

有限会社宮川工業



ISOで私たちは大きく変わりました 更なる飛躍を目指します

有限会社宮川工業（宮川辰郎社長、広島県三原市大和町下徳良536番地）は
本社、及び顧客であるダイキョーニシカワ株式会社大和工場様構内にサイトを持つ、
社員25人、派遣社員24人からなる会社（以下当社と呼ぶ）である。

業務はダイキョーニシカワ構内で自動車部品(売上の70%)及び
本社内で印刷機部品(同30%)の組立を行っている。

寄稿 専務取締役 宮川健造

ISO 9001の認証概要と導入の動機

有限会社宮川工業は2006年11月30日に日本検査キューエイ株式会社によるISO 9001の認証登録を完了した。認証範囲は全部門で、自動車部品及び印刷機部品(ハーネス)の組立である(図表1)。ただし設計・開発は対象外である。

ISO 9001導入の動機は、①主たる顧客であるダイキョーニシカワ株式会社大和工場様からISO 9001認証取得の要望があったこと、②社長から長男で専務の私に事業を承継するにあたっての体制固め、の2点を狙ったものであった。しかし活動を開始してからは、併せて活力ある会社作り、顧客や地域に愛される会社作りも目指した。このため私が管理責任者として社員の中心メンバーを束ねる形で活動することになった。

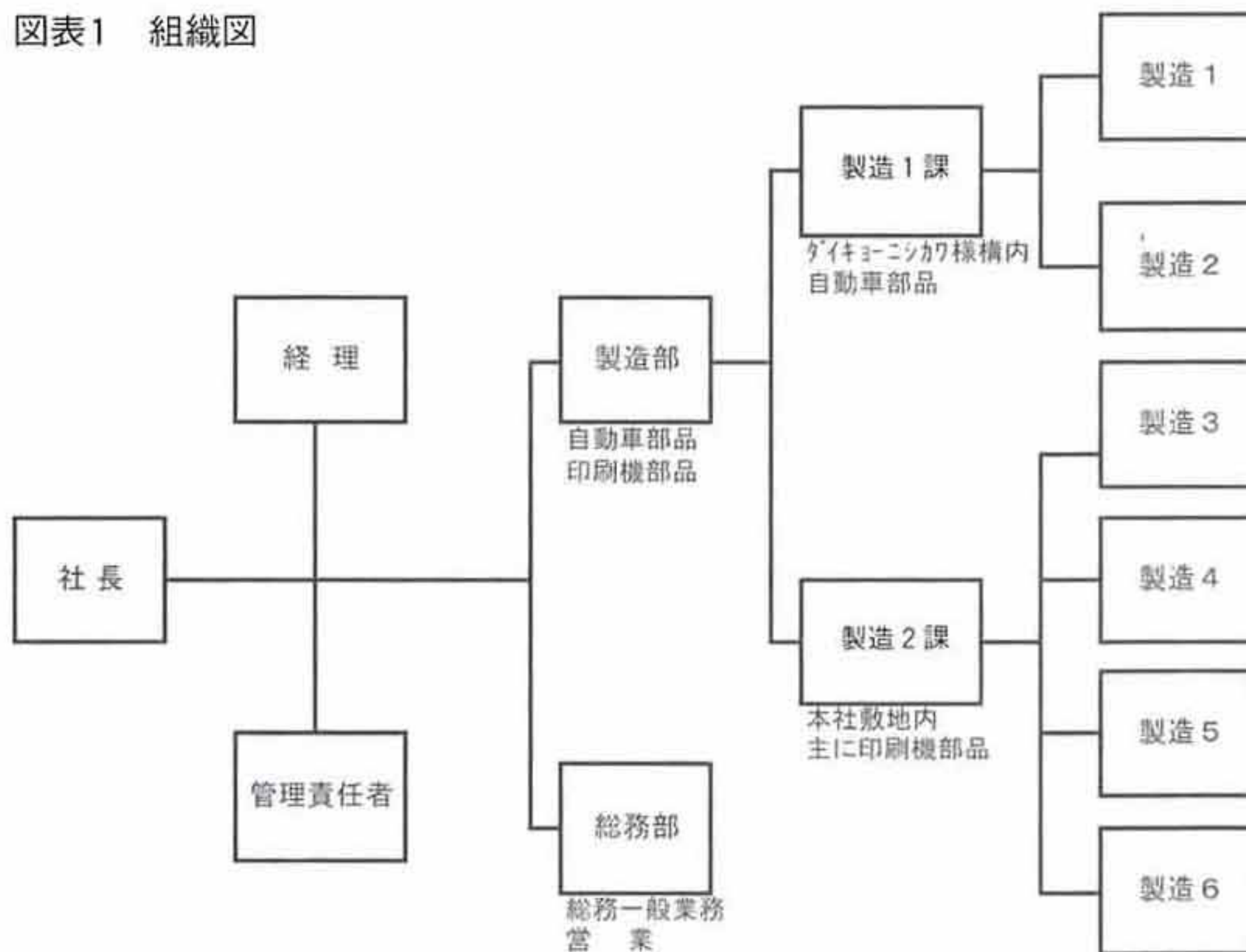
実は2006年1月、職業訓練センター

「ワークカレッジ東広島」で面識のあったコンサルタント石田さんに相談し状況を全て話すまでは「ISOをなんとか年内に取りたい」程度に思っていた。またいろいろな人たちからISOについて聞いていたので、ISOのイメージは持っていたし、参考となる他社の品質マニュアルなども持っていた。ところがコンサルタントがそのISOのイメージを見事に崩してくれ、「えっ、それがISO? そんなことができるの?」と目から鱗が落ちる感じがして、翌月からそのコンサルタントを信じ、その指導に従って活動することに社長と二人で決めた。結論を簡単に言えば、私の思う良い会社を実現するツールがISO 9001だということであった。

あらためてISO導入の狙いとアプローチ

2005年末にはISOの認証を取得する

図表1 組織図



ことは決めていたが、正直に言えば認証の範囲についてどうするか悩んでいた。まずは顧客の要望のため自動車部品は対象とするが、要望のない印刷機部品を対象に入れるのか入れないのか、さらに人材派遣業をしている関連会社はどうするかといったことである。それまで印刷機部品は社長が担当しており私自身の担当外であったことと、2期連続赤字で翌期も赤字と予想され事業の撤退の可能性さえ社長と話していた状況であったので、私は印刷機部品事業を即刻自分自身で管理できる自信が正直言ってまだなかった。しかしコンサルタントと話しているうちに、別会社(社長が兼務)は外し、印刷機部品は対象とすることにした。「顧客の要望があるから取る」とかいう話でなく、顧客やそこで働いている社員全員(彼らも宮川工業の社員)を考えた「事業承継」という狙いがあったからである。

2006年2月から活動が始まると、当社の中心メンバーである9人を推進メンバー(後日内部監査員に任命)として教育が始まった。教育と並行して、以下に述べる2種類の作業、アプローチが始まった。

1つ目は製造現場の改善である。まずは文書化の現状確認から入った。その際自動車部品に大きな問題はなかったが、印刷機部品では予想をはるかに越えるさまざまな問題があることが分かってくる。例えば、会社の工具と個人の工具の混在で誰のものか分かりづらいつらいつらとか、部品の識別も顧客任せで不良品が出るリスク大、作業場自体の4Sがなされていない、などがコンサルタントから指摘され、「こりゃ、道が長

いよ」とはっきりと言われた。従来社長から改善の指摘もしていたが、やはりいろいろな意味でギャップがあるのか、なかなか改善が進んでいなかった。そこを社外の人から穏やかな口調ながらもあらためて言われ、現場も「忙しくてもやらないといけないなあ」との雰囲気になった。そこでリーダーたち全員を集め「今ある問題の責任は一切問わない。2週間以内に自分たちが抱えている問題を全て出してくれ。出すことに遠慮はいらない。出さなくて隠していたらペナルティーを科す」と言った。ここで出てきた諸問題はお金がかかること、顧客を巻き込んで解決することなどいろいろあったが、それから2ヵ月でその多くが解決できた。問題解決には私とリーダーたちがコミュニケーションを取りながら進めていき、本来の責任者である社長が出てこなかったのは、「今まで担当していなかった専務に求心力を持たせるため社長は出ない方がいい。専務の相談にのるだけです」という社長とコンサルタントの話し合いがあったためらしい。

2つ目の作業は私が経営理念を作ることである。「自分が社長になったらどんな会社にしたいか考えてまとめて欲しい」との要求がコンサルタントからあった。中小企業家同友会の200社余りの例を示してもらいながら経営理念の作り方を習った。納期は2ヵ月後、ひとり真剣に悩み、社長に相談したりで何とか形になったと思ってもコンサルタントが「自分自身の言葉になっていないね。その意味するところをもっと考えてみて」と言って、なかなか「OK」と言わない。活動を始めて4ヵ月後の6月、や



ISO 9001認証授与式。筆者(右)と日本検査キューエイの西谷徳治代表取締役社長。

図表2 経営理念と品質方針

経営理念

- 一、 誠意と信用を旨として お客様、地域社会の皆様が必要とされる企業をめざします。
- 一、 会社に働く人々が、心豊かに誇りと生きがいの持てる企業を目指します。
- 一、 「和は力なり」を重んじ 常に挑戦する心を忘れず、時代のニーズに応えられる企業に発展します。

品質方針

顧客のニーズを満たし、信頼と満足を得る
高品質の製品を提供します。

1. 私たちは、顧客事業の発展に貢献して はじめて価値を持つと認識します。
2. 私たちは、高い品質を追求するために品質マネジメントシステムを常に見直し継続的改善を図っていきます。
- 3 私たちは、品質方針を達成させるために品質目標を設定し、常に全社員がその実現に向けて行動します。
4. 私たちは、社内4S(整理、整頓、清掃、清潔)に努め、安定した作業環境を実現します。

2006年4月11日
有限会社宮川工業
代表取締役 宮川辰郎



良い会社にするための自発的ミーティング

っと(その意味するところを含めて)最終案ということにして、先程の中心メンバーにその内容と意味するところ、自分自身の思いを語った。この時なぜこんなにまで時間をかけて経営理念を作るのかが分かった。良い会社を創るために、すなわち、顧客に愛される会社、地域に望まれる会社、社員の働き甲斐のある会社にするために、また社員の生活を預る立場になるには私自身の悩み方が少なかったのである。そして経営理念を決定したあとで社員に説明するのではなく、最終案で説明したのは、私自身が作った経営理念とその意味を社員が受け入れてくれることの確認するプロセスを入れたわけである(図表2参照)。

良い会社にするために

品質マニュアルに内部監査の手順を除く5つの「文書化された手順」を入れた。これらは私が中心になって作成し

た。現場の作業指示書はそれぞれのリーダーたちが作成した。顧客から支給されている手順書や代用できるものなるべく流用できる形にしてシステムに取り込んだ。その意味では文書化に工数は比較的取られることがなかった。

むしろ全員で時間を作り作業したのが、良い会社にどのようにしてするかという活動である。これは今でも続いている。

話はさかのぼる。経営理念最終案を社員に説明した折り、私は説明後会場の食堂から追い出された。その後コンサルタントが社員に次のように言ったそうだ。「今の経営理念を聞いてどう思った？これから宮川工業は良い会社になる気がしたろう？(社員うなずく)では今の専務の熱き思いを実現するために社員は何ができるだろう？何をすれば良いだろう？それをみんなで考えて書いて欲しい」

模造紙に付箋を貼りながら2チームに分かれて作業した。当日だけではで

きなかったので何度かメンバーが自主的に集まり議論していた。新QC7つ道具を使い、最終的には項目として約300のすべきこと(目指すこと、改善点)があがった。これを見て私は社員が会社のことをこんなに思ってくれているのかと感激し感謝した。

審査機関の審査の際には、300項目のすべきこと全部はあまり考えず、中短期の品質目標としてその中から売上とクレーム件数の2点をあげている。しかし売上3年後に2倍(毎年対前年25%増の割合)、中短期ともクレームはゼロ、の品質目標は目指す良い会社にするためには必要だと社員から自発的にあがったものである。そのせいもあろう。1年目の売上目標は上期が終わった時点で達成できるめどが立ち、目標を上方修正するに至った。全員でひとつの目標に向かったからこそできたのではないかと思う。トップのリーダーシップはトップダウンで品質目標を決定し伝達する方法もあるかもしれないが、私のリーダーシップは、私が社員に恵まれていることを実感していることで、放任ということではないが、彼らの自発性を大切に受け止めることをまずすべきだと思った。

審査が終わって認証登録した後も、彼らは休日に結構自発的に(強制ではないので個人の都合で休む人は当然いるし、それについてお咎めがあるわけではない)出てきて、良い会社にするための話をより具体的に話し合っている。

例えば、今年夏に町の3つの幼稚園が統合され当社の近くに新しく幼稚園ができることに関して、その母親たちを限られた時間内でもパートとして喜んで

働いてもらうにはどんな障害があるかといった話が出ている。地域貢献が良い会社の条件だから自分たちにできることを議論しているわけである。

従来は自動車部品と印刷機部品は敷地が違うこともあって交流がなく、2つの事業部が別会社のようにであった。だから印刷機部品で赤字が出ていてもほとんど全ての社員は無頓着だった。しかし今は前述のように大きくがらっと変わった。両事業部門とも関心度が増した。「良い会社が赤字を出してはいけない」と自動車部品の担当が印刷機部品に作業性(生産性)を上げるアドバイスを رفتたり、人の交流を図り「職場を見せて」とか「職場を見においで」とか言ってそれぞれの良いところを見学や短期の研修で学ぼうとしている。印刷機部品事業部門も何とか黒字にしようと改善を提案している。

さらに驚いたことに、将来を見据えて係長クラスが、「売上をこれだけ増やすにはあの仕事と例の仕事を取るでしょう。となるとその仕事に対応できるのは〇〇さんだけだから、〇〇さんの今の仕事の後任を早く育成しないといけませんね。教育計画に入れますか」なんて話し合っている。私もこの手の話につきあうが、金曜の18時に食堂で話し出したら気がついたら夜中の12時、あるいは翌朝3時とかいうことも何度かあった。1年前にはこんなことは全くなかった。

私が社員に伝えられること

2年間赤字だった印刷機部品事業であったが、3年目の半ば、ISOの認



工場内での作業風景

証取得活動を始めて8ヵ月目の2006年9月に単月ベースで黒字に転化した。担当の社員から「生産性を上げるには、ここをこう改善して欲しい」という要望や改善提案が出るようになり、これが黒字化に貢献したのは間違いない。彼らのモチベーションは完全に上がった。経営者として私はこれを受け、遅くとも今期末(～4月)までに改善提案制度を導入し彼らの貢献に僅かではあるが金銭的にも応えてあげたいと思っている。私は来期の頭から使えるようにと予算を用意した。そして係長クラスを中心に運用の管理基準、ルールが平日夕方から話し合われている。自慢なのは経営者サイドから改善提案を出せ

とか運用ルールを決めてくれと言っているのではなく、社員が自発的に改善提案やルールを出すので、それに応えるために遅ればせながら改善提案制度ができるということである。

また良い会社になるために社員の処遇改善が考えられる。前述の改善提案制度も社員の処遇改善も社員があげた300項目にある内容である。本来はとっくに作っておくべきものであったが手をつけていなかった。「就業規則」などルールをはっきりと決め明文化して運用することで社員の期待に応えるべく、社労士を使って文書を作成中である。

その他にも300項目の中から優先度と難易度を考慮して、項目を絞り、中



宮川辰郎社長(左)と筆者

長期計画、短期計画に落とし込みたい。ただこれらの改善項目をISOの品質目標や実施計画に落とし込むかはまだ迷っている。コンサルタントからも「あまり無理はしない方がいい」と言われている。しかし実現することが顧客、地域、社員などに対する責務であるので、ひとつずつ、しかし着実に達成していきたい。

ISOの認証取得活動を顧みて

2006年11月下旬、少し早いが会場の都合で、温泉に1泊して忘年会兼認証取得前祝いを行った。社員全員で集まることが従来なかったのでどの程度集まるか不安だった。しかし蓋を開ければ、どうしても家族の面倒を看なくてはいけない人などの欠席はあったが、40人以上が参加した。コンサルタントは日程が合わなかったので欠席で残念だった。当日私は彼に「何を皆の前で話しましょうか、アドバイスを下さい」と尋ねた。すると「気負わず2つのこと

を言いなさい。一つ目は『認証取得に協力してくれてありがとう』ではなく、『全社員がそれぞれ主役として活動してくれて認証取得ができました。ありがとう』と礼を言いなさい。二つ目はこれから宮川工業がどんな会社になっていくのか夢、ビジョンを語りなさい』というのが電話越しのアドバイスだった。その夜は皆が顧客や地域や自分たち社員がこれからどうなっていくのか笑顔を絶やさず語り合った。今回の活動を通じて、日々全社がひとつにまとまって次なる飛躍を目指しているという実感がまさにある。「会社が別会社のように変わり、専務にも求心力が十二分ついて、安心して社長を譲れる。会社に勢いがついた」という社長の言葉を借りるまでもなく、ISOをやって本当に良かったなあと思っている。

今私はISOの活動をする前と違って、採用面接に来た人にも会社の将来の夢を語るようになっている。もちろん経営理念も自分の言葉で語っている。縁あって当社で働く人には共通の価値観を持ってもらいたいからである。自惚

れではないが、人に会社の説明をするとき私は結構生き生きとしたいい顔をしているそうである。

コンサルタントは「専務(私)の思う良い会社を実現するツールがISO 9001だ」と言い、その良い会社が社員の皆と一緒に実現できそうな自信に近いものがハートの中で燃えている。この状態に持ってこれたのは私の周りの人たちのおかげである。和やかながらも的確な指導をしていただいたコンサルタントの石田さん、私の思いを実現することに共鳴してエンジン全開で推進してくれている全社員、そして私がリーダーシップを取れるようにいろいろと配慮していただいた社長、皆さんに感謝の気持ちで一杯です。どうもありがとうございました。▼



有限会社宮川工業
専務取締役

宮川 健造

平成2年12月有限会社宮川工業入社、専務取締役に就任。ISO認証取得活動の過程で管理責任者として行動し、「マネジメント」の理論と実践を身近に学習。平成19年5月1日代表取締役社長に就任予定。

【有限会社宮川工業 会社概要】

平成2年12月9日設立。資本金500万円。現在は自動車部品(内装部品組立、カーエアコン部品組付け)と印刷機部品(ハーネス加工)を柱としており、信用と信頼を旨としてお客様、地域社会に愛され、必要とされる企業になることを目指している。