

# 5S羅針盤

第1回

今のままで、来年もきっと今のまま



執筆／株式会社グローバルテクノ 研修事業部 主査5S改善コンサルタント 植木 憲二

## 1. トヨタ生産方式と5S活動

今年度(2018年)トヨタ自動車は、3月期連結決算が2期ぶりの増収増益となり過去最高を更新しました。豊田社長は決算の会見で、『今回の決算はためまぬ改善というトヨタらしさが表れ始めた決算である』と言っていました。トヨタらしさは『ジャスインタイム』と『自動化』の2本柱からなるトヨタ生産方式です。そのトヨタ生産方式の基盤を支えているのが『5S活動』です。

実は、このトヨタ生産方式と5S活動は日本生まれの管理技術であることは意外と知られていません。現在使われている管理技術のほとんどは、戦後アメリカから導入された技術です。

5S活動の起源についても色々な説がありますが、一説にはトヨタ系列の企業が当時『整理・整頓』の2Sのスローガンを挙げていた所に、残りの3S『清掃・清潔・躰』が加わり、TPM活動などにより全国に広まったとも言われています。

豊田社長の言葉が象徴している様に、トヨタ自動車は常に変化を続け、基盤となる5S活動から標準を見直し、改善を継続し続ける体質が、今期の成果につながったのです。

『今のままで、来年もきっと今のまま』であればまだいいのですが、競争激しい昨今、『今のままで、来年は今よりずっと

悪い』になりかねません。

今回より連載する5S活動は、従来のトップダウンによる活動とは異なり、トップダウンコンセプト・ボトムアップアプローチがキーワードとなります。業務の効率化・コストダウンはさることながら、従業員満足度・チームワーク向上・顧客満足度につながる活動として、具体的事例を交えて紹介してまいります。

## 2. 5S活動には順番がある

さて、改めて5S活動についてJISでの定義を下記に記しておきます。整理・整頓・清掃・清潔・躰、5S活動はこの順番で活動を行うことが決まっています。

*JIS Z 8141:2001 5603 5S(ごえず)*

*整理とは必要なものと不必要なものを区分し、不必要なものを片付けること。*

*整頓とは、必要なものを必要なときにすぐに使用できるように、決められた場所に準備しておくこと。*

*清掃とは必要なものについての異物を除去すること。*

*清潔とは、整理・整頓・清掃が繰り返され、汚れない状態を維持していること。*

*躰とは、決めたことを必ずまもることをいう。*

特に重要なのが『整理』です。まずは捨てること。5S活動はこの整理で活動の成功か失敗が決まると言ってもいいでしょう。

また、順番が決まっているということは、その順番通りに進めて行けば必ずある程度の成功は見込まれるということです。企業によっては、5S活動を忘れたところに繰り返し始める所もありますが、再び5S活動を進めるにしても、必ず『整理』から初めて下さい。一度途切れた活動をまた途中から開始してはいけません。

特に5S活動は一度途切れてしまうと、時間の経過とともに『整理』の部分からあいまいになり陳腐化していくからです。過去に5S活動を経験した企業でも、新たに組織を立上げ全社を挙げてのキックオフから開始することをお勧めします。

前章でのべた様にトヨタ自動車の強さは、5S活動から見直す改善力・継続力が躍進の要因になっています。決してトヨタ自動車が特別ではありません。読者の方々の企業もまずは5S活動の基準から見直し、変化し続ける企業体質を作りましょう。

## 3. 3Sの気づきが改善活動の継続につながる

さて5S活動は、はじめの3S(整理・整頓・清掃)と後の2S(清潔・躰)の3+2の

活動に区分されます。はじめの3Sが活動の根幹をなし、後半の2Sが清潔の3Sの維持・継続、躰の決められたことを守ること、と理解していただいた方が解りやすいと思います。

では、はじめの3S活動を徹底して行うために何が必要なのでしょう？ それは実際に5S活動を行っている現場の職員に、やらされ感・マンネリ感を感じさせないことです。3S活動をして良かったね！ 仕事が楽になったね！と思わせることです。

あるとき私は気がついたことがありました。私が『整理』の指導をしているときの会話ですが、

『なんで使わないのに置いとくの？』

『なんでこんなモノ買ったの？』

と今まで気がつかなかったことに気がつき始めたのです！

《気づき①:整理で問題点に気づく？ モノを捨てる行為は、そのモノの問題点を明確にするのでは？》

その次の『整頓』では

『どこに置いたら便利かな？』

『誰もがわかる所(取りやすい所)に置かない？』

整頓では全員がモノを通して、共通課題を認識する！ コミュニケーションが良くなります。

《気づき②:整頓が問題を共有化する？》

そして『清掃』では

『清掃していたら足りないモノがあった!』

『なんか気持ちいいね!』

《気づき③:清掃が異常を発見し、働く環境の良さに気が付く?》

3S活動を進めて行く中で、この様な言葉が出てきたのです。ここに何か継続のヒントがあると思いました。3S活動で、気づきがやりがいを生み継続的な活動に通じるのでは！ これこそ真の自主活動だと思いました。そしてこの様な気持ちの潤滑油として、改善活動の中にほんの少しの遊びココロが加わることで3S活動がより活発になったのです。

#### 4. 新たな5S活動はRPGゲーム？

3S活動をチームで進め、整理・整頓・清掃と次第にレベルを上げるのは、ファイナルファンタジーやドラクエの様なRPGゲームに似たところがあると思います。たとえば

- 1.チームで戦う!
- 2.グループリーダーとメンバーの役割がある
- 3.レベルアップしていくステージがある
- 4.目標達成のマネジメントがある
- 5.戦い方は自由 など

私は5S活動の中に、ほんの少し遊びココロを取り入れ、チームの名前・見える化による表現にアニメのキャラクターや、ゲームのステージに模した表現を推奨しています。一昔前であれば、職場に遊びココロを入れるのは不謹慎と言われかねない5S活動の進め方ですが、職場への関心、コミュニケーション、仲間意識、チームワーク等には大きな効果がありました。ただし、本来の目的から逸脱する遊びココロはかえってマイナス効果になるので、5S推進事務局はうまくコントロールしてください。

下の写真は、栃木県足利市にあるオグラ金属での、遊びココロと5S活動の事例です。一般的に生産工場は無為閑散とした場所ですが、オグラ金属では従業員の自主的な5S活動により、工場全体をテーマパークと考え、働きやすい環境を作ってきました。



足利市は元々5S活動の活発な街で、商工会議所が中心となり『5Sの街足利』として5S活動を地域活性化のツールとして、市内数十の企業・病院・役所・工業高校などで5S活動を行っています。また、2

年に1度『世界5Sサミット』を開催し、国内はもとより海外からも注目されています。

#### 5. 最後に

これから6回にわたり、今までと一味違った5S活動についてご紹介していきます。現在5S活動を進めている企業の推進担当者の方々や、これから5S活動を始めようと思っている企業の方に参考になると思います。

次号は『整理』です。捨てる・無くすことから始めてまいります。なかなかモノが捨てられない、無くせない企業にとって必見となります。ご期待下さい。▼

#### 告知!!

アイソス連載記念特別講演会

《業務のムダは『5S・見える化』で削除!》

(株)グローバルテクノ 研修事業部

主査5S改善コンサルタント植木 憲二

開催日:2018年9月28日(金)

2018年12月18日(火)

時間:13:30~16:00

会場:東京高田馬場GTC研修センター

参加費:3,000円(税込・テキスト代込み)

詳細:当社HPをご覧ください。

<http://www.gtc.co.jp/>



株式会社グローバルテクノ

研修事業部 主査5S改善コンサルタント

植木 憲二

1978年不二家書店入社、販売・マーケティング担当。1980年日本IE協会入職(現在:公益財団法人日本生産性本部)。2010年『第1回 全国生き生き5S活動発表大会』開催、以後3年間にわたり開催。2013年植木5S改善クリニック設立、代表となる。2013年鳥取県戦略産業雇用創造プロジェクト推進協議会参加、鳥取県内約80社の中小企業の5S改善指導。2016年株式会社グローバルテクノ入社、現在に至る。

# 5S羅針盤

## 第2回 整理

ちょっと待って、急に別れ話!



執筆/株式会社グローバルテクノ 研修事業部 主査5S改善コンサルタント 植木 憲二

### 1. 整理は片づけではありません

さて今回は、5S活動のファーストステージ『整理』です。時々誤解されている方がいますが、

A子:『植木先生、整理って片付けのことでしょ! 子供のころ、親に整理しなさいってよく言われた!』

私:『その後どうなりました?』

A子:『また散らかった』

整理を単なる片づけで、散らかったモノを元の場所に戻すことと、勘違いしている方も多いかと思います。

5S活動の整理とは、いるモノといないモノを区別して、いないモノは捨てる、もしくはなくすことです。整理は、区分して捨てなさいと言っています。5S活動の中で一番重要なのが整理です。『5S思考とはモノを捨てること、もしくはなくすこと』と言っても過言ではありません。

そして、捨てることへの決断力が今後の5S活動に大きな影響を与えます。まずは、モノに対する執着心を断ち切りましょう。

ここで整理するための基準として下記の4区分で考えていきましょう

今必要なモノ	今の時間基準を決める
今は必要でないモノ	時間軸と使用頻度で置場を決める
判断のつかないモノ	一時保管後廃棄(過去・現在・未来依存型)
不要なモノ	即廃棄

4区分で大切なのが、時間軸で整理を行うことです。例えば、一番初めの『今必要なモノ』を決める時は、『今』の時間基準が必要です。1ヵ月分なのか2ヵ月分なのか、整理をする部門での共有基準が必要です。

例として身近な棚で考えていきましょう。仮に『今必要なモノ』の基準を1ヵ月とします。1ヵ月以内に必ず使うモノを、肩から腰の間で取り出しやすい所に置き、『今は必要でないモノ』(2ヵ月から半年以内)は棚の上段もしくは下段に置きます。場合によっては半年先、1年先に使うモノは倉庫に保管しましょう。

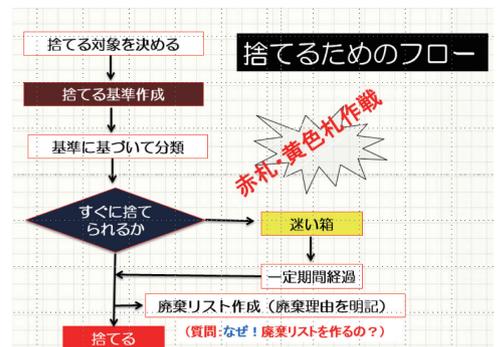
はじめの2区分のポイントは、必ず使うモノを残すことです。

- 前に使ったから(過去依存型)
  - 持っていると安心だから(現在依存型)
  - 何かあった時のために(未来依存型)等
- これらはすべて、何か事が起きないと使うあてのないモノです。通称『未練在庫』と言いますが、すべて3区分目の『判断のつかないモノ』に分類し、ある一定期間保管(迷い箱)して、その間に使用しなければ廃棄しましょう。整理をいいチャンスと考

え、今までたまった未練を断ち切って新たなスタートとしてください。

とは言っても……

### 2. ヒトデナシ



ある会社での会話です。

事務局:部長この資料いつ使いますか?

部長:すぐには使わないが、何かあったときのため必要な書類だからね。

事務局:何かあって、なんですか?

部長:そんなの起きてみないとわからんよ! 持っていて損はないだろう! いいから置いとけ!

事務局:解りました。一時保管として迷い箱に入れときます。3ヵ月間使われない様でしたら廃棄します! いいですか?

部長:せめて半年は持っておけよ! 頼むよ!

事務局:だめです! (ヒトデナシ)

この部長さん、誰も見ていない間に迷い箱からこの書類を持ち出して元に戻してしまいました。人の未練とは貪欲です。

持っていたい! きっと使うはずだ! 後悔したくない! と心が動き、この様な行動に出ることもあります。ひどい話だと自宅に持って帰る方もいました。

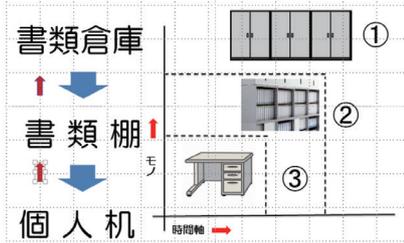
5S推進事務局員は『ヒトデナシ』と言われようが厳密に4区分の厳守をしましょう。ただし、迷い箱のモノでも他部門で使われる価値があるモノ、資産として原価償却されていないモノ、入手困難なモノ等は再利用や、保管期間の延期などが必要です。必要に応じてフレキシブルに考えましょう。

また、廃棄する際に高額なモノに関しては、廃棄理由を明記した廃棄リストを作成しましょう。

なぜ廃棄リストが必要だと思いますか? 人は捨てたモノに関してすぐ忘れてしまいます。人事異動や、新人が入ってメンバーが変わると、また同じ失敗を繰り返し廃棄したものを再び購入することがあります。購入する際には廃棄リストをチェック確認しましょう。

### 3. オフィスでの整理のポイント

#### オフィスでの整理の順番



最近ワークライフバランスや働き方改革の一環として、間接業務やオフィスでの5S活動も盛んに行われています。オフィスでの整理は、間違っても個人机から整理をしてはいけません。オフィスでの個人机は未練在庫(過去・現在・未来)の塊です。その塊を個人の裁量で整理を行っても成果は出ません。

オフィスでの整理は書類倉庫から行います。もし貴社のオフィスがワンフロアで書類倉庫がない場合、書類棚と書類倉庫として使う棚の区分から始めてください。

整理は書類倉庫、書類棚の順番で行い、書類棚の中にある書類も整理4区分の考え方から、使用頻度が高いものはそのまま棚に残し、それ以外の書類は書類倉庫に保管・保存するか、迷い箱の利用により廃棄します。

ここでの目的は書類棚のスペース確保です。

空いた書類棚スペースに、個人机の書類関係を整理しながらファイルボックスに収納し、書類棚に入れていきましょう。これで個人机から、書類を手放せることに成功します。その後、時期をみてもう一度書類棚を整理し、ムダな書類を廃棄しましょう。

オフィスでの5S活動の目的は、個人のパフォーマンスや生産性を高めることにあります。乱雑な机ではなかなか生産性は上がりません。かといって個人机を各人で整理するのも限界があります。組織的にオフィス全体で整理を行いましょう。

『将を射んと欲すれば先ず馬を射よ』のことわざではありませんが、個人の持っている書類の収納スペースを棚に作ることで個人机もスッキリし、書類棚に収められた個人書類も一元管理が可能になりムダの排除につながります。

更に『躰(ルール)』として個人机の上にはパソコン以外のモノは置かず、帰宅時は使用した書類を必ず書類棚に戻すことにしましょう。

この整理方法は、オフィスで業務効率化を進める第1歩です。ぜひともチャレンジしてください。

### 4. 最後に

今まで『整理』で、いかに不要なモノを捨てるかについて書いてきましたが、『整理』が不十分だとムダなモノまで整頓・保存することになります。多少、心残りがあるかと思いますが、思い切って捨てるのが重要です。

また、当たり前の話ですが整理の時間を、短くすればするほど身の回りからモ

ノはなくなります。

コタツの煎餅ではありませんが、煎餅が食べなくなったら煎餅を取りに行くことを習慣にしましょう。食べたくもないのにコタツの上に煎餅を置かないことです。

整理の名言:『捨てるのがもったいないのではない、保管する場所と探す時間がもったいないのです』

モノを10捨てても、あとで後悔するのはせいぜい1つか2つです。その10を持っていることがムダと考えましょう。

今回は順番とは異なりますが『清掃』についてお話いたします。私流ではありませんが普段指導を行う際、整理・清掃・整頓の順番で指導を行います。その理由については次回書かせていただきます。▼

#### 告知!!

アイソス連載記念特別講演会

《業務のムダは『5S・見える化』で削除!》

(株)グローバルテクノ 研修事業部

主査5S改善コンサルタント 植木 憲二

開催日:2018年12月18日(火)

時間:13:30~16:00

会場:東京高田馬場GTC研修センター

参加費:3,000円(税込・テキスト代込み)

詳細:当社HPをご覧ください

<http://www.gtc.co.jp/>



株式会社グローバルテクノ

研修事業部 主査5S改善コンサルタント

植木 憲二

1978年不二家書店入社、販売・マーケティング担当。1980年日本IE協会入職(現在:公益財団法人日本生産性本部)。2010年『第1回 全国生き生き5S活動発表大会』開催、以後3年間にわたり開催。2013年植木5S改善クリニック設立、代表となる。2013年鳥取県戦略産業雇用創造プロジェクト推進協議会参加、鳥取県内約80社の中小企業の5S改善指導。2016年株式会社グローバルテクノ入社、現在に至る。

# 5S羅針盤

## 第3回 清掃

ワールドカップ! ピッチで負けてもスタンドで優勝



執筆/株式会社グローバルテクノ 研修事業部 主査5S改善コンサルタント 植木 憲二

### 1. 日本人の清掃力!

今年ロシアで行われた、ワールドカップでは日本チームの活躍に感動しました。私もテレビの前で応援し、寝不足のまま仕事に行ったのを覚えています。

そんな日本チームの活躍の後に、日本サポーターの行動が世界中に発信されました。サポーターによるスタンドの清掃活動です。しかし今回の清掃活動では大きな変化がありました。予選リーグの第2戦、引き分けとなったセネガルのサポーターが、ゴミ袋を日本人から受け取り清掃活動に参加したのです。

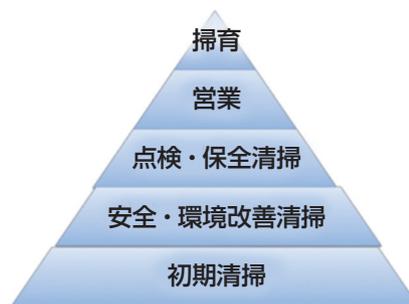
この光景には私も心打たれました。日本人サポーターの行動が世界を巻き込んだのです。言葉も超え、人種も超え、勝者・敗者も超え、清掃を行っている姿に感動しました。日本人の清掃力が世界に認められた瞬間でした。

企業でも同様に、自分たちの職場を美しく、綺麗にすることに、役職・性別・年齢の区別はありません。5S活動の清掃は、全員参加で決まった時間に、決められた場所を、決められた方法で、清掃することです。清掃活動により職場でのチームワーク、安全対策、品質保証・顧客満足度向上などの効果があらわれます。

さあ、今一度自分の周りを見渡して、清掃をみんなでいきましょう!

### 2. 初期清掃から掃育へ

清掃には初期清掃から始まり、掃育に至るまでの段階があります。この章では各階層について簡単に説明を行います。貴社でのレベルに応じて、清掃を見直してスパイラルアップしてください。



#### ●初期清掃

私は、初期清掃を整理の次の活動と考えています。整理でモノを捨て、捨てた場所をすぐに清掃しますよね。

ワールドカップでのサポーターの清掃もこの初期清掃になります。

整理と初期清掃は表裏一体です。とにかく初めの段階で徹底的に綺麗に清掃し、もとの状態になるまで磨きあげましょう。

#### ●安全・環境改善清掃

常に安全で、衛生的に作業が行えるよう、働く場の環境・設備・避難路等に気を配り、清潔な状態を保つために行う清掃です。粉じん・油汚れ・キリコなど、人体にかかわる健康上の被害をもたらす汚れや、ホコリを徹底的に排除し、地震・災害

の避難上の弊害となる汚れなどを清掃することで排除します。

#### ●点検・保全清掃

清掃を毎日継続して行う上で、点検清掃・保全清掃は欠かせません。ふだん自分たちが使っている設備や機械の不具合、水漏れ、油漏れなど清掃をしながら点検や保全を行います。

清掃により不具合の原因を発見し、品質不良や大きな損害・事故などを未然に防ぐために行う清掃です。

#### 保全清掃



#### ●営業

あなたの工場や、オフィスは顧客や家族に見せることができますか?

製造業では、顧客が工場を見に来ることは良くあることです。テレビドラマの『下町ロケット』をご覧になった方もありますが、下記の様なセリフがありました。クライアント:工場を見してもらってもいいですか?

工場担当:どうぞご覧ください。Yシャツのままでも結構ですよ。汚れることはありません

んから!

クライアント:清掃が行き届いたいい工場ですね!これなら品質の問題もありませんね!

清掃一つで信頼は勝ち取れるのです。見られて恥ずかしくない職場を目指しましょう。

### ●掃育

清掃は、社員の自主性、忍耐強さ、責任感、達成力など、人が社会で働く上で重要な人格形成を養う効果があります。あなたの会社の社員を、ゴミ屋敷の住人にしたくなければ清掃を習慣にして下さい。清掃が、家族を大切にする大人、モノを大事にする大人へとしていきます。清掃を単なる5S活動の一環と捉えず『掃育』までの高みを目指してください。

### 3. チームクリーニング

ここで簡単に清掃活動導入のステップについて下表に記してきます。

ステップ1から4の手順に従い、清掃の仕組みを構築してください。ステップ1では、毎日清掃・毎週清掃・毎月清掃に分け、毎日する場所、週に1回清掃する場所、月に1回清掃する場所を決めていきましょう。

ステップ2ではチームクリーニング(全員参加)です。清掃チームを編成し、清掃場所を決めていきましょう。

ここでも遊びココロを意識して、ユニークなチーム名を全員で決めていきます。全員がりのいゝネーミングを付けるといゝでしょう。

また、点検清掃・保全清掃では専門的知識が必要になり、専門家がいますが、専門的知識の必要のない清掃場所では、ローテーションを考え、清掃場所を変えることも必要です。

いつも同じ場所を清掃すると、マンネリになり変化がありません。また清掃場所を変えることにより、人の見方も変わり、気づ

きが出てきます。

ステップ3では、職場にあった清掃道具を揃えます。当たり前のことですが工場の汚れと、オフィスの汚れとはまるで違います。その場所にあった清掃道具・洗剤を準備しましょう。

第1ステップで毎日清掃・毎週清掃を決めましたが、この様な清掃を定期清掃と言います。また、汚れたらすぐに清掃を行うことを不定期清掃と言います。不定期清掃で重要なのが、清掃道具がすぐに取り出せて、常に清潔であることです。

### 4. みんなTDLカストーディアルキャスト

私も時々、工場見学をする機会がありますが、必ず観る場所が清掃道具置場です。

『この道具では清掃はしたくないな』と思う道具置場がよくあります。ウエスは汚れ、箒はちびれ、掲示もなく、道具が無造作に置かれている企業が時々見受けられます。当然ですが、その企業の品質を疑わざるを得ません。

5S活動の中で清掃はマンネリ化になりやすい活動です。少しでも楽に、楽しく行う演出も5S事務局の役割です。

下の写真は、足利市のオグラ金属の清掃道具置場です。道具置場はラーメン屋台を模して、すぐに取り出せる様に工夫され、取り出す際には自動的に『売り切れ(使用中)』の札が立ちます。オグラ金属では清掃も楽しみながら行い、工場の隅々までピッカ



ピカです。オグラ金属が清掃活動で参考にしたのは、東京ディズニーランドのカストーディアルキャスト(清掃担当者)だそうです。

作業をいかに楽しく、楽にできるかを全員で考えて、清掃置場をテーマパーク化しました。清掃活動の中にも遊びココロを入れ、思わず清掃したくなる仕組みを作ったのです。

皆さんの職場でも道具置場や清掃道具など一工夫してください。

今回は『整頓』についてです。5S活動の中で一番変化が『見える』活動です。そのためのノウハウをご紹介します。

### 参考文献

『5Sのすすめ』越前行夫著 日本能率協会マネジメントセンター

『よくわかる5S』越前行夫著 日刊工業新聞社

写真提供 栃木県足利市 オグラ金属株式会社

### 告知!!

アイソス連載記念特別講演会

《業務のムダは『5S・見える化』で削除!》

(株)グローバルテクノ 研修事業部

主査5S改善コンサルタント植木 憲二

開催日:2018年12月18日(火)

時間:13:30~16:00

会場:東京高田馬場GTC研修センター

参加費:3,000円(税込・テキスト代込み)

詳細:当社HPをご覧ください

<http://www.gtc.co.jp/>



株式会社グローバルテクノ

研修事業部 主査5S改善コンサルタント

植木 憲二

1978年不二家書店入社、販売・マーケティング担当。1980年日本IE協会入職(現在:公益財団法人日本生産性本部)。2010年『第1回 全国生き生き5S活動発表大会』開催、以後3年間にわたり開催。2013年植木5S改善クリニック設立、代表となる。2013年鳥取県戦略産業雇用創造プロジェクト推進協議会参加、鳥取県内約80社の中小企業の5S改善指導。2016年株式会社グローバルテクノ入社、現在に至る。

ステップ1	対象を決める	何を清掃するか決める
ステップ2	方法を決める	誰が、いつ、どこを清掃するのか?(全員参加)
ステップ3	準備をする	清掃道具・その職場にあった洗剤を購入
ステップ4	実施する	徹底的に綺麗にする

# 5S羅針盤

## 第4回 整頓

アジフライはソースですか? 醤油ですか?



執筆 / 株式会社グローバルテクノ 研修事業部 主査5S改善コンサルタント 植木 憲二

### 1. 整頓は標準化の第1歩

今回は、5S活動の一つの区切りとなる整頓です。今まで整理でモノを捨て、初期清掃で捨てた後を綺麗にしてきました。ここまで進むと、いま手元に残っているモノをいかに使い易いように配置するかが重要になってきます。

整頓の定義では、必要なものを必要なときにすぐに使用できるように、決められた場所に準備しておくこととあります。

しかし、整頓は単に取り易い、使い易いだけではありません。整頓の重要な機能として、誰もが異常を発見しやすい仕組みがあることです。ここで言う異常とは、通常と違う状態がわかることです。整頓でモノの異常がわかるとは、モノの置き方の標準を決め変化があった場合、誰もが変化に気が付く仕組みです。すべての業務の標準を作る際に、一番初めに行うのが整頓による、必要なモノの何を、どこに、いくつ置るか標準を作る所から始まります。

例えば、整頓の事例として下の写真の様にファイルの背表紙に簡単な三角模様を付けるだけで



- ・ファイルを並べる順番がわかる。(順番通りでないと模様が成立しない)
- ・無いファイルがわかる(1冊欠けても模様が成立しない)
- ・オフィスの全員が異常に気が付きやすい。(抜けがわかる)
- ・遠くから見ても目的のファイルの有無がわかる
- ・個人机の上にあると、もとに戻すべきファイルとわかる 等

簡単な模様だけでこれだけの情報がわかります。

整頓にはこの様な異常を認識する、『3定化』『見える化』『定置管理』『色別管理』『線引き基準』等のさまざまなツールがあります。

次章から整頓のツールで一番基本となる『3定化』と『見える化』についてご説明いたします。

### 2. ホチキスいくつ置く?(3定化)

3定化とは定位置・定品・定量です。意味については下表をご覧ください。

『決まった所に、決まったモノが、決まった数だけある』のが3定化です。ただし3定化の前提として『整理』が完結していなければなりません。整理が中途半端だと要らないモノまで3定化してしまうからです。下の写真はオフィスでの文房具の3定化の事例です。



この写真を見て、何か不思議に感じませんか? 輪ゴム・クリップ・電卓・ホチキス・ハサミ等、普通なら個人の机の中にある文房具です。実はこのオフィスでは5S推進事務局が、3定化するための共有品にこれらの文房具を対象としました。共有化のために全員の個人机中からこれらの文房具をすべて出してもらいましたが、この会社では社員10人に13個のホチキスが出てきました。

机の中に、2個のホチキスを持ってい

定位置	決まった位置に置く	ロケーションを決める
定品	決まった品を置く	表示・掲示・見える化する
定量	決まった量だけ置く	在庫数を決める

た社員がいたのです。では、なぜ5S事務局はこの文房具を共有品としたのでしょうか？ 第2回連載での『整理』の4区分で『今は必要でないモノ』の対象に、これらの文房具が出てきたのです。

実は、これらの文房具はこれを使う事象が起きないと使わないモノなのです。そのため『今は使わないモノ』の対象になったのです。その後これらの文房具を3定化しましたが、事務局が悩んだのが社員10人に対しいくつ(定量)のホチキスをここに置くかでした。

当初ここでの在庫量がわからなかったので、5S事務局は標準在庫を5個とし、少し様子見ていましたがそれでもまだ余るので最終的には2個となりました。ただし整理の4区分でホチキスを毎日使う『今必要なモノ』と答えた事務の女性には個人持ちとしました。

また、このオフィスでは文房具の3定化により、一元管理が可能となりムダな文房具を購入しなくなりました。

ここで重要なのが標準在庫を決めたことです。しかし、標準とは一度決めてしまうと変えてはいけないものと誤解をしている方もいるかと思いますが、標準とは常に疑ってより良い方向に変えるための仮基準と理解してください。標準を疑うことによりホチキスが5個から2個に標準が変わったのです。

整頓の名言:『標準は常に疑い、より良い方向に改善せよ! 標準無き所に改善なし!』

### 3. ソースで餃子食べちゃった!(見える化)

定食屋で醤油とソースの器が同じで間違えて、餃子をソースで食べた経験はあ

りますか? 一度でもある方は再び食べに行った際、醤油とソースを手のひらに付けてなめて確かめた方もいるかと思います。さて、定食屋で醤油とソースを間違えないための改善は何でしょうか? 初めに考えるのは容器に名前を付けることですね。しかしそれでは見える化ではなく、見る化です。それでは見える化にするためにはどのような改善を行うのか?

醤油には餃子の写真、ソースには豚カツの写真、さらに同じような容器であれば、さし口のキャップの色を変え最後に名前を付けます。見える化とは意識しなくてもわかることが見える化です。

店員:『植木先生、それならテーブルには置かず餃子を出す時に醤油を持っていけば間違えないのでは!』

私:『同じ容器だと今度は持っていく人が、醤油とソースを間違えたらお客さんをもっと怒りますよ!』

店員:『そうか!』

私:『それとアジフライの時はどうします?』

店員:『もちろん醤油でしょう!』

私:『エー! ソースでしょう!』

見える化は意識しないでもわかることですが、その典型的なのが道路標識です。車を運転する中で道路標識が文章で書かれていたらどうでしょう。標識に『ここは一方通行ですから入れません!』このような標識がいたる所にあつたら大変です。製造現場でも同様に、モノづくりは流れるような工程作りが大切です。そのためにも見える化が重要です。

次の写真は見える化の典型ともいえるコンビニ化です。



この企業では、消耗品をコンビニの展示棚に模して並べています。見える化はまさにコンビニの様に目的のモノがすぐに取り出せる仕組みです。

### 4. 最後に

今回は整頓の代表的なツールとして、3定化と見える化を取り上げましたが、整頓には様々なツールほかにもあります。自社の製品、生産方法、管理方法等に合わせ整頓を工夫してください。次回は清潔・躰についてお話したいと思います。

写真提供 栃木県足利市 オグラ金属株式会社



株式会社グローバルテクノ  
研修事業部 主査5S改善コンサルタント

植木 憲二

1978年不二家書店入社、販売・マーケティング担当。1980年日本IE協会入職(現在:公益財団法人日本生産性本部)。2010年『第1回 全国生き生き5S活動発表大会』開催、以後3年間にわたり開催。2013年植木5S改善クリニック設立、代表となる。2013年鳥取県戦略産業雇用創造プロジェクト推進協議会参加、鳥取県内約80社の中小企業の5S改善指導。2016年株式会社グローバルテクノ入社、現在に至る。

# 5S羅針盤

## 第5回 清潔・躰

このダイエット、リバウンドしないって本当ですか？



執筆／株式会社グローバルテクノ 研修事業部 主査5S改善コンサルタント 植木 憲二

### 1. 清潔・躰は3S活動の潤滑油

5S活動は、3S活動プラス2S活動に区分されます。それは3S活動が現場中心での改善と捉え、2S活動は現場での3S活動を受け、5S推進事務局が維持・継続・ルール化などに落とし込んでいきます。全社で5S活動を行う場合3Sと2Sの役割分担が異なるのです。

一昔前の5S活動は、徹底したトップダウンでの活動のため、この清潔・躰を守るのに当時の5S推進事務局は必死でした。しかし現在の5S活動はトップダウンコンセプト・ボトムアップアプローチによる活動です。

その意味では、5S推進事務局の役割も以前とは違い、現場中心で行われている3S活動を円滑に進めるための潤滑油としての2S活動を行わなければなりません。

### 2. 清潔とは標準の見直しとモチベーションアップ

清潔とは3S活動を維持することとありますが、3Sしたモノをいつまでも、同じ状態で何年もそのまま維持するのでしょうか？ 5S活動をはじめた企業がしばらくして落ち込む問題が、清潔のとらえ方にあります。

維持することに重きを置きすぎ、あげく

の果てにはマンネリ5S・やらされ5S・チェックシート5S等と言われる形骸化された5S活動になりがちです。

清潔とは、行った3S活動を一つの標準として、業務や生産状況の変化により常に見直し、より水準の高い状態にすることです。

#### ある会話

**女性5Sリーダー:** 植木先生、『清潔』はどう進めたらいいのですか？ 3Sを維持するのは結構難しいと思いますが…

**私:** あなたダイエットをしたことありますか？

**女性5Sリーダー:** はい！ 今ジムに通っています。

**私:** ダイエット成功しましたか？

**女性5Sリーダー:** 油断するとすぐリバウンドするので、目標を立ててがんばっています。

**私:** 今はダイエット楽しいですか？

**女性5Sリーダー:** 少しずつ体重が減り成果が出るのは励みになりますね！

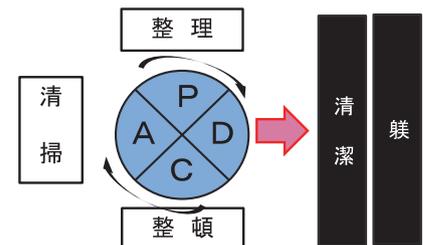
**私:** 『清潔』も同じことですよ。目標を立ててPDCAと言うジムで、少しずつ成果を出し達成感を感じることです。

**女性5Sリーダー:** そうか！ 3Sダイエットを楽しめばリバウンドなしですね！

その後、この女性リーダーにアドバイスをしたことは、3S活動に少しの遊びココロを取り入れ、PDCAを回すことを提案しま

した。そこで彼女はその3S職場をスポーツジムに模した表現や掲示で活動を盛り上げ、いままで定性的な表現であったものを、目標を明確化し定量的な表現に変え成果を見える化しました

もともと女性の多い職場のため、この遊びココロが更なる成果を生み出し、PDCAがうまく回り始めたそうです。



### 3. 4Sはモノ、『躰』は人が対象

さていよいよ最後のS『躰』です。しかし、躰は他の4Sとは対象が異なります。4S(整理・整頓・清掃・清潔)はモノを対象とした活動ですが、躰は人を対象としています。実はこの躰という漢字は、中国から伝えられた漢字ではなく、日本で考案された漢字であり、いわゆる「国字」と呼ばれるものです。また躰の漢字を分けてみると『身だしなみが美しい』とも理解できます。日本生まれの美しい漢字の一つです。5S活動で躰が最後にくることで広く、深い活動となったのは間違いありません。

ん。5S活動が生まれたのは高度成長期です。5S活動の成り立ちの中で、最後に躰の文字が付けられたのも大きな意味があったに違いありません。

当時、米国から来た他の管理技術手法と同様に、日本生まれの5S活動もトップダウンで現場に展開する上で、躰の文字が生産性に大きな影響があったことでしょう。

ただ今般、5S活動の躰の意味合は変化しているのではないのでしょうか？

躰の定義は決めたことを必ず守ることです。私は躰とは5S活動に対する基本教育と、4Sの中から出てきたルール（標準）の順守として考えています。

基本教育とは5S活動を進めるにあたっての知識です。たとえば全社で5S活動を行う際に、少なくとも3S（整理・整頓・清掃）の考え方、進め方については事前に学習し、社内でのベクトルを合わせる必要があります。

また、5S活動の中から出てきたルールの順守とは、各チームで5S活動を進めて行くうちに、さまざまな決まりごとが出てきます。たとえば整理は、廃棄基準、保管・保存場所、清掃では毎日清掃・毎週清掃の清掃場所の決定、整頓では3定化・返却基準等が各改善チームから出され、ルール化されていきます。

躰をルールと捉えルールは現場で作成、自分たちで作ったルールは自分たちで守ることです。

もちろん出てきたルールは5S推進事務局が取りまとめ、不具合があれば訂正し全社標準とします。

ある企業では躰を、部下を従順に従わせることと誤解しているところもありますが、5S活動の躰の意味合いとは大きく違うのです。

#### 4. 5S活動は誰のため？

私はコンサルティングをする企業に対し、事前勉強会の中で5S活動の目的を

1. 自分のために、自分たちの職場環境を磨き上げよう!(ES:従業員満足)
2. お客様のために!(CS:顧客満足)
3. 周囲の仕事を、もっと良くなるという目で見直す!
4. 会社のために!

としています。5S活動は自分たちの職場を安全でより働きやすい環境に、自分たちで改善することが基本です。主役は自分たちとお客様です。「会社のために」はいちばん最後にしています。

しかし、結果的には社員の自主性の向上・良好のチームワーク・リーダーシップ養成などの成果から、企業イメージの向上・品質の向上・在庫削減・原価低減・組織の活性化などにつながります。

2018年に日本能率協会が行った新入社員の意識調査の中で、働きたい職場について『チームワークの取れた職場』か『個人裁量に任せられる職場』か、という問いに対しチームワークが取れた職場と回答した若者が全体の75パーセントを占めています。今、製造業では人材不足が深刻な問題となる中で、働く現場が3Kで

は雇用の確保も難しく離職率も高くなります。栃木県足利市では5S活動を地域活性化の手段として、積極的に中小企業に展開を進め、働きがいのある職場を作ったことで、従業員満足度も向上し離職率も低くなったそうです。5S活動は時代の変遷とともに、企業のコスト改善・品質確保から顧客満足度・従業員満足度へと目的が加わりました。

5S活動はまさしく企業の根幹をなす改善活動です。

#### 5. 最後に

次号は5S活動を支える運営と組織についてお話しします。5S活動を継続的に活気ある活動にするためには、組織と5S推進事務局の役割が大切です。5S推進者の目からウロコの内容です。

ご期待下さい!



株式会社グローバルテクノ  
研修事業部 主査5S改善コンサルタント

#### 植木 憲二

1978年不二家書店入社、販売・マーケティング担当。1980年日本IE協会入職（現在：公益財団法人日本生産性本部）。2010年『第1回 全国生き生き5S活動発表大会』開催、以後3年間にわたり開催。2013年植木5S改善クリニック設立、代表となる。2013年鳥取県戦略産業雇用創造プロジェクト推進協議会参加、鳥取県内約80社の中小企業の5S改善指導。2016年株式会社グローバルテクノ入社、現在に至る。



す。事務局長は予算取り、トップへの報告などから部長クラスが適任です。更に課長クラス2名、現場リーダークラス4～5名で編成し、活動全体の取りまとめを行います。5S推進事務局の主な役割として

- 活動状況の把握 (5Sパトロール)
  - 3S活動の計画・立案・実績フォロー
  - 活動の定量的効果 (Q・D・C)
  - 雰囲気づくり (ポスター・展示・表示等の作成)
  - 5S活動予算の作成 (3Sアイテム・文具・清掃用具等)
  - 5S発表大会 (企画・準備・実行)
- 等が上げられます。

5S推進事務局のメンバーは1年ごとに見直し、少なくとも5Sリーダーは必ず事務局を経験するといいでしょ。

5S推進事務局は活動の要です。現場のモチベーションが下がらないように『仕組み』『仕掛け』を常に考え、現場活動の潤滑油としての役割を果たして下さい。

#### 4. モノからコトへ、コトからモノへ(目標設定)

5S活動のマンネリ化の一つに目標設定(ステージ)がモノの5Sだけにとどまり停滞し、マンネリ化につながる例があります。下の図は私が推奨する5S活動のステージです。5S・3定化でモノの整理・整頓・清掃を行い、モノのムダを徹底的になくしていきます。

次の段階では3定化を基軸としたモノの見える化・標準化に着手していきますが、ここで新たなステージとして対象をモノ

からコトの5S活動へステップアップしていきます。

私の進めるコトの5Sとは、たとえば棚の5S・3定化・見える化・標準化がされたとします。当然この棚を使う時には動作や作業が生じます。5Sされた棚から工具の取り出し作業を行い、またその工具を元に戻す。当たり前のことですがモノとコトは一連の作業の流れとして出てきます。

#### 《ある会話》

私が5S巡回中、5Sリーダーから声をかけられました。

5Sリーダー: 植木先生! 見てください! 工具棚の3Sをチームで行いました。どうですか?

私: 使い勝手はどうですか?

5Sリーダー: モノを探すこともなく、見える化で表示も付けたので、とても使い易くなりました。ところで先生! この後どうしたらいいでしょうか? もうこの棚は完結でいいですか?

私: それでは一度この棚を使って、作業のシミュレーションをしてもらってもいいですか?

5Sリーダー: 分かりました。

彼は棚から工具を取り出して、ラインで作業を始めました。私は時計を見ながら工具が戻るまでの時間を計りました。作業場まで往復5分、作業6分で、リーダーが戻りました。

私: モノを探して取り出す時間は大幅に短縮しましたね。ただこの棚を使っただけで作業全体としてはどうですか?

5Sリーダー: 工具棚がここまでは少し遠い気がします。

私: それをテーマにしてはどうですか? モノの3Sは完璧ですが、コト(作業・動作)との組み合わせにはまだ整理するものがあると思いますが...

5Sリーダー: ムダな時間も整理ですね! チームで考えてみます。

その後このチームは、棚にいくつかの異なる作業場の工具があることから更に整理し、それぞれの工具を使う作業場の近くに新たに棚を作り直しました。結局初めに作った棚はその場からなくなりました。

5S活動の守備範囲を、モノからコトにつなげることにより一段高いステージへと進みます。それがシステム改善(動作改善・作業改善)とつながり、次第に流れ改善となっていきます。

#### 5. 喝!

さて今まで5S活動の本質と組織・運営・継続について話をしてきましたがいかがでしたでしょうか?

禅語の中に「<sup>ほうげ</sup>放下著」と言う言葉があります。

「<sup>ほうげ</sup>放下」とは、投げ捨てる、放り出す、捨て切るの意です。「<sup>じやく</sup>著」は命令の助辞で、放下を強調しています。「<sup>ほうげ</sup>放下著」とは、「すべての執着を捨て去れ、すべてを放下せよ!」という意味です。

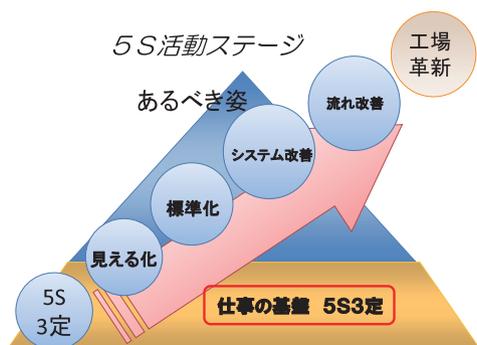
5S活動の成功のポイントは『整理』です。いかに捨てるか、いかに無くすかにあります。まずはモノへの執着をなくしスリムな作業環境作りから5S活動を始めましょう。すべてのムダなモノに喝!



株式会社グローバルテクノ  
研修事業部 主査5S改善コンサルタント

植木 憲二

1978年不二家書店入社、販売・マーケティング担当。1980年日本IE協会入職(現在:公益財団法人日本生産性本部)。2010年『第1回 全国生き生き5S活動発表大会』開催、以後3年間にわたり開催。2013年植木5S改善クリニック設立、代表となる。2013年鳥取県戦略産業雇用創造プロジェクト推進協議会参加、鳥取県内約80社の中小企業の5S改善指導。2016年株式会社グローバルテクノ入社、現在に至る。



# 5S羅針盤

## 第7回 5Sリーダーは実行の要

～リーダーのマミムメモ～



執筆／株式会社グローバルテクノ 研修事業部 主査5S改善コンサルタント 植木 憲二

### 1. 5S事務局は運営の要、 実行の要は5Sリーダー

今までの連載では5S活動の基本的な進め方と、運営について書いてきました。その中で、運営の要は5S推進事務局が大きな役割をはたしていくと書きました。

次に、実行の要はやはり現場を取り仕切る5Sリーダーです。5Sリーダーはチームメンバーを取りまとめ、成果につなげる大きな役割があります。

しかし、実行力・熱意ある5Sリーダーはすぐに育成することはできません。

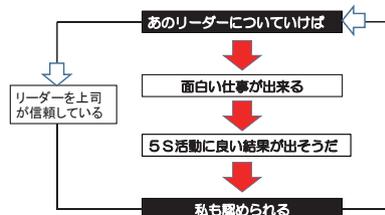
そこで今回は、まず実行力と熱意ある5Sリーダーをいかに育成していけばいいのか、5Sリーダーの役割は何か、について書いていきたいと思います。

### 2. サブリーダー育成の重要性

現在、企業は人員不足で苦慮しています。特に製造業は慢性的な人員不足に落ち込み、5Sリーダーを誰にするかの選択肢は限られてきます。

その中でも5Sリーダーを決める時は、上司からの信頼が高い人材をリーダーに選びましょう。5S活動はチーム中心で改善を進めていきます。上司からの信頼が高いリーダーほど、チームでの改善がやりやすくなるからです。

そこで重要なのはリーダーもさることながら、サブリーダーの育成が重要です。サブリーダーは経験を積みながら将来リーダーとなる人材です。リーダーとサブリーダーの関係が、次期リーダー育成に大きく影響が出てきます(下図参照)。



サブリーダーは次期リーダーとして自覚を持ち、リーダーとしての行動を学びます。コーチング、ファシリテーション、改善手法の学習(IE・QC・TPS)等もサブリーダーの時に学習し、5S活動をレベルアップした改善に取り組む実力をつけましょう。

5Sリーダーのやる気・情熱はサブリーダーの時代から養っていきます。サブリーダーは、現リーダーより更にレベルアップしたリーダーをめざし、活動範囲を広げていきましょう。

### 3. 5Sリーダーのバランス感覚

2018年、日本能率協会では新入社員への意識調査を行いました。その調査の中で、働きたい職場について『チームワークの取れた職場』か『個人裁量に任される職場』か、という問いに対しチームワーク

が取れた職場と回答した若者が全体の75パーセントを占めました。

また、理想だと思う上司・先輩とはどんなイメージかと言う質問には、『部下の意見や要望を傾聴する上司』と答えたのが第1位で33.5%となっています。この様な若手の仕事に対する意識変化の中で、5Sリーダーに求められるのはバランス感覚です。

今どきの5Sリーダーには、コーチングやファシリテート等のソフトスキルによる傾聴力は重要です。それぞれ意見の異なるメンバーを取りまとめ成果につなげる力です。

また、取りまとめた意見をルール化(標準化)し、指示・命令(ティーチング)として指導していきます。傾聴し取りまとめて、具体的成果につなげることが5Sリーダーの役割です。

5Sリーダーには、このコーチングとティーチングのバランス感覚が必要です。それでは5Sリーダーはメンバーからいかに信頼を得たいのでしょうか?

#### ■ 5Sリーダーのマミムメモ

私が新任の5Sリーダーにアドバイスする言葉にマミムメモがあります。

マ	任せる
ミ	見守る
ム	夢中にさせる
メ	面倒をみる
モ	盛り上げる

- 任せる: メンバーのやるべき仕事を、リーダーがやっていませんか?
- 見守る: なかなか結果が出ないので口を出していませんか?(我慢)
- 夢中にさせる: 5S活動に遊びココロを入れてモチベーションを高めていますか?
- 面倒をみる: アドバイスを求められたら倍返をしていますか?
- 盛り上げる: メンバーが盛り上がる場を設けていますか?

5Sリーダーも業務が忙しい中、メンバーの面倒も見なくてはなりません。目が届かないこともあるかと思えます。すべてを自分一人で行う必要はありません。サブリーダーとの連携でマムメモを実行してください。

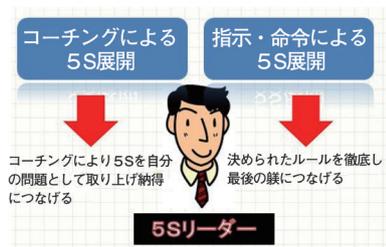
5Sリーダーはストレスが溜まる役職です。そのためにもサブリーダーを教育しながらサブリーダーとの連携をはかりましょう。

#### 4. 聴く技術(コーチング)

どの様な役職でも、部下を持つと必要となるのが『聴く』技術です。一般的にはソフトスキルといえます。

代表的なのがコーチング・ファシリテートです。5Sリーダーにはぜひとも身に付けてもらいたい技術です。

また、チームで行う5S活動にはこのツールは強い味方となります。リーダー自身の助けとなることは間違いありません。コーチングは質問を行うことにより、潜在能力や個性など未知の可能性を引き出すことができます。



#### ■ 5Sリーダーとサブリーダーの会話

サブリーダー: リーダー! ちょっと相談があるのですが今大丈夫ですか?

リーダー: いいよ!

サブリーダー: この間5S改善した棚の、整頓をどの様にしたらいいかと思っているのですが?

リーダー: 5S改善はどこまで終わったの?

サブリーダー: 整理して、モノが半分位になり、清掃の担当も決めましたが整頓で悩んでいます。

リーダー: 整頓での重要なポイントを覚えてる?

サブリーダー: 見える化と…あ! 3定化です! 定位・定品・定量です。

リーダー: なんだ! わかっているじゃん!

サブリーダー: そうか! わかりました! メンバーと相談して置き場所を決めます。

何気ない会話ですけれども、現実にはなかなかこのような態度ができないのがリーダーです。どうしてもティーチングになり指示や命令だけになってしまいます。

また、相談されるのを待つのではなく、『あれどうなった?』『この後どうしたいと思う?』等フォローの質問も必要です。

1980年代リーダー育成の研修会で、必ず出てきた言葉に山本五十六の『やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ』があります。たぶん50歳以上の方には懐かし言葉だともいえます。

実はこの言葉には続きがあり、『話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。

やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。』

山本五十六はコーチングの元祖の様な人ですね。

#### 5. 5Sリーダーの育成

5S活動は、継続することで徐々に企業の基礎体力が養われます。そのためには実力ある5Sリーダーを育成する仕組みが重要です。

5Sリーダー自身も、同じ職場で長い間

リーダーをしているとマンネリ化になり、活動も形骸化していきます。

そこで、5Sリーダーを経験し人材は更に、全社を取りまとめる5S推進事務局も経験することをお勧めします。

5S推進事務局は、全社の5S活動の取りまとめ役です。5Sリーダーが事務局を経験することにより、マネジメント能力を備えた、守備範囲の広い改善スタッフが育成できます。

また、サブリーダー育成には、5SリーダーとのOJTで経験を積み、チームメンバーとの傾聴を計りながら、チームで成果を出していきます。

この循環であれば、継続的な活動も可能になり実力と情熱を兼ね備えた人材が育成されます。

#### 6. まとめ

5Sリーダーは上司からのプレッシャー、下からの突き上げもありストレスのたまる役割です。チームメンバー全員が5S活動に熱心であればいいのですが、チーム内に温度差があり、ベクトルの合わないメンバーも出てきます。

次回連載は『5S活動と抵抗勢力』をテーマに、いかに抵抗勢力と向き合うかについて書いていきたいと思えます。ご期待ください。



株式会社グローバルテクノ  
研修事業部  
主査5S改善コンサルタント

植木 憲二

1978年不二家書店入社、販売・マーケティング担当。1980年日本IE協会入職(現在:公益財団法人日本生産性本部)。2010年『第1回 全国生き生き5S活動発表大会』開催、以後3年間にわたり開催。2013年植木5S改善クリニック設立、代表となる。2013年鳥取県戦略産業雇用創造プロジェクト推進協議会参加、鳥取県内約80社の中小企業の5S改善指導。2016年株式会社グローバルテクノ入社、現在に至る。

# 5S羅針盤

連載第8回 新時代、抵抗勢力はそばにいる!

～仕事? それともデート? どっち!～



執筆/株式会社グローバルテクノ 研修事業部 主査5S改善コンサルタント 植木 憲二

## 1. 抵抗勢力も様々

前回の連載で5Sリーダーの役割について書きましたが、5Sリーダーにとってやっかいなのが抵抗勢力です。

皆さんの回りの抵抗勢力はどんな人物でしょうか? 上司・部下・同僚それとも妻?

何らかのプロジェクトを立ち上げると、必ず抵抗勢力は出てきます。特に5S活動を全社で立上げ、環境変化が進むにつれて変化についていけない人が出てきます。

しかし、言葉として『抵抗勢力』を使っていますが、『抵抗勢力=悪・敵』とのイメージで捉えないでください。彼らには彼らなりの理由があり、考え方の違いからその様な態度を取るのです。

抵抗勢力も様々です

- 表面には表れないで、一見積極的に行っているが内心やる気がない。
- やる気がないのが見てわかるが、言われたことはする。
- 言葉にして否定するが、指示と受け止め、することはする。
- 言葉にして否定し、なんだかんだ言っただけでしる。

いずれのタイプも、活動内容や変化を理解していないことから、抵抗勢力に変身してしまったタイプです。

それでは5Sリーダーは、この様な抵抗勢力にどのような接し方をすればいいのでしょうか?

## 2. 2・6・2の話

もともと松下幸之助が推奨したとも言われていますが、2・6・2の法則があります。

何か事を行う際に、2割の人間がやる気を見せ、6割の人間が傍観し、2割の人間が反対をされると言われています。

この話は、ハチやアリの世界でも同様に、良く働くものと、働かないものがこの割合になるそうです。

また、働かないアリだけを集めてその行動を観察すると、働かないアリの中で2・6・2に別れるそうです。

私もコンサルティングを進めて行くと、5Sリーダーから必ず相談を受けるのが、やる気のない人間への接し方です。責任感の強い5Sリーダーほどその悩みは深刻になる傾向があります。

このような時、私のアドバイスは5Sリーダーに対し、あまり過剰に2のやる気のない人間のことを考えすぎないように話します。

それどころか、やる気のない人間は、『無視をしなさい!』と助言します。それより、やる気のある2の人間をどんどん煽り立て、5S改善の成果を出させることが重要とアドバイスをします。

5S活動は成果に大きな特徴があります。整理で不要なモノが減り、清掃で職場環境が良くなり、整頓で働きやすい職場になります。

5S活動の効用を身にかけて体験すると、傍観している6の人間も徐々にやる気を出してきます。モノの変化が、次第に人の心にも変化を及ぼしていくのです。

5S活動では、やる気のない人間をむりやり活動に参加させるよりも、改善の成果や働く環境の良さを実感させることが重要です。5S活動による環境の変化で抵抗勢力も徐々に内容を理解し始めます。

また、5Sリーダーと上司との良好な関係を、抵抗勢力に見せつけることで、抵抗していることが自分にとって不利益になることに気が付くでしょう。少し時間はかかりますが、抵抗勢力の人たちの心の変化を待つのも解決策の一つです

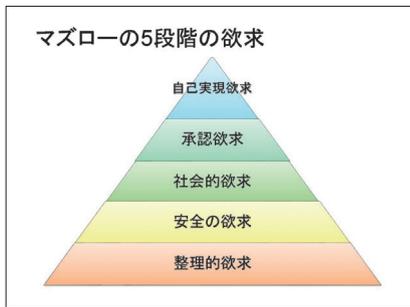
## 3. 若手をその気にさせる手法

昨年(2018年)日本生産性本部が『新入社員:働くことの意識調査』を行い、その中の質問に『デートの約束があるときに残業を命じられたらどうするか?』に対し、対前年度比として、残業を選ぶ(71.0%⇒68.5%)、デートを選ぶ(28.7%⇒30.9%)となり、平成23年をピークに徐々にデートを選ぶと答えた新入社員が多くなったそうです。さて、若手社員にも5S活動に関心を持ってもらう秘策をご紹介します。

最近では、あまり耳にすることはなくなりましたが、管理技術の世界には心理学を

含む行動科学的管理法があります。

代表的なのがマズローの5段階の欲求です(下図参照)。人間には、必ず社会の一員として認知してほしいという欲求があります。



特に現代の若い人たちは、この欲求が強い傾向にあります。SNSやライン等がその代表例です。グループを作り情報を発信し、より多くの人間に自己を認めてもらう行為です。

このマズローの考え方を、5S活動への興味やモチベーションアップに活用すると…。

#### 5Sリーダーと新人社員の会話

**5Sリーダー:** A君! 君はまだ若いけど5Sのセンスあるね!

**A君(新人):** そうですね?

**5Sリーダー:** そこで君に頼みがあるんだが…。倉庫のあの棚、B君と2人で5Sしてくれないか?

(B君もA君と同期の新人です)

**A君:** 2人だけでやるのですか?

**5Sリーダー:** そう! 2人だけでやってみないか? 僕もアドバイスするし…

**A君:** 解りました! B君と相談して進めてみます。あまり自信ありませんが…

A君とB君は、試行錯誤しながら1ヵ月後、棚の5S改善を終えました。その後チーム内で成果を発表することになりました。

ここで、私は5Sリーダーにアドバイスをしたのが、発表会の進め方についてです。普段であれば新人の改善に、経験者から色々な意見(駄目だし)が出てきます。

しかし、この時の発表会では発表後に、各メンバーにポストイットを5枚ほど渡し、

『良かった点』だけをポストイット1枚に1件書くように指示しました。ルールとしてネガティブな意見は一切言わないとしました。

もちろん2人にも発表会の進め方について話します。

そして模造紙を用意して、3S(整理・整頓・清掃)のタイトルを付け、該当する所に張りながら、メンバーに良い点だけの感想を言わせたのです。

読者の皆さんは、一見この話は若手のモチベーションを、上げるための仕組みと考える方もいることでしょう。

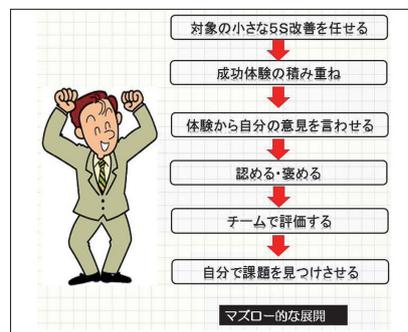
しかし、実は感想を言うメンバーの仕掛けでもあるのです。

普段から、物事の悪い点ばかりを見るのではなく、相手を認め、いい点を探し出すことが重要です。

この人のいい点はなんだろう? この改善のいい点はどこだろう? と思考することにより、いい点をまねる(パクる)考え方が養えるのです。

すべての改善はパクりからです。いいモノを見極めることも重要なのです。

話は戻りますが、この新人2人には何度かこの様なテーマを与え、次第に5S活動に興味も示し、仕事とデートの棲み分けもうまくできるようになりました。まさしくワークライフバランスです。



## 4. 抵抗勢力は自分で作りだしている?

さて、あなたはメンバーからどのように見られていますか? 意外と多いのが、5Sリーダー自身が抵抗勢力を作っていることです。それは部下との関係にあります。

例えば貴方がパソコンで作業をしているとき、後ろから

**Aさん:** リーダー、この書類を見てもらえますか?

**5Sリーダー:** 自分の作業をやめないで

**5Sリーダー:** 今忙しいから後にしてくれる! と答えるか?

作業をやめて相手の顔を見ながら

**5Sリーダー:** わるい! あと15分で終わるから! 終わったら声かけるよ!

と答えるかでは、明らかに受ける印象は違います。前者の様な態度での接し方では、メンバーからの信頼感は得られません。

貴方自身が抵抗勢力を作り出しているかもしれません。

### 『5Sリーダー10訓』

- 第1: 部下の行動モデルとなれ
- 第2: 自己中心になるな
- 第3: 「目配り」「気配り」「声配り」を忘れるな
- 第4: 面倒なことから逃げるな
- 第5: 頼もしい存在になれ
- 第6: 「やる気」をくじくな
- 第7: 長所に目をむけよ
- 第8: 無関心になるな、反応を明確にせよ
- 第9: 結果をすぐに求めるな
- 第10: まず自分から変われ

5Sリーダーは信頼なくしては、5S活動の進展は見込めません。相手の変化を求める前に、まずは自分が変化してください。



株式会社グローバルテクノ  
研修事業部  
主査5S改善コンサルタント

植木 憲二  
(うえき けんじ)

1978年不二家書店入社、販売・マーケティング担当。1980年日本IE協会入職(現在:公益財団法人日本生産性本部)。2010年『第1回 全国生き生き5S活動発表大会』開催、以後3年間にわたり開催。2013年植木5S改善クリニック設立、代表となる。2013年鳥取県戦略産業雇用創造プロジェクト推進協議会参加、鳥取県内約80社の中小企業の5S改善指導。2016年株式会社グローバルテクノ入社、現在に至る。

# 5S羅針盤

連載 第9回 新5S改善のすすめ!

～ムダな人生はないが、ムダな作業はある～



執筆 / 株式会社グローバルテクノ 研修事業部 主査5S改善コンサルタント 植木 憲二

## 1. その仕事ムダじゃない?

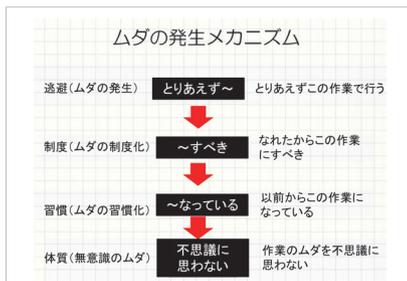
5S活動は、いつまでもモノの5Sには留まりません。モノからコへと、対象が変わっていきます。私はコの5Sを新5S改善と呼んでいます。

モノの5S活動が、ある程度のレベルに達したら、そのモノを取り巻く動きとの連携を図りながらコの改善を行います。

ここでのコとは動作・作業・工程です。今までモノの5S活動の成果として、不要なモノがなくなり、見える化や、3定化で働きやすい環境ができたと思います。つまりモノのムダなバラツキがなくなり、モノの置き場の標準ができたのです。

新5S改善も同様に、動作・作業・工程の中にあるムリ・ムダ・ムラ働きや、バラツキ・ムダな時間を整理・整頓していくことが目的となります。

それではなぜ、ムダな作業が発生するのでしょうか? 下の図はありがちなムダ作業の発生です。



『とりあえず』から始まり、いつのまにか

不思議に思わなくなり、ムダ作業が見えなくなっていくます。

今回は、まずムダ発見のツールをご紹介しますので、今一度身の回りの動作・作業・工程を見直してみてください。

## 2. まずは安・楽・正・早から

新5S改善はモノの5S活動と違い、動作や作業の中で何がムダで、何がバラツキなのか見極めることが難しくなります。

そこで、新5S改善の見極めの目安として安・楽・正・早があります。

安・楽・正・早とは

安	安全
安全が確保されているか?	
楽	楽にもしくは、楽しく
楽に行われているか? (姿・重・注・気)	
正	正しい
正しいやり方か? (標準化)	
早	早く
安・楽・正を受けて早く行われているか?	

まずは安全です。どんな職場であれ、現場であれ、安全であることは必須です。

次に『楽』ですが、楽に行われている作業であるかです。特に姿・重・注・気に注意しましょう。

- ・姿勢の悪い仕事(肉体疲労)
- ・重筋作業(肉体疲労)
- ・注意のいる仕事(神経疲労)

・気を使う仕事もしくは気に入らない仕事(神経疲労)

新5S改善では、姿・重・注・気は非常に重要な課題です。動作・作業では、姿・重・注・気がムリ・ムラ・ムダを誘発します。

最後は早くとありますが、安・楽・正の改善が行われただけで、作業スピードは自然と早くなります。

5Sリーダーとサブリーダーの会話

サブリーダー: リーダー! 女性パートのAさんが仕事をやめたいと言ってきました。

5Sリーダー: なぜだ! この忙しい時に!

サブリーダー: 腰が痛いのもう無理だそうです。

5Sリーダー: Aさんはどんな作業だっけ!

サブリーダー: 材料の積替え作業をお願いしています。

5Sリーダー: 作業は標準通り行っているだろう!

サブリーダー: 行っていますが、私も同じ作業をしましたが女性にはきつい仕事でした。

5Sリーダー: 標準はいつ作ったマニュアルなんだ!

サブリーダー: 5年前です。その当時は男性がいたのですが、パートさんに変えたそうです

5Sリーダー: 気が付かなかったなー! ほかに同じケースがあるんじゃないかな!

サブリーダー: 一度調べてみます!

5Sリーダー: 資材(モノ)と作業(コト)の両面から問題を出してくれ!

サブリーダー: 解りました

### 3. 改善の4原則ECRS

その後、5Sリーダーがサブリーダーにアドバイスをしたことが、問題解決にはECRSの4原則があることでした。

ECRSとは

E: 排除(Eliminate)
ムダな動作・作業を排除できないか?
C: 結合(Combine)
他の作業と一緒にできないか?
R: 交換(Rearrange)
作業を入れ替えられないか?
S: 簡素化(Simplify)
動作・作業を簡単にできないか?

まずは、安・楽・正・早で問題発見を行い、姿・重・注・気に着目し、ECRSで解決をしていきます。

今回のAさんの問題は安・楽・正に問題があることが解ります。さらに姿勢・重筋作業をいかに廃除するかです。もしくは、他の作業と一緒にできるか? という結論となりました。

その後、Aさんとチームで改善案を論議しました。そこであるメンバーから、もともと何で積替え作業があるのかという疑問が生じました。

調べてみると、材料の搬入口にトラックのドライバーが材料を無造作に、置きっぱなしにしていることから、その作業が発生することが解りました。

そこでメンバーは、Aさんが積み替えていたラックを改良し、資材ごとの置場を色別管理し、見える化による表示、3定化により

定置化に改善し、最後に改良したラックに車輪を付けて、搬入口置き場に設置しました。そしてドライバーに、改善したラックに材料ごとに、置く様に支持をしました。

この改善により、Aさんの積替え作業はなくなり、腰痛問題は解決しました。

さらにこの置場とラックの改善は進み、後ろから入れて、前から使う、先入れ先出しの仕組みも作りました。その後、発注点管理システムも導入し、材料の在庫管理も可能になり、生産性+コストで会社に貢献していききました。

今、製造業は人手不足でどこの企業も苦勞しています。今いる人材を、うまく活用できないと命取りになる中小企業も多くあるかと思えます。

また、高齢者雇用でも姿・重・注・気は大きな問題です。新5S改善ではES(従業員満足)・CS(顧客満足)の双方に貢献できる改善ストーリーなのです。

### 4. 5SとIEの間

今回ご紹介した、新5S改善のモノからコトへの改善対象の移行は、現場5Sメンバー(現場オペレーター)の現場改善力・人材育成のために考えた改善ストーリーです。

5S活動は、多くの企業で行われている活動ですが、いつまでもモノの5Sでは、マンネリ化に落ち込み形骸化していきます。

新5S改善は、対象も広がり改善領域も5SからIE(Industrial Engineering)の領域に入り込んでいます。私も長年IEについての活動を進めてきましたが、IE改善は現場のオペレーターでは、とてもハードルが高く使いこなしが難しい手法です。

しかし、IE手法には改善ツールと、IE思考の両局面があります。IEツールの時間研究・動作分析・工程分析などは、使いこなすためにはある程度の経験が必要です。

現に、国内の教育機関でのIE研修会は、改善スタッフ向けのプログラムが中心となっています。

ただし、もう一つのIE的思考は、さほど難しいことではありません。自然な流れの中で、モノの5S活動を行い、IE的思考を取り入れたコトの新5S改善を行うことにより、現場のオペレーターにもムリ・ムダ・ムラ働きの問題発見が可能になります。

OJTでの人材育成を余儀なくされている中小企業にとって、導入しやすい5S活動を基盤として、徐々にその改善対象を広げていくことができるのです。

### 5. まとめ

現場改善の継続は、現場オペレーターのモチベーションの、スパイラルアップが重要です。そのためには、モノの5S活動を水平展開し、より多くの成功体験を積み重ねることです。

更に、その積み重ねが達成感となり、自信となり、新たな挑戦へと取り組む意欲が生まれます。

皆さんの企業でも、モノからコトの5S改善をお試ください。また、皆さんのご意見もお待ちしています。

#### 参考文献

- 『意識改革と5S・3定』平野裕之書 日刊工業新聞社 新IE入門シリーズ
- 『5Sのすすめ』越前行夫著 日本能率協会マネジメントセンター
- 『よくわかる5S』越前行夫著 日刊工業新聞社



株式会社グローバルテクノ  
研修事業部  
主査5S改善コンサルタント

植木 憲二

1978年不二家書店入社、販売・マーケティング担当。1980年日本IE協会入職(現在:公益財団法人日本生産性本部)。2010年『第1回 全国生き生き5S活動発表大会』開催、以後3年間にわたり開催。2013年植木5S改善クリニック設立、代表となる。2013年鳥取県戦略産業雇用創造プロジェクト推進協議会参加、鳥取県内約80社の中小企業の5S改善指導。2016年株式会社グローバルテクノ入社、現在に至る。



# 5S羅針盤

連載 第10回

働き場所改革から働き方改革へ

～部長! この仕事、いつまでですか?～



執筆 / 株式会社グローバルテクノ 研修事業部 主査5S改善コンサルタント 植木 憲二

## 1. 働き場所改革から働き方改革・意識改革へ

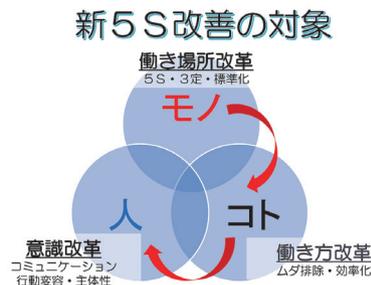
昨年(2018年)日本能率協会では、『管理職の働き方改革における意識調査』を行いました。その中で、『管理職として働き方改革実現に必要なスキルは何か?』という問いに対し、『人の領域』では、第1位にコミュニケーション力(57名)、『業務の領域』では、業務改善力・効率化(22名)との回答がありました。

また、内閣府で行ったワークライフバランス(WLB)での調査でも「WLBを実現するために必要な企業の取組」として、約9割の人が「ムダな業務・作業をなくす」をあげています。双方の調査でもわかる様に残業時間や、仕事の量よりも業務上のムダを改善すべきとの意見が大半をしめています。

現在、産業構造の7割がサービス産業と言われる中で、オフィス業務(間接業務)の生産性工場は急務です。本章では、そのオフィス業務効率化の基礎改善としての、新5S改善のアプローチをご紹介します。

次の図には、新5S改善の対象領域を示しています。モノを対象とした改善は、5S・3定化・見える化等による従来の5S活動であり、私は『働き場所改善』と位置付けています。コを対象とした改善は、『働き方改革』として、業務のムダ・時間のムダ

を整理・整頓する新5S改善の領域として考えています。



## 2. 働き場所改革(5S活動による環境整理)

オフィス業務も、働く場の環境整理は5S・見える化・3定化です。製造現場もオフィス業務もモノの整理から着手していきます。今まで5S羅針盤で何度か掲載した内容です。ここでは話が重複しますので、5S羅針盤の第2～4回を参考にしてください。

## 3. 5S的働き方改革(業務のムダ・時間のムダを排除する)

第10回の連載で、製造業でのコトの改善対象を動作・作業・工程としました。オフィス業務でのコトの対象は仕事の流れになります。みなさんの企業では、部もしくは課での業務フローを作られているでしょうか?

業務フローを作成したことのない企業の方は、この機会に業務フローを作成しましょう。業務フロー作成は仕事の標準化・新人教育にも役立ちます。

ここでは、業務の流れに加えて、下図にある様に時間軸と業務内容が必要です。重要なのが時間軸です。毎日繰り返す業務の中で、どの仕事にどれだけの時間を費やしているのか確認します

この業務分析から、前回(第9回)で出てきたECRS、廃除・結合・交換・簡素化で内容を見ていきましょう。業務の中で、やめる業務はないか? どこかの部門と結合できないか? もっと簡単にできないか?

業務内容分析

NO	業務名	時間			企画	総務	部長	経理	作業内容
		日数	時間	分					
1	開発立案依頼				企画立案	企画			① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2	企画調査	5			企画調査				① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3	企画提出	3			企画書				① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4	予算確定			15			処理		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
合計		5	5	15					

社内で論議することが重要です。そして、業務の流れの中で時間のバラツキがある場合には、業務の平準化も行います。

オフィス業務の平準化で重要となるのが職員の多能工化です。誰もが同じ能力を有し、どこの部門の業務も行えるように教育をしていきます。この様な改善により大幅な時間短縮・工数削減につながります。

## 4. 個人の生産性(タイムマネジメント)

さて、今までは仕事の流れから改善を行ってきましたが、次に個人の生産性について見ていきましょう。

人によっては仕事の要領が悪く、時間を費やしている割には生産性が上がらない、業務の処理が遅い、何から手を付けていいかわからないなど、仕事に振り回されている人もいます。

そういう方にお勧めしたいのがタイムマネジメント、時間の5Sです。これから、私がお実際に行っている方法をご紹介しますので参考にして下さい。用意するものは7.5cm×2.5cmのポストイット(3色分)、サインペン、A3のコピー用紙です。

A3の用紙は中央から半分に折り、A4の2枚として使います。

まずは自分の仕事の整理と整頓(見える化)です。一般的にどんな仕事でも、急ぎの仕事か、急がない仕事に区分されます。さらにその仕事が、重要であるか、重要でないかに区分できます。

また、その仕事は、上司から指示された仕事、チームと進めている仕事、自分の仕事の3区分にできます。

すべての仕事がこの区分に当てはまるはずはです。

それでは実際に行いましょう!(仕事の予約システム)

- ① 二つ折りにしたA3用紙を縦にして、上のA4の部分に横軸に急ぐ仕事、急がない仕事と2区分にして下さい。縦軸には重要な仕事と重要でない仕事

の2区分にします。

- ② 次にポストイット3色を、黄色(上司からの仕事)、青(チームの仕事)、ピンク(自分の仕事)に分け、現在抱えている仕事を、各ポストイットに1枚1項目で書いていきます。

- ③ 書いたポストイットをA3上段の区分に貼り付けていきましょう。例として重要で、至急、上司からの仕事は上段A4の左上に来ています。

まずはこの作業から3色のポストイットを当てはまる所に貼り付けていきます。

次に

- ① 下段のA4を横軸に月曜から木曜日までの区分で6等分し、縦軸は午前・午後の2区分にします。

- ② ここでは、金曜日を予備日としているため表記しませんが、予備日は皆さんのスケジュールで他の曜日にしても結構です。

- ③ 上段の仕事内容を見ながら、ポストイットを上段の区分からはがし、下段のスケジュールに予約していきます。ここでのポイントは、まず自分の仕事からスケジュール予約することです。

なぜ、自分の仕事から入れていくのでしょうか?

実は仕事の中で、自分の仕事がなかなか処理でないことが、一番ストレスになり残業の原因となるからです。

上司からの仕事とチームとの仕事は、業務を終了する時間が重要です。いつまでに仕上げるのか? スケジュールに落とし込んでいきましょう。また金曜日を予備日としていますので、突発な仕事等が生じた場合ポストイットを組み替えて処理して下さい。

できればこの作業を週末に行い、翌週の仕事の見える化をしていきましょう。

このスケジュールボードをオフィスメンバーが全員持つことで、……

### 部長と女性の会話

部長:Aさん! このリストの請求書を各社に

出してくれる。

女性:いつまでですか?(スケジュールボードを見ながら)

部長:どのくらいでできる!

女性:処理の時間は2~3時間だと思います。

部長:明日午前中まででできるかな?

女性:(スケジュールボードを部長に見せながら)一昨日、言われたこの処理がありますけど!

部長:あ! そうか!

女性:明後日の午前中まででどうですか?

部長:わかった! それでいこう!

部長は女性の仕事量は把握していません。1週間分の仕事が見えることで頭の整理も行われ、上司にも女性の仕事量が見えることで仕事のスケジュールが処理しやすくなるのです。

## 5. まとめ

働き場所改革から働き方改革について書いてきました。現在ITやデジタル化による業務改善が主流となり、WLBや働き方改革が進んでいます。今回ご紹介した内容は至ってアナログ的な改善です。最後の意識改革については第12回連載で書いていきますのでご期待ください。



株式会社グローバルテクノ  
研修事業部  
主査5S改善コンサルタント

植木 憲二  
(うきけんじ)

1978年不二家書店入社、販売・マーケティング担当。1980年日本IE協会入職(現在:公益財団法人日本生産性本部)。2010年『第1回 全国生き生き5S活動発表大会』開催、以後3年間にわたり開催。2013年植木5S改善クリニック設立、代表となる。2013年鳥取県戦略産業雇用創造プロジェクト推進協議会参加、鳥取県内約80社の中小企業の5S改善指導。2016年株式会社グローバルテクノ入社、現在に至る。

# 5S羅針盤

連載 第11回

5S的PCフォルダ管理術

～このUSB誰が使ったの?～



執筆 / 株式会社グローバルテクノ 研修事業部 主査5S改善コンサルタント 植木 憲二

## 1. PCフォルダは無管理状態

前回の掲載では、業務のムダについて書いてきましたが、オフィスにはもう1つムダが溜まりやすい場所があります。パソコンの中身(フォルダ)です。

企業によっては、時々メインサーバーの容量がなくなり、関係部門から要らないデータを処分するようとの指示が回ってくることもあるかと思えます。

また、PCフォルダの無管理状態から新しいフォルダを無用に作り、必要なデータが必要な時に、取り出せないことが多くあります。さらに、PCフォルダの管理が悪いと、情報セキュリティにも大きな影響を与え、事故につながる可能性が出てきます。

毎日行うパソコン業務の中で、PCフォルダの中は重要な書類・重要情報が格納されている所でありながら、ゴミ屋敷状態になっているのが現状です。

今回の章ではPCフォルダを取りまくファイルについて5S的観点から書いていきます。

## 2. ファイリングシステム

さて、PCフォルダの5Sを行う前に、そのデータの元となる書類棚や、ペーパーファイルから整理を行います。書類棚の整理は、第2回『整理』の章でも書いていますので参考にしながら、書類倉庫⇒書類棚⇒個人機の順番で整理を進めてください。

この章では、さらに書類棚にある書類の整理方法から説明をしてきます。それがファイリングシステムです。

ファイリングシステムとは、業務の効率化を目的とした分類⇒整理⇒保管⇒保存⇒廃棄のシステムのことを言います。

オフィスではよくある話ですが、ファイルが徐々に増えていくたびに書類棚を購入し、オフィスを次第に狭くしていませんか？

ファイリングシステムでは、保管基準・保存基準・廃棄基準を明確にしなが、書類棚の見える化を行っていきます。

まず行うことは、書類棚にある現状のファイルを、部門別と業務内容から大分類・中分類・小分類に区分します。

大分類は部門名、中分類は業務内容、小分類は業務資料に分けていきます。

ここでお勧めしたいのが、部門ごとのイメージカラーを作ることです。下図にある様に総務は緑色、営業はオレンジ色など、色別管理しやすい様に部門カラーを決めます。その次にファイルの背表紙です。背表紙には、図の様に大分類の部門カラー、中分類、小分類の内容を明記し、下の部分には作成日・保管期限・保存期限・廃棄期限と棚番号を記してください。

ここでもうひと手間、第4回(整頓)連載の3定化を参考に三角形の模様を付ければ、戻す棚、戻す場所が定置化されます。

業務大分類		業務中分類		業務小分類		
NO	大分類名称	NO		①	②	③
1	総務部門	1	人事課	●●●	△△△	●●●
		2	経理	△△△	◎◎◎	×××
		3	ISO申請	×××	●●●	◆◆◆
2	営業部門	1	第1営業部	△△△	●●●	△△△
		2	第2営業部	×××	△△△	◆◆◆
		3	共通	◎◎◎	×××	◎◎◎
3	食品管理部	1	品質管理部	×××	◎◎◎	×××
		2	購買課	●●●	×××	●●●
		3	ISO関係	△△△	●●●	◎◎◎

営業		大分類
発注伝票控え		中分類
1	A社	小分類
2	B社	
3	C社	
文書作成日 2017年3月		作成日
保管期間 2017年3月		保管期間
保存期間 2017年3月		保存期間
廃棄次期 2017年3月		廃棄次期
キレシ番号 C-3-5		ロケーション住所

各部門では、保管・保存・廃棄のルール基準を作り、標準化していきます。この標準化ができれば、部門間で周知徹底しましょう。さらに、ペーパーで残す書類とPDFファイルで残す書類の基準も作成し、書類棚をよりスリムな状態で管理できるようにしておきましょう。

このファイリングシステムにより、オフィスの書類棚の『見える化』が整い、どの部門の何の書類かが一目でわかるようになります。

### 3. モノと情報の同期

さてここからは、今まで行ったファイリングシステムを、PCフォルダと同期(ヒモつけ)していきます。

ファイリングシステムで分けた、大分類⇒中分類⇒小分類を、そのままPCフォルダとして設計します。ただし、各部門のカラーは記号等に置き換えてフォルダ名を作成して下さい。この時点で、書類棚とPCフォルダの『モノと情報の同期(ヒモつけ)』が完成しました。また、それ以外の必要となるフォルダは、この基本設計のフォルダとは別に作成して下さい。

さて、もっとも重要なのが、PCフォルダも書類棚も管理された状態で保つことです。保管・保存・廃棄、PDF化基準に加え、センターフォルダでは

- ・センターフォルダ管理者の決定
- ・個人PCからセンターフォルダへの移動基準
- ・センターフォルダのデータの変更履歴
- ・センターフォルダの棚卸基準

等の基準も作成しましょう。ここでぜひとも行ってほしいのは書類棚の管理も、フォルダの管理も必ず管理担当者を設けることです。誰かが責任を持って一元管理をし

ないと、せっかく作った基準が守られなくなります。5S改善での『清潔』『躰』に当たります。ちなみに、『清掃』は保全清掃・点検清掃の考え方から、PCフォルダ内のゴミがないか? 廃棄基準の過ぎたファイルがないか? 定期的にクリーニングを行うこととなります。

### 4. 情報セキュリティにも5S活動

最近、情報セキュリティへの強化から5S活動を行う企業があります。情報セキュリティでの事故の原因が、ヒューマンエラーによるものが圧倒的に多いからです。

5S活動は、職場の環境を良くすることから、生産性やミス防止に大きな効果があります。ハインリッヒの法則の観点から、細かいミスが大きなミスにつながらないためにも普段から、情報セキュリティの5S活動もお勧めします。

情報セキュリティの5S活動の定義は下表になります。

#### 【ある会話】

情報部門5Sリーダーが社内共有のUSBメモリーをPCに刺した瞬間、

情報部門5Sリーダー:おい! このUSBメモリー最後に使ったのは誰だ! ファイルが残ったままだぞ!

5Sサブリーダー:誰か消し忘れたのですね! あとでメンバーに注意しておきます。

情報部門5Sリーダー:このUSBの管理はどうしている。

5Sサブリーダー:これと言って決めていません。社内ではしか使わないので自由使用ですが?

情報部門5Sリーダー:万が一何かあった

らどうする!

5Sサブリーダー:社内ではしか使わないので問題はないと思いますが...

情報部門5Sリーダー:大いに問題ありそうだな! これからは管理番号・使用日・使用目的・使用者の記載と管理者を決めてくれ! もしもの時の、トレーサビリティの面から必要になるからな!

5Sサブリーダー:解りました。次回の5Sミーティングで基準を決めます。

製造業では、当たり前のように5S活動やQC活動は行われていますが、一般のオフィス職場ではこの様な活動が行われていないのが現状です。オフィス業務でもやはり仕事はチーム力です。そのために各部門の隔てなく5S活動を行って下さい。オフィスの安全性・チームワーク・意識改革等に大きな成果が出ます。

### 5. まとめ

今回は、PCフォルダ管理について、5S思考的に書いてきましたがいかがでしたでしょうか? 前回の10回連載での、オフィス業務改善と併せて読んでいただければ、貴社での業務もよりシンプルで生産性の高い職場になると思います。さて、今回はいよいよ最終回です。5Sと意識改革について掲載いたします。



株式会社グローバルテクノ  
研修事業部  
主査5S改善コンサルタント  
植木 憲二  
(うえき けんじ)

1978年不二家書店入社、販売・マーケティング担当。1980年日本IE協会入職(現在:公益財団法人日本生産性本部)。2010年『第1回 全国生き生き5S活動発表大会』開催、以後3年間にわたり開催。2013年植木5S改善クリニック設立、代表となる。2013年鳥取県戦略産業雇用創造プロジェクト推進協議会参加、鳥取県内約80社の中小企業の5S改善指導。2016年株式会社グローバルテクノ入社、現在に至る。

整理	必要な情報と不要な情報を区分し、不要な情報は廃棄
整頓	必要な情報がすぐに取り出せるようにする(見える化)
清掃	PC内の不要なデータを定期的に清掃・廃棄
共有 Share	情報を共有し、関連部門との連携を図る
セキュリティ	情報の機密性を維持する

# 5S羅針盤

連載 第12回 (最終回)

意識改革と5S活動

～同じ気持ち、同じ考えから始まる～



執筆 / 株式会社グローバルテクノ 研修事業部 主査5S改善コンサルタント 植木 憲二

## 1. 若く・貧しく・無名

企業が何らかの変化をするためには、避けて通れないのが『意識改革』です。『我社も意識改革をしなければならぬ!』と、言いつつもなかなか難しいことです。かつて毛沢東が革命を起こすものは『若く・貧しく・無名であること』と言いました。明治維新の際も同様に国を大きく変えたのがこの様な若者たちでした。

この話を現代の企業に置き換えると、現場のリーダーやメンバーがどの様な意識改革を行うか、企業を大きく躍進できる意識改革になるのか、企業にとっては大きな問題です。意識改革を、現場リーダーやメンバーの勝手な自己啓発や、個人変化に期待するのは大きな間違いです。

その点、5S活動はその活動を進める中で、意識改革につながる大きな気づきがあります。その気づきを、いかに意識改革にまでにしていくか? 最終回では、企業利益となる意識改革についてご紹介します。

まずは意識改革の準備から取り掛かりましょう!

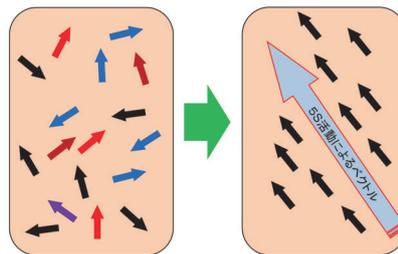
## 2. 意識改革の準備

5S活動の起源は一説にはトヨタ自動車系列の企業とされています。先ほど

の毛沢東の話も、トヨタ自動車も共に大きな変革に成功しました。国と企業の違いはありますが、その変革(意識改革)の基盤にあったのは政治思想であり、生産理念(トヨタ生産方式)を全員が共有したことです。

意識改革への前提条件は、全員のベクトルを合わせることです。私もコンサルタントとして指導に入る時は、まずはこのベクトルを明確にして事に当たります。

### ベクトルを合わせる



意識改革への第1歩は、全員のベクトル合わせです。そこで、ベクトル作りに重要なのが、第6回でも取り上げた『トップダウンコンセプト・ボトムアップアプローチ』の考え方です。トップダウンコンセプトとはその企業もしくは工場のモノづくりに対する考え方や方向性です。意識改革を促すにしても何に向かって意識改革を行うか明確にすることです。共通の目的のない意識改革は、単なる個人の自己啓発に

終わってしまいます。

読者の方には『そんなこと当たり前だろ!』と思われる方も多いかと思いますが、私が指導する企業でも現場リーダーやオペレーターにまで、ベクトルを明確に共有している企業は多くはありません。

トヨタ自動車ではすべての部門でムダ排除や原価低減の意識が徹底されています。ベクトルが明確で、全社員に浸透している企業ほど強い企業だと思います。

## 3. 工場見学のすすめ

ここまで、ベクトルを合わせる話をしてきましたが、ここから、さらに意識改革へと導く手段としてお勧めしたいのが工場見学です。私は企業指導の場合、必ずある時期に現場オペレーターを連れて工場見学会に行きます。私が連れて行く場所は栃木県の足利市です。足利市は『5Sの街足利』と呼ばれるほど5S活動が熱心に行われ、2年に一度『足利5Sサミット』を開催しています。企業見学も気軽に受けていますので足利商工会議所に連絡していただければ見学先の紹介もしてくれます。

さて、自社のベクトルが明確になり、他社の活動を見学すると何人かのメンバーに心の変化が必ずあります。

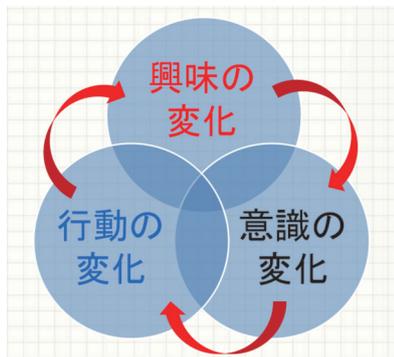
また、第8回掲載した2・6・2の法則の6のメンバーも、見学することで自社での活

動と比較し、次第に興味を示すようになります。さらに重要なのが、見学後のアクティブラーニングです。工場見学後、自分たちがどう感じたかについて論議し、さらに見学していないメンバーに対し、見学内容を伝える訓練を行います。

他人に伝えることにより、見学会で受けた感動の定着化につながるのです。

しかし、最終的に意識改革は目標ではありません。行動変革のためのプロセスです。「興味の変革」→「意識の変革」→「行動の変革」(意識改革のスパイラル)です。

#### 意識改革のスパイラル



ただ、社員のメンバー全員が意識改革をすることはとても難しいことです。ベクトルを明確にし、他社を見学しても数人の意識しか変わらないかもしれません。しかしその数人が大事なのです。工場のトップはその様な人材をさらに育成し意識改革のスパイラルをPDCAで回していくことです。

小さな興味の変化から積み上げていきましょう。

## 4. 新5S改善の軸

さて、1年間にわたり5S羅針盤を掲載してきました。その間に平成から令和に年号も変わり、昭和生まれの5S活動で

すが、ますます活動の場を広げています。5S活動は製造業から発し、現在では病院・医療・サービス業にも浸透し、管理技術手法と言うより日本の文化に根差した活動になっています。

もともと管理技術とは19世紀末にアメリカから始まり、戦後の高度成長期に日本の製造業に、多くの手法が持ち込まれました。当時の製造業は本社と工場が近いので、管理技術手法=マネジメントそのものでした。

各企業では、アメリカに追いつけ追い越せとQDCの優位性を追求し、各手法をトップダウンで導入していきました。しかし、日本生まれの5S活動は、現場生まれの現場育ちです。言い換えれば現場のたたき上げの管理手法で、現場に根差した活動と言えます。

私は、アメリカ生まれの管理技術(特にIE:トップダウン型)と、現場育ちの5S活動(ボトムアップ型)を融合させることで、導入しやすく、また継続可能な新5S改善としました。

しかし、管理技術と5S活動の融合だけでは単なる手法・技法・改善ツール(エンジニアリング領域)でしかありません。新5S改善は、考え方や思考・理念・理想等のサイエンスの要素を取り入れ、人的問題・人材育成・マネジメントにまで守備範囲を広げていきました。

新5S改善を、トップダウンコンセプトと全員参加による、自立的・継続的・組織的・計画的な改善活動をすることにより、経営基盤強化に大きく役立つと信じています。

## 5. まとめ

読者の皆様には、長きにわたりお読みいただきありがとうございます。今回連載した、1回から12回掲載した内容を取りま

とめると、新5S改善導入の簡単なマニュアルになります。

現在、5S活動を進めている企業にも、新たに改善活動に取り組む企業にも、役立つ内容となっております。ぜひともご利用いただけましたら幸いです。

最後に、もう一度5Sの定義をご覧ください。

整理とは必要なものと不必要なものを区分し、不必要なものを片付けること。  
整頓とは、必要なものを必要なときにすぐ使用できるように、決められた場所に準備しておくこと。  
清掃とは必要なものについての異物を除去すること。  
清潔とは、整理・整頓・清掃が繰り返され、汚れのない状態を維持していること。  
躰とは、決めたことを必ずまもること。  
JIS Z 8141:2001 5603 5S(ごえす)

まずは整理から行ってください。

過去にこだわらず、過去の不要なものは捨ててください。昭和・平成の不要なモノとコトを、この際整理していきましょう。



株式会社グローバルテクノ  
研修事業部  
主査5S改善コンサルタント

植木 憲二  
(うえき けんじ)

1978年不二家書店入社、販売・マーケティング担当。1980年日本IE協会入職(現在:公益財団法人日本生産性本部)。2010年『第1回 全国生き生き5S活動発表大会』開催、以後3年間にわたり開催。2013年植木5S改善クリニック設立、代表となる。2013年鳥取県戦略産業雇用創造プロジェクト推進協議会参加、鳥取県内約80社の中小企業の5S改善指導。2016年株式会社グローバルテクノ入社、現在に至る。