

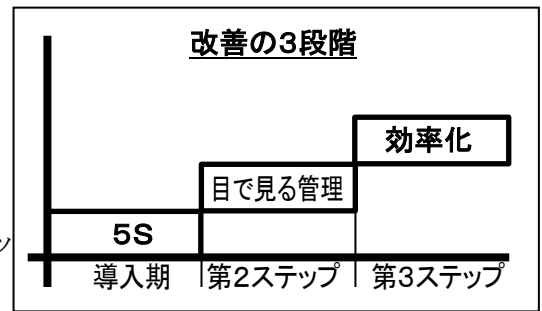
## 「5S」の勘所

### 1. 「5S」とは

右掲は、改善の3段階を表したものです。5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰け)は、改善の第1ステップなのです。なぜ第1ステップなのかと言いますと、工場では、よく

#### 「改善は人づくり、品質づくり」

というスローガンを掲げています。この「人づくり」のベーシックな事柄が「5S」なのです。



私は、サラリーマン時代にトヨタ自動車の改善チームとプロジェクトを組んで、販売店側の責任者として「改善」に取り組んだ経験があります。この時、鏗本先生(当時、トヨタ自動車国内物流部の課長)が直接、座学(4日間)で改善、特にトヨタ方式(Jit)について教えてくださいました。今もなつかしく思います。この時、講義ノートを作成して、自社のチーム内で共有化したので、今も手元に残っています。

「なぜ、5Sなのか?」という点ですが、現場の方々のマインドが高まって、自社や自分の職場に誇りを持ち、家族や友人を呼ぶようになることが重要なのです。よく「売るもの3つ」と言いますが、「会社、商品・技術・サービス、自分」を指しますが、自分が勤務する職場を誇れる方がどれだけいらっしゃるでしょうか、いささか疑問符がつく状態と思います。しかし、2度とない大切な人生の大半を過ごす職場や会社を誇りに思えないのでは、非常に、寂しい限りです。

大手では、家族を職場に招待する日を設定して、社員全員で「おもてなし」をして「誇り」を伝えるように仕掛けています。「5S」は、この状態への登竜門なのです。職場をよくしようとする気持ちを「5S」を通して醸成して「改善マインド」を植え付けるのです。トヨタ自動車の改善提案件数は年に200万件と言われていますが、「改善マインド」のバロメーターでもあります。これを「トヨタやから」と言ってしまうのは永遠に始まらないのです。自社をよくしようとする気持ちに大差はないのです。

### 2. 大野耐一語録

トヨタの改善の祖は大野耐一さんと言われています。第2次大戦後、トヨタ自動車が生産を再開した時に、GMとの格差に愕然としたのです。品質もさながら生産効率の格差も酷い状態だったのです。当時、労働争議も加わってトヨタが経営危機に瀕した際に、生産側として「GMに追いつけ、追い越せ」の檄を飛ばしたのが大野さんだったのです。

その大野語録に「物を大切にしない会社は、人を大切にできない」という物があります。この理念からジャストインタイム方式の生産革命に発展して行ったのです。「在庫はドロボー、仕掛はヤクザ」というように「作り過ぎ」「買い過ぎ」を戒めることからスタートするのです。さらに、この理念から「整理とは要不要をハッキリさせ、処分すること」「整頓とはいつでも取り出せるようにすること」という普遍の哲学が生まれたのです。

また、「物には、位置と姿がある」という名言があり、物が「使って欲しい」と言っているか「眠ってほしい」と言っているかを問うという事があり、さらに、この延長線上で「動線」を短縮するという「場」の改善へとつながって行くのです。コストの中で「人件費」は非常に高いウエートを占めるので、ムダな動きがないように現場設計をするようになるのです。動線分析やIEによる「秒」単位の動作分析にまで発展してトータルにコストダウンを追求したのです。

### 3. 「啐啄の機」を見逃すな

「働く」という漢字は「人が動いてハタの者を楽にする」とも言います。少なくとも「ハタ」ではなくて「自分」がまず「楽」になる創意工夫が必要なのです。漫然と作業をしているといつの間にかそれが当たり前になる(表準)になってしまうのです。この「漫然」から脱して「問題点」に気づくことが重要な第一歩なのです。この「気づき」を提案という形で上申して実践していくので、本人の「やりがい」につながりマインドが高まって行くのです。

右掲は、トヨタではなく船井先生に教わった法則です。工場の方の嘆きの一つに「最近の若者は考えなくなった」というものがあります。完成した現場に入り込んで指示された通りに坦々として作業をこなすだけに染まってしまった状態なのです。こんな状態ですから「改善提案」が出てくる筈もないのです。中には「やってもやらんでも同じやから、やらない方が得や」と思っている人がいるのです。これでは、迫ってくる大きな問題(壁)にぶつかった時には、歯が立たないのは必然です。

「自分が考えたことが実現する」という喜びを知ると「考えるクセ」がつくのです。最初は、簡単な事からで良いのです。上司や周囲から見たら「なんや」と思うような「提案」でも受容して、それを実践させることが「やる気」の醸成になるのです。「啐啄の機」と言いますが、意外に、こんな日常の「受容」ということが重要なのです。まず、受け止めて一歩進めさせることがポイントなのです。

#### 1:1.6:1.6<sup>2</sup>の法則

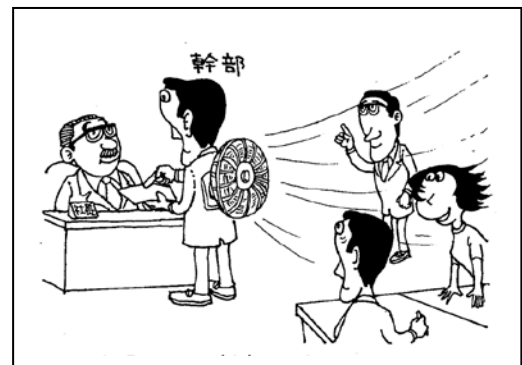
1.....単純にやらされる作業の効率

1.6...作業のゴールが見えた時の効率

1.6<sup>2</sup>..自分が考えてする時の効率

### 4. 「社風」

右掲は、「社風」というイラストです。言い出す人がいて、それを受けて出来ると閃き、その方法を示して、トコトン実践して完成させ、それを横展開するという展開シナリオが重要なのです。その第一は「言い出す人」であり、それを「できると受け止める幹部」がいる事なのです。トップは、常に「右腕」となる幹部社員が必要であり、そういう社員が多くなれば、いろんな場面でよい「社風」が吹き、風土となって定着して行くのです。



中には、労働争議に持ち込む不屈き者が出て来ますが、本来、充実した仕事であれば、どんな事であっても楽しいのです。堀場さんはEnjoy&Funと言いますが、まさに、「考えて」ちょっと変えてみる事が重要なのです。大きな事は難しいが、自分が出来る範囲の改善は楽しめるのです。こんな具合に人がイキイキしてくると組織が活性化して来ます。「たかが、5Sですが、されど、5S」なのです。真髓をしっかり掴んでPDCAサイクルを回すことで「ヒト化」が進むのです。

「ヒト化」が進めば、自らのアイデアで活動が始まって、いろんな「気づき」が起きて「考える」という事が常態になり、「1.6<sup>2</sup>の状態」になりスピードアップし、かつ、ムダがなくなってきました。こういう状態になれば、「第3の利益」(次号でご紹介)に結果が現れてきます。いろんな人の結集で素晴らしい集団になって行き、かつ、職場の雰囲気もよくなって、皆が「誇り」をもつようになるのです。「売るもの3つ」(会社、商品・技術・サービス、自分)に自信がついて来るのです。ぜひ、上辺の「5S」ではなく、本当の意味での「5S」に全社展開して頂きたいと思います。