

組織文化を育み サステナビリティを追求する —アメリカ・NHBBの取り組み—

ミネベアのアメリカ製造子会社である
New Hampshire Ball Bearings, Inc. (NHBB)。
ニューハンプシャー州とカリフォルニア州に3つの工場を持ち、
航空、防衛、医療分野に向けたベアリングを生産しています。
ニューハンプシャー州にある企業の中では
5本の指に入る規模を誇り、地域との深いかかわりを持ちます。
ここでは、ミネベアグループの一員として、
NHBBがアメリカにおいて実施する
サステナビリティ(持続可能性)の考え方について紹介します。



チャッツワース工場



ラコーニア工場



ピーターボロー工場

— サステナビリティを組織文化へ —

NHBBにおけるサステナビリティとは

私たちNHBBにおけるサステナビリティの根幹にはミッション(使命)とバリュー(価値観)があります。始まりは1990年代に、実施した組織開発プログラムでした。これは、組織の価値観や行動といった文化や組織構造を変革することによって、より組織基盤を強固にすることを目的に実施しました。数年かけてさまざまな調査を行い、組織の現状を分析し、その結果をもとに事業の指針となるミッションとバリューを定めました。ミッションは「強い組織となり、お客様の期待を超えることで、成長とグローバルなリーダーシップを獲得する」こと、バリューは「品質」「誠実」「パートナーシップ」「学習する組織」「社会への感性」の5項目を掲げています。その中の「社会への感性」には、環境への責任、企業市民としての義務、従業員の健康と安全が含まれており、このような考え方が昔から事業の根幹にあったからこそ、長年にわたりNHBBが発展し続けられているのだと感じています。

こうした歴史もあり、私たちにとってサステナビリティは特別な活動ではなく、事業活動の一部として根付いています。工場に取り組んでいるすべての活動、例えば水使用を削減するための洗浄システムの改善であったり、太陽光発電を取り入れる研究や、海外の好事例を学ぶこと、戦略的計画を立てることなど、すべての活動が私たちだけで

なく社会の利益にもつながるものとして取り組んでいます。つまり、毎日の行動そのものがサステナビリティなのです。そのため、私たちは従業員に対して「サステナビリティを実行すべき」とか、「CSRが必要」とは言いません。そうした活動は、従業員の日々の行動に組み込んでいくことが何よりも重要だからです。従業員の行動を変えていくことで意識せずとも活動が推進されていく、組織文化を醸成していきたいと考えています。



NHBB 社長
ミネベア株式会社
常務執行役員 **ギャリー・ヨマンタス**

サステナビリティビジョンに基づいて活動を推進

サステナビリティを組織文化としてさらに根付かせていくために必要なことは何か。その一つの答えとして私たちは、2011年に新たにサステナビリティビジョン(理念)とバリューを定め、経済・社会・環境それぞれの面において、長期的な持続性を目指すことを明文化しました。目指す姿を明らかにすることで、NHBBにおけるあらゆる原則と部門にサステナビリティのコンセプトを取り入れ、長期的な経

営計画と一体となった形で推進していきます。

また、このビジョンを実現するために、サステナビリティロードマップを策定しました。このロードマップは、各部門が策定した計画をまとめたもので、製品の環境負荷低減のために、洗浄システムの新技术を調査することや、生産効率の向上のためにお取引先様と改善活動を行うことなどが含まれており、経済・社会・環境のそれぞれの側面について具体的な行動目標を定めています。

一方で、事業活動をサステナブルにするためには、お客様をはじめ、お取引先様、地域社会、従業員などのステークホルダーとのかかわりの中で取り組みを進めることが非常に重要です。そのため、さまざまな場面でコミュニケーションを活発に行うようにしています。

こうした活動はサステナビリティ委員会を中心に全社横断的に進めています。当委員会は、従来、環境・健康・安全の取り組みを推進してきたEHS(環境・安全衛生)委員会に、サステナビリティの活動を行う中核的な部署である法務部、営業部、人事部の担当者を加え、体制を強化した組織です。委員会が中心となり、ロードマップの進捗状況を評価するだけでなく、理念や活動に対する理解を醸成する研修を行うほか、次に起こる課題に備えて計画やビジョンを準備しています。

課題の克服に向けて

NHBBでは、2つの重要な課題に対応しています。一つは高い技術を持った人材の確保、もう一つはサプライチェーンマネジメントの強化です。

私たちの工場があるニューハンプシャー州は高齢化が進んでいることに加え、製造業は他の業種に比べて人気が

がないことから、高い技術を持った人材を雇用することが非常に難しい状況にあります。このため、州政府とも協力して、地域の人々に向けてものづくりに関心を持ち、技術を身につけてもらうための教育活動を行っているほか、大学生のインターンシップを受け入れ、実際に仕事を体験してもらう取り組みを進めています。さらに社内では、製造工程における技術開発を進めることで高い技能が必要な工程をなくすといったような改善も、人材不足の解消に役立つのではないかと考えています。

また、サプライチェーンマネジメントは、今後注力していかなければならない課題です。もしお取引先様に品質面や環境上の重大な問題があった場合、自社の利益に影響することが考えられるので、管理をより強化していくことが必要です。今後、品質や環境などの技術的な知識のある者を雇用するなどして、管理の強化を図っていきたいと考えています。

将来にわたり発展し続けていくために

NHBBのサステナビリティビジョンとバリューは、当社が長期にわたって事業を継続していくための考え方を示したものです。これは、お客様に対して、お取引先様と協力して価値を提供し続け、利益を得て、従業員や地域の人々、環境に還元し続けていくことを表しています。私たちはミネベアグループの一員として、このビジョンの実現に向けて組織文化を育み、15年先、20年先の将来を見据えてサステナビリティの取り組みを戦略的に進めていくことで、すべてのステークホルダーに感動を与える企業であり続けたいと考えています。

NHBBのサステナビリティビジョン

経済、社会、環境面において長期にわたる持続可能性を育む文化

NHBBのサステナビリティバリュー

- 私たちは、直面しているさまざまなリスクを把握し、人、場所、利益のそれぞれの面から、そのリスクを管理します。
- 私たちは、従業員およびお客様から選ばれるよう努めることで、競争優位性の向上を追求します。
- 私たちは、革新的なソリューションを追求し、資源の有効利用を図ります。
- 私たちは、事業活動における無駄をなくし、資源利用効率の最大化を追求します。
- 私たちの製品とその製造方法は、地球環境と人類の持続可能な発展に貢献します。



サステナビリティの取り組みは、「あらゆるステークホルダーからの期待に応える活動」とも言い換えることができます。NHBBは、お客様をはじめ、お取引先様、地域社会、従業員などのステークホルダーとのかかわりを大切に、共に発展し続けていくための活動を推進しています。ここではその取り組みを紹介します。

お客様

▶ 品質、納期、環境課題への期待に応える

将来にわたって事業を続けていくためには、製品を利用していただくお客様の声を聞き、期待に応えていかなければなりません。NHBBではお客様からの期待を知るために、各工場の主要なお客様を対象として顧客満足度調査を行っています。調査において、製品のコストや価値、納期のほか、法務や手続きなどのサービスも含めて40項目ほどの質問に答えていただき、その結果を各工場と共有し改善を進めています。

お客様からのNHBBに対する最も強い要請は、製品の品質と納期に関するものです。特に、航空分野のお客様は、厳しい環境規制に対応する必要性から、燃費の向上や騒音の削減など環境側面への配慮を求められています。NHBBはお客様と密接にコミュニケーションを図りながらご期待にかなう製品の開発を進めています。

お取引先様

▶ お取引先様と共同で環境改善に取り組む

NHBBのサステナビリティビジョンを実現するためには、サプライチェーン全体で取り組む必要があります。このため、お取引先様と会議を行って品質面や環境面の取り組みを共有するとともに、生産活動を改善するための支援を行っています。

多くのお取引先様は従業員10名以下程度の小規模な会社であるため、環境課題や規制に対して十分な対応ができません。NHBBは、そうしたお取引先様の生産現



お取引先様との会議

場に省エネルギーや省資源を専門とする設備チームを送り、エネルギーの使用状況や廃棄物の調査、分析や改善のためのアドバイスなどを実施し、取り組みの協力を行っています。こうした取り組みもあり、あるお取引先様では、大量の金属スクラップを廃棄物として扱っていましたが、NHBBがリサイクル業者を紹介し、協力してリサイクルすることで、廃棄物から収益を得ることができるようになりました。ほかにも、エネルギー使用量の削減やコスト削減、資源リサイクルなどで大きな効果が得られています。

従業員

▶ 従業員の意識を高め、サステナビリティに向かう組織文化をつくる

サステナビリティの取り組みを推進していくためには、従業員の意識を高め、組織文化を変革していくことが大切です。すべての活動の中にサステナビリティの要素を織り込み、それを実行することで意識が変化し、組織文化が変化していくのです。NHBBでは、従業員にこのことを理解させるためには、座ってスライドを説明するよりも、日々行う活動を変える方が効果的と考えています。

従業員とのコミュニケーションを円滑にするために、オープンドア・ポリシーを定めています。オープンで率直なコミュニケーションをモットーとし、誰もがいつでも上司と話すことができ、経営状況を共有するミーティングも定期的に関くことで、自由に質問することができる組織文化を育んでいます。

地域社会

▶ 地域と共に発展する

地域社会の発展なくしてNHBBの発展はなし得ないと考え、地域とのかかわりを大切にしています。地域のソーラーカーコンテストに協力するなど、さまざまな機会を設け近隣の方々と交流を深めています。また、従業員のボラ

ンティア活動への参加を支援するプログラムも設け、ボランティア活動を主催するNPOへ、資金を援助するなど、地域とのかかわりは多岐にわたります。

▶ 地域の人材育成に貢献

NHBBのピーターボロー、ラコーニア工場があるニューハンプシャー州は、売上高上位100社のうち約3分の1を製造業が占めており、地域の経済発展は製造業が担っているといっても過言ではありません。しかし、若い世代は製造業への関心が低く、高い能力を持った技術者が減り続けており、良い人材の確保が課題となっています。

そこで、NHBBは地域で技術者を育てるためのさまざまなプログラムを実施しています。その一つが、機械工学などを学ぶ大学生に工場で4ヶ月間の就労体験をしてもらうインターンシッププログラムです。実際に体験することで将来の仕事への不安がなくなり、大学卒業後にNHBBで働くことを決めた実習生もいます。

また、地域の技術教育施設の運営にも深くかかわっています。従来の教育カリキュラムを見直し、6ヶ月だったカリキュラムを4年のカリキュラムに改善したほか、実習用の機器や装置も提供しています。このような協力により、入学する研修生が大幅に増加しました。カリキュラムを終えた人が大学に進学し、そしてその中から、NHBBに入社して技術者として活躍する日も来ることでしょう。このような人材育成の取り組みは、「地域に求められていること」「NHBBに必要なこと」を満たす、双方にとって価値のある活動となっています。



技術教育施設で実習する生徒

環境

▶ 工場における環境負荷の低減

お客様から求められる高い環境基準や、地域の環境規制に対応していくために、製品および工場の環境負荷低減が必要です。このため、NHBBではロードマップに沿ってさま

ざまな環境活動を進めています。省エネルギーに関しては、2015年度までにCO₂排出量を5%削減(2010年度基準)することを目標とし、遮熱塗料や、高効率冷却装置などを導入しました。また、省資源という観点では研削油やプラスチックのリサイクル、洗浄システムの改善などを進めてきました。こうした経験を生かし、州の環境政策の策定にも積極的に参画しています。2009年には当社従業員が州の気候変動アクションプランを作成する委員会のメンバーとして協力しました。そのプランは今も州の環境活動のロードマップとして活用されています。

▶ 研削油リサイクルシステム「re:cool」の導入

省資源活動の一つとして、ベアリングの研削工程で排出される研削油と金属を有効利用するために、「re:cool」と呼ばれるシステムを採用しています。使用済みの研削油には細かい金属の削りくずが混じるため、これまで再利用が困難でした。このシステムにより、金属の削りくずを研削油と分離することで削りくずをリサイクルできるとともに、研削油も遠心分離機やろ過などの工程を経て使用前の状態に戻すことができる、完全なクローズドリサイクルが可能となりました。これにより年間約5,700リットルの研削油を再利用でき、削りくずの販売量も増加しました。こうした成功をもとに、お取引先様にもこのシステムの導入を勧めています。



リサイクルの様子

▶ 水資源の保全の取り組み

カリフォルニア州は水資源が乏しいことから、水使用量の削減が大きな課題となっています。そこで、NHBBでは製品の洗浄工程で用いる水を削減するため、洗浄液を環境配慮型の溶剤に変更しました。これにより水使用量を年間で50%削減することができました。今後は、水を使用する他の工程にも導入することでさらに水使用量を削減していくことを計画しています。