

# 経営 Management

## 「凡事徹底の経営② ～5Sの徹底～」

「市場の成熟化」が進み、顧客の要求レベルが益々高まる中、企業の「個」への対応力が試されています。この要求レベルに耐えうる体質への変換を果たすため、今回は「5Sの徹底」について改めて考えることとします。

### はじめに

日本は人口減少・高齢社会に突入しましたが、これら人口動態の変化(図表1)に企業は対応していかなければなりません。

図表1 日本の将来推計人口(2012年1月 中位推計)

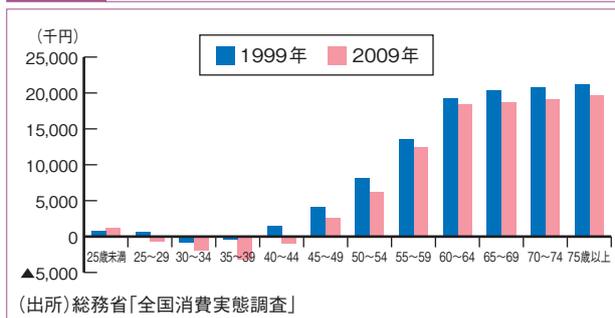
単位:千人

西暦	総数	増減割合	0~14歳	割合	15~64歳	割合	65歳以上	割合
2010	128,057	基準年	16,839	13.1%	81,735	63.8%	29,484	23.0%
2015	126,597	-1.14%	15,827	12.5%	76,818	60.7%	33,952	26.8%
2020	124,100	-3.09%	14,568	11.7%	73,408	59.2%	36,124	29.1%
2025	120,659	-5.78%	13,240	11.0%	70,845	58.7%	36,573	30.3%
2030	116,618	-8.93%	12,039	10.3%	67,730	58.1%	36,849	31.6%
2040	107,276	-16.23%	10,732	10.0%	57,866	53.9%	38,678	36.1%
2050	97,076	-24.19%	9,387	9.7%	50,013	51.5%	37,676	38.8%
2060	86,737	-32.27%	7,912	9.1%	44,183	50.9%	34,642	39.9%

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所

世代を詳細に見ていくと、1947年～1949年生まれのいわゆる団塊の世代が、継続雇用制度の対象から外れ、いよいよ企業戦士から引退する時期が来ています。この世代の人口は、669万人(男性329万人・女性340万人:2010年現在)と全体の5%強を占め、純貯蓄額も図表2の通りとなっています。

図表2 世帯主の年齢別純貯蓄額(貯蓄-負債)



この巨大集団のライフステージの移行により、

旅行や居住空間の変更、習い事等にお金を使う「時間消費型消費」の増加が予想されます。また、年齢を重ねる事は、様々な「喪失」を伴うため、それらのマイナスを補い、「今を楽しみたい」という気持ちを増幅させる商品やサービスの開発が望まれています(関沢英彦:東京経済大学教授)。いずれにしても消費者ニーズは、「時間の質」を高める方向へと向かうことから、成熟度の高い本物志向の消費者を、自社のファンとして取り込むことが並大抵の努力では叶わないということがご理解いただけると思います。つまり、企業対顧客の対立関係ではなく、顧客の質の高い要望(コト)の実現をサポートすることが必要になるのです。そのためには、顧客情報のデータベース化、それらの効果的な活用(含:IT)、業務の効率化及び従事者の教育が欠かせません。そこで、改めて仕事の仕方を見直す「凡事徹底」、特に「5Sの徹底」が必要となってくるのです。

### 5Sの徹底の目的

「5S」に取り組む目的は、3つあります。

一つ目は、ベーシックな経営基盤の確立と強化です。皆さんが自宅を建設する場合、まず、地質調査を行うのではないのでしょうか。どれだけ強固な家屋を建設しようとも、基となる土地にその重さに耐えられる強度が無かったら、欠陥住宅として、クラックが発生したり、ドアの開閉も困難になり、家族の体調にもかかわる重大事になりかねません。企業に置き換えると、多額の費用をかけて技術開発やマーケティング、生産システムを整

えようとも、その基となる組織を動かす仕組ができていなかったらそれらの投資は、全て無駄になるという事です。

二つ目は、情報基盤の整備と経営のスピードアップです。IT化が促進され、情報インフラが日進月歩で整ってきております。それに伴い、消費者の持つ情報は、際限なく増加していますし、前述の通り、日本は成熟社会を迎え、ニーズの高度化・多様化が進んでいますので、企業にとってこれらに対応できる、思考や行動の基となる情報基盤の整備は待たなしなのです。

三つ目は、信頼の獲得です。やはり見た目は大切です。米国の心理学者アルバート・メラビアンが1971年に提唱した法則によると、人は第一印象の93%を見た目(声のトーンや話し方の「聴覚情報」、表情や立居振舞の「視覚情報」)で決定します。従いまして、見た目(印象)を大切にすることは、信頼獲得のために大切なのです。さらに、「暗示」による効果も期待できます。暗示と言うと「自己暗示」を想像しますが、それ以外にも環境から入ってくる暗示「他面暗示」があります。例えば、自宅に入る時、玄関口で靴が脱ぎ捨てられていると、自身も適当にしてしまいがちですが、きちんと揃えられていると揃えて脱ぐ経験をした事があると思います。企業に置き換えると、整理・整頓をすることで、仕事の効率やうっかりミスが減少し、より、顧客のニーズに合った立居振舞やサービスができるようになるという事です。

## 5Sの具体的な内容

「整理」とは、「必要なものと不要なものを仕分けし、不要なものは捨てる」という事です。実施のポイントは、①整理できる場所の確保、②要不要基準の作成、③整理ツール(不要シール等)や整理ルール(不要と判断する基準等)の確立、④定期的な実施、⑤迷ったら捨てる意識の醸成、です。

「整頓」とは、「必要なものがすぐ取り出せるよう、置き場所・置き方を決め、表示を確実に行う」という事です。整頓は、整理をきちんと行った上で成り立つ概念です。筆者が企業訪問時よく目に

するのが、必要でないものまで含めて、整頓をしている姿です。これは、労力の無駄です。必ず、整理したものを整頓するようにしてください。ポイントは、①置き場の設定(100%設定)、②整頓されたイメージ図(完成図)の事前作成、③整頓方法の徹底(直置き・床上配線厳禁、棚表示・ファイリング方法等)、④整頓が乱れた場合の原因究明、⑤実施ルールの徹底(指導力の養成と教育訓練)です。

「清掃」は、「ゴミや汚れのない綺麗な状態になるよう清掃すると共に、細部まで点検する」ということです。定期的な清掃を通して、設備の油漏れ等不備の発見と改善や表示類の剥がれの有無等を確認します。ポイントは、①明確な役割分担(共用部分の担当等)、②基準の明確化(清掃基準・清掃周期・清掃時間等)、③実施の確認(チェックリスト方式の活用等)、④発生源の改善、⑤清掃困難個所の改善(レイアウト変更や専用道具の開発等)です。

「清潔」は、「汚れの無い綺麗な状態を維持する」ということです。ポイントは、「見える化」です。管理限界表示(合マーク・線引き・許容指導範囲の色表示等)、管理ラベル(毎月点検・毎日給油等の表示シール等)、状態の視覚化、カラーコンディショニング等、目で見てすぐに異常がわかるようにすることです。

「躰」は、「決められた事がその通りに実行できる習慣の醸成」です。躰は、繰り返し言い続けるしかありません。管理職のマネジメント能力を高め、指導し続けられる粘り強さを身につけさせなければなりません。また、5Sを実行し続けることが、自社・自身のためになるということ、社員が実感できるようにすることが大切です。

## 結びに

5Sの実効性を高めるためには、組織づくりが必要です。経営トップを中心に推進委員会を設置し、推進事務局や部門別推進リーダーを任命する等、全社員が一丸となって取組む仕組みづくりを行ってください。

三重銀総研 取締役コンサルティング部長 伊藤 公昭