭蕉が説いた理念として知られていますが、技術革新が進み、情報機器があふれる現代において、日本の社会や組織に改めて問われている姿勢でもあります。

人は育っているか

2026年、日本の人口は42年ぶりに1億2,000万人を下回りました。これまでの感覚や習慣、思い込みだけでは乗り越えられない新しい時代の幕開けです。国際情勢の緊張を含め、大きな変化の時代を迎えるなかで、企業はどのような組織運営を行うべきなのでしょう。また、それに対応できる体制は整っているのでしょうか。何よりも、新しい時代に適応できる組織文化や人材は育っているのでしょうか。

業界や業種、地域ごとの特性を理解したうえで、自社改革を進めなければ、企業の存続そのものが難しくなっていくのではないかと思います。

挨拶一つまでもに返せない若者。AIを軽視し、一向に関心を示そうとしないベテラン。社会の変化に無関心な経営者。

コンサルティングの現場では、こうした光景を日々目にします。

皆さまの組織は、本格的な変化に備える準備ができていますでしょうか。

今こそ、自社の「世代の地層」を掘り起こし、耕し直す必要があるのではないのでしょうか。