



「徹底したヒアリングと細かいところまでの可視化にこだわり、中立的な立場のBPRグループから積極的に業務改革案を提示していききました」

AISIN
We Touch the Future

株式会社アイシン

- 東京本社 : 〒448-8650 愛知県刈谷市朝日町二丁目1番地
- 設立 : 2021年4月
- 代表者 : 取締役社長 吉田 守孝
- 資本金 : 450億円
- 連結従業員数 : 単独 37,368人、連結 約12万人 (2021年4月1日現在)
- 事業内容 : 自動車部品、エネルギー・住生活関連製品の製造販売

幅広い事業領域と高い専門性を活かし、モビリティはもちろん、エネルギー関連など、多様なニーズに応える事業を幅広く手掛けている株式会社アイシン。経営統合前のアイシン・エイ・ダブルユ株式会社では、設計部門に関わる業務プロセスを可視化し、不要な調整業務や付帯業務を排除し設計業務に注力するための業務改善プロジェクトを、2017年からスタートさせています。今回は業務改善プロジェクトの経緯から具体的な業務内容、進め方、成功のポイント、そのなかでのiGrafX活用方法などを株式会社アイシン グループ 技術開発本部 技術管理部 BPRグループ 粟津 勝亮 氏、井村 昌弘 氏に詳しく伺いました。

設計部門に関する業務プロセスの可視化と業務改善に取り組む

●BPRグループの業務についてお聞かせいただけますか。

エンジニアが作成した図面や帳票の登録・管理、設計部門の建屋の管理・保守など、設計部門をあらゆる角度からサポートする技術管理部に新設されたのがBPRグループです。我々に課せられた業務は、設計部門に関する業務プロセスの可視化と業務改善になります。発足当時の2017年1月は、わずか数名の業務プロセス改革チームという名称でスタートしましたが、現在は協力会社のスタッフを合わせ総勢約35名の体制で、業務プロセスの可視化と課題抽出、改善立案などに取り組んでいます。

エンジニアの激務を少しでも軽減したい

●BPRグループが発足した背景をお聞かせいただけますか。

エンジニアの激務を少しでも軽減したいという想いが背景にありました。エンジニアが激務だった理由は2つあります。ひとつは根本的な部分で、業務の増加です。おかげさまでこの10年（2008～2017年）で顧客や生産台数が大幅に増えましたが、その分、図面や帳票といったアウトプットも増加。10年前と比べると約1.7倍になっています。ところが、設計部門のエンジニアが1.7倍になっているかというところではありませんでした。

もうひとつは、いつの間にか増えていた調整業務や付帯業務の増加です。手間のかかるメール作業、ミーティングのためのミーティング、人との調整作業など、設計には直接関係ない業務に携わる時間が大幅に増え、逆に設計に注力する時間が減少していました。もちろん、定められたプロセスは遂行しなければなりませんが、実務の実態は前述した業務以外にもプロセスに表れない調整業務や付帯作業が多く、これらを行ってさらに設計となると、まさに激務という状況でした。

設計部門に在籍していたときは運営管理を任されていたこともあって、エンジニアの業務改善にチャレンジしたことがあります。しかし、上席と部下との調整や設計業務など忙しさに追われ、まったく上手くいきませんでした。

設計部門の管理者が部下の業務を把握できないレベルになってきたため、不要な調整業務や付帯業務を顕在化する必要があると考えていた矢先、技術管理部への異動が決定。それなら技術管理部のなかでエンジニアの業務を徹底的に可視化し、不要と思われる調整業務や付帯業務を排除

し、設計部門のエンジニアが本来の設計業務に注力できる環境を取り戻せないかと思いBPRの専任組織、BPRグループを立ち上げた次第です。

生産性の向上につながる活動も託される

●BPRグループの発足に異論はなかったのでしょうか。

技術管理部が寛大だったこともあります。技術管理部として結果を出さなければならない課題もあり、BPRグループの立ち上げを容認するトレードオフとして、その課題解決につながる活動を託されました。それは、ATからモーター製品へのシフトが加速化する状況を踏まえた生産性の向上です。2015年から技術管理部が事務局となって生産性の向上に関わる活動を行っていましたが、十分な成果とは言えなかったようです。

技術管理部としては設計経験のあるスタッフが異動してきたことで、その活動に適任と判断しました。業務プロセスの可視化も、生産性の向上も設計部門に関わる場所ですから、取り組みとしては同時に行うことができると考え、こちらとしても引き受けることにしました。これにより、現在もBPRグループは業務プロセスの可視化と生産性の向上に特化した専任チームとして動いています。

徹底したヒアリングと可視化が最重要ポイント

●BPRグループの具体的な活動をお聞かせいただけますか。



Fig.1: BPRグループの活動

BPRグループの活動を示したのがFig.1です。「役割」の部分は、技術部門と関連する部門に対してBPRグループが担う役割を示しています。「活動内容」でもっとも重要な業務は、活動の根幹でもある①と②③です。④～⑧は①②③で正しい情報が積み重なっていれば、活動内容全体からするとスムーズに進めることができます。

●①の現状把握(ヒアリング)について お聞かせいただけますか。

活動の原点となるのがヒアリングです。ここで本当に必要な情報が得られなければ、次のフェーズには進めません。最終的には、技術部門および関連する部門すべてにヒアリングを実施しましたので、トータル1年ほどかかりました。

1年をかけて関係者全員に ヒアリングを実施

●ヒアリングのコツがあれば お聞かせいただけますか。

最初から上手にヒアリングができたわけではありません。何度かヒアリングを実施するなかで、どうにか重要な情報を聞くことができるようになっていきました。1年間ヒアリングを続けた結果から、我々としては「これがコツかもしれない」というものを以下に記させていただきます。

<本音を引き出し、解決の糸口を見つけていく>

いきなり「困っていることを教えてください」といっても、なかなか簡単に口に出してはくれません。まずは、他愛もない雑談から入るのが良いかもしれません。業務のグチを聞き出せばそれが突破口になり、徐々に本音を語ってくれるようになります。

実際、グチから解決の糸口が見つかったことがあります。現在の業務への不満を口にした方がいらっしゃったのですが、実はその業務に関連する部門の方に「その業務は不要」と聞いていたので、「それはしなくても大丈夫ですよ」と伝えることができました。さらに、3カ月に1回ほどの頻度で「双方の部門で利害が完璧に一致している」と分かることもあります。その場合、早々に業務プロセスの改革案を出してトライアルを実施することも珍しくありませんでした。

当事者同士は話し合えばすぐに解決できそうな事案でも、一度ボタンを掛け違えてしまうと話し合いすら困難なときがあります。こじれた問題は「BPRグループが間に入れば解決できるかもしれない」という認識が広がったおかげで、活動の途中からヒアリングはしやすくなりました。

<興味を持ってヒアリングにのぞむ>

ヒアリング時はさまざまな情報を引き出さなければなりません。ところが、頭のなかで属人化してしまった情報を言語化して吐き出すのは難しく、我々も言葉を理解することが困難なときがあります。この場合、少しでも聞き逃してしまうとすぐに話の全容が見えなくなってしまいます。その業務をしっかりと理解しようという気持ちと姿勢で臨み、興味を持ちながらヒアリングすることが大切だと実感しています。

Excelでの可視化は3カ月で断念

●②見える化について お聞かせいただけますか。

ヒアリングの内容をまとめ、業務プロセスとして可視化するための作業です。開始当初、非常に細かい業務までExcelのシートに記載しました。例えば、0～8の段階でフローレベルを大別した場合、0に相当する営業活動は会社全体に関わる大きな業務プロセスで、当然ながら記載します。さらに「その場ですぐに担当者へ電話する」「システムのボタンを押す」など、フローレベル5～6あるいは7～8に分類されるような最小単位の行動まで記載しました。ただし、Excelでの記載は3カ月で断念してしまいました。

●Excelでの可視化を断念した理由を お聞かせいただけますか。

Excelの体裁を直すことに膨大な時間をとられてしまったためです。当社には年間約400ものプロジェクトがあり、設計部門に関わる関連部門も多岐にわたるなか、複数の関連部門の関係者から業務の流れ、前後工程のつながり、工数、問題点など、業務プロセスを可視化するためのヒアリングを事細かくしていくと、次から次へと追加や修正が発生してきます。これをExcelで行うと「新たな関係者が登場する度に行や列を増やす」「正確な関係性にするためにズレを修正する」といった作業に追われてしまい、業務プロセスフローをつくれればつくるほど、ヒアリングの内容を記載するよりも修正する手間が増えていく状況でした。

業務プロセスの可視化に iGrafxは最適

●可視化するための打開策は あったのでしょうか。

この状況を打開するために用いたのがiGrafxです。他部門で使っていたiGrafxを試しに使わせてもらった時、すぐに「これだ」と思いました。いつでもどの場所にも新たな業務図形を追加でき、それに合わせて既に配置した図形は自動的に移動してくれるため、厄介なズレが生じません。追加した業務に書き込むスペースも用意されているので、業務プロセスをスムーズに作成することができます。業務プロセスの可視化にはiGrafxは最適だと判断し、2017年の4月にiGrafxを購入しました。それ以降はiGrafxを可視化の中心に据え、BPRグループの活動に役立てています。

●③課題抽出もiGrafxで行えるのでしょうか。

iGrafxは業務プロセスをフローチャートにまとめるだけでなく、すぐに工数分析できる優秀なシミュレーション機能が搭載されています。さらに、課題の一覧表示機能も用意されているなど、iGrafxがあれば抽出した課題をもとに関係部門との合意形成も容易に図ることができます。

中立的なスタンスでの積極的なBPR活動が実を結ぶ

●BPRグループの活動が上手く回っている秘訣をお聞かせいただけますか。

正直なところ、どの部門も協力的でスムーズに進んでいると感じています。秘訣と言えるかどうかは分かりませんが、我々が考える活動のポイントを以下にまとめました。

<事務局ではないスタンス>

実はこれまで事務局をベースにした改革は、ことごとく失敗に終わってききました。事務局は大義名分を掲げても、結局は当事者任せになっていました。事務処理に徹し、成果としては当事者の情報を集めてフィードバックするだけでした。これでは、業務改革は遅々として進みません。しかし、BPRグループでは「こういうことをやってください」と頼まれていなくても、我々から業務改革案を提示していきます。これが協力体制に持ち込めた要因のひとつだと考えています。

<中立的なスタンス>

設計部門者寄りでもない、利害関係部門でもない、技術管理部だけ登録業務はしていないという中立的かつ公平なスタンスが良かったのだと思います。解決は難しいと思っていた問題でも、中立的スタンスの我々から業務プロセスをもとに分析された業務改革案が提示されれば、どの部門も受け入れざるを得ないようです。

<ITに頼らない>

何でもかんでもシステム更改やITで解決するのではなく、まずはこじれていた紐をほどいて運用面や決まりの解釈をギリギリまで拡大し「すぐにできる改革を実行する」もしくは「無駄なことを辞める」ことなどにポイントを置いてきました。人間同士のコミュニケーションありきで進めたのが良かったと思っています。

<iGrafx が共通言語>

iGrafxで作成した業務プロセスは見やすく分かりやすいため、役員や関係部門ともスムーズな会話が成立します。そもそも可視化ツールではないExcelでは会話が進みませんでした。主観ですが、Excelと比べると業務全体で7割ほどの手間が省けていると感じています。

28工程中5工程分の業務改善が完了間近

●現在、業務改善はどこまで進んでいますか。

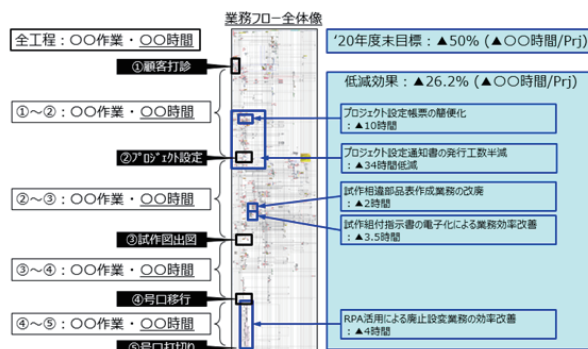


Fig.2：業務フロー全体像

当社は機種や顧客などに分類したプロジェクトが並列で年間400ほど動いています。ただ、400といっても共通部分があり、同じ業務プロセスを適用しているところもあります。それらのプロジェクトにはそれぞれ28工程あり、現在取り組んでいるのは①～⑤の部分です (Fig.2)。進捗は予定通りに進んでいると考えています。最終的には400プロジェクトの28工程をすべて可視化し業務改善できれば、とりえずびと段落すると考えており、2023年度末には終える予定です。

目指すのは全カンパニーの業務改善

●最後に今後の展開をお聞かせいただけますか。

株式会社アイシンとなってからはカンパニー制が導入されました。我々の出身母体であるアイシン・エイ・ダブリュ株式会社も、現在は株式会社アイシンの1カンパニーに位置付けられているように、ほかにもいくつかのカンパニーがあります。そこで、我々BPRグループに求められているのは、全カンパニーの業務プロセスの可視化と業務改善です。

経営層からも期待をかけられていますので、アイシン・エイ・ダブリュの業務改善がひと段落したあとは全カンパニーのコンプリートを目指し、同じように取り組んでいく所存です。引き続き、iGrafxを大いに活用させていただくとともに、サン・プランニング・システムズのサポートにも期待しています。今後ともよろしくお願いします。

お忙しい中、貴重なお話をお聞かせいただき
ありがとうございました。

取材日時 2021年7月
株式会社アイシン
<https://www.aisin.com/jp/>

※記載の担当部署は、取材時の組織名です。