



# 地域に根差すための 組織づくり

## 会社の仕組みが整い、建設業者が林業へ参入

株式会社長瀬土建は、地域密着の建設事業として地域社会との共生を目指し、基本の工程、工期、工費を管理徹底しています。また、社会的使命と公共性を常に自覚し、飛驒の豊かな地域社会と地球環境が将来にわたって維持されるよう、全社員が一体となって品質の顧客満足、環境保全、労働安全衛生の「リスクゼロ」活動に取り組み、顧客満足の追求のため、継続的改善を常に心掛け、地域社会への社会貢献を目指しています。



### 株式会社長瀬土建

代表者：長瀬雅彦  
資本金：2,000万円  
業務内容：土木一式工事、とび、土工、  
コンクリート工事、舗装工事、造園工事、  
管工事、林業、高山市下水道指定店  
従業員数：31名  
所在地：岐阜県高山市久々野町久々野1559番地  
URL：<http://www.nagase-const.com/>

- 2000年：ISO9002認証取得
- 2002年：ISO9001、ISO14001認証取得
- 2003年：OHSAS18001認証取得
- 2006年：ISO9001、ISO14001、OHSAS18001統合

ならず成果を挙げていけるかを考えることで、三つのMSを統合するに至りました。OHSAS18001認証取得後も、時代の流れに対応する新しい規格に積極的に取り組んでいます。2014年10月から、独自のNAGASE-ODSC(Objectives Deliverables Success Criteria)を策定し、ODSCシートによる管理を開始しました。これは、クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント(Critical Chain Project Management、略称CCPM)という「制約条件がある中で、全体最適化を目指すプロジェクト管理手法」の一つで、目的(Objective)や成果物(Deliverable)を明確にし、成功基準(Success Criteria)を数値化するものです。

### ■ 力量の均質化を目指して

株式会社長瀬土建は、1959年に創立以来、道路改良、舗装工事、棟梁下部工、治山、林道、下水道工事などの公共建設工事を主として事業をおこなっています。

同社がマネジメントシステム(以下、「MS」という)構築を始めたのは、15年ほど前。長瀬社長(当時専務)は、社員間の力量のばらつきから、社員の業務分担が属人的になっている状況を問題と感じ、力量のばらつきをなくすことが組織パフォーマンスの向上につながると考えていました。

そのころ、知人の紹介でMSに触れ、それ

が力量均質化ツールとして使えるのではないかと考えました。その後、研修などを経て本格的に取り組むことを決意し、2000年にISO9002の認証を取得しました。

「建設業は、品質も、環境も、安全も、別々では成り立たない」という長瀬社長の意向から、2002年にISO 14001、2005年にOHSAS18001の認証を取得。OHSAS18001の認証取得は、30年以上無事故無災害を誇っていた同社が、下請けの事故を経験したことも認証取得の後押しとなりました。

現在は、QM/EM/OHSの三つのMSを統合して運用しています。社内の仕組みとして運用していく中で、如何に社員の負担に

### ■ MS理解促進の施策

#### リスクに対する社員の意識向上

さて、2000年から取り組んだMSですが、最初から効果が得られたわけではありませんでした。

“品質”については、作業標準、手順を作り込み、作業計画書のレベルがそろうのに3年ほど時間がかかったと社長は振り返ります。

50項目にわたる細かい力量評価表を作成し、人事考課とも直結させ、力量によって給料が決まるような仕組みを構築。また、個人の資格取得も会社が全面的に費用を負担するなどのバックアップを行うことで、

## ◆2014 NAGASE-ODSC

## 顧客が喜び 品質確保・安全優先 ながせプロジェクト

## 目的 Objectives

- ① 地元地域経済の活性化、地域の経済の発展 (顧客・社会貢献・経営理念)
- ② 品質の優先で安心・安全なインフラ整備 (顧客・社会貢献・経営理念)
- ③ 早期完成による渋滞緩和 (顧客・社会貢献)
- ④ 誰からも好かれ、建設業のイメージアップ・労働者担い手確保 (社会貢献)
- ⑤ 確実に給料、賞与をもらう (財務プロセス)
- ⑥ 家族の喜ぶ安定的生活のため (財務プロセス)
- ⑦ 無事故、無災害で完工 (業務プロセス)
- ⑧ 資格の取得ができる技術者の育成と教育 (成長と育成)

## 成果物 Deliverables

- インフラの利便性を感じる建造物(施工プロセス) ②③
- 次の現場に活かせる工程表(業務プロセス) ③⑦
- 昇級、給与アップ(財務プロセス) ④⑤
- 将来に残る社会資本整備(社会貢献・経営理念) ①④
- 現場力、技術力が向上した技術者(成長と育成) ⑦⑧
- 安全、品質をより良くしようと努力する技術者(成長と育成) ⑦⑧
- コミュニケーションの向上した技術者(成長と育成) ①②
- マネジメント力が向上した技術者(成長と育成) ①②⑦⑧

## 成功基準 Success Criteria

- 工期内に検査を受ける ⑧
- 工事評価点80点以上 ⑧
- 規格値50%以内 ⑧
- 粗利益20%以上 ④⑤⑥⑧
- 目標とした完工に安定して受注できる ④⑤⑥⑦⑧
- 住民とのコミュニケーションの向上  
挨拶や普通に世間話ができる ①②③
- クレーム、苦情0件  
(住民からありがとうと言われる) ①②③④
- ストレス無く工事を終える ⑦⑧
- 笑顔で工事を終える ⑤⑥⑦⑧
- 若手技術者の成長(国家資格の取得) ⑧

社員のモチベーション向上を促し、結果的に、離職率も徐々に下がっていったそうです。会社がいくらお金や時間をかけて教育しても、辞められては損失ですし、品質維持において不可欠な人材確保ができるような仕組みができたことで、業務のローテーションもスムーズに行えるようになったそうです。

“品質”への取り組みが実を結んでくると、次は“労働”安全とリスク管理の課題に取り組みました。代表例が、毎月1回、内部監査とは別に実施する「QM/EM/OHSパトロール」です。KY(危険予知)にかかる十数項目のチェックリストを作成して、担当者が一つ一つの現場を回ります。さらに、工事に関わるリスクには、リスクチェックシートを事前に作成するようになりました。大雪などによる自然災害から、熊、蜂、蛇などの動物被害の項目まで、考えられるあらゆるリスクを設定しています。

幅広い角度からの地道な努力を経て、社員の意識が高まり、「一つの業務が完了すると同時に新たな目的を見つける意識を社員が持ち、自然とレビューが実施されている光景を目にすると、MSの仕組みへの理解を感じる」と長瀬社長が力強く語ります。

## ■ 地域に配慮した環境への取り組み

“環境”の取り組みについては、環境方針・目的・目標につながる活動の一環として、年数回のボランティア活動を実施しています。具体例としては、地域の道路の清掃除草や植栽などの環境美化活動をおこなっており、地域と一体となり快適な地域づくり

をしています。環境目標には、その活動を4回/年以上行くと掲げ、講演会などもその回数に含めるなどMSへの取り組みの幅も広がっています。その結果、地域からは「しっかりと環境にも配慮した上で、良い仕事をする」という評判を得て多くの引き合いがくるようになり、国土交通省などの国の機関、岐阜県や地元の飛騨・高山からもさまざまな表彰を受けるなど、外部からの評価という副産物も生まれました。

MSに取り組みははじめたころ、例えば“環境”の取り組みについては紙ごみの削減からはじめましたが、今後どのように仕事に結びつけるかという不安もあったそうです。しかし、建設業という業種柄、地域社会との共生を第一に考えるべきであると考え、そのことをMS目標で明確化したことでその意識が社員一人一人に正確に伝わり、結果として林業へ参入するまでになったと長瀬社長は考えています。

日本では、林業はあくまで地方自治体が国の補助金を使用して行う「補助事業」というのが一般的ですが、公共事業の「請負業務」として行えば、建設業界で培ったノウハウなどを生かしつつ、コストも低く抑えることができ、しかも地域雇用になり地域の活性化にも役立つと考えました。

「まず、将来この山をこのような森林にしたいというビジョンを立て、その目的のためにどんな道を作るのかを考え、コストを低減するためのシステムを作り、それが決まってから機械を導入する」のが、ヨーロッパの林業のスタイルです。ソフトからハードに入るという手順が、MSと同じ概念であることに共鳴し、積極的に取り入れました。

## ■ 地域貢献という明確なビジョン

「同業者を見渡してみても、MS認証取得が入札における総合評価の加点になるなどの対外的なメリットだけを求めてMSへの取り組みを始めたところは、既にその取り組みをやめているところも少なくない。当社は社員の力量の均質化というMS構築がきっかけでその取り組みを始め、地域貢献という明確なビジョンを社内に示せたことがよかった」と長瀬社長は振り返ります。

組織として大きな視点で見られるようになるまでに10年という年月がかかりましたが、その年月を経て、株式会社長瀬土建にとってMSは今後のさらなる進歩に欠かせない財産となりました。



長瀬社長