

～昨日の風 明日の風～ 経営コンサルタント 独白録

【第35回】「プロジェクト」で人を育てる



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、(株)経営改善支援センター(福岡市、URL: <http://sien.co.jp/>)代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家として、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。

「二極化」という言葉をよく耳にします。大手・中小に関わらず企業経営における二極化が進んでいます。時代変化にきちんと対応して変化を重ねている組織と従来型の仕組みや意識のままでしか動けない組織の違いです。どんな組織にも課題はありますが、①生産性が低い、②コミュニケーションが上手く取れない、③人が育たない、というものが組織の3大課題です。この3つの課題はそれぞれに関係していて単独で解決できるものではありません。パソコンやスマホの普及で情報量が格段に上がり、流通形態も変わり、業界の壁や地域の壁、産業構造まで変化しています。その時に組織側に新たな取り組みがなければ、他の組織や顧客のニーズから一手遅れ、二手遅れ、気づいた時には手遅れになってしまっているケースも少なくありません。

何故「5S活動」なのか

整理・整頓・清掃・清潔・しつけ、という5つの要素を仕組みとして組み上げたものが「5S活動」です。その5S活動を入り口にして利益獲得と人材育成を目指すコンサルティングを弊社では行っております。いわゆる「片付け」とは全く違う視点から「全社一丸」「意識改革」「生産性向上」を達成できる組織活動です。何よりも「5S活動」は目に見える活動なので組織の全員が進捗や活動のレベルを確認しあうことができます。この全員とは、経営者や幹部・正社員だけではなくアルバイトやパートの人達までを含みます。それまでの言葉や理念での「全社一丸」ではなく、本当の意味での総力を上げた体制をつくり上げることができるのです。

成長企業の分岐点

東海地方のある建材販売会社では、3社のグループ企業の組織文化が専門領域と成り立ちの違いから少しずつ違い、それが大きな壁となって成長を妨げていました。後継者に指名されたトップ(会長職)はそれを打破するために最初に5S活動に取り組みしました。プロジェクトとしてリーダーやメンバーを選任し、期間を決めて数度の活動を行う中で組織の課題が浮き上がりましたが、その度にその課題から目をそらさず「社長交代」や「人材登用」を推し進め、現在は地域トップの位置を占めるまでに成長を遂げました。

活動当初から売り上げを3億円伸ばし、同時に1億8000万円あった在庫は、現在3000万円にまで圧縮しています。利益が出るようになってからは、新卒を採用し、この4年間で役員を除く90名の社員のうち45名が入れ替わっています。そして今年の4月には新社屋を建設し、グループ3社を一箇所に集め、数年先のホールディングス化の準備が整いました。

8年間のお付き合いの中で、その変遷をつぶさに見てきた私からすると、分岐点は単なる片付けではない「プロジェクトとしての5S活動」でした。そのプロジェクトを通して、後継人材も育ち、8年前課長職だった人物が昨年10月にグループのNo2として中核会社の社長(51歳)に就任しました。

人間は「業務」からだけでは育ちません。業務と並行した「プロジェクト」からリーダーシップや意識改革、後継人材が生まれます。組織全体を巻き込んだプロジェクトを是非始めてみてください。