



### 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	現状
活動前	目標	活動前	目標	
レベル2	レベル3	レベル1	レベル2	

「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	テーマ	重要度	実現性	緊急性	小計	職場の6大任務	小計	総計
△	○	加工費テーブル更新の効率化	○	△	○	12	品質、納期、安全、環境、モジュール	22	45
○	○	部署別事業別損益集計の工数低減	○	○	○	16	品質、納期、安全、環境、モジュール	26	64
△	○	事前承認事項の効率化	○	△	△	10	品質、納期、安全、環境、モジュール	20	48
○	○	収益改革プロジェクト実績集計工数低減	△	○	○	12	品質、納期、安全、環境、モジュール	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

### 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
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)
- ④DBシートへの集約 (240min/回)
- ⑤経費の事業別集計 (180min/回)
- ⑥減価償却費の事業別集計 (180min/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。



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) 事業別に分解する方法の改善	「事業直課」「全体共通」定義づくり	なし	なし	◎	◎	○	13	採
	「事業直課」「全体共通」区分けルールの作成	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	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	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

ありたい姿において、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) 事業別に集計する方法の改善	元データからの抽出コードの作成	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) 部署別に集計する方法の改善	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「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	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		

ありたい姿において、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

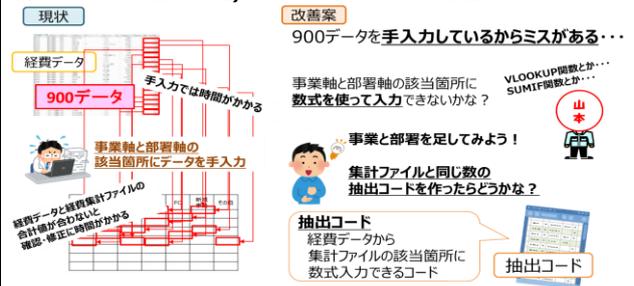


上司や他部署と連携し、事業区分と各部署を紐づけた相対表を作成!

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

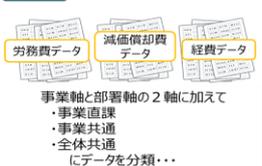


元データと計算方法を確認して、集計の目的を達成できるか確認!

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



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になっちゃう**



元データによって「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。 31

**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

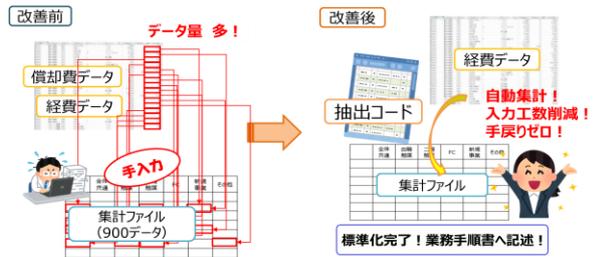
実施内容	Q	C	D	S	M	E	上司承認
1. 相対表、分類ルール作成	○	○	○	○	○	○	達成
2. 労務費集計ファイルの改善	○	○	○	○	○	○	達成
3. データ抽出コード作成	○	○	○	○	○	○	達成
4. 減価償却費・経費集計ファイルの改善	○	○	○	○	○	○	達成
5. DBシート・部署別まとめ表改善	○	○	○	○	○	○	達成
6. データ自動入力	○	○	○	○	○	○	達成

**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。 33

**成功シナリオの実施**

- 1) 事業別に分解する方法の改善
- 2) 事業別に集計する方法の改善
- 3) 部署別に集計する方法の改善

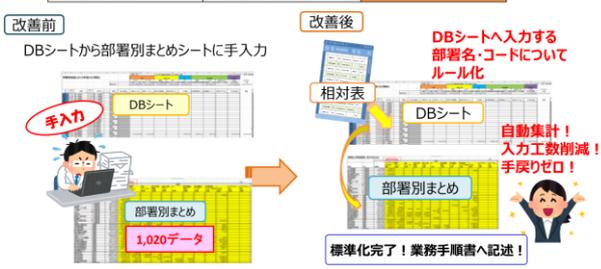


**データ抽出コード作成、集計ファイルの改善 ⇒ 手入力廃止による工数削減! 集計ミス防止!**

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。 35

**成功シナリオの実施**

- 1) 事業別に分解する方法の改善
- 2) 事業別に集計する方法の改善
- 3) 部署別に集計する方法の改善



**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。 37

**成功シナリオの実施**

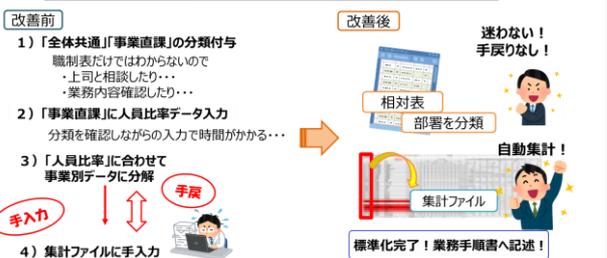
攻めどころ	課題	実施内容
1) 事業別に分解する方法の改善	部署を「全体共通」「事業共通」に分類することに時間がかかる 複数ファイルを経由して労務費を事業別に計算する為、確認や手直しに時間がかかる	部署コードと分類の相対表・分類ルールを作成する 労務費集計ファイルのみで計算が完了するように、集計ファイルを改善
2) 事業別に集計する方法の改善	元データには部署・直課・費用と多軸である為、集計ファイルの該当箇所に手入力ミス・手戻りが発生	元データから部署別事業別に費用が抽出できるコードを作成 元データから自動入力できるように、減価償却費・経費集計ファイルを改善
3) 部署別に集計する方法の改善	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手入力。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手入力する為、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。 32

**成功シナリオの実施**

- 1) 事業別に分解する方法の改善
- 2) 事業別に集計する方法の改善
- 3) 部署別に集計する方法の改善

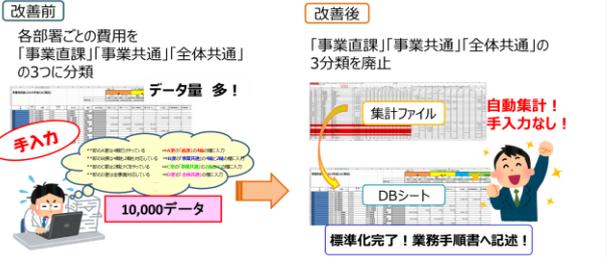


**部署コード・分類の相対表の作成、労務費集計ファイル改善 ⇒ 確認工数、入力ミスによる手戻り工数削減!**

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。 34

**成功シナリオの実施**

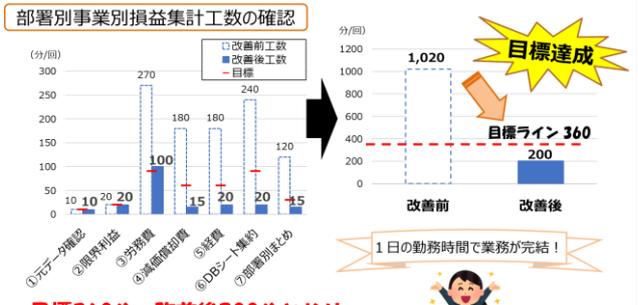
- 1) 事業別に分解する方法の改善
- 2) 事業別に集計する方法の改善
- 3) 部署別に集計する方法の改善



**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。 36

**効果の確認**



**目標360分⇒改善後200分となり、目標を大幅に上回って達成!**

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。 38

**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!**



経営課題検討会

経営層への報告  
管理方法の議論

- ・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**



**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				
3) QCストーリー勉強会	刑部・傘				
4) 上司への活動/活動報告	山本				
5) 業務手順書の整備	山本				
6) 社内基本情報教育、部内データ紹介/説明	傘				

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	○	○	○

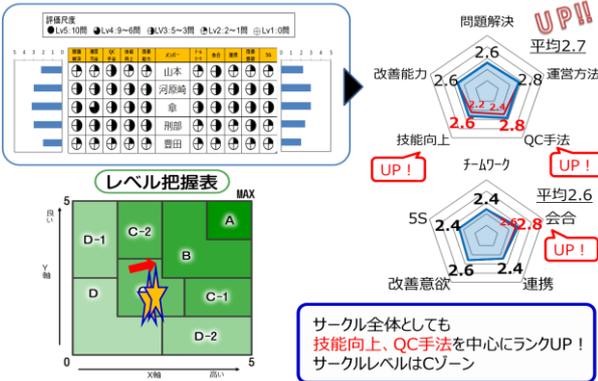
技能向上	レベル確認表	現状	目標	結果
①	担当業務・工程の標準作業を知っている	○	○	○
②	担当業務・工程に必要な知識と技能を備えている	○	○	○

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	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	業務内容を共有するのに時間がかかった	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
Do	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	ありたい姿をどのように設定すればよいかのトライ＆エラーが続いた	何をどうしたいのかがはっきりさせて進める
Check	活動計画設定 全員参加できる計画が設定できた	見積もりが甘く、時間的に厳しい部分があった	テーマ選定の早期確定
Action	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	マニュアル作成に時間がかかってしまった	共有・確認をこまめに行い、効率化を図る
	効果の確認 期待以上の効果を得られた	前工程に時間をとられ駆け足になった	計画に沿った対策を行う
	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	長期に渡って続けられる運用が必要	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。

触媒で地球とクルマをつなぐ



ご清聴ありがとうございました!