

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、社内でも共有されている。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。

