

LRQA road to success

統合マネジメントシステム

マネジメントシステムを統合して、
リスク管理を徹底。
品質クレームの大幅な削減を実現。

LRQA

UBE
宇部興産株式会社

COMPANY PROFILE

宇部興産株式会社

【宇部ケミカル工場】

山口県宇部市大字小串1978-10

TEL 0836-31-2236

FAX 0836-31-2242

<http://www.ube-ind.co.jp/>

同社化学事業のマザー工場として120品目以上を生産している宇部ケミカル工場。小惑星探査機「はやぶさ」の熱制御フィルムをはじめ数多くのオンリーワン、高付加価値製品の開発と製造を行っている。(本記事は、2011年9月に取材しました。)



宇部興産株式会社の化学事業のマザー工場宇部ケミカル工場では、4つのマネジメントシステムを統合するとともに、その目標達成度を見える化する評価指標を策定。50%以上の品質クレームを削減した。



工場管理グループ TPM推進チームリーダー

星出 文利 氏



品質保証第二グループ
グループリーダー
星野 健治 氏



品質保証第一グループ
グループリーダー
吉富 道明 氏



環境安全グループ
グループリーダー
広島 聖 氏

50%以上の品質クレームを削減

多彩な事業を展開している宇部興産株式会社の中核事業である化学事業のマザー工場となっている宇部ケミカル工場。

同社では、品質安全、環境安全、労働安全、設備安全を工場マネジメントシステムの4本柱として運用してきたが、運用の効率化を目指して4つのマネジメントシステムを統合。OHSAS 18001の考え方をベースに、システム全体でリスクアセスメントを徹底するとともに、マネジメントシステムの目標達成度合いを管理するために評価指標も策定した。こうした取り組みによって、同社では、マネジメントシステム運用の効率化はもちろんのこと、隙のないリスク管理を実現して、50%以上もの品質クレームを削減するなど大きな成果を残している。

4つのマネジメントシステムの統合へ

同社では、1994年にISO 9001の認証を取得したのを皮切りとして、2000年にはISO 14001を、2006年にはOHSAS 18001などの認証を続々と取得してきた。こうしたマネジメントシステムの運用について、同社 化学生産・技術本部 生産統括部 宇部ケミカル工場 品質保証第二グループ グループリーダー 星野 健治氏は次のように語る。

「各認証を取得後、確実にその成果は表れていたのですが、PDCAを回していくうちに共通する部分が多いことが分かってきました。また、環境や労働安全ではリスクアセスメントを行います。ISO 9001にはその考え方が弱く品質についてもリスク管理が必要だと考えていました。」

また、同社では、品質安全、環境安全、労働安全、さらには設備安

全を含めた4つを、工場マネジメントシステムの4本柱として運用していた。

「設備安全は、ISOの規格にありませんが、工場目標を策定する中で工場内でも重要な要素である設備安全を含めた4つのマネジメントシステムを柱として推進していくことになりました。当初は、それぞれを個別で運用していたものの、LRQA ジャパンの審査員から“統合した方が、リスク管理に隙が出にくい”“運用がより効率化しやすい”という指摘があり、統合化へ向けて動き出しました。」

と化学生産・技術本部 生産統括部 宇部ケミカル工場 工場管理グループ TPM推進チームリーダー 星出 文利氏は統合化のきっかけについて説明してくれた。

統合の肝となったのはOHSAS 18001のリスクアセスメント

こうして同社のマネジメントシステム統合化のプロジェクトがスタートしたが、統合のポイントについて、化学生産・技術本部 生産統括部 宇部ケミカル工場 環境安全グループ グループリーダー 広島 聖氏は次のように語る。

「今回、統合化の肝と考えていたのは、OHSAS 18001のリスクアセスメントを、品質安全を含めてどのように統合していくか。また、業務と一体になったものとして、誰にでも使えるシステムにしていかなければ、これを定着させることができないと考えていました。」

そして、同社では、約1年をかけて統合を進めていった。また、一方で、マネジメントシステムの目標達成度を見える化するために、明確な評価指標も作成している。

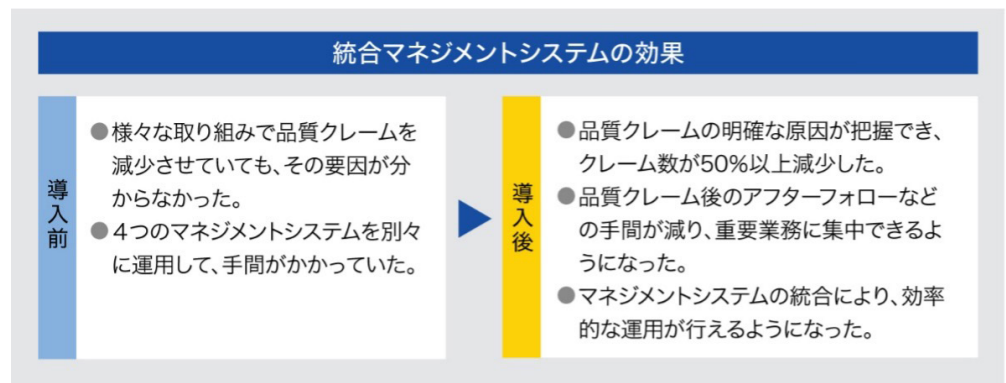
「OHSAS 18001のリスクアセスメントの項目をベースに、品質安全から設備安全までの評価指標を作成しましたが、これによりプロセスを入力すれば、誰でも自動的に評価が見えるようになりました。この評価指標作成の際には、審査員にISOとブレがないかをチェックしてもらいました。」

と化学生産・技術本部 生産統括部 宇部ケミカル工場 品質保証第一グループ グループリーダー 吉富 道明氏は説明してくれた。

品質クレームの半減を実現

こうして、同社では統合マネジメントシステムの運用をスタートしたが、複数のマネジメントシステムの定期審査や内部監査を同時に行うことで、大きく負担が軽減できたという。さらに、同社で課題となっていた品質クレーム件数の大幅な減少を実現した。

「以前は、様々な取り組みを行いながら、品質クレームを減らしてきましたが、なぜクレームが減っているかが明確になっていませんでした。しかし、評価指標で多り出されたリスクを潰していく中で、どの評価指標を押さえておけば品質クレームが



減るかが明確になりましたね。また、システム統合により、これまで曖昧になっていたリスクを見つけやすくなり、より漏れないリスク管理が行えるようになったと思います。こうした取り組みによって、品質クレームを50%以上も減らすことができたのです。」(星野氏)

品質クレームは、アフターフォローなどで手間もコストもかかってしまうが、同社では品質クレームに関連する社員の負担も軽減して、より重要な業務に集中できる体制になりつつあるという。

幅広い視点から 経営的な効果を生み出す審査

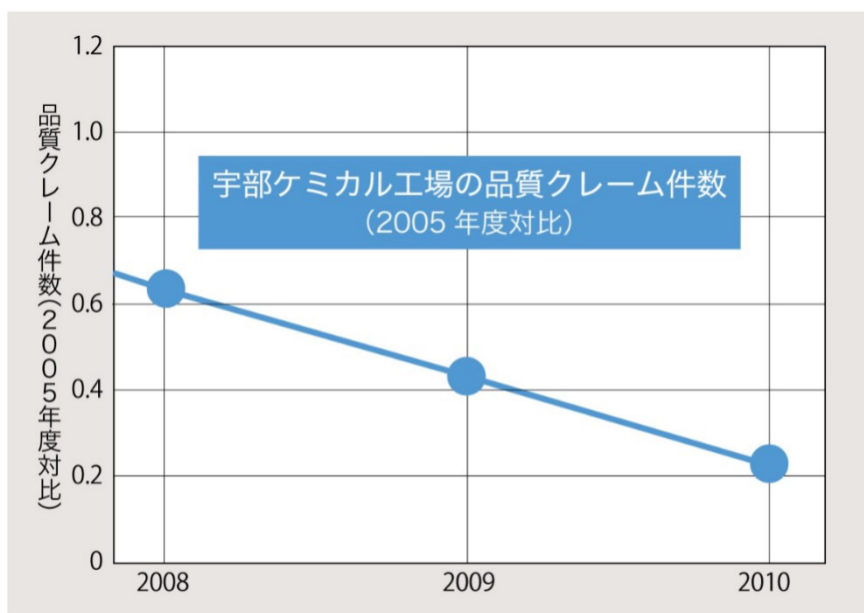
こうしてマネジメントシステムの統合化を成功させた同社だが、LRQA ジャパンの審査について星出氏は次のように語る。

「審査員の指摘が統合化のきっかけとなったように、審査員は単に規格要求事項の審査だけでなく、より幅広い視点から経営的な効果を生み出す審査をしてくれるのはありがたいですね。また、評価指標策定の際に教育研修を利用したのですが、これも参考になりました。」

最後に広島氏は、今後の統合マネジメントシステムの目標と期待について、次のように語ってくれた。

「現在は、各部門で積極的にPDCAを回していこうとしています。この工場は1200人以上の大所帯ですから、そのレベルにはバラつきがあります。今後は、より自律的な組織にして、統合化の効果を高めていきたいと考えています。また、統合化によって包括的な視点を持つ人材が育ち、さらにレベルアップしていけるのではないかと期待しています。」

統合マネジメントシステムによって、大きな成果をあげている宇部興産株式会社。今後も、さらなる躍進を続けていくことを期待させてくれた。



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