

「人づくり」に直結する『自工程完結』実践研修

【会社名】旧アスモ株式会社(現(株)デンソー湖西製作所)

I. 活動の種類

【】 1. 運営事例

- TOPの理解と関心
- 活動の意義と嬉しさの体験
- ほめる
- 事務局の充実による牽引力強化
- 計画的な指導員育成
- 活動の目的とゴール明確化と実行
- その他()

【】 2. テーマ事例

- 段取り力向上
- 業務改廃
- プロセス改善
- 再発防止
- その他(モチベーション向上)

II. アピールポイント

- ・人(意思)が見える、表情が見える実践研修で、困りごと解決のヒントや気づき生まれ、自らの行動に繋がり、自ずと成果は出てくる
- ・受講者と推進事務局がともにうれしさを享受
⇒受講者は「やって良かった」「実務で使える」を実感
⇒事務局の指導力向上で、受講者の実践力が向上

III. 背景

- ・‘09年度から開始した全社一律の研修とテーマ活動は改善事例と受講者数を着実に増加させるも、一部にやらされ感が残り、日常の業務に活かされず
⇒“うれしさ”と“自ら動く”を実感できる
研修へ進化（16年度下期～）

IV. 実践研修の運営を一新

トップの思い : 「少しずつの活動(イッキは禁物)」とし、一步一步確実に定着させる
 推進事務局の思い : 研修で個人の仕事に対し「自ら考え、動き出す」を導き、定着させる

自分の仕事を“どうしたいのか”

その仕事の
“目的・目標”は何か

これでよしとする
“判断基準”は何か

そのために“必要はもの、
情報、道具、能力”は何か

進化の概要: 職場任せの活動から個別支援の活動へ

(進め方: 既受講者の声を真摯に聞き、振り返ることで問題点を改善)

	従来(～‘15年度)	受講者の生声	振り返り	進化(‘16年度～)
テーマ選定	・各部署で2テーマ以上の登録制	・上司の意向で結果が見えているテーマに決まる	事務局の関与が無く、職場任せにしていた	・公募制を採用(半期で5職場5名、事務局が面倒を見る) ・職場で「育てたい人」の困りごとをテーマとして選定
集合研修	・資料を基に考え方やツールの使い方の座学、ケーススタディ	・ツールの使い方が短時間では理解できない	通り一遍の講義で、実践での応用が難しい	・少人数で、表情が見える討議形式 
職場で実践	・ツールを活用し、改善 	・困った時の定期的な指導、支援の場がない	困ったら相談に来るよう伝え、受講者任せにしていた	・推進事務局がアドバイザーとして定期的に職場へ入り、一緒に考える中で気づきを実感
まとめ	・専用書式に活動内容をまとめ、提出 	・結果ありきの内容を書式に埋めて提出	形式的な報告を求めていた	・事務局が受講者の言動の変化を捉え、気づきとして本人へ伝える
お披露目	・優秀事例を展示会で紹介 	・展示物だけではどのように進めたのか、中身が分りにくい	展示すれば、見に来て理解してもらえとの思い込み	・気づきを自らの言葉で発表 

研修を進める上でアドバイザーの攻め所

「成果」ではなく「気づき」「提案」ではなく「質問」「資料」ではなく「言動」

V. 職場での取り組み事例

事例1: 受付部門 「付帯的な帳票処理業務を減らし、本来の仕事に集中したい」

現状

付帯的な仕事「事務処理」

本来の仕事「おもてなし」

目標姿

「どの情報」を、「誰」が、「どのように」使っているのか
現地現物で「判断基準」と「必要なもの」を把握

- ・事実を基に担当者と上司で徹底議論
- ・改善案を共有し、その場で意思決定
- ・7割の項目見直し、帳票1枚統合

私達の仕事の「目的・目標」は
(来客接待)業務の目的・目標

誰に、何を提供するのか	<誰に> ①お客様 ②お客様を応対する応対者
業務で付加する価値は何か(後工程(お客様)のニーズ)	<何を提供するのか> サービス ①迷わずスムーズに入退門でき、気持ちよく目的を達成できる ②お客様を迎え入れる為の準備が万全にでき、気持ちよく対応できる
いつまでにするのか	お客様が帰られる迄

本人の変化

- ・やらされ感 → **主体性**
「改善のやり方が分かってきた！」
- ・事務的作業 → **後工程への思いやり**
「自分の付加価値が分かった！」
- ・上司の意見を尊重 → **自分の意見を主張**
「事実を知っていると強い！」

事例2: 調達部門 「納期内に適正コストの単価を決定したい」

当初、仕事に対しての姿勢を振り返ると

- ・価格評価の業務に関して
- ・仕事の目的・目標を明確にしているか? ⇒ NO
「担当業務だからやる」
- ・業務の付加価値を理解しているか? ⇒ NO
「業務をこなすことが最優先」
- ・アウトプットのイメージは明確か? ⇒ YES
「見積回答書の提出が必要」※誤った認識

お客さんが欲しいのは(仕事の目的・目標)

誰に	事業企画部
<アウトプットを活用する相手(お客様)>	見積回答書、書類ではなく
何を提供するのか	事業企画部
<業務の最終的なアウトプット>	購入予定単価が知りたい
どのような価値を積み込んだ(お客様は何を望んでいるか(ニーズ))	調達における価格評価(CT査定類似比較)を繰り返し込んだ価格情報の早期提供

業務フロー(仕事の流れ)

業務フローをありのままに書き出すと、いろいろな問題が見えてきた

例に基づき、細かいところまで見える化

更に細かく工程をばらしIN PUT、OUT PUTを書き出してみると、解決策が見えてきた

不要な出戻りが多い

LTを記入し、所要時間を

こんなにかかるとはなぜか...

仕入先の回答を待つ必要はない...

時間が経つと仕入先も即応し難い...

問題のプロセス以外でも仕事の出戻りが多い... ⇒イレギュラーな事象ではない

結果L/T7日短縮、納期内回答が可能に

本人の成果

- ・業務フローで問題個所に「気付き」、L/T短縮という成果に繋がった
- ・仕事にはいつもの細かい工程があり、それぞれで「判断基準」「必要なもの」を明確にすることで抜け漏れなく進められようになった

VI. 結果、今後の進め方、所感

■結果(受講者と上司の声)

《受講者》 困りごと解決とうれしさを実感

- ・業務フローなどのツールを活用し、今まで気付かなかった無駄や間違いの起りやすい点を認識する方法を学び困りごとを解決できたので、この考え方を活かして他業務についても改善を進めていきたい

《上司》 部下の成長と手法の有効性を実感

- ・当初は仕事の目的・目標が書けず苦労していたが、個別相談などを経て正しく書けるようになり、困りごととも解決できたので、本考え方の有効性を実感。職場に展開して職場力を上げるように努めて欲しい

■今後の進め方

- ・現場における改善活動の実践の中で、自工程完結の考え方を伝える。

■所感

- ・「少しずつの活動とする(イッキは禁物)」という経営トップの基本的な考え方を踏襲し手ごたえを感じている。浸透には時間を要するが、この姿勢はぶらすことなく根気強く職場に仲間を増やしていく