

業務以外のために、 IMS*やISOに取り組んだら本末転倒ですよ。 IMSとは、業務そのものなのです。

デジタル化に向かう時代の変化を、成長のチャンスに変え、事業変革につなげた富士フィルム。
創業当時のDNA、そして2000年の事業変革に伴うIMS導入の経緯と成果、そして外部審査の
効用についてうかがいました。



富士フィルム株式会社
CSR推進部 環境・品質マネジメント部長 兼 CSR担当部長
福岡正博 氏



富士フィルム株式会社
CSR推進部 環境・品質マネジメント部 技術担当部長
本田孝篤 氏

富士フィルムでは、本社部門に先行し、生産部門が1992年にISO9002、2000年にISO9001とISO14001の認証を取得。2003年には、全社的な環境活動の拡大に伴い、本社部門がISO14001認証を取得した。2004年から「すべての業務の質を向上」することを目的に統合マネジメントシステムIMSを導入。2006年に関係会社の富士フィルムオプトマテリアルズと富士フィルム本社部門で、JQAのIMS運用認証を取得した。以後、生産部門、関係会社にIMSの参画を進め活動を継続している。(図1)

マネジメントシステムを回す時、CSRはもっとも重要な鍵になっている
—事業変革を迫られた時、グループ全体で価値観を共有するためにCSRに立ち返られたとうかがっています。
福岡 富士フィルムは、昭和9年に写真フィルムの国産化を目的に創業開始しました。フィルムという商品は、多量のきれいな水と、きれいな空気がないと作れません。すなわち、環境からものすごく多くの恩恵をこうむってきたわけです。事業を展開するためには、環境が守られていないと立ち行かなかったといってもよいと思います。環境を守るとは創業当初から経営の根幹でもあったのです。また、写真フィルムは明るいところに出したら、全部駄目になってしまいます。全数検査が出来ない商品、

信頼を買っていただく商品でもあるのです。ですから、地域の方々の信頼醸成への努力、ステークホルダーとのコミュニケーションを重要視する等、お客さまからの信頼をいただくための努力を継続して実践してきました。この様なことから、環境や社会とのコミュニケーション、今でいうCSRを重視する姿勢が企業活動の根幹にあり、それを守る文化が、我々のDNAとして組み込まれているのです。

—いろいろな会社に、CSRとマネジメントシステムを、一緒に広げていったのですか。

福岡 事業の多角化に従い、国内外の関係会社が急速に増加してきました。当然、考え方の違うところも出てきます。2007年に富士フィルムグループの「CSRの考え方」を再整理し、明文化しました。富士フィルムのCSRを国内外の関係会社に理解を深めていただくことは重要な課題です。CSRは企業の品格のようなものですから、簡単に変えるわけにはいかないのです。このCSR

*IMS(Integrated Management System/統合マネジメントシステム)。IMS審査はJQAが開発した審査手法で、ISO 9001やISO 14001など複数のマネジメント規格がひとつのマネジメントシステムとして統合され、有効に運用されているかを審査するもの。富士フィルム株式会社の場合は、ISO 9001、ISO 14001、ISO27001、OHSAS 18001、ISO 10002が統合されている。

の考え方を軸に、環境、品質などの方針が策定されています。そして、IMSを上手く活用して業務をまわしているのです。
本田 マネジメントシステムは、業務をうまく回すためにサポートするという関係にあると思います。

読んでもわからないマニュアルは、活動の妨げになるだけ

—富士フィルムは、ISOを意識しないで成果を出されている企業であるという評価があります。

本田 そうですね。4年前にマニュアルを大改訂しましたが、それまでのマニュアルにはISO用語が入っていて、現場は何をやらばいいかということがわかりにくかったのです。読んでもわからないマニュアルは、活動の妨げになるだけですからね。

福岡 日々使っている言葉に翻訳したということです。最初の頃はISO用語が残っていましたから、そういうものをできるだけ排除していくことで、日々改善されていきましたね。

—噛み砕き方なのですが、それは現場と相談されて、そうなされたのですか。

本田 富士フィルムグループのIMSは、現在7つの組織体で活動していますが、そこには33社・約16,500名・約160サイトが参画しています(図2)。

それぞれに特化したマニュアルは作れないのです。私たちはテクニカル・コミッティーと呼んでいますが、現場の人に入ってもらい、現場の意見を聞いて改訂し、現場に評価してもらいながら、マニュアルの改訂を進めました。

—例えば、この言葉はこう変えたといった代表的な例はありますか。

本田 本社関係のマニュアルからは、「不適合」という用語を消し、「是正要求事項」としました。「不適合」という言葉はネガティブですから、言われた側も、出す側もいやでしょう。そのほかにも、「側面」という言葉を変えましたね。私たちは、ISOにある環境側面という言葉

を参考に「業務の側面」としたのですが、現場に根付かなくて、「業務実行要素」という言葉に変えました。

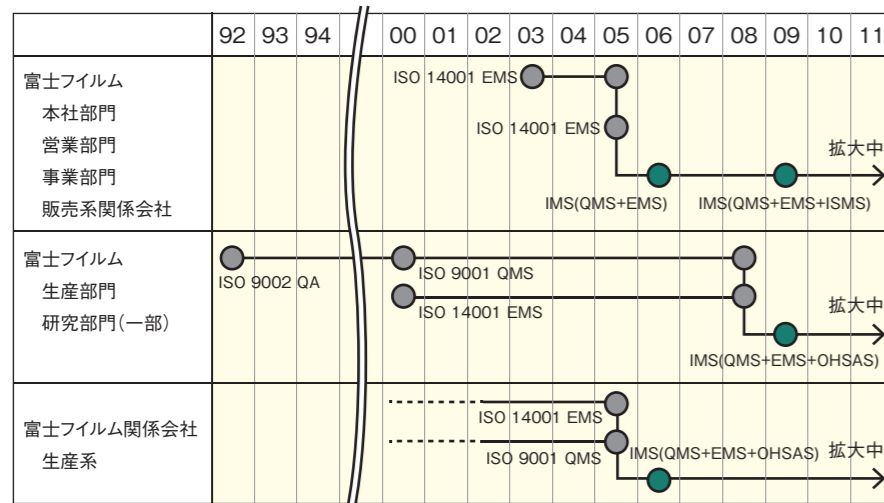
福岡 一方で、工場では「環境側面」が定着しています。環境側面は、ラインではわかりやすい言葉なのです。それぞれの組織体で、それぞれの現場用語に翻訳することが大切ですね。

IMSが何かと云ったら、それは業務そのもの

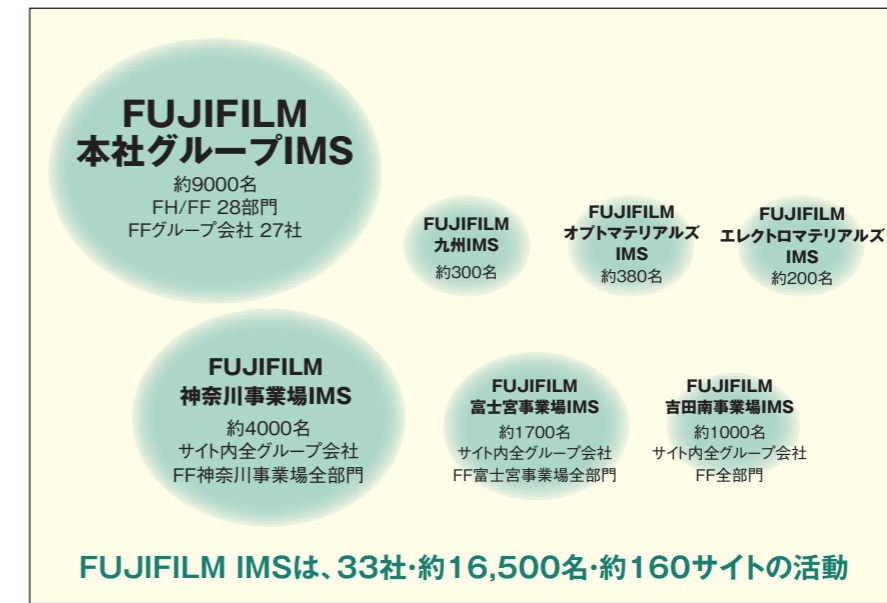
—ISOを意識しないで成果を出す仕組みを、どのように作られましたか。

本田 IMSは、まだ完成の領域に達しているわけではありません。また永遠に完成しないものだろうと思っています。

【図1 FUJIFILMとマネジメントシステム】



【図2 IMS認証組織体】



福岡 IMSの導入が始まった頃、私は工場にいましたが、また面倒な仕組みが増えるだろうと思ったのです。QMSやEMSをもっとスリムにして、余計なことをやめればいいではないか、というのが私の思いでした。そもそも、ISOそのものが形骸化してきており、ISOを見直す前に追加で新たな仕組みを導入することに抵抗感ができてしまっていたように思います。鉛筆ではなくボールペンで書かなくてはならないとか、ハンコを押してないといけないとか、何でも記録に残すとか、必要のない書類ばかり増えてしまう。



—その抵抗感から、ある種ダブルスタンダードのように運用して、本質と乖離していつてしまう組織と、抵抗感をもとにきちんと使えるようにする組織が分かれると思うのですが、何が違うのでしょうか。

本田 もともとマネジメントシステムそのものは、明文化されていなくても、存在していたわけです。ISOを導入しなくても、大きな組織を動かしているわけですから、マネジメントはあります。IMSは、昔のISOから脱却し、これを作らなくてはならないとか、はんこを押さなくてはならないとか、無駄な資料ができていたといったことを排除したわけです。ですから、業務から離れたことはやらないで下さい、ということが根本にあるのです。業務以外のためにIMSやISOに取り組んだら、それは本末転倒ですよ。IMSとは、業務そのものなのです。それを全社に理解してもらったことが、いちばん大きいですね。

福岡 やはり統合すると、効率的にな

りますよね。正直良かったと思います。負担は少なくなりました。例えば、労働安全のマネジメントシステム構築を視野に入れた時に、品質、環境と三つになってしまう。この負担感は大いもがあります。そんなときにIMS一本でやってみれば、一気に回ります。新しくマネジメントシステムを導入するならば、やはりIMSですよ。

本田 本社部門のようにEMSからIMSに発展した部門や最初からIMSに取り組んだ事業所もあるのですが、工場の中には、EMSとQMSが独立して活動していたところもあったのです。そこに実際にIMSを導入して、皆さんが驚かれたことの1つに、審査が変わったということがあげられます。個別の細かい審査から、業務の本来の姿を見て、業務がうまくいっているかどうかという審査に大きく変わったのです。ですから、いい意味で従来とは違うという感覚はもたれているようですね。

福岡 やはり、品質とか、環境とか、個別の視点で見ると、業務のプロセスに対する視点は弱くなります。一方、IMSは、業務のPDCAをどのように回すかということが基本です。プロセスそのものを審査するので、生産ライン側から見ると、今までにない新鮮さがあったのだと思います。

—部門によっては、導入が難しい部門もあると思います。

福岡 いちばん抵抗があったのは、スタッフ部門でした。なぜマネジメントシステムを入れるのかという話があったと聞いています。事業軸で見ると、生産から営業まで一貫したマネジメントシステムを入れることはわかりやすいの



神奈川事業場 足柄サイト

ですが、企画や人事部門にそんなものは必要ないんじゃないかと。

本田 スタッフ部門も業務を行っているわけですから、業務の進め方については、マネジメントの考え方を否定できないですよ。ベースに同じ考え方がありますから。

—今後IMSをどのように発展させていきますか。

本田 最近、IMSが定着してきたので、もう少し効果の「見える化」を進めていて、昨年からパフォーマンスに特化した活動に舵を切っています。組織が成長する指標というものは何だろうということについて、各部門で指標化に取り組んでももらいました。ただし、財務指標は除きます。もちろん財務指標は経営指標であることは間違いないのですが、その組織が、どういうふうに力を付けていくか、例えば、顧客満足度をどのように上げるのかといった点に注目しています。

効率化は、本当にお客さまのためにしているのか

—JQAのような審査機関が果たす役割についてはいかがでしょうか。

本田 外部審査と内部監査のどちらを重視しているかと言うと、これは圧倒的に内部監査なのです。外部審査の良いところは、外からの目で新鮮な意見が



神奈川事業場 小田原サイト

いただける点だと思っています。指摘や示唆についても、有効に活用させていただいています。指摘に対する改善については、仕組みとして回していますから、審査の不適合にだけ対応するということはありません。

福岡 違う視点から見て指摘をいただくことで、私たちの仕組みが良いのだろうか、うまく機能しているのだろうかという検証にも使わせていただいています。

—印象的な指摘はございますか。

福岡 効率化などの成果を求めることに対して、それは本来の目的と照らし合わせてどうですか、という指摘がありました。

本田 たしかに効率化は進んでいます。それは本当にお客さまのためにしているのかという指摘をされたのです。そうすると、ハッと思う現場が、何力所かあったようですね。たしかに効率化は進

んでいるけれど、お客さま満足度という視点で見たらどうなのかと気付きました。

福岡 私たちが、ありがたいと思うのは、そういった視点での審査なのです。

本田 審査員の方も、大変だと思いますよ。現場には、納得のいかない指摘は受けられないようにしましょう、議論を

してお互いに納得しましょうと教育していますから。一昔前は、審査はいやだから早く終わってほしいと思っていたところもありましたけれど、そういう現場はなくなりましたね。審査を、有効に活用させていただいています。

標準化がある組織と、ない組織には雲泥の差がある

—ISOの功罪について、どのようにお考えですか。

福岡 生産・製造管理の視点では良かったと思います。私は工場勤務時代に製造部門から環境安全部門に移ったのですが、環境安全部門では品質ISOを導入していませんでした。環境部門といっても、排水処理や発電施設等いろいろな工程があるのですが、品質ISOに裏づけされた工程管理ができておらず、脆弱さと危機感を感じました。EMSについても、QMSについても、さま

ざまな意見はあると思いますが、日本の製造業の製品・工程品質を向上させたり、環境活動の進展のためには良かったと私は思います。ただ、形式的にやりすぎて、枝葉末節に入り込んでしまう点などは、自制するべきだと思います。

本田 標準化がある組織と、ない組織には、雲泥の差があると思いますね。

—富士フィルムの変化には社会が注目していますが、その過程で、マネジメントシステムはうまく機能したとお考えですか。

本田 それは、こう考えればいいと思うのです。うまくいった仕事の中には、知らないうちにマネジメントシステムの要求が組み込まれている。うまくいった仕事を、ひも解くと、要求事項がうまく実施されていると思いますよ。そういったことを知っていても、知らなくてもいいのですが、IMSは、知らないところに対してサポートできればいいという位置づけで捉えています。最終的にはIMSという言葉が現場から消えて自然に業務の中に組み込まれている姿が我々の望みです。IMSは業務そのものなのですから。 ■



富士フィルム株式会社の概要

- 所在地: 東京都港区赤坂9-7-3
- 設立: 2006年10月2日
※富士写真フィルム株式会社の事業を継承し新たに設立。
- 資本金: 400億円
- 連結従業員数: 35,274名
(2011年3月31日現在)
※富士フィルム株式会社および関係会社の連結従業員数。

■事業内容
イメージングソリューション(カラーフィルム、デジタルカメラ、フォトフィニッシング機器、現像プリント用のカラーペーパー、薬品・サービス等)の開発、製造、販売、サービス

インフォメーションソリューション(メディカルシステム・ライブサイエンス機材、グラフィックシステム機材、フラットパネルディスプレイ材料、記録メディア、光学デバイス、電子材料、インクジェット用材料等)の開発、製造、販売、サービス

