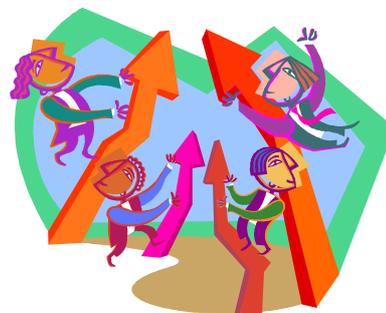


ISOの理解 (その3)

「こんな会社にISOはピッタリ！」

～ ISOマネジメントの導入事例の紹介 ～

ISO マネジメントの導入に取り組んで、組織の活性化や業績向上を果たした会社の事例をいくつか紹介します。工業系から商業・サービス業まで幅広く取り上げてみます。ISO マネジメントはいかなる業種にも当てはめて活用できる柔軟性があります。一方で、あえて違う業界の取組事例を聞いてもらうことには、実は意味があるのです。



斬新な商品の開発やサービスの実現によって飛躍した企業には、おおむね共通点があります。他の業種・業界での「上手なやり方」を知って、それを何とか自分の会社に当てはめられないかと必死に考えたことです。

むかしスーパーマーケットが日本で広まってきた頃の話です。スーパーは顧客が店内を回って自分の欲しいものを取ってくるセルフ販売方式です。これは従来の小売店舗での対面販売方式に対して、まったく新しい営業スタイルでした。これに目をつけたのがお寿司屋さん。スーパーのスタイルを真似ることはできないかと考えた結果が「回転寿司」。これもセルフ販売方式ですね。お寿司屋さんの業界が、スーパーの業界のやり方は自分達とは無関係と思っていたら、回転寿司も誕生しなかったかもしれなせん。

アメリカの航空業界において「サウスウエスト航空」は大手の航空会社が運行をためらうローカル線に特化しながら、特徴あるサービスで存在感を示しています。利用人数の少ない航空路線において、小型機で収益をあげるための鍵は飛行機の稼働率にあり、飛行機が到着してから次の出発までの機体整備を含めた地上滞在時間を最小限にしなければなりません。そのために、世界最速の自動車レース「インディ 500」のピット作業の段取りを研究し応用したのは有名な話です。

皆さんの業界でも同業者のやり方を真似ると、二番煎じと思われるとうまくいかない場合があるでしょう。そんな時、他業界の上手なサービスを何とか自社にも当てはめられないかと考えると、意外と自分の業界にとっては斬新なアイデアが生まれるかも知れませんね。

金属加工業 T社(大阪市)

高周波焼き入れや摩擦圧接といった特殊な金属加工業を営むT社は、従業員18名の典型的な大阪の町工場です。納入先の顧客企業からは、短納期注文が多くなり納期対応と品質不良の面ではばし工程が混乱する事態が発生しています。また受注品の種類も多く、加工の進み具合が把握できておらず納期回答にも困窮していました。さらにT社の社長が悩みを語っていました。「日頃の加工の忙しさにとらわれて、誰からも仕事を良くしようとする発想や行動がみられません。私にはアイデアがいくつかありますが、社員からは社長の思い上がりと思われる社内での仕事の見直しがまったく進まないのです。みんなに仕事を改善する意欲をつける方法はないものかと・・・」



こんなT社でも、ISO9001とISO14001の両方に挑戦して見事に成功しました。最初にISO9001で得られた成果の一つとして、それぞれの加工工程の状態を経営者が手に取るようになるようにしたことです。考えた方法は決して難しいことではなく、単純に生産実績の記録リストを作業担当者が毎日つけるようにしたことです。この生産実績のなかの必要な項目を分析することによって、各工程の負荷と余力の状況、製品の加工進度、作業者の処理能力、品質不良の発生状況などが目で見てわかるようになりました。

これらの日々の記録作成によって、同時に加工不良、作業ミスなどの問題の発生が、作業者から自発的に報告されるようになりました。当初は問題の多さに驚いていたわけですが、問題をうまく顕在化させたことが、より容易な解決へ道筋を作ったようです。その他にも、社内に必要な多くの技能習得のための教育訓練プログラムによって、現場で働く人たちの経営参加意識が変革したことが、大きなメリットと感じられています。

また、その後のISO14001の導入をきっかけに、職場のクリーン化推進によって工場環境負荷の低減と、従業員のための職場環境の改善に取り組んでいます。将来の目標は、「日本一きれいな熱処理工場」にする事です。

これからのチャレンジとして、現在の生産管理を更に高度にするために、コンピュータによる生産情報システムを導入して、顧客からの注文データの合理的な処理と工場の生産情報をリアルタイムで管理することを目指しています。

建設防水工事業 K社（金沢市）

金沢市に本社のあるK社は、建築防水工事の専門業者であり、おもに北陸地方と関西地方での事業展開を行っています。

まずISO9001の推進メンバーには、将来の経営幹部候補である中間管理職の精鋭が選ばれました。ISO9001で取り組まなければならないテーマは、会社の方針・目標の策定、人材育成計画、営業や受注処理の方法、工事を施工する計画や現場管理など、とても広範囲です。しかしこれらすべてが、経営幹部にとっては必須の身につけなければならない知識や能力です。K社では、まずISO9001の推進活動がそのまま経営幹部養成のための「マネジメント教育」として役立ちました。



ISO9001の活動は金沢の本社から始まり、T社として理想的な業務管理の手順がいくつも完成しました。ゼネコンなどの顧客との長期的な信頼関係を築くために、顧客の満足度を把握することもその手順に含まれています。他県にある支店も営業地域は異なっても、同様の営業や施工業務を行っているため、本社で作った仕組みをこれから全社に展開してゆくことができます。

その後は環境マネジメント規格ISO14001の国内版であるエコアクション21にチャレンジしました。ISO9001の取組のなかで事業戦略を考えたところ、K社の今後の成長にとって最も大事なことが「環境に優しい建築防水工法の拡大」でした。コスト競争が厳しい建築業界において、価格競争に巻き込まれず収益を確保するには付加価値の高い施工方法の提案が必要で、そのため環境戦略が最も重要なわけです。

具体的には、有害物質が含まれない材料の使用、エネルギーの消費が少ない防水工法、屋上緑化施工などを積極的に開発し顧客へ提案しています。これらの採用割合が多くなれば、K社の利益向上と環境負荷低減が同時に果たせることになるわけです。

4人だけの家族経営 K造園

K造園は、石川県加賀地方の片田舎にある家族経営の個人事業者です（法人組織ではありません）。メンバーは代表の親父さんに息子さん2人、それに親族の1人を入れて、たった四人です。実は筆者がISOを支援した中では最も小さい組織なのですが、ISO9001の認証取得まで実現しました。

筆者が支援を決心したのは、親父さんのすてきな動機のせいです。剪定作業などの造園職人としての技能は伝承できても、これからの不安定な世の中で生き抜くための別の無形財産を息子さんに贈りたいと願っていました。その無形財産が「マネジメント」と考えた訳です。これから息子さんの世代に造園経営をバトンタッチするための親の責務と感じておられました。

ISO9001についての予備知識はまったくありませんでしたが、息子さんが中心になって小さな造園業にあった仕事の仕組みをコツコツと作ってゆきました。作成した業務手順の書類はとってもコンパクトで、品質保証の仕組みも効果的な必要最小限のものを考えました。たとえば、造園の施工や作業が完了した際には、出来栄をデジタル写真撮影によって品質検査の証拠とし、またこれらのデータを施工実績として営業活動にも利用するようにしています。

K造園の顧客獲得はいい仕事をしたことによって得られる顧客の評判が基本になっています。しかし個人顧客の市場規模が低下する中では、事業所や工場をもつ法人顧客にも目を向けなければなりません。ISOがきっかけで始めた顧客満足調査などの新たな活動は、中堅企業や有名企業に比べればとっても初歩的なものであることは確かです。しかし、これが顧客流出防止や新たな顧客開拓のために、きっと実を結ぶことでしょう。なぜなら、零細業者が多い業種においては、同業他社がほとんど取り組んでいないからです。



生粋のサービス・社会福祉事業 R保育園

社会福祉の分野にISOとは意外と思われるかもしれませんが。しかし医療や福祉の業界では、ISOマネジメント導入を含め、マネジメントやサービスの質の向上にもっとも関心を持っている業種といっても過言ではありません。

社会福祉法人のR保育園の園長さんの見解です。「施設の管理のあり方やサービス質の高さを証明することは、保護者や地域の人たちへ信頼感を与え、選ばれる施設になるために大切なことです。」

児童保育や老人介護などの社会事業はその公共性から、利用者のみならず地域社会や自治体などのすべての利害関係者と良い信頼関係を作ることが極めて重要です。また福祉施設でのサービスは、従来の行政が仲介していた措置制度から、利用者自らが選択して契約する制度へと変わりつつあります。このため、ISOとは別に、第三者機関が福祉事業者のサービスの質を評価してそれを公開する業界独自の制度も始まっています。

R保育園がISO9001に取り組んだきっかけは、このような厳しくなる周囲の目を逆に機会としてとらえ、他の事業者との明確な差別化をすることでした。これは、一人ひとりが自分たちのサービスに自信と誇りを持っているからこそ生まれる発想です。ISO9001の内容は、これまで企業のマネジメントを経験したことのない保育士さんたちにとっては解釈が難解でした。しかし安全管理などの施設の大事な側面で、ISOの改善の思想が役立ち浸透しています。また改善活動の様子を、自らの理念と一緒に上手に外部に公開して情報発信をしています。



後継者育成の場面で多く活用される ISO

「どんな会社に ISO はピッタリ？」と尋ねられれば、その答えのひとつは、後継者育成を考えている会社です。

筆者がこれまで支援してきた会社の実に多くがこれに該当します。ちょうど若手の次世代経営者に事業を承継するときに、先代経営者は自分以上の経営能力を身につけてやりたいと願っています。特に ISO9000 には、会社の経営に必要なマネジメントのほとんどの要素が含まれているため、学習意欲や目的意志のある若手の後継者の人たちは積極的な姿勢で取り組んでいます。



幼虫が蝶になるために必要なマネジメント

会社の創業から現在に至る過程を振り返ってください。創業期はとにかくがむしゃらに働き、景気や市場の拡大にも乗じて成長カーブを描いた時期もあったはずですが。しかし同業者が多くなったり顧客の関心が薄れてくると、市場が低迷し売上げも横ばい。この時期には組織崩壊の危機を向かえ、有能な社員が退職したり社内クーデターが起こることもあり得ます。それは「マネジメント」欠如しているために起こる危機です。



会社の成長過程には大きな壁があります。売上げ規模で言うなら、10億円が一つの壁として立ち足るでしょう。この時期は、会社を蝶に例えるなら、幼虫からサナギに変化した時期といえます。ここを脱出して「成虫」になるには、「マネジメント」が必要です。

しかし、残念ながらほとんどの会社が「幼虫」の状態、いわば「家業」で留まってしまうのです。「マネジメント」を身につけた会社だけが、「成虫」つまり「企業」に変身できるのです。

引き続き、「ISO9000 の理解」と「ISO14001 の理解」では、それぞれの規格のエッセンスを解説していますので、是非ご覧になってください。

アイエル経営診断事務所 板賀 伸行

経営コンサルタント（中小企業診断士）

ISO / QMS 主任審査員

過去に大手自動車会社において海外各国の自動車開発・生産プロジェクトを担当。その後、ベンチャー系コンサルティング会社等を経てアイエル経営診断事務所を設立し、中小企業の経営支援を開始。国や地域の中小企業支援センターのアドバイザーも務める。

経営資源の少ない小規模事業者のビジョン実現をサポートできる今の仕事に生き甲斐を感じています。趣味はアウトドア系なら何でも関心があり、毎年新しいチャレンジ(冒険?)をしています！