

# 生産性向上 実践事例2020

～現場改善ワークショップ～



# 生産性向上 実践事例 2020

～現場改善ワークショップ～

## はじめに

諸外国に比べ、OECD諸国の中で、我が国の一人あたり労働生産性は、加盟37カ国中26位(2019年)ととても低位に推移しています。また、他方で働き方改革の推進が求められる中、さらに本年度は、コロナ禍で多くの企業において、従来どおりのビジネスが困難となっております。

こうした中、当中央会では、昨年度まで、広島県が実施してきた、あらゆる業種の中でも特に生産性が低位にあるとされる「サービス産業の生産性向上」施策を継承・発展し、広く県内企業に、現場改善という基礎的な改善の取組みを、ワークショップ形式で展開することにより、取組みのきっかけづくり、さらには他社からの学び、自社に持ち帰っての普及・拡張など、参加企業内での浸透も視野に入れた取組みを行いました。

このたび、本ワークショップに参加し、各社が実践された生産性向上事例を皆様が参考にしていただけるよう事例集としてまとめました。それぞれの事例において、どんな課題を背景に、どんな取組みを行ったのかを参考にしていただき、「カイゼン」に取組みたいが、具体的に何から始めたらいいのかわからないといった悩みを抱えておられる事業者の皆様にとって、この事例集が改善に向けた取組みの一助となれば幸いです。

2021年 3月

広島県中小企業団体中央会

# 目次

## 参加企業一覧 ワークショップの概要 生産性向上ワーク成功へのポイント

### 生産性向上ワークショップ 改善事例

#### ■鮮コーポレーション(株)(飲食業)

- 店舗の2S(整理・整とん) ..... 4
- クリンリネスチェック表の部門別化 .... 5
- 身だしなみの見える化 ..... 7
- 基準・ルール見える化 ..... 9
- 職域の拡大と時間管理の徹底 ..... 10

#### ■福山観光旅行株式会社(旅行業)

- スキルマップによるマルチスキル化 ..... 12

#### ■有限会社中島商店(もやし製造卸業)

- 重労働である廃棄用のもやし残さの処分作業効率化 ..... 13
- 重労働である栽培カプセルへの種子投入作業、栽培カプセルからの収穫作業の効率化 ..... 15
- マニュアル作成により属人化の解消と作業の標準化をはかり作業ミスの減少 ..... 17

#### ■株式会社中本本店(印刷業)

- 5Sによる在庫の見える化・定位置化 ..... 19
- 発注漏れ・発注遅れの改善 ..... 20
- デジタルプリントの残紙を管理し余計な発注を減らすのと同時に残紙を削減 ..... 21

- 急な入稿・校正戻りによるムダな残業時間の削減と社員の心的ストレスの是正 ..... 22

#### ■株式会社広島県リースタオル(リネンサプライ業)

- 配送出発前準備時間の短縮 ..... 23
- 配送ルート担当者のスキルアップ ..... 24
- 消耗品発注点、発注量の明確化 ..... 25
- 配送効率の向上 ..... 26

#### ■三栄産業株式会社(ビルメンテナンス業)

- マニュアル作成による作業の標準化 ..... 27

#### ■(株)ムラカワ(塗装業)

- 塗料の適正な在庫管理 ..... 29
- 動線改善のためのライン引き ..... 30
- 塗装作業エリアのレイアウト変更 ..... 31
- 指示書置き場の統一 ..... 32
- 吊り具置き場の定置化 ..... 33
- 工具置き場定置化 ..... 34
- 消耗品置き場整理整頓 ..... 35

## //// 参加企業一覧 ////

鮮コーポレーション株式会社	福山観光旅行株式会社
有限会社中島商店	株式会社中本本店
株式会社広島県リースタオル	三栄産業株式会社
株式会社ムラカワ	

※順不同

## //// ワークショップの概要 ////

### 生産性向上の必要性と意識の再確認、自社の改善テーマへのしぼり込み

**第1回** 日時:2020年7月7日(火) 10:00~17:00 出席者:15名(7社) オンラインにて開催

#### 演習・意見交換

- 経営チェックシートに基づくわが社の改善方向の明確化
- 生産性向上に向けた経営改善計画のテーマ設定と発表・意見交換

#### 講義

- 生産性向上の必要性
- 経営チェックシートに基づく改善のポイント

#### オンライン企業見学

視察先:(株)広島県リースタオル  
企業の良かった点、改善点について全体意見交換

### 毎回1か月のインターバル期間の取り組み成果に対し、講師と参加者から改善アドバイスを受ける

**第2回** 日時:2020年8月4日(火) 10:00~17:00 出席者:17名(7社) オンラインにて開催

#### 講義

- 人材育成・キャリアプランについて
- 標準化、マニュアル作成と活用について

#### オンライン企業見学

視察先:視察先:福山観光旅行(株)  
企業の良かった点、改善点について全体意見交換

**第3回** 日時:2020年9月8日(火) 10:00~17:00 出席者:17名(7社) オンラインにて開催

#### 前回の復習

- スキルマップについて

#### 講義

- スキルマップ・キャリアプラン(育成面接)
- ライン分析
- リードタイム短縮

#### オンライン企業見学

視察先:(有)中島商店  
良かった点、改善点について全体意見交換

**第4回** 日時:2020年10月15日(木) 10:00~17:00 出席者:17名(7社) オンラインにて開催

#### 講義

- 改善活動の定着と推進について

#### オンライン企業見学

視察先:(株)ムラカワ  
良かった点、改善点について全体意見交換

※本年度は新型コロナウイルス感染症の影響のため、オンライン形式で実施しています。

☆生産性向上WSのねらい☆

参加者の「課題や改善点を見つける力」、「周囲を巻き込み行動する力」を伸ばし、業務改善や人材育成、働く人のモチベーション向上、サービス品質向上、WS終了後の業務改善を継続できる職場風土づくりを目的としています。

# 生産性向上のワーク成功へのポイント

## ～参加企業の実践から見た要因～

### 1 生産性向上に着手する(ワークショップへの参加)

#### 1 経営トップのコミットメント

- いつかは着手しないといけないという課題意識を持っていたところ、ワークショップへの参加が改善に着手するきっかけになればと思い、マネジメント人材を参加させた。(三栄産業株式会社・株式会社ムラカワ)
- 中央会からの勧誘をきっかけに、以前から課題意識を持っていた配送部門の生産性向上と従業員の人材育成を目的にマネジメント人材を参加させた。(株式会社広島県リースタール)
- コロナ禍で特に大きな影響を受けている旅行業界であるが、後継者がいることもあって事業継続の意思は非常に高かった。そこで、次世代に引き継ぐための「事業の見直し」「人を見直し」「やり方の見直し」など様々な角度から再構築したい潜在的意識が中央会の勧誘によって顕在化し、ワークショップに参加するという行動に至った。(福山観光旅行株式会社)

#### 2 担当者の課題意識・改善意欲

- ワークショップに参加し、改めて改善に対する問題点の再確認ができたことで、具体的な改善行動に結びついた。(三栄産業株式会社)
- ワークショップというせっかくのチャンスを最大限活かしたいと思い改善に取り組んだ。(三栄産業株式会社)
- (経営者の)ワークショップへの参加がスタッフの生産性向上の意識を変えるきっかけとなったことが、改善が進む要因であった。(有限会社中島商店)
- このたびの改善は、いつかやらなければいけないと思っていた課題ではあったが、日々の業務に追われ後回しにしていた。本セミナーが業務改善に取り組むきっかけにしたいと参加した。(株式会社中本本店)
- 時間が取れない、良い方法がわからないなどの理由により、改善を実行に移すことが出来ていなかったところ、ワークショップへの参加が改善に向けて行動するきっかけとなった。(株式会社ムラカワ)

#### 3 ハード面だけではない生産性向上手法のトライアル

- 生産性向上の必要性を日々実感しており、以前から設備投資による生産性向上には着手していた。そこで、生産性向上といえば、設備投資というイメージだったが、経営者自ら他の取組手法を学びたいと思い参加した。
- インターバル期間中に、経営者がスタッフとコミュニケーションを図りながら改善に取り組むことで、設備導入に加え、作業環境全体の改善につながり、さらに次のテーマへと好循環が出来、スタッフの改善へのモチベーションも高まりつつある。(有限会社中島商店)

#### 4 ワークショップ参加の壁解消

- 1人で1日6時間、複数回にわたるワークショップへの参加と拘束が難しい場合もあるため複数人で参加し、参加者同士が情報共有することで切れ目のない学習と改善につながった。(鮮コーポレーション株式会社)
- 参加料が無料だったことは、参加を後押しし、また、社内で参加への承諾を得やすかった。(有限会社中島商店・株式会社中本本店)
- 今年度はコロナ禍で、リアルでの研修会等への参加は原則禁止であったが、オンラインでの開催であったため、参加につながった。(株式会社中本本店)

### 2 ワークショップ形式による他からの学び

#### 1 他事例の参考価値

- 異業種でも、課題は同じ傾向にあるため、各社の取組みの中には、自社の改善の参考となる事例もあり、改善のヒントが得られた。(三栄産業株式会社・鮮コーポレーション株式会社・株式会社中本本店・株式会社広島県リースタール・株式会社ムラカワ)

## 2 他社からの刺激と励み

- 各回のワークショップでは、各社から1カ月間の取組み発表を行う時間があり、そこで発表できる中身のある改善を進めなければという意識が働き、さらに他の参加企業の取組み事例に毎回刺激を受けつつ、改善に取組めた。(有限会社中島商店)
- 他社視察をする中で、他社も同じような悩みを持っていることが実感でき、改善に取組む刺激となった。(株式会社中本本店・株式会社広島県リースタオル)
- 他社からの自社の取組みに対するアドバイスを次の改善に活かす好循環を作り出していくことで、ワークショップを重ねるごとに取組みが加速した。(株式会社広島県リースタオル)
- ワークショップに参加し、第三者により締め切りが設定されることで、「いつかやらなければいけない」というあいまいな意識に期限を設けられたことで、改善の着手につながった。(福山観光旅行株式会社)
- 異業種での開催は、視野が広がり、考えが深まった。(鮮コーポレーション株式会社)

## 3 特徴的・個性的な講師からのアプローチ

- 講師の説明が、改善にあたって持つべき着眼点に気づき、学びを即実践につなげることが出来た。(鮮コーポレーション株式会社)
- 講義から、「ムダ」について、再度立ち止まって考えるきっかけとなり、改めて業務の見直しを意識的に実行することで、改善につながった。(株式会社中本本店)
- まずは、取組みやすい2S、3定から始めることで、改善へのハードルが下がった。(株式会社広島県リースタオル)
- 以前から日常業務に対する課題意識は持っていたものの、座学研修を通じて課題を発見し、改善手法も学び、漠然としていた課題を見える化し、他社に説明できるまでになった。さらに、講師のアドバイスから、自社に適したオリジナルの改善プロセスにより、無理のない改善につながった。(福山観光旅行株式会社)
- 座学研修や他社事例の紹介を受け、自社の課題を明確に定義でき、効果的な改善につながった。(株式会社ムラカワ)

## 4 1課題1責任者

- 3人の参加者がそれぞれ「1課題1改善」を、責任をもって進めていくことで、確実な改善につながった。(株式会社中本本店)

# 3 取組みを継続する

## 1 社内での定着・拡充

- 学びや課題を持ち帰り実際に実行に移すというワークショップの繰り返しの習慣が、ワークショップ終了後も習慣化し、継続につながっている。(三栄産業株式会社)
- 改善を実際にはじめて、自分一人では難しいことがわかり、管理者、スタッフなどの周囲を巻き込みながら進めることで成果達成につながった。(株式会社広島県リースタオル)

## 2 改善・変革への社内マインド醸成

- 昨年度、このワークショップに参加し、改善成果を実感することが出来た。今年度も続けて参加し、昨年度取組んだ2Sのブラッシュアップと、さらに清掃、清潔、簇のルールづくりを進めることで、社内に改善風土を定着させ、継続できる仕組みづくりに取組んだ。(鮮コーポレーション株式会社)
- 経営者自らワークショップに参加して改善手法を学び、改善案を立案した。従業員に対しては、「改善に取組めば作業が楽になり、ミスも減る」など、改善に取組むことでどのように負担の軽減が図られるのか具体的にイメージできるように説明し理解を求めた。(有限会社中島商店)

## 改善のテーマ

# 店舗の2S(整理・整とん)

## 改善の背景

必要でなくなった物が処分されないまま置かれていたため、スペースがせまく動きにくい空間になっていた。

## 改善前



## 改善後



## 改善のポイント

- 一度に全部やるのではなく、まずは気になる箇所を一カ所やることで5Sのハードルを低くした。
- 取り組みを継続するため、見回りを続ける。

## 改善の効果

- 不必要な物は処分し、定着化することで動線が確保され、業務の効率化につながった。





## 改善のテーマ

# クリーンネスチェック表の部門別化

## 改善の背景

全店統一のクリーンネス(清潔な状態を保つ)チェック表のため、店舗によっては実態とそぐわない項目もあり、掃除力所が不明確となっていた。



## 改善前

場所		チェック箇所	本部チェック箇所	得点	気付き・改善指示内容
		すし、カルビ、新鮮市場は210点満点	本部事務所は130点満点		2016年10月改定
玄関	1	のぼり・看板・看板・クモの巣・蜘蛛の巣	社用車	5 4 3 2 1	
	2	鍵入れ込みゴミ筒・駐車場ゴミ・草取り・トラック 鮮魚	エレベーターの中	5 4 3 2 1	
	3	入り口玄関周りにディスプレイ・ブラックボード	各掲示物	5 4 3 2 1	
	4	玄関周りのガラス磨き・売り場仕切りガラス	1階入り口・非常階段	5 4 3 2 1	
ホール	5	レジ回り棚の中、引き出し整理	床のシミ取り	5 4 3 2 1	
	6	ポップ・回転ポップ・掲示物・メニュー	書類保管棚	5 4 3 2 1	
	7	フロアーの掃除状態・ポリシャー	各エアコンフィルター	5 4 3 2 1	
	8	カウンター・テーブル・イス・カスター調味料周り	蛍光灯の汚れ	5 4 3 2 1	
	9	エアコンの吹き出し口、フィルター	各個人引き出しの中	5 4 3 2 1	
	10	蛍光灯・電球等の切れ、ほこり	トイレ 換気扇含む	5 4 3 2 1	
	11	おしぼりBOX・各セクションの引き出しの中	冷蔵庫・食器の中	5 4 3 2 1	
	12	お子様食器の状態/包装資材の状態 鮮魚	パソコン・キーボード	5 4 3 2 1	
	13	お客様トイレの汚れ・ディスプレイ含む 鮮魚(木磨)	掃除道具置き場	5 4 3 2 1	
厨房	14	船場・売り場・デシヤップショーケース・ストッカーの状態	社長室全体	5 4 3 2 1	
	15	飲料、ソフトサーバー(冷蔵陳列ケース鮮魚)	各人机の中の状態	5 4 3 2 1	
	16	電子レンジ・ドリンク船場セクション	会議室の物置場整理	5 4 3 2 1	
	17	下げ場の下、シンク周り・洗浄機周り	各部屋窓とサン	5 4 3 2 1	
	18	ステン台・ベルトステン部分・ローラー部分	各店伝票整理	5 4 3 2 1	
	19	各換気扇の状態	ガスコンロ・流し台	5 4 3 2 1	
	20	各ダクトの中の状態 (フライヤー・ストーフ)	各部屋換気扇	5 4 3 2 1	
	21	調理器具(鍋・まな板・オタマ・バット・秤など)	コピー機・シュレッダー	5 4 3 2 1	
	22	各種ロボット周りの状態(食料・軍艦・ブレンダー等)	掃除機・ホップ汚れ	5 4 3 2 1	
	23	手洗い場の状態(シャボンネット・アルコール等)	身だしなみ全般	5 4 3 2 1	
	24	ガスコンロ周辺の状態 調味料置き場	各人ロッカー状態	5 4 3 2 1	
	25	切り場・あら処理場の状態	月次・会議室のボード	5 4 3 2 1	
	26	包丁・包丁保管庫の状態	見える化ボード回り掲示	5 4 3 2 1	
	27	冷蔵庫・冷凍庫内部・各冷蔵庫フィルター		5 4 3 2 1	
	28	検査(大福はカットした肉の保管状態)		5 4 3 2 1	
	29	食品庫・消耗品置き場の状態		5 4 3 2 1	
	裏まわり	30	グリストラップ内部		5 4 3 2 1
31		ゴミ庫・おしぼり置き場の状態		5 4 3 2 1	
32		洗濯機・乾燥機の状態		5 4 3 2 1	
	33	店長机周りの整理・各所ファイル置き方		5 4 3 2 1	
	34	更衣室内部の掲示物の状態		5 4 3 2 1	

## 改善のポイント

- 各部門・各店に合わせたクリーンネスチェック表に変更し、掃除場所・掃除内容を明確化した。







改善のテーマ

身だしなみの見える化

改善の背景

ユニフォームの違いやルールが曖昧になっていたため、「清潔」に対して店舗ごとに意識差があった。

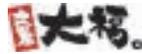
改善前

- ①各店でユニフォームの着方や髪型など、口頭で指導するため、人によってバラツキがあった。
- ②文章でのルールはあるものの、具体的な写真は無い。
- ③現場でこのスタッフさんが見本なのだという基準が示されていない。

改善後

カルビ屋大福

身だしなみモデル～ホール～



- ・ユニフォームは常に清潔
- ・名札を必ず付ける



- ・髪型は清潔感があること。髷は刺る。
- ・髪の色は店長判断。
- ・\*明る過ぎる、メッシュ、個性的な色は避けること。
- ・\*仕事中はアクセサリは外す(ピアス)。



- ・髪型は清潔感があること。束ねる・お団子。前髪は目にかかるようならピンで留める。
- ・\*かがんだ時に前に垂れないこと。
- ・髪の色は店長判断。
- ・\*明る過ぎる、メッシュ、個性的な色は避けること。
- ・\*仕事中はアクセサリは外す(ピアス)。



- ・爪は切り清潔に。
- ・\*手のひらを見て爪が見えれば長い(白く見える)。



すし鮮西条店

身だしなみモデル



- ・ユニフォームは常に清潔
- ・名札を必ず付ける



- ・髪型は清潔感があること。髷は刺る。
- ・髪の色は店長判断。
- ・\*明る過ぎる、メッシュ、個性的な色は避けること。
- ・\*仕事中はアクセサリは外す(ピアス)。



- ・髪型は清潔感があること。束ねる・お団子。前髪は目にかかるようならピンで留める。
- ・\*かがんだ時に前に垂れないこと。
- ・髪の色は店長判断。
- ・\*明る過ぎる、メッシュ、個性的な色は避けること。
- ・\*仕事中はアクセサリは外す(ピアス)。



- ・爪は切り清潔に
- ・\*手のひらを見て爪が見えれば長い(白く見える)。

改善のポイント

- ・各店の店長がモデルを自店から選出したことで、自分事となり説得力が上がった。





改善後

## カルビ屋大福 身だしなみモデル～キッチン～



ユニフォームは常に清潔



- 髪型は清潔感があること。髭は剃る。
- 髪の色は店長判断。  
\* 明る過ぎる、メッシュ、  
個性的な色は避けること。
- 仕事中はアクセサリーは外す（ピアス）。



- 髪型は清潔感があること。束ねる・お団子。  
前髪は目にかかるようならピンで留める。  
\* かがんだ時に前に垂れないこと。
- 髪の色は店長判断。  
\* 明る過ぎる、メッシュ、  
個性的な色は避けること。
- 仕事中はアクセサリーは外す（ピアス）。



- 爪は切り清潔に。  
\* 手のひらを見て爪が見えれば長い  
(白く見える)。



### 改善の効果

- 各店別にポスターを貼りだし、身だしなみを見える化することで、スタッフの求められる「清潔」の定義が共有化された。



## 改善のテーマ

# 基準・ルールに見える化

## 改善の背景

商品レシピや接客の属人化により、商品・サービス品質にバラツキが出ていた。

## 改善前

### 1. 会社基準のマニュアル作り

現状:各店に商品レシピ・接客マニュアルはあるものの、古い・変更したが修正していない・各店によってバラツキがある・個人の教え方に差があるなど…あって無いようなものになっている(活用されていない)。

## 改善後

- ①コロナ休業中に幹部が集まり、商品なら1品から仕込み、商品作成手順チェックポイント(注意点)を出す。  
\* 季節商品(おすすめ)接客なら教える手順、指導ポイント。他にも面接・初期トレーニングなど。
- ②各店ですぐ確認できるようにファイリングしたものを全店へ展開。
- ③レシピにQRコードを付けて、商品作成動画を見れるようにする。



## 改善のポイント

- 現場の話し合いによって基準を定めてマニュアル化する。

## 改善の効果

- 今までには人によって基準が違ったり、誰に聞いたらいいいのかわからないといった状況であった。しかし、いつでもどこからでも動画マニュアルを見れるようになり、現場のバラツキがなくなった。





## 改善後

「時間外労働」を無くす…時間管理の徹底

店舗労働時間管理表

店舗	売上	時間外労働	人件費
店舗A	1000	0	1000
店舗B	1200	0	1200
店舗C	1500	0	1500
店舗D	1800	0	1800
店舗E	2000	0	2000
店舗F	2200	0	2200
店舗G	2500	0	2500
店舗H	2800	0	2800
店舗I	3000	0	3000
店舗J	3200	0	3200
店舗K	3500	0	3500
店舗L	3800	0	3800
店舗M	4000	0	4000
店舗N	4200	0	4200
店舗O	4500	0	4500
店舗P	4800	0	4800
店舗Q	5000	0	5000
店舗R	5200	0	5200
店舗S	5500	0	5500
店舗T	5800	0	5800
店舗U	6000	0	6000
店舗V	6200	0	6200
店舗W	6500	0	6500
店舗X	6800	0	6800
店舗Y	7000	0	7000
店舗Z	7200	0	7200
店舗AA	7500	0	7500
店舗AB	7800	0	7800
店舗AC	8000	0	8000
店舗AD	8200	0	8200
店舗AE	8500	0	8500
店舗AF	8800	0	8800
店舗AG	9000	0	9000
店舗AH	9200	0	9200
店舗AI	9500	0	9500
店舗AJ	9800	0	9800
店舗AK	10000	0	10000

社員・社保パート、アルバイト 個人労働時間管理表

社員名	7月	8月	9月
社員A	0	0	0
社員B	0	0	0
社員C	0	0	0
社員D	0	0	0
社員E	0	0	0
社員F	0	0	0
社員G	0	0	0
社員H	0	0	0
社員I	0	0	0
社員J	0	0	0
社員K	0	0	0
社員L	0	0	0
社員M	0	0	0
社員N	0	0	0
社員O	0	0	0
社員P	0	0	0
社員Q	0	0	0
社員R	0	0	0
社員S	0	0	0
社員T	0	0	0
社員U	0	0	0
社員V	0	0	0
社員W	0	0	0
社員X	0	0	0
社員Y	0	0	0
社員Z	0	0	0
社員AA	0	0	0
社員AB	0	0	0
社員AC	0	0	0
社員AD	0	0	0
社員AE	0	0	0
社員AF	0	0	0
社員AG	0	0	0
社員AH	0	0	0
社員AI	0	0	0
社員AJ	0	0	0
社員AK	0	0	0
社員AL	0	0	0
社員AM	0	0	0
社員AN	0	0	0
社員AO	0	0	0
社員AP	0	0	0
社員AQ	0	0	0
社員AR	0	0	0
社員AS	0	0	0
社員AT	0	0	0
社員AU	0	0	0
社員AV	0	0	0
社員AW	0	0	0
社員AX	0	0	0
社員AY	0	0	0
社員AZ	0	0	0
社員BA	0	0	0
社員BB	0	0	0
社員BC	0	0	0
社員BD	0	0	0
社員BE	0	0	0
社員BF	0	0	0
社員BG	0	0	0
社員BH	0	0	0
社員BI	0	0	0
社員BJ	0	0	0
社員BK	0	0	0
社員BL	0	0	0
社員BM	0	0	0
社員BN	0	0	0
社員BO	0	0	0
社員BP	0	0	0
社員BQ	0	0	0
社員BR	0	0	0
社員BS	0	0	0
社員BT	0	0	0
社員BU	0	0	0
社員BV	0	0	0
社員BW	0	0	0
社員BX	0	0	0
社員BY	0	0	0
社員BZ	0	0	0
社員CA	0	0	0
社員CB	0	0	0
社員CC	0	0	0
社員CD	0	0	0
社員CE	0	0	0
社員CF	0	0	0
社員CG	0	0	0
社員CH	0	0	0
社員CI	0	0	0
社員CJ	0	0	0
社員CK	0	0	0
社員CL	0	0	0
社員CM	0	0	0
社員CN	0	0	0
社員CO	0	0	0
社員CP	0	0	0
社員CQ	0	0	0
社員CR	0	0	0
社員CS	0	0	0
社員CT	0	0	0
社員CU	0	0	0
社員CV	0	0	0
社員CW	0	0	0
社員CX	0	0	0
社員CY	0	0	0
社員CZ	0	0	0
社員DA	0	0	0
社員DB	0	0	0
社員DC	0	0	0
社員DD	0	0	0
社員DE	0	0	0
社員DF	0	0	0
社員DG	0	0	0
社員DH	0	0	0
社員DI	0	0	0
社員DJ	0	0	0
社員DK	0	0	0
社員DL	0	0	0
社員DM	0	0	0
社員DN	0	0	0
社員DO	0	0	0
社員DP	0	0	0
社員DQ	0	0	0
社員DR	0	0	0
社員DS	0	0	0
社員DT	0	0	0
社員DU	0	0	0
社員DV	0	0	0
社員DW	0	0	0
社員DX	0	0	0
社員DY	0	0	0
社員DZ	0	0	0
社員EA	0	0	0
社員EB	0	0	0
社員EC	0	0	0
社員ED	0	0	0
社員EE	0	0	0
社員EF	0	0	0
社員EG	0	0	0
社員EH	0	0	0
社員EI	0	0	0
社員EJ	0	0	0
社員EK	0	0	0
社員EL	0	0	0
社員EM	0	0	0
社員EN	0	0	0
社員EO	0	0	0
社員EP	0	0	0
社員EQ	0	0	0
社員ER	0	0	0
社員ES	0	0	0
社員ET	0	0	0
社員EU	0	0	0
社員EV	0	0	0
社員EW	0	0	0
社員EX	0	0	0
社員EY	0	0	0
社員EZ	0	0	0
社員FA	0	0	0
社員FB	0	0	0
社員FC	0	0	0
社員FD	0	0	0
社員FE	0	0	0
社員FF	0	0	0
社員FG	0	0	0
社員FH	0	0	0
社員FI	0	0	0
社員FJ	0	0	0
社員FK	0	0	0
社員FL	0	0	0
社員FM	0	0	0
社員FN	0	0	0
社員FO	0	0	0
社員FP	0	0	0
社員FQ	0	0	0
社員FR	0	0	0
社員FS	0	0	0
社員FT	0	0	0
社員FU	0	0	0
社員FV	0	0	0
社員FW	0	0	0
社員FX	0	0	0
社員FY	0	0	0
社員FZ	0	0	0
社員GA	0	0	0
社員GB	0	0	0
社員GC	0	0	0
社員GD	0	0	0
社員GE	0	0	0
社員GF	0	0	0
社員GG	0	0	0
社員GH	0	0	0
社員GI	0	0	0
社員GJ	0	0	0
社員GK	0	0	0
社員GL	0	0	0
社員GM	0	0	0
社員GN	0	0	0
社員GO	0	0	0
社員GP	0	0	0
社員GQ	0	0	0
社員GR	0	0	0
社員GS	0	0	0
社員GT	0	0	0
社員GU	0	0	0
社員GV	0	0	0
社員GW	0	0	0
社員GX	0	0	0
社員GY	0	0	0
社員GZ	0	0	0
社員HA	0	0	0
社員HB	0	0	0
社員HC	0	0	0
社員HD	0	0	0
社員HE	0	0	0
社員HF	0	0	0
社員HG	0	0	0
社員HH	0	0	0
社員HI	0	0	0
社員HJ	0	0	0
社員HK	0	0	0
社員HL	0	0	0
社員HM	0	0	0
社員HN	0	0	0
社員HO	0	0	0
社員HP	0	0	0
社員HQ	0	0	0
社員HR	0	0	0
社員HS	0	0	0
社員HT	0	0	0
社員HU	0	0	0
社員HV	0	0	0
社員HW	0	0	0
社員HX	0	0	0
社員HY	0	0	0
社員HZ	0	0	0
社員IA	0	0	0
社員IB	0	0	0
社員IC	0	0	0
社員ID	0	0	0
社員IE	0	0	0
社員IF	0	0	0
社員IG	0	0	0
社員IH	0	0	0
社員II	0	0	0
社員IJ	0	0	0
社員IK	0	0	0
社員IL	0	0	0
社員IM	0	0	0
社員IN	0	0	0
社員IO	0	0	0
社員IP	0	0	0
社員IQ	0	0	0
社員IR	0	0	0
社員IS	0	0	0
社員IT	0	0	0
社員IU	0	0	0
社員IV	0	0	0
社員IW	0	0	0
社員IX	0	0	0
社員IY	0	0	0
社員IZ	0	0	0
社員JA	0	0	0
社員JB	0	0	0
社員JC	0	0	0
社員JD	0	0	0
社員JE	0	0	0
社員JF	0	0	0
社員JG	0	0	0
社員JH	0	0	0
社員JI	0	0	0
社員JJ	0	0	0
社員JK	0	0	0
社員JL	0	0	0
社員JM	0	0	0
社員JN	0	0	0
社員JO	0	0	0
社員JP	0	0	0
社員JQ	0	0	0
社員JR	0	0	0
社員JS	0	0	0
社員JT	0	0	0
社員JU	0	0	0
社員JV	0	0	0
社員JW	0	0	0
社員JX	0	0	0
社員JY	0	0	0
社員JZ	0	0	0
社員KA	0	0	0
社員KB	0	0	0
社員KC	0	0	0
社員KD	0	0	0
社員KE	0	0	0
社員KF	0	0	0
社員KG	0	0	0
社員KH	0	0	0
社員KI	0	0	0
社員KJ	0	0	0
社員KK	0	0	0
社員KL	0	0	0
社員KM	0	0	0
社員KN	0	0	0
社員KO	0	0	0
社員KP	0	0	0
社員KQ	0	0	0
社員KR	0	0	0
社員KS	0	0	0
社員KT	0	0	0
社員KU	0	0	0
社員KV	0	0	0
社員KW	0	0	0
社員KX	0	0	0
社員KY	0	0	0
社員KZ	0	0	0
社員LA	0	0	0
社員LB	0	0	0
社員LC	0	0	0
社員LD	0	0	0
社員LE	0	0	0
社員LF	0	0	0
社員LG	0	0	0
社員LH	0	0	0
社員LI	0	0	0
社員LJ	0	0	0
社員LK	0	0	0
社員LL	0	0	0
社員LM	0	0	0
社員LN	0	0	0
社員LO	0	0	0
社員LP	0	0	0
社員LQ	0	0	0
社員LR	0	0	0
社員LS	0	0	0
社員LT	0	0	0
社員LU	0	0	0
社員LV	0	0	0
社員LW	0	0	0
社員LX	0	0	0
社員LY	0	0	0
社員LZ	0	0	0
社員MA	0	0	0
社員MB	0	0	0
社員MC	0	0	0
社員MD	0	0	0
社員ME	0	0	0
社員MF	0	0	0
社員MG	0	0	0
社員MH	0	0	0
社員MI	0	0	0
社員MJ	0	0	0
社員MK	0	0	0
社員ML	0	0	0
社員MM	0	0	0
社員MN	0	0	0
社員MO	0	0	0
社員MP	0	0	0



## 改善のテーマ

# スキルマップによるマルチスキル化

## 改善の背景

業務が属人化しており、業務効率が悪いことから、業務の割り振りが非効率でムダが発生していた。

## 改善前

入社後3年目までに達成すべきチェックリストがあり、そのリストに従って、人材育成を実施していた。ただ、そのリストもある程度まで達成できた時点で、活用されることは少なくなっていた。また、その後の人材育成計画も場当たり的なものだった。

人事考課制度も経営陣の尺度によって評価されているのが現状で、具体的に何を行えば評価が上がるのか、会社の目指すべき人事像についても書面として分かるような明確なものがないのが現状だった。

## 改善後

カウンター職(手配業務)のマルチスキル化と習熟度確認として、スキルマップは有効に機能すると考え、スキルマップを作成した。

スキルマップの作成により、意外にも、中堅社員以上でもできない細項目が浮き彫りとなってきた。

また、スキルということでは、手法的な要素に寄りがちだった項目に、ソフト面(どのような社員になるべきか)を会社として明確化することで、全社員を評価(見える化)できるツールとなった。

## 改善のポイント

- どんな社員になって欲しいのかということも併せて落とし込んでいくことで、経営理念の浸透、個人面談のツールとしても活用できる。

## 改善の効果

- 会社が必要とするスキルや求める人材像が明らかになることで、今後の人材育成方針が明確になった。
- スキルマップを作成することで、業務習熟度を改めて確認することができた。

## 改善のテーマ

## 重労働である廃棄用のもやし残さの処分作業効率化

## 改善の背景

もやし残さ処分作業に要する身体的負荷が大きく所要時間もかかっていた。



## 改善前

工場内から場外へ水分を含んだもやし残さが入った袋を手で提げコンテナへ移し、絞る作業、及びもやし  
が落ちた周辺の掃除にかなりの時間と負荷がかかっていた。(運搬量30<sup>kg</sup>/袋×15袋/日)

長年当該作業に時間と労力を割いてきたが、作業方法を改善することなく、運搬作業は力の強いスタッフ  
に業務が集中する傾向があった。そのため該当スタッフのシフトや有給休暇取得に影響が出ていた。

## (1) 運搬に要する時間

60分/日×365日=年間365時間

## (2) 周辺掃除時間

2時間/日×365日=年間730時間

(1)+(2) 年間所要時間 1,095時間

## (3) 製造ライン中断時間

残さ運搬担当が製造ラインへのもやし供給担当を兼ね  
ており、供給作業の中断が発生していた。

30分/日×365日=年間182時間



## 改善のポイント

- 経営者がスタッフの感じている問題や要望事項を整理し、現場と一緒に改善策や導入後の改良にも取り組んだ。
- 運搬作業の身体的負荷を軽減するため、設備を導入した。
- 力の強くないスタッフでも担いやすくした。
- 供給作業の中断を短縮化した。



## 改善後

- ・社員からの負担軽減の要望に経営者が耳を傾け、スタッフ(10人前後)でどうすれば改善できるのかを考えた結果、工場内から場外へ水分を絞った残さがコンテナへ直接排出される設備を導入。

### (改善Ver.1)

#### (1) 運搬に要する時間

30分/日×365日=年間182時間

#### (2) 周辺掃除時間

1時間/日×365日=年間365時間

(1)+(2) 年間所要時間 547時間

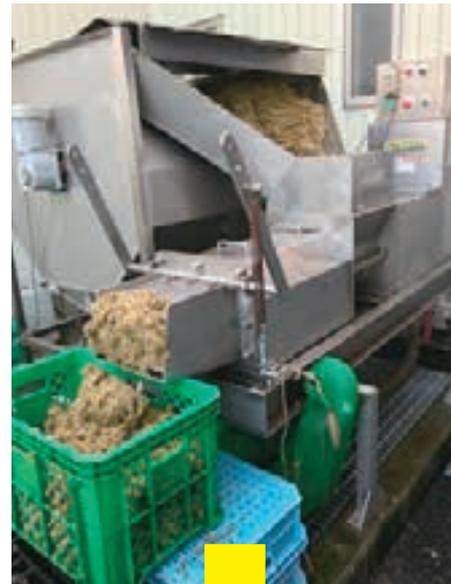
→年間548時間(約50%)削減

#### (3) 製造ライン中断時間

運搬時間短縮により、製造ラインの供給作業中断時間も削減

5分/日×365日=年間30時間

→年間152時間(約83%)削減



設備導入後もトライアンドエラーをくり返し、さらなる改善につながった。

残さの排出先に1日分のキャパを追加設置→

コンテナ交換をまとめてできるようになり、製造ラインへの供給作業中断がなくなった。

### (改善Ver.2)

#### (1) 運搬に要する時間

15分/日×365日=年間91時間 75%削減

#### (2) 周辺掃除時間

1時間/日×365日=年間365時間

(1)+(2) 年間所要時間 456時間

→年間639時間(約58%)削減

#### (3) 製造ラインの供給作業中断時間はなくなった

→年間182時間(約100%)削減



## 改善の効果

- ・スタッフがどうすれば効率化できるのかを意識して仕事をするようになった。
- ・製造ラインの中断時間が無くなった。
- ・力が強くない人でも担ってもらえるようになった(単一業務に人が固定されないため、勤務シフト編成が容易になった)  
(業務毎の繁閑差に対応し柔軟に人を配置することができるようになった)。  
→休みにくかったスタッフが休みやすくなった。

## 改善のテーマ

### 重労働である栽培カプセルへの種子投入作業、栽培カプセルからの収穫作業の効率化

## 改善の背景

薄利多売の業界のため、生産性向上のための設備導入に注力していたことから、従業員の負担軽減のための改善が後まわしになっていた。

## 改善前

### ・栽培カプセルへの種子投入作業

計量・滅菌したもやし種子が入ったバケツを昇降台を使って栽培カプセルへの投入を人力で行い、時間と身体的負荷がかかっていた。

(1日あたり発生量 50キロ/袋×6袋)

当該作業は力の強いスタッフに集中する傾向があり、該当スタッフのシフトや有給休暇取得に影響があった。

### 所要時間

60分/日×365日=年間21,900分(365時間)



### ・栽培カプセルからの収穫作業(ベルトコンベアへの供給)

栽培カプセルを反転させ、製造ラインへ向かうコンベアへ、収穫したもやしをスタッフが中腰姿勢で供給(収穫時の栽培カプセルの中身は500キロ/1カプセル)1日平均6カプセル収穫するため180分間中腰という不自然な作業姿勢を強いるため、腰痛を引き起こすおそれがあった。



栽培カプセルの反転はフォークリフト免許保有者に限定されていた



製造ラインへ供給する作業が中腰で30分間連続



## 改善のポイント

- ・就業時間が早朝2時からということもあり、慢性的な人手不足の中、経営者が今いるスタッフを大切に、業務負担軽減を常に考える。
- ・栽培カプセルへ種子投入作業の身体的負荷を軽減するため、設備を導入した。





## 改善後

- 栽培カプセルへの種子投入作業  
身体的負担の大きい作業をどうすれば軽減できるかをワークショップでの学びを自社に持ち帰り、経営者・従業員・業者も巻き込み検討を続けた結果、昇降装置(リフト)を導入し、重い種子を運搬する作業負担を軽減。

### 所要時間

40分/日×365日=年間14,600分(243時間)

→年間7,300分(121時間)削減

装置導入後もさらなる効率化と作業負担の軽減に向けて話し合いを進め、道具の工夫や動線の変更など継続的な改善につながった。



- 栽培カプセルから収穫作業  
供給作業台の高さを50cm上げ、製造ラインへもやしが落ちていく動線へ変更。  
供給作業台の高さを上げると既存の栽培カプセル反転装置は天井に干渉してしまうため、栽培カプセル(栽培枠)反転装置の改造、昇降装置(電気チェーンブロック)を導入し作業負担を軽減。



## 改善の効果

- 改善活動を継続する中でスタッフが「やればできる」という実感を得ることができ、問題点や要望事項への改善案の立案ペースが上がった。
- 力が強くない人、有資格者でなくても業務を担ってもらえるようになった。  
(単一業務に人が固定されないため、勤務シフト編成が容易になった)  
(業務毎の繁閑差に対応し柔軟に人を配置することができるようになった)  
→休みにくかったスタッフが休みやすくなった。(働き方改革に好影響)



## 改善のテーマ

### マニュアル作成により属人化の解消と作業の標準化をはかり作業ミスの減少

## 改善の背景

確認不足によりクレームに繋がるミスが発生したり、属人化した業務は他スタッフは手順や発注量もわからない状態。



## 改善前

- 受注業務ソフトへの入力ミス  
受注業務ソフトへ配送先、商品名、数量、配送時期等入力する際、チェック機能がなく事務スタッフによるミスが発生。入力の基になる受注データの聴き取り時にミスが発生。

- 包装・印字ラインの印字ミス  
数ヶ月に一度の頻度で包装袋への印字(製造年月日、消費期限、記号)ミスが発生、生産をやり直すこととなる。  
(A社向けは消費期限のみの印字、B社向けは記号も必要、等お客様によって印字項目も異なる)



《包装・印字ラインには日付確認の文字があるものの、ミスが発生》

## ◆クレーム 2件

- 配送業務の効率化(積込み作業の見直し)  
配送ドライバーの業務と出荷を担う生産担当者の役割分担が整理されておらず、ムダ・ミスが発生し、ボトルネックになっていた。  
配送業務に注力し過ぎて、事務スタッフへ納品数報告漏れが発生。  
請求時に納品数の不一致がお客様との間に生じ、クレームに繋がる。
- 属人化していた発注業務  
属人化しており、1人のスタッフ以外は手順、発注量もわからない状態。
- 在庫管理や受注書の電子化を行いたいが、スタッフが必要性を理解せず、障壁となっていた。  
当該スタッフが休暇の時に困る(連休を取ってもらいにくい)。

## 改善のポイント

- 受注方法はインターネット経由、FAXや電話があるが、とりわけミスの多かった電話受注連絡票を作成し、聴き取る項目を整理した。入力のチェックをマニュアルに盛り込んだ。
- ケアレスミスを削減するためにマニュアルへ確認事項を追加。ミスに早く気づくための工夫をした。
- どうすれば配送スタッフのムダ・ミスが減るか意見を聴取し、業務分担を明確にマニュアル化した。
- 業務を把握しているスタッフはマニュアル作成に難色を示していたが「休暇を取得しやすくするため」と促した。当該スタッフの休暇中に現場で困ったことを事例化し、マニュアル精度を上げた。



## 改善後

### • 受注業務ソフトへの入力ミス

スタッフによる相互チェックを盛り込んだマニュアル作成、電話受注連絡票を作成。

### • 包装・印字ラインの印字ミス

→既にあったマニュアルへ印字設定の確認項目を追加。

※作業中に定期的に確認時間を設け、ミス発覚までの時間短縮を図る。



### • 配送業務の効率化(積込み作業の見直し)

→各作業者にどうすればムダ・ミスが減るか意見を出してもらい、マニュアル化

●スタッフがマニュアルを常時確認できるよう掲示する。

●マニュアル化により事務スタッフへの納品数報告を徹底する。

曖昧だった配送担当者、生産担当者の役割分担がはっきりしたため、何を手伝えればよいかわかりやすくなった。配送担当者と生産担当者が互いの業務を知ることによってボトルネックが解消し、業務フローがスムーズに流れるようになった。

### • 属人化していた発注業務

把握していたスタッフへ「休暇を取りやすくするため」と説明し、過去実績や紙ベース納品書・請求書からマニュアルを作成。

## 改善の効果

- 受注時の事務処理ミスが減少した。
- 改善後、現在まで印字ミスが発生していないため定量的効果は未検証である。ミスが発生していないためスタッフ士気が高まった。
- 出荷作業時間が20分/日短縮 ……年間7,300分(120時間)短縮した。(改善スタッフ2名分)  
納品数報告漏れが5件/週 → 4件/週 (20%減少)となった。
- 属人化が解消されたことにより、スタッフは休暇を取りやすくなった。(働き方改革に好影響)



## 改善のテーマ

# 5Sによる在庫の見える化・定位置化

## 改善の背景

必要資材の発注漏れにより、印刷機の稼働を停止してしまう可能性があった。

## 改善前



薬品保管庫内の棚  
何も表記していない

表記はあるが、どのタイミングで発注するのか分からない



## 改善後



発注のタイミングを、誰が見ても分かるように明示化を行なった。



棚板に赤テープを貼り、より見えやすく改善

## 改善のポイント

- 誰が見ても一目で資材の発注点分かる仕組み作りをした。
- 分かりやすい表示で定位置化させた。

## 改善の効果

- 発注漏れ、発注遅れがなくなりつつある。



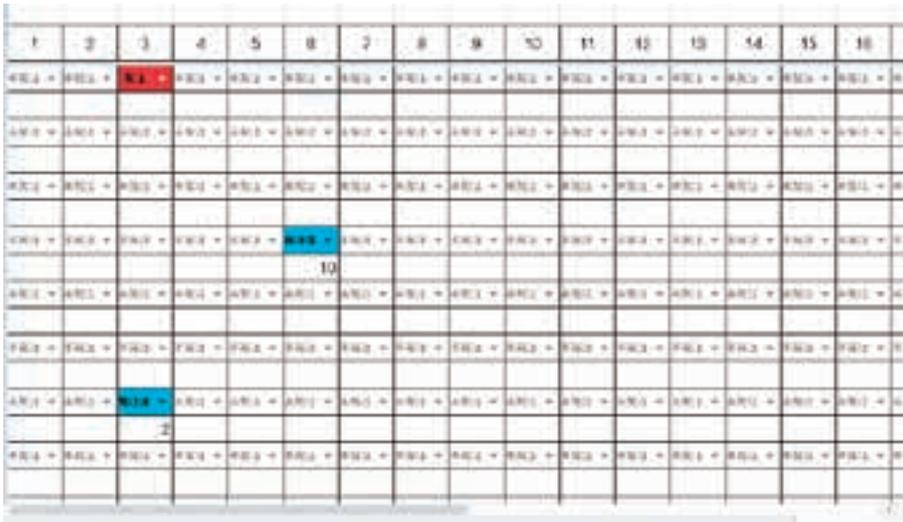
## 改善のテーマ

## 発注漏れ・発注遅れの改善

## 改善の背景

必要資材の発注漏れにより、印刷機の稼働を停止してしまう恐れがあった。

## 改善前



現在の発注依頼は、口頭およびメモ書きで依頼を行っていたため、発注漏れや発注遅れが発生していた。

改善策としてGoogleスプレッドシートを活用し、エクセルの共有画面で資材発注をできるようにしたが、発注依頼専用のシートとなっており、月間の使用量や在庫がどれくらいあるのかまで見える化できていなかった。

## 改善後



「未発注」から「発注」へ変更すると現場長へメールが届く。

発注数を入力すると月間発注数と金額が反映され、月間使用量とコストの見える化を実施。

今までは、1つのGoogleアカウントを共有していたため、閲覧専用となっていたが、2アカウント運用にすることで、作業者の発注依頼を現場長へ通知できるように改善を行い、発注漏れや発注遅れを防ぐことができるようになった。

また、コスト意識を持たせるため、現場長が発注数量を入力した際、購入数と金額が見える化し、月間使用量を出せるようにした。

## 改善のポイント

- デジタル化の徹底と複数者チェック。
- 部署内のコスト意識向上。

## 改善の効果

- 発注依頼をリアルタイムで確認することができ、在庫不足が解消できた。
- コスト意識向上で、資材の無駄遣いを抑制できた。

## 改善のテーマ

# デジタルプリントの残紙を管理し余計な発注を減らすのと同時に残紙を削減

## 改善の背景

デジタルプリントの残紙が整理・整頓されていない。残紙の管理がされていないため、実際に使える用紙があるにもかかわらず新しい用紙が発注されるという問題が発生していた。また、結果として残紙もたまっていくという問題が発生していた。

## 改善前



漠然と積み上げられた残紙。どのような用紙がどのくらいあるか全くわからない状態。

## 改善後



- 残紙の整理・整頓を行い場所に関しても、置き場所が分かるようにシールを貼って分けした。
- 残紙のリストを作成し、在庫管理ができる状態にした。



デジタル印刷 残紙リスト

## 改善のポイント

- 残紙の整理・整頓(5 S)。
- 3定(定位・定品・定量)で残紙を管理できる状態にする。
- 残紙リストを作成・管理し、その情報を共有する。

## 改善の効果

- 5 S 3定(定位・定品・定量)を行い残紙を管理できる状態になった。運用を始めたばかりのため効果に関してはこれからだと考えます。

## 改善のテーマ

### 急な入稿・校正戻りによるムダな残業時間の削減と社員の心的ストレスの是正

## 改善の背景

営業からの終業間際の入稿・校正戻りによりムダな残業が発生していた。また急遽残業が発生することで段取りが崩れストレスがたまると複数の社員から問題提起があった。

## 改善前

営業から予告もなく、終業間際の入稿や校正戻りがあり、翌日の午前中に校正出しや翌日印刷の場合、作業の段取りが崩れ、ムダな残業が発生していた。オペレーターは、急な残業と作業の段取りが変わることにより、かなりストレスを感じていた。

入稿・校正戻り時間が終業間際により急遽、発生した想定残業時間。

月30時間(22人分)

※繁忙期・閑散期があるので平均的な残業時間の月、11月・12月の昨年実績から想定。

## 改善後

### 入稿・校正戻りのルール化

- ・ 予告もなく入稿・校正戻り時間が15時以降の案件は、基本その日は作業しない。
- ・ 翌日の印刷予定を15時まで確定。15時以降は、基本翌々日の印刷とする。
- ・ ルール違反の案件を調べ、営業部長へフィードバックする。

※コロナの影響で残業時間が大きく減少しているため、今回のルール化適用での残業時間減少を把握できない。

ルール違反フィードバックシート

№	依頼No	顧客名	品名	発生日	内容	納期	担当
1	304372	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	8月26日	17時過ぎてから翌日とびこみ印刷で戻り 9分残業	2020/9/28 19時	〇
2	304374	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	8月26日	17時過ぎてから翌日とびこみ印刷で戻り 9分残業	2020/9/28 19時	〇
3	304380	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月2日	18時30分に2枚戻り 翌日に納めのため翌日作業して 3枚出し、21分残業	2020/9/4 17時	〇
4	304383	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月4日	17時過ぎてから、翌日印刷 30分残業 この案件は、急遽夕方入稿・翌日の納	2020/9/8 17時	〇
5	304390	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月8日	17時過ぎてから、とびこみ翌日印刷 20分残業 納期とデータに違いがあった、校正係が作業中のものであった。	2020/9/8 17時	〇
6	304392	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月8日	17時過ぎてから、とびこみ翌日印刷 20分残業	2020/9/10 17時	〇
7	304398	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月8日	18時30分印刷後翌AM迄 翌日は他の作業があったため27分残業	2020/9/15 17時	〇
8	304399	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月9日	18時45分に入稿 翌日17:00迄 業内持ち込みで14:00 に変更してもらった。残業していたので印刷急ぎした。	未定 (9/14発売)	〇
9	304901	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月10日	18時50分入稿 翌日は印刷 12ページデータあり 15:00出に営業	2020/9/28 17時	〇
10	305041	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月15日	18時10分の時点で翌日印刷予定にはなかったが、17時25分 に営業から入稿、翌日印刷	9月18日 17時	〇
11	305044	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月16日	営業から17時に翌日印刷予定に入ると連絡あり	9月18日 17時	〇
12	305049	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月16日	営業から17時に翌日印刷予定に入ると連絡あり	9月18日 17時	〇
13	305041	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月16日	18時10分の時点で翌日印刷予定にはなかったが、17時25分 に営業から入稿、翌日印刷	9月18日 17時	〇
14	305284	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月16日	営業から17時に翌日印刷予定に入ると連絡あり	9月18日 17時	〇
15	305386	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月16日	営業から17時に翌日印刷予定に入ると連絡あり	9月18日 17時	〇
16	305395	〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	9月18日	18時に当日印刷予定あり 12:30印刷出L18:00終了 18時30分に2枚戻り 訂正用データ入稿 作業開始19時に	9月18日 19時	〇

## 改善のポイント

- ・ 他部署の協力が不可欠なので営業・管理・プリプレスでルール化を協議した。
- ・ ルール違反をフィードバックすることで営業に改善意識を高めてもらうようにした。

## 改善の効果

まだ、ルール化を始めて約2か月だが、ルール違反を調べる中で特定の営業やクライアントがわかってきた。また、入稿や校正戻りがあることを予告してくれる営業が増えてきている。

## 改善のテーマ

## 配送出発前準備時間の短縮

## 改善の背景

出発前準備に要する時間が不規則で  
出発遅れが度々発生していた。

## ! 改善前

- 各商品の定位置が決まっておらず、どこにどの商品があるのかわからないため、探す時間がかかっていた。
- 商品を全て揃えるまでに何度も行ったり来たりを繰り返していた。
- 台車等の置き場所が決まっておらず、出発準備の妨げになっていた。



改善前の倉庫内消耗品置き場の様子

## 💡 改善後

- 棚に商品表示を行い、誰が見ても分かるようにした。
- 商品表を作成し、一覧表で確認出来るようにした。
- 主力商品を手前に置き利便性を向上させた。
- 台車の定位置を定めた。



改善後の倉庫内消耗品置き場の様子



台車置場を線を引いて見える化



商品表

## 改善のポイント

- 現場の意見を聞きながら改善を進める。
- 改善した方が時間短縮に繋がることを実感させる。

## 改善の効果

- 改善前は、出発前の準備に平均25分かかっていたが、5分程度の時間短縮となった。
- 配送ルート担当者の2S、3定に対する意識が変わった。

改善のテーマ

# 配送ルート担当者の スキルアップ

改善の背景

担当者毎の能力の見える化が  
出来ていなかった。

改善前

- 担当者の能力の見える化が出来ておらず、個々の課題に応じた人材育成が出来ていなかった。
- 評価制度がなかった。

改善後

- スキルマップを作成し、配送ルート担当者の基本業務、配送業務に対する能力を数値化した。
- スキルマップをもとに、結果を個別にフィードバックし、効率的な人材育成を進める。

営業職 スキルマップ(職場スキル管理用)

0点:できない、またはやらせていない

1点:支援や指導があればできる

2点:自立してできる、独力でできる

3点:部下や下級者に対して、相手のレベルに合わせた指導ができる

4点:業務改善の推進やマニュアルの作成ができる

基本業務の評価			個人別スキル 稼働率	20.0%	28.3%	28.3%	20.0%	18.3%	20.0%
中項目	No	小項目	個人別スキル 点数	12	17	17	12	11	12
4 新規獲得	2	納品数と回収数を把握し、適正な回収ができています	0	0	0	0	0	0	0
	3	適正なおしぼりの使用方法を得意先に伝える事ができています	0	0	0	0	0	0	0
	1	自分の目標としている情報数を把握し、情報が出せています	0	0	0	0	0	0	0
5 クレーム処理	2	新規物件に対し、積極的に営業ができています	0	3	3	2	1	1	
	3	新規物件に対し、情報の共有ができています	0	0	0	0	0	0	0
	1	クレームに対し、迅速かつ適切な対応ができています	0	0	0	0	0	0	0
	2	クレームを適切に報告ができています	0	0	0	0	0	0	0
	3	クレームを社内で共有し、再発防止策を提案ができています	0	0	0	0	0	0	0

スキルマップを作成

改善のポイント

- 現場の意見を聞きながら評価項目の洗い出しを進める。
- 3ヶ月に1度のフィードバックを継続していく
- 役職者から意見を聞き、スキルマップに中項目を随時追加していく。

改善の効果

- 配送ルート担当者の意識改革につながった
- 出来なかったことが出来るように支援することが出来るようになった。



改善のテーマ

# 消耗品発注点、発注量の 明確化

改善の背景

消耗品発注のルールがなく、欠品による機会損失が発生していた。

改善前

- 消耗品発注ルールがなかった。
- 一部の担当者しか発注が出来ず、発注量は発注担当者しか把握していない状態であった。
- 売上に対して発注額の上限があり、ある商品の在庫量が減少しても他の商品との兼ね合いもあり発注できない場合がある。そのため特に月末近くになると商品欠品を起こしてお客様に待っていただく事もあった。

改善後

- 商品カテゴリ別に発注点・発注量をルール化した。
- 発注の優先順位を決めた。

順位	商品名(売上高の順に並べる)	売上高(千円)	構成比 (%)	売上高累計 (千円)	累計構成比 (%)	ABCランク	1-9月数量	1-9月合計金額	粗利率	粗利額
1			12.2		12.2	A				
3			6.1		18.3	A				
4			3.9		22.2	A				
5			7.8		30.0	A				
6			5.4		35.4	A				
7			5.3		40.7	A				
8			7.0		47.7	A				
2			4.3		52.0	A				
9			5.2		57.2	A				
10			2.0		59.2	A				
11			1.6		60.8	A				
12			2.2		63.0	A				
13			1.7		64.7	A				
14			1.8		66.4	A				
15			1.9		68.4	A				
16			1.5		69.8	A				
17			7.1		76.9	A				
18			1.4		78.4	A				
19			7.5		85.8	B				

発注点・発注量が見える化

改善のポイント

- 現場の意見を聞きながら改善を進める。

改善の効果

- 在庫の見える化により、欠品による機会損失が減少した。
- 配送ルート担当者が定期的に商品を見直し、商品の絞り込みをすることが必要であることに自ら気づくことができた。

## 改善のテーマ

## 配送効率の向上

## 改善の背景

コース毎に配送件数の差があった。

## ! 改善前

- 配送コースによって配達件数がまちまちで、帰社時間に差があった。

コース名	売上金額	配送件数
コース1(中央)	1,279,000	146件
コース2(E)	1,366,000	173件
コース3(C)	1,405,000	200件

## 💡 改善後

- 各コースの配送ルート件数を見直した。

コース名	売上金額	配送件数
コース1(中央)	1,399,000	162件
コース2(E)	1,334,000	173件
コース3(C)	1,395,000	178件

## 改善のポイント

- 業務効率化により、営業の時間がとれ、売上・粗利が増えることを体験させ、処遇に反映することを伝える。

## 改善の効果

- 「コース3」の帰社時間が30分短縮した。
- 配達件数の平均化を実現した。
- 配送ルート担当者が継続的にコース編成を実施していく必要があることの気づきにつながった。



## 改善のテーマ

# マニュアル作成による作業の標準化

## 改善の背景

清掃技術及び清掃物件仕様が属人化しており、マニュアルを作成することにより、清掃品質、作業時間、衛生面の均一化。

## 改善前

- 以前からマニュアルはあったが、わかりにくかったり、最新技術に更新されていなかったため、清掃品質・作業時間・衛生面を担保する根拠にならず、作業員によりバラツキがあった。
- 外国人技能実習生用のマニュアルが無かった。
- 清掃物件が属人化しており、特定の作業員にしかわからない状況があった。

## 改善後

### ① 清掃データの収集及び分析

現場に聴取に行き、現状の作業員の作業内容をデータ化し、妥当性を確認することにより、様々な問題点を把握することができた。

作業項目	作業内容	作業時間	備考
7.1.4.1.1	トイレ	3分	掃除機がけする場合は必ず拭き取る。
7.1.4.1.2	洗面台・トイレ掃除	3分	SGTフロア掃除機を使用する。
7.1.4.1.3	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.4	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.5	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.6	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.7	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.8	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.9	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.10	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.11	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.12	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.13	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.14	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.15	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.16	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.17	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.18	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.19	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.20	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.21	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.22	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.23	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.24	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.25	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.26	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.27	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.28	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.29	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.30	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.31	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.32	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.33	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.34	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.35	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.36	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.37	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.38	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.39	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.40	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.41	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.42	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.43	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.44	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.45	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.46	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.47	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.48	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.49	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.50	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.51	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.52	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.53	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.54	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.55	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.56	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.57	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.58	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.59	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.60	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.61	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.62	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.63	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.64	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.65	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.66	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.67	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.68	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.69	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.70	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.71	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.72	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.73	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.74	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.75	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.76	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.77	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.78	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.79	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.80	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.81	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.82	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.83	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.84	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.85	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.86	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.87	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.88	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.89	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.90	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.91	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.92	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.93	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.94	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.95	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.96	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.97	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.98	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.99	洗面台・トイレ掃除	3分	
7.1.4.1.100	洗面台・トイレ掃除	3分	

## 改善のポイント

- 現状のデータを収集し、まとめ、問題点を把握し、改善案を決める。
- 紙マニュアル及び動画マニュアルの作成。
- 清掃要領書及び清掃図面を作成。





## 改善後

### ② マニュアルの作成

- データを元に、「清掃品質・作業時間・衛生面」の3つを兼ね、お客様に「快適・清潔・安心・安全」を提供できるマニュアルを紙媒体と動画で作成。技術の属人化を脱却し、均一化に踏み出せた。
- 動画マニュアルにより、日本語を覚えきれていない外国人実習生にも教育がしやすくなるなどダイバーシティの推進に挑むことで、作業効率が向上した。



### ③ 清掃要領書の作成

- 清掃物件ごとの詳細な要領書を作成することにより、属人化を脱却し、代務等で担当作業員以外が初めて行く物件でも作業を完了できるようになりつつある。

清掃要領書		物件名	
項目	内容	項目	内容
1. 清掃範囲	トイレ、洗面所、浴室、廊下、エレベーターホール	2. 清掃頻度	毎日1回
3. 清掃方法	トイレ：便器内を掃除機で吸い取り、消毒剤を散布する。洗面所：洗面台、鏡、手洗いを拭く。浴室：浴槽、床、壁を拭く。廊下：床を掃除機で吸い取る。エレベーターホール：手すり、床を拭く。	4. 清掃用品	掃除機、消毒剤、拭き布、洗剤
5. 清掃時の注意	清掃中はエレベーターを停止させる。清掃後は清掃記録を記入する。	6. 清掃員の服装	作業服、マスク、手袋
7. 清掃員の安全	清掃中は周囲の人に注意を促す。清掃機を使用する際は安全に注意する。	8. 清掃員の健康管理	清掃中は十分な休憩をとり、体調不良の場合は作業を中止する。



## 改善の効果

- 清掃物件の規模によるが、1日20分～最大2時間の作業時間を削減できた。
- 作業員配置を物件固定ではなく柔軟に行えるようになった。
- 管理職が代務に行く回数が減り、本来の業務に時間を割けるようになった。
- 作業漏れが無くなり、クレームを減らすことができた。



## 改善のテーマ

## 2Sの徹底 ～塗料の適正な在庫管理～

## 改善の背景

塗料の重複発注が起きていた。  
探すことに時間がかかっていた。



## 改善前



- どこにどんな種類のどの色があるのかわかりづらいため探すことに時間がかかっている。
- いつも使っている人など特定の人しか把握できていない。



## 改善後



## 改善のポイント

- 種類ごとに表記を行った。
- テープで仕切りをした。
- 発注点も表記した。

## 改善の効果

- どこに何があるかわかりやすくなったため、探す時間が削減された。
- 発注点を設定したため、重複発注が減った。



## 改善のテーマ

## 2Sの徹底 ～動線改善のためのライン引き～

## 改善の背景

製品が人の移動の妨げとなっていた。  
人と製品の接触による危険性があった。



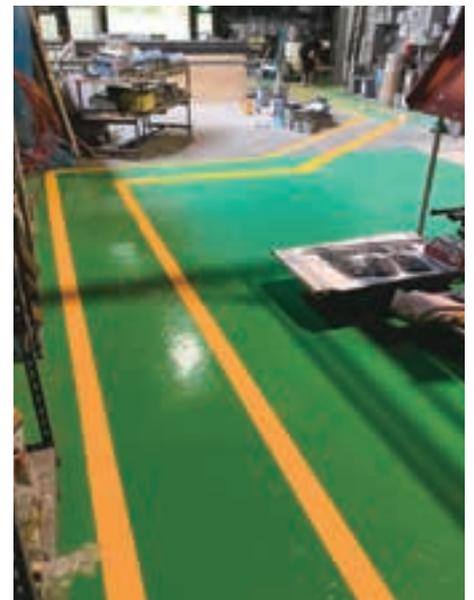
## 改善前



- 歩行専用スペースがなかったため、製品が人の移動を妨げていることもあった。



## 改善後



## 改善のポイント

- 人が通る動線には太い線を、物を置く定置用には細い線の使用を統一した。

## 改善の効果

- 作業スペースと人が通るスペースが明確になり安全性が高まった。
- 作業中・歩行者ともに注意する意識を持ちやすくなった。
- 歩行者が通る際、馬(作業台)等を動かす手間が減った。

## 改善のテーマ

## 2Sの徹底 ～塗装作業エリアのレイアウト変更～

## 改善の背景

物の散乱しており、作業効率が良くなかった。



## 改善前



- 必要なもの、不要なものとの区別がなく、整理整頓できていなかった。
- 作業スペースが決まっていなかったため、使用したものをそのまま置いておくという良くない習慣が身につけてしまった。



## 改善後



## 改善のポイント

- スペースを広くとってしまう棚を減らし、スリム化した。
- 不要なものを処分し整理整頓を行った。
- 作業スペースを明確にした。

## 改善の効果

- ムダなものがなくなり、活用できるスペースが増えた。
- 必要なものが手元にある状態となり、歩数が減った。
- 作業スペース外に物を置かないという意識が持ちやすくなった。

## 改善のテーマ

## 2Sの徹底 ～指示書置き場の統一～

## 改善の背景

指示書を探す時間がかかっていた。  
製品の塗装忘れや、優先順位間違いがあった。



## 改善前



- 指示書があちこちに置かれてしまっていた。また、そのことから塗り忘れ等もあった。
- どの指示書がどの工程であるのかわかりづらかった。



## 改善後



## 改善のポイント

- 全部署、指示書置き場は赤で囲むことを統一した。
- 工程別の指示書置き場を表記することで明確にした。

## 改善の効果

- 誰が見ても指示書置き場だとわかるようになった。
- 段取りをとりやすくなった。
- 塗装忘れ防止。



## 改善のテーマ

## 2Sの徹底 ～吊り具置き場の定置化～

## 改善の背景

種類の多い吊り具の置き場が統一されておらず、床に散乱しているものもあった。



## 改善前



- 吊り具置き場や入れ物が統一されていなかった。
- 種類が多くあるが、区別が難しいものもあり、一つの箱に混同していた。



## 改善後



## 改善のポイント

- 名前を付け、また色も設定した。
- 原寸のシルエットを付けた。

## 改善の効果

- 元に戻す仕掛けづくりとなった。
- 吊り具の種類が見分けやすくなった。
- 床に落ちている吊り具が減った。



## 改善のテーマ

## 2Sの徹底 ～工具置き場定置化～

## 改善の背景

工具の置き場が決まっておらず紛失することがあった。



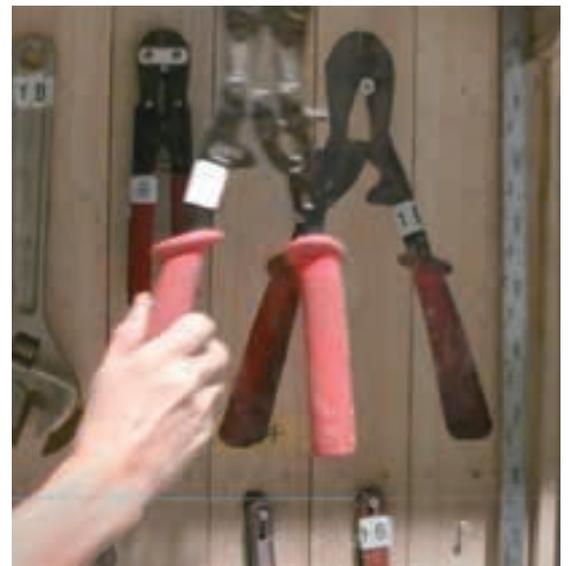
## 改善前



- 工具の置き場が明確でなかった。
- どのブースの工具が表記していなかった。



## 改善後



## 改善のポイント

- 原寸の写真を工具置き場に張り付けた。
- 工具に「1ブース」と表記した。

## 改善の効果

- 工具を元に戻す仕掛けづくりとなった。



## 改善のテーマ

## 2Sの徹底 ～消耗品置き場整理整頓～

## 改善の背景

通路が狭く、不要なものや使用していないものがいつまでも置いてあった。



## 改善前



- 必要なものと、不要なもの、今は使っていないものなどが混同していた。
- 通路の両端に棚があったため通れるスペースが狭かった。
- 暗くてよく見えないため、キレイに使われていなかった。



## 改善後



## 改善のポイント

- 不要なものはもちろん、使用していないものも思い切って処分した。

## 改善の効果

- 通路が広くなり、また明るくなった。
- 見栄えもよくなった。



## おわりに

このたびのワークショップ参加企業の取組みの成功要因としては、経営トップのコミットメント、他事例の参考価値、継続するための組織文化の醸成があげられます。ワークショップ終了後も、各社の改善が定着し、自律的に活動を継続しています。

当会では、かねてから企業の競争力強化を支援しておりますが、新型コロナウイルス感染症で企業活動の縮減を余儀なくされている今こそ、コロナ後を見据えて平素は滞りがちな現場改善など労働生産性（就業者1人あたりの生産性）の向上に取組むチャンスであると考えます。生産性向上に意欲の高い事業者に対する支援について、今後も組合単位でのワークショップの開催など、積極的に取り組んで参ります。

地道ではありますが、ムダを排除する業務改善、さらにはICT化をはじめDXの活用につなげ、時間・労力に余裕を生み出すことで、新たな取組みに挑戦したり、働き方改革を推進する企業へと変革しませんか。

本事例が事業者の皆様の生産性向上に取組むきっかけとなることを期待しています。

生産性向上に向けて、当会のサポートを是非ご活用ください。

### 生産性向上 実践事例 2020 ～現場改善ワークショップ～

発行者：広島県中小企業団体中央会

〒730-0011 広島市中区基町5番44号 広島商工会議所ビル6F  
TEL:082-228-0926

本事業は、広島県の補助事業「令和2年度 広島県中小企業団体中央会 生産性向上推進活動事業」により実施しています。



広島県中小企業団体中央会