

## 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があげられる。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。

