

# “統合”はマネジメントシステムと 経営を直結させる! —IMSパイロット審査レポート

品質、環境、安全、情報セキュリティなど、複数のマネジメントシステムを導入する組織が増えるにつれ、内部監査やマネジメントレビューの煩雑さから、これらのシステムを一本化しようという動きが見えてきた。2000年のISO9001と2004年のISO14001の改訂で、システムの統合のための整合性が向上してからは、さらに多くの組織が「統合」に向けて動き出したが実際に取り組むとなると、さまざまな障害が待ち受けているというのが実情のようだ。

JQAでは、こうした登録組織のニーズに応えて統合マネジメントシステム審査を開発。すでにいくつかの組織が審査を受けている。その組織の多くは、業務効率の向上、システムの維持費用軽減を当初の目的として掲げていたが、統合を進める過程で「統合することで初めて、マネジメントシステムはパフォーマンス向上を実現する経営直結の管理ツールとなり得る」と確信したと言う。マネジメントシステムの統合に成功し、成果をあげつつある組織に話を聞いた。

取材協力企業

株式会社堀場製作所

株式会社BSNアイネット

旭電化工業株式会社

NTTソフトウェア株式会社

## ISO9001/ISO14001/OHSAS18001を統合運用

### 株式会社堀場製作所

## “ホリバ”ブランドの価値向上を図り グローバルオペレーションへの発展も

**本 社** 京都府京都市南区  
**設 立** 1953年1月  
**事業内容** 科学計測機器、エンジン用計測機器、環境計測機器など分析・計測機器の製造・販売  
**売 上 高** 924億9,200万円  
(2005年3月20日現在連結)



**IMS運用確認書取得**  
2004年7月(本社・工場を含む国内全事業所<12カ所>および全サービス拠点<22カ所>)

### 【動機 / 背景】

#### 企業の社会的責任の多面化・多様化

自動車排ガス測定装置で世界シェア8割を誇るなど、分析・計測機器のトップメーカーである堀場製作所。同社はまた個性的な企業文化を持つことでも知られており、事業改善活動においても全社的な業務改革活動「ブラックジャックプロジェクト」などユニークな施策を導入している。

「こうした改善活動を推進する上で、ISOは土台として有効な機能を果たしてきた」

石田耕三副社長はこれまでのISOマネジメントの役割に一定の評価を与える。しかし同時に統合マネジメントシステム(IMS)導入の背景として、CSRなど企業の社

会的責任の多面化・多様化という動きの中、「各マネジメントシステムの個別運用の課題も見え始めてきた」とも指摘する。

特に2002年頃から既取得の品質、環境分野に加えOHSAS18001(労働安全衛生)取得の動きが具体化。これに対し「審査、内部監査などでの現場負担への懸念、システム間に共通部分あることの無駄、非効率性を指摘する声が高まっていた」(石田副社長)と言う。

一方、同社では近年「HORIBA Group is One Company」というキャッチフレーズのもと、国内外のグループ会社の力を結集。緊密な連携によって全体として“ホリバ”ブランドの価値向上をめざす、新たなグループ戦略が動いている。グループの中核でマネジメントシステ

ムの一本化を図ることは、この戦略上の観点からも重要な意味を持っていた。

## 【コンセプト】

### 経営に直結したパフォーマンスを追求する



取締役副社長  
石田耕三氏

品質・環境・安全統括センターの小林正義マネージャーは、システム構築においてもっとも重視したことを「パフォーマンスの向上」と言う。この発言からもわかるように、掘場製作所におけるIMSの役割は有効性よりも、むしろ効率を前提にした成果にあった。



品質・環境 / 安全  
統括センター  
IMS担当  
マネージャー  
小林正義氏



品質・環境 / 安全統括  
センター  
副センター長  
脇山芳博氏

例えば業務運営で言えば、システム共通化によって問題点を多角的に判断し、最も効率的で付加価値の高い改善策を実施することであり、PDCAサイクルの構築ならば、目的、目標にいかにか着実に到達できる仕組みを構築できるかということである。

つまり「経営に直結したパフォーマンスを追求するためのツールをつくる」というのが掘場製作所におけるIMS導入の大きな狙いだったわけだ。

## 【スケジュール】

### 2002年からIMSへの取り組みを開始

掘場製作所がIMS導入へ向けて具体的に動き始めたのは、2002年の終盤だった。まず石田副社長のもと、事務局が取り組みの骨子を策定し、2003年早々に品質統

括センター、環境管理室、総務(労働安全衛生を管轄)による合同プロジェクトが組織された。

IMS導入が経営戦略のひとつとして明確に位置づけられたのは、社長承認を経て、マネジメント機能を一元化したIMS統括部署「品質・環境・安全統括センター」が発足した2003年3月である。

その後、ISO9001を土台にマニュアルを統一化。さらに規定、基準の統一、業務手順の作成などが進められ、試行運用を2003年6月からスタートさせた。

トライアル期間は約1年間におよび、この間に運用組織・体制の確立、従業員・内部監査員教育などを並行して実施し、実運用に向けてのシステム改善を図っていった。

登録審査の実施は、トライアル期間が終了した2004年6月。翌7月に運用確認(下段参照)を受けている。

## 【導入施策】

### ショートサイクルのPDCAを実現

掘場製作所が構築したIMSの特徴のひとつに、ショートレンジのPDCAサイクルを導入したことがある。これはスピード経営を重視する「経営陣からのIMSに対する強い指示に基づき実践されたもの」(小林マネージャー)だと言う。

年度経営方針と直結したIMS方針が策定され、この方針に沿って各活動実施部署が具体的な活動計画(コミットメント)を提出する。従来であれば半期、1年のレンジでマネジメントレビューを実施し、進捗の確認が行われるが、IMS導入後は四半期ごとにチェックする仕組みを取り入れたのである。

約3か月というショートレンジでPDCAを回すことで、業務改善のスピードを早め、その結果として年間目標達成率を向上させる。まさにコンセプトでもあったパフォーマンス重視に基づく施策である。

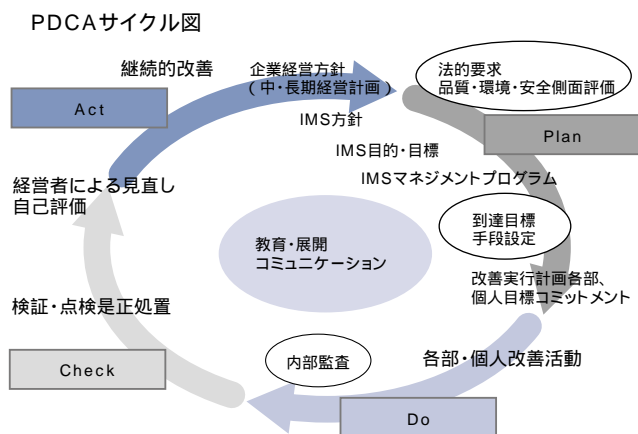
また、これまでIMSの執行機能と監査機能は同一部署が担っていたが、監査の客観性・質を高めるためにこれ

#### 「運用確認」とは

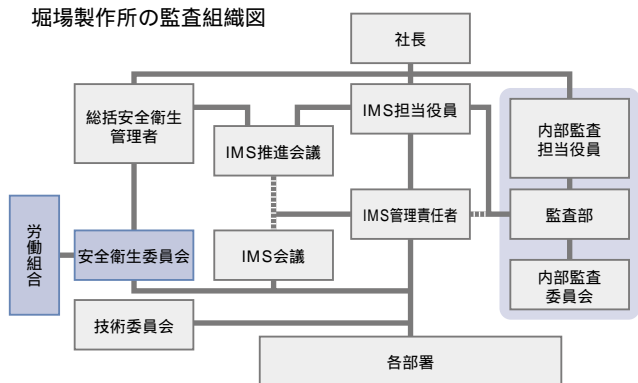
対象のマネジメントシステム個々の規格要求事項の適合性審査とは別に、受審組織の統合マネジメントシステムが、JQAの統合マネジメントシステム開発プロジェクトが掲げた右記マネジメントシステムの運用基準を満たしていることを確認すること。

マネジメントシステムの経営者・管理責任者がマネジメントシステムを一元的に管理しており、マネジメントレビューが統合した形で実施されていること。  
マネジメントシステムがプロセスで管理されていること。  
各規格の登録範囲が同一であり、かつ事業者の事業内容と整合していること。  
マネジメントシステムの目的、目標が事業者の主たる活動範囲に整合しており、各規格が想定するリスクを考慮していること。  
内部監査は、対象規格の資格を有する内部監査チームにより同時に実施されていること。

を分離した。独立した別組織として監査部門を新設したことも、特徴的な動きのひとつと言えるだろう。



堀場製作所の監査組織図 (Mitsubishi Heavy Industries Audit Organization Chart)



【成果 / 課題】

IMSの海外展開も視野に

小林マネージャーはIMS導入効果のひとつに「目的の明確化」を挙げる。

品質、環境対策などを個別で見た時に、「その業務が何のための活動か」がわかりにくい面もあった。

しかし、IMSの場合には『グループ売上高1,000億円達成』といった経営目標と個別取り組みがリンクしているため、個々の社員にとって品質向上や環境対策の必要性や目的が理解しやすい。それが取り組みへのモチベーションにつながり、個別運用時よりも大きな成果が期待できると言うのだ。

その上でこうした成果を出していくには、「IMSを企業文化として定着させていくこと。PDCAサイクルの中心に『教育・展開・コミュニケーション』があるのは、その文化土壌を育成していくため」とも言う。

IMSの次の段階として、ISMS(情報セキュリティマネジメント)を加えた4分野での運営もすでに視野に入っている。また石田副社長は、より大きな展望として、冒頭にも記した新しいグループ戦略に関連し、「海外のグループ企業も含め、IMSをグローバルオペレーションとして発信していきたい」という考えを示している。

ISO9001/ISO14001/ISMSを統合運用

株式会社BSNアイネット

統合マネジメントシステムの導入による企業ブランド価値の最大化をめざす

本 社 新潟県新潟市  
 設 立 1966年  
 事業内容 システムインテグレーション、  
 アウトソーシングサービス、ソ  
 フトウェア開発、システム販  
 売、コンサルテーション  
 売 上 高 136億円(2005年3月期)  
 IMS運用確認書取得  
 2004年8月(本社、データセンター、長岡支社、上越支社)



【動機 / 背景】

社会に向け「i宣言」を発信

システムインテグレーターとして新潟県産業界のIT戦略を支えるBSNアイネット。まもなく40周年を迎える同社では現在、「i宣言」と題した大々的な企業PR活動を展開中である。

「ITによって、人々の生活をもっと便利にしたい。新潟の街を活性化させたい。未来を豊かにしたい」という企業意志を示したもので、その背景には川崎嘉朗社長が掲げる「企業ブランド力向上」という経営戦略

がある。

こうした活動の場合、どうしても目はテレビCMや新聞広告にいてしまいがちだ。しかし川崎社長は「CMや広告は告知の手段」であり、「商品、サービス、技術の質を高めることがなくては本当の意味でのブランド力向上にはならない」という認識を示す。

つまり「i宣言」は一面的には企業PRかもしれないが、本質は企業価値の再構築であり、さまざまな面からの事業改善活動なのである。その意味では「統合マネジメントシステム(同社では統合MSと呼称)」導入とも密に関連しており、戦略的に同軸にあるものと言える。

【コンセプト】

統合MSはあくまで経営と一体にある



代表取締役社長  
川崎嘉朗氏

BSNアイネットにおけるマネジメントシステムの役割は、執行機能を経営企画部門である企画室に置いていることに象徴される。



企画室部長兼  
総務・人事部長  
宮木高志氏

「あくまで経営と一体にある」。企画室の宮木高志部長はマネジメントシステムをそう位置づける。同社にとって、統合MSの導入は「経営との一体化」というシステムの位置づけを、より明確かつ強固にするものなのである。



企画室マネージャー  
河内壽雄氏

特にBSNアイネット

では顧客仕様に基づく受託開発業務だけでなく、コンサル、ソリューションを含め、企業の問題解決をトータルにサポートしようという事業戦略が動いている。統合によるシステムの高度化で、品質、生産性の向上を図ることは、重要な経営課題でもあったのだ。

【スケジュール】

複合審査の段階から統合が視野に

BSNアイネットでマネジメントシステムの統合ニーズが現れたのは、ISMSの認証を取得し、品質、環境、情報セキュリティの3システムが並行して動き出した2002年のことだった。ISO9001と14001の複合審査を翌2003年6月に受けているが、これはその後の統合を視野に入れたものだった。

2003年11月にISMSのver2.0の認証を取得。ISO9001:2000との整合性が高く共通化がしやすいなど、環境が整い始めたことで、いよいよ統合MS導入が具体化する。

マニュアルの統一に関してはISO9001:2000を土台に、ISMSをもう一方の柱に置いて共通化させ、そこにISO14001を付加していった。このあたりは情報を主体に扱うIT産業の特徴であろう。なお要求レベルは3システムの中でもっとも高いものに合わせる形で統合を進めたと言う。

マニュアルの統一と並行し、統合MS方針の策定、各種手順の作成などを行い、2004年4月に実運用をスタートさせ、8月に運用確認書を受けている。

企画室の河内壽雄マネージャーによれば、「もともと3システムの機能が企画室に集約されていたこと」「複合審査の頃から統合を睨んでいた」という以前からの取り組みが統合作業のアドバンテージになったと言う。

【導入施策】

ポータルサイトを一新

統合で大きく変わった仕組みのひとつに、マネジメントシステムに関するポータルサイトの構成がある。

以前はトップページに品質、環境、情報セキュリティの各入り口があり、各社員は自分の業務に合わせて3つのシステムを巡回しなくてはならなかった。これが統合MS導入後は、業務をいくつかに分類したプロセス図があり、自分の業務プロセス部分をクリックすれば、マニュアル、関係する法令、省令などが一覧で表示される形になっている。

品質や環境といった個々のシステムから業務を見るの



業務プロセスからの視点で構成したポータルサイト。中にはシステムの理解度テストのページもある

ではなく、業務プロセスの側からシステムを一元化して見る。ポータルサイトの変更は、統合によっていかに視点が変わったかを端的に示す例と言えるだろう。

ポータルサイトでは、マネジメントシステムの教育にも力を入れている。eラ - ニング形式の講義とテストを年4回実施しており、社長以下、協力会社を含めた全職員が受講。テストは満点を取得するまで何度もトライしなくてはならない厳しさだ。一方、このテストの実施によって、「誤答が多い項目を抽出するなどして、教育やシステム改善にもフィードバックできる」(河内マネージャー)とも言う。

#### 【成果 / 課題】

### 企業マネジメントのハブにもなりうる

宮木部長は統合MSの導入効果に、「企業のさまざま

な取り組みを集約できる仕組みが構築できたこと」を挙げている。

運用確認書は品質、環境、情報セキュリティの3システムで受けているわけだが、すでにBSNアイネットでは、そこにプライバシーマーク、コンプライアンスという要素を加えた運用を行っている。

宮木部長はさらに「人材教育、人事管理といった要素も統合MSに組み入れることが可能」だと見ており、統合MSは企業におけるマネジメントのハブになりうると考えている。

今後の課題として挙げるのはボトムアップの部分である。効果的なPDCAサイクルを回していくには、個々の社員の意識向上が鍵を握るからだ。

社員のモチベーションを高めるひとつの施策として、BSNアイネットでは2005年6月から実施している個人実績評価制度という人事考課の評価項目に、「統合MSへの貢献度」を設定している。

#### ISO9001/ISO14001/OHSAS18001を統合運用

### 旭電化工業株式会社

## 工場経営の高度化を狙った 統合マネジメントシステムの導入

本社 東京都中央区

設立 1917年

事業内容 化学品(基礎化学品、機能性樹脂、樹脂添加剤・油剤、電子・情報化学品)  
食品(加工油脂、加工食品)

売上高 1,074億7,800万円(2004年3月期 単独ベース)

IMS運用確認書取得 2004年10月(相馬工場)



#### 【動機 / 背景】

### 工場本来の業務とISOの二重構造

樹脂添加剤から加工食品、電子・情報化学品と幅広い分野の事業を展開する旭電化工業では、90年代後半くらいからマネジメントシステムの見直しが懸案事項として挙がっていた。しかし論議が本格化したのは、マネジメントシステムの全社的な統括部署である環境・安全対策本部 環境保安・品質保証部の安田光雄グループリーダー(GL)によれば、「ほぼすべての工場でOHSAS18001の認証取得が完了した2003年12月」ということだ。既取得の品質、環境に労働安全衛生が加わったことで、定期審査、更新審査、内部監査などに伴う各工場の負担が増大し、日常業務に大きく影響を与え始めたのである。

こうした状況を改善するために、システムの統合運用による効率化がテーマとして浮上し、相馬工場(福島県)に統合マネジメントシステム(IMS)導入の可否が打診された。



相馬工場長  
竹田高資氏



相馬工場  
業務課課長  
柳沼広志氏



環境・安全対策本部  
環境保安・品質保証部  
環境保安グループリーダー 課長  
安田光雄氏

複数の生産拠点がある中、相馬工場が候補となったのは、生産品目が単一カテゴリーであること、工場人員18名、管理体制も工場長を筆頭に3

名と比較的シンプルな組織構成であったことが理由として挙げられる。

打診を受けた相馬工場の竹田高資工場長は、当時のマネジメントを「形式ばったもの」と感じて

いた。本来マネジメントシステムは、工場の運営方針と軌を一にしなければならない。しかし実態は各システムの要求項目

に適合することが課題とされ、必ずしも工場運営と一体とはなっておらず、「業務の二重構造」のような状態に

あったのだと言う。

こうした問題意識もあり、相馬工場におけるIMSの導入開始はほぼ即決された。

## 【コンセプト】

### 統合に伴い工場業務を見直し

3つのシステムを統合することで運用を効率化し、審査や更新に伴う現場の負担を軽減することはひとつの大きな目的ではあった。しかし効率化だけでは、竹田工場長が指摘する「業務の二重構造」を改善することにはならない。

そこで相馬工場では、工場経営との一体化をIMS導入のコンセプトとして設定した。工場における各業務の見直し作業を並行させ、マネジメントシステムとともに再構築していったのである。

## 【スケジュール】

### ISO9001:2000をベースにマニュアルを一本化

2003年10月、まず3システムの事務局を統合し、IMS管理機能を柳沼広志業務課長に集約するなどして導入作業が開始された。

統合のひとつのポイントである統一マニュアルの作成には、11月から翌年2月までの約3か月間があてられた。マニュアルのベースとなったのはISO9001:2000。3つのマネジメントシステムの中でも要求項目が多岐にわたること、他のマネジメントシステムとの整合性が高いことから、ここにISO14001、OHSAS18001の要求項目を吸収させる形で作成が進められた。

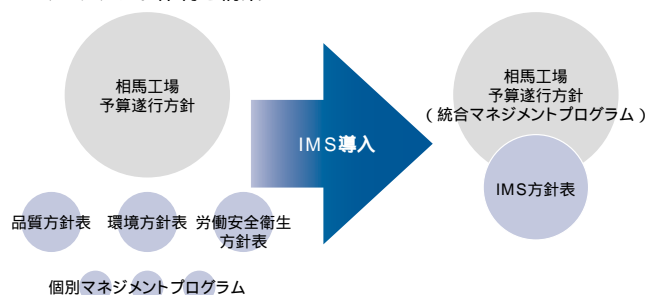
2004年1月から4月にかけて各種基準の見直し、内部監査チェックリスト作成などを並行して進め、2004年5月から統合運用をスタート。同10月にIMSの運用確認を受けている。

## 【導入施策】

### リスクアセスメントにIMSの視点を導入

現在、旭電化工業では各期ごとに工場の経営目標である「予算遂行・方針管理」が掲げられている。IMS導入以前は、これとは別にISOシステムを廻すための「品質」「環境」「労働安全衛生」の3つの「マネジメントプロ

IMS導入によって工場経営方針と一体となったマネジメント体制を構築



グラム」も策定されていた。当然、これら個別のマネジメントプログラムは上位の「予算遂行方針」とリンクすべきものだが、それぞれが個別の規格要求事項の視点から策定されているため、うまくリンクしていなかったというのが実情のようだ。

導入後は、特別に「マネジメントプログラム」は策定せず、工場の経営目標である「予算遂行・方針管理」そのものをIMSマネジメントプログラムとして位置づけ、工場の運営と統合マネジメントシステムを一本化した。経営目標を具現化する仕組みとして、IMSの位置付けを明確化したわけである。

具体的に導入された施策としては「リスクアセスメント表」の改訂がある。リスクアセスメントというとOHSAS18001が代表的だが、相馬工場ではここに環境、品質の要素を付加させた。労働安全衛生を中心とした従来のチェックシートに環境・品質の要素を加えたものへ変更し、新設備の導入・製法改善などの際に、「労働安全衛生の観点から」「環境負荷は」「品質面では」と多面的にチェックする形に改訂したのである。

これによって、安全と品質と環境間などでのトレードオフを調整。さらに工場経営方針とリンクしたIMSの概念を柱に据えることで、品質管理ならば「規格要求を満足している」ではなく、「顧客ニーズを満足させるには」という改善テーマの抽出に結びつき、生産品目の付加価値向上、工場の競争力強化へと昇華できるとしている。

## 【成果 / 課題】

### IMS意識の浸透によって社員の経営参画意識を

最もわかりやすい成果として挙げられるのは、統合によりマニュアルが従来の80ページから46ページに、基準も278ページから252ページに削減され管理・運営がしやすくなった点だという。内部監査工数なども、共通部分の重複審査がなくなったことで簡素化された。

しかし、こうした目に見える削減効果よりも、竹田工場長はむしろ「統合による意識改革」という無形の効果を強調する。例えば作業員からの報告書は、従来「ヒヤリ、ハット」に代表される安全面を主体としていたが、IMS導入を契機に品質や環境を含めた報告も受け付けるように改訂された。IMS意識の浸透によって、作業員レベルから工場経営への参画意識におけるボトムアップが図れると期待している。

一方で「現状はシステムを構築したに過ぎない」という認識も竹田工場長は持っており、今後は、安全・環境面での無事故・無災害確保、品質トラブルの撲滅、生産性の

向上、変動費の削減、さらに利益創出といった具体的なパフォーマンス向上に導くことを課題に挙げている。

本社の環境・安全対策本部の安田GLも同様の認識を持っている。

「今回の審査では、工場経営そのものを審査されているという感想を持ちました。それを通して、IMSというのは単純なシステムの統合ではなく、経営の改革そのものであると感じました」

旭電化工業では、一生産拠点である相馬工場でのIMS導入の結果を踏まえ、順次導入事業所を拡げ、段階的に全社へ展開させていく形をとっていくことだ。

## ISO9001/ISO14001/ISMSを統合運用

### NTTソフトウェア株式会社

## 構造改革を牽引するツールとして マネジメントシステムを再構築

本社 東京都港区  
設立 1985年  
事業内容 ソフトウェアの設計、開発、運用・保守  
情報ネットワーク通信の設計、開発  
統合マネジメントシステムの導入コンサルティング業務など  
IMS運用確認書取得 2004年12月(全社)



#### 【動機 / 背景】

### 閉塞状況を打破するために

「e-value Creation」を標榜し、熾烈な競争が展開されるIT業界にあって好調な業績を示しているNTTソフトウェア。しかし、わずか数年前には急激な市場環境の変化から業績が伸び悩んでいた時期があった。

プロジェクトの主流は小型・短期案件になり、顧客ニーズも単なる開発だけではなくソリューション提案といった方向へシフトしていた。市場が「量的拡大から質的多様化へ」と変化する中で対応に若干遅れ、それがプロジェクトトラブルを誘発するなど経営を圧迫し始めていたのである。



生産性革新センター  
プロセスマネジメント  
部門部門長  
田中 僚史氏



生産性革新センター  
環境推進室副室長  
坂口 徹氏

統合マネジメントシステム(同社ではTMSと呼称)導入の背景としては、こうした閉塞状況に加え、目前に迫っていた「個人情報保護法案」(2005年4月施行)の存在も大きかった。従来の品質、環境にプラスして情報セキュリティの確立が急がれる中、各マネジメントシステムが個別運用される

ことでの非効率性、トレードオフ、さらにはミスが発生などが懸念され始めていたからである。

#### 【コンセプト】

### マネジメントの質が決める企業の品格

生産性革新センタープロセスマネジメント部門の田中僚史部門長は、システム統合のコンセプトを「マネジメントシステムを再構築し経営革新を牽引すること」にあったと言う。

具体的には統合によって各分野に閉じた「部分最適」から、組織・業務の実態に即した「全体最適」へと転換。多角的な判断を迅速に行い、業務改善のスピードを上げ、品質・生産性向上を図り、最終的に顧客ニーズへの対応力や顧客満足度の向上へと結びつけるサイクルの構築をめざした。

NTTソフトウェアにおけるTMSのコンセプトは、鈴木滋彦社長の次のコメントに集約される。

「本来業務の中に適切に取り入れて推進していくことは、人間に例えれば『人格』を高めることに通じ、私はこれを企業の『人格』、即ち『企格』と呼んでいます。人格者の行動が世の中から評価されるように、『企格』のある企業の活動が社会的に高く評価される」(同社ホームページより)

【スケジュール】

緻密な経営リスク分析からスタート

統合への取り組みは2003年6月の社長交代と軌を一にしている。鈴木社長は就任と同時に技術単位で18に細分化されていた事業部を3事業グループに再編するなど、抜本的な構造改革をスタートさせた。それと同時に、分散していた品質、環境、情報セキュリティの各マネジメント機能を集約した社長直轄の全社横断組織「生産性革新センター」を発足させたのである。

センターがまず取り組んだのが、納期や品質に関するクレーム、環境対応力、情報セキュリティ対策といった課題を、経営上のリスクとしてマッピングして詳細な分析を行うことだった。その結果、急務の課題として「リスクマネジメントの強化」がテーマとして導かれ、TMSの視点からシステムの抜本的見直しが始まった。

後のTMS運用開始までの流れを見た時、ここで改定されたリスクマネジメントシステム(主に品質面に重点)の成功がひとつのポイントと言える。この成功例をプロトタイプとして、環境、情報セキュリティ分野を含めたTMSへと発展させていったからである。

実際のTMS方針構成図を見るとわかるが、まず品質方針を軸とした全体の「ビジョン」がやや上位にあり、それとリンクする「環境方針」「情報セキュリティ方針」「個人情報保護方針」の計4つの方針によってTMSが成立する形になっている。

このTMS方針に基づき2004年4月から全社での運用がスタート。同12月に運用確認書を取得している。

TMS方針構成図

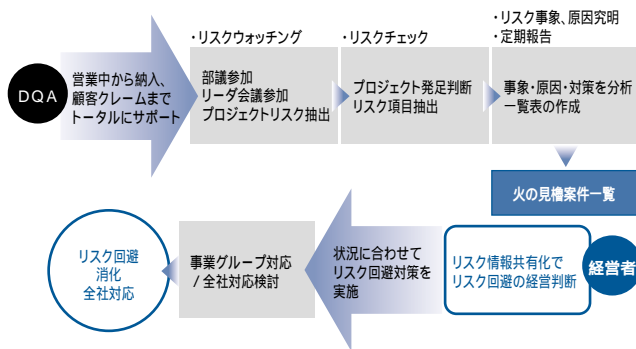


【導入施策】

生産性向上のためのリスク管理

TMS構築のポイントともなったリスクマネジメントシステムの成功において重要な位置を占めるのが、『火の見櫓』という取り組みである。そのユニークな名が示すように、開発プロジェクトにおける課題や問題点の全容が見える位置で、リスクの早期発見・対応を図るという試みである。

火の見櫓システム図



大きな特徴は、経験豊富なリーダークラスの人材をプロジェクトの監視役(DQA headquarters in charge of Division's Quality Assurance=品質保証活動推進者)として配置することにある。DQAは営業段階から案件をきめ細かくチェックし、予想されるリスク項目などを抽出していく。さらにプロジェクト進捗状況やリスクの顕在化度合いなどを経営陣に逐次報告することで情報を共有化し、状況に応じて経営陣が「リスク放置は危険」と判断した場合には迅速に回避計画が策定され、『消火活動』(リスク回避プロジェクトが始動)が行われるというシステムである。

『火の見櫓』の成功要因を、田中部門長は「現場が困っていること、課題と認識していることに焦点を当てたこと」と分析する。マネジメントシステムを業務に直結した「基本動作」の意識づけを強めることに適用することで、社員のモチベーションが高まり、それがプロセスの改善に寄与したことが大きいという。

【成果 / 課題】

トラブル対応コストを前年比73%削減

『火の見櫓』を中心とするリスクマネジメント強化により、トラブル対応コストは前年に比べ73%も削減された。構造改革の効果もあって改革初年度(2003年度)から業績は急回復を見せたのである。また個々のリスク意識の高まりにより、社員が互いに関連するプロジェクトのリスクウォッチングを行う『め組』。現場の自主的なリスク回避活動『火の用心』といった活動へと発展している。

これらの成果を踏まえ、NTTソフトウェアでは「運用効率をさらに向上させシステムの高度化を図る」(坂口徹環境推進室副室長)としている。具体的には「ISO9001とISO14001、ISMSの1+1+1=3ではなく、2くらいまでには効率化することができた。これを1.5レベルにまで持っていきたい」(田中部門長)とのことで、それを実現させるためには、新しい経営課題、現場が直面する問題を的確にシステムに組み込んでいくことなどが重要なポイントと考えている。