

情報番号：20070215

テーマ：整理1／要らないモノが誰でもわかるように「赤札作戦」

編著者：ジット経営研究所 平野裕之・古谷誠

## 1. 要らないモノがさらなるムダを呼ぶ

工場の現場や事務所は、今の仕事に関係ない不要なモノを実に多く抱え込んでいます。これらは長い月日と共に現場や職場にはびこり、やがてはアカとなり、知らず知らずのうちにムダが生まれ、作業にムラが起こり、やがては作業者にムリが発生してしまうのです。

余分なモノが置いてあるために、作業者の動きのムダが生じたり、必要な部品や工具を取り出そうにも、不要なモノが多くてなかなか見つからず、探すムダが発生したり、要らないモノがさまざまな問題やムダを引き起こします。

整理とは、いわば5Sの中のジャスト・イン・タイムであり「必要なモノを、必要なときに、必要なだけ持つ」ことです。つまり整理とは、今の生産活動・業務活動に不必要なモノを製造現場や事務所から排除することなのです。

## 2. 要らないモノをあぶり出す

しかし、会社のムダを見つけることは職場の社員でも難しいものです。まして、会社を留守にしがちな社長や部長には、皆目、見当もつかない状態です。

まず、会社の中のアカをあぶり出し、かつ社長や部長でも、どれが要るモノでどれが要らないモノか、目で見てわかるようにすることが大切です。

## 3. 整理の極意は「捨てる」こと

人は、モノを整理したつもりでも、どうしても「単に並べ直すだけの整列」になってしまいます。特に日本人はこの整理が下手です。これは昔から「モノを大切に」という教えが徹底されており、またモノに対して思い出やらの「情」が入ってしまうためです。

整理とは、要るか要らないかあれこれ「迷う」ことではありません。だからといって、直角・水平・垂直・並行にモノを「並べる」ことでもないのです。整理とは淡々と「捨てる」ことです。

このときに重要なのが、今の状況で必要なモノと必要でないモノを分ける「基準」です。この基準が、整理で最も重要なポイントとなるのです。

## 4. 赤札作戦の手順〈次ページ図表8〉

会社の中で不要と思われるモノに、どんどん赤い紙「赤札」を貼っていきます。

たくさん貼ったからといって、恥じることはありません。人の数、会社の歴史と共にアカは溜まってきます。会社の中が真っ赤になるくらい徹底すること

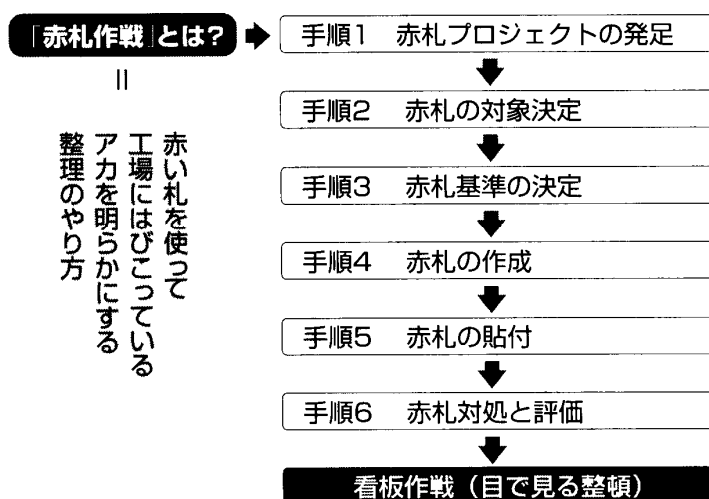
です。そして、長年の会社のアカを落としましょう。

なぜ赤い紙を使うかという点、実は明確な理由はありません。目立たせることと、会社の赤信号、それに会社の「垢」と「赤」のゴロ合わせといった理由です。

また、赤札を貼るかどうかといった基準は、会社や業種ごとに異なります。生産現場などでは普通、先1カ月の生産計画の中で使わないモノには、すべて赤札を貼ったり、少し厳しい現場になると、基準を先1週間としたりするなど、状況に応じて基準を決めます。

驚くことに、要るか要らないか、職場の誰に聞いても分からないモノが出てくる場合があります。ある会社で、注意を意味する「黄色」の紙を貼ったことがありました。すると、会社の中は黄色ばかりになり、赤はほとんどなく、赤札作戦は失敗に終わってしまいました。あくまでも「赤」に徹することが重要です。

■ 図表8 赤札作戦の実行手順



#### ・手順1 「赤札プロジェクトの発足」

赤札作戦は、日々コツコツと実行するのが望ましいのですが、年に少なくとも1～2回は、会社総ぐるみで赤札作戦を実施することが必要です。

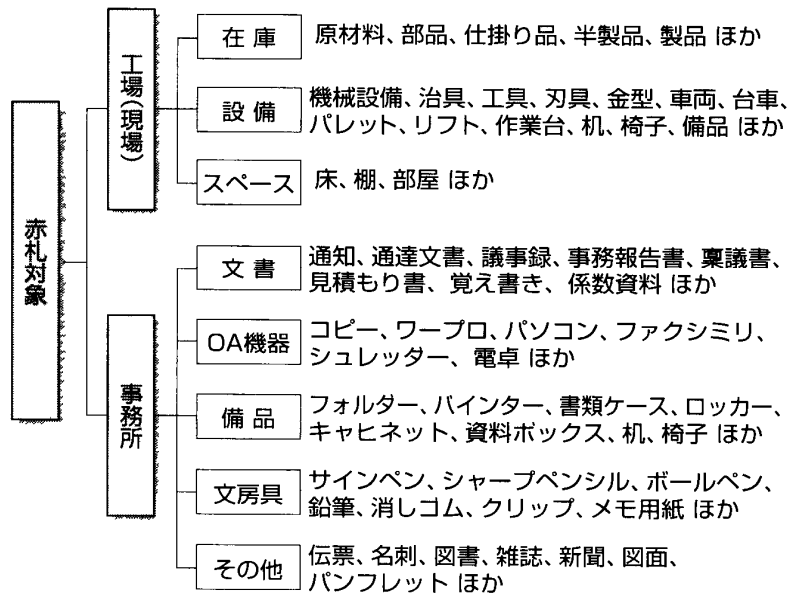
このときはまず「赤札プロジェクト」をつくります。プロジェクトの最高責任者は、社長や担当役員、事業部長などがなるべきです。メンバーはほとんどの部門を参加させて行ないます。特に経理部門は、在庫や設備の処分時に関係するので、必ず推進メンバーに参加させます。

#### ・手順2 「赤札の対象決定」

赤札を貼る主な対象は、製造部門であれば、在庫、設備、スペースなどです。在庫は、大きく倉庫在庫と仕掛り在庫とに分けられます。倉庫在庫は、材料庫、部品庫、製品倉庫などが対象となります。特に、決められたロケーション以外、例えば通路の脇とか机の上、作業台の下などは要注意です。

また、営業や経理、総務などの事務・間接部門であれば、要らない文書、机、ロッカー、文房具、カタログなどが対象となります（次ページ図表9）。

■ 図表9 赤札の対象設定



・手順3 「赤札基準の決定」

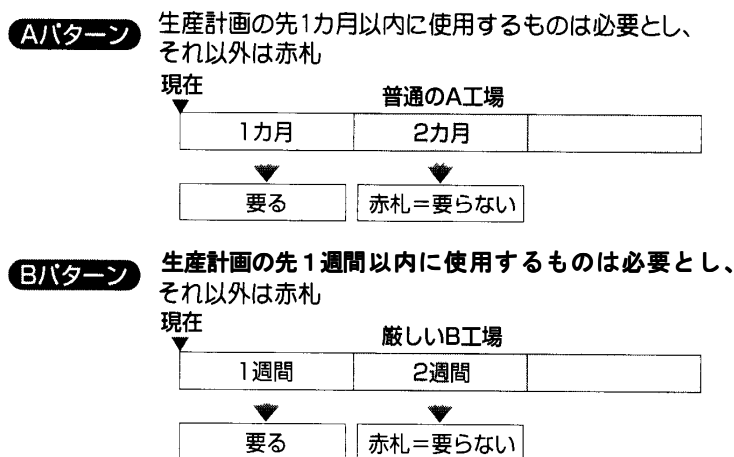
赤札作戦で最も難しいのが、「要るモノ」と「要らないモノ」をどう分けるかということです。

製造現場の人に在庫を指して、「これは要りますか？」と尋ねれば、間違いなく、「要ります！」という答えが返ってきます。2～3年に1回使うかどうかの部品でも、機械でもそうです。「捨てるのはもったいない」という意識や、自分たちがつくったモノへの愛情もあるのです。「要らない！」と言い切れない人情をどう断ち切るかがポイントです。

一般的には、生産計画を元に、先1カ月とか先1週間といった期間で、要るモノと要らないモノを区分けします。

当然ながら、先1カ月よりも先1週間の基準のほうが厳しく、普通の工場で、先1週間の生産計画で使わないモノに赤札を貼ると、工場の中はほとんどのモノが赤くなります。まずは先1カ月からスタートするのがよいでしょう〈図表10〉。

■ 図表10 赤札基準の設定



---

#### ・手順4「赤札の作成」

赤札はどんなものでも構いません。赤い紙でも赤い粘着テープでもよいのです。要は、堂々として目立つことです。

また、ビニールなどでコーティングして、繰り返し使えるように工夫したり、事務所では赤い丸いシールなどが使われたりする場合があります。

単に赤い紙でもよいのですが、そこに「なぜ赤札となったか」の理由くらいはメモできたほうがよいでしょう。一般的に赤札に記入する項目は次の通りです。

- ・区分……………赤札を貼ったモノが在庫なのか、機械なのかの区分を示します。主な区分として、原材料、仕掛り品、製品、設備、治具、工具、金型、備品などがあります。
- ・品名……………赤札を貼ったモノの品物名、または品番を記入します。
- ・数量……………赤札を貼った品物の数を記入します。
- ・理由……………赤札を貼った理由を記入します。在庫であれば、主な理由として、不要品、不良品、不急品があります。
- ・部門……………赤札を貼った品物を管理している担当部門を記入します。
- ・日付……………赤札を貼付した日付を記入します。

#### ・手順5「赤札の貼り付け」

「要るモノ」と「要らないモノ」の基準を、赤札プロジェクトメンバー全員に徹底させ、現場へ出かけます。

赤札を貼るのは、管理担当者など、できれば職場の直接の担当者でないほうが望ましいでしょう。直接の職場の人は、「飛び込みの注文に備えて持っているんだ」とか「来月は多分使う」とか言って、赤札の貼付を拒むことが多いからです。

赤札は、冷たく、淡々と、「鬼」のような心になって貼るものです。ですから、赤札を貼る人を、通称「赤鬼」と呼んでいます。

また、全社を挙げて赤札を貼る場合は、1日や2日といった短期間で一気に貼り切る気持ちが必要です。期間を長くすると、モノを隠して赤札を貼れないようにする職場も出てくるからです。

#### ・手順6「赤札の対処と評価」

赤札作戦は、その最後の「対処と評価」が非常に大切です。

まず、在庫です。赤札の貼られた不要在庫品が、どのような状態の在庫なのかを明確にし、その状態に応じて、対処を決めます。

不要在庫品の内容を分析し、その状況を把握し、不要在庫品を圧縮するための基礎材料として、「不要在庫品一覧表」にまとめます。

また、赤札対処として、在庫と同じように重要なのが、設備です。

赤札設備は、日常の生産活動以外の場所に移動するのが望ましいのですが、大型設備は固定化されていて、移動するだけでも費用が発生してしまいます。このような設備は、その場では移動せず、日々の生産や仕事に支障をきたすとか、現場改革、職場改革上、どうしても動かす必要が生じた時に移動をします。

---

そのときまで、「凍結」の赤札を貼っておくとよいでしょう。

また、不要設備は「不要設備一覧表」を作成し、処分の検討資料とします。

## 5. 書類の赤札作戦

書類の赤札作戦では、バインダーやフォルダー、カタログなど、書類が入れているものすべてに、まず赤い丸いシールを貼り付けます。事務所は赤いシールが一面に見えます。そして、1週間、1カ月と期限を決め、その間に資料を引き出し、使うときに、赤い丸いシールを取り去ります。すると、赤丸シールを貼られたものと貼られていないものが一目瞭然に見えてきます。期限を決めた期日に赤丸シールがついているものは、誰も一度も使用しなかった、必要がなかった資料だとわかるのです。

これは、通常の赤札作戦で行なう、不要なモノに赤札を貼る逆バージョンで、必要なモノは赤札を取る形になります。

通称「書類の赤丸シール作戦」と呼んでいます。

## 6. 文房具、治工具の赤札作戦

### ①文房具の赤札作戦

事務所の中で、文房具ほど知らないうちに溜まってしまうものはありません。自分では必要の都度しか持ってきていないと思っても、いつしか机の引き出しの中にボールペンやサインペン、マーカー、クリップなどがごろごろあるようになってしまいます。

文房具はなぜこんなに溜まるのでしょうか。答えは引き出しがあるからです。

使い終わった文房具を引き出しに入れると、引き出しの中は見えません。そこで、必要となると、またロッカーから新しい文房具を持ってきてしまいます。そして、引き出しの中に文房具が溜まるというわけです。

では文房具を必要以上に持たないようにするにはどうしたらよいのでしょうか。答えは引き出しに入れないことです。

引き出しに入れると文房具が溜まってしまうのであれば、つまり、引き出しに入れないのが一番良いのです。具体的には、机の上に必要な文房具の形を書いて、そこへ置くようにします。そうすれば、ひと目で何がいくつあるかわかり、それ以上は置けない仕組みとなるのです。

また、文房具の整理の際には、まず、整理を始める前に、個人持ちの文房具類は一切持って帰ってもらいます。そして、「文房具整理表」に、各個人の文房具の必要数を記入します。その後、自分の携帯しているモノ、机の引き出しに入っているモノ、すべての文房具をいったん机の上に出します。

そして、現在の所有数を文房具別に記入し、その差の余分数は、文房具整理表と共に「赤鬼」が赤い箱を持ち、本当に余分なモノはないか、各人の机に行って引き出しを開け、回収して回るのです。文房具保管担当者は、返却されたモノのうち使用不可能な文房具を廃棄します。

## ②治工具の赤札作戦

事務所では文房具がいつしか知らないうちに溜まってしまっていますが、製造現場ではこれと同じ現象が治工具について起こっています。機械加工の部署なら、これでもかと思うくらいに金型や治具、段取り替え用の工具などが工具箱に入っていたり、キャビネットの引き出しに入っていたりします。組み立て職場などでは、作業台の下や引き出しから、同じ工具が次から次へと出てきたりもします。

これらも事務所の文房具と同じで、引き出しにしまい込んでいるため、外からは見えないのです。整理のやり方も同じです。すべてをいったん見えるところに並べることです。

ここで忠告しておきたいのが、赤札作戦をやったことがない工場で、第1回目にこれを行なうとき、社長や工場長は心の準備をしておいたほうがよいということです。「まさか」と思うくらい、同じ工具、同じ治具、いつ使うかわからないものが後から後から出てくるからです。工具や治具は、文房具とは違ってかなり値の張るものです。油汗が冷や汗に変わらないように祈りたいものです。

いったんすべて見える場所に並べます。やはりここでも重要なのが「要・不要を決める基準」です。今の生産に必要なモノ以外はすべて赤札としましょう。

5Sをやっていない工場であればあるほど、作業スペースは狭く、危険と隣合わせで作業しています。そんな中に、いつ使うとも知れないモノまでところ狭しと、置かれては、いつ事故が起きるかわかりません。必要なモノだけが残ったら、当然、今の作業で使うわけです。引き出しやキャビネット、工具箱にしまう必要もありません、作業のしやすいところに位置を決め、置けばよいのです。

赤札作戦で残った、今の作業に不必要な治工具は、いったんよけます。赤札だからといってすぐに捨ててはいけません。必要数を決め、機種ごとや加工別に分けましょう。

ただしここでは、もう引き出しやキャビネットなどの中には入れず、誰が見てもわかるようなかたちで置いておくことが必要です。

### 関連情報

- 利益が上がる「5S」の進め方 JRS 情報番号：11752401～11752414
- 5Sの基本 JRS 情報番号：01051563～01051569
- 改善による5S JRS 情報番号：01051541～01051546

(19年5月収録)

(出典)

「JPNマネジメント実務資料No.20」

[株式会社経営ソフトリサーチ](#) 刊

掲載内容の無断転載を禁じます。