



堀場統合マネジメントシステム による企業経営基盤

品質コスト体系と目標設定によるマネジメントシステムの浸透

HORIBAグループは世界各国で、自動車の計測器の研究開発、プロセスと環境の計測、生体外の医療診断、半導体製造設備の制御用装置を始め、科学研究開発や品質測定など幅広い分野での機器やシステムを提供しています。実績ある高品質と確かなパフォーマンスに支えられ、HORIBAブランドはゆるぎない信頼を確立しています。

総合マネジメントシステム(IMS) により企業経営基盤を確立

1997年、ISO14001の認証を取得し、環境に関する取り組みを始めました。MSに取り組み始めて数年が経ち、経験値が上がってきた一方、ISO9001とISO14001を独立して運用していることで、運用や監査に手間や負荷が掛かっていると感じていました。二つのMS認証に対応する中でMSには共通部分があり、個別管理を続けるのは非効率と考えるようになりました。そこで、2004年、新たにOHSAS18001を採用するタイミングで、統合マネジメントシステム(IMS)を導入する決断をしました。

IMSへの取り組みは、さまざまな効果をもたらしました。例えば、経営上のメリットとして、複数規格に対応しつつもシンプルなシステムになったことで、意思決定が容易になった点です。また、全体最適を志向したシステムによって、より経営方針にベクトルを合わせた運用にもつながりました。実業務の面では、各側面にバランスのとれた運営と指示系統・実務簡素化を可能にし、ショートサイクルでの運用を実現することができました。さらに、文書管理、記録、資料作成、会議などを統合化でき、内部監査や定期審査などの業務効率が向上し、運用・管理コストの低減が図れました。

HORIBAの掲げる経営テーマの一つでもある「見えない資産の価値創造のスパイラル」の始まりであり、堀場統合マネジメントシステムが企業経営基盤として確立できたといえるでしょう。

社是

人生のもっとも活動的な時期を費やす仕事にプライドとチャレンジマインドを持ち、「おもしろおかしく」エキサイティングに取り組むことによって人生の満足度を高め、よりおもしろおかしく過ごせる。



株式会社堀場製作所

代表者：堀場厚
資本金：120億1100万円
業務内容：各種計測器の製造販売
従業員数：1,447名
所在地：京都府京都市南区吉祥院宮の東町2
URL：<http://www.horiba.com/jp/about-horiba/>

- 1993年：全社を登録範囲としISO9001認証取得
- 1997年：全社を登録範囲としISO14001認証取得
- 2004年：全社を登録範囲としOHSAS18001認証取得し、ISO9001、ISO14001、OHSAS18001を統合
- 2006年：全社を登録範囲としISO13485認証取得
- 2014年：全社を登録範囲としISO39001認証取得
医用セグメントを登録範囲としISO22301認証取得

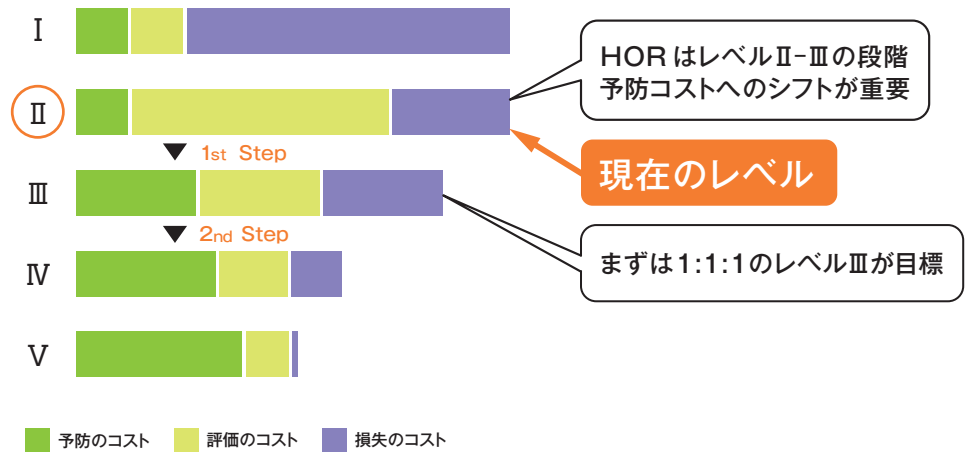
欧州顧客からの取引条件が MS取り組みのきっかけ

株式会社堀場製作所とグループ会社は、「環境」「健康」「安全」「エネルギー」など人々の暮らしに欠かせない分野で、高い技術力とネットワークを駆使し、分析・計測機器事業をグローバルで展開している企業です。

株式会社堀場製作所が1993年にISO9001の認証を取得したきっかけは、欧州の顧客からの要求でした。

当初は、社内に大きな抵抗感がありました。それは、ISO9001導入当時、業務プロセスとマネジメントシステム（以下、「MS」という）に大きな乖離があったためでした。当時は、「良い製品」＝「良い品質」と考えられ、そこにプロセスの概念はありませんでした。製造現場は製品が多岐にわたっているため、それぞれの裁量で業務を行っており、製造プロセスもそれぞれ異なっていました。そのため、プロセスの「標準化」には大変な苦労がありました。

◆目標とする品質コストレベル

品質コスト体系と目標設定による
MSの浸透

同社では堀場IMSを実効あるものとするため、「グループIMS目標」を掲げています。グループIMS目標は、①品質コスト、②省エネ・省資源、③安全管理、④衛生管理、⑤顧客満足度向上の5分野から成ります。①品質コストへの対応については、品質コストを、不良・クレームなどの対応コストである損失コスト、検査などを実施する評価コスト、品質計画・管理・教育を実施する予防コストに分類し、この3分類の割合で品質を評価します。損失コストが高いのは、良くない状態と考えます。逆に、予防コストが高くても、損失コストが低ければ良い状態です。「予防コスト>評価コスト>損失コストの割合が望ましい」と山村部長は言います。これらの取り組みは、「良い製品」=「良い品質」と考えていた時代から、業務プロセスを改善することが本質的な品質の向上へと進化したことを、実際の行動として具現化しています。さらに、同社ではIMSを導入しているため、品質改善がグループIMS目標の省資源、安全、衛生、顧客満足度など、他の分野の目標にも連動して進むこととなります。

社員が、品質を重視することで、環境や安全の向上につながるという規格間の相互関係について認識を持つようになり、MSが浸透していきました。

社員の目標設定は、MS導入当初に存在した、生産部門で設定された目標を棚卸することから始めました。組織や事業でバラ



左から 山村部長 宮下氏 石田副会長 佐竹コーポレートオフィサー

バラであったものは整合化され、組織階層別に体系化して個人まで目標がブレイクダウンされるシステムは、社員の動機付けとなっています。

海外展開と今後の課題

HORIBAグループは、グローバルカンパニーであり、海外においてもMS認証取得について積極的に進めていきました。本社で方針を決め、現地主導で認証取得の指示をする、という方法で推進しています。認証取得のみならず、業務そのものの会話をする上で、国際標準であるISOは共通言語となり、海外とのコミュニケーションが円滑に行えます。

これからの課題としては、「内部監査員

の力量をあげること」、「海外グループ会社へIMS推進を図ること」、そして「グループIMS目標の達成に向けて企業価値の連動と明確化を図ること」の三つを挙げています。

今後IMSとISO22301の融合による、企業「耐質」の強化、ISO39001認証取得による社会に対する交通安全の提供を始めとして、HORIBAグループは国内外でますますIMS統合を拡大させていく予定です。その中であって現場主導で自主的に取り組む姿勢は、社員それぞれが持つIMS規格の相互依存への意識が高いところにあるからではないでしょうか。

社員一人一人を生かし、成長させる企業として、HORIBAグループはさらなる発展を目指しています。