

「いまさら聞けない！ 5Sの基本と実践のヒント」

～5Sから更なる改善の進め方～(第4回)

石川 秀人

3回に渡り、①「5Sをお掃除・お片付けにさせないための心構え」、②「製造現場における5S実践のヒント」、③「オフィスにおける5S実践のヒント」と題して解説して参りました。最終回の第4回は、「5Sから更なる改善の進め方」をご紹介します。

1. 5Sを改善のツールとして活用する

5Sは、改善の入口です。製造現場においては、5Sと見える化→日常管理の整備→標準化の定着→ムダ取り改善→整流化改善→仕組みの改善といった流れで改善をレベルアップさせていきます。オフィスでも同様に、モノの5S→情報の5S→仕事の5Sといった流れで行っていきます。全員参加で改善ストーリー(現状把握→目的・方針・テーマ選定→目標設定→要因解析→改善案立案→実施→成果測定→標準化・歯止め→運用・水平展開)のPDCAサイクルを学ぶ格好の教材となります。

2. 5Sがうまく回らない理由

しかしながら、現実には5Sがお掃除、お片付けにしかならず、改善活動とはほど遠いものになっているのではないのでしょうか？その理由は、①トップ・幹部の本気度不足、②実行者の理解・認識不足、③組織対応不足、④プロセス管理不足、⑤組織風土の問題などが考えられます。

格言に「真剣だと知恵が出る、中途半端だと愚痴が出る、いい加減だと言い訳ばかり」とあるように5Sは、愚痴や言い訳に翻弄されます。このような段階から真の5Sを進めていくには、社員発の自律的な改善へと落とし込まなければうまくいきません。社員が、自ら古い制度(やり方、仕組み、手順など)の不合理性に気づき、新しい制度の必要性を認識しなければ、本当の意味での5Sは成功しません。のどの渇いていない馬を無理やり水飲み場に連れて行っても水を飲まないのと同様に、変えることの必要性・必然性を感じていない社員に、いくら新しい制度を押し付けても決して成果は得られません。社員一人ひとりが自発的に変えようと考え、自律的に動かない限り5Sは成功しません。

3. 5Sをうまく改善につなげていくには

行動経済学において現状維持バイアスというものがあります。変えることへの「期待」と変わることへの「不安」を天秤にかけると「不安」の方が勝り、つい現状維持に甘んじてしまうという人間心理です。一度に大きく変えることは確かに不安ですが、5Sのようにモノをちょっとだけ動かす、やり方を少し変えてみるというのは抵抗が少ないと思われれます。やってみてまず良かったらまた元に戻せばよいだけの話です。

「着手半分」という言葉をご存じでしょうか？物事の何かを着手すればそれで半分達成したと同じだという意味です。5Sも理論理屈は簡単なので、知識ではわかっているけど行動しなければ何も進みません。

「木こりのジレンマ」という寓話があります。木こりが錆びてボロボロの斧やノコギリを使って木を伐っている中、ある旅人がその木こりに「刃を研いだらどうですか？」と問うと、木こりは「木を伐るのが忙しくて、刃を研ぐ時間なんて無いよ」と言う応えで相変わらず錆びた刃で作業を進めるのでした。どうでしょうか、5S というと目の前の仕事が忙しい、時間がないといって少しの刃を研ぐ時間をおろそかにしてないでしょうか？

“現状維持”からの脱却

行動経済学における現状維持バイアスを取り除け！

不安 > 期待

現状維持

All Rights Reserved. Copyright ConsultSourcing Corporation Page-1

木こりのジレンマ

All Rights Reserved. Copyright ConsultSourcing Corporation Page-2

4. 成功している企業がしていること

後戻りしやすい5S が定着し、更に進化した改善へとつなげている成功企業の秘密は何でしょうか？

- ① トップの率先垂範： 指示命令だけでなく、トップ自ら現場に足を運ぶ。
- ② めざす姿を描く： 半年後或いは年後こうなっていたいという演繹的な絵を描いてメンバーと共有する。
- ③ 巧遅より拙速： うまくやろうとすると時間がかかるので、へたくそでも良いので早く実施させる。分析主体のP(計画)の長い活動にならないように、スピードと行動を重視して、まずはやってみるスタイルでDo(実施)する。

成功している企業がしていること②

■ 演繹的にめざす姿を描いている

脱常識

あるべき姿

ギャップ

現状

めざす姿

ねらう姿

単なる数字でなく

All Rights Reserved. Copyright ConsultSourcing Corporation Page-3

成功している企業がしていること③

■ 分析より、スピードと行動を重視している

巧遅より拙速

分析主体のP(計画)の長い活動になりがち。よって、行動が伴わず何も変わらない「改善ごっこ」に陥りやすい。

改善のPDCAサイクルを回す

PLAN (計画)

DO (実施)

CHECK (確認)

ACT (処置)

All Rights Reserved. Copyright ConsultSourcing Corporation Page-4

④やらされ感を消そうと思わない＝どうせやるなら利用する： 社内には ISO、提案制度、ヒヤリハットなど様々な活動があり、あれもこれもは大変なので、5S をすれば QCDS 向上するようにし他の活動にリンクさせる。

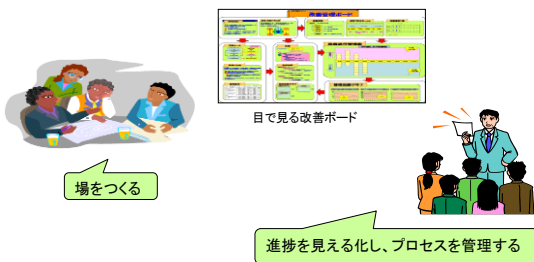
⑤小さくやって大きく広げる： まずはモデルエリアをつくり、そこでの成功体験を実感させた後、他に広げていく。

⑥進捗を見える化する： 5S 改善ボードなどを作って取り組み状況をモニターし、進捗(プロセス)を管理する。

⑦三現主義： 現地(現地に行ってモノを見る)、現物(現物を手にしてモノを確認する)、現認(現実を目で見て事実を認知する)で机上だけで判断しない。

成功している企業がしていること⑥

- 取り組み状況をモニターし、進捗を管理している



成功している企業がしていること⑦

- 現地／現物／現認の三現主義を徹底している
 - 現地：現地に行って、モノを見る。
 - 現物：現物を手にして、モノを確認する。
 - 現認：現実を目で見て、事実を認知する。



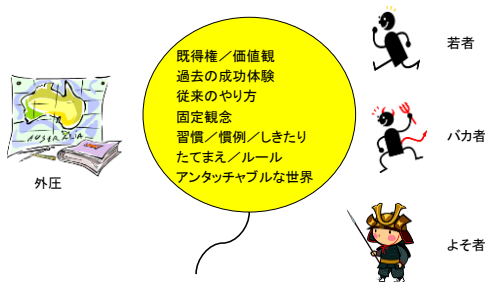
⑧効果を数値で測定する： 何時間削減した、1人工になった、〇〇円の効果金額になった、など成果を数字で表すことでモチベーションアップにもつなげる。

⑨“ゆらぎ”を与えるものがある： 既得権／価値観、過去の成功体験、従来のやり方、固定観念、習慣／慣例／しきたり、たてまえ／ルール、アンタッチャブルな世界などに5S を通じて風穴を開ける。その時、若者、バカ者、よそ者などの多様性を大事にする。

⑩管理・改善の基盤を構築する： マネジメント課題を達成させるために仕組みやシステムを導入しますが、管理・改善の基盤が弱い組織では、それを自社流にアレンジする力が弱く、課題達成につながりません。5S を通じてこのマネジメント基盤を強固にし、状況対応が柔軟にできるようにする。

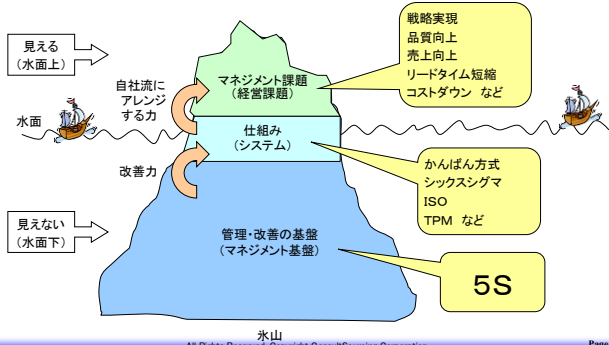
成功している企業がしていること⑨

- “ゆらぎ”を与えるものがある



成功している企業がしていること⑩

- 管理・改善の基盤を構築している



<筆者略歴>

石川秀人 コンサルソーシング株式会社 フェロー・コンサルタント



一部上場大手メーカー勤務後、社団法人日本能率協会、社団法人中部産業連盟、トーマツコンサルティング株式会社等にて教育・コンサルティング事業に従事。2005年にトヨタグループOBらと現コンサルティングファームを設立し、TPS(トヨタ生産方式)ベースの現場改善・業務改善、5S、見える化、海外法人のKAIZEN指導などの経営コンサルティング・研修、および、公益法人・銀行総研等での講演会・セミナー諸活動を行う。

著書には、「最新5Sの基本と実践がよ〜くわかる本」、「オフィス業務の生産性改善手法がよ〜くわかる本」(秀和システム)など多数。

〒451-0011 名古屋市中川区山王 2-3 S-403 号 電話:052-747-5772

E-mail: info@consultsourcing.jp HP: <https://www.consultsourcing.jp>