

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。