

有効性のある QMS を求めて、2 度の挑戦 確実に業績と評価を上げるシステムへと急成長中。

研修用

今日は残暑お見舞い申し上げます、

嬉しい記事が出ました、「経営改善につながる I S O」 QMS の導入の成功事例です。

情報提供：小倉興産

引用：NEWS LETTER FROM BVQI JAPAN Aug.2005 「イン・スコープ・ジャパン」 V o 1 . 18 刊

QMS の導入成功の事例は現実には少なく、3% も無いとよく言われておりますが、経営のツールとして有効に生かして、確実に収益を改善している成功事例もあります。

B V Q I のお話では公共工事の建設業での導入事例は大変多いのであるが QMS 導入の成功事例は全国的にも大変少ないので、成功事例として採用されたようです。

確かに具体的な品質 [工事点数の目覚ましい改善] と儲けの改善の「経営の課題」を掲げた品質方針が見事に達成され、QMS の導入で審査費用は、しっかり基を取らせて貰っていると明言されている。

従来、ロスとして気がつかないまま消えていた物を具体的に回収できるようになった事例が挙げられ、その回収金額は審査費用の数 ** 倍の金額になっており、QMS の導入を収益の改善ツールとして大変有効に生かしておられる。

まさに経営に対する、気がついたら当たり前の話である「コロンブスの卵」として「気付きの経営ツール」として QMS を活用しておられるといえます。

成功するかどうかの分かれ目は経営者が QMS を経営の改善のツールに生かそうとして真剣に取り組んでいるかどうか？です。

経営トップの真剣な取り組みとは儲かる仕組みを真剣に考えて QMS を導入する気があるかどうかです。

私は QMS & EMS の導入で売り上げの 1 0 % を改善する目標をもって取り組む気が有るかどうか？が成功するかどうかの大きな分かれ目であると言います。

毎日、創意工夫が必要な攻めの姿勢が重要であり、3% の改善目標では守りの姿勢にしかならないので駄目なのです。

(経営の神様は 60% の改善目標で無いと駄目であると言われるのですが・・・私は経営の神ならぬ凡人の身ゆえ「10% 以上の攻めの姿勢」なら良いとしております。)

建設業の代表例の認証登録で点数を確保の小さな目標には小さな成果しかありません。具体的な目標と其れの達成の方策が無いのに成果を期待してはいけません。

QMS を有効に生かすには週単位のマネジメントレビューで不適合報告書、是正処置報告書、予防処置報告書がアレルギー無く沢山出てこない事には QMS は有効には回らないのです。

認証登録の成果は目標と目標達成の方策をどのように掲げるのかによって大きく拘束されるのです。

日本 ISO コンサルティング協会

<http://www.hal.ne.jp/ishii678/>

オフィス・ストーンウェル

<http://www.jicca.com>

CASE Study 2:鳥取県大山町 有限会社 小倉興産

引用:NEWS LETTER FROM BVQI JAPAN Aug.2005「イン・スコープ・ジャパン」Vol. 18 刊

有効性のある QMS を求めて、2 度の挑戦 確実に業績と評価を上げるシステムへと急成長中。



小倉祐平氏
代表取締役

2003 年 8 月 QMS 取得

■挫折を乗り越えて、取得に再挑戦

中国地方の名峰大山の勇姿を望む鳥取県の大山町で建設業を営む小倉興産。従業員は18人の、国、県、町など行政からの工事受注が仕事のほとんどを占める典型的な地方都市の建設業者である。

昨今の公共工事縮小の傾向はここにも強く影を落としている。工事数が減っているだけでなく、指名業者の資格審査も厳しくなり、入札にこぎつけるまでもに幾重にも関門を通らなくてはならなくなっているのだ。

そんな中、同社は小規模ながら「A級業者」の認定を受け、順調に工事を受注し堅実な経営を続けている。そしてその背景には、2年前に取得した QMS が大きく貢献している。

同社が初めて QMS に取り組んだのは、今をさかのぼること4年前。ところがこの最初のチャレンジのときにはマニュアルまで作りながら途中で挫折してしまった。

挫折の理由は、「QMS の意味や活用法をほとんど理解できないままに、コンサルタントに叱られながら取得の準備を進めたが、土壇場になって、『これは違う。こんなことをしても何の役にも立たない』と思ったからだ」と言う。結局、小倉裕平社長と総務部長で現在 ISO 管理責任者を務める奥様の佳美さんは、1年がかりで進めていた QMS 取得の取り組みを白紙に戻した。

失意気味だったそんな社長夫妻の ISO 取得への意欲を再びかぎ立てたのは、地元商工会が開催した ISO セミナーにおけるあるコンサルタントの講演だった。そのコンサルタントは、「QMS は経営ツールなのだから有効性が大事。使えなかったら意味がない」そして「日頃経営者がしていること、考えていることを整理整頓して、誰にでも分かるように、また誰にでもできるようにまとめたら、それこそが最強のマニュアルです」とレクチャーした。「これこそ求めていた考え方だ」と思った小倉社長は、講演終了後にそのコンサルタントと個別に話しこんだ結果、彼との二入三脚を前提に QMS 取得への再挑戦を決意した。

前回の反省を踏まえて「分からないままにはやらない」という姿勢で臨み、何度もコンサルタントと侃侃諤諤[ケンケンガクガク]の議論を重ねて、1年後によく「すみずみまで納得した、即戦力のあるマニュアル」ができあがった。その自信作のマニュアルをもって、同社は QMS 取得を果たしたのである。

■工事成績、予算管理、ブランド力アップに貢献

現在、同社では二つの「品質方針」が掲げられている。一つは「工事成績の向上」、もう一つは「適切な実行予算の設定と原価管理による利益向上」だ。その両方どもを QMS によって確実に達成しつつあるのが注目すべき点だ。

まず「工事成績の向上」については、県による「工事基準書」を目分たちの言葉や作業に置き直し整理して「社内検査チェック表」を作成し、社内検査時に活用することにした。概念的、大局的に書かれている県の基準書では分かりにくかった「具体的にはどうするのか」ということを、一つ一つ挙げて、それをこなし終えたら「済み」のチェックを入れるようにできているこのチェック表は、現場スタッフには「これなら分かる」「面倒だができる」と好感を持たれた。

その結果、それまで工事担当者によってバラツキがあった工事成績が一気に90点、92点にまでアップした。この目覚しい工事成績の向上は、2年前に鳥取県が出した「入札業者は工事成績を重視して指名する」という方針ともタイミングよく符合した。短期間に工事成績を上げた同社は、格付けや指名回数を確保することができやすくなったのである。

確認項目を分かりやすく整理した 「社内検査チェック表」

確認項目を分かりやすく整理した「社内検査チェック表」

確認項目を分かりやすく整理した「社内検査チェック表」

またもう一つの品質方針である「実行予算と原価管理の精度アップによる利益向上」は、きちんと文書データが残るようになったことでかなり改善され、目標実現に近づいた。

以前は「その工事に材料費や人件費がどれぐらいかかるのかを明確に把握していなかった。すると思ったより利益が残る工事もある、赤字になる工事もある。それを年間ならして最終的に利益が出ればいいという、かなりずさんな経営体質だった」と小倉社長は言う。

たとえば昨年、ある民間工事の入札に失敗したことがあった。閑散期の工事で、どうしても取りたかったために、かなり安めに出した見積りだったにもかかわらず、同社の出した見積もりが他社に比べて予想外の高値だったのだ。原因を追究してみると、自社でやる工事費は安かったにもかかわらず、仕入れ品の住設機器に高値が付けられており、それが全体の見積もりを押し上げていたことが分かった。

「これは仕入れ値の管理ができていないために起こった失敗の典型例。ひいては外注価格も同じこと。こういうつまらないことで仕事を落とすたくないし、これが重なれば命取りにもなりかねないと感じました」と小倉社長は言う。

こうした苦い経験もあって、QMS 導入後は、マニュアルに従って係数管理がなされ、さまざまな数値をデータとして残すようになった。すると仕入れ値の判断や見積額の算出などが、格段に適切にできるようになった。

すると経営的に安定してくるのはもちろん、「あそこの見積もりは確かだ」と、同社への評価や信頼性も増すことになる。もちろん同社の担当者も裏付けがあるため、自信をもって見積もりを出すことができるので、営業や交渉がやりやすくなる。

「こんな当たり前と言えば当たりのことがどうして今までできなかったのかと思いますが、QMS 導入前は、なぜか考え付かなかったんですね」と小倉社長は苦笑いする。

■確実に実効果を上げるための社内システム

同社の QMS 活動の基本に成っているのは、2 週間に一度開かれる「品質会議」だ。その席上で従業員から上申された問題点が発表され、経営陣が「是正が必要」と判断した物については、原因追求と改善方法の検討が義務付けられる。

この制度を実施するようになってから、現場から「不適合だと思う」「是正してほしい」という声がどんどん上がってくるようになった。現場からあがった声は、文句としてではなく問題点として会議の組上に乗せられ、必要に応じて改善策が検討され処置が施されるからだ。最近では、そうして是正された点が外部からはっきりと評価される場面も出てきた。

また同社では「日々管理」と「是正処置の達成」を大きなテーマにしているが、それをより徹底するために、以前は総務部がしていたチェックを、工事に詳しい管理部長が毎週末に行うように切り替えた。

そして一連の活動は、「内部監査報告書」「不適合品処置報告書」「是正処置報告書」「予防処置報告書」という 4 種類の報告書にまとめられ、各報告書の 1 年分を 1 冊のファイルに綴じてデータ化している。活動の足跡がいつでもすぐに分かるようになっているのだ。

最近では、こうした努力の積み重ねが功を奏し、工事の近隣住民から「おたくの工事は気持ちがいい」といったお誉めの言葉をいただくようにもなった。誉められて嬉しいスタッフは、自然とより積極的に ISO を活用しようという意欲を見せ始めている。

風評やロコミがものを言う地方にあって、こうした傾向は、「これからは公共工事に依存するだけでなく、民間工事でも積極的に取っていきたい」と考えている小倉社長には心強い現象だ。

一方、その影には、「仕事が増えたと現場が QMS の運用を負担に感じる様では、せつかくの QMS も続かない」と、管理責任者の佳美さんが文書作成や書類の整理などの事務処理のほとんどを引き受けていることも見逃せない。おかげで、現場スタッフは、最小限の事務量をこなすだけで、QMS のさまざまな効果や恩恵を受けられるように感じている。その心理的効果が、同社の QMS が短期間に効果を上げている潜在的な要因になっているのだ。

最初の挫折からも学び、「既成服を無理矢理着るより、苦勞しても身の丈にあった服を目分達で作って、作ったからにはどンドン着る(使う)という姿勢が大事。まだまだ発展途上だけれど、それができている実感があるのが嬉しい」と小倉社長。

とかく入札や指名業者の権利を得るためだけに ISO 取得をする企業も多い業界のなかであって、「使えないなら取らない、取ったなら使う」と明確な哲学をもち、真に有用性のある ISO 活用法を探求し、実際に効果も上げている同社の姿勢は、注目に値するだろう。

「内部監査報告書」「不適合品処置報告書」
「是正処置報告書」「予防処置報告書」。
それぞれ 1 年分が 1 冊のファイルに綴じられている



IN SCOPE JAPAN

日本ISOコンサルティング協会

<http://www.hal.ne.jp/ishii678/>

オフィス・ストーンウェル

<http://www.jicca.com>