

# テーマ 自工程完結推進時のもやもや解消

【会社名】(株)UACJ

## I. 活動の種類 【1. 運営事例】 その他(進め方の工夫)

- UACJは、2013年に「古河スカイ」と「住友軽金属工業」が統合して誕生したアルミニウム総合メーカーです。
- 2009年：住友軽金属で自工程完結の取り組みを開始(トヨタ様、協豊会のご指導)
- 2013年：統合後、(ペースダウンしながらも)新規部門も含め継続中
- 取り組み件数 統合前:662件(2010/4~2013/9)⇒ 統合後:274件(2013/10~2018/2)
- 今回は、取り組みを推進する中で直面した「もやもや」や「難しさ」と、それに対する「工夫」を3点紹介します。

## II. アピールポイント (工夫点)

- ①業務目的・目標決定手順の明確化 ⇒ “業務目的・目標検討シート”
- ②業務範囲のメンバー間や上司との認識共有の徹底
- ③(特に)良品条件のみ見える化 ⇒ 書きやすい“業務要件図”

## III. 背景 (当初の状況)

当初の展開の仕方でも進めたが下記に直面。

- ①業務目的・目標の決め方がわからない。質の高い業務目的、目標とならない。
- ②取り組みメンバーそれぞれがイメージする業務範囲が異なるため、話がかみ合わない。
- ③いきなり業務要件整理シートは書けない(難しい)。



## IV. 自工程完結推進時の工夫

### ① 業務目的・目標決定手順の明確化 ⇒ “業務目的・目標検討シート”

**業務目的・目標 の決め方がわからない!! 質の高いものにならない!! を解消**

#### 業務目的・目標検討シート

①	業務名	課内新人歓迎会開催業務		
②	業務の機能 (その業務のはたすべき役割)	新人課員への歓迎		課員の親睦
③	関係部門(者) (この業務の成果に期待している相手、部門、お客様)	新人	課員	課長
④	各関係部門(者)の役割	課のメンバーを知る 課のメンバーに自分を知ってもらう	新人の理解 課員同士の親睦	課内のコミュニケーション 課の風土作り
⑤	ニーズ(期待) (各関係部門(者)がその業務に期待する項目)	先輩達と仲良くなりたい 不安を解消したい	新人のことを良く知りたい 他の課員と親睦を回りたい 適正な会費であって欲しい	新人が早く課に馴染めるようにしたい 課の結束を強くしたい
⑥	目的	誰に	新人	課員
	どの様な価値を盛り込んだ	課のメンバーになれたという自覚が得られる	全メンバーと協力していく気持ちになれる	
⑥	何を提供するのか(アウトプット)	新人歓迎会	新人歓迎会	
	いつまでに	新人歓迎会終了時	新人歓迎会終了時	
⑥	どのレベルにするのか	不安がなくなる メンバーと親しくなれる (全員の名前が覚えなれる)	メンバー全員が親しくなれたと感じて貰える (全員が良かったと言ってくれる) 適正な会費であると思ってもらえるレベル	

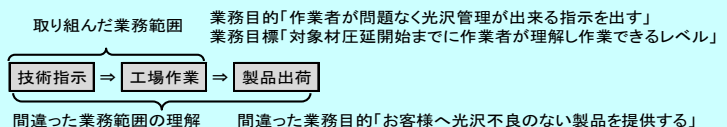
#### 業務目的・目標決定の手順とツールの工夫

- ①業務名(業務範囲)を確定し、取り組みメンバーと共有する。(注1)
- ②その業務の機能(アウトプット)を決め、取り組みメンバーと共有する。
- ③その業務に対する各関係部門(者)とその役割を明確にする。
- ④その業務に対する各関係部門(者)のニーズ(期待)を明確にする。
- ⑤自部門(自分)の役割と、関係部門(者)のニーズと、業務機能から業務目的を設定する。
- ⑥その目的を実現するプロセスをイメージし、または業務機能の出来栄を評価できる指標を決め、業務目標を設定する。

(注1) 業務範囲が異なると目的自体が変わることを理解することが大切。

#### 【事例】

「(技術室員による)光沢材の  
圧延条件指示業務」



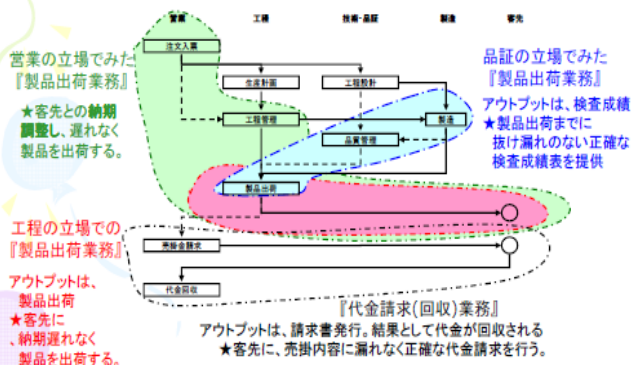
## ②業務範囲のメンバー間の共有

取り組みメンバーそれぞれがイメージする業務範囲が異なるため、話がかみ合わない(業務目的が定まらない)!! を解消。

### 《ポイント》

- 各取り組みメンバーが認識している業務範囲や業務目的(業務の機能・役割)にズレが出ていないかに注意しながら進める。
- 上司、事務局はこれらを良く理解した上で広い視野、より高い視点から業務品質を上げるべく的確な助言を行う。

『製品出荷業務?』…全体でみるとアウトプットは、代金回収  
★会社に対し、売上げた製品の代金を確実に回収する。



## ③良品条件のみ見える化 ⇒ “業務要件図”を活用

いきなり業務要件整理シートは書けない(わかりにくい、書きにくい、難しい、見づらい)!! を解消

### 《ポイント》

- みえる化することで、全員のコミュニケーションギャップが埋まり、新たな(潜在する)問題・課題への気付きにつながる。
- “業務要件図”は、対象業務範囲全体にも、それぞれのタスク毎にも作成可能であり、分かりやすく抜け漏れのない業務要件整理シート(“YYM\*シート”)が作成できる。
- 必要なタスクに対してのみ作成することで、業務フロー図の作成を必要としない改善も可能。

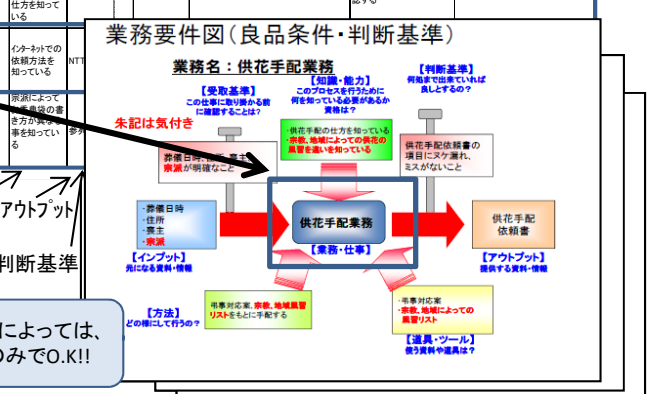
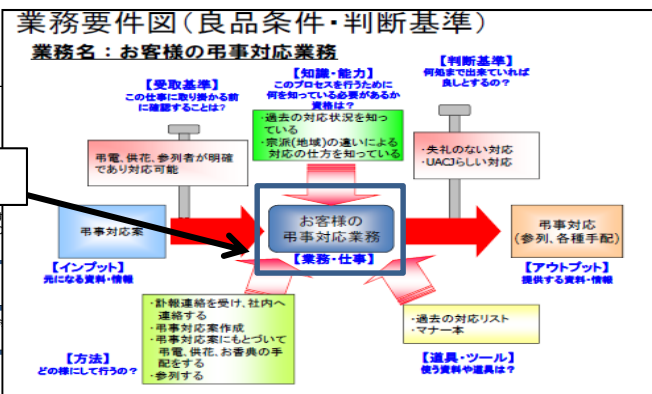
### 業務要件整理シート(YYM\*シート)

業務名: お客様の弔事対応業務

業務目的: お客様に失礼がなく適切かつUACUらしい対応する  
業務目標: 業務グループとして 確実な手配(苦情ゼロ)

\*ワライと  
Y:良く話し  
Y:良く考え  
M:みんなで創り上げる

大項目	業務の手順(仕事の流れ)		誰が(その仕事を)する人	どこから(誰から)	インプット情報		仕事をするための方法	仕事をするための道具	判断基準
	中項目	小項目			インプット何をも/や情報	「受取基準」インプットの情報や関係が明確			
計報連絡	その仕事の役割(狙い、役目、目的)	No	実施項目何をしていきますか?	営業担当	お客様	計報連絡情報	氏名、葬儀日時、喪主、宗派や当社との関係が明確	PCで計報連絡を作成	過去への対応リスト
	1	計報連絡表の作成、発信	営業担当	お客様	1	計報連絡情報	氏名、葬儀日時、喪主、宗派や当社との関係が明確	PCで計報連絡を作成	過去への対応リスト
	2	弔事対応案を決める	2	参列者、各種手配案を作る	上司 営業担当	2	計報連絡表	対応案を決定するのに必要な情報が全て	上司と相談
	3	手配	3	手配	業務チーム	3	手配情報	FAXで会社指定の花型に依頼する	過去への対応リスト
	4	手配	4	各種手配	業務チーム	4	各種手配	依頼書 FAX (インターネット)	過去への対応リスト
5	手配	5	お香典手配	業務チーム	5	お香典手配	依頼書 FAX (インターネット)	過去への対応リスト	



プロセス インプット 受取条件 方法・道具 知識・能力 アウトプット 判断基準

業務要件図にすることで、業務(タスク)に必要な条件がイメージしやすく、良品条件、判断基準が書きやすくなりました。気付きも出やすくなりました。

取り組みテーマによっては、業務要件図のみでO.K!!

## V. 結果、今後の進め方、所感

- 当初は、元々の自工程完結ツールで展開したが、ツールの使い込み方が難しく、「そもそも業務の目的とは何か?」、「活動の目的(狙い)と混同してしまう」等の“もやもや”に直面。さらに、業務要件整理シートの作成が難しく、時間も掛かり混乱。そこで、上記の方法を工夫することで、分かりやすく、取り組みメンバーに納得感のある進め方にすることが出来た。
- 自工程完結は働き方改革そのものであり、当社でも重要性が増加。グループ内への展開を拡大していくとともに、一部取組みを開始している新しい「トヨタ流・自工程完結」を組み入れていきたい。