

No. テーマ

業務交代における引継ぎ工数の低減

会社・事業所名 (フリガナ) カブシキガイシャセキソー
株式会社セキソー

発表者名 (フリガナ) イシカワ タツミ
石川 竜己



1. 会社の紹介

会社概要

資本金	57百万円
売上	120億円 (2023年12月)
従業員数	300人 (グループ全体1,000人)

徳川家康の故郷！ 三河武士の本拠地！
岡崎の桜まつり！
岡崎の花火大会！

愛知県 岡崎市・西尾市

西尾工場 岡崎工場 テクニカルセンター 本社

1. 会社の紹介

沿革と国内・海外ネットワーク

沿革

- 1954年 長野県岡谷市で設立、操業開始
- 1961年 岡崎工場を竣工、操業開始
- 1991年 TPM優秀賞受賞、以後は約3年ごとに7回連続受賞
- 1996年 模工場を竣工、操業開始
- 1999年 ISO 14001 認証取得
- 2004年 設立50周年 社名変更
- 2005年 豊田アライアンス企業認定
- 2010年 テクニカルセンター竣工
- 2012年 ISO9001 認証取得
- 2014年 デモンク賞受賞 新立60周年
- 2017年 TPM優秀賞連続受賞

国内ネットワーク

海外ネットワーク

海外5拠点

SEKISO GROUP

2. 製品の紹介

セキソーグループの生産品

自動車用音響性能部品

エンジンアンダーカバー SABISEKISO ACOUSTIC BOARD

音・振動・環境にこだわった製品を開発・生産

クリーナー用サイレンサー (FIBER)

自動車用制振機部品

環境関連製品

自動車用樹脂部品

空調ダクト (ブロー成形品)

空調ダクト (射出成形品)

ラジエーターサポートカバー (射出成形品)

ホルバウスイナナーサイレンサー

アンチラストカバー

3. サークル活動の紹介

セキソーのサークル推進組織

3Mサークル支援組織表

現在 全12サークルが活動中
サークルをリーダーが牽引
リーダーを推進者が指導
支援者が支援

全サークルが年間3テーマの事例に取り組んでいる

SEKISO

4. 私たちが所属するサークルの紹介

FAMILYサークルについて

テーマ活動時の在籍人数は4名

男性 2名
女性 2名

サークル名の由来
「幅広い年齢層で家族のように和気あいあいとサークルを行いたい」という理由で「FAMILYサークル」にしました。

メンバーの年齢と勤続年数

平均年齢: 36歳
平均勤続年数: 11年

山岸さん
石川さん
リーダー 早川さん
有竹さん

勤続年数

サークルのモットー
「共存共栄 - 二つ以上のものが争うことなく、ともに生きるとともに楽しめること」
他部署との連携を大事にし、改善効果を皆で喜び合う。

QCサークル紹介	サークル名 (フリガナ)		発表形式	
	FAMILY (ファミリー)		OHP・	
本部登録番号	765-49	サークル結成年月	2023年3月	
メンバー構成	4名	会合は就業時間	内・外・	
平均年齢	36歳 (最高50歳、最低29歳)	月あたりの会合回数	2~3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	0.5~1.5時間	
本テーマの活動期間	2023年3月 ~ 2023年7月	本テーマの会合回数	9回	
発表者の所属	生産管理部業務改革室	勤続	6年	

4. 私たちが所属するサークルの紹介

サークルレベル

補強ポイントとその対策
(自分たちの弱いところをどう克服するか)

・QC的ものの方・考え方およびQCストーリーやQ7N7を全員が理解できるよう教えあい、一人一人に役割を持ってもらい活動する。
・サークルの改善事例を評価することにより、問題解決力を向上させる。

サークルレベルBゾーンを目指す

Y軸: 明るく働きたいのある職場
X軸: サークルの平均的な能力

4. 私たちが所属するサークルの紹介

職場の紹介

株式会社セキソー

工場(製造) | 本社・岡崎工場 | 西尾工場(製造)

製造部門 | 生産管理部 | 事務・間接部門

FAMILYサークル (Transporter★ガチサークル)

業務改革室 | 生産推進室 | 物流管理室 | 補給管理室 | 生産管理室

生産管理部に付いて、システム改革などの業務改革を推進しているサークル活動は、生産管理部内にありながら**部署で独立して行っている**

4. 私たちが所属するサークルの紹介

サークル結成の背景1

FAMILYサークル結成前

サークルメンバーとして活動かんばるぞー!!

・業務改革室に配属され2年目
・当初はTransporter★ガチサークルに所属

生産管理部全体のサークルのため自身の業務と全然関係ないテーマばかり...

他部署の業務を知る機会にはなるが、担当部署の業務の困りごとを解決したい...

どうしよう、会合出ても、意見が言えないから参加してもない... 困惑ばかりで意気消沈...

4. 私たちが所属するサークルの紹介

サークル結成の背景2

同じ部署の子はどう思っているんだろう?

メンバーに思いを聞いてみた

やはり、同じ思いを感じていたようだ

石川くん! サークル活動どう? 活動テーマの**カタルの独立を決意!** 業務内容が全くわからなくて、参加する気になれないの...

上司に相談して、業務改革だけでサークル活動させてもらおうか? 私リーダーやるから!

早川さん 石川くん わかったー

ぜひお願いします。リーダーを引き受けてもらえて心強いです!

4. 私たちが所属するサークルの紹介

サークル結成の背景3

早速上司へ相談

今井さん、より身近な困りごとを改善したいので、業務改革室だけのサークルにさせてもらえないでしょうか? 今のままでとはできません!

良いと思うよ! サークルの推進者や事務局に話をするね

こうなったら、これからの活動の進め方を決めていかなきゃね!

ありがとうございます!!

わかりました!! 早川さん 上司 今井さん **すんなり快諾!**

FAMILYサークルでの役割 新リーダー 新推進者

FAMILYサークルを結成! 活動開始!

4. 私たちが所属するサークルの紹介

サークルの決めごと

サークル活動の進め方

推進者・リーダー・メンバーが集まり、活動の進め方について話し合いを実施

メンバー: 山岸さん 石川さん 早川さん 今井さん

FAMILYサークルの決めごと

- ① 困ったことがあればすぐに推進者へ報告!!
- ② サークル会合時間は月に2時間!!
- ③ テーマ進捗のノルマを守り、4か月で完了!!

5. テーマの選定

会合を開催~テーマ案出し

部内の困りごとや、個々のテーマでやり切るのが困難なテーマなどを集めて、サークルテーマを洗い出しましょう!!

サイバーセキュリティの問題が...

ファイルサーバーもなかなか...

P工場がいろいろと...

メンバーから積極的な多くの意見が

テーマ案・部署内での困りごと
WEB会議用機器における探索工数の低減
ファイルサーバーのパスワード管理レベルの向上
サイバーセキュリティにおけるセキュリティレベルの向上
P工場における梱包材在庫数の低減
P工場における備品在庫数の低減
P工場における購入構成在庫数の低減
IT機器購入におけるリードタイム短縮
業務交代における引継ぎ工数の低減

5. テーマの選定

テーマの絞り込み

それぞれのテーマの状況を確認

困りごとの内容はどんなものだろうか?

テーマ案・部署内での困りごと	問題点・改善したいこと
WEB会議用機器における探索工数の低減	WEB会議用機器の探索を不要にしたい
ファイルサーバーのパスワード管理レベルの向上	パスワード設定を通じて従業員にセキュリティの意識を持たせたい
サイバーセキュリティにおけるセキュリティレベルの向上	ウイルス対策ソフトのレポート検知数が多く、従業員が安易にアクセスしないようにしたい
P工場における梱包材在庫数の低減	梱包材の在庫量が多いので減らしたい
P工場における備品在庫数の低減	備品の在庫量が多いので減らしたい
P工場における購入構成在庫数の低減	購入構成の在庫量が多いので減らしたい
IT機器購入におけるリードタイム短縮	IT機器の備品の管理をできる体制をとりたい
業務交代における引継ぎ工数の低減	誰にでも業務を引き継げるようにしたい

5. テーマの選定

テーマの絞り込み

今回の活動テーマを1つに絞り込みましょう

テーマ名(困りごと)	緊急性	重要性	期待効果	費用	汎用性	上位方針	合計
WEB会議用機器における4S評価点の向上	○	○	△	◎	×	×	13
ファイルサーバーにおけるパスワード管理レベルの向上	◎	○	○	◎	○	○	22
サイバーセキュリティにおけるセキュリティレベルの向上	◎	○	△	○	×	○	22
P工場における梱包材在庫数の低減	○	○	△	○	×	△	12
P工場における備品在庫数の低減	○	○	○	○	×	△	12
P工場における購入構成在庫数の低減	△	○	△	○	×	△	12
IT機器購入におけるリードタイムの短縮	○	△	△	○	×	△	12
業務交代における引継ぎ工数の低減	◎	◎	○	◎	○	○	24

業務交代における引継ぎ工数の低減に決定

6. 現状の把握

業務引継ぎの状況1

引継ぎの背景 面直で業務引継ぎできる期間:11/9~11/18

月	火	水	木	金
11/7	11/8	11/9	11/10	11/11
11/14	11/15	11/16	11/17	11/18
11/21	11/22	11/23	11/24	11/25

引継ぎ者: 早川さん (11/9~11/18)

現職者: Aさん (11/19~)

えっっっ、8日間で引き継ぎ? 引継ぎ者 早川さん

・生産管理部でP工場常駐のAさんが11/19から産休に突入
・早川さんが引継ぎ者に選ばれ、11/9より引継ぎを開始。
・面直での引継ぎのタイムリミットは11/18まで!!

業務引継ぎの状況2

引継ぎを行った結果

聞いたことないなあ...
あーあ、困った!!
早川さん あ、あれはああして、こうしてね... それはそうして、こうしてね...
このやり方がわからないんだけど...
メモするの忘れちゃったかな?
Aさん、これがわからないので助けて下さい! 他の人に聞いてもわかりません!

引き継いだ後も混乱ばかり...

Aさんから早川さんへの業務引継ぎは期間が終わり強制終了
翌日からわからないことが多く、引継ぎの完了は結局翌年2月まで(実働で約30日間)
さらに後任者を予定している為、次の引継ぎは短時間でできるようにしたい!!

引継ぎ業務の確認2

手順書の確認

それぞれの業務の手順書やマニュアルはどうなっているんだろう?
手順書が1件しかないわ私ほとんど聞いたことをメモに残すのがやっとだったし
これですぐに仕事をできず、引継ぎに時間がかかってしまいそうですね

図2 引継ぎ業務における手順書の有無の確認結果
文書化された手順書はほぼ見つからず...

重要要因の洗い出し

『引継ぎ工数が多い』に注目し、特性要因図で解析を行い、重要要因の絞り込みを実施。

全員参加で主要因を見つけよう!!

図3 「引継ぎ工数が多い」の特性要因図

重要要因に対する検証1

検証① 書類の取出しにかかる工数を確認

これは引継いだ業務がすくできないね

引き継いだ業務に関する書類を、引継ぎの時のやり方でメンバーに伝えて探してもらった

図4 書類置き場の様子

図5 書類の探索時間調査

わかったこと
対象の書類を探索時間は多少ばらつきはあるが平均169秒かかる
1日当たり机の上から4件以上取り出す書類がある
毎度探すことになってしまう

要因と関係あり

重要要因に対する検証3

検証③ 業務aと業務bの手順書を作成し、引継ぎにかかる時間を確認

どんな作業でも手順書はとても重要ですね

図8 引継ぎ方法による引継ぎ工数比較

図9 引継ぎ方法による引継ぎ時の質問回数比較

わかったこと
・手順書作成により1つの業務あたりの引継ぎ工数は大幅に減少した。
・手順書を先に見ておいてもらうことにより、不明点の質問回数も減少した。

要因と関係あり

引継ぎ業務の確認1

業務項目の一覧化

それぞれの業務の主管部署はどうなっているんだろう?
いろんな部署の業務を一人でごこなしていたんですね
2月8日までに引き継いだ業務合計82件!!
これだけの業務を8日間での引継ぎはとても無理では?

図1 引継ぎ業務の主管部署の内訳

部署	件数	比率 (%)
人事総務部	32	39
製造部	20	24
生産管理部	16	19
複数部署共通	7	8
その他	7	8

目標の設定

なにをいつまでにどのくらい
業務引継ぎ工数を 2023年7月までに 実働30日を15日以下にしよう!!
絶対やり切ろう!!

活動の計画

ステップ	担当	4月	5月	6月	7月
① テーマの選定	全員	計画	計画	計画	計画
② 現状の把握と目標の設定・活動計画	早川	計画	計画	計画	計画
③ 要因の解析	石川	計画	計画	計画	計画
④ 対策の検討と実施	山岸	計画	計画	計画	計画
⑤ 効果の確認	全員	計画	計画	計画	計画
⑥ 標準化と管理の定着	有竹	計画	計画	計画	計画
⑦ 反省と今後の課題	全員	計画	計画	計画	計画

ファミリー全員が役割を持って取り組もう!!

重要要因のまとめ

重要要因に対する仮説 表1 重要要因のまとめ表

要因No.	重要要因	仮説	検証内容	検証No.
①	書類の置き場がわからない。	決まった場所を設けていないため、書類を探す時間がかかるのでは? 4Sができていないため、余計に書類を探す時間がかかるのでは?	書類の取出しにかかる工数を確認	①
②	業務一覧がない。	どんな業務があるのかを網羅して把握できておらず、次々と業務が出てくるため時間がかかるのでは?	Aさんの在職中と産休中の引継ぎ業務数を確認	②
③	手順書がない。	Aさんには知識不足や工数不足で手順書を作れないのでは? 手順書を不要と思っていたのでは?	手順書を作成してみて、引き継ぐにかかる時間を確認	③

重要要因に対する検証2

検証② Aさんの在職中と産休中の引継ぎ業務数を確認

引き継いだと言える状態ではなかったんですね

図6 引継ぎ業務時期比較

図7 産休中に問い合わせし引き継いだ業務を行う頻度

そういえば、あれもあつたね... これもあつたね...
全部教えておいてよ...
要因と関係あり

わかったこと
・業務が一覧にはなっていないため、引継ぎを行うことに一覧に項目を記入した。
・在籍中に約7割は引き継げたが、約3割は記入した一覧には入っていない。
・残り24件のうち、ほとんどが毎月・隔月で行う業務になっていた。

検証結果のまとめ

検証結果をまとめるとどれも要因だとわかりました

重要要因に対する検証結果 表2 検証結果のまとめ表

要因No.	重要要因	検証方法	検証結果	判定
①	書類の置き場がわからない。	書類の取出しにかかる工数を確認	ある業務の書類探しにどの人も3分程度の時間がかかり、すぐ取り出せなかった	要因である
②	業務一覧がない。	Aさんの在職中と産休中の引継ぎ業務数を確認	特に毎月・隔月で行う業務が期間内に引き継がれていなかった	要因である
③	手順書がない。	手順書を作成してみて、引き継ぐにかかる時間を確認	業務abについては、手順書作成により大幅に引継ぎ時間が減少した	要因である

系統図-マトリクス図にて対策を検討



対策の実施2

対策①② 前工程後工程への確認&書類置き場の整理

やったこと

- 後工程が確認後提出する置き場の設置
- 後工程の方より返却していただいた書類や、倉庫保管の書類を置く

やったこと

- 自身が処理した書類の置き場
- 1段目 WEB購買納品書
- 2段目 材料送り状
- 3段目 その他処理済み

これでまず大まかな分類ができるようになったね!

図13 後工程からの戻り書類置き場

図14 自身が処理した書類置き場

対策の実施4

対策④ 業務一覧表の作成1

やったこと

- 業務一覧表を作成した
- 業務の頻度により、都度、毎日、月未月初に分類してまとめた

これで引継ぎ業務の漏れも防げるね

手順書のNo.やポイントも記入できる欄を設けた

図16 業務一覧表

対策の実施5

対策⑤ 作業手順書の作成

やったこと

業務一覧表で整理した業務のうち、手順書が必要と考えられた業務について、早川さんが自ら引き継いだ業務のメモを基にして社内文書の「事務作業手順書」を作成し、各部長より承認をいただき正式に文書登録を行った。事務作業手順書に落とし込めないものは、現物を使って記入例を作成した。

図17 新たに作成した作業手順書

図18 記入例を作成した文書

日常で行っている当たり前の作業も手順書しておくことは大事ですね。今後の引継ぎもこれに倣うことができるようになるんじゃないかな

件数は多かったけどやり切れました!

無形の効果

活動後のサークルレベル

無形の効果

- P工場で行った標準化により、O工場、Q工場へも展開できる内容ができてきた
- 正規・非正規を問わず業務を引き継げる土壌ができた
- 引継ぎに対するプレッシャーが軽減された

みんなの力で目標達成!!

対策の実施1

対策①② 前工程後工程への確認&書類置き場の整理

やったこと

- 前工程からの提出書類を処理する置き場の設置
- 前工程・書類置き場の置き方のルールを決めた。毎日処理するものを1番目、都度処理をするものを2番目に、一番下に「その他」の書類を置く
- それぞれの置き場に明示を貼り付けた。

まずは置き場の4Sから!!

書類置き場の見直しを行った

図12 前工程からの書類置き場

対策の実施3

対策③ 席の後ろの書類の整理

やったこと

- 保管が必要なQ884_生産日報をスキャンして電子保管。併せて保管期限ルールも工場長と相談して決めた。
- 原紙を机の下に2か月のみ期限付きで保管。
- その他、置き場にあったものは必要なしのため廃棄した。

席の周りの4Sも進み安全面でも良くなったね

図15 対策前後の席の後ろの様子

対策の実施5

対策④ 業務一覧表の作成2

さらにやったこと

インデックスを使用することにより、業務一覧表を見て対象のページがすぐに開けるようになった。またクリアポケットに手順書を挟むことにより、作業が追加になった時、業務一覧表を修正、対象の場所に追加手順書を挟むだけでファイルの修正ができるようになった。

業務一覧表と手順書の更新、差し替えなどもやりやすくなるようになったね

こうやった方が自分もやりやすかったので、後の方もやりやすくなると思います!

図17 インデックス付き業務一覧表

有形の効果

有形の効果

引継ぎ日数は半減!!

引継ぎ期間 目標15日以下に対し、15日に低減 実質ほぼ2週間引継ぎを完了することができた!

引継ぎ期間15日の工数低減効果 対策にかかった実工数より算出した効果金額... ¥228,480円

みんなの力で目標達成!!

図19 対策前後の引継ぎ日数比較

標準化と管理の定着

表3 標準化と管理の定着

目的	何を(項目)	誰が(担当)	どのように(方法)	いつ
標準化	業務に関する事務作業手順書を	早川	作成した	活動期間内 (2023年5月~7月)
周知徹底	事務作業手順書の作成について	早川	後任者およびP工場関係者に教育した	活動期間内 (2023年5月~7月)
維持管理	事務作業手順書の運用について	早川	確認する	P工場での引継ぎがある場合

反省と今後の課題

良かった点 作業手順書ができたため、引継ぎが楽になった。後任者からの引継ぎ時の質問も作業手順に書き込めることにより、作業手順書の改定が今後楽になる。

悪かった点 新規採用者が後任のため、業務の流れがわからないことが多かった。業務のやり方を丁寧に教える必要がある。わかりやすかった。

今後の課題 業務のやり方や手順書の更新について、今後も継続して取り組む必要がある。