

1-1

# 5Sはなぜ長続きせず後戻りするの

## 「現状維持バイアス」が足かせとなる

なぜ5Sは後戻りするの、図1のような失敗の要因を考えてみよう。

### 1. 幹部の本気度不足

サラリーマンである以上、上長の意向は気になる。会社方針で5S推進の指示命令が出たとしても、上長が「仕事優先でそんな暇はない」という空気を出せば、当然部下はついてこない。また、会社方針の5S推進では、なぜ5Sをするのか目的が不明確だったりアウトプットが不明瞭だったりすれば、上長である管理監督者や幹部に届かない。そのため彼らは、机上だけで見て現場に足を運ばない経営者の顔色しか見ず、やっている振りをしてその場しのぎで済ませてしまう。

### 2. 実行者の理解・認識不足

5Sの推進者・リーダーなどの実行者が、5Sをお掃除としてしか捉えておらず、「意義がわからない」「やり方・方法がわからない」「雑用としか思っておらず、やってもメリットが感じられない」「発表会のためのイベント扱いになっている」といったことがあれば主体的に動くことはできない。

### 3. 組織対応不足

個人任せの活動になってしまうと、それぞれの

身の回りのことしか手がつけられず、原因となる組織間の問題に触れずに小さな成果で満足してしまう。また、リーダーだけが一生懸命で上長も部下も知らん顔ということもよく起こる。

### 4. プロセス管理不足

たとえば、5S発表会のようなものがあると、資料もそのために繕い、そこさえ乗り越えればよいといった結果ありきの活動となりがちだ。また、目標があいまいで、定量的な物差しや実行計画がなく、進捗も管理されていないような状況では活動も尻すぼみになってしまう。

### 5. 組織風土の問題

5Sは「まずはやってみることから始め、まずかったら戻してやり直せばよい」というスタンスが大切だ。失敗を恐れず、エンパワーメント(権限移譲)して主体的に行動させることが求められる。しかし、減点主義で失敗すると責められて評価されないという風土があれば躊躇してしまう。

よくある事例が5Sパトロールだ。月1回程度の頻度で現場を巡回しながら悪い箇所を指摘して回る活動だが、パトロールに来るから良くしようと前向きな人がいる一方で、「指摘されたところのみ良くすればよい。後の乱れたところはうまく隠して指摘されなかったので放っておこう」など、指示待ち型で後ろ向きな人もいる。「虎穴に入らずん

図1 変化を阻害する要因

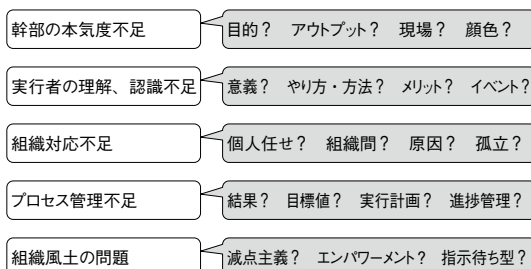


図2 行動経済学における現状維持バイアス

