

事業との一体化を進め、事業計画達成のための MS へ

東京カートグラフィック 株式会社

所在地：東京都杉並区

設立年月：1960 年 9 月

トップマネジメント：代表取締役社長 西山 和輔

資本金：1,200 万円

売上高：6.0 億円（2015 年）

対象人員：約 50 名

主要業務：地図調製（地図デザイン）・印刷、空間情報処理（画像処理）及び測量・調査、
地図関連ソフトウェアの開発、運用、販売及び付帯サービス（問合せ対応、
教育、メンテナンス）、地図商品、地図データ作成及び販売、人材派遣

適用規格：ISO 9001（2000 年 1 月認証取得）

ISO/IEC 27001（2014 年 10 月認証取得）

URL：<http://www.tcgmap.jp/>

<企業の概要>

東京カートグラフィック 株式会社は、地図のデザイン・製作会社として、1960 年に設立。国や公共機関、民間機関からの受託により、顧客の目的に合った地図を提供してきた。情報技術の革新的発達に伴い、同社の地図の製作・供給サービス業務は、情報化社会とともに変化し、インターネット・画像処理・地図データベース構築などに関する技術を駆使して、地理情報システム（GIS）産業の一翼を担う企業へと成長している。現在は、国の基盤地図情報整備、2 万 5 千分 1 地形図作成作業などの地図調製事業、火山地質図数値データ作成作業、活断層データ作成作業などの GIS データ処理事業、測量・調査、空間情報処理などの受託事業に加え、さまざまな地図商品の企画・制作・販売を行っている。

売上構成は、受託製作が約 9 割、その他の地図商品等が約 1 割になっている。業績も順調に推移し、2015 年度の売上高は 2003 年度の約 2 倍に伸長している。

<ISO と企業成長（導入時）>

文書重視の重たいシステムで運用を始める

東京カートグラフィックは、2000 年、ISO 9001：1994 の認証を取得した。当時すでに地図情報と地図製作のデジタル化が進んでいた。同社は、地理情報システム（GIS）の標準化に参画しており、そのなかで ISO マネジメントシステムの存在を知った。長年、受託プロジェクトとしての地図製作を手掛けていた同社は、いわば地図づくりの職人集団であり、社内の業務に関するルール化が進んでいなかった。地図製作における IT の比重が大きくなっていくことに対応して品質管理の基準を確立するとともに、同業他社にさきがけて

QMS に取り組むことで、業界のパイオニアとしての信頼感を獲得することが狙いだった。

QMS 構築時にはコンサルタントを起用し、文書化などの支援を受けた。地図製作のエキスパートとして、同社には「よいものをつくる」という文化が脈々と受け継がれていた。社員全員参加で QMS を運用し、同社固有の仕事の進め方を体系化し、社内で共有化していくことをめざしたが、意図した成果にはすぐには結びつかなかった。

2つの要因があった。1つは、当初構築した QMS が文書重視の重たいシステムだったことである。もともとシステム開発業向けに作られたひな型に同社の業務をあてはめていったため、MS 構築によってさまざまな文書が増えることになった。2つめは、社員が QMS の目的や取り組みの意義を理解するのに時間がかかったことである。MS で使われている言葉が何を示しているかがわからなかった。そのため、QMS の目的を、仕様書どおりの地図を納品することだと考え、ルールや手続きをつくることに意義があると考えていた。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

QMS の定着でシステムの使いにくさに気づく

同社の QMS の導入は、それまで属人的に進められていた業務に共通の仕組みを作っていくことであった。まず、地図製作の案件ごとにプロジェクトリーダーを決め、完成品出荷の可否判定はリーダーを束ねる課長が行うことにした。また、従来は営業担当者の自由裁量で案件を受注していたものを、受注前に必ず技術部門に相談することをルール化した。技術部門では毎朝課長ミーティングを行い、引き合いに対してどのように要員を配置し制作していくかを検討することとした。QMS の導入によって、業務遂行のための社内コミュニケーション体系が形づくられていった。

2002 年、同社は ISO 9001 について、1994 年版から 2000 年版に移行する。社員たちにも、QMS を顧客に喜ばれる地図を作るための仕組みとして使おうという意識が徐々に根づいてきた。例えば、同社が「社内 Wiki」と呼んでいる情報共有ツールも、社員の自発的な提案によって生まれたものだった。これは、地図製作のためのコンピュータアプリケーションの使いこなし方について、社員が自由に書き込み、データベースとして共有するものである。よい地図をつくるための技術を個人個人が保有するという職人気質から、情報共有によって仕事をしやすくするという発想に、大きな変化が見られた。

一方、同社の QMS は、2000 年の導入当初から基本的な内容は変わらなかった。QMS の目的を「不良品を出さないこと」に限定して作られた当初のルールが生きており、実際に業務に役に立たない手続きや文書が残っていた。審査のために書類を整えなければならないケースもあり、結果的に業務と乖離した二重管理の様相を呈していた。

システムをスリム化し、事業との一体化を図る

QMS が社員に浸透するにつれ、旧来のシステムの使いにくさが顕著になった。同じ測量業界で QMS、ISMS を運用している企業に相談したところ、規格に仕事を合わせるより、自社の仕事に合わせて無理のない MS を作るべきだというアドバイスを受けた。これをきっかけに、同社では実際の業務に合ったわかりやすい QMS をめざし、システムを一から見直

すこととした。2006年には、大幅に簡素化し、スリム化を図った QMS のマニュアル第 2 版をリリースした。新しい QMS では、業務に役立たない手続きを極力排し、社員の負担軽減を図った。一方、2009 年の ISO 9001:2008 年版への移行を経て、QMS と業務との一体化も進んでいった。

例えば、従来使っていた「ISO 活動」という言葉をやめ、活動の浸透のために設けていた「ISO 委員会」も廃止した。日常業務のなかの会議体で PDCA を回すことにしたのである。同時に、創業以来、社員が共有し受け継いできた「よい地図をつくる」という思いを、具体的な強みとして見える化する動きも始まっている。同社の「案件反省会」では、顧客から高評価を受けた案件のポイントはどこにあるのか、あるいは案件の進め方に課題はなかったか具体的な改善点を明らかにしている。

各部門の品質目標にも、営業部門であれば優先度の高い顧客からの受注、制作部門であれば原価率の低減というように、経営目標にリンクした指標が入れられるようになった。

<認証機関の関わり>

審査員の評価を全社員が共有

導入当時から社員全員参加で QMS を運用してきた同社では、MS の業務への一体化に認証機関の審査を役立ててきた。同社では、毎年一度の審査のクロージングにも社員全員が出席し、審査員の講評を聞く。審査報告書の指摘事項は、翌年の事業計画で取り組むテーマを決定するための情報として活用している。

ISO 9001 の規格改訂によって、審査のあり方も変わってきた。ISO 9001 の 1994 年版を運用していた当時は、QMS の不備な点を探すような審査にも思われたが、規格改訂が進むにつれ、QMS が経営に役立っているかを見る審査に変わってきたと感じている。導入当初から、余計な文書や手続きがあるのではないかと指摘を受けていたことも、後に QMS の大幅なスリム化を行うきっかけになっている。

認証機関が開催するセミナーで提供された他社事例をはじめとした幅広い知識をもとに、QMS の目標設定に経営指標を採り入れるなど、事業と MS の一体感を強めてきた。

一般社員にとっては、現場審査や審査クロージングの際に、審査員から QMS は顧客に喜ばれる業務にするもの、経営をよいものにするためのものという話を聞いたことが有意義な機会となり、社員の自発的な改善の取り組みにつながっている。

経営計画達成のために活用できる MS をめざして

現在、ISO 9001 の 2015 年版への移行に向けて、QMS の大幅な見直しを進めているが、それは同社の事業計画と一体化したものになる予定である。

同社では、2014 年度～2016 年度の中期経営計画をレビューし、社内外の課題を見据えたうえで 2017 年度から始まる第 2 次中期経営計画を策定している。一方、ISO 9001 の規格改訂に伴う 2015 年版への移行のためには、組織の状況とリスク・機会への取組みを行ったうえで、品質目標を設定し達成計画を策定することが求められる。規格改訂で必要となった取組みを中期経営計画に採り入れることで、QMS の計画達成状況の評価がそのまま経営

計画の達成状況の評価になり、必要な改善をしながら目標達成をめざしていくことが可能になると考えている。

第2次中期経営計画では、顧客への提供価値を軸に事業ラインアップを評価・分類して、伸ばす事業、維持する事業などを決定する。新しいQMSでは、品質目標を中計の目標と一致させ、その達成のための要員の適切な配置や外注パートナーの管理を行っていく。

認証機関による審査は、中期経営計画のPDCAを回すうえで重要な位置を占めることになる。審査員が、経営をよくする視点から適切な課題を指摘してくれることを期待し、第2次中期経営計画の達成に結びつけたいと考えている。