

## クレームの見える化に取り組み、責任と権限の明確化により不良低減、離職率ゼロを実現

### 株式会社 コムテック

所在地：愛知県みよし市筋生町下石田 60 番地

設立年月：1985 年 10 月

トップマネジメント：代表取締役社長 大川 晋悟

資本金：6,500 万円

対象人員：84 名

主要業務：自動車用電子精密機器・開発・製造・光システム及び放送衛星用ダブルコンバーター・設計開発。

適用規格：ISO 9001（2015 年 7 月認証取得）

U R L：http://www.e-comtec.co.jp/

### <企業の概要>

株式会社 コムテックは、1985 年に資本金 1,000 万円で設立された。その後資本金を 3,000 万円に増資し、1995 年にはフィリピン工場を設立した。2002 年には自動車メーカーへ、リモコンスターターの OEM 供給を開始した。企業成長に応じて、資本金を 6,500 万円に増資すると共に、2015 年 7 月には ISO 9001 を認証取得した。

主な商品群は、ドライブレコーダー、リモコンエンジンスターター、レーダー探知機等である。

### <ISO と企業成長（導入時）>

#### 品質向上が取得目的

同社は 2015 年に ISO を取得したが、その動機は品質向上であった。品質向上を実現し、クレーム、不良率低減は元より、社員のモチベーションアップも果たした。2015 年の初回審査後、翌年の 2016 年には、2015 年度版新規格へ移行した。新規格への移行は、早い段階からその取得を考えた。したがって、社員のモチベーションが高い間に、新規格へ移行することができた。

取得時の苦労は、品質マニュアルを全社員に熟知させるのに時間を要したことである。形のない状態からのスタートであった。まずは部課長方針会議で取り上げ、期限を決めて実行した。トップの方針を部課長方針へブレークダウンすることも実施した。

#### 顧客満足度の向上に向けて

ISO の初回構築には手間がかかったが、振り返ってみると、問題が発生した場合、ISO 化により、面倒なことを回避できていた。例えば、従来は設計 DR で確認できなかったことが後工程で問題となっていた。しかし現在では、設計 DR で確認できる仕組みとなってい

る。つまり品質の上流での作り込みが実現できたのである。年度方針、社長方針（コムテック品質方針）は、全社員の社員証にコピーを入れ、浸透を図っている。

ISO の取り組みに関しては、全員参加で頑張るように全社員に表明した。不適合品の原因追究のために、非再現不良の取り組み（取引先との一体運用）を行い、原因不明のまま終わらせないことを守っている。また、SWOT 分析を確実に実施した結果、自社の立ち位置が明確になった。

取組みから3カ月経過後、成果が実感できるようになり、仕組みにより動いていることが確認できた。このように ISO 運用開始の時点から、効果が出始めている。

### コールセンターの新設

コールセンターを新設し、6名の専任者を配置した。クレーム内容の顕在化と分析を行い、改善の見える化を図った。元来、コールセンター要員は精神的に辛い目に会うので、明るい職場にするべく、努力した。その結果、2年経過後の今も誰も辞めていない。企業体質として、お客様の意見は真摯に受け止めている。6名の要員は4名の新入社員、および社内から2名の精鋭を集め、女性が活躍できる場とし、責任と権限を明確化した。

## < ISO と企業成長（組織の変化）>

ISO 運用前は経営方針が必ずしも全社員には伝達されていなかったが、社長方針が部課長方針にブレークダウンされ、その内容が全従業員に周知徹底されるようになっている。パフォーマンス指標（KPI）としては、コールセンターにおいてデータ分析を行い、不具合事項の見える化（顕在化）により、明確化できた。その内容を毎月、品質向上会議にて議論することにより、顧客満足の KPI がより具体的になった。以下に4つのポイントを示す。

### ISO 化による内部監査、マネジメントレビューの活用

内部監査に関しては、現在、監査員4名で実施している。毎年1名の増員を計画している。ISO 取得により、内部監査チェックリスト（A3、4枚）を作成し、充実させている。内部監査結果はチェックリストの気づき事項を入力し、全部署にフィードバックしている。

マネジメントレビューは実現できなかったことを確認するため、重要な位置づけであると考えている。成果として ISO 取得後、文書化により、従業員各自に責任感が出てきている。ISO 取得後に開催を始めた月例部課長会議において、不具合の重大事項、新規案件、納期、棚卸残高、業績等共有し、議論することをスタートした。

### 設計 DR の充実

設計レビューは4段階（DR1～4）実施する。特に DR4 が重要であり、従来はプロジェクトで判断していたが、ISO 取組後は ISO 管理責任者が判断する体制にした。社長不在でも、ISO 管理責任者が実施、レビューしている。

## リスク・市場対応

リスク対応は、2015年度版「リスクと機会」策定において、何がリスクかを開発戦略会議にて明らかにして、特許戦略（中期的な戦略）として計画的にスタートさせた。プロセスによってリスクが異なる「プロセスアプローチ」による運用を行っている。

市場対応においては、ISO化により自社の立ち位置が理解できた。また、ISO取得により、基盤の構築、ロードマップの策定を実施しただけでなく、開発会議も開始した。

## 認証の継続

ISO化により、会社の置かれている立場（品質レベル、開発レベル）が明確になった。現在業績は好調に推移しているが、その一方で、やらなければならないことも多い。社員が自主的に考え始めたこと等、ISO取得は社員の能力向上にも寄与している。また、お客様からの製品返品率、修理在庫率が低下している。具体的にどこをどのようにすれば良いか、不具合の具体化ができるようになったことも、成果である。さらに、取引先等との横のつながりも増えた。これらのデータは取引先（製造委託先等）にも開示している。

ISOは今後も継続したい。発見した答えが出るまで続ける予定であるし、設計DRがきちんとできるまで続けたいと考える。とはいえ、続けることにより、継続的に課題が出てくるので、今後も継続することになると思われる。

## <認証機関の関わり>

審査員の企業理解に関しては、製品の設計、製造の経験が必要と考える。特に設計の経験が必要である。担当認証機関の審査員は昨年の審査内容を明確に覚えており、心強い。審査員のコミュニケーション能力に関しては、十分満足している。適確に指摘してくれる、良い点も指摘され、モチベーションの向上につながっている。

現場観察力に関しては、細かく観察していると思われる。例えば、前回審査からの変化点として、駐車場の位置の変更や、整理整頓を行ったこと等に気づいてくれている。

検出力、指摘力に関しては、前回審査時に営業所での営業員の教育・訓練が弱いとの指摘があった。新入社員にどのような教育を行うかを明確化することが求められた。また営業員として何を報告すべきかなど、トラブル対応等営業の教育等が改善事項として指摘された。大変有益な指摘である。

「審査報告書」は現状で満足している。

2015年度版移行に関しては、担当認証機関から早い段階から情報が入り、助かった。また、認証機関からの情報提供に関しては、年2回のフォーラムでの情報提供、他組織の事例発表が役に立っている。

ISO 9001：2008年版は、担当認証機関が出版した解説本が大変役立った。ISO 9001：2015年版も同様な解説本が出版されるとありがたい。

