

数値化による問題意識の向上と各事業所の主体的な MS 運営を展開

株式会社 高野商運

所在地：栃木県さくら市

設立年月：1973 年 10 月

トップマネジメント：高野 和久

資本金：1,000 万円

売上高：31 億円（2015 年時点）

従業員数：300 名（2016 年 4 月 1 日現在）

主要業務：一般貨物運送取扱業、倉庫保管業務

適用規格：ISO 9001：2008（2014 年 10 月に認証取得）

U R L：http://www.takanoshoun.com/

<企業の概要>

株式会社 高野商運は、1973 年創業、主に関東・中部・東北地方に向けての輸送業務、保管業務、出荷業務を提供している。自社便を効率よく配置し提供している「共同配送サービス」は、幅広い集荷時間の対応・小ロットの荷物配送・物流コスト削減等、顧客のあらゆる要望を満たすサービスとの高い評価を得ている。

会社のスローガンとして「安全輸送と法令順守」を掲げ、さらに管理職・従業員・ドライバーへの定期的な安全教育など、安全第一を基にした組織体制を展開している。

現在は高野商運グループとして 4 社を運営、車輛は 260 台を保有。また地元の小学生に向けて交通安全教育を開催する等、地域への貢献も積極的に行っている。2020 年までに営業所展開・新規グループ会社設立に向けて、さらなる効率化と総合物流企業の構築を目指している。

<ISO と企業成長（導入時）>

ISO 9001 の捉え方の変化、より効率な組織体制構築のための活用へ

10 年以上前から ISO 9001 を認証取得しているが、当時の運輸業界では ISO 9001 の認証取得が取引上有利になるという点があり、あくまでビジネス上の理由で取得をした。そのため、実際の作業とは異なった、「ISO 9001 取得のための業務」を、本業は別に行う必要があり、ISO 9001 が組織内で実際に活用されているか否かは不透明な状態だった。

また 5 年前から、会社の規模が大きくなるにつれ、各事業所の教育と管理が社内対応だけでは追いつかず、組織体制の見直しが必要との声があがった。ISO 9001 の存在意義と組織体制の見直しについての議論を重ねていく中、トップの強い決断もあり、ISO 9001 の活用を通じて「徹底した品質管理」、「顧客からのフィードバックに反映できる体制」、「継続的改善ができる組織」の構築を目指すことになった。

実際の業務をベースにした ISO 9001 概念の浸透

従業員の意識レベルの向上のため、ISO 9001 の概念をどのように社内に浸透させるかが最初の課題だった。ISO 事務局では規格の熟読や勉強会の開催等を行って対応してきたが、現場の業務が忙しいこともあり、従業員に対して同じ方法で浸透させるのは難しいと感じた。

そこでまず「ISO 9001 取得のための業務」を廃止し、実際に行っている作業が ISO 9001 のどの要求事項にどの部分に当たるのかという視点で、従業員に概念を教えていった。実際の業務を通じて一つひとつ要求事項を理解するというやり方のため、効率的に ISO 9001 の概念を浸透することができた。また ISO 9001 の概念を理解していく中で、品質管理の全体像も併せて理解することができ、結果的に全従業員の意識レベルの向上につなげることができた。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

クレーム・課題管理の数値化、可視化による問題意識の向上

事故・クレームに関しては、創業時から積極的に取り組んでいたが、当事者だけが担当していたことや、大きな問題ばかりクローズアップしてしまい、必ずしも効率的な対策にはなっていなかった。また社内全体で共有できる体制がなく、事故・クレーム件数を下げするための要因が曖昧なままになってしまい、従業員の意識レベルにもばらつきがあった。

そこで問題の大小を問わず、各事業所で起きたすべての事故・クレームを数値化して、統計データとして社内でも共有する体制を構築した。数値化することにより、実際に各事業所で起きていることをはっきりと目で見ることができるようになった。現状の全体像を理解することが容易になった。また従業員の間でも、件数、各問題の要因・対策まで強く意識するようになった。

結果として、各事業所が切磋琢磨して事故・クレーム件数を減らす運動につながり、事故・クレーム件数を運用開始時の半分以下にまで減らすことができた。またそれに伴って顧客からの信頼や満足度が上がり、業績 UP にもつながった。今では事故・クレーム件数が少ない事業所の体制を検証して、他の事業所も水平展開できるような体制を構築している。

顧客満足度の数値化、顧客満足度の底上げ

事故・クレーム件数と併せて、顧客満足度の数値化にも取り組んだ。当初は顧客の規模・売上が大きい会社を中心に満足度を調査していたこともあって、顧客が本当に満足しているもの・求めているものが不透明な状況だった。そこで、調査対象の母数を大きくするため、顧客の規模・売上の大小を問わずにアンケートを実施し、その結果を社内でも共有することに決めた。

母数が広がったことで実態をより明確にすることができ、会社としての対策の幅も広げることができた。また、顧客満足度を事業所単位でわかるようにしたこともあり、各事業所・従業員が主体的に問題意識を持つ体制も構築することができた。

<認証機関の関わり>

審査員からの指摘に対しては、プラス面もマイナス面も肯定的に見るようになった。以前はビジネス上の理由で ISO 9001 認証が必要だったこともあり、なるべく指摘を受けないために、入念に準備を重ねていた。しかし今では、ありのままの状態を見てもらい、そこで指摘を受けたら対応し、改善につなげていこうというスタンスで審査を受けている。

審査指摘を肯定的に受け入れられるようになったのは、ISO 9001 審査の過程の中で、審査員からの指摘が非常に有効であり、会社の成長につながったことを直に感じたからである。先に述べた「事故・クレーム件数や顧客満足度の数値化・可視化」は、審査員からの指摘が発端になっており、結果的に組織強化と業績 UP につなげることができた。豊富な経験に基づいた審査員の指摘には、内部からは出てこない有益なアイデアが多く、改善するポイントを見つけるうえで非常に役に立っている。

また審査員からは、常に論理的に状況を分析したうえで良い面と悪い面を指摘してもらえるので、同社も自信を持って取り組むことができることも大きい。指摘に対する対応も、以前は ISO 事務局主体で行っていたが、審査員のアドバイスを基に、各事業所に自ら考えてもらい、対応してもらう体制に切り替えた。今では各事業所が主体的に指摘を受け止めて、問題意識をもって対応するようになり、会社として大きく成長できたと感じている。

認証機関としてもセミナーや資料のダウンロード等、多様なサポートがあるので非常に満足している。ISO は規格を熟読しても理解できているかどうかわからないため、資料や事例などを参照にすることができるのは大変助かった。

ISO は、組織体制の強化と教育という面から非常に有益なツールだと感じている。今後とも ISO を効率的に活用して、会社の成長につなげていきたいと思う。

