

～ 昨日の風 明日の風 ～ 経営コンサルタント 独白録

[第142回] 多様化する組織課題



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: <https://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。

隔月で開催している改善クラブ主催の「6月とじき塾」は、11年ぶりの企業視察研修を行いました。2025年6月12日に実施した、佐賀県鹿島市にあるU建設様の訪問には、参加定員を大きく超える13社47名の方々が集まりました。

他社事例の直接体験

組織活性化活動を支援している中で、多くの企業から「同様の取り組みをしている企業を直接見てみたい」との要望を受けます。他社の取り組み事例を知ることは大きな参考になりますが、実際にはなかなか実現が難しいのが現状です。特に製造業では、企業秘密や写真撮影不可といった条件があるため、安易に他社を紹介することができません。サービス業でも、営業中に第三者を招き入れる余裕や体制がないことが多いです。そのため、長らく視察研修を実施できずにいました。しかし、U建設様が長年親しくしている企業であり、社長の器の大きさによって、今回の訪問が実現しました。

社長の思いと社員の動き

研修では、近隣の会場を借りて、U社長から15年ぶりに組織活性化活動に取り組んだ理由と新たな活動目的についてお話をいただきました。続いて、活動リーダーやメンバーから活動のプロセスについて詳細に説明がありました。時代の変化に伴い、次の組織の将来像を考える中で、組織体制を初心に帰って整え直したいという社長の思いが伝わりました。また、それに応えようとする活動リーダーの熱意も感じられ、普段は知ることのできない「組織改善の本質」を語っていただきました。さらに、5S活動の成果を示す資材置き場を見学した際には、全参加者がその高い水準に驚きの声を上げていました。

改善レベルと継続への取り組み

今回の視察研修で、我々が最も強調したかった

のは、活動のレベルとその継続への強い意思の存在でした。どの組織も5S活動に取り組むことで一定の成果を上げられますが、それを継続して維持することは非常に困難です。物理学上の「エントロピー増大の法則」と同様に、整えられた仕組みや物理的な清潔さは時間とともに乱れていきます。これをどう整え、未来に向かうかは多くの企業にとって最大の課題です。今回の視察研修では、経営理念や社員育成の重要性について学ぶ絶好の機会となったと思います。

組織課題に向かい合うために

研修後のアンケートには、経営理念の方向性や改善活動を継続することへの気づきが多く寄せられました。特に「5S活動」に偏ったものではなく、さまざまな組織課題に関するものが多く見受けられました。具体的には、「社員の意識改革」「育成に関する質問」「離職者の増大」「採用の難しさ」「マーケティング上の課題」「幹部の機能不全」「後継者問題」「生産性向上に関する課題」などが挙げられました。研修後、各企業の経営者と話し合う中で、これらの課題に取り組むための支援要請が複数ありました。これに対処するためには、5S活動だけでなく、さまざまな角度からの「定点観測」が必要です。いくつかの企業とは新たなサービス提供を行うことになりました。具体的には、弊社スタッフの定期訪問、組織課題の抽出と改善手順の協議、意識改革の支援、社内コミュニケーションの再構築、採用支援、幹部教育などを行います。

実際、我々も組織から求められるサービスの多様性について、改めて認識する良い機会となった視察研修でした。特に未来の経営幹部育成に関しては、多くの経営者が頭を悩ませています。複雑化する時代の変化を各組織の特性に応じて解析し、その未来を担える人材の育成が急務であると感じています。