

2-①

5Sは改善活動の一環として進める

改善ストーリーに従って
5Sを進める

5Sを後戻りさせないようにするには、5Sを改善活動の入口と捉えて改善ストーリーを回しながら進めることが肝要だ。

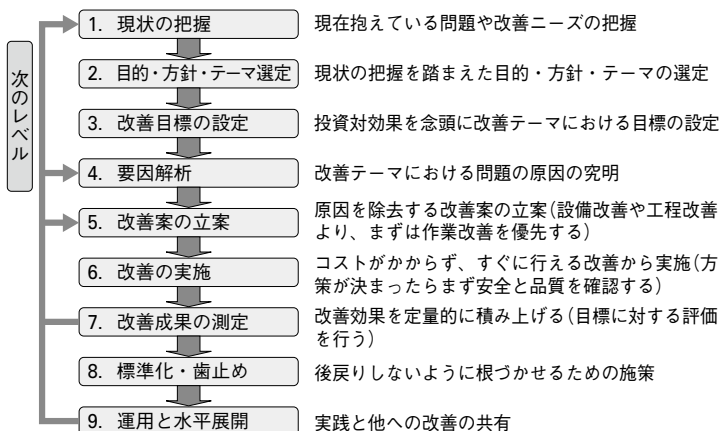
改善ストーリーとは、①現状の把握→②目的・方針・テーマ選定→③改善目標の設定→④要因解析→⑤改善案の立案→⑥改善の実施→⑦改善成果の測定→⑧標準化・歯止め→⑨運用と水平展開、という流れを意味する(図1)。

たとえば、散らかった乱雑な出荷場における5Sを改善ストーリーとして見ていこう。

1. 現状把握

まずは現地・現物・現認の三現主義で現状を把握する。その際に用いるのが動作分析だ。作業者の動きをビデオなどで観測し、正味作業と非正味作業(ムダ)を見える化し、モノの置き方などの悪さから生まれる動作のムダや運搬のムダなどを現状把握する。すると、今まで当たり前になっていた気づけなかったムダが意外と見つかる。

図1 改善ストーリー



2. 目的・方針・テーマ選定

目的を明確にする。「散らかった乱雑な状態で、取り間違いや誤発送などの品質トラブルがある」「パートや派遣社員などの異動が多く、誰でもわかるようになっていない」「残業が多く生産性を高めたい」などの改善ニーズに基づき、5Sの目的を共有する。

方針では、会社方針と5S方針を紐づけるようにする。たとえば、品質向上が会社方針であれば、5Sをすれば品質が高まるように結びつける。あれもこれも現場にさせるのではなく、5SをすればISOや提案活動にもつながるようにして、できるだけ現場の負担を軽減させる。

テーマ選定は、リーダーが孤立しないようにメンバーとの合意形成が必要だ。乱雑な状態の中からは何をするのかを考える。モデルとなるエリアや製品・副資材などを選定し、小さな所から取りかかり、だんだん広げていくようにする。小さな成功体験を積み重ねて、達成感を感じさせ、行う喜びを享受させる。

3. 改善目標の設定

改善目標では、何を、いつまでに、どれだけ、という重要特性を定量化する。たとえば、「現状のエリアを半分にして活スペースを創出する」「探索時間を半減する」「正味比率を30%向上させる」など、後で改善成果の測定ができるように数値で目標を設定する。

4. 要因解析

乱雑な状態を対症療法で片づけても、すぐ元の状態に戻ってしまう。後戻りさせないためには、なぜ乱雑になるのか真の原因を突き止め、原