

1-③

成功させるために必要な視点

成功している企業を 14の視点で見よう

5Sが後戻りしてしまって失敗する企業は多いが、必ずしもそうした企業ばかりでない。当然、成功して成果につながっている企業もある。では、成功している企業ではどんなことをしているのだろうか。成功させるために必要な視点を以下に紹介する。

1. やらされ感を消そうと思わない＝どうせやるなら利用する

会社内には、さまざまな目標・活動・委員会などがある。たとえば、方針管理・目標管理制度・QCサークル活動・ISO・改善提案活動・ヒヤリハットなどだ。それぞれが独立したものであれば、あれもこれもやらなければならなくなり、負担が増える。その結果、書類を作成して提出することだけで精一杯となり、中身が薄く、形だけのものになりやすくなる。

そこで、どうせ5Sをやるなら利用するという姿勢で臨み、その結果をそれぞれの活動に反映していく。結果が出ていれば、その加工や組み換えが容易となり、一石二鳥となる(図1)。

図1 やらされ感を消そうと思わない＝どうせやるなら利用する



2. 率先垂範

人は誰でも変化を嫌う面がある。やり慣れたことをしていれば楽し、安心だ。そこから、5Sに対して以下のような作業者心理が生まれる。

- ・変わったことをしたくない
- ・失敗したらどうしよう
- ・誰も責任を取ってくれない
- ・やらないほうがよい

これを打破していくにはトップの情熱や思いが求められる。トップの関与が最初だけだったり、活動の途中でほとんど顔も出さないようだったりすれば、それをよく見ている活動メンバーは表面的にやっている振りになってしまう。今までのやり方を変えたり新しい試みにトライしたりすることは誰も不安で勇気が必要となる。そのような状況の中で、トップが顔も出さずにただ「やれ！やれ！」というだけでは組織は動かない。後付けのまとめで成果を発表したり、一度でき上がってもすぐ元の状態に逆戻りしたりしてしまう。したがって、やるからにはトップが本気度を示すことが大切だ。そうすればその下の管理職もやらざるを得なくなる。トップ自ら動き、机上ではなく現地現物で、顧客や本社の顔色ではなく作業者を見るというような姿勢で率先垂範していく。

目指す姿を描こう

3. 演繹法アプローチ

問題解決の進め方には、2つのアプローチがある。

1つ目は、現状の知識や技能をベースに考えながら問題をつぶす改善活動で、少しずつ良くする方法だ。これは「帰納法アプローチ」と呼ばれる。たとえば、定量的デ



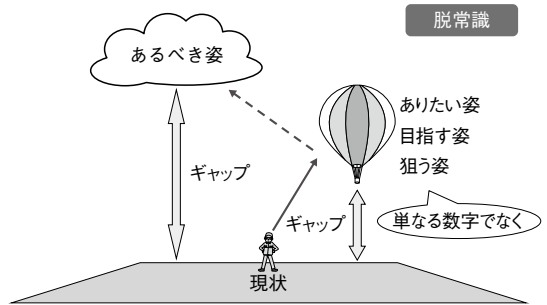
ータを集め、問題に対する改善策を1つひとつ着実に実行していき、1秒ずつでも1円ずつでもよいので縮めていくものだ。

もう1つは、最初から高い目標を掲げて、発想を変えて知恵を出すことで目標に限りなく近づける方法だ。これは「演繹法アプローチ」と呼ばれる(図2)。たとえば、30%の原価低減をするためにはどのような工程やラインにするのがよいのかなど、理想の状態から脱常識で改善策を考えていくものだ。この演繹法アプローチの進め方は、最初に「あるべき姿(理想の姿)」を描く。言ってみれば雲のような存在で、現実的には当面不可能であるが、そうであったらよいという理想像であり、すぐには手の届かないような高い目標を指す。次に、「ありたい姿(目指す姿・狙う姿)」を描く。これは現実的に手の届きそうな2~3年先に到達可能な姿で、自分たちの環境や能力などを踏まえて努力すれば達成できる当面の目標を指す。そうして、さらに「現状の姿」を描く。これは現在のありのままの姿で、現在の實力(能力)を指す。そして、あるべき姿・ありたい姿と現状の姿のギャップが課題となり、このギャップを埋めていくためにどのような5Sが有効かを立案し、実行していく。

4. 小さくやって大きく広げる

いきなり全職場や全工程、全設備といったように全面展開するのではなく、モデル職場やモデル工程、モデル設備を決める。そのモデルにおいては、担当となる職場のみでなく、直接・間接部門を問わず部門横断でさまざまな職場の人が一体となって、現場のさまざまな問題の源流(真因)を明らかにする。たとえば、出荷場をモデルにした場合、保留品は製造部門の問題であったり、死蔵品は調達部門の問題であったり、長期滞留品は営業部門の問題であったりすることがある。当事者の出荷場チームでは対症療法の解決しかできなくても、部門横断の改善チームとなれば、このような源流の問題に対し、自責化して改善をすることができる。このようなモデルでの取組みを通じて、改善ツールをつくり、そのやり方・手法を他職場へと水平展開していくことで、小さく生んで大きく育てることを目指す。

図2 演繹法アプローチ



5. 取組み状況をモニターし、プロセスを管理する

発表会ありきの活動になると、発表会のための資料づくりやつじつま合わせになりがちだ。そうしないためには、プロセスを管理することが必要だ。プロセスで大事なことは、まずは全員が参加する改善の場がつくられ活動が日常化することだ。いつ時間を取り、それぞれの役割を明確にし、ゴールに向かってどのようなスケジュールで何をしていくのかを共有する。そして、その内容を目で見える改善ボードで見える化する。見える化することで日々の進捗がわかるようになり、活動の遅れや進みすぎに対して手が打てるようになる。

6. 分析よりスピードと行動を重視する

5Sを改善として捉えて、PDCAサイクルを回す。

P(Plan)は計画し改善案を立案すること、D(Do)はその改善案を実施すること、C(Check)は効果を確認すること、A(Action)は問題点を処置することをそれぞれ意味する。

PDCAがうまくいっていない職場でよくあるのが、分析主体のPが長くなる活動だ(図3)。机上でデータを見ているだけで何も行動しない、あんならどうするなどマイナス面にとらわれて何も進まない、できない理由ややらない理由の言い訳が先に来て何も動かない。いわゆる“改善ごっこ”に陥ってしまう。そうならないためには、「巧遅より拙速」だ。うまくやろうとすれば遅くなるので、下手でもよいから早くやってみるという意味で、スピードと行動が大切だ。とにかくDを行ってみる。やってみて悪ければそこに気づきが生まれるので、また新たなやり方を考えればよいだけだ。