

# 気持ちも業務もスッキリ活動 ～間接部門の「仕事の質向上」～

アイシン・エイ・ダブリュ株式会社

取締役・専務役員 中村 泰也  
品質本部 品質保証部 次長 馬淵 和広

## 目次

- ・ 当社の紹介
- ・ 活動への想い
- ・ 事務局の活動
- ・ 活動事例紹介
  - 市場品質月報の改善活動
  - トヨタ流再発防止手法の普及活動
- ・ 今後の活動

## 当社の紹介

## 会社概要

会社設立	1969年5月15日
資本金	264億8,000万円
代表者	取締役社長 尾崎 和久
売上高	連結 1兆4,311億円 (2017年3月期) 単独 1兆2,045億円 (2017年3月期)
主要製品	オートマチックトランスミッション ハイブリッドトランスミッション カーナビゲーションシステム
従業員数	連結 29,977名 (2017年3月期) 単独 17,590名 (2017年3月期)
本社所在地	〒444-1192 愛知県安城市藤井町高根10番地



## 経営理念

### 品質至上

私たちは、最良の商品を通してお客様や社会へ貢献し、  
企業の発展と働く人々の幸せを実現することを基本とします。

働く人々の喜び

お客様の感動

自然・社会への貢献



## 製品

「意のままに駆れる馬のようなクルマ」を目指して、  
時代をリードする製品作りに挑戦し続けています



## 活動への想い

## 危機感

管掌分野

<なにかへんだよ、品質本部>



要領はあるが手順はない  
⇒やり直しの連続

疑問を持たず定型業務の  
繰り返し

これでは時代の変化に  
ついていけない!



## 製造業の職場の特徴

<直接部門>

※製造、技術、生産技術、...



チームで戦う  
多才なスペシャリスト集団

<間接部門>

※人事、経理、総務、品質...



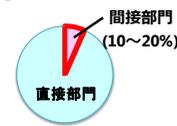
個人で戦う  
単一種目のスペシャリスト集団

チームで戦う変革が必要!  
『先発完投』 ➔ 『継投』

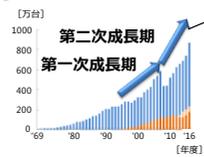


## 間接部門のガラパゴス化

① 人員構成比



② 製品販売台数



<対応>

・人員増  
・業務効率向上

業務の本質的な改善  
これ如何に

間接部門の  
独自の進化

・単一種目のエース育成  
・作業切り出しによる業務の真水化



## 白本との出会い



<共感ポイント>

(中堅社員の不満)

・また資料作り直しなあ。最初からそう言ってよ。  
・思うように結果が出ないなあ。

(新入社員の心の声)

・肝心なことがマニュアルに書いていないじゃん。

(異動してきた部長の疑問)

・どうしてそんなに細かいことをやるの?

<私の想い>

長い道のりだが、一步一步進もう

白本：トヨタの自工程完結



月曜の朝、元気に出社して欲しい!

## 事務局の活動

## 活動の考え方

毎日“スッキリ”仕事をしてもらいたい！

活動名称：  
KGS活動(気持ちも、業務も、スッキリ)

<KGS活動のポイント>

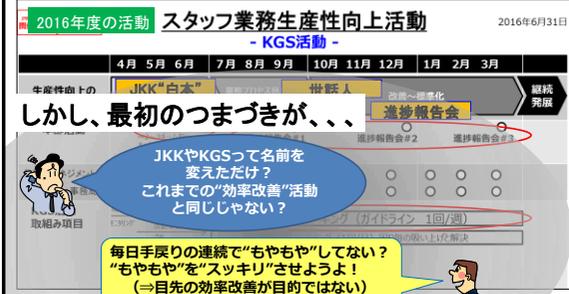


“まずはやってみよう！”とキックオフ (2016年6月)

## 1年目の活動とつまづき



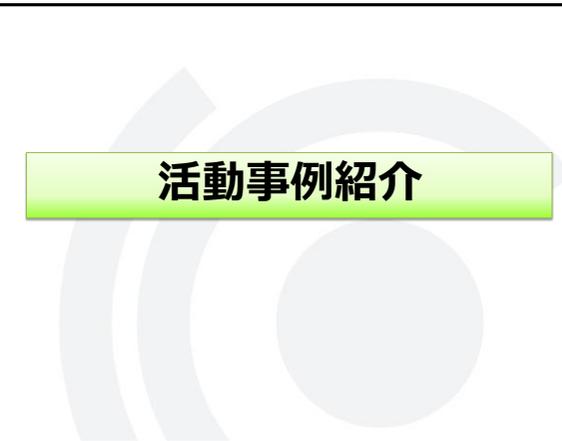
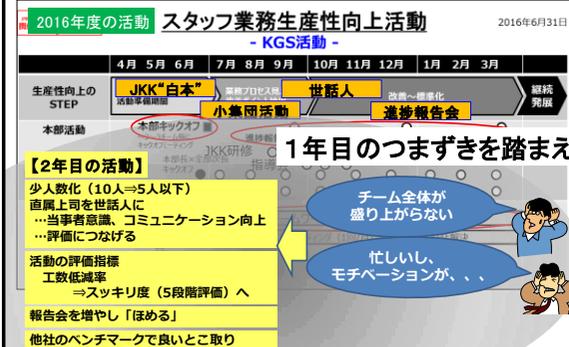
## 1年目の活動とつまづき



## 1年目の活動とつまづき



## 1年目～2年目の活動



## 事例①

# 工程間に架ける橋

### ～市場品質月報の改善～




自工程

後工程

## 事例①

# 業務の紹介と取組みのきっかけ

**市場品質月報作成業務とは？** 市場クレーム発生状況、対策状況を顧客、社内向けに報告するための月報



**取組みのきっかけ**

顧客、モデル増加  
月報形式の変更

エクセルマクロの活用  
などで工数削減は  
したけど...

今後さらに増える

工数大

これ以上は無理だよ

どうしたらいいの？

## 事例①

# 課題解決 (月報数の適正化)



89% 低減  
作成件数  
スッキリ!

## 事例①

# 課題解決 (月報の質向上)



月報の質向上完了!  
スッキリ!

みんなに見てもらえる月報が明確になった!

## 事例①

# まとめ

後工程とキャッチボールする事で月報の重要性が分かり、やりがいにつながった!

『意見を言い、意見を聞ける』橋が架かった



自工程

後工程

## 事例②

# 現場に寄り添う、再発防止カウンセラーへの道

### ～トヨタ流再発防止手法の普及にむけて～

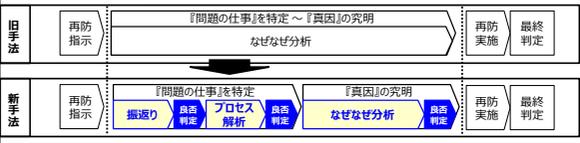


## 業務の紹介と取組みのきっかけ 事例②

### 私たちの業務について



取組みのきっかけ 2016年9月に再発防止の手法が変わり、社内で運用開始された

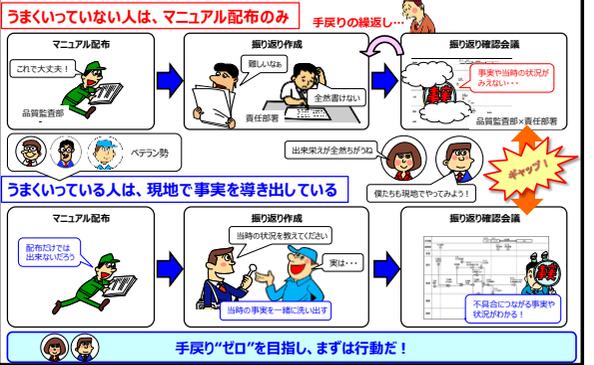


**私たちの役割**  
この手法を、社内に普及させる！

品質監査部メンバー  
品質業務経験 20年 10年 3年 1年 未経験

## 運用開始当初の課題 事例②

普及活動の進め方がメンバーによってバラバラ...



## 新たな課題 事例②

**ヒヤリングがうまくできない！**

私たちがだけだと... 相手に合わせて... 話を聞いていない... 相手に合わせて無意味な会議... 何を聞けばいいんだろう... 相手の状況を教えてほしい... 当時の事実や状況を、相手からうまく引き出せない

ベテランがいる会議では... 積極的に質問するのもいいかも 出社してねえ... 相手に合わせて有意味なヒヤリング... 当時の状況を教えてほしい... 事実を引き出し、有効な再発防止へ導く

ヒヤリングにはテクニックが必要だからね... 一度、中品協に相談してみようか！

**中部品質管理協会からのアドバイス**  
うまくいっている人の頭の中をみえる化すれば、事実を引き出す方法が見える！

中品協へ相談

## 課題解決 ~ベテランの考えを学ぶ~ 事例②

早速ベテランの頭の中をみえる化に取り掛かる

①ベテランの考え方を学ぶ

不具合内容の把握 → 問題点の整理 → 仮説 → 問題のあった仕事の仮説立案 → ヒヤリングポイントの整理

私たちは... 不具合報告書を読むだけ... ヒヤリングにはダンドリが重要だ!!

ベテランの事前アンケートをみえる化

ベテランの仕事から得た気づきを足跡として残す！

## 課題解決 ~ベテランの経験を学ぶ~ 事例②

早速ベテランの頭の中をみえる化に取り掛かる

②ベテランの経験を学ぶ

過去の事例共有 → 仮想体験 → 疑問点をヒヤリング → 気づき・発見

再発防止手続の実施手順 各手順における良品条件 良品条件を抽出するヒヤリングポイント

ベテランの仕事から得た気づきを足跡として残す！ ノウハウ集

## 課題 ~最大の難関~ 事例②

ノウハウ集はできたが、ベテランの様に仮説を立てる思考が理解しきれない！

ベテランの仕事に更に研究！

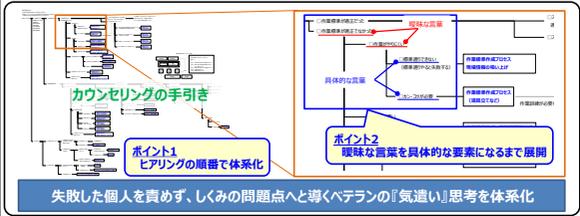
仮説立案の根拠 → 会議でのヒヤリングの仕方 → 個人の責任追及しない発想

問題のあった仕事の働き方をみえる化

Yes, No質問リスト → 適切な言葉が現場で判断できない → 何をもちって適切なの？ → 意味のある言葉を具体的にしないといけない... → 意味のある言葉を具体的に表現するヒントを得た！

**難関突破~まとめ~ 事例②**

最大の難関『ベテランの思考の体系化』に成功！



失敗した個人を責めず、しぐみの問題点へと導くベテランの『氣遣い』思考を体系化

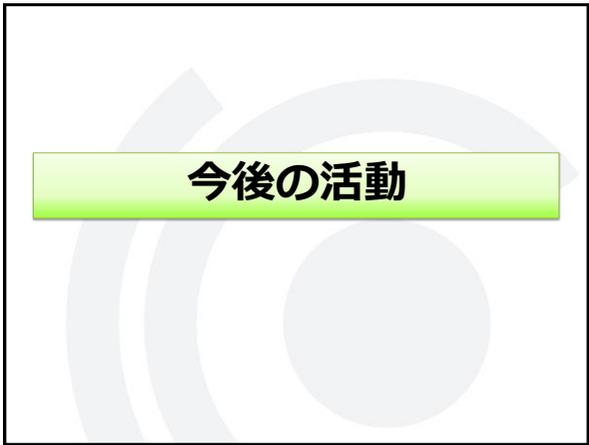
**活動をふりかえて・・・**

メンバーのモヤモヤが解消！  
自信を持って仕事ができるようになった！

今日から私たちもカウンセラーね！

次の仕事に取組むのが楽しみ！！

ベテランに助言をもらい  
行くうちに、世代間の  
コミュニケーションも深まり、  
職場が活性化！



**今後の活動**

**3年目の活動**

スタッフ業務生産性向上活動 - KGS活動 -

2016年6月31日

4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月

2年間を振り返り、、、

“自工程完結”が日常化できていない

【2018年度の活動】

- ・業務振り返りの習慣化  
⇒業務要件シートの活用
- ・業務指示の手戻り削減  
⇒ダンドリシートの活用
- ・定型業務の要件シート化促進  
⇒3か月単位の活動導入



**以上**