



# 情報サービス会社がマネジメントシステム で取り組む品質向上活動

## 「後戻りしない活動」が経営を支える

高いレベルのノウハウと豊富な開発経験をもって、お客様のビジネス上の課題を的確に把握し、お客様の業態に合わせて最適なソフトウェア・ハードウェア・サービスを組み合わせたシステムを実現。安全かつスピーディーに、それらの課題を解決しています。



### サンデンシステムエンジニアリング株式会社

代表者：瀬下文彦

資本金：3,000万円

業務内容：情報システムの開発・運用サービス、システムインテグレーションサービス、ネットワーク&セキュリティサービス、ITソリューションサービス、組込み系ソフトウェアの研究・開発、コンピュータシステム(ハードウェア)の販売

従業員数：152名

所在地：群馬県伊勢崎市宮子町3450-8

URL：<http://www.sanden-sys.com/>

- 1999年：全社（システム開発部門）を登録範囲としISO9001認証取得
- 2001年：全社を登録範囲としISO14001認証取得
- 2009年：赤城事業所を登録範囲としISO/IEC27001認証取得
- 2010年：ISO9001、ISO14001、ISO/IEC27001統合
- 2011年：全社（運用業務対象部門）を登録範囲としISO/IEC20000認証取得、統合
- 2014年：全社を登録範囲としOHSAS18001認証取得、統合

### STQM活動の一環で ISO9001に着手

1994年、親会社であるサンデン株式会社が、経営に貢献するマネジメントシステム（以下、「MS」という）の実践を目指して「STQM導入宣言」を行い、1998年にデミング賞を受賞しました。STQMとは、Sanden Total Quality Managementの略で、サンデングループが取り組む経営品質改善活動であり、「個々のマネジメント品質および、結果品質を徹底的に向上させて、21世紀に繁栄する会社を創り上げるため、毎日、毎日の創造改革努力を積み重ねる行動」

のことで

今回のヒアリングを行ったサンデンシステムエンジニアリング株式会社においてもグループの一員としてSTQM活動に取り組むことになりました。

当時の顧客から、MSの認証を取得するように要請された経緯もあり、STQM活動の一環としてISO9001に取り組むことにしました。

ISO9001の取り組みを始めてみたものの、同社では、これを活用するレベルにまでなかなか達しませんでした。具体的には構成管理や、外注管理とは何か、と規格に縛られる一方、規程やマニュアルがまとまっていなかったことが主な原因でした。

### 「後戻りしない」活動を進める

情報サービス会社の「品質」とは何か。「お客様に迷惑をかけないことが出発点。お客様の声を業務に反映して初めて『サービスの品質』につながる」と、同社の根岸部長は強調します。その品質への取り組みが具体的に進み出すのは、ISO14001を取得し、デミング賞を受賞した2001年ごろからです。

まず、お客様の声を生かすために、生の意見をヒアリングしてフィードバックするPDCAサイクルの仕組みを整えました。日常管理の中から異常を見つけて改善するQC活動、そして年間の方針管理を中心に据えるという二つのPDCAサイクルがその根幹になっています。

そして、次に取り組んだのは、直接「品質」に関わる社員の目標設定です。この目標設定には、経営トップの意向を反映できるよう、個人別にチャレンジシート（個人

別目標設定シート)を書いて半期ごとに上司が面接して評価し、間接的にトップの考えとつながるような仕組みとしました。

特に重点を置いているのが、「後戻りをなくす活動をする」ことです。情報サービス会社の場合、出荷後に不具合を発生させてしまうと、その不良の修正や動作確認で大きな後戻り作業が発生します。また、お客様と取り決めたはずの仕様に曖昧なところがあり、途中で仕様が変更となると、その修正から後戻り作業となります。顧客との十分なコミュニケーション確認を業務に取り入れ評価する仕組みを作り、そういった教育を行うことで、結果的に仕様の食い違いが排除され、出荷後の不良撲滅などが進みました。このように後戻り作業を削減することは、企業業績の改善に直結するため、MS改善活動の仕組みが企業活動に大きく貢献しています。

### 「品質管理レベルアップ宣言」

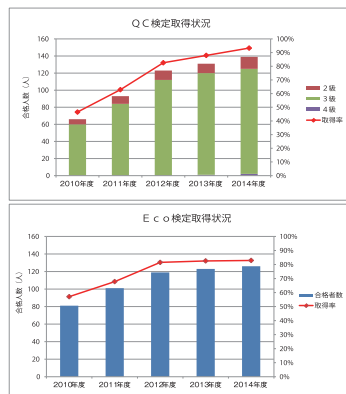
順調にMS認証を維持・発展しているように見えた同社にも、マンネリ化による大きな業務トラブルが起きました。前社長は「MS活動が停滞しているのでは」と危惧し、2007年に「品質管理レベルアップ宣言」を出しました。更なる活動のレベルアップを図る目的として2009年にISO/IEC27001 (ISMS)、2011年にISO/IEC20000 (ITSMS) の認証を取得し、その間に統合審査を導入しました。

さらに2009年サンデングループで「デミング賞レベル再挑戦宣言」が出され、仕事のやり方(プロセス)を徹底的に見直し業務の効率化や生産性向上に努めてきました。2014年にはOHSAS18001を認証取得し社内における安全衛生に関する仕組みの強化も図ってきました。

こうしてMS認証を次々に取得し、賞の受賞も続いたことで、自治体の入札資格や大手企業との取引などの対外メリットだけでなく、社内の「活性化」という効果も得ることができました。

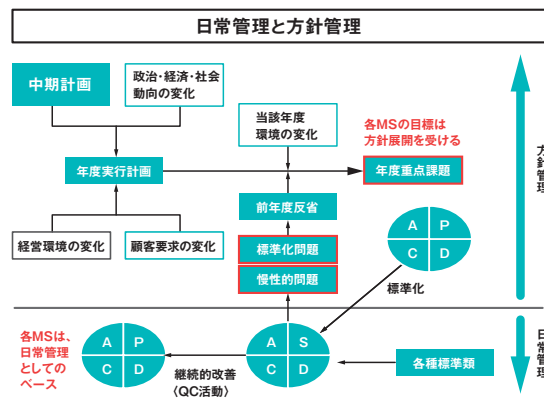
社内の活性化の観点では、環境に取り組む社員のモチベーションが大きく向上しました。親会社の製品が環境にやさしい製品

### ◆QC・Eco検定



を事業としていることもあり、社員自らが「後戻りのない開発プロセスを目指し、もっと効率よく、環境に貢献できるものを作り上げよう」と品質向上の中で親会社の製品を通して積極的に環境貢献に力を注ぎ始め、実行計画の目標にも環境目標を入れました。さらに、人材育成の一貫として内部監査員の育成にも力を注いでいます。内部監査は、社内を横断的に監査する仕組みとすることで、部署間の交流を活性化させました。同社にはサンデングループ担当と一般顧客向けの担当があり、お互いにどのような仕事をしているのか無関心になりがちでしたが、クロス内部監査を行うことで互いの仕事への理解を深め互いに良いプロセスを学び自部門に展開するなど成功プロセスの横展開が図れるようになってきています。この横断的監査は、拠点間でも同様に行っており同様の効果を上げています。

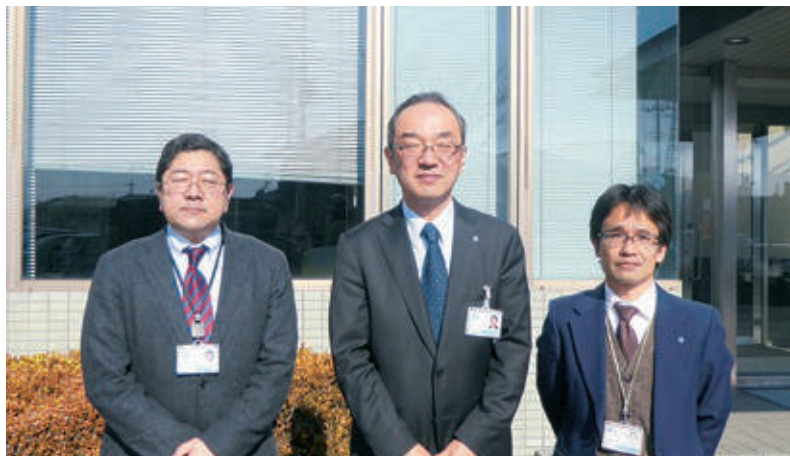
### ◆STQM活動(方針管理からの品質方針)



### MSの日常業務へのさらなる浸透が課題

瀬下社長は、「STQM活動と日常業務との連動感が弱く、まだ社員や業務自体に十分根付いているとは言えない」と感じています。MSを意識せずに日常業務が行えるようになり、結果としてSTQM活動が進み目標達成につながるこれがこれからの課題です。

社員育成に関しても、数字にこだわりすぎて、若い社員が情熱を持ってチャレンジすることが減っているように見受けられます。MSへの意識、経営貢献へのモチベーションも、まだまだ社員によってばらつきがあるのも事実です。根岸部長は「結果だけでなく、プロセスも含めて社員を評価し、会社の財産として、その能力を引き出していきたい」と語り、今後は因果関係が分かるような目標と方策を立てることが大切になってくると認識しています。



左：根岸部長 中：瀬下社長 右：田邊氏