

～行政における～

## 『カイゼン活動と 3S（整理・整頓・清掃）＋躑け』

エスオーファイリング研究所 城下直之

### 4 S とは

整理：まず、必要なものと不要なものを区分する

不必要なものは捨てたうえで、必要なものだけ秩序ある状態にそろえる

整頓：すぐに取り出せる、すぐに使える、すぐにしまえる状態

個人の筆記具は最小限とし、持ち主の名前を付ける

共通事務用品は、取り扱いやすい場所に位置を決め、分かりやすく表示する

清掃：ゴミ・汚れ・異物などをなくし、きれいに掃除すること

\* 床・天井・壁・棚・キャビネット・パソコン

\* 機械・工具・測定具など

清潔：汚れがなくきれいな事をいう

\* 清掃された状態を保つこと（keep clean）

清掃を繰り返し行うことによって、床も什器も機械も

人の心に感動を与えるくらいにピカピカになる

躑け：行政で決められたことを正しく守るための習慣づけ

躑けは管理監督者が職員に行う教育・訓練の結果である

職員に事務用品・文書の取り扱い方、文書の保管の仕方、作業前の点検の仕方、報告の仕方、上司への口のきき方、挨拶の仕方、住民への接し方などが躑けられて良い仕事ができる

### 3 S（整理・整頓・清掃）＋しつけ＝カイゼン

オフィス業務の改善というと、職場のムリ、ムダ、ムラを省く事と気がつく人がいると思う。キーワードとして次の言葉が出てくる。

ムダ：不経済、浪費、役立たない、ひどすぎる、欠陥のある等の不必要なことをする

ムラ：大きく異なる、変わる、不安定、不規則、一様でない、異常、例外的等の不安定要素を生じていることを言う

ムリ：難しい、扱いにくい、危険な、重い、汚い等の不可能なことを続けていること

今回はオフィス業務のムダという観点から述べる。

#### 1. ムダな仕事とは「価値のないもの」

私たちの業務でのムダな仕事とは「価値のないもの」であり、「必要のないもの」ではない。つまり、組織にとってはムダな行為が顧客にとっては必要である場合がある。また、顧客にとって無駄な行為が組織にとっては必要なことがある。例えば、商品の見積書には上司の認可が必要であるが、顧客にとっては上司の認可印は関係がない。（一々許可を取らずとも、ある一定の枠内では後日報告でよいことにしておく）

後工程は「お客様」という言葉がある。直接、顧客に対して商品やサービスを提供している人達は顧客が誰なのかを肌身で感じながら仕事をしている。だが、会社として顧客は知っているが、それは遠い存在で、自分には直接関わる人でないと思っている。（後工程の先には顧客がいる）その結果、自分本位の考え方で仕事を考え、顧客の求めるものから外れることが発生する。（再度、一からやり直す等、価値の低い仕事に通じる）

仕事のムダを省くとは「仕事の価値の向上」を目指すことでもある。

仕事の分布を重要度（価値）と緊急度の4象限に分けると図5-1の分布になる

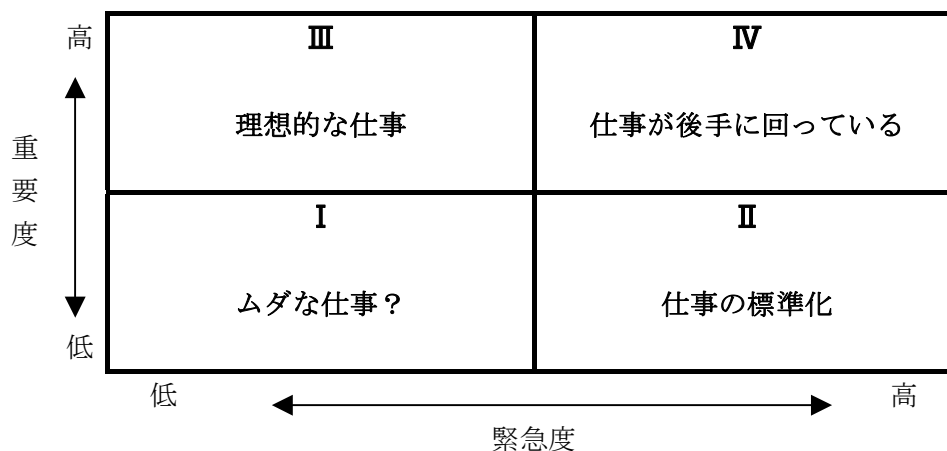


図-1 仕事の重要・緊急度の関係図

I :行わなくても良い仕事計画されている。行うべき仕事と止めるべき仕事を選別する必要がある。

II :どうでも良い仕事を行っていないか。なぜ、急ぎ仕事になるのか、過去の事実は不変ではない。事実は時・場所・環境などによって変化する。過去の事実は未来の事実ではない。「これまではこのやり方で上手くやってきているので、変えなくてよい」という考えが蔓延り、職場の慣習は当たり前になりすぎ、物事が見えないようにしている。

特に職場で昔から変わっていない仕事に注目し、問題意識を持つ

- a. この仕事を止められないか
- b. この仕事を減らせられないか
- c. この仕事を変えられないか
- d. この仕事を担当するのに相応しい部署か

III :重要度が高く、緊急度が低い仕事が多いのは理想的な仕事である。おそらく、クレームも少なく、計画的に業務が進捗している状態である。

IV :重要度が高く、緊急度が高い仕事は後手に回っている。クレームや不具合が発生している状態である。仕事の内容を再度確認し、管理のサイクル PDCA を回し、問題点を把握し、恒久対策を立てるべき仕事である。特に全数検査や、ダブルチェックは手間ばかり掛けて効果が低い。特に、ダブルチェックはミスの見逃しをふやす (II)

- a. 最初の人自分が見逃しても、後の人がいるから大丈夫だ!
  - b. 後から確認する人は、最初の人一度見ているかミスはないはずだ!
- チェック作業は価値を生まない作業 (安心を得るための仕事) である。

また、手順書の見直しをし、進捗に対し適時に対応や応用が出来る手順に変えるべきである。

仕事の標準化で仕事の手順書を作成する上で次のことに注意を要する

- a. 手順がわからず必要のない手順を入れる
- b. 手順を決め過ぎて仕事を硬直化させる
- c. 手順書を読みながら戸惑う(付せん等の活用)
- d. 机上で作られ、実行できない手順(業務担当者が作成)
- e. 手順で仕事を指示する(イレギュラーの対応や応用が出来ない)
- f. 旧手順で仕事を行う(人の記憶で作業、変更情報の通知を徹底)

## 2. 目的(目標)のない仕事はムダである

## 1) 仕事上手は捨て上手

仕事の効率化の基本は仕事の整理することである。(必要な仕事と必要でないものを区分けする) 必要でないものをいかに「捨てる」かが仕事の効率化にとって重要な基本動作である。

### ①その仕事の目的は何か

先輩がやっていたから、昔からやってきたから何となくやっている

### ②どうしても必要か

ITを導入したのに、仕事のやり方は従来そのまま、 unnecessaryな仕事、 unnecessaryなチェック、 unnecessaryな書類、 unnecessaryな会議

### ③捨てるところはないか

全部ムリでも一部でも捨てられるところはないか

### ④替えられるものはないか

代替できないか、手作業から機会に換わる。今使っているものより安くあがるツールや方法はないか、他のやり方はないか

### ⑤一気に出来ないか

お例えば営業の活動を分類すると、商談、移動、見積り作成、書類作成、会議、その他となる。営業として付加価値を生むのは商談活動である。そのためには少なくとも商談には15~20%が必要である。

## 2) 仕事の付加価値

仕事の効果に対する付加価値の関係を図-2に表した。この図よりコストダウンを図るとは仕事の効率改善であり、生産性を改善するとはコスト(人件費・作業時間)に対して価値を高める、つまりアウトプットを高めることである。

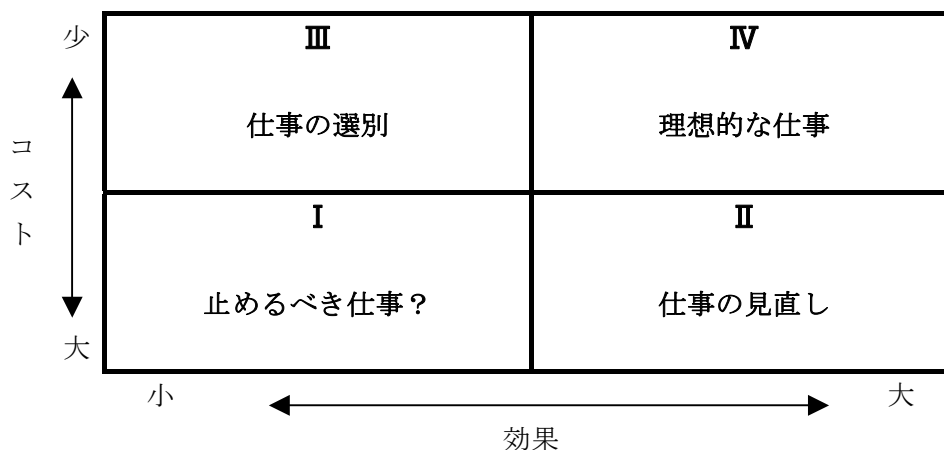


図-2 仕事の効果に対する付加価値の関係図

そこで、コストを低く、効果を大きくするために仕事について四象限のどの位置に当たるか、そして現在のI、IIの仕事の次のように見ることにより考え方が変わってくる。

- 単純に止められる仕事は直ぐに止める
- 必要性が疑わしい場合は止めることを検討する
- 少し変えた案で実行する

I：コストが掛かる割りに効果が低い仕事とは俗に言う儲からない仕事である。早急に止めて他の仕事に切り替えるべきである。

II：効果は高いが、コストが掛かる。つまり費用対効果の低い仕事である。この仕事の見直しをする。例えば仕事の手順を変える、経費の削減をする、外注や派遣業務にすることで時間当たりの

単価を抑える。

Ⅲ：コストが少なく効果が出ない仕事は内容の見直し、必要な仕事であるか。

Ⅳ：費用対効果の高い仕事が理想的である。

だが、仕事に対する変化や新しいアイデアに対して三つの反応があることを忘れてはいけない。

①自分たちの持ちえる知識と経験を総動員して、それを実施することが難しいことを証明する（やらない方向へ導く）

②自分たちの持ちえる知識と経験を総動員して、どうやったら成功するのかを提案する

③アイデアを呼び水として、そのものを変えて実現性のあるものに変化する

次に、報告書は報告書の背景、位置づけ、その要点を短時間で説明し、意思決定に意志をかためてもらったり、進める上での情景提示や自分たちの考え方や次に向けての進め方について、様々な立場の人達から意見をその場で集めることが目的である。(Ⅲ)

### 3. 事務業務のムダ排除の特性要因

最近是人と会話せずにメールを送って用事を済ませる人が増えている。その結果コミュニケーション力の低下が言われている。その結果、人と協調していく能力である「共感性」や物事を最後までやり切る成熟感の低下が若年層に増えている。

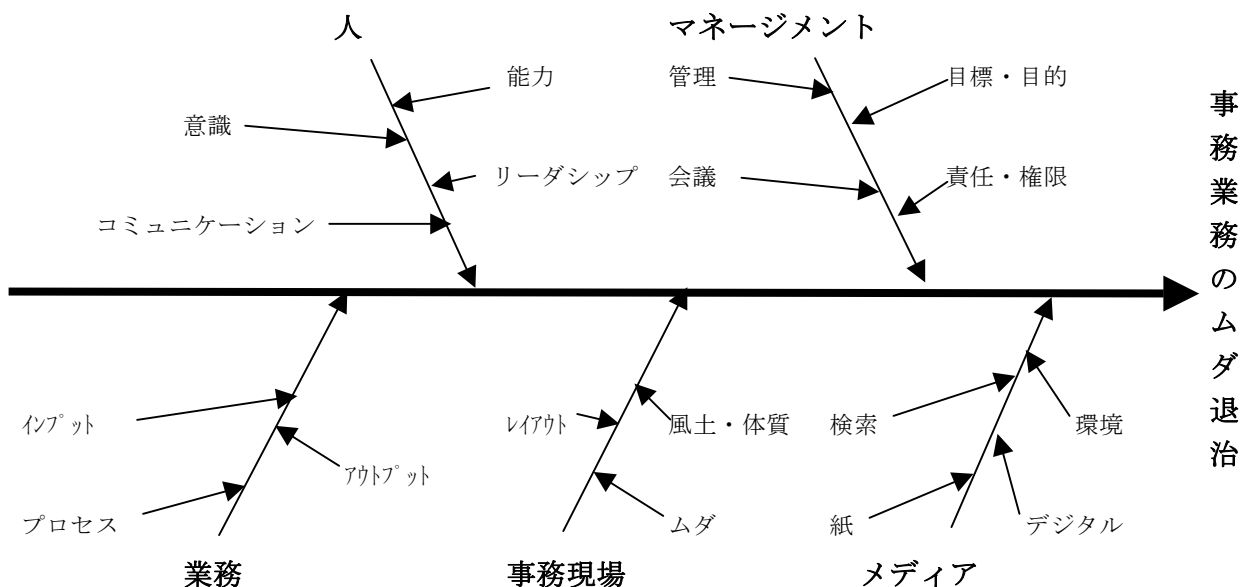


図-3 事務業務のムダ

また、成果型人事制度を導入する企業が増え（やった者は報われ、やらない者は報われない）、自分さえよければ良いと個人プレーに走る。貴重な情報を入手しても周囲の人に教えない。人と人との繋がりを弱体化させ、個人主義を助長し生産性を落す企業もある。つまり、個人成果型からチーム成果型に改める必要を感じている。

事務業務のムダについて検討する項目を図-3に特性要因図として示した。

この図は企業によって異なるが、これを参考にして自分の所に置き換えて検討をしていただきたい。

### 4. もう一度考えてみよう

#### 1) 会議の見直し

会議という言葉を変った漢字に置き換えるとい

①怪議：怪しい会議、目的が周りの人に判らない密室会議

- ②壊議：会議の空気や参加している人を壊す会議、上司が部下を罵倒する場、会議は上司のストレス解消の場
- ③悔議：上司から次々と質問、詰問の「言葉の矢」を射られ、部下は「すみません」の連発を発する場
- ④戒議：上位者の武勇伝披露の場、上位者は戒律を説いている（教育の場と勘違い？）
- ⑤回議：議論が空回りする会議、時間切れで何も決まらない

このように、駄目な会議の症状は昔から言われている「約して会せず、会して議せず、議して決せず、決して行わず」にならないように心がけるべきである。

これからは、縦（上から一方的な連絡の会議を廃止）から横の参加（他部門の人にも参加していただき、他の立場から見ての意見・提案を頂戴する）にして、会議のスピード化つまり意思決定のスピード化を図るべきである。

そこで私は下記の会議時間を推奨する。

案件は事前通知、参加自由（会議時間：60分）

- a.前回の決定事項の確認と進捗報告（20分）
- b.主議題の確認と宿題（20分）
- c.フリートーク（20分）

## 2) 情報に関する考え方

人によって情報の捉え方は異なる

- ①情報が情報であることを知らない人
- ②情報を情報であることを知って活用しない人
- ③情報を利用して成果を出せる人
- ④情報をきっかけに創意工夫活用して多大な成果を出す人

また、集めた情報も上手く勝つようしないと、情報もまた腐る（賞味期限が過ぎる）

- ①情報を権限の根源とみなす人

情報を独占することにより部下を管理しようとする

- ②情報を関係者に送らない管理者

情報活用システムを持たない企業はチャンス逃し、時間のムダを使い、多大な懸案を捨てている

## 3) 人材に関する考え方

最近は大企業でもリストラとして大量の人員整理を行っている。一方、仲間・同志というスタッフ間の考えやビジョンを受け入れてあげられる組織づくりを目指す企業もある。

そこで、人材についてマインド（人間力）とスキル（仕事力）を四象限で考えてみると図-4の図で表すことができる。

IV（人財）：リーダーシップとマネジメント力を兼ね備えた自立した人材で会社への貢献度が高い人。図中Aのスーパー人財は全体の約5%？が会社の牽引役を担っている。

III（人材）：マインドは高いがスキルが現時点では少ない。将来的には人財に移行する可能性がある。

II（人在）：ある程度のスキルは出来上がっているが一般に3~5年で一旦止まり、マインドを高めるのあきらめている人。

目の前の仕事をこなせるという点ではそれなりの価値がある。その結果、ただ会社にいるだけの人

IV（人罪）：会社にとって辞めてもらってもいい人。また仕事の足を引っ張る人。

人害：どの象限にいても会社の名前や地位を利用して私的に利益を得ようとする人。また、会社の

ためだと言って不正に手を染める人

(出入り業者から賄賂・バックマーゲンを要求、社内情報を売却)

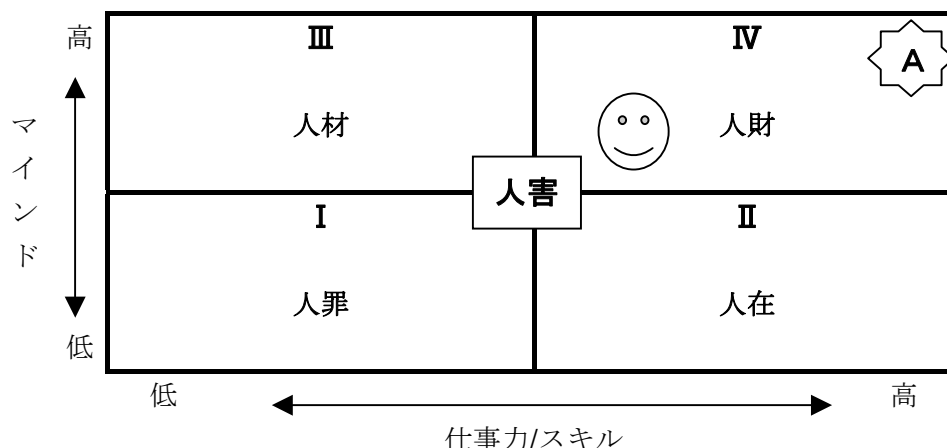


図-4 スキルとマインドの関係図

#### 4) 問題点に関する考え方

4S 運動や改善をテーマにしても、何が問題かの「気づき」が大切である。気づいたことを考え、比較し行動することによって「カイゼン」が行われる。

企業は最善を旗印にして競合他社との戦いに勝ち残らねばならない。そのためにも、「お客様に喜んでもらいたい」という気持ちを持つことが問題を見つけ、問題を解決することで無限の可能性を秘めたチャンスを生み出す。

誰かの口から出た一つの不満であっても、それが社長とか社員分けずに会社全体の問題点として位置づける

自分たちの抱えている問題をアウトプットして、いかに改善していくかを考える。

また、みんなで真剣に問題点を改善するプロセスが非常に重要である。

誰が不満を解決するのかでなく、社員一人ひとりが解決すべきことである。

そこでは報告書(問題や課題を指摘する)、アイデア(ヒントになっても具体的な方法が示せないもの)、提案書(方法を示せても、具体的な成果が示せないもの)、企画書(成果を明確に示せるもの)を提出することで、他の人の知識と知識が結びつくことで新しいアイデアの商品開発への道が開ける。

### 5. カイゼン活動

カイゼン活動は問題が発生した場合に、即座に問題を解決するための対策を打つように構築される仕組みである。「カイゼン」の対象は、事業経営の全てに適用されるが、特に、6つの点に着目して効果を上げるようにする。即ち、操業の安全性向上(S)、品質向上(Q)、生産性向上(P)、製品納期遵守・短縮(D)、コスト低減(C)、社員の能力・モラル向上(M)である。

「カイゼン」システムの代表例としては、従業員が品質向上や生産性の改善を検討する小集団活動によって、生産ライン上のミス未然に防止する「ポカヨケ」対策、生産ラインで不良が発生した場合、ラインを止めて対策を検討する「アンドン(行灯)の設置」等があげられる。このような活動が日常の作業活動の中に自然に組み込まれていることに意義がある。使う管理手法や知識などは、TQM、5S、IEなどを利用する。

#### 1) カイゼン活動の特長

①「カイゼン」は、別に追加される業務ではなく、従来からの仕事のやり方の習慣を変えることである。

②「カイゼン」は、タスクフォースのようなプロジェクトで行なうものではない。プロジェクトは、

期限があって終了するものであるが、「カイゼン」は、継続することにより成果を集積し、高めるものである。

- ③「カイゼン」は、あらゆる業務に取り入れられる。しかし、原則として、従来からの組織を増やし、活動選任者を置くことをしない。なぜなら、本来すべきだったことをするようにして、より良い成果を得るという考え方である。
- ④「カイゼン」活動によって、従来からの業務に加えられて増加するという考え方は、間違いである。業務の中で発生する問題やムリ・ムダ・ムラなどを減じることにより、次第に業務を楽にして品質・生産性などを向上させることにより、従業員にも企業にも多くのメリットを与えることである。
- ⑤「カイゼン」は、従業員のスキルを高める。
- ⑥「カイゼン」は、社内の情報の流れを密にして、全従業員の考え方や目標が同じ方向付けがされて、より良い協力関係が生まれる。

## 2) カイゼン活動導入・推進・運営体制

カイゼン活動・導入・推進には、トップマネジメントから従業員まで、体制、役割、責任を明確にする必要がある。主な内容は次の通り。

- ①経営者・管理者：「カイゼン推進委員会(コミッティ)」を作り、「カイゼン推進責任者(カイゼンリーダー)」(管理者以上が望ましい)を指名する。活動状況を把握し、適宜指示を出す。大きい成果の実施を承認する。
- ②カイゼンリーダー：活動運営方針を出す。社外のカイゼン研修会に代表として出席、「小集団リーダー」を教育する。必要な場合は、事務局(コーディネーター)を指名する。
- ③コーディネーター：小集団リーダー会議に出席。活動に必要な資料(ポスター、活動推進表、各種報告書式、提案投票箱など)を手配、準備、設置、配布、保管をする。
- ④小集団リーダー：チームの編成、メンバー・チーム名を決める。自主的会合を開き、推進役・司会役・まとめを行う。活動テーマの選定、活動計画作成、受けた教育をメンバーに伝える。
- ⑤小集団メンバー：会合(2週間に1回2時間程度、分割可)に出席し、職場の問題やその解決策の提案に協力する。
- ⑥カイゼンコミッティ：小集団の組織、活動推進に関することを決める。部門管理者と小集団間の調整。カイゼン活動成果の評価・査定、個別改善提案制度の事務局を兼ねる。

## 3) カイゼン活動の効果

効果は一般に、S(Safety)、Q(Quality)、C(Cost)、D(Delivery)、P(Productivity)、M(Morale)で有形の測れるもの、会社経営上で効果的でも、測れない無形のものもある。

- ①見込まれる有形な効果の例：S. 災害・事故の減少、Q. 工程不良率の減少、品質特性の均一化、市場クレームの減少、C. 材料の節約、管理経費の節減、在庫費用の減少、D. 納期の短縮・確保、P. 工数削減、稼働率の向上、残業時間の減少、M. 出勤率の向上
- ②見込まれる無形の効果の例：S. 職場環境の良化、疲労の減少、Q. 品質意識の向上、信頼性の向上、C. 原価意識の向上、資源の有効活用、D. 倉庫内の整理整頓による出荷業務改善、P. 作業習熟性の向上、M. 問題意識・改善意識の高揚、人間関係向上、ルールの順守改善、など

## 4) 改善提案制度

カイゼン技法の1つで基礎的なもの。社員の個人提案とグループ提案がある。

前者は、社員個人の所属する仕事や職場について、工夫し、改善できるもの、あるいは、改善した結果を報告するもの。ときには、会社への建設的要望や他部門への要望なども提案制度として認めている会社もある。

後者は、自分の所属する職場で構成する「小集団活動」としてのグループ提案をまとめて提出するものだが、活動としての基本的なルールに従って行い、事前に改善テーマを決めておくのが通例である。

提案者は、社員の全員を対象として、提案内容を所定の用紙に記入し、指定の投入箱に入れるか、提案制度担当のコーディネーターに提出する。この制度のねらいは、会社の利益向上の他に、従業員自らの仕事に対する改善を通じて、やる気の高揚と経営への参画意識の醸成にある。

提出された提案内容は、審査委員会による審査を経て、提案の価値に応じた報奨を行う。

## 6. 個人情報流出事例 (2013.05.10～5.24)

2013/05/29	<a href="#">佐倉市で住民検診の個人情報流出 - 匿名でデータ入り USB メモリ届く</a>
2013/05/28	<a href="#">エクソコムグローバルの情報流出問題でクレジットカード各社がアナウンス</a>
2013/05/28	<a href="#">個人情報含む PC が飲食店で置き引き - 起業家支援の NPO 法人</a>
2013/05/27	<a href="#">海外渡航者向け通信サービスで約 11 万件のクレカ情報が流出 - 有効期限やセキュリティコードも</a>
2013/05/27	<a href="#">市職員が住民情報システムから個人情報を不正取得 - 加古川市</a>
2013/05/27	<a href="#">メール誤送信により ID やメールアドレスが流出 - ヤフー</a>
2013/05/27	<a href="#">農水省、内部文書 124 件が流出した可能性 - PC39 台にトロイの木馬</a>
2013/05/24	<a href="#">顧客情報記載の受注伝票が所在不明に - スポーツオーソリティ</a>
2013/05/24	<a href="#">顔写真付きの卒業文集原稿を紛失 - 新潟大付属長岡小学校</a>
2013/05/23	<a href="#">パスワード再設定用の「秘密の情報」約 148 万件が流出の可能性 - ヤフー</a>
2013/05/23	<a href="#">ゲーム情報サイト「インサイド」に不正アクセス - 会員のメールアドレスなど流出</a>
2013/05/23	<a href="#">小学校で発生した家庭訪問計画表の紛失を公表 - 静岡市</a>
2013/05/22	<a href="#">メールの送信ミスでビデオ作品投稿者の個人情報が流出 - NHK</a>
2013/05/22	<a href="#">店舗から配送者への移動中に顧客情報を紛失 - クリーニング店</a>
2013/05/21	<a href="#">通販サイト「日本きらり」で顧客情報が閲覧可能に - 出光クレジット</a>
2013/05/21	<a href="#">泥酔した小学校教師が答案用紙を鞆ごと紛失 - 大阪市</a>
2013/05/20	<a href="#">ウェブフォームで生成した講座申込者リストが 5 年以上公開状態 - 広島市立大</a>
2013/05/17	<a href="#">ヤフーの ID 管理サーバに不正アクセス - 最大 2200 万件の ID 抽出ファイルがサーバ内に</a>
2013/05/17	<a href="#">ジェーシー・コムサのショッピングサイトに不正アクセス - カード情報など流出のおそれ</a>
2013/05/17	<a href="#">大阪府、倉庫から防災情報入り PC がなくなる - ロック解除用 USB 端末も</a>
2013/05/17	<a href="#">中学校で生徒の個人情報資料が発見されて紛失が判明 - 藤沢市</a>
2013/05/14	<a href="#">メール誤送信でサイト利用者のアドレス流出 - 国土地理院</a>
2013/05/14	<a href="#">防災関係者の緊急連絡先が記載された書類を紛失 - 国交省</a>
2013/05/13	<a href="#">顧客情報約 6 万 7000 人分が所在不明に - 三菱東京 UFJ 銀</a>
2013/05/13	<a href="#">古着通販サイト「RAGTAG」に不正アクセス - 約 3 万人分のメアドや PW が流出</a>
2013/05/13	<a href="#">テスト時の設定により個人情報が閲覧可能に - 日本宗教学会</a>
2013/05/10	<a href="#">取引先から提供された顧客情報含む USB メモリが所在不明に - さわやか信金</a>

(<http://www.security-next.com/category/cat191/cat25> より)