

## 従業員の知識のアセット化、高レベルの品質概念をチームで共有

EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング 株式会社

所在地：東京都千代田区

設立年月：2010年11月（2017年1月より現社名）

トップマネジメント：アンディー・エムブリー 塚原 正彦

資本金：4億5,000万円

従業員数：1,328名

主要業務：コンサルティング事業

適用規格：ISO 9001：2008、ISO/IEC 27001：2013（2015年5月に認証取得）

URL：<http://www.eyjapan.jp/advisory/>

### <企業の概要>

EY アドバイザリーは、世界4大会計事務所の一つであり、全世界の約150カ国に約16万7,000人の人員を擁するアーンスト・アンド・ヤング（略称：EY）の日本のメンバーファームとして、2010年に設立された。EY アドバイザリーは主に国内外でのアドバイザリー業務を提供しており、対象範囲は行政機関から各業界の企業まで多岐にわたる。

これまでの事例としては、ERP（Enterprise Resource Planning）導入プロジェクト、IFRS（International Financial Reporting Standards：国際財務報告基準）導入におけるプロジェクトマネジメント支援、海外の発電事業会社が日本の再生可能エネルギー市場参入への支援プロジェクト、海外拠点におけるグローバル人材マネジメント支援プロジェクトやグローバル連結経営管理基盤の構築支援プロジェクトなど、数多くの国際的な案件を扱ってきた。EYが独自で培ってきたグローバルな知見と専門性を活かしてサービスを提供する、総合アドバイザリー企業として国内外の市場を牽引している。

### <ISOと企業成長（導入時）>

#### ISO 9001 導入に至った2つの要因

ISO 9001 導入に至るにあたって、外部要因と内部要因が1つずつあった。

第一に外部要因として、ISO 認証がいくつかの官公庁向けのコンサルティング業務の入札要件になっていることだった。以前から官公庁案件にてISO規格を入札要件に含む省庁は多かったが、ISO規格同等のマネジメントシステムを有していれば要件を満たすと判断されていた。しかし、2013年に挑戦した案件では“同等のマネジメントシステム”が許容されず、入札に参加することができなかった。そこで今後を見据え、官公庁向けのコンサルティング業務の案件機会獲得の強化と、市場の要求に対応し、長期的に競合他社と差別化することを目的として、ISO 9001の導入の検討を始めた。

第二に内部要因として、従業員の知識を共有できるような体制が社内で構築されてい

かったことも、ISO 9001 導入検討の動機となった。ISO 9001 取得以前は、個々の案件の品質管理や課題管理等が各従業員のノウハウや経験に依存しており、そのレベルも人によってバラつきが見られた。そこで、ISO 9001 導入に伴い、社員の知識をアセット化し、スタンダード化する体制を構築し、全従業員が高いレベルでの品質・課題・リスク管理等が実行できる仕組みを作ることで、効率的なプロジェクト管理を実践することとした。

### **自社業務を細かく分析、業務フロー図作成による ISO 9001 の導入**

導入においては、ISO コンサルティング会社からいくつか ISO 導入の進め方に関して提案をいただいた。その中には比較的容易に認証取得が可能な、「他企業の定型フォーマット使用する」といった提案もいただいた。しかし、従業員の知識を共有化できる体制を構築する目的のため、時間をかけて自社の業務を定義・分析して、業務のフロー図を作成し、ISO の要求事項を自らの業務に取り込むことに決めた。自社の業務では案件ごとに進め方が異なったため、業務フローの整理が容易ではなかったが、何度も社内で意見を摺り合せ、各従業員が持つ経験や知識、各案件の共通事項を抜き出しながら微調整をかけていき、統一的な業務フローの作成を行った。

## **< ISO と企業成長（組織の変化）>**

### **案件獲得と実績の増加、選択肢の幅も広がる**

ISO 9001 認証取得後は、ISO 認証を入札の必須要件とする案件への参加が可能になり、また認証を取得していない競合他社との差別化を図ることができたので、比較的早い段階で案件獲得数の増加を達成することができた。また、以前は案件数確保のために受注の可能性が低い案件でも入札していたが、入札可能な案件数が増えたことでより受注の可能性の高いものにリソースをかけられるようになった。その結果、ISO 認証後は受注数の増加につながり、認証取得から 10ヶ月程度で売上増加を達成することができた。また取引先との関係という点でも、認証取得後は以前よりも取引先に安心と信頼を与えていると実感することが多々あった。

### **フロー図作成による知識のアセット化、高いレベルでの品質管理**

作成したフロー図に沿って、各案件の場面に沿った対応（必要書類・報告の義務・記録の必要性等）を明文化し、全従業員にフロー図に沿ってプロジェクト管理をしてもらった。フロー図を通じて、プロセスの全体像や、なぜこの場面でこれが必要なのかを意識してもらいながら対応を進めた結果、従業員の意識レベルの統一と概念の共有化ができたと感じている。今ではどの案件も高いレベルで品質管理ができていく実感がある。各案件の実施計画書に記載されている進捗管理、課題管理、リスク管理等もスタンダード化されたことで、作業時間の短縮やプロジェクト管理の品質改善も進み、結果的に取引先から大きなクレームや指摘を受けることは大きく減少した。

## 品質管理の意識・概念の統一、MSの効率的運営を目指したチーム結成

ISO 9001 導入後、社内チームの拡大があり、新しい業務や新しい従業員が増えていった。それに伴い、新しい業務や従業員に対しても、既存の業務や従業員と同じ水準でMSを適用する必要があった。また中途採用で入社した従業員は、前職の業務環境（ISO取得していたか否か）によって品質管理の捉え方も異なっていたこともあり、その意識レベルの格差を埋めて、既存の従業員と同じレベルまで引き上げる必要があった。その対処法として、管理委員会から十分に説明し、各従業員には運用マニュアル等に則ってプロジェクト運営してもらうようにした。また効率良くマネジメントシステムを運営するため、小規模のチームを結成し、担当者（リーダー）が責任を持って業務フロー、品質管理の概念の共有化をチーム内で徹底する方法を行った。その結果、事務局が中心で情報発信するよりもはるかに効率的に情報を共有でき、スムーズに意識統一を図ることができた。

### <認証機関の関わり>

審査員からは、同社の実態を考慮し、また裏付けとなる資料の存在や中身の整合性まで確認した上で指摘を受けたため、納得しながらMSの構築を進めることができた。常に客観的に分析し指摘を受けたこともあり、自社だけでは気付くことのできない良い部分・改善すべき部分が数多く明確になった。結果的に、効率よく組織の改善につなげることができた。

多くの審査対象クライアントから得た経験、成功している企業を見てきた経験に基づく、同社にとって有益なヒントとなり得る指摘を審査員には期待している。一例として、前回の審査で、ログ・証跡を残す重要性を指摘されたのは非常に印象に残っている。ログ・証跡を残すことは当然の作業だが、同社の状況を細部にわたって検証し、各状況をロジカルかつ経験に基づいた上でその重要性を指摘されたので、非常に有益な気付きにつながったと実感している。

また認証機関としても多くのサポートを受けた。特にISOの情報や資料ダウンロード、他者の事例などの紹介もWebサイトにあり、同社がマネジメントシステムを運用にする上で参考になる情報を入手できている。今後もISO認証を効率的に維持するべく、認証機関の情報を活用していきたいと思う。

