

商品活動実績報告書	商品名： ISO9001活用 強靱な企業体質作りを支援	
	報告日 平成 18 年 10 月 26 日	報告者 馬場 賢
商品グループ名	ISO経営マネジメントグループ (IMG)	
代表者名	田中義二	
連絡者名及び連絡先	八鍬和夫 e-Mail : VET00714@nifty.com	

### 1. 実施内容およびメニュー

ISO経営マネジメントグループ (IMG) は長年 ISO19001 認証取得支援に携わってきたが、製造業の現場で ISO が「お荷物」になっている、これには認証取得支援する我々にも責任があると痛感し「真に経営に役立つ ISO」を追求してきた。現在市場に存在しかつ一定の顧客支持を受けている企業は、ISO9001 の要求事項に「現状のままでも 80%程度」は適合していると考える。

従って IMG では、下図 1 の「支援の枠組みとメニュー」を次の取り組み方で提案している。

- 現状の管理の仕組み活かして別物でない ISO を構築し、それに企業の課題を組み込む
  - 加えて想定される課題に対し、下図 1 の枠組みで具体的な成功要因 (顧客便宜に徹する維持の営業、設計・製造の納期短縮など) とそのプロセス構築のチェックリストを用意している
- 明日に向け更なる成長・発展を遂げるため、ISO を導入すると同時に変化する環境に「フットワーク良く対応できる足腰・体質」を作る支援をする。

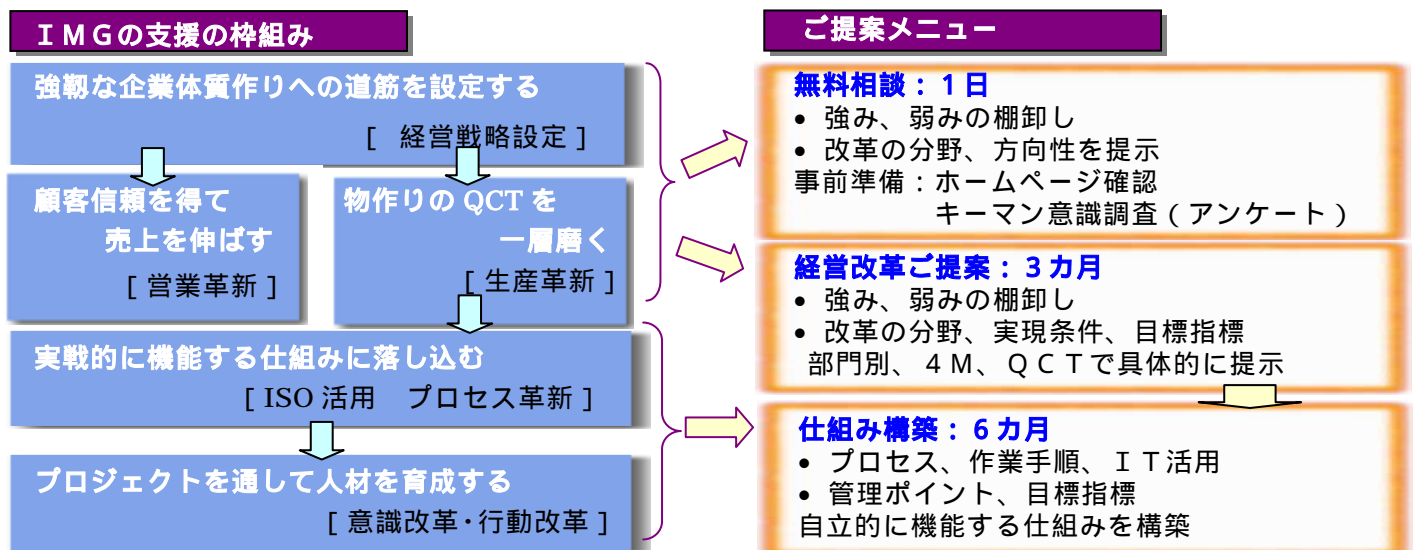


図 1 強靱な企業体質作り支援の枠組みとメニュー

IMGの「実際面の特徴」は、図2で

- 解決すべき課題を各分野の4Mと目標指標QCTまで具体化する「現場に密着」した実戦性と
- 各部門のキーマンを組んだプロジェクトで進め、「自律的に機能」する仕組みを構築する点にある。

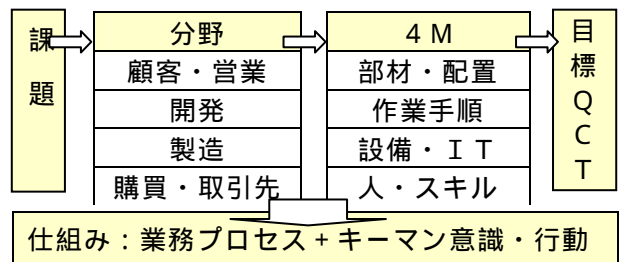


図 2 部門課題落とし込みの枠組み

## 2. IMGの営業活動

IMGのこれまでの営業活動は、対象とした顧客ニーズが、ISO9001：2000年版への移行とISO9001の活用であったため、神奈川県を主に一部東京大田区などを含むISO9001認証取得企業の名簿を作成しDMを打つ方法であった。

### (1) 2000年版移行セミナー・相談会開催

ISO9001は品質システムとして94年に制定されたが、2000年版において「経営管理システム」に衣替えし、94年版の有効期限が03年12月までだったことから、各社2000版の再取得が必要であった。

回数	実施時期	DM数	参加者数
1回目	02年2月	480社	25社42名
2回目	02年6月	420社	8社12名

図3 2000年版切り替えセミナーDM

そのニーズをターゲットに、図3の条件で2回の「無料セミナーと相談会」を行なった。

一回目はDMヒット率も約5%と高く、セミナー後も6~7社が相談に残りその内の1社から受注した。2回目はほとんどが2000年版への準備を開始済で情報収集が目的のようだった。

### (2) 健全な企業体質作り支援のDM

04年11月、支部パワーアッププログラムとして開発した1項の提案を、ISO2000年版取得企業780社に対して「社長様、関心ありましたらIMGにコンタクトを」という内容でDMした。

結果は「レスポンス=0件」、IMGメンバがDM先の社長と面識がある企業が13~4社あったので、各々が社長に電話をいれ「11月にお送りしたこのようなDMにご記憶がありますか」と追跡フォローを行なった。この結果は「記憶にある=0件」だった。

DM封筒の表には「赤字」で「社長様、こういう資料を送付」と記してあったが、毎日多数のDMがくる中で社長または経営層に見て貰うのは容易でない。ISO9001：2000年版のように「テーマ、担当部門」が明確な場合は難しさが「やや軽減」されるが、「健全な企業体質作りとか経営革新」のようにターゲットへの「絞込み」が広いテーマではDMはダメと痛感した。

### (3) 成果

IMGのグループ活動の成果は、上記第一回セミナーの受注と人脈(紹介)による受注の計2件である。そのほかに、IMGメンバ個人のISO9001認証取得支援は数件あり、また図1の「支援の枠組み」は、実質は「経営革新の一連のプロセス」であり、実現法として(ISO9001でなく)IT活用に落す場合や、第二創業、企業再生など異なる顧客条件での支援にも使用している。

### (4) 今後に向けて

支部のセミナー・展示会を組み合わせせた「イベント共催提案」への対応のため、図1の「支援の枠組み」を5つの各2時間程度のセミナーパッケージにまとめた。

わが国の製造業を支えている上位の中小製造業といえども、更なる発展のため「強みを磨き、体質強化」を図る必要がある。しかしそのような意図を持った企業・経営者と出会うのが難しい。支部主催の展示会には継続して参加すると共に、今後も営業活動を計画して行きたい。

### 3. 実績事例紹介

第一回セミナーの参加企業で相模原市にある特殊ケーブルの製造業、従業員は約 50 名。一品生産も含む少量かつ通常のメーカーは品質上やりたがらない「特殊加工・組立」のケーブルを扱う。設計込みで平均納期 5 日。顧客は通信関連機器の大手・中堅企業である。

セミナーには、のちに「管理責任者」となる役員と事務局員が出席した。セミナー後の相談会で、図 1 メニューの「無料 1 日相談」からスタートすることになった。無料相談以降システム構築まで IMG メンバ 2 名で進めた。

#### (1) 無料 1 日相談から即日受注へ

1 日相談は、図 4 で事前にホームページから日々の業務形態と問題がありそうな点を特定し、それに各部門キーマンのアンケート結果を重ねて「提案書（仮説）」を作成しておく。

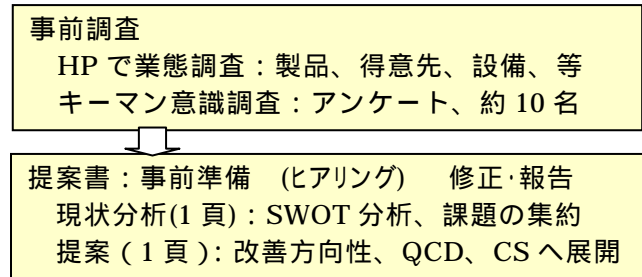


図 4 無料 1 日相談の枠組み

その要点検証を、社長面談（AM 2 H、最初

30 分は図 1 の IMG の「支援の枠組み」をプレゼン）と各部門キーマン面談（PM 2 H）で行い、提案書を完成（約 1 H）する手法を採っている。

PM 4 時から社長を含む全面談者に集まっていたいで提案書をプレゼンした。

提案内容の質疑応答後、社長が次の問題を切り出して IMG との議論になった。

「当社は ISO は要らない。（既取得の 94 年版は）なんの効果もなく金ばかりかかるので止めてしまえと言っている」これに対し「2000 年版は違う。顧客満足からスタートする包括的な管理システムに脱皮している」というと社長は「仲間で 2000 年版を取ったのがいるが何も変わらないと言っている」と反論。それに対し「確かに旧版同様 ISO を別物として導入するコンサルも居るが IMG は違う。今朝プレゼンしたように御社の基本の課題を ISO に組み込む」と表明。

上記の議論を 2 ~ 3 回、違う言い方で繰り返したあと、最後に社長が「分かった、今回は IMG をお願いします。（メンバに向かって）お前ら ISO 取得は 3、会社を良くするのを 7 の比率で、IMG の言うことを良くきいて進めて呉れ」となり、偶然のきっかけから即日受注となった。

#### (2) 構築・導入のステップ

各部門のキーマンを組み込んだプロジェクトで月 2 回の定例打合せで進めた。

4 ~ 6 月の間で、各部門の課題を抽出、社長の方針・目標決定、それを展開した各部門の課題・目標を設定し、プロジェクト宣言大会で社長、各部門の代表が「実行宣言」をしてシステム構築に入った。

	月	4	5	6	7	8	9	10~
全体	プロジェクト宣言	プロジェクト宣言	プロジェクト宣言	プロジェクト宣言	プロジェクト宣言	プロジェクト宣言	プロジェクト宣言	プロジェクト宣言
現状調査 課題集約				方針・課題				
システム構築 文書化				プロジェクト再構築	文書化			
導入準備					各層教育等			

図 5 導入・構築のステップ

(3) 方針・目標設定をめぐる葛藤

月2回の例会時に必ず夕方に社長との打合せ時間を取り、当日の要点を報告すると共に社長の方針・目標設定を2カ月程度かけて行なった。

IMGから今回のシステム構築では「社長の方針・目標を各部門に展開」するので設定して頂きたいと(サンプルなども提示して)迫った。

社長の葛藤は「方針展開だけで全て任したら会社はつぶれる。人材が足りない。しかし俺が死んだらこの会社は間違いなくつぶれる。だからこのままではいけないとは思う。普通の会社になれということか？ コアになる社員をなんとか育てなくては」であった。「状況は分かっている。でも設定して下さい。方針・目標があってはじめてチャレンジも出てくるので」と進めた。

社長方針の一番目は「社員」の豊かな生活と力量アップであり、5時で仕事を終わらせる、そして家族のこと、自分の趣味・教養、力を磨け、それらの機会を設ける、昇進の道を開くであった。

二番目が「お客さまのニーズに応える」で「製造業もサービス業」が柱だった。

(4) 「お客を向いていない」と一喝された部門課題

前項で社長が方針と共に設定した目標を、前掲図2の枠組みで図6の部門課題と目標指標に展開した。

社長方針の「製造業もサービス業、時間が利益を生む」を受けて最重視したのが「設計込みの短納期化」プロセスであり、見積りのDB化・再利用から始まり

項	社長の目標	部門の課題・目標への展開
1	売上達成	営業担当と戦術・ツールへ展開
2	設計込みの納期短縮	IT活用・再利用(見積り、設計図) 材料在庫精度向上(欠品率、回転率)
3	顧客満足向上	顧客電話対応の改善(プロセスとスキル)、出荷遅れ率の減少
4	品質向上	クレームの減少、回答速度アップ

図6 社長設定目標の部門展開

設計のInput/Output明確化、設計図のDB化・再利用、ケーブル・コネクタなど材料欠品減少、最後に出荷部門の納期遅れ率把握と分析まで、一連のプロセスと管理指標を設定した。

プロジェクトで設定した部門課題は、社長から一度「具体性を欠く、本気でお客のことを考えているのか」と差し戻された。

7月初の全社員参加のプロジェクト宣言大会で、社長は「方針と目標」を、各部門代表は図6の「部門課題と目標」の実行を宣言し、以降のプロセス構築に着手した。

(5) 業務プロセスと人への落とし込み

ISOプロセスの構築は、IMGが提供した「文書雛型とテンプレート」を使って行なった。

ISO以外に「業務基盤整備」の一環として、5S導入(整理 整頓 清掃 社長も一緒に点検)、キーマン意識改革教育(土曜日を3回使い「なぜなぜ...」の部門ケーススタディ、発表時は社長参加)、ISO新プロセスに沿った組織変更と評価制度の導入を併せて行なった。

社長の「人重視とお客重視」の姿勢、我々もそれを口では言うが第一線で体を張っている人の説得力と迫力には久さかたぶりに感銘を受けた。

以上