



BUSINESS VISION

BUREAU
VERITAS

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



■ システム認証事業本部

Case Study: 山陽工業株式会社

クライアントごとに違う管理方法。
ISO をその対応基準として活用。



山陽工業株式会社
SANYOU KOGYO Corporation

山陽工業株式会社 - 兵庫県神戸市

2007 年 ISO9001 取得
2008 年 ISO14001 取得
2009 年 COHSMS (建設業労働安全衛生) 構築

クライアントごとに異なる多彩な管理方法を管理するために QMS を導入。

兵庫県神戸市に本社を置く山陽工業は、プラントの建設、メンテナンス、ライニング工事を請け負う、1953 年創業の老舗企業だ。中でもプラントのメンテナンスを得意とし、大手石油化学メーカーの信頼も厚い小規模ながら優良な企業として知られている。

こんな同社が QMS を取得したのは 2007 年。取得の背景には業界ならではの事情があり、その事情に基づく取得と活用方法は、新しい QMS の側面を示唆しており、興味深い。

同社の QMS 取得は、メンテナンスを依頼する大手クライアントの特徴に起因している。というのは、プラントを運営するクライアントの要求レベルが高く、なおかつクライアントが委嘱先(同社)を管理する管理手法が、プラントのある地域によってまちまちなのである。たとえば、同じ会社のプラントであっても、西日本にあるプラントのメンテナンスに対する管理方法は基準遵守型。一方、東日本にあるプラントの管理方法は改善提案型という具合だ。同社としては、各地域にある事業所が、それぞれの管理手法に応じて仕事を進めていくのだが、全く違う管理のされ方をするため、事業所によってものの考え方や体制などもばらばらになってきてしまう。そのため、「何が山陽工業としての請負い標準で、どこからが特注部分なのか」といった基準がつかず、会社としてのジャッジメントや人材の移動が難しくなるといった問題点が出てきた。



(イメージ)

このような状況下で、「クライアント個々の満足度を高めながらも、やはり山陽工業としての基準は持っておきたいし、持つべきだろう」と考えたのが、現社長の向井弘氏だ。「会社としての基準をもっておかないと、何が特別なことかも分からなくなり、クライアントからのリクエストにどう応えるべきか判断がつかなくなる。また、担当者の裁量ややり方に全てを委ねざるを得ません。それは会社にとっても不安であり、担当者にとっても負担が大きくなりすぎるのではないかと思います」と向井社長は言う。



BUSINESS VISION

BUREAU
VERITAS

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



しかし実際問題として、現場でおこるリクエストの是非や、やり方を、一括して同じフィルターにかけて判断するのは現実的ではなく、そのことによって顧客満足度の低下を招くことは決して本意ではない。そこで向井社長が採用したのは、「一番低いレベルを同社の標準として、それからはずれた高度なリクエストについては、特例扱いとして受ける」というやり方だった。ただし、「特例扱い」でクライアントからのリクエストを受ける場合は本社への報告が必要になる。こうすると、本社側は「どの事業所がどんなリクエストを受けて、どういうかたちで対応しようとしているか」の情報が把握でき、事業所に的確な指示やサポートを出すこともできる。またどうしても無理なリクエストである場合には、「弊社の基準から大きくはずれるので、お受けできません」という正当な理由づけもできる。更に有効だったのは、各事業所から集まってくる「特例扱い」の情報が、他の事業所にも役立ったこと、つまり社内における情報の風通しがよくなったことである。

これは、予想外に大きな収穫だったようだ。

さて、このしくみでいちばん大切なのは、「同社の標準を作る」ことだが、向井社長はそれに QMS を使ったのである。「QMS は建設業界では、その名前も有用性も広く知られたマネジメントシステムであり、私自身も長く注目していました。ただ、看板だけが欲しかったわけではないので、明確な着地点を決めるまでは取得を見合わせていたのです」と向井社長は言う。



向井社長

QMS、EMS、COHSMS を統合し、実用的に運用。

2007 年の QMS (ISO9001) の認証取得を皮切りに、同社では、2008 年 EMS (ISO14001) の認証取得、2009 年建設業界の労働安全衛生基準である COHSMS を構築し、自主宣言した。「これは最初から計画していたことでした。3 種類の認証をそろえてから、まとめて一つにして一元管理し、実用的に運用できるようにしたいと思っていたのです」と向井社長。

そのため同社では、本社だけでなく各事業所に「3 テーマ合同委員会」を作り、この委員会に、「特例扱い案件」のチェックを含めて、大きな権限を委譲している。そのかわりに本社への情報のフィードバックを義務付けて、情報蓄積とともに人的交流を図っているのだ。このことでも分かるように、同社のマネジメントシステムは、実に現場主義であり、現場が牽引している。「それだけ現場の対応力と進化が求められる業界だということ。したがってお題目だけのマネジメントシステムは不要であり、くれぐれもそれに陥らないようにと特に 本社メンバーに対して口をすっぱくして言っています」と向井社長は言う。



BUSINESS VISION

BUREAU
VERITAS

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



また、更に合同委員会を進化させるために、当初、意図的に委員会に入れなかった地方の事業所長を、今年度からは取り込んで合同委員会を再編成することも決めている。現場の最高責任者であり、現場運営の権限を握る事業所長を運営に巻き込むことに成功すれば、同社のマネジメントシステムはますますリアリティを増すだろう。

2010 年から誤作率の改善に EMS を活用。

同社の取り組みでもう一つ興味深いのは、EMS に対する 2010 年からの取り組みだ。

スタート時は、いわゆる「紙、ゴミ、電気」に終始していた環境活動だったが、2010 年から新たな取り組みを開始することにした。それは、「誤作率の改善」。つまり、プラントのメンテナンスに必要な資材を作るときの歩止まりを高めて、材料の無駄遣いを減らすという試みである。それにあたって最初にしなくてはいけないのは、誤作率を正確に把握するための調査だ。今までは「誤作率はだいたいこれぐらい」と勘で決めて、それを織り込んだ分量で資材を発注していたが、誤作率を正確に把握することで本当に必要な資材量が判明する。そうすることで、どうしても多くなりがちな資材発注が抑えられ、ひいては材料の無駄遣いも防げるだろうという考えだ。初年度に



(イメージ)

あたる今年はずはデータ収集と誤作の原因の特定まで、来年度は対策を練り、実験的に取り組むところまでを予定している。「この試みによって、作業工程と分量が正確に浮かび上がり、単に材料の無駄遣いが減るというだけでなく、工程の見直しや圧縮までできるようになると思います」(向井社長)。

「マネジメントシステムを使い切る」。同社の目標はここにあり、向井社長の強力なリーダーシップのもと、その目標は着々と達成されているようだ。

(2010.4.1 取材)

ビューローベリタスのサービス

ISO9001 品質マネジメントシステム認証業務

ISO14001 環境マネジメントシステム認証業務