

オフィス業務改革と 5S 活動

ライフエンジニアリング㈱ 代表取締役社長

伊藤 謙吉



オフィス業務の改革は各社が精力的に取り組んでいる課題であるが、情報機器の導入と業務改革の結びつきが見えにくく、さまざまな問題が残されている。ライフエンジニアリング㈱は年商 130 億円、社員 140 名、食品加工業に特化しているエンジニアリング会社であるが、表記の課題へ目下取り組み中である。平均的な 100 人規模の企業のオフィス業務改革への経過と問題点、将来への願望を紹介したい。

弊社では、3 年前社内 LAN を敷設、利用の第 1 として全社員を対象とした社内 OA システムを導入した。当時の情報機器の利用は約 20 台のパソコンとワープロをスタンドアロンで使用し、文書の作成、CAD、技術計算、表計算といった用途に使用していた。OA システムの中心はスケジュール管理で、各人が自分の予定を入れ、全員が見ることができ、一方、会議等の主催者が出席者の予定に記入できる仕組みである。全員にノート型パソコンを配り、使用法の教育を行ない、システムの使用に入った。約 50 % の社員は直ちに利用を始めた。全員の利用によって価値が出るので、利用しない残りの社員につき調査を行ない、使用法が解らない社員に対しては個人的な教育を実施し、利用者を増やしていった。利用者が 80 % を越える時点で変化が起こり、予定を入れない社員に対し、周囲からの非難が起こるようになった。自分の予定を公開することに対する抵抗感、自分の予定が他人から機械を通してコントロールされる

ことに対する抵抗感が入力拒否の理由と思われるが、周囲が許さなくなってきたのである。

「予定が入っていないので会議の予定を入れたのに、俺の予定は手帳に入っているといわれても困る。ルールに従え」といった会話が聞こえるようになった。導入 4、5 ヶ月後、全社員が使うようになり、現在では会社運営に必須のシステムとなっている。また各種の情報がサーバーに蓄積されつつあるが、その維持管理が問題となりつつある。

さかのぼって本社内 OA システムの導入の事前の検討段階では、大半の社員の反応は否定的で「手帳に書いた予定表で十分、自分は何も困ってはいない。OA システムは持って歩けないので不便である」が代表的な意見であった。以前、みどりの窓口システム、マルスの開発で知られる尾関雅則氏は「電話のない時代には手紙と電報で仕事をしていたのですよ」と話されたのを聞いたことがある。ネットワークにつながったパソコン群は仕事のやり方を変えろといわれるのである。仕事が昔のまま残ったのでは、コンピュータに乗せる分だけ仕事がふえるのである。経理関係の業務のように、内容が規格化されているものは早くから機械化が進められ、今残されて問題になっている業務は、仕事の進め方について個人の裁量に任せられている部分が多い仕事である。個人の予定管理をはじめ、報連相（報告、連絡、相談）の基準があいまいな会社が多いのではなかろうか。グループウェアの導入等により、機械化と業務の明確

化を同時に進めるやり方もあろうが、社風の点から弊社では採用は難しい。業務の明確化と機械化をどう平行して進めるか、鶏と卵の関係である。個々の仕事が小さく、数が多いので問題を難しくしている。

高木氏は著書「SIS 経営革新を支える情報技術」* の中で新システムの構築を技術軸、人間軸の二面から論じている。今回の話題は小さな業務の集合体を扱い、技術的にもパッケージ中心の軽いシステムであり、比較はできないが、人間軸の比率の大きいケースと考えられる。高木氏は、人間軸の活動につき、解凍、移動、再凍結の3ステップがあると述べられている。現状の業務を改革するにはこの面からの配慮が大切である。しかしスケジュール管理システムの例にみるごとく多くの社員に対し事前に未経験の新システムの理解を得ることは難しいことである。

一方、現場改善法 TPM では第1ステップとして初期清掃を実施する。現場を徹底的に磨き上げるのである。これにより今まで見えなかった欠陥が見えるようになってくる。潤滑油の漏れとか、輸送粉体の漏れとか、油で汚れた環境では、目立たなかった欠陥が一目瞭然となる。これを切り口に、各人が主体的に改善を実行し、現場作業の効率の向上を達成するのである。現場は汚いものとの固定概念を変えるのが一番大変と関係者から聞いている。TPM 実施現場では、事務所も整理整頓が進み、文書ファイルも整備されている。誰でも必要書類が30秒以内に取り出せるといった目標で整理がなされている。このような事務所では個人の机の中も、ファイル収納棚も味気ないほど整然と整頓されている。生産現場とのアナロジーが実現している。

弊社では本社の移転を契機に5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）活動を開始した。必需品、不急品、不要品の分類を行ない、不要品の破棄、不急品の後面格納、必需品の前面格納を事務所全体に

わたりくり返し実施することとした。またファイルの個人所有はやめて共有ファイルへの移管を進めている。この途中で実感したことであるが、事務所全体が整頓されれば、自ずからファイル棚も整頓が進み、ファイルの整理も進むということである。事務所が乱雑であって、ファイルの中身の整理を望むことは不自然なことである。事務所の整理整頓が進み、しつくとして定着し、共通ファイルとして形を整えた時にその内容につき深く検討を進めることにしている。仏教の修行に心から入る方法と形からの方法があるとの話を聞いたことがあるが、形から始めることにしたのである。検討が進んだファイルについてはLANサーバーに移動することを考えている。前述のスケジュール管理等、グループウェアの使用は全社員がすでに実行中で、この移行は問題なしと思う。事務所の5Sの継続的実行。紙ファイルの整理整頓と情報システムへの反映により業務改革が無理なく進むものと信じている。いずれ紙ファイルはなくなり、サーバー上のファイルで5S活動を続けることになろう。尾関氏の言う、仕事が変わったことになるのである。

5S活動の導入は新システムの条件整理にも効果的であるが、さらに深く弊社の業務の在り方にインパクトを与えるものと思う。5S活動は他のサークル活動と同様、連帯感を強め、全体に対する奉仕の感覚を醸成する。われわれは「日本村」で連帯感にもとづいた以心伝心といったデリケートなコミュニケーションを行ってきた。構築中の業務システムも日本的な5S活動との連結により、一味違った「和魂洋才」のシステムができるのではないかと期待している。述べてきたアプローチはまだ緒についたところである。今日の自分の机の引き出しの整理が、将来の創造的システム環境を産み出すことを信じ、不得意な整理整頓を心がけている次第です。

* 高木晴夫・小坂武 著 1990年日本経済新聞社