

《好業績を上げている企業は、環境整備に力を入れています。》

環境整備

環境整備の 基本になるのが規律です。

(1) 規律

規律は、「決められているルール等をきちんと守る」、「指示・命令は、きちんと実行される」の2つから構成されています。

ヒトが社会生活を営んで行く上で種々の決め事があります。たとえ不都合だと思っても従うしかありません。企業の中でも同様です。不都合な決め事は、申し出て変更していけば良いのです。

指示・命令は受け手が行わなければならないわけですが、「いいっぱなし」ではいけません。指示・命令を出した方には、「行わせる」、「行えるように指導する」、「正しく行ったかチェックする」責任があります。

特に、「行えるように指導する」ことが重要です。何故ならば、できないのは、「やり方が分からない」場合が圧倒的に多いからです。「出来が悪い」、「ヤル気がない」、「ダメなやつだ」と早とちりして、せっかくの芽をつぶさないでください。

実は、指導側も「行えるように指導する」やり方を知らないため教えることが出来ないのかもしれない。

(2) 整理

整理には、「不要なものを捨てる」、「必要なものを残す」という2つの側面があります。

その上で、掃除などの清掃を行って、整理された状態を維持するのです。

もったいないと捨てずにおくのは美徳かもしれませんが、不要なもので大事なスペースを浪費し、本来の仕事に支障をきたすのは「愚の骨頂」です。

整理を行うには、「イエローカード」、「レッドカード」貼り付け活動が有効です。

(3) 整頓

整頓は、「物の置き場所を決める（固定する）」、「置き場の管理者を決めて、表示して、状態を管理する」の2つから構成されています。

物の置き場所は、「仕事をするのに便利なように」決めることです。たとえば工具ですが、工具箱に収納しておくのと、取り出しに不便です。そこで、工具板のような平板を使って固定した位置に引っかけて置くと、だれでも使えるように整頓できます。

(4) 安全・衛生

安全・衛生は、企業が繁栄し、社員に健全で文化的な生活を確保するために不可欠な要素です。この面に十分な配慮をしないと、「災害や病気」を引き起こすことになります。

(5) 習慣化

以上のようなことを、繰り返し実行していくことで、無意識で、自然に実行できるようになることが、「習慣化」です。

そのためには、ルール違反をしていたら、その場で指摘をしていくことが重要です。そして、徹底的に行うことです。

そうすれば、環境整備で職場がキレイになるだけでなく、従業員の行動がキレイになり、精神状態がキレイになるのです。

ここにかかげた内容で「環境整備」活動を、社内に展開してください。

次の「チェックシート」で、自社の現状を確認してください。

チェックシート

評価年月日： 年 月 日

評価者： _____

No.	質問事項	自己評価		
		はい	少し	いいえ
①	人間の活動の原点が以下に記すような「環境整備」であることに同意しますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
②	① 規律（決め事[ルール]は必ず守る。指示・命令は必ず実行する）が、きちんと保たれていますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	② 整理（不要品を捨てる。必要品を保存する）が、きちんとできていますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	③ 整頓（物の置き場所を固定する。置き場所の管理者を決める）が、きちんとできていますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	④ 安全・衛生			
	・安全・衛生（無事故・無欠勤、健康維持・長期欠勤者なし）が、確保できていますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	・労災の申請方法など、いざという時の手続きを整備していますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑤ 習慣化（無意識でやれるようになる）するまで、繰り返して実行していますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

この「**チェックシート**」に関する 設問の意図や対応策については、次の「**レポート**」を参考にしてください。

レポート

① 人間の活動の原点が以下に記すような「環境整備」であることに同意しますか

「環境整備」(一般的には5S)が事業経営に関係あるのかと言われるあるいは思われるかもしれませんが、まずやってみてください。その効果は、多くの中小企業で実証されています。ただし、1年やそこらで目に見えるような効果を期待して、あせると失敗します。少なくとも3年間は継続して実施することです。

決まっていることをしっかり守る風土やこぎれいな工場などが好業績をあげている会社は、確実に業績を上げています。「綺麗さの習慣」が、能率を上げ、不良率を下げている工場も多く存在します。

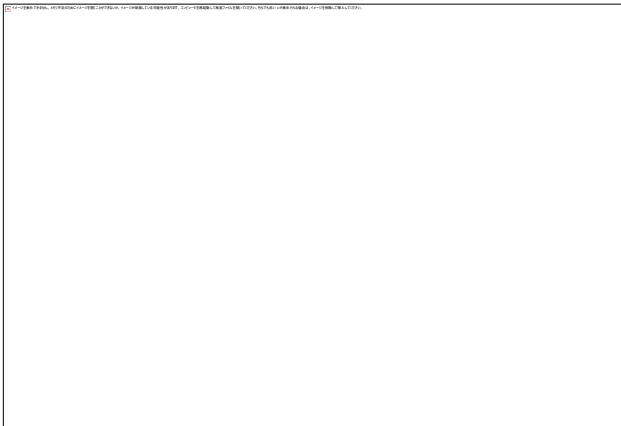
「環境整備」とは、「汚さの慣れ」から「気づき」の連鎖をもたらすものです。

いろいろな局面で気づきが増えてくることは、実は一番会社にとって望ましい「社員教育」なのです。

そして、過去に「環境整備」や「5S」を実施してうまく行かなかったとすれば、「厳しさ・細かさ」が不足していたのです。そして、社長も役員も幹部も一般社員も、あるいはパートタイマーの方も、「全員で5Sを実行する過程で、全員がそれぞれの立場で正確な現状の把握を行い、それ以降の改善活動の糸口をつかむ」ことです。

以下に示すのは、「環境整備」のうちの「整理、整頓」です。この事例で示した企業は、これをキッカケにして、見事、業績を回復させました。

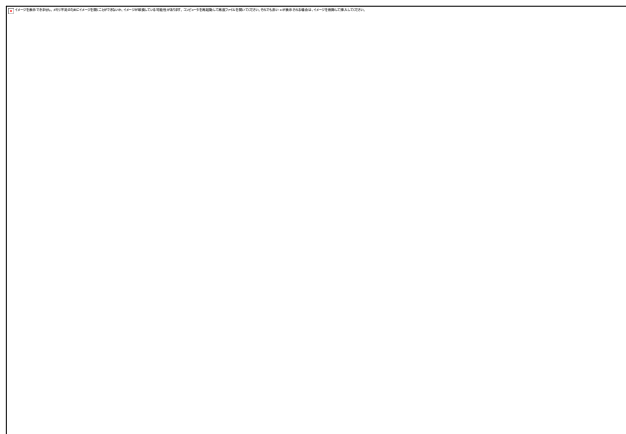
実行前の写真



実行中の写真 (1.5 ヶ月後)



3ヶ月後の写真



わずか3ヶ月の間に、すべての社員が協力して実行した結果です。

これだけ広い現場において、「赤札作戦」(後述)を展開し、部品を一つひとつ分類して「**整理、整頓**」したのです。何万個とある部品一つひとつがすべて、人の手によって運ばれたわけです。

成功の秘訣は、以下の3点にあります。

(1) 必ず社長、役員が参加すること。

これは、社長も自ら赤札を50枚持って貼り切ることと、その後の分類や並べ直しにも参加する。

決して、社員の活動を、腕組みして見ているだけではいけません。

部下や現場の人たちに、赤札活動の指示だけを出して、自分は管理者の立場で傍観しがちであるが、これではダメなのです。

(2) すぐに、答えを出すこと。

全員で現場に出て、現物を前にして、現実的にてきぱきと答えを出してください。いわゆる、**三現主義(現場、現実、現品)**でやるのです。

会議室では、ついつい結論を後回しにしがちになりますが、この赤札活動では、即断即決で、「**捨てる・変える**」をその場で決めて、即、「**運搬・移動**」するのです。

「**社長が現場に立つと全然違うなあ**」とみんなが思うようなスピードを見せることが重要なのです。

(3) その後のパトロール(フォローアップ)を忘れないこと。

この活動は、一回で「お終い」ではありません。職場の「**整理、整頓**」は、未来永劫続くのです。

定期的に、その目で職場を見て回り、きちんと整頓が維持されている職場の社員に対しては、きちんと「**頑張ってくれてるなあ**」ということを伝えてあげることが重要なのです。

きちんと現場の事を知っている社長が見てくれていることが伝わる、ということが誉めることになるのです。

人は誉めて育てるということは知っていても、誉める内容がないなどと困っている人がいますが、誉めるテーマはいくらでもあるのです。

②	① 規律(決め事[ルール]は必ず守る。指示・命令は必ず実行する)が、きちんと保たれていますか
---	--

辞書によれば、規律とは、「**1人の行為の基準として定められたもの。おきて**」とあります。

これを、企業用語に言い換えると「**決め事[ルール]は必ず守る。指示・命令は必ず実行する**」ということになります。

例えば、「**服務規律**」という「**企業が独自に社員の守るべきこと**」で、スポーツでいう「ルール」に相当するものです。通常は就業規則中に記載してあり、守らない社員に対して懲戒処分をとることが明

記されています。単なる注意事項や会社の約束事をまとめたものではないのです。

つまり、ルールに違反した場合の処置（罰則）がセットになっているわけです。

一方、守らせる側にも責任があります。言い放し、指示・命令の出し放しでは、いけません。必ず、フォローして確認することです。

②	② 整理（不要品を捨てる。必要品を保存する）が、きちんとできていますか
---	-------------------------------------

②～⑤では、やるべきことをかっこ書きで「一言表現」していますので、「どんなことをすれば良いのか」については、お判りいただけますね。

あとは、「どのようにすれば良いのか」が判れば、実行できるはずですので、その手順を順次、レポートします。最初は、「整理」です。

整理は、赤札作戦：不要なものに赤札を、不急なものには黄色札を貼る

（１）赤札・黄札の対象

場 所	部署	対象品
現場	在庫	原材料、購入品、外注加工品、仕掛品、組立半製品、製品（完成品）
	設備・機器	機械、設備、治工具、測定器、金型、車両、搬送機器、作業台、机、椅子
	スペース	床、通路、作業区域、壁、棚、倉庫、部屋
事務所	文書	ISO管理文書、契約書その他の文書
	事務用機器	パソコン、OA機器（コピー機、FAX）、プリンター
	備品	ロッカー、キャビネット、ファイル、書類ケース、机、椅子、パイプンダー、カッター
	文房具	鉛筆、シャープペン、ボールペン、サインペン、ハサミ、パンチ、ホチキス、テープ、クリップ
	その他	伝票、名刺、図書、雑誌・新聞、図面

（２）赤札（レッドカード）、黄色札（イエローカード）の貼り付け基準（例）

- ① 調査票貼り付け日より、1ヶ月経過して使用していないものに、黄色札（イエローカード）を貼り付ける。
- ② さらに2ヶ月経過しても使用していないものに、赤札（レッドカード）を貼り付け、退場させて所定場所に置くか廃棄するかを決定する。
- ③ さらに、3ヶ月経過（累計）6ヶ月）しても使用していないものは、無条件に廃棄する。

②	③ 整頓（物の置き場所を固定する。置き場所の管理者を決める）が、きちんとできていますか
---	---

2番目が「整頓」です。

（１）30秒以内に取り出せるように考える（指定作戦）

必要なものを必要なときに、誰でも直ぐ（30秒以内）に取り出せるようにする。

そのためには、辞書機能を持った一覧表をつくることである。

（２）基本のチェックポイント（機械加工の場合）

1. 活動板は、あるか
2. 全員参加の活動カレンダー（予定表）は、あるか
3. 表示と現物が合っているか
4. 管理責任者名を表示してあるか
5. 直線、直角、床置きなし、床配無し
6. 本日使用部材は、ライン別に決めてあるか
7. 部材は、使用順にラインのすぐそばに置いてあるか
8. 治具、金型、計測器、備品置場は、決めてあるか
9. 作業指図書置場は、決めてあるか
10. 不具合品置場は、決めてあるか

部品の整理、整頓

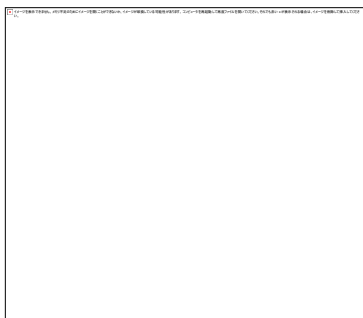


機械、設備の部品は保管場所を定め、必要なときにはすぐに取り出せるように整理して保管する。

機械、設備の部品を取り替えたときは、その部品の使用記録を残しておく。

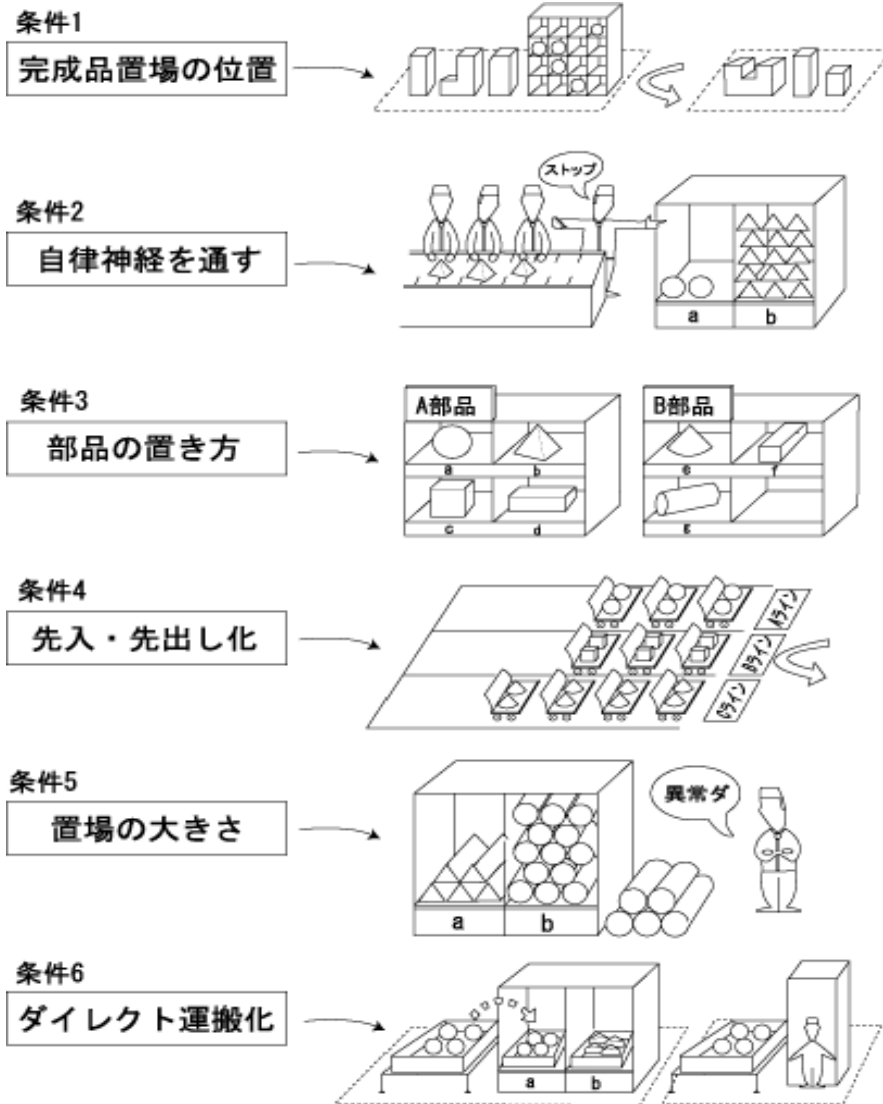
部品がなくなる前に注文をして補充する基準も必要である。

資材の整理整頓



原料や包装資材などは、品名をはっきり表示し、整理整頓して、使うときにすぐ取り出せるようにしておく。また、小さな資材で引出しや棚に整理する場合は、見やすい表示にしておく。

整頓の仕方、効率化の一例



そもそも、「整理、整頓」という言葉は、誰でも知っている言葉ですが、そこで「ああ、知ってる知ってる、やったことある」と判断して、そのまま何の行動にも移さないで終わってしまう場合が多いでしょう。

95%節というのがあります。地道に「整理、整頓」を実行しているヒト、あるいは企業は、5%にも満たない。だから、価値があり、目立つ訳です。



左の写真は、飲んで半分に残ってしまったウィスキーグラスである。この写真を見て、あなたは何を思うだろうか。これはよく心理学的内容の本に出てくる話であるが、なくなった部分に着目して「もう半分しか残っていない」という人は悲観的な人で、「まだ半分残っている」という人は楽観的だという説明になっている。

この絵から、次のように考えることも出来ます。上半分のなくなった部分を話す人は、「**できない理由を説明する人**」。そして、下半分の残った部分を話す人は、「**やる方法を考える人**」だというように。

できない理由をしっかりと説明して、社長や周囲のヒトを納得させることができたとしても、企業経営には何の意味もありません。時間のムダですね。

ところが、実際には、こういうヒトや企業が、95%と非常に多いのです。御社は如何ですか？

	④ 安全・衛生
②	・安全・衛生（無事故・無欠勤、健康維持・長期欠勤者なし）が、確保できていますか ・労災の申請方法など、いざという時の手続きを整備していますか

一般的な「5S」では、「清掃、清潔」となるのですが、ここでは、もっと幅を広げて「安全・衛生」と言っています。

- ・清掃：毎日行うものです。まずは、くずカゴのなかのゴミです。毎日、きちんと分別してから捨てるのです。清潔さを維持するために、白衣を着て作業させる企業もあります。
- ・掃除：トイレなどヒトが嫌がる場所の清掃がおろそかになっている企業は、問題があります。掃除とは普段、目に見えない、目立たないところを清掃することです。
- ・清潔：清掃や掃除をした状態を維持することを言います。つまり、汚さないように気を付けると言うことです。
- ・安全・衛生：以上の3点がしっかりと実施できていれば、安全・衛生については自然と出来ることとなります。ただし、クレーン操作など特に危険な作業がある場合には、特別に、安全作業に関する講習会や安全大会・安全月間などのキャンペーンを実施して、改めて自覚してもらうということが必要です。

②	⑤ 習慣化（無意識でやれるようになる）するまで、繰り返して実行していますか
---	---------------------------------------

最後が、「習慣化」です。「躰（しつけ）」とも言います。

しつけとは、「**決められたことを、いつも正しく守る習慣づけること**」です。作業は決めた基準どおりに実行するのです。

指示を仰がれなくても各人が自主的に率先して、整理、整頓、清掃、清潔の取り組みをできる状態にもっていくことが躰の活動になります。全員の意識改革により、自発的に「**環境整備**」が行えるように習慣づけします。先ずは、決められたことは守り、実行する習慣を基礎として、自然体で自主的に率先して5Sを実行できるように全員でレベルアップを図っていくのです。

なお、5Sのことを、欧米の企業では、以下のように表現しています。やはり、「しつけ」というのは、そのままでは、理解されないようです。

整理	： Separate and Scrap	分けて捨てる
整頓	： Straighten	まっすぐ置く
清掃	： Scrub	こすり落とす
清潔	： Spread	広げる
躰	： Standardize	標準化する