

複数あった国際規格などを 独自に統合運用。企業体質の強化と 業績のV字回復を促進。

急速な市場環境の変化や経営リスクの偏在化。世界同時金融不安による景気後退に陥った現在と同じように、ほぼ10年前も日本の産業界は経済危機に見舞われていました。当時、業績不振に陥ったNTTソフトウェアは、迅速な意志決定のもと、企業活動ができるようにダイナミックな構造改革を敢行。その一環として、国際的な規準に基づいた運営を図り、複数あった国際規格の統合運用を実現。継続的に進化させる中で徹底してムダを省き、現場が本当に使いやすいシステムを構築しました。

PHASE 1 課題と解決へのアプローチ： 業績の伸び悩みからの脱却をめざし、構造改革とともに“TMS”構築を決断

2000年から2002年にかけて、業績の低迷に悩んでいたNTTソフトウェアは、2003年より抜本的な構造改革に着手。その一環として、営業体制の強化と同時に生産性革新センターを新設し、品質トラブルによる収益圧迫を防ぐべく、リスク管理の強化に乗り出しました。

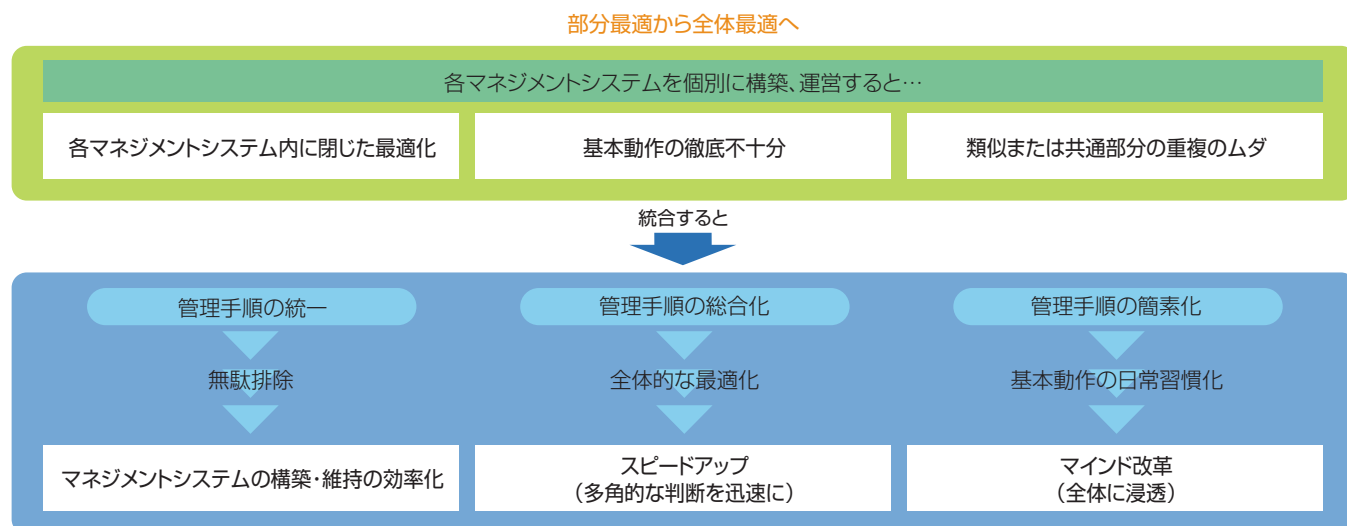
構造改革では「情報セキュリティ」をビジネスの柱にする会社として、当時はまだ一部の組織での部分適用であった情報セキュリティ (ISMS:現在のISO/IEC 27001)を1年間で全社適用することを決断。生産性革新センターは、すでに全社適用していた品質規格 (ISO 9001)と一緒に推進できないかを模索しながら、環境規格 (ISO 14001)を含めた3規格を統合運用する「統合マネジメントシステム (TMS = Total Management System)」の確立を推し進めたのです。

「それまで国際規格を個別に運用していましたが、どの規

格もPDCAサイクルを実行する必要があるなど、規格の内容は異なっても、運用のための体制や仕組みには大きな違いはないことが調査でわかりました。そこでTMS推進室を設置して各規格の専門家を集め、互いに意見交換・勉強をしながら1つのルールを作っていました」(伊藤)。

その当時、規格間には矛盾も存在し、たとえば環境面からはコピー用紙の裏面の再利用を推奨しますが、情報セキュリティ面ではそれを情報漏えいリスクだと判断します。「そこで私たちは、原則として両面コピーを推奨。やむなく片面コピーした場合は、裏面を使わずに廃棄するというルールを作りました」(伊藤)。こうして規格分野ごとの「部分最適」から組織全体に適合した「全体最適」へ、推進側も現場側もメリットを享受できるTMSの構築をめざしました。

●統合マネジメントシステムの狙い



PHASE 2 ソリューションとその成果： 運用の効率化だけではなく、社員の意識改革や経営のスピードアップ、コスト削減も実現

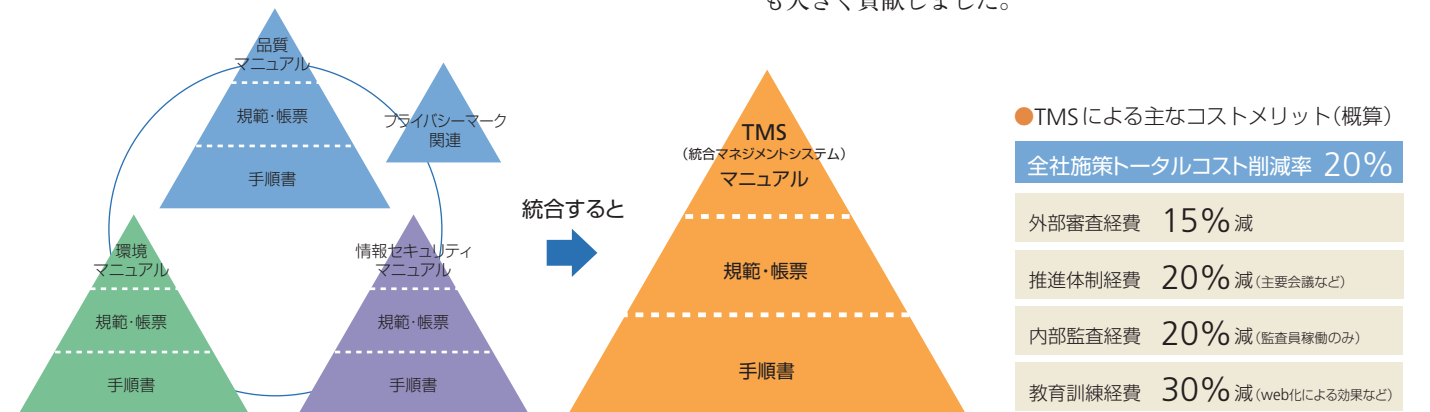
2004年から全社的に導入が始まったNTTソフトウェアのTMSは、品質・環境・情報セキュリティの3規格を統合し、現在ではプライバシーマーク (JIS Q 15001)も含めた4規格を1つの「TMSマニュアル」で運用しています。

統合運用のメリットは多岐にわたります。まず大きな利点は、規格間の矛盾や重複を調整し、明確なルールが制定できる点。推進側も現場側も1つのルールの下で運用できるので、効果実感が大きいと言えます。それに加え、推進計画やマネジメントレビューの一本化も実現し、経営判断の迅速化をもたら

しました。もちろん統合によって、外部審査費などのコスト削減と社内外からの問い合わせ窓口の一本化も実現しました。

「マネジメントシステムの統合は、経営者や社員はもちろん、推進役である各規格担当者にとっても、自分の専門外の規格の勉強ができ、スキルの拡大につながるなど、メリットは大きく、統合するということはおごり自然な流れだと思います」(伊藤)。認証の取得は、社外の審査員により定期的かつ客観的に運用状況を審査されるため、継続的な業務改善の手段として有効です。そして、統合して積極的に活用することは企業の基盤整備と経営体質の強化につながります。NTTソフトウェアでのこうした取り組みは、お客様や取引先との信頼醸成にも大きく貢献しました。

●TMS導入後のドキュメント体系

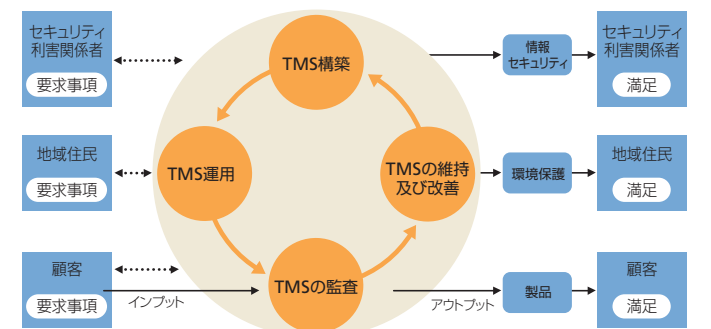


PHASE 3 今後の展望： 実際の経営に活かしやすく進化したTMSで生産性の向上に貢献したい

TMSによる統合運用は、PDCAのサイクルの中で実際の経営に活かしやすいものに進化し、TMSでの目標は事業計画の重要項目として盛り込まれています。またTMSを推進する立場から伊藤氏は、これからの2つの目標を語ってくれました。「1つはTMSの活動自身のコスト改善です。TMSの活動は定着し、水準の維持もできているので、今後はより低コストで、更に高水準の運用を目指しています。もう1つは、収益への貢献も意識したい。当社では「CipherCraft/Mail」というメールの暗号化ソフトウェアがありますが、その中にある誤送信防止機能が好評です。これは当社の全ての誤送信事例を集約して分析した結果、生み出すことができた機能なのです。私たちはスタッフ部門ですが、これからも開発部門との連携を強化し、ビジネスに直接貢献したいですね」(伊藤)。

TMSを中心とした継続的な改善活動は、会社の筋肉質化にますます寄与していくことでしょう。

●TMSの継続的改善



エヌ・ティ・ティ・ソフトウェア株式会社
http://www.ntts.co.jp/

生産性革新センター
プロセスマネジメント部門 部門長
伊藤 聡