

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。

