

ハードとソフトの5S活動で 事務系職場の生産性を向上

ユーザックシステム 株式会社

大阪府大阪市中央区瓦町1-6-10
グループ従業員数 119人

パソコンに向かって行うソフトウェア開発という仕事は個人プレイであり、小集団活動は馴染まないだろうと思っていた。活発な5S活動を展開していると聞いて、いったいどんなふうにして…と思った。聞いてみると、なるほどと合点がいく。そして「組織で仕事をしない限り生産性を上げることはできません」との話を、たしかにとうなずいた。

■人材こそ命なり

ユーザックシステムの創業者は、すでに故人だが、大阪のある文具問屋の従業員だった人である。コンピュータが小型化され、超小型コンピュータが著名な企業に導入されるようになったとき、その販売代理店業務を行うために新会社の設立を雇い主である文具問屋のオーナーに再三進言したという。雇い主がようやく了承し、出資してくれることになって、この会社を立ち上げ、その代表者となった。1971年のことである。

当時、コンピュータを売るためには、ユーザーの要望に応じてソフトを開発することが必要だった。高額のコンピュータを売る優秀な営業マンとソフト開発に当たる優秀なエンジニアの確保と育成に、創業者は

エネルギーの大半を注いだらしい。「人材こそ命なり」、同社の経営理念の最初にそう謳われているのはそのためである。

オーナー経営者ではなかったこともあって、創業者は採用した人材に、自分と同じ経営感覚を持って仕事をしてほしいと考えていた。取引相手のほとんどは、中小・中堅企業の経営トップだったから、その意味でも、社員には経営感覚が不可欠だった。

そのために、創業者はジュニアボード制度をつくった。役員会から提起されたテーマについて、選ばれたジュニアボードのメンバーが検討し、意見をとりまとめて役員会に提言するという制度で、その過程で経営感覚を身につけさせることがねらいだった。この制度は今日まで30年近く続いている。たとえば、資格取得者に祝い金や手当を出すという公的資格取得奨励制度などが

そこから生まれている。また、近年は同社が得意としてきた物流システムが不況によって伸び悩んでいることに対応して、物流システム提案に関わる社員教育のあり方の再検討をすすめている。

現在のジュニアボードは30代の課長クラスが中心だが、2001年からはもっと若い20代を中心にヤングボード制度を併設している。このクラスには主に働きやすい環境づくりの提言を求めてきたが、最近は自立型社員育成のために、従来トップダウンで決められてきた年間計画に個人の意見をどう反映させるかというテーマに取り組んでいる。

■市場の変化に追隨

ともあれ、社員に参画の場を与え、常に若い人たちの意見を聞き、それを取り入れながら、市場の変化に対応してきた会社である。

コンピュータ業界の変化はめまぐるしい。当初1台何千万円という高額商品のコンピュータはそれだけではただの箱で、ソフトがなければ動かなかった。それを動かすためのソフトは先方の要望を聞きながら、それを実現するためのプログラムを組んでいく。当時のコンピュータはメーカーごとに仕様が異なっていたから、そのときつくられたソフトはそのコンピュータでしか使えなかった。ソフトはコンピュータ本体を売るためには不可欠のものであり、必



佐倉和雄取締役管理本部長（左）と5S活動事務局の大和輝三さん

ず付随するサービスだった。

しかし、パソコンがオフコンにとってかわり、ほとんどのパソコンがウインドウズというOSの上で動くようになると、ソフトはどのパソコンでも使える汎用性を持つようになった。ソフトは独立した商品価値を持つようになり、その一方で、パソコン販売は次第に家電量販店やネットショップの独壇場となっていった。同社は事業の重点をコンピュータ販売からソフト開発に移した。さらに特定ユーザーだけの特殊な事情の下で開発されたソフトから、どこでも使える汎用性のあるソフト開発に重点を移行させた。

「会社の設立から今年で42年目になります。その間、多くの同業他社が統廃合を繰り返し、やがて姿を消していきました。我々が独立独歩の道を歩んでこられたのは、世の中の動きに合わせてスピーディーに自分たちの業態を変えてきたからだと思います」と取締役管理本部長の佐倉和雄さんが言った。そうした柔軟な事業運営を可能にした背景に、若い社員の意見を積極的



事務所内の朝の清掃活動

に取り入れる創業以来の「人材こそ命なり」の理念があった。

■ 5 S 活動への取り組み

近年の同社の人材育成と生産性向上、業績向上に大きな役割を果たしているものとして 5 S 活動がある。12年前の2000年、ある薬品会社の 5 S 活動を視察し、整然と片付けられた清潔な環境の中でみんなが仕事をしている様子を見て感じ入った二代目社長が「うちでも 5 S をやってみたらどうか」と提案したことが発端だった。

ソフト開発会社の 5 S 活動など、それまで誰も聞いたことがなかった。しかし、社内を見渡すと、たしかにみんな雑然とした中で仕事をしている。それぞれに開発テーマを持っていて、そのために各人の机の周りには無数の資料が、まるで万里の長城のように積み上げられていた。これをきちんと整理整頓して、すっきりした環境の中で仕事をすれば仕事ははかどるかもしれない。「どんなことになるかわからないが、



きちんと整理整頓された事務所

とにかく一度やってみよう」ということになった。

外部からコンサルタントを招き、そのアドバイスに沿って 5 S 推進組織をつくった。部署ごとに 3～9 人でサークルをつくり、それぞれ半年単位でテーマ解決活動を展開する。ユニークなのはそのとき「ハードウェア改善」と「ソフトウェア改善」の 2 種類のテーマを同時並行ですすめるというルールを設けたことである。この活動のために月 15 時間をあてることとされた。

「ハードウェア改善」というのは、執務環境を改善するもので、執務室の清掃や不要不急品の整理整頓、パソコンやサーバなどの機器類の不具合の補修…など、世間という「5 S」そのものの活動を指す。もう 1 つの「ソフトウェア改善」というのは、それぞれの部署ごとの業務改善活動のことである。

当初は「ハードウェア改善」に重点があった。部署ごとに全員で一斉に室内を掃除したり、カーペットを張り替えたり、LAN ケーブルの配線をしたり、書類や収納品

を整理整頓したり、ドキュメントを電子化して検索しやすくしたり…という活動が行われた。しかし、年数を経るうちにいわゆる「5 S」が習慣化、定着化してきて「ソフトウェア改善」に割かれるウエイトのほうが大きくなってきている。

■未来のために時間を割く

月間15時間という活動時間は、所定労働時間のおよそ10分の1に当たる。当初は、5 Sにこれだけの時間を割くことに大きな負担感があった。ほとんどの社員が、所定時間だけでは処理しきれない120%の仕事を受け持っていたから、5 Sに時間を割けばそれだけ残業が増える。そんなことをするくらいなら自分の担当業務を少しでも前にすすめたいとみんな思った。そのことに公然と不満をもらす社員も少なくなかった。

「しかし、あえてそれをすすめるうちに、5 Sに割く10分の1の時間は、実は未来のために時間を割いているのだということがわかってきたのです」と佐倉さんと推進事務局の大和輝三さんは言う。すべての時間をいまのために使ってしまうと、いつまでも目の前の仕事に追われ続ける。しかし、10分の1の時間を使って、みんなで改善をすすめれば、より効率的に時間を使えるようになり、目の前の仕事から一歩離れ、未来を見つめて変化を先取りしていけるのである。



審査員による現場診断

「それなら、『ハードウェア改善』はある程度のレベルに達すれば卒業してもよかったのでは？」と聞いてみた。「いや、『ハードウェア改善』はいつまでも必要です。『ハードウェア改善』がなければ『ソフトウェア改善』もすすまなくなります」と大和さんは言う。

見えるところをきれいにするというのは、自分だけでなくみんなの便利さと快適さを追求するということであり、その過程で微欠陥への「気づき」の感性を養うことである。これをなおざりにして業務改善だけに没頭すれば、再び全体が見えなくなる。見える「ハードウェア改善」で互いに共同歩調をとることが、見えにくい「ソフトウェア改善」でも協力を促すことになる。2つの改善にどこまでもゴールはなく、常に表裏一体のものだというのである。

■個人プレイをチームプレイに変える

ソフト開発という仕事は、お客様の要望を聞き、現在の仕事のすすめ方を聞いて、



審査員による書類審査

それをもとにプログラムを組んでいく。プログラムを組むという作業は1人でパソコンに向かってキーボードを叩く作業で、その限りでは個人プレイである。しかし、同じような仕事の依頼が他のお客様からもあるとすれば、個人プレイだけでは不十分だ。関係者が集まって会社としてベストのプログラムのつくり方はどうあるべきかを検討し、部品や工程を共通化し、この場合はこんなふうにするという標準を決めていかねばならない。受発注業務や物流業務などの改善のための数々のオリジナルパッケージソフトは、その積み重ねの中で生まれてきた。そんな中ですすめられてきたいくつかの「ソフトウェア改善」事例を紹介しよう。

【オリジナルパッケージソフトの販売プロセスの改善】

ソフトの開発と販売は両輪として推進されねばならないが、その連携が十分取れていないケースが見受けられるようになって

た。それを改善するために販売・開発・サポート部隊の代表社員で構成するリリース委員会が編成された。販売戦略、機能要件の立案検討、販促用資料整備や新バージョンの検討などを担う組織で、その活動から企業間の情報交換業務を効率化する「Autoブラウザ名人」や「Autoメール名人」などのヒット商品が生まれている。

【海外子会社の活用】

同社は中国の大連に、ソフト開発の子会社を持っている。人件費は向こうのほうが安いので、大連でできる仕事は大連に回していきたいのだが、実際には言葉の壁、距離の壁があって、任せられる仕事は限られていた。その壁を越えて任せられる仕事を増やそうというテーマが取り上げられた。簡単なものしか任せられないのは、同社なりの仕事のすすめ方がきちんと伝わっていなかったため、順を追って一つ一つそれを指摘して、勉強してもらった。これにより子会社に依頼する仕事の範囲を広げ、詳細設計など上流工程も任せられるようになり、子会社活用の効果が年々増大している。

【営業の改善】

同社のホームページには、会社概要や会社の沿革などのほか、各種のオリジナルパッケージソフトが紹介されており、それを見て商品カタログを請求してくる会社が少なくない。そのオファー件数を高めよう

と、営業グループでは、ソフト導入に際してこれまでに顧客に対して行ったアドバイスを小冊子にまとめた。たとえば、大手流通会社に商品を納入するには「流通ビジネスメッセージ標準（流通BMS）」に沿って受発注，見積り，決済，出入荷することが必要になるが，そのためのソフト導入に際して知っておくべき基礎知識をまとめた「失敗しないための7つのチェックポイント」，あるいは物流を物流会社に任せてしまいう前に知っておくべき「物流コスト削減の絶対法則」など5種類。これらの小冊子が無償で提供することにしたことで，オフ案件数はそれまでの3倍に拡大した。

また，物流システムソフトのPRのために，ユーザーの同意を得て，会社の実名入りの豊富な物流改善事例をまとめ，ホームページ上に一般公開した。これもソフトの



社外発表会での発表

オファーを増やすうえで大きく貢献しているという。

「ソフト開発が個人プレイである限り，生産性は個人に依存します。それだけでは他社と差別化できない。組織としての生産性を高めるには個人プレイをチームプレイに変えていかねばなりません」。最後に，佐倉さんが言った。同社の5S活動はその典型を見せてくれている。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後，産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し，改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立，『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。30年以上にわたって企業の改善活動を取材してきた経験と実績を活かし，現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中