

会社・事業所名 (フリガナ) トヨタ自動車東日本株式会社 総合センター 発表者名 (フリガナ) スギヤマ ミズキ 杉山 瑞紀



同じやり方で引き継いできた業務について “そもそも” から見直し、他部署・他社に協力頂きお互いにとって効果を上げた事例です

TMS トヨタ自動車東日本株式会社

賃貸処理業務のリードタイム短縮

～ “そもそも” から見直そう ～

サークルリーダー 兼 テーマリーダー



杉山



安野



佐藤



山下



重松

総務部 総合センター管理室
現状ダハハw！

発表者: 杉山
補助者: 繁田

QCサークル紹介	サークル名 (フリガナ)		発表形式
	現状ダハハw！サークル (ゲンジョウダハハ)		プロジェクト
本部登録番号	240 - 629	サークル結成年月	2023年 9月
メンバー構成	5名	会合は就業時間	内・外・両方
平均年齢	49.6歳 (最高 61歳、最低 30歳)	月あたりの会合回数	5回
テーマ暦	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	1.5時間
本テーマの活動期間	2022年 10月 ~ 2023年 2月	本テーマの会合回数	25回
発表者の所属	総務部 総合センター管理室 地域渉外グループ	勤続	3年

会社概要 本社・国内事業所

Group company

トヨタ自動車北海道(株)
トヨタ自動車九州(株)
トヨタ自動車(株)

CH-R 岩手工場 (トリス・トリスロス)
アリア 本社・宮城大和工場 (カローラアリア・フレイルター)
トリスロス
ランタ
東富士総合センター (エンジン・自動車部品)

静岡県裾野市 東富士工場跡 → ワーフシティーへ

東富士総合センター (開発・管理部門)

須山工場

弊社はトヨタグループの一翼(いちよく)をになう企業として本社を宮城県大衡村に置き東北を拠点とする各工場ではトヨタのコンパクトカーをはじめ エンジンなどの精密部品を生産しています。

東富士地区では、2020年12月に閉所された東富士工場跡地が、今話題のワーフシティに生まれ変わります。

そして、私達のサークルが所属する、東富士総合センターと須山工場があります。

【職場紹介】

2/30

社長

価値創造支援領域
地域連携推進領域
経営資源最適化領域
企業基盤構築領域
ものづくり相互研鑽領域

総務部
広報部
PE・環境部

本社(宮城県)
秘書G
総務G
地域共生推進G
法務・管財G

総合センター(静岡県)
総合センター管理室

連携強化と人材育成
施設管理G
地域渉外G

臨時編成の5名サークル
テーマリーダー

職場紹介です
総務部は、地域連携推進領域に属しており宮城県の本社と静岡県の総合センターを拠点としており、上位方針から 横連携強化と人材育成を目的に 地域渉外グループと施設管理グループの二つの職場からメンバーを選抜して5名で 合同サークルを結成しました。

【職場紹介】

3/30

総務部の業務

総務G
総合企画G
法務・管財G
秘書G

施設管理G
地域渉外G
地域共生推進G

今回メンバーの出身職場

93名で多岐に渡る業務を担当しています

総務部は、社内業務はもとより各地域との窓口を含む 多岐に渡る業務を担当しています。

テーマ選定

現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後

1. テーマ選定と取り上げた理由

上位方針:今までに囚われない改善活動

福元部長

佐藤室長の想い
・従来のやり方に拘らず、新しい視点で改善を進める
・混成チームでお互いの仕事を理解し、活動推進してほしい

評価項目	凡例					サークルの能力	総合評価	順位
	期待効果	緊急性	お客様様	実現性	部方針			
ちよいぽろ参加率向上	○	◎	◎	△	○	◎	△	23
防火点検の工数削減	◎	○	○	○	△	○	○	21
貸貸処理業務の見直し	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	27
他部署依頼工事の見直し	△	○	○	○	○	○	△	17

今回の活動は、『貸貸処理業務の見直し』に決定!!(具体的には業務共有後に確定)

テーマ選定です
上位方針と室長の想いを基に両職場からテーマを持ち寄り、マトリクス評価した結果、大枠で“貸貸処理業務の見直し”を選定し、具体的な取り組みについては、業務詳細を知らないメンバーが4名なので現状をメンバーと共有してから決める事にしました。

2. 現状把握

物と情報の流れ図を皆で作成してワイガヤ
目的: 他職場のメンバーと貸貸処理業務について共有 ⇒ 問題点を洗い出し

① N±15日 TOTAL 31日のリードタイム

② 何故このタイミング?

③ 待ちがあるネ

岩手工場分?

他拠点・他社データを処理!

気が付くと長いなア〜手書き・転記もあるし...郵送・気遣い作業もあるよ〜

* N日: メイン処理実施日

まずは、他職場のメンバーと物と情報の流れ図を作成し、現状と第3者目線も入れた気付きを共有
◆リードタイムが31日と長い ◆待ち がある ◆他拠点・他社からのデータを手書き・転記もあって気遣い作業 等の気付きがありました。

ところで、リードタイムが長い事での問題って?

関係先の都合もあるよネ

リードタイムは長いけど処理をしない日もあるから 余裕があってイイじゃん

今まで問題無いでしょ

いやいや 逆に壊れた蛇口みたいに相手先が違う同じような処理がチロチロ断続的にあると処理の抜け漏れが心配で同じ事を複数回確認という 手戻りや気遣い があるんです

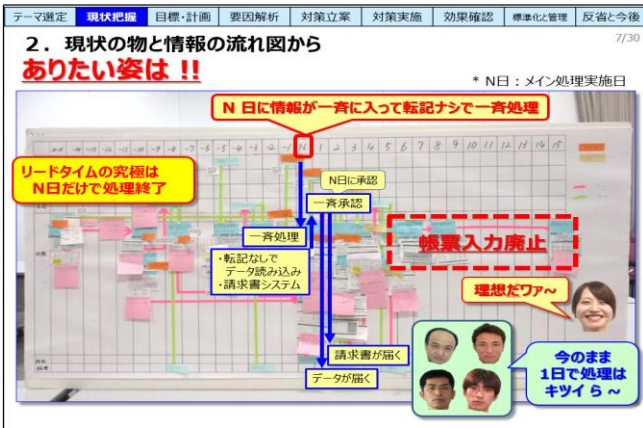
確認 確認

“余裕がある”という感じは無いんです

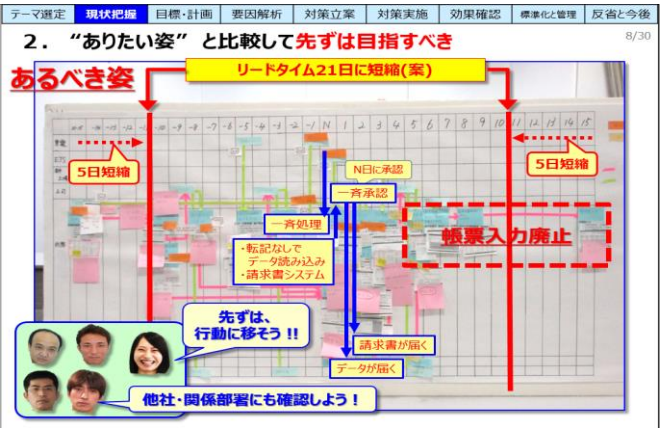
業務区分見直しも控えてるし...

そういう事か〜聞かないと分らないネ〜

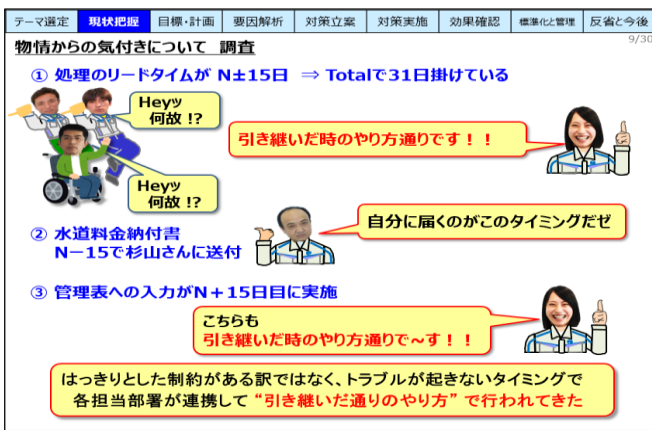
リードタイムが長い事での問題を共有
第3者から見ると今までトラブルも無いし 余裕もあるから問題無いんじゃないとの声もありますが、担当としては、壊れた蛇口の様にチロチロと断続的に相手先が違う同じ処理があるのは、抜け漏れが心配で同じ事を複数回確認する手戻りや 気遣い が発生。また、業務分担見直しも控えているので 余裕がある という感じはあまり無い のが実情です



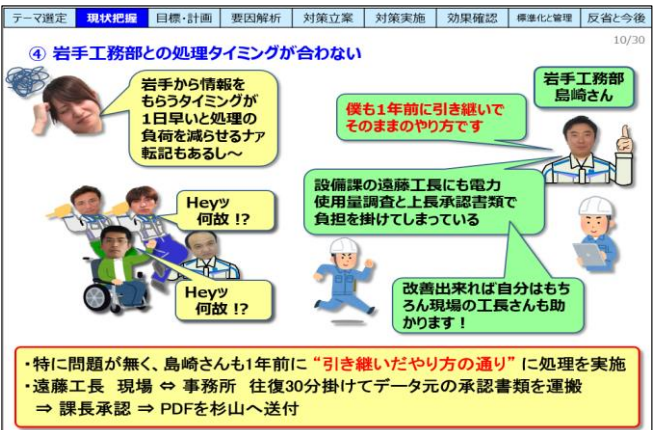
そこで みんなで 究極の ありがたい姿を 検討
N日に他拠点・他社から情報が一齐入り、自動処理で請求書が完成し、メールで自動展開
私的には理想だけだ メンバーから
今のままで 1日に集中するのは 逆にキツイ よね との声



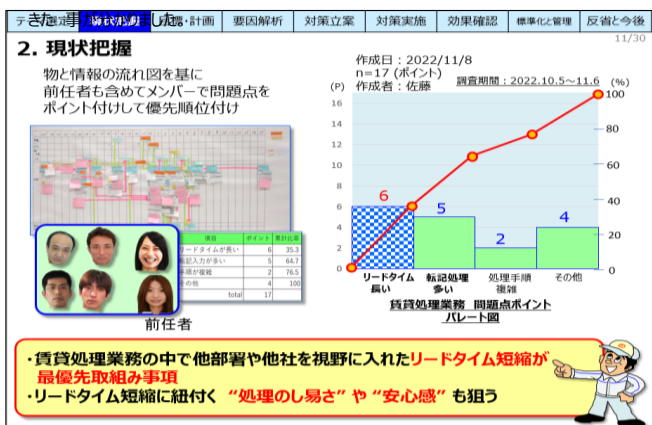
そこで ありがたい姿 に対して 先ずは あるべき姿を模索
他拠点・他社への負担や影響を考え
第1ステップとして、リードタイム10日短縮という案を出し
行動に移すことにしました。



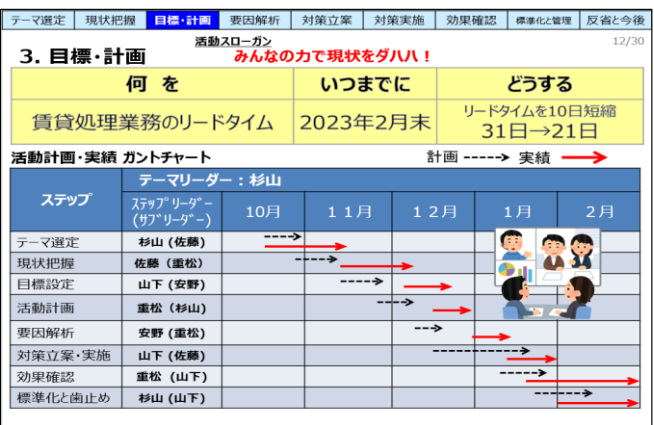
物情からの気付きについて現状把握しました
◆リードタイムが Total 31日と長いのは何故? 問題が無い為 引き継いだままのやり方通りです ◆水道料金納付書をN-15日で 杉山に送るのは何故? これは、重松さんに届くタイミングで送付されていました ◆管理表への入力が N+15日は何故? これも 問題が無いので 引き継いだままのやり方通りです ◆まとめると はっきりとした制約はなく、トラブルが起らないタイミングで各部署が連携して 引き継いだ通りのやり方 で行われて



若手工務部との処理タイミングについては、1日早く情報をもらえると負担も違うので担当の島崎さんにヒアリング
島崎さんも1年前に引き継いだやり方で行っている
また、現場にも負担が掛かっている という事で
まとめると 若手側も引き継いだやり方で実施している
また、現場工長さんにも書類関係で負担をお掛けしている事がわかりました。



物と情報の流れ図を基に前任者も参加してもらい
問題点をポイント付けてパレート展開しました
メンバー全員が “リードタイムが長い” が最優先事項とし
次に “転記処理が多い” が上がり 具体的な取り組みを決めました。



テーマ選定 現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後 13/30

何故、10日間 短縮？

背景：産休対応で杉山がこの業務を引き継いだ
今後、横連携を見据えた 業務分担見直しが控えている

見直し候補の一つとして 寮維持管理業務が上がっている

寮維持管理業務の処理リードタイムは **10日間**

10日短縮出来れば今後、色々な事に活かせるネ！

初めての活動だけど、高い目標も必要！

目標値としている10日間短縮については
今回は産休対応で引き継ぎましたが
今後も横連携を見据えた 業務分担見直しを控えており
見直し候補のひとつ 寮維持管理業務は、処理リードタイムが10日間と
なっており 10日短縮は、今後の業務分担見直しにも活かせる
また、高い目標も必要 という声も上がり 10日短縮となりました。

テーマ選定 現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後 14/30

〔特的要因図による要因解析〕

活動目的の一つ：特的要因図をマスターする

処理のリードタイムが長い

重要要因と仮定
① 手入力が多い
② 他部署と連携して自由に変えられない

続いて、TQM推進室から 全員で特的要因図の振り返り教育を受け
処理のリードタイムが長い を特性に 多くの要因の中から
この2つを重要要因と仮定しました。
今回は 関係部署含めて 決められたマニュアル通りに仕事を
しているの、人に関しては重要要因は上がりませんでした。

テーマ選定 現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後 15/30

重要要因の検証

②他部署と連携している (右) 設備課(現場) ①手入力が多い (右) 事務棟 設備課長 総合センター

ヤードの電気使用量 確認・記入
築連・資料
工長
往復30分
当月の準備連絡
若手工務部 島崎さん
サテライト分 請求書作成
情報確認+555カ所入力 請求書72枚作成 (4.0h)
危険！誤入力 既読！件増

選んだ要因が本当に重要要因なのか 検証です
若手側でも設備課と工務部 (室→部) で連携して処理が進み
その結果が総合センターに送られる
また、送られたデータを基に72枚の請求書を作成する為に 555カ所の
入力があり、誤入力への気遣いも必要
という事で ①②共に重要要因と確定しました

テーマ選定 現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後 16/30

系統図+マトリクス図による対策立案

10点以上を採用

効果	実現性	コスト	評価	採用
○△△	○△△	△	7	7
○△△	○△△	△	5	7
○△△	○△△	△	13	7
○△△	○△△	△	9	7
○△△	○△△	△	13	7
○△△	○△△	△	11	7
○△△	○△△	△	7	7
○△△	○△△	△	11	7
○△△	○△△	△	5	7
○△△	○△△	△	13	7
○△△	○△△	△	11	7

皆でそもそものタイミング・容易化・標準化で改善を考え、覚えたての系統図で対策案を選定し、実施する事にしました

対策の立案です
系統マトリクス図で評価し、メンバーの総意として実施する対策を
選定しました

テーマ選定 現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後 17/30

〔対策実施計画 ガントチャート〕

No	実施順を整理して効率的に進めよう	担当	1月9日	1/16	1月23日	1月30日
1	自動入力に向けてリンク付け(他部署間) ・他部署との調整とリンク付け ・動作確認	杉山	~1/13	~1/20	~1/27	~2/3
2	健康管理センター水遣代 処理タイミング調整 ・現状から改善したい姿に変更確認	重松				
3	請求書送付先へのヒアリング (PDF化 可否) ・A, B, C, D, E社 ・F, G, H, I, J社	山下				
4	お客様向け処理マニュアル作成 ・マニュアル作成 ・マニュアルによるトライ実施	杉山				
5	社内向けマニュアルの修正・更新 ・運用ルール変更	佐藤				

対策を始める前に
効率的に分担して行える様に
対策に必要な準備を整理して計画を立てました

テーマ選定 現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後 18/30

〔対策1〕自動入力に向けてリンク付け(自部署⇔他部署)

請求書作成用 データベース 作成

岩手工務部 島崎さん

32枚

岩手工場の基データ

①自分に必要なデータのみリンク付けて抽出
②フォーマット化

基データからのリンク付け入力
入力違い等の気遣い ゼロ

請求書作成 1.0h短縮
4.0h ⇒ 3.0h

入金伝票システム
インポート方法を 本社の担当者にも 共有

対策1 自動入力に向けてデータのリンク付けです
岩手工場の基データエクセルシート32枚の中から自分に必要なデータのみリンク付けし、
フォーマット化。これにより 入力時の気遣いが無くなりました
また、若手側のフォーマットを変える際は、総合Cに連絡を頂くようになりました
請求書用フォーマットから 入金伝票システムにデータをインポートして請求書72枚を
作成する事で わずかですが工数減にもなりました。
また、データインポートに関しては本社担当の方も共有会を開催しました

テーマ選定 現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後

19/30

【対策2】処理開始タイミング調整（水道代請求書）

N日-15日 杉山さんに送付

直ぐに必要だと思っていたよ～

現状

水道料金納付書

サーバー

保存

重松さんに負担掛けずに変えたい

管理表作成タイミングで納付書確認

N日-10日

一括処理できて
・処理効率アップ
・リードタイム5日短縮

納付書データをサーバーに保存して、杉山さんのタイミングで見れば

制約はなかったのでもっと早く会話すればよかった

対策2 処理開始タイミング調整です
N-15日に水道代納付書が重松さんから送られてきて処理がスタートします
ただ、5日後に行う管理表入力と一緒に処理出来ると効率がよい事をメンバーに相談。色々案が出て 納付書を直接送付するのではなく、室内サーバーに保存しておき 5日後のタイミングで管理表と一緒に処理を行えば 重松さんに負担を掛けずに改善できる との案が出ました。
重松さん・杉山共に 何か制約があるのだと思い込んでいただけでした

テーマ選定 現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後

21/30

【対策3】賃貸先への請求書郵送 ⇒ メール展開に変更

Step.2 想定外のトラブル対応

弊社システムで添付ファイルはパスワード付きZip ⇒ Zi ファイルに変換されて送られている…ハズ

データは受け取れたけど Zip(圧縮)ファイルが開けない！
*** 請求書 Zip ファイル名 拡張子が無い！

お客様

お客様

電話で画面の様子を聞いてもお互いにかみ合わない

3日後マニュアルの通りやったけどダメですね

緊急ミーティング

作成OK

お客様用マニュアル

マニュアルを郵送致しました 着いたらご説明致します

そもそも拡張子 自体が無い とのご連絡を受け
会社システムでZipが Ziファイルに変換されるから？ 等を想定して Zipファイル解凍の お客様用マニュアルを作成 ・トライを行ってから送付。
会話しながらマニュアルに沿って実施して頂きましたが どうしても会話がかみ合わない という事で

テーマ選定 現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後

23/30

【対策4】管理表入力タイミング見直し

N日+15日 管理表入力

N+6日

N+15日

直前の処理から管理表入力まで7日間空いている(555カ所の入力)

誤入力確認ナシで 処理効率アップ
・リードタイム9日短縮

管理表

N日+6日に管理表一括入力

今までは、確認も多かったのが大きな原因…

ただ

今、対策1のリンク付でデータ手入力を省略出来て誤入力の確認がなくなった

対策4 管理表入力タイミング見直しです
N+6日の処理後、7日間空いてN+15日目に管理表入力を行っています
これは、N+6日にも管理表入力を行い 555カ所と手入力が多かったので 入力確認も含めて7日間空いて最終入力となっていました
今回、対策1でリンク付とフォーマット作成を行った為、誤入力確認が無くなり N+6日に1度で管理表への入力と確認が済み
結果、処理効率も上がり リードタイムも9日短縮できました

テーマ選定 現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後

20/30

【対策3】賃貸先への請求書郵送 ⇒ メール展開に変更

Step.1 賃貸先10社へのヒアリング

まずは、お客様各社のご都合が最優先！！

請求書という紙ではなく、請求書のPDFをメール展開にさせて頂くと不都合が発生するかを電話と郵便でヒアリング

紙じゃないと不都合が御座いますか？

手分けをしてヒアリング

事務所に常に人が居る会社ばかりではない為、電話・メール共に何度もトライする事になり 連絡のつかない2社については、アキライ事も…NG!!

諦めずに続けた結果 10/10社から問題無いとのご解答 ⇒ 早速トライ

ところが

夏島運輸様(横須賀市)から Zipファイル(請求書PDF)が開けない とのご連絡

対策3 請求書郵送を メール展開に変更 です
まずは、お客様のご都合が最優先 という事で郵送先10社に手分けをして 郵送を廃止し、請求書データ 送付に変更では、不都合が発生するかヒアリングを行いました。ただ、常に事務所に人が居る会社ばかりではなく 電話・メール共に何度 トライしても10社中 2社と連絡がたれず2社は、あきらめる という思いもよぎりましたが、あきらめずに続けた結果 両社とも連絡がとれて了承を頂きました。ところが、送られてきた Zipファイルが

テーマ選定 現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後

22/30

【対策3】賃貸先への請求書郵送 ⇒ メール展開に変更

Step.3 三現主義での現認と対策

夏島運輸様の画面が見ればネ～

現場(横須賀)で確認できれば…室長に相談

緊急ミーティング

行っちゃいなよ！

ご挨拶を兼ねて画面を見に行かせて下さい

快話！

銀行のシステムが入っているんです

想像していた画面と違う！

解決!! 郵送廃止

* マニュアルへの追記点も把握 ⇒ 実施

現場・現物・現実で現認した成果！

その場で他のPCで拡張子の表示設定をして送付したマニュアルに沿ってトライ⇒OK!!

横須賀にGO!!

三現主義で画面を現認したい！と 室長・GMに相談したところ横須賀行きを快諾頂き 夏島運輸さんからも 訪問について快諾を頂き 現認に向かいました画面を見せて頂く と 想定と違って原因は、銀行のシステムが入っている為、セキュリティーが強く 拡張子の表示や資料を開く 等で制約が入っていました
その場で、他のPCでマニュアルに沿って一緒に処理を行いマニュアルも一部追記して解決 できました。現場・現物・現実で現認した成果を体験できました

テーマ選定 現状把握 目標・計画 要因解析 対策立案 対策実施 効果確認 標準化と管理 反省と今後

24/30

効果の確認（請求書のPDF化による郵送廃止 効果）

5分

8分

3分

5分

①ラベルデータ確認

②ラベル印刷

③内容・見栄え確認

④封筒へ貼り付け

50分

10分

15分

5分

⑤請求書作成

⑥請求書印刷

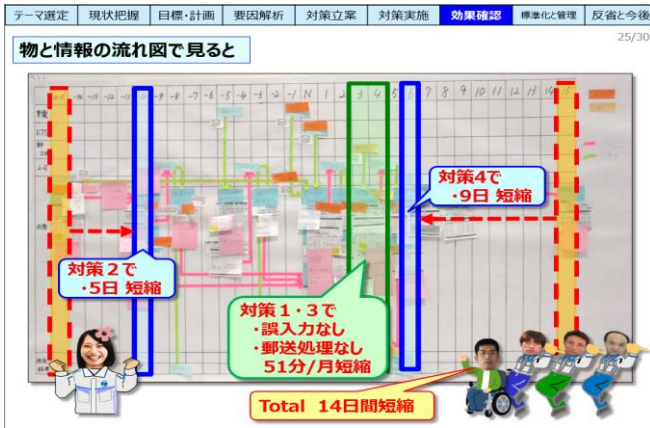
⑦封筒入れ・リ付け

⑧ポストイン

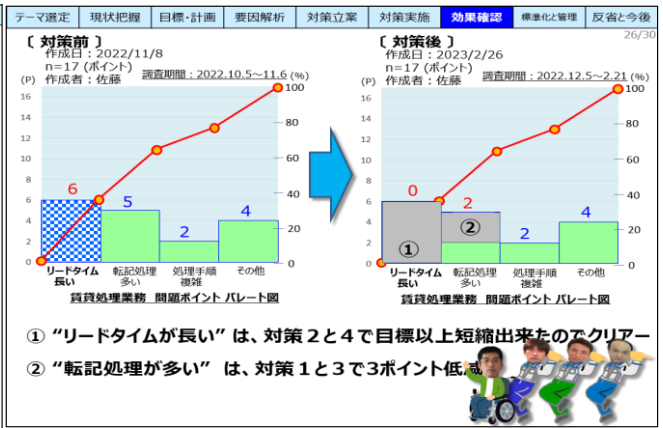
請求書のメール送信切替えて、郵送処理全廃(51分/月)

もっと早く賃貸先会社様と会話すればよかった

効果の確認です
請求書の郵送廃止により このような処理が不要になり
51分の削減につながりました
こちらでも もっと早く賃貸先会社様と会話すればよかったと痛感しました



効果を物と情報の流れ図で見るとこのようになっており
 対策1と3で 誤入力対応・郵送処理廃止 51分の工数減
 対策2でリードタイム 5日短縮
 対策4でリードタイム 9日短縮 トータルで14日の短縮となりました



問題ポイントでは
 最優先の リードタイムが長い は 対策2と4で
 目標以上短縮出来たのでクリアー
 転記処理が多い についても 対策1と3で
 3ポイント下げられました

【付帯効果】

夏島運輸様
横須賀A地区 横須賀B地区 横須賀C地区

横須賀の小泉さんもお客様との初顔合わせが出来たと(へへ)

岩 工務部 島崎さん
そもそもを見直すきっかけになりました

弊社でも改善を進めているので参考になりました
夏島運輸(株) 所長 柳沼様

付帯効果として、今回の活動がお客様や関係者の方々にとっても気づきとして捉えて頂きました

3現主義の大切さを再認識させて頂いた

TQM推進室

付帯効果として
 社内・社外共に
 今回の活動が関係者の方々にとっても気づきとして捉えて頂きました

5W1Hで決めて、標準化と管理の定着

なぜ(目的)	なにを	だれが正・副	いつまでに or 周期	どこで	どのように
標準化	社内処理マニュアル お客様向けマニュアル	杉山(安野)	12月末	事務所	作成と担当外の人で作業確認する
標準化	新規契約先ご案内	杉山(横須賀担当)	新規契約	事務所	処理マニュアル配布及び条件メニュー
教育訓練	楽乗販売活用方法	杉山	担当追加・変更時	事務所	マニュアルを基にOJT実施
維持管理	貸貸先情報確認	杉山(小比田・小泉)	毎月	事務所	変更メールを確認管理表を確認
維持管理	岩 工務部フォーマット確認	杉山(島崎)	毎月	事務所	送付されたものを前月と比較

改善が後戻りしない様に歯止め！！

標準化と管理の定着では5W1Hで決めて
 改善が後戻りしない様に歯止めを掛けました

反省と今後 その前に..
Special Thanks!!

岩 工務部 島崎さん
第1設備課 遠藤工長

請求書発行処理 情報共有
総務部 小比田ST・鈴木SN・柳澤さん

深浦地区 PDF化 可否ヒアリング
総務部 小泉SN

貸貸先 請求書送付 PDF化(紙廃止)
夏島運輸株式会社

柳沼 所長 若松 係長
問題解決にもご協力頂きました

5業種 10社
社内3職場 10名 貸貸先 10社様

活動支援
佐藤室長・山田GM・菊地原ST・TQM推進室

杉山と若松係長初めての共同作業

反省と今後ですが その前に
 今回の活動では 社内3職場 10名
 貸貸先 5業種10社 という大変多くの方々にご理解頂き
 多くのご協力を頂きました
 メンバー全員で 感謝しております

【反省と今後】

- ・グループ間を跨ったメンバー編成で、他グループの業務を知り、素人目線でともとの部分から改善ができた
- ・関係者との会話、現場・現物・現実で現認することの大切さを再認識した
- ・物情を作成し業務の見える化をしたことで、今のやり方が適正かを考えることも必要だと感じた

今回の経験と知識を活かして
 各自のサークルで改善活動を進めます！！

反省と今後については、この様になっており
 3現主義 と 会話 する事の大切さを体験できた 等の
 コメントがあり
 今後は、各自のサークルに戻って今回の活動を活かしたいと思えます
 ご清聴ありがとうございました