

QMSで標準化と企業文化の醸成を実現

御国色素 株式会社

所在地：兵庫県姫路市御国野町国分寺 67

設立年月：1963年4月

トップマネジメント：代表取締役社長 黒田 耕司

資本金：9,800万円

売上高：非公表

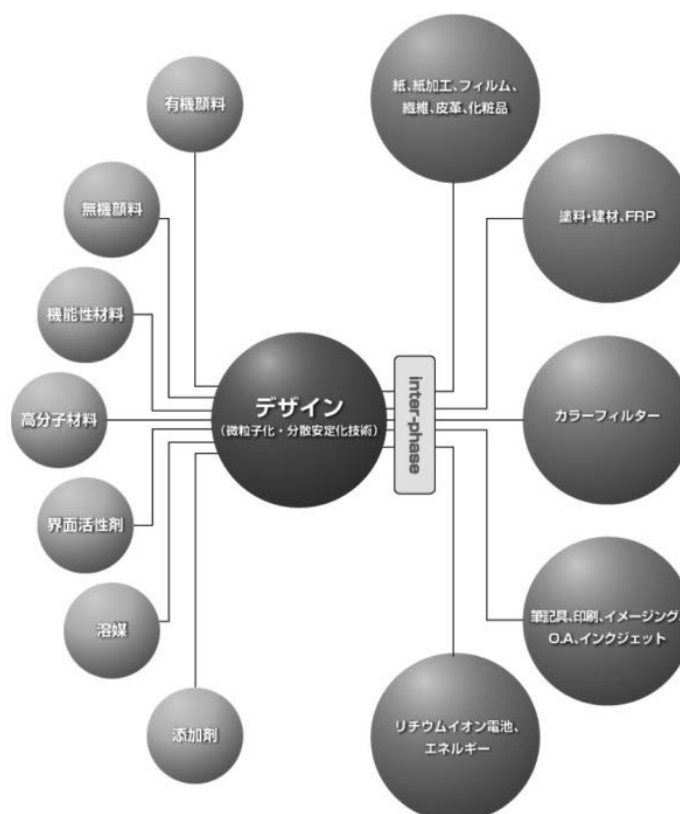
対象人員：300名

主要業務：ピグメントカラー（有機顔料ならびに各種加工顔料）の製造・販売及び開発

適用規格：ISO 9001（2001年12月認証取得）

URL：<http://www.mikuni-color.co.jp/index.html>

<企業の概要>



御国色素 株式会社は、創業当時から「技術開発型」として様々な独創的技術を生み出し続け、半世紀を迎えた。素材の機能や特性を引き出すために、粒子の大きさをナノメートルサイズのレベルで制御する「微粒子化技術」、媒体に顔料粒子や機能性材料粒子を安定した状態で分散させる「分散安定化技術」を使い、カラーフィルター用着色剤、インクジェット用顔料インク、筆記具用顔料分散液及びインク、紙着色用顔料分散液、塗料用顔料分散液、

リチウムイオン電池部材を開発する。お客様と共創して、お客様の商品に新たな価値を創造する。それが同社の使命である。

< ISO と企業成長（導入時）>

マネジメントシステムへの取組み

1990年代に営業、技術、製造、検査は個別に外部の指導を仰いでいた。その中で品質管理の取組みは、成果が今一つの状況が続いていた。新技術を開発するベンチャー企業としての性格もあり、当時、試作品は素晴らしい品質だが、量産ではその品質がばらついてしまうという状況があった。また、お客様重視・品質重視の企業文化の定着が必要であった。

このような企業背景の中、ISO 9001の認証取得が日本でも行われるようになり、そこで個別の部門ごとで指導を仰いでいた状況をあらためて、全社・全社員が同じ目標（ISO 9001の認証取得）に向かって挑戦することを決定した。

そこで1997年1月にキックオフし、1998年6月に認証取得することを目指して、「MQM チャレンジ 106」（MQMはミクニクオリティマネジメントの略、106は平成10年6月の略）として活動を開始した。

当時、35期を迎え、会社として体系的なマネジメントシステムの必要性を感じていた。ISO 9001の認証取得に挑戦する際、経営者および指導いただいたコンサルタントと対話を重ねる中で、単にISO 9001を認証取得するのではなく、当時の課題であった量産品の品質安定、会社全体としての活動、お客様重視・品質重視の企業文化の定着を達成するために、ISO 9001の要求事項を使って品質マネジメントシステムを構築することを目標とした。

キックオフ以降、全社員への勉強会の実施、ワーキンググループ主導の各部署での活動、各プロセスを標準化した新规定発行ごとの勉強会など、活動の進捗状況を2週間ごとに「壁新聞」として発表することで、全社活動として意識づけの維持や、進捗状況の共通認識ができるようにした。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

成長に向けた取組み

ISO 9001の認証取得後、目標としていた量産品の品質安定、会社全体としての活動は達成され、登録10年後には売上は3倍になり、反対にクレームは1/8に減少した。受注量が増える過程でクレームが増大することも考えられたが、ISO 9001に地道に取り組む中で、標準化や教育・訓練および品質保証の考え方や運用が社員に定着した結果、受注量が拡大しても対応が可能となった。また、品質問題発生時の手順が定着し、是正処置が確実に行われることでクレームは減少するに至った。

この効果はやはり経営者が単にISO 9001を認証取得するためではなく、本来的な企業活動を目標に据えて取り組んだことから生まれたものであった。つまり、ISO 9001では組織の思い入れと、それを実現するための標準化や教育・訓練が成功の鍵といえる。

ISO 9001に取り組んで管理層が思わぬ効果として実感したことは、審査時に各階層の現

場社員が審査員の質問に対して、堂々と回答している姿であった。全社活動として取り組んだ結果、経営者の思いが現場の社員まで確実に伝わったと確信できた瞬間であった。

品質マネジメントシステムを効果あるものにするためのポイントは、①動機、②思想、③技術、④マネジメント、⑤人、⑥推進の6つであり、特に①動機（何のために行うのか）が一番重要である。

ISO 9001 への挑戦から、認証取得、その効果の実感と、同社の取組みは経営者の理解もあり、所期の目的を達成した。しかし、ISO 9001 は品質の維持・向上には効果を発揮したが、新しい事業・技術を開発するという点には効果があげにくい。ISO 9001 の要求事項を見ればわかるように、PDCA を回して継続的改善を図るための要求事項であって、新規市場や新規技術を生み出す要求事項は対象にしていない。こうしてみると、同社は PDCA を回して品質安定を実現し、標準化を定着することには成功したが、これからの課題はお客様が期待する新市場や新技術の開発をどのように実現していくかである。

ISO 9001:2015 のマネジメントシステムと事業との統合が強化された要求事項にその可能性を感じている。

<認証機関の関わり>

ISO 9001 の認証取得について、第三者である認証機関の審査員に客観的に評価してもらうことは、非常に意義がある。

同社が ISO 9001 に取り組む中で、1 年に一回の審査で同社のレベルが上がったのか下がったのかは自分たちではわからない。また ISO 9001 に取り組む中で、継続的改善を進めるうちに、知らず知らずにシステムが重たくなってしまふことがある。これも当事者にはわかりづらい。足し算を繰り返してきたシステムの改善を、時には引き算することでシステムを見直すということが必要となる。こうした問題を審査員が審査を通して気づきとして与えてくれることは大変有意義である。

2015 年版審査になれば、審査では規格要求事項との適合性はもちろんながら、組織がどこを目指しているのかを確認することも必要になる。審査員は組織が目指すべき方向に対して、ずれている部分を客観的事実から示し、マネジメントシステムのどのプロセスに課題があるのかを問題提起することが望まれる。

