

経営情報レポート

業務改善、収益向上につなげる

5S活動への取り組み方



- ① 5S活動とは何か
- ② 5S活動の進め方
- ③ 5S活動の業務改善へのつなげ方
- ④ 業務改善、収益向上に成功した5S活動の事例



1 | 5 S 活動とは何か

5 S 活動とは何か

5 S 活動とは、職場環境改善で用いられるスローガンです。各職場において徹底されるべき事項で、「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」の5項目を指します。

5 S という名前は、これら5項目が、いずれも日本語での頭文字が S となっている事に由来します。

整理	必要な物と不要な物を区別し、不要な物を処分すること。職場には必要な物以外は、一切置かない。
整頓	必要な物が誰にでも、すぐに取り出せる状態にしておくこと。探すムダを省く。
清掃	ゴミなし、ヨゴレなしの状態にすること。職場も設備もピカピカに磨き上げる。
清潔	整理・整頓・清掃を徹底すること。この3つを実行することにより、清潔な職場環境を保つことができる。
しつけ	決められたことを、決められたとおり正しく実行できるように習慣づけること。作業は決めた基準どおりに実行する。

5 S 活動はすべての企業に不可欠な改善活動

5 S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）は、企業活動の基礎・基盤を形づくる重要不可欠な改善活動です。一般的に5 S は製造現場をイメージしますが、すべての業種に効果を発揮します。

5 S を徹底することで、直接的または間接的にどのような効果をもたらすのか、「5 S の効果」は次の通りです。

仕事の効率UP

場当たり的に置いた要らないモノが、社員を動きにくくし、仕事の効率を悪くしたり、延いては売上低下を招いてしまいます。

在庫回転率のUP

要るモノ、要らないモノをハッキリと分け、過剰在庫と過剰な置き場を排除することで、

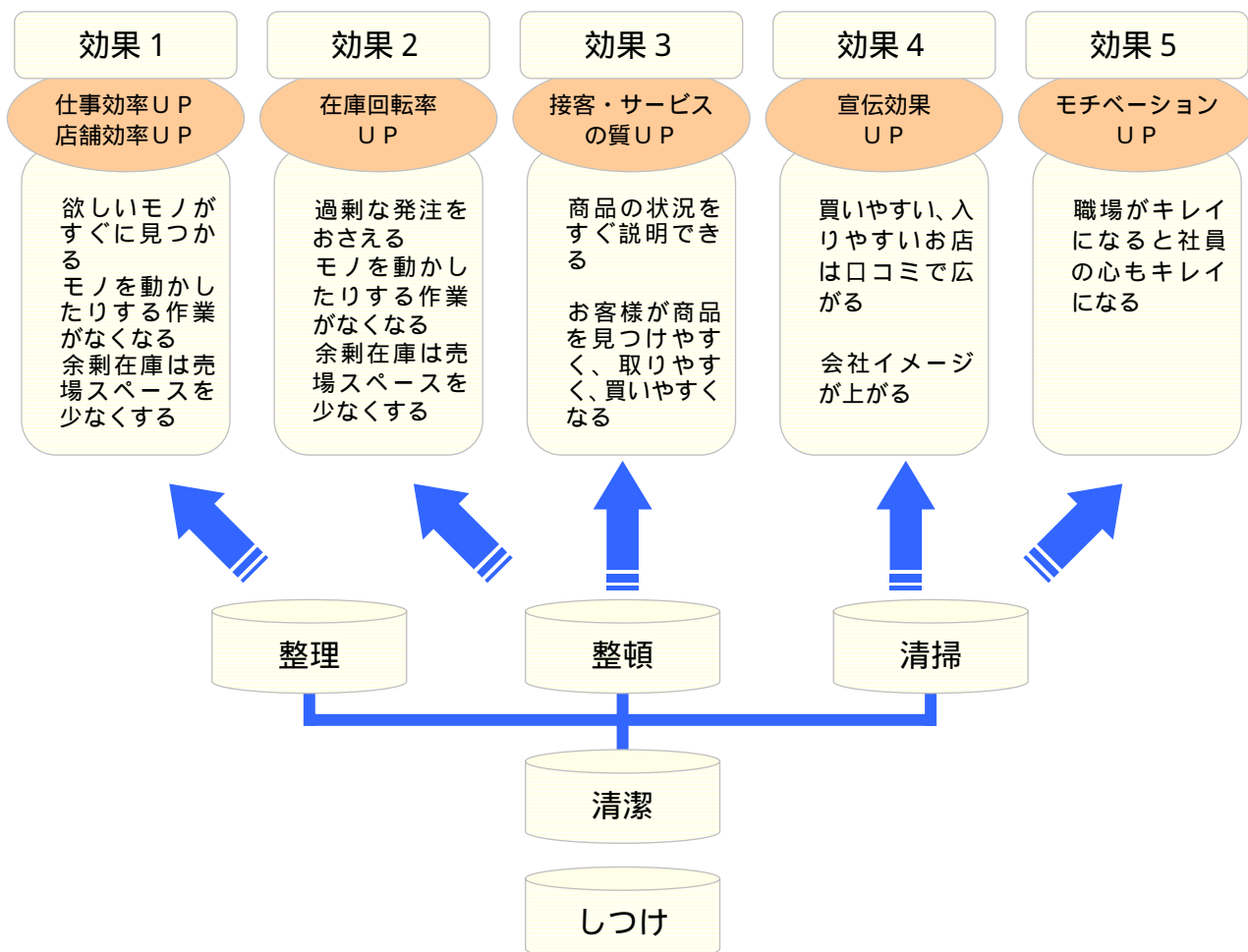
今まで見えなかった問題を表面化させます。

サービスの質のUP
 社員が会社にあるものを一目で見つけられ、使えて、戻せるようにしなければ、お客様へのサービスも行き届きません。

宣伝効果のUP
 「あの会社はいつもキレイだ」お客様の評判は、人から人へ自然と輪になり、広がっていきます。

社員のモチベーションUP
 職場をキレイにすると、社員一人ひとりに「キレイな職場を維持しよう」という気持ちが芽生えます。会社のキレイさは、社員一人ひとりの心のキレイさになります。

企業経営においては、5 S活動を行うことが目的ではありません。5 S活動を実行して、上記のような成果を上げ、企業経営や職場環境を改善することが目的になります。



5 S 活動のスケジュール例

一般的に 5 S 活動は、整理・整頓・清掃を半年サイクルで繰り返します。

下記は、5 S 活動を全社的に浸透させるための 5 S 活動のスケジュール例です。

区分	実施項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月
整理	整理の進め方の説明	→					
	整理の計画（場所、担当者、実施日、赤札作戦、判定日、集積日、処分日）	→					
	不要品の摘出・赤札作戦		→				
	不要品の判定		→				
	不要品の集積・処分			→			
整頓	整頓の進め方の説明		→				
	実施計画表（整頓）作成			→			
	整頓の実施				→		
	運用ルールの作成・実施				→		
清掃	清掃の進め方の説明			→			
	清掃用具の見直し・整備				→		
	一斉大掃除の計画と実施					→	
	日常清掃ルールの作成・実施						→
しつけ	自主点検・清掃						
	相互点検・清掃						
	幹部点検						
	委員長点検						

5 S 活動は、整理をまず成功させることから始める

5 S 活動はすべての企業に必要な改善活動ですが、5 S 活動を成功させている企業は意外と少ないものです。その原因には次の3点が挙げられます。

成功のパターンを描くことなく終わってしまう

永続的に継続すべき活動であるのに、中途半端な状態でやめてしまう

最初の入り口（整理）段階で、つまづいてやめてしまう

整理とは、「要るもの」と「要らないもの」に分け、要らないものを処分、または移動することです。目に見えないものを含めて、「捨てる」「片付ける」ことをしっかり理解し、実行できれば、5 S の最初の関門を突破したといってよいでしょう。

2 | 5 S 活動の進め方

ステップ1 「整理」で不要なモノを排除する

職場では、現在行っている仕事とは関係ない、かつ不要な「モノ」を実に多く抱えています。その不要なモノを持っていることで、知らず知らずのうちに、「問題」や「ムダ」を引き起こしています。

「整理」とは現在の業務、営業に不要なモノを職場から排除する運動なのです。つまり整理とは5 S のなかで、「必要なモノを、必要な時に、必要なだけ持つ」ことなのです。

使わないモノを見極め「赤札作戦」を実行する

赤札作戦 「要らないモノ」に「赤札」を貼り、誰が見ても分かるようにすること

まず、職場の中で、どれが「要るモノ」で、どれが「要らないモノ」か、目で見分けるようにすることが大切です。このために赤札が必要になるのです。

「モノ」は使用する観点から見ると、「使えるモノ」と「使えないモノ」、それに「使わないモノ」の3つがあります。

目で見分ける整理の「赤札作戦」実行の前に職場の中のそれぞれの立場において、「使うモノ」「売るモノ」「買えるモノ」を考えましょう。

そして「赤札作戦」で、本来職場で「要らないモノ」を誰が見てもハッキリと分かるようにするので。

このような「モノ」の見方をしていくことにより、売れ筋、死に筋商品も分かるようになってきます。

赤札作戦の実行手順

- | | |
|-----|------------------|
| 手順1 | 赤札プロジェクトを発足し通知する |
| 手順2 | 赤札の対象を決定する |
| 手順3 | 赤札基準を決定する |
| 手順4 | 赤札を作成する |
| 手順5 | 赤札を貼付する |
| 手順6 | 赤札の対処と評価を決める |

整理がもたらす効果

保管棚、キャビネット、ロッカー、書架などが少なくなる。
 職場のスペースが広がる
 不要品を置かないので在庫が減る
 棚卸しなど、管理に要する諸経費が減少
 余分な仕掛品がなくなる

ステップ2 「整頓」でムダを排除する

「整頓」とは、社員の立場、そしていちばん大切な顧客の立場から「探すムダ」「使いにくいムダ」「戻しにくいムダ」を排除する活動です。

職場では「探す」という仕事が大変多いものです。会議で必要な書類を探す、お客様が欲しい商品を探し回るなど、忙しいときに限ってこのような現象がよく現れてきます。

整頓が意味する本当の狙いは、「作業の標準化」です。

人員の移動が激しい現在の企業では、作業の標準化や、管理の標準化などがもとになり、顧客へ提供するサービスの標準化が重要なテーマとなります。

こうした、数ある標準化の中で、「整頓」とはこれら標準化の基礎ともいえる「モノの置き方の標準化」なのです。

このように考えると、あらゆる標準化の原点であるモノの整頓は、モノを「誰でも分かる、見つけられる」「誰でも直ぐに使える、取り出せる」かつ「誰でも直ぐに戻せる」仕組みだといえます。

整理がもたらす効果

労働災害を防ぐことができる
 すぐ「モノ」が取り出せ、元に戻すことができ、探す時間が減る
 運搬に要する時間が減る
 紛失による買い足しがなくなる(ムダなコストを削減)
 工程の停止や、計画変更が減る

ステップ3 「清掃」活動には3つの種類がある

「清掃」は、顧客に与える印象はもとより、作業の効率や安全面、衛生面などで非常に重要な役割をもっています。

清掃を徹底することで、衛生面や管理状態の異常、機器や什器、設備の故障を未然に防

ることができます。

手順 1	日常清掃	キレイにする清掃を行う
手順 2	清掃点検	感知する清掃を行う
手順 3	清掃保全	改革・改善する清掃を行う

ステップ4 「清潔」で意識化から仕組化へ

「清潔」という言葉はある行為を表現しているのではなく、ある一時点の状態を指しています。清潔とは「整理、整頓、清掃の3 Sを維持すること」と定義できます。

3 S の 3 段階で清潔のレベルをみる



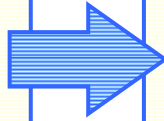
ステップ5 「しつけ」が5 S活動を成功させる鍵となる

「しつける」とは「叱る」ことです。

叱ることなくしてしつけることはできません。5 Sの最後のSである「しつけ」を核にして5 Sは展開されます。

「叱る」の3つのポイント

- ポイント1 「情をもって」
- ポイント2 「その場で」
- ポイント3 「責任者を」



「3 現」「3 即」「3 徹」で叱る

- 3 現：現場・現物・現実 「感性」
- 3 即：即時・即座・即応 「行動」
- 3 徹：徹頭・徹尾・徹底 「こだわり」

しつけのない会社の責任は、そのほとんどが経営者や幹部にあります。決め事がはっきりとされておらず、社員が何をもとに作業をしたらよいのか分からなければ、5 S 活動が成功するはずがありません。

まず、職場のルールを決め、そのルールに反していることを社員が行った際に初めて、「叱る」という行為が行われるのです。

5 S 活動成功のためのチェックリスト

No.	5 つの方策	チェック内容	チェック
1	目で見える 5 S	職場の状態が正常か異常か判断できるか	
2	叱る	叱り上手・叱られ上手がいるか	
3	しつけをつくる教え	職場に伝わる規範的なものがあるか	
4	会社全体で推進	5 S 運動を全社で推進しているか	
5	5 S 推進ツール	5 S 運動に伝わるツールがあるか	

3 | 5 S 活動の業務改善へのつなげ方

先にも述べた通り、5 S 活動は整理（不要なモノを捨てる）ことから始めます。ここでは、すべての企業で実践できる、書類整理による業務改善について解説します。

保存記録管理表で事務処理効率を改善する

書類を上手に捨てるには「保存記録管理表」の整備と活用が役立ちます。

保存記録管理表（1 / 3）					
職場	資材課	作成者	作成日		
区分			200X 年 月 日		
全書類（デジタルデータは除外）					
ファイル No .	ファイル名	収納単位	保管	保存	備考
S001	納品書	月・半年・年・不定	1年	4年	法人税法施規 59
S002	注文請書	月・半年・年・不定	1年	6年	同上
S003	検収明細書	月・半年・年・不定	1年	9年	会社法
		月・半年・年・不定	年	年	
		月・半年・年・不定	年	年	
		月・半年・年・不定	年	年	
		月・半年・年・不定	年	年	
		月・半年・年・不定	年	年	

収納単位とは、ひとつのファイルに収める書類の収集期間、保管とは、事務所内で短時間（30 秒以内）で検索・収納できる置き方をする期間、保存とは、保存箱に入れ書庫に置く期間、備考欄には、保持（保管 + 保存）期間の法的根拠などを書きます。

収納単位を決めるのは、ファイルをできるだけ薄くするためです。1 年がかりで 10 cm のファイルに収納するのはスペースのムダです。

事務所・書庫のスペースは限られているのに、書類は日々限りなく発生し続けます。保存記録管理表により、見る頻度の高い書類だけを近くに置き、そうでないものを遠ざけ、廃棄していきます。

保存記録管理表 作成のポイント

書類の保持期間は、法的規制・顧客要求がある場合はそれに従うのは当然ですが、それがない場合は極力短く設定します。

e - 文書法で、法的保持の要求がある文書の電子データ化が大幅に認められました。検索の容易さも格段に向上するので、導入を検討すべきです。

書式の状況を「見える化」して書式半減を目指す

書式（記入用紙、フォーマット）が職場にいかに多く存在し、現場に負担をかけているかを「見える化」するために、職場ごとに置いてある書式すべてを模造紙に貼り出すと効果的です。その書式一覧表を誰もが見て回り、自由に意見を書き込めるようにします。

その結果、次のようなことが判明します。

内容・項目が矛盾・重複していたり、過剰になっている
 書式设计部署の都合が優先し、全社的な調整・統合が図られていない
 書式が悪く使いづらい
 実際には使っていない

その結果を受けて、下記のような手順で書式を半減させる方法があります。

(1) 現状把握 書式赤札作戦

例) 総務部 使用書式一覧

(2) 改革着眼点

内容・項目が矛盾・重複・過剰
 全体的な調整・統合を図っていない
 デザインが悪く使いづらい
 実際は使っていない

(3) 目標設定

「1割削減」程度の目標では、ほとんど成果は挙がりません。「まずは半減させる」程度の大胆な目標を掲げることが成功のポイントです。

歴史がある大企業ほど、ムダな書式が多いものです。

(4) 改革実施

書式を作成したそれぞれの部署の都合で、項目が重複している書式は部門間で調整し、「整理」「統合」します。

書類は1枚にまとめる「しつけ」をする

書類管理で一番大切なことは、やはり発生源対策で、そもそもムダな（重要度・緊急度の低い）書類を作らないことです。

ですが、書類をつくる必要がある場合は、できるだけ少ない枚数（1枚がベスト）で、簡潔明瞭、一目でわかるようにします。この点で進んでいるのがトヨタで、A3（A4）1枚に視覚的かつコンパクトにまとめられた書類をつくるのが、社内風土になっています。この方法は、紙を節約するだけでなく、読む側の理解を早め、時間を節約します。

今日、IT化に伴って、過剰なデジタル情報が溢れています。紙資源を浪費しない電子データ保管・検索技術を活用する余地は大です。

トヨタ式フォーマット

あらかじめ、目的、現状把握、要因解析、対策、実行スケジュールの欄がつくっており、改善ストーリーが自然に展開できます。

タイトル	
[目的]	[対策]
[現状把握]	[実行スケジュール]
[要因解析]	

フォーマット設定上のポイント

フォーマットの大きさは、A3とA4に統一する（B4・B5などBシリーズは廃止する）

フォーマットは書式を標準化する

必ず先頭に書類作成の「目的」を持ってくる

情報が行動に結びついていく流れを一目でわかるようにする

4 | 業務改善、収益向上に成功した5 S活動の事例

収益向上に成功した小売業A社の事例

(1) 5 S活動スタート時の問題点

在庫が多く回転が悪い
 在庫数がすぐに把握できない
 在庫があるのに発注してしまう
 お客様が商品を探し回る
 雑損が多い

(2) 赤札で不良在庫を「見える化」

まず、手始めに行ったのは「赤札作戦」でした。商品を種類毎に分類区分し、店舗の品揃えを洗い出しました。

店内にある商品在庫の赤札基準は、これからの秋シーズンまでに売れる商品というような、季節を基準にした商品と、通年商品でここ2ヶ月売れている商品の2通りを設定し、それ以外は赤札を貼付していきました。

そして、これからの販売計画と過去の販売実績の2つの切り口で、販売アイテムの絞り込みを行いました。

(3) 赤札作戦で売れ筋商品を絞り込み



(4) 5 S 活動の成果

在庫金額：4,680 万円 3,000 万円 売上：月商 1,300 万円 1,600 万円
 商品回転日数：3.6 ヶ月 2.3 ヶ月 雑損金額：5 % 3 %

5 S 活動により、お店の環境を、お客様と従業員がコミュニケーションを深められるよう整えることが出来た。

顧客サービスの改善に成功したB美容室の事例

(1) 5 S 活動スタート時の問題点

作業性の悪い狭い店内
 特定の美容師だけにわかる道具の置き場所
 統一性のない雑然とした店内
 待ち時間の長さによる評判の悪さ

(2) 道具類を整理して作業改善

今まで美容師 1 人とスタッフ 2 人で対応していましたが、改めて店内を見回してみると、道具類などが雑然と置かれていました。しかし、1 ヶ月に 1 度以上使用している道具は全体の 6 割程度でした。

そこで、いつも使用している道具だけを移動式のワゴンに整理して、使用頻度の低いものは棚へと移動しました。

(3) 5 S 活動の成果(お客さま1人に対して)

カット時間：35 分
 ワゴンへの移動回数：平均 30 回 / 人
 ワゴンへの移動時間：約 10 秒
 お客さま 1 人のカット時間に対して、ワゴンへの移動時間：約 300 秒 (5 分)



カット時間：30 分
 ワゴンへの移動回数：0 回
 ワゴンへの移動時間：0 秒
 1 日当たりのお客さま数：平均 6 人の増加

1 人当たりのカット時間が短くなったことで、待ち時間を短縮することができ、お客様の不満が解消されました。また、美容師やスタッフとお客さまが話す時間を持てるようになりました。

結果として、美容室の評判が上がり顧客数が増える結果となりました。