

『変わる？変える！全社品質活動の 「イノベーションと挑戦」』について

(株) 富士通鹿児島インフォネット

■ 執筆者 Profile ■



曾山 数巳

1997年 (株) 富士通鹿児島インフォネット入社
2016年 現在 事業推進部
総務、品質保証、監査担当

■ 論文要旨 ■

品質保証活動の全社浸透・定着による確実なプロジェクト活動の遂行とお客様満足度の向上を目指した。経営層から「失敗（トラブル）プロジェクトを発生させてはならない。未然に防止するには、品質保証活動を愚直に推進するしかない」とのメッセージを受け、曖昧となっていた品質管理方針や基準体系など品質保証活動の抜本的な見直しや推進方法など品質保証全般に関することを再構築した。経営層、現場部門、事務局が一体となり、当社の事業規模、現場／運用レベルの実態にあった“品質保証活動の全社浸透・定着化とプロセス改善の徹底”を目的として、新たな仕組み作りを実施した。成果として、①大きなトラブルが発生していない、②品質保証に関する社員意識の向上や職場雰囲気醸成、③品質保証活動のPDCAサイクルの徹底化が挙げられた。今後はリスク・コンプライアンスを把握、実践するとともに品質保証以外の分野でも継続的な改善に取り組んでいく。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 当社の概要	
1. 2 当社品質活動の特徴	
2. KFN-QMSの過去の状況と課題	《 4》
3. 課題解決への施策と取り組み	《 5》
3. 1 経営層、品質保証事務局による活動の動機付け	
3. 2 KFN-QMSに関する「イノベーションと挑戦」の計画	
4. KFN-QMSのこれまでの取り組みの効果	《 13》
5. 今後の取り組み・展望（将来構想）	《 15》
6. おわりに	《 15》

■ 図表一覧 ■

図1 KFN-QMSの「イノベーションと挑戦」の計画.....	《 5》
図2 KFN-QMS（全社品質保証活動）の全体像.....	《 6》
図3 全社品質活動のベースライン（基本方針）	《 7》
図4 KFN-QMSの基準体系図（全体構成）	《 7》
図5 組織活動の全社レベル会議体.....	《 8》
図6 クレーム／トラブルの定義.....	《 9》
図7 リスク発生時のエスカレーションルート.....	《 9》
図8 リスクの事象別の報告基準.....	《 10》
図9 活動成果発表会（要領）	《 11》
図10 プロジェクトマネジメント研修 受講実績.....	《 12》
図11 受講者アンケートの一部抜粋.....	《 12》
図12 KFN-QMSの変遷と今後の取り組み・展望（将来構想）	《 15》
表1 マネジメントシステム事務局, 内部監査人の活動範囲の経緯.....	《 13》
表2 イノベーションと挑戦（Step1～4）の主な取り組み効果.....	《 14》
表3 顧客クレーム、トラブル状況の実績.....	《 14》

1. はじめに

1. 1 当社の概要

当社（以下、KFNという）は富士通株式会社とJA鹿児島県連が出資し、1986年7月に設立、本年7月に創立30周年を迎えた。株主との関係で農業ビジネスに強みを持っており、売上高の3分の1は鹿児島県内ビジネスで占める。また、企業理念としてICTをベースに「顧客の価値創出」に貢献し、社会の発展に寄与していくことを掲げており、鹿児島県内にとどまらず、全国での各種ビジネスを展開している。事業領域は農業、金融、データセンタービジネスを成長分野として位置付け、クラウドやビッグデータを活用しデジタルビジネス時代における様々なニーズに対応するため、「イノベーションと挑戦」を全社スローガンに特徴ある製品やサービスの創出に取り組んでいる。

<企業情報>

- ・設立 1986年7月8日
- ・資本金 1億円（出資比率：富士通株式会社65%、JA鹿児島県連35%）
- ・従業員数 228名（2016年4月1日現在）

<2015年度実績>

- ・売上高 59億1,600万円
- ・営業利益 2億4,552万円
- ・経常利益 2億4,633万円
- ・当期純利益 1億6,755万円

1. 2 当社品質活動の特徴

KFNでは、ビジネスの方向性に合わせた様々な品質面の活動が求められており、1998年に初めてISO9001（品質マネジメントシステム）の認証を取得し、その後、ISO14001など複数のマネジメントシステムの認証も取得しながら、経営に役立つマネジメントシステムの構築を目指している。現在もISO規格の改正含め、維持管理を繰り返しながら、全社品質保証活動（以下、KFN-QMSという）を推進している。推進にあたっては、経営層、現場部門、品質保証事務局が一体となり活動しているのが特徴である。

ISO導入ならびに認証取得当初は、はっきりとしたメリットを実感できなかったため、「失敗（トラブル）プロジェクトを発生させないためのマネジメントシステム構築」を真剣に考え、当社なりの工夫を盛り込みながら「PDCAサイクルがきちんと回る組織」を実現させることを目指した。実現に向けては、活動目標、要求事項等を達成するための仕組みや運用ルールとして、マニュアル、標準書、手順等の整備を行った。

マネジメントシステムの認証取得の沿革を以下に示す。

<沿革>

- 1998年5月：品質保証国際規格「ISO9001」認証取得
- 2005年3月：環境マネジメントシステム国際規格「ISO14001」認証取得

- 2008年3月：情報セキュリティマネジメントシステム国際規格
「ISO/IEC27001」認証取得
- 2009年2月：ITサービスマネジメントシステム国際規格
「ISO/IEC20000」認証取得

2. KFN-QMSの過去の状況と課題

KFN-QMSの2012年度当時の状況は、ISOの資格維持が「目的」となっており、品質を向上するための「手段」として全社的に認識されていなかった。

また、個別に取り組んでいる複数のマネジメントシステムの各活動（方針、目標等）により、マネジメントシステム同士の相互関係もわかりづらくなっており、活動自体が全社浸透しにくい状況であった。

何故、活動が全社へ浸透していかないのかを分析した結果、組織（全社）、現場部門、品質保証事務局のそれぞれに様々な課題が判明した。その課題解決の方法も複雑多様であり、活動を推進する品質保証事務局スタッフの頭を悩ませていた。

＜組織（全社）としての課題＞

- ・品質保証活動に関する全体像（基本方針や基準体系など）を明示したものが無い。
- ・複数のマネジメントシステムが並列で動いており、それに対して、マネジメントシステムの相互関係がわかりづらい。
- ・事務局の活動を誰も検証していない。
- ・品質保証について協議を行う社内の会議体がない。
- ・全社品質方針が浸透していない。
- ・品質保証に関する社員の意識を改革する風土作りが出来ていない。
- ・作業ミスやトラブル発生時のエスカレーションルールが明確でない。

＜現場部門（プロジェクト）としての課題＞

- ・品質マニュアル、手順書、標準書を正しく理解していない。
- ・全社プロジェクト管理システムに作業予定／実績の情報登録が徹底されていない。
- ・プロジェクトマネジメントスキルが一部の層に偏っている。
- ・とにかく開発作業を最優先に進めたいと考えて作業をしている。
- ・目の作業に追われて、規定文書・記録などを意識した作業が欠如している。

＜品質保証事務局としての課題＞

- ・活動自体を浸透させる活動をしていない（社内周知不足）。
- ・全社事業方針を意識した活動となっていない。
- ・年間活動スケジュールが守られていない（PDCAサイクルが回っていない）。
- ・品質マニュアル、手順書、標準書等が最新化されていない。
- ・品質保証活動を推進する人を育成していない。
- ・現場部門の実態を把握していない。フォローも出来ていない。
- ・事務局担当と現場部門の推進担当との情報交換（収集）が不足している。
- ・社内に複数のマネジメントシステム事務局と事務局メンバーが存在する。

3. 課題解決への施策と取り組み

課題解決へ取り組むにあたり、品質保証活動のあるべき姿として“KFN-QMSの全社浸透・定着による確実なプロジェクト活動の遂行とお客様満足度の向上”を目指した。そのためには、品質保証活動の抜本的な見直し、社員の意識・行動の変革と継続的な改善が必要であると判断し、経営層、現場部門、品質保証事務局が一体となり、当社の事業規模、現場部門／運用レベルの実態にあった“品質保証活動の全社浸透とプロセス改善の徹底”を促進する必要があると考えた。

3.1 経営層、品質保証事務局による活動の動機付け

活動をスタートするにあたり、経営層の過去の経験からの拘りの一つとして「絶対に失敗（トラブル）プロジェクトを発生させてはならない。トラブルを未然に防ぐために組織（全社）として品質保証活動を愚直なまでに推進するしかない」という強いメッセージを発信した。経営層だけでなく品質保証事務局としても、失敗プロジェクトを発生させないことがグループ内やお客様からの信頼獲得へと繋がり、当社の中長期的な事業基盤を築く土台にも繋がると考えた。もし失敗プロジェクトが発生した場合、全てが水の泡になってしまい、コストや納期面だけではなく、プロジェクト終息のために対応しなければならない社員とその社員の家族にまで影響が及ぶということを懸念した。

現場部門の管理職も経営層からのメッセージを受け、部門メンバーが集まる部会等の場を活用して自分自身の言葉として重要性を訴え続け、その結果、品質保証活動に関する社員の意識や職場の雰囲気も少しずつ変化していった。

3.2 KFN-QMSに関する「イノベーションと挑戦」の計画

KFN-QMSを全社浸透させるために“何をどう進めるか、何を行うか”、品質保証活動の本質的改善、プロセス改善に比重をおいた活動へ変化するために策定、実践したKFN-QMSに関する「イノベーションと挑戦」計画を図1に示す。

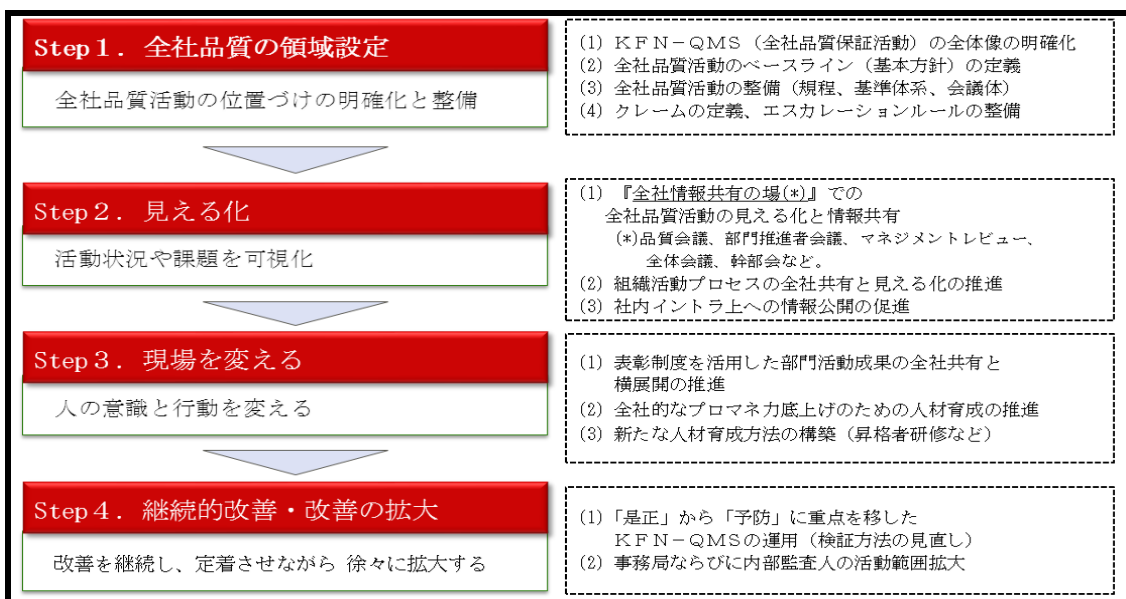


図1 KFN-QMSの「イノベーションと挑戦」の計画

以下、「イノベーションと挑戦」の計画について述べる。

3. 2. 1 全社品質活動の位置付けの明確化と整備【Step 1】

(1) KFN-QMS（全社品質保証活動）の全体像の明確化

品質保証活動に関しての具体的に明示した全体像などもなく組織上の活動として、大きな課題となっていた。

そのため、経営層、現場部門、品質保証事務局が一体となり、「今後どのように活動すべきなのか、社員一人一人が何をどのように行動すれば良いのかを明確にすること」を最優先課題として経営層が中心となりワーキンググループを立ち上げ、「KFN-QMS（全社品質活動）の全体像」を策定した。これにより、全社活動と部門活動の活動範囲を明確にし『全社情報共有の場(*1)』にて繰り返し、全社員向けに発信し続けた。

(*1) 全体会議、幹部会、マネジメントレビュー、品質会議、部門推進者会議など。

具体的な活動のテーマとして「全社活動から部門活動まで、PDCAの環を！部門活動の成果を、全社活動の環の中へ」を掲げ、プロジェクト活動での問題点の早期発見と早期解決のための活動の見える化と点検活動の強化を目的とし、KFN-QMSの基盤を構築した。

以下①～③を確実に実施することから開始し、現在の活動基盤となっている。

- ①品質会議の月次開催によるPDCAサイクルのスピードアップ化
- ②現場部門・事務局双方向によるプロジェクト活動のチェック機能の強化
- ③「年間活動スケジュール」による予実管理の徹底（四半期状況の報告）

KFN-QMS（全社品質保証活動）の全体像を図2に示す。

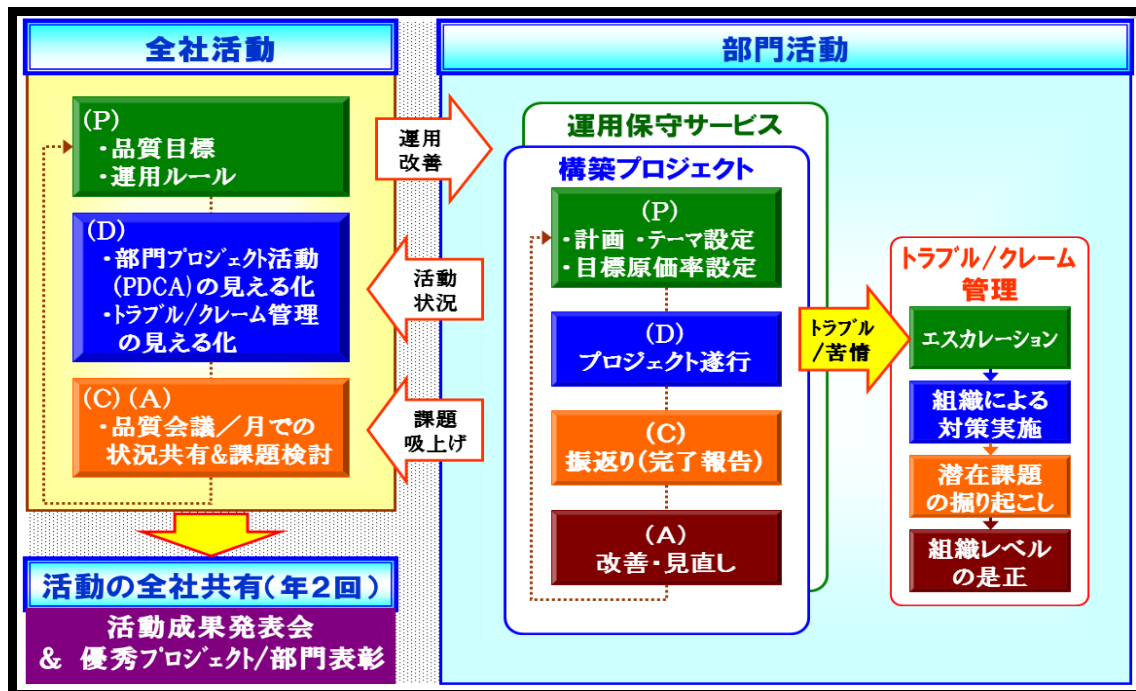


図2 KFN-QMS（全社品質保証活動）の全体像

(2) 全社品質活動のベースライン（基本方針）の定義

「KFN-QMS」ではシステムトラブルや情報漏洩が発生した場合の会社経営への影響の大きさ等を考慮し、「情報セキュリティ（ISO27001）」と「個人情報（プライバシーマーク）」を全社品質活動のベースラインとした「品質管理規程」を制定し、経営者自らが『全社情報共有の場』を活用し、運用を確立させた。

全社品質活動のベースライン（基本方針）を図3に示す。

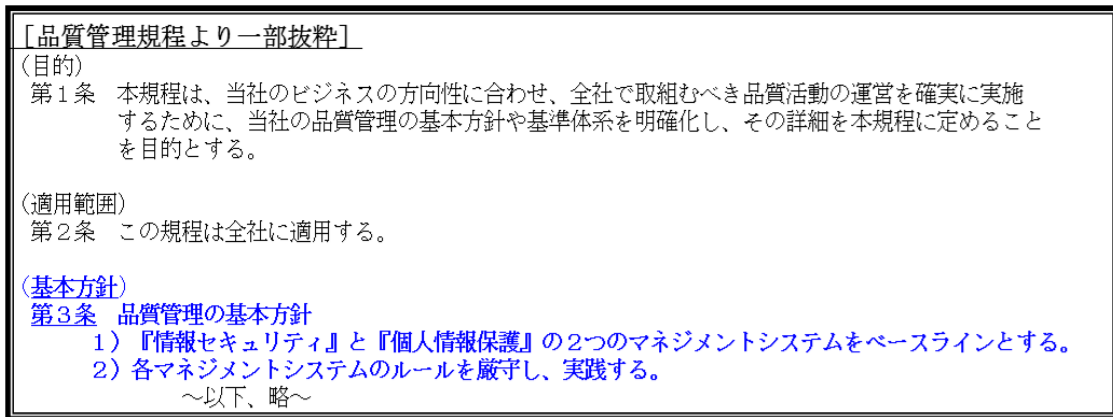


図3 全社品質活動のベースライン（基本方針）

(3) 全社品質活動の整備（規程、基準体系、全社レベル会議体）

品質活動のベースライン含め、当社のビジネスの方向性に合わせ、全社で取り組むべき品質活動の運営を確実に実施するための品質管理の基本的な考え方や定義の明確化を目的として、「基準体系図（全体構成）」を制定し、社内へ周知徹底した。

KFN-QMSの基準体系図（全体構成）を図4に示す。

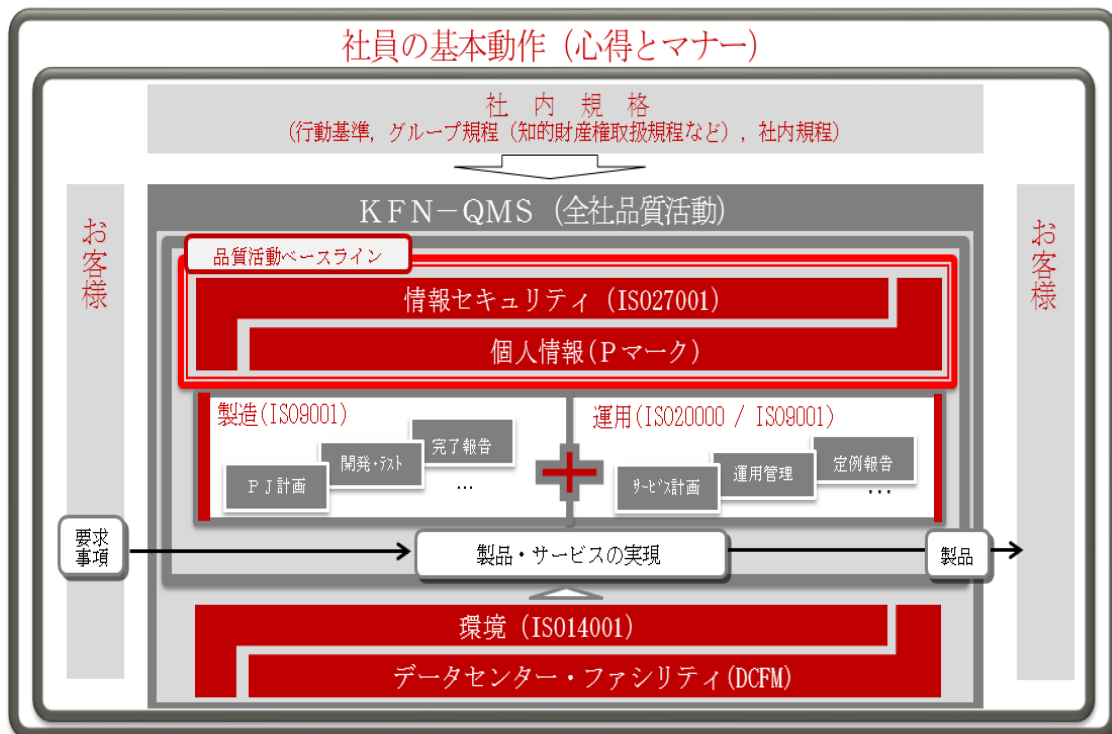


図4 KFN-QMSの基準体系図（全体構成）

また、従来、品質保証活動について協議を行う場がなく、その解決策として全社レベルの会議体について、出席者、開催頻度、インプット、目的および討議内容などについて、新たに整備を行い、品質保証事務局にて開催案内、会議資料の準備、議事録、会議資料の情報公開などを行うなど、運営の定着化を図った。

新たに整備した組織活動の全社レベル会議体を図5に示す。

会議体/出席者	開催頻度	インプット	目的および討議内容	アウトプット
マネジメントレビュー 【出席者】 経営層 品質管理責任者 品質保証事務局 《全部門》 統括部長 部門長	1回/半期	①KFN-QMS活動の実績と評価 ・全社品質目標の達成状況 ・お客様からの評価の状況 ②内部監査の結果 ③是正/予防処置の実施状況 ④前回までのマネジメントレビューでの指示事項への対応状況 ⑤活動に影響を及ぼす可能性のある変更 ・お客様、市場、法律などの外部環境変化 ・社内の組織変更 など ⑥改善の提案	【目的】 ・KFN-QMSの定期的な見直し 【討議内容】 ①適切性、妥当性、有効性の確認 ・当社の仕事内容に合っているか？ ・現場の実態と合っているか？ ・うまく機能し、結果がでているか？ ②改善や変更の必要性の評価 ・改善の必要性 ・品質方針/品質目標の変更	【経営者からの指示】 ①KFN-QMSおよびそのプロセスの改善 ②お客様の期待（要望・約束）に応えるための製品及びサービスの改善 ③資源の必要性 （人、設備、開発環境など）
品質会議 【出席者】 経営層 品質管理責任者 品質保証事務局 《全部門》 統括部長 部門長	1回/1ヶ月	【定例報告】 ①全社プロジェクト状況 ・重点イベントの計画・実施状況 ・プロジェクトリスクの評価・対応状況 ②トラブル/弊害の発生・対応・是正状況 ③前回会議までの改善指示事項への対応状況 【イベント毎の報告】 ①外部審査/内部監査の結果 ②グループ内の品質活動の動き	【目的】 ・プロジェクト毎のPDCAの回り ・具合と情報セキュリティ状況の確認と改善事項の討議 【討議内容】 ①報告内容の確認 ②活動状況の全社共有 ③全社/各部門での改善の必要性の判断と計画 ④改善指示事項の対応状況と効果の確認及び改善内容の見直し	①プロジェクト活動を中心とした改善指示事項 ・全社レベル ・部門レベル ・プロジェクトレベル ②情報セキュリティ活動を中心とした改善指示事項 ・全社レベル ・部門レベル ・プロジェクトレベル
部門推進者会議 【出席者】 品質保証事務局 《全部門》 部門推進担当者	1回/1ヶ月	①KFN-QMS資料等の説明 ・KFN-QMS活動の全体像 ・全体会議等での発表資料 ・マニュアル、手順書、標準書など ②現場からの問題点・要望・提案	【目的】 活動に関するスキルの共有と現場/運用レベルでの問題点等の討議 【討議内容】 ① 資料等による勉強会 ② 現場/運用レベルでの問題点・要望・提案事項に対する討議	①KFN-QMS改善提案 ・ 仕組 ・ 運用
事業施策会議 【出席者】 全社員	1回/半期	《全社》 ①中期革新計画、②前年度（前期）の振り返り ③新年度（今期）の方針、計画 《部門》 予算、部門目標の達成状況 ①前年度（前期）の振り返り ②新年度（今期）の方針、計画 ③部門活動に影響を及ぼす可能性のあるリスクの評価と対策。	【目的】 共通認識・目的のもと全社一丸の事業活動とする。 ・前年度（前期）を振り返り結果の共有。 ・新年度（今期）の活動方針及び具体的な施策の共有。 【討議内容】 ①前年度（前期）の振り返り結果。 ②新年度（今期）の活動方針及び具体的な施策。 ③内外のリスク及び機会。	《全社》 ①中期革新計画、②前年度（前期）の振り返り ③新年度（今期）の方針、計画 《部門》 予算、部門目標の達成状況 ①前年度（前期）の振り返り ②新年度（今期）の方針、計画 ③部門活動に影響を及ぼす可能性のあるリスクの評価と対策。

図5 組織活動の全社レベル会議体

(4) クレームの定義、エスカレーションルールの整備

お客様からの苦情（大中小問わず）やシステムトラブル発生時のエスカレーションルール（報告基準、ルート）が明確になっておらず、経営層や品質保証事務局へのエスカレーション遅れ、漏れが発生し、お客様への対応遅れなどにより苦情からクレームへ発展するなど影響範囲が拡大していた。

組織（全社）の課題として「作業ミスやトラブル発生時のエスカレーションルールが明確でない」ために具体的に行動できなかったのが要因として考えられた。

そこで、開発と運用の品質を高めるために、全社で統一したトラブル/クレームの定義やシステムトラブル、情報漏洩など当社に損失をもたらす、またはもたらすおそれのあるリスク管理に関しては、必要な事項（報告体制、基準、報告内容、管理職不在時対応）を整理し、クレーム/トラブル対応を含めたリスクへの迅速な対応を実施することを目的として、整備した。

トラブルを発生させないことが最善ではあるが、もし何かが起きてしまった場合の迅速な対応こそが、お客様から信頼を得られ、お客様満足向上にも繋がるチャンスだということを全社員へ周知徹底し、ルールを確立した。

ルールの確立後は、クレームやトラブルなどが発生した場合は、『全社情報共有の場』にてエスカレーションが徹底され、品質保証事務局としてもクレーム/トラブルの状況把握と振返りまでの追跡確認、評価・分析、再発防止策の横展開と展開確認までのフォローを確実にを行い、お客様満足度の向上についても底上げを実施している。

また、エスカレーションを行う際には、社内（KFNリスク・コンプライアンス委員会）に閉じたエスカレーションだけではなく、グループ内関連部門へも同時に連絡を行い、迅速な情報共有を実施している。

クレーム／トラブルの定義を図6に、リスク／トラブル発生時のエスカレーションルートを図7にそして、リスクの事象別の報告基準を図8を示す。

1	お客様からの苦情（大小は問わない）	①お客様への対応（スピードなど）、QCD、プロジェクト運営等に関する 苦情 ②お客様からの 改善要望 ⇒提案がない等、お客様の不満から発生したもの。
2	情報セキュリティトラブル	① 情報漏洩 ⇒パソコン/携帯/スマートメディア等の盗難・紛失 ⇒個人情報/他社秘密情報の流出 ⇒ウイルス感染 ②顧客所有物の 紛失 （IDカード紛失、ユーザID漏洩等を含む） ③不正アクセス 被害 （ホームページ改ざん等）
3	稼働中システム/サービスでの重大トラブル（原則、影響度中以上のトラブル）	① 影響度（大） ⇒1時間以上の業務運用停止*1 ⇒3時間以上のバッチ処理遅延 ② 影響度（中） ⇒1時間未満の業務運用停止*1、代替運用による回避*2 ⇒1時間以上のバッチ処理遅延
4	経営層からの問題提起	
5	幹部会で全社課題として報告。共有すべきとされた事案。	

*1：業務運用停止（オンラインダウン等による当該業務全体のサービス停止）
*2：代替運用による回避（代替策によるサービス停止状態の回避や一部業務のサービス停止）

図6 クレーム／トラブルの定義

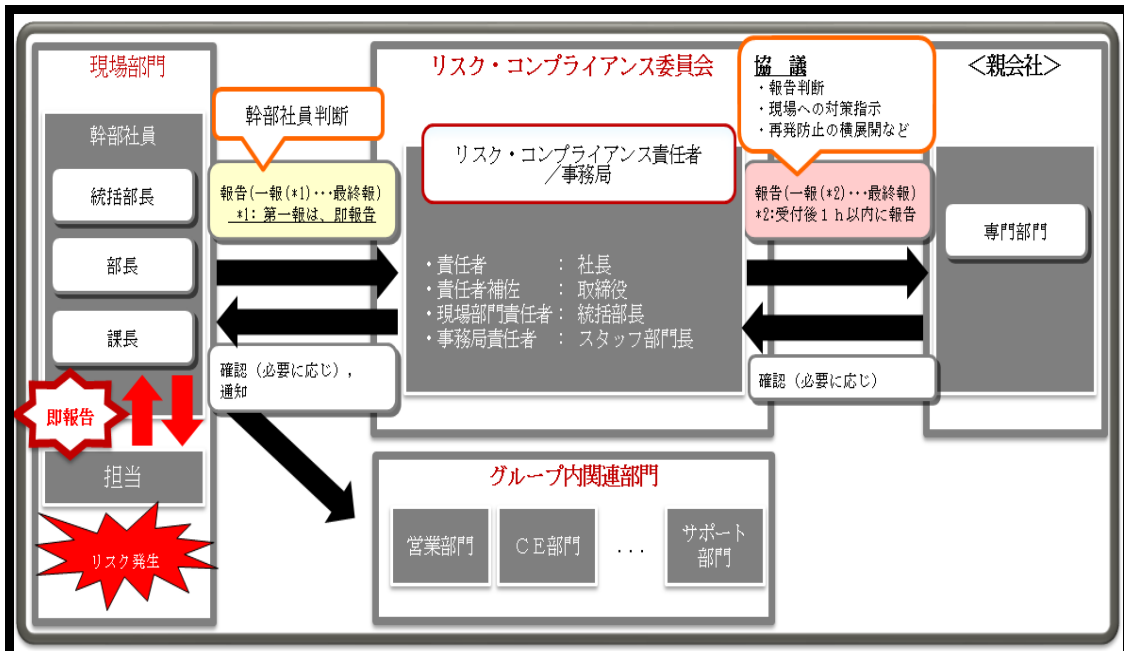


図7 リスク発生時のエスカレーションルート

カテゴリ	事象	カテゴリ	事象
自然災害	<ul style="list-style-type: none"> 地震、台風、洪水、津波、火山噴火等 大雨、浸水、大雪、強風等 新型感染症（インフルエンザ）等 	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ノートPC/可搬型記憶媒体/業務資料/お客様先入館証/携帯電話（業務利用）の紛失/盗難 e-mail/FAX誤送信 ファイル共有ソフトによる情報漏洩 当社への不正アクセス及びウィルス感染等
事故	<ul style="list-style-type: none"> 勤務地及び寮/社内の事件、事故（発生、爆発等） 勤務地内の事故（転落等） 公共交通機関の事故 	企業攻撃・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 言いがかり、不当なクレーム 反社会的勢力からの接触 贈収賄、談合、横領、インサイダー取引等 従業員が犯罪等に巻き込まれた場合 知的財産の侵害等・不当な輸出入等 その他、社内の行動規範に違反した行為
社会・政治不安	<ul style="list-style-type: none"> デモ、テロ、紛争等 	環境	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物及び当社ブランド品の不法投棄等 排気、騒音、振動悪臭
製品・サービストラブル	<ul style="list-style-type: none"> お客様システムトラブル 当社製品の不具合（欠陥、誤動作等） お客様システムへの不正アクセス、ウィルス感染 納期遅延、対応不備等 当社責任外（他社構築システム/他社納入品）のトラブル 	その他事業遂行上のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 業界再編、経営破綻等 その他重要事項

図8 リスクの事象別の報告基準

3. 2. 2 活動状況や課題の可視化【Step 2】

(1) 『全社情報共有の場』を活用した全社的な活動状況の見える化と情報共有の推進

品質会議の場を活用して、重点イベントの計画・実施状況やプロジェクトリスクの評価・対応状況を報告し、必要な場合には、課題やリスクに対する組織的に対応を実施した。

また、トラブル/クレームの発生・対応状況や再発防止のための振返りの実施状況なども報告し、全社として評価および横展開を実施した。プロジェクト完了時の目標達成状況の評価や良い点/悪い点の両面からの振返り結果（お客様の声）も共有し、部門/他プロジェクト活動への水平展開や横展開を実施した。

(2) 組織活動プロセスの達成状況の確認と評価

プロジェクト活動プロセス以外の教育訓練、購買業務、内部監査などの組織活動プロセスのPDCAサイクルの達成状況（計画、評価、分析等）についても『全社情報共有の場』にて全社共有と見える化を推進し、半期単位に各業務担当にて組織活動の実践状況や組織活動プロセスの有効性の評価結果を行い、必要な場合は、組織活動プロセスの見直し・改善を実施した。

- ① 教育訓練：要員教育・訓練の策定、教育・訓練の基本スケジュール
- ② 購買業務：取引業者の選定/評価、発注、納入、検収（受入検査含む）
- ③ 内部監査：内部監査の計画策定、実施、フォローアップ

(3) 社内イントラ上への情報公開の促進

品質活動専用サイトならびに全社課題管理システムを構築し、品質方針・活動目標、活動資料（マニュアル、標準書、手順書など）、会議体資料（報告資料、議事録）など品質活動に関する全資料の見える化/共有化の促進、活動周知、クレーム/トラブルの事前防止を目的に、随時情報の公開を促進した。

3. 2. 3 人の意識と行動を変える【Step3】

(1) 表彰制度を活用した部門の活動成果と全社共有と横展開の推進

実作業を行っている現場部門に光を当て、社員のモチベーション向上を図ることを目的に、各部門／プロジェクト活動に対する取り組み（工夫、仕組み）について『活動成果発表会（社内審査）』を開催し、優秀プロジェクト／部門を表彰（表彰状と賞金授与）した。発表した社員（グループ員）は、発表会での経営層からの評価、コメントによる仕事への誇り、職場での連帯感など、「経営に関わっている実感」や「自ら成長している実感」を持つことで、モチベーション向上に繋がっていることが窺えた。

また、副次的な効果として各部門での様々な商談／プロジェクト活動、かいぜん活動などに積極的に取り組んでいることも明らかになった。活動成果発表会を通して「異なる部門の取り組みを共有できて良かった。特に若手社員のプレゼンテーションは人材育成にも繋がっている」など、社内からも良い発表会であったとの声も聞かれた。

活動成果発表会（要領）の主旨、発表ポイント等について図9に示す。

『活動成果発表会（要領）』（年2回）

【主旨】

- ・良い取り組みを表彰して部門活動成果の全社共有と横展開を図る。
- ・現場に光を当て、メンバーのモチベーション向上を図る（日々の地道な活動を評価する）。

【発表ポイント】下記の課題に対する取り組み（工夫、仕組み）

→品質、コスト低減、生産性向上、CS向上などで実績のあった活動。

※具体的に、

- ①【どういう 工夫（仕組み）により】（行動、プロセス）、
- ②【何が】（課題）、
- ③【どう良くなった（変化した）】（結果） と各活動の評価点を明確にしてください。

図9 活動成果発表会（要領）

(2) 全社的なプロマネ力底上げのための人材育成の推進

「プロジェクトマネジメントスキルが一部の層に偏っている」課題解決のために外部講師を招聘し、初級、中級、上級と現場社員の業務経験年数に応じた「プロジェクトマネジメント研修」を計画、開催し、社員への受講を推進した。

受講後、プロジェクト活動に活かされているかアンケート調査を行い、必要に応じてフォローを実施し、受講者が運営または参画しているプロジェクト活動では、PDCAサイクルを意識した活動を実践しており、大きなトラブルなども発生していない状況である。

プロジェクトマネジメント研修 受講実績（受講者数、本人評価）などを図10に、受講者アンケートからの一部抜粋を図11に示す。

[単位：名]				
コース名	対象者	受講者数 (累計)	本人評価 ※注	
			理解度	有益度
テーマ別初級編	プロジェクト管理の初心者 又は 今後予定のある方	139	3.3	3.5
中級者向け プロマネ教育	中堅SE (リーダー、サブリーダークラス)	98	3.8	3.5
PM力UP上級編	課長、総括リーダークラスの方 ・大規模、リスク大などの重点プロジェクトを 担当される方 ・複数プロジェクトのコントロールを行う方	11	3.5	3.8
合計		248	3.5	3.6

※注
 ・理解度 (4段階) 1: 全く理解出来なかった、2: あまり理解出来なかった、3: 大体理解出来た、4: 十分理解出来た
 ・有益度 (4段階) 1: あまり必要ない、2: どちらとも言えない、3: 有益、4: かなり有益

図10 プロジェクトマネジメント研修 受講実績

<p>[受講者アンケートより一部抜粋]</p> <p><テーマ別初級編></p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネージャには、第一にコミュニケーションが大切であることを知った。また、メンバーや協力会社の方にもう一度一緒に作業をしたいと思ってもらっているかという問いかけが印象的だった。現状そのような振る舞いや連携はできていないと思う。ただ、目指していきたいプロマネ像と考えるため、反省点を考えながら、向上していきたい。 <p><中級者向けプロマネ教育></p> <ul style="list-style-type: none"> 前回受講した「初級者向け教育」とは違い、さらに一步踏み込んだ内容になっていた。プロジェクトリーダーとしてのあり方、対メンバー、対顧客への接し方(交渉)等、これからの自分に役立つものばかりであった。 事前課題を通じて、自分のプロマネに対する考えを意識した上で受講することができ、内容もスムーズに理解できた。また、同じ課題に対し、他の人がどのように考えているかを知ることができ、自分の視野が広がったように思われる。 <p><PM力UP上級編></p> <ul style="list-style-type: none"> PMとして必要なリスク管理・検知する能力の必要性と今後の取り組みを再認識することができた。今回の研修および紹介があったツールを実プロジェクトに取り入れ今後のプロジェクト推進に活かしていきたい。
--

図11 受講者アンケートの一部抜粋

(3) 新たな人材育成方法の構築 (昇格者研修など)

KFN-QMSの様々な仕組みが「絵に描いた餅」ではなく、社員がきちんと本質を理解し、日々の業務を遂行する際に活かすことが一番ベストな方法であると考え、人事・人材開発部門が毎年計画している新入社員、キャリア採用者向け研修、昇格者研修(管理職/リーダー/サブリーダー層)や各部門のグループ会、課会、部会等の場にて、品質保証事務局のメンバーが講師として、KFN-QMSの様々な取り組みを説明するなど、新たな人材育成方法を構築した。

受講後、KFN-QMSの様々な仕組みを理解し、開発と運用の品質を高めることを意識した活動に繋がっている。

3. 2. 4 改善を継続し、定着させながら徐々に拡大する【Step 4】

(1) 「是正」から「予防」に重点を移したKFN-QMSの運用（検証方法の見直し）

現場部門（システムエンジニア職）経験者による現場視点でのマネジメントシステムの内部監査やプロジェクト点検活動を強化し、日常的な活動状況の把握と現場部門への運用・ルールの説明、指導を徹底した。

また、マネジメントシステム内部監査人や品質保証事務局担当も外部機関主催の内部監査人研修会などを継続して受講し、推進方法や内部監査のポイントなどの力量向上を図った。

内部監査人、事務局担当者とも新たな「気づき」を得る機会となり、検証の際のレベルアップにも繋がっている。

(2) 事務局、マネジメントシステム内部監査人の活動範囲の拡大

各マネジメントシステム活動の見える化、点検等を強化することで、マネジメントシステム事務局の一本化や内部監査、経営層への報告（マネジメントレビュー）の統合など、事務局活動や内部監査のスピード化、作業効率化を考慮した活動を実現した。

マネジメントシステム事務局、内部監査人の活動範囲の経緯について表1に示す。

表1 マネジメントシステム事務局、内部監査人の活動範囲の経緯

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
1	マネジメント システム 事務局	製造品質 (ISO9001)	製造品質 (ISO9001) 情報セキュリティ (ISO27001) 個人情報 (プライバシー-マーク)	製造品質 (ISO9001) 情報セキュリティ (ISO27001) 個人情報 (プライバシー-マーク) 環境 (ISO14001)	製造品質 (ISO9001) 情報セキュリティ (ISO27001) 個人情報 (プライバシー-マーク) 環境 (ISO14001)
2	内部監査 (監査責任者) (内部監査人)	製造品質 (ISO9001)	製造品質 (ISO9001) 情報セキュリティ (ISO27001) 個人情報 (プライバシー-マーク)	製造品質 (ISO9001) 情報セキュリティ (ISO27001) 個人情報 (プライバシー-マーク)	製造品質 (ISO9001) 情報セキュリティ (ISO27001) 個人情報 (プライバシー-マーク) 運用プロセス (ISO20000)

4. KFN-QMSのこれまでの取り組みの効果

前述したKFN-QMSの「イノベーションと挑戦」の計画（【Step 1】～【Step 4】）の取り組みを確実に実践したことにより、「PDCAサイクルがきちんと回る組織」を実現できたと考える。

それを表す指標としては、以下①②③のとおりであり、ISO外部審査機関の審査員などからも高評価を得ている。

- ① 大きなトラブルプロジェクトは発生していない。
- ② 原価低減の意識向上が図られている。
- ③ プロジェクト振返り結果およびクレームの根本対策が共有されている。

「イノベーションと挑戦」の主な取り組み効果については、表2に示す。

表2 イノベーションと挑戦（Step1～4）の主な取り組み効果

Step	施策・取組み	主な取組み効果
1 全社品質活動の位置づけの明確化と整備	(1)KFN-QMS（全社品質保証活動）の全体像の明確化 (2)全社品質活動のベースライン（基本方針）の定義 (3)全社品質活動の整備（規程、基準体系、全社レベル会議体） (4)クレームの定義、エスカレーションルールの整備	社員一人一人の具体的な行動が明確になった ・品質保証活動に関する全体像を明確化できた ・品質保証規程、基準体系、全社レベル会議体を整備できた ・作業ミスやトラブル発生時のルールを明確化できた
2 活動状況や課題の可視化	(1)『全社情報共有の場』を活用した全社的な活動状況の見える化と情報共有の推進 (2)組織活動プロセスの達成状況の確認と評価 (3)社内イントラ上への情報公開の促進	組織（全社）としての対応が迅速になった ・プロジェクト推進上の課題やリスクに対して組織的な対応が迅速になった ・クレーム/トラブルの事前防止に繋がった
3 人の意識と行動を変える	(1)表彰制度を活用した部門の活動成果と全社共有と横展開の推進 (2)全社的なプロマネ力向上のための人材育成の推進 (3)新たな人材育成方法の構築（昇格者研修など）	社員の意識・行動の変革を実現できた ・社員の仕事へのやりがいやモチベーションが向上した ・PDCAサイクルを意識、実践するようになった
4 改善を継続し、定着させながら徐々に拡大する	(1)「是正」から「予防」に重点を移したKFN-QMSの運用（検証方法の見直し） (2)事務局、マネジメントシステム内部監査人の活動範囲の拡大	PDCAサイクルを通じてレベルアップができた ・内部監査人のスキルと検証ポイントがレベルアップした ・事務局活動や内部監査のスピード化、作業効率化を実現した

また、2012年度～2015年度までの顧客クレーム、トラブル状況の実績について表3に示す。

表3 顧客クレーム、トラブル状況の実績

区分	[単位：件]			
	2012年	2013年	2014年	2015年
お客様からの苦情	6	5	1	0
情報セキュリティ トラブル	0	1	3	1
稼働中システム 重大トラブル	8	20	4	1
経営層からの 問題提起	3	0	1	0
幹部会報告案件	0	0	1	0
合計	17	26	10	2

クレーム、トラブル状況の実績に対する具体的な改善例として、2014年度にパートナー企業の社員によるカード紛失などの事故が発生していた。事故の再発を防止するために、パートナー企業向けに情報セキュリティ研修会を開催し、情報セキュリティ対策の重要性を啓蒙した。研修会開催後はカードの紛失などのセキュリティ事故は発生していない状況である。今後もパートナー向けの研修会等を開催し、継続して啓蒙活動を実施していく。

5. 今後の取り組み・展望（将来構想）

品質保証事務局としては、経営層、現場部門と一体となり品質保証活動の更なる全社浸透とプロセス改善の徹底を行っていきたいと考えている。

また、既の実現した事務局活動の一本化等をベースとして、マネジメントシステムの統合化（ISO9001とISO27001など）に向け活動中である。

現時点の活動として、ISO外部審査機関との協議、社内への影響範囲（マニュアル、手順書）などの調査・検討などについて注力した活動を実施している。

今後の展望としては、リスクおよびコンプライアンスの状況を把握し、実践するとともに品質保証分野以外の事業継続分野でも継続的な改善に取り組んでいきたいと考える。

KFN-QMSの変遷と今後の取り組み・展望（将来構想）について図12に示す。



図12 KFN-QMSの変遷と今後の取り組み・展望（将来構想）

6. おわりに

KFN-QMSは、ISO9001（製造品質）をベースとした活動からスタートし、その後、環境、情報セキュリティ、個人情報保護まで含めた活動範囲へと拡大し、維持、改善および管理を行いながら、「PDCAサイクルがきちんと回る組織」を実現することを主眼として、経営層、現場部門、事務局が一体となり、当社の事業規模、現場／運用レベルの実態にあった“品質保証活動の全社浸透・定着化とプロセス改善の徹底”を目的として、新たな仕組み作りに挑戦した。

主な成果としては、

- ① 大きなトラブルプロジェクトが発生していない。
- ② 品質保証活動に関する社員意識の向上や職場雰囲気を醸成した。
- ③ KFN-QMS活動自体のPDCAサイクルが回るようになった。

ことが挙げられる。

これは、経営層、現場部門、品質保証事務局が一体となり、あるべき姿の実現に向けて活動した成果であると考えれる。

品質保証事務局としては現状に満足するのではなく、運用ルール、手順の簡略・明確化、現場部門への浸透を継続して行い、社員一人一人が活動の本質を理解し、愚直なまでにPDCAを回すことに拘って活動し続けることを定着させていかなければならないと考えている。

また、品質保証活動だけでなくその他の分野でも継続的なプロセス改善を繰り返しながら、全社的に”やるべきことを当たり前にする風土へ変わる”ことで、ビジネス活動へ貢献するだけでなく、お客様の満足度向上にも繋がると考える。

以上

参考文献

- [1] 本岡 正信： “認証は取得したけどISOを使いこなす発想法”，技報堂出版
(2010年5月10日 1版第1刷発行)
- [2] 村山 悟： “問題解決を「見える化」する本”，中経出版
(2008年10月7日 第1刷発行)