

## 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マodel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。