

使いこなして何ぼ!!のISO

…ISOコンサルティングの現場から…

第29回 二人の会社で、ISO9001を認証取得!!

平松 徹

1. 私の友人の会社がISO9001の認証取得をした

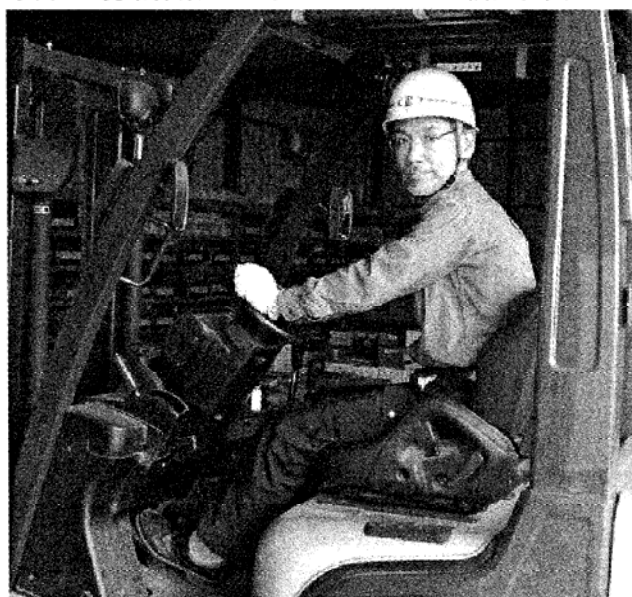
大学時代の友人が橋梁に使う部品の間屋さんを経営しています。奥さんが総務部長で、友人が代表取締役社長の二人の会社です。他に従業員はいません。お父さんの代からですから業歴ももうかれこれ40年になります。

株式会社フクダコウキと言います。この会社が今回ISO9001の認証取得をしました。私もISOコンサルタントとしてお手伝いしましたので、今回書かせていただきました(写真1参照)。

2. ISOを取ろうと思ったのはいろいろな不安を解消したかったから

なぜ今回ISO9001に挑戦したのか、次は福田君、いや福田社長のコメントです。

写真1 現場作業にいそしむ、ある日の福田社長



そうですね。ISO9001を取得しようと思ったのは、これから先を考えた場合にいろいろと不安があったことかな。例えば今自分が何かの原因で入院でもしたら、会社自体やっていけません。

そうすると今子供が二人いますが、それぞれ大学と高校に通っています。それだってチョツときつくなります。第一、今の顧客に本当に迷惑をかけてしまいます。

顧客はK工業という上場企業。橋梁などの免震部材メーカーとしては国内トップシェアを持っている会社。怪我したから、病氣したからチョツとスマセンでは本当に濟まないんです。

ISO9001を取ると顧客本位で、組織的に対応するノウハウが身に付くって聞いたから、今後のわが社にとってびったりかなと思ったんです。私ができなかったら総務部長やってもらっている家内が、見よう見マネでもやればなんとかなることも多いですし……。

またいつまでも一人親方で済むわけもなく、一人雇って教え込んでいけば手順書などがあればこれからも少しは安心できるというものです。だったら挑戦しようかなという気になりました。

ISO取得を云わば家業から企業へ脱皮を図る縁(よすが)にしようと考えたんです。

今この会社は茨城県の結城にあります。もともと川口にある会社だったのですが、フクダコウキが今取引しているK工業の部門が、結城の工業団地に移ったのを機会に、フクダコウキも所在地を

資料1

業務目標 → K工業様の要望に確実に応えること

承認	審査	作成

業務手順書

実際は顧客の実名が入っています。
(以下同じです)。

項目	内容	状況説明、配慮事項、留意点など
1 発注品を拾い上げる (K工業配付の図面から)	K工業から「図面発行明細書」「図面」を受け取る	● 仕事量の90%以上は注文書の発行前に先行手配として図面が渡される。 ● 製番ごとに図面がある。例えば、M1000~M1005だと6枚の図面になる。工事の状況により製番の数に増減がある。
	K工業担当者宛て、「図面」等を受け取った「確認メール」を送信する。 当社へ発注される六角ボルトを中心とする部材を図面から拾い上げることを細心の注意をはらい書面に記す。(従来からの慣行)	
	① 図面より製番、工事名、納期を「受注票」に記す。 ② 六角ボルト、座金などの記述された箇所をマーカーでチェック。 ③ 図面中の「材料表」と照合し、組数と必要数をチェックして必要数を材料表脇に記す。 ④ 「材料表」下部の注意書きをチェックして、部材の表面処理などを確認する。 ⑤ ②~④の内容を「受注票」に記す。 ⑥ 記す順は品名、規格(ボルトの強度、座金の材料など)、表面処理内容(溶融亜鉛めっき加工、ダクロ処理、黒色酸化皮膜処理など)、寸法、数量である。 (このプロセスには「プロセスの妥当性確認」が必要)	

移しました。結城は茨城県の北西部、栃木県との境にあります。筑波山の眺めもすばらしく、都心からは2時間程かかりますが、だんだんと発展しつつある良いところですよ。

主な仕事内容は、橋梁などの免震部材に使うボルトやナット、座金などをK工業から配付される図面などを見て必要なものを拾い出して購買先に発注し、そろえたものを納期に応じて納品するというものです。

3. 業務手順書の作成が役立っている

ISO9001で大切なのは業務手順書をしっかりと作成することです。組織として業務運営するということは、個人に情報がくっついていてではなく、組織に情報がくっついていなければいけません。情報の共有化です。

ただし、これにはABC管理が必要です。要らないものまで作成すると、要るものまで使われなくなったり、作成する段階で疲れきってしまう。作成したらそれで十分で、仕事をした気になってしまいます。それではいけません。だから文書化の要点は本当に必要な文書をしっかりと作り、そしてしっかりと実行することです。

この会社で作った業務手順書の一部を載せます(資料1参照)。

次も福田社長。(以下も囲み記事は福田社長のコメントです)。

文書化して良いことは、業務を改善していくことが文書を通して明確になることです。ISOではいたるところでレビューを要求しています。最初はなぜなのか分からなかったのですが、レビューは改善のためにぜひとも必要なプロセスなのですね。

定期的に、または何かあって時に見直しを実施することは大切です。マネジメントサイクルのチェックに当たるのが「レビュー」です。

9001規格にはそのレビューについても踏み込んで定義されています。「適切性」「妥当性」「有効性」の観点から見直しを実施するようになっています。

業務プロセスを振り返るときに決めたことをきちんと実行しているか仕組みどおりに業務を運営しているかなど「適合性」、その仕組みや決めたことが自分の会社にふさわしいかどうかの「妥当性」、どのくらい有効に機能しているのか「有効性」の観点からレビューすること。

「適切性」は「適合性」に直して考えたほうが分かりやすいとの平松君、イヤ平松先生の言葉に変に納得してしまいましたが、今ではこのレビュー、業務プロセスを見直すときに有効に

写真2 晴れて登録証を持つ、
福田総務部長と福田社長



活用させてもらっています。

業務手順書を作って自分の今までの作業の中のムダが分かりましたし、どこに業務のポイントがあるのかなども明確になりました。文書化はやはり必要ですね。

そして、そのレビューした結果を業務手順書に反映すると、業務改善が図りやすい。実行するときには大切なのは、当たり前なのですが、着実に実行することです。思いつくことは簡単でも、実行したり、実行を最後まで行うことは粘り強さが必要です。また、組織でもメンバーの気持ちに温度差があるとそのまま実行されなかったり、途中でうやむやになったりすることが多いと思います。

4. でも、業務手順書もまだまだこれから

福田社長のもともとの取得意図は自分に何かあったときに会社の存続が懸念されるということでした。

K工業さんから設計図面がきて、そこから当社で調達すべきボルト、座金などを探し出して「受注票」に記入するのが一番大切な仕事なんです。ここで間違えると当社の存在意義を疑われてしまいます。

業務手順書にはこの当たりのコツについて記述する必要がありますが、まだそこまでは行っていません。これからそれを追加していく必要

があります。一つずつ段階を重ねることが大切ですね。

5. お茶の時間に目標管理

御存知の通り、ISO9001はマネジメント規格です。計画と改善を大切にします。この点でもフクダコウキには大きな収穫があったようです。

今までは仕事に追われてというのが実感です。というか、ある時期は仕事に追いまくられてというのが実態で、へとへとに疲れきって、もういやだと思ってもやるしかないのが今まで一生懸命やってきたというのが本当のところですよ。

しかし、だんだん年を取ってくると頑張りもきかなくなります。何らかの手を打たないといけなかったんです。今までは仕事のノウハウがすべて私に属していました。だから私がこけたら仕事もこけます。でもこれからはそれではダメです。私がこけても会社がこけないようにしないといけません。

ISO9001規格には組織で仕事をするノウハウがいくつもあります。その一つが目標管理に関するものです。品質目標管理、教育訓練管理、コミュニケーション管理などいくつも役立つ管理が要求されています。それを当社にうまく適用すると結構うまくいくようですね。

この会社では品質目標管理と教育訓練管理については一つの表で管理しています。社長と総務部長それぞれ品質目標管理表を作り、マネジメントしています。定例ミーティングが水曜日の午後3時から30分間、お茶の時間を使って定期的に開くことになっています。そこで目標と実行状況について社長と総務部長でそれぞれ話し合うことでフォローアップしていきます。まだ、管理をスタートした段階なのでこなれていないのですが、目標管理自体を自分のものとして使っていくうちに、かなり役に立つものになっていくと思います。

6. 「本当の目標」を自覚することが大事

大切なのは自分の本当の目標は何なのかをしっかりと見つめることです。形から入って本当に大切なものをじっと見つめ、それを形の中に入れていけば良いのです。使い慣れてくれば、それなりに形と中身が一体となっていきます。こちらも焦らないでじっくりと地道に取り組むことが必要です。

目標管理でのポイントは本当の目標をしっかりと自覚することです。本当は何をしたいのか、自分のあるべき姿は何なのかを見つめること。そのレビューがあって初めて目標管理は意味を持ちます。

本当の目標が見えれば、それに対して今の目標、直近の目標はどうしたら良いのかも見えてきます。今の目標は練習バージョンでも良いのです。いずれ本当の目標管理とって、結局練習で終わってはしようもないのですが、まじめに取り組んでいけばそれなりに「本当に」近づいていきます。

とは平松君がいつも言っていることのオウム返しなのですが……。

7. 顧客満足でなく、「顧客不満足アンケート」

ISO9001では顧客の満足の状況を確認するようになっています。ただこの会社では「顧客不満足アンケート」ということで取り組んでいます。「顧客満足アンケート」といった場合、満足していない状況が悪いとなると顧客も実態どおり評点を付けづらいものです。変な点をつけたらその後の取引に影響すると考えると、下請けにだってマイナス点は付けづらい。結局実態がつかめないままに終わってしまいます。それでは意味がありません。

マネジメントの基本は課題を発見し、検討し、改善策を立てて実行することです。課題が分かることが大切です。特に不十分な点が分かれば手も

資料2

K工業(株)
T.K. 課長 様

顧客不満足アンケート 特にご不満な点について是非なくお書き下さい。

アンケート項目	評価	コメント(ご担当者記入欄)
1 納期は守られていますか	○	希に数量の過不足があるが、対応は迅速に行ってもらっている。
2 適切な納品がなされていますか	○	
3 適切なアドバイスは出ていますか	○	
4 小回りのきく対応はできていますか(短納期などへの対応)	◎	
5 クレーム処理の対応は迅速でしたか	◎	
当社に対するご要望をお聞かせください。 (納期、的確な部材の納品など)		

評価基準 非常に満足 ◎ 不足なし ○ やや不満 △ 大不満 ×
※ご協力ありがとうございました。

有限会社福田銅機工業

当社記入欄

打てます。あくまでもそれぞれの仕組みは改善のツールということ。自己満足のために業務をすることはまったくのムダです。この会社の実際の顧客からのアンケートを載せます。まだまだ表現があいまいですね。何のためのアンケートなのかをしっかりと理解していただくことが大切です。そうすれば、さらに踏み込んだ回答になり、改善して会社が良くなります。ただ、これはあまりに理想論ですね。そこまで下請けさんのためにリスクを冒して課題を書きません。

アンケートで辛らつな回答があるほど担当者として気に入られている場合が多い。○が多いということは決して良い場合ばかりではないということです。

実際にK工業からいただいた実際の「顧客不満足アンケート」を載せます(資料2参照)。

それを見ての福田社長のコメント。

まだまだ、アンケートに遠慮がありますね。ただ「希に数量の過不足があるが……」というところに課題があるということです。そして

◎と○の違いで課題が分かります。納期と適切な納品、アドバイスに少し問題ありといったところかな。

それほど問題視はされていないのは、なにか問題があったあとの処理が迅速で適切だからだと思います。

問題がないほうが良いに決まっているのですから、この点よく検討してみないといけません。

8. 審査の結果を受けて早速クレームなくし……

そこで福田社長はさっそく手を打ちました。

毎月、K工業からネジの納品間違いとして1~2件クレームが入っていました。

今回認証登録審査をお願いしたマネジメントシステム評価センターの主任審査員からもその件を指摘されました。それで再発防止の仕組みを検討し、見直し、再構築しました。ボルトの供給元の1社である商社U社が、フクダコウキからの発注書と違う部材を梱包してくるのが原因でした。

フクダコウキとしてはそれを防ぐために同社からU社にFAXする発注注文書に部材を梱包するときにチェックをするよう依頼、その証拠としてチェックマークの入った発注注文書のコピーを納品書と一緒に送付してもらうことにしました。

その取組みは、福田社長が審査の是正報告書に書くときにU社に電話で依頼、相手責任者と30分ほど打合せをし、その後すぐにその通り実行されました。

今回マネジメントシステム評価センターという審査機関に審査のお願いをしたのですが、その審査員もこのクレームの件で不適合の指摘をズバリしてくれました。再発防止の処置が不足しているというものでした。

どのようにしたら良いのかまではアドバイスはいただけませんでしたが、不適合の状況を分かりやすく説明してくれましたので助かりました。

平松君がいつも言ってますが、改善をしたも

のが勝ちなんだから、とにかくいろいろな意見を素直に受け入れて検討した結果をしっかりと実行するだけです。

今回のクレーム再発防止については「仕組み」に問題があり、仕組みについてしっかり検討した結果、協力会社の協力も得てクレームに対するしっかりした再発防止の処置ができたということです。

9. ISOって雲の上のものと思っていたのですが……

今回、ISOを取得したこと自体も信用という点から意味があるし、取って良かったと思います。ただ、それよりも今後ISOを活かすことですね。まだまだ定着化している状態ではありません。使いこなして何ぼのISOだそうですから、これからも自在に使いこなすことができるように、あまり焦らないで地道に取り組んでいきます。

それが継続的改善というんでしょうから。

今までISOって雲の上のもの、小さな企業には関係ないものと思っていましたが、逆に小さな企業、発展途上の会社こそ必要なものと感じました。

今後私の仲間にもISOの良さを広めます。ISOを通じ確固とした企業の羅針盤を確立して社業を発展させていこうと思います。

筆者

平松 徹 (ひらまつ とおる)
(株)ソフィア 代表取締役
JRCA ISO9001主任審査員
CEAR ISO14001主任審査員
社会保険労務士、中小企業診断士、行政書士
TEL: 047-308-2256 FAX: 047-308-2257
E-mail: to@iso-hiramatsu.jp