



業種・業態や企業規模を問わず自律型人材の育成や組織変革に従事。近年は人材アセスメント事業の拡充や次世代経営幹部の選抜・育成に注力している。

自社の存続に強烈な危機感を抱く企業は多くは、規模の大小にかかわらず、特に人材面で独自の改革に取り組んでいる。なぜ「組織変革」の機運が高まっているのか。理由の一つには我が国が人口急減時代に直面し、人材確保・育成・定着が喫緊の課題になっているためだ。

組織・人材領域で今の時代を取り巻くキーワードには人的資本経営、Z世代、ウェルビーイング、従業員エンゲージメントなどがある。Z世代以降の若年層などの約8割は「1社目の会社に勤め続ける意識が薄い」という調査結果もある。就社意識の希薄化はZ世代にとどまらず、上の世代も生活の安定や自身のキャリアに危機感を抱いている。

特に中小・中堅企業は知名度の高い大企業と比べ、採用活動は不利な状況に置かれることが多い。人材確保・育成・定着がうまくいかなければ倒産すら危ぶまれる。経営陣は、この事実と真摯に向き合う必要があるだろう。

筆者は業種業態を問わず、全ての企業に「博愛を基盤とした健康経営」を推奨する。そのプロセスは①強烈な危機感の共有、②博愛を組織運営の基盤に据える、③組織風土の改革に向けた長い道のりを歩む。博愛は「博（ひろ）く愛すること、平等に愛すること」を意味する。①に関して、小さな改善を繰り返すだけでは時代が大きなターニングポイントに差し掛かったときには十分でない。自社の存続のためには、

HR Human Resources

マネジメントを考える

「博愛」基盤に健康経営

変革に伴う痛みを引き受ける必要がある。危機感の共有は、研修や講話で一方的に伝えるのではなく、ワークショップ形式などのソフトな場を設け、出来る限り対等な雰囲気醸成したうえで粘り強く対話を重ねることが有効だ。

②の博愛を基盤とした組織運営とは、単に従業員の健康管理のみを意味せず、「人が持つ強さを活かし合い、弱さを補い合う組織運営」のことを指す。人は強さと弱さを併せ持つ。弱ったときに誰も助けてくれない組織で誰が安心して働き続けたいと思っただろうか。メンタルヘルス不調が発生するということは個人が病んでいるにとどまらず、組織が病んでいると考えた方がよい。組織の根本的な健全性の確保は、現場の管理職任せではなく、経営陣が真剣に取り組むべきテーマの一つである。

③では、組織風土の改革は1年や2年の短期間、あるいは表面的な取り組みでは実現しない。管理職や従業員が目前の業務に追われている中で、さらに風土変革を遂行するのだ。経営陣には最低でも5年、10年は取り組み続ける覚悟が必要だろう。経営陣の覚悟や博愛が徐々に組織に浸透し、従業員一人ひとりの心に次第に火がついてゆく。組織変革は効果が見えづらいため、改革の成果を都度可視化し、成果実感を全員で享受することも重要である。

経営陣は常に組織全体のコンディションに気を配り、心理的安全性とキャリア安全性を確保し、自組織の健全性を社内外にアピールし続けることも重要だ。それが「博愛を基盤とした健康経営」である。社業を通じた社会課題の解決と、働く個人の幸せの両立は経営陣にしかできない仕事である。不安やおそれのない組織を築くために不断の努力を行い、今いる従業員だけでなく未来の従業員にも魅力を感じてもらえるような組織風土を醸成し、次の世代につないでほしい。