

- その1 なぜ整理・整頓は人を育て組織を強くするのか
- その2 整理・整頓で定着率が上がる
- その3 整理・整頓で普通の社員が「戦力」に育つ
- その4 整理・整頓でリーダーや幹部が育つ
- その5 整理・整頓で問題児が優等生に変わる
- その6 整理・整頓で同じ価値観の集団になる

その5 整理・整頓で問題児が優等生に変わる

〈1〉心を閉ざしている人間に言葉は無力

どんな組織にも、程度の差こそあれ、問題児というのは存在します。

やる気がないとか、成績が上がらないとか、よくミスをするなどというくらいであれば、まだ許容できるかもしれません。一番困るのは、お客様にご迷惑をかけたり、会社の方針に従わず自分勝手な振る舞いをして他の社員に悪影響を与えたりする場合でしょう。

そうした場合に、上司としてはもちろん、面談などで叱責したり説得を試みたりすることでしょう。

しかし、根本的に心を閉ざしている人間に対しては、言葉は無力です。どんなにこちら側が一生懸命に正論を説いても、厚い殻で覆われた心には響きません。

従って、いわゆる「実力行使」がモノを言います。当然ながら、一番効果があるのは成績査定での減点や降格、あるいは異動ということになりますが、これは最終手段であり、できることなら避けたいものです。

そこでお勧めしたいのが、「物理環境を変える」ことです。私たちの心は、周囲の環境に影響を受けます。問題児にとって居心地の

良い環境があるとすれば、逆の、問題児にとっては居心地が良くないが会社にとっては好ましい環境にしてしまうのです。

例えば、何度言ってもデスク上が乱雑で、整理整頓をしようとしていない人（そういう人は往々にしてケアレスミスが多い）がいた場合に、無理やりにデスクをフリーアドレスにしてしまうのです。こうなると、散らかしっぱなしにはできないので、整理整頓せざるをえません。そして、嫌々ながらもフリーアドレスで仕事をしているうちに、気持ちが落ち着いてきて、前向きな姿勢に変わっていく、ということがあるのです。

〈2〉組織は「2：6：2の法則」で動く

会社方針として「全社で整理整頓に取り組もう」と打ち出しても、すぐに全員が賛同することは、まずありません。

「それは良いことだ」と感じて、すぐに実践する人は、せいぜい全体の2割ほどでしょう。逆に、「そんなことをして何の得になるのか」と抵抗する人も、また2割ほどいるはず。あとの6割ほどは、日和見なので、周りの様子を見ながら、どちらに転がるかを見守っています。

これは、「2：6：2の法則」または「働きアリの法則」とも呼ばれ、整理整頓に限らず、どんな組織のどんな取り組みにも当てはまることです。

そうした状況では、まずは積極派の2割の人たちを盛り立てます。朝礼や会議など公の場で誉めたり、好事例として社内共有したりすることで、当人たちのやる気にさらに火をつけます。すると、社内が明るく活性化してくるので、日和見派の人たちも徐々につられて実践していくようになります。

こうなると、もう大勢は決まってしまう。整理整頓をやらなければ、自分の立場が悪くなることは自明の理なので、反対派の人たちも渋々ながら取り組むようになります。

そして、整理整頓に取り組むなかで、自然と会社方針に従うマインドが育ってくるのです。また、どうしても会社方針に合わない人は、この時点で自ら会社を去っていくはず。自分の居場所がないのですから。

〈3〉社長の決断は部下の心に響く

殻を閉ざしている問題児の心に一番響くのは、トップである社長の決断です。



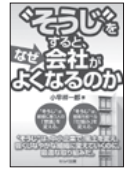
小早 祥一郎 (SHOICHIRO KOHAYA)

株式会社そうじの力 代表取締役 環境整備コンサルタント <https://soujinochikara.com>

昭和43年生まれ。早稲田大学卒業後、日産自動車株式会社に入社。人事、営業、環境部門において、制度改革のプロジェクトリーダーなどを歴任し、退職。2009年に、環境整備(整理・整頓・清掃)を通じて組織活性化を支援するコンサルティング会社、(株)そうじの力を設立。15年間で500社以上を支援し、支援先からは製品不良率30%低減や、利益倍増、不良在庫ゼロ、新卒退職者5年間ゼロ、若手から幹部が育っている、などの成果報告が相次いでいる。

著書:『“そうじ”をすると、なぜ会社がよくなるのか』(セルバ出版)、『捨てる経営』(standards)

▶座右の銘「努力する人は希望を語り、怠ける人は不満を語る」(井上靖)



【Before】積み上げられた石材在庫



【After】在庫が処分され広くなった敷地

整理整頓の「整理」とは「不要なものを捨てる」ことであり、捨てる最終判断は社長にしかできないため、社長の捨てる決断は、社員の心に影響を与えます。

特に、問題児が大切にしている、絶対に捨てたくないものを、社長命令で捨てるというような行為は、問題児に衝撃を与えます。

例えば、問題児が所管している事業分野や商品を、市場環境に合わせて廃止するなどを思い浮かべていただければ、ご理解いただけるでしょう。

それによって、問題児が観念して、会社方針に帰順することがあります。

逆に、それを絶対に許せないとすれば、その問題児は自ら会社を去っていくことでしょう。これもある意味で、「整理」と言えるかもしれません。

〈4〉不良幹部が社長の右腕に変わった石材店の事例

ある石材店で、全社を挙げて整

理・整頓・清掃の取り組みを始めたときのことです。

当初、同社の敷地内には、石材の在庫が所狭しと積み上げられていました。しかし、一つひとつ確認してみると、その大半は、もう何年も回転していない石種のものでしたのです。

筆者は、これらを処分することで、広いスペースを生み出し、生産性を上げることをお勧めしました。ところが、納得してくれたはずの社長が、なかなか最終決断をしてくれません。社長にしてみれば、石材が腐らないことや、仕入れたときには高かったこと、そして、石材店としての思い入れなどがあり、頭では分かっても感情的に思い切れない、という状態だったのでした。

一方で、そのほかの整理・整頓・清掃はどんどん進んでいき、社内環境は格段に良くなり、社員たちの意識も向上していきました。

ただそのなかで、この取り組みに頑強に抵抗している人がいまし

た。会社のナンバー 3 である幹部です。彼は、他の社員も焚きつけて、取り組みを妨害しようと画策しており、社長も頭を悩ませていました。

そうした状況で、社長は、躊躇していた石材在庫の一斉処分を決断します。かつて、石材がよく売れた時代のようなことは、この先はもうない。であれば、事業の方向性を転換する意味でも、ここで石材を処分しなければならないと肚落ちしたようです。

そして、その石材の処分作業を、なんと抵抗していたナンバー 3 幹部に命じたのです。ここに至って、その幹部はようやく観念しました。社長自身が、執着を断ち切って、身を切る思いで石材の処分を決めたのです。その社長の強い決意に触れて、これ以上は抵抗できないと悟ったのでした。

その幹部は命令通り石材を処分し、その後は、整理・整頓・清掃の推進派に転向して、取り組みを引っ張ってくれています。