



統合マネジメントシステムで 品質と環境への取り組みと経営を一体化

内部監査員の養成による人財育成

小島プレス工業株式会社は、自動車内外装部品・機能部品におけるデザイン、開発、設計、信頼性試験から生産に至るまでを手掛けています。

金属・樹脂・電子の分野で独自の加工技術を持ち、その各分野の技術をモジュール化することで付加価値の高い製品を実現しています。



小島プレス工業株式会社

代表者：小島洋一郎
資本金：45,000万円
業務内容：自動車内外装部品（プラスチック・エレクトロニクス）および金属製品の研究・開発・設計・製造
従業員数：1,625名
所在地：愛知県豊田市下市場町3丁目30番地
URL：<http://www.kojima-tns.co.jp/index.html>

- 2002年：本社・下市場工場、高岡工場、小島総合研究所、黒笹技術センター、額田工場を登録範囲としISO14001認証取得
- 2005年：本社・下市場工場、高岡工場、小島総合研究所、黒笹技術センター、額田工場を登録範囲としISO9001認証取得
- 2007年：ISO9001、ISO14001統合

自動車関連の取引先からの求めに応じマネジメントシステム構築に着手

小島プレス工業株式会社は、自動車を製造する過程で発生した端材を活用してワッシャーを作ることから創業しました。創業者の「古を活かせ」「物の命を全うせよ」という「もったいない精神」を受け継いで、社員全員が業務に励んでいます。

改善に対する意識も高く、1965年からQCサークルに取り組み、1967年にはデミング賞実施賞中小企業賞、1997年にはデミング賞実施賞等を受賞しています。

独自に品質・環境の改善に努めてきた同社が環境マネジメントシステム認証取得に取り組むきっかけとなったのは、意外にも主要顧客の自動車関連会社からの要請でした。環境の国際規格と同社の「古を活かせ」「もったいない精神」は完全にマッチ。こういった背景もあり、同社では、マネジメントシステム（以下、「MS」という）活動に対する動機付けはスムーズに進み、2002年、ISO14001認証取得しました。

環境側面から業務側面へ 考え方を進化

ISO14001認証取得後、今度は主要顧客の自動車部品サプライヤから、ISO9001の認証取得を求められました。すでにISO14001認証を取得していたこともあり、無駄を省くため統合MSに取り組んではどうかと社内から声があがったことを受け2005年にISO9001認証取得から、統合MSに踏み切りました。

ISO14001の目標であった紙類と電気使用量の削減は限界を迎えることが目に見えていたため、MS統合を機に「環境側面」を「業務側面」と言い換え、さまざまな面から業務を分析し、業務改善のためのツールとして再構築しました。これにより、生産プロセスで発生するCO₂のほか、製品利用に伴うCO₂として製品の軽量化から、燃費向上、環境負荷低減まで考えられるようになり、同社のMSは大きく進化しました。環境も品質も共に経営の重要な要素であり、この観点で業務を見直し、統合化としてMSを再構築したことで、MSと経営の一体化を実現できました。

◆環境側面から業務側面への発想の転換

環境側面から業務側面へ

※EMS=環境保全に焦点を当てた経営のしくみ

※QMS=品質保証に焦点を当てた経営のしくみ

○ 経営のしくみ(マネジメントシステム)は、本来一つ

環境も、品質も経営の重要な要素の一つである
(環境だけ、品質だけではなく、経営そのものだととらえる)

○ 環境だとか品質だとかではなく、業務そのものの要素が対象

○ 環境側面の定義を次のように読み替える

環境側面：環境と相互に作用する可能性のある組織の活動
又は製品 又はサービスの要素

業務側面：業務と相互に作用する可能性のある組織の活動
又は製品 又はサービスの要素

…全ての業務の結果(アウトプット)に対しての原因(インプット系)が業務側面

ISO9001、ISO14001認証の取得は、非上場かつ同族企業である会社にとって、客観的に経営リスクを見る有用なツールとなったのです。

内部監査員の養成による 人財育成

統合MSは、人財育成にも大きな貢献をしています。

社員が業務を効率よく進めるためにはプロセスを正しく理解することが求められますが、それには内部監査が非常に有効です。内部監査は内部監査員養成研修を修了した管理職が主に実施します。初めは同じ監査チームのベテラン監査員から監査の仕方を学びながら実施し、数回経験した後はチームリーダーとして監査の実施、新人監査員の教育を行います。また、最近では技術部から率先して、管理職以下の若手社員からも内部監査員候補を選出するよう申し出があるなど、MSを通じて人財育成効果が表れてきているといえます。

目標設定については、プロセスごと、部門ごとに成果指標で管理し、一年の最初に方針管理シートを作成して、中間・年末に

受けた評価を改善活動に生かしています。

全社員に統合MSを意識させるための工夫として、「品質・環境統合マネジメントポケットブック」を配布し、自部署の品質・環境目標や各自の実施事項を記入して携帯するようにしています。

社員の教育や評価に関しても、シンプルで明快なMSの仕組み作りを心掛けました。教育システムと昇進システムが等級制度を通して同期するとともに、力量評価を導入し、人事評価とリンクさせて、それを昇給にも反映させるような仕組みを導入しました。

ファミリー規格の活用が重要

「MSは言葉が分かりづらいとよくいわれますが、ISO9004(持続的成功のための運営管理)のようなファミリー規格が大変参考になりました」と当時を振り返ります。

また、認証機関の審査に当たっては、「審査員が言うことの本質がどこにあるのか、企業側が理解しようと努めなければなりません」と、受け身になるのではなく、自らが積極的に推進していこうという強い姿勢が企業側にとっても必要であると語ります。



加藤専務

「MSを本当に使いこなせるか」、「審査をどう生かしていくのか」という問いに対し、企業側の姿勢が試されるということ、同社ではトップから全社員が認識し、緊張感を持って実践に取り組んでいます。