

～ 昨日の風 明日の風 ～
**経営コンサルタント
 独白録**

[第153回] [5S]再構築時代



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。

その時は分からなかったけれど、後になって「ああ、そうだったのか」と納得することがあります。それは個人の人生においても、社会の変化にも当てはまります。

現代の日本社会の分岐点は2004年(平成16年)でした。時代背景としては、小泉純一郎が総理大臣で、アテネオリンピックが開催され、新潟県中越地震が発生した年でした。「冬のソナタ」から韓流ブームが始まり、オレオレ詐欺が多発し始めた頃でもあります。

実はこの年を最後に、日本の人口は永続的な自然増(出生数が死亡数を上回る状態)が終わり、翌2005年から戦後初めて自然減に転じました。

近代日本人口推移

終戦の1945年(昭和20年)の日本の総人口は約7,200万人でした。それから数年後(1947～49年)、団塊の世代の出生数は毎年約265万人に達しました。そこから日本は戦後復興を果たし、高度成長を経て、2004年には総人口1億2,778万7,000人となりピークを迎えます(ちなみに、その年の出生数は111.7万人)。

そして2025年の総人口は約1億2,316万人、出生数は70.5万人となっています。

つまり、日本は約60年をかけて人口を5,500万人増やし、その後約20年で500万人ほど減らしていることとなります(2050年の推定人口は9,515万人です)。

右肩上がりと右肩下がり

日本社会は、2004年をピークに「上り坂」から「下り坂」へと風景を変えました。しかし、身近な変化はなかなか気付きにくいものです。

実際にこうした時代の大きな変化に多くの人が気付いたのは、2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災を経て、新生児の出生数が100万人を切った2016年頃だったのではないかと思います。今からちょうど10年ほど前のことです。

人口増加という圧倒的な追い風は、多くの人々や企業に成功体験をもたらしました。そして「気合と根性」「俺について来い!」、さらには「24時間戦えますか?」というCMに象徴される時代の中で、企業は成長してきました。当時の日本社会が持っていたエネルギーは凄まじいものでした。

しかしここ10年ほどの社会は、かつての荒々しいエネルギーではなく、秩序立ったスマートなものへと変化しています。パワハラ・セクハラ・モラハラといった言葉が一般化し、何よりも物事を荒立てないことが優先される時代になりました。

トップダウン型、プルアップ型

最近、「組織活性化」や「5S活動」について、比較的若い経営者からの問い合わせが増えていきます。世代交代と重なっている部分もあるのでしょうか、20代・30代・40代前半の2代目、3代目の経営者からご相談を受ける機会が多くなりました。

創業者であれば、自らの理念ややり方を組織に落とし込み、先頭に立って集団を引っ張ることができました。しかし、その組織を引き継いだ立場の人間にとっては、単純に昔のやり方では組織を運営できなくなっています。

「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「躰」という要素を組み合わせ、品質や生産性を高める「5S活動」も、以前は汚れた事務所や工場の写真と整った状態の写真を比較すれば、その必要性を理解してもらえました。

しかし昨今は、オフィスや工場自体がすでに綺麗で、設備も新しいため、単純に「綺麗か汚いか」という問題ではなくなっています。むしろ、現代の組織では価値観の共有や世代間コミュニケーションの不足といった問題の方が大きくなっており、その解決策として若い経営者が相談に訪れるケースが増えています。

組織再構築

国際情勢の不安定さも含め、経営環境は日々変化しています。その変化にどう対応するかという「やり方」の前に、組織の「在り方」を見直すことが重要です。

そしてその「在り方」は、右肩上がりの時代のようなトップダウン型ではなく、右肩下がりの時代において若い経営者たちが口にするような「皆で押し上げるもの」でなければなりません。組織を時代に適応させるためには、全社員を巻き込んだ5S活動が有効です。しかし、その仕組みづくり自体も、これからの時代に即した新しい形へと進化してきています。