

ISO取得活動による経営体質改善

工藤 忠久
(企業コンサルタント)

1. 企業の概要

近畿クリエ - ト岐阜工場は、社員17名によりポケットティッシュの製造を行っている。1977年に設立された会社で、9年前から当工場が稼働している。

2. 経営革新の内容

当工場では経営体質改善を目指し、品質ISO9000S取得活動を通じて、以下の様な主な内容に取り組んだ

(1)「改善提案制度」の導入によって、全社員参加の改善活動を推進した。

クレームは勿論、日常業務で問題が発生したらその改善策を出し合い、実施し、成果に結び付けた。

全員参加により、身近な小さい改善を積み重ねるなど、意識改革を進めた結果、品質、生産、安全、職場環境改善などについて大きな成果を得た。

(2)「よかった探し」運動の導入による、明るい職場風土作りの推進

職場風土診断や、問題点分析を通じて、社内活性化に努めた

朝礼時には、社員のよかった点をお互い紹介し誉める(美点凝視)ことを実施した。

ノートにも記録を残し、明るい雰囲気作りを推進した。

(3)「仕事バンク制度」の導入による業務効率化推進

日常業務の中で対処できない事、実施したい仕事を事前にリストアップし仕事を蓄えておいた。

その蓄えを、余力が発生した時の手待ち時間に対処し、時間を有効に効率よく活用し、時間のムダを排除した。

(4)「目標管理制度」導入による全員参加の体質改善活動展開

現状の問題点を全社員から無記名で収集し、過去のデータと併せて分析した。

部門毎に具体的な目標を設定し、統計的手法を活用して見える管理を推進した。

目標には品質・生産性・納期は勿論、職場風土改善も含め全員参加型の活動を展開した。

また定期的に社長にレビュー - することで、活動を定着させた。

3．実施に至る背景（動機）

厳しい市場環境下において、経営環境悪化し収益力低下が著しかった。こうした状況下における営業活動のため、ISOを取得して工場の体質改革に取り組むよう営業部門から強い要請を受けた。

また、顧客ニーズに応えるため、社員の意識改革を図り、工場の体質改善を「ISO取得」の活動を通じて達成する必要があった。

4．実施上の問題点

- (1) 長年工場勤務の責任者では、既成概念からの脱皮ができず、変革への取り組みが出来なかった。
- (2) 社外より管理者を受入れ、2年間にわたって改革に取り組んで来たが、工場責任者を含めた全社員参加の改革推進活動には不十分であった。

5．対応策

外部の指導専門家（技術コンサルタント）を招き、「ISO取得」という外圧を通して意識改革からはじめた。

4の2項目の問題点を中心に、体質改善、問題解決に取り組む事にした。

6．取り組み成果

ISOの取り組み活動にあたっては、単なる取得を目的とするのではなく、まず社員の意識改革を進めることを重点とした。

まずトップが変わり、次に管理者が率先垂範で前述の主な改善取り組みを進めた。

その結果下記のような成果が得られた。

- (1) 労働生産性が「40%」と大幅に向上した。 (図1)
- (2) 不良率が「半減」した。 (図2)
- (3) 顧客クレームが「3分の1」になるなど、大幅に減少した。 (図3)
- (4) 売上が対前年比増加となるなど、業績が大きく改善した。
- (5) ISOは2000年版規格を先取り対応したことにより
わずか8ヶ月の短期で、しかも低費用で取得ができた。

費用内訳	審査費用	約 100 万円、	
	コンサル費用	約 200 万円	
	社内費用	約 100 万円	計 400 万円
- (6) 社員の意識改革は勿論、人材育成が出来た。

7. 指導担当専門家からの評価

改革の必要性に対する責任者の理解と熱意が改革の大きな原動力となり、指導助言内容を全社員を巻き込み推進することが出来た。

また専門家の指導内容を着実に実施し、見える管理によりすばらしい体質改善成果を達成出来た。

職場の5Sをも合わせて推進し、社員の顔も職場も明るくなった。

中小企業経営革新の良い成功事例であると言える。

なお、社長による改革成果の内容はビデオで記録し、貸し出している。