

管理間接職場における 小集団活動

このスライドは、日本品質管理学会「管理間接職場における小集団活動研究会」レポートと、その書籍2009年6月日科技連発刊「管理間接職場における小集団活動」の要点をまとめたものです。

2010年4月

西村三郎

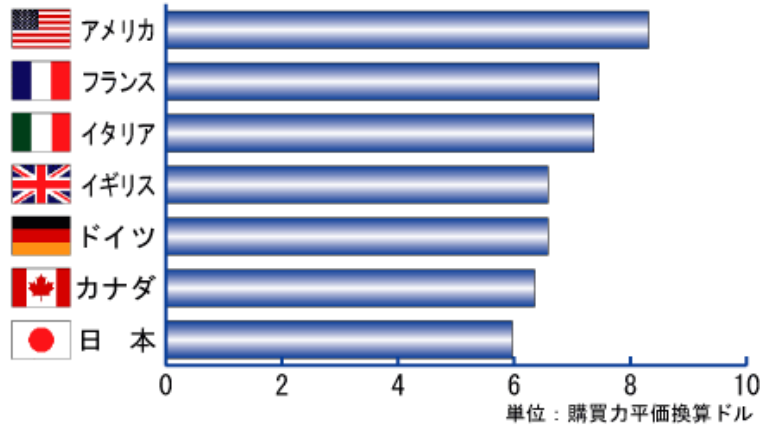
1. はじめに

日本における産業の生産性

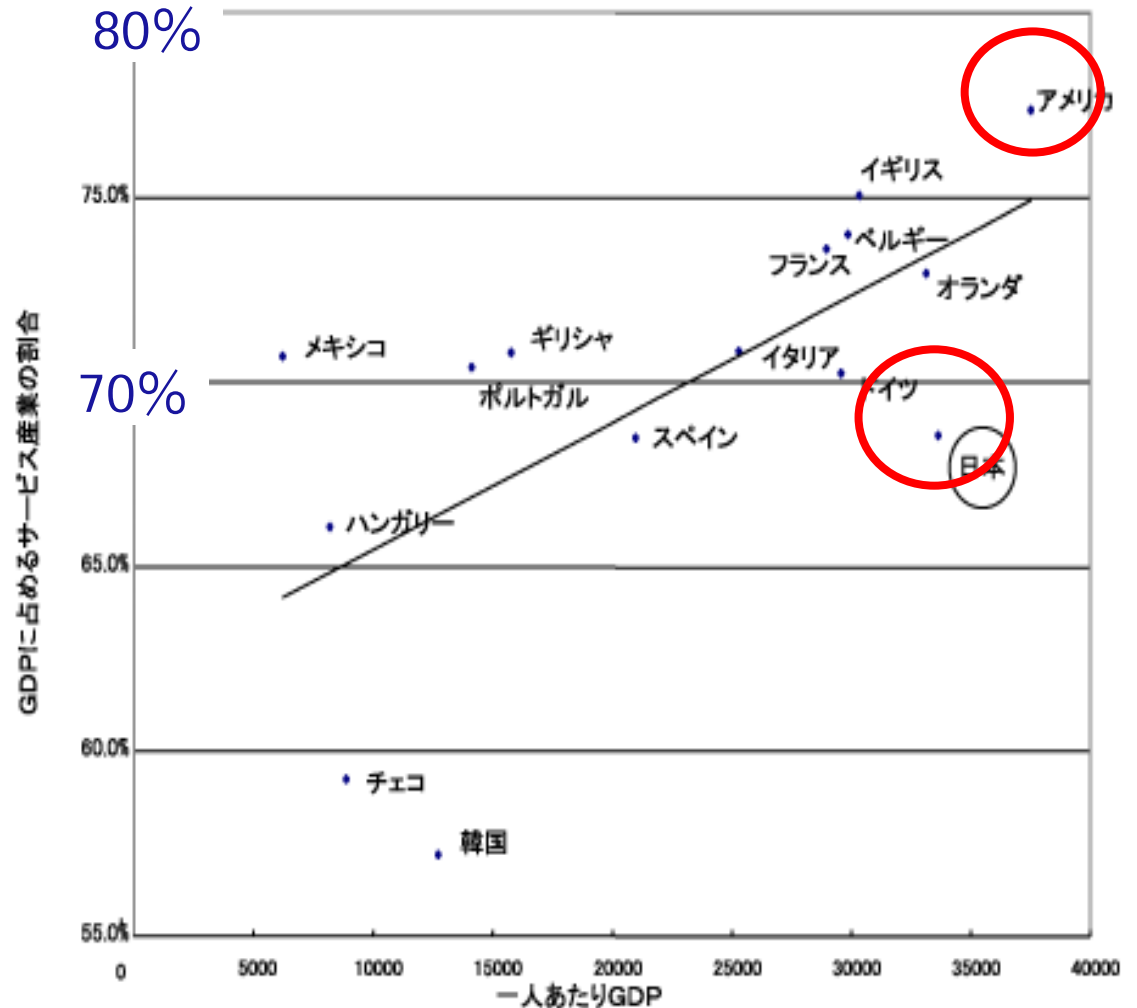
全産業

サービス産業

G7の労働生産性 (2004年)



2004年



注) OECDデータベースより取得可能な国から人口1000万人以下の国を除いたもの
(出典)橋本正洋(2006)、OECDデータベース(2003年の数値)

1. はじめに

なぜ日米の国際競争力は逆転したか

1980年代 “Japan as No1”

- 製造業を中心としたTQC活動

米国は日本のTQMを勉強し、サービス業にも展開した

- デミングの品質管理セミナー
- シックスシグマ、マルコム・ボールドリッチ

1. はじめに

- 日本品質管理学会「管理間接職場における小集団活動研究会」レポート

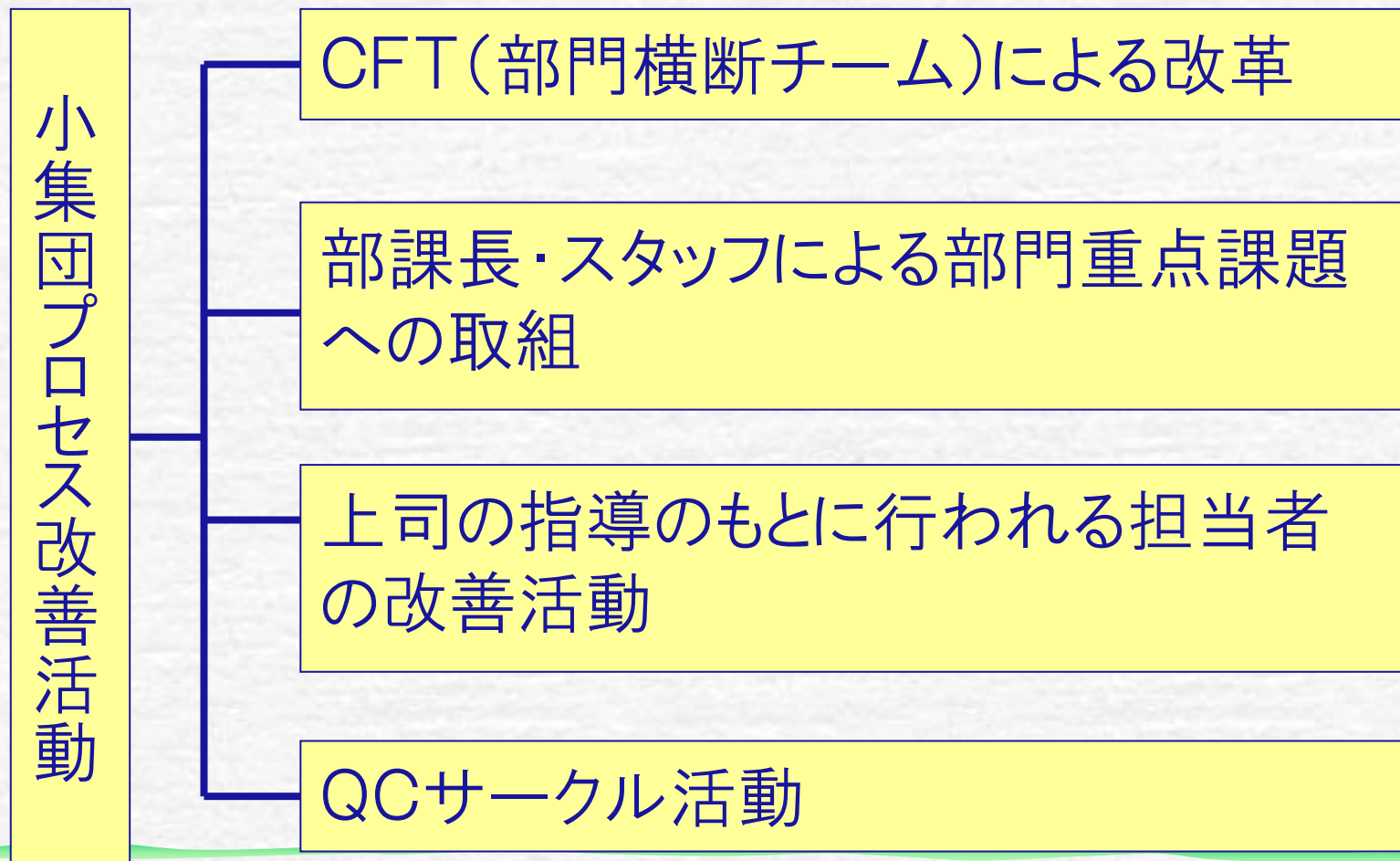


- 日科技連 管理間接職場における小集団活動
2009年6月発刊

- 1) 小集団プロセス改善活動と管理間接職場小集団プロセス改善活動の目指す姿
- 2) 管理間接職場において小集団プロセス改善活動を実践する困難さ
- 3) 困難さを克服するには
- 4) 管理間接職場における小集団プロセス改善活動の推進事例(シャープ、コニカ、住友建機、トヨタ他)

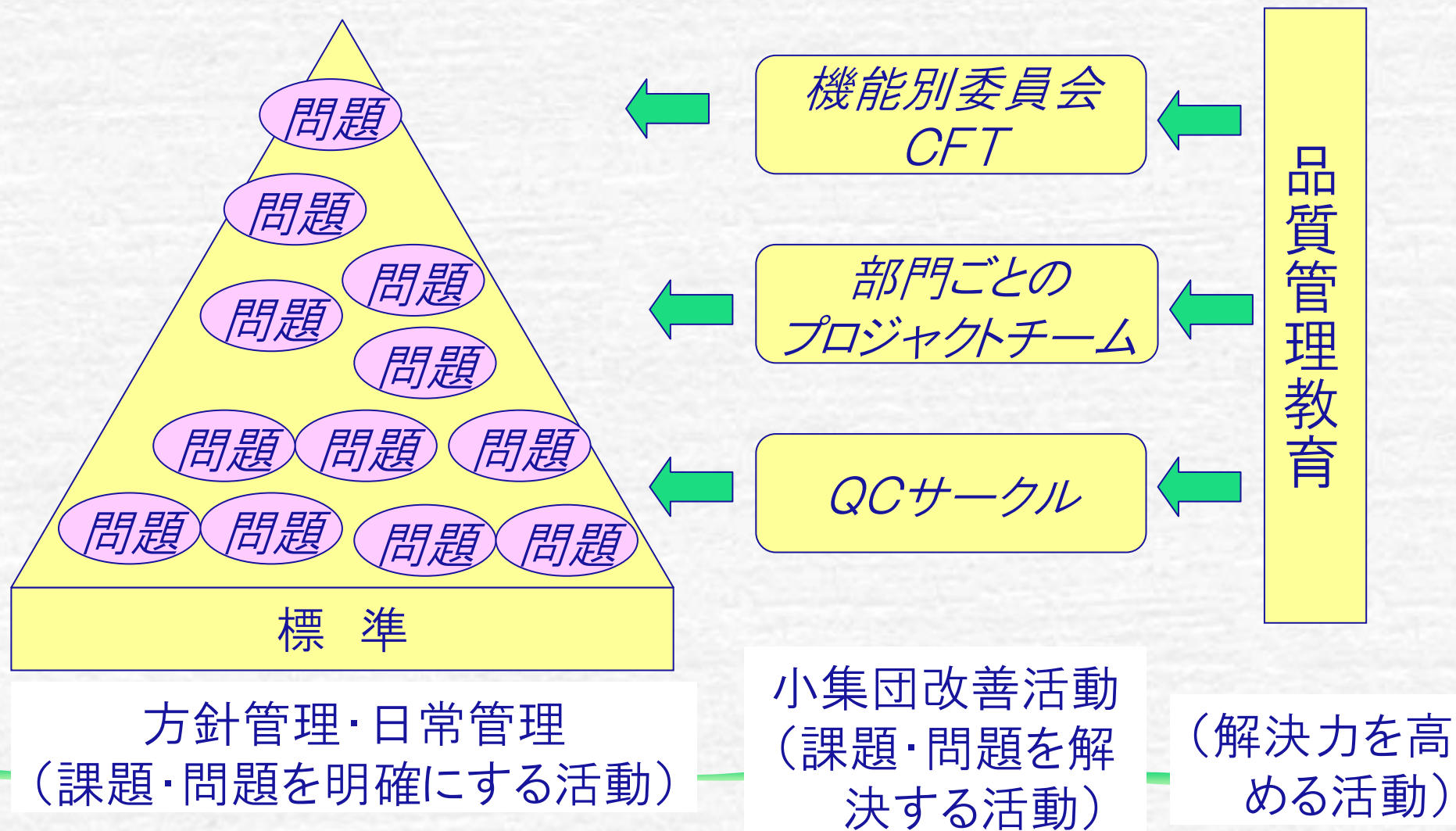
2. 経営とTQMと小集団活動

小集団プロセス改善活動とは



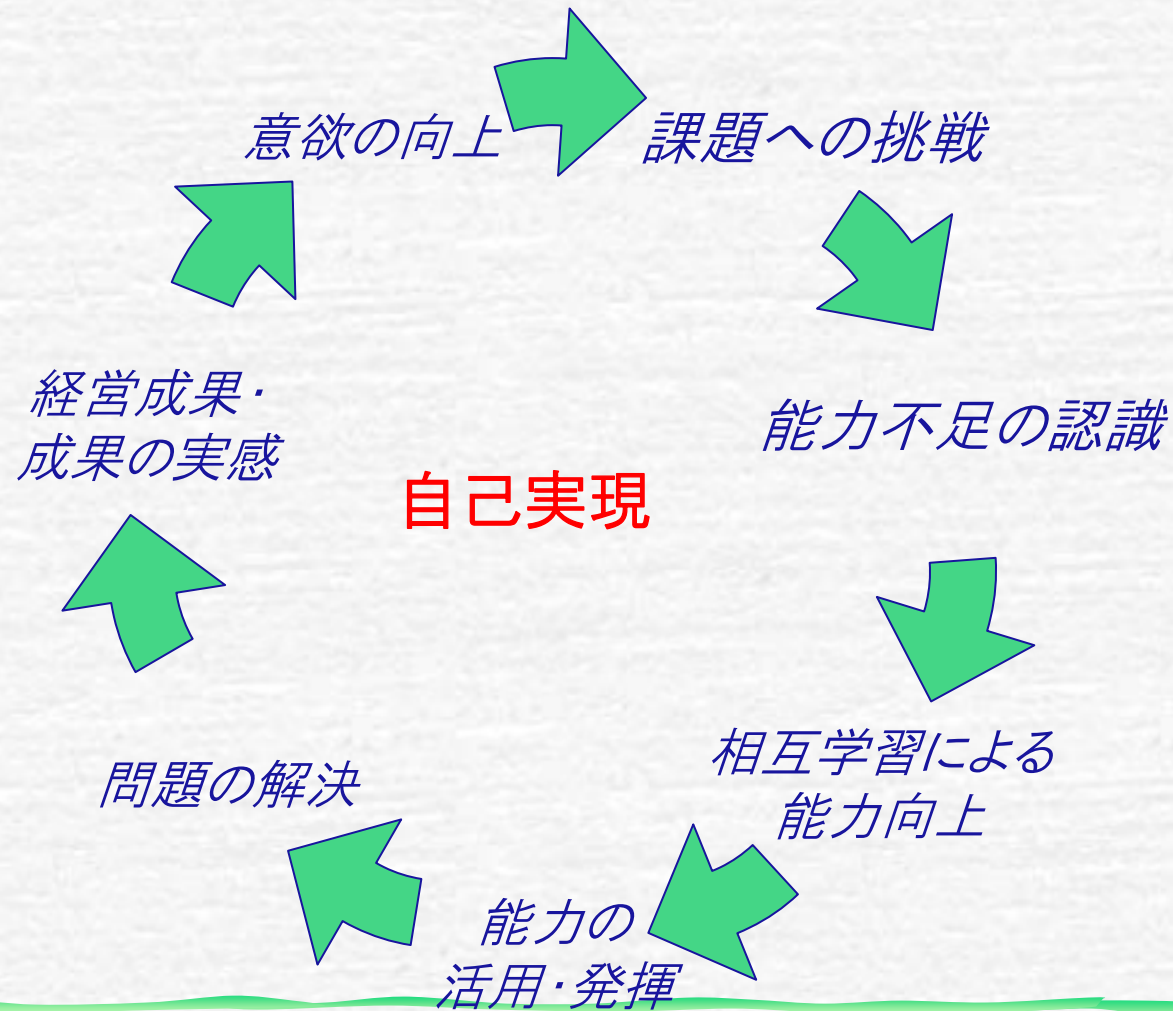
2. 経営とTQMと小集団活動

方針管理・日常管理と小集団プロセス改善活動



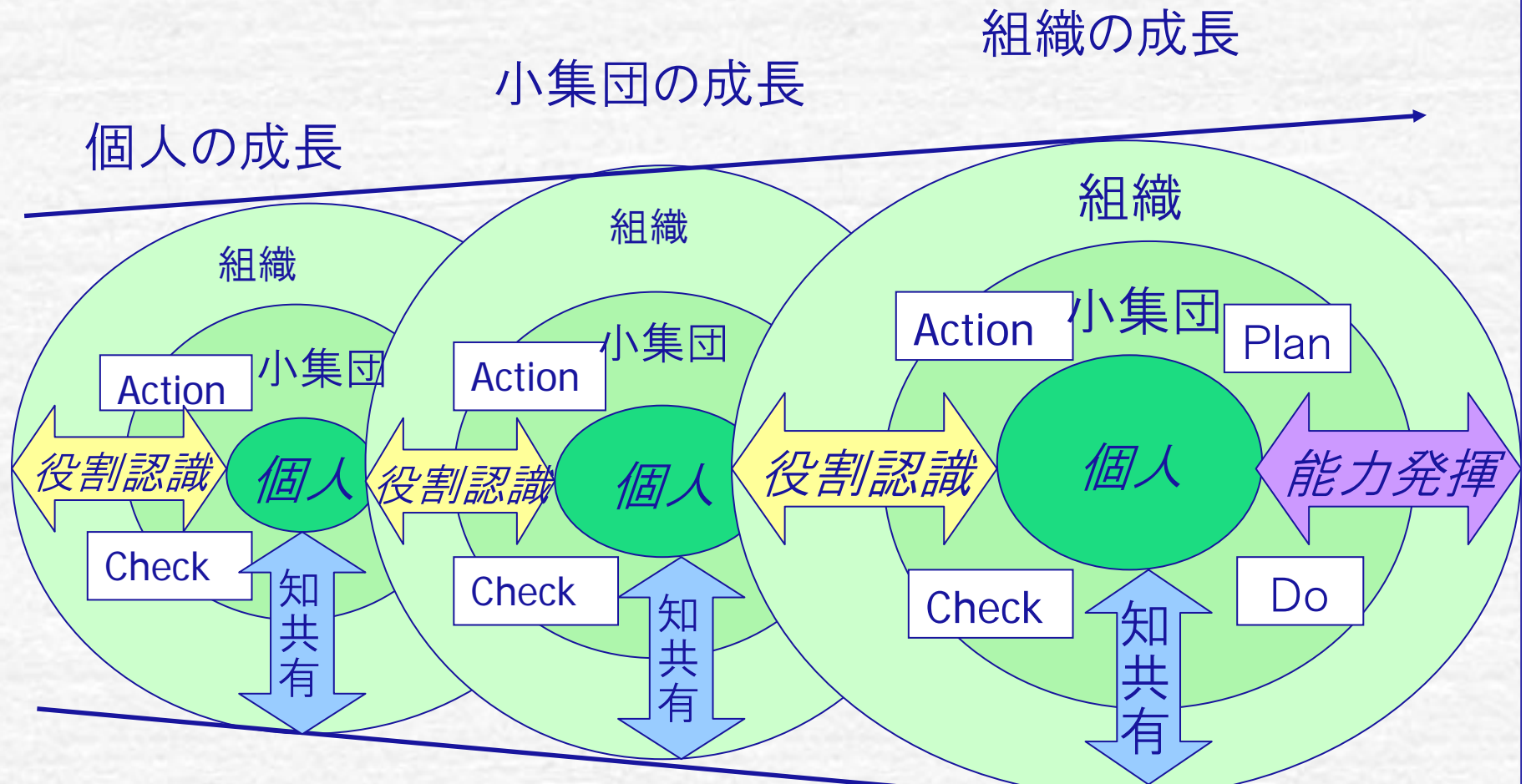
2. 経営とTQMと小集団活動

小集団プロセス改善活動の原動力



2. 経営とTQMと小集団活動

小集団プロセス改善活動の原動力



3. 管理間接職場の特性と活動の困難さ

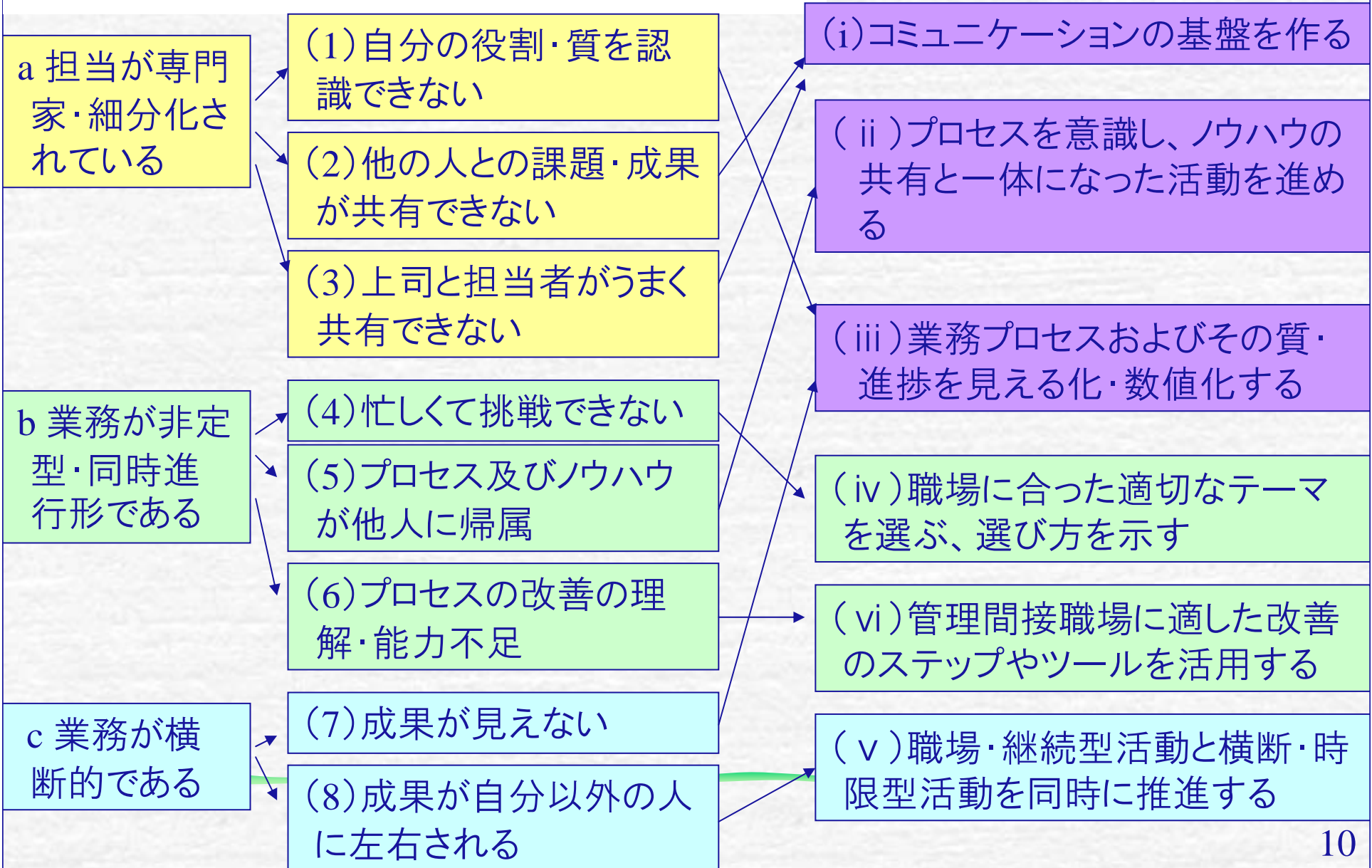
管理間接職場の特性

職場特性	管理間接職場	技 術 系	営 業 系	サ ポ ー ト 系	本 社 ス タ ッフ 系
a 担当が専門家・細分化されている		○	○	◎	◎
b 業務が非定型・同時進行形である		○	○	◎	◎
c 業務が横断的である		○	○	○	◎
d 人の入れ替わりが激しく、個人主義の人が多い		◎	◎	○	○
e 成果・技術を重視する人が多い		◎	◎	○	○

◎: 非常によく当てはまる ○: 当てはまる

3. 管理間接職場の特性と活動の困難さ

職場の特性と推進の基本



3. 管理間接職場の特性と活動の困難さ

職場の特性と推進の基本 (続き)

d 人の入れ替わりが激しく、個人主義の人が多い

(9) 相互のコミュニケーションの不足

(10) 小集団活動の理解・能力不足

e 成果・技術を重視する人が多い

(11) 改善に対する関心の薄さ

(12) プロセスや人材育成が評価されない

(13) 他の人とノウハウを共有したくない

(i) コミュニケーションの基盤を作る

(ii) プロセスを意識し、ノウハウの共有と一体になった活動を進める

(viii) 相互学習により活動を活性化化する

(vii) 改善能力・運営能力を評価し、その向上をはかる

(ix) 全社における小集団プロセス活動の位置づけを明確にする

4. 困難さを克服するための推進の基本

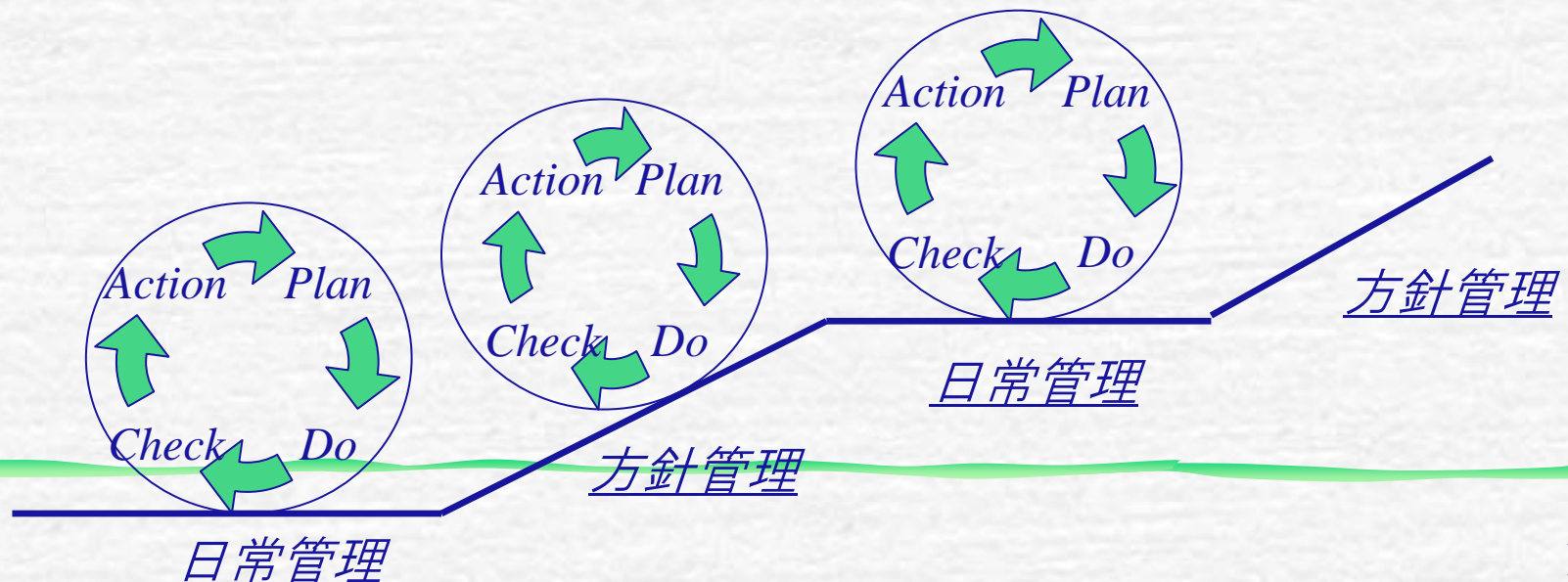
全職場

(i) コミュニケーションの基盤を作る

① 小集団プロセス改善活動の目的と推進組織を明確にする

- ✓ 企業・組織の体質改善・発展に寄与する
- ✓ 人間性を尊重して、生きがいのある明るい職場を作る
- ✓ 人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す。

② 方針管理と日常管理の仕組みをつくる



4. 困難さを克服するための推進の基本

(i) コミュニケーションの基盤を作る

③ 担当者と上司、担当者同士のコミュニケーションを促進する

- ✓ 自由闊達な雰囲気
- ✓ 仕事の目的・目標を明確にする
- ✓ 職場課題検討会で、課題を共有

④ 管理者のマネジメント力を伸ばす

- ✓ 小集団活動の場の提供
- ✓ 適切なタイミングでの指導・支援
- ✓ アクションラーニング
- ✓ 成果やノウハウの共有

4. 困難さを克服するための推進の基本

全職場

(ii) プロセスを意識し、ノウハウの共有と一体になった活動を進める

① プロセスを意識した活動を行う

プロセスを業務フロー図に書く



業務フロー図を用いて改善の機会を見つける



業務フロー図をもとに対策を作成・実施する

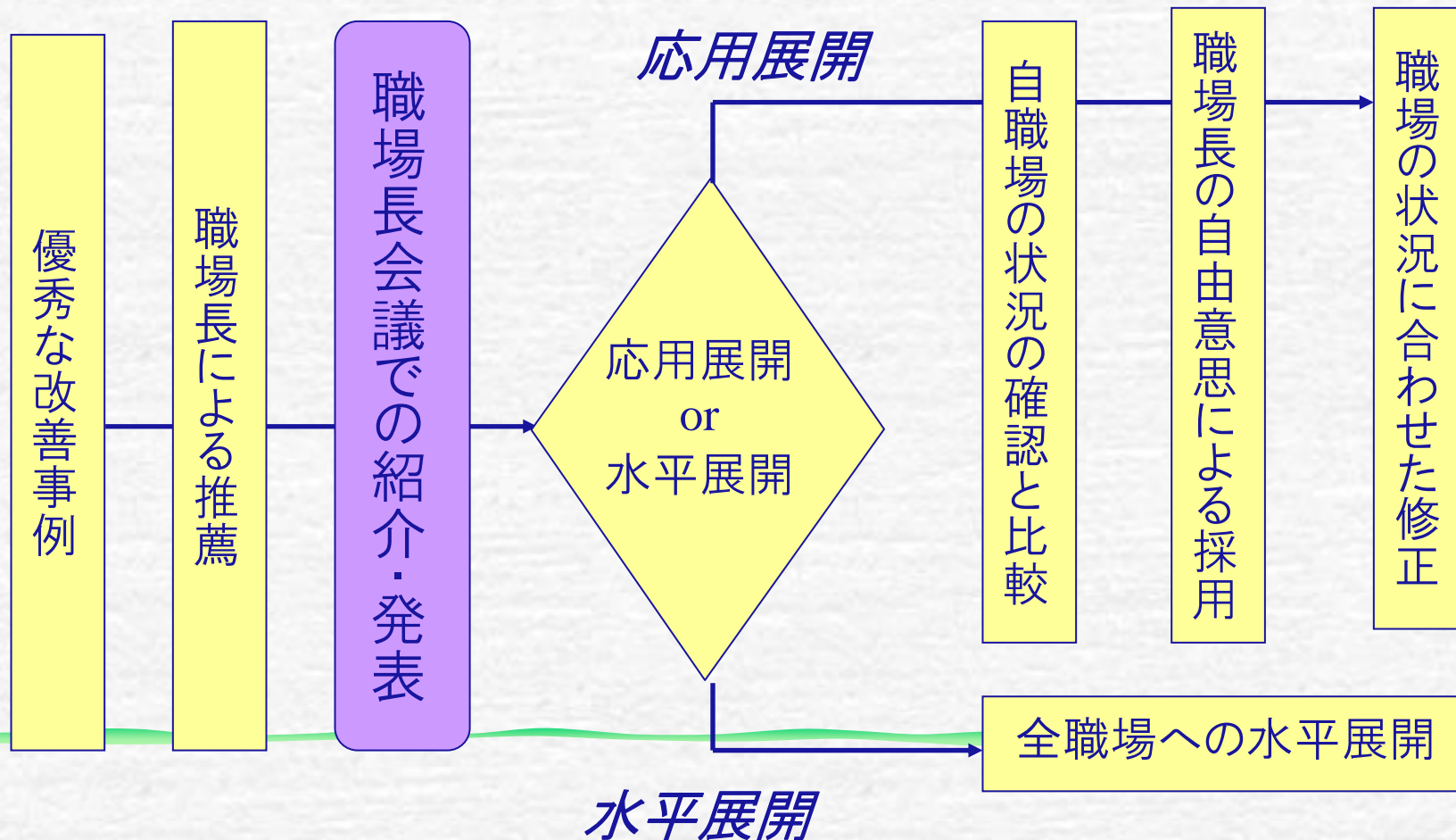


業務フロー図を中心に標準化を行う

4. 困難さを克服するための推進の基本

(ii) プロセスを意識し、ノウハウの共有と一体になった活動を進める

② ノウハウの共有と一体となった活動を行う



4. 困難さを克服するための推進の基本

全職場

(iii) 業務プロセスおよびその質・進捗を見える化・数値化する

トヨタ T-PK
(トヨタプロセスカイゼン)の例

① 業務目的の明確化
業務の目的・目標や顧客と顧客ニーズを業務整理シートで明確化



② 業務全体の見える化
関連部署を含めた業務全体の流れを業務構成表と業務フロー図で見える化



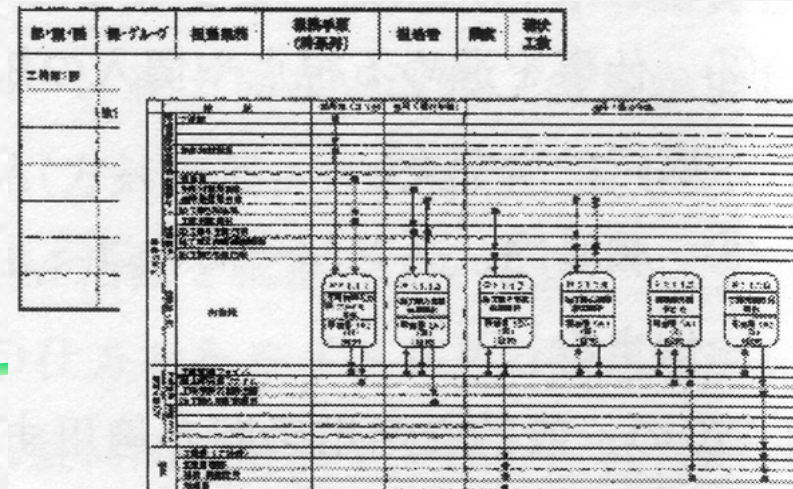
＜業務整理シート＞

T-PK業務整理シート
業務名：生産日報実績報告

業務の目的
製造部及び関連部署の関係者に対し、生産管理に必要な情報を提供し、作業効率等の関連部署と連携し、正確かつタイムリーに生産情報を提供する

モノ・サービス	顧客とそのニーズ		主社内内外関連組織	
	顧客	ニーズ	システム	モノ・サービス
工場稼働状況報告書	工場長	工場全体の生産上の問題を把握するために各部署毎の生産実績を提供してほしい	技術員 生産日報担当者 故障原因担当者	生産会議資料(前月末) 総務人生産日報 設備A故障原因情報
工場稼働状況報告書				

＜業務構成表・業務フロー図＞



4. 困難さを克服するための推進の基本

(iv) 職場に合った適切なテーマを選ぶ、選び方

- 業務に直接関係するテーマとそれ以外のテーマを組み合わせる。

業務に直接関係するテーマ

- 方針管理と一体化する
- 職場課題検討会を開催し、課題を担当者の能力に応じて適切な大きさに分解する
 - 職場課題検討会とは、会社・職場を取り巻く環境会社や部門の方針、職場の課題、前期の反省などについて、管理職・リーダー・メンバー・スタッフなど関連する人たちがすり合わせ・共有化を図る
- 部門横断のテーマ(クロスファンショナルなテーマ)を積極的に取り上げる

(iv) 職場に合った適切なテーマを選ぶ、選び方

本来業務と少しは離れた領域のテーマ

自由闊達な考えを尊重する。

- ① 周辺技術や業界情報、特許情報を勉強してみる・整理してみる
- ② 既存の技術の新分野への応用を考える
- ③ お客様の声をヒントにする

4. 困難さを克服するための推進の基本

本社スタッフ系

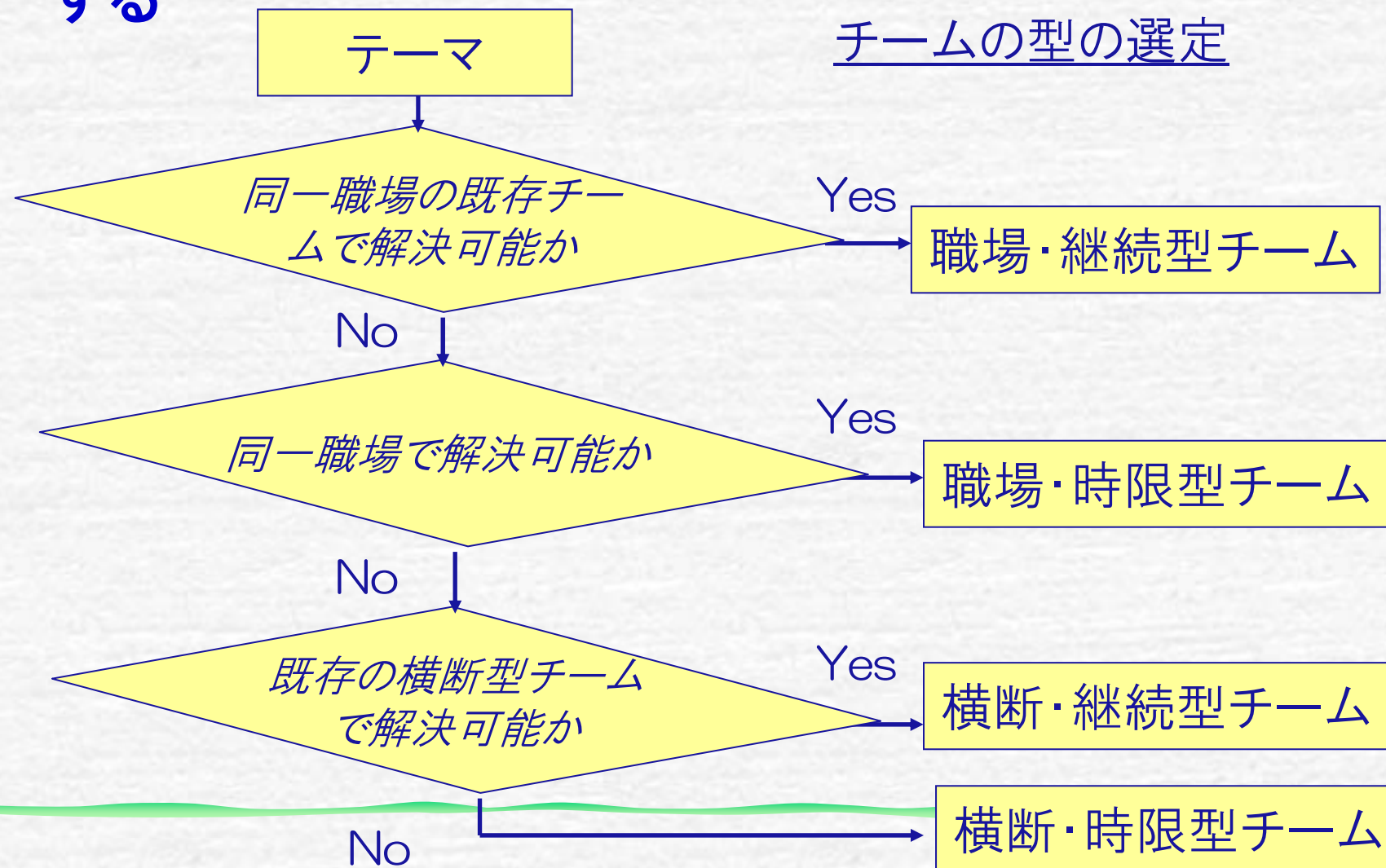
(v) 職場・継続型活動と横断・時限型活動を同時に推進する

- 職場・継続型 同一職場内でほぼ同じ仕事をしている人々によってチームを編成し、問題解決・課題達成のあとも引き続き同じ編成のチームで違ったテーマに取り組む活動
- 横断・時限型 職場をまたがる、職域が異なる人々によってチームを編成し、問題解決・課題達成のあとにチームを解散する活動

4. 困難さを克服するための推進の基本

本社スタッフ系

(v) 職場・継続型活動と横断・時限型活動を同時に推進する



4. 困難さを克服するための推進の基本

本社スタッフ系

(v) 職場・継続型活動と横断・時限型活動を同時に推進する

横断型・時限型チームの編成例

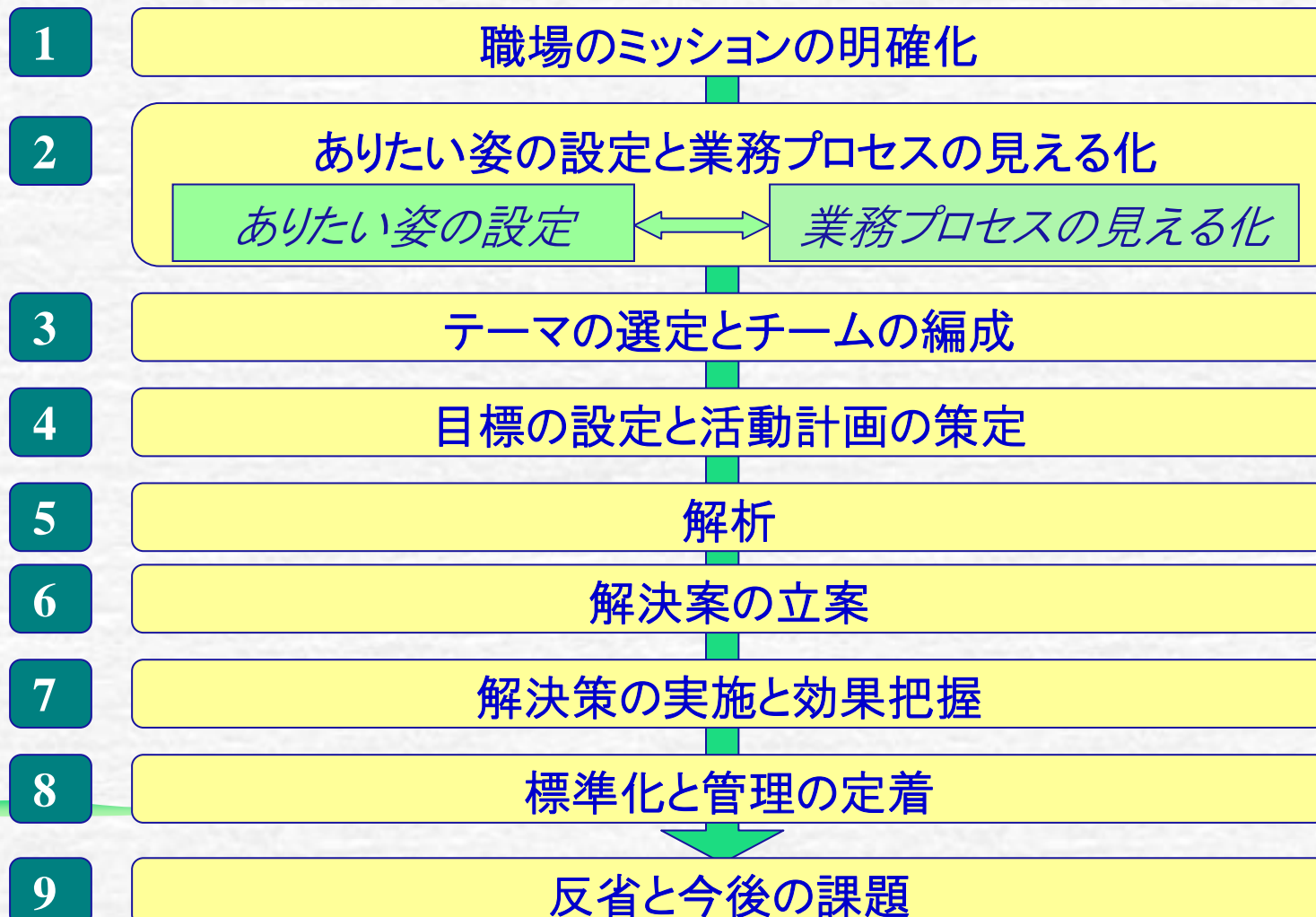
	テーマ	部門							
		A部	B部	C部	D部	E部	..	N部	
部門横断チーム	売上高の30%増大		○		○	○		○	部門単独で達成できない課題に対して、部門・階層にとらわれず、テーマに適した知識・技能を持つ人々で編成
	新製品売上比率の倍増	○		○	○	○			
	市場クレームの半減				○	○		○	
	購買方法の変革	○		○					
	製造原価の25%低減		○		○			○	
	新製品開発の1/2短縮								

横断・時限型については、チームリーダーを任命するとともに、テーマの解決に必要な能力を特定し、メンバーを選定する

4. 困難さを克服するための推進の基本

(vi) 管理間接職場に適した改善のステップやツール を活用する

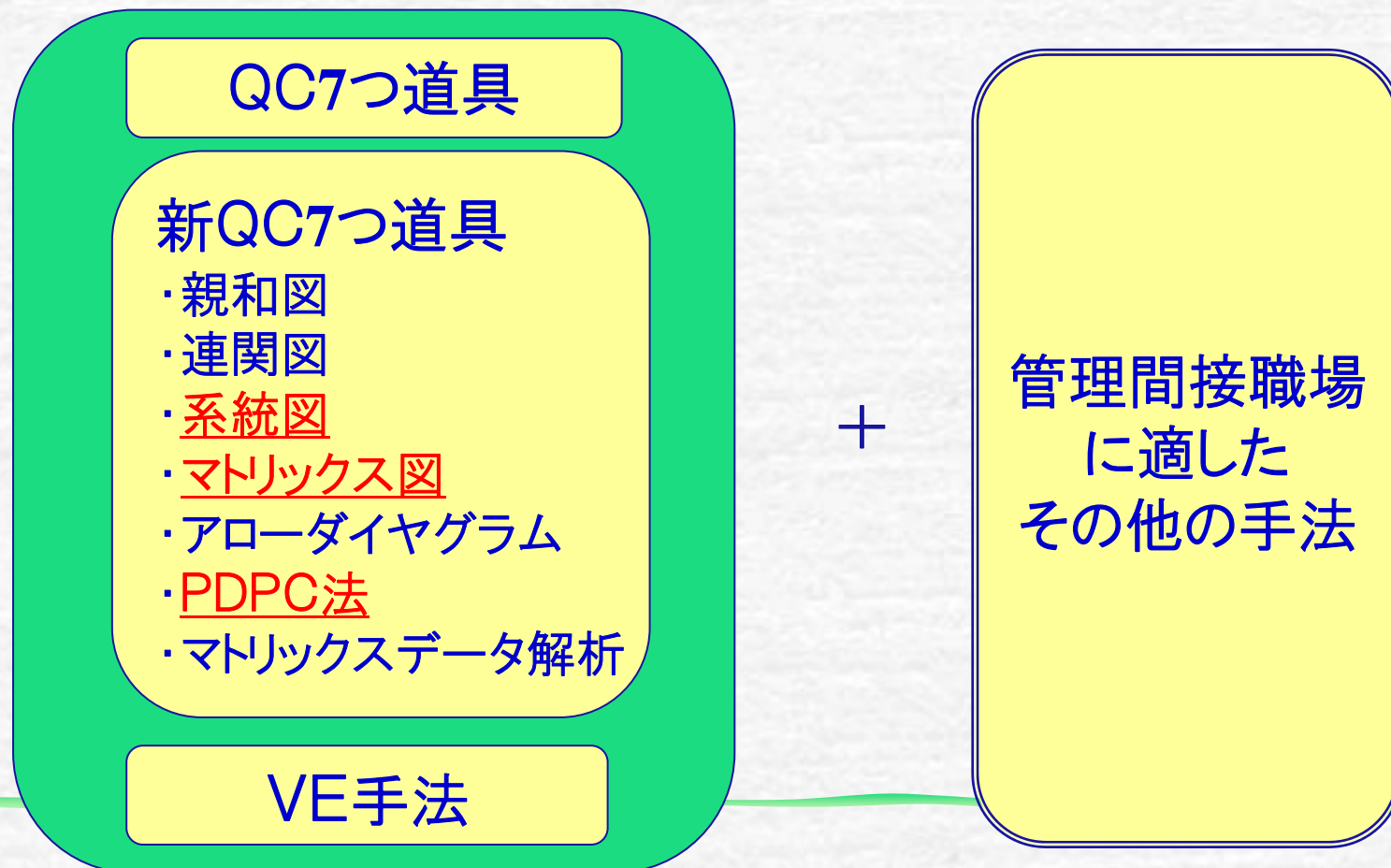
管理間接職場のための改善のステップ



4. 困難さを克服するための推進の基本

(vi) 管理間接職場に適した改善のステップやツール を活用する

各ステップで管理間接職場の特性に適したツールを活用する



① 職場のミッションの明確化

業務展開シート

業務の範囲	市民・業者が不動産の評価証明を必要とするとき(不動産売買や登記などのため)、評価額を記載した証明書を交付する		ねらいの業務水準	申請の不備は、すぐに知らせ(混んでいるときは、担当者が申請書を見るまでに時間がかかる)、なるべく待たせない。交付時に身分証明書を確認するが、もっていない人がいるので、窓口に来る以前に周知する				評価項目			
	業務範囲	重要度		緊急度	方針適合	総合評価					
評価証明書の発行	窓口準備	窓口をチェックする	好感度をチェックする	気持ちのよい窓口かをチェックする	好感度合い	○	△			4	
			清掃状況をチェックする	窓口の清掃状況をチェックする	清掃状況	○	○			6	
			機材状況をチェックする	窓口の機材状況をチェックする	機材準備状況	◎	◎	◎		15	
	申請書受理	申請書を受け付ける	申請書内容を確認する	記入漏れのない申請書を受け付ける	記入状況	◎	◎	○	△	14	
			素早く受理する	申請書を素早く受理する	受理時間	△	△			2	
			証明書発行申請書を受け付ける	証明書発行範囲の申請書を受け付ける	申請内容	◎	○	◎		13	
	申請書確認	申請書内容を確認する	申請範囲を確認する	妥当な申請範囲か確認する	申請範囲	○	△		○	7	
			記入漏れを確認する	申請書内容を素早く確認する	申請内容	△				1	
			誤記を確認する	誤記のない申請書内容を確認する	記入内容	◎	◎	◎	◎	20	
	申請書送付	申請書を送る	担当部署へ送る	申請書を間違いなく送る	送付先	○	◎	○		11	
			滞留させずに送る	申請書を滞留させずに送る	滞留時間	○	○			6	
	証明書発行	証明書を発行する	申請内容をインプットする	正確な証明書を発行する	正確度	◎		○		8	
			証明書をデザインする	きれいな証明書を発行する	仕上がり具合	△				1	
			申請内容を確認する	内容をていねいに確認する	正確度	◎	◎	○	○	16	
			迅速に発行する	証明書を迅速に発行する	発行時間	○				3	
	証明書交付	証明書を交付する	名前を呼び上げる	名前を大きな声で呼び上げる	确实性	◎	○	△		9	
			名前を確認する	名前を正確に確認する	正確性	◎	◎	◎	◎	20	
			証明書を交付する	証明書を素早く交付する	手渡し時間	◎	△	△		7	

② ありがたい姿の設定と業務プロセスの見える化

プロセス体系シート

業務 ステップ	関連部門			主な実施事項	マニュアル・帳票
	申請者 (住民・業者・他)	担当者	関連部門		
準備		窓口申請 【複数職員】		窓口の清掃状況のチェック 申請書用紙有無のチェック	チェックシート：C3
受付	申請書記入	受理		申請書の受理 申請書番号票の交付	申請書(紙ベース) 申請書番号票交付書
		申請番号票交付		申請書記入内容の確認	確認票 電子媒体
発行		申請内容 の確認			
		申請書送付		申請書送付	
		端末操作 証明書出力		申請内容のインプット 証明書のプリントアウト 認印の捺印	ホストコンピュータの操作記録
交付		窓口担当に送付		証明書の送付	
		証明書の交付		証明書の申請者の確認	
	証明書受取	申請者呼び出し		証明書の内容確認	

③ テーマの選定とチームの編成

⑨ 反省と今後の課題

スキルマップ

対象者の氏名								評価マーク	
								コンピテンシー	
中分類	小分類							無表示	必要がない
								⊕	必要だがまったく知らない
								⊕	知っている程度
								⊕	支援を受けながら実施する
								⊕	日常的に実施している
								⊕	指導ができる

⑥ 解決策の立案

解決要件シート

解決すべき要件項目	内 容
問題点の大きさ	
問題発生の変因	
解決の方向性	
解決策の構想	

解決策アイデア 評価シート

番号	解決策のアイデア	質のチェック					総合評価
		妥当性	魅力向上	固有技術	費用	実施時間	
1							
2							
3							
4							
5							
6							

⑧ 標準化と管理の定着

業務マニュアルシート

所 属	行政管理部 契約室	No.	改訂日付	改訂概要	改訂者	承認	Management Qualtx		
業務の 範囲	市民・業者が不動産の評価証明を必要とするとき(不動産売買や登記などのため)、評価額を記載した証明書を交付する	1					承認	審査	作成
		2							
ねらいの 業務水準	申請の不備は、すぐに知らせ(混んでいるときは、担当者が申請書を見るまでに時間がかかる)、なるべく待たせない。交付時に身分証明書を確認するが持っていない人がいるので、窓口に来る以前に周知する	3							
		4							
		5							

工程作業 No.	業 務 内 容	業務遂行のポイント (急所、やりやすく、安全、禁則など、必要に応じて 図・表・写真など活用)	質のチェック		
			チェック方法	管理水準	使用記録用紙
1	窓口準備 受付の準備をする	① 事務所の清掃状況をチェックする ② 必要機材の準備状況をチェックする ③ 申請書記入見本の有無をチェックする	目 視	ゴミの有無 必要機材、 記入見本の 欠品ゼロ	チェック シート
2	申請書受理 申請書を受け付ける	① 必要記入項目が記入されているか チェックする ② 申請が交付に該当する内容かチ ェックする	目視チェック 申請内容が 交付に該当 すること	不備事項 皆無	申請書番号 票交付書 申請書(紙 ベース)
3	申請内容確認 申請書の記入内容をチェックする	① 必要記入項目が記入されているか チェックする ② 記入内容に誤記がなく、理解でき るかチェックする	目視チェック 申請書に誤 記と記入漏 れなきこと	交付該当 度100%	確認票 電子媒体
4	申請書送付 申請書を送付封筒に入れ、電算システム課 に送る	① 書類の収納状況をチェックする		受付後10分 以内	ホストコン ピュータの 操作記録
5	証明書発行 証明書を作成する 証明書を送付封筒に入れ、交付窓口へ送る	① 証明書の記入項目をチェックする ② 証明書の仕上がり状況をチェック する			
6	証明書交付 申請書と証明書の内容を比較する	① 申請書どおりに仕上がっているか 再確認する	目視チェック 申請書と比 較		

⑧ 標準化と管理の定着

業務モニタリングシート

業務のフロー			業務名	管理方法			
申請者 (住民・業者・他)	担当者	関連部門 (上司・他部門)		モニタリング項目 (点検項目を含む)	モニタリング 水準	チェック方法 (頻度を含む)	マニュアル・ 書式・記録
	窓口準備 【複数職員】		窓口準備	機材準備状況	欠品 0件	チェックシート によるチェック	チェックシート
申請書作成	受理、受付 番号票交付		申請書受理	必要記入項目 (申請内容)	不備事項皆無	目視チェック 申請内容が交付 に該当すること	申請書番号票 交付書申請書 (紙ベース)
	申請内容の確認		申請書確認	交付当該事項 (記入内容)	交付該当度100%	目視チェック 申請書に誤記と 記入漏れなきこと	確認票 電子媒体
	端末操作担当に 申請書を渡す		申請書送付	送付先への 発送時間	受付後10分以内	砂時計(10分計)	
		端末操作 証明書出力	証明書発行	内容確認 (正確性)	誤発送 0件	目視チェック 申請書と比較	ホストコンピ ュータの操作 記録
	窓口担当 に渡す		証明書交付	交付先確認 (正確性)	交付間違い 0件	目視チェック 申請書と比較	
証明書受取	申請者 呼び出し						

4. 困難さを克服するための推進の基本

(viii) 相互学習により活動を活性化する

- ① 集団同士、小集団と管理職との相互学習の場を設け、参画してもらう
 - 発表会、研究会、意見交換会など
- ② 活動内容を相互に学べる事例集・データベースを用意し、活用を促進する仕組みを作る
- ③ 自己啓発を促す人事制度を整える

(ix) 全社における小集団プロセス活動の位置づけを明確にする

- ☞ 全社戦略の中に小集団プロセス改善活動を位置づける
- ☞ トップに情報を届け、トップに語ってもらう
- ☞ トップに役割を持ってもらい、トップと小集団を近づける

- ☞ 事業部の業績評価と小集団プロセス改善活動を連動させる
- ☞ 個人の業績評価に反映させる

5. 職場の特性に応じて推進の重点を替える

手順1

職場特性 a~e について、自職場に当てはまるかどうかを5段階評価する

手順2

小集団プロセス改善活動の困難さ(1)~(13)について、自職場に当てはめるかどうかを5段階で評価する。

手順3

(手順1)及び(手順2)の結果を踏まえ、図5を活用して推進の基本(i)~(vi)の重みを決める。