

トラック運送事業ISOシンポジウム  
～トラック輸送の信頼と品質向上に向けて～  
開催報告書

開催日：平成19年2月5日（月）

平成19年3月  
社団法人 全日本トラック協会



# 目 次

開催概要	1
開会あいさつ	2
実態調査報告	4
「トラック運送事業者のISO認証取得実態調査報告」	
基調講演	7
「本当に役立つISOを目指して」	
事例報告	
1．白金運輸株式会社	10
2．太陽運輸倉庫株式会社	12
3．株式会社ジェイアール東日本物流	14
パネルディスカッション	16
テーマ「トラック運送事業者におけるISOの取り組みと課題について」	

\* 各パネリストの発言内容を全日本トラック協会が編集しました。





## 開催概要

### テーマ      トラック運送事業ISOシンポジウム ～トラック輸送の信頼と品質向上に向けて～

開催趣旨      トラック運送業界におけるISO認証取得数は1,300にものぼる。取得目的として、従業員の意識向上や企業体質の改善、事故の削減をあげている事業者も多い。一方で、コンサルティングや認証登録の継続維持に係わる手間やコストが大きな負担となっていたり、ISOのためにかえって業務の効率が低下しているケースも見られる。事故防止や輸送品質の向上など業界の命題でもある「安全で安心な輸送サービスの提供」という観点からも、ISOの普及と効果的な活用は業界の発展や利益にもつながると考えられる。このような状況を踏まえ、ISOに係る取り組み事例やこれら課題の解決方法等に関する情報・意見交換を行ない、更なるトラック輸送の信頼と品質向上に役立てるため、本シンポジウムを開催するもの。

開催日時      平成19年2月5日(月)   13:30～17:00

開催場所      第一ホテル東京   ラ・ローズの間  
東京都港区新橋1-2-6

#### プログラム

実態調査報告   「トラック運送事業のISO認証取得実態報告」

野尻 俊明 氏 (流通経済大学学長)

(トラック運送事業者のISO認証取得に係る実態調査・研究委員会委員長)

基調講演      「本当に役立つISOを目指して」

萩原 睦幸 氏 (株式会社ISO・マスターズ代表取締役)

事例報告   1. 海鋒 徹哉 氏 (白金運輸株式会社常務取締役)

2. 小城 勉 氏 (太陽運輸倉庫株式会社管理部総務課長)

3. 有本 由紀夫 氏 (株式会社ジェイアール東日本物流作業管理部課長)

パネルディスカッション 「トラック運送事業におけるISOの取り組みと課題について」

コーディネーター 野尻 俊明 氏 (流通経済大学学長)

パネリスト      萩原 睦幸 氏 (株式会社ISO・マスターズ代表取締役)

橋場 之廣 氏 (柴又運輸株式会社代表取締役)

有本 由紀夫氏 (株式会社ジェイアール東日本物流作業管理部課長)

小城 勉 氏 (太陽運輸倉庫株式会社管理部総務課長)

海鋒 徹哉 氏 (白金運輸株式会社常務取締役)

潮田 幸男 氏 (日本海事検定キューエイ株式会社審査部長)

主催          社団法人 全日本トラック協会

## 開会あいさつ

重久紘三 氏（社団法人 鹿児島県トラック協会会長）  
（トラック運送事業者のISO認証取得に係る実態調査・研究委員会委員）



本日は、ISOシンポジウムを開催いたしましたところ、ご多忙のなかにもかかわらず、このように大勢の方々にご出席いただき誠に有り難うございます。

さて、ご案内のとおり、このISOシンポジウムは、トラック輸送の信頼と品質向上を図り、業界の社会的地位向上を目指そうとする活動の一環として、全日本トラック協会がはじめて開催するものです。

このようなISOに係る研究や意見交換については、平成13年に鹿児島県トラック協会においてISO研究会が発足し、その後3回の研究発表会が開催された実績がありますが、これを全国的に発展させ、活動や情報交換の輪を拡げようとするのが開催経緯の一つでもあります。

最近の業界を取り巻く環境は依然厳しく、企業間競争はますます熾烈化する方向にあります。しかしながら、「品質の向上」については相互に成果や情報を共有して、効果的に業界のレベルアップを図っていくことが必要です。

とかく社会的地位が低いと言われがちなのが業界ですが、品質を重視し、熱心に事故防止や環境対策への対応を図ろうとするISO認証取得事業者も、数多く存在しています。このようなISO認証取得事業者の増加は、確実に業界のレベルアップに繋がるもので、大いに歓迎すべきところですが、同時に、業界としてもこうした活動や事業者の存在をもっと内外にアピールすることも重要です。

このような意味で、ISOシンポジウムが、内外の方々に多数ご参加いただき、本日このように盛大に開催されましたことは、誠に意義深いものと考えます。

トラック運送業界としても、昨年はトラック運送業界におけるISOの影響や効果、課題などについて、実態を把握・整理しておく必要があると考え、大規模な調査も実施いたしました。

詳しい内容につきましては、後ほど流通経済大学の野尻学長様からご報告いただくことになっていますが、ISOが経営体質の改善に極めて有効であることが、数字の上でも明らかになっています。

また、トラック運送業界内でも営業では競争、品質では協調との考えが、この業界と事業者の社会的地位を上げることにもなるものと考えます。

ただ、一方で課題もいくつか残されており、余分な手間やコストを必要としたり、規格そのものも難解で馴染みにくいという、トラック運送事業への適用や解釈が難しいとの指摘があるのも事実です。このような諸課題については、個々の事業者や業界だけでは解決が困難なものもあり、審査機関などのISO関係の方々にも広く理解を求めていくことも必要です。

本日ご出席頂いている方々は、既に認証取得をしている事業者の方々をはじめ、これから認証取得を検討している方、さらに日頃からご指導をいただいているコンサルタントや審査機関、加えて、国土交通省など、関係行政機関の方々にも、多数ご出席をいただいております。長時間にわたるシンポジウムとなりますが、是非最後までお付き合いを賜りたいと存じます。

最後になりますが、本日のシンポジウムの開催にあたり、ご理解とご協力をいただきました内外のご関係の皆様にあらためて感謝を申し上げますとともに、本シンポジウムが皆様の今後の事業発展に資することができますよう祈念いたしまして、私のご挨拶とさせていただきます。



## 実態調査報告

野尻 俊明 氏（流通経済大学学長）  
（トラック運送事業者のISO認証取得に係る実態調査・研究委員会委員長）



### ISO実態調査の背景

「トラック運送事業のISO認証取得実態調査」を行った背景として、まず、社会・経済的な環境として、品質志向及び環境保全の意識が高まっていることがあげられます。また、国としても、事故防止対策、社会的規制の強化などが課題となっており、利用者である荷主側も、品質重視の経営、顧客満足の向上、物流対策としての物流コスト削減、環境負荷軽減などの課題があり、こうした課題解決にISOが一定の役割を来していることを数字の上でも明らかにしていく必要があると考えました。また、今後のISOの普及拡大のために、トラック運送業界としてどのように対応していくか検討していくことも必要であることから調査を行いました。

### ISO認証取得の状況

ISO9001、14001を認証取得している業種のうち、トラック事業者は輸送、倉庫、通信の分類に属しています。サービス業として最も認証取得件数の多い分野です。

### アンケートの回収

調査で非常に特徴的なことは、回収率が50.4%と高かったことです。特にISO9001と14001の両規格を取得している事業者からの回収率は68.6%と、この種のアンケートとしては驚異的な数字となっています。

### 事業者規模

トラック運送事業者すべてを資本金別にみると、全事業者では500万円以下が27%ある中で、本調査の回答事業者は4%と、事業者規模としては比較的、大規模な事業者が認証取得していることがうかがえます。

### 認証取得年

また初回認証登録年では圧倒的に2000年以降が多くなっています。その中でも2003年以降に初回認証登録した事業者が大きな比重を占めています。トラック運送業界では認証取得の歴史は必ずしも長いとはいえないでしょう。

### 認証取得理由

認証取得を決めた理由は9001では「品質向上」がかなり多くなっています。実は当初、本調査を実施する前は「荷主の要請」による取得が多いと予想していましたが、結果的にはISO本来の品質向上が目的とされるケースが多くありました。なお、14001では「荷主の要請」で認証取得したとの回答もありましたが、「環境保全」のために取得したことが最も多い理由となっています。

### コンサルティング

大部分の事業者は何らかの方法でコンサルティングを受けたようです。コンサルティング費用は約7割の事業者が300万円以下となっています。

## 荷主に対する影響

認証取得の荷主に対する影響は、50%の事業者が、「荷主に対してよい影響があった」と答えており、「荷主との関係に悪い影響があった」とする事業者は皆無でした。初回認証取得年別では取得して年数が経過するほど「荷主に対してよい影響があった」とする事業者が増加しています。ISOの効果は年数を経過すると現れてくることが考えられます。「よい影響を受けた」内容をみると「荷主との信頼関係が向上した」ことが圧倒的に多くなっています。

## 社内に対する影響

社員に対しては8割が「良い影響あり」と回答しました。

交通事故への影響は50%が「交通事故は減った」と認識しており、その内76%は減った原因は「ISO活動の効果」として認識しています。またISO活動により貨物事故も同様に約50%が減っており（良くなった）、減少の原因は「ISO活動の効果」と認識しています。

## 経営体質と弊害

ISOが経営体質の改善に役立っているかに対しては、事業者の8割弱が「経営体質改善に役立っている」と回答しています。しかし、「経営体質の改善に役立っていない」と考えている事業者も約1割あります。

ISOが経営体質の改善に役立っている反面、弊害も生じています。ISOを運用していく中で、50%は「弊害が生じたとはいえない」と考えていますが、50%は問題点、弊害が生じていると感じています。弊害が生じている内容としては「記録が必要以上に増えた」「手間がかかる」「コストが増加した」などが主なものです。

## 環境保全活動の内容

ISO14001で環境保全の活動については、複数回答のため多くの項目に回答がありました。これは環境保全に対する事業者の意識の高さが現れているものと思われます。

## ISO運用に重要なもの

ISOの運用に重要なものとして、9001の回答の、上位三つは「定期的な従業員教育」「経営者の推進力」「現場担当者の協力」となっており、14001でも同じような結果がでています。

## 有効な経営ツール

ISOは有効な経営ツールと「なっている」と「少しはなっている」を合わせると、両規格とも約90%の事業者はISOが何らかの形で「経営のツールとなっている」と考えています。

## 今後の期待

ISO運用に対する今後の期待では、9001では「従業員の意識の向上」「企業体質の改善」の順となっていますが、我々として興味のある「コストの削減」は意外と多くありません。

逆に14001では「従業員の意識の向上」「企業体質の改善」次いで「コストの削減」が3位となっており、環境に配慮するとともに「コストの削減」が可能となることが14001の特徴といえます。

## トラック協会として

全日本トラック協会として未取得事業者にISO認証取得の支援を推進すべきかでは、70.7%が「企業独自の判断に任せるべき」と回答がありました。

## 総括

以上のような実態調査の結果を踏まえながら調査委員会として議論を重ねてきました。ISOを導入することによって、品質向上及び企業の経営改善にどのような影響を及ぼすのか、あるいは、どのような効果があるのかという観点からISOを考えてきました。その結果ISOの運用は、その効果は認められるものの、費用対効果及び運用に対する負担が大きいことが判明しまし

た。

I S Oに対して業界としての対応課題は、Gマークやグリーン経営などI S O以外の認証もあることから、それらの規格とI S Oとの棲み分け、あるいはオーバーラップを考慮しながら選択することが望ましいと考えます。また、これから認証取得を考えている事業者は、I S Oを導入する目的と効果を十分に考慮して決定する必要があります。

運輸安全マネジメントとI S OはP D C Aサイクルを基本とする手法や考え方は同じなので、I S Oを既に認証取得している事業者にとって運輸安全マネジメントは比較的スムーズに取り組むことができると思われます。

I S Oを取得する際、トラック運送事業者にとって厄介な点は、そもそもI S Oの規格は製造業ベースで制定されてきた経緯があることから、役務提供型のサービス事業として規格の解釈や適用が難しいと思われることです。これに対応するには、かなり工夫が必要であろうと考えます。本日のシンポジウムを通じて、審査機関、コンサル及びI S Oに関連する業務に携わっている方々に、トラック運送業が役務提供型サービス事業であることの実態をご理解いただき、この業界として使い勝手のよいI S Oにしていきたいと考えております。



## 基調講演

### 「本当に役立つISOを目指して」

萩原 睦幸 氏 (株式会社ISO・マスターズ代表取締役)



ISOが日本に導入されて約17,8年になりますが、現在様々な問題が発生しています。それについて説明をしていきます。

#### 世界、日本の認証取得

世界のISO取得件数は約80万件です。規格別ではISO9001(品質)次いでISO14001(環境)そして最近注目されているのはISO27001(情報セキュリティ)です。ISO9001について国別にみると中国はすさまじい伸び率になっています。ISO14001では日本がダントツです。しかし、環境負荷の内容をみると「紙・ゴミ・電気」が中心で、それはISOを取得する以前の問題であると欧州から指摘されています。ですから件数だけを見ても意味がありません。問題は中身です。自社の本業から出てくる環境負荷に特化していくことが重要なのです。この点で中国、韓国は日本よりも問題があります。それは、仕組みがかなり不十分でも簡単に取得できてしまうことです。一方、日本ではISO9001が頭打ちになっているというよりも減少しているといえます。逆にISO14001は順調に伸びています。

#### システムの成熟

品質マネジメントシステムはある程度、年数がたたないと成熟しません。取得後6年(更新2回)位経過すると効果が現れます。規模別にみると私の経験上では100人規模の会社にとっては効果があるようです。ISOの要素別(規格要求事項)成熟度では、品質方針に対する要求事項はある程度成熟していますが、品質方針を単に唱和している企業もあります。その中身を理解していないと意味がありません。一方、購買の管理は成熟しているといえます。しかし、内部監査については何年経っても理解できていないようです。特に日本の場合は、内部監査の期間(回数)が少ないこともその一因です。内部監査を理解するためには、最低、年に2回は実施する必要があります。

ISO14001では緊急事態についての理解ができていません。消火訓練とまちがえています。緊急事態が起きたとき、環境負荷をいかに下げるかということです。

#### 今日本で起こっていること

ISO取得企業で今、日本で問題となっていることは、ISO9001では「コストの割には役立たない」、「日常業務を阻害する」、「審査が近づくと客観的証拠を作り出す」ということです。審査が終わると日常業務に戻れる。「手続きが多く官僚的」、「入札時に必要なだけ」と14001では「紙・ゴミ・電気から脱却できない」。受審側から審査員に対して「紙・ゴミ・電気の後に何をやるのですか?」と質問がある。「紙・ゴミ・電気」は基礎教育です。現在の自社の業務で、何が一番環境負荷を与えているかを抽出することが最も重要なことです。

ISO27001は、近年極めて重要なISO要求事項です。損害額が甚大であり情報漏洩は取り戻せないという点です。例えば品質であれば対象は顧客ですから製品を回収すれば良いのですが、情報漏洩は、すぐに全国レベルでひろがってしまい、取り返しがつかないことになります。

#### 複合システム

ISO9001、ISO14001など複数のISOを認証取得している場合は、個別の運用を行っては無駄が多くなります。審査もこの複合システムに対して複合審査を行うことによって、

審査費用のコストダウンを図ることが可能となります。

### **ISO離れ**

昨今、ISO離れが顕在化してきました。ある会社の幹部から「ISOが役立つ理由を教えてください。どうしたらいいだろうか」という相談がありました。そのためには「自社のシステムの弱い点を見出すことです」と答えています。自社のシステムを理解していない会社は、ISOの運用が難しいでしょう。ISOはトップダウンの仕組みですから、経営者自ら取り組む姿勢が重要です。社長自らが積極的に参加することです。

### **審査機関の移行**

審査機関に対する不満がある場合、審査機関の移行も考えられます。「審査員の傲慢が許せない」「審査費用が高すぎる」「指摘事項に納得がいかない」など審査機関に対する不満がありましたら、審査機関の移行を考えることです。うちの審査機関はレベルが低いのではないかと気づくかもしれませんが。コンサルで紹介されたなど単純な理由で現審査機関を選択しているのかもしれませんが。審査機関を選択できる時代になっています。

### **続々発行されるマネジメントシステム**

その他のマネジメントシステムを紹介します。まず、ISO 22000（食品安全衛生）があります。これは食品の安全衛生に関連する規格です。サプライフードチェーンは、まさに食品の「ゆりかごから墓場まで」ですから、運送業にも大きな関わりのあるマネジメントシステムです。食品の加工工場だけでは食品の安全は守れません。運送、飼料（生産者）に関する管理も必要となります。次にISO 13485（医療機器の品質）がありますが、この規格はISO 9001がベースであり医療機器特有の要求事項がプラスされたマネジメントシステムです。

### **間違いだらけのISO**

さて、「役に立たないISO」、また「ISO離れ」はISO自体が本来もっている問題でしょうか。審査側、受審側、コンサルタント、各種セミナーなど夫々にも問題があるのではないのでしょうか。夫々が「間違いだらけのISO」にしていると考えられます。

審査側としての問題点は、審査側が弱気になっている節が見受けられます。厳しい審査をすると受審側からクレームがくることがあるので、組織に迎合しすぎた審査を行うようになります。厳しい審査ではなくなる傾向があります。また、ISOの要求事項だけしか審査しない審査員もおります。それは審査とはいえません。付加価値のある審査が必要です。その組織にあったシステム、仕組みに沿って審査をするべきです。また、報告書のずさんさがあります。意味不明の報告書があります。第三者が見てもわからない報告書では意味がありません。

次に審査員の判定にばらつきがあります。審査機関には料金を払うのですから、それに見合った審査を行うべきです。審査員の審査技術、人間性をみることが肝要でしょう。あまりにも指摘がおかしい場合は、審査機関と話し合うことも必要でしょう。また審査機関を変えるという方法も考えられるでしょう。

経営者は、審査員に対して逃げ腰の場合があります。経営者は自分の頭で考える必要があります。審査員に何をいわれても言いなりになってしまい、単なるお墨付きが欲しいだけの企業が少なくありません。

コンサルタント側は、根拠のないコンサルティング料金や他社のシステムをそのまま持ち込むケースがあります。しかし、同じ運送業界でも各社により歴史も違えば、仕組み、考え方も異なります。コンサルの言いなりでは自社のシステム構築にはならず、過剰なシステム構築になってしまいます。

各種セミナーの開催では、講師が現場を知らずに理想論だけを述べたりテキストに間違いが多いなど、料金を払うだけの価値がない内容のセミナーを開催しているケースがあります。

ISOの審査で大事なことは、組織の経営ツールとなるかどうかの主眼において審査を行うべきです。付加価値をつけ、組織にヒントを与えるような審査を行うことです。

### ISOを生かすために

「ISOを生かす」ためには、審査側は、組織に役立つ審査を行っていただきたい。要求事項に対して柔軟に対応する審査が重要と考えます。ここでいう付加価値審査とは、組織にシステム上のよい点または是正箇所を気づかせ、組織自ら積極的に行動するよう仕向ける審査であり、結局は「ISOを生かす」ことになるでしょう。審査側としては単に要求事項のみの審査ではなく、業態に照らしてISO要求事項を柔軟に解釈し、経営の観点からの審査を行っていただきたいものです。

組織側としては自社のシステムに自信をもちISOの要求事項の意図をよく理解し、このシステムを活用して企業改革を行うべきです。ISOコストは必要経費だという考え方を持つことです。

これからのISOは、「何が何でもISO」の時代は終わりました。ISOを有効活用する企業とそうでない企業の差が著しくなります。認証取得企業のランク付けの時代となり、ISOを活かす企業がある一方で、活用できずにISOを返上する企業も増えるでしょう。



## 事例報告（1）

### 「経営ツールとしてプラス - 合同コンサルで認証取得」

海鋒 徹哉 氏（白金運輸株式会社 常務取締役）



#### 会社概要

本社：岩手県奥州市

設立：昭和49年 従業員数：230名

資本金：8,625万円 車両台数：110台

#### 認証取得の経過

お客様が輸出もしている企業のため、「品質管理のものさし」が必要というお客様からの要請から取得を決めました。取得しないからといって取引を停止するような要請ではありませんが、社会的にも「ISO9001を取得して当たり前」という風潮があったことも取得を決定する要因となりました。

まず、岩手県トラック協会主催のISO9001セミナーに参加し、合同コンサルティングについての説明を受けました。5社受けうちの3社が合同コンサルティングを実施しました。合同コンサルティングのメリットとして下記のことがいえます。

コンサル料金は3社合同により低料金

協力し合いながら進められる

進捗状況について他社の取組みが刺激になる

コンサルが段階的且つ個別に対応できる

的確なサンプルの提供により容易に対応ができる

合同コンサルティングの内容は、3社合同で2日間の文書化コース、内部監査員研修コースを受講し、合同コンサルは4回、個別コンサルは5回、計9回のコンサルティングを受けました。なお、県ト協選定のコンサル会社であり、当業界に精通していたことも上記メリットの要因と考えられます。

#### 認証取得の効果

コスト面からみるとISO運用に係る経費、労力の負担が大きいというマイナス面があります。しかし、ISOを運用することにより経営者が社員に対して何らかのアプローチをすることになり、社員間及び経営者との風通しがよくなるというプラスの面もあります。また経営のツールとして、品質以外でも社員が文書を利用したり、情報・ノウハウを共有することなど基礎的な力が向上しました。

人材の育成と人事への活用にも有効です。理論的に物事を考えられる人材の育成に効果があります。経営者として、旧来の仕組みに固執しているベテラン従業員を指導する際、「ISOがこう言ってる」従って「こうしなければならない」と言えるようになりました。また、ISOを運用していると、従業員の中に将来の幹部として、適任か否かの個人的能力の評価ができます。私自身が自社の業務内容を理解することにより、経営者としての後継者（世代交代）育成の環境作り、スムーズな世代交代にISOは大変効果的です。私自身が後継者として成長するとともに、将来一緒に会社を成長させるために、必要な人材かどうかを見極める材料にな

っています。

### 今後の課題

このように経営のツール、人材の育成など、ISOの運用によってその効果はありますが、一方、今後の課題もあります。運用するのは「人」ですから、社員間での温度差が生じることもあります。それはある程度は仕方ないことです。しかし、ISOを組織全体へ浸透度を深め、認識の格差をなくすことが大きな課題だと考えます。



## 事例報告（２）

### 「人材育成による物流サービスの品質向上!!」

小城 勉 氏（太陽運輸倉庫株式会社 管理部総務課長）



#### 会社概要

本社：鹿児島県鹿児島市

設立：昭和43年 従業員数：220名

資本金：8,000万円 車両台数：161台

#### 取得の方法と適用範囲

平成13年より鹿児島県トラック協会の合同認証方式がはじまり、その1期生として認証を取得しました。現在は39社が認証取得しています。メリットとして認証にかかるコストが1/3程度でした。また協会所属のISOアドバイザーの存在が大変大きく安心感をもって取り組みました。運送業者用の標準マニュアル、手順書も利用しています。主にコンビニへの定温帯でのチルド日配商品等について、顧客より委託を受けた荷役・配送業務の物流・サービス提供と設計・開発、購買業務が適用範囲です。対象車両は46台、人員は160名です。

#### 品質目標達成に向けた重点施策

平成18年度品質目標は、「当社の経営目標と顧客要求事項を満たし、あわせて顧客評価のAランクを目指す」です。そのため「品質向上に向けた人材の育成」で全体の底上げを図り、特に「繰り返し効果」によりスキルの定着・向上をめざしています。

具体的には車両点検力の強化として「車両トラブルによる延着の防止と安全点検」があり、そのためには車両点検のスキルアップが不可欠となります。そこで、運行前点検のマニュアル指導、確実な点検の励行、チェック表（21項目）による評価と再指導を行っています。

実践力（決められた作業手順）のスキルアップについては、添乗指導チェック（全56項目）、作業状況・運転技術の見極めと指導など（全31項目）、これらをPDCAで回すことにより管理をしています。

巡回点検の実施として、抜き打ちによる力量の再評価を実施しています（全15項目）。また、不適合があれば「乗務停止・再指導」をおこない改善につなげています。

荷役作業のスキル点検の実施としては「荷役作業が手順どおり行われているか」を確認し、荷役リーダーによる力量の再評価と訓練を行っています。

車両事故ゼロに向けた安全教育・指導として、運転操作等悪い習慣、癖及びヒヤリハットの発見と改善指導を行っています。また、セーフティ・レコーダ・ビデオを導入し、運転操作等の悪い習慣を発見しています。走行中の個人別ヒヤリハットを発見・検証・分析を行い、改善指導につなげています。その結果、事故が56%（前年比）削減しました。

内部コミュニケーションの充実については、品質目標達成状況及び認識度合いの確認等、班編成による定期的な会議の開催を行っています。

なお、モチベーションの強化（表彰制度）として、燃料費1円節減運動、エコドライバーコンテスト、SRV表彰（毎月の個人表彰）などを行っています。

## 課題及び今後の展開

氾濫する記録文書と管理文書の効率的な運用として、5 S 徹底推進と事務局設置で解消します。

効果的な予防措置の展開として、コンビニ配送の他社事例を参照し、きめ細かい予防処置をすすめます。また、事務管理に対する効率化として、事務処理のフローチャート化を推進します。そのなかでI S O手法の他部門への水平展開を積極的に進めていくことにしています。

### I S Oの目的は、会社を発展させること

そのためには、社員を育成してやりがいを持ってもらい、表彰制度も織り交ぜながら参画意識を高め、品質・安全・環境を良くし、顧客に喜んでもらい社会に貢献することではないでしょうか。



## 事例報告(3)

### 「ISOは企業にとっての健康診断」

有本 由紀夫 氏(株式会社ジェイアール東日本物流 作業管理部課長)



#### 会社概要

本社：東京都墨田区

設立：昭和63年 従業員数：1,350名

資本金：1億円 車両台数：528台

ジェイアール東日本グループの経営の方向性は「お客様第一」の徹底です。そのためには 安全を前提とした安心の提供 サービスの追求 人材の育成、がポイントとなります。これらをよりよくするためにISOの手法を利用し、目標進捗度を数値化しています。

#### 認証取得状況

ISO9001の認証範囲は移転・引越業務です。作業品質及びサービスレベルの均一化を目的に導入しました。さらに安全性優良事業所認定、環境についてはグリーン経営認証、昨年末にはISO27001を取得しております。ISO27001の適用範囲は通販及び百貨店の宅配事業における情報セキュリティ管理です。範囲とした目的は個人情報保護法の制定に対応した「情報セキュリティ管理」であり、ISO9001の経験を生かしISO27001を取得しました。

#### 取得した理由

ISO9001を取得した理由の詳細として、

移転・引越業務はISO9001を導入以前、各支店で作業品質にバラツキがあった。

グループ内唯一の物流業者のため、顧客へのサービス向上という意識が不足していた。

改善施策はあったがマンネリ化していた。

コンプライアンス面での強化を図る必要性があった。

お客様の意見、ニーズを汲み取る仕組みが不足していた。

などです。このような状況の中、社長の陣頭指揮によってISO9001の取得を決定しました。

#### 導入後の運用経過

取得当初は不適合が多く発生し困惑しましたが、従来の仕組みを否定し、ISOの仕組みを運用することによって徐々に改善されるようになりました。このことが、各人の品質に対する意識を高めることになりました。内部監査は各支店で相互診断することで「意識改革」が図られ、外部監査(サーベイランス)は年2回の「企業としての健康診断」と考えるようにしました。また、現場では部署別の目標をたて、OJTを実施しました。不適合及びクレームをチャンスと考えるようにし、全員で確実にを行うようにしました。その結果、ISOの手法を各業務へ水平展開することにより、作業品質の向上(荷主への責任)、安全優良事業所の認定(社会への責任)などを通じて、全員の意識改革が急速に高まりました。

#### 導入後の効果と取り組み

「引越アンケートはがき」の調査によると、平成18年度は、顧客満足度が導入時の目標数値にほぼ近くなりました。また作業事故率(不適合)も導入時は3.7%ありましたが、目標数値(1.8%以内)に対して1.5%に減少しました。不適合とは物損のみならずクレーム、作業遅延、はがき

での不満、マナー違反等を含みます。

具体的な取り組みとして引越作業の作業完了報告などを口頭から報告書に変え、お客様に確認印をもらい、クレームなどすべての不適合に対し記録を残し、支店長まで「見える化」をすすめることにしました。

### 導入のメリット

経営面では外部監査、経営の健全性維持に有効です。責任と権限が明確になり、マネジメントがスムーズになりました。従業員のコンプライアンス意識が高まり、社会的信用が向上しました。

作業面では作業をフローチャート化することにより、各事業所の作業品質が均一化されました。目標を数値化することで問題の可視化、改善に対する取り組みが向上し、引越リピーターが増加しました。さらに、事故が削減され改善の迅速化がすすみ、事故の直接費用及び事故処理に係る間接費用が減少しました。

### 導入効果と今後の課題

導入効果として「安全性優良事業所認定」、「グリーン経営認証」への取り組みをスムーズに行ない、認証業務以外の業務でも品質マネジメントシステムを水平展開することができました。

今後の課題として、作業面、品質改善面での効果は上がっていますが、今後は作業の効率性を追求するとともに共に増収に結びつける営業面の強化が必要です。また、不適合の原因追求、是正処置、教育訓練の効果検証等、更なる深度化が必要です。



## パネルディスカッション

議題「トラック運送事業におけるISOの取り組みと課題について」

### コーディネーター

野尻 俊明 氏（流通経済大学 学長）

### パネリスト

萩原 睦幸 氏（株式会社ISO・マスターズ 代表取締役）

橋場 之廣 氏（柴又運輸株式会社 社長）

有本 由紀夫 氏（株式会社ジェイアール東日本物流 作業管理部課長）

小城 勉 氏（太陽運輸倉庫株式会社 管理部総務課長）

海鋒 徹哉 氏（白金運輸株式会社 常務取締役）

潮田 幸男 氏（日本海事検定キューエイ株式会社 審査部長）



（以下敬称略）

講演並びに事例報告を聞いた感想は

**野尻**

パネラーの皆様と「トラック運送事業におけるISOの取り組みと課題について」を議題にしてディスカッションを行います。まず、本日の講演並びに事例報告をお聞きになった感想をお願いいたします。

**萩原**

運送業はサービス業務です。ISO9001は2000年版に改定されましたが、まだメーカー寄りの規格です。従ってサービス業として規格を如何に解釈するか、例えば規格の7.6 監視機器及び測定機器管理、7.2 要求事項の確認などはサービス業としての解釈が必要となります。サービス業として大切なことは、荷物をいかに正確に届けるか、顧客の立場からだと、今どこに荷物があるのかという情報の連絡、トレーサビリティが重要な顧客要求事項です。また運送業は環境への配慮が大切です。

**橋場**

アンケートの回収率が50%を超えたことは、この調査の大きい成果だと思います。ISOを取得して交通事故が減ったか否かですが、「あまり減っていないのではないか」というような回答のケースについては、大企業では事故防止の体制がすでによりしっかりとしている、あるいは

は実運送の割合が少ないためでもあるとも考えられます。また、社員教育に役立つということですが、弊社は、内部監査員を数多く養成し、内部監査を行うことによって社員の能力、意識が高まりました。業界では4月から、運輸安全マネジメントの取り組みが始まりますが、仕組みはISOと同じなので是非こちらを進めていきたい。萩原先生のお話しをお聞きし、複合化するシステムの中、あらためて自社のシステムの見直しが必要だと感じました。ジェイアール東日本物流さんの、「ISOは企業の健康診断」という話は大変有意義でした。

#### **有本**

トラック協会が、今後、標準マニュアルの開発、共同広告をうたれることなどは、非常に心強く思っています。運送業として規格の解釈が難解でしたので分かりやすくなればと思っています。私たちは単独で構築したので、不安でした。その点、合同コンサルは有効であり、メリットがあると思えました。全ての業務で取得するのではなく、顧客満足には何が有効なのかを分かってから取り組みを開始し、それから全体に波及させる方法が良いと思えました。審査員がこの業界をよく理解しているところを選びました。

本日の講演、他社の事例報告を参考にして、今後のISOの推進を図っていきます。

#### **小城**

先ほどの基調講演の中で内部監査が弱いという話がありましたが、当社も自社の発表会においても内部監査がマンネリ化してきました。どこの会社も同様の状況だと感じました。当社としては審査員から法令順守に絞った内部監査を行っても良いのではないかと指摘を受けました。またドライバーを中心に絞った内部監査が必要ではないかと指摘も受けました。そこでカウンセリングシートを作成し、社員とのコミュニケーションを図り内部監査を実施しています。従業員教育に各社とも重点を置いていることがうかがえました。教育しても1ヶ月も経てば8割は忘れてしまいます。継続した従業員教育が必要です。教育というのはISOの中では根幹の部分ではないでしょうか。事例報告を含めて参考になりました。

#### **海鋒**

鹿児島県では発表会を行っているとのことですが、岩手県では発表会はなかったので、大変参考になりました。シンポジウムも他社をみる良い機会ですが、なかなかその機会がとれない。今後は経済団体、審査機関、コンサル等と企業間との横の連絡をとりながら全体的に質の向上を図っていきます。質の向上に課題を置いていきたいと考えています。

#### **潮田**

基調講演では、審査会社にとっては厳しい話が出ました。費用対効果についてメリットがない、審査にばらつきがあるなどの指摘がありました。また、審査方法として、現在のシステムを規格要求事項に合わせるという方向性もありますが、自社のシステムに規格要求事項をあわせることを考えたほうが良いでしょう。毎週、社長が朝礼をやっている、あらためて一年に一度マネジメントレビューをやっている。マネジメントレビューの意味はなにか。ある意味ではシステムが有効化どうかを判断する一つの手法となります。毎日経営者が問題点を指摘することがマネジメントレビューではないでしょうか。まとめてやるよりは、そのようなことを活用することで多くの記録を作成する必要はなくなります。これから取得される会社は、まず目標をどのように設定するか、目標に対して今どんな課題があるのか、それに対してどのように対応するのかというように、チャレンジしていく姿勢が重要です。受審会社は審査が厳しいと考えていますが、規格要求事項に合致すればよいという審査はしていません。ISO規格のみでなく社会的使命、顧客要求事項にどのように応えていくか、信頼される企業であるかも一つの審査の観点です。

## 運送業としての立場では

### 野尻

パネラーの方で他の方のご意見を聞いて何か質問はありますか。運送業はサービス業という話がありましたが、運送業に携わっている立場で何かご意見はありますか。

### 橋場

サーベイランスを年二回受けていますが、審査員の指摘は役立っています。

### 有本

この調査結果と同様の認識です。経営者が関与して、社員の力量アップにつなげていくわけですが、経営者としてはコストをかけてでも継続していくことは難しいと感じました。

## 社員、人材教育が重要です

### 野尻

社員、人材教育という話がでていますが、それが重要でしょう。そのあたりにコメントはありませんか。

### 萩原

サービス業は人間的な要素が重要視されます。顧客が何を望んでいるかをキャッチする能力です。人に対する対応が大切です。そのためには、常にその場の状況を考える力を養う教育訓練をする必要があります。

### 小城

コンビニ配送では、やはりそのような内容の教育訓練を行うべきです。気遣い、心配りを重要視しています。顧客から挨拶一つとってもクレームはきます。そのような訓練や指導が必要となります。

### 海鋒

営業所長はお客様と接するとき、その辺は敏感に接しています。しかしISOとリンクさせる時に、「お客様とうまくやれたのだから、ISOと合わなくても自分の評価としては問題ないだろう」と考えています。「そういうことではない」ということを浸透させることが難しいことです。特に、工程管理者が理解しないと、下部に理解させることは難しい。階層的にも工程管理者にも温度差がでます。その辺の価値観の共有が難しい問題です。

### 潮田

審査において、教育及び文書化については最も不適合として目立つところです。経営者はそのような不適合を望んでいるのでしょうか。有効性の審査とは何かを考えると、社員の力量を向上させることも一つの使命でしょう。しかし、経営者が本当に知りたいことは、工程で何が起きているのかでしょう。このようなことを経営者は知っておきたいために、審査で明確にして欲しいという要望があります。ただ単に教育の記録がないという指摘は常識の範疇としてやっていただければ良いのではないのでしょうか。良い審査とは何かと聞かれ、コンサルすることだといわれますが、審査会社はコンサルをできません。しかし、改善につながるコメントやヒントはやぶさかではありません。受審企業がヒントを参考にし、サーベイランスで変わっていると審査員としてやりがいがあります。

## ISOのこれからの取り組みについて

### 野尻

ISOのこれからの取り組みについてはどうですか

### 橋場

目標設定が重要です。社長がまずは「書く」ということはエネルギーを必要とします。社長の経営者としての思いが込められているか、ぜひ事業者としてまず、そこから訓練することが大切です。また、トップとして維持審査(サーベイランス)にも立ち会う必要性を感じました。現場をよく見ながらISOを運用します。トップとしても現場を知らないことによって、企業の不祥事などによって足元をすくわれぬようにしたいと思います。ISOの取り組みにあたって、今後も全日本トラック協会にこのようなシンポジウムやISOの研究会の機会、マニュアルのサンプルの事例を提供していただきたい。費用対効果の対応については、合同認証取得などを利用して進めてほしい。

## 会場からの質問

### 野尻

会場から質問はありませんか

#### 質問者 1

親会社が環境を取得していて当社は親会社の構内に入って仕事を行っています。環境の審査では親会社の一部として審査を受けていますが、目標としてエコドライブ・燃費の削減があります。その他の目標として「紙・ゴミ・電気」がありますが、審査の際、「紙・ゴミ・電気」では、そのうち限界がくるので新しい目標に取り組みまれたほうが良いと指摘を受けました。物流業ではどのような取り組みをしているのか、お聞きしたい。

### 潮田

「紙・ゴミ・電気」は重要な要素だと思います。しかし、運送会社にとっての使命は何か、必要なことは何か。国交省、環境省から排気ガスの削減、地球温暖化ガスの削減などの指導があります。運送業としてそのことを考えると、現状としてはエコドライブ、アイドリングストップも重要になるでしょう。手段そのものを変えていくような発想がないといけません。

### 橋場

排気ガスや環境問題に取り組むことが大切です。東京都トラック協会ではグリーンエコプロジェクトでドライバーにも燃料等について基本的な作業を行っています。ドライバーにも考えてもらっています。こうしたトラック協会の活動にも積極的に参加していただきたいです。

#### 質問者 2

萩原先生の話で「これからのISO認証取得企業のランク分けの時代へ」ですが、このことをお聞きしたい。鹿児島県トラック協会では、39社が合同取得しました。もちろん単独で取得した企業もあります。39社は規模、中身にバラツキがあるが、それらの企業が事例発表などして自主努力をして高めあっています。単独で取得した企業から見れば、中小の企業が取得することを軽くみているようですが、取得した企業のランク付けについて、どのようにお考えですか。

また、橋場さんにお聞きしますが、小さい企業でもチャンスを与え、お互いに高めあったということは評価できると思いますが。

### 萩原

私は400社ほど審査しましたが、企業間にISOに対する取り組み方に差があるにもかかわらず、結果的にはISOの認証取得が出来ている場合があります。単に認証取得した、それだけのことで名刺やパンフレットに認証取得を公表するわけです。取得することだけが目的となっています。また、審査機関にも差があるはずですが、付加価値をつける審査員が属している審査機関と、どうでもいいような審査員が属している審査機関もあります。従って、組織は審査機関について料金に差をつける要求をして当然だと思います。逆に審査機関としてしっかりとしている組織に対して審査料金を安くしたり、いい加減な組織には料金を高く請求してもよいのではないのでしょうか。それが原因で他の審査機関へ移行した場合に、自ら謙虚に反省し、よりよい方向に改善する審査機関がでてくることを望んでいます。これからはそういう時代が来ると思います。今、この場でこの考え方を提案いたします。

#### **橋場**

車両台数として20台以下の事業者は70%くらいです。トラック運送事業者の多くがこの規模で占められていることから、それら事業者には合同認証のやり方を是非勧めたほうが良いですね。

#### **潮田**

良い企業さんには審査料金を安くするべきかとも思っていますが、決して、悪い審査員を安く送っているということはありません。すこしでも良くなってほしい、特に、継続的な改善を進めている組織には親切、丁寧に親身になって審査することが要求されてくるのではないのでしょうか。

### **ISO専門家のアドバイス**

#### **野尻**

本日は、萩原さん、潮田さんとトラック業界以外のISO専門家の方がお見えですので、今後の運送業界にアドバイスをお願いします。

#### **萩原**

サービス業としてどう取り組むか。ISO9001でいえば目的とは、顧客の要求する製品を提供することによって顧客満足を図ることです。最終的な目的は顧客満足です。システムを作り、顧客満足を実現すれば、文書、記録が減ってもよいではないですか。文書、記録の量を問題とするよりも、顧客が満足することを考えれば、ISOを取得できるし、維持することができます。そのような重要なところを審査すればよろしいのではないですか。私はそれを考え審査をしています。

#### **潮田**

トップインタビューしたときに、経営者がシステムの有効性についてどのように関与しているかどうか、計画したどおりのアウトプットが出てないときに、経営者はどのようなアクションをとられたのか、改善に向かってどんな施策を取ったのかが良く分からない、ということをししばしば見受けられます。ISOはPDCAを回すことですから、経営者は改善のために突っ込んだことを行って頂きたい。

#### **野尻**

本日は、熱心にご参加していただきありがとうございました。ISOをトラック業界に導入するためには、効果の面と弊害、課題の面もあることが改めて浮き彫りとなりました。萩原さんのお話の中で、特に9001については取得の件数が減ってきた、曲がり角に来たという指摘がありました。近年、安全マネジメントをはじめISOが提起するPDCAサイクルの考え方が、さまざまところで色濃く出てくるものと考えます。ISOには良い面、悪い面の両面

がありますが、真剣にこのことを勉強し、良い面を取り入れ、営業あるいは事業の発展に是非活用していくべきかと思います。

本日は長い間ありがとうございました。

トラック運送事業ISOシンポジウム  
～トラック輸送の信頼と品質向上に向けて～  
開催報告書

---

発行 平成19年3月

制作 社団法人 全日本トラック協会

〒163-1519

東京都新宿区西新宿1-6-1 新宿エルタワー19階

TEL 03-5323-7109 (代表)

FAX 03-5323-7230

URL <http://www.jta.or.jp>