

解説1

管理・間接部門の 管理基盤を強くするための 5S と見える化の進め方

コンサルソーシング 松井 順一

管理の基盤となるのが 「5S」と「見える化」

管理・間接部門の本業は、モノづくりの管理とその支援といえる。当然、生産管理や品質管理、要員管理などにおいては高い管理能力、ムダのない管理が求められ、そのための管理手法・システムの導入やブラッシュアップをしなければならない。しかし、どんなに良い管理手法やシステムを導入しても、管理レベルが高まらないという事例は少なくない。その理由は、管理の基盤が脆弱であるということに尽きる。管理・間接部門の改善では、こうした管理基盤の強化を目指す必要がある。

筆者のコンサルティング先の企業での実話であるが、生産管理システムの再構築をしていた時、製品の製造時間を調査してみると、同一製品の製造時間が20～50%と大きくバラついていて、これでは生産ラインへ投入した製品の完成納期の見通しが立たず、生産の計画ができない。どんなに良い生産管理システムを導入しても、元の製造時間が当てにならなければ何の役にも立たない。

管理の基盤は、元の情報が信頼できることにある。それは、バラツキがなく、安定しているということである。このバラツキをなくすことに最も効果があるのが「整理整頓」である。

必要とするモノだけが、いつも同じ場所、同じ向きに置かれた状態で仕事をすれば、作業時間のバラツキはなくなる。5Sは、さまざまな効能があるが、最初に得られる効能がバラツキの低減である。より良い管理を実現するための基盤づくりが5S改善である。管理・間接部門は、5Sの重要性を理解し、自らの仕事においてもバラツキをなくし、

管理レベルを高める改善が求められる。

納期遅延が起きた、不良が発生した、ケガをしたなど、問題が発生してから対策しても、後の祭りである。できるのは、被害の拡大防止、挽回策、謝罪行脚、次の再発防止しかない。問題が起きてから対応するのは高い管理レベルとはいえない。

本来の管理は「未然防止」である。問題の発生予見シグナルをより早い段階で検知し、問題が発生する前に、それを潰す未然防止を行うことが本来の管理・間接部門の役割といえる。

われわれは「発生予見シグナル」を異常という。いつもと違う状況が異常であり、その異常を放置すると問題が発生するのである。この異常を検知することを「見える化」という。どんなに良い生産管理や品質管理の仕組みであっても、異常を検知し、その情報がフィードバックされなければ、後の祭りの管理しかできない。

より良い管理を実現するためのもう1つの基盤づくりが「見える化」改善である。管理・間接部門が、後の祭り型管理から脱却し、未然防止型管理ができるようになるためには、見える化の改善は最も必要なものといえる。

以上より、管理・間接部門の改善では、まず5Sと見える化に取り組む必要がある。ところが、この5Sと見える化を効果的に使いこなせている組織はあまり多くはない。なぜ、効果的な5Sと見える化ができていないのか、その理由を、効果を出している組織と対比しながら見てみよう。

5S が形骸化している組織と 成果を出している組織の違い

世の中、5S嫌いの人は少なくない。図1左は、



「5Sに対する姿勢」についてのアンケート結果であるが、「面倒くさい」「苦手」「やらされ感」などマイナスのイメージを持っている人が6割を超える。また、図1右の「5Sの効果認識」では、「探索時間の短縮」「景観的にきれいになる」という回答が7割以上で、5Sによって仕事の品質や生産性が高まるとは誰も思っていない。5Sは嫌なもので、効果がないものと思っている人が、上から言われて嫌々取り組んでいる状態では、5Sは形骸化し効果のあるものとはならない。

このような状況で5Sに取り組んでいる組織は、5Sへの取り組み方に以下のような共通の特徴がある。

- ①5S推進事務局からのトップダウン活動
- ②お掃除主体の片付け活動
- ③整理整頓のきれい度による5S活動の評価

では、5Sで効果を出している組織の取り組み方の特徴はどのようなものか見てみよう。

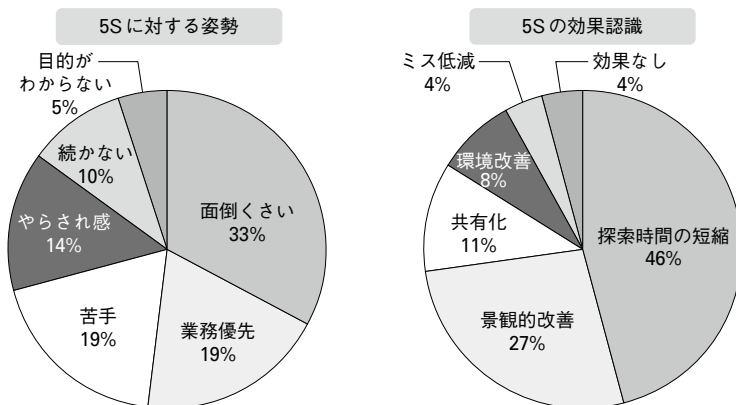
- ①職場主体の自律活動
- ②ミスの低減や効率を考えた整理と整頓の追求
- ③仕事のしやすさや管理レベルの高さで5S活動を評価

両者の違いは明確で、5Sを目的とした活動=5S活動か、仕事を良くする目的の活動=5S改善かというものである。5Sは仕事を良くするための手段と考え、どのように整理整頓すればよいか考えて工夫し、改善できている組織は効果を出している。

見える化を管理に活かしていない組織

管理・間接部門も対象とした見える化のセミナー参加者からの質問でよくあるのが、「どのようにしたらもっと見やすくなるか」というもので、見せ方を工夫すれば、もっと見える化は役に立つと思っている人が多い。たとえば、「納期遵守率をどのように見せれば納期管理が楽になるか?」といった質問をする人がいる。納期遵守率は納期遅延件数を使って算出するものであり、すでに納期遅延した数字をどのように見せようが、納期遅延は

図1 5Sに関するアンケートの結果



減ることはない。

見える化の取組みで、見える化する対象に疑問を持つ人は少ない。見える化する対象は、すでに見えているものであったり、見えるようにしてもメリットがないものであったりする。見せ方だけを工夫しても、見える化が仕事において効果を発揮することはあまりない。

仕事で見える化の効果を出せていない組織に見られる取組みの特徴は、以下の通りである。

- ①推進事務局などから指定された項目を見える化している
 - ②仕事の結果の見える化に終始している
 - ③安心を得るための見える化をしている
- では、見える化で効果を出している組織の取り組み方の特徴はどのようなものか見てみよう。
- ①自分たちの管理に必要なものを見える化している
 - ②仕事のプロセスを見える化している
 - ③心配を見える化している

効果を出せていない組織の見える化は、見える化自体が目的の「見せる化」となり、効果を出している組織は仕事の管理を目的とし、見える化を手段としている。

管理能力を高める5Sの進め方

続いて、管理・間接部門における仕事の管理基盤を高め、効果が得られる5Sと見える化を行うために、改善の取組み方をどのように変えていけばよいか紹介しよう。