



町工場が成長する過程で、企業の組織化にマネジメントシステムを活用

現場浸透の鍵は労働安全衛生マネジメントシステムOHSAS18001

鋼屋バイテック会社は、創業1560年の株式会社ナベヤから独立して設立、伝統技術である鋳物をベースとした伝動機器を製造している、大変歴史のある会社です。伝動・制御・位置決めのための機械要素部品の開発・製造・販売を行っています。



鋼屋バイテック会社

代表者：金田光夫
資本金：9,600万円
業務内容：伝動・制御・位置決めのための機械要素部品の開発・製造・販売
従業員数：323名
所在地：岐阜県関市桃紅大地1番地
URL：<https://www.nbk1560.com/>

- 2000年：関工園、各務原工場、東京営業所、大阪営業所を登録範囲としISO9001、ISO14001認証取得
- 2004年：関工園、各務原工場、東京営業所、大阪営業所を登録範囲としOHSAS18001認証取得
ISO9001、ISO14001、OHSAS18001統合
- 2011年：関工園、各務原工場、東京営業所、大阪営業所を登録範囲としISO50001認証取得、4規格統合
- 2014年：関工園、各務原工場を登録範囲としISO22301認証取得

組織化する仕組みに マネジメントシステムが使える

1940年設立の鋼屋バイテック会社は、日本の長い歴史の中で磨かれてきた伝統の鋳物技術を生かし、伝動機器の製造を行うメーカーです。

バブル景気で会社の規模が拡大し、社員数が増加した1990年ころから、町工場時代には感じなかった「問題」が見え始めてきました。以前は、社長が社員全員の顔と

名前を把握していましたが、社員数が200名を超えてくると、社員全員を覚えきれなくなり、意思の疎通という点でも危機感を抱くようになりました。また、社内のまともりや緊張感が薄れていた時期でもありました。

そんな折、岡本前社長が、マネジメントシステム（以下、「MS」という）に詳しい大学の先生と会食をする機会があり、MS活用の本質的な意義を知ることになります。岡本前社長が抱えていた危機感も手伝

い、「町工場が大きく成長する過程で、MSが仕組みとして使えるのではないかと考えるようになりました。

また同社は、これまで売上目標を立てたことがなく、計画らしいものも存在しなかったため、MS規格の持つ「P（Plan）」の機能がどれほどの効果を会社にもたらすのか、試してみる意味合いもあったそうです。

こうしてISO9001、ISO14001認証の取得に向けた活動を開始し、2000年には両認証を取得しましたが、「当初は意味が分からないことばかりだった」と金田社長。また、現場からは「ISO9001、ISO14001は他人事」と思われ、社内への浸透はスムーズには進まなかったそうです。

OHSASの取り組みにより 現場の意識が向上

ISO9001、ISO14001に続き、労働安全衛生マネジメントOHSAS18001を認証取得したのは4年後のことでした。同社にとって、このOHSAS18001の取り組みが大きな転機となったと社長は振り返ります。「労働安全衛生というテーマは、現場社員に興味を持ってもらいやすい」と佐藤専務が語るように、OHSAS18001を通して労働安全衛生に取り組むことで、現場の意識は見る間に変わり、自主的な取り組みとして一気に組織に浸透していきました。

また、同時期にISO9001、ISO14001の見直しにも着手しました。規格の要求事項で省けるところは省略し、業務と密接に

◆スキルマップ

匠部《現場力》スキルマップ				環境(E)	品質(Q)	安全(S)	環境(E)	品質(Q)	安全(S)	環境(E)	品質(Q)	安全(S)	環境(E)	品質(Q)	安全(S)
部門	チーム	氏名	役職/担当	着任	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
匠部	CMNチーム	X X	係長	2002年4月	○	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
匠部	CMNチーム	X X	機械加工全般TQM推進	2002年4月	○	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
匠部	CMNチーム	X X	機械加工全般	2006年4月	○	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
匠部	CMNチーム	X X	機械加工全般	2006年4月	○	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
匠部	CMNチーム	X X	カブリコン加工	2006年4月	○	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
匠部	CMNチーム	X X	カブリコン加工	2008年4月	○	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△

関係するところは仕分けて、メリハリを付けるという視点で、教育訓練の意味合い、文書管理、記録管理をもう一度見直し、非常にコンパクトなISO9001、ISO14001、OHSAS18001の統合MSを完成させました。

その後、2011年にはISO50001の認証を取得します。きっかけとなったのは、原子力発電の停止による電力不足でした。ISO50001の取り組みによって使用エネルギーを「見える化（指標化）」し、エネルギー削減に有効なリードタイムの短縮により、「多品種少量かつ即納」を実現する体制を作り上げました。

品質と環境と安全と エネルギーは「一緒」

金田社長が、「品質も、環境も、労働安全衛生も、エネルギーも、組織運営の上でさまざまな側面から光を当てているだけで、すべての本質は一緒」と考えています。

この考え方は、同社が開発した「統合リスクアセスメントシート」と「スキルマップ」に見て取ることができます。

統合リスクアセスメントシートとは、業務上のリスクを、品質、環境、労働安全衛生、エネルギーの分類で分けし、各々のMSの中で対策を施していくためのフレームワークです。スキルマップは、現場社員に必要なスキルを定義し、それぞれのスキル項目について、品質、環境、労働安全衛生、エネルギーに関連付けた形で各社員を診断するためのツールであり、診断結果を見れば、その社員のどの観点が弱いのか、どう育成すべきなのかが明らかになります。

このように、普段の業務上の仕組みの中に自然とMSが組み込まれていることが、組織にMSを浸透させていくポイントと社長は言います。

また、佐藤専務は、「組織の中に一本筋の通った“分かる人”がいることが何より重要です。“分かる人”がいなければ、何のためにMSに取り組むのか分からなくなり、次第に歯車がかみ合わなくなります」と分析します。組織の中に強い意思を持ち、規則をしっかりと貫く人がいるかどうか、このことがMS導入の成功の鍵を握っているようです。

また、佐藤専務は、「組織の中に一本筋の通った“分かる人”がいることが何より重要です。“分かる人”がいなければ、何のためにMSに取り組むのか分からなくなり、次第に歯車がかみ合わなくなります」と分析します。組織の中に強い意思を持ち、規則をしっかりと貫く人がいるかどうか、このことがMS導入の成功の鍵を握っているようです。

事業継続の視点も導入

同社は、これまでの4種の認証取得に続

き、2014年12月にISO22301の認証を取得しました。同社の最大の特徴は、生産設備が自社製造であることです。そのため、災害等により生産設備が故障した場合でも、自社で修復することができます。このことは、事業継続上の強みであり、事業継続の観点を強化することで、同社にとってさらなる特徴付けが可能となります。

また、ISO22301認証取得のプロセスで、一つ気付きがありました。「まず目標（復旧時間）を立て、それを実現することは、利害関係者やサプライチェーンへの影響を最小にすることであり、CSR(企業の社会的責任)の強化につながる」という考え方です。

このように、MSはロジカルシンキングのフレームワークとしても価値を発揮するなど、同社にとってMSはまさに経営ツールとなっています。



左：佐藤専務 右：金田社長