

7. 株式会社メイエレクトの統合マネジメントシステム (特別寄稿)

(1) 企業概要

企業名	株式会社メイエレクト
代表者名	取締役社長 川島 征一郎
合併設立	平成 15 年 4 月 1 日
業種	建設業
売上高	191 億 700 万円 (平成 18 年 3 月期)
資本金	1 億 5,000 万円
従業員数	550 名
所在地 (本社)	〒456-0031 名古屋市熱田区神宮四丁目 3 番 36 号
事業内容	鉄道並びに一般分野における電力・信号・通信・情報システム等の開発、設計、施工、保守及びコンサルタント

(2) 背景・ねらい

①統合マネジメントシステムを構築するにあたり、シンプル・イズ・ベストの考え方に基づき、品質 (Q)・環境 (E)・労働安全衛生 (O) マネジメントシステムのマニュアル、規定を統合し、統合度合いを高め、コンパクト化したシステムとすることで、真の経営に資するツールとし、その活用に基づき、企業価値の向上を目指す。

②企業においては、全ての活動がプロセスであるとの考え方に立ち、プロセスは品質活動を中心に、環境・労働安全衛生活動を包含し、全体最適となるように、又、業務の有効性・効率性のアップを図るため、プロセス審査・プロセス内部監査に基づく審査・監査を実施し、絶えず PDCA を回し、継続的な改善を図るマネジメントシステムとする。

③内部監査は、定期的に年 2 回、統合して実施することにより、監査工数削減の効果を発揮し、又審査機関による外部審査では、統合マネジメントシステム運用証明書 (財団法人：日本品質保証機構独自の証明書) を取得し、個別審査工数に比べ、削減した工数で審査を受けることを目指す。

④全社計画 (IMS 運用の核) を統合マネジメントシステム方針 (図 1) に整合させると共に、目標管理と日常管理の両面から運用を監視し、品質・環境・労働安全衛生間のバランスが取れた企業運営により、意志決定を迅速に行い、企業の持続的発展に繋げる。

経営理念

培った電気技術、情報通信技術を核とした設計・施工企業として顧客の信頼と満足を得るシステム、商品、サービスの提供をモットーとし、業務の達成を通じて従業員の自己実現（いきがい）を支援します。

経営方針

経営資源の集中により技術、製品開発力及び営業力の相乗効果を高め、統合マネジメントシステムを構築することにより、生産性の向上、外部競争力の強化を図り、顧客の信頼と満足を得るシステム、商品、サービスを提供する企業を目指す。

統合マネジメントシステム方針

1. 顧客の信頼と満足を得るシステム・商品・サービスを提供する。
2. 事業活動に起因する環境影響を評価し、適切な工程管理やリサイクル活動により環境負荷の低減を推進する。
3. 労働災害の予防に務め、明るい快適な職場作りをめざす。
4. 目的・目標を達成するため、統合したマネジメントシステムを構築し、継続的改善の取り組みをする。
5. 適用を受ける法規制及び当社が同意するその他の要求事項を遵守する。

この方針は、当社の全社員に周知、徹底し、社外にも開示する。

平成18年6月8日

株式会社メイエレック

代表取締役社長 川島 征一郎

図1 統合マネジメントシステム方針（品質・環境・労働安全衛生）

18年度全社計画書

計画書作成日 平成18年4月1日

上期評価日 平成18年9月28日

川島社長 承認 印	稲垣 管理責任者 作成 印
--------------	---------------------

IMS方針	目的・目標		実施内容	目標値	実績	評価	
Q 顧客の信頼と満足を得るシステム・商品・サービスを提供する	Q E O	外部競争力の強化	得意分野の拡充	鉄道電気設備工事受注拡大の営業活動	2回以上/月	3.4回	達成。 2件受注出来た。
			教育・技能の向上	教育訓練の実施	四半期に1回以上	2回	半期で4回実施し達成出来た。
				技能講座・技能講習等の受講	四半期に10名以上	15名	積極的な参加で達成出来た。
			新人事制度の確立	評価制度の検証	評価者研修	9月研修実施	部署間の評価に差が出たため研修で改善指導を行った。
			新分野への進出	新規開発物件への取組み	2件以上/年	2件	2件の新規物件に取組み開発中。
E 事業活動に起因する環境影響を評価し、適切な工程管理やリサイクル活動により環境負荷の低減を推進する	Q E O	生産性の向上	不採算部門の再編	付加価値の向上	発注額予算費5%減	5%	4月、5月達成、6月に未達になったが、半期では達成。
			社内システムの構築	作図・積算システムの構築	6月仮運用	達成	6月仮運用を実施、7月からデバック中。
			組織の強化	効率的要員体制の確立	半期毎の把握と見直し	達成	業務分担会議を開催し、担当者を決め互換教育中。
Q E O	適切な工程管理の推進	重要側面の抽出による工程管理	工事書類提出遅れの低減	四半期で5%以下	5%	4月～6月は未達、半期では、提出遅れが5%であった。	
		計画と実績のチェックを行い工期管理	毎月1回	達成	毎月実績チェックを行い、順調に推移している。		
O 労働災害の予防に努め、明るい快適な職場作りをめざす	E O	環境・安全に配慮した業務への取り組み	環境・安全への配慮製品、管理業務の推進	環境配慮設計・安全配慮設計の推進	20件以上/半期	22件	発生品の利用、LED機器使用の設計を推進した。
			リサイクル率の向上	85%以上	達成	6月(59%)に未達となったが、半期では86%となり達成。	
O	職場自主活動と適正な労働時間管理の実施	職場自主活動の推進	安全衛生パトロールの実施	毎月2回以上	達成	毎月2回計画どおり実施。	
		過重労働による健康障害防止	疲労蓄積度チェック実施による健康配慮の把握	毎月1回	達成	毎月実施する安全衛生委員会に結果を報告し討議。MR会議にてトレードオフの調整を行う。	

図2 全社計画書(抜粋)

(3)活動内容・効果

①当社は、名古屋鉄道の関連子会社である、名鉄エンジニアリング㈱・名古屋電気工業㈱・名古屋電子エンジニアリング㈱の3社が平成15年4月1日に合併し発足した会社である。

旧3社とも品質（ISO9001）を認証取得済であったが、その内2社は、品質（2000年版）と環境（ISO14001）を取得しており、1社のみ品質（94年版）というアンバランスな状態にあった。そこで、合併をきっかけに、新会社としてISO9001（2000年版）とISO14001を認証取得する必要がある。又、建設業としての当社は“労働災害の皆無を目指す”との強い信念のもと、労働安全衛生活動への取り組みの一環として、労働安全衛生マネジメントシステム（OHSAS18001）を同時に認証取得することを決意した。尚、3規格にまたがる共通の要求事項は多く、これらの事項を統合システムとして一元化することにより効率化を図った。具体的な作業は合併する約半年前から3社の事務局で打合せを行い、マニュアル・規定類の作成準備を行い、発足と同時に、業務プロセス毎に関係部署長による専門部会プロジェクトを立ち上げ、関係規程類及びリスクアセスメント（環境・労働安全衛生）の策定を実施した。

平成15年8月から運用を開始し、内部監査とマネジメントレビュー（MR会議）を行い、平成15年12月に複合審査を受け、3つの規格の認証を取得することが出来た。

更に、複合審査から統合審査による一層の統合度合いの向上を目指し、審査機関の統合マネジメントシステム運用基準（IMS運用基準）に基づき、統合マネジメントシステムを構築・運用し、平成17年12月に統合審査を受審し「統合マネジメントシステム運用証明書」を取得した。

なお、統合マネジメントシステム方針（図1）の1、2、3項については全社計画書の目的・目標として、全社計画に反映させている。

②全社計画書（図2）を統合マネジメントシステム方針と整合させると共に、会社の経営戦略として進めている“メイエレクトの対処すべき課題と対策”に沿って、目的・目標を決定した。この全社計画書の“目的・目標”を基に、各部門で実務に即した目的・目標の展開を図り“部門別年間計画”を策定し、目標管理と日常管理の両面から運用を監視している。

③品質・環境・労働安全衛生の活動による効果

（事例1）審査機関のIMS運用基準の一つとして品質・環境・労働安全衛生間のトレードオフ（矛盾点）の解消が求められているので、全社計画書の中で、過重労働の削減をトレードオフの解消課題として取組んだ。トレードオフの解消は各部署の努力と全社的な調整が必要であることから、最初に各部署の取組み状況をアンケートに基づき集約し、MR会議で全社の調整を図り、実行可能な、次の様な対応策を決定した。

- 1) 工期の遵守を図りつつ、36 協定の範囲内で時間外を収める
- 2) 管理者は、時間外管理を厳正・的確に遂行する
- 3) 毎週水曜日を“ノー残業デー”とする

(事例2) 顧客からのアンケートを年1回集約し、顧客満足度合いを、品質・環境・労働安全衛生の側面から実施状況を「良い・普通・悪い」の3段階評価で行い、“普通・悪い”の評価事項については継続的な改善を図っている。

(事例3) 環境問題への取り組みとしては環境影響評価の結果、建設廃棄物等の産業廃棄物を「著しい環境側面」として特定した。各工事現場で発生した鉄道工事の発生品を廃棄物の一時保管場所(名鉄妙興寺駅付近の高架下他4箇所)に集積し、有用物と廃棄物に分別し建設廃棄物の発生を抑制、また廃棄物も種別毎に分別し約90%以上の再生利用を図っている。

(事例4) 労働安全衛生活動では、安全衛生パトロール、教育訓練の実施を最重要課題と考え、安全衛生パトロールでは、不安全行動を行っていただければ即座に作業を中断させる様指導し、不安全行動の詳細な内容を、社内LANにより関係部署員に速報として伝達し周知・徹底を図っている。教育訓練は、安全と技術の継承を図るために、教育訓練施設(常滑線大江駅構内)にて、当社並びに協力会社従業員の教育及び技術訓練、新入社員に対する技術習得訓練及び受入れ時の教育訓練を実作業に近い緊張状態で行っている。

(4) 今後の課題

①品質・環境・労働安全衛生の3つの内部監査ができる内部監査員が、現在約40人いる。統合マネジメントシステムを運用するには内部監査員の力量アップが重要であり、内部監査の充実を図るため、積極的に社外講師を招いて内部監査員養成講習を行う等、継続的に教育を進めているが満足な状態には至っていない。又、内部監査員の高齢化に伴う新規内部監査員養成も急務となっている。

②システムの定着化には、臨時内部監査が非常に重要だと考えている。ただし、臨時内部監査を受審する部署の公平性を確保するために、実施手順(開始基準)を策定し、監査項目については、焦点を絞って行い、不適合が出れば即座に是正処置をとるように指導しているが、まだ定着化には不十分な状態にある。

③トレードオフの解消はMR会議にて議論を重ねた結果、リスクを如何に調整するかに尽きるので、最終的には経営トップの判断に委ねているが、過重労働の100%解消迄には相当な期間が必要である。

④統合マネジメントシステムの活用に基づき、業務の有効性及び効率性を高め企業価値の向上を図るよう努めてきた。又、規格要求事項に適合した業務を行うことは当然ではあるが、要求事項に無いマネジメントシステムについては、内部統制システムで補完することにより、企業価値のさらなる向上を目指したマネジメントシステムとする必要がある。

(5)改善のポイント

①一冊の文書に集約

マニュアル・規定・手順書類を纏め、又IMS規格外事項は内部統制で補完した統合マネジメントシステムの構築により、経営に資するツールとして、業務に密着し、実行可能な一冊の「統合マネジメントシステム文書」に集約できた。

②業務の有効性・効率性

業務をプロセスとして捕らえ、プロセスの中で品質・環境・労働安全衛生を統合し、会社の経営戦略が全体最適となるように全社計画・部門別年間計画をたてて運用し、プロセス審査・内部監査による審査・監査を実施し、絶えずPDCAを回し、継続的な改善を行うことにより、業務の有効性・効率性のアップを図ることができた。

③効果的な内部監査

統合マネジメントシステムを有効に運用するためには内部監査が非常に重要であるので、内部監査員の講習を行って、内部監査を実施するという効果的な方法で、定期的に年2回統合して実施することにより、監査工数の削減にも効果を発揮、又、審査機関による外部審査においては、統合マネジメントシステム運用証明書取得により、個別審査の20%を削減した工数で“業務の有効性・効率性”の面から審査を受けることができた。

④合併に伴う相乗効果

名鉄エンジニアリング(株)・名古屋電気工業(株)・名古屋電子エンジニアリング(株)の3社独自の業務体質を統合マネジメントシステムを構築することにより、3社の業務を根本から見直し、最適な方法での業務改善を図った結果、短期間で合併による業務統合が達成可能となり、又相乗効果も徐々に現れて来ている。