



# 優良業務案件の増加につながった マネジメントシステムの効果

## マネジメントシステムは縦・横・斜めのコミュニケーションツール

東京都新宿区に本社を構える八千代エンジニアリング株式会社は、国内外の生活に必要な社会資本の整備において、さまざまなニーズに的確に応え、社会に貢献しています。これからも弛まぬ技術の研鑽により、高度技術者集団・総合建設コンサルタントを目指します。



**八千代エンジニアリング株式会社**

代表者：花岡憲男  
 資本金：45,000万円  
 業務内容：総合建設コンサルタント  
 従業員数：972名  
 所在地：東京都新宿区西落合2-18-12  
 URL：http://www.yachiyo-eng.co.jp/

- 1998年：本社を含む8拠点を登録範囲としISO9001認証取得
- 2001年：本社を含む8拠点を登録範囲としISO14001認証取得
- 2006年：ISO9001、ISO14001統合
- 2013年：技術推進本部情報技術部を登録範囲としISO/IEC27001認証取得

きるというメリットもありました。一方で、プロジェクトファイルの活用状況は支店や部門によってばらつきがあり、活用しているところはうまく共有化を進めていたが、そうでないところは形式的な運用のままということもありました。

本来MSはツールですが、認証取得が目的化していたため、「なぜMSを作るのか」という理解が足りなかったのは否めません。MSは対外的な「土俵に乗る」という効果に目が向きがちですが、実は対内的にどう活用していくかが重要なのです。例えば、認証取得によって、「内」の業務改善・品質改善について、「外」の顧客に説明することも容易になります。

### 建設コンサルタントとして 品質保証が重要

八千代エンジニアリング株式会社は、1963年、東京都港区に設立され、建設コンサルタントとして業務を開始しました。現在では、総合建設コンサルタントとして、国民の生活に必要な社会資本の整備に関する仕事を行っています。

ISO9001の認証を取得したのは1998年。当時はマネジメントシステム（以下、「MS」という）認証を取得する企業が増えてきた時期でもあり、「建設コンサルタントとして品質がきちんと確保されていなければならない。そのためには認証を取ることが基

本である」と考え、全店でMS認証を取得しました。そのころ、現場側の社員であった花岡社長は、「まずMSありきで、どこまで規格の本質を理解していたかは疑問だ」と話します。

客観的な評価として「国際認証を持つべき」という意識が働いて取得したMS認証ですが、マニュアルは日本語として理解しづらい上、とにかく「形を整備する」という趣旨のもので案件ごとのプロジェクトファイルには「何を入れて、何の様式に当てはめて」というような規則が多く、面倒な点が目立ちました。しかし、それまで個人に閉じていた案件情報が、プロジェクトファイルとして開かれるようになり、情報を共有で

### 統合を機に、 MSと業務が一本化

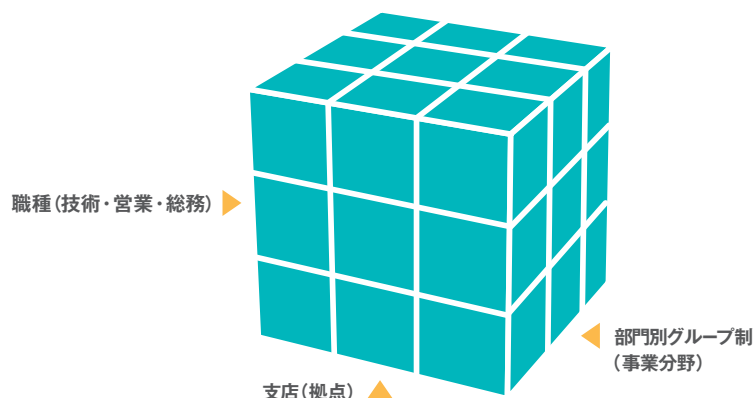
業務マニュアルを改定する際に、認証機関の審査員から「日常の活動の中でいろいろな記録を残しておけばよく、必ずしも形にこだわる必要はない」と指摘をされ、MSの本当の意味に気づかされました。この後、社内でMSの見直しを行おうとの機運が高まり、MSの統合も含めた活動を始めました。

まず、マニュアルを案件ごとのプロジェクト編と共通業務ごとのシステム編の2種類作成し、統合前は100ページだった内容を50ページ程度に簡略化しました。

また、以前は日常業務とMSが2本のレー

## マトリックス組織形態でのコミュニケーションの活性化

## ◆全技術部署に対し部門別グループ制(マトリックス組織形態)導入



ルようになっていて、現場では認証審査の1週間ほど前から帳票の準備に追われるような実態であったところ5年ほど前から審査のための準備は一切やめるように指示し、現在では業務に必要な特別な帳票を作成しなくても良いように、MSの見直しを行いました。

一方で取得したMSを全国に広がる事業拠点でどう運用するかも模索の続く問題でした。支店ごとに任命したMS担当者が優秀であれば、リスクに対する意識が高く、MSの目的をきちんと理解し、現場にも目的を理解させて徹底して実施する傾向にあります。また、監査もそうした担当者がいる支店は必ず毎月行っていました。しかし、そうでない場合には「忙しい」と言って監査を先延ばしにするなど、支店によって運用状況が全く異なっていました。

### 内部監査は「クロス」がポイント

そこで本社では、内部監査を工夫して、この状況を改善しようと取り組みました。具体的には支店ごとに内部監査員を配置し、その監査員が別の支店で監査を行い、それと同時に監査で見つけたその支店の良いところを自分の拠点に導入する「クロス監査」の仕組みを構築しています。

また、内部監査員には技術、営業、総務の社員を含み、職種を横断してより幅広い視点から内部監査を行うようにしてあり、総

務部の監査員が技術部の監査をしたときには「あんな仕事をしていたのか、もう一度行きたい」という声が出るなど、お互いの業務についての理解を深めるきっかけにもなっています。

さらに、さまざまな会議の場でも、MSをマトリックス組織形態でのコミュニケーションの緊密化にも役立てています。月に2回の統合幹部会議、事業分野別の部門別グループ会議、年に1回開催される内部統制、品質、コンプライアンスの会議など、以前は「悪いところを直す」ためのものというネガティブな面が強かったところ、現在ではポジティブな発想に転換し、より有効に機能しています。

また、本社では全社的なモチベーションの基礎となる目標設定にも力を入れ、社員の教育目標、数値目標なども含めて、四半期ごとに社長が現場ヒアリングを行い、各支店長に目標の進捗状況や方向性を直接確認します。この取り組みは支店単位だけではなく、部門別グループ(事業分野)単位でも行います。

代表的な定量的目標として、本社では国土交通省の委託業務等成績評価制度の評価点を用いています。評価点が80点以上の案件を優良業務案件とし、「なぜ高得点につながったか」を分析し、情報交換会を行っています。この結果、優良業務案件が増加傾向にあります。



花岡社長

### 組織の成長にはゴールがない

「組織にも、MSにもゴールはない。継続的に成長していくことが必要です」と花岡社長は語ります。特に、これからの組織成長の鍵となるのが、「情報」の取り扱いです。そのため、同社は2013年に情報セキュリティに関する国際規格ISO/IEC27001の認証を取得しました。情報を扱い慣れている社員と、そうでない社員のギャップが大きいいため、どう浸透させていくかが、これからの課題とのことです。