

中小企業の「5S」改善のステップ

1. はじめに

秋田県の製造業の会社を廻って驚いたことがある。中小企業といっても、ほとんどが従業員50名以下の零細企業であり、多くが下請け業者であるという現実である。工場は、中に入ると足の踏み場もないくらいにゴミが散らばっており、生産性の向上よりも、安全性が心配であった。そこでまず考えたことは、工場の作業分析やライン改善よりもまずは「5Sの推進」をいかに教育し徹底させるかであった。

ここ2年間指導をしてきた教育・改善の進め方・方法について報告をする。

2. 改善の進め方

ステップ1 現状把握

市役所などの行政機関との連携がステップのはじめである。

実際に工場に行くとその実態が把握できる。中には「5S」を積極的に行なっている工場もあれば、全く手の着けられない状態の工場もある。ここでのポイントは経営者の姿勢である。中には現場に対して不満を持っている経営者も多い。問題点は見えているがどうしたらよいか分からない場合も多い。

そこで、問題意識のある経営者に対して協力を呼びかけるのである。もう一つ判ったことがある。それは、地方中小企業の深刻な後継者問題である。後継者が他の産業へシフトしてしまい、ほとんど後継者が育成されていないのである。しかし、中には2世が後継者として名乗りをあげている希少な例もないではないが、逆にそんな場合はオーナーの周りの重役連がしっかりと

脇を固めてしまい、若い後継者が入り込める余地がないケースが多いのである。このような現状のもとで、若手中心に進める「5Sの推進」は大変有効な方法であることがわかった。

ステップ2 写真での把握

経営者の協力を得て、実際の工場内を写真撮影させてもらうのが次の段階である。ポイントは写真に撮り、データとして残すことが大切である。写真は次のステップの教育のときに威力を発揮する。現場の人は、いったいそのモノが何かはっきりわかっているのだから。ただ「5S」のやり方を知らないだけなのである。

ステップ3 教育のスタート

次に行なうのが、従業員教育である。それも全員に対して行なうのである。経営者ももちろんである。

まず「5S」とは何か?である。たいていの場合その半数ほどは「5S」は整理・整頓・清掃・清潔・躰であることは知っている。しかし「整理」とは何ですか?と聞くと答えられないことが多い。

ステップ4 ねらいを明確に

「5S」の定義は知識であるので、理解をすることはたやすいこと。しかし、知識だけでは何の役にも立たない。「5S」の真のねらいは、快適な職場を作ることであり、「お客様」の満足を得ること。「お客様」の認識が重要で、製造業では作っているモノを買ってくれる人を一般に「お客様」と認識することが多いが、そうとも限らない。工場の近くの地域住民も「お客様」であり、従業員自身も「お客様」である。

また、「5S」のねらいは、仕事の効率化・能率化を図ることであり、コストダウンに繋がる運動であること。また「見える化」には必要なステップがあることを理解させることが重要である。ここでの「見える化」とは異常や課題が一目で判り、対策が打てることである。これらが、企業利益に直結する。

それに、少し進めると、何が真の問題点かが理解できるようになり、改善のポイントをつかめるようになる。このような職場は活き活きとした活気溢れる職場となる。

ステップ5 整理・整頓の工夫

次の段階は、「5S」の基本の整理・整頓のテクニックを教えること。整理のポイントは不要なものを捨てることにある。整頓のテクニックは、すぐに取り出せるようにすること。それと同時にすぐに元の位置にもどせるようにすることである。それには、どこに何があるかを明確にする表示が大切。その表示も誰もが間違えないようにすること、誰にでもわかるようにすること

である。また、整理と整頓とは違うことをはっきりさせる。表示が整頓の基本で、所番地を決め、表示は見やすく、大きくすること。工場の床には白線を引き区分を設ける。棚のストライクゾーンを大切に、ストライクゾーン以外にはモノを置かないこと。棚の最上段や最下部には極力モノを置かない。また、モノは積まない、混ぜない、覆わないことを原則とすること。ダンボールの床の直置き禁止、ダンボール自身をなくすことを徹底すること。

ステップ6 5Sトレーニングと改善実施

実際の現場写真を見てどこに問題があるかを判定させる。ここで威力を発揮するのが、はじめに撮った写真である。「5S」教育を正しく理解していれば、自分たちの現場がいかに「5S」から外れているかが明確となり、どう改善すればよいかが見えてくる。

ここまで来ればしめたものである。

ステップ7 レベルにあった評価

各工場には、現状のレベルがある。一足飛びに全て改善することには困難がある。そこで、各自のレベルを把握させて、次のレベルを示すことが大切となる。一步一步着実に進めることがポイントである。表示が出来たレベルの現場には、棚番地をつけて表示を明確に、標準在庫数を決めさせるのである。標準在庫が不明のレベルには、入出庫のデータを取らせる。表示はあるが、色分けがされていないレベルには、表示の色分け区分すると共に、ポカよけ防止の対策を採らせる。トヨタさんばんのない倉庫には、欠品かんぱんをつけさせるなど、その工場や倉庫のレベルに合わせた指導を行なう。

最終的には、工場ならば「5S」の躰の段階まで来れば合格であるし、倉庫ならば適正在庫で先入れ先出しルールが明確となれば高いレベルである。

ステップ8 自主的な改善

「5S」はスタートであり、実はエンドでもある。モノづくりをしている限り改善は永遠に必要で、これで良いというレベルは実はないのである。「5S」は改善の第一歩であり、これがキープされて、作業改善・ライン改善へと繋がって行く。

3. まとめ

2年間の現場改善はようやく端緒についたばかりであり、まだまだ本格的な現場改善にまでは程遠い段階ではあるが、地道に努力を継続して行きたい。ご協力いただいた秋田県の各企業に感謝いたします。

(原稿受付 2010年6月11日)
〔谷内 宏行 秋田県立大学〕



図1 5Sトレーニング

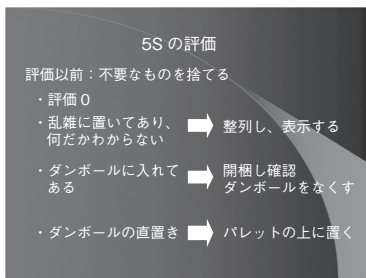


図2 レベルの把握