

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
---------------	--------------------------	------------	-------------------



業務交代における引継ぎ工数の低減

株式会社セキソー
『FAMILYサークル』
発表：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)

愛知県岡崎市・西尾市

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！

西尾工場 岡崎工場 テクニカルセンター 本社

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 SAB(SEKISO ACOUSTIC BARRIER) クリーナー用サイレンサー(FIBER)

音・振動・環境にこだわった製品を開発・生産

自動車用制振機能部品 環境関連製品 自動車用樹脂部品

ホイールハウスイナーサイレンサー アンチラスタカバー 空調ダクト(ブロー成形品) ラジエーターサポートカバー(射出成形品)

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

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。

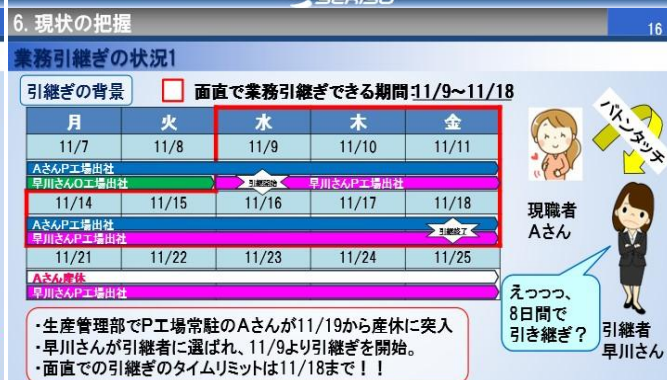
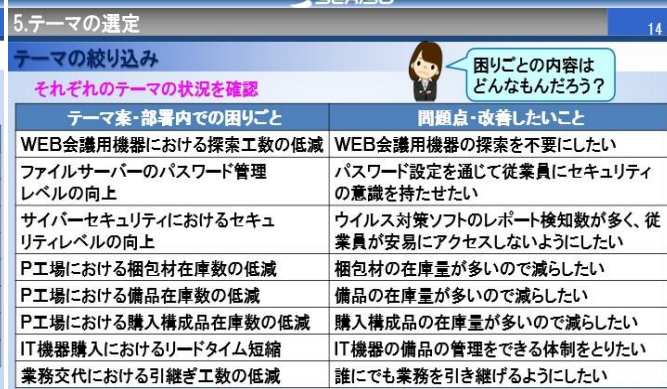
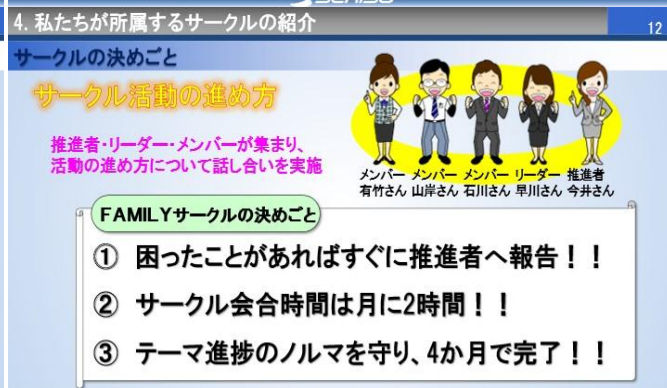
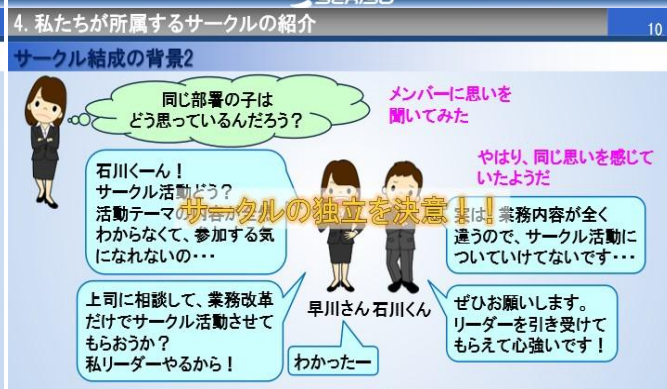
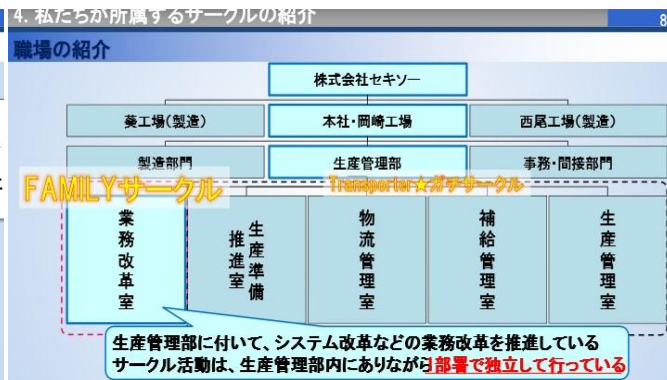
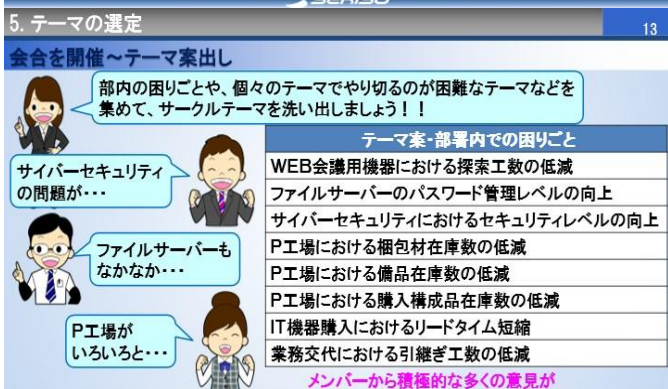
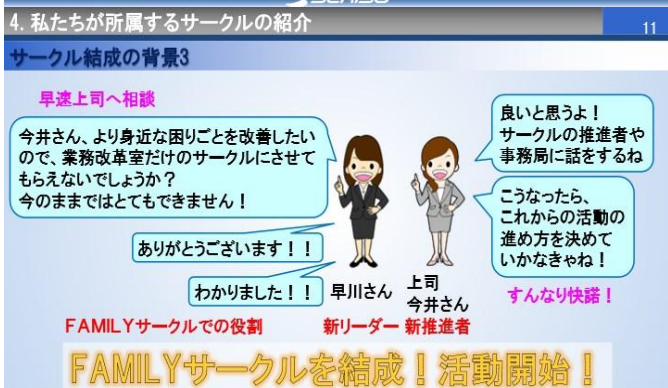
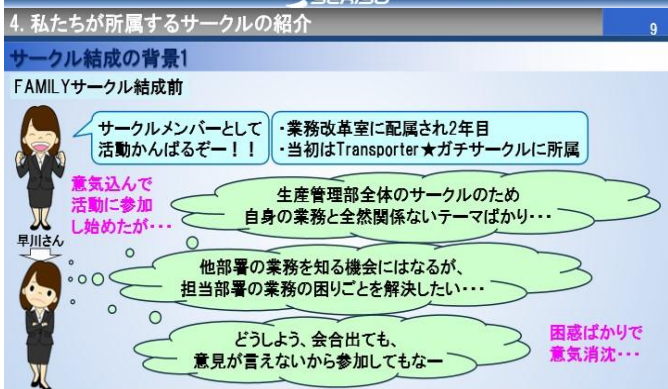
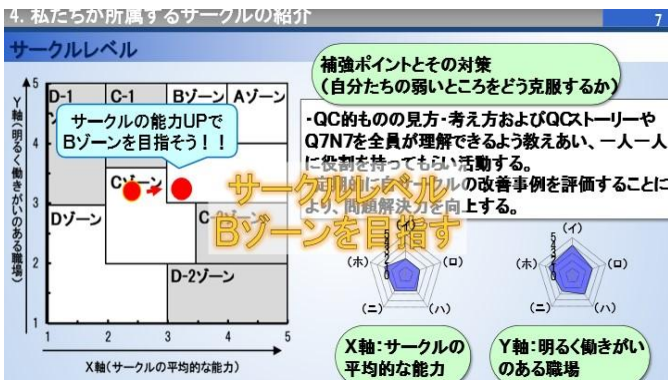
サークルのモットー
「共存共栄ー二つ以上のものが争うことなく、ともに生きともに栄えること」他部署との連携を大事にし、改善効果を皆で喜び合う。

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

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）		プロジェクト	
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・ 両方
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	生産管理室業務改革室		勤続	6 年



6. 現状の把握

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〜あ、困った!!

メモするの忘れちゃったかな?

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...

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!

・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、次の引継ぎは短期間でできるようにしたい!!

6. 現状の把握

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こなしていたんですね

2月8日までに引継いだ業務合計82件!!

これだけの業務を8日間での引継ぎはとも無理では?

図1 引継ぎ業務の主管部署の内訳

6. 現状の把握

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件しかないわ私もほとんど聞いたことをメモに残すのがやっとだったし

これでは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...

7. 目標の設定

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月末までに実働30日を15日以下にしよう!!

絶対やり切るう!!

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

ファミリー全員が役割を持って取り組もう!!

8. 要因の解析

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

8. 要因の解析

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、引き継ぐのにかかる時間を確認	③

8. 要因の解析

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

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ニュ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

- ・対象の書類を探す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

8. 要因の解析

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

そういえば、あれもあったね... これもあったね...

全部教えておいてよ...

要因と関係あり

図6 引継ぎ業務時期比較

図7 産休中に問い合わせし引継いだ業務を行う頻度

わかったこと

- ・業務が一覧にはなっていないため、引継ぎを行うご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かった。
- ・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。

8. 要因の解析

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

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

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

8. 要因の解析

検証結果のまとめ

検証結果をまとめるとどの要因がとわりました

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、引き継ぐのにかかる時間を確認	業務a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-マトリッ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2

やったこと

2. 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

3. 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、月末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。

日常で行っている当たり前の作業も手順書にしておくことは大事ですね。今後の引継ぎもこれで楽に行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!

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

無形の効果

活動後のサークルレベル

Y軸(引継ぎ日数)の改善

X軸(サークルの平均的な能力)

目標のBゾーンへ到達!!

みんなの力で目標達成!!

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

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1

やったこと

1. 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。

<決めごと>

- ・席の後ろには置かない
- ・机の下に最小限だけの書類だけ残す

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

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、月末月初に分類してまとめた

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見つけられるようになった。またクリアポケットに手順書を入れることにより、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入れる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ったね

こうやって自分もやりやすくなったので、後の方もやりやすくなったと思います!

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!!

次の後任者の方が決定し、早速今回行った対策を実際に行いどのくらいの期間、日数で引継ぎできたかを確認した。

引継ぎ期間
目標15日以下に対し、15日に低減
実質ほぼ2週間で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	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	現認する	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。
- ・業務の流れがわからないため、作業手順書の作成が難しくなった。

今後の課題

- ・業務の流れがわからないため、作業手順書の作成が難しくなった。
- ・業務の流れがわからないため、作業手順書の作成が難しくなった。

ご清聴ありがとうございました。