

1-2

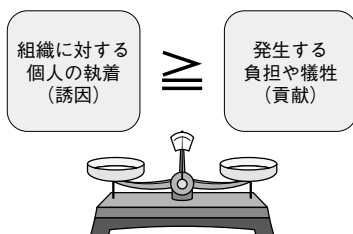
5Sを受容し、行動してもらうには

5Sを受容してもらうにはどうするか

5Sを改善ツールの1つとして実践してもらう際には、以下の点に気をつけるべきだ。

- ・改善はニーズに基づくこと
- ・やれることをやるだけでなく、やるべきことへの挑戦をする
- ・改善を自ら実践する人に徹する
- ・指示号令型ではなく現場の自主性を重視
- ・徹底した真因追究を行う
- ・思い立ったら即行動
- ・設備改善・工程改善より、まずは作業改善を優先
- ・改善はコストをかけずに知恵を出す
- ・困らなければ知恵は出ない
- ・1人のひらめきより10人の知恵
- ・方策が決まったらまず安全と品質を確認する
- ・結果よりもプロセスを評価
- ・トップの意思と管理職のリーダーシップ
- ・人づくり・マインドづくりのための繰り返し教育とコミュニケーション
- ・職場文化を考慮に入れる
- ・長期の経営計画の中で一步一步改善を進める
- ・短期的には負荷が増え、財務目標が悪化することも頭に入れておく

図1 バーナードの組織均衡理論



・黒字の中での改善が望ましい

実際には、5Sでは「やったからといって売上には直接つながらないし、利益が出るわけでもない。そもそも仕事とは別物で、なぜやらないといけないのか」というような後ろ向きの人たちをその気にさせないといけない。彼らにどのように受容させ、行動に導いていけばよいだろうか。

まずは、バーナードの組織均衡理論から紐解いてみよう。これは、何かを行うことで発生する「負担や犠牲」より「個人の執着」が上回れば、やる気につながるという理論だ(図1)。つまり、5Sで時間を取られる「貢献」に対して、得られるメリットや意義を理解し、やり遂げる「誘因」のほうが大きければ人は動くというものだ。そのためにも狙いや目指す姿を共有し、単なるお掃除活動から脱却し、各人に5Sを受容させなければならない。

また、同じくバーナードの権限受容説もある。これは以下の4つの項目で構成される(図2)。

1. 組織の目的と命令が一致していること

つまり、5S＝仕事として、5Sをすればハタラクヤスク(早く、正しく、楽に、安く)なりQCDSが高まるという組織の目的に一致させられるということだ。

2. 上長である管理者が権限行使にふさわしいこと

上長が後ろ向きであったりそっぽを向いていたれば、部下はついてこない。上長自ら旗を振り、現場の先頭に立ってリーダーシップを発揮しなければならない。

3. 個人の利害と一致すること

会社の利害で考えれば「5Sをして品質を向上させたい、原価低減したい」などとなるが、会社の利益を前面に出すのではなく、個人の利害、たと