



TMJ

IE手法で苦手作業を洗い出し 「Low」から「High」へ生産性を向上

製造業のクライアント企業から不良品の交換受付と修理の受付対応業務を請け負ったTMJの札幌コールセンターは、「正確かつ迅速な対応」をミッションに掲げて改善活動に着手した。正確性については継続的な改善の成果で高いレベルを維持していたため、「とくに迅速性、効率性の向上が大きな課題」（第1事業本部第5BUの尾崎達也氏）となっていた。

具体的な改善点を明確にするため、業務ごとの処理時間を調べたところ、「不良品の代替品手配」に最も時間を要していることが判明。その処理時間を短縮し、処理件数を約30%アップさせることを目標に改善活動を開始した。

達成に向けた第1段階として現場の状況を分析。業務効率が悪く「ローパフォーマー」は社歴や経験に関係なく存在することがわかった。該当者にヒアリングすると、「効率が悪く、経験が浅い」組からは「わからないことが多く、

処理に手間取る。研修が実務に即していない」などの声が、「効率が悪く、経験が長い」組からは「処理に苦手意識があるが、何が苦手かわからない」などの声が出た。

この結果から全員の作業時間を計測し、個々の苦手作業の特定が必要と判断。同時に、各工程におけるボトルネックを抽出し、きめ細かい改善が大切だと考えた。

これらの分析は従来の手法では困難だ。そこで製造業の改善活動で用いられる「IE (Industrial Engineering) 手法」を採用し、①工程の分析（現状の把握）、②ビデオ撮影による稼働分析（計測）、③標準作業時間との比較——の手順に沿って、オペレータの苦手分野や時間がかかっている作業の洗い出しに着手する。

1時間あたり処理件数40%アップ 育成スピードは30~50%向上

具体的には、まず業務フローをIE手法に基づき、「入力」「調べ」「チェック」「運搬」「停滞」の5



第1事業本部第5BUの宗川真悟氏(左)、尾崎達也氏(右)

段階に分類し、そのうえで77工程に細かく分解、それぞれに標準作業時間を設定した。次に業務の様子をビデオ撮影して実際の作業時間を計測。撮影映像をディスプレイとPC 2台で分析し、全工程40回以上を記録する。その結果を標準作業時間と比較したところ、12工程で標準時間より150%以上かかっていた。

さらに計測結果を分析すると、オペレータごとの苦手な工程や作業の理解不足の分野が明確になってきた。改善に向けて、「苦手分野のピンポイント指導」や「研修カリキュラムの見直し」、「ツールの改善」などを即座に実施。業務のアサイン回数によって、処理スピードに差があったことから、業務アサイン率の最適化も図った。

結果、1時間あたりの処理件数が1.72件から2.42件へ上昇。処理効率30%の目標に対して40%を達成した。研修の見直しなどにより育成スピードも30~50%もアップしたという。

図 IE手法のTMJへの転用

