

## 現場改善の中で実現できる人材育成 (1)

### 4S は若手が育つ仕組みである

あすか経営事務所 代表 菅田裕之(中小企業診断士)

「若手が育たない」「ベテランが技術を教えられない」—こんな悩みを抱えていないだろうか。ようやく採用できた人材も定着せず、育成する余裕もない。今、多くの中小製造業が、この二重苦に直面している。

数字が、この厳しい現実を物語っている。全産業の有効求人倍率は1.26倍(2024年版ものづくり白書、2024年2月時点)と高止まりする中、製造業事業所の約6割が「指導する人材が不足している」と回答している(厚生労働省「人材開発基本調査」)。人を採用できても、育成体制が整っていない—これが製造現場の実態だ。

しかし、諦める必要はない。解決の鍵は日常の現場改善の中にある。全4回のシリーズの中で、1)4S、2)標準化、3)5定、4)改善文化定着のための役割分担、を通じた人材育成について、取り上げる。第1回の本稿では4Sを通じた若手育成について記載する。

4S(整理・整頓・清掃・清潔)は単なる「整理整頓」ではない。若手が自然と育つ仕組みとして活用できる、育成の最良の機会だ。

#### 「整理」がリーダーシップの芽を育てる

「整理」では、赤ラベル作戦から始める。過去1か月使用していないもの、今後1か月使用予定のないものに赤ラベルを貼る—重要なのは、若手に判断を任せることだ。「この箱は必要か」という判断を繰り返すことで、観察力と主体性が養われる。整理で作業スペースが拡大すれば、若手は「職場は変えられる」という実感を得る。

#### 「整頓」が在庫管理の視点を育てる

「整頓」では、3定(定置・定名・定量)を徹底する。置き場を決め、品目を表示し、最小在庫量を赤テープ、最大在庫量を青テープで示す。この見える化により、若手は「なぜこの材料だけ在庫が多いのか」という疑問を持ち、在庫管理や生産計画への関心が生まれる。私に関わる企業では、若手が3定活動を通じて「この材料の発注サイクルは適正ではない」と気づき、調達改善につながった。若手の気づきが会社のコスト削減に貢献した瞬間で

ある。

### 「清掃」が五感を鍛える

「清掃」は単なる掃除ではなく、設備の点検を兼ねた重要な活動だ。清掃点検表に「音」「振動」「温度」「臭い」の項目を設けることで、数値化できない感覚的な異常も記録できる。実際、私が関わった企業では、入社2年目の若手が清掃中に「いつもと違う音」に気づき、大きなトラブルを未然に防いだ。この経験が、その若手の自信となり、さらなる成長につながった。

### 「清潔」がリーダーを育てる

「清潔」では、3Sの状態を維持する仕組みをルール化する。重要なのは、若手にリーダーを任せ、チェックリストの作成や改善提案の取りまとめを経験させることだ。リーダー経験は若手の視野を広げ、職場全体を見る目を育てる。将来の現場リーダーを育てることにもつながる。

図表 1 4S 活動と代表的な手法

項目	読み方	定義(何をするか)	代表的な手法	人材育成との関連
整理	せいり	必要なものと不要なものを区別し 不要なものを取り除く	赤ラベル作戦 (不要品の仕分け)	「必要か否か」を判断する 経験が若手の観察力・判断力を育てる
整頓	せいとん	必要なものを誰でも すぐ取り出せるように配置する	3定(定置・定名・定量) 棚番地管理	在庫管理の重要性を体感し 生産への関心が生まれる
清掃	せいそう	きれいに掃除しながら 設備の異常を点検する	清掃点検表 (音・振動・温度の記録)	五感を使った異常検知が 鍛えられ 設備への理解が深まる
清潔	せいけつ	3Sの状態を 維持し続ける仕組みをつくる	定期4S活動 若手リーダー制	チェックリスト作成・改善 提案をリードすることで 全体視野が育つ

※ 4Sは「片付け」ではなく「人が育つ仕組み」。各Sに『考える・気づく・任せる』の仕掛けを組み込むことが重要

図表 2 4S 活動と育成実践のポイント

4S	取り組みの具体例	若手に任せるポイント	育成される能力	上司・先輩の関わり方
整理	過去1か月不使用のものに 赤ラベルを貼って仕分ける	「必要か不要か」の 判断を若手に委ねる	観察力・判断力 主体性	結果を承認し「自分で決めた」 達成感を後押しする
整頓	3定(定位・定品・定量)を設定 棚に番地とラベルをつける	置き場・量の基準を 若手チームで話し合わせる	在庫管理の感覚 問題発見力	「なぜこの量か」を問いかけ 考える習慣を促す
清掃	清掃点検表を使い 音・振動・においを記録する	異常を「自分で書く・伝える」 経験を積ませる	五感による異常検知 設備への関心・知識	「いつもと違うか」を一緒に 確認する習慣をつくる
清潔	週末定期4S・5分間4S 若手がリーダーとして主導する	チェックリスト作成・ 改善提案のとりまとめを任せる	全体を見る視野 マネジメントの基礎	改善提案を真剣に聞き 採用されたら全員に伝える

※ 「任せる」ことが育成の核心。正解かどうかより「自分で考えた経験」を積ませることが重要

図表 3 清掃点検表の例(異音・振動・温度・臭い)

日付	担当者	設備名	音の異常 (金属音・異音)	振動の異常 (ガタつき・ブレ)	温度の異常 (発熱・冷却不良)	臭いの異常 (焦げ・油漏れ)	特記事項
4/1	田中	プレス機A	○	○	○	△	振動がやや大きい。 翌日再確認
4/2	山本	プレス機A	○	○	○	○	
4/3	加藤	旋盤B	×	○	○	○	【報告済】異音発生 →主任に報告

※異常を感じた場合は「△」、明らかな異常は「×」を記入し、直ちに現場リーダーへ報告すること

4S は現場改善の中でできる人材育成の「入口」である—この認識を持ったとき、日常の清掃や整理整頓が人づくりの場が変わる。次回は、ベテランの技能をいかに若手へ伝えるか—標準化による技能継承の実践を紹介する。

〈著者略歴〉



「現場で改善できる人を育てる」専門家

あすか経営事務所 代表 菅田裕之 (中小企業診断士)

岐阜県産業経済振興センター・静岡県産業振興財団 登録専門家

製造業・飲食業を中心に、現場改善・組織改善の手法を伝えるとともに、自社内で改善をリードできる社内リーダーの育成を支援。大手自動車メーカーでの約 20 年のエンジニア経験と、人材育成部署での研修講師として約 1,500 名への指導実績をもとに、理論ではなく実践を重視。執筆：日刊工業新聞社 雑誌プレス技術 1 月号など多数。愛知県在住。