

---

---

# ハンズオン支援取組状況

---



---

---

## ○ 企業情報

---

- ・業 種：工業塗装
- ・従業員数：約 90 人
- ・所在地：安城市

---

---

## ○ 支援について

---

- ・講 師：製造業を中心に現場の生産性向上や改善活動を支援するコンサルティング活動及び教育を行っている。製造業における管理手法のみならず、IT ツールに関する知見も深く、それらを組み合わせて企業の生産活動における問題解決を行う専門家
- ・期 間：10 月中旬から約 1 ヶ月ごとに 6 回（全 6 回）

---

---

## ○ 抱えていた技能継承に関する問題

---

技能継承に関して以下の問題を感じており、動画マニュアルを導入していたが根本的な解決には至っていなかった。

- ・「技能が属人化している、特定の作業員しか知らない作業がある。」
- ・「個別に作業方法を確立しており、技能の統一化が図れていない。」

本プロジェクトのスタートにあたり、経営者、製造部門の責任者にヒアリングを実施し、製造現場の視察に伺った。動画マニュアルについても、

- ・「制度が確立されておらず、従業員によって活用にバラツキがある。」
- ・「従業員の技能の習熟状況を体系的に把握する手段と教育の方法が確立されていない。」

といった運用面の問題もあり根本的な解決には至っていない状況であった。

上記の状況を解決し、技能継承が現場の従業員も巻き込んだ活動となるように、メンバーを編成してプロジェクトをスタートさせた。

---

---

## ○ 本プロジェクトで目指したい姿

---

- ・現状の自社の取組状況を認識し、あるべき姿を設定できるようにすること。
- ・対象とする工程を絞り込んで技能継承が実現できる運用の仕組みを構築する。具体的には、スキルマップの構築とモデルとなる動画マニュアルの運用と教育の仕組みを確立すること。また、それらを全社に横展開することで体系的な技能継承の取組を実現すること。
- ・継続的な取組が今後も続けられるようになるために従業員へのスキルの習得。

## ○ 勉強会について

プロジェクトと並行してメンバーに技能継承や現場の生産性の向上に有効な以下の勉強会を実施。前半の1-3回目については技能継承を実現するために以下のスキルを学んだ。

- ・改善の基本
- ・PDCA サイクル
- ・標準化
- ・スキルマップ

上記に加えて、周りを巻き込んで実務やプロジェクトが進められるようになるために以下のコミュニケーションに関するスキルも勉強会にて実施。

- ・リーダーシップ
- ・コーチング

勉強会の様子



特に参加者には、学んだ内容の有用性について体験的に理解していただけるように演習を交えて理解を促した。

後半の4-6回目については技能継承の取組を継続するために以下のスキルを学んだ。

- ・当たり前のことを徹底してやる
- ・作業を確認するだけでなく問題点を発見する観点
- ・5S 5定
- ・現状維持では後退するばかり
- ・自動化
- ・ロット流しと一個流し
- ・共有（見える化）と後押し（緊張）の注意点
- ・見える化の成功事例



勉強会の様子



演習を交えて、技能継承の取組についてPDCAを持続的に回していただけるようになるためのスキルを体験も交えながら学んでいただいた。

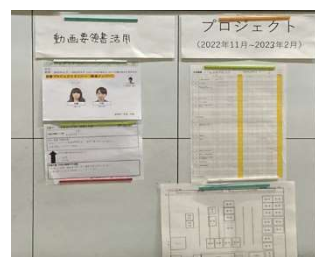
## ○ プロジェクトの取組状況（前半1-3回目）

まずはプロジェクトメンバー内で、活動に際しての問題意識を共有した。現在の動画マニュアルの目的、問題点に関する意見を出し合っ、その内容から、今回のあるべき姿（最終的な理想像）、めざす姿（今回の目標）を導き出した。今後の計画を立てるにあたっては、期間も短い実施となるので、講師側からある程度先に提示して共有した（PJメンバーの状況・意見に応じて柔軟に変更）。

今回のプロジェクト期間内にすべての動画マニュアルの作成は難しいため、まずは必要な動画マニュアルの全体像（スキル一覧）を把握するため、調査を行った。プロジェクトの活動状況を社内にも掲示して、社内への情報発信と意識の醸成にも努める。

活動テーマのあるべき姿・目指す姿	動画マニュアル制作 計画 日程 実施
今日の活動テーマ名 動画制作のゴール	
あるべき姿（現状の姿） 学んだポイントが動画制作の質と標準化の実現に役立つ 改善活動に活かすことで継続したい。	
↑ あるべき姿に至るまでのステップ 計画 実行	
目指す姿（今回の期間での目標） 中心協力品番 動画制作の質と標準化の実現に役立つ 改善活動に活かすことで継続したい。7割以上完了	

メンバーの考えたあるべき姿・目指す姿



プロジェクト活動を社内掲示

スキル一覧の作成とモデル動画マニュアルの選定と作成の状況確認を行いながら、次に技能レベルの設定・スキルマップの作成・動画マニュアルの教育への活用方法を検討。実際に教育する姿をイメージすることで、必要な部分・曖昧になっている部分を再確認しながら、技能レベル/スキルマップの作成・修正を繰り返して深堀をした。

スキルマップ内の概要（メンバー・スキル内容）は完成。対象工程メンバーの実際のスキルレベルを埋める作業を次回以降の課題とした。

作成したスキルマップ

**④ 教育方法の検討**  
**【動画マニュアルを活用してどのように教育すべきか？】**

**【①動画要領書で教える利点は？】**

- 誰もが見て作業できるようにする。
- 新人に教育するとき教えやすい、わかりやすい。
- 紙で作るよりも、手早く作れる。
- 問題を見つけるきっかけにする。→改善に利用していく。

**【②動画要領書を使って実際にどのように教えるか？】**

- 流れてくる前に、まず動画見せる  
 (特に日本語が分からない方向け) ※決まっていない  
 →作業イメージ、品質基準(写真・文字) 品質基準がある
- 流れてきたら、口頭で伝える。  
 ※タブレットは使わない。
- 指導者いないときに、自分で動画要領書で再確認してもらう。  
 (QRをかんばん裏にのせておくと見やすくなる)

実際の教育方法の検討

また、活動の状況について社内で全社に向けた報告会を実施した。

報告会の目的や必要な情報についてのすり合わせを行いながら、社内に周知を促し、協力・横展開を目指しながら進めていく。



報告会の様子

## ○ プロジェクトの取組状況（後半4ー6回目）

1-3回目の活動に基づきながら、スキル一覧の記入状況を確認した。対象工程のメンバーのスキルレベルを参照しながら、今後の技能教育についても優先順位をつけながら、まずは1作業に絞って計画を記入した。また、合わせて必要な動画マニュアルの数も把握しながら、今後の要領書作成の下地づくりとして動画マニュアルのシステムにまずは全項目を入れることとした。

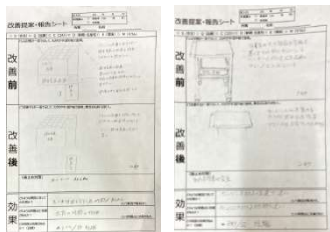
標準作業の実施状況の確認と問題把握のために現場で作業観察シート、提案対応表を利用しながら作業観察を行った。改めて動画マニュアルと実施状況を見比べることで、メンバー自身の問題把握を促すことができた。動画マニュアルで更に必要な内容も一緒に確認しつつ、今後の対策案の検討も行った。



観察シートを使って作業観察

配員の現状技能と教育計画

技能をより効果的に伝承し、取組が継続的なものになるように改善提案の作成、実施のための準備状況をメンバーと確認した。これまでの取組を経て、メンバーが自発的に考えて準備をすることが出来るようになりつつあり、非常に良い傾向も見取れた。改善を進めていく中では作業者に使い心地を確認するように促しながら、改善を進めていった。また、勉強会で学習した内容を活かしつつ、整理として要らないモノは処分（不明品に関しては、表示）、整頓して、取り出しやすくする通路の確保を目指すように現場で指導を行った。行った改善で二度と問題が起きないように歯止め対策（再標準化・表示など）を心掛けるようにした。自分たちで考えて変えたことを実感いただいているようでメンバーの自信にもつながった。



実施する改善案



改善後の作業台



改善前・改善後のレイアウト

今回のプロジェクト活動では、特定の工程に絞って技能継承を効果的に進めたための PDCA サイクルを学んだ。技能レベルの設定・スキルマップの作成・動画マニュアルの教育への活用方法を検討。実際に教育する姿をイメージすることで、必要な部分・曖昧になっている部分を再確認しながら、技能レベル/スキルマップの作成・修正を繰り返して深堀をしていった。結果として、スキルマップ内の概要（メンバー・スキル内容）は完成した。それをもとに対象工程で作業するメンバーの実際のスキルレベルを確認しながら、技能教育の優先順位付けと要領書の活用についても紐づけを行うことができた。

## ○抱えていた技能継承に関する問題への取組状況

当社が抱えていた問題に対して、以下の活動を行ったことで問題解決に取り組んだ。

- ① 継承する技能として、どのようなスキルが必要か、改めてスキルを洗い出してスキルマップを整理した
- ② スキルマップに基づき、作業を観察しながら実際の作業者のスキルレベルを設定しなおした
- ③ 作業の着眼点として、作業観察の方法や作業観察シートの使い方を学んだ
- ④ スキルレベルを上げるために具体的にどのように教育を実施すべきか、検討を行った
- ⑤ 教育を行うためのツールとして、動画を有効活用できるように動画マニュアルの作り方について検討を行った
- ⑥ 上記の活動を組織として継続することができるように作業をよりよくするための改善の検討も合わせて行った
- ⑦ 改善活動を含めて技能継承の取組が今後も継続するように今後、社内にて共有と後押しをするための計画書を作成した

## ○今後への活動について

今後も技能継承の課題に取り組んでいけるように PDCA を継続するための計画書を作成した。各項目を一つずつ確認しながら、確実に実行できるように「誰が（担当）」「いつまでに（期限）」を明確にするようにメンバーと議論を行い、今後社内にて活動を共有と後押しするための計画書を完成させた。

タスク	担当者	期限	進捗状況
1. 動画マニュアルの作成	山田 太郎	2024年3月31日	完了
2. 動画マニュアルの活用	山田 太郎	2024年4月30日	完了
3. PDCAの回転	山田 太郎	2024年5月31日	完了

計画書（案）

**全体活動成果** (7月1日現在)

【目標（目指した姿）】  
平均1名の動画視聴と1名の体験作業を実施することで、PDCAの回転が定着し、技能継承のモデルケースとなる。

【成果】  
モデルケースの構築が完了し、動画マニュアルの活用が定着した。また、PDCAの回転が定着し、技能継承のモデルケースとなる。

目指した姿と活動成果

課題	進め方	担当	期限
動画マニュアルの活用	動画マニュアルの活用	山田 太郎	2024年4月30日
PDCAの回転	PDCAの回転	山田 太郎	2024年5月31日

今回PJの残された課題

活動成果として「動画マニュアルを活用して PDCA を回すためのモデルを構築出来て、次につながる土台を築くことができた」ので、PDCAの回転が途絶えることのないように今後も活動計画を実践することでより活性化すると考えられる。また、今回の取組についても社内に周知して横展開するために全社報告会の中で報告を行った。今回の事例をモデルケースとして、活動が全社に波及して会社全体での取組になることを目指す。



2/11の全社報告会での発表の様子