

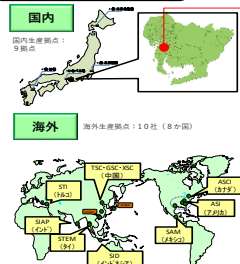
カブシキガイシャサンゴ ソウゴウキカクホンブ ソウゴウキカクシツ

パンノ フミヤ

(株)三五 総合企画本部 総合企画室

坂野 文哉

## 1. 会社紹介



株式会社 三五  
創業：1928年  
従業員数：7,121名

**SANGO**  
自動車部品メーカー

【主な製品】  
エキマニ、マフラー、熱線コンバータ、ヒートコレクター

株式会社三五は、国内外19の事業体を持ち、総従業員数7,121名の自動車部品メーカーです。代表的な製品は自動車の排気管やポデー部品です。私達は、名古屋市熱田区にある本社で勤務しています。

## 2. 職場・サークル紹介

**取締役会**  
代表取締役社長

**総合企画室**  
総合企画本部

**ガバナンス室**

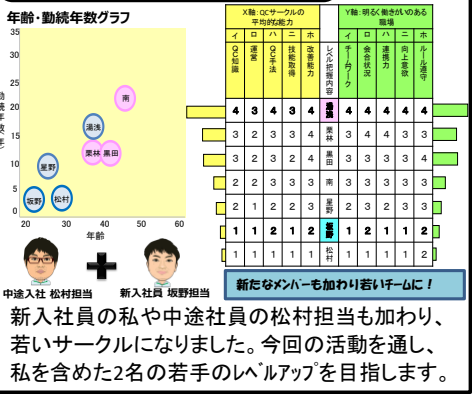
伊藤本部長(代表世話人)  
石川室長(世話人)、湯浅GM (PTハイザー)、星野担当、坂野担当(サークルリーダー)  
粟谷室長(世話人)、藤村副担、黒田担当、南担当、松村担当

【主な業務】・中長期戦略の立案  
・役員会(取締役会・経営会議)の運営  
・ガバナンス体制の構築  
・法務業務対応  
・会社規程の管理

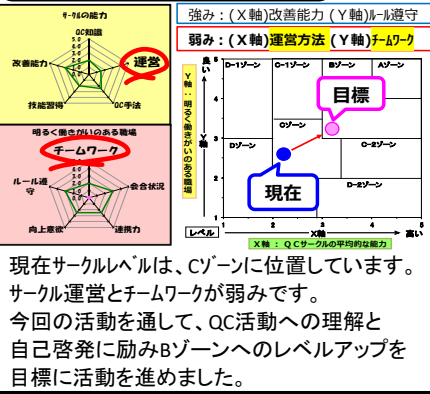
**会社としての中核業務**

私達が所属する総合企画本部は伊藤本部長以下9名で構成されています。社長直轄の部署であり、中長期戦略の立案や、今回の活動テーマである会社規程の管理等、会社の中核業務を担っています。

## 3. メンバーのスキル評価



## 4. サークルレベルの評価



## 5. テーマ選定の背景

三五は紙で仕事が回りますね。紙が溢れてるね。 栗林副担

佐藤等はペーパーの取組みが開始してるよ!

会社規程で困っていることがあって... 星野担当

何の話か分からない... 松村担当

黒田担当

サークル会合時に、以前から疑問に思っていた「三五は紙で仕事が回っている」と意見を持った所、メンバーも同様の意見を持っている事が分かりました。すると、黒田担当からある困り事が...

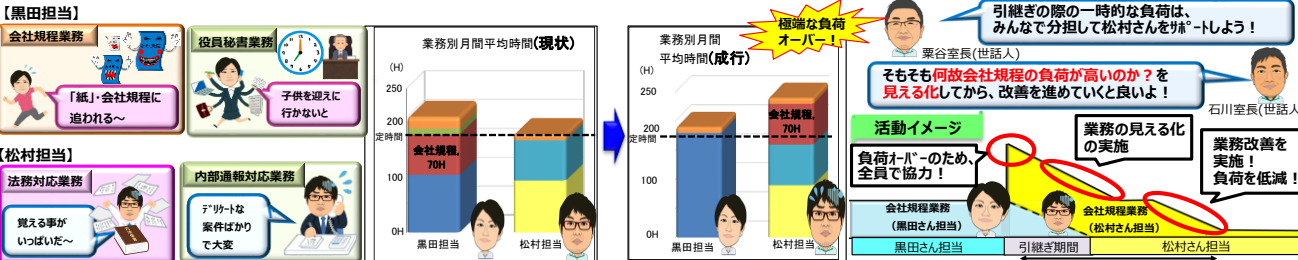
引継ぎの際の一時的な負担は、みんなで分担して松村さんをサポートしよう!

そもそも何故会社規程の負担が高いのか? を見える化してから、改善を進めていくと良いよ!

活動イメージ: 業務改善の実施! 業務改善を実施! 負担を低減!

会社規程業務 (黒田さん担当) 会社規程業務 (松村さん担当)

6月~10月



QCサークル紹介	サークル名 (フリガナ)		発表形式	
	ASUWAGA (アスワガ)		プロジェクト	
本部登録番号		サークル結成年月	2019年 3月	
メンバー構成	7名	会合は就業時間	(内)・外・両方	
平均年齢	34.9歳 (最高 47歳、最低 23歳)	月あたりの会合回数	2回	
テーマ歴	本テーマで 1件目 社外発表 1件目	1回あたりの会合時間	1時間	
本テーマの活動期間	2019年 3月 ~ 2019年 12月	本テーマの会合回数	16回	
発表者の所属	総合企画本部 総合企画室		勤続	3年

## 6.現状把握

会社規程集は3冊組

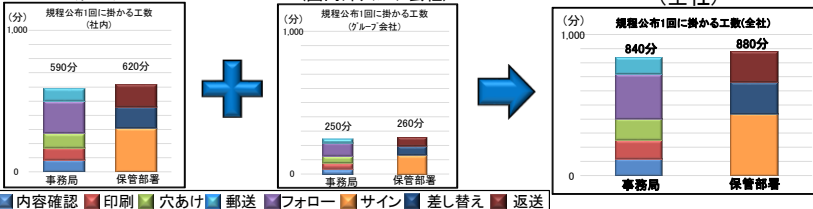
会社  
・部品部門  
・精鋼部門  
296件  
※2020年2月時点



会社規程とは会社に関連するあらゆる決まり事をまとめたものです。定款等全社に関わる規程だけでなく、部品部門・精鋼部門にもそれぞれ規程があり、合計296件の会社規程が社内にあります。各規程保管部署が会社規程集を3冊ずつ保管しており、紙枚数に換算すると116,292枚になります。



石川室長からのアドバイスの通り、まずは現状の業務フローを用いて、会社規程公布1回に掛かる工数を見る化することにしました。事務局、保管部署共に単純だが面倒な作業が多く、工数が多く掛かっていることが判明。国内外のグループ会社には、郵便局を利用して会社規程を郵送している為、特に面倒な作業となり、多額の郵送費が掛かっていました。



**規程公布に掛かる工数 (全社)**

- 事務局: 840分/回
- 保管部署: 880分/回
- 全社: 1,720分/回 (28.6H/回)

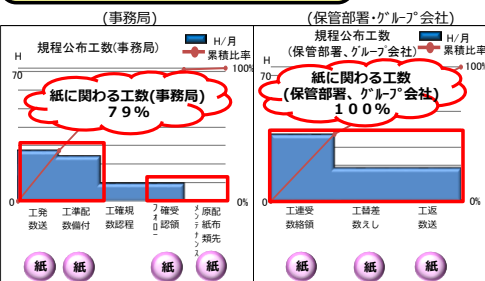
**規程の制改廃定: 1年に60回**  
⇒規程公布に掛かる工数 (年間) 1,716H (問題点) 規程の公布に遅れが生じている

規程公布1回あたりの工数を纏めると、事務局840分、保管部署880分、全社として1,720分かかっていました。

その為、規程の制改廃定が年60回の為、1年で1,720時間を会社規程に費やしている事が分かりました。

また、公布までいくつかのステップがある為、タイムリーな規程の更新が出来ず、遅れが生じるという問題点が発生していました。

## 7.現状把握のまとめ



工程別にパレート図を用いて分析した所、会社規程業務については、事務局、保管部署、グループ会社共に『紙』に関わる工数が多いことが判明しました。

## 8.対策のねらい所

### 【主要因】紙でのやり取りが多い

会社規程を紙で運用するのではなく、電子化で運用出来ないか？

### 【電子化する上での課題出し】

準備と実行段階で別別して課題を出しているのはどう？

関係部署に聞くことも必要かも

課題を棚卸ししてみよう！

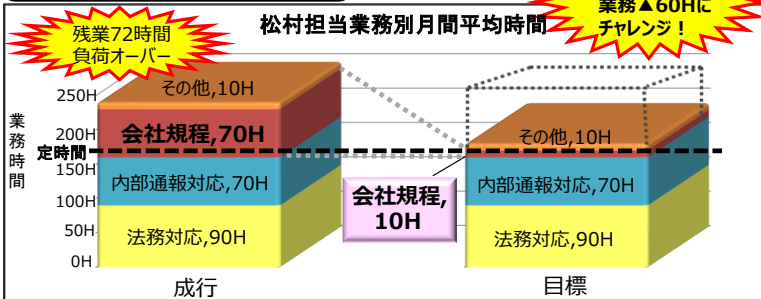
坂野担当 栗林副担当 湯浅GM(アドバイザー)

現状把握として業務の見える化を行った結果、紙でのやり取りが多いことが真因であると判明した為、会社規程の電子化運用を目指す事にしました。準備・承認・実行段階の3つのフェーズで計8項目の課題(ハードル)の洗い出しと協力を要請する部署・各課題に対する担当を決定しチャレンジすることにしました。

### 【解決すべきハードルと作戦】

大項目	中項目	解決すべきハードル	協力要請部署	担当	6月	7月	8月	9月	10月
準備 (運用前)	運用ルール・フローの整備	①規程の電子化方法	情報システム部	星野担当	●	●	●	●	●
		②規程の運用方法	情報システム部	坂野担当	●	●	●	●	●
		③規程の閲覧/検索方法	-	黒田担当	●	●	●	●	●
		④海外事業体への展開方法	情報システム部	黒田担当	●	●	●	●	●
		⑤受領票のやり取り	グループ監査室	星野担当	●	●	●	●	●
承認 (運用前)	役員承認	⑥役員以上の電子化移行の承認	-	松村担当	●	●	●	●	●
		⑦規程管理規則の見直し	-	栗林担当	●	●	●	●	●
実行 (運用時)	電子化に伴う周知徹底/規則見直し	⑧全従業員への展開	-	坂野担当	●	●	●	●	●
		-	-	-	●	●	●	●	●

## 9.目標設定

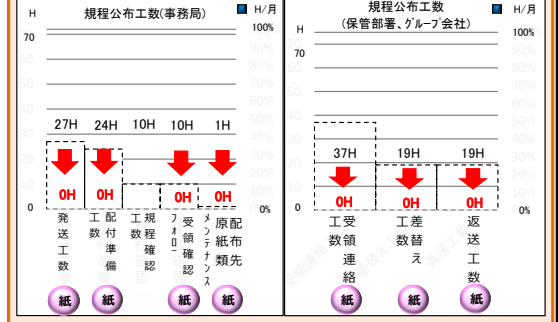


### ・付随目標 経費部分

経費		経費	
紙印刷料金 (15,840枚/年)	32,000 円/年	紙印刷料金 (0枚/年)	0 円/年
発送料金	2,700,000 円/年	発送料金	0 円/年
返送料金	2,700,000 円/年	返送料金	0 円/年

現状の業務工数では、成行で残業時間が月70時間を超えてしまう為、通常レベルの残業時間に抑えられるように、会社規程業務の工数を10H/月(▲60H/月)にする事を目指し、松村担当の業務負荷を軽減させることを目標としました。全社としては、電子化する事で『紙』に関わる工数をゼロにする事を目標に活動を行っていく事にしました。また、付随効果として、紙で運用している事で発生している印刷や郵送の経費の削減も狙います。

### ・工数内訳



## 10.活動計画

活動項目	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
テーマ選定	●	●	●	●	●	●	●	●
現状把握	●	●	●	●	●	●	●	●
課題の洗い出し	●	●	●	●	●	●	●	●
計画の立案	●	●	●	●	●	●	●	●
対策検討	●	●	●	●	●	●	●	●
対策実施	●	●	●	●	●	●	●	●
効果確認	●	●	●	●	●	●	●	●
残存課題対応	●	●	●	●	●	●	●	●


**会社規程は、最重要書類!**  
役員含めた承認が必要のため、事前に承認を貰う!

会社規程は全従業員に関わる会社の最重要書類の為、役員からの承認、役員会議での報告を踏まえ、4ヶ月間で電子化を完了させる活動計画を策定しました。




# 1.1.具体的な対応策

## 【ハードル①】規程の電子化方法(機密保持)



改ざんの恐れがある

✗



改ざんを防ぐことができる!

◯

保存方法	データ容量	見やすさ(鮮明さ)	改ざん性の低さ	点数	総合
①Excel/Word	◎	○	✗	5	△
②PDF	○	○	◎	7	◎

規程の保存方法について、EXCEL、Word、PDFの3種類で検討を実施しました。その結果、第三者に内容の改ざんを防ぐことができる、PDFで運用する事にしました。

## 【ハードル②】規程の運用方法

**規程管理システム** 新設

システム内で規程の改訂や新旧比較表の閲覧が可能

**文書管理システム** 新設

フォルダ毎の整理、検索機能が充実

システム導入費が掛かる

✗

**社内サーバー**

既存システムで運用可能(コストゼロ)

◯

運用方法	効果	工数	コスト	納期	点数	総合
①システム導入	◎	○	✗	✗	5	△
②社内サーバー	○	○	◎	◎	10	◎

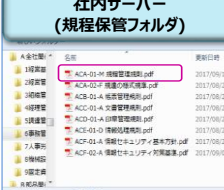
次に規程の運用方法について検討しました。外注の規程管理システムや文書管理システムの導入を検討しましたが、運用コストがかかる事や引継ぎまでの納期が迫っている事を考慮し、社内の既存システムを活用して内製で運用する事とし、システム導入納期の短縮とコストの削減に成功しました。

## 【ハードル③】規程の閲覧/検索方法~社内~

(ポイント1)目次の作成



(ポイント2)規程一覧表と検索機能作成



社外システムを参考に、自分達で見やすさ使いやすさを工夫し、誰もが簡単に規程を閲覧出来るように目次や検索機能を充実させました。

## 【ハードル④】海外グループ会社への展開方法

**問題発生!!**

国内: ○

海外: ✗

困った時は、**自分達の足を使って**検討しよう!

情報システム部に聞けば、何かヒントが貰えるかも!

湯浅GM(アドバイザー)

**グローバルフォルダ**

海外のグループ会社とデータの共有が出来るシステム。社内サーバーと同様にリアルタイムで情報のやりとりが可能。

海外のグループ会社に郵送する工数を**全廃**出来た。

そんな中、問題発生! 海外のグループ会社では社内サーバーが活用出来ない。湯浅GMから自分達の足を使い他部署を巻き込んで方策を検討するようにとアドバイスをもらった為、情報システム部に相談した所、齋藤室長からグローバルフォルダを活用してはどうかとアドバイスが! グローバルフォルダを使用する事で、海外のグループ会社についても社内と同様に運用が可能となりました。また、海外郵送の作業をなくすことが出来ました。

## 【ハードル⑤】受領票のやり取り

規程保管部署

閲覧部署A

閲覧部署B

閲覧部署C

**受領票**

規程の運用/管理の内部監査を認めているグループ監査室の祖父江室長に確認しよう!

電子化すれば紙の保管部署もなくなり、誰でも最新の規程が確認出来るから、受領票は不要だよ!

石川室長(世話人)

**廃止**

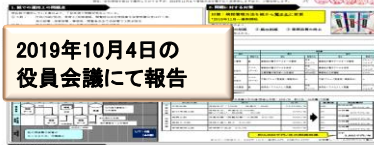
面倒な手続きが無くなってイライラ解消!

伊藤本部長(代表世話人)

受領票については、従来保管部署が規程を確認出来たのかを確認する為に用いており、回覧やサインに非常に工数が掛かっていました。石川室長のアドバイスを受け、規程の運用/管理の内部監査をしている、グループ監査室の祖父江室長に相談しました。すると、電子化する事で誰でも最新の規程を確認出来るようになる為、受領票は不要との意見を頂き廃止することになりました。いつもサインや回覧をしていた伊藤本部長からも、面倒な手続きが無くなり、イライラを解消出来たと喜びの声を頂きました。

## 【ハードル⑥】役員会議に上程・承認

2019年10月4日の役員会議にて報告



運用の準備が整った所で、最重要課題である役員承認を得るべく、役員会議で規程電子化の報告を実施し承認を受けました。

## 【ハードル⑦】規程管理規則の見直し

電子化した運用は規程管理規則に反映させよう!

規程管理規則

- ◎規程
- \*規程
- ✗規程
- 規程

栗谷室長(世話人)

役員承認を頂いた所で、規程管理規則の見直しを実施しました。規程管理規則は会社規程運用の元締めとなる規則です。電子化に伴い、内容の見直しを実施しました。

## 【ハードル⑧】全従業員への展開

**通達文**

さらなる問題発生!

栗林副担

工場の現場従業員への対応はどうしよう...

中山工場長

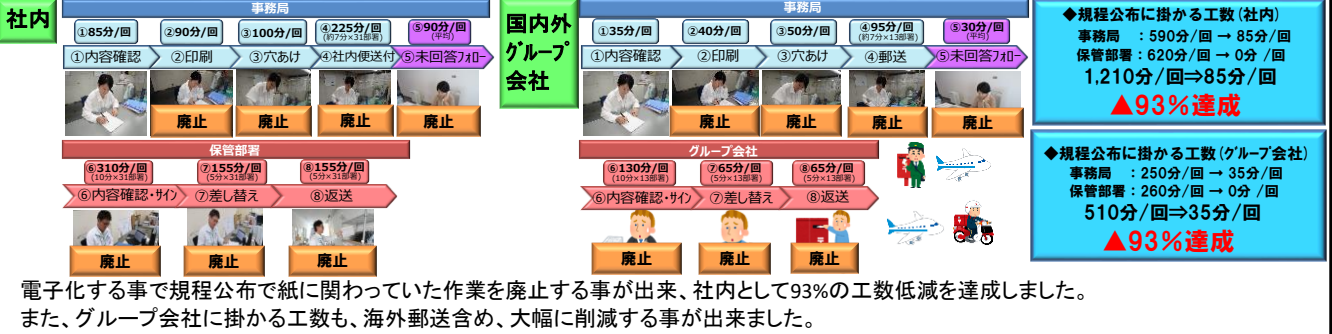
製造詰所には共有PCがあるよ! そこから規程を見てもらう!!

OK

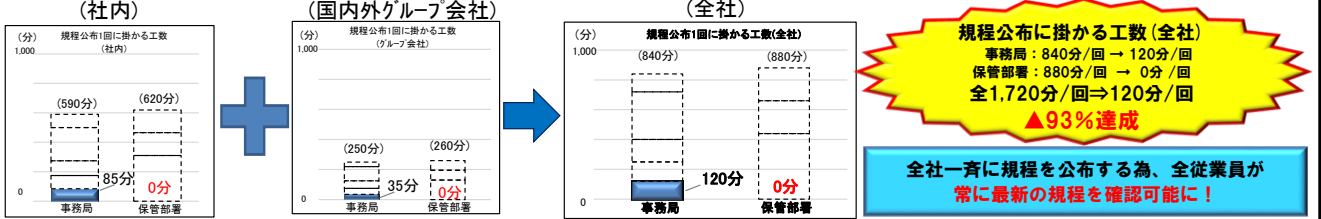
ここでさらなる問題が発生しました。PCを持っていない工場の現場従業員はどの様に規程を閲覧すれば良いのかという困り事が! 現場の事は工場長に聞くことが一番だと考え、中山工場長に相談しました。すると、製造詰所の共有PCを活用してもらおうとアドバイスを頂き、解決出来ました。

全従業員には通達文を作成し、運用方法の変更を展開しました。

## 12. 効果の検証



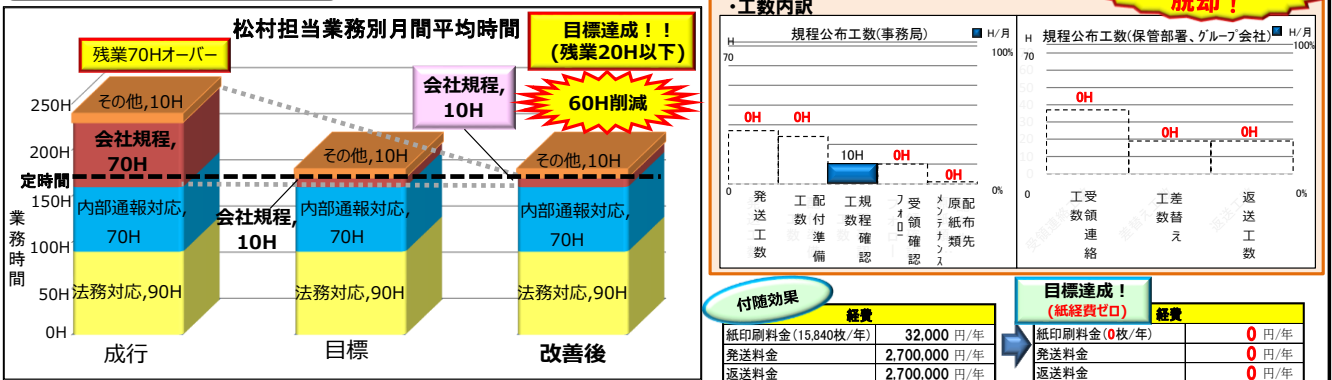
### 《改善後工数》



全社としても93%の工数低減を達成する事が出来ました。

また、電子化する事により全社一斉に規程を公布する事が出来るようになり、全従業員が常に最新の規程を確認出来るようになりました。

## 13. 効果のまとめ



今回の取組みで、電子化に向けたハードルを乗り越えたことで、「紙文化からの脱却」に成功しました。そして、会社規程に関わる工数を60H/月削減する事により、当初目標としていた松村担当の負荷を大幅に削減する事が出来、目標を達成しました。また、付随効果として、紙に関わる経費の印刷料・郵送料をゼロにする事も出来ました。



引継ぎも無事に済んだし、これで秘書業務に専念出来るわ!

黒田担当



会社規程の流れを理解出来たし、負荷低減も出来た!

松村担当

電子化した結果、会社規程業務の負荷を低減する事が出来、黒田担当から松村担当への引継ぎが完了しました。また、運用マニュアルを作成する事で、業務の標準化も完了しました。

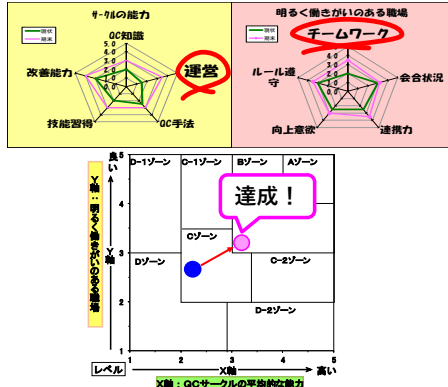


## 14. メンバーのスキル評価の変化

メンバー	X軸: QCサークルの平均的能力					Y軸: 明るく働きがちな職場				
	イ	ロ	ハ	ニ	ホ	イ	ロ	ハ	ニ	ホ
リーダー	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
メンバー	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
メンバー	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3
メンバー	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
メンバー	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2
メンバー	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2

リーダーの役割を全うする事で、スキルアップに成功しました。次は後輩社員に指導が出来るように、頑張っていきます。

## 15. サークルレベルの変化



メンバー全員のスキルが上昇したことにより、弱みだった運営とチームワークが大きく向上し、サークルレベルはCゾーンからBゾーンに向上しました。

## 16. 反省と今後について

**《よかった点》**

- 困難な課題に対して、他部署の協力を仰ぎながら、推進することが出来た。
- それぞれ役割を理解し、推進することが出来た。

**《残課題》**

- 規程の原紙については、承認印の関係で紙媒体での発行となってしまう。
- 会社規程のサーバー保管場所の認知度が低い

**《今後の進め方》**

- 電子上で決裁・承認出来る電子印導入について現在推進中!在宅勤務等働く場所に捉われない新たな働き方に向けて取り組む!
- 従業員全員が見る社内\*グループに規程保管サーバーのリンクを掲載する!

今回の活動を通して、多くの学びを得る事が出来ました。今後も若手の力で、三五の紙文化脱却に向けて、取り組んでいきます!