

社長のリーダーシップにより苦情・クレームが激減

新洸化成 株式会社

所在地：茨城県稲敷市

トップマネジメント：代表取締役社長 廣瀬 昌文

設立年月：1985年2月

資本金：6,000万円

売上高：15億円

従業員数：70名

主要業務：プラスチック製品の開発、製造および販売

適用規格：ISO 9001（2006年10月認証取得）

URL：<http://www.shinko-kasei.co.jp/index.html>

<企業の概要>

新洸化成 株式会社は、1985年に大手オレフィン系樹脂メーカーの関連商社との合併により埼玉県吉川町に設立された。3年後に埼玉県松伏町に現在の埼玉工場を設立し、1995年には本社工場を茨城県新利根町（現稲敷市）に移転し、現在の本社・茨城工場となっている。独自の技術により、高成形精度と量産性を実現したインジェクションブロー成形技術を基に、浴室用防湿型照明器具・屋内照明器具のグローブ、食品容器等のプラスチック製品を広汎に製造している。事業所は本社・茨城工場、埼玉工場の他に東京事務所（東京都中央区日本橋茅場町）がある。

<ISO と企業成長（導入時）>

顧客要求から

同社が ISO 9001 の認証を取得した動機は、顧客からの要求である。すでに同業他社での認証取得が進んでいたこともあり、他社の例を参考に、顧客の認証取得要請が強い製品の分野に限定して、活動範囲は住宅用等照明器具や耐熱性容器等の合成樹脂成形品の開発・製造・販売とし、認証範囲も本社・茨城工場のみで、全製品分野には及んでいない。今も認証範囲外の製品顧客から認証取得の明確な要請がない状況が続いていることから、範囲の拡大について、当面予定はない。

同社が ISO 9001 の認証取得のための取組みを開始した時期は、2006年1月とされている。現社長の二代前の社長の時代である。その数年前から認証の準備をするように管理責任者が命ぜられていたがなかなか進展せず、資本関係にあった前述の樹脂メーカーの伝手を辿って OB のコンサルタントを紹介してもらい、本格的な取組みを開始した。コンサルタントの起用により、ISO 用語の理解が深まった結果、同年4月に品質マニュアルの初版を制定して QMS システムを構築し、運用を開始している。

認証機関による初回審査が終了したのは同年9月で、翌月認証登録されている。本格的な取り組みの後、短期間で認証取得できたのは、当社のメインプロセスである樹脂加工に熟知したコンサルタントを起用したことにある。

取り組み開始から短期間で認証取得まで至ったものの、本社・茨城工場全体でISOに取り組む体制が整ったわけではなかった。当時営業部長であった現社長の回想では、課長クラスは“やらされ感”を持ちながら対処していたようである。

2007年に資本関係にある樹脂メーカーから派遣された社長に交代したが、その後も顧客からの苦情・クレームの年間件数が漸増傾向にあったことから、QMSが有効に機能したようには感じられなかった。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

やらされ感からの脱却を目指して

2010年の社長交代で、現社長がトップマネジメントに就任した。現社長は、就任前に1年間工場長を務めていたことから、認証書を掲示しているだけでなく、ISO 9001の要求に則って業務を回して見たいと考えた。やらされ感に浸っていた管理層に対しては、マネジメントレビュー等、社長の意志を伝える場で、「ISOを利用すれば会社を良くすることができる」と繰り返し教えた。さらに、自らが品質マネジメントシステムの基本手法として好むところの、①反省をしっかりと行う是正処置、②未来のための予防処置、③絶対的な権力を持つ社長改善指示、の3つを軸にマネジメントシステムを回して、利益を生み出す活動に着手した。

社長就任後3年位経過したときに、協力企業に製造委託した製品の受入検査で不適合品が頻発したことがあった。ここでも、社長自ら協力企業に赴いて工程見直しの指導を行う中で、上記①、②、③の手法の実践活動を行った。

また3つの手法に加え、目標管理でも毎年各部署が自ら立てた目標の達成に責任を持たせるようにするとともに、無駄の削減と設備メンテナンスを必ず目標に含めるようにさせた。しかし各部署が目標のハードルを上げ過ぎているらしく、目標達成はなかなかできなかった。そこで、最近はこれだけは達成したいという項目を設定させている。毎回のマネジメントレビューの最後に、社長講評として各部署の報告に対して指摘を行っている。こうした指摘の中で、次回のマネジメントレビューまで待てない事項をピックアップして「社長改善指示書」を発行している。これが、上記の③に該当する。重要案件であることを社員に意識してもらい、確実に迅速に改善を遂行するための指標になっている。

内部監査は、現社長就任前でも改善の余地を含む観察点が20件程度出されていた。しかし、社長就任直後に実施された内部監査での不適合（軽微なものも含む）が3件と低調であったので、2011年の内部監査で、「積極的に不適合を抽出する」ように指示した。併せてISOの運用が組織内外に及ぼすメリットについて「内部監査実施通知書」に記述して内部監査員の意識向上を図ったところ、以降2014年まで毎年約20件の不適合（軽微なものも含む）が出されるようになった。

目的としての認証を超えて

現在の品質管理責任者である品質保証部課長（部長は社長が兼務）は、同社製品のユーザーに当たる企業での品質保証業務経験を経て、2011年4月に入社した。2012年8月から、それまで社長が兼務していた品質管理責任者に就任し、前掲の①及び②の推進に尽力している。社長も、機会あるたびに品質管理責任者による指導体制を支持する発言をしている。その結果、2010年に年間71件発生していた苦情・クレームが、52件（2011年）、28件（2012年）、14件（2013年）、7件（2014年）、14件（2015年）と激減している。

業務遂行にあたっては、予防処置を考えさせてから実行させた結果、現場では余計な作業が減り、間接部門では生産計画、買い方の手順、営業部門では売り方の手順に無駄がなくなった。その裏付けとして、ISO取得から7年くらい経過した（2013年）頃から、残業が極めて少なくなった。

当初は認証そのものが目的であったが、認証が当たり前になる（日常業務と一体化する）まで継続するつもりであると、社長は述べている。

<認証機関の関わり>

「理解力」を高めさせる

現在の認証機関を選定した理由は、コンサルタントの紹介によるものである。樹脂加工プロセスを理解している審査員が多そうだという期待感からの選択であったが、実際に審査を受けてみると、実務で経験した技術分野に拘らなくても適切な審査のできる審査員が多いことがわかった。定期審査を受けて特に良かったことは、前掲の是正処置や予防処置に関して自分たちの処置で問題ないと考えていたことが、審査の場で不十分な点を指摘されることが良くあり、そのつど、是正処置と予防処置はどのように進めなければならないのかを理解するうえで、大変参考になったことである。

「質問力」を期待

社長は、今後の定期審査で、審査員に対しては、以下のような事柄を望んでいる

- ① 受審側担当者を質問攻めにして欲しい。担当者自身に問題意識があれば、考えて話させることにより、担当者自らがヒントをつかむことがよくあるからである。
- ② 現場審査でも、できるだけ多くの質問をして欲しい。「あれは何ですか?」、「それは何ですか?」と簡単な形で尋ねて欲しい。答えに詰まると、社員自らが自分たちのプロセスを十分に理解していないことを悟ることができるからである。
- ③ 過去の審査員がどのような指摘（口頭を含め）をしたかを理解したうえで、審査に臨んで欲しい。審査の場面で言われてその場で納得しても、なかなか改善に結び付かない事例が多々ある。次の審査員が引き継いで、繰り返し確認してもらうことで、はじめて改善につながるからである。

また品質管理責任者は、審査員に対して同業他社や異業種の審査経験に基づいた、他社との比較を考慮した見解を期待している。

