

[資料1]

整理 (Seiri), 整頓 (Seiton), 清掃 (Seisou), 清潔 (Seiketu), 躰 (Shituke)

3. 整理とは…

まず整理から説明を始めます。

皆さん!!

「5S」の一番手は整理です。これはいらぬものを処分することです。あまりよい例ではありませんが、「人員整理」というと首切りの意味で人を辞めさせることです。つまり人を処分すること。整理とは「必要なものを必要な時に必要なだけ持つこと」です。だから不要なものは捨てます。

不要なものは場所のムダですし、仕事をするにも邪魔になります。また、ムダな動作なども整理したいですね。

整理できなくて一番困るのは、本当に必要なものの管理がおろそかになることです。物事には何事もメリハリが必要で、何もかも取っておくと、本当に大切なものが見えなくなります。

大切なものはきちんと管理できていないと、必要な時に本当に困ってしまいます。だから「必要なものを、必要な時に、必要なだけ持つ」という整理が大切です。

4. 次に整頓…3定がポイントです

次に整頓の説明に移ります。

整頓は、整理でいらぬものを捨てて残ったものを、きちんと並べることです。うまく整頓されていると、モノが「誰でも一目でわかる場所にある」だから、「誰でもすぐ使える」そして、置き場所がはっきりしているから「誰でもすぐに戻せる」です。

[資料2] よい整頓は→「モノ」が

- 「誰でも一目でわかる場所にある」
 - 「誰でもすぐ使える」
 - 「誰でもすぐに戻せる」
- ようにすることです。

5Sではよく「3定」という言葉を使います。この「3定」が整頓の極意です。その内容は「定位」「定品」「定量」ということ。置くところが決まっていて、置いているものの名前表示がしっかりあって、置く量も決まっているということです。

物をなくす人は「定位」ができていません。大切なものは入れるところを決めておくとよいですね。財布や定期入れなど決まったところに入れているでしょう？ レストランに入ってさっと支払って、財布をもとのところにさっと思いませぬ。なくすということは、出した後に元に戻さないで、戻したことの確認もしないからです。また、定位置を決めていないとものにも戻せませぬ。

大切なものは出したらそのあとしようときに確認することがとても大切です。そうすると大事なものはなくなりませぬ。

実は私は少しそそっかしいので、前は物をよくなくしました。ISOもやっていますし、継続的改善が大切です。それで物をなくさない方法を考えました。私のカバンは今入れる場所をすべて決めてあります。定期入れはカバンの一番外側、その内側に手帳や名刺入れ、その内側にパソコン。パソコンは壊れないようにクッション材で保護するというのでその位置…。これでなくしません。人間って弱点を強みに変えることができるんです。大事なことと思います。

「定品」つまり品目表示をしっかりとすることも大切です。定まった品物が定位置にあるには、表示がしっかりとできていないといけません。品目表示ができていないと、やはり使ってももとに戻せませぬ。これは識別表示をしっかりとすることです。

識別とはあるモノを別のモノとわかるようにすることです。品名表示、内容表示するとモノは識別できます。

3つ目が「定量」です。「定量」は置く数量が決まっていることです。その置き場所に、何個置くかですね。これは倉庫などで材料などを保管する場合には特にポイントになります。そこで一定の数以上に在庫があれば、多

すぎるわけです。どこかで何かが停滞しています。そのしわ寄せがその材料置き場に来ています。何がまずかったのでしょうか。計画以上に購買をしたか、生産が順調に行っていないのか、ひょっとしたら生産計画自体に問題があったのかもしれませんが。いずれにせよ、そこに課題があることは間違いありません。課題が自然に見えるようにする業務の見える化はとても大切です。課題が見えれば、その分析を通して打ち手を検討して実施すれば業務改善が図れます。

【資料3】3定

定位：置くところが定まっている
定品：そこに何を置くか定まっている
定量：そこに何個置くか定まっている

といった具合です。以上のような話をしながら、仕事の基本心得帖の「整理整頓」編を説明し、その会社独自のものに修正することをおすすめします。

5. 業務の整理整頓が「標準化」ということ

会社のなかの仕事の仕組みの整理整頓は、実は標準化です。標準化はコンサルタントにとってとても大切な考え方です。コンサル心得帖に入れる大事な項目になります。

「標準化」とはバラツキをなくし、ムラをなくすこと。いろいろとさまざまにあったものを1つの標準のものに統一することです。

標準化は業務を明確にすることから始まります。そして標準化した結果を文書にすると皆が共有できます。使いながら改善もできます。無形のものには有形、つまり形あるものにする途端に扱いやすくなります。

そこで出てくるのが業務手順書です。仕事をする場合、手順書があるといろいろと便利です。新入社員が入ってきたときに、読んできてもらえば、教える時間も短縮できます。

複雑な仕事も丹念にほぐしていけば単純な業務の集まりになります。例外はあるにしても、基本が何なのかをつねに意識していけば物事は単純化

されます。それを文書にすれば手順書や標準書になります。

明確にしたものを共有化することが次のプロセスです。共有化の有力な装置はもちろん教育です。教育するときに大事なのがテキストですが、この業務手順書が即テキストになります。教育の現場で内容にまずい点や改善すべき点などが出てきたら、それを追加したり修正したりもできます。

皆が業務手順を理解し身につけることで、皆のレベルが一定水準以上に底上げされます。これが標準化の効果です。バラツキなくします。業務手順書のレベルがその組織のレベルを決めるとしてもよいですね。だから業務手順書のレベルを上げていけば、組織の業務レベルも上がっていきます。

目標管理も大切です。目標があれば身につけることへの励みにもなります。業務手順書も知識だけで済む業務ばかりではありません。日常の業務を通じて一つひとつ身につけていく、いわゆるスキルに属する業務もあります。製造の現場では特にやってみてはじめてその難しさがわかる作業もたくさんあります。そこでは業務手順書で表現できることにも限界があります。そんなときは業務のポイントになるところを留意点などと表現して漏れなく入れることです。留意点が1つあるだけでも成果に大きな違いが出ることも少なくありません。意識したい点の1つです。

そして、目標管理のなかで目標としてスキルを身につけた自分をおるべき姿として明確に描いて日常の業務に取り組んだり、外部講習会に出かけたりすること。教育をしっかりと、そして着実に実行することが大切です。

モニタリングも大事です。日常のモニタリングとして日常業務のなかに仕組みとして組み込むことが1つ。たとえば業務日報を書かせている会社は多いですね。日常業務のなかで問題点を書かせたり、ポイントになる数値を報告させたりします。それを上司が確認しアドバイスをしたり、課題が明確になれば会議で検討したりもできます。

定期的なモニタリングも必要です。内部監査は定期的なモニタリングの有力な仕組みの1つです。会社にとって重要なところをしっかりと監査します。現場の状況をそこでしっかりモニタリングし、フォローアップします。そこから会社がよくなっ

仕事の心得帖2 整理・整頓・清掃・清潔

項目	内容 (どのようにするか)	コンピテンシー・留意点														
整理整頓	整理整頓の基本 ①原型復帰……使用した「モノ」は、使った人が必ずもとに戻します。 ②よく使う「モノ」は身につけるか、1m範囲内に置きます。 ③機械・設備、キャビネット、ロッカー、棚の上に「モノ」を置かない。 ④仕事が終わったら電話機、パソコン以外、机の上のものはすべて片づけます。	「標準化」も仕事の仕方の整理・整頓!! 大切なことを明確にして、誰でもできるようにすることです。標準化とは取替えが可能になったということ。人間は決まっていることは先にやり、決まっていないことは後にしがちですから、標準化すると業務スピードがアップします。標準化したものをだんだんとレベルを上げていくと、それを皆でこなせば全体がレベルアップします。														
	書類管理 ①書類は共通保管を原則とします。 ②ファイルでの保管を原則とします。 ③全員が活用できるように置き場所を明確にします。 ④保管期限を明確にします。 ⑤保管責任者を明確にします。	5Sとは…… <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>意味・内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>整理</td> <td>必要なもの不要なものをハッキリ分けて不要なものを捨てること</td> </tr> <tr> <td>整頓</td> <td>残った必要なものを使いやすいようにきちんと置き、誰でもいつでも取り出せるようにすること</td> </tr> <tr> <td>清掃</td> <td>念入りに手入れすること。つねに押除をし、きれいにすること</td> </tr> <tr> <td>清潔</td> <td>整理・整頓・清掃がキチンと行われている状況が維持された状態</td> </tr> <tr> <td>躰(習慣)</td> <td>決められたことがいつも止しく実行できること</td> </tr> </tbody> </table>	項目	意味・内容	整理	必要なもの不要なものをハッキリ分けて不要なものを捨てること	整頓	残った必要なものを使いやすいようにきちんと置き、誰でもいつでも取り出せるようにすること	清掃	念入りに手入れすること。つねに押除をし、きれいにすること	清潔	整理・整頓・清掃がキチンと行われている状況が維持された状態	躰(習慣)	決められたことがいつも止しく実行できること		
	項目	意味・内容														
	整理	必要なもの不要なものをハッキリ分けて不要なものを捨てること														
整頓	残った必要なものを使いやすいようにきちんと置き、誰でもいつでも取り出せるようにすること															
清掃	念入りに手入れすること。つねに押除をし、きれいにすること															
清潔	整理・整頓・清掃がキチンと行われている状況が維持された状態															
躰(習慣)	決められたことがいつも止しく実行できること															
事務用品管理 ①個人の筆記具は最小限とし、持ち主の名前をつけます。 ②共通事務用品は、取扱いやすい場所に位置を決めて、わかりやすいように文字で表示します。 ③事務用品は、無断で持ち出してはいけません。必ず担当者から受けとること。																
日常清掃 (きれいにする清掃) 日々の作業としての「清掃業務」。ほうきやぞうきん等でゴミ、チリ、汚れを徹底して落とす。 点検清掃 (感知する清掃) 日常の清掃業務のなかに日々の点検業務を浸み込ませる。 機械や設備を中心にその異常や故障、欠陥を感知し、発見する。 保全清掃 (改善する清掃) 発見した異常や故障は、作業者自身がすぐに修理や改善などを実行する。できない場合は保全への依頼を行う。	点検清掃の方法 <table border="1"> <thead> <tr> <th>五感</th> <th>方法</th> <th>具体例</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>目で見える</td> <td>目で機械の動きをじっと観察する。</td> <td>変形、変色、歪み、錆び、カビなどないか。</td> </tr> <tr> <td>耳で聞く</td> <td>耳で普通の音との違いを聞き分ける。</td> <td>異常音、雑音などしっていないか。</td> </tr> <tr> <td>鼻でかく</td> <td>焦げ臭くないかなど鼻で嗅ぎ分ける。</td> <td>異臭などないか。</td> </tr> <tr> <td>手で触る</td> <td>そっと手を当てて微妙な機械の動きを肌で感じる。</td> <td>振動、揺れ、発熱、ガタツキなどないか。</td> </tr> </tbody> </table>	五感	方法	具体例	目で見える	目で機械の動きをじっと観察する。	変形、変色、歪み、錆び、カビなどないか。	耳で聞く	耳で普通の音との違いを聞き分ける。	異常音、雑音などしっていないか。	鼻でかく	焦げ臭くないかなど鼻で嗅ぎ分ける。	異臭などないか。	手で触る	そっと手を当てて微妙な機械の動きを肌で感じる。	振動、揺れ、発熱、ガタツキなどないか。
五感	方法	具体例														
目で見える	目で機械の動きをじっと観察する。	変形、変色、歪み、錆び、カビなどないか。														
耳で聞く	耳で普通の音との違いを聞き分ける。	異常音、雑音などしっていないか。														
鼻でかく	焦げ臭くないかなど鼻で嗅ぎ分ける。	異臭などないか。														
手で触る	そっと手を当てて微妙な機械の動きを肌で感じる。	振動、揺れ、発熱、ガタツキなどないか。														
清潔	3Sの習慣化 ⇒ 清潔	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>主な取組み</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>整理の習慣</td> <td>書類をもらったら重要性でABCランク分けしてファイリングする。不要なものは捨てる。</td> </tr> <tr> <td>整頓の習慣</td> <td>やりっ放しにしない。原型復帰。もとに戻す。</td> </tr> <tr> <td>清掃の習慣</td> <td>廊下、身の回りなどゴミが落ちていたら拾う。</td> </tr> </tbody> </table>	項目	主な取組み	整理の習慣	書類をもらったら重要性でABCランク分けしてファイリングする。不要なものは捨てる。	整頓の習慣	やりっ放しにしない。原型復帰。もとに戻す。	清掃の習慣	廊下、身の回りなどゴミが落ちていたら拾う。						
	項目	主な取組み														
	整理の習慣	書類をもらったら重要性でABCランク分けしてファイリングする。不要なものは捨てる。														
	整頓の習慣	やりっ放しにしない。原型復帰。もとに戻す。														
清掃の習慣	廊下、身の回りなどゴミが落ちていたら拾う。															
清潔への予防処置 1) 予防整理……捨てないですむ整理 (不要物が発生しない仕組みづくり) ①不在在庫を作らないためには……「必要なものを、必要ときに必要なだけ調達生産する」 ②不要文書をなくすためには……「必要な資料を必要ときに、必要なだけ作成・コピー・配付する」 2) 予防整頓……乱れない整頓 ①吊るす……使い終わったら自動的にもとに戻る ②組み込む……工具などを工程のなかに組み込んで戻すことを省く ③使わない……用具の共通化、用具の代替化、手段の代替化 3) 予防清掃……しなくて済む清掃 例……爪とび防止のためのキャップつき爪きり、バスネット、スイカ(切符の切りカスがそもそも出ない)																

コンサル心得帖3 標準化、共有化の効用

項目	内容	留意点・どのようにするかなど
標準化 (明確化)	標準化する	標準化で仕事の仕方を整理する。 (仕事の仕方の明確化)
	業務手順書などを作成する	重要な仕事は業務手順書を作る。 (整理したものを手順書という形で整頓する)
共有化	業務手順書などを周知する	明確にしたものを共有化する。 (たとえば手順書を教材として教育する)
	見直しをし、追加修正する	関連する一人ひとりに割り振って改善のための追加・修正を加えていく。 (当事者意識を持つでの自覚教育にもつながる)
成果が出る (パフォーマンス 向上)	目標管理する	目標管理を通じて明確化したもの、標準化したものを身につける。
	日常のモニタリングを実施する (パフォーマンス向上)	日常業務にモニタリングの仕組みを組み込む。 ・上司の日頃の仕事のなかでの確認、アドバイスなどが、部下のスキルアップにつながる。 ・叱ることが部下のスキルアップには大切。 ・相談でも部下のスキルアップは磨かれる。
	定期的なモニタリングを実施する (内部監査や会議での確認)	定期的にモニタリングする。 ・内部監査で重点を絞り込んで監査する。 ・会議で進捗管理し、フォローアップする。

業務手順のレベルを上げ、皆ができるようになれば、それにつられて全体のレベルが上がる。

ていく。明確化し、共有化し、そして目標管理やモニタリングをしっかりと実施することで、成果が出ます。

前回から仕事の基本心得帖について書いていますが、会社には業務手順書が必要なこと、その1つが仕事の基本心得帖ということです。

ここでは整理から清潔までの4Sについての仕事の基本心得帖をモデルとして載せます。また、コンサル心得帖には標準化について載せました。参考にいただければと思います。

今回は仕事の基本心得帖の3つ目「報告・連絡・相談」に話を進めます。

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ。企業にトータルな経営支援を提供する(株)ソフィア代表取締役所長。著書に『ダントツ重要部門になる総務経理の基本実務』(中経出版)、『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』(週刊住宅新聞社)など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。

