

企業における 5S の意義についての研究¹⁾

大 森 信

1. はじめに

本研究の目的は、5S に注力する企業に着目して、真剣に 5S に取り組むことの意義を明らかにすることである。より具体的には、5S に注力する企業を対象にして、5S を通じて得た企業メンバーの気付きについて示す。つまり真剣に 5S をやれば、企業メンバーは何に気付き、何を考えるのかを示す。また 5S からの気付きの異同点を整理、検討する。そして 5S に取り組むことの企業にとっての意義について考察して示す。

5S とは、整理、整頓、清掃、清潔、躰の 5 つである。工場管理編集部（1986）の説明に基づくと、整理とは、要るものと要らないものを分けて、要らないものを捨てることである。例えば 1 年間使わなかったものを自動的に捨てたり、要らないと思ったものに赤札を貼ったりして、職場の中の要らないものを減らしていくことが整理である。整頓とは、整理した結果として残った要るものを、より使いやすいように並べ替えたり、誰でもわかるように明示したりすることである。清掃とは、要るものを常に掃除して綺麗にしておくことである。そして清潔とは、上述した 3S を維持し続けることである。最後の躰は、自分の身を美しく保つこと、決められたことをいつも正しく守る習慣づけのことであると説明される。ただし文献によってそれぞれについての説明が微妙に異なっていたり、5S の並べ方や名称も異なっていたりする。

例えば 5S の並べ方について、平野と古谷（2005）は、整理を行って、整頓をし、清掃をし

て清潔を保ち、躰によって歯止めをかけるという手順の順番で 5S を並べていくことを主張する。一方、古畑（1995）は、品質管理で頻繁に使われる PDCA のサイクルと対比させて並べることを主張する。具体的には、整理が計画の P に相当するものであり、整頓が実施の D に相当し、清潔は目で見える管理、すなわち確認の C に相当して、清掃が処置の A に相当するとする。そして品質管理の PDCA サイクルを支えているのが品質意識であり、4S を支えるのが躰であると位置づける。つまり、整理、整頓、清潔、清掃、躰の順番で並べることを主張している。他にも、木村（2005）は、整理、清掃、整頓、清潔、躰の順番を示しており、並べ方が統一的でないことがわかる。

さらに 5S という名称が使用されないことも多い。例えば、日本電産では、作法を加えた 6S にしている。ここでの作法とは、電話対応の仕方、お辞儀の仕方などのいわゆるビジネスマナーのことである。自社では、5S では足りないとして付け加えているのである。ホンダクリオ新神奈川のように、48S にのぼる事例もある。そして S という頭文字にこだわらない企業もある。具体的には、一倉定（1997）の提唱する「環境整備」が有名である。株式会社武蔵野や武蔵野の経営指導を受ける企業などを始めとして多くの企業で使用されている（小山, 2007）。一倉自身は、規律、清潔、整頓、安全、衛生の 5 つの活動を行うこととしているものの、環境整備という言葉を使用する企業中でも内容は少しずつ異なっている。本研究の調査対象企業も環境整備という言葉を使用してい

て、さらに一倉の示す内容と少し異なっている。つまり、5Sは広く知れ渡った活動であるものの、必ずしも標準化された活動ではないのである。QCサークルと比べると、同じ現場中心的な活動であっても対照的である。QCサークルは、QCの7つ道具といった手法などの標準化の度合いが高く、標準化されているために企業を超えたコンテストが開催されているほどである。

さらに5Sの機能についても必ずしも一様でない。ムリ、ムダ、ムラをなくすというムダ取りを主な機能として指摘したり(長田, 1989)、綺麗であることで企業イメージが向上して新たな取引につながるという可能性を指摘したり(木村, 2005)、他にも安全の確保、故障の撲滅、能率の向上、リードタイムの短縮、在庫の削減、品質の向上、原価の低減など数多くの効用を指摘するものがある(工場管理編集部, 1986)。また利益に直結しないような5Sはやるべきでないという主張(古畑, 1995)、逆に数字に示しにくいような間接的な経営上の効果にも目を向けるべきという主張もある(高原, 2000)。

そこで本研究では、5Sに注力する企業に着目して、実際に毎日5Sに励んでいる組織メンバーが5Sを通じて何を感じ、考えているのかを明らかにする。企業の現場では、肌感覚として何かを感じ取っているからこそ、毎日5Sに励んでいることが考えられる。5Sによる企業メンバーの気付き、そして企業にとっての意義を明らかにしていくためには、文献研究でなく、丹念な調査研究を実施することが有効であると考えられる。次節では、5Sに注力する企業を対象にした調査結果を示す。具体的には、全国に40近くの支店を抱える企業に注目をし、さらに特に近年5Sに注力している支店を調査対象とした。5S部門で2年連続社内表彰されている支店であり、相対的に5Sに注力している調査対象企業の中でも特に真剣に5Sに取り組んでいる支店である。真剣に5Sをやれば、何に気付くのか、この支店メンバーの気付きについての調査結果を示す。第3節では、調査

により獲得した発見事実を整理して、企業にとって5Sに取り組むことの意義は何かについて考察をする。また第4節では、考察を踏まえた上での5Sに取り組むことの理論的含意を提示する。

2. 調査²⁾

本研究では、幼児活動研究会株式会社の5S(環境整備)活動に注目する。調査対象企業では、5Sでなく環境整備という名称を使用している。具体的には、規律、挨拶、清掃、整理、整頓の5つを環境整備として位置づけている。整理、整頓、清掃については5Sと同じである。そして、清潔が除かれている代わりに、躰を規律と挨拶との2つに区分した5つの活動で構成されており、活動内容はまさ5Sである。調査対象企業では、5Sを約20年に亘って全社的に継続している。従業員には、年度初めに数値目標や社長の経営方針など示された経営計画書が配られて、その経営計画書の中で全員が5S活動に努めるように毎年記されている³⁾。山下孝一社長は、毎年経営計画書の中で、また自身の著書の中で「売り上げを上げるためにやるのではない、気付く人間になるためにおこなう」ことを示している(山下, 2003)。真剣に5Sをやれば何に気付くのかを考える本研究にとって適した調査対象企業といえる。なお調査対象企業は、1972年に設立されており、2007年に上場をしている。主な事業内容は、幼稚園や保育園の体育指導事業であって、製造業でなく、サービス業である。つまり工場がなく、特段に5Sを毎日する緊急性がない企業ともいえる。逆に言えば、一人一人の5Sに対する真剣度が低ければ、組織的な5Sの継続が困難になってしまう企業ともいえる。

調査対象企業では、毎年3月に全従業員を集めて、経営計画書を配布するとともに、最優秀支店の表彰を実施している⁴⁾。さらに5Sについての優秀支店を表彰しており、最近2年間は同じ支店が連続して受賞している。相対的に5Sに力を入れている調査対象企業の中でも、特に5Sに力を

入れている支店として位置付けることができる。真剣に5Sをやれば、何に気付き、何を考えるのかに焦点をあてる本研究にとってより適した対象である。そこで本研究では、この支店を対象にして、5Sを通じて得た支店メンバーの気付きについて調査を実施した。2009年7月28日から30日にかけて、支店がある現地に赴き、支店メンバーに対してインタビュー調査を実施した。他の影響を受けないで、自由な発言ができるような空間において1対1の対面形式で実施した。インタビューでは、経歴についての質問をした後に、すぐに本題である、真剣に5Sをやり始めると何に気付いたのかを質問にした。調査者による影響をできるだけ避けて、普段の各人の考えを引き出すためである。そしてその後で、5Sの1つ1つを分解した質問をした。つまり、5Sの中の特に整理をしてみても気付いたこと、特に整頓から気付いたことのように分解した質問をした。以下では、各人の5S全体からの気付きについての回答を示した後に、5Sのそれぞれからの気付きについての回答を示していくことにする。

2.1 A氏にとっての5S

A氏は、支店長であり、入社16年目の従業員である。最初の6年間にいくつかの支店に務めた後で、現在の支店において初めての支店長を務めている。支店長となって約10年になるが、最初の5年間はそれほど5Sに注力していなかったという。しかし従業員の退職が相次いだこと、それに伴って支店の業績の落ち込んだことを契機にして、社長が経営計画書で求めている5Sに真剣に取り組み始めたという。支店の絨毯を敷き換えたり、机を配置換えしたりといった物理的に大きな変化をもたらすような整理や整頓もしたが、最初は挨拶と規律に特に注力をしたと話す。挨拶とは、例えば帰社した時に背筋を伸ばして大きな声で「ただいま帰りました」などという挨拶をすることであり、規律とは、いわゆるハウレンソウ（報告、連絡、相談）をしっかりとさせることで

あると話す。帰社後にただ報告書を提出させるだけでなく、口頭による今日の報告、連絡、相談を徹底させたという。A氏は、この挨拶と規律を支店で注力するために、別の支店にいたB氏を引き抜いたという。A氏によれば、B氏は特別仕事能力の高い従業員でなかったという。しかし誠実が服を着て歩いているような生真面目な人間であると話す。B氏が大きな声で挨拶をしたり、自分に対して細かくハウレンソウをしたりする姿を、他の従業員がみることによって挨拶と規律が徹底されていくことを目指したという。

A氏は、真剣に5Sを始めてみて数多くのことを感じて、気付いたとする。そして特に次の2つのことに気付いたと話す。第1に、5Sは誰かが見ているとやるけれども、誰も見ていないとやらない傾向があるということである。調査対象企業の支店では、顧客の都合に合わせて、顧客の所に出向いて仕事をおこなうために、毎朝全員によって5Sを実施することが困難である。そこで、1日の中で各人が会社のどこか気付いた所を5Sすることにしている。場合によると、上司のいない、あるいは誰もいない中での5Sとなることもある。すると上司が見ていると懸命に5Sをするものの、いない時には手を抜く人間がいるという。さらに誰も見ていなければ、A氏自身でさえ手を抜いてしまう危険性があることに気付いたと話す。そこでA氏は、逆に5Sを徹底することで、裏表のない人間が育成できるのではないかと思い始めたという。誰が見ていても、誰も見ていなくても懸命に5Sができる人間は、誰が見ていても、誰も見ていなくても懸命に仕事ができる人間だからである。

第2は、5Sは自己満足的で、やったつもりになってしまうという気付きである。例えば、今日は綺麗に掃除をできたと思っていても、他人の目から見たら綺麗になっていない所がまだ多く残っているという。仕事も同様であり、自己満足で終わっていた危険性があるということを考えるようになったという。5Sへの取り組みを通じて、自

分の立場でなく、常に他者の立場から物事を考えられる人間となっていく必要性に気付いたと話す。A氏は、管理者という立場だから、5Sからの気付きを直ぐに仕事に結び付けるわけではないという。自分たちは毎日5Sを一生懸命にやっている。毎日真剣にやっているからこそ誰もが自然に仕事との結び付きを考えずにいられなくなると指摘する。

A氏は、支店の管理者として、整理、整頓、掃除の3つを同時に進めたという。整理をしながら、汚れているところを掃除する。掃除をしながら、整頓をするというように進めたという。そして整理、整頓、清掃というのは、常に発展途上なものであると感じていることを話す。いずれも完成がないものであり、そして常に向上させていく必要があるものだからである。また同時に、整理、整頓、清掃は継続していくにつれて、必ずマンネリの問題に直面するものであることを指摘する。例えば、掃除においては、手癖ようになってしまっ、毎日同じ所を掃除しがちになると話す。無意識なうちに自分にとって楽なことをやるようになってしまうというのである。そしてワンパターンになれば、必ずマンネリ感に陥ってしまうと話す。A氏は、管理者としてまた一個人として、マンネリを打破していくために、毎日の5Sに工夫を凝らすことが不可欠になると話す。

A氏は、特に整理を通じて工夫する気持ちが高まることを指摘する。整理においては、要らないものを置かないようにする工夫が必然的に生じるからである。また特に書類の整理では、管理者であるA氏の率先垂範が求められたことを話す。部下では、書類の要るものと要らないものを区別することが容易でないために、自らが意思決定をして大量の書類を破棄したという。また特に整頓を通して、仕事がし易くなることを指摘する。整頓されていることで、書類を探す手間がなくなる。また部下に頼んでも、必要な書類が直ぐに自分の目の前に出てくるようになったことを話す。

5S全体を通じて、A氏は裏表のない人間を育

成できるということを指摘した。そして5Sの中でも特に掃除が裏表のない人間を形成するために良いことを指摘する。以前のやらされている掃除の時期は、心ここにあらずな状態の掃除であり、しばしば別のことを考えているという裏表のある感情にさせる掃除であった。しかし掃除への積極的な取り組みを通じて、会社に限らず、顧客先でも、どこでも積極的になれる裏表がない人間の形成につながることを指摘する。また以前の掃除は、何か自分が損をしているような感覚であり、自分磨きになっていなかったと振り返る。真剣な掃除を継続することで、綺麗にすることが目的でなく、綺麗にすることで自分自身にもたらされるものが少なくないことがわかったという。さらに特にトイレ掃除を通じて、人の嫌がることを率先してやれる人間を形成することにつながると指摘する。トイレに直に手を入れられるようになることで、困難な問題から逃げないで直面できる人間の形成につながると話す。

A氏は、挨拶を徹底することで、挨拶が自分のためにするのでないことに気付くようになることを指摘する。自分のための挨拶という状態では、誰かが見ているから挨拶をする、逆に誰も見ていないときちんと挨拶をしないということになる。自分が気付いていないだけで誰がどこで見ているかわからないことが少なくない。実際に、防犯カメラに撮影されていた挨拶の姿に感激をしたという顧客の声も多いという。自分のための挨拶でない挨拶を通じて、顧客との信頼関係が高まってきたことを話す。

また特に規律を重んじたことによって、打てば響くような従業員、直ぐに行動をする従業員が育成できたことを話す。従業員の機動力が高まったことによって、仕事に早めに対応することができて、結果として近年はクレームなどの問題が生じなくなったという。さらに近年は、支店全体の価値観が統一されてきたことを感じており、実際に様々な業務がスムーズに進むようになっていると話す。そして近年は、退職者が皆無になっている

とも話す。

2.2 B氏にとっての5S

B氏は、入社11年目の従業員である。入社した頃の5Sは、やらされている5Sであったと振り返る。しかし5Sに真剣に取り組み始めると、いろいろな所に目が行き届くようになることに気付いたという。真剣に掃除を始めると、最初は狭い範囲の掃除であったのが、より広い範囲の掃除、より細かな部分の掃除へと向かっていくという。そして視野が広く、深くなっていくことは仕事でも良い影響があったと指摘する。実際に近年は、木目の細やかな仕事ができるという評価を受けていると話す。

B氏は、ある日突然コツか何かを会得したように、視野が広がったり、深くなったりするのではないと指摘する。最初、生真面目なB氏は、気付く人間になるために5Sをするという経営計画書の記述を読み、何かに気付こう、気付いてやろうと思いつきながら5Sを行っていたという。しかし何も気付くことがなかったと話す。あくまでも今振り返った時の気付きであり、数年前の自分と比較した時の気付きであり、毎日の小さな積み重ねの結果の気付きであると話す。したがって、今後さらに5Sを継続していくと今の自分がまだ気付いていないことに気付く可能性が高いため、まだまだな状態であるという表現をする。

B氏は、整理、整頓を通じて、支店の長であるA氏と比較して自分がまだまだな状態であることを特に感じるという。そして様々な細やかなことに気付けるA氏から見習うべき面が多くあることを感じていると話す。また年配者であるB氏は、後輩に対して口頭で注意や指導をすることをあえて控えていると話す。口頭でなく、行動から気付いてもらうことを5Sだけでなく、仕事においても意識しているからである。言葉より行動のほうが力を持っていると考えがあると話す。

特に掃除からは、視野が広げられることに気付いたとする。具体的には、入社した頃は掃除なん

てという気持ちで取り組んでおり、毎日限られた範囲での掃除であったのに対して、現在はより幅広い範囲を見渡して掃除をするようになってきているという。そして仕事においても視野が広がってきたことを自覚する。B氏は、皆で和気藹々と会話をしながら掃除することが少なくないと話す。皆で掃除をすれば、そんな所も掃除をするのか、そんな風に掃除をするのかということに気付かされることもあるからだという。ただし相手から何か気付くということよりも、自分自身からの気付きの方が多いと指摘する。

規律については、前任の支店の上司から特に学ぶことが多かったとする。仕事現場での厳しい指導や上司の姿の模倣を通じて学んだという。具体的には、上司が求めるように規律的に動けることで、様々な目配りや心配りができるようになること、そして目配りや心配りができることの大切さを学んだという。最初は、上司に言われた通りにするだけの、あるいは上司を真似するだけの形だけの目配りや心配りであったと話す。しかし年月を重ねていくと、当たり前のように目配りや心配りができるようになっていたと話す。B氏は、言われた通りにするだけでなく、自分でも皆に何か提案や発信できるようになる状態が、自然にできるようになっている状態であると説明する。例えば、最近ある後輩がハッとするような提案や発信ができるようになってきたことを例に挙げる。

B氏は、特に挨拶はコミュニケーションの第一歩になることを指摘する。挨拶で良い印象を与えることができるだけでなく、挨拶をすることで相手の心境をうかがい知れることが少なくないと話す。挨拶をすると必ず何からの反応があるからである。また気持ちの良い挨拶が返ってくると嬉しいと感じるとも話す。B氏は、5Sそのものが数字に直結するかどうかわからないが、人間性の向上には大きく貢献すると指摘する。そして廻り回って数字に反映されていくという考えがあることを話す。現在は、個人にとっても会社にとっても5Sが良いことであると確信しているという。

またB氏個人としては、5Sの継続を通じて考える癖がついたとする。さらに思慮深くなったという自覚があるとする。5Sをしていなかっただら、こんなことを考えていなかったのではないかと思う時が少なくないという。

2.3 C氏にとっての5S

C氏は、入社2年目の従業員である。この2年間の5Sの取り組みを通じて、次の3点に気付いたと示す。第1の気付きとしては、自分のアンテナの感度が良くなったという表現で示す。少し曲がって物が置かれていたり、位置が違っていたりすると、直ぐに気付くようになったという。また顧客との現場においても、少しの変化に敏感に気付けるようになったという。

第2に、ミスを少なくすることができるようになったという気付きを挙げる。より具体的には、帰社後、上司に対して細かく報告、連絡、相談することによって、素早い対応ができるために、結果的にミスが少なくなってきたという。またミスを減らすということは、ミスが生じた時に発生する労力のムダ、時間のムダ、お金のムダを減らすことができるということを感じている。

第3に、手を抜くことが不安な自分に気付いたことを挙げる。支店での徹底した5Sを継続していくと、当たり前のことをする大切さに気付いたと話す。そして当たり前のことをしないで、何かをサボってしまうと、負の何かが起きてしまう不安を感じるようになったと話す。したがって、毎日の5Sで手を抜くことはないし、もちろん仕事で手を抜くことがないという。またC氏は、毎日5Sに取り組むことは自分にとって大変なことではないとも話す。毎日少しずつ馴染んできたことであり、縛られている感覚でなく、当たり前になっている感覚であるという。

C氏は、特に整理することを通じて、緊急時にも焦らないで対応できることを気付きとして挙げる。机が整理されていると、焦らずに、無駄な労力なしに、必要な情報を取り出して仕事を進める

ことができるからである。また大学時代と違って、手帳に書きとめる習慣ができたという。予定の整理であると話す。空間的な整理だけでなく、時間的な整理にも努めているということである。さらに特に整頓を通じて、仕事に優先順位をつけることに意識的になったことを話す。仕事を逆算して、順序立てながら、机の中を整頓することが求められるためである。実際に机の中は、仕事に合わせてよく使う情報を手前に置くようになったという。そして物理的な整頓をすることで見栄えも良くなり、使い易くなる。たとえモノが多くても、整頓しておけば綺麗になることにも気付いたとする。

掃除の継続を通じて、C氏は逆に掃除ができていない場所に気付けるようになってきたことを指摘する。掃除をすることで、掃除ができていない場所が明確になるのは、自分自身の気付ける範囲が広がってきたことに起因すると話す。C氏は、入社以前から掃除が好きなほうであったが、現在は掃除が習慣となっていて、まったく苦痛でないという。また綺麗になっていると気持ちが良いともいう。

C氏は、規律について、特に約束を守ることであり、さらに上司から指示や命令があればそれから行動することであると示す。そして規律を守ることによって仕事のミスが減ることに気付いたという。反対に規律を守らなければ、ミスが大きくなったり、後であればどうなったなどと言われるので時間の浪費になることに気付いたという。また規律の遵守を通じて、自分がしっかりしてきたという自覚があることを話す。周囲からも、昔と違って落ち着いた雰囲気になった、順序立てて話ができるようになったと褒められると話す。そして挨拶、特に元気よく挨拶することを通じて、気持ちが良くなること、さらに相手の気持ちも良くなり、人の輪が広がっていくことに気付いたとする。挨拶一つがきちんとできるということが大事であるという気持ちになっているという。

2.4 D氏にとっての5S

D氏は、入社3年目の従業員であり、最初の1年は別の支店に配属されていた。D氏は、最初に配属された支店に比べて、この支店の5Sの真剣度が高いことを指摘する。しかしC氏と同様に、5Sを大変だと感じていないという。毎日、気付いた所を掃除したり、直したりするという程度の感覚であり、5Sを特別視していないと話す。

D氏は、5Sの中でも、特にトイレ掃除が好きになったという。以前は好きでなかったものの、この支店で5Sに取り組むようになって、トイレ掃除が好きになっている自分に気付いたことを話す。トイレは汚れやすい、しかし綺麗にもなりやすい。それが楽しくて好きになったという。また綺麗になるという充実感があり、爽やかな気持ちになれることを好きな理由として挙げる。

またD氏は、掃除をしっかりしている人ほど、掃除以外にもいろいろなことに気付くことができるということを感じている。さらに普段は掃除をしてない社外の人たちの中にも、いろいろなことに気付く人と、気付けない人の2種類がいることに気付くようになったという。いろいろなことに気付く人ほど、テキパキと物事をこなして、他の人を手伝うという。最初に配属された支店時代には、まったく気付かなかったことであると話す。

D氏は、特に整理と整頓を通じて気付いたことや学んだことがないという。自分が来た時にはすでに整理、整頓が行き届いており、元にあった通りに戻す程度であり意識することが少ないからだという。また元に戻すことについても、やらされているという強制感がないと話す。実際に、2年連続して表彰された支店の秘訣について他の支店の人に聞かれた時に、特別なことをしたという意識がなかったために、内緒ですと言って誤魔化したこともあるくらいだと笑う。

また掃除についても、周りの人を見て、ああ自分はその人には気付いてなかったな、まだ甘かったな、ちょっと真似をしてみようという程度の感覚

であると話す。もちろん前の支店と比較して、掃除をする量は増えている。しかし決して辛くはなく、むしろ好きになっていると話す。そして掃除の行き届いた職場には、良い緊張感があることを感じていると話す。例えば休日に私服で支店に来た時に、居心地が悪いような違和感があったことを指摘する。逆に仕事をするためには良い環境であることに気付いたという。

D氏にとって、規律とは良いことや悪いことを含めて必ず報告することであると話す。報告書については、就職するまで字が大変汚く、恥ずかしい思いもしたので、綺麗な字に変えるためのチャンスであるとしてとらえている。そして、毎日上司から指導や指摘を受けながら前向きな気持ちで懸命に書いているという。また口頭での報告については、報告が相談になり、さらにアドバイスになることが少なくないという。実際にアドバイスをすぐに仕事に活かして、良い結果となっていることが少なくないという。何度もそうした経験をする、と言われる通りにやっておいて良かったと思うようになる。そして自分だけの勝手な判断で続けていたら、今の自分はないと振り返る。また大きな声で挨拶をすることがまったく恥ずかしいことでなく、時に大きすぎる声が笑いとなり相手とのコミュニケーションが生まれる契機になるという考えを示す。現在のD氏は、毎日が我武者羅であるので、自分のやっていることが大変かどうかよくわからないと話す。まだミスすることやできないことも多いので、まずはできることを何でもしっかりやっという気持ち、一歩ずつ前に進んでいきたいという気持ちで取り組んでいることを話す。そして信頼している上司や先輩を見ながら、あれぐらいの年齢になった時に、あのようになりたいと思う毎日であると話す。

2.5 E氏にとっての5S

E氏は、入社5年目であり、入社以来この支店にて勤務し続けている従業員である。E氏は、5年間の5Sの経験を通じて、掃除よりも、挨拶の

重要性に気付いたという。顧客の所に行って、元氣よく挨拶をすることによって、顧客に笑顔が生まれてコミュニケーションの契機になることが少なくないからだとその理由を話す。また特に掃除を通じて、誰かの指示を待つのではなく、積極性や判断力が身に付いていくことを気付きとして挙げる。そして指示待ちでなく、高い積極性や判断力は仕事においても不可欠になることを指摘する。具体的には、掃除する過程においては、様々な判断が要求されるという。機械の中まで掃除をするのか、棚の裏まで掃除をするのか、指示を仰いでばかりでは掃除にならないので、自らがその場で判断すること、そしてより積極的に掃除していく姿勢が求められることを話す。

現在のE氏は、積極的に5Sに取り組むものの、入社時には抵抗感が少なくなかったと振り返る。E氏が入社した5年前は、この支店が5Sに真剣に取り組み始めた時期でもあり、皆が必ずしも真剣に5Sに取り組んではいなかった時期であったという。しかし仕事で壁にぶつかる度に、社長や支店長が熱を入れている5Sに励むようになったと話す。壁にぶつかった時に、待っていても何も解決しない。何かで乗り越えないといけない。困った時には、基本に戻るのが鉄則であると考えて、経営計画書を読み返したという。そして経営計画書の中に記載されている5Sへの注力に目が向いたという。自分に足りないものが、5Sを通じて得ることができるのではないかと思います、5Sにより励むことになっていったと話す。

E氏にとって整理、整頓は一括りのものであるという。そして特に整理、整頓をやり始めることで、細やかなことに気付けるようになったことを示す。さらに元に戻すだけでなく、前よりも綺麗にして返すことが重要であると考えようになったと話す。例えば、仕事先において自分のスリッパを揃えるだけでなく、自分の使っていないスリッパも揃えることが習慣になっていると話す。そして整理、整頓をすることによって、思いのほかに喜んでもらえたり、人間関係が近くなって

いったりすることが少なくないことを話す。

また掃除を通じて、細やかなことに気付くようになるという。掃除を懸命にすると、こんな所がまだ汚れていると気付くようになる。そして仕事においても細やかなことに気付くようになっていくという。反対に仕事で細やかなことに気付いていなかった以前の自分は、5Sが十分にできていなかったことに原因があったのではないかと考えているとも話す。さらに特にトイレ掃除を通じて、モノを綺麗に使いたいという気持ちが強くなったことを示す。

本社や他の支店の人からは、この支店は全体のテンポが良いということと言われるという。会議のテンポ、仕事のテンポがよく、支店全体に締りがあることをE氏自身も感じているという。そしてE氏は、それが全員で規律を大切にしてきたことによるものであると指摘する。この支店には、例えば形状記憶シャツでも必ずアイロンをあててくるなどのように細かな規律があるという。そうした細かな規律を遵守していくことで、物事に対して神経質になっていけるという。また仕事に対しても十分に事前準備するという計画性が出てくることを話す。

5Sの中でも挨拶が特に大切であるとするE氏は、挨拶が自分自身の魅力を向上させていくものとしてとらえている。仕事をしていく上では、仕事ができるということとともに、それ以外の何かで自分と相手との信頼関係を高めていくことが求められる。挨拶を始めとする5Sは、顧客とのパイプを仕事以外の部分で太くすることに貢献していると感じているという。また徹底した5Sを通じて、相手の人間性を見る目が養われてきたことも感じているという。

3. 発見事実の整理と考察

ここでは、調査により獲得した発見事実を整理して、企業にとって5Sに取り組むことの意義は何かについて考察をする。具体的には、5Sからの気付きについての異同点を検討し、企業が5S

に取り組むことの意義を提示していく。

まずインタビュー調査から得られた、5S全体を通じた気付きについて列挙しておく。支店長のA氏は、5Sを通じて裏表のない人間が育つこと、そして他人の立場から物事を考えられる人間が育つことに気付いていた。B氏は、いろんな所に目が行き届くようになっていた自分に気付いていた。C氏は、細かなことに敏感になっている自分、ミスが少なくなった自分、手を抜くのが不安な自分に気付いていた。D氏は、トイレ掃除が好きになっている自分に気付くとともに、いろいろなことに気付ける人と、気付けない人とがいることに気付いていた。そしてE氏は、仕事においては掃除よりも挨拶が重要になること、そして特に掃除を通じて積極性や判断力が高まることに気付いていた。

メンバー間の気付きの類似点については、次の6点を指摘できる。1番目は、いつの間にかに気付いているということである。ある日突然にフツと気付けるようになるのではない。毎日の5Sの継続を通じて、振り返ってみたら、自然に気付いていたという状態であった。したがって、まだまだ自分はこの表現を使うメンバーが少なくなかった。現時点での気付きであり、今後の5Sの継続によって、さらに別の気付きが生まれることも予感しているからである。2番目は、掃除からの気付きが中心になっているということである。5S全体を通じた気付きについての質問であるにもかかわらず、掃除を念頭において気付きを考えるメンバーが多かった。また気付きについての説明をするための例示として、掃除が取り上げられることも多かった。そしてD氏やE氏のように、掃除を無意識的に中心に据えて、他の4Sと比較するメンバーもいた。3番目は、自分中心に物事を考えていくことから脱却していくことである。5S、特に掃除に注力する過程で、自分中心的な視点では限界があることを感じていた。そして自分中心でなく、他者の視点やもっと広い視点、つまり全体から物事を考えていくことの大切さを感じ

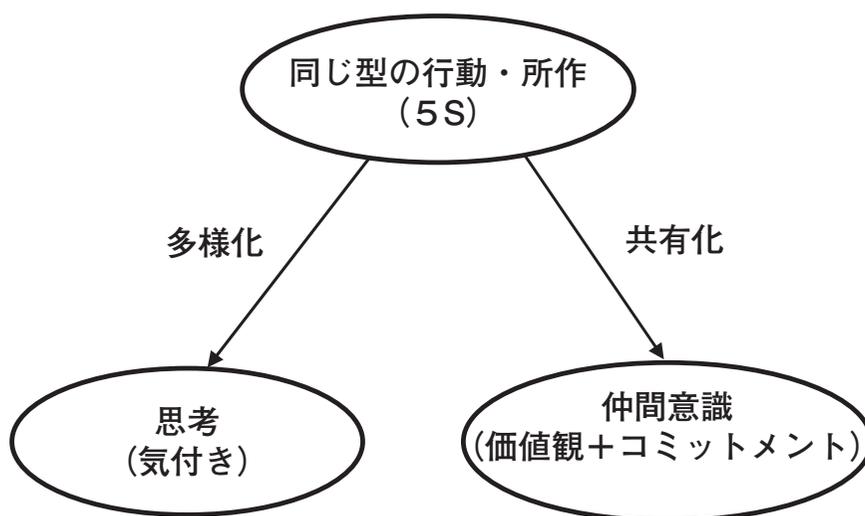
じていた。4番目は、前向きで、肯定的な気付きであることである。本調査は、1対1の対面式でインタビューを実施した。さらにインタビューが終了した時点で、次のメンバーを電話で呼び出してもらうという密室的な状況でインタビューを実施した。上司や同僚の影響を排除した状況下でありながら、後ろ向きな気付きを表明するメンバーは存在しなかった。現在あるいは自己に対して肯定的で、未来志向的な前向きな気付きであった。5番目として、考える癖が付いていることを挙げる。今回の調査の質問は、多分に哲学的な質問であるために、必ずしも誰にとっても容易にできる回答でない。しかしどのメンバーも数多くの気付きを回答した。5S全体そして5Sのそれぞれからの気付きについて、毎日5Sを継続している人間ならではの数多くの深い気付きが挙げられた。また回答も素早くなされることが多かった。1人でいくつも気付きを表明し、また応えも早いということは、普段から5Sならびに仕事を通じて様々なことを考えるようになってきていることの表れである。6番目としては、5Sから得たものを仕事に関連付けていることを挙げる。A氏が指摘するように、毎日5Sをやっており自然に仕事との結び付きを考えずにいられなくなるということがあるのかもしれない。逆に仕事で得たことが5Sで活かされたという指摘はなかった。

次にメンバー間の気付きの相違点をしては、次の3点を提示することができる。1番目が、若いメンバーほど5Sに抵抗感がなかったということである。反対に年配者のB氏やE氏は、当初はやらされている5Sであり、抵抗感が少なくなかったことを認めている。若いC氏やD氏に抵抗感がなかった理由としては、すでに支店の5Sが行き届いていたということが挙げられる。当初の5Sは、大規模な模様替えや掃除のために体力的な負担も少なくなく、またメンバー間で5Sに対する温度差もあった。しかし近年は、すでに物理的に綺麗な支店があり、そして懸命に5Sに取り組むのが当たり前という雰囲気があるというこ

とが理由に挙げられる。2番目は、自分から得た気づきと、他人を見て得た気づきがあるということである。自分自身の変化を気づきとして示したメンバーがいるとともに、上司や部下、それに社外の人を見て得た気づきを示すメンバーがいた。5Sによる物理的な変化、例えば机やトイレが綺麗になるということだけでなく、むしろ5Sをする自分も含めた人間からいろいろな気づきを獲得しているとして指摘できる。つまり5Sによる直接的な効果(物理的な効果)よりも、間接的な効果(心理的な効果)のほうが企業にとっての効果が大きい可能性を提示することができる。3番目は、5Sからの気づきはメンバーによって異なっているということである。いずれのメンバーの気づきも毎日5Sを継続している人間ならではの気づきであり、どれも深い気づきである。ましてどの気づきが正確なのかを示すことは不能である。非常に多様な気づきであって、多様な思考が生まれているものの、行動そのものは5Sという型にはまった画一的なものである。

したがって本研究では、5Sに取り組むことの意義として次の2点を提示する。第1として、5Sは、組織メンバーの行動を同一化して、思考を多様化させていくということである。行動をあえて型にはめることで、思考の多様性を生み出すことができるという可能性である。同じ行動をしても、そこから考えることは違うためである。逆に言えば、近年のゆとり教育のような、型にはまらない行動を容認したり、促進したりしても、必ずしも思考の多様性は生み出せないという危険性がある。5Sを真剣にやればやるほど、思考が多様化していくことを、企業が5Sに取り組むことの意義として挙げる。第2として、5Sは、組織メンバーの行動を同一化することで、心を通じ合わせるということである。本研究の調査対象の組織メンバーは、多様な思考をするものの、支店全体としての高い一体感を保持していた。同じ型の行動する組織メンバーに親和性を感じ、そしてそのメンバーの価値観を習いとりようとすることを提示できる。事実、自らの経験を通じた気づきだけで

図1. 5Sに取り組む意義



出所) 筆者作成。

はなく、他人を見て得た気づきを示すメンバーが少なくなかった。

以上より、本研究では、組織内で大切にしている行動があることが大切であることを考察結果の意義として示す。5S のような型にはまった行動、あるいは所作を徹底させることで、組織内の思考の多様化を生み出すことができるとともに、仲間意識を醸成することができるということを示す(図1参照)。そして組織メンバーの拠り所になる共通の考えでなく、共通の行動が存在することの必要性を提示する。本研究の調査対象企業の社長は、先述したように、売り上げを上げるために5Sをやるのでない、気付く人間になるために行うと表明している。もし、売り上げを上げるためであるとか、特定の何かに気付くためであるとか、という共通の考えを過度に押し付けた5Sにすれば効用が低下してしまう危険性があることを指摘できる。目的や思考の共有でなく、あくまでも手段の共有であることの重要性を提起する。以上の考察を踏まえた上で、次節では研究全体を整理して、理論的含意を示すことにする。

4. おわりに

本研究では、5S に注力する企業に着目して、真剣に5Sに取り組むことの意義を明らかにすることを目指した。より具体的には、5S部門で2年連続社内表彰されている支店を対象にして、5Sを通じて得た支店メンバーの気づきについて示した。つまり真剣に5Sをやれば、何に気付くのかについて明らかにすることを目指した。また5Sからの気づきの異同点を整理して、5Sに取り組むことの意義は何なのかについて考察した。

5Sとは、一般的に整理、整頓、清掃、清潔、躰の5つの活動とされる。ただし文献からは、5Sの内容、種類、機能が必ずしも一定でないことが示されていた。すなわち5Sは必ずしも標準化された活動でないものの、業種や規模の違いを超えて、個々の日本企業の中で経験的に大切にされてきた活動であった。そこで本研究では、文献に着

目するのではなく、実際に5Sに注力する企業に着目した研究展開をした。具体的には、特に近年5Sに注力する組織を対象にして、その組織メンバーが真剣に5Sをすることを通じて獲得した気づきについて調査した。そして本研究では、調査結果を踏まえて次の2点を企業が5Sに取り組むことの意義として提示した。第1は、5Sが組織メンバーの行動を同一化して、思考を多様化させていくことである。第2に、組織メンバーの行動を同一化して、メンバー間の心を通じ合わせるということである。つまり型にはまった行動・所作を徹底することで、思考の多様化を生み出すことができるということを示した。そして目的や思考を共有するのではなく、あくまでも手段を共有することの重要性を提示した。

今日の企業では、知識の創造性を高めていくことが求められている(野中, 1990)。そして企業の知識創造性を高めていくためには、企業が多様な知を備えて、多様な知と知を交差させていくことが不可欠になるとされる。しかし現実的には、知識創造性を高じていくことが容易でない。組織は、新奇な知を取り込むことに抵抗感があつたり、多様な知によって反対に内部に混乱や混沌が引き起されたりするためである(Kaz and Allen, 1982)。また、しばしば既知でないものに対して、組織は無意識的に見過ごしてしまうこともある(加護野, 1988)。そして、そもそも組織内に多様な知を備えることが容易でない。組織は、時間の経過とともに、同質化してしまわざるを得ないからである(Merton, 1949)。企業が長期的に存続していくためには知識創造性を高めていくことが求められるものの、長期的に存続する企業であるほど、多様な知を備えることが容易でなく、知識創造が容易でなくなるというジレンマである。

ただし本研究の結果からは、5Sに注力する企業であるほど、企業内に多様な知を備えることができる可能性が示された。5Sへの注力を通じて、知識創造のための前提となる多様な知が備わるの

である。多くの日本企業が長年大切にしてきた5Sの継続によって、企業の知識創造性が高められる可能性を含意として提示することができる。当初の目的や動機から離れた5Sの意図しない効用であるといつてよい。

そもそも日本企業が実施する5Sは、当初の目的や動機から離れて継続されている5Sが少なくない。例えば、本研究対象では、退職者の増加を防ぐということが、真剣に5Sに取り組み始める動機となっていた。しかし近年は、退職者は皆無であり、顧客からのクレームも皆無になっているという。当初の目的が達成されても継続されている5Sである。さらに、因果関係が不明瞭な5Sであるとも指摘できる。例えば、なぜ5Sに取り組みれば退職者が減るのかという因果関係が実は不明瞭である。またE氏は、壁にぶつかった時にこそ5Sに励むと話していた。5Sに励めば、何とかなるかもしれないという因果関係の不明瞭な5Sである。無目的な5S、因果関係が不明瞭な5Sというのは、調査対象企業に限ったことでない。例えば製鉄業では、安全性の確保ということからまず5Sに取り組むことが多い。確かに、現場で働く人たちは何のために5Sをしているのかと問われれば、安全性の確保のためと答えるであろう。しかし本当に毎日いつでも全員が安全第一と念じながら5Sをしているのか大いに疑問である。また急増した不良品率を低減させるために、社長を筆頭にして機械を磨き上げた企業の事例がある。現在、その企業では、機械のみならず、トイレも毎日磨き上げるに至っている。完全に当初の目的や動機から離れた5Sである。

そこで今後は、なぜ当初の目的や動機から離れても5Sが継続されていくのかについて探究していく。無目的な5S、因果関係が不明瞭な5Sを支えているものの探究である。具体的には、企業の5Sのチェックリストに目を向けることを考える。企業のチェック体制やチェックリストの中に真剣な5Sを持続させていくものを見出せることが考えられるからである。本研究対象を始め、5Sに

対する詳細なチェックを実施する企業がある。今後は、5Sのチェックリストを通じて、真剣に5Sに取り組む企業に着目していく。同時に、教育学や社会学における躰ならびにディシプリンの研究蓄積に目を向けながら研究進展していくことを考える。さらに、本研究が示した5Sの意図せざる効用についての研究を進展させていくことを考える。例えば、本研究の調査からは、5Sの中でも特に掃除がメンバーの気付きの中心となっていた。また掃除に注力する企業の中には、掃除の継続とともに、結果としてコミュニティが形成されたことを指摘する事例がある。したがって、企業が取り組む掃除活動に特に注目しながら、さらに研究を進展していくことを考える。

(日本大学経済学部准教授)

注

- 1) 本研究の過程では、神戸大学経営学部 加護野忠男教授より多大なるご教示いただいた。記して感謝申し上げます。
- 2) 本調査の過程においては、山下孝一社長をはじめ、幼児活動研究会株式会社の皆様のご協力とご支援をいただいた。記して感謝を申し上げます。
- 3) 2009年度の経営計画発表会は、2009年3月30日に鹿児島県にて行われて、全従業員に経営計画書が配布された。
- 4) 調査対象企業では、支店を支部と呼んでいる。

参考文献

- 一倉定 (1997) 『経営の思いがけないコツ』 日本経営合理化協会出版局。
- 長田貴 (1989) 『手作りのマネジメント手法 5S』 JIPM ソリューション。
- 加護野忠男 (1988) 『企業のパラダイム変革』 講談社。
- 木村温彦 (2006) 『実践! 5S 塾』 日刊工業新聞社。
- 工場管理編集部 (1986) 『5S テクニック』 日刊工業新聞社。
- 小山昇 (2007) 『朝 30 分の掃除から儲かる会社に变

- わる』ダイヤモンド社.
- 高原昭男 (2000) 『徹底 5S 実践マネジメント』JIPM ソリューション.
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』日本経済新聞社.
- 平野祐之, 古谷誠 (2005) 『会社がみるみる良くなる「5S」の基本』中経出版.
- 古畑友三 (1995) 『5 ゲン主義 5S 管理の実践』日科技連.
- 山下孝一 (2003) 『人が育てる, 人が会社を伸ばす』文芸社.
- Kaz, R. and T. J. Allen (1982) "Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups," *R&D Management*, Vol.12-1, pp.7-19.
- Merton, R. (1949) *Social Theory and Social Structure*, Free Press, Enlarged (森東吾他訳 (1961) 『社会理論と社会構造』みすず書房).