

変化の激しい ICT 業界でのブランド力・競争力向上に MS を活用

富士テレコム 株式会社

所在地：東京都板橋区

設立年月：1970 年 3 月

トップマネジメントグループ：取締役常務執行役員 梶山 修、上席執行役員 山瀬 雅彦、
執行役員 末吉 謙朗

資本金：3 億 1,000 万円

売上高：123 億円

対象人員：529 名（2016 年 7 月 1 日現在）

主要業務：民需および公共分野における情報ネットワークおよびシステムインテグレーションの開発ならびに自社パッケージシステムの開発・販売などに関する事業

適用規格：ISO 9001（2005 年 8 月認証取得）

ISO 14001（2006 年 6 月認証取得）

ISO/IEC 27001（2007 年 8 月認証取得）

URL：<https://www.fujitelecom.co.jp/>

<企業の概要>

富士テレコム 株式会社は、創業以来、富士通グループ各社のパートナーとして、民間企業・団体から官公庁まで幅広い顧客に対し、ICT 関連のシステムやサービスの提供に努めてきた。通信およびシステム関連の物販を中心とした事業からスタートした後、受託システム開発を担う子会社やパッケージシステム開発会社を吸収合併して業容を拡大し、現在はシステムインテグレーション事業を主軸に展開している。

<ISO と企業成長（導入時）>

小規模な QMS 導入を出発点として

同社は、創業時より富士通グループとの結びつきが強いが、富士通グループには元来、品質を管理する独自の文化があり、同社もこれを共有していた。富士通側からの強い働きかけがあったわけではないが、同社はこの品質管理文化をベースに、品質強化策の一環として、品質・顧客満足・競争力のさらなる向上を企図し、2004 年から QMS の構築に取り組んだ。翌年 ISO 9001 の認証を取得し、これを出発点に 3 年間で ISO 14001、ISO/IEC 27001 の認証を取得していった。MS 構築時は 1 年～1 年半の期間に亘り外部コンサルタントを起用した。これによって文書化の作業などに一定の効果を得た。

QMS の導入は当初、受託システム開発部門から小規模にスタートした。既存の品質管理の手法を文書化することなどを通じて、明確化し効果が出始めたことを受け、経営トップが

「品質トラブルは経営に直結する問題である」との認識を深め、適用範囲を拡大していった。2年後には応札要件となるメリットを考慮し、官公庁向けのサービスを適用範囲に含め、4年後には自社パッケージ対応部門にまで拡大した。

同じ社内でも、テスト等が重視される受託システム開発部門と、スピードが優先される自社パッケージ対応部門とでは品質の考え方が異なるため、仕組みづくりや教育には、かなりの工夫と時間を要した。ビジネスパートナーからの評価アンケートによる問題点の洗い出しにも力を入れている。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

現場とトップをつなぐ組織体制

当初は社長を MS のトップマネジメントとしていたが、全社的な認識の深まりに時間がかかっていたので、2011 年からは、3 人の執行役員がトップマネジメントに加わって補完するトップマネジメントグループ制に変更した。これにより、役員間における PDCA の共有・浸透が深まるとともに、トップダウンで各現場の状況を周知する仕組みを構築することができた。また 3 カ月毎の事業計画推進会議（執行役員以上の役員会議）にて、MS の四半期報告を実施するなど、PDCA の共有へ向けて各執行役員から各部門へ働きかける仕組みも設けている。

新技術の試験導入から本格展開の仕組み

MS をより効果的に活用するための仕組みづくりにも力を注いだ。例えば同社は、MS を守りのツールと認識し、リスクに関して繊細な対応が必要であることを理解して、対策をとる。ISMS 関連の取り組みでは、自社で使うシステムに新たな ICT 関連技術を導入する場合、想定されるリスクアセスメントやリスク対策に入念な対応が求められる。しかしながら、事業でこれら新技術を扱い、サービス提供を行うためには、実際の導入経験やノウハウを顧客への提案力の礎にする必要がある。自社システムに新技術を導入するリスクに慎重になり過ぎると、事業展開でのタイムリー性が損なわれ、機会損失リスクが現れることも考えられる。

そこで新技術については、局所的な試験導入から始め、問題点の洗い直し・リスクアセスメントを経て本格展開へ至る仕組みづくりを行った。社内 LAN の無線化のケースでは、リスクもあったが、導入が遅れると業界での致命的な事業展開の遅れを生み出す可能性があったため、1 フロアでの試験導入により、問題点の洗い出しと解決を短期間で行い、全社に展開した。

サービス志向で成長事業を伸ばす

同社は当初、物販中心の営業会社であったが、社会の傾向を受けてサービス志向を強めてきた。事業ポートフォリオにおいてもサービスの比率が高まっているが、無形のサービスを保証するには、QMS は欠かせないツールとなっている。現在では、目に見えないサービス品質の「見える化」ができるようになってきた。

同社では、特にパッケージ分野において、QMS の導入効果が大きく、品質強化による付加価値の向上に伴って取扱いが伸長している。QMS は今後も支店などへの展開を考えており、本社でのさまざまな会合に支店の人材も入れ、短期間での全社導入の布石としている。

また ISMS への取り組みを通じて社内経験を積み、これを生かして、リスク対策や情報コンサルティングなどのサービスの事業化を進められるようになった。MS が成長事業の確立と伸長に貢献している。

人材開発の強化

MS 運用を通じた人材開発は、想定以上の効果を上げている。特に教育体系やスキルマップづくりには大きな効果が出ている。個人がどのようなキャリア形成を図りたいかをヒヤリングしながら教育・訓練を行う体制ができた。また内部監査人は MS 毎に育成しており、さらに将来の MS 統合運用へ向けた体制づくりを視野に入れ、今後 5 年程度で 10 名の人員増と全規格への知見強化を進めている。

<認証機関の関わり>

ICT 業界では、4、5 年先のロードマップを描いた事業経営が求められるが、現在の認証機関では、そうした ICT 業界の動向をキャッチアップできる、実際に業界経験の豊富な審査員をそろえており、課題の指摘が的確を射ている。一連の課題に加え、同業他社の取り組みなども、参考情報に含めて提供してもらいたいと思っている。

審査員に指摘される事項は、見逃していたリスクについてのものが多く、非常に助かっている。例えば、ある営業所では、同じビル内にある企業との物理的な潜在リスクがある点を指摘された。また古い記録文書を倉庫で管理していたが、その管理体制の不備を指摘されたケースもあった。いずれも自分たちでは対策ができていたと思っていたが、違う視点から見るとリスクになっていた。審査によって有益な気づきが得られ、より周到的な改善策を実施できたと考えている。

非上場企業である同社にとって認証機関による審査および認証取得は、CSR や IR の情報提供の代替策になると考え、外部のステークホルダーから客観的に評価される機会を得るツールとして有効活用している。

内部監査員の見逃しを厳しい目でチェックするのも、認証機関の審査員の重要な役割であると期待している。同社では、審査員の持つ厳しい目を内部監査員が持って、その力量を向上できる機会の確保に努めている。

また同社では、効率的な MS の運用へ向けて、人材開発とともに、MS の統合化を推進している。現在、EMS と ISMS の統合を準備しており、これまで別々であった認証機関の統一を図った。登録を集約した認証機関は、MS 統合の度合いによって無理なく統合を進めるプログラムを有しており、審査を受けながら段階を踏んだ MS の統合に取り組んでいる。同社では EMS/ISMS の管理者を 1 人にし、今後もこの流れを継続し、MS 全体の管理者を 1 人体制として、集約化と工数削減を実現していく考えである。

現場においても、環境委員会と情報セキュリティ委員会を統合し、MS 運用のスリム化

と効率運用への検討を行っていく。費用面での問題はないが、効率運用による、コストパフォーマンスの向上も図りたい。

最初の認証取得から10年が経過し、改善も進む一方、審査報告書の中に厳しい指摘が少なくなっていると感じている。指摘事項や改善の機会は、審査を受けている組織がよりよいサービスや提案を行うための重要な情報になるので、たとえ改善が進んできたとしても、より厳しい目で審査に臨み、現場で厳しく指摘するとともに、必要に応じて審査報告書に明記してもらうことを期待している。