

会社・事業所名 (フリガナ) **株式会社キャタラー** (カブシキカイシャ) 発表者名 (フリガナ) **傘 奈保香** (カラカサ ナオカ)



## 発表のセールスポイント

本業務は作業の工数負荷が大きく多能工化できていませんでしたが集計方法の改善により、課題を達成した事例です。

### 会社紹介

◆キャタラー本社  
静岡県掛川市千浜7800番地  
設立: 1967年5月  
従業員数: 1,130名(2194名)

触媒はエンジンからの排気ガスをクリーンにする部品

四輪触媒

二輪触媒

燃料電池(FC)用の電極触媒

FC触媒

チエコ工場

中国工場

欧州事務所

インド工場

タイ工場

南アフリカ工場

キャタラー本社

インドネシア工場

アメリカ工場

チリO1事務所

私たちの会社は静岡県掛川市にあり、主に自動車などの排気ガスをきれいにし、触媒の研究開発、製造、販売をおこなっています。

海外には7箇所の生産拠点と2箇所の営業所がありグローバルで環境保全に貢献しています。

### 業務紹介

**経営企画部**

経営管理本部

- 総務部
- 人事部
- 経営企画部**
- 経理部
- 安全環境部

経営の方向性を定め、経営戦略の実行のため  
キャタラーグループ全体のしくみ・環境・風土の改善を行う

- 方針作成・方針管理
- 収益改革の運営・推進
- 経営状態の把握と各種課題への対応**
- 原価企画・改善活動の推進
- 海外事業体の株主総会・取締役会の取り纏め

**経営の方向性を導く様々な重要業務を担当**

経営企画部は**経営状態の把握と各種課題への対応**など**経営の方向性を導く重要な業務**を担っています。

### サークル紹介

Q.C. 経験年数

・社歴が長く、業務経験、QC経験の少ないメンバーが2名。  
・短時間勤務のメンバーが2名。

**<活動の目標>**  
今まで関わったことのない業務に触れて、業務領域を広げたい！  
→サークル活動を通じて**多能工化**を促進！  
→年休取得や育児と並行して活躍できる職場環境を目指す！

メンバー

- 山本
- 菅田
- 菅田
- 菅田
- 菅田
- 菅田

専任A 専任B 専任C 専任D 専任E 専任F 専任G 専任H 専任I 専任J 専任K 専任L 専任M 専任N 専任O 専任P 専任Q 専任R 専任S 専任T 専任U 専任V 専任W 専任X 専任Y 専任Z

・基本的に個人で進める業務が多く、対応すべき業務が多岐に渡るため、**サークル活動を通じて業務領域の拡大を目指し、多能工化を促進。年休取得や育児と並行して活躍できる職場環境の実現を目指します。**

### サークルレベル

改善能力: 2.6 (強み) / 2.4 (弱み)

技術向上: 2.7 (強み) / 2.4 (弱み)

Y軸平均: 2.5

X軸平均: 2.6

弱み: QC手法・技能向上 社歴、QC経験が少ないメンバーが多く、理解が乏しい

テーマ登録時のサークルレベルはCゾーンです。  
サークルの強みは「**運営方法**」、  
弱みは「**QC手法**」と「**技能向上**」です。

### キーパーソン設定

キーパーソンの選定

年齢: 35歳  
入社年数: 3年目  
QC経験: 2年

【選定理由】  
- QC経験少なく、QC手法の習得に課題  
- 入社3年目のため、技能レベルが低い

キーパーソンの育成方針

【上司の想い】  
QC手法習得を通じて、集計結果やデータの異常値に気付けるようになってほしい。

【育成目標】  
「QC手法」をレベル2→レベル3  
「技能向上」をレベル1→レベル2にする

**キーパーソンの成長を通じて、サークルレベル向上を狙う！**

キーパーソンはQC経験が少なく、技能向上に課題がある山本さんを設定。キーパーソンの選定理由と上司の思いが合致していることも確認し、育成目標を設定しました。キーパーソンの成長を通じて、サークルレベルの向上を狙います。

QCサークル紹介		サークル名: ショートケーキ	
本部登録番号	86-72	サークル結成時期	2019年12月
構成人員	5名	月あたり会合回数	2回
平均年齢	34歳	1回あたり会合時間	1時間
最高年齢	40歳	会合は	就業時間内・就業時間外・両方
最低年齢	29歳	テーマ暦・社外発表	4件目・1回目
(所属部署) 経営企画部			

### キーパーソンの育成

QC手法	QC手法 レベル確認表	技能向上	技能向上 レベル確認表
活動前 目標	① 目的・全社ラフ中核・専攻である ② 目的・全社ラフ中核・専攻である ③ 目的・全社ラフ中核・専攻である	活動前 目標	① 担当業務・工程の標準作業を知っている ② 担当業務・工程に必要な知識・技能を備えている
レベル1	○	レベル1	○
レベル2	○	レベル2	○
レベル3	○	レベル3	○

分類	育成項目	育成方針
QC手法	マトリックス図を作成、考察できる	1) QC手法勉強会の実施 2) QC手法使用部分の分析、資料作成担当
技能向上	担当業務・工程の標準作業を知っている 担当業務・工程に必要な知識と技能を備えている	3) QCストーリー勉強会の実施 4) 上司への活動資料の報告担当 5) 業務手順書の整備 6) 社内基本情報教育、部内データ紹介/説明

育成方針	担当者	2020年
1) QC手法勉強会	刑部・重	6月 7月 8月 9月 10月
2) QC手法を使用した分析/資料作成	山本	6月 7月 8月 9月 10月
3) QCストーリー勉強会	刑部・重	6月 7月 8月 9月 10月
4) 上司への活動資料報告	山本	6月 7月 8月 9月 10月
5) 業務手順書の整備	山本	6月 7月 8月 9月 10月
6) 社内基本情報教育、部内データ紹介/説明	重	6月 7月 8月 9月 10月

**6つの育成方針に対し計画的に実施!**

**「QC手法」と「技能向上」のスキルアップを目指してキーパーソンの育成項目、方針、計画を策定しました。キーパーソンである山本さんは、育成方針に対して育成担当者とともに計画的にレベルアップを図っていきます。**

### テーマ選定

困りごとを洗い出し

- 加工費テーブル更新に時間がかかる
- 事前承認事項の処理に時間がかかる
- 原価企画の業務に対するニーズが高まっているが人員が不足している後継者不足
- 部署別・事業別損益の集計に時間がかかる
- 関係部署との調整に時間が掛かる
- 収益改革プロジェクトの実績集計に時間がかかる

部内の困りごとを洗い出し、サークルメンバー全員で話し合いました。

### テーマ選定

育成方針 1), 2) マトリックス図

サークルメンバー 知識向上 キーパーソン 担当業務

職場の6大任務の具体化・評価基準の設定を実施

小計	やりがい×2	全員参加	進める過程が楽	キーパーソンの成長×2	テーマ	職場の6大任務						小計	総計		
						重要度	実現性	緊急度	上位方針との関連	品質	納期			安全	環境
11	△	○	○	○	加工費テーブル更新の効率化	○	△	○	○	○	○	○	○	22	45
22	○	○	○	○	部署別・事業別損益集計の工数低減	○	○	○	○	○	○	○	○	26	64
18	△	○	○	○	事前承認事項の効率化	○	△	△	○	○	○	○	○	20	48
15	○	○	○	○	収益改革プロジェクト実績集計工数低減	△	○	○	○	○	○	○	○	20	47

**「部署別・事業別損益集計の工数低減」をテーマとして活動開始**

部内の困りごとをマトリックス図で「サークルメンバーの知識向上」「キーパーソンの成長」に焦点を当て評価しました。キーパーソンはマトリックス図の作成を通して職場の6大任務の具体化や評価基準の設定方法を習得しました。

### 本テーマに取り組む必要性

部方針

#### 収益改革プロジェクトの強力な推進

- ① 費用抑制・低減活動の推進
  - 本社の固定費が年々増加。事業別損益、部署別費用の見え方の改善が必要
  - ⇒ 利益目標の設定、改善活動に活用
- ② 事業別収益の見える化
  - 収益構造の改革に向けて事業別収益の見える化が必要
  - ⇒ 利益目標の設定、改善活動に活用
- ③ 新規事業成立に向けた取り組み
  - 新規事業の検討が開始されているが使用した費用の集計方法が未確立
  - ⇒ 新規事業成立の第一歩として新規事業の損益の見える化に活用
- ④ 収益管理方法の運用開始
  - ⇒ 部署別・事業別損益のデータ作成標準化

部方針である「収益改革プロジェクトの強力な推進」の内、①～④の課題と合致することを確認しました。

### 本テーマに取り組む必要性

部方針

働き方改革 (C-WIN) ※Cataler-Work life Innovation キャタラーの働き方改革

業務多能工化 ⇒ 部員の業務負担平準化

キーパーソンの成長

“キーパーソンの担当業務”  
・担当業務の改善!  
・専門知識の習得!  
・集計スキルの向上!

“QC手法”の習得!

QC手法・技能向上を並行して習得できる!

サークルメンバー

“元データ”全サークルメンバーが使用! メンバーからキーパーソンへ構成を説明 ⇒ サークルメンバー全体の技能向上!!

担当以外の業務改善により多能工化推進!! ⇒ 短時間勤務者にも業務担当のチャンスあり! ⇒ WLBの実現に貢献!

サークルメンバーの技能向上 WLBの実現に貢献!

部方針である働き方改革。キーパーソン成長では本テーマがキーパーソンの担当業務であり、技能向上とQC手法習得を狙います。また、元データを全サークルメンバーが使用することで、技能の向上と担当以外の業務改善に取り組むことで多能工化が推進され、短時間勤務者にも業務担当のチャンスがあることからWLBの実現に貢献できることを確認。

### 攻め所の明確化

部署別事業別損益とは?

- ① 売上 - 限界利益【入】は事業軸で管理
- ② 固定費 (労務費・減価償却費・経費)【出】は部署軸で管理
- ⇒ 事業別の貢献利益が見えない!
- ⇒ 部署別事業別損益の集計を行うことで事業別の貢献利益の見える化、固定費の見える化の見える化を行い、【入】に対する費用の予算管理を行っている

事業との結びつきが明確でないもの	全体共通		事業直課 (事業軸)				
	全体共通	四輪 販売	二輪 販売	FC	新規事業	その他	
売上	限界利益	労務費	減価償却費	経費	労務費	減価償却費	経費
貢献利益							

現状、売上・限界利益といった『入』は事業軸。労務費、減価償却費、経費といった『出』は部署軸で管理されており、事業別の貢献利益が見えないという課題がありました。そのため、部署別事業別損益の集計を行うことで事業別の貢献利益、固定費の見える化を行います。

### 攻め所の明確化 拠点別 集計工数

年に2回 (5月・11月) 集計実施

本社は集計データ数が多く、集計工数がかかっている

稼働約3日分の工数

拠点	データ数
本社	1,273データ
タイ工場	92データ

拠点別の組織数	本社	中国工場	インドネシア工場	タイ工場	南アフリカ工場	インド工場	チェコ工場	アメリカ工場
組織数	43	12	9	20	6	12	12	14

組織数も多く、構造も複雑であることから集計に工数がかかる

**本社の集計業務に焦点を当てて取り組む**

部署別事業別損益ではグローバルの売上、変動費、固定費を部署別・事業別に集計しています。まずは拠点別に集計工数を調査しました。本社は集計データ数も多く、組織数も多いことから集計工数も多く、3日分の工数がかかっていることがわかりました。

### 攻め所の明確化 部署別事業別損益集計 業務手順

(前工程) 経理部にて各種集計業務

【本社集計業務】

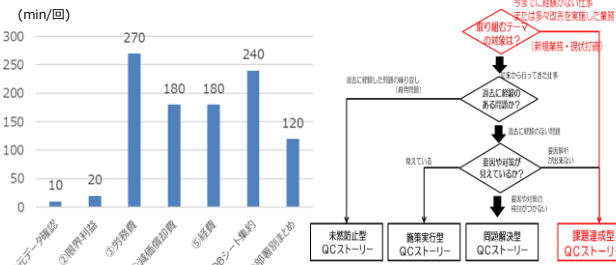
- ① 元データ確認 (10min/回)
- ② 限界利益の事業別集計 (20min/回)
- ③ 労務費の事業別集計 (270min/回)
- ④ 減価償却費の事業別集計 (180min/回)
- ⑤ 経費の事業別集計 (180min/回)
- ⑥ DBシートへの集約 (240min/回)
- ⑦ 部署別の集計 (120min/回)

合計 1,020min/回の工数がかかっている

(後工程) 経営層への報告、経営判断

部署別事業別損益集計業務の流れです。本社の集計業務は、記載の通り①～⑦の大きく7項目の作業があり、合計1,020分/回の工数がかかっています。

### ストーリーの選択



重点指向の考え方に当てはまらない  
**課題達成型ストーリーで進めることで決定!**  
 新しいやり方を創出したい (現状打破、業務全体の見直し)

手順ごとの工数を見てみると、③～⑦の手順ではまんべんなく工数が発生していることがわかりました。重点思考の考え方に当てはまらないこと、新しいやり方を創出したいことから課題達成型ストーリーを選択し、活動を進めることにしました。

### ストーリーの選択

育成方針 3)  
 課題達成ストーリーの特徴や進め方を教育  
 →各ステップの役割や検討手順について理解!



問題解決型との違いや攻め所選定シートの使い方など過去のおサークル事例を基に教育を実施!!

**課題達成型ストーリーの特徴や進め方を、キーパーソンへ教育!**

課題達成型ストーリーの特徴や進め方をキーパーソンへ教育しました。

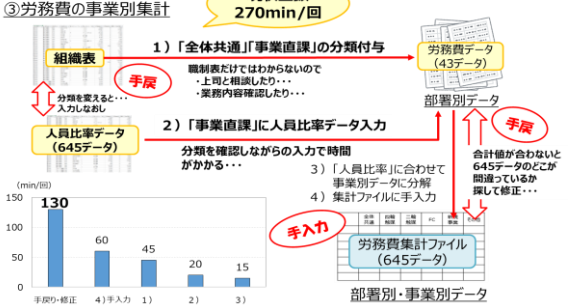
### 攻め所の明確化



確認作業・転記作業が主で大幅な短縮が見込めない・・・

- ①元データ確認は元データの限界利益、費用合計値と決算データの合致を確認。
- ②限界利益の事業別集計は元データから事業軸に合わせた限界利益を算出し、集計ファイルに転記。確認作業、転記作業が主となり大幅な短縮が見込めません。キーパーソンは作業の過程を理解し、技能が向上しました。

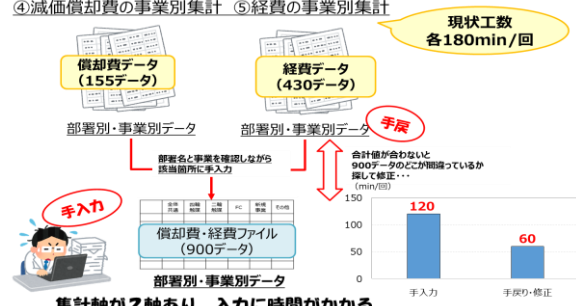
### 攻め所の明確化



複数ファイルを経由して集計・・・手戻り発生、修正時の工数多

- ③労務費の事業別集計では、元データ上事業別に分かれていない労務費を事業別に分解します。1)～4)の手順に加え、手戻り・修正を行っています。手入力が60分/回と多いことから手戻り・修正が130分/回と多くの工数がかかっていることがわかりました。

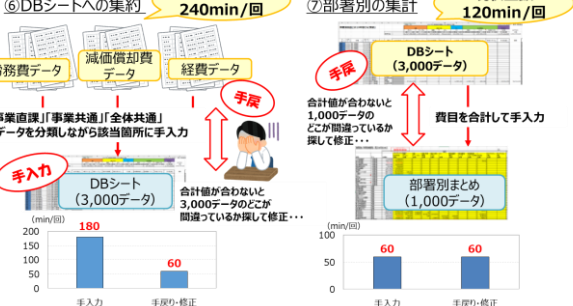
### 攻め所の明確化



集計軸が2軸あり 入りに時間がかかる・・・工数多、入力ミスの手戻り発生

- ④減価償却費の事業別集計、⑤経費の事業別集計では減価償却費と経費は元データ上で事業区分が付与されています。集計ファイルの横軸と縦軸の該当箇所にデータを入力するため、手入力で行っています。手入力が120分と多いことから手戻り・修正60分と多くの工数がかかっていることがわかりました。

### 攻め所の明確化



集計軸が3軸あり 入りに時間がかかる・・・工数多、入力ミスの手戻り発生

- ⑥DBシートへの集約では部署別事業別に集計した費用を1つの表で確認できるよう集計。集計した費用をさらに3つに分類し、シートの該当箇所に手入力。データ量が多く、180分の手入力と修正に60分かかります。⑦部署別の集計ではDBシートを部署毎に合計し、部署別まとめシートに手入力。手入力和手戻りに60分ずつかかります。

### 攻め所の明確化

手順	業務	ありたい姿	現状	時間 (min/回)	手戻り (min/回)	攻め所	効果	備考
①	元データの確認	-	決算データと合致していることを確認	10	0	-	-	-
②	限界利益の事業別集計	-	元データから集計ファイルに転記	20	0	-	-	-
③	労務費の事業別集計	分類時に迷わない集計ファイルでの集計完了	「事業直課」「全体共通」を分類ルールが不明確複数ファイルを経由し、労務費を事業別に計算	45	20	事業別に分解する方法の改善	○	探
④	減価償却費の事業別集計	元データから数式入力 手入力の廃止	元データの部署と事業を確認しながら、集計ファイルの該当箇所に手入力	65	160	事業別に集計する方法の改善	○	探
⑤	経費の事業別集計	-	-	60	120	-	○	探
⑥	DBシートへの集約	費目別の集計ファイルから計算式で自動入力	「直課」「事業共通」「全体共通」を分けて、該当箇所へ手入力	90	150	部署別に集計する方法の改善	○	探
⑦	部署別の集計	DBシートからの自動入力	DBシートから該当箇所へ手入力	30	90	-	○	探
合計				360	1,020	660		

「攻めどころ選定シート」を活用し、手順③～⑦の攻めどころに対して「事業別に分解する方法の改善」「事業別に集計する方法の改善」「部署別に集計する方法の改善」の3つの攻めどころを選定しました。

### 目標設定



根拠  
 ・短時間勤務者の勤務時間 (360min/日) でも業務が完了するようありたい姿を設定する

・1日の勤務時間で業務が完了!  
 ・業務をまかせてもらえる

短時間勤務者  
 キーパーソン  
 「本社部署別事業別損益の集計業務を2020年10月末までに1回当たり360分の集計時間にしよう」という目標を設定。サークルメンバーの短時間勤務者でも1日で集計が完了できる業務を任せられることから多能工化に貢献できます。また、キーパーソンの担当業務であることから改善のうれしさと専門知識の習得ができます。

活動計画

工程	ステップリーダー	2020年				
		6月	7月	8月	9月	10月
テーマ選定	刑部	→	→			
攻めどころの明確化	刑部	→	→	→		
目標設定	河原崎			→	→	→
方策の立案	傘				→	→
成功シナリオの追究/実施	傘				→	→
効果の確認	傘				→	→
標準化と管理の定着	河原崎				→	→
振り返り	全員				→	→

ステップリーダーにQC経験者を配置し、キーパーソンへの教育を並行して実施

ステップリーダーにはQC運営経験者を配置し、QC初心者とキーパーソンの育成も計画に織り込み活動してきました。

方策の立案

※ ◎5点、○:3点、△:1点

方策案	予想効果	評価	採否	順位
「事業直課」「全体共通」定義づくり	5	○	採	5
「事業直課」「全体共通」区分けルールの作成	5	○	採	5
労務費集計ファイルに「事業直課」「全体共通」選択項目追加	10	○	採	4
労務費集計ファイルに「事業直課」のみ人員比率が自動入力され、事業別労務費が計算される	160	◎	採	3
事業別の組織に変更する	180	◎	採	1
事業別に労務費が分かれているデータを元データとして採用する	160	◎	採	2

1)事業別に分解する方法の改善

攻めどころに対して、それぞれ方策を立案

「事業別に分解する方法の改善」に対してはこのような6つの方策を立案。

方策の立案

※ ◎5点、○:3点、△:1点

方策案	予想効果	評価	採否	順位
元データからの抽出用コードの作成	20	○	採	5
減価償却費・経費集計シートの改善「事業区分」毎に費用が集計される	100	◎	採	4
元データを事業別で出力する仕組みにする	120	◎	採	3
事業別損益システムをつくる	180	◎	採	1
組織を事業別に編成する	180	◎	採	1

2)事業別に集計する方法の改善

攻めどころに対して、それぞれ方策を立案

「事業別に集計する方法の改善」に対してはこのような5つの方策を立案。

方策の立案

※ ◎5点、○:3点、△:1点

方策案	予想効果	評価	採否	順位
部署コード・部署名相対表の作成	20	○	採	5
集計時の入力方法をルール化	60	○	採	4
組織を事業別に編成する	360	◎	採	1
DBシート改善「事業直課」「事業共通」「全体共通」の区分を廃止し、自動入力できるようにする	130	◎	採	2
DBシートから部署別シートへの集約方法の改善	70	○	採	3

3)部署別に集計する方法の改善

攻めどころに対して、それぞれ方策を立案

- ・実現可否を考えず多くの方策を立案することの大切さ
- ・予想効果を見込むこと
- ・優先順位付けをすること



「部署別に集計する方法の改善」に対してはこのような5つの方策を立案。キーパーソンは方策立案時のポイントを習得しました

成功シナリオの追究

実現性評価 ◎:5 ○:3 △:1

方策案	予想効果	予想される障害	障害の除去	実現性評価			得点	採否
				△	○	◎		
1) 「事業直課」「全体共通」定義づくり	5分	なし	なし	◎	◎	○	13	採
「事業直課」「全体共通」区分けルールの作成	5分	業務内容変更時の改定方法	確認方法を手順に記述	◎	◎	○	13	採
労務費集計ファイルに「事業直課」「全体共通」選択項目追加	10分	なし	なし	◎	◎	◎	15	採
労務費集計ファイルに「事業直課」のみ人員比率が自動入力され、事業別労務費が計算される	160分	なし	なし	◎	◎	◎	15	採
事業別の組織に変更する	180分	承認内容が多岐にわたる	障害除去不可能	△	△	△	3	否
事業別に労務費が分かれているデータを元データとして採用する	160分	部署別事業別の軸と合致しない	障害除去不可能	△	△	△	3	否

ありがたい姿におかれて、攻めどころに対する方策を決定

全16の方策を、予想される障害に対して除去案を考えて評価しました。

成功シナリオの追究

実現性評価 ◎:5 ○:3 △:1

方策案	予想効果	予想される障害	障害の除去	実現性評価			得点	採否
				△	○	◎		
2) 元データからの抽出用コードの作成	20	なし	なし	◎	◎	◎	15	採
減価償却費・経費集計シートの改善「事業区分」毎に費用が集計される	100	なし	なし	◎	◎	○	13	採
元データを事業別で出力する仕組みにする	120	他部署のシステムを大幅に変更	障害除去不可能	△	△	△	3	否
事業別損益システムをつくる	180	検討内容が多岐にわたる	障害除去不可能	△	△	△	3	否
組織を事業別に編成する	180	承認内容が多岐にわたる	障害除去不可能	△	△	△	3	否
3) 部署コード・部署名相対表の作成	20	なし	なし	◎	◎	◎	15	採
集計時の入力方法をルール化	60	なし	なし	◎	◎	○	13	採
組織を事業別に編成する	360	検討内容が多岐にわたる	障害除去不可能	△	△	△	3	否
DBシート改善	130	なし	なし	◎	◎	○	13	採
DBシートから部署別シートへの集約方法の改善	70	なし	なし	◎	◎	○	13	採

ありがたい姿におかれて、攻めどころに対する方策を決定

実現性も評価し、採用する方策を決定しました。

成功シナリオの追究

1) 事業別に分解する方法の改善

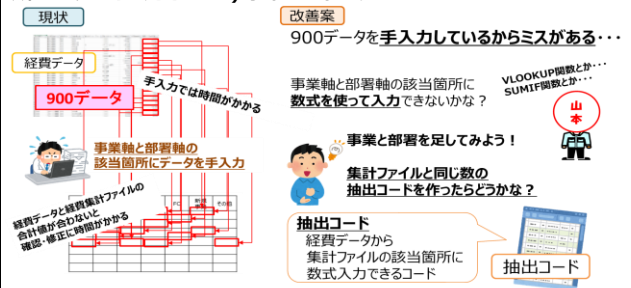


上司や他部署と連携し、事業区分と各部署を紐づけた相対表を作成!

現状、担当者が個別に「全体共通」「事業直課」の分類を入力しており、前回の集計ファイルを確認しながら入力することで時間がかかっていました。上司と分類の定義について議論をし、だれでも迷わない定義づくりを実施。作成した定義に合わせ98部署の業務内容を確認して分類を付与し相対表を作成することにしました。

成功シナリオの追究

2) 事業別に集計する方法の改善



元データと計算方法を確認して、集計の目的を達成できるか確認!

事業別に集計する方法の改善では、手入力により多くかかっていた工数と手戻・修正をなくす為、1データずつ手入力する方法から、数式を活用して元データから集計ファイルへデータ入力することを考えました。事業軸と部署軸と2軸あっても集計できるように抽出コードを作成し、数式入力ができる方法を考えました。

### 成功シナリオの追求 3) 部署別に集計する方法の改善

**現状**  
 労務費データ、減価償却費データ、経費データ  
 事業軸と部署軸の2軸に加えて  
 ・事業直課  
 ・事業共通  
 ・全体共通  
 にデータを分類...

**改善案**  
 全体共通は行を追加するにしても...  
**事業直課と事業共通を分けなければならないと手入力が増えてしまう**  
 「事業共通」「事業直課」の違いを上司と議論  
 元データに選んで「事業共通」に該当するデータがあるか調査!  
 1,276データ  
 ⇒該当なしの為、「事業共通」の区分を廃止

**元データと計算方法を確認して、集計の目的を達成できるか確認!**

DBシートの改善では手入力をやめるため3つの区分の廃止を検討。しかし廃止することで集計の目的や意味が変わってしまうか、サークルメンバーに迷いがありました。そこで上司と「事業共通」「事業直課」の違いを議論し、「事業共通」に該当するデータがないか約1,300データを確認。該当するものがないことから「事業共通」の区分を廃止しました。

### 成功シナリオの実施

攻めどころ	課題	実施内容
1) 事業別に分解する方法の改善	部署を「全体共通」「事業共通」に分類することに時間がかかる 複数ファイルを經由して労務費を事業別に計算する為、確認や手直しに時間がかかる	部署コードと分類の相対表・分類ルールを作成する 労務費集計ファイルのみで計算が完了するように、集計ファイルを改善
2) 事業別に集計する方法の改善	元データには部署・直課・費用と多軸である為、集計ファイルの該当箇所に入力ミス・手戻りが発生	元データから部署別事業別に費用が抽出できるコードを作成 元データから自動入力できるように、減価償却費・経費集計ファイルを改善
3) 部署別に集計する方法の改善	各部署ごとの費用を「直課」「事業共通」「全体共通」の3つに分類し、DBシートの該当箇所に入力ミス・手戻りが発生 個別計算で室・課単位のデータを部署にまとめ、部署別集計シートに入力する為、工数大	各集計シートから自動入力できるようなDBシート・部署別まとめ改善 部署コード・部署名相対表を作成し、部署別集計シートにデータを自動入力

**上記の通り成功シナリオを実施する**

予想される障害を除去し、3つの攻めどころに対して6つの対策を実施していきます。

### 成功シナリオの実施

社内報告  
 育成方針4)  
 部員全員参加の部会(2回/月)でQCサークル活動の進捗状況を報告!  
 キーパーソンが進捗報告を実施!  
 説明の仕方や各STEPでの検討不足など色々な指摘を受けながら軌道修正!

成功シナリオの上司確認

実施内容	Q	C	D	S	M	E	上司承認
1.相対表、分類ルール作成	○	○	○	○	○	○	達成
2.労務費集計ファイルの改善	○	○	○	○	○	○	達成
3.データ抽出コード作成	○	○	○	○	○	○	達成
4.減価償却費・経費集計ファイルの改善	○	○	○	○	○	○	達成
5.DBシート・部署別まとめ表改善	○	○	○	○	○	○	達成
6.データ自動入力	○	○	○	○	○	○	達成

**上司承認をもらい成功シナリオを実施**

成功シナリオの実施に着手する前に実施内容が職場の6大任務に対して問題がないか上司に確認。また、QCサークル活動の進捗状況を月に2回ある部会でキーパーソンが報告し説明の仕方や各STEPでの検討不足など色々な指摘を受けながら軌道修正を行ってきました。

### 成功シナリオの実施

改善前  
 1) 「全体共通」「事業直課」の分類付与  
 職制表だけではわからないので、上司と相談したり...  
 ・業務内容確認したり...  
 2) 「事業直課」に人員比率データ入力  
 分類を確認しながらの入力で時間がかかる...  
 3) 「人員比率」に合わせて事業別データに分解  
 4) 集計ファイルに入力

改善後  
 迷わない! 手戻りなし!  
 相対表  
 部署を分類  
 自動集計!  
 集計ファイル  
 標準化完了! 業務手順書へ記述!

**部署コード・分類の相対表の作成、労務費集計ファイル改善 ⇒ 確認工数、入力ミスによる手戻り工数削減!**

1) 事業別に分解する方法の改善では、相対表を活用することで部署の分類に迷いや手戻りがなくなり入力できるようになりました。業務を標準化し、手順書へ記述しました。

### 成功シナリオの実施

改善前  
 データ量多!  
 借却費データ、経費データ  
 集計ファイル(900データ)  
 手入力

改善後  
 抽出コード  
 自動集計! 入力工数削減! 手戻りゼロ!  
 集計ファイル  
 標準化完了! 業務手順書へ記述!

**データ抽出コード作成、集計ファイルの改善 ⇒ 手入力廃止による工数削減! 集計ミス防止!**

2) 事業別に集計する方法の改善では、抽出コードの活用により、数式を用いて集計ファイルに入力でき、手入力を廃止できました。入力工数の削減と集計ミスによる手戻り・修正がなくなりました。こちらも標準化し、手順書へ記述しました。

### 成功シナリオの実施

改善前  
 各部署ごとの費用を「事業直課」「事業共通」「全体共通」の3つに分類  
 データ量多!  
 手入力  
 10,000データ

改善後  
 「事業直課」「事業共通」「全体共通」の3分類を廃止  
 集計ファイル  
 自動集計! 手入力なし!  
 DBシート  
 標準化完了! 業務手順書へ記述!

**自動集計できるDBシートの改善 ⇒ 手入力廃止による工数削減! 集計ミス防止!**

3) 部署別に集計する方法の改善では「事業直課」「事業共通」「全体共通」の3分類を廃止し、「全体共通」の集計行を追加することで、数式入力ができ、手入力が廃止できました。

### 成功シナリオの実施

改善前  
 DBシートから部署別まとめシートに入力  
 手入力  
 DBシート  
 部署別まとめ  
 1,020データ

改善後  
 DBシートへ入力する部署名・コードについてルール化  
 相対表  
 自動集計! 入力工数削減! 手戻りゼロ!  
 部署別まとめ  
 標準化完了! 業務手順書へ記述!

**部署別まとめの自動集計ファイル作成 ⇒ 工数短縮! 集計ミス防止!**

更に、DBシートへ入力する部署名・コードについてルールを作ることで、数式入力ができ、手入力工数が削減され、手戻り・修正がなくなりました。作業を業務手順書へ記述し、標準化を実施しました。

### 効果の確認

部署別事業別損益集計工数の確認

項目	改善前工数	改善後工数	目標
①元データ分解	270	240	240
②原簿対照	180	180	180
③労務費	100	15	15
④減価償却費	180	20	20
⑤経費	120	20	20
⑥DBシート集約	15	15	15
⑦部署別まとめ	1,020	200	360

目標360分 → 改善後200分となり、目標を大幅に上回って達成!  
 1日の勤務時間で業務が完了!  
 短時間勤務者

今回対策を実施した全ての手順に対して作業工数が削減でき、目標360分に対して改善後200分と目標を大きく達成できました。短時間勤務者でも一日の勤務時間で業務が完了するようになりました。

**効果の確認**

**有形効果**

効果金額 = 工数低減(1,020-200min/回) × 2回/年 × 2,000円/Hr  
 = **54,667円/年**

**無形効果**

**部方針への貢献**

- ・事業収益の見える化
- ・新規事業の損益見える化
- **収益の見える化に貢献!**

- ・事業別損益 予実管理についての取組開始
- **予算管理開始により固定費抑制!**

有形効果は年間約**54,000円**。

無形効果では上位方針への貢献として、経営層への報告・議論を通して**収益の見える化、固定費抑制に貢献**できました。



**効果の確認**

**キーパーソン**

**育成方針 5)**

- ・集計の目的の表記
- ・図表を入れた見える化
- ・わかりやすい文章
- (について理解!)

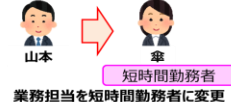


**サークルメンバー全員**

- ・部署別事業別損益知識習得
- ・業務の多能工化
- ・各種データの構成共有
- ・集計方法の向上
- ・Excelスキルレベル向上



**業務担当変更**



短時間勤務者

業務担当を短時間勤務者に変更

**WLB実現!**

**業務領域の拡大!**

**WLB実現!**

**育児と並行して業務で活躍!**

キーパーソンを中心に手順書を作成。作成した手順書をメンバーで確認し、集計の目的や、文章のわかりやすさ等を確認し、手順書の作り込みを実施。メンバーも部署別事業別損益の知識を習得、業務領域が拡大したことで**多能工化を推進**。業務担当者を短時間勤務者に変更し、子育てと並行して業務で活躍できるようになりました。

**標準化と管理の定着**

項目	なぜ	誰が	何を	いつ	どこで	どうする
手順書管理	維持管理	業務担当者(山本)	業務手順書	1回/半年(11月・5月)	デスク	実際の手順と相違がないか確認し、見直し
	業務改善	業務担当者(山本)	業務手順書	1回/半年(11月・5月)	デスク	改善できる作業がないか確認し、見直し
教育	作業の非属人化	業務担当者(山本)	業務手順	手順改定時	デスク	グループメンバー(傘)に共有
	新人教育	業務担当者(山本)	目的・作業方法	新人配属時	デスク	業務手順書に基づき教育
ツール更新	維持管理	業務担当者(山本)	相対表データ抽出コード集計ファイル	1回/半年(11月・5月)	デスク	業務手順書に基づき教育

(2021年6月 新人配属時)



業務手順書に基づき教育を実施  
 → 教育に時間を掛けず集計業務ができた!

標準化と管理の定着はかのように決めました。

21年6月に新人が配属され、手順書に基づいて教育を実施。教育に時間を掛けず集計業務ができることを確認しました。

**キーパーソンの成長確認**

育成方針	担当者	2020年			
		6月	7月	9月	10月
1) QC手法勉強会	刑部・傘	計画	実績		
2) QC手法を用いた分析/資料作成	山本	計画	実績		
3) QCストーリー勉強会	刑部・傘	計画	実績		
4) 上司への活動履歴報告	山本	計画	実績		
5) 業務手順書の整備	山本	計画	実績		
6) 社内基本情報教育、部内データ紹介/説明	傘	計画	実績		

QC手法	レベル確認表	現状	目標	結果
①	目的に合ったグラフを作成・考察できる	○	○	○
②	目的に合ったチャットシートを作成・考察できる	○	○	○
③	マトリクス図を作成・考察できる	○	○	○
④	QCストーリーで資料作成ができる	○	○	○

QC手法	レベル確認表	現状	目標	結果
①	活動前	○	○	○
②	目標	○	○	○
③	結果	○	○	○
④	レベル2	○	○	○
⑤	レベル3	○	○	○
⑥	レベル3	○	○	○

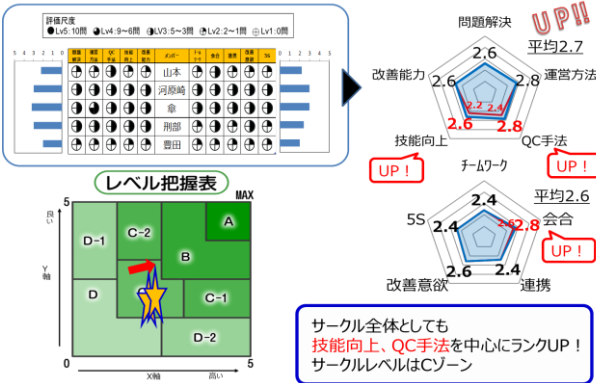
技能向上	レベル確認表	現状	目標	結果
①	担当業務・工程の標準作業を知っている	○	○	○
②	担当業務・工程に必要な知識と技能を備えている	○	○	○

技能向上	レベル確認表	現状	目標	結果
①	活動前	○	○	○
②	目標	○	○	○
③	結果	○	○	○
④	レベル1	○	○	○
⑤	レベル2	○	○	○
⑥	レベル2	○	○	○

**キーパーソンの個人レベルアップを確認**

勉強会の実施と、QCサークル活動を通じて**QC手法が目標であったレベル3に、技能向上がレベル2に向上**しました。

**サークルレベル評価**



勉強会の実施と、QCサークル活動を通じて

**QC手法が目標であったレベル3に、技能向上がレベル2に向上**しました。

**活動の振り返り**

手順	良かった点	悪かった点	今後の進め方
Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>テーマの選定: 部署別事業別損益の集計業務を部内で共有できた</li> <li>攻めどころと目標設定: 自分たちが対応すべき部分をきちんと議論できた</li> <li>活動計画設定: 全員参加できる計画が設定できた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務内容を共有するのに時間がかった</li> <li>ありたい姿をどのように設定すればよいかのトワイ &amp; エラーが続いた</li> <li>見積もりが甘く、時間的に厳しい部分があった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上位方針および日々の困りごとを意識してテーマを選定する</li> <li>何をどうしたいのかがはっきりさせて進める</li> <li>テーマ選定の早期確定</li> </ul>
Do	成功シナリオの追及と実施	上司へ確認を取りながら進め、手戻りなくできた	共有・確認をこまめに行い、効率化を図る
Check	効果の確認	期待以上の効果を得られた	計画に沿った対策を行う
Action	標準化と管理の定着	個人持ち業務を標準化することができた	部全体で協力しながら、運営を維持する

部会にて進捗確認と困りごとの相談を行い、経営企画部全体で活動に取り組むことができた!

良かった点は**上司への確認を取りながら進めることで、手戻りなく活動ができた**点で、悪かった点は**テーマ選定に時間がかかりスケジュールが厳しくなった**ことです。今後は活動計画に沿って効率的に活動を進めていきます。



ご清聴ありがとうございました!