

## 連載『「人が育つ現場」考』1年を振り返って

昨年7月から㈱FeelWorksの前川孝雄代表取締役役に『「人が育つ現場」考』を毎月2回連載していただき1年が経った。人材育成に関する様々な観点から多くの刺激ある文章を書いていただいたが、1年間を振り返り、また今後の構想についてインタビューした。(インタビュー・通信文化新報社長 富澤敦)



### “健全な危機意識”を持ち自己改革を

■連載から1年が経ちましたので、これまでを振り返ってのご感想をお聞かせください。特に、昨年秋からは日本郵政グループ内での保険契約に関して大きな問題になりました。その点なども含めお願いします。

この1年は、社会・経済の状況や日本郵政グループの内外の環境が予想以上に激変しましたので、常にその動向を踏まえて執筆してきました。

ご指摘の不適切な保険営業をめぐる問題では、本紙の記事からも、問題発生への反省から経営トップが率先して意識変革の必要性を説き、課題分析や再発防止に取り組む様子や、草の根からの改善活動の取り組みも伝わってきました。確かにそうした動きはあるのですが、世の中の変化のスピードに比べると、やや厳しい言い方ですが、自己改革への甘さを感じます。

現場で働く方々一人一人は真面目な方が多いものの、日本郵政グループは組織基盤もインフラも巨大ですから、「郵便局は潰れない」「何とかなる」との意識がどこかにあり、危機感が薄いのではないのでしょうか。

連載では、若手社員の離職防止や、ミドル・シニアのキャリア自律、女性幹部の育成といった喫緊のテーマを取り上げ、現場でも留意してほしい改革の方向を論じてきました。また、AIやロボティクスに代替されない働き方、社会善を創る仕事、ハラスメント予防の課題などにも触れてきました。現場の社員一人ひとりが内向きになることなく、“健全な危機意識”を持ち、社会からの期待

や時代の変化をしっかりと捉え、改革に取り組んでほしいですね。

## 「コロナ氷河期」で10倍速の社会変化

■今年に入り新型コロナウイルス感染が拡大し、郵政の現場でも大変厳しい状況でした。

実はいまウイズコロナ時代の働き方について本を突貫で書いている最中なのですが、コロナ禍は変化のスピードを10倍速にすると見ています。アメリカの国際政治学者イアン・ブレマーも、コロナ禍によってこれまで10年かかっても実現しなかった社会の変化が、この1~2年で一気に現実化すると预言しています。

ハンコ文化のデジタル化やオンライン教育の広がりなど、これまでも求められてきた変化が一気に進んでいます。人間は変わることを好みませんし、現状維持バイアスを持っています。しかし、コロナ禍はそんな古いパラダイムを一気になぎ倒し続けています。

人や組織の問題で言えば、この5年から10年来叫ばれて久しい、女性活躍推進や働き方改革、リモートワークの普及など、遅々として進まなかったテーマがあります。職場のマネジメントや人材育成についても、私は「上意下達はもう通用しない」と10年以上言い続けてきました。しかし、これらも最早待ったなしです。

社員一人ひとりを活かし、持てる力を発揮してもらい、価値を創り世の中を変えていかなければ企業も社会も持たない。そうしたより本質的な変革が、今までの10倍速のスピードで求められています。そして、その変化を達成できた個人や企業だけが生き残れる時代になるでしょう。

この中で、最も気になるのは、40~50代のミドル層の就業意識です。ミドルと言っても様々な方がいらっしゃる一括りにはできませんが、これまで会社から言われた仕事だけをこなし、年功序列で給与が高くなっているベテランの方々はその存在意義を問われています。

世界恐慌以来の経済の落ち込みのなか、第4次産業革命や経済のグローバル化のさなかの日本企業に終身雇用や年功序列は維持できず、こうしたミドルに高い給与を払い続ける余裕はもうないのです。

実は、上場企業の早期希望退職募集は、2018年から2019年にかけて既に3倍に増えていました。それがコロナ禍以降さらに2倍のペースで増えており、2年間で6倍の勢いです。大企業ですらその状況ですから、中小企業ではコロナ禍で倒産や休廃業が相次ぎ、いきなり失職するミドルも多いのです。

そうしたミドルはどうなったか。収入は半減以下でも転職できれば良い方で、中には不安定で過酷な労働に就いたり、思うように仕事を得られず生きる希望すら失う人も出ており、事態はとても深刻なのです。

雇用は遅行指標といわれており、ミドルに限らず雇用情勢が悪化するのはいずれからです。2021年卒の大卒求人倍率も10年ぶりに0・3ポイント以上低



下し、1・53倍に下がりました。2022年卒はさらに厳しくなるかもしれません。今後に予想されるのは100年に1度の大恐慌、「コロナ氷河期」とも言うべき時代の到来かもしれないのです。

## 社会をより善くする仕事を目指す

■郵政グループ各社のフロントラインでは、社会のインフラを担う社員が日々業務に携わっています。これらの管理者や社員の皆さんに向けてメッセージをお願いいたします。

大きく二つのメッセージを、お贈りしたいと思います。

第一は、今こそ仕事とは何か、働くとは何かを問い直してほしいということです。働く一人ひとりはいかにして「人のために動くか」を、そして企業は「世の中のためになる事業活動は何か」を。すなわち個も組織も“善なる仕事”を目指し創り出してほしいのです。

いま、国連が提唱し、世界中が注目するのがSDGs（Sustainable Development Goals）＝持続可能な開発目標です。世界における貧困や飢餓の撲滅、あらゆる人の健康、福祉、教育の享受、ジェンダー平等、環境問題への対応、公正で平和で包摂的な社会づくりなど、17のゴールと169のターゲットが掲げられています。

そして、この目標を企業経営にも取り込み、持続的な企業価値の向上をめざすSDGs経営やESG投資（環境、社会、ガバナンスに寄与する企業への投資）が重視されています。

日本郵政グループは、民営化によって資本主義ルールのもとで民間企業としての収益性が求められるようになりました。そして残念ながら、その負の側面が保険営業の問題につながったことは否めません。しかし、今日ではあらゆる企業活動が“営業第一、収益第一”を脱しなければ、企業も社会も持続できないとの共通認識に至っています。

世界の企業が短期的収益を上げることに夢中となった結果、地球が悲鳴を上げ、私達へのしっぺ返しとして様々な地球規模の問題が生じています。今回のコロナ禍も、既に数年前から予測していた有識者もいます。SDGsに掲げられた社会問題は私たち人間が経済的な豊かさを追うなかで自らが生み出したものともいえるのです。

私自身、小さな会社を営む経営者の1人として強い問題意識から、ここ数年、社会問題解決に挑む企業を見て歩いています。いわゆるソーシャルベンチャーと呼ばれる企業です。こうした新興企業は、世界はもちろん日本でもたくさん生まれており、驀進成長するところも出てきています。共通するのは、収益が第一ではなく、社会問題解決が第一で、それを成し遂げるためにビジネスというツールを使っているということです。

しかし、ここで感じるのは、何もSDGsとかソーシャルなどという輸入さ





れてきた言葉を使わずとも、日本企業の原点に立ち返っているのではないかということです。渋沢栄一翁の言う「合本主義」、近江商人の「三方よし」、松下幸之助翁の「水道哲学」など、日本企業が大切にしてきた経営哲学そのものだということです。

もちろん、日本近代郵便の父である前島密翁が志した「全国的な通信網の整備」も同様です。世界で最も長寿企業の多い日本では、もともとこうした社会問題を解決しながら持続成長することを企業は目指してきたのです。

現場の皆さん一人ひとりも、ただ稼ぐためではなく、社会問題を解決しより善くしていくため、本気で考え働くことが求められるのです。社会に必要な不可欠なインフラを担う日本郵政グループの皆さんだからこそ、この点でのリーダーシップ発揮を期待しています。

## エッセンシャル・ワーカーの誇り胸に



■コロナによる緊急事態宣言発令中も社会のインフラとして郵便局社員は休むことなく業務を続けてきましたね。

前述のこととも関連する第二のメッセージは、一人ひとりが自律的な働き方を目指してほしいということです。コロナ禍でその重要性が際立っているのが、人々の暮らしを支えるエッセンシャル・ワーカーです。

連載でも触れましたが、日本郵政グループの現場で働く皆さんは、社会の尊敬を集める医療従事者の方々同様、まさに崇高なエッセンシャル・ワーカーです。一人ひとりが、このコロナ禍にあっても、社会になくてはならない生活インフラを守るサービス提供者なのです。ぜひあらためてご自身の仕事に誇りを持って頂きたいと思います。

ただし、こうしたエッセンシャル・ワーカーは世界的にも、その待遇の低さが指摘されてもいます。もちろん、労働分配率の問題もあるでしょうし、本来は税収によって賄われる行政サービスや寄付やボランティアに頼るべきと考えられるかもしれません。

しかし、そうした形では持続可能性が高くありません。税収が落ち込んだり、寄付が無くなり、ボランティアが集まらなければ頓挫してしまうからです。働き方や仕事の進め方を再構築し、ビジネスパーソンとして価値を高めるたゆまぬ創意工夫も欠かせないのです。

担う仕事の意味や意義はわからないけれど、会社や上司から命令を受けたから、あるいは給料を貰えるから働く、というだけではいけません。他人に言われたからではなく、自らが大事だと思う仕事を見極め、あるいは創り出し、自分自身が立てた規律に則って正しく働くこと。そして、周囲を巻き込みながら、しっかり結果を出すことが大切です。

何より今の仕事が、10年後、20年後も現在のまま続くと思わないことです。会社は残るとしても、社会のニーズの変化や、DX (Digital transformation) の進展などから、仕事の中身は全く変わってしまう可能性が大きいのです。しかし、大切なことは、たとえ大きな変動の中でも、自分たちが社会のなかで求められているものをしっかり考えることです。その上で、学ぶことを怠らず、働き続けられる力をつけることです。それが皆さんに目指してほしいキャリア

自律です。

## 大切にすべき本質を見失わず働く

### ■今後の抱負などお聞かせください。

今、社会の変化のスピードは早まっていますが、一方で物事の本質を見失ってはいけないとも思います。

例えば、いまコロナ禍の下、リモートワークが一気に広がるなかで、少なからぬ企業が従来の日本的なメンバーシップ型から欧米のジョブ型へと雇用モデルを変え、成果主義を取れ入れようとしています。しかし、私はその流れに違和感を持ちます。

企業が若者の育成を放棄し、即戦力人材のみを採用すれば、アメリカのように若年失業者が街に溢れるでしょう。今すぐ役立つ人材さえ集まればいい、今すぐ自社が儲かりさえすればいいという近視眼的な企業ばかりになれば、この国の未来はありません。

大きな変化の中でも大切にすべき本質を見失わず、自分たちの強みを活かして歩むべき道を見定めること、そうした方向を提起し続けられる連載でありたいと思います。

### ニューノーマル時代の「上司力」養成講座

■今年度から、研修事業でも弊社と提携いただくことになりました。併せて、9月から新たに月1回の追加連載として「紙上講座」を予定しています。

ぜひよい形で連携・協力をして、現場の人材育成を一緒に進めていきたいですね。日本郵政グループの職場は、ヒューマンサービスが基本であり“人が財産”です。一人ひとりが成長することで現場が変わり、善き変化を生み出すことに少しでも貢献できれば幸いです。

新企画の「紙上講座」の仮タイトルは「ニューノーマル時代の上司力養成講座」としています。本来の上司のあるべき姿や役割の本質は、変わるものではありません。しかし、ウィズコロナのもとでは、様々な制約のなかでのマネジメントが求められます。

例えば、チームメンバーのコミュニケーションをとるにも、一杯やりながら懇親を深めることは難しくなっています。また、会議や面談もオンラインに切り替えるなど、新しいやり方に戸惑うかもしれません。しかし、そうした制約下であっても、社員一人ひとりにしっかり向き合い共感しながら、成長や活躍を支援していくマネジメントを着実に進めることが大切です。

では、どのように行えばよいか、この「紙上講座」を通じてお伝えしていきたいと考えています。

また、この紙面をきっかけに、支社やエリアでの講演や研修にお招きいただき、みなさんと直接議論しながら(もちろんオンラインでも歓迎です)、それぞれの「人が育つ現場」を創り定着させていきたいものです。

