

# マネジメントシステムの活用による内部体制の強化と競合他社との差別化

株式会社 アミック

所在地：静岡県浜松市

設立年月：1992年11月

トップマネジメント：代表取締役社長 田北 暁

資本金：9,900万円

対象人員：171名

主要業務：国内・海外における製造業の業務管理システムに関する

- ・パッケージ商品企画／開発
- ・導入・運用に伴うコンサルティング・支援・教育
- ・個別顧客向けソフトウェア開発
- ・システムインテグレーションサービス
- ・関連コンピュータ、LAN・WAN 機器販売
- ・システム保守、技術サポート

適用規格：ISO/IEC 27001（2009年5月認証取得）

ISO 9001（2010年5月認証取得）

URL：<http://www.ammic.co.jp/>

## <企業の概要>

株式会社 アミックは、1992年11月、生産管理システムのコンサルティング・開発・サポート会社として、静岡県浜松市にて創業。以降、国内だけでなく、海外でも事業を展開し、現在、本社を含め国内5拠点、海外3拠点で業務を行っている。主力商品は、製造業向けの基幹業務システムである「生産管理システム（AMMIC/NetP）」や「原価管理システム（AMMIC/NetC）」である。

2009年5月、国内の拠点を対象としISO/IEC 27001の認証を取得。翌年、国内外すべての拠点を対象としてISO 9001を認証取得した。2015年4月にISO/IEC 27001の認証登録範囲を拡大し、国内外全拠点が認証登録された。

## <ISOと企業成長（導入時）>

### マネジメントシステムの構築

2008年ごろ、取引先からの要求とコンペ参加資格としてISO/IEC 27001（ISMS）の認証取得が必要になった。あわせて、内部体制の強化と競合他社との競争も意識し、ISO/IEC 27001（ISMS）の認証取得を社内に指示した。認証取得に向けた取組み当初、社員からは、「手順が煩雑になる」、「文書の要求事項で余計な工数がかかる」など声が挙がったが、経営者自らISMSの必要性を訴えた。

導入にあたり外部コンサルタントを活用することで、社員のマネジメントシステムに関する理解も深まった。また規格に従ったマニュアル化、何をすべきかの道筋をコンサルタントが出してくれたことで、社員が動きやすくなった。その結果、手順のシステム化もスムーズに行われ、2009年5月に認証登録された。

一方、ISO 9001 (QMS) の導入は、ISMS を構築する際に、同社の業務には品質サービスに関するマネジメントシステムの必要性を感じたことがきっかけであった。特に、PDCA を回していくことで、標準的に作業を行うということの大事さを理解した。あわせて海外の事業所は現地社員のみでの運営であるため、国際標準としての標準化を行うことで、国内外問わず同じ手順で業務ができるということから、国内外すべての事業所を含めた認証の取り組みを行った。

QMS を取得したメリットとして、ベンダー監査での対応において、導入以前は経営者が対応していたが、QMS により、社員の誰でもがスムーズにマニュアルに従って、自信をもって回答ができるようになってきたことが挙げられる。

### 構築から事業拡大へ

同社は、ISO の認証取得に伴い、組織を大きく変えたり、ISO の管理のためだけの人員を投入したりするなど、特別なことは行っていない。各部門の管理責任者を中心に業務を行ってきている。また、品質面の会議として月 1 回 ISO 会議を行っている。会議では、経営側からの要求事項の浸透を図っている。同会議では、各部門からは代表者が参加する。代表者はリーダークラスではなく、その一步手前の者を出させることで、人材育成も図っている。

ISO 導入の結果、着実に事業（売上げ）が拡大し、人員も増やすことができた（2008 年当時 125 名、2016 年 3 月時点 171 名）。さらに、社員の意識が向上したことで、プロジェクト管理における知識や技術の強化につながり、プロジェクトの計画段階で予想されるリスクを共有し、その対策をとることができ、適切なプロジェクト計画の立案にもつながっている。結果的に、仕事の標準化ができ、各工程におけるレビューを徹底して行うことにより、プロジェクトごとの採算性の改善にも好影響を及ぼすようになってきた。

## < ISO と企業成長（組織の変化）>

### 経営のツールとしてのマネジメントシステムへ

トップは、マネジメントシステムは経営するための最低限のルールであり、社員と共有できるルールと考えている。また、最低限の管理ができ、経営側と社員がお互いの知恵を出すことで役立つツールであるとも考えている。

例えば、目標管理においては、会社の目標を達成するために必要なグループの目標の位置づけが明確になり、各部門でわかりやすい目標を立てられるようになった。また、マネジメントシステム導入以前から行われてきた予算会議は、会議自体の内容が曖昧であったが、現在は目標の発表と結果の報告ということで明確になってきた。さらに、手順や作業の標準化が図れたことにより、トップが各プロジェクトの体制等に関与し、必要な記録が残るように

なった。

社員が ISO を理解することで、共通マニュアルに沿って仕事ができるようになり、グループ、プロジェクト間で、おおいに標準化が図られた。その結果、プロセスの改善に結び付けられるようになった。

内部監査においては、コンサルタントによる内部監査と社員による内部監査を実施し、是正された情報は、社内のシステムでデータベース化することで、全社で共有するとともに、他部門でも横展開を図りやすくしている。今後、内部監査の質を高めること、客観的な目で内部監査できるようにすることを考えている。

## <認証機関の関わり>

QMS の認証取得時に、認証機関から提案があり、QMS の初回審査時（第二段階審査）から QMS・ISMS の複合審査を受けている。その結果、通常年 2 回の外部審査が 1 回となり、審査の総工数も削減され、効率的に審査が行われている。

また、ISO 9001 を運用改善する中では、認証機関・審査員との間でのコミュニケーション・ツールが有効な手段となっている。特に審査時の所見や観察事項、不適合等が効果を上げている。

審査員に望む力量は、自社の業務内容だけでなく、業界の問題や課題に関して精通しており、表面的な指摘でなく、根本的な指摘ができることと考えている。同じ審査員が何度も来てくれることで、自分たちのステップアップを感じ取れる。また、初めての審査員が客観的とはいえ、一般的な形で指摘するより、具体的な指摘になるので、きちんと指摘内容が理解できることで、より良い指摘であると感じ取れることもある。

審査員の指摘・所見の一例を挙げると、審査を通じて担当者にマネジメントシステムを説明されたことにより、担当者の理解促進につながり、目標立案、プロジェクト計画、標準化による作業、グループ・プロジェクト間での標準化など、プロセス改善といった成果につながった。

プロジェクト計画段階における検討事項の明確化と標準化に対する指摘では、プロジェクトのクローリングとその振り返り事項を明確化することで、次段階への展開につなげ、予算と実績が明確化され、顧客満足度を認識することになった。この他にも審査員の指摘・所見などから、当社はさらなる改善につなげている。

さらに、組織は認証機関が提供する事例研究会やセミナーなどのサービスについても有効に活用している。

経営者は、マネジメントシステムの運用効果を実感するデータとして、売上、採算、製品客先検出不具合数、社内テスト有効性、顧客満足度を挙げる。これらの指標は、審査時に、審査員が同社のマネジメントシステムが有効に機能していることの指標として確認している。また、内部統制への寄与、内部プロセスの改善、製品品質向上、顧客満足向上、売上採算向上などに関する有効なツールが、マネジメントシステムであるとも考えている。

