

2013年1月

経営Q&A

回答者
中小企業診断士
三上 康一

5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）を組織内に浸透させるには
～工具の5Sから始めた全社展開の事例～

Question

【相談者：製造業T社 代表取締役N氏】

当社は、自動車や半導体関連企業を主な取引先としている製造業です。ここ数年、売上高は横ばいですが、利益率は減少傾向となっています。当社は、勤務歴の長い従業員が多いため、現状の仕事のやり方を変えることに抵抗感が強く、生産の効率化がなかなか進みません。また、現在の経営状況から、大型設備投資などの費用をかけた改善は困難です。

費用をかけずに生産の効率化を図るために、まずは「整理・整頓・清潔・清掃・しつけ」のいわゆる5Sを社内に浸透させたいと思っていますが、どのように取り組んだら良いのでしょうか。

Answer

生産効率化のプロジェクトチームを立ち上げることで、5Sを社内へ浸透させるよう取り組みました。今回ご相談いただいたT社のN社長は、従業員に仕事を任せすぎの傾向がありましたので、必要に応じてN社長をプロジェクトチームへ関与させることで、プロジェクトチームが形骸化しないようにしました。

以下、プロジェクトチームによって、どのように5Sを社内に浸透させたかをご紹介します。

■ T社の概要

所在地	東京都
業種	製造業
従業員数	約30名

支援開始当初、T社は海外企業との価格競争に巻き込まれ、受注単価が下落傾向となっていました。そのような中でも営業部門の踏ん張りにより、なんとか売上を維持してきましたが、一方で利益率はどんどん低下していました。

そこで、N社長は、5Sの徹底により生産効率を高め、利益率の向上を目指すこととしました。そして、一部の従業員を5Sセミナーに参加させましたが、セミナーで習得した知識を製造現場でどのように共有し、活用させたらいいか検討している中、私がT社の支援を行うこととなったのです。

■ 経営改善に向けた支援 ～プロジェクトチームによる5S浸透作戦～

✓ T社の状況

T社の製造工程は、ひとりひとりの従業員が、それぞれ違う製品を作るという従業員個人のスキルに依存しがちなものでした。そのため、従業員同士の技術やノウハウの共有化を軽視しがちな風土があり、また年配の作業員は、職人気質が強いため、年下の上司が年上の部下に気兼ねし、指示命令が徹底されない状況でした。



✓ 従業員による5S浸透プロジェクト

上記の状況を踏まえ、以下の手順で5Sを浸透させていきました。

【5S浸透プロジェクトの手順】

- 1 5S推進プロジェクトチームの結成
- 2 全従業員にプロジェクトチームの役割や5Sの意義の説明
- 3 5S推進項目の絞り込み
- 4 絞り込んだ項目について5Sの実施
- 5 5S実施の結果検証

(1) 5S推進プロジェクトチームの結成

5Sセミナーに出席した従業員のうち、意欲的な社員を主要各部門から1名、合計3名をメンバーとして選抜し、プロジェクトチームを立ち上げました。プロジェクトチームにおいて、①下表のとおりT社の5Sを定義づけし、②5S浸透のためのスケジュール策定を行うなど、まずは、プロジェクトメンバーの意識の共有化を図りました。

なお、社長、私を含めたプロジェクトチームのミーティングは月に1度、平成24年12月現在で合計10回開催し、今後も継続して開催する予定です。

5S	T社の定義
整理	要るモノと要らないモノに分類し、要らないモノを捨てること
整頓	要るモノの置き場所を誰でも分かるようにしておくこと
清潔	常に掃除をしてきれいにする
清掃	整理・整頓・清潔を維持すること
しつけ	決められたことをいつも正しく守る習慣をつけること

(2) 全従業員にプロジェクトチームの役割や5Sの意義の説明

全従業員参加のキックオフミーティングを開催し、5Sの意義について理解を促すとともに、プロジェクトチームの役割やメンバー構成など5S推進体制を公表しました。

また、社長が5Sの必要性やプロジェクトメンバーの選抜理由について、説明を行うことで、全社的な意識の共有化を図りました。

(3) 5S推進項目の絞り込み

漠然と「5Sを徹底しよう！」と言うだけでは、従業員は何から手をつけていけばいいのか分かりません。まずは、プロジェクトメンバーが、5Sを推進すべき項目を全て列挙し、その中でも特に全従業員の使用頻度が高く、探す時間を費やしている「工具」に絞って5Sを行うこととしました。

(4) 絞り込んだ項目について5Sの実施

工場内にどのような工具がどれくらいあるのかを整理するために、プロジェクトメンバーは、工場内にある工具のリストアップの作業を全部署に依頼しました。

この作業を通して、5Sに協力的な部署とそうでない部署が明確になり、プロジェクトメンバーは、協力的でない部署のフォローを行いました。

仕事が忙しく、作業を行う時間がないと申し出た部署については、作業を行う時間を1日10分間だけ確保するように依頼し、その進捗状況を確認しました。また、リストアップ作業の進捗が芳しくない部署については、プロジェクトメンバーが作業の進捗状況を随時確認し、フォローを行いました。

あわせて、N社長が全部署に対し再度5Sの意義を話して回るなどした結果、約2ヶ月の期間で全工具のリストアップの作業が終了したのです。

次に、必要な工具と必要でない工具を分類する基準を定めた上で、必要でない工具は廃棄し、工具を置く場所を定めました。5Sのうちの「整頓」を実施すると、作業の効率化の実感が得られるようになり、「整頓」の状態を保つように、工具の置き場所の掃除を、従業員が自発的に行うようになってきたのです。

(5) 5S実施の結果検証

工具の5Sを実施した後、全従業員を対象にアンケートを行いました。その結果、「今回の5S活動に満足している」という回答が全回答の82%を占めるとともに、5Sに対する前向きな意見も多く出てきており、5Sの活動効果を実感することができました。

■ 最後に

今回は、5Sを組織に浸透させるため、まずは工具の5Sを推進しました。その結果、工場内のスペースが広くなり、作業動線も直線化されるとともに、工具を探す時間が少なくなり、明らかに作業効率が高まりました。工具の5Sの定着後間もないため、財務面への効果はこれからですが、今後、金型や原料置き場など工場全体の5Sを推進していくことで、利益率の向上を図っていく予定です。

現在、さらなる5S推進のため、部署ごとに5Sリーダーを選出することとし、5Sリーダーの役割や今後の広げ方について、プロジェクトメンバーは計画を立案している最中です。

〈執筆者紹介〉

中小企業診断士 三上 康一（みかみ こういち）

三上中小企業診断士事務所代表。ガソリンスタンドの現場に21年間身を置き、赤字店舗の4年ぶり黒字転換、タイヤの大量販売、ガソリン販売量新記録樹立などの実績を積み上げる。平成20年に中小企業診断士に登録、翌平成21年に独立。

コーチングを用いた組織開発の他、高齢者の継続雇用制度策定（200社以上）、経営革新計画の作成・承認取得支援（25社）などを得意とする。

ホームページ：<http://www.triple-up.net/>

メールアドレス：bbb3850@ybb.ne.jp