

## 小規模事業者だからこそ、常に第三者の視点を経営に取り込む

### 池田鉄工 株式会社

所在地：神奈川県愛甲郡愛川町中津 6921

設立年月：1941 年 1 月

トップマネジメント：代表取締役 池田 龍一

資本金：1,800 万円

売上高：3 億 6,000 万円（2015 年度）

従業員数：21 名（2017 年 3 月現在）

主要業務：鍛造業（型打ち鍛造・自由鍛造）、鍛造に関連する金属加工および機械加工

適用規格：ISO 9001（2003 年 7 月認証取得）

URL：<http://ikedatekko.jp/>

### <企業の概要>

池田鉄工株式会社は、自動車・鉄道車両向けを中心とした金属を成形した製品を製造する企業である。金属を成形する方法には大きく分けて 2 つの方法があり、1 つは「 casting」という金属を溶かして型に流し込み成形する手法。もう 1 つが「鍛造」で金属をハンマーなどで叩いて形を整えるやり方である。鍛造は金属を叩いているうちに粘り気（靱性）を増し、さらに金属の中にある余分な泡やガスをなくし、強い製品を作ることができるのが特徴で、同社は、自動車や鉄道車両の主要構成部品を中心に、3 種類の鍛造機により様々な形状の鍛造素形材を製造する技術を有している。

### <ISO と企業成長（導入時）>

#### 職人技を継承するためのマネジメントシステム

同社がマネジメントシステム規格の認証取得を意識し始めたのは ISO 9001 の 2000 年版発行前。当時、神奈川中小企業センター（現 公益財団法人神奈川県産業振興センター）で、現在の ISO 9001 品質マネジメントシステム規格の前身となる規格の説明会があることを知り、常に経営に役立つ情報の収集に余念のない池田昌章専務が説明会に参加した。当時の規格は事業所の性格に応じて ISO 9001、ISO 9002、ISO 9003 に分かれていて、その時点では小規模事業者である同社は、導入は次期尚早と判断した。しかし、ISO 9001 の 2000 年版の改正を機に導入を決意、当時はまだ大企業が MS 規格の導入を始めた時期で、顧客からの認証取得要求もない段階で同社が認証取得を決断した目的は、社内の意識改革にあった。

「高温の炉の中で赤くなった素材の色味を見て、成形に適切な温度を判断する職人の目は、放射温度計で計測した場合と比較しても、ほとんど誤差がないほどレベルが高い。しかし“技術の継承”を考えた場合、手立てを打っておく必要を感じていました。当社の製品は

職人技に頼る部分が多かったため、MS 規格を導入することにより、数値など業務の標準化や作業を記録しておくことで、継続して業務の改善が出来るようになると考えました」(池田専務)。

半世紀以上に亘る同社の歴史の中で、鍛造を取巻く環境や技術は大きな変革を遂げており、時代の流れによって変容する需要に応えていくには、常に課題に取り組み、より高度な技術力に挑みながら、設備投資と共に MS 規格を活用して、業務内容の質的向上を継続的に実行していく必要性があった。

### ISO の導入時に心がけたこととは

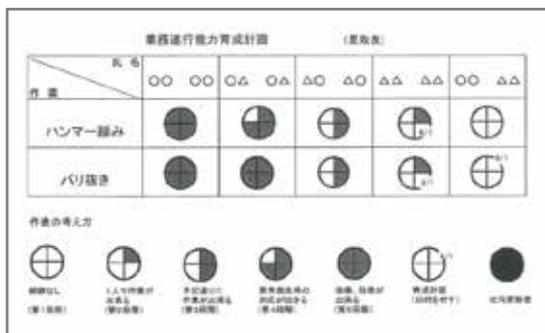
同社が ISO 9001 の構築を開始したのは 2002 年の 12 月。池田専務がリーダーシップを発揮し、全社員が参加する朝礼で導入主旨を説明し、理解を得るようキックオフの機会を持った。また外部コンサルタントを活用し、現在行っている業務を中心に据え、余分な業務負荷を掛けずに、中小企業としていかに MS 規格を導入していくか腐心した。

「外部のコンサルタントさんには ISO の用語に関する解説を始めとして、マネジメントシステムの考え方など、現場社員の現状に合わせてわかりやすく導入できるように依頼しました」(池田専務)。コンサルタントの「そもそも新たに ISO のためのマニュアルや文書を整備するのではなく、現在できあがっている文書類を活かしていきましょう。現在の文書や帳票類は、長年お客様からの支持を得て業務を受注してきた過程で生まれたもの。それらを主に順次置き換えていけばいい」という方針を聞いて、安心して取り組むことができた。実際には、製造業務に必要な書類等(手配書、製品台帳、検査項目など)は一度に置き換えず、受発注システムのコンピュータ更新時期に合わせ、管理項目を逐次追加していった。段階的に変更することで ISO の活動を意識させずに、普段の業務を無理なく自然に遂行できるよう運用を進めた。

## < ISO と企業成長 (組織の変化) >

### マネジメントシステムは人材育成ツール

同社は 2003 年 5 月に審査を受け、7 月末に無事認証を取得した。さらに本業との一体化を進めるために社員の力量評価に注目した仕組みも導入した。生産部門の社員の力量を棚卸し、



し、習得すべきスキルを目標として設定することで、ベテラン社員から若手への技術継承に計画性が加わり、多面工の育成状況も「見える化」され、品質目標に具体性が加わった。

これらの活動は、生産部門だけに留まらず、営業部門、管理部門など組織全体にも反映され、必要とする人員数の把握やチーム編成、シフト作りなど、人事計画においても全社を巻き込んだ横断的な MS の運用に役立っている。

## より高い次元でお客様と発展的な対話が可能に

社員の技術や力量を「見える化」するための活動は、社内だけでは留まらない。同社の主要顧客は自動車部品メーカーが多いため、定期的に顧客からの工程監査を受けているが、大手メーカーの品質保証部より監査を受けた際、「ノギス等、計測機器の社内定期点検員の資格認定を明確にすること」という改善指摘を受けた。測定機器メーカーでは社内定期検査員を養成する研修があることを知り、その研修により社内定期検査員の資格認定を受けることで、お客様の改善指摘に対し速やかに対応した。効果はすぐに現れ、改善指摘を受けた顧客からは信頼を得ることとなり、次の監査からは顧客が提供する「工程監査チェックシート」に自社で記入し提出するだけで済み、監査の負担が著しく低減された。他の顧客からも同様の監査を受けた際、研修の修了書を提示することで監査をクリアしたばかりか、受講した研修について情報を求められるなど、さらに高い評価を受けることになった。

「ISO を導入していたからこそ、より高い次元でお客様と発展的な対話が可能になりました。社内でも、これまで良いと思って実施してきた手順だったが、本当に正しいのか判断できていませんでした。資格取得により力量を明確にできたことは、未経験の新入社員に対して的確な指導ができるようになる等、品質向上の底支えになっています」（池田専務）。

## 第三者の視点を活用し、リスクに対する社員の意識向上

同社では ISO 9001 による第三者認証を経営や品質向上に活用しながら、同時に第三者による教育・訓練にも力を入れている。最近では労働安全衛生に関する教育を実施した。大手鋼材メーカーでの死亡事故や製造ラインでの爆発事故など、製造現場で多発する事故を受けたもので、同社の業務において労働安全面に関する正しい知識を習得し、日常業務における労働災害の発生を抑えることは重要な課題であると位置づけ、外部の講師に講演を依頼した。座学だけではなく社員参加によるワークショップ形式の研修を織り交ぜて、飽きることのないよう講師と相談しながら定期的開催している。

「小さな事業所では社員間の関係が密で馴れ合いも起こりやすく、社内の意見や発言では説得力に欠ける場合があるため、敢えて社外の講師をお招きし、社員に意識付けたいテーマを講演していただいています」（池田専務）。

## <認証機関の関わり>

### 審査員や認証機関に対する期待とは

審査や審査員に対する同社の考えについては「弊社で良いと判断してきたことが、実は不適合の場合もありえるので、客観的な指摘をして欲しい。不適合は“弊社がダメだ”というマイナス志向で捉えるのではなく、“弊社をより良くなるための気づき”だと思っており、多くの指摘を出してもらう事を望んでいます」と池田専務。さらに続けて、「必ずしも弊社の業務に精通している必要はありませんが、審査員の考えを一方向的に押し付けるのではなく、なぜ現状がこのようになっているのかヒアリングしてから判断して欲しい。同じ審査員により、定点観測という中長期的視点と、前回の審査からの変化の視点で継続して審査してもらう事を希望しています。現在の審査員さんともそのような考えのもと審査していただい

ています。』

### **ISO の活動と事業活動の一体化は難しいことではない**

ISO の導入や運用に課題を抱えている小規模事業者に向けてアドバイスを求めたところ、「入り方が重要ではないでしょうか。お客様から“ISO を取得してください”と言われて導入を始める ISO は面倒なもの以外の何ものでもないと思います。本業を中心に ISO の“本質”を理解することが大事だと思います。どの小規模事業者でも、お客様から価値を認められて現在まで築いてきた社内の仕組みやルールがあると思います。その仕組みやルールを ISO の要求事項に当てはめてみるだけで、立派な ISO のシステムになっていると思います」(池田専務)。