

～昨日の風 明日の風～  
**経営コンサルタント  
 独白録**

【第85回】 3Sの壁、5Sの先



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。

5S活動とは「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「躰」という5つの要素を組織内に落とし込み組織を活性化させる活動です。しかしながら、この活動の不幸は単なる【片付け】としか認識されず、大掃除の延長線上のものとして受け取られることです。「片付けた位で利益が出るか!!」という言葉は20年間私に投げつけられてきた言葉でもあります。確かに片付けた位で利益が出るのであれば、1日のうち半日位全員で掃除をしていればよろしい。しかし、それ位のことで会社が存続できないのは幼稚園児でもわかります。

**目指すべきは【価値観の共有】**

企業組織がうまく回らなくなる理由にはいくつかの要素があります。①商品やサービスの陳腐化、②組織内のコミュニケーション不足、③マネジメント人材の不足などがあります。倒産した企業の存続年数は、およそ24年から30年程度です。商品やサービスが時代に合わなくなった時企業が消えています。また創業社長の年齢が高齢化した段階でマネジメント人材が育っていなければ同じように企業は消滅します。それを補い、組織の存続を図るためには組織の中に【価値観の共有】がなければ組織の活性化は実現できません。何のために組織が存在しているのか？ 共に働くということはどういうことか？ 時代変化にどのように対応するか？ 利益管理をどのように行うか？ 商品、サービスの開発にどのように努めるか？ 世代を埋める人材をどのように育てるか？ こうしたことに対して共通の価値観がなければ組織は一步も前に進みません。

**【価値観共有】の道筋**

では、どのように価値観の共有を進めれば良いのか？ ある日突然価値観の共有ができるわけではありません。そのためには必要なプロセス、手順が必要です。まず行わなければならないことは意識の変革です。意識の変革は言葉だけで行うことはできません。言葉と同時に行動を目に見える形で示さなければ組織の中の意識は変わりません。その時5S活動の中の【3S活動】が力を発揮

します。「整理」「整頓」「清掃」は目に見える活動であると同時に、実際に体を動かさなければならぬので強力に変化させます。ある意味3S活動とは力業であり、強制的に行わなければ形になりません。しかし、そのことによって間違いなく組織の意識は変わり、同時に周囲の評価も変わります。この相乗効果により組織活性化の入り口が整います。

**【感性の統一】と【価値観の共有】**

3Sの次の「清潔」は感性の統一を図る活動です。自分の周囲を整えるという行為は、人によってばらつきがあります。得意な人、不得意な人。好きな人、嫌いな人。そうした組織内のばらついた感性を清潔を保つという活動の中で統一させることができます。帰宅時に机の上にものを置かない。決められた場所は毎日、あるいは毎週清掃する。車は必ずバック駐車をすることで清潔を維持し、感性の統一を図ることができます。そして、最後の「躰」の部分でようやく価値観の統一ができます。言葉遣い、電話対応、服装、開示のやり方、報告の仕方、利益の考え方、商品開発への取り組みなど本来組織が全力を挙げて行わなければならない場所によりやくたどり着くことができます。

**3Sの壁を乗り越える**

片付けた位で利益が出るか？という問いかけは3Sという限られた範囲の中でしか組織の活性化を考えられない人々の発言です。大きく時代が変わり、若い世代の感性も平成ではなく令和のなかで現れています。30年前の平成の仕組みでこれから先を過ごしていけるのか？ 古臭い意識でこの先を戦っていけるのか？ 意識の統一 → 感性の統一 → 価値観の共有というプロセスは、他の活動では実現できません。研修会にいくら参加させたところで参加した人間の意識が少し変わるだけの話に過ぎません。全社で取り組まなければ、新しい時代に対応した組織に生まれ変わることは難しいかと思えます。

今一度組織の原点に立ち返り、組織の方向性を再考する必要があります。