

改善マニュアルNo.1

モノや場所を  
スッキリさせて  
効率アップ

## 5Sによる作業のムダ・ミス削減

改善マニュアルは、以下の構成になっています。

## 1. 取り組み目的

改善マニュアルの取り組み目的と自社の取り組み目的があっているか、今一度確認してください。

## 2. 取り組み概要

「取り組み概要」で全体感を押さえてください。

「解決が期待される問題」で、自社の問題解決に合致しているか、今一度確認してください。

全社員への取り組み案内の時には、「1. 取り組み目的」と「2. 取り組み概要」を使って説明してください。

## 3. 取り組み手順と手法・ツール

最初のページで大まかな進め方をつかんでください。

それ以降は、取り組みの進め方が詳細に記載してあります。

特に、改善マニュアルには、「絶対やるべきこと」と「時間がない場合の代替方法」などがあります。ただし、手順や実施内容を簡略化した場合は、成果も十分に期待できなくなることがあります。自社の状況を考慮しながら、取り組む内容について検討してみてください。

## 重要！「5つの化」の考え方について

どのテーマも共通の考え方として、「5つの化」をまわして取り組むことが重要です。

### ①可視化

…現状とめざす成果を見えるようにする

### ②定量化

…必要なものについては測定して現状の水準をおさえる

### ③課題化

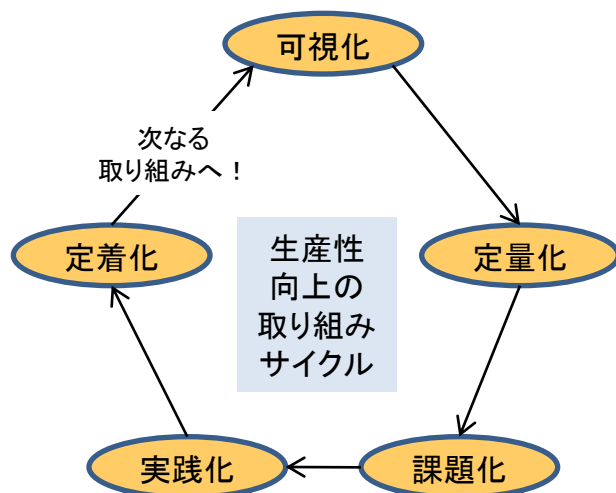
…目標と現状の水準のギャップを課題として設定する

### ④実践化

…課題解決に取り組む

### ⑤定着化

…改善の結果を定着させる



改善マニュアルを活用すれば、より効果的に改善活動に取り組むことができます。取り組みにあたっては、以下のことを参考にしてください。

## 1 推進担当部門・担当責任者を決める

改善を中心となって進める部門や責任者を決めてください。テーマにもよりますが、総務部や営業・販促企画部といった企画・管理部門や改善の中心となる部門(人材育成であれば教育部門など)が考えられます。

## 2 改善関係部門の責任者・担当者を決める

改善に関わる全部門の責任者・担当者を決めてください。責任者が中心に取り組みや進捗確認をしていくことになります。

## 3 経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で進め方を決める

経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で、以下の打合せをしてください。

- ・改善マニュアルの内容や改善実践事例を読み込む
- ・進め方を検討する
- ・スケジュールに落とし込む

## 4 全社員に取り組み目的や取り組み内容を説明する

会議、社内報、メール等を使って、社長メッセージとして取り組み目的や取り組み内容を発信してください。

## 5 わからないことがあれば相談する

必要に応じて、コンサルタントの活用なども検討してみてください。ご相談は、メールにて、お問い合わせください。JMAC(日本能率協会コンサルティング)の担当からご連絡いたします。

メールアドレス : [service\\_jmac@jmac.co.jp](mailto:service_jmac@jmac.co.jp)

※コンサルタントの利用は、内容によっては有料となります。

# 1. 取り組み目的

## 取り組みの目的

本取り組みの目的は、整理・整頓・清掃・清潔・躰(しつけ)の5つのレベルを高めることで、業務効率を高めることである。この取り組みにより、業務時間を削減できることで利益率を向上させたり、削減できた時間を活用して売上増のための取り組み(接客や商品・売り場作りをする)時間を増やすことができる。

※整理・整頓・清掃・清潔・躰の5つがすべて“S”で始まることから「5S」と呼ぶ。



## あなたの会社の取り組み目的再確認

あなたの会社が、このテーマに取り組む目的は何でしたか？

チェックシートのSTEP3の内容をこの欄に記入し、今一度取り組み目的を再確認してみてください。

## 2. 取り組み概要

### 取り組み概要

5Sとは「整理」、「整頓」、「清掃」、「清潔」、「躰」を指す。

「整理」とは「捨てること」で、業務に必要なものだけを残し、不要品を処分する。

「整頓」をすることで、置き場所・置き方を決めて、ものを探すという無駄な行動を一掃する。

「清掃」をすることで、必要なものをきれいな状態に保ち、いつでも使えるようにする。

「清潔」にすることで、必要なものがいつでも使える状態を常に維持する。

「躰」により、決められたことを守り、習慣化する。

### 解決が期待される問題

- ✓ ものを探すことに時間がかかっている
- ✓ 不必要なものや使用頻度が低いものがスペースを占拠している
- ✓ 使いたいものが、使いたいときに、使いたい場所がない
- ✓ 何がいくつあるかがわからない
- ✓ いつも職場が汚れている
- ✓ 職場のものの扱いや清掃のルールや規律が守られていない

### 期待される成果

- ・業務効率の向上
- ・過剰在庫の削減
- ・職場の快適性向上

### 3. 取り組み手順と手法・ツール

取り組み手順		使用する 手法・ツール	
定量化	(1)活動の事前準備	5S対象の現状を認識し、解決したい課題や実施計画を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5S活動登録書</li> <li>・実施計画書</li> </ul>
	課題化	(2)エリア内管理対象物のリストアップ	使用頻度や必要性から、ものを必需品・不急品・不要品に分ける
実践化		(3)不急品・不要品の整理実施	不急品を保管場所に移し、不要品を処分する
	(4)エリア内管理対象物の整頓実施	必需品の置き場・置き方のルールを決める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・整頓基準シート</li> </ul>
	(5)清掃の推進	必要なものがきれいな状態でいつでも使えるように常に維持する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・清掃手順書</li> <li>・清掃当番表</li> <li>・映像・画像化</li> </ul>
定着化	(6)清潔の推進	定期点検や自主点検などにより、整理・整頓・清掃を習慣づけて、職場の改善を継続する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・清掃点検表</li> </ul>
	(7)躰の推進	整理・整頓・清掃・清潔を常に意識し、主体的に取り組む仕組みをつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5S改善大会</li> <li>・トップによる5S巡回点検</li> </ul>

■ 取り組み必要日数（例）

前提条件	取り組み項目	必要日数
・活動メンバー5名 ・小売業 ・店舗バックヤード （モデル店舗1店舗）	(1) 活動の事前準備	1日
	(2) エリア内管理対象物のリストアップ	5日
	(3) 不急品・不要品の整理実施	3日
	(4) エリア内管理対象物の整頓実施	7日
	(5) 清掃の推進	7日
	(6) 清潔の推進	5日
	(7) 躰の推進	2日
	合計	30日

※(5) 清掃の推進、(6) 清潔の推進、(7) 躰の推進については、使用する手法・ツールなどを実施するのに必要な日数を例示している。上記に表記した日数以外に日々の活動推進が求められる。

### 3 - (1) 活動の事前準備

取り組み手順		使用する 手法・ツール
定 量 化	(1)活動の事前準備	5S対象の現状を認識し、解決したい課題や実施計画を明確にする
		・5S活動登録書 ・実施計画書

詳細内容	ポイント
①不要品・不急品の撤去場所を確保する	—
②活動グループを編成する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1グループ5人～7人程度で編成し、グループリーダーとサブリーダーを決める。</li> <li>・リーダーは改善を中心となって進めるグループの責任者で、取り組みや進捗確認を行う。</li> <li>・サブリーダーはリーダーの補助をする。</li> </ul>
③物の多さや広さを考慮して、5Sの対象を設定する ※5Sの対象エリアとしては、店舗などのサービスの現場・バックヤード・管理部門(総務・経理)などがある ※5Sの対象物としては、原材料・仕掛品・商品在庫・ユニフォーム・業務で用いる備品・書類・情報などがある	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エリアを分ける場合はテープ等で範囲を明確にするとよい。</li> <li>・成功しやすく、変化が起こりやすい対象を選ぶことが望ましい。</li> </ul>
④活動後の姿をグループメンバーで検討する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5S取り組みの結果、どのような状態にしたいのかを話し合い、目的をはっきりさせる。</li> </ul>
⑤活動前のありのままの姿の写真・ビデオ撮影を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5Sの対象全体を撮影するだけでなく、なるべく詳細に改善前の状況を撮影する。</li> </ul>
⑥実施スケジュールを決める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取り組みの初期段階では、週一回30分程度、時間を決めて全員で各担当持ち場の5Sを実施する。</li> </ul>

重要

重要

重要

可能な限り  
実施



ポイント

使用する手法・ツール

- ・原材料・仕掛品・バックヤードの製品・着用しているユニフォーム・エリア・書類・情報などから、5Sの対象を決める。
- ・また成功しやすく、変化が起こりやすい対象を選ぶことが望ましい。

- ・活動後に達成したいイメージを検討する。

- ・現状と5S活動後を比較できるように、定点撮影(同じ場所・同じ位置・同じアングルで対象を撮影)する。

- ・5S活動実施後に、活動状況に関する評価や今後の課題などを上司が記入する。

- ・実施担当者を明確にし、活動内容別の進捗状況を確認する。

■5S活動登録書

重要

5S活動登録書

5S対象	店舗バックヤード
------	----------

活動グループメンバー	ラ
	佐々木、高橋、千葉、菊池、伊藤

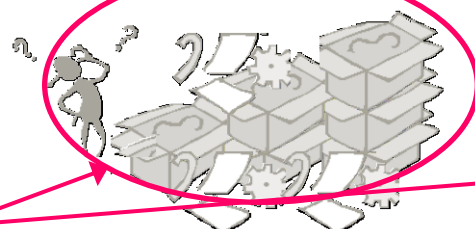
①対象の選定理由・挑戦すべき課題

- バックヤードが雑然しており、商品を探すのに時間がかかっている。
- どの商品がどれくらいあるのかわからず在庫管理ができていない。

②達成したいイメージ

- 在庫から欲しい商品をすぐに
- 機能的なレイアウトで、バッグ

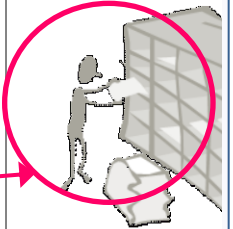
③現状 (写真・図など) 2010年 11月 1日時点



(発生している問題)

- バックヤードにどの商品がどれくらい保管されているかわからない。
- すぐに店頭に陳列しない商品の保管にスペースを使っている。

④5S活動後 (写真・図など)



(改善された内容)

- 棚卸に何かどこに保管されて
- 入口近くに売れ筋商品の在庫

⑤上司コメント欄 (活動状況に関する評価、今後の課題など)

コメント欄は空欄で表示されています。

■実施計画書

可能な限り実施

※取り組みの進捗を把握するために作成することが望ましい

実施計画書

	活動内容	実施担当者	月					
			1	2	3	4	5	6
			月	火	水	木	金	土
5S活動事前準備	不要品・不急品の撤去場所の確保	佐藤						
	活動グループの編成	佐藤						
	5Sの対象設定	メンバー全員						
	活動後の姿の検討	メンバー全員						
	5Sの対象の写真撮影	佐々木						
エリア内管理対象物のリストアップ	実施スケジュール作成	佐藤						
	管理対象物の現行数のリストアップ	メンバー全員						
	必要品の必要数量の決定	メンバー全員						
	不要品・不急品の分別と赤札・黄札の貼付	メンバー全員						
	必要品数、不急品数、不要品数のリストアップ	メンバー全員						
不急品・不要品の整理	不急品・不要品置き場への撤去	メンバー全員						
	不急品の内容物・数量の表示と保管	メンバー全員						
	不要品の廃棄	高橋、千葉						
	不要品一覧表の作成	菊池						
	必要品を仮置き場へ移動	メンバー全員						
エリア内管理対象物の整頓実施	置き場の明示	伊藤、菅原						
	詳細レイアウトの作成	メンバー全員						
	整頓基準シートの作成	メンバー全員						
	所定ルールに基づき必要品の配置	メンバー全員						
	品目名称と必要数の明示	メンバー全員						
清掃の推進								

### 3 - (2) エリア内管理対象物のリストアップ

取り組み手順		使用する 手法・ツール
課題化	(2)エリア内管理対象物のリストアップ	使用頻度や必要性から、ものを必需品・不急品・不要品に分ける
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・リストアップシート</li> <li>・判定基準シート</li> </ul>

詳細内容	ポイント
<p><b>可能な限り実施</b></p> <p>①エリア内にある管理対象物を全てリストアップし、現在保有している数をリストアップシートに記入する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品名と現在保有している数を明確にする。エリアが広い場合には小ブロックに分けて実施する。</li> </ul>
<p><b>可能な限り実施</b></p> <p>②管理対象物の使用頻度から、必需品に対して最低限必要な数量を決める</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必需品に対して、「なぜ必要なのか」「何に使うのか」を明確にし、最低限必要な数量を定める。</li> </ul>
<p><b>重要</b></p> <p>③判定基準シートに基づいて不急品と不要品に分ける</p>	—
<p><b>重要</b></p> <p>④不急品に黄札、不要品に赤札を付ける</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不急品と不要品に札を付けることで、一斉撤去の際に一つ一つリストと見比べずに迷わず撤去できる。</li> </ul>
<p><b>可能な限り実施</b></p> <p>⑤リストアップシートに必需品数、不急品数、不要品数を記入する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持ち主不明で必需品・不急品・不要品の判断がつかず、社内連絡・現物展示をしてもなお所有者不明の場合は、「不要品」とする。</li> </ul>

ポイント

使用する手法・ツール

可能な限り  
実施

■リストアップシート

※何がいくつあるかを定量化するためには作成することが望ましい

リストアップシート

区分 No.	区分	品名 No.	品名	現在の保有数	使用頻度	必要品数	不急品数	不要品数	
A	設備	001	パレットラック(大)	4	毎日	4	0	0	
		002	パレットラック(中)	0	毎日	6	0	2	
		003	パレットラック(小)	14	毎日	8	0	4	
		004	スチールラック	8	毎日	8	0	0	
		005	カゴ台車(大)	2	週1回	1	1	0	
		006	カゴ台車(小)	5	毎日	3	2	0	
		007							
		008							
B	治工具	001	カッター	2	毎日	1	0	1	
		002	ドリル	3	月1回	1	1	1	
		003							
		004							
C	計測器具	001	電流・電圧計	2	年1回	0	1	1	
		002	直尺	6	毎日	3	3	0	
		003	曲尺	4	毎日	3	1	0	

【必要品数を決める視点】

- 使用する人。
  - 対象となるものを使う人数。
- 使用する場面。
  - 日常業務で使う。
  - 1度に何個も並行して使う。
  - 1度には1個(1人)しか使わない。

- 必要品だけを残して捨てることが「整理」。
- 効率、やり易さを考えない。

- 「いつ使うか分からないもの」は不要、不急品と見なす。
- 「使用頻度は低いがあれば便利」というものは思い切って不急品とする。
- 「もしかしたら使うかもしれない」「もったいない」という考え方は捨てる。

- 赤札・黄札に記入する項目。
  - 不要品/不急品を棚卸した日。
  - 実施担当者、責任者。
  - アイテムの区分。
  - アイテムの品名。
  - 保管されていた場所。
  - 不要品/不急品と判断した理由。

■判定基準シート

重要

判断基準シート

分類	定義
必要品	<ul style="list-style-type: none"> <li>●毎日使うもの</li> <li>●今日使うもの</li> </ul>
不急品	<ul style="list-style-type: none"> <li>●時々使う(今日使わない)もの</li> <li>●必要なものだが、必要数量以上にあるもの</li> </ul> ※必要品の持ちすぎ・買いすぎは不急品である ※使用頻度が低い・あれば便利・効率的等は不急品である ※共用化できるものは1個以外は不急品である
不要品	<ul style="list-style-type: none"> <li>●使う見込みのないもの</li> <li>●全く使わないもの</li> </ul> ※新品・高価なものでも使う見込みのないものは不要品である ※設計変更・ユニット交換で発生した旧部品は不要品である ※かつて上司の命令等で購入・作成したもので全く使わないものは不要品である

■赤札、黄札

重要

赤札 (不要品)				黄札 (不急品)			
棚卸日	2010年 1月 6日 (水)			棚卸日	2010年 1月 6日 (水)		
実施担当者	佐々木			実施担当者	佐々木		
区分	A:設備	B:治工具	C:	区分	A:設備	B:治工具	C:計測器具
品名	E:半製品	F:完成品	G:	品名	E:半製品	F:完成品	G:事務用品
保管されていた場所	バックヤード備品置き場の右奥			保管されていた場所	バックヤード搬入口近く		
不要品と判断した理由	・当該部門で長年使われていない上、 ・また老朽化が進み、他部門での活用			不急品と判断した理由	日常業務ではカゴ台車(小)は3台あればよいが、半年に一度の棚卸の際に使うので不急品とする。		

### 3 - (3) 不急品・不要品の整理実施

取り組み手順		使用する 手法・ツール
実践化	(3) 不急品・不要品の整理実施	不急品を保管場所に移し、不要品を処分する
		・不要品一覧表

詳細内容	ポイント
① 不急品置場、不要品置場に一齐排除を行なう(一旦、移動して置く)	・ 不急品・不要品置場内は品名別に置場を区分し、排出量を定量化する(何本、何kgなど)。
② 期間を決め、不急品・不要品の展示を行い、不急品・不要品の見直しを行う	・ 全社に不急品・不要品を展示・共有化して、他職場で必要品となるものは、その職場で活用する。
③ 不急品は内容物・数量が分かるよう表示し、保管する	—
<div style="background-color: #F7941D; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">可能な限り実施</div> ④ 不要品は基本的に廃却・焼却する ※資産計上などで一括廃棄出来ない不要品は関連部署の責任者が処置を決める	・ 不要品一覧表を用いて帳簿価格を明確にし、廃棄方法・廃棄期日などを決めていく。

## 使用する手法・ツールとポイント

### ■不要品一覧表

※資産を廃棄する際には作成することが望ましい

可能な限り  
実施

不要品一覧表

区分No.	区分	品名No.	品名	数量	単価	取得金額	取得年月日	累計償却額	帳簿価格	廃棄方法	廃棄期限	責任者承認印
A	設備	002	パレットラック(中)	2	99,000	198,000	1998/9/1	178,200	19,800	A社にて買取	2010/12/15	
		003	パレットラック(小)	2	72,000	144,000	1998/9/1	129,600	14,400	A社にて買取	2010/12/15	
B	治工具	001	カッター	1	170,000	170,000	1990/6/9	153,000	17,000	B社による回収	2011/1/15	
		002	ドリル	1	1,000	1,000	不明	-	-	燃えないゴミ	2010/11/30	
C	計測器具	001	電流・電圧計	1	2,500	2,500	不明	-	-	燃えないゴミ	2010/11/30	

・資産を廃棄する際には、責任者の承認のもと不要品を処分する。

### 3 - (4) エリア内管理対象物の整頓実施

取り組み手順		使用する 手法・ツール
<b>実践化</b>	(4)エリア内管理対象物の 整頓実施	必要品の置き場・置き方のルールを決める
		・整頓基準シート

詳細内容	ポイント
①安全性・スッキリ性・作業性を考慮し、置き場を仮設定して必要品を配置する	・使用頻度の高いものは近くに、使用頻度の低いものは遠くに配置する。また、重さや運びやすさを考慮をしながら配置を決定する。
②置き場を明示する	・棚番号やキャビネット番号などを付ける。
③使用頻度・大きさ・重さを考慮して、各置場の詳細レイアウトを決める	—
<b>可能な限り実施</b> ④各品目の置き方を検討し、整頓基準シートを作成する	・安全性や取り出し易さ、対象物の保護を考慮して、置き方・汚れない工夫・清掃しやすい工夫をする。
<b>可能な限り実施</b> ⑤整頓基準シートに基づき、所定の場所に決められた置き方で必要品を配置する	—
⑥品目名称と必要数を明示する	・品目は正式名称を用いる。長持ちする素材で、見やすく、読みやすいラベルや看板を作る。
<b>重要</b> ⑦所定の置き場に必ず戻す工夫をする	・置き方や持ち出した人、維持管理部署などを明確にする。 ・放置されていた場合に戻す人・部署を設定する。

ポイント

使用する手法・ツール

■整頓基準シート

可能な限り  
実施

※整頓ルールを共有化するためには作成することが望ましい。

整頓基準シート

No.	品名	置き場	保管仕器	置き方	維持管理部門	備考欄
B-001	カッター	作業台	給工具BOX	平置き	アレル部門	
B-002	ドリル	作業台	給工具BOX	平置き	アレル部門	
C-001	電流・電圧計	エレネットA	箱A	平置き	アレル部門	
C-002	直尺	作業台	フック	フックに吊り下げ	アレル部門	
C-003	曲尺	作業台	フック	フックに吊り下げ	アレル部門	
F-001	トップス(1)	棚A-001	箱001	平積み	アレル部門	
F-002	トップス(2)	棚A-001	箱002	平積み	アレル部門	
F-003	トップス(3)	棚A-001	箱003	平積み	アレル部門	
F-004	ワンピース(1)	棚A-001	箱004	平積み	アレル部門	
F-005	ワンピース(2)	棚A-001	箱005	平積み	アレル部門	
F-006	ワンピース(3)	棚A-001	箱006	平積み	アレル部門	
F-007	ワンピース(4)	棚A-001	箱007	平積み	アレル部門	
F-008	ワンピース(5)	棚A-001	箱008	平積み	アレル部門	
F-009	アウター(1)	棚A-002	箱009	平積み	アレル部門	
F-010	アウター(2)	棚A-002	箱010	平積み	アレル部門	
F-011	アウター(3)	棚A-002	箱011	平積み	アレル部門	
F-012	アウター(4)	棚A-002	箱012	平積み	アレル部門	
F-013	パンツ(1)	棚A-003	箱013	平積み	アレル部門	
F-014	パンツ(2)	棚A-003	箱014	平積み	アレル部門	
F-015	パンツ(3)	棚A-003	箱015	平積み	アレル部門	
F-016	スカート(1)	棚A-003	箱016	平積み	アレル部門	
F-017	スカート(2)	棚A-003	箱017	平積み	アレル部門	
F-018	スカート(3)	棚A-003	箱018	平積み	アレル部門	
F-019	バッグ(1)	棚A-004	箱019	平積み	アレル部門	
F-020	バッグ(2)	棚A-004	箱020	平積み	アレル部門	
F-021	バッグ(3)	棚A-004	箱021	平積み	アレル部門	
F-022	シューズ(1)	棚A-005	箱022	平積み	アレル部門	
F-023	シューズ(2)	棚A-006	箱023	平積み	アレル部門	
F-024	シューズ(3)	棚A-007	箱024	平積み	アレル部門	
F-025	シューズ(4)	棚A-008	箱025	平積み	アレル部門	

・棚・キャビネット・箱・ラックなどの  
保管するための機器を記入する。

・平置き・積重ね・フックで吊り下げ  
などの置き方を記入する。

■所定の置き場に必ず戻す工夫例

重要

①置き方を明確にする

- そこしか置けない、入らない工夫
- 持ち出したら分かる工夫

例) 置き場所を番号で決めておく、置き場所の形と置くものの形を合わせておくなど

②持ち出した人を明確にする

- 「持ち出し者」がわかる工夫をする。

例) ノートに記帳する、札をかけて持ち出す など

③維持管理部署を明確にする(管理責任者表示)

- どこの部署の管理対象物かが分かるようにする

例) 色や番号で決めておく、部署名を表記する など

### 3 - (5) 清掃の推進

取り組み手順		使用する 手法・ツール
実践化	(5) 清掃の推進	必要なものがきれいな状態でいつでも使えるように常に維持する
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・清掃手順書</li> <li>・清掃当番表</li> <li>・映像・画像化</li> </ul>

詳細内容	ポイント
<div style="background-color: #f4a460; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">可能な限り実施</div> <p>① 清掃手順書(誰が、いつ、どこを、どうやって、何を用いて清掃するのか)を作成する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・清掃当番表の掲示など、担当者が必ず清掃を実施する工夫をする。</li> </ul>
<div style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">重要</div> <p>② 対象別に整理・整頓・清掃ができていない状態を写真や文章などで明確にする</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誰が見ても同じ状態を実現できるように映像・画像化する。</li> </ul>
<p>③ 清掃手順書に基づき、清掃を行う</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5Sを通じた清掃活動だけでなく、外部の清掃会社の活用も費用対効果の面から検討し、メリットがあれば利用する。</li> </ul>
<p>④ 清掃の実施状況を確認する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・清掃には異常の事前検知の役割がある。</li> <li>・さらに設備の故障や業務ルール違反を検知して、大きな問題になる前に対策を打てるようにする役割がある。</li> </ul>



ポイント

使用する手法・ツール

■清掃手順書

可能な限り実施

※清掃ルールを共有化するためには作成することが望ましい

清掃手順書

清掃対象	清掃手順	清掃担当者	清掃タイミング	清掃方法	清掃道具
バックヤード出入口	搬入口	バックヤードスタッフ(1名)	1日2回 (8:00/20:00)	■搬入口・搬出口 扉の窓を布巾で拭く。 ■床 レールにゴミや埃が詰まらないようにほうきで床を掃き、ちりどりでゴミ・埃を集め、ゴミ箱に捨てる。 ・搬入口や搬出口付近に台車や商品在庫がない、通路に何も置かない状態にする。	・布巾 ・ほうき ・ちりどり
	搬出口		1日2回 (8:00/20:00)		
作業台	作業台①	バックヤードスタッフ(1名)	1日1回 (20:00)	■作業台 ・台布巾でテーブルや作業台を拭く。 ■治工具 ・使用後は作業台横にある治工具BOXに平置きする。(詳細の置き場所は治工具BOX内の置き場所ラベルを参照。) ■計測器具 ・使用後は作業台前にあるフックに各計測器具を吊るす。(詳細の置き場所はフックに貼付されている置き場所ラベルを参照。)	・台布巾 ・ほうき ・ちりどり ・モップ
	作業台②			■床	

- 清掃対象別に、
- ・清掃担当者(誰が)
  - ・清掃タイミング(いつ、1日何回)
  - ・清掃方法(どうやって)
  - ・清掃道具(何を用いて)
- を明らかにする。

■清掃当番表

可能な限り実施

※清掃ルールを共有化するためには作成することが望ましい

清掃当番表

清掃対象	曜日	月	火	水	木	金	土	日
バックヤード出入口	搬入口	佐藤	佐々木	高橋	千葉	菊池	伊藤	菅原
	搬出口	佐藤	佐々木	高橋	千葉	菊池	伊藤	菅原
作業台	作業台①	佐々木	高橋	千葉	菊池	伊藤	菅原	佐藤
	作業台②	佐々木	高橋	千葉	菊池	伊藤	菅原	佐藤
	作業台③	佐々木	高橋	千葉	菊池	伊藤	菅原	佐藤
棚Aエリア		高橋	千葉	菊池	伊藤	菅原	佐藤	佐々木

- ・曜日別・対象別に清掃担当者名を記入する。

清掃当番表

2010年 11月 23日 (火)

清掃対象	清掃時間	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00
バックヤード出入口	搬入口	佐藤	-	-	-	-	-	-	-
	搬出口	佐藤	-	-	-	-	-	-	-
トイレ	男子トイレ	高橋	-	-	高橋	-	-	菊池	-
	女子トイレ	千葉	-	-	千葉	-	-	伊藤	-

- ・1日に複数タイミング清掃が発生する場合は、時間帯別の清掃当番表を作成する。

■整理・整頓・清掃ができていない状態のビジュアル化

重要

整理・整頓・清掃ができていない状態

対象①: バックヤード 在庫商品保管棚A



対象②:

解説①

- 棚の商品別保管箱に所定の量の在庫を保管する。
- 在庫保管棚エリアの通路に商品在庫や台車を置かない。

解説②

- ・対象別に写真や解説などで、整理・整頓・清掃ができていない状態をメンバー間で共有化する。

### 3 - (6) 清潔の推進

取り組み手順		使用する 手法・ツール
定着化	(6) 清潔の推進	<p>定期点検や自主点検などにより、整理・整頓・清掃を習慣づけて、職場の改善を継続する</p> <p>・清掃点検表</p>

詳細内容	ポイント
<p><b>重要</b></p> <p>① 整理・整頓・清掃の徹底のための清掃点検表を作成する</p>	<p>・文章や写真などを用いて、誰が見ても同じ評価・判断ができるような点検表にする。</p>
<p><b>重要</b></p> <p>② 清掃点検表をもとに定期点検や自主点検を行う</p>	<p>・定期点検は管理責任者・上長が実施、自主点検は清掃当番や従業員が実施するなどのルールを決める。</p>
<p>③ 清掃点検表の評価で「×(できていない)」項目については、「○(できている)」状態になるように改善を行う</p>	—

ポイント

使用する手法・ツール

・主観や印象で左右されないように、状態の事実を評価するチェック項目を作成する。

・定期点検・自主点検時に状態を「○(できている)」、「×(できていない)」で評価する。

・定期点検・自主点検時に、チェック項目別に気付いた点を記入する。

・点検結果に基づき、重点課題や改善着眼点などの総評を記入する。

・整理・整頓・清掃ができていない状態を映像・画像化したものを参考にしながら、対象別評価を行う。

■清掃点検表

重要

チェック対象	チェック項目	評価	気付いた点
搬入口	搬入口の窓に汚れがなく、外からバックヤード内が見えるか		
	ドアは開けやすいか(しきりにゴミ、埃はたか)		
バックヤード出入口	入る際に邪魔なものはないか		
	汚れていないか		
搬出口	照明は切れていないか		
	搬出口の窓に汚れがなく、外からバックヤード内が見えるか		
作業台	ドアは開けやすいか(しきりにゴミ、埃はないか)		
	汚れていないか		
商品在庫エリア	破損はないか		
	照明は切れていないか		
トイレ	作業台①		
	作業台②		
ロッカールーム	作業台③		
	棚Aエリア		
■総評	棚Bエリア		
	棚Cエリア		
	棚Dエリア		
	男性用トイレ		
	女性用トイレ		
	男性用ロッカールーム		
	女性用ロッカールーム		

整理・整頓・清掃ができていない状態

重要

対象①: バックヤード 在庫商品保管棚A



解説①

- 棚の商品別保管箱に所定の量の在庫を保管する。  
- 在庫保管棚エリアの通路に商品在庫や台車を置かない。

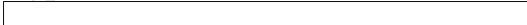
対象②:



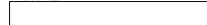
解説②



対象③:



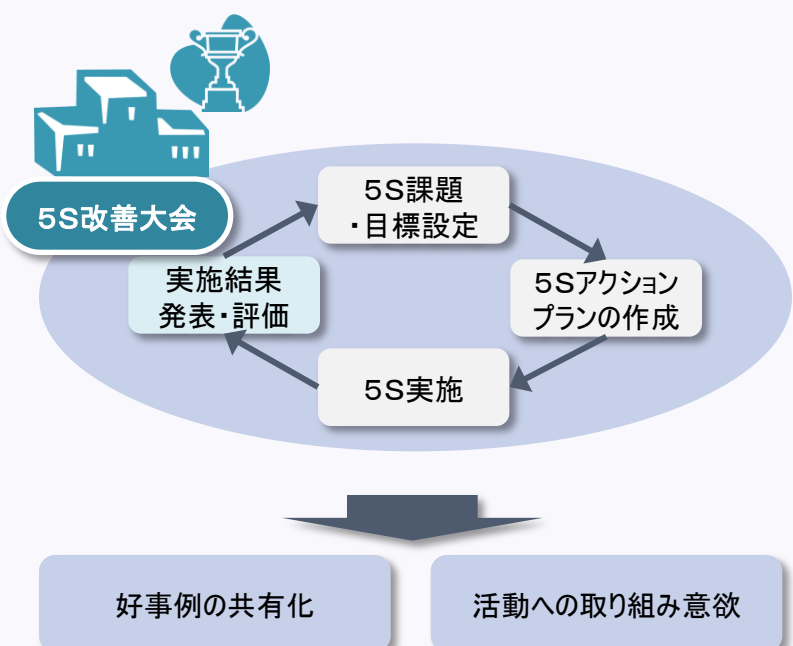
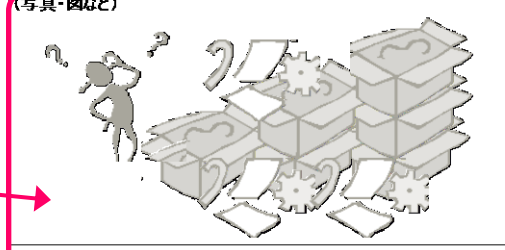
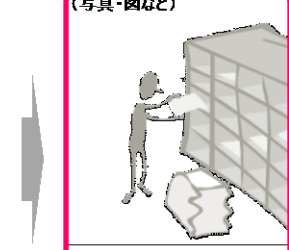
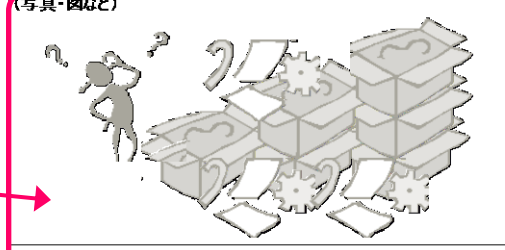
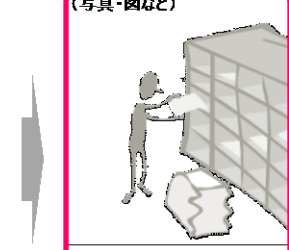
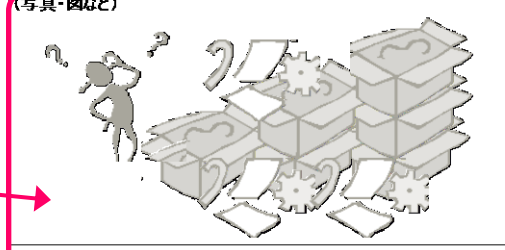
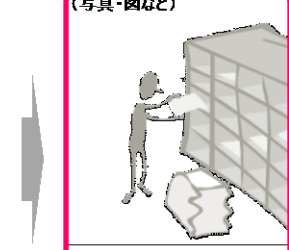
解説③



### 3 - (7) 躰の推進

取り組み手順		使用する 手法・ツール
定着化	(7)躰の推進	整理・整頓・清掃・清潔を常に意識し、主体的に取り組む仕組みをつくる  ・5S改善大会 ・トップによる5S巡回点検

詳細内容	ポイント
<div style="background-color: #f4a460; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;">可能な限り実施</div> ①各グループの5S改善活動を発表・表彰する大会を開催する	・改善活動を発表する機会を設けることで、好事例の共有化を促し、活動への取り組み意欲を高める。
<div style="background-color: #f4a460; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;">可能な限り実施</div> ②経営トップや部門長による5Sの巡回点検を行う	・継続的な取り組みを推進させるために、定期・不定期にかかわらず経営陣や部門長などのトップが巡回点検を実施する。 ・トップが5S対象エリアを確認することをプロジェクトメンバーに意識させることで、整理・整頓・清掃・清潔を推進することを狙いとする。

ポイント	使用する手法・ツール		
	<div style="text-align: right; border: 1px solid orange; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">可能な限り実施</div> <p><b>■5S改善大会</b></p> <p>※従業員が主体的に取り組む仕組みがあるとよい</p>  <p><b>■トップによる5S巡回点検</b></p> <div style="text-align: right; border: 1px solid orange; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">可能な限り実施</div> <p>※トップが取り組みを重視している姿勢を示すことで継続的な取り組みを推進させる狙いで、実施することが望ましい</p>		
<p>・トップが改善指摘をした事例を掲示板等に貼付し、事例を共有する。</p> <p>・トップによる巡回点検で改善すべき箇所について写真撮影し、コメントを記入する。</p> <p>・改善指摘箇所に対する改善を実施した後、定点撮影(同じ場所・位置・アングルで写真撮影)をする。また改善内容に関するコメントを記入する。</p>	<p><b>トップによる5S巡回点検での改善例</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>①改善指摘箇所 (写真・図など)</p>  <p style="text-align: center;">2010年 11月 1日時点</p> <p>(トップによるコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-バックヤードこの商品がどれくらい保管されているかわからない。</li> <li>-すぐに店頭に陳列しない商品の保管にスペースを使っている。</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>②改善後 (写真・図など)</p>  <p>(5S担当者によるコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-棚別に何がどこに保管されている</li> <li>-入口近くに売れ筋商品の在庫</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p>①改善指摘箇所 (写真・図など)</p>  <p style="text-align: center;">2010年 11月 1日時点</p> <p>(トップによるコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-バックヤードこの商品がどれくらい保管されているかわからない。</li> <li>-すぐに店頭に陳列しない商品の保管にスペースを使っている。</li> </ul>	<p>②改善後 (写真・図など)</p>  <p>(5S担当者によるコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-棚別に何がどこに保管されている</li> <li>-入口近くに売れ筋商品の在庫</li> </ul>
<p>①改善指摘箇所 (写真・図など)</p>  <p style="text-align: center;">2010年 11月 1日時点</p> <p>(トップによるコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-バックヤードこの商品がどれくらい保管されているかわからない。</li> <li>-すぐに店頭に陳列しない商品の保管にスペースを使っている。</li> </ul>	<p>②改善後 (写真・図など)</p>  <p>(5S担当者によるコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-棚別に何がどこに保管されている</li> <li>-入口近くに売れ筋商品の在庫</li> </ul>		

## 4 - (1) 改善実践事例【株式会社ロイヤルホテル】

### 企業プロフィール

- 会社名 : 株式会社ロイヤルホテル
- URL : <http://www.rihga.co.jp/>
- 業種・業務内容 : ホテル・旅館
- 本社所在地 : 大阪府
- 従業員数 : 1,578名

### 取り組み背景

ホテルの宴会業務は婚礼も含めすべてがお客さまごとのオーダーメイド。繁閑(忙しさ)の差も大きく、ムダを省く品質管理と作業負荷の軽減に製造業の管理ノウハウを導入、検討の余地があった。

### 取り組み目的

作業環境を整備することで、作業品質を向上させる。

### 取り組み概要

5S運動(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)を取り入れ、作業環境改善を行う。

## 取り組み内容

### 1. 「5S活動」を推進するためのテキスト作成。

ポイント : 5S活動の社内啓蒙と作業環境整備実践。

### 2. 「5S活動」の実践

- (1) 5S運動の対象決定 : 現状分析、把握（写真・ビデオに残す）。
- (2) 対象内管理物のリストアップ : 捨てる勇気を持って！
- (3) 不用品・不急品の整理 : 廃棄作業 保管場所の番地化 定数は正。
- (4) 整頓 : 定数管理 わずかな隙間や棚上のスペースに置かない工夫。
- (5) 清掃 : 仕組み作り スケジュール管理。
- (6) 清潔 : 実施 見直し 再実施 定着化のサイクル。
- (7) しつけ : 管理責任者の制定 チェックシート 5S会議の定例化。

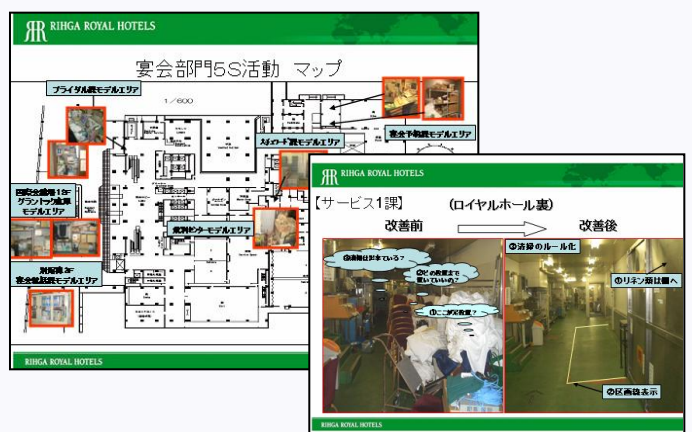
### 【5Sの定義】

- 整理 : 必要なものと不要な物を区別し、不要なものを処分する。
- 整頓 : 必要なものを使いやすいよう置き場を決める。
- 清掃 : 日常的に清掃する仕組み(いつ、誰が、どこを)を作る。
- 清潔 : 整理・整頓・清掃した状態を維持する。
- しつけ : 決められたことを正しく守る習慣をつける。

### ＜社内テキスト「5S活動の手順」抜粋＞



### ＜5S活動計画マップ 抜粋＞



## 成果

- 職場環境が整った : 導線確保 作業効率向上 ES(従業員満足度)向上。
- 仕事がやりやすくなった : 作業スピード計測値 約17%向上（平均値）。
- 社員に業務効率化を考える習慣がついた。
- グループホテル、他部門への波及。

## 4 - (2) 改善実践事例【株式会社武蔵野】

### 企業プロフィール

- 会社名 : 株式会社武蔵野
- URL : <http://www.musashino.co.jp/>
- 業種・業務内容 : レンタルサービス業、介護事業、経営サポート事業
- 本社所在地 : 東京都
- 従業員数 : 360名

### 取り組み背景

1987年に社長の小山昇がH社を訪問時に、環境整備について指摘を受け同年7月より毎朝の環境整備を開始。また同年11月より環境整備点検を開始し、現在まで続く。

### 取り組み目的

仕事をやりやすくする環境を整えて備える。

### 取り組み概要

従業員全員で朝礼終了後、30分間社内清掃・改善活動を行う「環境整備」を実施する。



### 環境整備の手順

1. 「環境整備」をする場所を決める。  
4週間を1サイクルとし、トイレ・車・床など毎日する場所を決める。
2. 朝礼終了後、計画を立てたところを30分間行う。(就業時間内に行う)  
活動例 :ゴミ捨て、トイレ掃除、ガラス拭き、コーヒーマーカー掃除、PCまわりの掃除など。  
掃除をしながら、仕事のしかたを教わり、また話しながら行うことでコミュニケーションがアップする。
3. 4週間に1回、社長・幹部が点検をする(=環境整備点検)。  
21の項目に沿って、「○」か「×」をつける。「△」はない。
4. 点検のチェック項目に改善項目を入れる。  
(1)改善シートを作成し本社に掲示して、他部門がどんな改善をしているかをみる。  
(2)改善シートには、他部門の課長職以上にサインとABCD評価をしてもらう。
5. 環境整備点検の点数を評価に直結させる。  
社員が環境整備点検をするためと、社長が環境整備点検をするため。

<蛍光灯の環境整備>



<環境整備作業計画表>

	実施地	準備	実施	工具	責任	評価	
6/15	西	ゴミ捨て	PC	電話/FAX	伊藤麻里	3-4-1-1-1-1	社長
6/16	西	ゴミ捨て	ゴミ捨て	PC	電話/FAX	伊藤麻里	3-4-1-1-1-1
6/17	西	椅子	ゴミ捨て	ゴミ捨て	PC	電話/FAX	伊藤麻里
6/18	西	椅子	ゴミ捨て	ゴミ捨て	PC	電話/FAX	伊藤麻里
6/19	西	蛍光灯	椅子	ゴミ捨て	ゴミ捨て	PC	伊藤麻里
6/20	西	椅子	椅子	ゴミ捨て	ゴミ捨て	PC	伊藤麻里
6/21	西	ガラス	椅子	椅子	椅子	椅子	伊藤麻里
6/22	西	椅子	椅子	椅子	椅子	椅子	伊藤麻里
6/23	西	椅子	椅子	椅子	椅子	椅子	伊藤麻里
6/24	西	椅子	椅子	椅子	椅子	椅子	伊藤麻里
6/25	西	椅子	椅子	椅子	椅子	椅子	伊藤麻里
6/26	西	椅子	椅子	椅子	椅子	椅子	伊藤麻里
6/27	西	椅子	椅子	椅子	椅子	椅子	伊藤麻里
6/28	西	椅子	椅子	椅子	椅子	椅子	伊藤麻里
6/29	西	椅子	椅子	椅子	椅子	椅子	伊藤麻里
6/30	西	椅子	椅子	椅子	椅子	椅子	伊藤麻里

### 成果

- 価値観の共有。
- 従業員のコミュニケーションの活発化。

## 4 - (3) 改善実践事例【株式会社大谷】

### 企業プロフィール

- 会社名 : 株式会社大谷
- URL : <http://www.p-otani.co.jp/>
- 業種・業務内容 : 印章の製造・小売
- 本社所在地 : 新潟県
- 従業員数 : 543名

### 取り組み背景

10年前から外部より講師を招いて生産性向上のための研修を行っている。その一環として4Sへの取り組みを始めている。

### 取り組み目的

仕事をやり易くする4Sを実現する。

### 取り組み概要

4S(整理、整頓、清掃、清潔)巡回及び改善活動。

## 取り組み内容

### 4S巡回の実施と4S改善シートの作成・発表

当社では、タスク改革研究所の研修を行う前に4S巡回を行っている。

- 4S巡回では、美化委員会(4S担当者)が20のチェック項目を基に工場内を巡回し、評価を行っている。

巡回頻度・時間 : 年7回、30~40分程度

- 各担当部署が、4S巡回での指摘事項の改善を行い、4S改善シートを作成する。

(1)改善は、巡回後研修までの1~2週間の間に行う。

(2)部署によって担当の決め方は異なるが、指摘の内容により割り振りは変わることもあるので、最終的な総括は美化委員が行う。

- 研修時に改善発表を行い、講師より講評を受け、更なる改善を進めている。

#### <20のチェック項目>

・評価項目通りになっていれば—————○ --5点  
 ・なっていない(改善が必要なら)—————× --0点

No.	分類	評点	評価項目
1	不要物の整理	2	不要物はない。
2	床の掃除	2	掃除用具の処理はOK/ホウキの先は地面から離れている。
3		2	紙クズなどの付着はない。油、水などがこぼれていない。
4	掲示場所	2	古い掲示、破れ、汚れ、不整列はない。
5	緊急時の為の整理	2	消火器、消火栓前、非常口、道路交差点などに物は置いてない。
6	床にじか置き	2	工具、仕掛品は床にじかに置いてない。
7	通路の確保	3	通路までハミ出していない。
8		3	通路がハッキリしている。線引き完了。
9	置き方・積み方	3	置き方、積み方はよい。ポリボックス等に入れ床に直接置いていない。
10		3	2m以下にペンキのはげている所はない。
11	機械構築物の掃除	3	汚れ(紙クズ、ヒビ、油、ホコリ等)はない。
12		3	機械、壁際に工具、仕掛品、不要物等は立て掛けていない。
13	外回りの清掃	3	受持区域は清潔、溝の汚れはない。
14	仕掛品管理	3	机、台車、パレットの列は曲がっていない。
15		4	パネル等で置物場の明示がしてある。
16	工具の整理	4	置場の明示がしてある。パネル等で。
17		4	作業場ごとに必要工具及び治具が配置されている。
18		4	いろいろな物が混然とは置いてない。
19	棚・机の整理	4	品名、所定位置の明示がしてある。
20		4	机、作業台の上がキッチンとしている。

## 成果

- ムダの削減による作業効率の向上。
- 作業品質の向上。

【本マニュアルは以下の利用条件をご確認の上、ご利用ください。】

1. 本マニュアルに関する著作権、商標権、意匠権等を含む知的財産権は(株)日本能率協会コンサルティング(以下、JMAC)に帰属しています。
2. 本マニュアルは、経営改善を目的として、利用者の責任にて使用、複製してご利用いただけます。  
※引用して利用する場合は、「(株)日本能率協会コンサルティング制作「5Sによる作業のムダ・ミス削減マニュアル」××ページより引用」と記載して下さい。
3. JMACの事前の書面による許諾なしに、本マニュアルの一部又は全部を販売したり、改変したり、翻訳、翻案等による二次的著作物を作成したりしないで下さい。
4. JMACは、利用者が本マニュアルを利用することによって得られる成果または結果を保証しません。  
本マニュアルの利用により、利用者にトラブルや紛争等が発生した場合は、  
全て利用者の費用と責任で解決するものとし、JMACは一切責任を負いません。