LRQA road to success

ISO 9001 品質マネジメントシステム・ ISO 14001 環境マネジメントシステム

環境マネジメントシステムを徹底活用することで、経営のスパイラルアップを実現。

株式会社 大阪鉛錫精錬所

COMPANY PROFILE

株式会社大阪鉛錫精錬所（本社工場）
〒555-0001
大阪府大阪市西淀川区佃5丁目6番地45号
電話：06-6472-0571
FAX:06-6472-0570
URL:http://www.ons-rectec.co.jp/

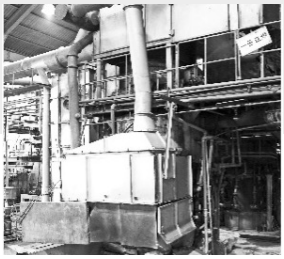
（本記事は、2008年4月に取材しました。）

自動車の廃バッテリーなどを回収して、リサイクル鉛を精錬している、株式会社大阪鉛錫精錬所。2001年に取得したISO 14001を経営ツールとして徹底して活用することで、社員たちのモチベーションが大きくアップ。“紙・ゴミ・電気”の削減のみならず、生産性を向上させ、業績も大きく上向くなど、経営のスパイラルアップを実現している。

常務取締役
綿引 紘一 氏

ISO 事務局担当
マネージャー
米田 庸子 氏

廃バッテリーの中の金属屑からリサイクル鉛が生まれる



立型還元炉では、還元剤であるコークスの材質を変えることで生産性が向上した

製品として納品されるリサイクル鉛の1トン インゴット

精錬業界の中でもいち早く ISO 9001、ISO 14001を取得

大正8年に創業以来、大阪市で長きに亘りリサイクル鉛の精錬を行ってきた株式会社大阪鉛錫精錬所。また、昭和56年から同社尼崎工場にて超硬工具のリサイクルを始めるなど、古くから、リサイクルという環境貢献の高い事業を展開してきた同社だが、精錬業者の中でも、いち早くISO 9001、ISO 14001の認証を取得したという。

「元々、当社はベテラン社員が多く職人気質な社風でした。新人は先輩社員の背中を見て仕事を覚える、という状況だったのです。しかし、これでは、高い品質を維持することはできません。そこで、手順書をつくり業務を標準化するために、1997年にISO 9001を取得したのです。」

と、綿引氏はISO 9001認証取得の理由を語る。そして、苦労をしながらも手順書を完成させ、業務の標準化への土台ができあがったという。さらに、グリーン調達など環境への対応が迫られる中で、2001年にはISO 14001を取得した。

徐々にISO 14001の考え方が 社員たちに浸透

当初は、ISO 14001に対する社員の関心が低く、まずは、幹部クラスの社員だけでPDCAサイクルを回すことになったそうだ。しかし、ISOをやらされているという意識を持つ社員が多かったという。そんな状況に変化が訪れたのが4年前のことだった。

「30代の社員に第一線管理職を任せることになったのです。まずは、PDCAサイクルの“P”計画を立てる、目標を設定することを重点的に教育しました。元々、当社の社員たちには、目標を持って働くという風土がなかったため、業務の中で個人目標を設定して、それに向かって業務を改善するという空気を植えつけたかったのです。これには、ISO 14001は最適なものでした。」

と綿引氏は振り返る。また、社員たちにISO 14001を受け入れてもらうのに、LRQAの審査が役立ったという。

「LRQAの審査員は、重箱の隅をつつくような審査はしませんでした。審査の際には、すべてをさらけ出して、非があったら直せばいいだけ、とも言ってもらえたのです。また、審査中に社員が自主的に集まり勉強会のようになるなどの場面も見られ、社員たちも審査に対して構えることなく素直に受け入れるようになっていきました。」

こうして徐々に社員たちの間には、ISO 14001のPDCAサイクルという考え方が浸透しはじめたという。

生産性向上による環境負荷の 低減を目指す

当時、同社で最大の環境リスクとなっていたのは、鉛粉砕時に発生して工場内に落ちていた粉塵だった。

「風の強い日には粉塵が飛散するほどでした。近隣に住宅が増えていましたので、大きなリスクとなっていました。しかし、LRQAの審査員からの指摘によって、3S活動を徹底。これによって、環境リスクを低減できるとともに、社員たちの意識も変わったようです。」

同社では、“紙・ゴミ・電気”の削減、環境負荷の低減については、1年程度で目標を達成したようだが、環境マネジメントシステムは経営を活性化させることが、真の目的だと綿引氏は語る。

「当社では、歩留まり、生産性を上げることで、消費電力などの環境負荷を下げ、利益率を向上させることを目指していきました。ISO 14001は利益に直結させることが大切なのです。」

生産性を高めるための施策として、ある社員から製造工程の中で還元剤となるコークスの材質を変えるという提案があったようだ。これが、年間何百トン単位の生産性向上に結びついたという。近隣住宅への配慮から、24時間稼動ができない同社にとって、この生産性向上はとても有意義なものであり、業績の大きな伸びにもつながったと綿引氏は語る。

「業績が上向きボーナスとして社員に還元すると、社員たちのモチベーションも目に見えて高まっていき、様々な提案が出てくるようになりました。」

さらに、粉塵をストックする倉庫も建築。環境リスクもより低減できたようだ。このように、同社では、ISO 14001を活性化させることで、経営に好循環をもたらした。

大阪鉛錫精錬所　ISO9001・ISO14001導入の効果

導入前

- 製造業務が属人的に管理されており、標準化されていなかった。
- 社員たちには、目標を持ち業務改善する、という意識があまりなかった。
- グリーン調達など環境への対応を迫られていた。

▶

導入後

- 手順書を活発に活用。業務が標準化でき、担当をローテーションできるようになった。
- 社員たちの間にPDCAサイクルが浸透。目標設定して、業務改善するという風土ができた。
- 社員の提案で、環境対応のみならず、生産効率を大きく改善。業績が向上した。
- 業績アップを社員に還元することで、モチベーションもさらに高まった。

ISO 9001、ISO 14001の登録証

脱硫装置で排ガスから硫黄酸化物（SOx）を除去している

排水処理装置で環境基準をクリアして排水している

喜んで内部監査を受ける社員たち

同社では内部監査も活発に行われている。当初は、内部監査には積極的ではなかったようだが、内部監査前に社長と打ち合わせしながら、課題、目的を明確にしていくと、内部監査員は社長の分身であるという意識が強まり、徹底した監査が行われるようになっていったという。

「他のラインの担当者に内部監査をしてもらうことで、自分たちのラインの新しい課題、改善のアイディアが発見できるようです。指摘事項が多いほど改善目標が増えるため、喜んで監査を受けています。」

と米田氏は、積極的に意見を出し合うようなオープンマインドな社風が醸成できたと語る。

また、手順書も活発に活用されており、月に10項目の改定が行われているという。もちろん改定するだけではなく、担当者同士で読み合わせも確実に行い、自分たちのものにしている。最近では、文書だけではなく、メンテナンス手順を写真や動画で残すようになっており、改定がラクに行えるとともに、誰でも理解しやすくなっているようだ。

ISO 14001への思い入れがあってこそ、大きな成果に結びつく

同社では、現在、環境側面のひとつとして労働安全衛生を取り入れるなど、ISO 14001をさらに進化させて活用していると綿引氏は語る。

「OHSAS 18001のPDCAサイクルという基本的な考え方はISO 14001と同じです。ですから、環境側面として、労働安全衛生を取り込んで、PDCAサイクルを回していけば、おのずとOHSAS 18001と同じことが行えるのです。」

さらに、米田氏は、今後の目標について次のように語ってくれた。

「当面は、ISO 9001とISO 14001のマニュアルの統合化が目標です。また、品質ロス、環境負荷の増減など、すべての業務をお金に換算していきたいと考えています。社員たちの利益に対する意識が高まっていきますからね。」

このように、ISO 14001を経営ツールとして徹底して活用することで、業績を大きく向上させてきた同社だが、綿引氏は、こうした成功の秘訣を教えてくれた。

「ISOというのはあくまでツールです。そこに経営者の思い入れが入っていなければ、形骸化してしまいます。しかし、思い入れを持ち、個々の目標を設定させ、業務を改善していこうという土壌をつくれば、人も育ち、会社への愛着心も生まれ、大きな成果に結びつくはずです。」

そう語る綿引氏の熱い眼差しからは、環境時代が本格化する今、リサイクル産業のひとつとして、同社がさらに大きく発展していくことを期待させてくれた。

環境側面の一環として、事業継続にも取り組む

昨今、事業継続計画が注目されているが、同社では、環境側面のひとつとして、事業継続計画に取り組み、ラインの長時間停止の対策なども行っているという。これまでは、機械に故障が生じた場合、メンテナンス業者を呼んでいたそうだが、予備部品数を増やし、自分たちでメンテナンスできる知識を身に付けることで、すぐに復旧できる体制が整備できたそうだ。

お問い合わせ

Email : japan-marketing@lrqa.com
URL : https://www.lrqa.com/jp

LRQAリミテッド
〒220-6010
横浜市西区みなとみらい2-3-1 クイーンズタワーA10階

本書に示すすべての情報が正確かつ最新であるように、LRQAでは細心の注意を払っています。
ただし、情報の不正確さや変更について、当社は一切の責任を負いません。

Care is taken to ensure that all information provided is accurate and up to date; however, LRQA accepts no responsibility for inaccuracies in or changes to information.
For more information on LRQA, click here (https://www.lrqa.com/entities) © LRQA Group Limited 2021