

## 5 - 9 テーマのない体質改善運動はウソだ！

これはN先生の研修時の体験談です。ある時、N先生が5S研修の予定のコースを終え、総合質問の時間になった時の話です。よく出る質問ですが、この時も、次の様な内容で質問がなされたわけでした。「5Sを進めるに当たって、事務局の人数をどの程度にして体制をつくると効果的でしょうか？わが社は200名の工場を5つ持っています。5Sリーダー研修ということで出席したのですが、早速、5S推進事務局として出席したので効果的に5S対策を進めたいと考えます。出来ましたら、推進体制の作り方についてもコメントをいただきたいのですが・・・」

ちなみに、5S研修は2日間のコースで、1日目は5Sを用いた改善手法の研修、2日目は経営課題と5Sの関連づけと、ご出席者の方々を中心に、帰られてから対策すべき問題を経営課題と結びつける方法を習得の後の内容でした。Nさんは、いつも、次の様に答えることにしているそうです。

「御社の歴史、5Sを進められる目的や背景や企業文化を理解しないで的を得たお答えは難しいのですが、お応えしたいと考えます。研修会の中で説明した様に、形の5Sは頭の中の5Sが実行された結果として生じる現象です。即ち、頭の中の5Sが『掃除の5S』に先行します。研修でお話の通りです。問題の整理、問題の整頓をまず行い、問題発生を発生時点でとらえるための清掃。そして、清潔、問題の発生を予測して未然防止する対策です！これらが何のために必要か？を躰の考え方で経営改善のテーマと結びつけることが大切です。このことを今回の研修ではマスターされたわけですが、研修会でも解説の様に、テーマ先にありき、即ち、解決すべき問題となるテーマの内容に従って着手方法を柔軟に設定されてはいかがでしょうか？確かに「形を作ってから魂を入れる」という言葉があり、組織、体制をまず作ってから、担当者にテーマを考えてもらう方式もあります。だが、その考えは限界がある様に思います。貴社でも、現在、各所で多くの解決すべきテーマが待っていると考えます。その整理を終えてから5Sにいかに関係者を組み込むべきか？をお考えになっても遅くないのではないのでしょうか？」

「テーマ先にありきですか？」「私のつたない経験と早く効果を挙げる事務局の活動にはテーマの存在が先に必要であると思います。一般に、5Sの体制論から入りますと、「5Sのムードづくりをやるう！」と言って、ニュースの発行、標語募集、研修会・・・と言った内容を先行させ、バッチまでつくりお祭りや発表会や写真展が推進役のテーマとなるケースが多くなります。これらの環境づくりも、時には必要です。だが、それよりは無言実行で、まず、5Sのモデルづくり、即ち、3週間程度で事務局の方がお手本を示すことの方が大切です。実践を通して仕事するうちに、テーマと体制の関係がわかるからです。事務局はリーダーです。リーダーの基本は、「未来を早く現実化させること」とされ、山本五十六方式を適用し、「やって見せて、やらせて、ほめる、という方式で指導と実践を促す。これが指導的な立場を任務を持った人の仕事である！」と、私たちは、かつて、リーダー教育の時に教えられました。論より実践です。良きお手本があれば、関係者はリーダーの行動に従うそうです。「部下は後ろ姿を見て育つ！」とか、「良い、強いリーダーは無言の指導力がある！」という事例があります。言葉は無くても人心を集める実理です。リーダーは評論家とは区別されます。要は、テーマを実行する力と実践内容が、指導を受ける方々の教科書となり、人が参画する要素になるわけです。5Sの場合には、この種の対応が特に大切です。何のための5Sか？説明や教育より、リーダーが体を動かしながら経営改善のテーマと5Sの内容をやってみせることが大切です。「論、体制よりテーマ先行の考え方が大切である」と思います。その様にして作られたお手本が、他社や講習会で学んだお手本よりも関係者には、ずっと理解しやすい貴社の関係者には身近で、理解が楽なお手本と

なります。そして、これから5Sに着手するには最高の教科書になります。私は、実体験からこのような持論を持ち活動しています。他の先生とは見解が異なるかも知れませんが、このやり方が早く、説得力があり、ことを早く進めるという体験をしてきました。論より実践の技です」

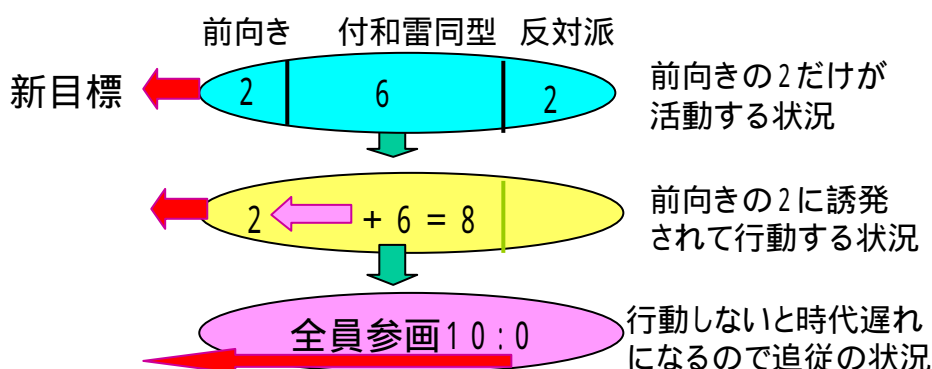
「確かにその通りです。5Sではないが、思い出してみると、私の会社でもそうでした。社内事例に良いものが出来る。他社や講習会で勉強した内容とは違うが我が社的な内容が出来ると、改善が進む！という事例は確かに、多かった様に記憶します。」「そう思います。講習会は、どうしてもいろいろな産業の方々が前提になります。さらに、全体の理解を得るべき内容が中心になります。貴社だけのご事情を中心に指導するコンサルテーションにおける教育とは自ずと内容が違ってきます。このような事情を咀嚼（そしゃく）され、貴社の実践へと展開されて行かれるのが、研修を受けられたリーダーである皆様の役目ではないか？と考えます。」

「加えて、テーマを成功へ導くコツについてお話を進めたいと考えます。成功は成功を呼ぶ、という理論があります。世の中には、「失敗は成功の素」という言があります。私たち凡人には不向きな用語です。このやり方は時間も掛かりますし、楽しくありません。私の様な凡人はあまり失敗が続くと、あきらめることを考え勝ちになります。諦めると、今までの努力は無駄、人生の時間の浪費に他なりません。天才の方々も、成功の後、いくつかあった苦難を「失敗は成功の素」と後で言っている様に思います。第一、成功なくして天才は世に出現しないわけですから・・・この話は他の分野でも当てはまる話です。スポーツの世界も成功が新しい理論を生む例は多々あります。オリックスのイチロー選手の振り子打法は野球の理論にない！とされていたそうです。しかし、打率は抜群！こうなると、かつて巨人の王選手の一本足打法と同様に評価され、一つの方式になってきました。野茂選手のトルネード投法も然りです。しかも、成果があがると、子供さんの興味は（かつて）Jリーグに野球が喰われる、という話がありました。だが、今はそうとは言えない様です。野球の強さが、世界に通じると共に、子供さん方の関心を集めているからです。このような事例を見ても、成果が理論を生む原理は「自然の理」です。」「わかりやすい内容です。」「ありがとうございました。この様に考えると5S体制をいかにつくるべきか？発表会や手法をどうすべきか？と言う前に、効果が拳がるテーマをどの様に選定し、誰にやって戴いて、早く成果、お手本を作っていただくか？に話を集中されるべきと考えます。」「その話も納得です。・・・」

「5Sとなると小集団、グループを組織化してとテーマを自由に選んでいただき・・・と考える方がおられますが、召集団の考えで、テーマを決め、やる気、力量のある方を募集してことを進める方式をとられることが良策です。一般に、集団をつくると、次ページに示したように、2：6：2の原則が成り立ちます。前向きの2、付和雷同型の6、反抗型の2が生まれます。前向きの2に100%の力で注力すれば、アウトプットは200%から300%です。反抗型の2は100%投入に対し、2～3%となる状況です。要は、後向きの2への投入に比べ、前向きの2への投入の方が、はるかに効率が高いわけです。また、前向きの2の方々が成功談をつくると、後の6の方々が動き、 $2 + 6 = 8 : 2$ の状況になります。この状況になれば、残りの2は時代遅れの残留者です。また、そうなりますと、残分の2も、仕方はないが8に加わる現象が起きます。このように、5Sはやる気の2をいかに伸ばすか！が大切なマネジメントとなります。」「いつも、やる気のない2が気になりますが！」「わかる気がします。だが、経営効率を考えるなら、前向きの2に注目すべきです。たとえ、やる気のない2がいても割り切るべきです。単に気になる程度で後であり、この対策で解消されるからです。一般論ですが、やる気のない2はいつも存在することを知っていれば、その内に後ろ向きの2は気にならなくなると思います。ただ、やる気の2とその対象者の個人名を挙げて結構ですが、やる気のない2の方々

の個人名を挙げない様、お願いします。これは人間関係上まずい問題が発生するからです。以上、2 : 6 : 2 は集団マネジメントの原則で、一般論です。だが、私の経験から見て、また、何度も使った経験から考えても、集団を導くには効果的な内容です。しかし、この内容も改善すべきテーマがあって出来る技(ワザ)です。「5Sの推進体制論の前に、テーマ先ありき！」の考え方は大切な内容です。召集団活動を計画しても、テーマを中心に人集めが、すぐに出来るからです。小集団方式は体制論に陥り勝ち、成功事例が出てくるまでじっと我慢が必要ですが、テーマと、やる気の2を組み合わせ、課題を明確にしたテーマ先行型(課題直結型)召集団、メンバー公募型のスタイルで事を進められる方式が懸命であると考えます。この様な内容も私の企業で活動の時、5S 実践体験から得た教訓です。・・・」

## 2 : 6 : 2の原則について



次に、2 : 6 : 2の原則は、集団をつくり変革を方針として出すと、やる気の2割が生まれ、その方々が新しいチャレンジを始める、という理論である。すなわち、前向きの20%が成果を挙げる。組織が寝る、そうすると付和雷同型の6割が動き、8割が動けば、もう残された2割は8割に追従する、という理論だが、集団を動かすには、いかにやる気のグループを発掘すべきかがわかる。なお、加えて、前向きの2割への投入は100に対し、アウトプットは2倍程度、これに対し、後向きの2のアウトプットは3%程度とされている点に我々は注意を払うべきである。

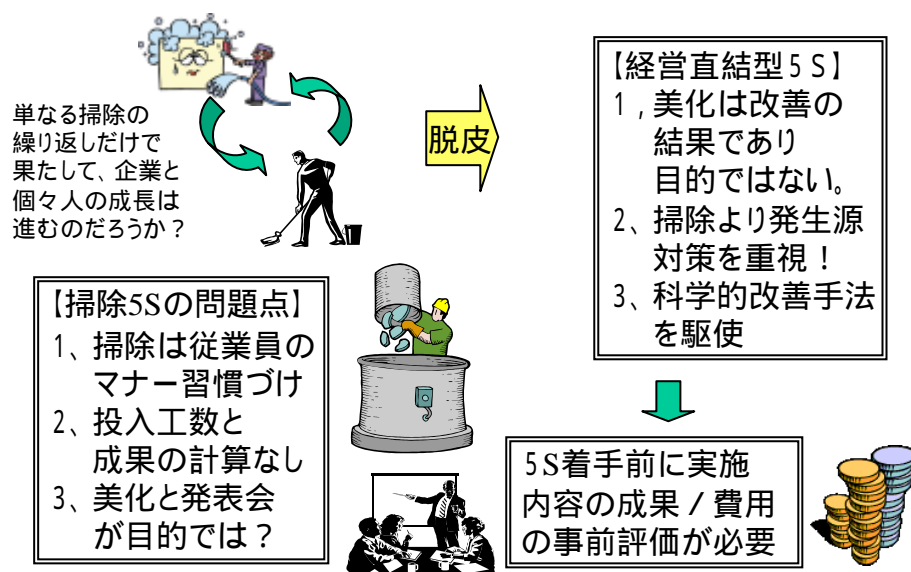
この様にお答えした翌週、また、5Sの研修で同じ疑問が出たため。「同じ悩みで苦労しておられる企業が多い状況である」と思い、Nさんが筆者へ話をされた内容を紹介されたわけでした。

### 【コメント】

5S研修は筆者も担当してきました。今も各社で盛んに行われている研修のひとつです。研修へ参加される理由をお聞きすると、不思議なことに、「掃除を続けてきたが効果が出ない」という内容が多いことに、先ず、共通した悩みがあります。次に、「5Sはムダ排除」と言っていますが、5S手法を進めることがムダ排除につながるとされ、先に製造現場の問題を挙げ、その問題を解くために5Sを道具として活用するケースがほとんど無い。また、事務局を先につくり、派手な催しやイベントを企画し、1年という期限を定め、発表会中心の企画実現のために活動する、という例が多い点です。この種の指導者(5Sの講師)を担当する方の経歴を拝見すると、共通している内容は、「製造部門の管理者経験が無い。従って、経営的見地から5Sを取り扱ったことがなく、書や他社事例を参考に教科書を見て、研修内容を決めて実施してきた方ばかり」という内容が浮かびあがります。5Sは掃除が目的ではありません。次に示した図と表に示したように、掃除自体が何も付加価値を生まな

い対象ですから、掃除の基になっている不良、仕掛かり、故障や作業の平準化～レイアウト改善など、問題となる要因の除去を経営テーマの関連で、工場管理者が把握した後で改善テーマを決め、実施した結果、スッキリした生産を実現した姿が美化という現象になる対策です。このように考え、一流・理想状態と比較すると、製造現場には解決すべき問題が山ほど見つかるはずですが、読者の皆様には、是非、このようなものの見方で5S改善を進めることをお進めします。もし、この種のテーマを提示～指導・プロモート出来ない5S事務局なら「まず、5S事務局から先に5Sの一番目にある“整理”すべき対象とすべき！」ということをお進めします。

## 5S活用の基本



## 経営直結型5Sの要点

5S	対象と活用の狙い	適用手法
整理 ↓	IN / OUTのバランス対策で仕掛減とリードタイム短縮を評価基準に対策し、キャッシュフローを改善する	JITの適用
整頓 ↓	「段取り上手は仕事上手」の名のもと、作業の効率化を追求する	動作経済則
清掃 ↓	「清掃は点検なり」と設備の強制劣化の基を絶つ対策と、各種・発生時点不良対策を図る	QTAT (発生時点問題対策)
清潔 ↑	問題発生 of 潜在問題の予知・予防～未然防止対策を図る	PPA (リスク対策手法)
躰	常に仕事に疑問を持ち、一流の仕事を追及しつつ改善を図る・日々改善・努力	ノウ・ホアイ活動

注釈: QTAT:Quik Turn Around Time , PPA:Potential Problem Analysis