

発表No.	テーマ
201	株主総会の運営における対応レベルの向上

会社・事業所名 (フリガナ)	発表者名 (フリガナ)
カブシキガイシャ キャタラー 株式会社 キャタラー	ヒラマツ アカリ 平松 明香里



発表のセールスポイント

法定業務の改善という責任あるテーマを選定。

現状打破すべくDXやTPS(トヨタ生産方式)など新しいツールを積極的に活用し、目標達成に繋げた。

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: 1,189名(24年4月)

触媒はエンジンからの排出ガスをクリーンにする部品

- 四輪自動車用触媒
- 二輪自動車用触媒
- 燃料電池(FC)用の電極触媒
- FC触媒

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ガスをきれいにする触媒の研究開発、製造、販売をおこなっています。海外には8箇所の生産拠点が、環境保全に貢献しています。

職場紹介

24年度 会社・本部分針(抜粋)

- 聖域なき固定費改革
- DXによる収益分析力強化

24年度 部分方針(抜粋)

- 経費管理強化
- TPS/DX等スキルの学習・既存業務の改善

経理部は、経営管理G・主計G・海外Gの、3つのグループから構成されており、主に固定資産管理、支払や資金管理、単体/連結決算業務など、お金に関する業務全般を担っています。

でんたっくサークルの紹介

サークルの特徴(強み)

- QC歴・経歴が異なるメンバーが幅広く所属していることから、各々が得意分野を活かした活動が出来る。
- メンバー同士の関係性が良い為、疑問点や違和感が生じた際にその場ですぐに声に出し、話し合いで解消していくことが出来る。

サークルレベル

サークルの課題に対する成長目標

強みである"チームワーク"を活かし、以下の3点を相乗効果で向上させる

能力	目標レベル	どのように
改善能力	3.1 → 3.3	7つのムダについて議論する
サークル会合	3.1 → 3.3	議事録を作成し、会合結果のまとめを行う
連携	3.0 → 3.2	積極的に上司・関連部署等に報連相

B+ゾーンへのレベルアップを目指す

私たち“でんたっくサークル”は、8名で活動を行っています。QC経験の浅いメンバーと、ベテランメンバーの人数がバランスよく構成されています。サークルの強みは、各々が、得意分野を生かして活動を進めることができることや、疑問点や違和感が生じた時は、その場で、すぐに話し合いで解決することができるチームワークです。サークルレベルは、現在Bゾーンに位置しております。現状のレベルに対し、3つの成長目標を掲げることで、本活動を通して、Bゾーンプラスへのレベルアップを目指します。

QCサークル紹介	サークル名	でんたっく	
本部登録番号	86-1	サークル結成時期	2006年4月
構成人員	8名	月あたり会合回数	2回
平均年齢	—歳	1回あたり会合時間	0.75時間
最高年齢	—歳	会合は	就業時間内、就業時間外・両方
最低年齢	—歳	テーマ暦・社外発表	34件目・2回目
(所属部署)	経理部		

サークルの課題克服に向けて ~キーパーソンの設定~

Akari Hiramatsu
平松 明香里



所属：主計G
経理部歴：2年
QC経験：2年

担当業務：
海外債権債務/
DX活用による業務効率化

現状レベル



目標

- QCストーリーの理解を深める
- 強みであるITスキルを活かした改善能力の向上

育成計画

	5月	6月	7月	8月	9月	10月
QC手法						
改善能力						

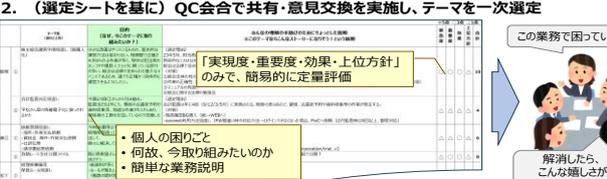
（現在のメンバー構成では）初めて挑戦する、課題達成型ストーリーを社内e-learningや他サークル事例から学び、活動に取り入れる

強みであるITスキルやDX知見を活かし、方策の立案以降の各ステップで能動的に活躍する

サークルの課題克服に向けて、キーパーソンを私、平松に決定しました。今回の活動を通じて、QCストーリーの理解を深めること、ITスキルを活かした改善能力を更に向上させることを目標としました。育成計画を表示の通り定め、活動を開始しました。

テーマ選定

- 独自のテーマ選定シートを作成
- （選定シートを基に）QC会合で共有・意見交換を実施し、テーマを一次選定



この業務で困っていて...
解消したら、こんな嬉しさがありそうだね！

問題・課題が達成することで嬉しさや、理想的なストーリーを説明することで、メンバー同士の主張を分かり合えるように進めた

まず、テーマ選定にあたり、『個人の困り事・なぜ今このテーマに取り組みたいのか』等を事前にシートに入力し集計しました。そのシートを基に、会合の場で、自分の抱えている問題や、課題が達成することで嬉しさ、理想的なストーリーを説明することで、メンバー同士の主張を分かり合えるように進めてきました。

取組む必要性の明確化

株主総会について

会社法により、設置・開催が義務づけられている

会社の重要な事項について株主が議論・決定する場、株式会社の最高意思決定機関

キャタールでは例年6月下旬に定時株主総会を開催

概要

- 会社の基礎に関する事項（定款の変更など）
- 役員等の選任・解任に関する事項
- 株主の利益に関する事項（剰余金の配当など）
- 取締役等の利益相反のおそれがある事項（取締役・監査役等の報酬など）

役割と日程

1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
事前準備（日程調整・備品準備・資料作成配付等）					当日運営（設営・送迎等）	事後手続（議事録・配当金支払等）

株主総会は、会社の意思決定を行う重要な会議
経理部は、事前準備から総会当日、事後手続まで綿密な計画と実行が求められる

始めに、「株主総会」について説明します。株主総会は、会社の重要な事項について、株主が議論・決定を行う場であり、株式会社の最高意思決定機関です。会社法により、設置・開催が義務づけられており、キャタールでは、例年6月下旬に、定時株主総会を開催しています。経理部の役割は、事前準備・当日運営・事後手続と多岐に渡り、綿密な計画と実行が求められます。

取組む必要性の明確化

【緊急性】

- 本業務の経験者が少ない
8人中、6人が未経験者
- 過去のヒヤリ事あり
主担当者病欠により長期不在へ
→ 十分な引継ぎがされず、副担当者（前任）が業務を担うことになり
内外環境の変化が激しく、知識やマニュアルが一部アップデートされていなかった
- ☞ 業務体制の見直し・改善が急務である

【効果性】

- ・ 業務の属人化からの脱却
- ・ 工数低減
- ・ 品質向上

などに期待できる。

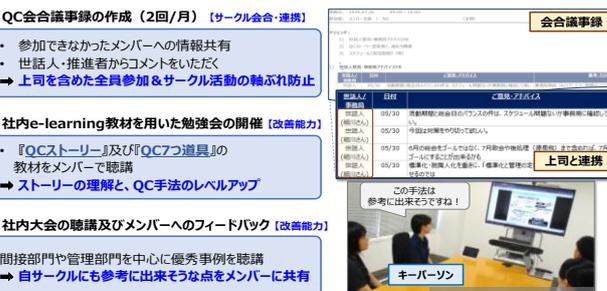
各種コースに非常にマッチしています。ぜひ取り組んでください。

上司（グループリーダー）・サークルメンバー全員で話し合い、取組む必要が非常に高いことを合意し、テーマを決定

また、本業務の経験者が少なく、属人化傾向にあり、過去のヒヤリ事からも、業務体制の見直しと改善が急務となります。よって、緊急性もOです。さらに、効果性として、この活動テーマに取り組むことで、業務の属人化からの脱却・工数低減・品質向上などが期待できます。上司、サークルメンバー全員で話し合い、取組む必要性が非常に高いことを確認し、テーマを決定しました。

サークルの課題克服に向けた運営の工夫

- QC会議議事録の作成（2回/月）【サークル会合・連携】
 - ・ 参加できなかったメンバーへの情報共有
 - ・ 世話人・推進者からコメントをいただく
 - 上司を含めた全員参加＆サークル活動の軸ブレ防止
- 社内e-learning教材を用いた勉強会の開催【改善能力】
 - ・ 『QCストーリー』及び『QC7つ道具』の教材をメンバーで聴講
 - ストーリーの理解と、QC手法のレベルアップ
- 社内大会の聴講及びメンバーへのフィードバック【改善能力】
 - ・ 問答部門や管理部門を中心に優秀事例を聴講
 - 自サークルにも参考に出来るような点をメンバーに共有



活動運営の工夫として、一つ目は、QC会議議事録を作成し、上司を含めた全員参加にすることで、活動の軸ブレを防止。二つ目は、QCストーリーや、手法の勉強会をすることで、理解を深めました。さらに、他サークルの優秀事例に触れ、良かった点をキーパーソン自らがメンバーにフィードバックしました。

テーマ選定

職場の6大任務：Quality/Cost/Delivery/Safety/Morale/Environment ○5点 ○3点 △1点

テーマ	職場ニーズ			サークルニーズ		6大任務	合計
	緊急度	重要度	効果	上位方針	全員参加		
1) 株主総会の運営における対応レベルの向上	◎	◎	◎	○	◎	QCD	26
2) 連結決算業務における 負荷軽減	◎	△	○	◎	◎	CD	20
3) 銀行対応ルールの明確化	◎	○	○	△	△	CM	16
4) 固定資産たな卸業務における不明資産の撲滅	◎	○	◎	◎	○	QC	22

『株主総会の運営における 対応レベルの向上』に決定

個人の困り事より4つのテーマに絞り込み、更にサークルニーズを加えて、マトリクス図にて評価をした結果、『株主総会の運営における対応レベルの向上』をテーマとしました。

取組む必要性の明確化

【上位方針との関連性】

- ✓ TPS/1/DX等スキルによる既存業務の改善
- ✓ TIPS/1/招集通知作成

【重要性】

- ✓ 会社の経営方針や重要事項に関する書類を作成
- ✓ コンプライアンスの遵守（会社法）

重要事項の例

- ・ 配当金額の決議
- ・ 取締役・監査役選任の決議
- ・ 選任取締役・監査役退任金の決議
- ・ 役員賞与支給の決議

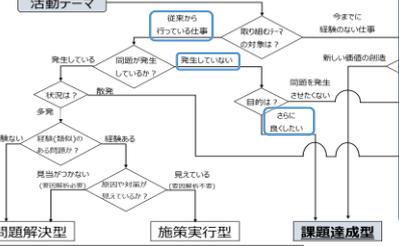
もし、書類不備・計算間違いがあった場合...
→ 重要な意思決定を否めてしまい、最悪、会社に大きな損失を及ぼすリスクがある

業務品質の低下及び、不適当商品の流出は許されない

上位方針を確認すると、「TPS/DXスキル等による、既存業務の改善」が掲げられています。例えば、招集通知の作成業務では、外注業者との間で何度も手戻りが発生し付加価値のない作業が多数発生しているため、業務改善の余地があり、上位方針との関連性はOです。また、会社の経営方針や、重要事項に関わる書類に、間違いやコンプライアンス違反が発生した場合、会社への大きな損失、信用の失墜を招くリスクがあるため、重要性もOです。

QCストーリーの選択

活動テーマ



～経緯～

世話人（部長）コメント：
「そのテーマなら『課題達成型』の方が、多くの改善と大きいリターンが得られるのでは？一度検討ください。」

TQM推進部QC事務局へ相談実施
今回活動テーマに『課題達成型』が馴染むことが分かった。

現状打破！

問題解決型 施策実行型 課題達成型 未然防止型

課題達成型ストーリーで進めることに決定！

次にQCストーリーの選定です。世話人より、「課題達成型」で進めることで、より良い結果を得られるのでは、というアドバイスをいただき、事務局へ相談。結果、今回の活動テーマが馴染むことが分かったので、『課題達成型』で進めることに決定しました。

攻め所の明確化1.

株主総会に関連する会社法・株主総会運営業務に関する知識

担当部署である主計グループを対象に、現状レベルを測定するテストを実施

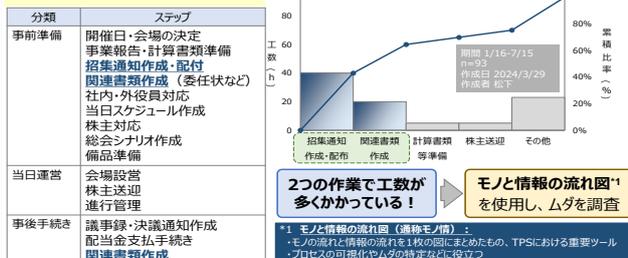


担当者や業務に携わった経験がある人は、60点前後
一方経験がない人は30点前後と、低い知識レベルである

まず、株主総会に関連する知識レベルを計るため、会社法の知識と、総会運営業務に関する内容を織り込んだ、独自のレベル把握テストを作成。テスト作成の工夫として、当社の生成AIを活用してたたき台を作成することで、時短化が図れた点です。採点結果はグラフのように、平均43点と低い結果となりました。業務に携わった経験がある人は60点前後ですが、経験がない人は30点前後と、知識レベルが低いことが分かりました

攻め所の明確化3. 業務の効率化

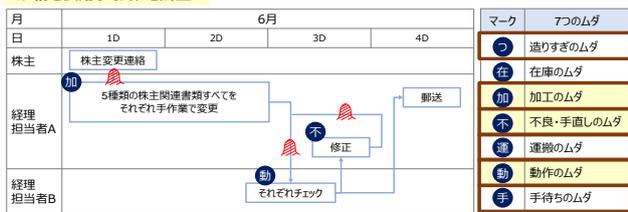
工数が多かかっているステップを調査



次に、業務の効率化の確認のため、ステップごとの工数をパレート図を用いて調査。その結果、「招集通知の作成・配付」と「関連書類作成」の2つの作業に、多くの工数がかかっていることがわかりました。そこで、TPSの手法、「モノ情報の流れ図」を使用し、7つのムダを調査しました。なお、以降のスライドは、「モノ情報」を略称で表示いたします。

攻め所の明確化3. 業務の効率化 ② 関連書類の作成

モノ情報を使用してムダを調査



①②合わせて、7つのムダのうち6つのムダを発見！

続いて、「関連書類作成」のモノ情報です。株主情報に変更があると、関連する書類全てを、それぞれ手作業で変更、チェックを行い、不備の修正を行います。こちらも、チェックと修正を繰り返します。「招集通知の作成・配付」と「関連書類作成」合わせて6つのムダを発見しました。

攻め所の明確化【1~4のまとめ】

内容	わかったこと
1. 経理部員の法令・業務知識	業務経験者は60点前後、未経験者は30点前後と低い知識レベルである
2. 工程ごとの運用ルール整備（標準化）の状況	ほとんどのステップで担当者の記憶やカンコツに頼っており標準化できていない
3. 業務効率化の状況	特に工数がかかっている2業務を調査したところ7つのムダのうち、合わせて6つのムダが見つかった
4. 関係者へ困りごとがないかヒアリングを実施	「依頼が突然で困る」等、進捗状況の連携不足が多くの関係者を困らせていた

攻めどころの明確化1~4のまとめとわかったことは、表示の通りです。

攻め所の明確化2. 業務の標準化

標準化できているかを○△×でステップごとに評価

○ 手順書を見れば誰でもできる
△ 手順書を見ても経験者以外できない
× 手順書がない

○：2点、△：1点、×：0点で計算すると...

評価	数	点数
○	2	4
△	8	8
×	5	0
計	12	12

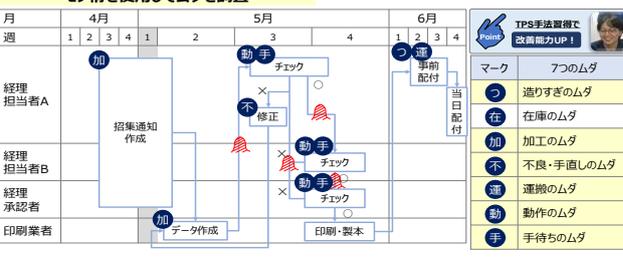
分類	ステップ	評価
事前準備	開催日・会場の決定	×
	事業報告・計算書類準備	×
	招集通知作成・配付	△
	関連書類作成	△
	社内・外役員対応	×
当日運営	当日スケジュール作成	×
	株主対応	×
	総会シナリオ作成	○
事後手続き	備品準備	△
	会場設置	○
	株主送迎	×
	進行管理	×
事後手続き	議事録・決議通知作成	△
	配当金支払手続き	△
	関連書類作成	△

ほとんどのステップで担当者の記憶やカンコツに頼っており標準化できていない

続いて、業務の標準化の現状確認のため、株主総会業務を各ステップごと、3段階で評価し採点したところ、30点中12点と低く、ほとんどのステップで、標準化できていないことがわかりました。

攻め所の明確化3. 業務の効率化① 招集通知作成・配付

モノ情報を使用してムダを調査



まず、「招集通知の作成・配付」のモノ情報です。始めに、招集通知原稿を作成し、印刷業者へ原稿を提出、業者が印刷データを作成、その印刷データをチェックし、業者へ不備の修正依頼を行う、といったようにチェックと修正を繰り返したのち、部内チェック・承認を経て、やっと印刷・製本、となります。製本された招集通知は、社内外の役員へ事前配付し、株主総会当日にも再度配付します。

攻め所の明確化4. 困りごとの調査

i. 業務担当者や関係者へヒアリングを実施

ii. “なぜなぜ分析”で、原因を洗い出す

困りごと	なぜ①	なぜ②
進捗確認する手順がある	進捗状況がわからない	進捗確認する仕組みが無い
突発的に大量のチェックを依頼される	事前に知らされていない	連携が取れていない
通常業務との調整に苦労する	予期せぬタイミングで業務依頼がある	全体の進捗が見えていない
進捗が確認できずサポートができない	報告や連絡が無い	連携が取れていない
作業時間が長く、他の業務と両立できない	作成資料の数が多すぎる	法定書類の種類が多い
短納期の作業が多く、慌ててしまう	手待ち時間が長い	(前工程などの) 進捗が見えない

進捗状況の連携不足が原因で、多くの関係者を困らせていた！

次に、業務担当者や関係者へ、困りごとのヒアリングを実施、なぜなぜ分析で原因の洗い出しを行いました。すると、「進捗確認する仕組みが無い」、「連携が取れていない」など、進捗状況の連携不足が原因で、多くの関係者を困らせていることが分かりました。

攻め所の明確化【攻め所選定シート】

特性・項目	ありたい姿	現在の姿	ギャップ	攻めどころ候補	期待効果	採否
株主総会の運営における対応レベル	Lv.20	Lv.10	Lv.10	-	-	-
知識レベル	5	3	2	知識向上	○	採用
運用ルールレベル	5	3	2	標準化	○	採用
TPSレベル	5	2	3	業務改善/効率化	○	採用
連携レベル	5	2	3	縦横との連携強化	○	採用

次に「業務・作成物の品質は低下させない」、を前提条件に、攻めどころ選定シートを作成しました。

【ありたい姿】と【現在の姿】のギャップを明確化し、「知識向上」、「標準化」、「業務改善/効率化」、「タテ・ヨコの連携強化」の4つを攻めどころに設定しました。

攻め所の明確化 [レベル表]

[レベル表]

ハッチング箇所 = 現在のレベル

項目	Lv.1	Lv.2	Lv.3	Lv.4	Lv.5
知識レベル (理解度テスト)	0 - 20点	21 - 40点	41 - 60点	61 - 80点	81 - 100点
運用ルールレベル (標準化評価)	0 - 5点	6 - 10点	11 - 16点	17 - 22点	23 - 30点
TPSレベル (7つのムダ ^{※1})	7 / 7ムダ	6 / 7ムダ	4 / 7ムダ	2 / 7ムダ	0 / 7ムダ
連携レベル	進捗管理ができていない	進捗共有をしていない	副担当者間のみ共有している	上長にも共有している	関係者全員に共有している

※1 ムダの数では無く、7種類のうち何種類該当しているかで判定

4つの攻めどころのレベル表は、ご覧の通りです。現在のレベルは、黄色のハッチングの箇所です。

20

目標設定

何を	株主総会の運営における対応レベルを
いつまで	2024年7月末までに
どうする	現状 Lv.10 から Lv.20 にする
根拠	上位方針である“DX・TPS既存業務の改善”と関連し、重要会議であることに加え、過去ヒヤリなど緊急度も高い。以上のことから、各レベルをMaxのLv.5へ向上させる必要があると判断。



本目標の達成により、以下2点の体制が構築できる

- ① 副担当者を中心とし、グループ内でフォローできる体制
- ② 後工程 (株主・役員) にご迷惑を掛けられない業務体制

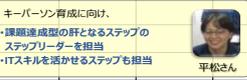
目標は **株主総会の運営における対応レベルを、2024年7月末までに、現状の合計レベル10 からレベル20 にする** に設定しました。
この目標を達成することで、**主担当者が突然業務ができなくなっても、副担当者を中心に、グループ内でフォローできる体制が整った状態になり、関係者や、お客様にも迷惑がからず仕様が構築できます。**

21

活動計画

運営目標：会合を週1回以上開催する

区分	実施項目	ステップリーダー	いつまでに				
			3月	4月	5月	6月	7月
P	攻めどころの明確化	松下・平松・藤江	→				
	目標の設定	飯塚・坂上	→				
D	方策の立案	立松・太田	→				
	成功シナリオの追究	太田・坂上	→				
C	成功シナリオの実施	飯塚・藤江・平松	→				
	効果の確認	井ノ口	→				
A	標準化と管理の定着	井ノ口	→				
	反省と今後の進め方	松下	→				



活動計画はこのように策定しました。また、私はキーパーソンとして、課題達成型の肝となるステップや、ITスキルを活かせるステップで、リーダーを担当しました。

22

方策の立案

方策案	予想効果	評価	採否	順位
部内勉強会実施	Lv.2	○	採	2
教育資料作成	Lv.0.5	△	否	-
会社法の社外講習受講	Lv.0.5	△	否	-
Udemy受講による会社法学習	Lv.0.5	△	否	-
QITCで学習	Lv.0.5	△	否	-
業務マニュアル整備	Lv.1	○	採	3
業務内容共有会実施	Lv.1	○	採	3
招集通知作成・配付方法の見直し	Lv.2	○	採	2
招集通知製本外注変更	Lv.0.5	△	否	-
関連書類作成のDX化	Lv.1	○	採	3
作業一覧表の部内共有	Lv.0.5	△	否	-
Planner活用による情報共有	Lv.3	○	採	1
進捗報告会の開催	Lv.0.5	△	否	-
既存のワーク管理表 改良と再活用	Lv.0.5	△	否	-
合計	Lv.10			

方策立案にあたり、プレスト形式で、できるだけ多くの案を挙げました。
方策は予想効果で評価し、Lv.1以上の案を採用しました。

23

成功シナリオの追究 障害予測と排除

障害の予測と排除

実現性評価 ○:5 ○:3 △:1

攻め所	方策	予想効果	障害	障害除去案	実現性評価	採否	順位
知識向上	部内勉強会実施	Lv.2	・ 全員出席すると工数が多くなる ・ 出席者が理解できたのかわからない ・ 出席終了後にテストを実施	・ 出席者の理解度テストの結果を元に選任 ・ 勉強会終了後にテストを実施	○	採	1
標準化	業務マニュアル整備	Lv.1	・ 業務が多岐に渡るため作成工数大となる ・ マニュアルを最新に維持管理する事が難しい	・ 担当者の意見を取り入れ、分けて作成する ・ 年に1回メンテナンスとし、先に目録を決める	○	採	2
	業務内容共有会実施	Lv.1	・ メンバー全員の集まりが悪い	・ 共有内容を厳選し、参加メンバーを限定する ・ 詳細事項は各自でマニュアル内容を確認する	○	採	2
業務改善/効率化	招集通知作成・配付方法の見直し	Lv.2	・ 本来必要な工数を削減することによる不具合発生や品質低下のリスク	・ 工程一つひとつの目的や付加価値を洗い出し、真に付加価値の高い作業 (ムダ) を取り出す	○	採	3
	関連書類作成のDX化	Lv.1	・ 変更により品質が落ちてしまうリスク ・ 設計者がいないと使えなくなる	・ 最低限維持したい品質 (法定要件等) を上向き確認 ・ 設計書、作業標準を策定	○	採	4
縦横との連携	Planner活用による情報共有	Lv.3	・ システム内のメンバーが確認しているか確認 ・ 設計書、作業標準を策定		○	採	5

次に方策を実施するにあたり、予想される障害を挙げ、その障害の除去案を検討し、6個の方策を採用することにしました。

24

成功シナリオの追究 計画表

シナリオ	方策案	Q	C	D	S	M	E	いつまでに			担当	上司確認	
								品質	コスト	時間			安全
1	部内勉強会実施	○	○	○	○	○	○	→				藤江・飯塚	○
2	業務マニュアル整備	○	○	○	○	○	○	→				全員	○
	業務内容共有会実施	○	○	○	○	○	○	→				藤江	○
3	招集通知作成・配付方法の見直し	○	○	○	○	○	○	→				井ノ口	○
4	関連書類作成のDX化	○	○	○	○	○	○	→				平松	○
5	Planner活用による情報共有	○	○	○	○	○	○	→				飯塚	○

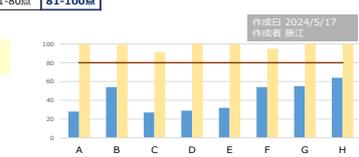
シナリオごとの実行計画は、記載の通り定めました。
メンバー全員が担当者となり、適時上司へ報連相をしながら進めました。

25

成功シナリオの実施-1 部内勉強会実施

項目	Lv.1	Lv.2	Lv.3	Lv.4	Lv.5
知識レベル	1-20点	21-40点	41-60点	61-80点	81-100点

総会業務主担当者が会社法についての勉強会を実施



勉強会前後に理解度テストを実施
勉強会後のテストでは、全員が合格ライン (81点以上) を超える結果となった

勉強会により、部員の理解が大幅にアップ
知識レベル5達成!

工夫したポイント
① 業務に携わる人が少ないため、基本的な概念や原則の説明をした
② 法令を実務と結びつけて説明した

株主総会に関連する知識レベル向上のため、会社法・運営に関する、部内勉強会を行いました。勉強会後に、再度理解度テストを実施したところ、全員が、合格ラインを超えることができました。知識レベル5を達成です。

26

成功シナリオの実施-2 マニュアル整備/業務内容共有会実施

項目	Lv.1	Lv.2	Lv.3	Lv.4	Lv.5
運用ルールレベル	0-5点	6-10点	11-16点	17-22点	23-30点

評価	数	点数
○	13	26
△	2	2
×	0	0
計	15	28

分類	ステップ	評価
事前準備	開会日・会場の決定	○
	事業報告・計算書類準備	○
	招集通知作成・配付	○
	関連書類作成	○
	社内・外役員対応	○
	当日スケジュール作成	○
当日運営	株主対応	△
	総会シナリオ作成	△
	備品準備	○
事後手続き	会場設営	○
	株主送迎	○
	進行管理	○
	議事録・決議通知作成	○
配当金支払手続き	○	
関連書類作成	○	

マニュアル改訂後の評価が28点になった
運用ルールレベル5達成!

※評価△判定の理由は、以下の通り
・ほぼ毎年運用に変更があるため (役員や株主などからの要望につき)
・ケースバイケースの対応が必要になるため

誰でも業務ができるよう、マニュアル整備を行い
マニュアルを基に、業務内容共有会を実施することで、標準化の評価が、12点から28点に大幅upし、運用ルールレベル5達成です。

27

成功シナリオの実施-3 招集通知作成・配付方法の見直し

(1) 作成ツールをExcel→Wordへ変更

変更前: 印刷設定がバラバラ、一発で設定完了!、【障害の除去】付加価値のない業務の取り出しを実施

(2) 印刷業者への提出をExcel→PDFへ変更

変更後: Excelを業者が転記、転記不要そのまま印刷! チェックも修正も不要に!、L/T大幅削減

工数の多い、「招集通知作成・配付」の方法を見直し、招集通知作成ツールを、ExcelからWordへ変更。sheetごとの書式設定やページ設定などが不要になり、加工のムダがなくなりました。次に、印刷業者へ提出する、招集通知の原稿をExcelからPDFへ変更。印刷業者による転記作業・転記ミスがなくなったため、印刷データのチェック及び、修正作業が不要になり、加工・動作・手待ち・不良手直しのムダがなくなりました。 28

成功シナリオの実施-4 関連書類作成のDX化

TPSLレベル 7/7ムダ 6/7ムダ 4/7ムダ 2/7ムダ 0/7ムダ

変更前: 支払調書、請求書、配当金計算書、配当金支払明細、宛名ラベル

変更後: VBAによる関連書類自動作成が実現し、3つのムダを削減できた、TPSLレベル5達成!

【障害の除去】設計書・作業標準を作成

次に工数の多い、関連書類作成については、株主の情報を集約した株主DBを作成しDBから各書類へ、必要項目を自動転記させるVBAの仕組みを、私・平松が作成。手作業で書類の修正をすることなく、DBの更新のみで、全ての関連書類の自動作成ができ、加工・動作・不良手直しの3つのムダがなくなりました。TPSLレベル5達成です。 30

効果の確認

株主總會の運営における対応レベルの向上

(前提条件) 業務・作成物の品質は低下させない +品質UP

項目	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5
知識レベル	0 - 20点	21 - 40点	41 - 60点	61 - 80点	81 - 100点
運用ルールレベル	0 - 5点	6 - 10点	11 - 16点	17 - 22点	23 - 30点
TPSLレベル	7/7ムダ	6/7ムダ	4/7ムダ	2/7ムダ	0/7ムダ
連携レベル	連携管理ができていない	連携共有をしていない	副担当者間のみ共有している	上長にも共有している	関係者全員に共有している

対策前 合計Lv.10 | 対策後 合計Lv.20

全ての項目がレベルアップし、合計Lv.20へ到達! ギャップがゼロになり、目標達成!

効果の確認です。成功シナリオの実施により、品質を向上させながら、全ての項目がレベルアップしました。合計レベル20へ到達、ありがたい姿とのギャップがゼロになり、目標達成です。 32

キーパーソンレベル評価(活動後)

平松 明香里

評価基準: 目的に合ったグラフを作成・考察できる、発表原稿の作成と結果発表が出来る、常に職場を改善しようという意欲がある、創意工夫(改善)優秀提案が書ける

育成計画: 5月 6月 7月 8月 9月 10月

QC手法: (現在のメンバー構成では)初めて挑戦する、課題達成型ストーリーを対面・learningや他チーム事例から学び、活動に取り入れる

改善能力: 強みであるTPSスキルやDX知見を活かし、方策の立案以降の各ステップで能動的に活躍する

大幅に成長!

私はキーパーソンとして、重要ステップや、強みを生かせるステップに参加することでQC手法や改善能力が向上し、大きく成長することができました。 34

成功シナリオの実施-3 招集通知作成・配付方法の見直し

(3) 事前配付方法をメールへ変更

変更前: 社外の役員へ印刷した招集通知を郵送、封入等、郵送準備する手間、社内の役員へ機密事項のため、直接手渡し、ご不在の場合、出直し

変更後: メールで一括送信! 招集通知書の印刷枚数が半減!、メールで一括送信! 招集通知書の印刷枚数が半減!

招集通知作成・配付方法の見直しにより、6つのムダを削減できた

続いて、役員への招集通知の事前配付方法を、手渡しや郵送から、メール送付へ変更しました。メール送付に変更することで、郵送手配や手渡しに伴う移動が不要となり、送りすぎ・運搬のムダを削減することができました。以上3つの見直しにより、6つのムダがなくなりました。 29

成功シナリオの実施-5 Planner活用による情報共有

Microsoft Plannerとは... Microsoftの開発する、タスク管理ソフトウェア

項目: Lv.1 連携レベル低い | Lv.2 連携共有していない | Lv.3 副担当者間のみ共有している | Lv.4 上長にも共有している | Lv.5 関係者全員に共有している

開始: エキセルの業務一覧表に期日と担当者を設定、その後、Plannerへ連携することで

① アイテム別の担当者、② 対応期日、③ タスクの進捗の共有が可能

【障害の除去】設計書・作業標準を作成

Plannerを活用し、上長など含む関係者間でタスク・日程の共有が実現した、連携レベル5達成!

縦横の連携強化のため、Microsoft Plannerを利用した、進捗の見える化を行いました。Plannerの機能を活用することで、アイテムごとの担当者・期日・進捗状況を関係者間で共有できるようになりました。連携レベル5達成です。 31

効果の確認

波及効果 (副次効果)

有形効果

- ① 招集通知の一部自動化に伴う、印刷業者外注費用などの低減額 (用紙代・カンター料 含む) 56 千円
- ② 招集通知作成・配付方法の見直しによる社内工数低減額 38.0Hr. × @¥3,500/Hr. 133 千円
- ③ 関連書類作成のDX化による社内工数低減額 12.4Hr. × @¥3,500/Hr. 43 千円
- ④ 招集通知作成・配付方法の見直しによるリードタイムの短縮 (日) 4 日

TTL 232 千円

無形効果

- ⑤ 招集通知の事前配付方法変更により、紛失リスクの低減 (データいつでも見られるから、利便性もUPしたよ! ありがとう!)
- ⑥ 今後、本業務を担う新入社員の業務理解が向上 (ベテランの解説と、新入社員の仮上長)

波及効果として、印刷業者への外注費削減や、社内工数低減により、23万2,000円の有形効果が得られました。また、無形効果としては、後工程である役員の方々にも喜んでいただけたこと、今後本業務を担う新入社員の、業務理解が向上しました。 33

サークルレベル(活動後)

サークルレベル

レベル把握表

活動の振り返り

- 当初の成長目標の通り、「改善能力・会合・連携」それぞれのレベルを向上させることができた
- 議事録の作成やe-learning活用など(運営方法の工夫)により、「運営方法」が向上し、強みである「チームワーク」も更に向上した
- 選定したテーマストーリー型の特長上「問題解決」「SS」などが伸び悩み、B+ゾーンへは未到達となった

B-ゾーン(現状維持) 次回の活動では、「問題解決」を伸ばせるようなテーマを選定する

サークルレベルは、成長目標で定めた通り、改善能力を中心に、各種レベルアップができました。一方で、伸び悩んだ項目もあり、全体ではBゾーンプラス未達となりました。次回の活動では、主に「問題解決力」を伸ばせるようなテーマを選定します。 35

標準化と管理の定着

なぜ	誰が	何を	いつ	どこで	どの様に
標準化	藤江・坂上	WISDOM (社内規格の作業標準書)	毎年12月	自席	見直し・改訂する
維持管理	藤江・坂上	業務マニュアル	毎年12月	自席	見直し・改訂する
維持管理	藤江・坂上・鈴木・松下(俊)・松下(里)	関連書類作成方法 (法定)	法改正時	自席	改正内容に 適合させる
維持管理	藤江・坂上	Planner作業に係る 作業標準	365 自動更新時	自席	(影響有無確認後) 見直し・改訂する
人材育成	藤江・坂上	教育資料	引継ぎ時	自席	教育を実施する

標準化と管理の定着は、このように決めました。
法令の改正があった際、関係者全員で確認・対応・適合する体制にしました。

36

反省と今後の進め方

ステップ	良かった点	反省点 苦労した点	今後の進め方
P	テーマ選定	上位方針とチームの整合性を 確認し選定	ストーリー選択に迷った 上司や有識者に相談して決める
	取り組み必要性の明確化	重要性や緊急性について 上手に落とし込めた	上位方針との関連性を 見出すのに苦労した 上司に相談しニーズを絞り起こす
	攻めどころの明確化	TPSツールを用いたことで 効率よく現状把握が出来た	レベルという指標に合わせて、 現状把握することが難しかった 別の指標でストーリーを組み立てる 方法を模索する
	目標の設定	設定した目標の根拠を 明確にできた	筋の通った根拠にするのに苦労した 引き続き根拠を明確にし、 目標を設定する
D	立案の立案	プレストで多くの立案を立案できた	予想効果の算出と、 優先順位を決めるのに苦労した プレスト形式を継続していく
	成功シナリオの追究	障害に対する除去案を 多く挙げる事ができた	このステップでは、 上司をあまり巻き込めなかった 重要なステップで上司を巻き込んでいく
	成功シナリオの実施	全員参加で実施できた 全てのシナリオをやり返れた	一部計画通り進められず、 遅れが生じてしまった 前工程のステップを早く終わらせて、 本ステップのスケジュールに余裕を持つ
C	効果の確認	前提条件を守りつつ、 更に品質向上に繋げることができた	当初無形効果がわからず苦労した 有形無形問わず、多方面での 効果性を確認していく
A	標準化と管理の定着	教育資料が充実した	業務担当者に負担が集中して しまった 形骸化しないよう、全員参加で 維持管理等を徹底する

良かった点は、全員参加で取り組み、最後までやり切ることが出来たこと。
反省点は、一部計画通り進められず、遅れが生じてしまったことです。
次回は、各ステップのリードタイムを想定した、活動計画を策定していきます。

37

活動を振り返って

■ 個々の能力を活かした活動

- ・新リーダーの統率力
メンバーへのこまめなフィードバック、遅れ発生時のリカバー、各ステップ担当者へのフォローを実施
- ・QCベテランの経験値
今までのQC経験をもって新リーダーをサポートすることで、より円滑なQC活動が実現
- ・キーパーソンのITスキル/DX知見
担当者が以前より感じていた課題を、VBAやMicrosoft Plannerを活用してあっという間に解決

■ 今回のQCサークル活動を通じて学んだこと

- ・TPSの考え方や手法（モノ言の書き方など）を全員参加で学ぶことができた
- ・課題達成型の進め方を学ぶことができた

**個々の能力を活かしながら、新しいこと（TPS/課題達成型）へ挑戦！
 全員参加で、レベルUPできた！**

今回の活動を振り返ると、個々の能力を活かし、“**全員参加**”で進めることが出来たと感じています。新リーダーの統率力・QCベテランメンバーのサポートに加え、幅広いメンバー層が在籍している強みを活かし、スムーズに活動を推進することが出来ました。また、活動を通じ、モノ言などの、TPSの考え方や手法などを学ぶことが出来ました。今回得られた知識や経験を、次回のサークル活動にも活かしていきます。

38



39