

JMA MANAGEMENT REVIEW

マネジメントレビュー

10

2010 OCTOBER Vol.16 No.10

特集

ものづくり、
新たなステージへ

第2特集

ダイセル式
生産革新



蟹江一郎

TSUNEO



日本能率協会

衛藤達夫+齋藤彰一+石山真実

戸坂修×新誠一
レポート

松島茂×小河義美×玉谷耕平

鼎談

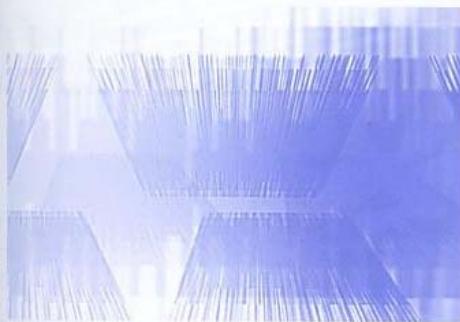
寄稿

星間祐治

巻頭インタビュー「時を読む」

新連載

三菱化学+三井化学
企画事例



広告

日本能率協会コンサルティング 表2
日本能率協会マネジメントセンター 48
日本能率協会 表4 4 6 21

特集

ものづくり、新たなステージへ

【対談】 障壁こそがイノベーションの源泉 戸坂 修氏×新 誠一氏	8
【理論編】 全社一体体制の健全経営システム構築を ●衛藤達夫	14
【実践編】 ものづくりグローバル標準マネジメントシステムがめざすもの ●齋藤彰一+石山真実	18
 日本の「ものづくり」を支援する[5] 全国で第一線監督者の熱い戦い	31
(新連載)ダイナミック・アジアに挑む—企業のガラバゴス戦略を追う[1] 外海に漕ぎ出す消費関連企業 ●鈴木伸男	36
ショットウットガルトから見た日本[13] 同性愛カップルのお祭り"ユーロ・プライド" ●川口マーン恵美	40
創業の志[31] 目標は世界一のアパレルメーカー 石川康晴氏 [ジャーナリスト:吉村克己]	42
上陸するアメリカ しないアメリカ[16] 横暴な取り締まり ●堀田佳男	46

第2特集 ダイセル式生産革新 49

【鼎談】 人の能力を信じて後戻りのない「革新」を断行 松島 茂氏×小河義美氏×玉谷耕平	50
【寄稿】 ダイセル式生産革新の現状と今後の可能性 ●西谷紘一	55
【企業事例】 あるべき姿に向け変革する 三菱化学／三井化学	59
JMA会議レポート 第4期日系企業経営者交流委員会・上海報告 現代中国における経営課題、7つの視点 ●横田靖信	66
スラヴの十字路[31] スラヴの伝道師、アルフォンス・ムハ ●嵐田浩吉	70

経営力を磨くISO[67] 72 **信頼勝ち取り、次の段階に進む基盤づくり メディア・エンタープライズ**

質の時代に突入したM&A[9] 17年蝉と「企業結合」 ●陶山博太	77
---------------------------------------------	----

表紙の人 [蟹江一太郎]	
烈日赫々[67] ●岩尾光代	1
巻頭インタビュー“時を読む” [昼間祐治氏]	2
企業人教育最前線[66] [伊藤育徳]	26
セミナー・大会・シンポジウムのご案内	28
UNISON [加島屋]	38
最近の社会・経済を振り返る8月のビジネス情報テロップ	65
JMAQA登録者情報	76
New Books	78
次号予告・ご購読の皆さまへ(読者アンケート/ご購読のお申込み/変更連絡)	80
ウサミが覗く大自然の法則[31]	表3

信頼勝ち取り、次の段階に進む基盤づくり

ソフト受託開発から独自パッケージへの展開図る、メディア・エンタープライズ

コンピュータのソフトウェアとは、使う人が求める機能を、より簡単に、より使い勝手良く、よりトラブルが少ない状態で提供できるかが重要なポイントになる。斬新なアイデアも、操作性が悪ければ話にならない。つまり、信頼と実績があって、初めて技術力が活かせる。

ソフトウェア受託開発のメディア・エンタープライズは、次なる目標への基盤固めとして、社員全員でISO 9001:2008の認証取得に取り組み、2010年7月に取得した。顧客企業からの信頼をより強固にすると同時に、開発者の属人的要素に左右されずに常に高い品質のソフトを提供する武器を手に入れ、新たな一歩を踏み出している。

新人がタスクフォースを牽引

「ソフト開発会社では、10年で何百人の規模に成長する会社もあります。しかし、わが社は、顧客企業の信頼を一つひとつ勝ち取って、それ

をブランドにつなげていく会社です」と語るのは、七條健一社長。1999年の設立からの11年間、この方針に沿って受託開発に取り組み、その過程でホスティングやネット関連サービスも提供している。しかし、いずれも社内で運用するシステムから派生的にサービス提供を始めたもので、事業目的ではない。「有難いことに、受託開発の業務が多忙でした。ただし、それだけでは安泰ではありません。他社との差別化を図り、現在の顧客企業から選ばれつづけるためにも、ISOは必要だと感じていました」と七條さん。実は4、5年前にも取得を考えたという。ただ、その時点ではマンパワーの問題もあり断念せざるを得なかった。しかし、長年の目標だったオリジナルのパッケージ製品開発にも着手し、本格的な営業展開を考えるなかで、やはりISOの認証取得が重要になってきたのだ。

2008年秋、同社ではISO認証取得のためのタスクフォース（現・品質管理チーム）を立ち上げた。このタス

クフォースを取りまとめたのは、ソフトウェア・エンジニアの岩田大作さんだ。このとき、岩田さんは入社して間もなく、ISOに関する知識はないに等しかったという。しかも、会社から示された方針は「何から何までコンサルタントに頼るのではなく、自分たちの手で」というものだった。「まずISOの規格の理解から始めましたが、正直なところ、ここで時間がかかりました」と、岩田さんは振り返る。

「以前勤務していた会社では、ISOの取得活動を行っていたのですが、『ISOのルールではこうだから』とわかっていても、現実にはできない。ですから、実態とは乖離してしまっていました。そのため、今回の取得活動では、できないとわかっていることは最初から排除すべきで、無理にやれると考

コンサルタントを入れずに社員の力でISOを取得したメディア・エンタープライズ。「わが社のISOはまさに手づくり。ISOだからといって背伸びしそぎず、社員一人ひとりの理解を得ながら活動してきました」と語る社長の七條健一さん



創業メンバーで取締役の浜田校さん。「会社設立から携わってきた現役員たちがもっている属人的なノウハウを、品質マニュアルに落とし込むことができた」と、ISOが次代への引継ぎにも役立っていると語る



ないほうがいい。そこで、品質評価マニュアルの作成にしろ、インタビューを受けてコンサルタントに作成してもらうのではなく、自分たちの手で、と考えたのです」と指摘するのは取締役の浜田校さん。もちろん、その分タスクフォースの負担は増えるが、「形骸化しては意味がない」(七條さん)という思いが強かった。

また、至れり尽くせりの指導を受ければ、当然コストもかかる。「費用面も含め、審査登録機関の調査も入念に行いました」と、七條さんは語る。

こうした経緯で始まった認証取得のための活動だが、タスクフォースのメンバー4人は通常業務もこなしながら取り組まねばならない。しかも、皆それぞれ別々の案件に携わっているため、ミーティングの時間をつくるのにも苦労した。「午前様になるのは当然と思っていましたが、とにかくメンバーには30分でも参加してもらうことを第一に考えました」と岩田さん。タスクフォースの会議は、ゆうに100回を超えた。

全社での目的共有がポイントに

共通認識として掲げたのは「ISOの認証取得のためにこうしよう」と考えるのではなく、「実際のルールを優先させよう」ということだった。通常の業務のなかには、文書としては記述されていないものの、実際には優先的に運用されているルールがある。それを無視しないということだ。「役員のなかでも各人の経験から『ISOを軸に据えてしまったら長続きしない』という判断がありました」(七條さん)という。この方向性のおかげで、タスクフォースのみならず、社内の不平・不満も緩和された。「規格を理解したうえで、自分たちに必要となるマニュアルやルールを決めていくわけですから、やりがいがあります。他者が主導すると、将来的に変更する際に難しいかもしれません、自分たちの手でやるのですから変更も容易なはず」(岩田さん)と、考えられるほどの余裕も生まれた。

もともと、ソフト開発の会社だ。さまざまなユーティリティ・ツールを活用すれば、システムとしてまとめあげていくのは、必ずしも困難なことではない。文書整備や管理も電子的に行なうことは、ISOでも認められている。サーバーの管理方法に手を加えれば、必要な文書を閲覧することは可能になる。「当然、規格を満たしていることが条件ですが、業務フローを改革するのと同じことで、足りない部分は付け加えればいい。背伸びし過ぎることなく進めなければいけば、けっして大変なことではありません」と、七條さん。ただ、逆に自分たちのノウハウをもってすれば、従来からできていたはずのことが、できていなかったということにショックを受けたようだ。

タスクフォースの会議とは別に、社員全員が参加する朝礼や勉強会などの場でも、マニュアルづくりなどの考え方を説明すると、さまざまな意見が寄せられたという。「うちのマニュアルはこうしたほうがいいのでは、といった提案があり、改善に反映させました。



設立12年目で、現在社員は20人。
「いまの会社規模だからこそ、全社
納得の“わが社のISO”が構築できた」
と七條さんは振り返る

協力的というより、会社全体でつくっていったように思います」と、岩田さん。七條さんも「私自身、ISO認証取得にトライしている企業を複数見てきましたが、そうした企業に比べると、わが社は規模も小さく、やりやすかった。全体会議の場で決定した事項も少なくありません。これは、顧客企業からの開発依頼がなくなれば、食べていけなくなるという意識を全員が共有できていたからかもしれません。もし、会社が大きくなつてから取り組んだら、大変だったでしょう」と、社内が一丸となって取り組めたことを評価する。

ISOの規格に基づいたシステムを本格的に運用開始したのは、2010年2月から。管理手順なども電子化したため、どのフォルダにあるのか、といった戸惑いがあったのも事実である。しかし、事前審査の前はもちろん、6月の本審査直前にも、何度も全体会議を開き、指摘された是正項目への改善策を考え、対応した。岩田さんたちタスクフォースがリードし、会社

全員参加によって、2010年7月にISO9001の認証を取得した。

属人的要素を排除し品質を高める

認証取得からあまり日が経っていないこともあり、取得の効果について評価するのは難しい。しかし、七條さんは「全員が考えたことだけでもメリットはありました。それは必ず製品の品質となって現れてきます」と、効果のほどを確信している。

たとえば、ソフト開発に際しては必ず仕様書・設計書が存在する。それに基づいてソフトを開発し、検査し、納品する。しかし、実際は最初につくられる仕様書・設計書は必ずしも100点満点のものではなく、何度もわたり改訂版がつくられる。本来は、1つの案件にかかるエンジニアは、

全員が最新版に基づいて業務を行うはずだ。しかし、「当然、配布はしていましたが、10人なら10人全員が同じ文書をリアルタイムで共有できていたわけではありません」と、七條さんは認める。最新文書を取得したかどうかは、案件にかかるエンジニアの属人的要素に影響されていた。

異なる仕様書で動いていた場合、出戻り作業になったり、検査をやり直したりと作業工数は増える。赤字案件も出かねないだけでなく、納期が遅れれば信用にかかる問題でもあった。「今回、ISOを導入したことで、この属人的課題をチェックし、トレースできるようになったのは大きなメリットです」(七條さん)。

さらに、手順が統一できることへの期待も大きい。同じ案件を手掛けるメンバーのなかでも、プロジェクトの

年月	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日	土曜日	日曜日	合計
2010/06/01(月)	4	2	1	2	1	1	1	11
2010/06/02(火)	7		1					8
2010/06/03(水)	10	4						14
2010/06/04(木)	3	5	2					10
2010/06/05(金)	2	2	1	4	1	1	1	11
2010/06/06(土)	6		1					6
2010/06/07(日)	11	8	4	1	1	1	1	30
2010/06/08(月)	8	2	1	4	1	1	1	17
2010/06/09(火)	11	7						18
2010/06/10(水)	10	8			2			20
2010/06/11(木)	8	8						16
2010/06/12(金)	10	9						20
2010/06/13(土)	6		1					6
2010/06/14(日)	11	7						18
2010/06/15(月)	10	2						12
2010/06/16(火)	6	3						9
2010/06/17(水)	11	8						19
2010/06/18(木)	10	8						18
2010/06/19(金)	8	8						16
2010/06/20(土)	6		1					6
2010/06/21(日)	11	4	2					17
2010/06/22(月)	10	5	2					17
2010/06/23(火)	7	1	1					9
2010/06/24(水)	11	8						19
2010/06/25(木)	10	8						18
2010/06/26(金)	8	8						16
2010/06/27(土)	6		1					6
2010/06/28(日)	4	1	1					6

七條さんが「会社設立来の夢」と語る自社ブランドのソフトウェア。現在開発中の工数(作業時間)集計ソフトでは、どのオーダーにどのくらい時間がかかったかを把握でき、集計結果から損益計算も行える

ISOの取得にあたり事務局を牽引してきたソフトウェア・エンジニアの岩田大作さん。「業務の手順や文書の保管場所など、全社で統一することができた。どのプロジェクトでも対応できる指針になりました」と話す



進め方については、経験などによって考えが異なる場合もある。若手から見た場合、2人の先輩が互いに違う進め方をすれば、混乱のもととなる。ISO導入でこの混乱が未然に防止できるのだ。段階に応じて必要な資料などが定められ、進行手法が統一できていれば、誰もが確認でき、トラブルがあってもトレースできる。

「顧客企業があっての業務だけに、単に業務の標準化を叫ぶだけでは口一カルルールを排除できません。ISOという基本ルールを決めたことで、社内でも、客先でも、1本の筋を通すことが可能になります。野放しは許されなくなるのです」と、七條さんは利点について解説する。

教育効果にも期待

教育の観点からもメリットがあると指摘するのは、浜田さんだ。「従来は、手掛けてきた案件を通じて得たはずのノウハウを形にできていませんでした。それが、これからは各フェーズの

手順書に落とし込まれているため、新人が戸惑うこともないですし、教育にもなります」と言う。さらに、これまで活用していなかった下請けなどの外注作業の管理も可能になる。独自製品開発はもちろん、事業領域拡大のための心強い武器となる。

現在、メディア・エンタープライズでは、自社開発や電子入札対応など、5つのタスクフォースを走らせていく。いずれも、新たな段階に打って出るためのプロジェクトだ。このうち、プロジェクト管理向けのオリジナル・パッケージ・ソフトの開発をリードするのは、ISO認証取得を引っ張った岩田さんだ。

「議事録などの記録を残すことの重要さをISO認証取得で教えられました。ここで筋が通っていれば、いざという時にもぶれることはない」(岩田さん)と、新製品開発に自信をにじませる。

もちろん、岩田さんはISOのレベルアップについても継続的に取り組む。「認証を取得して終わりというわけではありません。章立ての変更など、改

善すべき余地はまだまだあります。これまで同様、全社員による勉強会を開催し、意見を求めながらレベルアップを図っていくつもりです」と話す。

経営者である七條さんも、ISOの認証を取得したここからが勝負と考えている。「従来の顧客の信頼を一層高めるとともに、新市場の開拓も進めていきたい。いまはそのスタートラインに立った段階です」と、自ら気持ちを引き締める。

メディア・エンタープライズの3年後の姿について尋ねてみると、「規模の拡大を志向するつもりはありません。高収益のエクセレント・カンパニーをめざしたい。できれば3年後には岩田君が開発を進めている製品など、自社開発製品の比率を20から30%程度にもっていきたい」との答えが返ってきた。全社で挑んだISO認証取得が大きな手応えを感じさせているのは、間違いないようだ。

(編集部：山本雅則)
なお、本稿へのお問合せはeメールmgt-review@jma.or.jpまで。