

# ドラマで知る 「ISO成果獲得物語」

1. 営業マンの定着率を劇的に向上した、事務機販売店のISO
2. 技術者の大量退職の危機を乗り越えた自動車部品加工業
3. 利益アップと採用費削減に成功した花屋さんのISO
4. 引越屋さんがISOに取り組む秘密
5. ゴミ収集業、省エネとコスト削減を実現した「ISO14001」
6. 優秀な人が集まる、小規模工場のISO～「ISOの真実」より

## 1. 営業マンの定着率を劇的に上げた事務機器販売業のISO

12人の小売業。文房具やコピー機の販売とメンテを法人向けに提供しています。営業マンがなかなか定着しないのが、悩みのタネです。4人の営業社員は、いつも入れ替わっている状態です。

ISOでこの問題が解決するのか、正直疑問でした。  
～これが、ISOスタート前の小西社長の思いでした～

約、8ヶ月かけてISOを取得しました。

### 仕事の手順を決め、その実行状況を確認し問題を潰してゆくのがISO

当初は、従業員から反発が多く、初めの3ヶ月は、私が毎日朝礼で「同じ事を言う」日が続きました。少々疲れましたが、だんだん浸透してゆきました。

中でも営業マンは言い訳の名人です。出来ない言い訳、やらない言い訳・・・などなど。

そんな時、クレームが発生。新規の大手取引先から、「大量注文をすると、最近いつも数量が違う」というもの。おかしいと思い早速チェックしてみると、「高価な、設計用紙」を、500枚単位で注文頂いていた。

出荷系の女性はパートだが、とても優秀で正確な仕事で定評があった。

営業マンにも聞いてみた。「えー、枚数の多い時は、よく言われるのです。だから、すぐ不足分を納品していますが」「私も忙しくて、いちいち数えていただけませんが」

何処でミスが発生するのか、すぐにはわからない為、各業務のチェックを細かくすることにした。ISOで学んだ手順書の新規作成を実行した。

確認、責任者、チェック、記録、更に確認 を明確に。

1ヶ月後、発生原因がわかった。事務担当の年配のKさんが、忙しい時に担当者の代わりに電話受注を聞くと、発生していた。やや耳が遠いため「聞き間違い」がおこるのだ。

この人の記入した伝票にのみ問題があった。

以前、同じ問題が発生した時、私は営業マンを問い詰めたことがあった。  
いま思えば、見当違いをしていた事になる。その営業マンは翌月退社していった。

私だけでなく、社内の皆が営業担当を疑いの目で見ていた。「定着性」の問題は、この辺からきていた。

私は、営業マン全員の前で謝った。

「申し訳ない、受注係のミスが原因だった。君達には、大変不愉快な思いをさせた、本当に申し訳ない、このとうり謝りたい。今後も協力をお願いしたい」と。

皆一様に「ホッ」とした表情、と同時に「やっと判ってくれたか」と言う顔もあった。

その後、これがきっかけで、皆の協力体制が固まり、職場のミーティングで、現場の具体的な改善提案が出されるようになった。

考えて見れば、この一件は「単なるミス」だが、いくつもの影響がある。

まず、お客は不愉快。営業は、苦情を言われかつ、二重手間の仕事が発生。もし状況が改善がなされなければ、大口の取引がなくなり、その分予算達成のため新規の開拓が必要になる。

また社長や、社内から白い眼で見られる。定着がよくなるわけが無い。

最近私(社長)は考える。中小企業では、まず当り前の仕事がきちんと行

われることが大前提だ。それには、人任せ、ひとだより、ではダメだ。

ISOで何とか、体質強化を図りたいと思っている。

仕組を作り、活用してゆく、その中で、じわじわとレベルアップしてゆく。

今回の件は、我社の「体質の弱さ」が露呈してしまった。

しかし、ISOの考え、ノウハウがなければ、そのままだったらう。

## 2. 技術者の大量退職の危機を乗り越えた自動車部品加工業

大手自動車メーカーホンダの保安部品の製造を永年手がけているN社は21人の従業員がいた。メーカーから見ると孫受けの立場。仕事は拡大している。国内よりも輸出が好調なのだ。

しかし、メーカーの「安全」と「環境」への要求は年々厳しくなる一方だ。

吉沢社長は二代目。仕事は順調なのだが、悩みがあった。あと、2年半で、工場のベテラン技術者が、大量退職する予定なのだ。「団塊の世代」である。

ここ3年、工場には、何台もの大型機械を設備投資した。累計5千万円以上にのぼった。

問題は「技術の伝承」だ。

定年を延長することは可能だ。しかし、こちらが残って欲しい優秀社員は、待遇次第で、他に移る可能性がある。

今、この業界に限っては、「ミニ人手不足」が発生しているのだ。

この状況に社長は、既にメーカーからも要請のあるISOで解決できない

か、あるコンサルタントに相談した。

可能性はある。しかし、うまくゆく保証はない。5分5分だ。

吉沢社長は考えた「5分5分ならやる価値はある」「よし、やろう」

<そのやり方とは>

1. ベテランに、プライドに見合う立場を保証し、且つ相応しい待遇も与える。
2. ベテランの仕事のやり方を会社として「トレース」=伝承する。
3. 新人を3名採用し、中堅をベテランがトレーニングし、2年で技術継承する。
4. ベテランが技術の伝承を終えたら、更にレベルの高い(高付加価値の)仕事をベテランに担当させる。

## 社内マイスター制度発足！

社長の命名した制度の称号だ。5人の技術者が任命された。

任命式は、盛大に行った。任命書を1人ずつ手渡した。  
ISOの手順書の作成ノウハウが、活用された。

2年以内と言う目標が示された。仕事のマニュアル化とその実地指導。  
ISキルマップ、テクニカルレビューなどISOの手法は、様々活用された。

いままで、“メーカー指定”の標準書が現場手順の中心だったが、独自の「スキル手順書」が作成された。

マイスターが説明し、その内容を中堅社員が「ドキュメント」として手順を作成していった。その「手順」を元に、実地指導がマンツーマンで行われた。

1年後、成果が出てきた。指導を受けた中堅社員のスキルの精度は、マイスターの85%のレベルまで達した。

勿論、最終仕上げと出荷検査はマイスターがおこなった。

ISOは、技術の伝承にも大変有効だ。  
現場では、親子ほど年の違う“ペアー”が、遅くまで議論や質問を戦わしていた。

手順書は中堅社員がパソコンで文書化した。  
月2回、技能検討会が行われ、会社としての「基準要領」が作られていった。

総数37枚の詳細な手順書が完成した。

2年後、マイスターは、5人の「弟子」の養成に成功した。

N社の「団塊世代退職問題」は、進化した形で解決した

### (3) 利益アップと採用費の削減に成功したC花店のISO

C花店は、女社長のCさんが創業。今年18年目。今では息子の専務が実務を取り仕切っている。

売り上げは順調なのだが、利益が伸びない。原因は、「ロスが多い」からだ。原価高になっている主な理由は、誤送、誤配だった。聞き違いや品揃えミス等だ。

実は、花屋には、価格表が無い。標準価格もない。極端に言えば、毎日、同じ花でも価格が変わる。「生鮮野菜」と変わらない。

#### 4店舗で30人のパート、アルバイトを雇用

人数は一見多いようだが、フルタイムの人は1人もいない。店長だけが社員。多くは、週2日程度の勤務。その為か退職率が高い。

従業員の教育と、その基となる業務マニュアル、基準価格表の設定など課題はたくさんあった。

ISOを導入したのは、ある[クレーム]がきっかけだった。

創業以来のお得意さんから、「注文の花が決められた日時に届かず、その日のパーティーが台無しになった」と社長に直接電話が入ったのだ。

C社長は、お詫びに行ってもなんとか収まったが、その帰り道に「何とかしなければ」と考えた。その日、専務と自宅で深夜まで議論し、解決策はとして、ISOの導入しか思いつかなかった。

専務がリーダーになり、各店長を集め、定休日に月2回コンサルタントとISOプロジェクトを開いた。9ヶ月かけて認証を果たした。

C社長は、ISOで売り上げを伸ばせるとは考えていなかった。あくまでも社員教育と、仕事のマニュアル化、標準化が狙いだった。

## 認証後半年で成果が出始める

パート、アルバイトの募集費は、毎月20万かかっていた。その募集費が減りだしてきた。バイトの在職の期間がジワジワ長くなってきたのだ。二ヶ月に1度の募集で賄えるようになってきた。

年間に直すと120万円のコスト削減になる。…なぜか？専務に意見を聴いた。すると意外にも、マニュアルを作ったからだという。

今までは、新人は、先輩の仕事を見よう見真似でおぼえていった。毎日来るわけではないアルバイトの中には、覚えるのに、3ヶ月かかる人もいた。

しかし、いまの若い人は、マニュアルで仕事の手順、ルール、また基準を明確に示すほど仕事に責任感と「やり甲斐」を持つ事が分かった。

時給800円だからとか、パートだからという見方は間違っている。あなたの仕事は「これ」と示す事が必要だったのだ。

仕事＝責任＝やる気…の善のサイクルは定着につながるようになった。

## 採用費だけでなく原価も下がる

理由は2つ。

1 再来店客の増加

2 誤配、誤送の半減 である。

小売業で一番怖い事は、「この店は、いい加減だ」と思われることだ。すると、二度と来ない。

C店は標準価格の設定と注文の確実な実行で「ファン」を増やしていった。従業員の定着も来店増に貢献したことは言うまでも無い。

これで「ロス率」が、30%改善。「いままでのロス率を含んだ仕入れ」を減らすことになった。その分が利益に反映した。

## 年間トータル数百万の利益アップが実現

社長はISOに過大な期待はしていなかったが、思わぬ「好循環」が発生した。

いま、C店の各店長のメインの仕事は、日々のマニュアルの見直しと改良、そして新人の早期戦力化教育とその短縮である。

小売業でISO・・・いままで製造業に向いているように思われていたISOだが、むしろ今は「人手が仕事の中心」の小売業やサービス業がISOに注目している。

そして、雇用者の身分が、様々(パート、バイト、派遣)な場合、ISOの必要性はより加速する。

あなたがマクドナルドでハンバーガーを注文すると、必ず「お飲み物は何にしましょう？」と聞かれる。

この「言葉」は、「決められている」のだ。マニュアルで、そして教育で。

恐らくこの一言で店の売り上げは、30%は違う筈。経営そのものを左右する一言だ。

**これがルール化であり、マニュアル化、標準化だ**

## 4. 引越屋さんがISOに取り組む秘密

ホーム・ページで紹介した引越屋さんのISOには、続きがある。

つまり、「作業マニュアルがアルバイトの教育には、有効」と言う事はわかった。

しかし、引越屋さんがISOに取り組むのは、もう一つ大きな理由がある。それは、今の時代の「要請」でもあるのだ。

つまり、いまの引越屋さんは、「ものを運ぶ」だけではないのだ。それは、引越に伴う“サービス”の事だ。

例えば、エアコンの取りはずし、と取り付け。

引越客の中に、**新築の引越客**がいたら、営業担当者は、見積の時「このエアコンは大分古いようですが、**新居には持っていられるのですか？それとも、新しくしますか？**」と聞く。

多くの客は、古いエアコンを新居に持って行かない。そこで、営業担当は、カタログを広げ契約する。そして、勿論、**取り付け工事**もやってしまう。

実は、引越屋さんの「**エアコンの年間売り上げ**」は、半端な数ではない。町の家電店など及ばない台数である。

引越代が20万で、エアコンの売り上げが、15万と言う具合だ。「**付加価値販売**」「**ついでセールス**」だ。取り付け工事も自前でやれば、工業者に**依頼**しなくて済む。

こういう理由から、「**運ぶ**」事以外の「**作業**」が必要になり、その為の「**マニュアル**」と教育が、必要なのだ。

さらに、最近の家庭にも多く普及している「**パソコン**」の取り付け、セッティングも「**機械音痴**」の人には、**有難いサービス**になる。同じく「**マニュアル**」「**教育**」が必要。

ISOは、こんな理由で活用されているのだ。引越は「**肉体労働**」だけではないのだ。

しかし、誤解してはいけない。「作業マニュアル」だけの為にISOをやるのではない。

あるISOを実践している引越屋さん。こんなことをしている。

引越の終わったお客に3～4日後、必ず「電話」を入れる。

「あの一、お約束どおりの仕事は出来ましたか？」「社員のマナー、言葉遣い、服装などは、気になりませんでしたか？」など約10項目の質問をする。

これは、「顧客満足」の把握と、作業状況の把握、「測定」なのだ。

引越屋さんや、運送屋さんなどは、従業員が常に「社外」で活動している。上司が、見てもらえない。

しかし、企業としては、[サービス]の実施状況と顧客の満足度合いが最も気になるところ。

「改善と業務評価」を兼ねている。

こうした仕組が、ISOにはいくつも決められていて、実行状況も監査される

サービス業のISO必要性は高まるばかりだ。

引越屋さんに限らず、ISOは、「人手を中心とする仕事」に、より有効なのだ。

更にサービス業は、「雇用の多様化」をせざるを得ない事情がある。

「パート、アルバイト、派遣」更に、外国人などなどの存在は、作業やサービスの、「標準化」を求めざるを得ない。

サービスの均一化は、実際実現しにくいテーマなのだ。

ISOが注目されているのは、この辺である。

## 5. ゴミ収集業、省エネとコスト削減を実現した14001とは？

この会社、茨城県の水戸市、ひたちなか市を中心に活動している。近隣の市町村から、ゴミ収集の仕事を受託している。

「パッカー車」という収集車を70台所有していた。この業界では、中堅の規模だ。

ISO-14000については、以前より聞いていたが、特に逸早く取得しようとは思わなかった。

そんな時、懇意にしている同業者が ISO を取得したというので、早速「見学」にいった。

K 社長が注目していたのは、従業員の「躰や、教育」の面だった。

K 社長はいつも従業員に言っていた。「ゴミを気持ちよく処理すれば、人の気持ちもきれいになる。汚い車で回っていると、そう思われぬ。汚い服装もいけない」と。

しかし、なかなか社内に徹底されていなかった。

同業者の見学で、見たかったのは、この辺だった。

見学して驚いたのは、全事務所、一時処理場など、すべての場所が、「ピカピカ」だった事だ。

「どうしてこんなに変わったのか？」責任者に質問してみた。

答えは意外にも簡単なものだった。

つまり、「職場、車、服装」の清掃、美化は、作業そのものと同じに「業務」なのだという事を、ISO 策定過程で、皆が討論して、納得したからだという。

そして、もう一つ。従業員のマナー、挨拶が、格段に違っていた。

K 社長は、唖った。そして、この事だけでも、ISO に取り組む価値はあると、思った。

早速、専務と部長に、ISO の取り組みを指示した。

ISO の取得は、9ヶ月で、完了(認証)した。

しかし、その途中の6ヶ月目に**効果が現れ始めた**。月間1,000万円以上かかっていた燃料費が、**10%近く下がっていた**。

社長は、経理課長に再度チェックさせた。間違いではなかった。

社長は、専務を呼んでISOの活動内容の詳細を聞いた。

専務の説明は、こうだ、

ISOの年間目標の中に、各チームで、

- 1、経済速度60キロの遵守
- 2、アイドリングの禁止
- 3、**毎日の移動経路の記録と最適な、方法の検討**  
を実行しているという。

1, 2は誰もが思いつくが、3は、**従業員自らの提案**だったという。

毎週職場で就業後、ミーティングが開かれ、毎日のコース、経路の改善を検討したという。

**時間帯を考慮した効率的な、ゴミ収集経路の設定、改善**。さらに、収集ポイントごとの回収時間の測定など、今まで考えなかった事も把握するようになった。

「現場を回っている人しか判らない」ことばかりだ。

ごみの収集・・・誰がやっても同じような仕事に、一見みえる。

「頭を使う仕事」と皆が思っていない。しかし工夫次第で、コストも「省エネ」もできる。

ISOを始めるまでは、運転日誌を付けてはいたが、改善までには到らなかった。

そこで、社長は、節約された燃料費の**25%を毎月、達成チームに、「報奨金」**として、還元する事にした。

現場は、さらに「モチベーション」が上がった。

K 社長は言う。「わたしは、利益の事は、考えていなかった。」  
いつも、言っていたのは「車をきれいにしておけ」だった。

燃料費の削減は、企業と環境に「貢献」した。

そして、何よりも「仕事の改善マインド」が作られた事が一番嬉しい。

各人、各チームに「目標」を与える事は、「知恵」を出す事に繋がる事が実感出来た。

そして、永年の「懸案」だった、職場の清掃、車の清掃、服装の美化、言葉遣い、挨拶の励行などは、社長が口うるさく言う光景はなくなり、今では、従業員がお互いに注意し合うようになっている。

ISO-14001 とは、組織の「環境」へのマネジメントをルール化する「規格」だ。

しかし、同時に、「職場の意識の環境」をも変化させる。

現在この会社、大手企業との提携によって、大型ゴミ処理プラントを建設して、「ゴミ収集から、ゴミ処理まで手がける」総合環境企業として、発展している。

## 6. 優秀な人材が集まるISO ～冊子「ISOの真実」より～

T社は、従業員28人の自動車関連部品の製造業、創業35年。東京都葛飾。

T社は、世界シェアトップの企業から指定工場にされている。不良品を一定以上出すと、損害賠償の「誓約書」を毎年提出させられる。

そんな関係から、M社長は、品質には、ことのほか神経質だ。

M社長は、仕事熱心だが、やや短気な性格だった。

昨日、顧客から「納入製品の数量ミス」のクレームが発生。電話をうけて、すぐに対応した。いつも動きは素早い。なんとか、午前中にトラブル処理を完了した。

M社長は、帰りの車の中で考えた。「どうして、こんな事が、何度もおきるのか？」原因を考えてみた。担当者を叱れば直るなら苦労はない。

「人の問題」と片付けるのは簡単だが、「うちあたりに優秀な人材がくるのは、偶然でしかない」と冷静に考えていた。

何とか「会社全体の管理レベルを上げる仕組みはないか？」と考えてみた。2日後以前出席した商工会議所のISOセミナーのことを思い出した。

早速、その時の講師(コンサルタント)の連絡先を探し出し、すぐにTELLした。じっくり話を聞いて早速契約。そして、8ヶ月後無事にISOの認証を果たした。

1年後、会社の様子が徐々に変わってきた。

ミスが起こる前に、チェックする仕組みが機能し、不良品が殆ど社内で見つかり顧客からのクレームは以前の半分以下になった。

もっともメインの大手顧客から褒められた。

更に半年が経過しISOが定着し、「不適合」=トラブルや事故=が発生すると、職場で自主的に「ミーティング」が開かれるようになった。

1. 状況把握
2. 原因分析
3. 再発防止策の検討
4. 対策の計画

5. 対策の実行と有効性の確認といった、ISOのコンセプトが、従業員の口から、自然に出るようになった。

その結果、工具や検査機器の改善、製造プロセスの変更などの改善提案が出るようになってきた。どれも具体的なものばかりだった。

社長は、これらをどんどん取り入れた。この為の一時的出費は我慢した。

「もぐらタタキ」のような1年半前とは大きな違いだ。

M社長は最近思う。「あの時ISOに取り組んでいなければ、どうなっていたか？」

さらに、年々生産性が上がり、投入材料費も相対的に減った。徐々に利益に反映してきた。年間に直すと数百万円になる。

何よりも嬉しいのが、従業員の「目の輝き」だ。

積極的に「提案」してくれる。優れた提案には特別賞与で応えた。待遇も改善できる余力が生まれた。

近隣の工場から優秀な技術者の転職希望者の問合せが目立つようになってきた。

その中から、3人の社員を採用した。いずれも、経験豊富な技術者ばかりだ。「ISOのお陰だ」と密かに思っているM社長。

この事例は、多くを示唆している。当初、M社長は「人材」が居れば、と思っていた。しかし、M社長はISOを導入した。遠回りのようだが、実は最も早い方法なのだ。

小企業の永遠のテーマ「企業体質の強化」がISOによって、もたらされたのだ。

さあ！「成果獲得物語」如何でしたでしょうか？

これ等の物語は、全て我々コンサルタントの「実体験」に基づいて、構

成されています。

＜この「6話」の共通する点は、＞

いきなり「成果」や「目先の利益」を求めている所です。

ISOは、本来「企業体質の強化」を目指すもの、つまり長期的な取組で  
す。しかし

小企業においては、このように短期的な具体的成果も、しばしば現れ  
ます。

ISOを真剣に取り組むかどうか、成果の「鍵」になります。

そして、具体的成果は、継続し進化する可能性が充分です。何故なら  
「体質強化」が図られると、「一過性」にはならないからです。

ISOは、「しくみ」です。

あなたのISO取得のための「7大特典安心サービス」は

あなたの企業のISO取得を、強力にバックアップします。

詳しい内容は、ホームページの中に説明しております。

今すぐ、クリック！