

5Sから始める中小企業の組織活性化術

第4回 「限界利益」と「5S活動」



なぜ、利益に関心が薄いのか？

「限界利益」とは、【仕事があってもなくてもその組織が一年間に必要とする金額】のことです。一般的には「固定費」と呼ばれるものですが、こうした会計用語を簡単に使うので、組織に所属する人間たちには分かりにくい。

「そんな馬鹿な！固定費ぐらいは分かるだろう！」

などと言うのは、経営者の思い上がりです。

たとえば、「福利厚生費」や「法定福利費」は固定費に属しますが、この意味を正確に組織に所属する人々に説明できる経営者は多くありません。

「会社経営には金がかかるんだよ」

などと、わけの分からない説明をするのがおちです。

社員たちが「利益」に関心が薄いのは、経営者がそうした「利益」に関して丁寧な説明をしていないからです。

「いや、売上げを上げるように言うも言っている！」

「経費を抑えるように、いつも言っている！」

と経営者は言うのですが、それは「売上げ」や「経費」のことを言っているのであって、**【組織の存続と発展】**に必要な「利益」について語っているわけではありません。

絶対に潰れない「金額」？

会社にはさまざまな「数字」があります。「決算書」の中には、貸借対照表・損益計算書・キャッシュ・フロー計算書などがあり、そこには企業にとって大切な「数字」が書かれています。しかしながら、不思議なことに「これだけの金額を集めれば会社は絶対に潰れない！」という金額はどこにも書いてありません。

逆に言うと、どんなに詳細に会社の経営状況を説明したとしても、肝心の数字がどこにもないので、そこで働く人々は何を「目標」とすれば良いのかがわかりません。わからない

ので、行動に「具体性」がなく、経営者の発言も曖昧になってしまいます。

「具体性」と「目に見える事」の重要性

「限界利益を、全員で集める！」

ということを本気で組織に伝えることができたとき、初めて時代にあった「利益管理」が可能となります。

自社における限界利益とは何か？その金額の総計はいくらか？その金額の中にみんなの給料や賞与が入ってる。それを「全員で」集めようではないか！と経営者が伝えきったとき、組織は激変します。

同時に「5S活動」という目に見える活動が平行して進んでいることが大切です。そもそも、組織にはさまざまな世代がいます。ベテランがいて中堅がいて新人がいる。男女、という性差もある。おまけに諸種が違うので、営業や販売や製造や経理などという立場で微妙に考え方が違う。そこに、近年深刻な、正規社員と非正規社員という壁が立ちはだかる。そして「外国人労働者」まで職場にいたりします。

その「壁」を打ち破るのが、「5S活動」です。

弊社のクライアント先の従業員は、全員「限界利益の意味」を知っています。そして、その「金額」も知っています。そして「全員で5S活動」に取り組んでいます。

明確な「目標」と「方法(技術)」を持っている組織に変化しているので、世代間の対立や部門間の対立はきわめて少ない。そして、それはパートの女性陣も同様で、「おばちゃんたち」も一緒になって、「限界利益」を集める活動に参加しています。中小企業の苦手な「マーケティング」も、「限界利益が不足している」という観点から考え始めると、組織内から湯水のごとく「アイデア」が出てくるのです。

「限界利益管理」と「5S活動」は**組織改善の基本**です。

著者紹介 戸敷 進一(編集注＝顔写真を入れます)

1956年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。全国の商工会議所などからの依頼で講演、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。

