

# 集団(企業)を動かすために 5Sの本質を見直す

鈴木5Sコンサルティング 鈴木 浩也

## “人”に焦点を当てた足利流5S

栃木県足利市の街ぐるみによる5S活動は、「足利5S学校」という組織が設立されて間もなく10年を迎える。時間の経過とともに、街での実践を通じて企業間同士もつながり、この活動の成果をオープンにして市外各方面へと発信させてきた。市内の実践企業の理解のもとで多くのお客様を足利市へと迎え入れてきた。

本誌を通じて何度か述べているが、足利流5Sは職場をきれいにすることや、生産性、品質、安全性といった向上が目的ではない。結果として、それらも得ることにはなるのだが、本質は「人」に焦点を当てた5Sであり、働く人たちが今の仕事と向き合う中で働きやすくするために何が必要なのかを自分で考えてみることや、その現場に出向いて現場実践の過程の中で判断をしながら決断までを下していくことである。まずはペン1本、紙1枚から自主的に捨てる(整理する)ことから始まり、日常の現場にある小さな問題でトレーニングを積み重ねることで、少しずつ、より大きなモノ・コトに挑戦できる進め方を目指している。足利流5Sの組織も10年余りの歴史の中で少しずつではあるが、働く人たちが生き活きと働ける本物志向への仕事をするという目指すべき方向へ街全体が少しずつ向かっている。

その取組みの中で感じることであるが、5Sは共有することで人と人をつなげる力があり、この上で特に人づくりに役立つ。今回はその姿勢を見て足利流5Sの導入を決断した市外企業の事例が

紹介されるが、迎え入れた足利も彼らの活動にはとても良い刺激を受けている。各社の特色をもって取り組んだ5Sによって生まれた人が変わる変化や成長につながる事例を見ていただきたい。

## 時代の変化に対応できていない

最近是人手不足に多くの企業が悩まされている。筆者の周囲で気になることを耳にするが、仕事が忙しい中で次々に新たな仕事の依頼が舞い込んできている状況で、人手不足でやりきれないからとその仕事を断っているというのだ。確かに今は人材採用が厳しい状況ではあるかも知れないが、過去の歴史を見ても不況で仕事がなくなり、企業で人が余剰になった低迷時代からすれば、できないことを理由にして現状に甘んじていて先々、本当に良いのかという疑問が残る。確かに物理的な量に対して今の仕事のやり方で判断をすれば、できないという決断に至るのかも知れないが、5Sの整理で社内を真剣に見直せば3割くらいのスペースが生み出されてくる。中には部屋や倉庫が1つそっくりと空いたという事例も筆者の周囲にはある。そのスペースにより作業性が向上したり、上述したような新たな仕事を取り入れることも社内で現実的に見えてくるのではないだろうか。

今の企業に置かれている状況というのは、技術的な要素や時間軸での問題というよりは、人による考え次第で大きく変わってくるのではないかと思う。スペースだけではなくて、改善を行うことで今ある仕事が簡素化できる。あるいはいっそのこと、今ある仕事そのものをやめてしまうこと

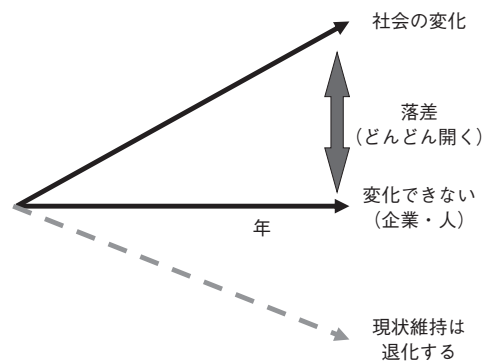
も考えてみる必要がある。企業には続いてきた歴史の中で売上げも利益も減少しつつある成果の上からない事業や商品が置き去りにされていないだろうか。今ある仕事そのものをやめてしまっても誰も困らないような仕事を疑わずに漠然と続けていることも少なくはない。それらを整理すれば、機会損失とならずに受け切れないと思っている仕事も入っていくのではないだろうか。

## 人材育成とは考える人に育てること

時代の変化に伴い、モノ・コト・システムなどが多様化されていく中で何をしていくかの判断がより求められているのだが、この判断が難しく迷うがゆえに多くの企業が何もかもを次から次へと導入されてきている。物事の手先であるようなことでも、目新しいことが見えてしまうとついつい飛びついてしまい、それが膨大となって知識だけが先行する詰め込み型になり、仕事のアウトプットが覚束ない。機能しない不要となった過去のモノ・コト・システムは廃棄するべきだが、多くの企業がそれを行わないで置き去りにしている。結果、断ち切れないことで時間を費やす仕事になって重くのしかかる。導入を決めたことにもすぐ使えるハウツーのみを欲しがって早く結果を出そうと急ぐ傾向にあり、考えるという習慣が身につかず終始している。試行錯誤して失敗することもあるような実践にも着手はしない。そのせいなのか、その反動で適切な判断と決断ができて仕事を行える人材を求めて人材育成の大事さを訴えている。

しかし、「人材育成とは何か」と問えば具体的なイメージを持っている企業は少ない。知識というのは実践の過程で積み重ねることができて、判断や決断する力は知識では身につかず、大半は自らの勇気によって得ることができるものだ。足利の考える5Sで人づくりは、難しいことではなくても、段階を踏みながらできることを確実に凡事徹底で試みて、やがて複雑になっているモノやコトを解いて正常に戻していくためのツールと捉えている。意図的なトレーニングで身につける5Sは混沌とした今の時代には適した改善手法ではないだろうか。

図1 社会変化と対応する企業(人)の関係



## 居座る過去を整理する

人は仕事と向き合う中で現状維持の「固定した考え」と変化を受け入れて新しいことに挑戦する「成長する」という考えの2つがある。後者は努力をして改善できるという考えなので新しいことを学ぶ機会として受け止めることができる。

しかし、固定した考えで現状維持を図ろうとすると、同じことの繰り返しで人の特性による飽きや手抜きから現状維持のつもりが退化をもってしまう(図1)。5Sは経営も含めた企業活動のすべてに通じるものだが、企業の歴史の中で生み出された重要度が高いモノ・コト・システムなどは経営層が先導していかないと不要だということが明確であっても廃棄できない。しかし、経営者が過去のモノ・コトを廃棄することをやりたがらない。その結果、一般社員は5S自体を敬遠してしまい、手が出せなくなる。その状況の要因を自分のせいではないと、どこか他人事にもなってしまう。経営層も現状維持から抜け出せず、下からのボトムアップもやりたがらないでお互いが見合っていたら企業はまったくもって機能しない。

モノを探す、付加価値のない運搬移動、乗せ替え・積み替え、管理の都度転記、生産性全体の状況が見えない現場といった5Sで見えてくる仕事の問題は経営においても大きく影響を及ぼすことになる。企業は混乱の中にあるが、仕事の中で適切な判断と決断ができる人づくりをぜひ5Sで試みていただきたい。常に現場で起こっている小さな問題でも、5Sは目の前の当たり前のことを当