



堀 隆男 常務取締役製造本部長(左)と近田 和弘 総合監理本部 経営監理部 部長

新潟県下から東京、関東近県までを営業圏として、総合印刷業では新潟県内企業第1位の売上高を誇る第一印刷所。工場を構える中蒲原郡のあけぼの印刷団地に、同社を含むグループ5社が集結し、企画・印刷から流通までを網羅して総合情報サービスを展開しています。1999年7月に第一印刷所がISO9002を取得したのを皮切りに残る4社がそれぞれに認証取得し、グループ丸となって品質システムの向上に取り組んできました。しかしいっそうの効率化が求められる中で、5社分業のメリットを活かしながら業務運用の見直しを進めるために、ひとつの品質システムにまとめるマルチサイト(多数サイト)の方針を決定。2000年版への移行にも同時に取り組み、2003年1月に単一システムとしてISO9001の認証を取得し、強固な品質管理体制の確立を実現しています。

5社分業によるマルチサイト化

2003年に創業60周年を迎える第一印刷所は総合印刷業として、商業美術、帳票事務、証券・カード、書籍出版など多様な印刷を行うほか、ひとつの情報を元にしていろいろな媒体に移し変える“ワンソース・マルチユース”による各種情報加工にも取り組んでいます。これら幅広い業務を工程単位に切り分けて分社化させ、5社からなるグループを形成しています。その5社がそれぞれにISO9002の認証を取得し、品質向上をめざしてきました。

もともと分社化のねらいは、機能ごとに個々の責任を明確にして効率化を図ることにありましたが、しかし例えば検査基準が各社で異なるため、同じ検査でも一方で合格なのが他方では不合格になることもありましたが、さら

には同じような検査を繰り返すなど業務の非効率さが目立ってくるようになりました。

そこで改めてグループ全体で業務手順の見直しによる統一化と効率化を図り、グループの意識統一をめざすことになったのです。また、この取り組みをISO9001の2000年版移行に結びつけることが効果的であるとの判断がなされました。

「最初にISO9002の認証を取得したのは、個々の部署での作業手順の見直しと文書化が本来のねらいであり、取得自体が目的としてあったわけではありません。それらを一元化した望ましいシステムを確立することが重要だったのです。内々で取り組むと気持ちに緩みが生じてしまいますが、常にバージョンアップしていくという意識の向上を図れるのがISOの良さであり、今回の2000年版への移行でもいっそうの意識改革をねらいました」と、管理責任者でもある堀隆男常務取締役製造本部長は語っています。

同社グループのように、本社を中心として各分社が単一の品質システムでまとめるのをマルチサイト(多数サイト)組織と呼んでいます。同社では2000年版改訂に際してはマルチサイトのISO認証取得のコンサルティングで実績を積んでいるNECソフトに発注することにしました。

文書の一本化とフローによるスリム化

2000年版認証取得へのキックオフは2002年5月で、約半年という短期間で受審するスケジュールを組みました。推進体制と

ISO9001「2000年版」への移行を通じて 単一品質システムに統合したグループ経営

して94年版でシステム構築を行って事務局機能もあるグループ5社が責任を分担することにし、グループ全体のどよめは第一印刷所の事務局が行いました。さらに組織の大きさから第一印刷所では部長・次長クラスを管理責任のある推進委員として、各部署単位で推進していったのです。

5社それぞれに構築したシステムの統合化で最も苦労したのは、各社で差があるレベルをどこに合わせるかというレベル合わせです。「上のものを下に合わせるの簡単ですが、品質が低下することになります。ですから下のレベルを向上させて全体の底上げを図らなければならず、それにはスタッフの教育をしてスキルアップを行う必要がありました。加えて、各社で規格に対する理解が一樣ではなく、取り組み姿勢も不統一であったため、その取組みとめめに精力的に注力しました」と、事務局長を務める近田和弘総合監理本部経営監理部部長は語ります。

品質マニュアルは、5社それぞれに作成していたものを1つにし、22ページにまとめて5社の責任と権限を明確にしました。下位文書の規定は、各社の規定を参照しながら無理のないように一本化し、60ページにまとめました。業務フローも、各社の方法をヒアリングしながら本社で修正して1つにまとめ、21本のフローで159ページとなっています。もっとも、実作業を行うための作業手順は、別に各部門単位で作成しています。

「94年版の反省としてシステムが重たい、つまり文書量が多いという指摘がありました。そのため2000年版の規定は、規格

で文書化を求めているものだけにしてスリム化する方針とし、94年版であったその他の規定をフローにしたことで文書量がかなり減少しました」(近田部長)。「文書は見やすく、わかりやすくするのが原則です。文章ですと事務局だけで理解して、実務を運用する者には理解が難しい面がありました。フローは運用者が作業の流れを掴みやすく、何をすればよいか明確になるメリットがあります。また、文書を教材として用い新入社員の教育をできるように考えています。工場では、手順書が最も身近な教材となります」(堀常務)

顧客満足の方針を強く打ち出す

ISOに対しては、記録を残さないといけないうので事務処理が負荷になるのではないかという誤解が生じがちです。同社は、ISOのために何かを余計に残すことをできるだけないように配慮しました。特に営業部門は外回りに精力を注げるように手間がかからない工夫を考え、記録の残し方として無理のない仕組みを作りました。

契約内容の確認という営業の主な役割を満たし、営業が起票した作業指示書が円滑に流れていくようにしています。作業指示書には必要項目を盛り込み、それにもとづいて

製造部門が間違いなくものづくりを実行できるようにしています。

「記録については、いろいろな部署でノウハウを蓄積しており、それが2000年版のシステム化ですべて織り込まれたわけではありません。しかし方法論がいくつあっても、基本はISOであることを再徹底していくことが必要です。もちろんシステムで大事なものは実際の運用に耐えられることであり、常に見直しによる継続的改善が求められます」(堀常務)

2000年版では、特に経営者の責任と顧客満足に対する要求が強くなりました。そのため同社では、グループ一体化のためにも堀一社長の強いリーダーシップのもとに顧客満足の方針を強く打ち出しています。それを表明したのが「“ありがとう”といわれる製品を、私達が責任を持って作ります」という同社の品質方針です。一体感のある分社経営を推進していくのに終わりはありません。



第一印刷所工場