

月刊

食品の生産拠点を支援する情報誌

# 食品工場長

# 7

JULY  
2008

トップインタビュー

コア事業の強化で  
グローバルで勝つ不二になる

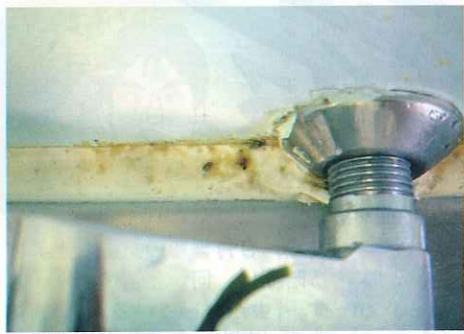
不二製油(株)

海老原善隆社長

背景：阪南事業所



**特集** 床ドライ化への挑戦  
生活協同組合連合会ユーコープ事業連合 / (株)ヒロツク



カビや残さが残っていると害虫発生原因となるので、清掃を徹底しなければなりません

5S構築ステップ

- ①5Sに取り組む意思決定
- ②自組織の定義とルール作成
- ③教育訓練の実施と効果確認
- ④5Sパトロールの準備
- ⑤5Sパトロールによる効果判定と改善
- ⑥クレームや不適合からの5Sレベルアップ

これでは組織体制はいつまでたっても変わらず、社員の士気も上がらず、衛生状態も管理できず、経営陣と幹部で悩みスパイラルに入っていきます。

先ほどの場合、組織管理の視点で見ると、当然管理者の「指示が悪い」ということとなります。指示した部下の力量に合わせ、成果が出ることを予測してないからです。「新入社員だから、製造エリアの清掃方法は具体的に指導しながら行おう」と思うのが正しい管理者の思考です。

5Sを成功させるためには、「常識」で理解させようとしてはいけません。また、書籍やセミナーだけの引用でも、当然構築することはできません。「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」のキーワードにしても、何をどこまで行うのかは組織によって異なりますし、明確なルールがなければ効果のない呪文を唱えているだけになるということをお覚悟しておいてください。

5Sの具体的な運用方法

では、どうすれば5Sを具体的に運用できるかを考えてみましょう。

まずはじめに、5Sは規格要求事項ではないので、自組織で活用しやすい5Sの「定義とルール」を決めなくてはなりません。この作業は、はっきり言って面倒くさい部類に入るとは思います。定義とルールなくして5Sなし」ということで、経営者や管理者が中心となって「がんばる意思決定」を行うことが第一ステップです。

定義とルールを作る際にもう一つ大事な要素は、5Sを行う「目的」です。製造区画の見た目がきれいになることが目的なのか、室内微生物汚染を制御したいのか、異物混入を制御したいのか、各組織において目的は異なると思います。

ルールができた「教育」ですが、教育も思い付きで行ったりすると逆効果になることもあり、役職や業務に適した5

5S運営の実態

「5S」は食品業界に限らず広く一般的に活用され、新入社員研修での利用率が高い管理キーワードです。内容の基本は「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」です。ISO22000やHACCPなどの国際規格を行う土台としても適したテーマだといえます。

皆さんの組織でも、5Sを勉強したり掲示はされていると思います。しかし、果たして効果的に運営されているといえるでしょうか？

私は全国で講演や研修を行った際に、次のような質問を順番にしました。

「5Sを知っている方」

「5Sを行っている方」

「5Sを徹底している方」

この3つの質問に対して、「知っている」と答えた方は会場内のほぼ全員です。次の「行っている」は、控えめに答えていると思いますが、全体の3割くらい。そして最後の「徹底している」と答えた方は、ほとんどの会場で「0」でした。

この事実は大変な問題です。というのは、これだけ「5Sが基本」といわれて



# 5S導入がうまくいかない理由とは？

いるにもかかわらず、ほとんどの会社で活用ができていない（もしくは効果が自覚できない）こととなります。

さらには日本の管理職は非常に勤勉（？）なので、現在組織内で定着しているようがいまいがお構いなしに、新しい仕組みや手法を導入しようとしています。5Sができていないのに、「カイゼン」「可視化」、さらには「HACCP」など、組織内のスタッフが混乱してしまいそうな勢いで

5Sが活用されない理由

それでは、なぜ5Sは活用されないのか考えてみましょう。

食品関連の組織に「ISO9001やISO22000は運用されていますか？」という質問をすると、「5S」とは打って変わって、明確に「運用できている」と回答が返ってきました。ISOの方が5Sより当然要求される事項は多いのに、これは不思議な事実ですね。

これは、ISO9001やISO22000が、

- ①要求事項が明確
- ②第三者が活動を審査

5Sが活用されない理由

③継続審査なので挫折しにくい

という特徴を持つため、組織内の管理者、スタッフは自信をもって運営していることを説明できるからだと考えます。

5Sの難しさは日本の常識に対する認識の差異にも関係しています。例えば、私が皆さんの組織に新入社員として配属されたとき、私が「宮澤君、この梱包室を清掃しておくように」という指示があった場合、私は「配属されたばかりだし、がんばろう」という意識のもと、清掃という言葉を自分の常識に当てはめて、床ぶき、机の整理、不要物の



見えにくいところ、清掃しにくいところをいかに清掃するかが、衛生管理の基本です



清掃用具が汚れている組織が多いのも事実です。清掃用具などが汚染されると汚れを広げます

S教育の仕組みをつくる必要があります。教育は、日本の中小企業が苦手としている管理項目の一つです。この機会に組織全体の教育システムを見直すといえるでしょう。

大体このあたりで力尽きそうになるかもしれませんが、ここでやめてしまうと5S活動はなかつたことになってしまいます。そこで次に、5Sを導入する以前のルールに戻らないよう、「5Sパトロール」の仕組みをつくりましょう。

その後、部門長が参加する「5Sパトロール状況報告会」を開催し、問題の処置と是正処置（根本的な原因改善）は期日を決めて実施します。

この報告会では、組織の5S個別目標数値を設定し、5Sの効果判定を行います。

す。これにより5S活動の効果が理解できる。「さらに改善したい」という社風が生まれてきます。この社風ができれば、ほかの仕組みや手法と組み合わせれば、レベルアップしていくため、パランスのとれた管理システムが出来上がります。

逆に、5Sにしろそのほかの管理手法にしろ、定着しないからといってすぐにあきらめてしまうのは、「ウチの会社はしばらくの間はうるさい指導があるけど、まあ3カ月もたつと元のルールに戻るんだよねえ」などと社員の愚痴が広まり、士気が上がるどころか下がってしまうので要注意です。

今回は5Sルールの作り方を勉強しましょう。

第三者審査登録機関  
エコアオーデット(株)  
宮澤 公栄



Koei Miyazawa

プロフィール  
ISO 22000主任審査員、ISO 9001主任審査員 (IRCA)、HACCPインストラクター (IHA)。各種国際規格の審査・コンサルティング、衛生管理指導、工場設計レイアウト、講演などを行い、全国的に活躍実績を持つ。卓上理論ではなく現実的な改善の機会を提供し、各社に合わせた生きたマネジメントシステム構築を目指す。著書に「ISO 9001・HACCP同時取得マニュアル」(PHP研究所)、「ISO 22000認証取得宣言」(食品と科学社)など。

**排水処理のご相談は**

戸上電機にお任せください!!

簡易処理から高度処理まで幅広いバリエーションでニーズにお応え致します

新しく設備を更新したい

既存設備(槽)を活用して安価にできないか

河川に放流したい

株式会社 戸上電機製作所 環境営業グループ

本社 〒840-0802 佐賀市大財北町1-1 TEL 0952-25-4162 FAX 0952-24-9409  
東京支社 TEL 03-3465-0711 関西支店 TEL 06-6386-8961  
http://www.togami-elec.co.jp