

# 会社を変える人の話



日本能率協会コンサルティング チーフ・コンサルタント 田中 良憲氏

いった現象は、企業の大小にかかわらずよく起る。「現在の競争ポジション」「これまでの経験」「マネジメントのやりやすさ」に安住したいとの深層心理が、トップであつても働いてしまつたらだ。

## 中小企業こそ 大きな潜在力

ところで、経営成果の実現性や成果の大小、競争優位性の確立は、企業の取り組みの姿勢と進め方次第。すでに取り組みを先行させている一般企業、物流企業は相応の成果を挙げている。

他社と異なる「あつたい資産」を設定し、先んじて活動に着手することで人材獲得という経営成果の大きさが決まる。

「うちは大丈夫」「状況は変わるはず」との楽観的な想定では、将来かなり高い確率で競争力低下に陥る。トップ自らの危機意識が必要だ。

物流企業はどうか。中小企業基盤整備機構の平成二十三年「中小企業景況調査」では、物流業界の企業の

## トップも「壁」になる 社内改革の難しさ

九九%以上が中小規模。ダイバーシティ(多様性)やワーク・ライフバランス(仕事と生活の調和)は余裕のある大企業だけが取り組める活動と冷やかされがちだが、筆者はそうは考えていない。

中小企業の大半はオーナー経営。オーナー自らの課題認識と改革へ取り組み姿勢によっては大きく、素早く会社を変えることができ

る。物流業界は大きな資源、改革への潜在力を秘めている。

「男女にとっての働きやすさの実現」を目指す際、克服すべき課題の一つは「社員意識改革」。働きやすい職場は誰もが求めるところだが、実は自分たち自身が課題になっている。とりわけ働き方を決めるトップマネジメント層、中間マネジメント層の意識改革は大きな課題だ。

経営トップには、そもそも「多様な人材の活躍が、本当に経営成果に寄与するのか」との疑念がある。そして「いま取り組み必要があるのか」という将来の課題への認識の低さから、社内での取り組み方針の発信を明確に行わない、施策検討の指示をためらうといった現象が起る。あるいはいったん方針や指示を出した後、成果を焦るあまり、取り組み優先度を下げ、失敗や諦めから方針を撤回してしまう。

田中 良憲氏(たなか よしのり) 昭和47年生まれ、42歳。平成7年学習院大経済卒。12年日本能率協会コンサルティング入社。事業戦略立案、物流業務改善・コストダウンなどが専門。日本ロジスティクスシステム協会物流技術管理士講師、ワーク・ライフバランス加盟コンサルタント。

多様な人材の活躍への取り組みは、「社内改革活動」に他ならず、さまざまな抵抗がつきもの。トップも例外ではなく、自らが改革にためらうと