



BUSINESS VISION

BUREAU
VERITAS

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



■ システム認証事業本部

Case Study: 株式会社加藤新聞舗

職人氣質の世界をデータで管理。

10年間で配達ミスが3分の1に激減。

職人氣質からの作業改善を図る

千葉県的主要8市に18の営業所を展開し、約23万世帯に、読売新聞を中心とする新聞をデリバリーする加藤新聞舗。昭和12年に創業し、現在アルバイト、パートを含めて774人の従業員を擁する、東日本一の新聞配達サービスチェーンである。

この加藤新聞舗がISO9002を取得したのは10年前。きっかけは、慢性的な人不足に悩む中、今後、従来とはまったく違うタイプの人材を採用することになるだろうという予感が高まったことにあったと言う。「従来とはまったく違ったタイプの人材」とは、たとえば外国人労働者、シニアなど。そしてそうした人材が増えると同時に定着率が落ち、今までに増して「常に新人で配達を回していかなくてはならなくなる」事態の増加も予測された。「こうした事態に備えるためには、“ベテランの背中を見て覚える”といったこれまでの職人氣質なやり方ではもう古く、もっと秩序だったマネジメントシステムが必要だ」という認識が、社長を中心に急激に強まりました」と、嶽釜(タケガマ)修 常務取締役は言う。

その頃ちょうど信濃毎日新聞社が、同じような課題をISOで解決したというテレビ番組が報道された。そこで社長以下3人の重役が早速見学に出かけた。見学後、彼らは「システム化されている方法で、今感じている当社の課題を解決するためのツールとして非常にいいと思う」という評価を下し、「我が社もISOを背骨としたマネジメントを取り入れよう」という結論を出したのだった。

レベルの一番低い営業所を基準に、サービスの均一化と高平準化を進める

決められた期間は1年間。コンサルタントを入れて取得を目指したが、「予想外に難航して、最初の3ヶ月間は何度も諦めかけた」と嶽釜常務。その一番の理由は、主に製造業を想定して書かれている文言が、そのままではサービス業の同社には当てはまらないことが多く、それらあてはまらない文言を、ひとつひとつ同社なりに置き換えていく必要があったからだ。もう一つ、苦慮した問題はレベルの合わせ方だった。営業所が18もある同社では、どうしても営業所間で格差が出る。そこで、どのレベルに合わせてマニュアルやルールを作るかが議論された。結論は、「一番低いレベルに合わせる」と出たものの、実際に運用してみると思いのほか大変で、現場からは不満も多く出た。その理由は、よくできる営業所にとっては、今さらのようなことまでいちいち記録を残したりしなくてはならず、手間が増えすぎると不評だったのである。

株式会社加藤新聞舗

株式会社加藤新聞舗 - 千葉縣市川市

URL: <http://www.yc-katou.com/>

2001年6月 ISO9002 取得

2004年2月 ISO9001 へ移行



そもそも、新聞販売店で働く人たちは型にはめられるのを嫌うアウトロー的な性格の人が多く、「俺には俺のやり方がある」というタイプである。その人たちを、サービスの均一化と高平準化のためにシステムで管理しようというのだから、社内でも「ちょっと無理があるのではないか」という懸念がなかったわけではなかった。しかし、こうした懸念や不満は、当代社長の強いリーダーシップで吹き飛ばされた。「『やるぞと決めたら必ずやる』『もう後には引かない』という社長のあの意志の強さがなかったら、いまだに取得も運用もできていなかったかもしれません」と嶽釜常務は当時を振り返る。

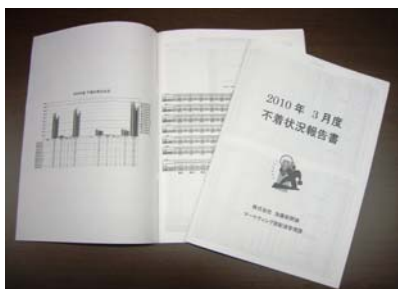
精度の高い配達がすべて—不着状況を把握し改善を図る

ところで、新聞販売店のライフラインは何なのだろうか。「それは、ズバリ精度の高い配達です」と嶽釜常務は言う。つまりミスのない配達ができかどうか経営を左右するということだ。「たとえば同じ家に3回続けて配達ミスをする、必ずといっていいほど購読を止められてしまいます。旅行や入院などで不在にする間、配達を中断する『留守止め』はもっと厳しく、万が一、承っていたのに止めなくて泥棒にでも入られたら損害賠償で訴えられたりする可能性もあります。そこまではなくても、失敗すると、かなりの確率で購読中止につながります」と、マーケティング部配達管理課の久保田修治課長は言う。「ただでさえ新規の購読先の獲得が難しいのに、せっかく獲得した購読先を配達ミスが原因で失ってしまうことほど、痛いことはないのです」とも。



左:嶽釜 修常務 右:久保田 修治課長

そこで、同社に限らず新聞販売店がそれぞれ、まなじりを決して追求するのが、配達ミスの回数減だ。同社では、その第一歩として必要なのがデータを取るということだという結論を出した。それも誰がいつどんな状態で配達ミスをしたかといった詳しいデータを取り、さらにそれを分析し、改善へとつなげる、いわゆる PDCA を回すことを目的と



毎月まとめられる「不着報告書」

するためのデータ取得から、ISO の取り組みをスタートさせた。

数値は営業所ごとにまとめられ、毎週1回の戦略会議で報告され、ミスの原因や対策が議論される。改善の責任を負っているのは6人のエリアマネージャーたち。彼らが配達課のチーフやサブマネージャーと連携しながら、配達ミスの多い配達スタッフの現場指導や生活指導を行い、ミスの減減に取り組むのである。



BUSINESS VISION

BUREAU
VERITAS

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



ちなみに、1人当たりの配達ミスの許容回数は1ヶ月あたり10件まで。これは、1人あたりの月間配達総数比でおよそ0.06%のミスを犯すと「問題」になり、指導の俎上に上るとのことだ。いかに厳しい世界か、この数字が如実に物語っている。

取り組みをたゆまず続けた結果、同社の配達ミスの件数は、2001年2,140件から2010年794件へと、9年間で3分の1近くまで激減した。「それでもこれで良いというわけではない。ミスがゼロになっていない限りは取り組みを続ける必要がある。それに向けて、まだまだいっそう整備する点がある」と嶽釜常務は手綱をゆるめる気配はない。

2つのシステムへの期待

同社は2006年6月にプライバシーマークも取得した。「このときにはISOを取得していたことが非常に役立ちました」と久保田課長は言う。「システムで管理するという概念と方法がすでに分かっていたので、その点は楽でした」。一方、ISOとプライバシーマークの考え方の違いには多少戸惑った。というのは、ISOは記録し、その



市川駅近くにある本社

記録を活用するというシステム。一方、プライバシーマークはなるべく個人情報に関する記録を持たず、安全に破棄することを目指すシステムだからだ。

現在では、器用にこの2つのシステムを使いこなしながら、いっそうの営業拡大に取り組んでいる同社。東日本一の新聞配達サービスチェーンのネットワーク体制を維持していくためにも、こうした合理的で現代的なシステムを保持し活用することが、優秀な人材の確保や固定化に必須不可欠という認識は高い。

(2010年5月26日取材)

ビューローベリタスのサービス

ISO9001 品質マネジメントシステム認証業務