



ISOマネジメントシステムの 価値向上を目指して

～認証機関からみた有効活用事例集～

日本マネジメントシステム認証機関協議会 (JACB)
JACBマーケット調査委員会

「ISO マネジメントシステムの価値向上を目指して」 発行にあたって

ISO マネジメントシステムが企業の本来の目的を達成するために貢献しているか？

ISO 認証機関の経営者の一人として常日頃から、その実現を目指し、その反面本当に貢献できているのかと自問自答してきた。

さまざまな ISO マネジメントシステムに関するアンケート、ヒアリング調査があるなかで、最も認証組織に近い、いわゆる一番現場に近い認証機関から纏まったレポートがなかったのは不思議なことであった。

そこで、日本マネジメントシステム認証機関協議会（以下 JACB）の幹事会メンバーからの要請もあって、日頃仲間であり、ライバルでもある各認証機関の営業、マーケティングの責任者が一同に集まり、認証組織へのヒアリング調査を行うことが決定した。ヒアリング対象組織は各機関が認証している組織で、ISO マネジメントシステムを有効活用し効果を上げている組織である。どのような取り組みが有効性に繋がり、効果を生むまでにどのようなプロセスを歩んだか、そこに認証機関や、審査員が、どのような関わり合いを持ったか等を中心に調査した。

導入時の生みの苦しみを乗り越え、どのように組織が変化したか、運用する上で組織の本来の目的を達成して行くプロセス、その発展に認証機関としての考え方、それを実現する審査員のコメントや指摘が如何に寄与していたかを、この事例集では確認することが出来る。

ISO が定着した、ISO をやり尽した、ISO は手間だけ、ISO は何の役にも立たない、ただ認証だけあれば良い等、まだまだ ISO マネジメントシステムを経営改善のツールとして活用されていない組織は少なくない。この事例集はそのような組織に対して、少しでも知恵、改善の機会、気付きを与えられればと思っている。

マーケット調査委員会では一年間に渡り ISO の活動の有効性を確認する為、真摯に意見を交わしてきた。

ご多用の中でヒアリングにお付き合いいただき、ありのままをお伝え頂いた認証組織の皆様、調査委員会メンバーの様々な意見を根気強く聞き入れ、まとめ上げて下さった明治学院大学経済学部教授の神田良先生、営業活動等で日々時間のない中、ヒアリング活動、文章化に取り組んだメンバー各位、そしてメンバーからの意見を尊重し、委員会全体を下支えした当連盟の島田尚徳センター所長にはこの場を借りてお礼を申し上げます。

2017 年 4 月

JACB マーケット調査委員会 幹事

(一般財団法人 日本科学技術連盟 ISO 審査登録センター 理事・上級経営管理者)

小野寺 将人

目 次

1. 問題意識と調査の枠組み	1
(1) 今なぜ、ISO マネジメントシステムの価値を問うのか	
(2) ISO 機能を確認する：調査の基本的な考え方	
2. ISO を活用して成長する企業事例	7
数々の日本初、業界初のチャレンジを実行し、変化により新たな改善を継続	9
(清川メッキ工業株式会社)	
安全・品質・環境 三位一体となった MS 運用でリスクを管理する	13
(株式会社島村工業)	
事業目的の達成に MS を活用する	17
(株式会社市川工務店)	
事業との一体化を進め、事業計画達成のための MS へ	21
(東京カートグラフィック株式会社)	
ISO に裏打ちされたトップダウンと全員参加	25
(株式会社三英)	
本業と融合させたマネジメントシステムの活用	29
(富士アイティ株式会社)	
規格要求事項を経営の仕組みに取り入れて事業を伸長させた	33
(大森化成株式会社)	
ISO 活用のカギは課題を見つける力、第三者による審査は貴重な機会	37
(ヨコキ株式会社)	
QMS で社内ロスを削減、ISMS で事業拡大を実現	41
(株式会社ブンカ)	
QMS で標準化と企業文化の醸成を実現	45
(御国色素株式会社)	
ISO の認証取得により、個人商店型から仕組みによる運営とし、顧客の信頼を勝ち取った	49
(ミナミ金属株式会社)	
ISO 9001 認証取得による企業の基盤強化、さらに高いステージへ	53
(日本アスペクトコア株式会社)	
ISO を継続するか否かの見直しからの継続	57
(坂戸ガス株式会社)	
小規模事業者だからこそ、常に第三者の視点を経営に取り込む	61
(池田鉄工株式会社)	
ISO 認証で差別化を図り、新規顧客の獲得に貢献	65
(株式会社宮岡)	
株式上場を目指した経営体質の強化に ISO を活用	69
(アドソル日進株式会社)	
顧客ニーズを満たす警備サービスの安定供給を目指し ISO を活用	73
(セントラル警備保障株式会社)	
認証審査から製品開発・販売に発展	77
(株式会社シール堂印刷)	

トップレベルの輸送品質をめざし『選ばれる物流会社』になるために活用……………	81
(小倉運輸有限会社)	
MS の統合運用で企業体質の強化とビジネスチャンス拡大を図る ……………	85
(株式会社大宣システムサービス)	
変化の激しい ICT 業界でのブランド力・競争力向上に MS を活用 ……………	89
(富士テレコム株式会社)	
厳しい顧客要求に対応した事業運営基盤の整備に ISO を活用 ……………	93
(株式会社タマディック)	
社長のリーダーシップにより苦情・クレームが激減……………	97
(新洸化成株式会社)	
事業プロセスと ISO の融合化 ……………	101
(オリエント商事株式会社)	
ISO 27001、ISO 9001 のシステムを社内で開発して日常業務のレベルアップに活用 …	105
(株式会社ライテック)	
マネジメントシステムの活用による内部体制の強化と競合他社との差別化……………	109
(株式会社アミック)	
医療施設におけるマネジメントシステムの活用 – 患者に寄り添う医療に向けて – ……	113
(伊藤病院)	
新規事業での売上急増に伴い、企業体質強化に QMS を活用 ……………	117
(株式会社ウエルコ)	
航空業界参入に向けて JIS Q 9100 を取得……………	121
(ハードロック工業株式会社)	
ISO のツールを上手く活用し受注増に繋げる ……………	125
(食品 A)	
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……………	129
(株式会社高野商運)	
クレームの見える化に取り組み、責任と権限の明確化により不良低減、離職率ゼロを実現…………	133
(株式会社コムテック)	
従業員の知識のアセット化、高レベルの品質概念をチームで共有……………	137
(EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社)	
ISO 22000 を活用して品質レベルを向上し、売上拡大に貢献 ……………	141
(株式会社ヤオコー)	
業務の標準化と情報の共有化に ISO を活用 ……………	145
(イオントップバリュ株式会社)	
3. ISO 認証価値の向上を目指して：ケースから学ぶ ……………	149
(1) 企業成長に活かす	
(2) 成長を支援する認証機関の役割	
(3) ISO マネジメントシステムの価値を再認識する	
事例掲載組織（ヒアリングご協力組織） ……………	155
2016 年度 JACB マーケット調査委員会 委員一覧 ……………	156



1. 問題意識と調査の枠組み

1. 問題意識と調査の枠組み

(1) 今なぜ、ISO マネジメントシステムの価値を問うのか

本当に必要なのか

グローバルなビジネスシーンでは、ISO の活用は当然のこととして受け止められている。実際、ISO の認証を受けている組織数は世界的なレベルで見ると増加傾向を示している。もちろん、新興国の参加など、増加の背景には多くの要因が存在するが、この事実は ISO の価値が決して低いものではないことを示していると思われる。

翻って日本では、どうなのであろうか。認証を取得する組織の数ということ言えば、増加傾向を示すデータはない。むしろデータからすれば、取得数は減少傾向を示している。世界的な動きとは逆の様相を示しているわけである。では、日本ではなぜ、こうした現象が生じているのであろうか。これについてもさまざまな要因が考え得るが、最も大きな要因は ISO の意味、価値が理解できないところにあるように思われる。そもそも ISO を取得することの意味はどこにあるのかといった基本的な問いに対して、明確な答えが得られないという、ISO を活用する企業、または活用しようとする企業の悩みが基盤にあるのかもしれない。

同様の問いには、次のようなものもある。取引上で要求されるから、仕方なく取得しなければならないのか。ISO の認証を得て、ビジネスそのものにどのような改善が期待できるのか。ISO は認証のためにだけ、やるものではないのか。すでに、管理システムが確立されている企業にとっては、改めて ISO によってお墨付きを得る必要性はあるのか。これらの問いは、言い換えれば、ISO 認証のコスト・パフォーマンスに対する問いであるとも考え得る。すなわち、認証のための審査に多くの時間、人、経費をかけるが、それに見合った成果を得られるのだろうか、または得ているのだろうか、という疑問である。

もちろん、ISO の本来の目的からすれば、これらの問いに対しては、すべて答えがある。曰く、ISO を導入することで、マネジメントシステムが改善され、企業経営にプラスの成果が期待できるし、実感できるというものである。したがって、十分に高いコスト・パフォーマンスを享受できるはずであるというものである。しかし、問題はこうした答えがあるか否かではなく、そもそも、こうした問いが出てくること自体に ISO 認証の価値に対する疑念が表されているということであり、この点こそが問題の核心である。

我々委員会のメンバーはこうした問題意識をもち、認証機関として、また認証に携わる者として、自らの襟を正すことも含めて、真摯に ISO 認証の価値を改めて問い直すべきであるとの共通認識を持ったわけである。

高まる必要性

ところで、世界的に見ると ISO 認証に対するニーズが高まっていることは否定できないことである。もちろん、企業の内在的な目的として、本来 ISO が目指す企業成長のためのマネジメントシステムの改善に対する期待があることは言うに及ばないであろう。しかし他方で、企業がこうした認証を取得することに対する外在的な要因もある。いわゆる企業の社

会的な責任に対する要請である。営利活動を営む企業にとって、そうした活動を展開する際に社会的な存在として果たすべきであると思われる責任の在り方に、ますます厳しい目が向けられるようになってきていることがその一つである。

こうした社会的責任は、大企業だけに問われるものではない。規模の大小を問わず、またビジネスが国内に留まるか海外に展開しているかにかかわらず、さらには最終製品を市場に出しているのか部品・素材を提供しているのかにかかわらず、すべて企業に問われるものになっている。この意味では、グローバルに事業を展開している大企業だけでなく、国内で事業を展開している中小・中堅企業に対しても環境、安全、人権などに体系的に取り組んでいるか否かが問われることになる。

しかも、企業の社会的な責任の範囲は、社会的な情勢に応じて変化し、拡大している。例えば、国連は2015年、従来のミレニアム・デベロップメント・ゴールズをサステナブル・デベロップメント・ゴールズに進展させ、先進国も含めて、持続的な経済社会を構築していくための責任の在り方を考え、行動するための指針を提示した。企業活動に対しても、新たな責任を問いかけているのである。

絶えず変化する競争環境の中で企業成長を保つだけでなく、変化する企業の社会的な責任に対応することも、企業が存続するための必要不可欠な条件になっているとの認識を持たねばならないのである。こうした取り組みを体系的に実施するためにも、またそうした体制を構築していることを客観的に示すためにも、ISO といった認証システムはますます求められると考えられる。

こうした時代認識も、我々が ISO 認証価値を考えるときの基盤にある。

(2) ISO 機能を確認する：調査の基本的な考え方

認証優良企業に学ぶ

企業にとっての ISO 認証の価値を明らかにするためには、ISO を導入し、活用して企業成長に結びつけた企業がどのようにして、そうした成果を生み出したのか、またその際に、認証機関や認証審査にあたる審査員がどのような行動をとったのかを整理することが求められる。これによって、ISO の本来の目的である企業成長に結びつけるための成功ポイントが明らかになると考えられるからである。こうした成果を生み出した企業を、認証優良企業と名付け、調査対象とした。

調査は質問票による定量的調査ではなく、個別の成功事例を事前調査に基づいてインタビューを実施して、時系列で ISO の導入から活用に至るまでを丁寧に明らかにする定性的調査を実施することとした。

また、インタビュー先は原則として中小・中堅企業とした。ISO の活用の本質は企業規模には無関係であろう。とは言え、企業規模が相対的に小さい企業を調査対象としたほうが、企業活動全体との関連で ISO の活用を総体的かつ的確に把握できると考えたからである。

インタビューの枠組み

ISO の活用での成功事例を明らかにするという調査目的を、さらに具体的なインタ

ビュー項目にまで落とし込んだ。インタビュー調査は、委員会メンバーが全員、それぞれの認証機関で認証を与えた企業の中から認証優良企業を選択し、インタビューを実施するため、共通した問題意識を持つだけでは、収集される定性的なデータにバラツキが出てしまい、結果として成功ポイントをあやふやにしてしまう危険性があると思われたからである。そのため、インタビューの全体的な枠組みを共有するだけでなく、インタビュー項目、その項目に対応して何をどのように聞くかといったことまで、詳細に打ち合わせた。

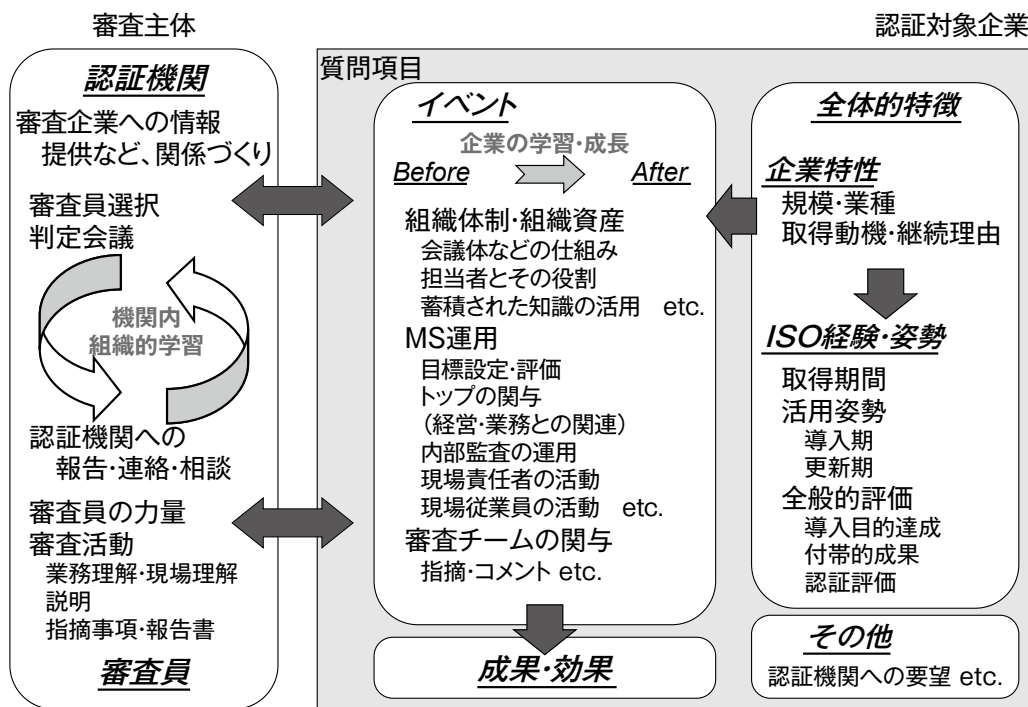


図 インタビューの全体的な枠組み

実施した定性的調査では、図のような枠組みに基づいて、インタビューを実施した。調査対象となる企業は規模、業種も異なればISO導入の姿勢も経験も異なる。とは言え、ISOを導入し活用する時に、それが事業の拡大やマネジメントシステム（MS）の改善などといった成果や効果に結びつく変革事象を通してISOを有効に活用しているという共通性を持つ。この変革事象をイベントと名付け、その導入前（Before）と導入後（After）の変化を中心にして、時系列で聞き取ることを通して、ISOをどのようにして有効に活用しているのかを明らかにしようとした。変革事象としては、組織体制や活用する経営資産の変化、MS運用での変化、さらにはそうした際の審査チームの関与の在り方を尋ねた。

また、特定のイベントに対応する審査行動だけでなく、認証機関の全般的な関わり方も、認証機関の役割と審査員・チームの役割ということで尋ねている。加えて、認証機関への要望も別途聞いている。認証機関が実施するさまざまな役割活動が、審査を通して企業の成長にどのように貢献しているのかも明らかにしようと考えたからである。

さらにこの枠組みに基づいて、インタビュー前の準備として何をするのか、また具体的にどのような質問を、どのような順番で投げかけるのか、その質問で聞き出す情報は何かをもちょうとするためのポイントも整理してリスト化し、共有した。これによって、イ

インタビュー調査で収集される情報の共通性を確保した。

より具体的には、1) 事前準備（基本情報の整理）、2) ISO 導入の背景・目的・動機、3) ISO 活用姿勢、4) ISO 活用に対する全体的評価、5) ISO 導入・活用に伴う組織体制の変化、6) ISO 導入・活用に伴う資源の変化、7) ISO 導入・活用に伴う事業・業務の変化、8) ISO 導入・活用に伴う MS 運用の変化、9) 審査員の審査活動を通じての支援、10) ISO 活用に対する具体的評価、11) ISO 継続・非継続の理由、といったインタビュー項目によって情報を収集した。

こうして収集された情報・データを、事例として書き下ろす際にも、記述内容の共通性を確保した。具体的には、企業の概要に始まり、ISO の導入時、その後の組織の変化、そしてそうした動きに対する認証機関の関わりといった順番で、記述の流れを統一した。



2. ISO を活用して成長する企業事例

2. ISO を活用して成長する企業事例

事例一覧（認証取得年順に掲載）

会社名	規模 (人)	主要業務	認証取得ISO(取得年)
清川メッキ工業(株)	256	めっき加工	9001 (1994年)、14001 (1997年)
(株)島村工業	160	建設	9001 (1998年)、14001 (2000年)
(株)市川工務店	345	建設	9001 (1998年)、14001 (2013年)
東京カートグラフィック(株)	50	地図関連商品	9001 (2000年)、27001 (2014年)
(株)三英	122	遊具製造販売	9001 (2000年)、14001 (2011年)
富士アイティ(株)	419	エンジニアリング	9001 (2000年)、14001 (2007年) 27001 (2007年)
大森化成(株)	60	合成樹脂製品製造	9001 (2001年)、14001 (2008年)
ヨコキ(株)	133	機械設備製造	9001 (2001年)、14001 (2005年)
(株)ブンカ	120	印刷	9001 (2001年)、27001 (2004年)
御国色素(株)	300	顔料製造	9001 (2001年)
ミナミ金属(株)	134	産業廃棄物処理	14001 (2002年)、27001 (2007年)
日本アспектコア(株)	1352	アウトソーシングサービス	9001 (2003年)
坂戸ガス(株)	60	ガスの供給・設備工事	14001 (2003年)
池田鉄工(株)	21	鍛造	9001 (2003年)
(株)宮岡	160	運送	9001 (2003年)、27001 (2009年) 22000 (2010年)
アドソル日進(株)	500	情報システム	9001 (2003年)、14001 (2004年) 27001 (2008年)
セントラル警備保障(株)	3500	警備	9001 (2003年)、27001 (2004年)
(株)シール堂印刷	30	印刷	14001 (2004年)
小倉運輸(有)	98	運送	9001 (2004年)、14001 (2009年)
(株)大宣システムサービス	150	情報システム	27001 (2005年)、20000 (2010年) 22301 (2011年)、9001 (2014年) 14001 (2015年)
富士テレコム(株)	529	情報システム	9001 (2005年)、14001 (2006年) 27001 (2007年)
(株)タマディック	940	総合エンジニアリング	9001 (2005年)、9100 (2005年) 14001 (2008年)、27001 (2009年)
新洸化成(株)	70	合成樹脂製品製造	9001 (2006年)
オリエント商事(株)	100	機械部品販売	14001 (2007年)
(株)ライテック	165	情報システム、シンクタンク	27001 (2009年)、9001 (2015年)
(株)アミック	171	情報システム	27001 (2009年)、9001 (2010年)
伊藤病院	256	専門病院	9001 (2010年)
(株)ウエルコ	91	チューブポンプ製造	9001 (2010年)
ハードロック工業(株)	63	ハードロック製品製造	9100 (2011年)
食品 A	100	食品	9001 (2011年)、22000 (2014年)
(株)高野商運	300	運送	9001 (2014年)
(株)コムテック	84	自動車用電子精密機器	9001 (2015年)
EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング(株)	1328	コンサルティング	9001 (2015年)、27001 (2015年)
(株)ヤオコー	240	食品	22000 (2016年)
イオントップバリュ(株)	395	小売	9001 (2016年)

数々の日本初、業界初のチャレンジを実行し、変化により新たな改善を継続

清川メッキ工業 株式会社

所在地：福井県福井市和田中 1-414

設立年月：1963年3月（1968年11月株式会社設立）

トップマネジメント：代表取締役社長 清川 肇

資本金：4,000万円

対象人員：256名（2サイト）

主要業務：ナノめっき技術による表面処理、各種電気めっき、化成皮膜処理など

適用規格：ISO 9001（1994年12月認証取得）

ISO 14001（1997年11月認証取得）

ISO 14001 ASRP（2010年7月認証取得）

登録範囲：めっき加工の設計・開発及びめっき加工品の製造（並びに受託分析）

URL：<http://www.kiyokawa.co.jp/>

<企業の概要>

1968年に「清川メッキ工業株式会社」設立後、1975年に電子部品関連分野に進出した。2003年には「日本環境経営大賞優秀賞」を受賞し、2006年に「第3回日経ものづくり大賞」受賞、2008年にはメッキ業界としては初めて試験所認定の国際規格である ISO/IEC 17025 の認定を取得した。

2011年には医療分野に進出。2014年に「平成25年度おもてなし経営企業選」（経済産業省）を受賞した。

2015年には「科学技術大賞」受賞、「日本でいちばん大切にしたい会社中小企業長官賞」受賞、「第1回JABアワード品質マネジメントシステム部門」を受賞し、さらに同年、安倍晋三内閣総理大臣が工場を視察された。

2016年には「文部科学大臣表彰科学技術賞」を受賞し、現在に至る。

<ISOと企業成長（導入時）>

自社だけでなく、業界でも

清川メッキ工業株式会社では、導入した新ラインでトラブルが発生したが、それは作業方法が個人に依存していたため、慣れない社員の作業に原因があった。そこで、人の要因を取り除くため、ISOを導入した。

めっき業界初のISO認証取得であった。認証取得後は、同業他社は仲間であるとの考え方から、全国鍍金工業組合連合会において、同社のISOマニュアルを公開し、工場見学も積極的に受け入れた。

めっき業界は1989年の3,000社から、現在の1,400社までに半減した。従業員10名

以下が 50%、30 名以下が 87%であり、小企業が多数を占める。社長が ISO 認証取得を宣言しさえすれば取得可能であり、全国鍍金工業組合連合会には同社が作成した ISO マニュアルを使うよう推奨した。これ以上地方でのめっき企業がなくなれば、全国のめっき企業が影響を受ける。めっき業界の存続、繁栄のために寄与したいとの高い志に基づく行動であった。

不良を出さないことは本来業務

QMS は不良ゼロ、EMS は地球環境保持が目標。同社の方針は地球環境に貢献することであり、ここに同社の存在意義があると認識している。1,000 億個の電子部品にめっきを施しているが、そのうち 1 個でも不良品が出れば、社会不安になりかねない。不良品を出さないことが世の中の安心・安全に繋がると考えた。この目標を達成するため、むしろ ISO を意識しないように徹底した。意識すると別の業務と思われるからである。ISO 活動は事業計画の改善そのものである。同社には営業組織がなく、年度予算もない。同様に ISO 専任組織もない（事務局は本来業務との兼務）。目の前のお客様をサポートすれば、自ずと道が開けてくるという考えに基づいている。

< ISO と企業成長（組織の変化） >

QMS、EMS に引き続き、試験所認定の国際規格である ISO/IEC 17025 を業界で始めて認定取得した。日本初の EMS の ASRP（先進的サーベイランス・更新審査手順）の認証取得、日本初第 1 号グループでの 2015 年版 QMS、EMS の認証取得と、数々の日本初、業界初のチャレンジを実行してきた。これらの認証取得に伴い、そのつど新たな仕事を行う必要が生じたが、その結果、これらの変化によって継続的に新たな改善を実現してきた。こうした連続的な改善を成し遂げた秘訣は ISO を意識しないことであった。繰り返すが、意識すると別の業務と思われるからである。こうして、毎年の積み重ねでスパイラルアップを目指している。そのポイントは以下の 4 つである。

・道場を通した人材育成

「環境道場」の設立。体験型教育施設であり、各部門の若手（20～30 代）が立案し、設置した。面白さを追求し、クイズ方式でゴミの分別等、全従業員が年一回受講する。

「品質道場」の設立。作業改善体験施設であり、各部門のリーダーが体験し、リーダーが各部門に持ち帰り実践する。ISO の本来業務として取り組むことにより、結果としてそれが不良率の低減につながり、他社からの問い合わせが増えた。社員の定着率も格段と向上し、求人応募も増えた。

・トップダウンとボトムアップの融合

トップダウンは、社長の方針→各部門の目標の立案→部門長方針→現場でのリーダーを中心とした取り纏め→各従業員へとブレイクダウンされている。他方、ボトムアップは、「アイビジョンキャンパス」において取り組みの見える化を実施し、各職場の全従業員の取り組みを職場に掲示している。

事業目標が「合理化」であれば、これが各自の目標にブレークダウンされるとともに、従業員は「効果目標」としての環境関連目標を設定する。目標管理はトップダウンと、それを受けた全員参加でのボトムアップ活動が有効的に融合し、通常業務として取り組んでいる。

・変化による改善

EMS/ASRP 取得により、内部監査の内容が大きく変化した。従来、内部監査はチェックリストにより実施したが、現在は各監査員が白紙で実施している。内部監査員自身の力量も監査部門長が評価（評価内容、報告書、監査時間、グッドポイントの指摘等）して、評価結果を監査教育に繋げている。評価結果を受けて、その次の回の内部監査では評価の高い（力量のある）監査員と力量が未だ十分でない監査員のペアで実施する。

・ISO の意義は継続にある

ISO 導入により、社内ルールが明確となり、作業も均一となる。また従業員のベクトル合わせにも役立っている。合理化の目的はコストを下げるのではなく、コストを下げないで品質を向上させることである。品質が向上すると、結果としてコストが下がる。これも ISO の効果であり、ISO の費用対効果は高いと考える。不良が低減すれば、環境負荷も下がり、合理化により、地球環境への負荷が下がる。ISO は仕事の一部であり、今後も継続する。

<認証機関の関わり>

「審査員の企業理解」に関しては、審査員の素質として ISO のプロが理想である。ISO のツールを熟知していれば、業界、業種の知識が豊富でなくてもよい。過去には重箱の隅をつつく審査員が多かったが、最近は事業に ISO がどのように活用できるかといった観点で審査を心がけている審査員が多く、助かっている。審査方法もリスクが高いか、低いかを考えて実施するように意識していただいているので、ありがたい。

「審査員の検出力、指摘力」に関しては、指摘を多く出すのではなく、何がムダなのか、必要ないのかを気づかせる審査が良い。PDCA を毎年回しているのも、毎回の審査で新たな指摘事項を取り入れると結果的に重いシステムとなり、負荷が増える。したがって会社にとってより良くなる点、つまり苦労して管理している項目が全て必要なのかどうかの気づきを審査員が与えていただくことが重要。

「審査報告書」にはグッドポイントも明記されており、有効な審査報告書となっている。

「認証機関からの情報提供」に関しては、年 2 回のフォーラムでの情報提供、他組織の事例発表が役に立っている。担当認証機関が開催しているセミナー、講習会にも参加している事と、EMS 登録組織に対して無料提供されている環境法令マンスリーは活用している。このサービスは事前に登録した同社に關係する環境法令に変更、追加があれば、その旨のメールが届き、月に一度認証機関 HP に法令マンスリーとして法令の変更内容、およびワンポイントアドバイスとして、その変更はどのようなことなのかの解説が載る。さらによりタイムリーな情報提供を期待している。

安全・品質・環境 三位一体となった MS 運用でリスクを管理する

株式会社 島村工業

所在地：埼玉県比企郡川島町大字牛ヶ谷戸 489 番地

設立年月：1951 年 12 月

トップマネジメント：代表取締役 島村 健

資本金：4 億 6,800 万円

売上高：187 億円

対象人員：(ISO 9001) 160 名、(ISO 14001) 160 名

主要業務：総合建設業

適用規格：ISO 9001 (1998 年 9 月認証取得)

ISO 14001 (2000 年 10 月認証取得)

COHSMS (2005 年 10 月認証取得)

URL：<http://www.shimamura-k.jp/>

<企業の概要>

土木工事・建築工事の設計・監理・施工、アスファルト混合材の製造販売、不動産の売買・賃貸借管理、損害保険代理店、温浴事業、太陽光発電・売電等を行う。

<ISO と企業成長（導入時）>

手探りのスタートから、部署間のコミュニケーション向上へ

株式会社島村工業の当初の ISO 認証取得動機は、公共工事を受注するために、入札における営業戦略上の判断であった。差別化を図るために、県内の同業他社より先行する形で取り組み、認証を取得した。

認証取得に取り組むにあたり、最初に直面した問題は、「ISO を社内で誰も知らない」ということだった。外部コンサルタントは利用せずに、各部門長たち自らが社外勉強会や研修会に参加する形での、まさに手探り状態からのスタートであった。当時はまだ MS 規格自体が難解で、過度の文書要求をしていたこともあり、自分たちの仕事をマニュアル等に文書化するにあたって、結果的に膨大な文書量となってしまった。また、当初は文書を作成した人は理解できるが、それ以外の人にはなかなか理解が進まないといった状況であった。

ただ一方で、思わぬ効果（副次効果）も生まれた。ISO を運用するためには、部署間の連携が欠かせない。会社の仕事の流れを、MS 要求事項に照らして見つめ直す過程で、お互い議論したり、わからないことを調べあったりすることで、部署内及び部署間のコミュニケーションが盛んになった。その結果、お互いの仕事を理解し合い、お互いの仕事をスムーズに進めていくにはどうすればよいかを意識するようになった。

また、時間が経ち、ISO に対する理解も進むにつれ、部門毎の仕事のやり方、手順（書）

が整理スリム化され、統一化されていった。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

事業活動と一体となった MS 運用へ

ISO 認証取得の当初の目的は、入札上の営業戦略であったが、自社で勉強しながら、仕事のやり方、手順を文書化したおかげで、割と早い段階から事業活動と一体となったシステム運用と、その効果が実感できるようになった。

社内では経営方針 = MS 方針と位置付けており、経営計画に従って、方針～重点施策（目標）を各部門に設定している。また、各部門の目標から、さらにブレイクダウンをして、個人目標にも展開をしている。目標未達の場合は、不適合として、原因を追究し、是正対応がとられる。一見厳しいようであるが、経営計画達成に向けた取組みのため、社員の理解度やモチベーションも非常に高い。

また、活動内容はマネジメントレビュー（年 2 回）で総括されるが、書面形式を廃止し、社長が面談するスタイルを取り入れている。社長～部門長～関係者がお互いの意見を言いやすい雰囲気と環境が整えられており、貴重なコミュニケーションの場となっている。経営的なレベルでは、ISO を別物ととらえずに、年間の業務の流れに沿って、経営計画や目標達成につなげるための管理ツールとして利用することが、大きなポイントであると捉えている。

現場任せではなく、組織システムでリスクを管理

実務的なレベルでも、効果を実感していることがある。

同社の仕組みの中に「全体施工計画会議」というプロセスがある。組織として、現場をバックアップし、まさに「現場でやるべきことを明確にすること」が目的のプロセスである。そこでは、部門長や現場代理人はもちろん、全ての協力業者が出席して、発注者の要求事項（図面や仕様書等）のチェックや、現況との確認を通じて、現場で想定されるリスクが洗い出される。現場では、洗い出されたリスクに見合った予防処置が徹底される、という具合である。社内では、計画段階の重要性が共通認識されており、「全体施工計画会議」が、現場任せだけではなく、組織システムでリスクをカバーする仕組みとして位置づけられている。こうした地道な取組みの積み重ねが、知事表彰や工事評価点の向上、クレームの減少等の目に見える結果（パフォーマンス）として現れている大きな要因の一つだと感じている。

また、工事完了後には「工事反省会」で検証をすることにより、現場で得た知見やノウハウが蓄積され、社内で共有されている。長い歴史に裏打ちされた豊富な経験、実績が、ナレッジマネジメントとして確立している一つの事例と言ってよいであろう。

< 認証機関の関わり >

MS を導入したきっかけは、受注戦略の一環であったが、現在では QMS（品質）・EMS（環境）・COHSMS（安全）が三位一体となったトータルな運用がされており、社内で欠かせない管理ツールとなっている。

また、毎年の外部審査結果や審査報告書の内容を社員研修での教材とし、以後の取組みにも役立っている。認証機関には業界に精通した専門性と、豊富な経験に基づいたプロフェッショナルな視点で、管理システムやパフォーマンスを客観的に審査・評価してくれることを求めている。有意義なアドバイスや指摘であれば、オープンに受け入れるスタンスで審査を受けているので、内部監査についても、審査員からの前向きな意見（充実点）により、モチベーションを上げることができている。

内部監査は認証機関にエビデンスを提出するためのプロセスではなく、業務改善への絶好のチャンスとして捉えて実施するようにしている。チェックリストの内容も毎年レビューし、常に最新の情報や具体的な課題を反映するようにしている。また、忙しい業務の中でも、できるだけ監査が効果的で効率的に進むように、質問内容も規格要求事項そのままではなく、監査側/被監査側の双方がわかりやすいように工夫し、無用な時間短縮も図っている。さらに、主要各部門の監査には、事務局の安全環境部が同行し、ばらつきのない一貫性のあるチェック体制で、監査を実施している。

既に2015年版への移行審査登録も完了し、運用をスタートしているが、これまでも事業活動と一体となった取組みや、リスクマネジメントの概念は織り込んでいたために、ほとんど違和感はなかった。従来から行ってきた活動に、ようやく規格改訂の方が追い付いてきた印象さえある。認証機関からも、2015年改訂については、非常にわかりやすい説明会や資料提供があり、改訂対応の方針を立て、実際の改訂作業をする際には大いに役立った。

最初のQMS取得から18年以上が経過し、現在ではEMS、COHSMSと合わせて3システムの審査を受けているが、認証機関もこれからの時代、(新規格の影響もあり)より経営的な視点、リスクマネジメントの視点など、審査力量がますます問われることと思われる。社内でも認証維持の意味合いが、同業他社への優位性よりも、対内的な効果をいかにあげるかということに、徐々にシフトをしている。

認証機関には、同社にとって効果(意義)のある審査を提供してくれることを期待しながら、今後も認証を維持したいという考えだ。

事業目的の達成に MS を活用する

株式会社 市川工務店

所在地：岐阜県岐阜市鹿島町 6 丁目 27 番地

設立年月：1950 年 8 月

トップマネジメント：代表取締役専務 安江 修平

資本金：2 億 370 万円

売上高：147 億円

対象人員：(ISO 9001) 319 名、(ISO 14001) 345 名

主要業務：総合建設業

適用規格：ISO 9001 (1998 年 12 月認証取得)

ISO 14001 (2013 年 5 月認証取得)

URL：<http://www.ic-group.co.jp/>

<企業の概要>

土木建築の請負、建設業の工事測量及び製図、不動産の売買・仲介・賃貸・管理及び運営、土木建築工事の資材の製造販売、地質調査及びボーリング工事請負、造園及び造園工事業等を行う。

<ISOと企業成長（導入時）>

暗黙知を「見える化」へ

株式会社市川工務店の MS 認証取得の当初の目的は、公共工事の入札参加資格等に ISO 9001 認証取得が条件化、または評価されることへの対応であった。事業を維持していくうえで MS 認証取得が必須条件であるとの経営判断により、かなり早い段階から取り組んだ。

認証取得にあたっては、参考図書や文書見本がまだ少ない時代であったが、外部コンサルタントは利用せず、社員自らが積極的に外部セミナーに参加するなど、苦労しながらも自主的にシステム構築を行った。その際、部署毎に ISO 責任者を選任して状況確認をするなど、理解度や決定事項の周知度に部署間での格差が出ないように工夫をした。

システム構築をする中で（ISO 自体は必ずしも業務に関する全ての文書化は求めていないが）、マニュアル・規定・手順書等の整備を進めるにつれて、同社内の責任と権限が明確化された。

また、当時は同社内に明文化されていない暗黙の決め事（暗黙知）があったが、会社のルールとして明文化が進み、業務のプロセスが確立されたことにより、仕事の流れを「見える化」することができた。

経営層の熱意で、本気のMSへ

MS 認証取得の目的（動機）は公共工事の入札対応であったが、導入するからには経営ツールとして、できるだけMSを活用することを念頭に置いた。全社員を巻き込み、システムを定着させるには、やはり経営層の熱意、本気が欠かせない。認証取得当時のGOサインから体制づくりを含め、経営層が率先して陣頭指揮にあたった。また、トップの考えを社内にくまなく浸透させるために、経営層自らが第一線へ出向いて、内部監査や監視測定を行うなど、現場第一主義を実践した。

各部署や現場での取組みは、会議体や社内報などで広報し、常に活きた情報発信を心掛けた。「鉄は熱いうちに打て」と言うが、導入当初からのトップや経営層の熱意が、社員に響き、現在でもMSを形骸化させずに活用する姿勢につながっている。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

MS をリスク対応に利用

MS を構築・運用する中で、企業としての成長（変化）をもたらしたポイントが2点ある。

まず1点目のポイントとして、「リスク対応」が挙げられる。企業が事業を遂行していく上で、リスクはつきものと言える。しかし、そのリスクが予見されている場合と、予見されていない場合では、その対応には雲泥の差がある。特に、建設業の場合は、発注者の要求事項（工事内容）や、周辺環境（近隣の状況）、自然条件などが現場ごとに異なり、生産活動をしている事業所（現場）そのものが、本社や支店の拠点から離れ、遠隔地にあるという特性がある。また、1件ごとの受注金額も大きいいため、万一トラブルがあった場合は、会社を与える影響は少なくはない。現場ごとにあらゆるリスクを想定、顕在化し、適切な対応を図るために、工事着手前または設計業務着手前の検討段階を重要視している。

具体的な例として、同社内の仕組みの中に「施工検討会」というプロセスがある。そこでは工事着手前に部門長、工事責任者（現場代理人）など関係者が一堂に会し、仕様書や図面、現地調査等の情報から、当該現場で想定されるリスクを顕在化させ、予防処置の検討が行われるが、MS導入前にはなかったプロセスである。現在では、社員の意識も向上し、たとえ仕様書になくても、品質・環境・安全の総合的な観点から、想定されるリスクに応じて徹底的な予防処置を講じるまでに成長（変化）している。「施工検討会」を重要なプロセスと位置づけ、品質・環境・安全上のリスク対応に力点を置いたことが、安心して安全な現場の工程管理や品質確保につながり、結果的に発注者からの工事・業務成績評定点の向上と、次の受注機会の創出に結びついている。

また、リスクを顕在化することは、同社としての知識（ノウハウ）を蓄積し、新しい機会を生み出すことにもつながる。具体的には、過去の類似工事や設計での失敗例やヒヤリ事項、是正・予防処置事項、提案事項のデータベース化が進み、発注者に対する技術提案に活用できるようになったことが挙げられる。リスク対応は考え方一つで、企業として守る姿勢だけではなく、攻める姿勢にも役立てることができるという認識である。

次に、2点目のポイントは、人材育成や社員教育への効果である。もちろん、従来より社

員教育は実施していたが、MS 導入後は、より体系的な社員教育制度や、資格取得制度の充実が図られた。MS 要求事項を理解することで、何のために教育するのかという認識（目的）を同社内で共有することができたため、教育自体が目的化することがなくなった。

また、内部監査をシステム上のチェック機能としてだけでなく、貴重な社員教育の一環として捉えている。監査では二人の監査員が、QMS または EMS のどちらかのリーダーを務め、各々責任を持たせるようにしている。また、被監査部署は積極的に若手に対応させて、次代の担い手となる自覚を持たせるように仕掛けをしている。これにより、一部の事務局だけが孤軍奮闘するのではなく、内部監査が同社にとって重要なプロセスであるという共通認識が醸成され、効果的な運用がなされている。

<認証機関の関わり>

MS を認証取得したきっかけは、公共工事入札への対応であったが、結果的に QMS は自社の仕組み（仕事の進め方）を見直すことにつながり、EMS は CSR の観点からも企業の社会的責務を果たす一翼となった。

現在の認証機関を選択した理由は、建設業の分野での審査実績が豊富で、業界に精通した審査を期待したからであった。

これまで審査を担当した審査員は（多少の個人差はあるが）、現場観察力、コミュニケーション能力等、指摘内容についても満足をしている。審査員に望む力量としては、やはり建設業界の抱える問題、課題、改善策に精通していることが望ましい。認証機関に最も期待することは、第三者の目から見た課題を顕在化してもらうことである。そのため、システムやパフォーマンスの改善につながる内容であれば、指摘やアドバイスをして欲しいという基本スタンスで審査には臨んでいる。

特に直近の審査で 2015 年版への移行対応を行ったが、2015 年版への対応を図るうえで、認証機関からの情報提供やセミナーが非常に有益で役に立った。まさに、システム改訂の参考となる方向性を示してもらったと感じている。同社の内外課題、利害関係者のニーズ・期待、及びリスクと機会については、ISO 改訂委員会を設置し、検討を重ねたが、各部署に関する事項は各部署の責任者が考えを提示する方式を採用した。課題、利害関係からの情報、リスクと機会は（経営面を除き）、第一線の責任者が最も把握しているから、という発想である。その結果、実践的でチャレンジ可能な目標の確認・承諾が増加し、同社にとっても有益な仕組みができあがったように感じている。

MS 認証取得のメリットの一つは、全社が同じ仕組みで改善を進められ、ボトムアップが図れることである。今後も、外部の認証機関による監査を第三者目線での定期点検として、潜在するかもしれない課題やリスクの顕在化と、改善のヒントを得る機会として利用したい。

事業との一体化を進め、事業計画達成のための MS へ

東京カートグラフィック 株式会社

所在地：東京都杉並区

設立年月：1960 年 9 月

トップマネジメント：代表取締役社長 西山 和輔

資本金：1,200 万円

売上高：6.0 億円（2015 年）

対象人員：約 50 名

主要業務：地図調製（地図デザイン）・印刷、空間情報処理（画像処理）及び測量・調査、
地図関連ソフトウェアの開発、運用、販売及び付帯サービス（問合せ対応、
教育、メンテナンス）、地図商品、地図データ作成及び販売、人材派遣

適用規格：ISO 9001（2000 年 1 月認証取得）

ISO/IEC 27001（2014 年 10 月認証取得）

URL：<http://www.tcgmap.jp/>

<企業の概要>

東京カートグラフィック 株式会社は、地図のデザイン・製作会社として、1960 年に設立。国や公共機関、民間機関からの受託により、顧客の目的に合った地図を提供してきた。情報技術の革新的発達に伴い、同社の地図の製作・供給サービス業務は、情報化社会とともに変化し、インターネット・画像処理・地図データベース構築などに関する技術を駆使して、地理情報システム（GIS）産業の一翼を担う企業へと成長している。現在は、国の基盤地図情報整備、2 万 5 千分 1 地形図作成作業などの地図調製事業、火山地質図数値データ作成作業、活断層データ作成作業などの GIS データ処理事業、測量・調査、空間情報処理などの受託事業に加え、さまざまな地図商品の企画・制作・販売を行っている。

売上構成は、受託製作が約 9 割、その他の地図商品等が約 1 割になっている。業績も順調に推移し、2015 年度の売上高は 2003 年度の約 2 倍に伸長している。

<ISO と企業成長（導入時）>

文書重視の重たいシステムで運用を始める

東京カートグラフィックは、2000 年、ISO 9001：1994 の認証を取得した。当時すでに地図情報と地図製作のデジタル化が進んでいた。同社は、地理情報システム（GIS）の標準化に参画しており、そのなかで ISO マネジメントシステムの存在を知った。長年、受託プロジェクトとしての地図製作を手掛けていた同社は、いわば地図づくりの職人集団であり、社内の業務に関するルール化が進んでいなかった。地図製作における IT の比重が大きくなっていくことに対応して品質管理の基準を確立するとともに、同業他社にさきがけて

QMS に取り組むことで、業界のパイオニアとしての信頼感を獲得することが狙いだった。

QMS 構築時にはコンサルタントを起用し、文書化などの支援を受けた。地図製作のエキスパートとして、当社には「よいものをつくる」という文化が脈々と受け継がれていた。社員全員参加で QMS を運用し、同社固有の仕事の進め方を体系化し、社内で共有化していくことをめざしたが、意図した成果にはすぐには結びつかなかった。

2つの要因があった。1つは、当初構築した QMS が文書重視の重たいシステムだったことである。もともとシステム開発業向けに作られたひな型に同社の業務をあてはめていったため、MS 構築によってさまざまな文書が増えることになった。2つめは、社員が QMS の目的や取り組みの意義を理解するのに時間がかかったことである。MS で使われている言葉が何を示しているかがわからなかった。そのため、QMS の目的を、仕様書どおりの地図を納品することだと考え、ルールや手続きをつくることに意義があると考えていた。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

QMS の定着でシステムの使いにくさに気づく

同社の QMS の導入は、それまで属人的に進められていた業務に共通の仕組みを作っていくことであった。まず、地図製作の案件ごとにプロジェクトリーダーを決め、完成品出荷の可否判定はリーダーを束ねる課長が行うことにした。また、従来は営業担当者の自由裁量で案件を受注していたものを、受注前に必ず技術部門に相談することをルール化した。技術部門では毎朝課長ミーティングを行い、引き合いに対してどのように要員を配置し制作していくかを検討することとした。QMS の導入によって、業務遂行のための社内コミュニケーション体系が形づくられていった。

2002 年、同社は ISO 9001 について、1994 年版から 2000 年版に移行する。社員たちにも、QMS を顧客に喜ばれる地図を作るための仕組みとして使おうという意識が徐々に根づいてきた。例えば、同社が「社内 Wiki」と呼んでいる情報共有ツールも、社員の自発的な提案によって生まれたものだった。これは、地図製作のためのコンピュータアプリケーションの使いこなし方について、社員が自由に書き込み、データベースとして共有するものである。よい地図をつくるための技術を個人個人が保有するという職人気質から、情報共有によって仕事をしやすくするという発想に、大きな変化が見られた。

一方、同社の QMS は、2000 年の導入当初から基本的な内容は変わらなかった。QMS の目的を「不良品を出さないこと」に限定して作られた当初のルールが生きており、実際に業務に役に立たない手続きや文書が残っていた。審査のために書類を整えなければならないケースもあり、結果的に業務と乖離した二重管理の様相を呈していた。

システムをスリム化し、事業との一体化を図る

QMS が社員に浸透するにつれ、旧来のシステムの使いにくさが顕著になった。同じ測量業界で QMS、ISMS を運用している企業に相談したところ、規格に仕事を合わせるより、自社の仕事に合わせて無理のない MS を作るべきだというアドバイスを受けた。これをきっかけに、同社では実際の業務に合ったわかりやすい QMS をめざし、システムを一から見直

すこととした。2006年には、大幅に簡素化し、スリム化を図った QMS のマニュアル第 2 版をリリースした。新しい QMS では、業務に役立たない手続きを極力排し、社員の負担軽減を図った。一方、2009 年の ISO 9001:2008 年版への移行を経て、QMS と業務との一体化も進んでいった。

例えば、従来使っていた「ISO 活動」という言葉をやめ、活動の浸透のために設けていた「ISO 委員会」も廃止した。日常業務のなかの会議体で PDCA を回すことにしたのである。同時に、創業以来、社員が共有し受け継いできた「よい地図をつくる」という思いを、具体的な強みとして見える化する動きも始まっている。同社の「案件反省会」では、顧客から高評価を受けた案件のポイントはどこにあるのか、あるいは案件の進め方に課題はなかったか具体的な改善点を明らかにしている。

各部門の品質目標にも、営業部門であれば優先度の高い顧客からの受注、制作部門であれば原価率の低減というように、経営目標にリンクした指標が入れられるようになった。

<認証機関の関わり>

審査員の評価を全社員が共有

導入当時から社員全員参加で QMS を運用してきた同社では、MS の業務への一体化に認証機関の審査を役立ててきた。同社では、毎年一度の審査のクロージングにも社員全員が出席し、審査員の講評を聞く。審査報告書の指摘事項は、翌年の事業計画で取り組むテーマを決定するための情報として活用している。

ISO 9001 の規格改訂によって、審査のあり方も変わってきた。ISO 9001 の 1994 年版を運用していた当時は、QMS の不備な点を探すような審査にも思われたが、規格改訂が進むにつれ、QMS が経営に役立っているかを見る審査に変わってきたと感じている。導入当初から、余計な文書や手続きがあるのではないかと指摘を受けていたことも、後に QMS の大幅なスリム化を行うきっかけになっている。

認証機関が開催するセミナーで提供された他社事例をはじめとした幅広い知識をもとに、QMS の目標設定に経営指標を採り入れるなど、事業と MS の一体感を強めてきた。

一般社員にとっては、現場審査や審査クロージングの際に、審査員から QMS は顧客に喜ばれる業務にするもの、経営をよいものにするためのものという話を聞いたことが有意義な機会となり、社員の自発的な改善の取り組みにつながっている。

経営計画達成のために活用できる MS をめざして

現在、ISO 9001 の 2015 年版への移行に向けて、QMS の大幅な見直しを進めているが、それは同社の事業計画と一体化したものになる予定である。

同社では、2014 年度～2016 年度の中期経営計画をレビューし、社内外の課題を見据えたうえで 2017 年度から始まる第 2 次中期経営計画を策定している。一方、ISO 9001 の規格改訂に伴う 2015 年版への移行のためには、組織の状況とリスク・機会への取組みを行ったうえで、品質目標を設定し達成計画を策定することが求められる。規格改訂で必要となった取組みを中期経営計画に採り入れることで、QMS の計画達成状況の評価がそのまま経営

計画の達成状況の評価になり、必要な改善をしながら目標達成をめざしていくことが可能になると考えている。

第2次中期経営計画では、顧客への提供価値を軸に事業ラインアップを評価・分類して、伸ばす事業、維持する事業などを決定する。新しいQMSでは、品質目標を中計の目標と一致させ、その達成のための要員の適切な配置や外注パートナーの管理を行っていく。

認証機関による審査は、中期経営計画のPDCAを回すうえで重要な位置を占めることになる。審査員が、経営をよくする視点から適切な課題を指摘してくれることを期待し、第2次中期経営計画の達成に結びつけたいと考えている。

ISO に裏打ちされたトップダウンと全員参加

株式会社 三英

所在地：(本社) 千葉県流山市
(テーブル・テニス・ファクトリー事業所) 北海道足寄町
(上海三英体育器材有限公司 上海本部、上海工場) 中国上海市

設立年月：1962年7月

トップマネジメント：代表取締役社長 三浦 慎

資本金：9,600万円

売上高：25億5千万円(単独)

従業員数：(国内) 87名、(海外) 35名

主要業務：スポーツ用具・卓球台の設計、製造、据付け及び販売。公園施設・遊具の設計、製造、据付け、販売及び保守点検。太陽光発電設備等の構造物設置用スクリュー型鋼管杭の販売及び設置工事

適用規格：ISO 9001 (2000年2月認証取得)

ISO 14001 (2011年2月認証取得)

URL：<http://www.sanei-net.co.jp/index.htm1>

<企業の概要>

株式会社 三英の前身は、広葉樹材専門業者である松田材木店(1940年設立)である。同社は木材を卓球台メーカーに卸していたが、板が反らないづくり方の相談を受けているうちに、桂材を使用した天板用の特殊合板を考案して自ら製造を手掛けるようになり、自社工場(1957年千葉県流山市に設立)で製造した卓球台を販売するため、1962年に有限会社三英商会を設立した。その後1971年に株式会社に改組し、1988年に現社名とした。

同社は世界選手権で四度(1991年千葉、2000年大阪、2009年横浜、2014年東京)卓球台のオフィシャルサプライヤーとなり、オリンピックでも1992年バルセロナ、2016年リオデジャネイロに続き、2020年東京大会のオフィシャルサプライヤーが決定している。卓球台の他に、公園施設・遊具、スタジアムベンチ、フィットネスマシン等の製造・販売並びに構造物設置用スクリュー型鋼管杭の仕入販売や関連する工事も手掛けている。

事業拠点は本社、テーブル・テニス・ファクトリー事業所(以下、TTF事業所)、上海三英体育器材有限公司上海本部、上海工場(以下、上海三英)の4箇所である。TTF事業所は1992年に卓球台、バスケット板及び関連する運搬車・一輪車ラック等の体育用具を製造する100%子会社として設立され、2009年に統合された。上海三英は、日本市場の品質要求に適合した卓球台を生産するために1998年6月に設立した合併企業が前身で、2008年9月に合併を解消して100%出資となった。卓球台の他に公園施設・遊具の設計・製造及び販売を行っている。

< ISO と企業成長（導入時）>

株式会社 三英が ISO 9001 認証取得の準備を始めたのは、1999 年初頭である。プロセスアプローチによる社内システムの構築、仕事の標準化、履歴（記録に残す）の明確化、顧客満足度の推進等に役立てようという意図に加え、関連業界では ISO 認証取得企業が少なく、業界の先駆者になることを目指そうという社長の判断によるものである。ISO 推進事務局が設置され、専任のマネージャー1 名が管理責任者として選任された。同社は JIS 認定を受けた経験はあるものの、ISO とは何かを学ぶところから始める必要があったが、あえてコンサルタントを起用することはせず、管理責任者が自ら外部研修機関開催の内部監査員講習会や ISO 管理者講習会等に参加して、ISO を基礎から習得した。

1 年後の 2000 年 2 月に売上高の過半を占める公園施設・遊具に関わる事業について、ISO 9001 の認証を取得し、その 1 年後に認証範囲を全社に拡大した。時間を空けない全社展開で、また明確なトップダウンの意思決定の下、大きな抵抗を受けることもなく拡大できた。後の ISO 14001 の全社展開には 4 年ほどかけているが、まず環境負荷の最も大きい TTF 事業所の認証を 2011 年 2 月に取得し、活動実態を見据えた上で 2015 年に全社に展開している。良いとわかれば一気に進める社長の意向が反映されている。

元々トップダウンが明確な会社で導入前から目標管理を行っていたが、ISO 9001 を全社に展開したことにより、トップの年度目標、各事業部の年度目標と重点項目、管理職の方針展開、さらに一般職の目標展開へと全員参加で行う体制が確立した。さらに社長方針を毎日朝礼で唱和し、自社の MS が全員参加によるものであることを認識させた。これは現在も継続している。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

ISO 9001 初回認証以降 17 年が経過する間に、前項で述べた目標管理をはじめ ISO は経営の仕組みに完全に組み込まれた。顧客の信頼を裏切らないために、要求事項の明確化、関係部署への伝達、妥当性の確認、確実な納品等々、規格に則った手順を構築し、遵守する営業活動を実施している。顧客満足を意識したインフラ等の整備も実施してきた。事業部・事業所に配置されていた購買業務機能の統合、各地に分散していた卓球台製造部隊の統合、景観事業に係わる製造機能の関連会社への統合等、億単位の資源投入を実施してきた。いずれも、納品過程での遅延、破損事故等のないように、また大きな単位での 3 ム（「ムダ」、「ムラ」、「ムリ」）の排除を意識し、外部・内部環境の変化に対応した施策である。

代表製品である卓球台の国内市場シェアは OEM を含めると 7 割を超え、公園施設・遊具、スタジアムベンチ、フィットネスマシンに関する事業も順調に伸びている。当然のことながら、人、物、コスト等全ての面で顧客満足を得て、成し得たものであることを全員が自覚している。17 年を経て事業が拡大し、営業、設計、フロント（窓口業務）、購買等、必要に応じ合わせて 20 名以上が増員された。ただし会社の業績、製造組織の圧縮等で、一旦減少したこともあり決して平穏な道程であったわけではない。事業目的は増収増益を掲げ、その達成のために目標管理を行っているが、目標を数値化して表すことができるものと、スケ

ジュール管理のように数値化が難しいものがある。後者の場合、管理すべき項目を明示して、その達成度を5段階評価し、なるべく数字で見えるような運用を実施している。

上海三英をISO 9001 認証範囲に含めたのは、2012年4月である。中国に卓球台の生産拠点を置いた理由は、海外市場へ展開するためである。国内シェアが7割を超えている状況で事業拡大するには海外展開が不可欠であるが、日本の製造原価では受け入れてもらえないことを考慮しての海外立地であった。上海三英単独で中国の認証機関の認証を受ければ経費は低く抑えられるが、中国語の手順書に基づいて中国で認証を受け、中国流の物造りになってしまうことは避けたかった。上海三英の製品は、中国はもちろんのこと欧米の市場にも受け入れられるものでなければならず、日本のシステムで中国の工場を強化するために既存のQMSの中に取り込んだ。中国の工場であっても日本の品質管理で製品を作ることを目指し、品質に対する日本の考え方、作り方、管理の仕方が基準になっていなければならないとの方針で、一つのQMSとして運用している。

ISOの導入は、従業員の意識も変えてきた。顧客や協力会社から信頼される企業にならないといけないという自覚、社会的な責任を担っている企業の従業員であるとの自覚が芽生えつつある。また組織の運営に必要な資格と権限も明確になり、業務上の資格の重要性を自覚し、責任を持った仕事の進め方になりつつある。これらを人事制度、人事考課に反映させれば、さらに社員のモチベーションを高め、向上心も進むものと考えている。すでに上海三英では人事制度に反映させているので、国内でも今後制度化を進める予定である。

<認証機関の関わり>

過去の審査状況と取り巻く企業環境の変化について、認証機関の中で情報の共有化ができていることを毎回の審査で感じている。審査の過程で、QMSの運用実績を検証してもらい、その中でこうしたらもっと良くなるのではないかと、このような考え方で取り組んではどうか等の示唆によって改善の機会が示されることが多々ある。不適合に対する指摘は当然改善しなければならないし、「改善の機会」も原則的に採用しているが、示唆された提案を上手く活用して、レベルアップに役立っている。加えて、審査員とのやり取りの中で、自らアイデアが閃いて改善につなげた事例も多い。内部監査にも審査員の手法が参考になるので、活用するように心掛けている。審査員には、現場に入ってもらうだけでも良いが、作業者に質問してもらえとなお良いと伝えている。「審査報告書」は、自社に改善の機会を与えてくれる大事なアウトプットである。「審査報告書」の記述以外にも、審査中に同社の書記が取ったメモを審査記録として活用している。

審査の場を離れても、ISOを取り巻く環境の変化、動向、規格の改正作業状況等、認証機関からの情報はMSを運用する上で大いに役立っている。欲を言えば、自社のMSのレベルが、業界の中でどの位にあるのかがわかる情報や、秘密保持契約に触れない範囲で他社の参考事例が提供されることを期待している。

本業と融合させたマネジメントシステムの活用

富士アイティ 株式会社

所在地：東京都立川市

設立年月：2000年10月

トップマネジメント：代表取締役社長 竹村 悦郎

資本金：3億円

売上高：65億円（2015年度）

対象人員：419名

主要業務：情報技術・制御技術・エンベデッド技術）から情報制御システム事業・コンポーネント事業

適用規格：ISO 9001（2000年6月認証取得）

ISO 14001（2007年3月認証取得）

ISO 27001（2007年11月認証取得）

URL：<http://www.fujielectric.co.jp/fit>

<企業の概要>

富士アイティ 株式会社は、富士電機株式会社における情報分野の関係会社・部門を統合し、2000年10月1日に設立された統合エンジニアリング会社である。主な業務は、「情報技術・制御技術・エンベデッド」と「IoT/M2M」の特徴ある技術を活用した情報制御システム事業・コンポーネント事業である。2000年に旧会社としてISO 9001の認証取得以降、2007年にISO 14001、ISO 27001の認証を取得し、2011年より統合MSとして運用し、現在に至っている。

<ISOと企業成長（導入時）>

マネジメントシステムの構築

1999年当時は、品質マネジメントシステム（QMS）を保有している会社が、品質に対応している会社として認知され、富士アイティ株式会社もその点を重要と判断し、ISO 9001の認証取得を目指した。認証取得にあたって、QMSを利用・適用することで、

- ・業績拡大・品質向上・技術力向上を目指し、活力あるプロ集団企業になること
- ・業界の「トップランナー」を目指すうえで、品質・技術を最優先とし、同業他社を上回る品質を確保すること

を意識した。

またQMSを構築するにあたり、導入までの準備期間の短縮と要求事項の解釈・意図を確実にする目的で、コンサルタントを活用することとした。その際、特に注意した点は、QMSの要求事項がマネジメントシステム特有の専門的な言葉を用いていることから、QMS

導入作業者がその意味合いを理解できなかったため、同社の作業に合った言葉・文言に置き換えて、社員に浸透させるようにした。また、それまでビジネスユニット単位（分野単位の意）で個々に不統一であった設計手順を QMS の要求事項に合わせて統合化させるため、各部門から担当者を選出して、要求事項を各部門に適用しながら、部門間で連携し合意をとりつつ統合化を進めた。

さらに、構築を進めるうえで、実際の QMS を通常業務に取り込み、両者を自然に結びつけていくことで、QMS を意識することなく QMS 要求事項を満足するようにした。具体的には、管理ツールを使うことで規格の要求事項、記録、承認などを意識することなく業務を行うことができるようにする仕掛けを施した。この管理ツールは、認証取得後 15 年経過するが、改善を積み重ねて現在でも活用している。

現在、ISO 9001 に加え ISO 14001、ISO 27001 の認証を取得したことで、複数のビジネスユニットの業務で作成した資料等の不揃いや曖昧さを解消させることができ、結果として、品質の向上、ものづくりの改善、ロスコストの低減、人材育成・強化に結びつけることができている。また、社外・顧客側からは、各 MS を適切に運用している会社、品質を重要視している会社として認知してもらっていると認識している。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

構築から改善、本業との融合へ

認証取得当時から、MS を使って経営課題を解決したいという経営者のトップダウンがあり、このことは、経営陣の入れ替わりがあっても継承され、経営者の思いが社員に浸透している。

インフラについては、経営陣・社員から改善指示命令・依頼が出され、管理ツールであるプラットフォーム（以下、PF）の改善・改良をすることで、業務の効率化につなげている。得に大きな効果が得られているのは、プロジェクト（以下、PJ）成果物を全社サーバ上に保管することにより、他 PJ への転用が容易になっていることである。あわせて、管理ツールである PF を使用することで PJ を担当する個人のマネジメント力不足を補い、常に安定した品質の成果物を顧客へ提供でき、加えて、業務改善・合理化に結びつけることで作業効率も良くなっている。現在、分野毎の開発テンプレート構築を進め、品質向上と合わせてさらなる生産性向上にも取り組んでいる。

経営指標と実績に関しては、定期的な会議で達成状況を含め経営陣に報告し、達成できていない事項については、改善指示として対応している。その結果、MS の導入後、品質改善が加速され、徐々に売上拡大、損益改善に結びついている。

MS 導入後数年で、大きな不適合はなくなってきた。現在、社員は MS の活動を意識せずに業務を行い、PJ の PDCA を回すことで、確実に品質改善・ものづくり向上につなげている。

ここ数年、ISO 9001 はものづくりと品質確保、ISO 27001 は情報セキュリティ事件・事故の防止、ISO 14001 は省エネ活動、環境改善に貢献するシステムへのきっかけづくり等、MS の効果が顕著に表れてきたことを実感している。

最近の改訂で、MSの運用は事業目標との整合が取り入れられたが、同社の場合、以前より統合されているため、ISO 9001・ISO 27001・ISO 14001の取り組みをすること自体が、経営の成果につながってきている。

<認証機関の関わり>

2011年に、それまで異なる時期に受けていた3規格（ISO 9001・ISO 27001・ISO 14001）の外部審査統合を認証機関に打診し、2011年の秋から統合した審査を受けている。あわせて、組織の内部監査においても3規格統合の監査を実施することで、内部監査を効率的に実施できるようになっただけでなく、それぞれのMSの矛盾点が抽出され、指摘内容を容易に対応することが可能となった。

外部審査においては適合性の判定だけでなく、審査の結果からMSの活動の改善も行っている。具体的には、2011年の認証機関による外部審査の際に「マネジメントレビューのINPUT項目の報告を月々の会議で行っているのであれば、実際のマネジメントレビューで省略しても良い」というコメントがあったため、マネジメントレビューの議題の一部を月毎に行われる他の経営課題を討議する会議の中でレビューするようにした。その結果、MSが事業活動の一部であるとの意識を高めるとともに、月々の報告事項に関しては、経営判断がタイムリーに展開できる形になった。

2012年の審査において、内部監査の指摘に関する判断基準について、「どのようなものを指摘するかは組織が決めれば良い」といったコメントがあり、内部監査の指摘はケアレスミスのものから、改善に結びつける形になった。

さらに、認証機関による審査の利点としては、社内で見過ごしてしまっている問題を、第三者の有識者の目で、指摘を受けることが有効と考えており、直接の指摘がなくとも、自分たちの作業の見直しにつながると考えている。加えて、現場のメンバーがインタビューされることで、現場の良い教育の機会にもなっている。また、認証機関が提供している情報（「規格解釈」の資料や、他社事例の紹介を行う「事例研究会」など）を活用している。

MSの課題としては、全社・社員のMSの活動を、日常的な業務に取り入れて効果が出る反面、外部審査、内部監査などに関して、慣れが出てきている点あげられる。特にEMSは、統制化・定型化していったことにより、形骸化してきていると思われる点もある。そのため、例えばEMSについては経営者から「環境に寄与する製品・システムの開発・販売を増やすことで、環境に対して有益な効果を上げるとともに、当社の事業拡大にも結びつくようにすること」等の指示をそのつど取り入れ、活性化するようにMSを適用してきている。

企業は、社会への貢献とともに、製品・サービスの提供の対価をお客様からいただいて成り立っている。

富士アイティ株式会社として、今後もお客様の満足を得るために、MSを適切に本業と融合させるとともにMSの認証を継続していく必要があると考えている。

規格要求事項を経営の仕組みに取り入れて事業を伸長させた

大森化成 株式会社

トップマネジメント：代表取締役社長 二宮勇治

設 立：1967年5月

所 在 地：(本社・工場) 神奈川県海老名市

(綾瀬工場) 神奈川県綾瀬市

(東京支店) 東京都品川区

資 本 金：9,600万円

売 上 高：30億円

従業員数：60名

主要業務：ポリオレフィンフィルムの製造・販売

適用規格：ISO 9001

本社・工場、東京支店（2001年6月取得）

綾瀬工場（2012年8月取得）

ISO 14001

本社・工場、東京支店（2008年4月取得）

U R L：http://www.oomorikasei.co.jp/

<企業の概要>

大森化成 株式会社は、1967年5月、東京都大田区大森でインフレーション成形によるポリエチレンフィルムメーカーとして創業した。その後、数度の事業所移転を経て、1985年4月から海老名市で現本社・工場の操業を開始した、また、1979年1月にポリブタジエンやエラストマーのインフレーション成形技術を有する王子ポリチュービング(株)に資本参加して、1995年3月に同社を吸収合併し、2011年5月に工場移転して現綾瀬工場としている。事業拠点は、本社・工場、綾瀬工場及び東京支店である。

製品は、ポリエチレン等合成樹脂のフィルム及び製袋等加工品で、年商30億円（2016年2月期）、販売先は花王(株)、日東電工(株)などである。

<ISOと企業成長（導入時）>

同社がISO 9001認証取得のための取組みを開始したのは、2000年4月頃である。大手顧客から改善を要求されても、品質管理に関する用語がわからず、改善を進めるうえでどうすれば良いか迷うことがあったことから、共通言語であるISO 9001を学び、顧客要求に適切に応えられるようにしたいと考えるようになっていた。また顧客の監査でマネジメントシステムの改善を要求される際に、顧客ごとに要求のレベルが異なり、すべてに応えることが容易でなかったため、ISO 9001を満足することで過剰な要求をかわしたいという思いも

あった。当時、同規模のフィルムメーカーで認証取得している組織はまだ少なく、他社に先んじることを意識はしたが、むしろ顧客の信頼を獲得したいという意識のほうが強かった。

顧客要求は時代の変化を反映している。これに応えることが事業の継続・発展につながる道と考え、これもMSを導入するときの目標であったので、当初から営業部門を含めたQMSで発足した。一部の企業に営業部門をQMSに含めないところがあるが、顧客とのインターフェイスをつかさどる営業は企業の触角であると認識していたので、外すことはまったく考えなかった。

認証取得のために規格の勉強をする中で、規格用語の意味を理解することに苦労した。例えば「…を確実にする」が、何をどこまで確実にすれば良いのか、なかなか理解できなかった。そこで、顧客から紹介されたコンサルタントに解説してもらうことで理解が進み、2001年6月に認証を取得した。一方で、コンサルタントから提供されたISOの骨組みが、当社の規模には大き過ぎて、今でも使っていない手順書がいくつも存在するというように、後々まで残るデメリットもあった。これらの手順書は廃棄せず、会社の規模がさらに大きくなった時に使えるであろうとの理由で、一応凍結している。

ISO認証を取得しようという社長決定によって社内求心力が発生し、1年後に認証取得できた。後述するように認証の成果として企業業績は着実に伸びているが、二宮社長は未だ道半ばであると考えている。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

ISOの規格要求事項は、社長が経営に必要であると考えていた仕組みと共通するものが多かったので、経営の仕組みに取り入れることは容易であった。例えば、是正処置は再発防止に不可欠であり、再発したら対策の内容あるいは有効性の確認が不十分であったことを意味すると理解した。半期毎の売上、生産量等のまとめも、認証取得以前から目標に掲げていて大きな変更はなかったが、部署毎に目標を設定し評価するようになったことは、顕著な変更点であった。部署毎の目標がはっきりしたことにより、目標達成のために何を解決しなければならないか、対応のスピードは十分か、データの取り方は適切か、各自が常に意識するようになった。そのことは、事業目標作成および達成状況の評価に当たり、打合せ時間の短縮につながった。一方で、当初は手順を順守すること、記録すること等を面倒くさいと感じる風潮があったが、教育の徹底により解消され、現在はほとんど問題ない状況にある。

グローバルな顧客対応ができるようになったことも、認証取得の成果の一つである。海外顧客から第三者監査を受けても、ISOという共通言語により、細かい説明ができなくても、日常的に実施していることを説明すれば、理解してもらえることがある。ISOは国際標準であり、信頼感を得ることができるからである。

認証取得を契機に部署ごとの責任が明確になり、次の人材を育成するための課題もはっきりした。内部コミュニケーションに係わるミーティングの際に、社長自らが議長を務めるのではなく、できるだけ部長クラスに任せ、必要があれば補足の質問を出したり、出席者の発言を促したりするようにしている。マネジメントレビューのインプット項目に沿って報告事項が整理されてきたので、社長の指示も出し易くなった。

2008年に取得したEMSの対象は一部事業所に止まるが、実務上のリスクに加えて、社会的な要求（環境・安全・法律・労務）に関するリスクに目が向くようになった。ただし、社会的なリスクを小さくするための投資コストが高むので、計画的な投資を常に考慮に入れている。

パフォーマンス指標の一つとしてクレーム発生数を挙げている。時代の変化を受けて顧客の要求レベルが向上するので、発生数が顕著に減少しているわけではないが、つまらないミスが激減していることは実績として表れている。新たなクレームは技術的なハードルの高いものが多くなっている。二宮社長からは、「当社のレベルも上がっているとは思いますが、顧客要求との差が縮まっているという感覚はない。逆に開いているのではないかと思うこともある」と伺った。

2000年当時18億円であった売上高は、30億円に伸びた。認証取得後に培ったISO 9001およびISO 14001に沿ったQMS、EMSに基づいた経営諸施策により、顧客の信頼を獲得した結果であろうと推察する。数年前に大手生活用品メーカーのある製品用の包装材料の受注が拡大した結果、本社・工場のインフレーション成形機の半数が当該製品で占められるところまで行ってしまった。同社に確認したところ大森化成株式会社からの1社購買に切り替えたことが判明した。二宮社長は評価されたことは有り難いが、むしろリスクとして捉えるべきと認識し、他の顧客・製品の開拓に真剣に取り組んだことを明かされた。

<認証機関の関わり>

認証機関に対する感想と希望について、二宮社長は次のような考えを表明された。

「化学製品には必然的にばらつきが存在する。認証機関の選択に当たり、1 + 1が必ずしも2になるわけではないという、化学製品特有の曖昧性を理解してくれる認証機関を選択した。したがって、そのような運用を理解できる審査員を希望しているが、現在、派遣されて来る審査員は、良く理解していると感じている」。

「むしろ当社の受審姿勢のほうに問題があり、審査員が現場に来ると忙しそうに振る舞って、審査員が質問し難い雰囲気を作っているように感じることもある。外部の人の質問にも適切に応えられるような人材を育成したいので、審査員のほうから、こういうことを訊きたいので担当者を呼んで欲しいと言ってもらえると有り難い。初期の審査では、訊いて欲しくないところ、自分たちの一番弱いところを狙ったように指摘された。具体的に役立った指摘は覚えていないが、システム上の問題点を指摘され改善したことは数多くあったし、結果として、自らのシステムを改善するのに大いに役立ったと思う」。

「審査員との対話では、同業他社の情報が役に立つ。自社の営業からの情報は、顧客の要求や動向については豊富であるが、他社メーカーの情報は極めて限られるので、審査員から提供されるものは大変参考になる」。

「ISOには、クレームを減らす、管理レベルが向上するという“費用対効果”では評価できないメリットがあり、社内の仕組みを良くするための手段であると認識しているが、ISOが役に立たないと感じたら直ぐに止めて良いと社員に伝えている」と、二宮社長は言う。認証機関の審査員は、その思いを真摯に受け止めねばならない。

ISO 活用のカギは課題を見つける力、第三者による審査は貴重な機会

ヨコキ 株式会社

所在地：神奈川県横浜市保土ヶ谷区今井町 555 番地

設立年月：1944 年 6 月

トップマネジメント：代表取締役社長 山本 一至

資本金：8,000 万円

売上高：19 億 3,100 万円（2016 年 3 月）

従業員数：133 名（2017 年 2 月現在）

主要業務：自動車車体用検査装置の設計・製作、自動溶接組立設備の設計・製作、航空機組立設備の設計・製作、自動車生産技術分野のエンジニアリング業務他

適用規格：ISO 9001（2001 年 10 月認証取得）

ISO 14001（2005 年 5 月認証取得）

URL：<http://www.yokoki.co.jp>

<企業の概要>

ヨコキ株式会社は、「新たな価値の創造への挑戦」を事業コンセプトに、自動車・航空機に関わる検査治具・組立設備・造形モデルを事業の中核にした総合メーカーである。顧客のニーズに合わせた提案から、設計・製作までを一貫して行っている。創業は大正 10 年にまで遡り、90 年余の実績に裏付けられた専門技術の蓄積と、世の中で最も複雑な三次元形状の一つであるといわれる自動車の車体精度を検査する装置の設計・製作を行うなど、最新鋭の CAD・CAM・CAE 技術を駆使し、国内外の大手自動車メーカーと取引している。

<ISO と企業成長（導入時）>

品質向上や改善活動の取り組みの一貫として ISO 9001（QMS）を認証取得

同社が ISO 9001 の認証を取得したのは 2001 年 10 月で、マネジメントシステム規格の認証を取得する企業が増え始めた時期であった。当時は主要取引先が ISO 9001 の認証を取得しており、同社にも認証取得を推奨されていたが、サプライヤー企業の間で ISO 9001 を活用して品質の向上や改善に取り組もうという機運が高まったことが、認証取得の一番の理由であった。

「導入にあたっては大企業と同じように取り組むのではなく、自社の事業規模や業務に合わせ、負担を少なくする必要があると考えていました」と、先代社長から引き継いだ山本社長が当時の様子を語る。具体的にはコンサルタントは利用せず、交流のある ISO 9001 を導入済みの企業で、同じ従業員規模の企業へ見学に行き、文書化の要求の対応事例を参考にした。「最初に他社の実情を参考にしたうえで事務局を作りました。担当者が規格に関する書籍を何冊も購入して自力で勉強してくれました」（山本社長）。

同社では、ISOを導入するからには、ビジネスにおいて海外でも広く活用できるよう、日本の認定機関のみならず海外の認定機関も複数選択して認証取得を目指した。原価管理が徹底されている自動車業界の知見を活かし、各部署に求められる活動や文書規定類の作成に必要な工数を算出した。そのうえで企業全体に求められる活動を共通間接費として設定し、認証取得のための費用を予算化して取得に臨んだ。

< ISO と企業成長（組織の変化） >

QMSの仕組みはリーズナブル

「ISO導入以前は、検収や設計に関する業務など、その妥当性やプロセスの確認をする、きちんとした仕組みを持っていませんでした。現在では業務に着手する前にお客様の要求事項や全体の工程を確認し、適切なタイミングで検証プロセスを入れて、関係者の意見を集約させ業務を進めています。短納期で高品質の商品を納めることが当たり前になった今、導入は必然でした」（山本社長）。原価管理が厳しくコスト抑制が求められる中、顧客の要求を満たしていくためには、自らの業務を検証することは重要で、対外的な目的で取得したというよりは、自ら改善の機会を得るための「仕組み」を導入したことに意義があった。

現在は、マネージャー以上が参加する「品質環境会議」を月一回開催し、設定した各指標についてレビューを実施している。全社員に伝達する必要があるときには、必要に応じて「朝礼」や「審査受審前」など、効果的なタイミングを選んで周知し活動を活性化させている。

ISO 14001（EMS）の取得と運用に関わる効果

同社がEMSを認証取得した理由も、お客様からの要求からではなかった。大手取引先からは「グリーン調達」に関する問合せもあるが、同社がEMSの認証取得と運用の効果と認めているのは、企業として求められる関連法規をアップデートしながら、それらを順守した取り組みを続けていることにある。「最近是新規のお客様との商談では、必ずEMSの取り組み状況について質問を受けます。お客様も取引開始にあたっては法令順守の意識の高い企業であるかを重視されます。自社に求められる法令を見直す良い機会にもなっています」（斉藤保行常務取締役）。

本来業務と一体化したMS活動は特別なことではない

同社では、ISOを導入した初期を除き、審査の前に対応のための特別な業務は行っていない。「経営の根幹は“方針管理”です。最上位には中期経営計画があり、単年度ごとに事業計画が策定され、各課には事業計画に基づいた業務計画があります。また“方針管理”と共に“日常管理”もあり、その中には品質、パフォーマンス、環境に関わる項目が含まれていますので、各課が“業務計画”をきちんと実行していれば、自ずとQMSあるいはEMSを満たしていることとなります」（山本社長）。

顧客との関係においても、ISOありきで仕事をしているわけではなく、品質面ではQMSを満たすような要求事項が当然のように必要とされているとのこと。「QMSが背骨のように

なって業務が流れています。お客様とのコミュニケーションにおいても、われわれも体制が整っていますので、お互いにその意味がわかっていますから、妥当性の検証や書類の提出など対応がスムーズです」(斉藤常務)。

TQC (短納期 / 高品質 / コスト) への飽くなき追求と人材の育成

3D - CAD による設計が当たり前の時代となり、同社に求められているのは、自動車特有の複雑な形状やアセンブリ構造を熟知したうえで、バーチャルな世界で形状を確認し、部品間のスペースが干渉していないか、性能予測や生産工程の要件も含め、最終製造に対する責任能力を証明すること。そして同時に納期や予算を厳守しつつ、高品質を満たす能力が求められている。そのため同社は人材の育成を重要な施策と位置づけ、QC サークル活動に注力し、年3~4回の頻度で全社的な発表会を開催している。「自分の業務を見直し、“新しいものを取り入れる”あるいは“考える”という意識づけとなり、新人教育にも効果があります」(中 清士取締役)。

年度 機械課教育実績、今後の進め方

課員名	年度 機械課教育実績											今後の教育計画		
	大隈	新日本	大隈	セキ	シブ	牧野	CHK	大隈	フナ	フナ	汎用設備	教育/ローテーション実績	年度/上期まで	年度/下期以降
A														大型機械の技能レベル標準化のための人材育成
B														小型機械から大型機械へローテーション実施
C														
D														マシンOPから、設配り準備、スケジュール管理
E														大隈(BE)大型機械の集習拡大
F														新日本など、大型機械の集習拡大
G														新人教育実施
H														大型-小型機械へローテーション、小型熟練層
I														小型機械のNC化拡大
J														NC化のための若手人材育成、指導
K														多能化拡大-マシニングセンター集習拡大

図1 技能マップ (イメージ)

さらに、同社は人命に関わる製品や部品を扱っているため、その要求精度を理解し、検査規格や自動車製造の工程に関する詳細を熟知しなければならない。業務に求められる範囲は極めて幅広く、熟練工と経験の浅い社員では力量の差は歴然としているため、「技能マップ」により個人の力量を「見える化」し、個人の技能向上の啓発とともに教える側の人材育成にも力を入れている (図1)。

内部監査員には、業務を俯瞰的に把握し他部門と連携できるベテラン社員を中心に任命し、直面する課題や業務計画の中で強化すべきポイントを中心に監査に当たらせている。

<認証機関の関わり>

ISOの審査は第三者に見てもらおう貴重な機会

ISOの審査に関しては、書類審査やチェックリストに基づいた審査ではなく、「現場主義」を重視した審査を評価している。現場のありのままを審査してもらい、審査員の経験則も含め「気づき」のある指摘を期待している。審査員の資質に関する要望としては、「製造業」に精通していることは当然として、一部の課題が全社に共通する課題なのか、俯瞰的な視点を持った指摘を下せることを重視している。山本社長からの「会社全体のパフォーマンスを客観的に、そして定期的に見てもらおう機会がISOしかない」、中取締役からの「経営層から現場まで緊張感を持たせつつ、外部の目で見て頂くことに意味がある」との指摘に、TQCの先頭を走る自動車・航空機の製造に関わる同社の認証機関に対する高い期待が表れている。

ISO を活用できない組織の課題は、「企業文化」と「課題を見つける力」

ISO を活用できない企業や組織の課題について、中取締役は言う。「二つ考えられます。一つは企業文化の問題。いくら制度やツールを導入しても、全社的に目的を共有しベクトルを合わせていくことができない組織は難しい。二つ目には PDCA を回し課題を見つける力。課題を見つける力がないと PDCA が回せず活動が停滞してしまいます」。認証機関に対しては、「課題を見つける力を養う教育セミナー」を顧客へ提供していくことが啓発活動になるとのこと。山本社長も「基本は会社全体の方針があり QMS や EMS というツールがある。パフォーマンスをあげる PDCA の仕組みがないと形骸化する」との基本認識を持つ。続けて、「方針管理を実行するうえで ISO は背骨のように支えてくれるもの。審査は第三者の視点で背骨をシャキッとさせてくれる便利なツール。特定の組織や人の考えでズレていくこともなく、お客様とも共通言語のように双方で合意が取れ、役立っています」と、ISO 活用の意義を示された。

QMS で社内ロスを削減、ISMS で事業拡大を実現

株式会社 ブンカ

所在地：大阪市城東区古市 1 丁目 15 番 8 号

設立年月：1948 年 5 月

トップマネジメント：代表取締役 岡本 芳三

資本金：1,000 万円

売上高：47 億円

対象人員：120 名

主要業務：印刷業、データ管理

適用規格：ISO 9001（2001 年 12 月認証取得）

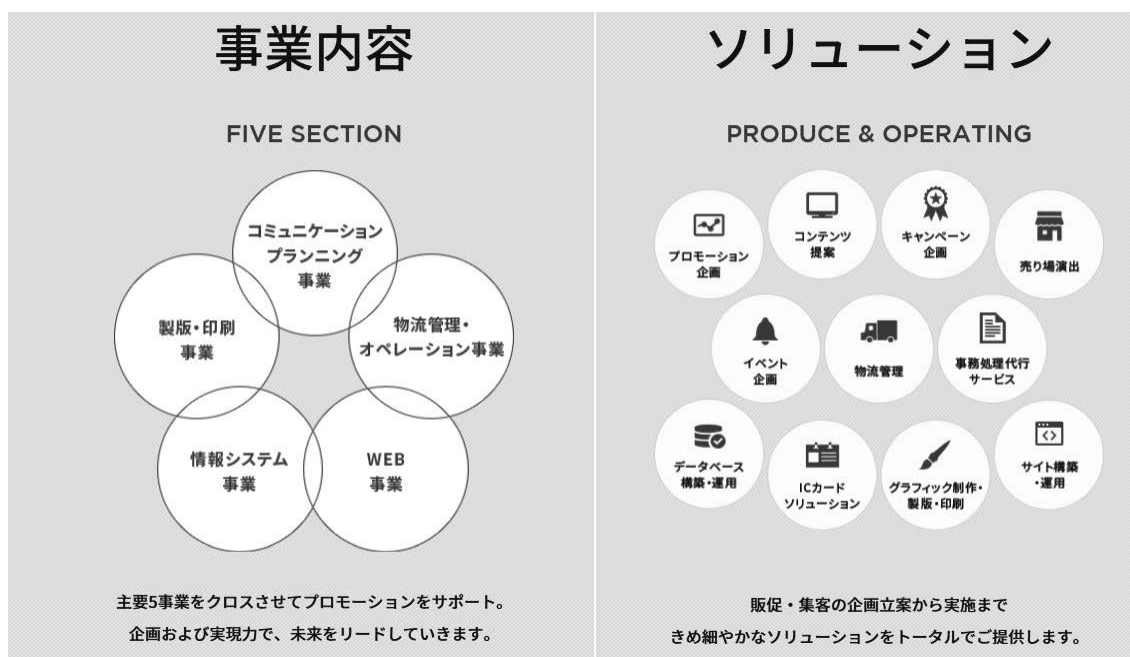
ISO/IEC 27001（2004 年 6 月認証取得）

U R L：https://www.e-bunka.biz/

<企業の概要>

株式会社 ブンカは、創業当時は印刷事業から始まり、その後、デジタルデータによる DTP システムへの移行を機に、デジタルコンテンツ制作へと事業を展開した。現在は、紙媒体の企画から印刷、電子媒体での企画、編集、デザイン、広範なデータベース構築、物流の最適化など、お客様のニーズにトータルに対応し、事業の領域を拡大している。営業種目は次の通り。

- ・各種パンフレット、カタログ、ポスター、POP、ダイレクトメール事業全般、書籍、年鑑、社史などの企画から各種印刷
- ・デジタルメディアの企画・制作
- ・データベース構築と管理・運用
- ・WEB 事業
- ・IC カードソリューション事業
- ・イベント企画・運営
- ・キャンペーンセールスプロモーションの事務局運営



< ISO と企業成長（導入時）>

マネジメントシステムへの取り組み

紙とインクによる印刷業から、プランニングやデザインにも進出して業務を拡大するために、業務プロセスの再構築が必要であった。当時、ISO 9001 による認証制度が開始されたこともあり、関連会社とともに ISO 9001 構築のコンサルティングを受けたことがきっかけとなった。ISO 9001 の認証取得に挑戦するとともに、業務プロセスの整理・構築に取り組むことにした。

取組み当初はマネジメントシステムに対しての理解が十分ではなかったために、規格要求事項を必要以上に重く捉えてしまい、そのための活動を定着させることに時間がかかってしまった。ときには本来業務とは別に作業が必要となるケースも発生した。当時は文書作成になじみがなかった社員も多くいたため、記録を作成するために残業することもあった。しかし、システムを見直して通常業務を実施することで記録が残るようにする、品質目標を本来業務に近づけて設定するなどの取組みを通して、社員に“マネジメントシステム”を意識してもらうことに努めた。

ISO 9001 の認証取得から3年後の2004年4月に、ISO/IEC 27001 も認証を取得した。品質マネジメントシステムの運用が定着したタイミングで、情報セキュリティマネジメントシステムに取り組んだ結果、運用については順調に進行した。ただし、情報セキュリティマネジメントシステムは品質とは違い、まずは資産を明らかにしてリスクを洗い出すという新たな仕組みづくりに取り組む必要があったため、戸惑いがあった。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

成長に向けた取り組み

印刷業では、印刷してしまってから間違いなどが発覚するといったトラブルやクレームが多いため、いかに事前にミスが減らすかがポイントとなる。間違いには同社に起因するものと発注者に起因するものがあるが、発注者に起因するものであっても紙やインク、そして時間をロスしてしまうことは、同社にとっても損失である。そこで未然のミスを発見して損失金額を減らす目的で、ISO 9001 の認証取得から7年後の2008年に「ロスゼロ5000」という目標を設定した。これはミスを未然に発見したことで、その発生を防止できた損失金額の目標額を5,000万円に設定したものであった。

各プロセスで監視・測定項目を設けて、同社起因のミスだけでなく、発注者起因のミスも積極的に取り上げることに取り組んだ結果、3年後には年間5,000万円の目標を達成することができた。

また、IT技術の革新が進むことに応じて、紙媒体への印刷が著しく減少する中で、同社として新分野への挑戦が不可避の状況であった。印刷物の発送の過程での個人情報などの管理の必要から、他社に先駆けてISO/IEC 27001を認証取得した結果、「ISO/IEC 27001を登録しているなら」との得意先からの反応を得て、新事業を受注することにつながった。

情報セキュリティマネジメントシステムでは、資産を洗い出してそのリスクを評価し、リスク管理施策を実施して情報を保護するという、品質マネジメントシステムとは異なるアプローチを採用することで、同社の仕組みの弱点を検出することが可能となった。加えて、社員の情報セキュリティの意識を高めることに非常に効果があった。

その後、得意先からの新しい要請に対応することを通して、顧客データ管理、コールセンター業務、データ分析、デジタルサイネージ制作と業務は拡大していき、従業員も登録当初の60名から120名へと成長した。

同社はISO 9001で社内ロスを削減し、ISO/IEC 27001で新規事業を開拓したことで、マネジメントシステムの効果を強く実感することができた。

現在、品質マネジメントシステムについては取り組みや社員の意識が定着したことから、登録は返上し、自主運営している。情報セキュリティマネジメントシステムに関しては、IT技術の進歩や情報セキュリティに対する環境の変化に対応するために、ISO/IEC 27001を継続して進めている。

< 認証機関の関わり >

ISO 9001 に取り組み、予備審査を2001年6月に受審した際に、審査員が同社の品質マニュアルを確認した結果、非常に多くの課題を提起した。そこで提起された指摘は、ISO 9001 審査のための品質マニュアルではなく、同社の業務をマネジメントするために必要な機能が盛り込まれているかという観点からのものであった。

この審査をきっかけとして、ISO 9001 を認証取得するためではなく、業務をマネジメントして改善を進めるために、社員にわかりやすいマニュアル・手順を作成することへと考え

方を大きく転換した。同社は印刷業であり、デザイン面では本業のスキルを発揮して、色使いやフォントにも工夫をこらした品質マニュアルに改定して、登録審査を2001年10月に受審した。その結果、審査員からは審査のためではなく、ISO 9001をツールとして上手く活用しているとの評価を得た。

ISO 9001の審査員から、実業務とマネジメントシステムとの乖離についての課題が提示された。認証取得当初はマネジメントシステムを現場社員に定着させることに苦慮していたこともあり、品質目標を業務目標に沿った内容に変えていくことで、業務活動とマネジメントシステムの取り組みを一体化することができた。

ISO 9001認証取得から3年後の2004年4月に、ISO/IEC 27001を認証取得した。情報セキュリティマネジメントシステムは、セキュリティインシデントを発生させないための予防に向けたシステムであり、ISO/IEC 27001の審査では第三者審査の観点から見た弱点を課題として取り上げることで、同社のセキュリティ強化におおいに効果を発揮している。

QMSで標準化と企業文化の醸成を実現

御国色素 株式会社

所在地：兵庫県姫路市御国野町国分寺 67

設立年月：1963年4月

トップマネジメント：代表取締役社長 黒田 耕司

資本金：9,800万円

売上高：非公表

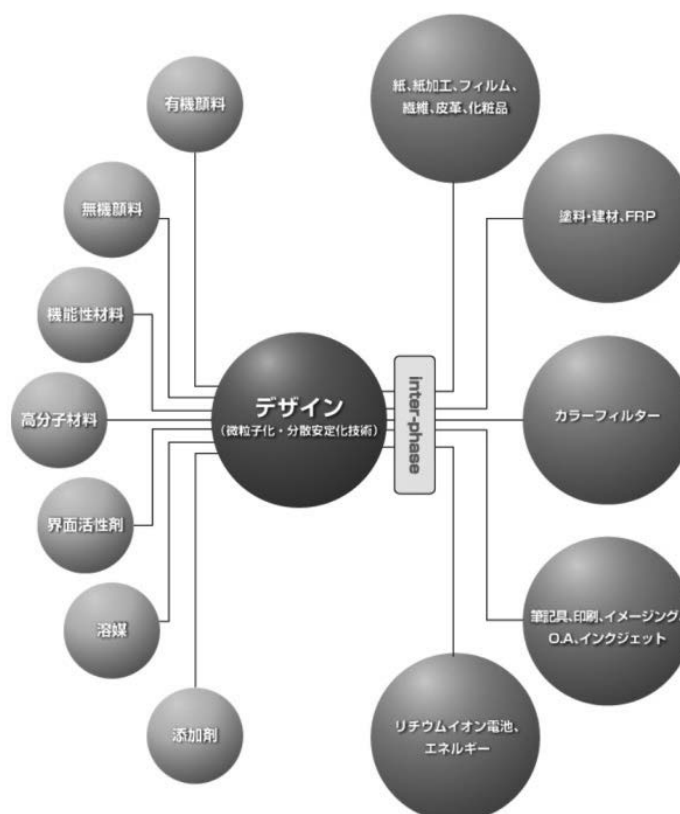
対象人員：300名

主要業務：ピグメントカラー（有機顔料ならびに各種加工顔料）の製造・販売及び開発

適用規格：ISO 9001（2001年12月認証取得）

URL：<http://www.mikuni-color.co.jp/index.html>

<企業の概要>



御国色素 株式会社は、創業当時から「技術開発型」として様々な独創的技術を生み出し続け、半世紀を迎えた。素材の機能や特性を引き出すために、粒子の大きさをナノメートルサイズのレベルで制御する「微粒子化技術」、媒体に顔料粒子や機能性材料粒子を安定した状態で分散させる「分散安定化技術」を使い、カラーフィルター用着色剤、インクジェット用顔料インク、筆記具用顔料分散液及びインク、紙着色用顔料分散液、塗料用顔料分散液、

リチウムイオン電池部材を開発する。お客様と共創して、お客様の商品に新たな価値を創造する。それが同社の使命である。

< ISO と企業成長（導入時）>

マネジメントシステムへの取組み

1990年代に営業、技術、製造、検査は個別に外部の指導を仰いでいた。その中で品質管理の取組みは、成果が今一つの状況が続いていた。新技術を開発するベンチャー企業としての性格もあり、当時、試作品は素晴らしい品質だが、量産ではその品質がばらついてしまうという状況があった。また、お客様重視・品質重視の企業文化の定着が必要であった。

このような企業背景の中、ISO 9001の認証取得が日本でも行われるようになり、そこで個別の部門ごとで指導を仰いでいた状況をあらためて、全社・全社員が同じ目標（ISO 9001の認証取得）に向かって挑戦することを決定した。

そこで1997年1月にキックオフし、1998年6月に認証取得することを目指して、「MQM チャレンジ 106」（MQMはミクニクオリティマネジメントの略、106は平成10年6月の略）として活動を開始した。

当時、35期を迎え、会社として体系的なマネジメントシステムの必要性を感じていた。ISO 9001の認証取得に挑戦する際、経営者および指導いただいたコンサルタントと対話を重ねる中で、単にISO 9001を認証取得するのではなく、当時の課題であった量産品の品質安定、会社全体としての活動、お客様重視・品質重視の企業文化の定着を達成するために、ISO 9001の要求事項を使って品質マネジメントシステムを構築することを目指した。

キックオフ以降、全社員への勉強会の実施、ワーキンググループ主導の各部署での活動、各プロセスを標準化した新规定発行ごとの勉強会など、活動の進捗状況を2週間ごとに「壁新聞」として発表することで、全社活動として意識づけの維持や、進捗状況の共通認識ができるようにした。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

成長に向けた取組み

ISO 9001の認証取得後、目標としていた量産品の品質安定、会社全体としての活動は達成され、登録10年後には売上は3倍になり、反対にクレームは1/8に減少した。受注量が増える過程でクレームが増大することも考えられたが、ISO 9001に地道に取り組む中で、標準化や教育・訓練および品質保証の考え方や運用が社員に定着した結果、受注量が拡大しても対応が可能となった。また、品質問題発生時の手順が定着し、是正処置が確実に行われることでクレームは減少するに至った。

この効果はやはり経営者が単にISO 9001を認証取得するためではなく、本来的な企業活動を目標に据えて取り組んだことから生まれたものであった。つまり、ISO 9001では組織の思い入れと、それを実現するための標準化や教育・訓練が成功の鍵といえる。

ISO 9001に取り組んで管理層が思わぬ効果として実感したことは、審査時に各階層の現

場社員が審査員の質問に対して、堂々と回答している姿であった。全社活動として取り組んだ結果、経営者の思いが現場の社員まで確実に伝わったと確信できた瞬間であった。

品質マネジメントシステムを効果あるものにするためのポイントは、①動機、②思想、③技術、④マネジメント、⑤人、⑥推進の6つであり、特に①動機（何のために行うのか）が一番重要である。

ISO 9001 への挑戦から、認証取得、その効果の実感と、同社の取組みは経営者の理解もあり、所期の目的を達成した。しかし、ISO 9001 は品質の維持・向上には効果を発揮したが、新しい事業・技術を開発するという点には効果があげにくい。ISO 9001 の要求事項を見ればわかるように、PDCA を回して継続的改善を図るための要求事項であって、新規市場や新規技術を生み出す要求事項は対象にしていない。こうしてみると、同社は PDCA を回して品質安定を実現し、標準化を定着することには成功したが、これからの課題はお客様が期待する新市場や新技術の開発をどのように実現していくかである。

ISO 9001:2015 のマネジメントシステムと事業との統合が強化された要求事項にその可能性を感じている。

<認証機関の関わり>

ISO 9001 の認証取得について、第三者である認証機関の審査員に客観的に評価してもらうことは、非常に意義がある。

同社が ISO 9001 に取り組む中で、1 年に一回の審査で同社のレベルが上がったのか下がったのかは自分たちではわからない。また ISO 9001 に取り組む中で、継続的改善を進めるうちに、知らず知らずにシステムが重たくなってしまふことがある。これも当事者にはわかりづらい。足し算を繰り返してきたシステムの改善を、時には引き算することでシステムを見直すということが必要となる。こうした問題を審査員が審査を通して気づきとして与えてくれることは大変有意義である。

2015 年版審査になれば、審査では規格要求事項との適合性はもちろんながら、組織がどこを目指しているのかを確認することも必要になる。審査員は組織が目指すべき方向に対して、ずれている部分を客観的事実から示し、マネジメントシステムのどのプロセスに課題があるのかを問題提起することが望まれる。

ISO の認証取得により、個人商店型から仕組みによる運営とし、顧客の信頼を勝ち取った

ミナミ金属 株式会社

所在地：石川県金沢市打木町東 1426 番地

設立年月：1978 年 4 月

トップマネジメント：代表取締役社長 岡村 昇

資本金：8,000 万円

売上高：28 億 4,900 万円

対象人員：134 名

主要業務：廃通信機器類、OA 機器類、非鉄貴金属くずの回収・解体及びリサイクル事業

適用規格：ISO 14001（2002 年 6 月、2015 年 11 月認証取得）

OHS 18001、ISO 27001

登録範囲：廃 OA 機器類、廃通信機器類等の回収・解体およびリサイクル事業

URL：<http://minami-kinzoku.co.jp/>

<企業の概要>

ミナミ金属 株式会社は、1978 年に電話交換機などのスクラップ再資源化事業からスタートした。その後飛躍的な発展を遂げ、通信機器・OA 機器をはじめとする産業廃棄物の収集運搬・処分業者として全国に拠点をもち、多くの大手企業から厚い信頼を得ている。

環境問題に関する近年のトレンドとして、各種リサイクル法の変遷や、企業の CSR の一環としての環境貢献活動の高まりによるリサイクル率やリサイクルの質の向上など、処理業者に対する要求レベルは益々高度になってきている。同社は、持続可能な社会＝資源循環型社会実現の一翼を担う企業として、2002 年に ISO 14001 を認証取得。創業当初より培ってきた手作業による各種資源抽出ノウハウを活かした、高度なりサイクルシステムを構築・運営している。

地球温暖化や資源の枯渇など、人類が今後クリアしなければならない問題はたくさんあるが、同社の手作業によるクリーンで高精度なりサイクル技術（99%リサイクル達成）により、これらの問題解決に少しでも寄与できるよう今後もさらなる発展を目指していく。

<ISO と企業成長（導入時）>

石川県産業廃棄物業者では一番で ISO を取得

ISO 認証取得は入札要件であったためである。約 15 年前から ISO 認証取得に対する通信各社、大手電機メーカー等の産業廃棄物処理に対する顧客要求が強まったことをきっかけとして、石川県で産廃業界初の ISO 14001 を取得した。

個人商店型から仕組みによる企業運営により、顧客の信頼を勝ち取った

従来は個人商店的なオペレーションであったが、大手企業の取引先は個人商店の個人と取引するのではなく、組織、企業と取引する考えが強く、ISO 認証取得により信頼獲得を成し得た。

個人商店でスタートしたことから、社内ルール、組織体制が中途半端であった。ISO 導入と同時に組織体制の整備に着手し、何も無い状態から突き進んで実行した。当初 2 サイトで仕組みを構築し、その後、他のリサイクルセンターへ展開し、現在は 7 サイト、対象人員は 134 名にまでに拡大してきた。その結果、顧客の信頼を勝ち取るに至った。

組織作りは ISO 取組みの成果

組織作りは ISO の取組みの成果であり、現在も毎年継続的向上を目指している。ISO スタート時には、事務局 2 名及び事務サポート 2 名の 4 名体制であったが、現在は本来業務と一体化することにより、兼務の事務局 1 名で運用している。ISO 取組み以前は、組織がなかったため、「D」のみだった。PDCA の「P」と「C、D」を追加し、システムを回し始めた。その結果、時間を効率的に使えるようになった。

有益な環境側面：事業目標としての「貴金属の再生」

リサイクル事業は環境負荷の低減を商売としている。同社の場合、「貴金属の再生」が売上の半分を占め、その再生量の増大を事業目標＝環境目標としている。環境目標の取組みは、有益な環境側面から抽出した。このように素晴らしい取組みを行っていると感じていることを有益な環境側面として取り上げることから始めた。環境目標である「作業効率向上」も「貴金属の再生」も本来業務そのものである。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

業務の変化としては、EMS と OHS の業務手順書を可能な限り統合した。また、その過程において、無駄を省き、危険の伴う作業は止めた。リスク対応は、外部に排出しないことが鉄則であり、良い環境側面を伸ばしていく努力を続けている。環境へのリスクが見える形で目標設定ができるようになった。ISO の取組み前は、環境法令、条例を十分に理解していなかったが、ISO 化により、外部に排出しないことを鉄則の遵法厳守を実施した。4 つのポイントを以下に示す。

人材育成

5 拠点（リサイクルセンター）のセンター長を内部監査員として指名した。従来は内部監査員を定期的に変更していたが、現在は力量が担保されている 5 名が別のサイトに行き監査を実施している。EMS、OHS、ISMS を同時に各サイト一日かけて監査するので、年に 3 回内部監査を行い、1 年で完結するようにしている。PDCA の C、A は毎月の「センター長会議」で本来業務と共に議論されている。従業員教育をスタートさせた。手順書を作り、教育を実施している。

知識

「貴金属の再生」の増大を支える技術としてプリント基板から貴金属を取り出す技術が同社の強みである。同社はこれまでリサイクル事業を営む中で、環境負荷低減に徹底的に取り組んだ。昨今では、都市鉱山やレアメタル等に対する世間の関心も高まり、さまざまな場所で同社の取り組みを紹介する機会が増えている。岡村社長は、金沢大学の非常勤講師として定期的に環境授業を行っている。

ISO の経営貢献

経営ツールとしての ISO は大きな枠組みであり、報告、確認、数値が明確になった。また、意図、考えのないことが顕在化した事実が良い点である。現場においては、作業後の作業時間の報告により、時間管理が明確になった。また、社員の動機づけが高まり、消灯活動等は自主的に取り組んでおり、法令に規定されていない部分も必要な箇所は自主的に管理している。

認証の継続

ISO 化により、売上げが増大したので、認証に関わる費用は必要経費と考えた。費用対効果は十分にある。ISO を取得しなければ、今のお客様との取引を継続することはできなかった。ISO は既に仕事の一部であり、今後も認証は継続する。

<認証機関の関わり>

「審査員の企業理解」に関しては、審査員は専門的な知識がなくても良いが、同社の言っていることを理解できる、即ち現場を経験として知っている審査員を望んでいる。審査員からの指摘事項に関しては、納得がいくまで質問することになっている。

「現場審査」に関しては、厳しく見て、突っ込んだ質問を投げかけてほしい。指摘事項は同社社員が気づいている点も（そうでない点も）指摘して欲しい。

「審査報告書」に関しては、満足している。報告書とは別に審査員が現場の気づき事項を数十件リスト化し、大変役立っている。

「認証機関からの情報提供」に関しては、年 2 回のフォーラムでの情報提供、他認証組織の事例発表が役に立っている。また、担当認証機関が開催しているセミナー、講習会にも参加している。認証機関が EMS 登録組織に対して無料提供している環境法令マンスリーは良い情報であるが、自社での積極的な活用にはまだ至っていない。今後積極的に活用する予定である。

ISO 9001 認証取得による企業の基盤強化、さらに高いステージへ

日本アспектコア 株式会社

所在地：東京都千代田区

設立年月：1970年7月

トップマネジメント：代表取締役会長兼社長 / CEO 中島 直人

資本金：1億8,000万円

売上高：57億円（2016年3月時点）

従業員数：1,352名（2017年3月1日現在）

主要業務：アウトソーシングサービス事業

適用規格：ISO 9001:2015（2017年1月に認証取得）

（2003年からISO 9001:2000を認証取得し、現在に至る）

URL：<http://www.aspectcore.co.jp/>

<企業の概要>

1970年、「株式会社ヤングコピーセンター」として創業。まだ「アウトソーシング」という言葉が国内に浸透する前から、その先駆けとしてアウトソーシング市場を牽引。

富士ゼロックス株式会社からの情報処理アウトソーシングサービス受託を皮切りに、事務・技術系の「テレホンセンター」業務、「アシスタントサービスエンジニア」業務の受託を開始するなど、順調に事業を拡大。1985年、社名を現在の「日本アспектコア株式会社」に変更。

現在は、「ドキュメントソリューション」、「カスタマーサービスソリューション」、「文教支援ソリューション」、「オフィスソリューション」の4つの事業において、行政機関・学校法人・民間企業などさまざまなお客様の要望に合わせた「顧客最適化」を特長として事業を運営。この4つの異なるソリューションとこれらを連携した複合的サービスにより、お客様に対して常に高い付加価値を提供している。

社名由来：「昨日より今日を、今日より明日をもっとよくしてゆく」をモットーに、『お客様のビジネスプロセスを支援するアウトソーシングサービス企業』として、情報サービス産業界における一つのアспект（局面）のコア（中心）として、経済・社会・文化の創造発展に貢献する企業という意味が込められている。

<ISO と企業成長（導入時）>

市場の拡大と変化に伴う、企業の基盤・競争力強化の必要性

自社の事業が拡大する中で市場自体にも急激な拡大と変化が起これ、企業基盤強化の必要性を感じていた。また、市場競争が激化することを受け、新規顧客開拓と優良顧客獲得のため

めの品質向上、効率化、課題解決力など、自社の競争力を高め、信頼できる企業・経営体質にシフトする必要があった。ちょうどその頃、競合他社で重大なクレームが発生し、市場においても品質管理に対する意識が高まりつつあった。こういった背景から社内の品質管理強化、そして企業としての“質の向上”を目的とし、トップの強い決断により ISO 9001 の認証取得を決めた。

MS をベースとした自社業務に沿った品質管理システム構築、企業体質強化

ISO 9001 認証取得を決定したことにより、トップはじめ経営層は MS を経営システムに内包し、企業体質の継続的改善につながる仕組みの構築を目標に定めた。

当初、ISO 9001 認証取得にあたりコンサルティング会社の利用を試みたが、他業種ですでに実践されていた定型マニュアルをベースに進める方法で自社の業務に沿わない部分が多く、自社らしい体制構築が疑問視された。また、1980 年代から社内でも TQM（総合的品質管理）活動を実践しており、自社で培ってきた品質管理の概念や基本的な考え方のベースがすでに社内に根付いていた。当初目的である MS の自社経営システムへの内包化には、これらをベースに自分達で品質管理システムを構築したほうがより良い体制強化につながるとの結論に達し、コンサルティングに頼らない自社でのシステム構築が決定した。

結果的に自社業務に沿った品質管理システムが構築されたことにより、全従業員の品質管理意識や改善活動のレベルが向上し、企業体質強化を効果的に推進することができた。

< ISO と企業成長（組織の変化） >

信頼性向上の実感と、取引拡大

品質保証が企業活動における社会的責任の要件として重要視されてきた時期ということもあり、ISO 9001 の認証取得は既存の取引先からも高く評価され、企業の品質力強化による信頼性向上を実感することができた。さらに、取引先からの信頼性向上による受注拡大や新規顧客との取引開始など、結果的に CS 向上による実績アップへのつながりを実感することができた。

当時は競合他社で ISO 9001 認証を取得している企業は少なく、品質管理強化のパイオニアとして優位性を保てたという副次的効果もあった。

ISO 9001 導入によるボトムアップからの品質管理体制構築

同社の事業の特性上、従業員は取引先を“現場”として業務に従事することが多い。また、主要取引先の品質管理レベルが非常に高く、現場では常に高い品質保証やさらなる改善活動を求められていた背景もあった。

ISO 9001 導入時から全社横断の推進機能（推進委員会）を設置することで現場スタッフも積極的に関与、全社連携でシステム構築を進めてきた。その結果、現場からのボトムアップ（現場から社内全体へ）で品質力を高める体制を築くことができ、高いレベルの意識・概念を全従業員に浸透できた。

ISO 9001 維持の工夫、継続的な意識レベルの向上

事業プロセスに MS 要求事項を統合するという考え方を理解することは容易だが、それを従業員それぞれの個別のオペレーションのレベルで見ると、MS が事業プロセスの有効性にどれだけ貢献しているのか解りづらい。その点が、ISO 9001 に基づく推進活動を社内で実施する上で困難な部分でもあった。

そこで、全従業員が MS の重要性やそのプロセスを理解するために、MS 社内研修の定期的な実施、現場スタッフでチームを組成した内部監査やクロス監査の実施、新任管理職者に対する内部監査員教育の制度化など、従業員がさまざまな形で MS に関与することでその重要性を理解させる施策を展開している。

ISO 9001 を基盤としてさまざまな活動を続けることで、取引先との関係強化や CS 向上につながることを、同社の共通認識として理解できるような取り組みを続けている。

ナレッジセンター設立による全社ノウハウの共有化

MS のより有効な活用に向け、社内にナレッジセンター機能を設けた。現場や従業員が保有している技術・ノウハウ・経験をナレッジセンターで集約し、部門を超えて相互利用できる仕組みを導入した。従来は各組織や個人に留まっていた知見やノウハウを「会社全体の強み」として集約できる体制を整備した。

<認証機関の関わり>

ISO 審査においては、自社の状況や業務特性に考慮し客観的な視点から課題が指摘され、審査員とのやり取りを通じて規格要求事項の適用をさらに理解する機会となった。

また、組織における MS の継続的改善の観点から審査されることで組織成長に対するコメントをいただき、それが従業員の励みや次の目標へのモチベーションにつながった。

審査員には単なるパッチワークや修正でなく、会話を通じて継続的改善につながる指摘やヒントをいただくことも期待しており、その点でも非常に満足している。内部指摘だけではなかなか認識しづらいことも、審査を通じて継続的改善に繋がるヒントがあれば、内部調整もスムーズに進めることができる。

認証機関からはセミナーや MS 運用事例等の情報、MS 運用ツール（ソフトウェア）提案などのサポートを受けている。また、随時 Web サイトで公開されている新しい情報（改定版情報）や資料ダウンロード、トレーニングコースも活用することができ、大変役立っている。今後も認証機関のサービスを有効活用し、自社の MS レベル向上による企業の基盤強化の推進を図っていきたい。

ISO を継続するか否かの見直しからの継続

坂戸ガス 株式会社

所在地：埼玉県坂戸市末広町 3 番 5

設立年月：1971 年 9 月

トップマネジメント：代表取締役社長 茂木 通則

資本金：1 億 5,000 万円

売上高：40 億円

従業員数：60 人

主要業務：ガスの供給、販売、ガス機器に関連する設備工事及びこれらの活動に付帯関連する一切の事業

適用規格：ISO 14001（2003 年 5 月認証取得）

U R L：<http://www.sakado-gas.co.jp/>

<企業の概要>

坂戸ガス 株式会社は、1971 年に設立された。全国に 200 社近くある都市ガス会社の一社で、坂戸市を中心に、川越市、鶴ヶ島市、鳩山町の一部地域に都市ガスを供給している。

需要件数は 35,000 件、年間ガス販売量は 30 百万 m³で、うち大口 4 社で 5 割を占めている。3.11 原発事故以降、エネルギー業界を取り巻く環境は一変しており、分散型エネルギーが注目されるなか、電気と熱を同時に生産・供給するコージェネレーションシステムや家庭用燃料電池「エネファーム」の普及拡大が期待される。2016 年 4 月の電力の自由化に続き 2017 年 4 月はガスの自由化が実施され、少子高齢化、省エネルギー時代も相俟って、ガス会社の競争の激化が予想される。

こうした厳しい状況下、公益事業のマインドを持ったスタッフが一丸となって天然ガスの普及拡大に向け事業展開している。

<ISO と企業成長（導入時）>

事業活動と ISO 活動の乖離

ISO 14001 を認証取得した目的は、①時代の要求、②クリーンエネルギーである天然ガスを供給する都市ガス事業者として社会活動の PR の一つ（ツール）と考え、2003 年 5 月に取得した。登録から 13 年経過し、この間に ISO の審査は初回登録審査、その後 1 年毎に実施する「定期審査」、3 年毎に実施する「更新審査」を実施し、ISO の維持・継続をしてきた。登録から 7 年経過した（2009 年頃）までは、ISO の要求事項に基づき、環境活動に取り組んできたが、その後、ISO の活動に対して、スタッフ、関係者を始め、社内・外ともその必要性が問われるまでに薄れてきていた。スタッフは ISO を運用することに負担を感じ、経営層も ISO に手間、閑をかける必要があるか、継続に疑義が生じていた。

2013 年に坂戸ガスに着任した茂木社長は、「一般企業にとって環境対応はプラスアル

ファアの仕事でコストアップになるが、天然ガス普及拡大を使命とするガス事業者は、天然ガスを売れば売るほど環境に資する。ISO 認証もついてくる。ありがたい業種である。問題は紙、ゴミ中心で手間がかかりすぎる。これを直さなければ」と考えた。

そこで、EMS を継続するか否かを検討し、認証機関に報告に赴いた。認証機関に組織の EMS の運用（システム、仕組みについて審査の中で確認）でムダ、ムリ、余計な運用等、重いシステムで運用をしていないか、審査で確認することを依頼した。次回審査を受審し、その結果次第で、継続か否かの結論を出す方向で進めることとした。

過去の審査は適合性審査が中心であったが、プロセス審査の中でもシステム中心で審査を実施した結果、ISO 業務と本来業務の二重管理をしている点があり、その点の改善を組織に気付きとして伝え、経営層にもシステム見直しを実施することで、継続が決定した。

同社の組織は図 1 のとおりで、ISO 認証取得当時は全部門で目標設定していたが、全社として目標管理するスタイルに変更した。その結果、例えば、天然ガスの普及促進、エコジョーズの販売を事業目標 = 環境目標として方針管理を展開している。

組織は、現在、PDCA サイクルを上手く回し、EMS が事業目的と一体化して、「事業活動 = ISO 活動」となるように、運用している。

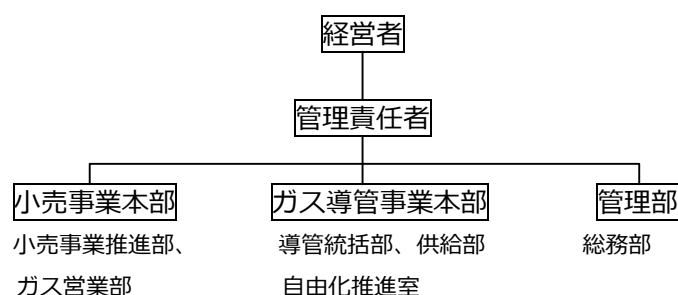


図 1 組織図

< ISO と企業成長（組織の変化）>

EMS を運用して約 13 年、前項< ISO と企業成長（導入時）>でも述べたが、認証取得から 7 年経過した頃は ISO の必要性に疑義が生じた時代もあったが、EMS のシステム見直し、また、都市ガス事業者として、天然ガスの普及促進「ISO の目標」 = 「当社の事業目標」と恵まれた事業であることを認識し、運用している。

組織が企業成長に貢献したポイントとしては、以下の点が挙げられる。

経営者の強い関与

茂木社長は、前述の通り「環境への取り組みは本業である」と唱え、社長自ら率先してスタッフに働きかけている。

システム（EMS）の見直し

審査の中でも指摘があった、事業活動を運用するうえで必要な規定、手順、書類と ISO

を運用するうえで必要な規定、手順、書類等の二重管理されていることがわかり、ISO のシステム的大幅な見直しを実施した。その結果、環境マニュアル、規定類、手順書等を3分の1にまでに集約し、それまでは重たく負担感があったシステムが大幅に軽くなり、運用も容易になった。また、会議体も営業会議と ISO 会議を別々に開催していたが、経営環境会議と名称を変えて一本化されたことにより、会議の時間が大幅に削減された。まさしく、「事業との統合」が上手くできている。

改善への取り組み

経営マネジメント（経営 MS）と環境マネジメント（環境 MS）は本来一本化しており、ISO 14001 の取り組みを通じて業務改善を実施することで、組織の発展に資することに努めている。過去、経営 MS と環境 MS が乖離した活動になっていたが、システム見直しにより、統合された運用ができるようになりつつある。

- ・改善への取り組みの基本方針としては、①環境 MS は継続する、②環境 MS は極力簡素化し定期的に見直しを図る、③環境 MS は完璧を目指さない（60 点主義）を掲げている。
- ・改善へのステップとして、スタッフには、経営 MS では業務として積極的に関与する中で、また環境 MS では意識せず結果として、参加している状態となることで進めていくことが求められている。

<認証機関の関わり>

現在の認証機関を選択した理由は、他のガス会社の審査も実施していて、ガス会社の業務に精通した審査員も保有している点を考慮して選んだ。

これまで審査を担当した審査員は、現場観察力に優れ、有効な指摘やコメントで気づかせてくれるので満足している。審査員に望む力量としては、同社事業および業界全般の動向（法令等の変更）について良く理解していることを望む。

過去の審査時に印象に残った指摘を、以下をあげる。

- ① 環境法規制に関する指摘：同社はガス事業法や保安規定などに従って保安確保を事業活動の中心としているため、それに係る法令チェックはできているが、環境法規制に係るチェック体制が不十分なため、審査時に指摘され改善している。直近の事象では、フロン排出抑制法の改正で対応が十分でなかった点が指摘された。
- ② 測定機器に関する指摘：ガス漏れ計測器の定期検査で校正手順書の校正ポイントについての記述が不十分であることにより、適切な校正ができない恐れがあると指摘された。
- ③ 環境目標に関する指摘（ISO 取得後直ぐの時期）：環境目標に CO₂ 削減を掲げ、対策として紙、ゴミ、電気の削減だけでなく、天然ガスの供給（増加）を挙げていたところ、審査員から褒められた。天然ガスの供給は同社の本来業務であり当たり前のことと思うが、ISO 活動を推進して行くうえで大変心強く感じた。

ISO 14001 は組織の事業活動と一体となり運用することができるようになった。このことは、組織にふさわしい環境 MS を継続することであり、「負担のない環境 MS」、「意義の

ある環境 MS」を目指している。そのため、環境パフォーマンスを監視、測定、分析して評価するシステムを有効に活用できる ISO 14001 を、事業活動のツールとして活用していく。

小規模事業者だからこそ、常に第三者の視点を経営に取り込む

池田鉄工 株式会社

所在地：神奈川県愛甲郡愛川町中津 6921

設立年月：1941 年 1 月

トップマネジメント：代表取締役 池田 龍一

資本金：1,800 万円

売上高：3 億 6,000 万円（2015 年度）

従業員数：21 名（2017 年 3 月現在）

主要業務：鍛造業（型打ち鍛造・自由鍛造）、鍛造に関連する金属加工および機械加工

適用規格：ISO 9001（2003 年 7 月認証取得）

URL：<http://ikedatekko.jp/>

<企業の概要>

池田鉄工株式会社は、自動車・鉄道車両向けを中心とした金属を成形した製品を製造する企業である。金属を成形する方法には大きく分けて 2 つの方法があり、1 つは「 casting」という金属を溶かして型に流し込み成形する手法。もう 1 つが「鍛造」で金属をハンマーなどで叩いて形を整えるやり方である。鍛造は金属を叩いているうちに粘り気（靱性）を増し、さらに金属の中にある余分な泡やガスをなくし、強い製品を作ることができるのが特徴で、同社は、自動車や鉄道車両の主要構成部品を中心に、3 種類の鍛造機により様々な形状の鍛造素形材を製造する技術を有している。

<ISO と企業成長（導入時）>

職人技を継承するためのマネジメントシステム

同社がマネジメントシステム規格の認証取得を意識し始めたのは ISO 9001 の 2000 年版発行前。当時、神奈川中小企業センター（現 公益財団法人神奈川県産業振興センター）で、現在の ISO 9001 品質マネジメントシステム規格の前身となる規格の説明会があることを知り、常に経営に役立つ情報の収集に余念のない池田昌章専務が説明会に参加した。当時の規格は事業所の性格に応じて ISO 9001、ISO 9002、ISO 9003 に分かれていて、その時点では小規模事業者である同社は、導入は次期尚早と判断した。しかし、ISO 9001 の 2000 年版の改正を機に導入を決意、当時はまだ大企業が MS 規格の導入を始めた時期で、顧客からの認証取得要求もない段階で同社が認証取得を決断した目的は、社内の意識改革にあった。

「高温の炉の中で赤くなった素材の色味を見て、成形に適切な温度を判断する職人の目は、放射温度計で計測した場合と比較しても、ほとんど誤差がないほどレベルが高い。しかし“技術の継承”を考えた場合、手立てを打っておく必要を感じていました。当社の製品は

職人技に頼る部分が多かったため、MS 規格を導入することにより、数値など業務の標準化や作業を記録しておくことで、継続して業務の改善が出来るようになると考えました」(池田専務)。

半世紀以上に亘る同社の歴史の中で、鍛造を取巻く環境や技術は大きな変革を遂げており、時代の流れによって変容する需要に応えていくには、常に課題に取り組み、より高度な技術力に挑みながら、設備投資と共に MS 規格を活用して、業務内容の質的向上を継続的に実行していく必要性があった。

ISO の導入時に心がけたこととは

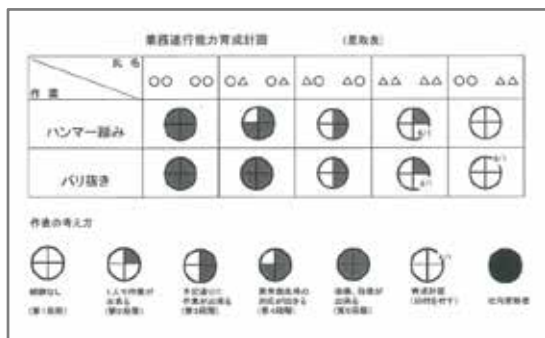
同社が ISO 9001 の構築を開始したのは 2002 年の 12 月。池田専務がリーダーシップを発揮し、全社員が参加する朝礼で導入主旨を説明し、理解を得るようキックオフの機会を持った。また外部コンサルタントを活用し、現在行っている業務を中心に据え、余分な業務負荷を掛けずに、中小企業としていかに MS 規格を導入していくか腐心した。

「外部のコンサルタントさんには ISO の用語に関する解説を始めとして、マネジメントシステムの考え方など、現場社員の現状に合わせてわかりやすく導入できるように依頼しました」(池田専務)。コンサルタントの「そもそも新たに ISO のためのマニュアルや文書を整備するのではなく、現在できあがっている文書類を活かしていきましょう。現在の文書や帳票類は、長年お客様からの支持を得て業務を受注してきた過程で生まれたもの。それらを主に順次置き換えていけばいい」という方針を聞いて、安心して取り組むことができた。実際には、製造業務に必要な書類等(手配書、製品台帳、検査項目など)は一度に置き換えず、受発注システムのコンピュータ更新時期に合わせ、管理項目を逐次追加していった。段階的に変更することで ISO の活動を意識させずに、普段の業務を無理なく自然に遂行できるよう運用を進めた。

< ISO と企業成長 (組織の変化) >

マネジメントシステムは人材育成ツール

同社は 2003 年 5 月に審査を受け、7 月末に無事認証を取得した。さらに本業との一体化を進めるために社員の力量評価に注目した仕組みも導入した。生産部門の社員の力量を棚卸し、



し、習得すべきスキルを目標として設定することで、ベテラン社員から若手への技術継承に計画性が加わり、多面工の育成状況も「見える化」され、品質目標に具体性が加わった。

これらの活動は、生産部門だけに留まらず、営業部門、管理部門など組織全体にも反映され、必要とする人員数の把握やチーム編成、シフト作りなど、人事計画においても全社を巻き込んだ横断的な MS の運用に役立っている。

より高い次元でお客様と発展的な対話が可能に

社員の技術や力量を「見える化」するための活動は、社内だけでは留まらない。同社の主要顧客は自動車部品メーカーが多いため、定期的に顧客からの工程監査を受けているが、大手メーカーの品質保証部より監査を受けた際、「ノギス等、計測機器の社内定期点検員の資格認定を明確にすること」という改善指摘を受けた。測定機器メーカーでは社内定期検査員を養成する研修があることを知り、その研修により社内定期検査員の資格認定を受けることで、お客様の改善指摘に対し速やかに対応した。効果はすぐに現れ、改善指摘を受けた顧客からは信頼を得ることとなり、次の監査からは顧客が提供する「工程監査チェックシート」に自社で記入し提出するだけで済み、監査の負担が著しく低減された。他の顧客からも同様の監査を受けた際、研修の修了書を提示することで監査をクリアしたばかりか、受講した研修について情報を求められるなど、さらに高い評価を受けることになった。

「ISO を導入していたからこそ、より高い次元でお客様と発展的な対話が可能になりました。社内でも、これまで良いと思って実施してきた手順だったが、本当に正しいのか判断できていませんでした。資格取得により力量を明確にできたことは、未経験の新入社員に対して的確な指導ができるようになる等、品質向上の底支えになっています」（池田専務）。

第三者の視点を活用し、リスクに対する社員の意識向上

同社では ISO 9001 による第三者認証を経営や品質向上に活用しながら、同時に第三者による教育・訓練にも力を入れている。最近では労働安全衛生に関する教育を実施した。大手鋼材メーカーでの死亡事故や製造ラインでの爆発事故など、製造現場で多発する事故を受けたもので、同社の業務において労働安全面に関する正しい知識を習得し、日常業務における労働災害の発生を抑えることは重要な課題であると位置づけ、外部の講師に講演を依頼した。座学だけではなく社員参加によるワークショップ形式の研修を織り交ぜて、飽きることのないよう講師と相談しながら定期的を開催している。

「小さな事業所では社員間の関係が密で馴れ合いも起こりやすく、社内の意見や発言では説得力に欠ける場合があるため、敢えて社外の講師をお招きし、社員に意識付けたいテーマを講演していただいています」（池田専務）。

<認証機関の関わり>

審査員や認証機関に対する期待とは

審査や審査員に対する同社の考えについては「弊社で良いと判断してきたことが、実は不適合の場合もありえるので、客観的な指摘をして欲しい。不適合は“弊社がダメだ”というマイナス志向で捉えるのではなく、“弊社をより良くなるための気づき”だと思っており、多くの指摘を出してもらおう事を望んでいます」と池田専務。さらに続けて、「必ずしも弊社の業務に精通している必要はありませんが、審査員の考えを一方向的に押し付けるのではなく、なぜ現状がこのようになっているのかヒアリングしてから判断して欲しい。同じ審査員により、定点観測という中長期的視点と、前回の審査からの変化の視点で継続して審査してもらおう事を希望しています。現在の審査員さんともそのような考えのもと審査していただい

ています。』

ISO の活動と事業活動の一体化は難しいことではない

ISO の導入や運用に課題を抱えている小規模事業者に向けてアドバイスを求めたところ、「入り方が重要ではないでしょうか。お客様から“ISO を取得してください”と言われて導入を始める ISO は面倒なもの以外の何ものでもないと思います。本業を中心に ISO の“本質”を理解することが大事だと思います。どの小規模事業者でも、お客様から価値を認められて現在まで築いてきた社内の仕組みやルールがあると思います。その仕組みやルールを ISO の要求事項に当てはめてみるだけで、立派な ISO のシステムになっていると思います」(池田専務)。

ISO 認証で差別化を図り、新規顧客の獲得に貢献

株式会社 宮岡

所在地：埼玉県川口市領家 5-7-14

設立年月：1973 年 6 月

トップマネジメント：代表取締役 宮岡 義秀

資本金：3,025 万円

売上高：20 億円

従業員：160 名

主要業務：運送業、倉庫保管業、梱包業

適用規格：ISO 9001（2003 年 9 月認証取得）

ISO 22000（2010 年 1 月認証取得）

ISO 27001（2009 年 12 月認証取得）

URL：<http://www.miyaoka-ltd.com/>

<企業の概要>

株式会社 宮岡は 1973 年創業、貨物自動車運送業（配送車両 100 台）を中心に、産業廃棄物収集運搬、保管事業、流通加工業、不動産賃貸・管理業、職業紹介斡旋業、冷凍空気調和機器設置施工業等、幅広い事業を展開している。1996 年からは、包装済み食品の袋詰めまたは箱詰めする「セット作業サービス」事業を開始している。

本社は埼玉県川口市にあり、都内（池袋）、静岡にも営業所を展開している。常に邁進する会社として「お客様の利益」、「安心して働ける職場」、「地域社会との共存」という 3 つの基本理念の下にサービスを提供している。

<ISO と企業成長（導入時）>

トップマネジメントの一人である専務が、かつて同業他社の運送会社に勤務していた時に、その会社が ISO 9001 を認証取得した。審査に立ち会う中で、QMS および審査員からのコメントに有効性を感じていた。そこで、自身の会社である同社に戻った後に、自ら審査員資格を取得して、社内のさまざまな業務手順やルールを見直した。新たな業務手順・ルールを構築するに際し、QMS をベースにしたマネジメントシステムの導入を決意した。

加えて、同社として ISO 9001 認証の「冠」の必要性も感じていた。導入当初は専務自らが先頭に立ち、孤軍奮闘していたが、徐々に会社の仕組みとして整備されてくると、全社的に認知され、利用されるようになってきた。現在は各担当者を中心に、社内の当たり前のルールとして根付いている。そのため QMS の規格に沿ったルールを運用しているといった認識はなく、会社のルールとして運用されている。

QMS の導入により、会社に自立性が生まれた。事故報告については、小さな事故であっ

ても、すべて報告が自主的に挙がるようになった。クレームに対する是正処置も迅速になり、顧客の信頼を勝ち得ている。会社としての力量、企業体力が確実に向上していることを確信している。

仕組みを作ることは簡単だが、それを全社員に認識させ、運用させること、さらにはその有効性を生み出すためには、それなりの難しさがある。社員が粛々とルールを継続的に実施することができてはじめて、会社としての力量が増してくると考える。QMS がルールとして定着し、成果が出るには2年ほど時間が必要であった。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

QMS の導入で会社としての基礎を構築でき、成長を実感していた。他の規格も導入してはと考えていたところ、認証機関より ISO 27001 (ISMS)、ISO 22000 (FSMS) への取り組みを勧められた。

ISMS に関しては、仕組みを導入することで情報セキュリティに対する安心感を顧客に与えることができ、適切な情報管理を確実に実施する会社として同業他社との“違い”をアピールして、競争優位に立つことを目指した。

FSMS に関しては、同社は食品自体を製造しているわけではなく、袋詰めサービスといった安全リスクが相対的に低いサービスを提供している。しかし、このサービス提供で、競合する同業他社はどこも食品安全に積極的な取り組みをしていない現状をむしろ機会と捉えて、戦略的に導入に踏み切った。

「ISO をツールに品質管理、情報管理、食品安全を実施している会社」というブランディングを目指し、認証取得を実現した。特に ISMS、FSMS に関しては、同業他社が顧客からの情報セキュリティ及び食品安全要求に対応できないことから、既存顧客及び同業他社などからの紹介を受ける件数が増えていった。失敗できない仕事、難易度の高い仕事は同社へといった流れが自然に発生していき、ブランディング戦略は功を奏した。

同社の FSMS 取得は、食品物流業界での新たな取り組みとして大きなインパクトとなった。袋詰めを行う作業所を食品安全の観点から全面改装したからである。クリーンルーム化の徹底を図り、専用の手洗い所、エアシャワー、賞味期限の印字、捕虫器機等の設置など、多少過剰気味と思われるほどに設備投資を実施した。併せて担当職員の食品安全教育も定期的に実施した。こうして全世界にカフェを展開する S 社、日本全国にカフェチェーンを持つ D 社、大手菓子メーカー M 社など、今までは取引対象として見てくれなかった会社からの新たな取引が発生した。スイスに本社を持つ世界的な食品メーカーの N 社からは、新規取引に当たり、二社監査を受けたが、結果、改善事項はなく、N 社の担当者が驚いていたと言う。

食品安全への認識が高まるにつれ、社員教育の実施も成果を生み出している。顧客から提供される製品を袋詰めする段階で、社員は異物混入、カビ等の不適合品を発見することができるレベルまでに達している。同社の袋詰めサービスが顧客から提供される商品の検査にまで役立っているのである。

展示会である「販売 EXPO」で、同社の袋詰めサービスを実演。衛生ルームを作り、マス

クをしての作業をプレゼンテーションした結果、3,000名が来客した。銀座の老舗S社や先のカフェチェーンとも、そこでのプレゼンテーションで取引が成立した。強みの源泉であるサービスを隠すのではなく、広く公表することで同社の強みを積極的に見せていくといった戦術である。複数のマネジメントシステムの運用により蓄積してきたノウハウは、同業他社が簡単には真似することができないからである。

時間をかけ一つひとつの作業を丁寧に実施する。職場の環境、空気、整理整頓の徹底、これらが品質向上の基礎となっている。内部監査に相当の時間をかけ、必要に応じてタイムリーにマネジメントレビューを実施する。トップからの指示は社員を始め、派遣社員、アルバイトに至るまで、社内全体に徹底していく。これらは必要不可欠な活動であり、相当な時間をかける必要がある。これらの活動を粛々と実践していくことが、顧客からの信頼を勝ち得ることに、そして新規顧客の増加へとつながっているのである。

<認証機関の関わり>

QMSの構築から認証取得後の初期においては、審査員と喧嘩に近い議論もした。こうして審査員に相当鍛えられたと言う。審査員は手抜きをせず、真剣に対応してくれた。会社として何をなすべきか、事業目的を達成するために何を改善すべきかといった基礎を指摘された。こうしたやり取りを通じた改善活動が会社の基礎を強固なものにしていった。そのため、その後のISMS、FSMS導入に関してはQMSの下地があったことから、苦労は少なかった。

会社が新たな方向性を模索している時期に、認証機関からISMS、FSMSの導入を勧められたことは、企業成長に向けた大きなターニングポイントとなった。

FSMSは自社内で精度を高めようとしても限界がある。目が慣れてきて、現状が適切に把握しきれなくなる可能性があるからである。審査員が顧客視点で指摘することがチェック機能となる。この意味で顧客目線、二社監査目線を含んだ審査員からのコメントは有益である。世界的な食品メーカーN社の二社監査は大変厳しいことで有名であるが、そこでも100点満点を獲得できたのも、手洗いから防虫防鼠、ラインの流れ、清掃、保管、検証といった食品安全の基本に関する審査での指摘、コメントが生きた結果である。エアシャワーの取り付けを始め、多少過剰でも食品安全を徹底させる対応を議論したことが、梱包作業の異物混入リスクを低減させ、業界内外に対し直接的なアピールとなり、食品物流業界での差別化につながった。食品の梱包業で日本一の地位を目指す企業風土、他社が難しい仕事は同社に依頼する顧客の流れが、認証機関からの勧め、審査をきっかけにできあがった。

審査員のコメントは重みがある。物流業界に精通してなくても、さまざまな業界の経験がポイントである。最低限の業務知識は必要であるが、それ以上に経営やマネジメントシステム、品質管理、情報管理、食品安全に対する深い知識が役に立っている。

観察事項やコメントは会社の改善に対して有効である。マネジメントシステムの運用とは、関連する人々のことを考えながら現実的に行っていくシステムであり、それを構築する視点、こうした必要性を気付かされたことは非常に有益であった。ISOは「フレーム」で、それに人が運用するための「心」、「知恵」、「知識」、「力量」などを入れる必要性を学ぶこと

ができ、それが企業の文化として脈々と定着してきている。

株式上場を目指した経営体質の強化に ISO を活用

アドソル日進 株式会社

所在地：東京都港区港南 4-1-8 リバーージュ品川

設立年月：1976 年 3 月

トップマネジメント：代表取締役社長 上田 富三

資本金：5 億 1,000 万円

売上高：105 億円

対象人員：500 名

主要業務：業務系情報システム、組込系情報システム、通信・ネットワークシステムの設計・開発及び保守業務。

RF-ID 等ユビキタス関連商品の製造、保守業務。

セキュリティソリューション業務

適用規格：ISO 9001（2003 年認証取得）

ISO 14001（2004 年認証取得）

ISO/IEC 27001（2008 年認証取得）

URL：<http://www.adniss.jp/>

<企業の概要>

アドソル日進 株式会社は、業務用アプリケーションソフトウェア、組込系ソフトウェアを開発する情報システムベンダーであり、製造メーカー、通信事業者、金融関連顧客を中心に一括請負もしくは期間請負にて開発・保守を行っている。加えて、スマートメーター周辺製品であるスマートグリッドアダプタや、RF-ID タッチタグといった電子機器の設計・開発、製造にも携わっており、同社が保有するコア技術を核として IoT に関わる分野全般にて事業を展開して売上を着実に伸ばし、2016 年に東証一部上場を果たした。また、QMS をベースとした情報システム開発統合プラットフォーム「ADP、ADR」の外部組織へのサービス提供、ISMS をベースとしたセキュリティソリューション提供にも取り組んでおり、ISO で培ったノウハウを活かした新たなビジネス展開を進めている。

同社の特色として、過去から人材開発に注力しており、情報処理技術者資格、各ベンダー認定資格の取得を社員に奨励し、業界トップの資格保有率を維持している。直近では、プロジェクト管理（PMP）、モデリング技術（UMTP）の資格取得に力を入れており、開発プロジェクト管理レベルの向上につなげている。

<ISO と企業成長（導入時）>

上場企業を目指した経営体質の強化

1976 年の創業以来、通信、組込系ソフトウェアの開発を中心に堅実に事業を継続してい

たが、ITベンダーとしての業容拡大・競争力強化には株式上場が必須との経営判断により、2001年から「クレームの出ない事業運営。パートナー企業との連携を重視した設計・開発プロセスの運用」をテーマとした経営体質強化に取り組んだ。経営体質強化に当たり、ベストプラクティスとして選定したのが当時2000年版に改訂されたISO 9001である。2年かけてマネジメントシステムを構築し、2003年に認証を取得した。その後2004年にEMS、2005年にプライバシーマーク、2008年にISMSの認証を取得し、組織のマネジメント力の強化につなげている。

ISO導入時の担当者は、最初に手掛けたQMS導入当時は、情報システムベンダーでISOを認証取得しているケースは稀であり、どのように構築・運用すれば良いか暗中模索の中で進める状況だったと語る。そのような中、製造メーカー出身であった当時の経営トップの「クレームを出さない業務運営のためにはQMS導入が必須」という熱い思いに牽引され、フロンティア精神をもって取り組んだ。まさにその当時の苦労が、現在確実にパフォーマンスを発揮しているNQMS（アドソル日進QMS）の礎となっている。

QMS、ISMS導入に当たってはコンサルタントを起用しているが、コンサルタントの言うとおりにシステムを構築することはしないとの基本方針で臨んだ。むしろ規格要求事項の解釈といった組織として理解できないことについてのアドバイスを得るといった目的に限定しており、MSは自ら構築するという構築プロジェクトチームの自覚が、運用後のパフォーマンスにつながったと自覚している。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

MSを運用した成果か否かはともかくとして、この10年、マーケットの変化に合わせて事業は大幅に変化した。マーケット変化への対応は経営スタンスそのものであるが、大きなトラブルを起こしても収束できる実力が備わっているのは、ISOのMSを積極的に運営しているからだと認識している。マーケット競争力を高めるために品質・技術力が必要なのは当然だが、組織としての引き出しが多いことも重要である。ISOを利用して基本プロセスを順守しつつ、状況の変化に柔軟に対応できる体質となっているのは、長年のISO運用によって得られた成果であり、同社の重要な資産となっている。

同社は、ISOの最も良い点を「品質、プロジェクト、事業運営の見える化」にあると認識しており、個人の経験と勘に頼って仕事をすることを徹底して排除している。また、品質管理ではプロジェクトトラブル率、情報セキュリティではインシデント発生率、環境管理では環境測定評価といったMS活動の成果指標を目的管理することで、事業運営の見える化を進めている。

また、上記のような内部目的だけでなく、ISOの経験を新たなビジネスに結び付ける活動につなげている。ISMSの経験をセキュリティビジネス、QMSのノウハウを集積した開発プラットフォームである「ADP・ADR」を外部組織へのサービス提供へと展開している。このような事業展開は一見簡単なように見えるが、培ったノウハウを事業展開に活かすという、MS構築時からの経営の意図が明確でなければできないものではなかった。

ISO運用の効果は導入後直ぐに現れるわけではなく、実質的な成果を実感できたのは認

証取得後 5~6 年経った頃からだったとのことである。しかし、ただ闇雲に運用していても成果は出ず、ISO ベースで仕事をするという意識を定着化させ、組織の DNA となるよう社員全員が意識して運用することにより、はじめて成果が実現できると考えている。

MS の成果としては、QMS ではプロジェクト実行計画書による計画管理、体系的なレビューによるリスクコントロールが導入され、現在では当たり前になっているプロジェクト固有のリスク評価や PMO 運営の枠組みになっている。

ISMS については、導入後もカード紛失事故等のセキュリティインシデントがなかなか減らずに苦労した。情報システムインフラ面でのせい弱性も多々あったが、リスクアセスメントによる継続的改善により、時間はかかったが現在では効果を発揮している。ISMS を導入することでリスクマネジメントは体系化できており、事業リスクに対するアセスメントにつながっている。しかも現在、事業の柱となりつつあるセキュアビジネスの事業展開に結び付いている。

EMS は CSR の一環として構築して、効果が出たのは早かったが、環境マイナス要因の管理についてはネタ切れとなり、早い段階から大幅な改善を封印した維持運用に切り替えた時期があった。しかし、組織として環境への思いは強く、現在は環境影響の低い事業者として、プラスの環境要因に力を入れた運用へと転換している。このことは一部上場企業となった今、CSR の観点から非常に役に立っている。単に事業との関係を近視眼的に捉えるのではなく、社会ニーズを踏まえながら MS を運営することで効果が現れることを EMS の運用で学んだ。

MS 運用を通じて当初想定していなかった成果は、社員の育成効果の大きさである。単なる力量育成だけでは駄目であり、良い MS とそれを動かす人材の力量は両輪である。それをイメージして推進して行くと自ずと人は育つ。10 年後に顧客が望む人材像は変化するし、MS も当然変化する。普遍的な制度に捉われず、組織・制度を硬直化させずに世の中での価値観の変化に柔軟に対応した MS 運営が良い結果を残すと考え、事業運営に当たっている。

<認証機関の関わり>

長い付き合いが重要

ISO 認証の継続は、外部に対するアピールとして意味がある。また、内部的には、第三者の目で見てもらった結果や方法が、自分たちの気付きにつながっているし、内部監査のパフォーマンス向上にも役立っていると認識している。「ISO 認証の継続には相当費用がかかるが、費用対効果が妥当だから継続している。いろいろな認証機関から登録移転のお誘いが来るが、長年お付き合いして価値観を共有し、当社の成長を見守ってくれている認証機関を変えるつもりはない」とのことであった。

ISO 成功の秘訣

ISO 運用の成功にはトップマネジメントの強いコミットメントが最も重要である。導入の動機に始まり構築・運用に至るまで、一貫したトップマネジメントのコミットがなければ効果は出ない。換言すれば、事業目的との共通性が不可欠であり、「上場する企業はこうあ

るべきだ」というイメージをもって ISO の構築・運用に取り組んでいる。方針にブレがないトップダウンの体制で運用し、成果をあげることが社員のモチベーションにつながり、事業の発展にもつながると確信している。

顧客ニーズを満たす警備サービスの安定供給を目指し ISO を活用

セントラル警備保障 株式会社

所在地：東京都新宿区西新宿二丁目4番1号新宿 NS ビル

設立年月：1966年3月

トップマネジメント：代表取締役社長 鎌田 伸一郎

資本金：29億2,000億円

売上高：386億円

対象人員：3,500名

主要業務：常駐警備（施設警備、安全管理、要人身辺警護）

機械警備（オンラインセキュリティ、ホームセキュリティ）

輸送警備（護送並びに輸送業務）

機器販売及び工事（監視カメラ、画像監視システム、入退管理システム）

情報サービス（情報セキュリティシステム、暗号技術ソフト）

適用規格：ISO 9001（2003年認証取得）

ISO/IEC 27001（2004年認証取得）

URL：<http://www.we-are-csp.co.jp/company/tabid/167/Default.aspx>

<企業の概要>

セントラル警備保障 株式会社は、全国に拠点を有し、常駐警備業務、機械警備業務、警送業務の各警備サービスおよびその付随サービスを提供している組織である。従来からの常駐警備、警送サービスに加え、画像認識等の新たな警備技術対応、ホームセキュリティ等新たな警備ニーズへの対応を進め、業容を拡大している。

<ISO と企業成長（導入時）>

顧客ニーズを満たす警備サービスの安定供給を目指した経営体質の強化

厳しい警備業法の順守が求められる事業の特性上、規程・手順に則った業務を遂行する事業運営体制は整っている。とはいえ、将来を見据えた顧客ニーズ、社会環境の変化に確実に対応するためにはMSの導入が必須であるという経営判断により、全社を対象としたISMS、顧客対応が必要な複数事業部門でのQMS構築を決断し、経営陣の強力なコミットメントをもってMSを構築した。特にISMSは警備事業推進に当たって必須な対応であり、全社全事業の事業継続性を維持する重要な基盤と位置付けて構築・運用している。

MS構築に当たって組織として苦労した点は、MS規格が求めていることが何なのかを正確に把握することと、MS規格が要求する記録・手順と警備業法が要求する記録・手順との整合性の確認だった。大同小異な点が許容できる範囲なのかどうかを判断するのは簡単なように見えても至って大変であり、MS構築時に一番精力を費やした点である。

MS 構築時に、QMS はコンサルタントを起用したが、ISMS は起用せずに組織独自で構築した。元々 MS は自ら構築するものだという認識があり、コンサルタントには規格要求事項の理解度アップのためのサポートのみを期待し、構築全体の手助けを依頼するつもりはなかった。

MS 構築にあたり、最も重要視したのは職制と MS 役割の一体化だった。事業の特性もあるかも知れないが、完全なトップダウンによる MS 運用・監視を意識して構築した。このことが MS 運用での効果に結び付いていると認識している。MS のマネジメントレビューは経営会議で実施しており、経営会議議題として MS の運用を監視している。当初から事業と一体となった MS を構築しており、運用のフェーズに入ってからでも MS 運用が事業と乖離していると感じたことはない。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

事業と一体となった MS 運用による顧客ニーズへの対応強化

事業運営基盤として MS を導入するという構築当時のポリシーに従って、現在でも MS を運用していて、事業目的以外の MS マインドはない。この意味で、MS 導入成果は、現時点では十分達成している。このような成果を実感できるようになったのは導入後 6 年程度経過してからであり、MS を導入して事業基盤を整備するにはその程度時間がかかると認識している。

MS 運用の成果については、MS の運用により顧客ニーズの把握レベルが向上し、市場対応力は向上している。最も実感しているのは、目的目標管理の方法およびスケジューリングが明確になった点である。MS を運用することで KPI が明確になり、現在では MS 計画が全社経営計画の柱になっている。MS ベースで仕事がまわっている。業法のみを意識して業務を回していた過去からは大幅に改善され、事業の観点でリスク管理ができるようになり、水平展開による予防処置につながっている。

現場での目に見える変化としては、まずは文書管理レベルが上がったことである。MS 導入前から比べると膨大にあった不要な文書が明らかに減り、執務スペースが綺麗になった。以前の警備業法への対応のみを意識していた管理では文書・記録類を保管することに腐心するのみだったが、MS 導入後はいらぬものをいかに素早く廃棄するかという意識が組織に根付き、情報資産の管理レベルが飛躍的に向上している。また、QMS は複数部門での運用であるが、QMS 認証未取得部門でも個人力量評価、業務の品質目標管理を導入して活動し始めており、ISO のベストプラクティスが全社的事業管理のレベルアップに大きく寄与している。

MS 運用体制については、管理責任者・事務局にすべての権限を持って運用させている。むしろ、職制が運用組織であり、事業運営の一部機能として位置付けられているというのが正しいかもしれない。ISMS の CISO 兼管理責任者は専務取締役、QMS の品質管理責任者は各部門の次長・課長クラスであり、ライン業務との一体化を重視して職制を配置することで業務と MS の権限が一体化できている。また、各部門に ISO 委員を任命して部門運用を徹底させているが、ISO 委員はある意味でキャリアパスの 1 つであり、職制の中心人物が

MS の中心となって運用している。

MS 運用費用管理としては、特別な予算はない。MS に係る外部支出は、審査費用、内部監査員の教育、セキュリティ対策費用があり、特にセキュリティ対策費用は過去の費用を累計すれば数億円になるが、MS 費用というよりは事業運営の観点で必要な目的投資と認識している。

MS 運用で重要な内部監査のパフォーマンスについては、内部監査員の継続的育成と内部監査チェックリストのレベルアップに精力を注いでいる。内部監査員は毎年新規者に対してだけでなく、継続者も育成しており、各部門の有能な人材を充てている。また、内部監査チェックリストにリスクの変化や審査指摘等の情報を反映し、毎年見直しを行っている。その結果、内部監査では意味のある指摘が非常に多く、継続的改善の機会として大いに役立っている。

MS のレビューについては前述のごとく、単なるレビューではなく経営課題として事業責任者が徹底してレビューしており、経営者のコミットメントを発揮する有効な機会となっている。

<認証機関の関わり>

ISO 認証は、入札条件を満たす目的だけでなく、顧客に安心感を与える効果もあり継続している。また、内部目的としても、第三者の立場で客観的に指摘してもらうことは継続的改善の機会として意味がある。審査指摘はすべて有効（有効でなかったら受けない）であり、指摘内容を明確にしている観察事項一覧は組織の継続的改善に大いに役に立っている。過去の審査の中で特に印象に残る指摘としては、例えば地方拠点での水害等自然災害対応の不足についての指摘や、委託会社の業法適合性確認の必要性の指摘等がある。このように、実務現場では当たり前だと思い込んで気が付きにくいリスクを明確にもらえるのは非常にありがたい。

すべての審査に事務局が帯同しているが、審査員が、組織の目的・目標の設定方法や評価方法をどのような視点で観察して適否を判断するのかといった、監査のアプローチ手法、評価方法を実践的に習得させてもらえるので、内部監査員の力量アップにも大いに役立っている。

審査員の専門性については、審査は専門性を有した審査員が対応するのが当たり前だと認識している。例えば警備業法を知らない者であれば、とても審査にはならない。審査員の専門性は極めて重要な要件である。

認証機関が提供するその他サービスの中で、規格改定関連情報の提供や、関連研修サービスは役立っており、「専門性をもって、かつビジネスマインドでなく客観的に説明してもらえるので理解しやすい。今後ともタイムリーな情報提供を期待する」とのことであった。

ISO 成功の秘訣

意図的に何かを変えようという考えではなく、警備業という事業の特性上必要に迫られて事業プロセスに ISO を組み込んでいる。そのため、同社にとっては成功するのが当たり前

であり、「他事業分野の参考にはならないかもしれないが、成功のキーワードは、①経営層の明確なコミットメント、②事業と一貫したプロセス設計、③業務職制を前提とした運用体制、④リスク対応への確実な投資、といったところにある」と認識しておられる。

認証審査から製品開発・販売に発展

株式会社 シール堂印刷

所在地：東京都品川区西五反田 4 丁目 27 番 10 号 印刷産業ビル

設立年月：1933 年 4 月

トップマネジメント：代表取締役 新保 段一郎

資本金：1,000 万円

従業員：30 名

主要業務：シール・ラベル・ステッカーの企画製造販売

特殊印刷及び一般印刷

ラベル印刷システム及び機器の販売

適用規格：ISO 14001（2004 年 3 月認証取得）

U R L：http://www.seal-do.co.jp/

<企業の概要>

株式会社 シール堂印刷は、1933 年に東京都台東区浅草七軒町にて開業し、1953 年に有限会社シール堂印刷所を資本金 40 万円で設立、1973 年に現在の株式会社シール堂印刷に組織変更した。シール・ラベル・ステッカー印刷一筋に 84 年、工業製品に貼る小さなシールからイベントで使う大判のシールまで、さまざまな商品に対応している。最近では環境配慮型のラベルや、B to C 向けの商材開発も行っている。これまでに、1983 年 FINAT（欧州ラベル団体）Most Creative Marketing 賞、第 10 回世界ラベルコンテスト開発賞、2010 年度世界ラベルコンテスト開発部門 セキュリティシール審査員特別賞などを受賞している。

<ISO と企業成長（導入時）>

同社の前社長は、「これからの企業は、環境問題、地域共生が必須条件」との考えをもち、また取引先からの強い要請もあって、埼玉事業所において EMS の構築と ISO 14001 の認証取得に取り組むことを決定した。当時、認証取得している同業者が少なく、EMS 構築の参考となる情報がなかった。そのため、外部コンサルタントと協力して EMS の構築に取り組んだ。“協力して”とは言っても規格の意図がわからず、コンサルタントから言われるままに行動していた。

管理責任者である新任の埼玉事業所工場長は、工場管理の仕組み作りに苦慮していたが、ISO 14001 認証取得の過程で「規格の適用は新しい組織づくりに活用できるかもしれない。その他にも何かに使えるのではないか」と前向きに考えるようになり、主体的に取り組むようになるとともに、導入成果に対する期待も膨らんできた。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

EMSの組織体制として、それまでは社長の下に各部署が一線に並ぶフラットな組織であったが、それをピラミッド構造に変え、業務のグループ化を行い、中間管理職のリーダーを配置して、規定や手順書を整備した（図1）。従業員の環境に対する意識向上は言うに及ばず、規定や手順書を守ることの重要性を理解し、責任・権限が明確になったこともあって、工場長は工場管理がしやすくなり、情報伝達もスムーズに行えるようになった。目標管理においては、半期・期末にチェックするのみであったが、短いスパンでPDCAを回すようになり、目標達成に向けて細かな進捗管理ができるようになった。

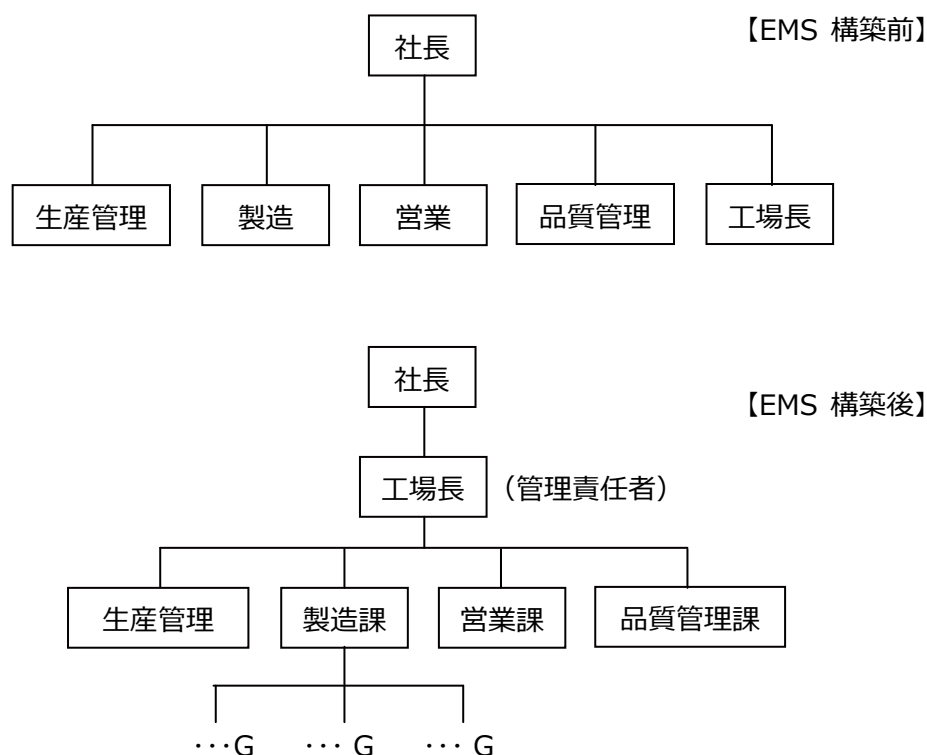


図1 組織図（イメージ）

EMS運用が進むに連れて従業員の環境意識が高まり、工場内の環境負荷低減を主体とした活動から、製品と環境の関わりまでも考えるようになり、製品に対するさまざまな改善提案が出るようになった。そこで、各部門を横断するエコビジネスユニットと呼ぶグループを設置し、環境方針においても「製品のライフサイクルへの認識を深め、環境に配慮した製品の提案・情報提供・情報交換・普及活動に積極的に取り組む」との旨を表明した。新社長となった現在も、その主旨を継承している。

ライフサイクルの視点で製品の環境側面を徹底的に追求していくと、新しい製品企画が提案され、これら新製品やEMS認証を持って外部の集まりに積極的に出向き、多方面の人達と出会い、種々の情報を集めて受注にまで発展している。さらに、自社ブランド製品も新事業として立ち上げ、マーケットインからプロダクトアウトへ変わってきた。従業員の意識にも変化が表れ、自社ブランド製品を製造しているという誇りを抱くようになった。

自社ブランド製品と OEM 製品の事業が広がる中、EMS の考えをプロダクト部門と営業部門の両部門に範囲を広げた。新規マーケットへの受注活動は順調に推移し、現在、工場長は引き続き管理責任者の役割を担うとともに、製造と営業をマネジメントするゼネラルマネージャーとして、EMS を会社全体の活動へと進化させてきている。

<認証機関の関わり>

審査において、毎回、違った視点から気付きと方向性を与えてもらい、従業員のモチベーションアップに結び付いている。特に、環境側面と環境方針と環境目標のつながりに関する指摘は有効であった。環境方針や環境目標にあった環境配慮製品に関わるものが、環境側面として捉えられていない旨の指摘内容がそれであった。そこで、徹底的に製品と環境について考えるようになり（図 2）、その結果が前述したように事業に結びつく形となった。

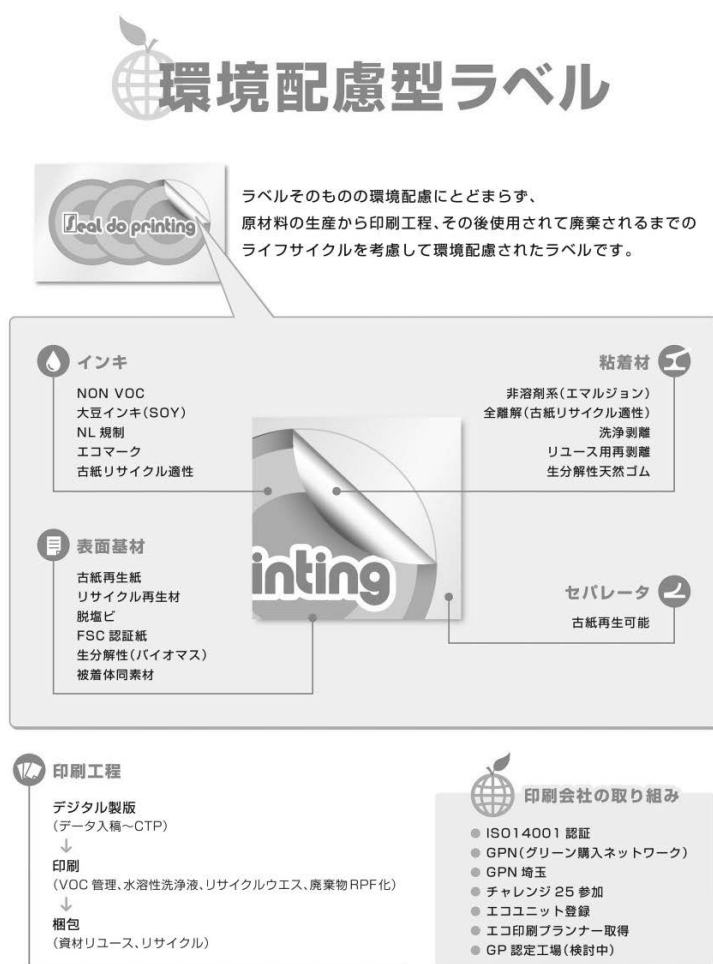


図 2 製品と環境

振り返ってみれば、これがなかったら今の会社はないと思えるほどの出来事であり、指摘に対し真剣に取り組んできた成果である。審査は単に受けるのではなく、受けた後にその内容を自身で詳細に分析し対応していくことが重要である。

認証機関のサービスについても大変満足している。認証組織、認証機関と審査チームを結ぶネットワークが構築され、これを通してのサービスが特に良い。例えば、①毎月の環境法

規制動向等の情報、②セミナーや講演会の案内・申し込み、③関連書籍の発行案内、④規格開発動向やその説明会案内、⑤MS運用事例、などがあり、システム改善、力量向上に大いに役立っている。また、審査においては文書類の送受、審査計画の調整や報告書の承認など、セキュリティが十分確保されているので、安心して効率よく作業を実施できる。

認証機関が主催する「認証組織交流会」も、他社の事例が生の声で聴くことができ、懇談会も設定され多業種の方と情報交換ができて良い。システム構築・運用に関する情報交換のみならず、それをきっかけとして商談に発展する企業もあるようだ。

トップレベルの輸送品質をめざし『選ばれる物流会社』になるために活用

小倉運輸 有限会社

所在地：神奈川県横浜市神奈川区菅田町 2334 番地 1

設立年月：1975 年 10 月

トップマネジメント：代表取締役社長 花見 光夫

資本金：4,000 万円

売上高：約 20 億円（2016 年 3 月期）

従業員数：98 名（2017 年 1 月現在）

主要業務：一般貨物自動車運送事業、自動車運送取扱事業、他

適用規格：ISO 9001（2004 年 5 月認証取得）

ISO 14001（2009 年 3 月認証取得）

URL：<http://www.ogura-unyu.jp/>

<企業の概要>

小倉運輸は 1971 年に現社名の由来となる神奈川県川崎市幸区小倉の地に、主要砂糖メーカーを得意先として荷役・包装・梱包業務を行う有限会社小倉産業としてスタートした。現在は、84 台のトラックや車両を保有し、首都圏を中心に砂糖・食品輸送に特化したプロ集団として評価を得ている。砂糖関係の輸送が売上げの 6 割を占め、その他にも菓子、飲料など食品が全体の 9 割に達する。取引先は製糖メーカーをはじめ、食品メーカーなど大手企業が中心で、順調に事業を拡大・発展させてきた。あらゆる荷姿の砂糖製品を、2 トンクラスのトラックからトレーラーまで、車両ラインアップもボックス仕様、ウイング仕様、ならびにバルクローリー車、液体用タンクローリー車と、さまざまな車種を駆使し輸送している。

<ISO と企業成長（導入時）>

見えにくいサービスを可視化（立証）するために

創業当初の小倉運輸は、前創業会社が三度の倒産を繰り返し 1 億 7 千万円の負債を抱えていた。運送事業者の免許も取れず中古の負債車両 5 台程度で、製糖メーカーの荷役や配送業務を行っていたが、経営は改善せず当時 23 歳だった花見光夫現社長に再建が託された。花見社長は自らハンドルを握り、見事に危機を乗り切り運送事業免許を取得、経営を拡大させていった。しかし 90 年代に再び転機が訪れる。それまでの無理が祟ったのか体調を崩し 2 年間の療養生活を強いられることになった。花見社長は病をきっかけに経営に対する考え方が変わったという。これを機に時代の動きを先取りした抜本的な経営改革を決意した。

花見社長が着目したのが、品質マネジメントシステム規格の ISO 9001 である。これを基

軸として会社の体質を変え、組織力を高めようと考えた。実際には2003年に大口の取引先からISO 9001の取得要請を受けたことがきっかけとなり挑戦することになったが、運送業界では珍しいことであった。

「お客様からの高度かつ多様な要求や期待に対応するためには、常に優れた品質・サービスを継続的に提供し、顧客満足度を向上させる品質マネジメントシステムを運用する必要があります。お客様に業務の遂行能力を試された場合、ただ単に“頑張ります”と決意を述べても、信用して仕事を勝ち得ることはできません。日頃からISOを運用し、目に見えにくいサービスを可視化するとともに、会社として高品質で安全なサービスを提供する仕組みを具体的に示さなければ、信頼を得ることは叶わないのです」(花見社長)。

2003年からISO事務局を設置し、専任を1人置いて準備を進め、翌年にISO 9001の認証を取得した。従業員100名以下の中小企業ではISO担当者は兼任が一般的で、専任を置く例は珍しい。

ITシステムを活用して要求事項を満たす

同社はISOの導入に合わせ、その当初から車両の位置を確認するGPS(全地球測位システム)と運行状況を記録するデジタルタコグラフ(デジタコ)を導入した。デジタコは一定時間ごとの速度とエンジン回転数が取得できるので、走行に関わるあらゆるデータを収集することができる。GPSと組み合わせれば、どのルートを通り、制限速度違反はなかったか、燃費の状況はどうかなど逐一わかる。「ベテランの乗務員は実績も技量もあるので変えることは大変でしたが、説得しその力を最大限生かすことを大切にしました。そのため古い社員が辞めることなく、会社を大きく変えることができました」(花見社長)。

2006年からはアルコール検知装置も導入した。運転免許証を装置に入れ、カメラで顔を撮影しながら呼気のアルコール濃度を測定、記録する。出先から運転する場合、携帯型の検知機と携帯電話のテレビ電話機能を使い、本部でドライバーの顔を確認しながらアルコール濃度を確認できる。

2008年からは最新のブレーキシステムと、自動的に車間距離を維持するミリ波車間クルーズを導入。先行車に接近しすぎるとドライバーに警告を発し、衝突が避けられない場合は自動ブレーキで速度を落とし、被害の軽減を図る。これらを同社独自の安全マネジメントシステムと人事・賞与をリンクさせた評価制度に作り替えた結果、事故はほとんど起きなくなり、自動車保険の料率も最高ランクの割引が適用されている。

ISO 14001の導入を機にコンプライアンス文化を醸成し社会的信用を高める

同社は、2008年に「地球環境の保全も視野に入れながら真摯な姿勢でコンプライアンスに取り組み、社会的責任を果たし、企業としての価値を高めていきたい」との目的でISO 14001も認証を取得した。2010年からはISO 9001と統合運用している。

燃費の変動や規制緩和による新規参入業者の増加など、厳しい経営環境の運送業界では、利幅が薄くなり従業員への待遇も厳しくなると、仕事の質を高めることは難しい。規律も緩み事故やトラブルも増える。こういう状況だからこそ、法令はもちろんのこと、社会倫理を守るコンプライアンスを徹底し、顧客から信頼を得て、“選ばれる物流会社”になろうと決

意した。「コンプライアンスまで手が回らないと考える経営者も多いが、お客様が何を基準に物流会社を選ぶかを考えなければなりません。何よりも公道で事故を絶対起こさない、法や決められたことを守るための安全マネジメントが必須です」(花見社長)。

かつて運送業界はトラックと乗務員がいれば商売になった。しかし今やサービス品質の高さはもちろんのこと、輸送中の交通事故や交通法規の違反、さらには環境問題にまで顧客は神経を使う。単に“運べばいい”という時代は完全に終わりを告げた。同社はコンプライアンス文化の醸成に力を入れており、体制やシステムを構築し、教育と評価制度を連動させることで、従業員が自然に法令を守り、自らの命をも守っていける体制を目指している。

< ISO と企業成長 (組織の変化) >

品質を担保する機材への惜しみない投資

同社の品質向上への徹底ぶりは現場の細部にまで行き届いている。トラックタイヤのホイールには、熱を逃がす効果のあるアルミを使用するなど、食品の品質に影響を与えないよう考慮されている。結果としてタイヤの寿命も延ばし安全性にもつながっている。

「食品を中心に扱っているので、品質管理と維持が重要となります。木くず等の発生を防ぎ庫内より問題が発生しないよう、トラックの荷台は床にステンレスを張り、壁はFRPを使用、匂い・汚れ・湿気の無いよう細心の注意を払っています。また、液糖を輸送する特殊車両のタンクローリーの運用のため、千葉営業所に洗浄設備を完備し、異物の混入・微生物の発生を防ぐための積込時の衛生管理を徹底。乗務員は3カ月間の研修を行い、習得できたドライバーのみが乗車できます」(田中専務)。この特殊車両の徹底した管理が評価を高め、現在では、大口の取引先から同業の運送会社を束ねる元請け契約をもらい、協力会社の管理も同社が行っている。

東日本大震災でも強みを遺憾なく発揮した独自システム

2011年3月の東日本大震災では東日本の物流は大きな混乱に陥ったが、当時52台のトラックを運行していた同社は、GPSとデジタコを使って運行中のトラックの位置、走行速度、燃料消費状況、荷室内の温度変化などをリアルタイムに把握していた。車両専用車載メールによりドライバーとすぐに連絡できる最先端の運行システムがその威力を発揮したのだ。荷主に対して荷物が今どこにあるか、予定よりどのくらいの遅れが出るかなどスピーディーな対応により、顧客への信頼性を高めることとなった。運行中トラックに対してもGPSで最寄りのガソリンスタンドまで誘導し、効率的な給油もできた。東日本大震災後には、取材や見学の問合せが多く寄せられ、新たな契約につながったという。

< 認証機関の関わり >

現在、同社では「スタッフ全員がプロとして強く自覚し、高い企業力を生み出す」、「お客様の立場になってビジネスに向き合い、誠実な気持ちでサービスを提供する」という方針のもと、トップレベルの輸送品質をめざし、ISO 9001を運用している。導入当初は毎週検討

会を開き、専門用語の理解と社内での展開に苦労したが、ISO事務局を中心にコンサルタントの助言を得ながら習熟していった。現在もISO事務局が規格について社内を指導しながら、内部監査員により業務内容が規格に適合しているかを定期的にチェックしている。各部署の責任者等による研修会や各種セミナーを実施するなど、徹底した社員教育も行う。

審査員に対する要望や期待について伺ったところ、「善し悪しはありますが、当社の業務や歴史などの流れを理解している方に継続して審査していただくことで、無駄な時間を省略することができて助かっています」（ISO事務局）。「会社は生き物なので、お客様のご要望にお応えしていかなければなりません。期待しているのは、当社を理解したうえで変化を冷静に見ていただき、踏み込んで指摘をして欲しいということです」（花見社長）。「ISOの取得がなければ、お客様との関係に乖離ができていたと思います。ISOは宝だと思っています。食品は消費者からの目が厳しい商材で、お客様の要求も厳しく、監査基準を満たし維持するための費用は、物流業では大きな負担になっていることは事実です。しかしISOを取得しIT化を進め、従業員教育とコンプライアンス（法令順守）を強化した結果、東日本大震災対応時のメディアのご評価もあり、震災後は大手メーカー様との直接契約が現在では6社になりました」（花見社長）。

顧客満足を高める秘訣は、社長の先進性と従業員への想い

企業理念の下ビジネス戦略がある中、事業とISOの活動を連動させていくためには、そして継続して改善していくためには、いかに社員のレベルを上げていくか「人への教育」が重要であると花見社長は説く。ガバナンス、国際情勢、雇用など企業を取巻く環境が厳しさを増す中、常に先進的な取り組みを進める花見社長の想いは、「自社の成長を感じることで、社員には自社への誇りを持って欲しい。社長一人の力には限界があります。社員一人ひとりの力が大事なのです。100名の体制でISOを中心にお客様との関係を強固なものにしていきたい。近い将来、中堅管理職から自発的に戦略や提案が発議されるような経営に移行できれば」と、次世代の活躍に夢を膨らませる。

MS の統合運用で企業体質の強化とビジネスチャンス拡大を図る

株式会社 大宣システムサービス

所在地：(本社) 大阪府大阪市中央区

(電算センター) セキュリティ上の理由により表記しません

(東京センター) 東京都江東区

(徳島事業所) 徳島県徳島市

設立年月：1969年4月

トップマネジメント：代表取締役社長 大嶋芳明

資本金：2,000万円

売上高：17億7,300万円

対象人員：150名

主要業務：顧客仕様に基づく CTI システムの設計・開発・導入・運用及び保守、
マネジメントシステムの管理、データ・プリント・サービス事業

適用規格：ISO/IEC 27001 (2005年3月認証取得)

ISO/IEC 20000 (2010年12月認証取得)

ISO 22301 (2011年11月認証取得)

ISO 9001 (2014年11月認証取得)

ISO 14001 (2015年6月認証取得)

JIS Q 15001 (2016年5月認証取得)

URL：<http://www.daisen-s-s.co.jp>

<企業の概要>

株式会社 大宣システムサービスは、1969年4月に創業し、以来主に DM 発送代行業として事業を続けてきた。2001年に大手保険会社から、コールセンターや資料請求サイトに集まる情報を処理して、一人ひとりの見込客や契約者にカスタマイズされた案内資料を作成し、印刷・封入・発送までを行う一貫サービスを受託したのを機に、情報処理サービス事業に参入した。2008年に大嶋芳明氏が二代目代表取締役社長に就任した後は、ITを活用した情報処理サービス事業に特化し、BPO サービス（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）事業へと業容を拡大した。2013年には、保険アウトバウンドセールス向けの CTI システム（コンピュータを使って電話の着信や発信を制御するシステム。近年では顧客対応情報管理（CRM）も行う。）を開発し、大手カード会社、地方銀行、大手保険代理店などに導入されている。2016年には、従来の大宣から、大宣システムサービスへと社名を変更し本社を移転した。

同社の事業構成は、2001年当時は DM 発送代行業がほぼすべてを占めていたが、現在は完全に情報処理サービスにシフトしている。この間、業績も順調に推移し、売上高が右肩上がりに増加するとともに、売上高営業利益率 10% 以上を継続的に確保している。

< ISO と企業成長（導入時）>

MS を営業ツールに

同社は、2005年3月にISMSの認証を取得した。ISMS導入のきっかけとなったのは、大手保険会社から顧客情報の一貫処理サービスを受託していた中で、情報セキュリティの向上が喫緊の課題であると認識したためである。従来は、住所情報と配布物を預かって、宛名印刷、封入、発送といった大量単一加工業務を行っていた。しかし、他社との差別化が難しく、過当競争に巻き込まれると考え、その打開策としてビジネスモデルの変革を指向し、顧客情報管理が重要視される保険業界との直接取引への移行をめざしていた。

顧客データベースの運用・管理やCRMシステムの開発・運用などの上流工程を受注するうえで、顧客の一番の関心事は情報セキュリティリスクへの対応だった。すでに2001年にプライバシーマークを取得していたが、ISMS認証を取得することで顧客からの信用を得ることにした。認証取得では、情報システムプロバイダーのコンサルティングを受けた。

当時、IT部門の責任者であった現社長・大嶋芳明氏は、マネジメントシステムを守りのツールとしてではなく、事業変革を推進するための営業ツールとして活用したいと考えた。それまで体系化されていなかった社内管理体制をMSによって強化し、自社の強みとしながら顧客満足を向上し、情報処理サービス事業の拡大につなげることをめざした。2005年、東京センターを設立したが、東京進出からほどなく、取引実績のなかった東京の大手カード会社からモバイル資料請求受付サイトの構築・運用と、顧客情報一貫処理サービス業務を受託した。受注の決め手は、いち早くISMS認証を取得していたことだった。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

事業継続は顧客のパートナーとしての使命

MSの構築と認証取得によって会社を変革しようという動きは、2008年、大嶋芳明氏の社長就任を契機に加速した。2010年12月に、ITサービスマネジメントシステム（ITSMS）の認証を取得。鳥インフルエンザなどのパンデミック発生後には、顧客のビジネスパートナーとして事業継続の使命があるとの認識から事業継続マネジメントシステム（BCMS）の構築を進め、2011年11月に認証を取得した。現在は、電算センターと東京センターで完全二重化による業務体制を確立し、徳島事業所でIT事業全体の最適化とコントロールを行っている。

あらゆる機会を使ってMSの社内浸透を図る

「MSを攻めの営業ツールに」という大嶋社長の意図どおり、MSの導入はIT事業拡大の成果につながった。しかし、当初はISMSの適用範囲が社内の情報システム部門に限定されていたため、社内にはMSの重要性に対する認識に温度差があった。2010年12月のITSMS導入以降は、いずれのMSも全社を適用範囲とし、IMS（統合マネジメントシステム）委員会や業務改善会議などを新設し、全社員に改善提案を行わせてMSに対する認識の温度差を解消していった。また、パートタイマーを含む約150人の従業員全員への浸透を

図るために、教育にも力点を置き、朝礼をはじめとするさまざまな機会でも MS の説明を行うといった地道な活動も続けている。現在は、日常の業務と連動させながら、業務の継続的改善につなげるという、PDCA サイクルが日常的に回るようになっている。

事業目的と MS の目的の一致も進んでいる。同社にとって MS はサービスの信頼、安心を高め、競争力や付加価値を高めるツールである。例えば目的管理では、経営指標をブレークダウンし、IT システムの開発・運用、プリント、加工などのプロセスごとに落とし込み、MS と経営の完全一致を図っている。また、毎年マネジメントレビューだけでなく、営業会議をはじめとする月例会議で MS の評価を行い、トップがその場で判断を下すなど、事業の実態に合わせたスピーディな改善を行っている。

さらに、同社の MS は社員評価とも直結している。現場からの業務改善提案は MS の改善提案となるため、社員の評価も業務改善に対する提案内容や効果によって行われる。各要員の力量を明らかにすることで、的確な人事異動が可能となった。

複数 MS の統合運用

2014 年 11 月に ISO 9001、2015 年 6 月に ISO 14001、2016 年 5 月には個人情報保護マネジメントシステム JIS Q 15001 の認証を取得。現在は、合計 6 つの MS の統合運用を行っている。6 つの MS の仕組みを共通化し、文書・規定類のすべてを 1 冊にまとめることで、実際に運用を行う現場では、それぞれの MS の違いを意識することなく、通常業務を行うことが MS の運用になる仕組みを構築している。

<認証機関の関わり>

審査によって企業体質を強化し、事業拡大の機会を広げる

同社にとって MS は、「企業体質の強化のためのツール」であり、認証取得による「信頼の証し」という 2 つの意味がある。大嶋社長は、新たに開発される MS 規格はリスクを先取りし、事業の拡大や顧客の信頼獲得に生かすものと考えている。認証機関が提供する新規格情報を積極的に収集し、必要があると判断した MS には積極的に取り組んできた。

認証機関による審査も、具体的な指摘を受けるだけでなく、審査員との対話によって最新のリスクを学ぶ機会ととらえ、サービスの品質向上のノウハウ蓄積に役立てている。

審査の指摘事項は、社内共有することでサービスの品質向上や事業の拡大に生かすだけでなく、システムのセキュリティ強化、生産設備の完全 2 拠点化、電算センターの開設といった積極的な投資のための判断材料にもなっている。

MS が浸透しており、現場の社員は MS を格別意識することなく、日常業務をこなす。現在の認証機関の審査員は、現場審査において担当者のレベルに合わせたインタビューを実施し、業務の実態を的確に把握して適切な指摘につなげている。現場担当者にとっても、審査を経験することは、MS に関わる一員であることの意識づけに効果があった。

MS の構築・運用や認証取得の経験は、新たなサービスの開発にも生かされている。保険アウトバウンドセールス向けの CTI システムには、同社独自のリスクマネジメントのノウハウが組み込まれており、これが強みとなって、2016 年には大手銀行の保険販売業務に採

用された。さらに、ISMS の認証取得をめざす顧客に対して、コンサルティング・サービスまでも行うようになっている。

IT サービスへの参入時、知名度が低く実績も少なかった同社にとって、「信頼の証し」としての MS 認証取得の効果は大きかった。競合事業者には大手 IT 企業や大手金融企業の系列会社などが名を連ねているなか、新規顧客との取引開始の際に MS 認証が役立つケースは多い。2016 年 6 月には統合マネジメントシステムの運用に関して、認証機関から最多 6 規格で最高レベルの統合度である証明を受けた。より多面的にリスクに対応することがサービスの品質向上につながるとし、MS を事業拡大に役立てていく考えだ。

変化の激しい ICT 業界でのブランド力・競争力向上に MS を活用

富士テレコム 株式会社

所在地：東京都板橋区

設立年月：1970 年 3 月

トップマネジメントグループ：取締役常務執行役員 梶山 修、上席執行役員 山瀬 雅彦、
執行役員 末吉 謙朗

資本金：3 億 1,000 万円

売上高：123 億円

対象人員：529 名（2016 年 7 月 1 日現在）

主要業務：民需および公共分野における情報ネットワークおよびシステムインテグレーションの開発ならびに自社パッケージシステムの開発・販売などに関する事業

適用規格：ISO 9001（2005 年 8 月認証取得）

ISO 14001（2006 年 6 月認証取得）

ISO/IEC 27001（2007 年 8 月認証取得）

URL：<https://www.fujitelecom.co.jp/>

<企業の概要>

富士テレコム 株式会社は、創業以来、富士通グループ各社のパートナーとして、民間企業・団体から官公庁まで幅広い顧客に対し、ICT 関連のシステムやサービスの提供に努めてきた。通信およびシステム関連の物販を中心とした事業からスタートした後、受託システム開発を担う子会社やパッケージシステム開発会社を吸収合併して業容を拡大し、現在はシステムインテグレーション事業を主軸に展開している。

<ISO と企業成長（導入時）>

小規模な QMS 導入を出発点として

同社は、創業時より富士通グループとの結びつきが強いが、富士通グループには元来、品質を管理する独自の文化があり、同社もこれを共有していた。富士通側からの強い働きかけがあったわけではないが、同社はこの品質管理文化をベースに、品質強化策の一環として、品質・顧客満足・競争力のさらなる向上を企図し、2004 年から QMS の構築に取り組んだ。翌年 ISO 9001 の認証を取得し、これを出発点に 3 年間で ISO 14001、ISO/IEC 27001 の認証を取得していった。MS 構築時は 1 年～1 年半の期間に亘り外部コンサルタントを起用した。これによって文書化の作業などに一定の効果を得た。

QMS の導入は当初、受託システム開発部門から小規模にスタートした。既存の品質管理の手法を文書化することなどを通じて、明確化し効果が出始めたことを受け、経営トップが

「品質トラブルは経営に直結する問題である」との認識を深め、適用範囲を拡大していった。2年後には応札要件となるメリットを考慮し、官公庁向けのサービスを適用範囲に含め、4年後には自社パッケージ対応部門にまで拡大した。

同じ社内でも、テスト等が重視される受託システム開発部門と、スピードが優先される自社パッケージ対応部門とでは品質の考え方が異なるため、仕組みづくりや教育には、かなりの工夫と時間を要した。ビジネスパートナーからの評価アンケートによる問題点の洗い出しにも力を入れている。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

現場とトップをつなぐ組織体制

当初は社長を MS のトップマネジメントとしていたが、全社的な認識の深まりに時間がかかっていたので、2011 年からは、3 人の執行役員がトップマネジメントに加わって補完するトップマネジメントグループ制に変更した。これにより、役員間における PDCA の共有・浸透が深まるとともに、トップダウンで各現場の状況を周知する仕組みを構築することができた。また 3 カ月毎の事業計画推進会議（執行役員以上の役員会議）にて、MS の四半期報告を実施するなど、PDCA の共有へ向けて各執行役員から各部門へ働きかける仕組みも設けている。

新技術の試験導入から本格展開の仕組み

MS をより効果的に活用するための仕組みづくりにも力を注いだ。例えば同社は、MS を守りのツールと認識し、リスクに関して繊細な対応が必要であることを理解して、対策をとる。ISMS 関連の取り組みでは、自社で使うシステムに新たな ICT 関連技術を導入する場合、想定されるリスクアセスメントやリスク対策に入念な対応が求められる。しかしながら、事業でこれら新技術を扱い、サービス提供を行うためには、実際の導入経験やノウハウを顧客への提案力の礎にする必要がある。自社システムに新技術を導入するリスクに慎重になり過ぎると、事業展開でのタイムリー性が損なわれ、機会損失リスクが現れることも考えられる。

そこで新技術については、局所的な試験導入から始め、問題点の洗い直し・リスクアセスメントを経て本格展開へ至る仕組みづくりを行った。社内 LAN の無線化のケースでは、リスクもあったが、導入が遅れると業界での致命的な事業展開の遅れを生み出す可能性があったため、1 フロアでの試験導入により、問題点の洗い出しと解決を短期間で行い、全社に展開した。

サービス志向で成長事業を伸ばす

同社は当初、物販中心の営業会社であったが、社会の傾向を受けてサービス志向を強めてきた。事業ポートフォリオにおいてもサービスの比率が高まっているが、無形のサービスを保証するには、QMS は欠かせないツールとなっている。現在では、目に見えないサービス品質の「見える化」ができるようになってきた。

同社では、特にパッケージ分野において、QMS の導入効果が大きく、品質強化による付加価値の向上に伴って取扱いが伸長している。QMS は今後も支店などへの展開を考えており、本社でのさまざまな会合に支店の人材も入れ、短期間での全社導入の布石としている。

また ISMS への取り組みを通じて社内経験を積み、これを生かして、リスク対策や情報コンサルティングなどのサービスの事業化を進められるようになった。MS が成長事業の確立と伸長に貢献している。

人材開発の強化

MS 運用を通じた人材開発は、想定以上の効果を上げている。特に教育体系やスキルマップづくりには大きな効果が出ている。個人がどのようなキャリア形成を図りたいかをヒヤリングしながら教育・訓練を行う体制ができた。また内部監査人は MS 毎に育成しており、さらに将来の MS 統合運用へ向けた体制づくりを視野に入れ、今後 5 年程度で 10 名の人員増と全規格への知見強化を進めている。

<認証機関の関わり>

ICT 業界では、4、5 年先のロードマップを描いた事業経営が求められるが、現在の認証機関では、そうした ICT 業界の動向をキャッチアップできる、実際に業界経験の豊富な審査員をそろえており、課題の指摘が的確を射ている。一連の課題に加え、同業他社の取り組みなども、参考情報に含めて提供してもらいたいと思っている。

審査員に指摘される事項は、見逃していたリスクについてのものが多く、非常に助かっている。例えば、ある営業所では、同じビル内にある企業との物理的な潜在リスクがある点を指摘された。また古い記録文書を倉庫で管理していたが、その管理体制の不備を指摘されたケースもあった。いずれも自分たちでは対策ができていたと思っていたが、違う視点から見るとリスクになっていた。審査によって有益な気づきが得られ、より周到的な改善策を実施できたと考えている。

非上場企業である同社にとって認証機関による審査および認証取得は、CSR や IR の情報提供の代替策になると考え、外部のステークホルダーから客観的に評価される機会を得るツールとして有効活用している。

内部監査員の見逃しを厳しい目でチェックするのも、認証機関の審査員の重要な役割であると期待している。同社では、審査員の持つ厳しい目を内部監査員が持って、その力量を向上できる機会の確保に努めている。

また同社では、効率的な MS の運用へ向けて、人材開発とともに、MS の統合化を推進している。現在、EMS と ISMS の統合を準備しており、これまで別々であった認証機関の統一を図った。登録を集約した認証機関は、MS 統合の度合いによって無理なく統合を進めるプログラムを有しており、審査を受けながら段階を踏んだ MS の統合に取り組んでいる。同社では EMS/ISMS の管理者を 1 人にし、今後もこの流れを継続し、MS 全体の管理者を 1 人体制として、集約化と工数削減を実現していく考えである。

現場においても、環境委員会と情報セキュリティ委員会を統合し、MS 運用のスリム化

と効率運用への検討を行っていく。費用面での問題はないが、効率運用による、コストパフォーマンスの向上も図りたい。

最初の認証取得から10年が経過し、改善も進む一方、審査報告書の中に厳しい指摘が少なくなっていると感じている。指摘事項や改善の機会は、審査を受けている組織がよりよいサービスや提案を行うための重要な情報になるので、たとえ改善が進んできたとしても、より厳しい目で審査に臨み、現場で厳しく指摘するとともに、必要に応じて審査報告書に明記してもらうことを期待している。

厳しい顧客要求に対応した事業運営基盤の整備に ISO を活用

株式会社 タマディック

所在地：東京都新宿区新宿 6 丁目 24 番 16 号

設立年月：1959 年 9 月

トップマネジメント：代表取締役社長 森實 敏彦

資本金：9,900 万円

売上高：118 億円（2016 年 3 月期）

対象人員：940 名

主要業務：総合エンジニアリング業

航空宇宙、自動車分野における開発・設計・生産技術・試験解析

精密機器、産業機械、搬送装置などの開発・設計

各種専用機および電気制御機器などの設計・製造・販売

電気・電子機器の開発・設計

ソフトウェア、ファームウェアの開発

適用規格：ISO 9001（2005 年認証取得）

ISO 9100（2005 年認証取得）

ISO 14001（2008 年認証取得）

ISO/IEC 27001（2009 年認証取得）

OHSAS 18001（2013 年認証取得）

URL：<https://www.tamadic.co.jp/>

<企業の概要>

株式会社 タマディックは、航空・宇宙産業、自動車産業を中心に、設計・開発、製造請負サービスを幅広く提供している総合エンジニアリング企業であり、東京・名古屋地区に拠点を有して事業を推進するだけでなく、顧客サイトの専用エリアにおいて、厳しいセキュリティを伴う請負業務を行っている。

<ISO と企業成長（導入時）>

マネジメント力強化を目指して

以前からマネジメント力の強化を目的として全社共通の MS を構築するニーズがあったことから、当初は ISO 9001：1994 年版での認証取得を目指したが、要求される文書量の多さのため断念した経緯があった。その後、取引先から MS 認証の取得要請があり、取引先規格の MS 4000 を 2005 年 3 月に認証取得。その後、全社展開して 2005 年 12 月に ISO 9001 (QMS)、JIS Q 9100 (ASQMS) を認証取得した。MS 認証取得の動機については、取引先からの要請はあったが、それよりも同業他社との競争の中で、先に認証取得するとい

う意識が強かった。

MS 構築当初は、社内規定が膨大化かつ陳腐化して使えない状況であった。一方、工場には製造手順がなく、非常にアンバランスな状態であった。そのため、TQM 推進プロジェクトチーム 2 名の専任体制で、まずは規格要求事項に合わせた文書整備を進め、業務プロセスの整備および社内での理解活動に傾注した。

MS 構築にあたり、MS 4000、QMS、ASQMS、ISMS、OHSMS はそれぞれ専門家のコンサルタントを利用した。コンサルタントを利用して、確かに規格要求事項に対する理解度が向上したが、例えば製造とサービスの差など、コンサルタントの経験と自社の業務とのギャップ調整が必要だったため、コンサルタントに頼るのではなく、構築する中で自ら理解できないところをコンサルタントに確認するという方法で活用した。その経験を踏まえ、規格要求事項が簡単な EMS は、自治体助成の研修を受けて独自で構築した。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

中期 5 年計画の実現ツールとして

MS 導入当時はその目的を顧客クレーム管理としていた感があり、事業との一体感はなかった。しかし、2008 年のリーマンショックによる売上減を契機に事業との一体化を指向し、2011 年の第 8 次 5 年計画策定時に、MS の KPI を全社事業課題に合わせて一体化した。この時点で品質目標を生産目標（付加価値目標）とし、顧客クレーム等の従来の目標は MS の監視項目に変えた。第 8 次 5 年計画では、以下の項目を年次目標項目として各部門の活動目標に展開しており、品質管理活動につなげている。

- ・一人当たり生産性
- ・顧客満足
- ・総原価低減

MS 運用にあたっては、従来のボトムアップ指向の QC 活動を見直し、トップダウンによる目的管理を中心として活動している。第 8 次 5 年計画では、①技術者プロ集団会社としての成長、②選ばれる総合エンジニアリング会社の確立、を目指し、高付加価値、高品質、顧客重視、コストダウン（毎年 5%）、のすべてにチャレンジすることを目標項目として、各部門の目標管理活動につなげることで成果を上げた。

第 8 次 5 年計画を実現するために、まずは原価を低減し、得られた資金を再投資するというサイクルを指向し、原価削減の有効なツールとして MS を位置付けた。ISO をベストプラクティスモデルとしたギャップ分析を行い、ギャップ部分の解消のための投資を優先順位付けして実施した。例えば、ISMS は単に情報漏えい防止の MS ではなく業務システム刷新の機会と捉え、CAD ライセンス費用削減、ワークフロー化・データ化、コミュニケーションツール充実、クラウド化・データセンター化等の対策を実施した。その結果、人的リソースの大幅な稼働率向上が図られ、コストダウンに大きく寄与した。

MS が企業業績に結び付くまでに結果的には 8 年程度を要したが、企業の事業運営の基盤、文化として定着させるためにはその程度期間が必要だと認識している。MS の定着により、コストダウン・生産性向上の意識が全社に伝わり、従業員の意識改革を図ることができ

た。同社では、社員の意識向上策として2011年からクォータープライム制度（四半期社員表彰制度）を導入し、成果の上昇した協力会社を含む個人及び団体を逐次表彰する制度を導入しているが、この制度運用も社員のモチベーションアップに繋がっている。

MS運用体制については、当初2名のプロジェクト体制でスタートし、その後、経営企画と一体化したライン組織に格上げした。現在は、事務局専任3名が中心となり、各部門にMS担当を置いた体制で運用している。また、職制制度にもMSを組み込んでおり、組織の職制そのものをMS運用前提に変更した。その結果、現在では職制とMS職位の関係がライン表の職務要件として明確化されており、人事制度とMSが一体化している。

MS運用費用については、運用維持予算を持っており、その大半は認証維持費用に充てている。MS関連投資としては情報セキュリティ投資が大きく、IT・システム関連で年間相当額を投資している。その成果物としてプロジェクト管理システムがあり、この管理システムを基盤として業務を運営することで、第8次5カ年計画の生産性向上目標を達成することができた。また、事業部制に移行して事業部採算の各指標をISOと一体化して運用しており、すべての情報が「TAMAGO」(Tamadic Group Office：すべての業務システムのポータル)にて閲覧できるようにしている。このように活動の成果を常時把握できるシステム環境を構築できたことが、活動の浸透に大きく寄与している。

第8次5カ年計画にてMSを基盤とした事業運営体制を確立し、売上増、収益改善を成し遂げた結果を反映し、現在、第9次5カ年計画では、技術・顧客で分類した事業エリア毎の戦略に加え、人に力点を置いた対策を各事業部が主体となって展開している。

<認証機関の関わり>

MS認証継続は、事業上必須という認識である。

MS認証審査における審査員の指摘は、自分たちが日頃気付かない点を見てくれるので意味があり有用であると認識されており、審査指摘は全て対応し、必ず次回審査でフィードバックすることで継続的改善につなげている。「現在の認証機関は、審査員を長期配置してくれるので改善対応の一貫性という観点で非常にありがたい。また、認証機関のその他サービスの中で、マイナンバー対応等、トピック的に企業が対応しなければならない課題の解説セミナーは非常に役に立つ。今後とも提供していただきたい」とのことであった。

事業目的達成ありき

ISOそのものが成功するということはない。事業目的達成ありきであり、そのツールとしてMSを有効に利用できたかどうか成功の決め手である。この意味でISOをフルに利用できていると認識しているが、そのためには経営者のコミットメント、中期的視野での方針およびロードマップ、組織事業基盤を再構築するという熱い思いが必要である。

MSの運用では、リスク管理を中心とすることが重要である。事業計画、年度方針策定時にSWOT分析を行い、スコアリング後にKPIを特定して事業活動に展開するというプロセスを運用している。また、部単位ではISO活動シートを策定して年度活動を展開しており、ISO活動シートにて一元的に部単位の活動を把握できるよう工夫している。このようなり

スク対応をベースとした計画管理は ISMS のリスクアセスメントの経験が活きており、それは OHSMS のリスク管理、ひいては事業リスク管理につながっている。

最後に重要なのが社員のモチベーションである。顧客満足だけでなく、社員満足を福利厚生、仕事の達成感、勤務時間等々、10 個の視点で評価し、社員満足度向上の施策に結び付けることで離職率を低減している。これも MS 運用成果の一つである。

社長のリーダーシップにより苦情・クレームが激減

新洸化成 株式会社

所在地：茨城県稲敷市

トップマネジメント：代表取締役社長 廣瀬 昌文

設立年月：1985年2月

資本金：6,000万円

売上高：15億円

従業員数：70名

主要業務：プラスチック製品の開発、製造および販売

適用規格：ISO 9001（2006年10月認証取得）

URL：<http://www.shinko-kasei.co.jp/index.html>

<企業の概要>

新洸化成 株式会社は、1985年に大手オレフィン系樹脂メーカーの関連商社との合併により埼玉県吉川町に設立された。3年後に埼玉県松伏町に現在の埼玉工場を設立し、1995年には本社工場を茨城県新利根町（現稲敷市）に移転し、現在の本社・茨城工場となっている。独自の技術により、高成形精度と量産性を実現したインジェクションブロー成形技術を基に、浴室用防湿型照明器具・屋内照明器具のグローブ、食品容器等のプラスチック製品を広汎に製造している。事業所は本社・茨城工場、埼玉工場の他に東京事務所（東京都中央区日本橋茅場町）がある。

<ISOと企業成長（導入時）>

顧客要求から

同社がISO 9001の認証を取得した動機は、顧客からの要求である。すでに同業他社での認証取得が進んでいたこともあり、他社の例を参考に、顧客の認証取得要請が強い製品の分野に限定して、活動範囲は住宅用等照明器具や耐熱性容器等の合成樹脂成形品の開発・製造・販売とし、認証範囲も本社・茨城工場のみで、全製品分野には及んでいない。今も認証範囲外の製品顧客から認証取得の明確な要請がない状況が続いていることから、範囲の拡大について、当面予定はない。

同社がISO 9001の認証取得のための取組みを開始した時期は、2006年1月とされている。現社長の二代前の社長の時代である。その数年前から認証の準備をするように管理責任者が命ぜられていたがなかなか進展せず、資本関係にあった前述の樹脂メーカーの伝手を辿ってOBのコンサルタントを紹介してもらい、本格的な取組みを開始した。コンサルタントの起用により、ISO用語の理解が深まった結果、同年4月に品質マニュアルの初版を制定してQMSシステムを構築し、運用を開始している。

認証機関による初回審査が終了したのは同年9月で、翌月認証登録されている。本格的な取り組みの後、短期間で認証取得できたのは、当社のメインプロセスである樹脂加工に熟知したコンサルタントを起用したことにある。

取り組み開始から短期間で認証取得まで至ったものの、本社・茨城工場全体でISOに取り組む体制が整ったわけではなかった。当時営業部長であった現社長の回想では、課長クラスは“やらされ感”を持ちながら対処していたようである。

2007年に資本関係にある樹脂メーカーから派遣された社長に交代したが、その後も顧客からの苦情・クレームの年間件数が漸増傾向にあったことから、QMSが有効に機能したようには感じられなかった。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

やらされ感からの脱却を目指して

2010年の社長交代で、現社長がトップマネジメントに就任した。現社長は、就任前に1年間工場長を務めていたことから、認証書を掲示しているだけでなく、ISO 9001の要求に則って業務を回して見たいと考えた。やらされ感に浸っていた管理層に対しては、マネジメントレビュー等、社長の意志を伝える場で、「ISOを利用すれば会社を良くすることができる」と繰り返し教えた。さらに、自らが品質マネジメントシステムの基本手法として好むところの、①反省をしっかりと行う是正処置、②未来のための予防処置、③絶対的な権力を持つ社長改善指示、の3つを軸にマネジメントシステムを回して、利益を生み出す活動に着手した。

社長就任後3年位経過したときに、協力企業に製造委託した製品の受入検査で不適合品が頻発したことがあった。ここでも、社長自ら協力企業に赴いて工程見直しの指導を行う中で、上記①、②、③の手法の実践活動を行った。

また3つの手法に加え、目標管理でも毎年各部署が自ら立てた目標の達成に責任を持たせるようにするとともに、無駄の削減と設備メンテナンスを必ず目標に含めるようにさせた。しかし各部署が目標のハードルを上げ過ぎているらしく、目標達成はなかなかできなかった。そこで、最近はこれだけは達成したいという項目を設定させている。毎回のマネジメントレビューの最後に、社長講評として各部署の報告に対して指摘を行っている。こうした指摘の中で、次回のマネジメントレビューまで待てない事項をピックアップして「社長改善指示書」を発行している。これが、上記の③に該当する。重要案件であることを社員に意識してもらい、確実に迅速に改善を遂行するための指標になっている。

内部監査は、現社長就任前でも改善の余地を含む観察点が20件程度出されていた。しかし、社長就任直後に実施された内部監査での不適合（軽微なものも含む）が3件と低調であったので、2011年の内部監査で、「積極的に不適合を抽出する」ように指示した。併せてISOの運用が組織内外に及ぼすメリットについて「内部監査実施通知書」に記述して内部監査員の意識向上を図ったところ、以降2014年まで毎年約20件の不適合（軽微なものも含む）が出されるようになった。

目的としての認証を超えて

現在の品質管理責任者である品質保証部課長（部長は社長が兼務）は、同社製品のユーザーに当たる企業での品質保証業務経験を経て、2011年4月に入社した。2012年8月から、それまで社長が兼務していた品質管理責任者に就任し、前掲の①及び②の推進に尽力している。社長も、機会あるたびに品質管理責任者による指導体制を支持する発言をしている。その結果、2010年に年間71件発生していた苦情・クレームが、52件（2011年）、28件（2012年）、14件（2013年）、7件（2014年）、14件（2015年）と激減している。

業務遂行にあたっては、予防処置を考えさせてから実行させた結果、現場では余計な作業が減り、間接部門では生産計画、買い方の手順、営業部門では売り方の手順に無駄がなくなった。その裏付けとして、ISO取得から7年くらい経過した（2013年）頃から、残業が極めて少なくなった。

当初は認証そのものが目的であったが、認証が当たり前になる（日常業務と一体化する）まで継続するつもりであると、社長は述べている。

<認証機関の関わり>

「理解力」を高めさせる

現在の認証機関を選定した理由は、コンサルタントの紹介によるものである。樹脂加工プロセスを理解している審査員が多そうだという期待感からの選択であったが、実際に審査を受けてみると、実務で経験した技術分野に拘らなくても適切な審査のできる審査員が多いことがわかった。定期審査を受けて特に良かったことは、前掲の是正処置や予防処置に関して自分たちの処置で問題ないと考えていたことが、審査の場で不十分な点を指摘されることが良くあり、そのつど、是正処置と予防処置はどのように進めなければならないのかを理解するうえで、大変参考になったことである。

「質問力」を期待

社長は、今後の定期審査で、審査員に対しては、以下のような事柄を望んでいる

- ① 受審側担当者を質問攻めにして欲しい。担当者自身に問題意識があれば、考えて話させることにより、担当者自らがヒントをつかむことがよくあるからである。
- ② 現場審査でも、できるだけ多くの質問をして欲しい。「あれは何ですか?」、「それは何ですか?」と簡単な形で尋ねて欲しい。答えに詰まると、社員自らが自分たちのプロセスを十分に理解していないことを悟ることができるからである。
- ③ 過去の審査員がどのような指摘（口頭を含め）をしたかを理解したうえで、審査に臨んで欲しい。審査の場面で言われてその場で納得しても、なかなか改善に結び付かない事例が多々ある。次の審査員が引き継いで、繰り返し確認してもらうことで、はじめて改善につながるからである。

また品質管理責任者は、審査員に対して同業他社や異業種の審査経験に基づいた、他社との比較を考慮した見解を期待している。

事業プロセスと ISO の融合化

オリエント商事 株式会社

所在地：東京都中央区八丁堀二丁目 20 番 8 号 八丁堀綜通ビル 8 階

トップマネジメント：代表取締役社長 岡野 勝政

設立年月：1993 年 4 月 12 日

資本金：3 億 2,000 万円

売上高：234 億円

従業員数：100 人

主要業務：金属製品、工業製品、樹脂製品、建設資材、情報機器の販売、トータル物流、リース及びレンタル

適用規格：ISO 14001（2007 年 11 月認証取得）

U R L：www.orientshoji.co.jp/co

<企業の概要>

オリエント商事 株式会社は、組織の人材をコアとした能力開発、商品開発（システム、物流、情報管理等）をベースに、これらの力に磨きをかけるだけではなく、お客様の受け皿として既存のインフラを戦略的に位置付け、新規インフラの構築を図っている。

また、経営指針として CSR の推進と確立により国内外ともにレベルアップを図りながら経営基盤を強化している。主業務であるフランチャイズチェーン企業への建築資材の提供、大手重工業メーカーへの産業機械部品の提供等、幅広い顧客からの信頼を受け、より高い競争力と高品質を持った「付加価値創造企業」として、経営者とスタッフが一丸となり果敢に挑戦し続けている。

<ISO と企業成長（導入時）>

事業プロセスと ISO の融合化が上手く運用

ISO 認証取得前（2007 年以前）の企業経営は、景気の変動や同業他社の競合による影響を受けやすく、厳しい時代があった。あわせて顧客からの品質・環境のニーズ、問い合わせも多くなり、経営者は ISO が顧客から信頼されるツールであること、取引基準であることを認識し、ISO を取得していないと他社との競争で取引のテーブルさえに乗ることができないと ISO の必要性を唱えた。

チェーン店が閉店後に廃棄する建築資材を他店にリユースする提案活動等により環境保全に寄与することを確認して、これらの事業で ISO 14001 の要求事項である環境パフォーマンスに展開している。まさに「日常業務 = ISO 活動」であることを明確に捉え、事業プロセスと EMS の融合化を図っている。

このように既存顧客からの信用と新規顧客の取り込みによる事業拡大、社会的貢献を考慮

したことが、環境活動の必要性を認識につながり、ISO 14001 を認証取得した。

EMS 導入にあたっては、ISO 導入時は当社顧問のコンサルタントを活用し構築してきた。しかし現在は、コンサルタントは活用せず、経営者の下、管理責任者、ISO 事務局が中心に（スタッフ全員参加）なり、システムの構築に努めている。そこでの大きなポイントは、CSR の取り組みによる企業価値の向上およびコスト面での改善（WEB システムの構築、ISO 運用の費用対効果）であったが、うまく活用している。

同社の組織は図 1 のとおりで、各部門、目標達成に向けて方針管理を展開している。各部門の ISO 運用では、PDCA サイクルをうまく回して運用している。社員全員が、MS が事業目的と一体化した「日常業務 = ISO 活動」として運用することを理解していたため、ISO 導入に対しては抵抗はなかった。

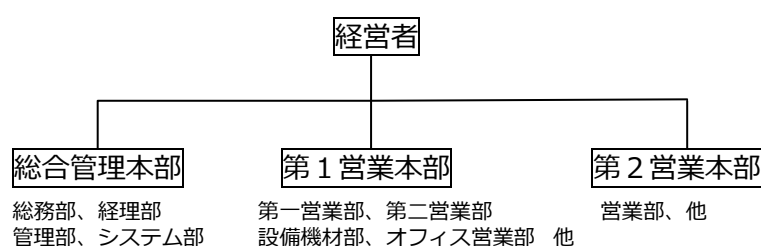


図 1 組織図

< ISO と企業成長（組織の変化）>

EMS を運用してきた約 9 年間で、同社の企業成長に貢献したポイントとしては、以下の 2 点が挙げられる。

CSR 活動の推進

- ① 基本方針：EMS 導入前から品質・環境の二ーズを全社で共有していたため、取り組みに対しては抵抗なく導入ができた。事業が多岐にわたるため、各プロセス（部門活動）管理や環境パフォーマンス指標の策定（実行計画書策定）に苦労した点があった。運用当初は紙・ゴミ・電気を中心に目標設定していたが、最近では環境配慮製品の販売促進等、各部門が業務に直結した環境目標を設定した活動に徹している。また、ISO の審査時の指摘事項にも、それらが取り上げられ、改善しながら進めてきた。
- ② BCP 策定：2011 年 3 月に発生した東日本大震災を機に、お客様や従業員の安全を守ることを第一に考え、会社を守るために東京都主催（中小企業対象）の策定支援プロジェクトに参加し、継続的改善を図っている。BCP は各部門で策定し、年 2 回推進会議を開催し、スタッフへの教育、役割分担等を確認しながら運用している。
- ③ 衛生管理：職場における従業員の安全と社員と家族の健康管理を推進し、健全な会社として繁栄、成長を目指している。

経営者参加の下、顧客と一体となったシステム構築

経営者は、スタッフとのコミュニケーションに重きを置き、定期的に環境配慮製品、サービス等についての情報交換を実施している。この経営トップダウンにより、チェーン店の建築資材の再利用サービス、WEBシステムによる材料の受注など、顧客と一緒にビジネスモデルを構築し、資材調達先と連携した取り組みで、新しい価値を生み出している。

経営者は、商品の販売方法を提案することがわが社の強みであると捉え、それが他社との差別化につながり、顧客の信頼や満足を勝ち取ることになると考えている。また、それが結果として、業務拡大に結びつくと考え、事業活動を進めている。

<認証機関の関わり>

EMSを導入し、認証機関を選定する段階で現在の認証機関を選択した理由は、認証取得当時の当社顧問のコンサルタントによる紹介であった。

これまで審査を担当した審査員は、現場観察力、コミュニケーション能力等に優れ、その有効な指摘やコメント（不明な点は表現を変え、被監査側が理解できるよう丁寧に対応）には満足している。審査員に望む力量としては、同社の内部監査でも数件は指摘できが、第三者の認証機関の視点からの確に不具合、システム改善に繋つなげる指摘を提供してくれることである。

過去の審査時に印象に残る指摘は、登録当初、目的、目標が環境の観点から紙、ゴミ、電気の一般的な目標を設定していたが、視点を変え、より事業活動に精通した目標に変えたらどうかと指摘されたことで、現在は、これを見直して、うまく運用している。

審査員から見た組織の運用状況としては、以下の点を挙げられた。

- ・フランチャイズチェーン店への材料一括支給の物流サービスが採用され、より多くの商品データを保有することで、商流 + 物流 + 情報の一括管理が可能となり業務拡大につながっている。
- ・商社として在庫を抱えながら顧客の指示により納品する業務形態があり、見込発注の量的予測に起因する余剰在庫製品が発生する問題点が内在していた。しかし、在庫製品を削減する仕組みを構築し、大きな効果を出している。デッドストック削減 = 廃棄物削減に寄与している。
- ・EMS推進メンバーも各部門から選出され、事業活動上の組織と一体とした運営推進体制が整ってきた。全社一丸となった全員参加の事業活動を展開している。

認証機関としてのサービスについては、規格改正に伴うセミナー、内部監査員の要請セミナー、法規制の改正に伴う情報提供等に満足している。

ISO 14001 は組織の事業活動と一体となり、企業体質の強化につながり、環境活動はサービス業界にも活用できることは明確である。ISO の登録だけでなく、何事も組織の事業活動の成功はトップのしっかりした考えとリーダーシップの発揮並びに率先垂範が大きな要素と言っても過言ではない。

同社は、トップマネジメントがうまく活用、運用されている。ISO 運用だけでなく、本業の事業活動分野でもさらに成功することが確信できる。

ISO 27001、ISO 9001 のシステムを社内で開発して日常業務のレベルアップに活用

株式会社 ライテック

所在地：東京都新宿区

設立年月：1974年7月

トップマネジメント：代表取締役社長 稲垣 光之 氏

資本金：7,005万円

売上高：14億9,000万円

対象人員：165名

主要業務：シンクタンク業務、システム開発

適用規格：ISO 9001（2015年8月認証取得）

ISO/IEC 27001（2009年1月認証取得）

URL：<https://www.litec.co.jp/index.html>

<企業の概要>

1974年、シンクタンク業務の推進とコンピュータの高度利用を目指して株式会社アイ・ビー・エス・データセンターを設立し、以来、シンクタンク業務とシステム開発を主業としてきた。1991年4月、社名を株式会社 ライテックと改め、英知と技術の融合を通じて人間社会へ貢献することをめざしている。社名は、Linkage of intelligence & Technology（英知と技術の融合）の頭文字「Litec」が元になっている。

シンクタンク業務では交通、都市計画、経済、環境などの分野に関して調査分析や政策提言など、またシステム開発業務ではIT技術活用のコンサルティングやシステムの要求分析・設計・構築・運用支援などの実績をもとに、幅広いソリューションを提供している。さらにシンクタンクとシステム開発それぞれの機能を担う各部門が、顧客のニーズに合わせて組織横断的に連携してチームを編成することにより、適切でスピーディーな対応が実現できている。マネジメントシステムの認証は、ISMS、QMSの他、Pマークも取得している。

<ISO と企業成長（導入時）>

同社は2009年に、顧客からの要求と入札参加資格条件からまずISO/IEC 27001（ISMS）の認証を取得した。しかしながらその構築は外部コンサルタント主導によるもので社内に主体性がなく、目標としていた「短期間での認証取得」には程遠いものであった。やがて、コンサルタントから提供される紙ベースでのシステム文書のテンプレート類と、認証取得後にもコンサルティング会社に対するISMSのメンテナンス費用が発生するとのことに疑問を抱くようになり、自社内でISMSのシステムを開発することを決断した。そのため、途中段階まで紙ベースで構築したISMSを新たなデータシステムへと変換する作業等もあ

り、構築開始から認証取得まで3年を要することとなった。

構築した社内システムは、各プロジェクトにおいて特定されたリスクの進捗管理ができるもので、ウイルス対策、ソフトウェアアップデート等、ISMSに関するメンテナンスをしていないとアラーム表示されるような、日常業務の進め方と一体化したシステムであった。

こうした経験を踏まえ、2015年に認証取得をしたISO 9001（QMS）の構築に際しては、3年間を要したISMSでの反省から、当初から自社内でシステムを開発して、業務の進捗管理と連動したシステムを僅か4カ月で構築することができた。

これは各プロジェクトの担当者、受注金額、納期レビュー、検証、妥当性確認、変更管理、最終検査等、各プロセスがモニタリングできるシステムで、プロジェクト担当者たちが自律的に管理できるだけでなく、組織内部に設置された第三者委員会が、全部門のプロジェクトの進捗を一元的に管理できるものにもなった。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

ISMSとQMSの運用において企業成長のポイントとなった点として、主に以下の三点が挙げられる。

第一には、「マネジメントシステム推進室」の設置と、その運用委員会である「情報セキュリティ委員会」と「QMS管理委員会」を新設したことである。「マネジメントシステム推進室」は内部監査員10名体制で総務部の傘下に設置された。これによって、トップ自らがマネジメントシステムの強化と継続的改善を図ることに関与できるようになり、組織的な運営体制を整えることが可能となった。

「情報セキュリティ委員会」と「QMS管理委員会」の運用委員会は部長クラスの7名がメンバーとなっているもので、現在においても数名の役員が参加して毎月開催されている。この委員会活動によりマネジメントシステムの重要性や有効性に関する意識が社内に浸透し、全社目標から部門目標、そして個人目標に至るまでをイントラシステムに入力して管理している。このため、それぞれのレベルでの目標達成度が定期的にレビューできる仕掛けとなっている。

第二は社内の教育体制の整備・充実である。毎年、7月の創立記念行事の中で、ISMS、QMS、Pマークに関する集合教育を開催し、その後のフォローはイントラネット「QMS」によるe-ラーニングを活用しての個人学習に委ねられている。従業員の自主性が重視されているとはいえ、個人学習の最後に課されるe-ラーニング試験では、全員合格するまで繰り返し受けなければならない厳しいもので、しかもe-ラーニングの実施状況、合否状況も一元管理できるシステムとなっている。

そして第三としては、内部監査とマネジメントレビューの実施方法が挙げられる。内部監査は年に2回開催される経営幹部会前に実施され、各プロジェクトの進捗管理等、業務監査的な内容が中心で、ここ数年で規格要求事項への適合性監査から業務プロセスの有効性監査へと変化してきた。内部監査員は数年でローテーションさせていて、特定の人材を固定化させていない。監査能力の向上を組織的に図るためである。

またマネジメントレビューについては、年に2回の経営幹部会がその機能を有し、「問題

は現場で起きている」との考えから、マネジメントレビューのインプット情報は現場に任せられている。ここでもレビューを単なるレビューとしてではなく、現場の能力向上の場であると位置づけていることは特筆すべき点である。

<認証機関の関わり>

認証機関との関わりについては、これまでの実地審査、認証機関としてのサービスについて相応に評価している。

まず実地審査においては、審査リーダーが更新審査から次の更新審査までを担当する担当リーダー制となっていることから、審査チームが社内の状況についてある程度の理解を持って審査に望んでくれていることで、大変有効な審査が実施されている。特に社内オリジナルで構築したマネジメントシステムに関する社内システムの内容を審査員が理解しているため、これらを審査員に説明する時間が省けて効率的だと評価されている。

また、審査チームのチームとしての審査体制についても評価している。審査リーダーはマネジメントシステム全体を意識したコメントを、そして審査チームメンバーは社内システムや現場の細かい点を意識したコメントをするなど、審査チーム全体としての役割分担や力量の担保がなされており、業務改善やリスク削減につながる審査となっている。特に各審査員がマネジメントシステムの懸念事項に関する仮説をもって審査に望んでいることがうかがわれ、それによって受審側に「気づき」を与えてくれる審査となっている点を高く評価している。

認証機関としてのサービスについても大変満足している。特に登録組織限定のサービスとしての諸々の情報提供や事例発表会、規格要求事項解説に関する初歩的なセミナーや内部監査員養成に関するセミナーなど、マネジメントシステムの改善に役立つ適切な情報提供がなされている。さらには経営層を対象としたセミナーに至るまでの階層別セミナーやマネジメントシステム別セミナーは、社員教育の一環として有効に活用されている。

ISO 取得の成果としては、ISMS、QMS のマネジメントシステム認証を維持し運用していることによって入札参加のための不可欠な条件を満たしていることはもとより、二者監査の緩和等のメリットがある。さらに間接的には、社員全体の力量向上、業務の可視化、継続的な業務改善、リスク削減にも大きく寄与している。

こうした審査チームによる認証や認証機関のさまざまなサポートは、マネジメントシステムを維持・強化するうえで、今後、ますます重要になるであろうと認識されている。

マネジメントシステムの活用による内部体制の強化と競合他社との差別化

株式会社 アミック

所在地：静岡県浜松市

設立年月：1992年11月

トップマネジメント：代表取締役社長 田北 暁

資本金：9,900万円

対象人員：171名

主要業務：国内・海外における製造業の業務管理システムに関する

- ・パッケージ商品企画／開発
- ・導入・運用に伴うコンサルティング・支援・教育
- ・個別顧客向けソフトウェア開発
- ・システムインテグレーションサービス
- ・関連コンピュータ、LAN・WAN 機器販売
- ・システム保守、技術サポート

適用規格：ISO/IEC 27001（2009年5月認証取得）

ISO 9001（2010年5月認証取得）

URL：<http://www.ammic.co.jp/>

<企業の概要>

株式会社 アミックは、1992年11月、生産管理システムのコンサルティング・開発・サポート会社として、静岡県浜松市にて創業。以降、国内だけでなく、海外でも事業を展開し、現在、本社を含め国内5拠点、海外3拠点で業務を行っている。主力商品は、製造業向けの基幹業務システムである「生産管理システム（AMMIC/NetP）」や「原価管理システム（AMMIC/NetC）」である。

2009年5月、国内の拠点を対象としISO/IEC 27001の認証を取得。翌年、国内外すべての拠点を対象としてISO 9001を認証取得した。2015年4月にISO/IEC 27001の認証登録範囲を拡大し、国内外全拠点が認証登録された。

<ISOと企業成長（導入時）>

マネジメントシステムの構築

2008年ごろ、取引先からの要求とコンペ参加資格としてISO/IEC 27001（ISMS）の認証取得が必要になった。あわせて、内部体制の強化と競合他社との競争も意識し、ISO/IEC 27001（ISMS）の認証取得を社内に指示した。認証取得に向けた取組み当初、社員からは、「手順が煩雑になる」、「文書の要求事項で余計な工数がかかる」など声が挙がったが、経営者自らISMSの必要性を訴えた。

導入にあたり外部コンサルタントを活用することで、社員のマネジメントシステムに関する理解も深まった。また規格に従ったマニュアル化、何をすべきかの道筋をコンサルタントが出してくれたことで、社員が動きやすくなった。その結果、手順のシステム化もスムーズに行われ、2009年5月に認証登録された。

一方、ISO 9001 (QMS) の導入は、ISMS を構築する際に、同社の業務には品質サービスに関するマネジメントシステムの必要性を感じたことがきっかけであった。特に、PDCA を回していくことで、標準的に作業を行うということの大事さを理解した。あわせて海外の事業所は現地社員のみでの運営であるため、国際標準としての標準化を行うことで、国内外問わず同じ手順で業務ができるということから、国内外すべての事業所を含めた認証の取り組みを行った。

QMS を取得したメリットとして、ベンダー監査での対応において、導入以前は経営者が対応していたが、QMS により、社員の誰でもがスムーズにマニュアルに従って、自信をもって回答ができるようになってきたことが挙げられる。

構築から事業拡大へ

同社は、ISO の認証取得に伴い、組織を大きく変えたり、ISO の管理のためだけの人員を投入したりするなど、特別なことは行ってない。各部門の管理責任者を中心に業務を行ってきている。また、品質面の会議として月1回 ISO 会議を行っている。会議では、経営側からの要求事項の浸透を図っている。同会議では、各部門からは代表者が参加する。代表者はリーダークラスではなく、その一步手前の者を出させることで、人材育成も図っている。

ISO 導入の結果、着実に事業（売上げ）が拡大し、人員も増やすことができた（2008年当時125名、2016年3月時点171名）。さらに、社員の意識が向上したことで、プロジェクト管理における知識や技術の強化につながり、プロジェクトの計画段階で予想されるリスクを共有し、その対策をとることができ、適切なプロジェクト計画の立案にもつながっている。結果的に、仕事の標準化ができ、各工程におけるレビューを徹底して行うことにより、プロジェクトごとの採算性の改善にも好影響を及ぼすようになってきた。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

経営のツールとしてのマネジメントシステムへ

トップは、マネジメントシステムは経営するための最低限のルールであり、社員と共有できるルールと考えている。また、最低限の管理ができ、経営側と社員がお互いの知恵を出すことで役立つツールであるとも考えている。

例えば、目標管理においては、会社の目標を達成するために必要なグループの目標の位置づけが明確になり、各部門でわかりやすい目標を立てられるようになった。また、マネジメントシステム導入以前から行われてきた予算会議は、会議自体の内容が曖昧であったが、現在は目標の発表と結果の報告ということで明確になってきた。さらに、手順や作業の標準化が図れたことにより、トップが各プロジェクトの体制等に関与し、必要な記録が残るように

なった。

社員が ISO を理解することで、共通マニュアルに沿って仕事ができるようになり、グループ、プロジェクト間で、おおいに標準化が図られた。その結果、プロセスの改善に結び付けられるようになった。

内部監査においては、コンサルタントによる内部監査と社員による内部監査を実施し、是正された情報は、社内のシステムでデータベース化することで、全社で共有するとともに、他部門でも横展開を図りやすくしている。今後、内部監査の質を高めること、客観的な目で内部監査できるようにすることを考えている。

＜認証機関の関わり＞

QMS の認証取得時に、認証機関から提案があり、QMS の初回審査時（第二段階審査）から QMS・ISMS の複合審査を受けている。その結果、通常年 2 回の外部審査が 1 回となり、審査の総工数も削減され、効率的に審査が行われている。

また、ISO 9001 を運用改善する中では、認証機関・審査員との間でのコミュニケーション・ツールが有効な手段となっている。特に審査時の所見や観察事項、不適合等が効果を上げている。

審査員に望む力量は、自社の業務内容だけでなく、業界の問題や課題に関して精通しており、表面的な指摘でなく、根本的な指摘ができることと考えている。同じ審査員が何度も来てくれることで、自分たちのステップアップを感じ取れる。また、初めての審査員が客観的とはいえ、一般的な形で指摘するより、具体的な指摘になるので、きちんと指摘内容が理解できることで、より良い指摘であると感じ取れることもある。

審査員の指摘・所見の一例を挙げると、審査を通じて担当者にマネジメントシステムを説明されたことにより、担当者の理解促進につながり、目標立案、プロジェクト計画、標準化による作業、グループ・プロジェクト間での標準化など、プロセス改善といった成果につながった。

プロジェクト計画段階における検討事項の明確化と標準化に対する指摘では、プロジェクトのクローリングとその振り返り事項を明確化することで、次段階への展開につなげ、予算と実績が明確化され、顧客満足度を認識することになった。この他にも審査員の指摘・所見などから、当社はさらなる改善につなげている。

さらに、組織は認証機関が提供する事例研究会やセミナーなどのサービスについても有効に活用している。

経営者は、マネジメントシステムの運用効果を実感するデータとして、売上、採算、製品客先検出不具合数、社内テスト有効性、顧客満足度を挙げる。これらの指標は、審査時に、審査員が同社のマネジメントシステムが有効に機能していることの指標として確認している。また、内部統制への寄与、内部プロセスの改善、製品品質向上、顧客満足向上、売上採算向上などに関する有効なツールが、マネジメントシステムであるとも考えている。

医療施設におけるマネジメントシステムの活用－患者に寄り添う医療に向けて－

伊藤病院

所在地：東京都渋谷区

設立年月：1937年10月

トップマネジメント：院長 伊藤 公一

対象人員：256名

主要業務：甲状腺疾患専門病院としての業務

適用規格：ISO 9001（2010年5月認証取得）

URL：<http://www.ito-hospital.jp/>

<企業の概要>

東京・表参道。この通りは街路樹のケヤキ並木でも知られており、多くの人々が訪れる場所である。1937年、この地で開院した伊藤病院は、移転新築や改築を経ながら外来患者数36万人／年以上の甲状腺疾患専門病院として、現在に至る。

2010年5月にISO 9001の認証を取得。認証取得以降、初診患者数・外来患者数とも増加しており、マネジメントシステムを病院経営に役立てている。

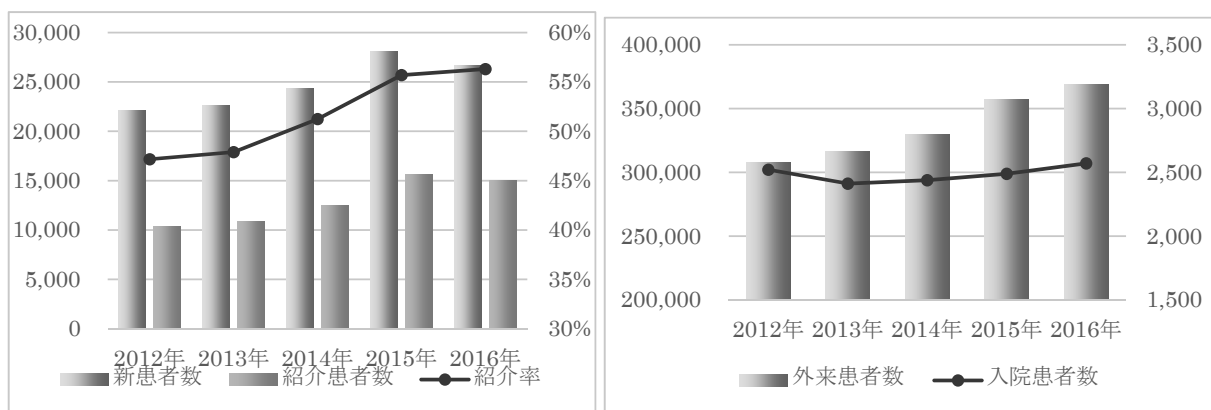


図1 新患者数と紹介患者数、外来患者数と入院患者数の推移

(出典)伊藤病院より提供

<ISOと企業成長（導入時）>

マネジメントシステムの構築

伊藤公一院長が就任されてすぐに、「現在の病院がどのような状態なのかを管理すること、経営する者として認識することが必要」ということで、病院機能評価を受審した。そして院長職に従事し10年以上が経過したところで、さらなるステップアップを考え、取得を目指したのがISO 9001であった。「病院機能評価は、管理者が組織を見つめ直すという点では

極めてよい仕組みではあるが、一般の人々のみならず、同業者にもその存在意義が知られておらず、無力感があった。その点 ISO は、国際的な規格であることも取得動機の一つである。その他に、「一般企業と同じような組織づくりにも ISO が有効と考えた」と、院長は話す。また、病院の立地が表参道ということもあり、外国人の患者も多く、ISO は職員の意識を高めるのにも有効と考え、認証取得することを決定した。

医療機能評価を受けていたとはいえ、ISO は医療とは違う切り口であった。また、用語が難しかったため、医師として、技術者として何をすべきか、医療で品質を改善するということがわからなかった。

ISO 9001 導入にあたり、マネジメントシステムの構築には、外部コンサルタントを活用した。コンサルタントを活用したことで、マネジメントシステムはスムーズに構築できた。また、構築当初から、ISO 9001 が仕事の一部に定着するようにした。さらに、2009 年 9 月からは「ISO ニュース」を発行し、事務局の会議情報やマネジメントレビューの結果などを全職員に周知し、管理者だけでなく現場の職員に ISO 9001 の取組みを浸透させ、本業と一体化させてきた。この「ISO ニュース」は、現在も発行を続けている。

構築から改善へ

認証取得当初から、品質目標やマネジメントレビューのアウトプットなどによる院長からの指示により、各種改善活動を実施してきた。表 1 は、改善活動の主な内容である。

表 1 主な改善活動

項目	課題	ISO を活用した改善方法
方針管理	病院の理念を実現するための病院長のコミットメントが徹底できていなかった。目標管理の機能が不十分	品質目標を各部門・部署に展開する目標管理体制を構築した
透明性	結果を保証すべき医療プロセスや業務プロセスの内容が見えにくかった	文書化の手順と識別管理（最新版）記録管理体制を構築した（業務の標準化）
人材育成	新入職者の早期育成の仕組みが不足していた	力量評価、教育計画実施一覧表の管理体制を構築した
安全管理	医療安全管理体制はあるが、原因追及・根本対策といったプロセスが不十分であった	問題の原因を除去する是正・予防プロセスを確立した
医療技術面	設備管理、医療機器の故障・トラブルを未然に防ぐ予防保全が不足	設備管理体制を確立した
継続的改善	業務のチェック機能（プロセス管理）の確実な運用が確立されていなかった	内部監査の実施で PDCA を強化し、監査内容を他部署で水平展開し予防処置につなげる手順を確立した

これら改善効果は、管理者よりも実際に現場で業務を担当している職員のほうが目に見える形で感じている。ISO 9001 が事業目的と一体化して、企業成果に結びついてきたと実感したのは、認証取得後 3 年目の更新審査を受審した頃であった。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

患者に寄り添う医療に向けて

2016 年、ISO 9001 の構築から約 7 年が経つ。同病院の ISO 9001 は、内部の改善だけ

ではなく、来院する患者に寄り添うためにも活用されている。例えば、ISO 9001 の設計開発の手法は、甲状腺疾患の治療に対する新技術導入だけでなく、来院された患者の待ち時間を短縮させるための改善にも用いられた。その結果、各部署が協力をすることで、待ち時間を大幅に短縮させることができた。

また、近年海外の患者が増加し続けている。その中でも中国人の患者がとりわけ多く、2014 年の外国人対応件数は延べ 400 人、2015 年は延べ 624 人、さらに 2016 年は延べ 1,000 人に達する見込みである。2015 年 4 月から国際医療室を増設し 2 名の中・韓国語医療通訳が常駐している。

内部監査は年 2 回実施しているが、監査員として医師が参画することで、日常診察からの気づき、そして患者の意向を把握できる立場から、中身の濃い監査を実施している。

ISO 取得に対する評価を患者様、取引業者内外からいただくことで、職場で働く職員一人ひとりの大きな自信につながり、これからも患者に寄り添う医療を提供し続けていく。

<認証機関の関わり>

ISO 9001 を運用改善する中で、認証機関・審査員とのコミュニケーションは有効な手段である。特に審査時の所見や観察事項、不適合等があげられる。

審査員に望む力量としては、“病院の審査ポイントを押さえている”ことである。具体的には、「仕組みの改善提案ができ、法的なルールだけではなく、当院の取組みを理解できる審査員」であること。直近の審査においては、院長より以下のコメントがあった。

「二人の審査員から当院に対して過分なご好意をいただき、素晴らしい評価をいただいたのは本当に光栄なことです。これを励みに益々の精進をいたします。」

審査員の所見の一例を挙げると、職員の力量評価、教育計画実施一覧表による管理体制の構築に対しては、「診療部では新人ドクターを中心にエコー診断と細胞診の比較について、毎月持ち回りで発表会を実施している。医師の力量向上への積極的な取組みである」とコメントしている。また、患者に誤った情報が伝わる可能性があった文書を一元管理したことに対しては、「ISO 事務局では院内で使用している膨大な印刷物（3 次文書）の調査を行い、印刷物管理一覧表にて、改訂状況を一元管理している」とコメントしている。さらに新技術の導入に関しては「分子標的薬治療を 2015 年 5 月から開始し、以後治療実績から得られた情報をもとに、化学療法ワーキンググループでの検討を経て『クリニカルパス（レンビマ導入）』や『分子標的薬導入入院病棟臨時指示簿』などの見直しを行っている。治療プロセスの継続的改善への取り組みとして評価できる」とコメントしている。これらの審査員の所見などから、組織はさらなる改善につなげている。また、組織は認証機関が提供する事例研究会や無料の説明会などのサービスについても有効に活用している。

平凡な言葉でもある「安心」と「安全」は、すべての医療機関に、当然のこととして求められている最低限の条件であることは間違いない。現在、多くの患者が診療連携やインターネットの口コミなどを通じて、同病院を選択していることは、その確実な安全に基づいた安心に対する評価である。同病院にとって、そのための有効なツールが国際規格 ISO 9001 であった。

新規事業での売上急増に伴い、企業体質強化に QMS を活用

株式会社 ウエルコ

所在地：東京都府中市

設立年月：1971 年 4 月

トップマネジメント：代表取締役社長 今 裕一

資本金：4,000 万円

売上高：15 億 6,200 万円

対象人員：91 名

主要業務：チューブポンプ、薬液供給装置の開発、製造、販売

適用規格：ISO 9001（2010 年 6 月認証取得）

U R L：<http://www.welco-web.co.jp/>

<企業の概要>

株式会社 ウエルコは、創業当時は多重伝送システムをはじめとする産業用電気機器メーカーとして様々な分野に製品を提供していたが、顧客ニーズから 1991 年にチューブポンプ及び薬液供給装置を開発した。チューブポンプ製品は医療、分析、洗浄、印刷、産業機械などの幅広い分野でその性能と信頼性を認められ、発売開始以来 25 年でその売上は 15 億円を超え、現在では同社の主力事業となっている。社名は、World Electronics Corporation の頭文字に由来し、創業者の今 幸男氏が「電気に関わる仕事で世界に羽ばたきたい」という思いを込めて命名した。

<ISO と企業成長（導入時）>

品質管理の重要性に気づく

新規に始めたチューブポンプ事業が急成長する段階で生産が追いつかないような状況となり、当時は極端な話、少々不良品が出ても「交換すればいい」といった組織風土であった。そこで体系的な品質管理活動の必要性と海外顧客からの要求もあり、2010 年に QMS の導入を決定した。この決定は製品品質を改善することは当然のこととして、品質に着目した体系的な事業活動の展開が主目的であった。

QMS 導入にあたっては外部コンサルタントは利用せず、品質管理責任者が前職での経験を活かし、極力、現業との整合性を意識して構築した。そこでの大きなポイントは部門単位で展開していた方針管理を、組織横断型のプロセス単位で管理することに変更した点であった。

プロセスごとの PCDA へ

同社の組織は図 1 のとおりで、各部門が目標達成に向けて方針管理を展開している。

QMSを導入してプロセスの概念が確立した段階で、各部門でのPDCAサイクルと各プロセスにおけるPDCAサイクルが一時二重管理の様相を呈していた。そこで、各プロセスにプロセスオーナーを任命してプロセス単位での方針管理に一本化し、事業達成の目標にフォーカスした。構築当時はどのようにプロセスを設定すべきか、どこまでプロセスを細分化すべきかなど試行錯誤したが、現在では営業部門からインプットされた情報が社内に展開される受注プロセスから、開発プロセス、生産プロセス、製造プロセス、測定分析プロセス、そして資源運用プロセスと、6つのプロセスでPDCAサイクルに則った方針管理を展開している。

QMSが事業目的と一体化して企業成果に結びついてきたと実感したのは、認証取得後3年目の更新審査を受審した頃であった。

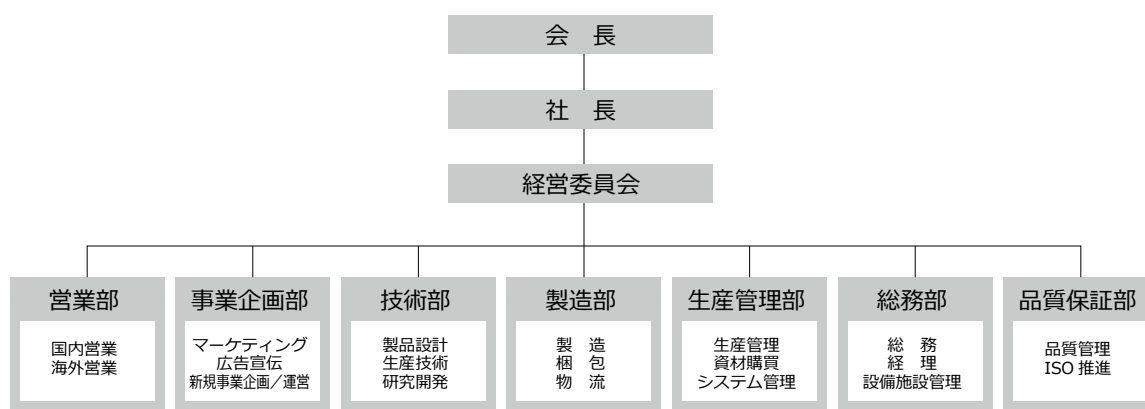


図 1 組織図

< ISO と企業成長（組織の変化）>

QMSを運用してきた約6年間で同社の企業成長に貢献したポイントとしては、以下の三点が挙げられる。

第一点は、「データの見える化」である。QMS導入以前は、各プロセスで有用なデータ管理やパフォーマンス指標という概念はあまりなかったが、設計や製造プロセスにおける各種データの他、出荷ミス件数や異常処理件数、設計不具合件数、不適合件数、そして顧客訪問件数等、前述の6つのプロセスごとに各種データを集積し、その分析がPDCAサイクルの大きなポイントとなっている。

第二点は、「チェック機能の強化」が挙げられる。集積したデータの活用の観点からも、設計のレビュー、検証、妥当性確認はもとより、前述の各種データの分析、そして顧客満足度調査結果等、PDCAサイクルにおけるCheckに要する時間がQMS導入前後では大きく異なるようになった。その結果、設計検証における信頼性の考え方や、SQC（統計的品質管理）のノウハウ等が構築されて、問題があった時には組織横断的に議論する時間が増え、議論の内容もQC手法やナゼナゼ分析を活用するなど、同社の企業成長につながっている。何よりも、そのような活動によって問題を隠さない組織風土が醸成されたことは大きな財産となっている。

そして第三点は、「プロセスの品質改善」という意識の醸成である。前述のとおり QMS 導入以前の新規事業が急成長していた時期は、生産活動、つまり PDCA の「D」の時間が殆どを占めていたような状態で、品質管理という概念が少なかった。やがて不良品を極力出さないように、製造工程における品質管理に着目して QMS を導入したが、各プロセスによる方針管理を導入した結果、モノの品質以前にプロセスの品質を改善しようという意識が社内に芽生えてきた。

例えば営業プロセスでは、顧客訪問回数を増やしたり、展示会の開催を数多く設定して FACE TO FACE の時間を長く設けることによって売上向上を目指すといった活動はわかりやすい例である。しかも各プロセスが有効に機能しているかどうかという指標を設け、それを管理、改善することによって各プロセスのパフォーマンスを向上させるという意識が徐々に醸成され、「改善」の風土が根付いた。このことは QMS によって企業が成長したことを実感させる、大きな軌跡である。

<認証機関の関わり>

QMS を導入し、認証機関を選定する段階で現在の認証機関を選択した理由は、当時の複数の認証機関の入札で最も安価であったことと、わが国における品質管理の総本山としてのブランド、そして偶然であるが創業者の今 幸男氏が、以前当該認証機関の会長を務められた方と同郷で、前々から相談をしていたことであった。

これまで審査を担当した審査員は、現場観察力、コミュニケーション能力等に優れ、その有効な指摘やコメントには大変満足をしている。審査員に望む力量としては、同社の製品や業界に精通していることよりも品質管理、データ分析、プロセス管理等をはじめとする「管理技術」に長けていることである。「固有技術」は同社が有するもので外部の人では把握が難しいが、それを管理する技術において、審査員の方々からのコメントに毎回の審査で感謝している。

一例を挙げると、教育・訓練に関する指摘から社員の「スキルマップ」を作成したことによって同社に足りない力量が明確になり、教育体系が整備された。また方針管理の運用に関して、目標達成の「手段」に着目して各プロセスの有効性を改善する視点へとシフトしてきたことも審査員のコメントがきっかけであった。

認証機関としてのサービスについても大変満足している。まず、審査リーダーを 3 年間固定して、同社の継続的改善に重きを置いた審査をする点は有効な審査サービスだと捉えている。毎年違う審査員が担当すると、多かれ少なかれ見解の違いがあらうと思われ、審査の継続性の観点から担当リーダー制には満足している。

何よりも登録組織限定のコミュニティのサービスには大変満足している。その中で開催される無料セミナーには色々なコースに参加したが、例えば「内部監査レベルアップコース」は、経営目的達成を主眼において ISO 19011 に則った内部監査を実施する方法論のセミナーで、「監査プログラム」や「監査計画」そして「重点監査目的」といったキーワードを学んだ。この学びによって、同社の内部監査も規格要求事項の適合性中心であったものから、経営課題や品質目標から導かれる重点監査目的を設定した形態へと変更し、大変有効な

内部監査へと変化した。

また年に2回開催していたマネジメントレビューを四半期毎に開催する部門長会議へと統合するなど、マネジメントシステムを同社の実態に合致させたことも、当該セミナーの内容を参考にしたものである。現在では各種セミナーを教育体系に組み込み、社員の力量向上に大いに役立っている。

QMSが企業体質の強化につながり、各プロセスを継続的に改善する組織風土が確立したことを痛感している。そして、その有効なツールが国際規格 ISO 9001 であった。

航空業界参入に向けて JIS Q 9100 を取得

ハードロック工業 株式会社

所在地：大阪府東大阪市川俣 1-6-24

設立年月：1974 年 4 月

トップマネジメント：代表取締役社長 若林 克彦

資本金：1,000 万円

売上高：-

対象人員：63 名

主要業務：HLN（ハードロックナット）

HLB（ハードロックベアリングナット）

SLN（スペースロックナット）

HLS（ハードロックセットスクリュー）

上記の製造及び販売（すべて特許商品）

適用規格：JIS Q 9100（品質マネジメントシステム－航空、宇宙及び防衛分野の組織に対する要求事項／2011 年 9 月認証取得）

URL：<http://www.hardlock.co.jp/>

<企業の概要>

ハードロック工業 株式会社は、1974 年の創業以来、HLN、HLB、SLN、HLS の製造及び販売を行っている。顧客要望を大切にしながら、技術開発、品質向上、コスト低減、納期短縮に、全社を挙げて取り組んでいる。そこには、すべてに安全を願う心と、安全を守ろうとする意志が込められている。確かな技術、厳格な品質チェックのもとに生まれた製品は、安全を守り、時代を築く縁の下の力持ちとして、幅広い分野で今や欠くことのできない重要なパーツとの評価を受けている。同社の製品は世界中のさまざまな分野で、40 年間以上に亘り、延べ 3 億個以上使われ続けている。

<ISO と企業成長（導入時）>

ISO 9001 から JIS Q 9100 へ

同社は、JIS Q 9100（品質マネジメントシステム－航空、宇宙及び防衛分野の組織に対する要求事項）を 2011 年に認証取得したが、その時点で既に ISO 9001 を取得して約 8 年が経過していた。ISO 9001 を取得した動機は、当時の取引先から取得の有無を問われることが多々あった点があり、さらに当時のクレームの大半が製品に対するものよりも、ヒューマンエラーに起因する誤発送等のケアレスミスが大半であったため、取引の必須事項ではなかったが、ビジネスをスムーズに行うためにも ISO 9001 を取得した。

取得当初は、外部要因で半ば仕方なく取得したという側面が強かったため、品質管理担当

が一人で書類等の整備を行う状態であった。そのような状態ではあったが、JIS Q 9100 取得することになり、それまでの審査での指摘事項に基づいて改善活動をコツコツと実施し、徐々にではあるが、品質保証体制が整った。また、組織立った動きができるようになるにつれて売上げも向上していった。

JIS Q 9100 の取得のきっかけとしては、2008 年に経済産業省の近畿経済産業局長の表敬訪問を受けたことにあった。その訪問の真意は不明であったが、当時の経済産業大臣がボーイング社に対して、日本の優秀な企業の取引への参入を働きかけており、大臣のミッションを受けて日本全国の参入の可能性のある優秀な企業の選定を行っていた。この表敬訪問の際に、近畿経済産業局長より同社社長に航空業界への参入の打診があったことが、JIS Q 9100 取得のきっかけであった。

JIS Q 9100 取得へのチャレンジ

まずは紹介されたセミナーに参加して航空業界の勉強からはじめた。その段階で想定していたレベルよりはるかに高い要求事項を求められることを認識したが、経済産業大臣肝いりのミッションでもあったので簡単に断念もできず悶々としていた。

そんな折、大阪科学技術センター（ATAC）による工場見学を受けた。その際、幸運にも航空業界に精通している、日本を代表するようなエンジニアの方を紹介いただき、これをきっかけにコンサルティングを依頼することになり、JIS Q 9100 の取得に向けて、スタートすることができた。

すでに ISO 9001 を認証取得していたが、社内での品質管理に対する意識もまだまだ低く、品質管理担当一人で運用しているような状態であった。そのため、JIS Q 9100 を取得することは、非常に高いハードルであった。幸いなことに取得前にボーイング社を訪問してプレゼンテーションする機会に恵まれ、先方にも製品を大変気に入られたことで、まずは JIS Q 9100 取得という方向に意識が向いた。

導入段階での課題はたくさんあったが、規格の要求事項に対応することで会社は良い方向に向かうという認識を持っていた。まずは組織の再構築から始まり検査項目の見直し、購買先の管理、トレーサビリティ、社内教育、現場の意識改革等、改善項目が多く、一からすべてやるような状況であった。月一回の品質会議を実施して少しずつ意識改革に努めた。また、不足していた検査機器等の先行投資も実施し、取得準備の段階で徐々に品質保証体制が整い、組織だった動きができるようになった。

< ISO と企業成長（組織の変化） >

業務の変化と有効性

2011 年に JIS Q 9100 取得して、すでに 5 年経過しているが、さまざまな面において成果があると感じている。その間に社内の意識も大きく変化して、全社員が経営に参加する素地ができつつあり、全社一丸となって計画を立案し実施できようになってきている。それにつれて、売上も右肩上がりに伸びている。

月 1 回の品質会議では、当初は会議に参加する意義や目的が理解されず、単なる報告会

になっていた。しかし、今では各プロセスにおいて PDCA の考え方の理解度が深まり、各部署が管理指標を設定して、クレーム件数の減少や生産性の向上、ロスコスト削減等のチェックを実施し、改善するための施策を議論できるようになった。この点は非常に大きな成果である。製品の品質もさることながら、人材の質も向上したと感じている。

組織がしっかりしてくるにつれて、新たな課題としては、マネジメントの力量を備えた人材の確保と育成の必要性が高まり、実際に外部からの積極的な採用も実施している。

<認証機関の関わり>

認証の継続と審査への期待

審査を通して改善のヒントとなるような有効な指摘や、客観的な事実に基づく第三者からの指摘は非常に有効である。要求事項の高い航空、宇宙および防衛分野向けのマネジメントシステムである JIS Q 9100 を取得していることは、人材育成にも効果を発揮している。

ISO 9001 導入から JIS Q 9100 へ切り替え、売上も順調に伸びてきている。ISO 9001 の 2015 年版が発行され、経営方針との整合性やリスク面が強調されたことは管理者にとっては追い風であり、今後ますます経営方針と品質マネジメントの融合をはかり、さらなる飛躍の糧となることを期待している。

ISO のツールを上手く活用し受注増に繋げる

食品 A

所在地：群馬県

設立年月：1959年4月

資本金：5,000万円

従業員数：100名

主要業務：即席麺の製造

適用規格：ISO 9001（2011年11月認証取得）

ISO 22000（2014年11月認証取得）

<企業の概要>

食品 A は群馬県に本社を置き、即席麺（カップ麺、袋麺）の製造をしており、多様な消費者ニーズに合わせて、ブランド展開している。

商品は、カップラーメンの他、カップ焼きそば、袋麺、夏季限定の冷やし麺、冬季限定の餅入りの商品など、大盛りからミニまで多彩な商品ラインナップを揃えており、主に量販店に置かれることが多い。また、量販店向けプライベート商品の開発も行っている。

<ISO と企業成長（導入時）>

食の安全・安心に関する不祥事が多発し、ISO の重要性に気づく

ISO を取得する以前の業務体制では、麺の製造を運用するうえでの決まりごととは食品に関連する法律の遵守、規定、手順書等を確認することで操業していた。当時、仕事の継承はスタッフの頭に入っているとの自負をもっていて、「見て仕事の内容を覚えよ」といった職人気質の体制であった。

食品安全をより強固なツールにするために、2011年11月に ISO 9001 : (QMS) を認証取得した。この決定は安全で安心な製品を提供することは当然のこととしても、社内体制を見直して、改善に着目した体系・事業活動を展開することが主目的であった。

また、経営者から作業をするスタッフまで、ISO ツールを活用し業務体制全般を「近代化、見える化」したい思いもあった。その後、2014年11月には ISO 22000 (FSMS) を新たに認証取得した。

ISO 導入にあたっては、コンサルタントをうまく活用し、不明な点等を克服しながら（1年程度）、システム構築に努めた。社内では ISO の推進役として前職での経験を活かした管理責任者と、若手の ISO 事務局の強い改善意識を持って、構築を進めた。構築での大きなポイントは、スタッフが業務を進めて行くうえで、親しみやすい会議体（委員会）を設け、全従業員が問題意識を持って MS に取り組むことができたことである。

経営目標の実現に向けたプロセスの運用

同社は各部門目標達成に向けて、方針管理を展開している。

ISOの導入時はまずQMS登録して、組織の強化、仕組みの構築が図られてきた。QMS導入後はPDCAサイクルを確実に運用し、各自が責任をもって業務に取り組んだ結果、クレーム件数も着実に減少してきた。

食品安全を、より強固なツールにするためにQMS、FSMSともに、現場重視の審査に取り込み、運用を図った。現在では受注から製品引き渡しまでのプロセスが確実に実施され、PDCAサイクルに則った方針管理を展開している。

QMS、FSMSを導入して、事業目的と一体化して、企業成果に結びついてきたと実感したのは、QMSを認証取得後の5年目の更新審査を受審した頃であった。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

QMS（登録5年）、FSMS（登録2年）を運用してきた中で、同社の企業成長に貢献したポイントとしては、以下の3点があげられる。

改善活動における経営者の理解

QMS導入以前は、各部門（プロセス）での活動は実施していたが、何となくやらされ感があった。導入後は、各部門、スタッフの役割、権限も明確にされ、スタッフの自発的提案で各種委員会（表1）を設置し、問題点の抽出→議論→上位会議、製造会議（1回/月）といった手順で上げ、改善に努めることができた。

表1 スタッフ提案による委員会

みなおしハッチ委員会（工程内の品質問題）
カエルちゃんと委員会（5S、衛生問題）←逆から読むと ちゃんとカエル委員会
防虫防鼠コンタミ防止委員会
フードディフェンス会議

他の会議体では毎週、分科会も開催され、全員参加の改善活動に取り組んでいる。

各部門（スタッフ）の知識向上

ISO導入前は、職人気質のスタッフが多く、仕事の教育、技術の継承が上手く進まなかった（突然退社もあり）。ISO導入後は、各部門で不具合検出→データ分析→改善の流れ（PDCA）が上手く回り、一連のシステムとしてスムーズに回せるようになった。今では現場で発生した設備等の不具合は、業者に言われるままではなく、納得のいかない所は納得のいくまで議論し合える技術、力量が備えられてきた。

このような活動により、スタッフ一人ひとりが自分の仕事に取り組む意識が社内に芽生えてきた。

ISO を取得したことによる受注増

営業部が関係業界へ働きかけをした結果、大手量販店より ISO を取得していることが理由で受注につながり、2016 年 9 月から製造を開始している。今後は、ISO 22000 から FSSC 22000 へ移行するための取り組みも進めている。2017 年度中には FSSC 22000 を認証取得する予定で、食品安全、労働安全、品質、生産性のすべての面から社内体制（ハード面の改善）を整え進めている。

<認証機関の関わり>

QMS、FSMS を導入し、認証機関を選定する段階で、複数の認証機関にプレゼンを依頼した。プレゼンを見た結果、その内容が同社が進んで行く方向性（事業方針）に合ったことを確認できたことが、選定の理由であった。

これまで審査を担当した審査員は、現場観察力、コミュニケーション能力等に優れ、その有効な指摘やコメントには大変満足している。内部監査で検出できなかったシステム上の問題点等、審査員からの目で述べられた指摘、コメントには感謝している。

以下に一例をあげる。

- ① 教育・訓練に関する内容では、製造担当者の集合教育が実施され、有効性が評価されていたが、欠席者へのフォローが未実施であり、教育体系が整備された。
- ② ハザード分析を実施する際、文書（試験成績証明書）を入手しているが、発効日が古く、証明書として有効であることを示す手順に改善の余地がある。

逆に審査員から評価していただいた点として、是正処置に関する内容で、工程内で発生した是正処置の対応が、原因追究、処置、効果確認（再発防止）が確実に実施されるよう、PDCA ステップを明示したスタイルになって、改善されているというものがあった。

認証取得当初の審査スタイルは各部門とも受け身の体制であって、担当者は審査員の言われるままの対応であった。しかし、最近の審査では審査中にディスカッション（審査員に不明な点は問いただす等）ができる段階までに、理解度が深まってきた。

ISO 9001、ISO 22000 を認証取得してマネジメントシステムを確立したことにより、組織体制の強化につながった実感がある。ISO を非常にいいツールとして利用している。

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。

クレームの見える化に取り組み、責任と権限の明確化により不良低減、離職率ゼロを実現

株式会社 コムテック

所在地：愛知県みよし市筋生町下石田 60 番地

設立年月：1985 年 10 月

トップマネジメント：代表取締役社長 大川 晋悟

資本金：6,500 万円

対象人員：84 名

主要業務：自動車用電子精密機器・開発・製造・光システム及び放送衛星用ダブルコンバーター・設計開発。

適用規格：ISO 9001（2015 年 7 月認証取得）

URL：<http://www.e-comtec.co.jp/>

<企業の概要>

株式会社 コムテックは、1985 年に資本金 1,000 万円で設立された。その後資本金を 3,000 万円に増資し、1995 年にはフィリピン工場を設立した。2002 年には自動車メーカーへ、リモコンスターターの OEM 供給を開始した。企業成長に応じて、資本金を 6,500 万円に増資すると共に、2015 年 7 月には ISO 9001 を認証取得した。

主な商品群は、ドライブレコーダー、リモコンエンジンスターター、レーダー探知機等である。

<ISO と企業成長（導入時）>

品質向上が取得目的

同社は 2015 年に ISO を取得したが、その動機は品質向上であった。品質向上を実現し、クレーム、不良率低減は元より、社員のモチベーションアップも果たした。2015 年の初回審査後、翌年の 2016 年には、2015 年度版新規格へ移行した。新規格への移行は、早い段階からその取得を考えた。したがって、社員のモチベーションが高い間に、新規格へ移行することができた。

取得時の苦労は、品質マニュアルを全社員に熟知させるのに時間を要したことである。形のない状態からのスタートであった。まずは部課長方針会議で取り上げ、期限を決めて実行した。トップの方針を部課長方針へブレークダウンすることも実施した。

顧客満足度の向上に向けて

ISO の初回構築には手間がかかったが、振り返ってみると、問題が発生した場合、ISO 化により、面倒なことを回避できていた。例えば、従来は設計 DR で確認できなかったことが後工程で問題となっていた。しかし現在では、設計 DR で確認できる仕組みとなってい

る。つまり品質の上流での作り込みが実現できたのである。年度方針、社長方針（コムテック品質方針）は、全社員の社員証にコピーを入れ、浸透を図っている。

ISO の取り組みに関しては、全員参加で頑張るように全社員に表明した。不適合品の原因追究のために、非再現不良の取り組み（取引先との一体運用）を行い、原因不明のままでは終わらせないことを守っている。また、SWOT 分析を確実に実施した結果、自社の立ち位置が明確になった。

取組みから3カ月経過後、成果が実感できるようになり、仕組みにより動いていることが確認できた。このように ISO 運用開始の時点から、効果が出始めている。

コールセンターの新設

コールセンターを新設し、6名の専任者を配置した。クレーム内容の顕在化と分析を行い、改善の見える化を図った。元来、コールセンター要員は精神的に辛い目に会うので、明るい職場にするべく、努力した。その結果、2年経過後の今も誰も辞めていない。企業体質として、お客様の意見は真摯に受け止めている。6名の要員は4名の新入社員、および社内から2名の精鋭を集め、女性が活躍できる場とし、責任と権限を明確化した。

< ISO と企業成長（組織の変化） >

ISO 運用前は経営方針が必ずしも全社員には伝達されていなかったが、社長方針が部課長方針にブレークダウンされ、その内容が全従業員に周知徹底されるようになってきている。パフォーマンス指標（KPI）としては、コールセンターにおいてデータ分析を行い、不具合事項の見える化（顕在化）により、明確化できた。その内容を毎月、品質向上会議にて議論することにより、顧客満足の KPI がより具体的になった。以下に4つのポイントを示す。

ISO 化による内部監査、マネジメントレビューの活用

内部監査に関しては、現在、監査員4名で実施している。毎年1名の増員を計画している。ISO 取得により、内部監査チェックリスト（A3、4枚）を作成し、充実させている。内部監査結果はチェックリストの気づき事項を入力し、全部署にフィードバックしている。

マネジメントレビューは実現できなかったことを確認するため、重要な位置づけであると考えている。成果として ISO 取得後、文書化により、従業員各自に責任感が出てきている。ISO 取得後に開催を始めた月例部課長会議において、不具合の重大事項、新規案件、納期、棚卸残高、業績等共有し、議論することをスタートした。

設計 DR の充実

設計レビューは4段階（DR1～4）実施する。特に DR4 が重要であり、従来はプロジェクトで判断していたが、ISO 取組後は ISO 管理責任者が判断する体制にした。社長不在でも、ISO 管理責任者が実施、レビューしている。

リスク・市場対応

リスク対応は、2015年度版「リスクと機会」策定において、何がリスクかを開発戦略会議にて明らかにして、特許戦略（中期的な戦略）として計画的にスタートさせた。プロセスによってリスクが異なる「プロセスアプローチ」による運用を行っている。

市場対応においては、ISO化により自社の立ち位置が理解できた。また、ISO取得により、基盤の構築、ロードマップの策定を実施しただけでなく、開発会議も開始した。

認証の継続

ISO化により、会社の置かれている立場（品質レベル、開発レベル）が明確になった。現在業績は好調に推移しているが、その一方で、やらなければならないことも多い。社員が自主的に考え始めたこと等、ISO取得は社員の能力向上にも寄与している。また、お客様からの製品返品率、修理在庫率が低下している。具体的にどこをどのようにすれば良いか、不具合の具体化ができるようになったことも、成果である。さらに、取引先等との横のつながりも増えた。これらのデータは取引先（製造委託先等）にも開示している。

ISOは今後も継続したい。発見した答えが出るまで続ける予定であるし、設計DRがきちんとできるまで続けたいと考える。とはいえ、続けることにより、継続的に課題が出てくるので、今後も継続することになると思われる。

<認証機関の関わり>

審査員の企業理解に関しては、製品の設計、製造の経験が必要と考える。特に設計の経験が必要である。担当認証機関の審査員は昨年の審査内容を明確に覚えており、心強い。審査員のコミュニケーション能力に関しては、十分満足している。適確に指摘してくれる、良い点も指摘され、モチベーションの向上につながっている。

現場観察力に関しては、細かく観察していると思われる。例えば、前回審査からの変化点として、駐車場の位置の変更や、整理整頓を行ったこと等に気づいてくれている。

検出力、指摘力に関しては、前回審査時に営業所での営業員の教育・訓練が弱いとの指摘があった。新入社員にどのような教育を行うかを明確化することが求められた。また営業員として何を報告すべきかなど、トラブル対応等営業の教育等が改善事項として指摘された。大変有益な指摘である。

「審査報告書」は現状で満足している。

2015年度版移行に関しては、担当認証機関から早い段階から情報が入り、助かった。また、認証機関からの情報提供に関しては、年2回のフォーラムでの情報提供、他組織の事例発表が役に立っている。

ISO 9001：2008年版は、担当認証機関が出版した解説本が大変役立った。ISO 9001：2015年版も同様な解説本が出版されるとありがたい。

従業員の知識のアセット化、高レベルの品質概念をチームで共有

EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング 株式会社

所在地：東京都千代田区

設立年月：2010年11月（2017年1月より現社名）

トップマネジメント：アンディー・エムブリー 塚原 正彦

資本金：4億5,000万円

従業員数：1,328名

主要業務：コンサルティング事業

適用規格：ISO 9001：2008、ISO/IEC 27001：2013（2015年5月に認証取得）

URL：<http://www.eyjapan.jp/advisory/>

<企業の概要>

EY アドバイザリーは、世界4大会計事務所の一つであり、全世界の約150カ国に約16万7,000人の人員を擁するアーンスト・アンド・ヤング（略称：EY）の日本のメンバーファームとして、2010年に設立された。EY アドバイザリーは主に国内外でのアドバイザリー業務を提供しており、対象範囲は行政機関から各業界の企業まで多岐にわたる。

これまでの事例としては、ERP（Enterprise Resource Planning）導入プロジェクト、IFRS（International Financial Reporting Standards：国際財務報告基準）導入におけるプロジェクトマネジメント支援、海外の発電事業会社が日本の再生可能エネルギー市場参入への支援プロジェクト、海外拠点におけるグローバル人材マネジメント支援プロジェクトやグローバル連結経営管理基盤の構築支援プロジェクトなど、数多くの国際的な案件を扱ってきた。EYが独自で培ってきたグローバルな知見と専門性を活かしてサービスを提供する、総合アドバイザリー企業として国内外の市場を牽引している。

<ISOと企業成長（導入時）>

ISO 9001 導入に至った2つの要因

ISO 9001 導入に至るにあたって、外部要因と内部要因が1つずつあった。

第一に外部要因として、ISO 認証がいくつかの官公庁向けのコンサルティング業務の入札要件になっていることだった。以前から官公庁案件にてISO規格を入札要件に含む省庁は多かったが、ISO規格同等のマネジメントシステムを有していれば要件を満たすと判断されていた。しかし、2013年に挑戦した案件では“同等のマネジメントシステム”が許容されず、入札に参加することができなかった。そこで今後を見据え、官公庁向けのコンサルティング業務の案件機会獲得の強化と、市場の要求に対応し、長期的に競合他社と差別化することを目的として、ISO 9001の導入の検討を始めた。

第二に内部要因として、従業員の知識を共有できるような体制が社内で構築されてい

かったことも、ISO 9001 導入検討の動機となった。ISO 9001 取得以前は、個々の案件の品質管理や課題管理等が各従業員のノウハウや経験に依存しており、そのレベルも人によってバラつきが見られた。そこで、ISO 9001 導入に伴い、社員の知識をアセット化し、スタンダード化する体制を構築し、全従業員が高いレベルでの品質・課題・リスク管理等が実行できる仕組みを作ることで、効率的なプロジェクト管理を実践することとした。

自社業務を細かく分析、業務フロー図作成による ISO 9001 の導入

導入においては、ISO コンサルティング会社からいくつか ISO 導入の進め方に関して提案をいただいた。その中には比較的容易に認証取得が可能な、「他企業の定型フォーマット使用する」といった提案もいただいた。しかし、従業員の知識を共有化できる体制を構築する目的のため、時間をかけて自社の業務を定義・分析して、業務のフロー図を作成し、ISO の要求事項を自らの業務に取り込むことに決めた。自社の業務では案件ごとに進め方が異なったため、業務フローの整理が容易ではなかったが、何度も社内で意見を摺り合せ、各従業員が持つ経験や知識、各案件の共通事項を抜き出しながら微調整をかけていき、統一的な業務フローの作成を行った。

< ISO と企業成長（組織の変化） >

案件獲得と実績の増加、選択肢の幅も広がる

ISO 9001 認証取得後は、ISO 認証を入札の必須要件とする案件への参加が可能になり、また認証を取得していない競合他社との差別化を図ることができたので、比較的早い段階で案件獲得数の増加を達成することができた。また、以前は案件数確保のために受注の可能性が低い案件でも入札していたが、入札可能な案件数が増えたことでより受注の可能性の高いものにリソースをかけられるようになった。その結果、ISO 認証後は受注数の増加につながり、認証取得から 10ヶ月程度で売上増加を達成することができた。また取引先の関係という点でも、認証取得後は以前よりも取引先に安心と信頼を与えていると実感することが多々あった。

フロー図作成による知識のアセット化、高いレベルでの品質管理

作成したフロー図に沿って、各案件の場面に沿った対応（必要書類・報告の義務・記録の必要性等）を明文化し、全従業員にフロー図に沿ってプロジェクト管理をしてもらった。フロー図を通じて、プロセスの全体像や、なぜこの場面でこれが必要なのかを意識してもらいながら対応を進めた結果、従業員の意識レベルの統一と概念の共有化ができたと感じている。今ではどの案件も高いレベルで品質管理ができていく実感がある。各案件の実施計画書に記載されている進捗管理、課題管理、リスク管理等もスタンダード化されたことで、作業時間の短縮やプロジェクト管理の品質改善も進み、結果的に取引先から大きなクレームや指摘を受けることは大きく減少した。

品質管理の意識・概念の統一、MSの効率的運営を目指したチーム結成

ISO 9001 導入後、社内チームの拡大があり、新しい業務や新しい従業員が増えていった。それに伴い、新しい業務や従業員に対しても、既存の業務や従業員と同じ水準でMSを適用する必要があった。また中途採用で入社した従業員は、前職の業務環境（ISO取得していたか否か）によって品質管理の捉え方も異なっていたこともあり、その意識レベルの格差を埋めて、既存の従業員と同じレベルまで引き上げる必要があった。その対処法として、管理委員会から十分に説明し、各従業員には運用マニュアル等に則ってプロジェクト運営してもらうようにした。また効率良くマネジメントシステムを運営するため、小規模のチームを結成し、担当者（リーダー）が責任を持って業務フロー、品質管理の概念の共有化をチーム内で徹底する方法を行った。その結果、事務局が中心で情報発信するよりもはるかに効率的に情報を共有でき、スムーズに意識統一を図ることができた。

<認証機関の関わり>

審査員からは、同社の実態を考慮し、また裏付けとなる資料の存在や中身の整合性まで確認した上で指摘を受けたため、納得しながらMSの構築を進めることができた。常に客観的に分析し指摘を受けたこともあり、自社だけでは気付くことのできない良い部分・改善すべき部分が数多く明確になった。結果的に、効率よく組織の改善につなげることができた。

多くの審査対象クライアントから得た経験、成功している企業を見てきた経験に基づく、同社にとって有益なヒントとなり得る指摘を審査員には期待している。一例として、前回の審査で、ログ・証跡を残す重要性を指摘されたのは非常に印象に残っている。ログ・証跡を残すことは当然の作業だが、同社の状況を細部にわたって検証し、各状況をロジカルかつ経験に基づいた上でその重要性を指摘されたので、非常に有益な気付きにつながったと実感している。

また認証機関としても多くのサポートを受けた。特にISOの情報や資料ダウンロード、他者の事例などの紹介もWebサイトにあり、同社がマネジメントシステムを運用にする上で参考になる情報を入手できている。今後もISO認証を効率的に維持するべく、認証機関の情報を活用していきたいと思う。

ISO 22000 を活用して品質レベルを向上し、売上拡大に貢献

株式会社 ヤオコー

所在地：埼玉県川越市脇田本町1番地5
設立年月：1957年7月
トップマネジメント：代表取締役社長 川野 澄人
資本金：41億9,900万円
売上高：－
対象人員：240名
主要業務：食品を中心とした小売業
適用規格：ISO 22000（2016年1月認証取得）
URL：<http://www.yaoko-net.com/>

<企業の概要>

株式会社 ヤオコーは、「生活者の日常の消費生活をより豊にすることによって、地域文化の向上・発展に寄与する」という企業理念に基づき、埼玉県を中心として千葉県、群馬県、茨城県、東京都、栃木県、神奈川県の1都6県に広く店舗展開し、生鮮食品、惣菜をはじめとする食料品並びに家庭用品などの住居関連商品の販売を行っている。

また、地域のお客様の毎日の消費生活を豊かにするために、「味」と「鮮度」の追求、「メニューに合わせた品揃え」の追求、「安さの実現」に努め、「楽しい食卓」が演出でき、「楽しい買物」ができる店づくりをめざし、価値ある商品の開発やサービスの向上に取り組んでいる。

<ISO と企業成長（導入時）>

初めての生産拠点

同社は小売業からスタートしたが、2014年6月に初めての生産拠点として、「ヤオコーデリカ・生鮮センター」を稼働させた。これを機に、食品品質の維持・向上を目的として、社長からのトップダウンの指令の下、ISO 22000の取得に向けてチャレンジすることになった。

とはいえ、HACCP等の食品に関する認証があるということは知っていたものの、惣菜業においてはアイテム数や取り扱い原材料も多いこと、加えて同社は小売業中心であったことから製造経験者が少なく、当初はISO 22000を取得することは非常に難しいのではないかと心配していた。

マネジメントシステムの導入段階においては、規格を理解したうえで現場へ落とし込むことに苦労があった。まずは認証機関が提供する研修を受講し、規格を理解することから始めた。ところが規格に対する理解が深まるにつれて、要求事項が予想をはるかに超えるもので

あり、惣菜業という業態ならではのアイテム数の多さも相まって、改めて導入が容易でないことを認識した。

そこで、食品安全チームを立ち上げ、製造経験者を集めて知恵を出し合いながら、一つひとつ課題の解決にあたっていった。また、本社から品質管理の専門家に来てもらい、指導を受けることを通して、当初は規格の言葉を理解することすら苦勞していた状態から、規格の要求事項を自分たちの現場に落とし込むところまで持っていくことができ、マネジメントシステムの導入に向けて加速がついた。

同社はコンサルタントに頼らなかつたが、活用していれば初動段階での理解が早まったのではないかと思っている。

運用面での課題

取得後の運用段階においては、書類の更新とマネジメントシステムの仕組みを維持することの難しさを感じている。その背景としては、社員の意識レベルの問題とスーパーマーケットにおける惣菜業という業態の特殊性があげられる。スーパーマーケットの惣菜商品のライフサイクルは非常に短く、商品開発にかかる時間は短くなりがちである。製造側としては規格の要求事項に合わせて新商品のハザード分析等にあてる時間が必要であるが、その工程確保に非常に苦勞している。

これからマネジメントシステムをさらに良いものにするためには、社員の力量管理も非常に重要であり、今後は効率よく力量管理ができる仕組みを構築していく必要があると考えている。

隔週で開催している ISO ミーティングでは、社員とパートタイマーで構成される食品安全チームのメンバーも参加して、マネジメントシステムに対する意識や理解向上のために、ときには力量テストの実施や、現状の問題点の把握等に努めている。

< ISO と企業の成長（組織の変化）>

クレーム発生率が大幅に減少

2016年1月に ISO 22000 を認証取得したが、取得に向けて社員だけでなく、パートタイマーも含めて、一丸となって活動を推進した。その結果、取得後は、これをみんなで維持していこうというポジティブな方向に社員のマインドが変化した。

具体的な成果としては、クレーム発生率が大幅に改善し、今年設定した目標も大幅に上回る結果となっている。

人材面においても社員、パートタイマーの力量が上がってきている。ISO 認証取得に向けて、パートタイマーのリーダーで構成する「QC チーム」を立ち上げ、とにかく現場で問題点を見つけて改善するという活動を開始したところ、このチームが上手く機能し、現場の改善に大いに力を発揮している。

現在はさらに「5S チーム」も立ち上げ、さらに細かく現場を見ることができるようになり、クレームの大幅な減少につながっている。

付帯的な効果として、自分たちが ISO を取得したことにより、取引先に対して品質管理

の要求ができるようになり、同社自身の目線が変化したことにより、取引先の点検フォーマットが変更される等の変化が具体的に起こっている。このように、取引先の現場での工程を確認し、チェックリストの作成等を指示できるようになったことは、ISO マネジメントシステム導入の成果である。

マネジメントシステムのさらなる発展のために

ISO マネジメントシステムをさらに維持運営、発展させていくことが、これからの課題である。例えば、ISO マネジメントシステムで活用するツールについては、ある程度学習しているが、そういったツールをさらに上手く活用し、マネジメントシステムをより一層発展させていくことが、次の目標である。

<認証機関の関わり>

審査員にはこれまで通り、厳しい審査を継続してくれることを期待している。審査の際の着眼点、見識等は非常に参考になるので、今後も具体的事実に基づく指摘に期待している。また費用対効果は十分にあると考えているので、今後も認証を継続してさらなる品質向上と売上の拡大につなげていきたいと考えている。

業務の標準化と情報の共有化に ISO を活用

イオントップバリュ 株式会社

所在地：千葉県千葉市美浜区中瀬 1-4 イオンタワー Annex

設立年月：1979 年 1 月

トップマネジメント：代表取締役社長 柴田 英二

資本金：5 億 7,225 万円

売上高：-

対象人員：395 名

主要業務：プライベートブランド商品の企画、開発、販売促進

適用規格：ISO 9001（2016 年 7 月認証取得）

U R L：<https://www.aeon.info/company/group/function/0088.html>

<企業の概要>

イオントップバリュ 株式会社は、イオングループの企業理念「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」のもと、イオングループ企業約 300 社の中でプライベートブランド商品作りを担う。「お客さまの声をカタチに」するため、お客さまの声を商品カルテとして品質向上と商品づくりに生かし、お客さまが安心してご利用いただけるよう、「トップバリュ」商品の企画や開発、販売促進を行う。

「トップバリュ」商品は食料品をはじめ、衣料品、住居余暇商品、生活家電に至るまで、幅広い商品を展開している。

<ISO と企業成長（導入時）>

標準化の推進と情報の共有化

従来、開発段階において担当者それぞれの力量に頼って業務が遂行されている部分が多々あった。プライベートブランドとして年間 6,000 点以上の商品を扱っている中で、ともすれば無秩序になってしまうことを避けるためにも、業務の標準化、情報の共有化等の必要性があり、その解決策としてマネジメントシステムを活用するというアイデアは、元々あった。

直接のきっかけは、海外でのビジネス展開であった。ISO 9001 を認証取得していると、プライベートブランドである「トップバリュ」商品の輸出がスムーズになるとの認識があり、潜在的な業務の標準化の必要性に加えて、海外での ISO 9001 の必要性が背中を押しした形となり、取得を決定するに至った。

大企業であるが故の複雑さ

導入に際しては、コンサルティングを利用した。初動段階での社員の ISO マネジメント

システムへ対するとつき難さといったようなハードルを下げ、理解が早くなるという点で非常にメリットがあったと感じている。

イオングループは、持ち株会社であるイオン株式会社の傘下に約 300 社のグループ企業が存在するため、プライベートブランドの開発段階においてグループ企業間を跨ぐ業務が多くある。業務を標準化していく段階で、このような複雑な環境下において適切な情報の共有化、業務フローを決定していくのは簡単なことではなかった。

認証取得に際しては、特にスピード感にこだわり、トップの協力は不可欠であった。認証取得の直接的なきっかけが海外輸出業務に関連していることから、トップ自らが月一回の朝礼の場等で、社員に対して ISO の認知度や認証取得の重要性の認識を向上させるために進捗状況の報告を実施した。この取組みが事務局の後押しとなり、おおいに役立った。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

付帯的な有効性

ISO マネジメントシステムの導入目的は前述の通り、内部要因としては業務標準化の推進、情報の共有化であり、外部要因としては海外ビジネスにおける輸出業務の面でのメリットを享受することであった。それ以外にも、実際に運用を開始してからの付帯的なメリットがいくつか挙げられる。営利企業であるが故に、普段の企業活動は売上重視になりがちであるが、内部監査等の活動を通じて品質管理に意識を向けて一定の時間が取れることは、QMS 導入の大きなメリットの一つである。

業務標準化を推進することにより、今まで商品開発担当者が意識していなかった PDCA サイクルの考え方の理解度が深まり、それぞれのプロセスの関連性が明確になった。それにより元々リスク意識の高い社風であったが、よりリスクに対して標準化されたプロセスを実現できるようになった。PDCA のプロセスの考え方が浸透することにより、これまでは各個人が課題だと漠然と考えていたことが、組織の課題として明確化されるようになったことも大きなメリットの一つである。

内部監査を実施することで他部署のことは見る機会が増え、他部署のベストプラクティスを水平展開したいという自発的な声が上がってきていることも、付帯的な有効性の一つである。

管理者の立場からは、それまで個別の商品ごとに見ていたものを QMS という仕組みの中で、より俯瞰的に物事が見えるようになり、プロセスを全体的にとらえられるようになった。

< 認証機関の関わり >

第三者的立場からの指摘の有効性

認証機関には、第三者として客観的事実に基づく指摘を期待している。特に品質部門は、どちらかというブレーキをかける側なので、開発部門よりも立場的に弱い部分がある。品質部門が問題だと思っていることを第三者の審査員から客観的事実に基づいて指摘されるこ

とで、会社として改善する必要がある項目として認識されるようになり、大きな有効性を感じている。トップも同様の考えである。

標準化推進のための人材育成

ISO マネジメントシステムを実際に運用して、現段階ではいくつかの課題が見つかったので、継続的に改善が必要である。個人の力量に頼っている部分が多い固有の技術や知識を効果的に継承できるナレッジマネジメントを含む人材育成の仕組みを構築し、業務の標準化のさらなる推進をする必要がある。

認証範囲の拡大

経営トップも業務の標準化の推進と情報の共有化、リスクへの対応を含めて品質マネジメントシステムが有効であると認識している。

2016年7月にISO 9001:2015を認証取得した際の適用範囲は、食品関連のグロッサリー、フローズン、セルフデイリー、生鮮・デリカテッセン商品の設計開発、販売と製造の管理であった。2016年12月には、適用範囲を上記に加え、食品、衣料、服飾雑貨、靴、ヘルスケア、ビューティーケア、ペット用品、ノンフーズ、その他住居余暇商品の設計開発、販売と製造の管理に拡大し、認証取得したところである。今後も継続して業務の標準化と情報の共有化を推進し、お客様のニーズと期待に応えていきたい。



3. ISO 認証価値の向上を目指して： ケースから学ぶ

3. ISO 認証価値の向上を目指して：ケースから学ぶ

(1) 企業成長に活かす

35のISO認証優良企業のケースを検討した。そこから浮かび上がる認証優良企業のISO活用行動は、主体的かつ積極的にISOを事業展開に活用し、企業成長に結びつけようというものであった。もちろん、優良企業を扱うことからすれば、当然の発見事項であろう。とは言え、ISO認証価値に対する基本的な疑問に対して答えを見出そうという我々の問題意識からすれば、企業にとってISO価値を再認識するための基盤となることは疑いのないことである。

成長に向けての共通性

これらの企業では、ISO導入動機は、取引上の条件であるため、認証を取得せざるを得ないといった外在的な要因からであったり、職人的な個人的な判断・技能に頼る業務遂行を組織的・体系的な仕組みに変革したいなどの内在的な要因からであったりと、さまざまである。ところが、こうした導入背景の多様さにもかかわらず、導入後の活用の仕方や展開、さらには生み出された直接的な成果や副次効果などにおいては、多くの共通性が見られる。そうした成果は、いずれもISOが本来的に目的としているマネジメントシステムの確立・改善に基づいているものと考えられる。

例えば、外的な要因である取引条件としてのISO認証取得であっても、自社が認証を受けたとしても、それだけでは競合他社と同じように競争のためのスタートラインに立つことを保証するに過ぎない。競合他社を退けて取引先から継続的に仕事を獲得するためには、ISOを活用して取引先がさらに満足するような製品品質であったり、環境対応であったりを実現し、顧客満足につなげなければならない。顧客の要求がどのようなものであり、それを満たす、さらにはそれを上回るためにはどのように事業計画の中に目標として具体的に落とし込み、その目標達成のためにどの手順で何を成し遂げていけばいいのかといった、組織的な業務へと結びつけていくことが求められる。

まさに顧客満足に対応したPDCAを回していくことで、競争能力を高めていくことが不可欠になるわけである。これこそが、ISOの求めることなのである。この本質的な意味を認識し、積極的・体系的にISOを活用する組織的な体勢を整えたことに、またそれを絶えず改善し強化してきたところに、認証優良企業の共通性が現れているものと思われる。

したがって、ISOを具体的に活用して事業展開に活かすといった点でも、多くの共通性が見られる。ISOを企業成長のツールとして活用しようという姿勢と、絶えず成長し続けようとの努力が、それである。企業成長とは独りよがりのものではない。競争環境の中で、他社よりも一歩先んじて変化する市場の要請に応えていくことである。まさに戦略的な意思決定と実行力が問われるのである。そのため、トップマネジメントが成長のための方向性を示し、それに組織全体が対応して動くことが必要となる。こうした戦略および業務遂行能力を高めるといった動きにISOを活用しているのが、共通点である。

しかも、こうした業務とISOの連動は一朝一夕には達成できないし、絶えず競争環境が変化することを考慮すれば、常に努力し続けなければならないことでもある。言い換えれ

ば、同義反復に聞こえるかもしれないが、事業展開という視点での企業成長を達成するためには、それを具体的実施する主体であるトップリーダーをはじめとしミドルマネジャー、ラインマネジャー、そして現場の従業員が、つまり人が成長しなければならない。そのため、認証優良企業は共通して ISO を活用して人材育成に力を注いでいる。加えて、こうして成長した人材が仕事のツールである、仕事の進め方としての組織を、PDCA サイクルの展開も含めて改善・変革している。組織も成長しているわけである。これもまた、ISO が本来求めるところのものである。

こうしてみると、ISO 認証の価値を高めるとは、ISO が本来備えている機能的な価値を顕在化することにあるとも言えよう。

成功のポイント

では、ISO の本来的な機能を顕在化するには、どうすべきなのであろうか。優良企業の ISO 活用での成功のポイントから学んでみよう。

1) ISO 活用のために組織的な意図 (Intent) を明確にする

まずは ISO を導入して活用するのはなぜなのか。活用の意図を明確にすることが出発点である。ISO はあくまでも事業を運営するためのツールであり、企業成長のためのツールである。認証を取得するためのものであるとの意識を捨てることである。そのため、業務を ISO に合わせるという考え方ではなく、業務遂行ないしは事業拡大のために ISO を使う、つまり業務に ISO を合わせていき、業務と ISO を連動させるという、明確な目的意識をもつことである。

こうした意図をトップマネジメントが明確に意識すること肝心で、しかもこの意図を共有させることもトップマネジメントの役割である。これによってはじめて、顧客満足の充足や競合との差別的な競争力強化といった、市場への対応力を業務運営を通して改善していくためのツールとしての ISO の位置づけが明確になり、組織として体系的に活用するための基盤がつけられる。

2) ISO 活用のための組織的な態勢 (Stance) を整える

業務への活用の明確な意図に基づいて、組織的な態勢を整えることが、次の課題である。

ISO の活用は全社的な活動である。そのため、トップマネジメントだけが関わるのではなく、現場の従業員までも含めた全員参加のための組織的な態勢を整えなければならない。こうした態勢には、ISO を推進するための事務局の整備などの運営体制だけでなく、人材育成も含まれる。新たな活動としての ISO を動かすためには、それを動かすための知識・ノウハウが必要となり、これを習得することではじめて、ISO を活用できる態勢が整うことになるからである。

さらに、認証機関からの審査行為を、ISO をより効果的・効率的に活用するための学習機会の提供であるとの姿勢をもつことである。ISO を使いこなすのは自分達であり、その主体的な活動に対して第三者の目で客観的なコメントを提供してくれるのが認証機関であると考え方をもつことである。この点もまた、ISO を自分達の企業成長に結びつけるための

必要不可欠の要素となる。

3) ISO 活用と連動して組織的な仕組み (Organization) を整備・改善する

態勢が整備されると、企業の成長に向けて ISO を導入し、企業改善・変革に向けて動き出すことになる。こうした改善・変革の対象となるのは、業務を効果的に進めるための分業と協業の組み方である狭義の組織、組織の運営を PDCA の視点からチェックするマネジメントシステムなどがある。ただし、具体的な改善・変革の内容や進め方は、企業の状況に合わせて異なっていく。

ISO を導入して、その価値を最大限に活かすためには、やはり最初の導入での考え方がポイントの一つとなる。優良企業の事例から学べる共通点としての成功ポイントは、I.S.O. (Intent, Stance, Organization) の手順を踏むことであろう。

(2) 成長を支援する認証機関の役割

気づき能力を高める

認証優良企業は総じて、審査に対して前向きな評価を下している。それは、ISO 認証の結果としての認証だけに価値をおいているのではなく、審査活動それ自体にも有意義な価値があると考えているからである。こうした価値として、多少表現は異なるものの、審査によって自分達が気づかない成長の余地、成長の方向性などを示唆してくれる点を上げている。

認証審査はもちろん、企業が意図しているようにマネジメントシステムが上手く機能しているか、それが ISO の求める基準を満たしているかを確認するものである。ところが実際にこのマネジメントシステムを動かしている当該の企業にとっては、それが組織の一部になっていることから十分に機能しているかのように思いがちになる傾向を持つ。例えば、トップマネジメントは自分が描いているビジョンが組織内で共有されていて、その実現に向かって動いていると感じているかもしれない。しかし、それが共有されていなかったり、実現に向けての動きに齟齬があったり、内部の利害関係者では見落としうることもあるかもしれない。そうしたことを第三者からの客観的な目で具体的な事実に基づいて指摘されることが、成長のための気づきにつながると考えているのである。この意味で、認証を受ける、たゆまぬ成長を望んでいる企業は自分達の気づき能力を向上させる審査に、大きな期待をかけているのである。

もちろん、認証審査であることから、認証に対応した適切な運営を実施していることを評価することは第一義的に求められることである。しかし、それに加えて、その過程でこのような気づきを提供するためには、当該の企業の成長に合わせて審査員も絶えず成長していなければならない。このことは、審査員を擁する認証機関にも当てはまる。認証取得の適格性を判断することは当然のこととして、それに加えてこの気づき提供能力も含めた審査員の能力を向上させることが問われると思われる。審査員は審査にあたって何を準備し、どのような審査計画を立て、当日どのように展開して組織の実態を観察するのか。さらには何をどのようにコメントすることによって組織の目的達成に寄与することが出来るのかといった点が

重要となる。これは認証対象となる企業での認証活動経験を個別的な審査員の知識・知恵だけにとどめるのではなく、認証対象企業の企業成長という視点から、それらを認証機関の組織的な知識・知恵に昇華させる意図・姿勢・組織的な仕掛けに結びつけているかが問われることでもある。

これは言い換えれば、認証機関のマネジメントシステムが効果的に機能しているかどうかを問われることであるとも解釈できる。ひとり認証取得企業だけでなく、認証機関もまた ISO の潜在的な価値を絶えず顕在化しようとする、つまり、企業とともに成長する学習の輪に参加しているかを問われていると自覚すべきなのであろう。

学習の輪を広げる

ISO を中核に据えた学習の輪は、認証取得企業、認証取得企業と認証機関との間だけにとどまるわけではない。すでにケースで見たように、認証優良企業は認証機関の役割として、他企業での豊富な ISO 活用事例を学ぶ機会を提供してくれることをあげている。認証優良企業であればあるほど、または認証優良企業になろうとの意志が固ければ固いほど、より多くの成功事例から学ぼうとする期待が大きくなるものと思われる。つまり、一つの認証機関だけでなく、より多くの認証機関の間にまでも学習の輪を広げていくことが、ISO 認証の価値をさらに向上させるために必要となるものと思われる。

(3) ISO マネジメントシステムの価値を再認識する

既述のような問題意識を持ち、認証優良企業の事例を調査・分析した。そこから浮かび上がってきた ISO マネジメントシステムの価値は、本来 ISO が持っている企業成長に資する機能を認識し、それを効果的に顕在化させることに他ならないことを改めて確認した。とは言え、こうした本来的な機能を活かすためには、認証を受ける企業は意識的・体系的に組織的な努力を注がねばならない。ISO マネジメントシステムを活用しながら、企業成長と連動させて絶えず改善していくことである。この意味で、絶えず学習することが求められる。

しかも、学習はそれのみではない。認証機関も、そうした企業成長に合わせて、審査活動を通して自らも学習して成長し続けなければならない。ISO を活用する企業と認証機関との間で学習を連動させることである。

加えて、この学習が認証機関同士の間にも広がるのが、ISO マネジメントシステムの価値をより一層向上させることにつながる。

今回、この報告書を作成したことが、こうした学習の輪を強化するための一助となり、より一層 ISO マネジメントシステムの価値向上につながることを切に願う次第である。

明治学院大学教授 神田 良

アドソル日進株式会社	新洸化成株式会社
株式会社アミック	セントラル警備保障株式会社
EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社	株式会社大宣システムサービス
イオントップバリュ株式会社	株式会社高野商運
池田鉄工株式会社	株式会社タマディック
株式会社市川工務店	東京カートグラフィック株式会社
伊藤病院	日本アспектコア株式会社
株式会社ウエルコ	ハードロック工業株式会社
大森化成株式会社	富士アイティ株式会社
小倉運輸有限会社	富士テレコム株式会社
オリエント商事株式会社	株式会社ブンカ
清川メッキ工業株式会社	御国色素株式会社
株式会社コムテック	ミナミ金属株式会社
坂戸ガス株式会社	株式会社宮岡
株式会社三英	株式会社ヤオコー
株式会社シール堂印刷	ヨコキ株式会社
株式会社島村工業	株式会社ライテック

<委員長>

明治学院大学 経済学部 教授 神田 良

<委員（機関名 五十音順）>


日本化学キューエイ株式会社	織田 修輝
株式会社日本環境認証機構	森川 繁
一般財団法人日本ガス機器検査協会	中山 勝己
一般財団法人日本規格協会	富田 朝仁
一般財団法人日本規格協会	山下 隆宣
日本検査キューエイ株式会社	小橋 弘政
一般社団法人日本能率協会	平川 雅宏
一般財団法人日本品質保証機構	浦辺 摂
BSI グループジャパン株式会社	泉 佳夫
BSI グループジャパン株式会社	北澤 祐二
ペリージョンソンホールディング株式会社	桑山 俊之
株式会社マネジメントシステム評価センター	岩本 彬
ロイドレジスタークオリティ	
アシュアランスリミテッド	大橋 忍

<委員・幹事>

一般財団法人日本科学技術連盟	小野寺将人
一般財団法人日本科学技術連盟	島田 尚徳

<事務局>

一般財団法人日本科学技術連盟	半田 眞子
----------------	-------



2017年3月31日 第1版 発行

著 作 JACBマーケット調査委員会

発 行 日本マネジメントシステム認証機関協議会（JACB）事務局

印刷所 株式会社金精社

© 2017 JACB Market Research Committee

本書の全部または一部を無断で複写複製（コピー）することは、著作権法上での例外を除き禁じられています。