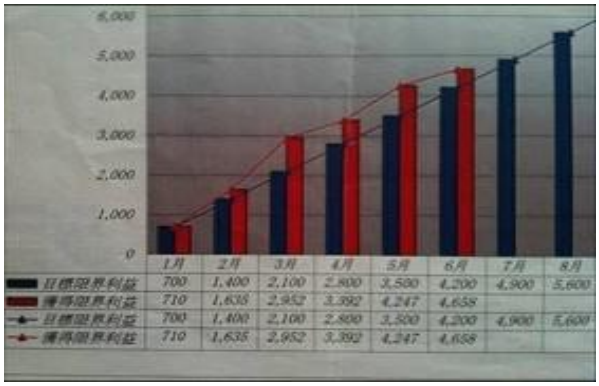
5S から始める中小企業の組織活性化術

第3回　組織がまとまらない理由



バラバラ組織

「みんなで頑張ろう！」「全社一丸！」と経営トップが声をかけても、なかなか組織がまとまりません。あの手、この手で、組織を鼓舞するのですが、職位や職責で「ばらつき」がある。言っている意味が全員に伝わらない。多くの中小企業でもっとも頭が痛いのが、この「まとまりの悪さ」ではないでしょうか。強く言っても、時間をかけても、結果は同じ。時代がものすごいスピードで変化しているので、組織も変化したい。そのためには、「全社一丸」になって取り組まなければならないというのに、なかなかそれが出来ない。

「だから、経営は難しい」

と、多くの経営者がどこかであきらめてしまっています。

「前の年、2500万円の赤字を出して、翌年5800万円の黒字を出した」企業があります。

「4期連続黒字を続け、今期いよいよ憧れの無借金経営に挑戦する」企業があります。

「銀行から見捨てられながら、2年後に単年度黒字を出した」企業があります。

これらの組織は「まとまり」が悪かったでしょうか。これらの組織は「全社一丸」ではなかったでしょうか。当然のことですが、全員がまとまったからこうした結果が出せたのです。

分かりやすさ、の不足

組織がまとまらない、全社一丸体制を作れない理由は、明確です。組織が、組織に所属する人々へ語る言葉が、実にあいまいで、分かりにくいのです。「頑張ろう」「一生懸命に」「みんなで協力して」と言いながら、すべて抽象語なので、何を言っているのか良く分からない。つまり、組織の中に「分かりやすさ」という考えがないのです。では、組織を活性化させるために、どのような分かりやすさが必要でしょうか。

5S活動と限界利益管理の親和性

ひとつは、**「5S活動」**という目に見える変化によって、「全体を意識させる」ということです。「5S活動」は、世代や性別や国籍などに関係なく、すべての人に理解できるものです。そして、「5S活動」は、全社を巻き込んだ「仕組み（システム）」なので、それぞれの活動も、分かりやすく進捗も達成度も熱意さえも見える。この分かりやすさが、まず組織を動かします。

もうひとつは、**「限界利益管理」**と呼ばれる、自社の利益に対する管理体制確立による組織変化です。

組織の利益に関する考え方はさまざまなものがありますが、組織全体に「周知」出来るものはそう多くはありません。

「限界利益」とは、簡単に言えば「組織に一年間仕事があってもなくても、絶対に必要な金額の総計」のことです。

組織に仕事があってもなくても必要な金額は、本気になって経営トップが調べれば、一日をかけなくても出てきます。

「5S活動」は、活動性かが目に見えるので分かりやすい。

「限界利益」は、自分たちの給料に関わることなので分かりやすい。

この二つの分かりやすさの組み合わせによって、中小企業は劇的に変化します。今まで、曖昧模糊（あいまいもこ）としていた組織の活動に、縦と横の「補助線」が入るので、今やっていることがどれくらいずれているのかが分かる。横の人が、上の人が、下の人がやっていることが目に見える。つまり組織が活発に動き出すのです。

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、㈱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。