



## Bureau Veritas Case Study

# 4年かけて4種のマネジメントシステムを統合 経営方針の一つに組み入れ、より効果のあるシステムへ

### CHALLENGE

#### ■統合システムの目標は「1+1+1≧1」

「味の素コミュニケーションズ」は、1999年、味の素グループのサービス系企業3社が合併して設立された。従業員は約1400名。統合にあたっては、まず人事制度の統合、次に財務系基幹システムの統合が行われた。

そして3つ目の課題として浮上したのが、業務の共有化である。セールスプロモーション、サービス、生産支援という業務内容が大きく異なる3社が合併したため、お互いに業務のやり方がよく見えないという問題が起こった。そこで3社の間に、業務に関する「共通言語」を作ることが、大きな課題となったのである。

この「共通言語」として、当時の社長が強力に推進したのがマネジメントシステムの導入であった。ISOに造詣が深かった社長は、単にマネジメントシステムを導入するだけでなく、「どうせやるのなら、絵に描いた餅にせず、実際に効果のあるシステムを構築しよう」ということと、「近い将来、各マネジメントシステムを一つに統合して、より効率的に運用できるように、最初から設計しよう」という2点を、強く構想していた。「一つ一つ認証を取得して、後から作業の煩雑さを解消すべく統合」というなりゆきの統合ではなく、「最初から統合を視野に入れて、計画的に取得され、建設していく」というのが同社のマネジメントシステムに対する終始一貫した考え方だったのである。

そのため、同社のISOは、単に取得した認証が増えて並列化していくということにはならず、QMSをベースにEMSが構築・統合された。さらにISMSを認証取得、そしてOHSAS(自己宣言)と、順番に統合されていくという、用意周到なたちの統合プロセスを歩んだ。最初にQMSに取り組んだのは、会社にとって最も重要なのは「クオリティー＝経営品質」であるからだ。そのため同社はQMSをベースに統合マネジメントシステムの構築をした。これについて、松田安司 コーポレート本部総合企画部長は、次のように言う。「統合といっても、取得したものをくっつけていって、雪だるま式にどんどん大きくなるようなことでは使いにくく、効率化も図れず、結局のところ統合する意味がない。1+1=2になるのでは駄目で、1+1+1≧1となるような統合が理想的。それを目指しました」。

### 株式会社 味の素 コミュニケーションズ

- ISO9001(QMS) / 2004年 全社認証取得
- ISO14001(EMS) / 2005年 全社認証取得
- ISO27001(ISMS) / 2007年 全社認証取得
- OHSAS18001 / 2008年 自己宣言



### SOLUTION

#### ■4つの側面から統合を実施

こうした構想と準備を経て、同社では、2004年の最初のQMS取得から4年後の2008年に、OHSASの自己宣言を終えた時点で、特に次の4つの面にポイントを置き、一応の統合を完成させた。

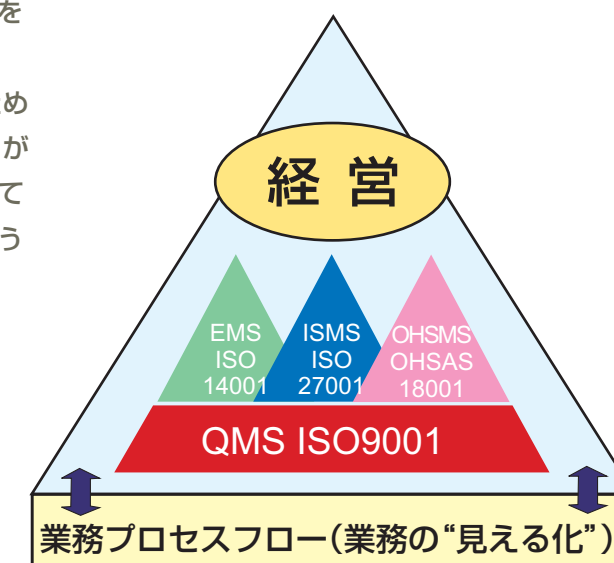
- ① 目標の統合 / 4種類のマネジメントシステムの、システムだけでなく目指すところを一つにし、「会社として、どこを目指すのか」を明確にする。

この考え方に沿って、「マネジメントシステムの方針・目標」は「経営方針・事業計画・部門目標」と一体となって策定・展開されている。

- ② 規程の統合 / 各マネジメントシステムにある要求事項を整理して、シンプルに一つにまとめる。「これだけを見ればいい」というマニュアルに編集しなおす。
- ③ 監査の統合 / 担当部署の負担を減らすためにも、会計監査も含め監査の一本化を図る。
- ④ マネジメントレビューの統合 / 毎月2回行われる経営会議で不適合事項を報告。さらに7～8月にはCSアンケートを実施。これらの結果を踏まえて、毎年11月の経営会議で4種のマネジメントレビューをまとめて実施。

この結果が、翌年の予算作成にも反映されるという仕組みを作っている。

このように、同社では「統合」が単なるお題目に終わらないための施策がいろいろと工夫され、また実行に移されていることが分かる。そこで「この工夫や意味を、どう従業員に理解してもらい、業務の中に浸透させて効果を上げていくか」という次のステップにテーマは移った。



## BENEFITS

### ■現場の声も尊重し、柔軟に対応

合併した3社のうち、もっともマネジメントシステムの実施になじみにくかったのは、広告宣伝やマーケティングなどを手がけていたグループ企業だった。そもそもデザイナー、コピーライターといったクリエイター集団には、業務記録や取引記録などを付けたり、交わしたりする商習慣があまりない。そのため、彼らにはマネジメントシステムの導入によってそれを求められると「大きな負担増になる」という不満や抵抗感が強かったのだ。

こうした不満や抵抗感に対しては、経営側も労働負担を減らせるように譲歩する努力をした。たとえば、取引先やクライアントとのやり取りの記録として、メールの文書や画像をそのまま記録と認めるとするなどだ。このように現場の声を聞き、一方的な押し付けを避けて柔軟な対応をするようにしたことで、結果的に全現場にマネジメントシステムを浸透させることに成功したのだ。

また、もう一つ、同社が用いている現場への浸透方法は、新しく入った従業員に対して、最初の教育期間中にマネジメントシステムについてしっかりと教育することである。

同社では、新入の従業員には通常3日間のオリエンテーションを施すが、そのうち4時間をマネジメントシステムについてのレクチャーに当てているという。「そのときに私たちが、繰り返し言うのは、『マネジメントシステムは、他の誰でもない、あなたの仕事を楽しみになりクオリティーが上がるための方法なのだ』ということです」と、松田文彰コーポレート本部 総合企画部専任部長。より分かりやすいように、「たとえばカレーを作るとひとくちに言っても、人によって入れる具材も違えば、作り方も違う。それを同じイメージ、同じクオリティーで作り上げるために必要なのがマネジメントシステムなのだ」といった、平たく分かりやすい話をいくつも考えてするそうだ。

中でも「よく分かる」とウケがいいのが、「いい焼肉屋」の話。たとえば焼肉屋を出したとして、この店が、お客様からもご近所からも従業員からも「いい店だ」と評されるためには、何が必要か。まずは肉の品質、次にご近所に

煙や臭いや騒音などを撒き散らさない配慮、それから従業員が心身ともに安全に働ける環境。そしてそれらが総合的に整えば整うほど、この店の評判は上がり、結果としてビジネス的にも成功する。この話を、マネジメントシステムに当てはめて考えてもらうと、新入のスタッフにもすぐに「マネジメントシステム」の意義や必要性、そして統合して運営することのメリットが分かる。



左から 執行役員 コーポレート本部 総合企画部長 松田 安司氏  
取締役 常務執行役員 コーポレート本部長 齋藤 吉夫氏  
コーポレート本部 総合企画部 専任部長 松田 文彰氏

さらに、自分たちがこの焼肉屋で働くことの優位性も感じる。

「その結果、マネジメントシステムの本質を理解し、仕事にきちんと取り入れる従業員は確実に増えてきており、マネジメントシステムに基づいた業務が同社のDNAになってきているという実感がある」と、齋藤吉夫コーポレート本部長(取締役 常務執行役員)。4年かけて丁寧に取り組んできたことも功を奏しているようだ。

### ■「統合」を超えた真のマネジメントシステムへ

こうした同社のリーダーたちの現在の目標は、大きく二つある。

一つは「マネジメントシステム」に対する“改めて”の意識づけさえもなくして、「うちではこれがあたりまえ」という昇華レベルにまで早くもって行きたいということ。結果として、より効果のあるシステムにして行くこと。そしてもう一つは、認証機関から“健全な外圧”を受けて、さらなる気づきの機会にしたいということ。この二つである。

「そのためにも、認証機関には“統合審査”という新たな専門性を身につけた審査員の養成・増員をぜひともお願いしたいと思います」と三人は声を合わせる。この要望は、認証機関が今後、真剣に受け止め、取り組まなくてはいけない課題であることは間違いない。



エントラス



認証群

取材日：2009年12月24日  
作成日：2010年 2月 1日

お問合せ連絡先

ビューローベリタスジャパン株式会社 システム認証事業本部

〒231-0023 神奈川県横浜市中区山下町1番地 シルクビル2F

TEL：045-651-4785 FAX：045-641-4330

E-mail：marketing@jp.bureauveritas.com

URL <http://certification.bureauveritas.jp>