

## 21世紀を勝ち抜く企業経営

# 環境の視点・観点を加えた経営改善

最終回

エコステージの活用のノウハウと効果  
最終編

有限会社ネスキュー 代表取締役社長  
エコステージ協会全国理事

中山 安弘

URL <http://www5e.biglobe.ne.jp/NESQ/>  
E-mail [nesq@mve.biglobe.ne.jp](mailto:nesq@mve.biglobe.ne.jp)



図4-6 緊急事態への準備および対応

- ①組織は、環境に影響を与える可能性のある緊急事態および事故を特定し、どのように対応するかの方法を確立し実施・維持すること。
- ②発生した緊急事態および事故に対応し、それらに伴う有害な環境影響を予防し、緩和すること。
- ③組織は、緊急事態への準備と対応方法を定期的に、また、特に緊急事態および事故発生後には必ずレビューして必要に応じて改定すること。
- ④組織は、実施可能な場合には、それらの対応方法を定期的にテストすること。

3・11の地震で発生した原発事故に伴う、停電や部材の供給ストップ、タイの洪水に伴う部材供給

4・6緊急事態への準備および対応(図4-6)

### 4. 実施および運用

最終回の今号では、「PDCAサイクル」を確実に回すためのエコステージ規格の要求項目の実施・実行(Do)の「緊急事態への準備および対応」と「見直し・改善(Act)」の要求事項の意図・目的を説明します。さらに、環境の視点・観点を加えた経営改善のノウハウについて紹介します。

※「4.実施および運用」の項目「4-1~4-5」は、2012年11月号を参照ください

しかし、その他の緊急事態が発生した場合に対する準備は、ほとんどしていないのが実状ではあり

ます。手順を構築し訓練を実施することができます。

火災に対しては、消防署の指導があり、避難、消火等の手順を構築し、訓練(テスト)をします。労働災害の発生に対しては、労働基準監督署の指導があるので、救護

#### 事業継続のために

停止等で分かるように、緊急事態の発生をゼロにすることは出来ません。緊急事態が発生した場合に、緊急事態に伴う被害を最小にし、事業継続を可能にするための要求事項です。

ませんか。緊急事態には、次になげた事柄のように様々なケースがあります。

- ・有害物質の漏洩、放出
- ・設備故障による異音、異臭の発生
- ・廃棄物不法投棄の発生
- ・製品不良の発生
- ・出荷後の製品に関する事故
- ・サプライチェーンが機能しない(原料、資材が入手できない)
- ・停電で安全装置が機能しない

発生の可能性と被害の大きさを考え、発生した場合の対応方法をドキュメント化し、その手順を定期的に訓練しておかないと事業継続が出来ないことにもなりかねません。

本稿の第3回で触れた経営管理項目では、過去、現在、将来の課題を特定しましたが、将来の課題の中に「緊急事態」が含まれます。その緊急事態について、リスク低減の目的・目標を設定します。そして、許容レベルまで低減できない緊急事態については、発生した場合に対する対応方法をドキュメント化し、且つ定期的な訓練が重要です。

経営層による見直しは、マネジメントシステム全体の枠組みを改善する機会を提供する最も重要なプロセスです。

トップマネジメントに対して、状況報告だけでなく問題点やその原因と解決策（改善のための提案）等を適切に提供します。これは、それを受けたトップマネジメントが、マネジメントシステムの改善について具体的に指示し、組織の体質改善と方針、目標の達成を図るための要求事項です。

図6 経営層による見直し

- ①最高経営層は、環境経営システムが引き続き適切で、妥当で、かつ有効であるように、あらかじめ定められた間隔で環境経営システムをレビューすること。
- ②経営層による見直しには、方針や目的および目標を含む環境経営システムの改善の機会および変更の必要性の評価を含めること。
- ③経営層による見直しの記録は、保持すること。
- ④経営層による見直しのインプットには、次の事項を含めること。
  - a) 内部監査の結果
  - b) 法的要求事項および組織が同意するその他の要求事項の順守評価結果
  - c) 苦情を含む外部の利害関係者からのコミュニケーション
  - d) 組織の環境パフォーマンス
  - e) 目的および目標が達成されている程度
  - f) 是正処置および予防処置の状況報告
  - g) 前回までの経営層による見直しの結果に対するフォローアップ状況
  - h) 環境管理項目に関係した法的およびその他の要求事項の進展を含む、変化している周囲の状況
  - i) 改善のための提案
- ⑤経営層による見直しのアウトプットには、継続的改善の確約と矛盾することなく、方針、目的、目標、およびその他の環境経営システムの要素に加え得る変更に関係する、あらゆる決定および処置を含めること。
- ⑥経営層による見直しの結果および指示事項は、関連する部門および階層へ周知すること。

緊急事態が発生したときに必要なことの一つにマスコミ対応（クライシスコミュニケーション）が挙げられます。特にクライシスコミュニケーションについては、記者の立場に立ったコミュニケーションの方法をよく検討し、定期的な訓練しておかないと、マスコミを敵に回すことになり倒産に追い込まれます。

## 6. 経営層による見直し（図6）

※「5.点検」は、2012年12月号を参照ください

**既存システムの改善**

既存の経営システムでは、1年毎、半年毎、四半期毎、毎月毎の経営会議、社長報告、役員会、月報会、月度報告書などで、インプットがされています。そのインプットが規格の要求事項を満たす（全報告がすべてのインプット項目を含む必要はなく、どこかで必ず報告されるようになっていけばよい）ように改善します（必ずドキュメントでの報告が必要ですが、会議は行わなくてもよい）。

**インプットの内容が重要**

意図しない結果（問題点）がある場合は、ほとんどの場合、マネジメントシステムに問題があるの必要があります。しかし、

インプットに対してトップマネジメントが、同意またはコメントしたこと（以下アウトプット）が記録され、そのアウトプットに対する処置が決められ実施されるように改善することです。

ISO14001やISO9001でのマネジメントレビュー記録を見ると、「変更の必要なし」となっている、また、数件の記録しか記載されていないなどのケースが大半です。これは、インプット情報が状況報告で終わってしまったり、ISO14001の認証取得が目的で構築したマネジメントシステムのため、任命された環境管理責任者がインプット情報をまとめて報告していたりするためです。

各部門長は自部門のパフォーマ

ンスに責任を持つので、各部門長が状況、問題点、原因、改善策、つまり、改善のための提案をまとめて報告すれば、多くの改善のためのアイデアが出てくるはずでず。この提案にトップマネジメントが同意すれば、これはトップマネジメントがアウトプットしたことになる。

また、同意しない場合は、何らかのコメントが出されるはずでずので、これがアウトプットになります。すなわち、インプットを適切に実施すれば、多くのアウトプットが出され、経営改善が図られます。

### 最良の部下育成の機会

各部門長が、状況、問題点、原因、改善策を報告するためには、現状把握、原因究明、改善策の検討が必要で、それらが経営層に同意された場合は、報告者の自信となり、改善策が経営層に受け入れられなかった場合は、報告者の成長を促すので、経営層による見直しは、最良の部下育成の機会となります。

ります。

これらのプロセスを通じ、マネージャーの教育訓練が進むこととなります。したがって、問題は何か、問題の原因は何か、解決はどうするかを考えさせる手順が必要で、報告書に問題点、原因、改善策を記載する欄を設け、必ず記入することを要求することが重要です。

### アウトプットは必ず達成

上司の指示は必ず実行しようと努力します。その上、規格はインプットで前回までの経営層による見直しの結果に対するフォローアップ状況の報告を要求していません。達成しない場合は、達成するまで何回も報告することになり、必ず達成できます。

### アウトプットは多部門に関連

経営層によるアウトプットに対するマネジメントシステムの改善は、マネジメントシステム全体に関わることで多いので、一部門のみでなく多くの部門が関連しま

す。そのため、全ての関連する部門および階層で改善策について検討し、実施する必要があります。

### エコステージの活用について

#### ①既存の手順を改定

これまでエコステージ規格要求事項とその意図・目的を説明し、環境の視点・観点を加えた経営改善のノウハウを要求条項毎に説明しました。個々の規格要求事項はマネジメントに必要なことばかりで、具体的なことは特に示されていません。認証維持が大変と考えられているのは、自組織にすでに規格要求事項を満たした手順があるのに、別の手順を作成し、実施しようとするためです。

規格要求事項は、経営に最低限必要な要素しか要求しておらず、大部分の要求事項に対する手順は存在しているので、規格要求事項を満たしていないことがあれば改訂します。改善と言っても、日常的に使っている手順なのでタイムリーに改訂できるはずでず。

#### ②要求事項は経営に共通

大部分の規格要求事項は、安全、財務、品質等、経営に必要な管理分野に共通します。

環境管理特有の要求事項として、「環境方針」「環境管理項目」など、環境という文字が目につくケースがあります。しかし、この要求事項の環境管理項目を経営管理項目に置き換える、つまり、環境を経営にして考察すれば、総合（統合）マネジメントシステム規格として活用することが可能になります。

#### ③個別の要求事項の厳守策

個別の要求事項は当たり前のことばかりで、どの要求事項についても守られないと諸問題が発生します。実際、これらの当たり前のことが実施されず問題が発生しているのが現状なのです。

個別の要求事項を確実に実施するためには、これらをシステムとして運用する必要があります。

点検（C）と見直し・改善（A）を確実に実施します。そのために

表1 環境マネジメントシステム導入による成果事例

廃棄物収集運搬業、従業員数6人の会社の成果事例	
導入前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・早朝の収集運搬での遅刻が多く、その対応に日勤者の応援が必要</li> <li>・事故に起因する車の修理代が年間約500万円、故障修理代約300万円発生</li> <li>・交通事故により収集運搬が時間内に完了せず、カラスによる廃棄物の飛散</li> <li>・運転手が定着せず</li> </ul>
改善方法	<p>■会社方針策定 目的・目標設定 目的：美しい街づくり（8時までには回収完了） 目標：①交通事故ゼロ。②遅刻ゼロ</p> <p>■目標達成のための手段（方法）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①どうすれば事故を防止できるかを全員で出し安全運転のための手順書（チェック表を作成）</li> <li>②チェック表をダッシュボードに保管</li> <li>③1日の作業終了後に安全運転チェック表で手順を守ったかをチェック。運転日報にチェック表を添付し提出。管理者が日々日報と安全運転チェック表を確認、記入漏れの有無を必ずチェックし、記入漏れの場合は必ず翌日注意</li> <li>④朝礼で、1日1人が交通事故ゼロのためにどうするかを考えスピーチする</li> <li>⑤内部監査で、収集運搬車に同乗し、手順を守っているか確認</li> <li>⑥事故が発生した場合に経営システムの原因を究明し、再発防止策（安全運転のための手順書の改訂、安全運転の重要性を自覚させるための手順の改訂）を繰り返し実施</li> <li>⑦1年後に再発防止策の効果を確認</li> <li>⑧就業規則の制定と運用管理</li> </ol>
成果	<ol style="list-style-type: none"> <li>①3年間で、交通事故ゼロを達成。車の修理代が50万円以下に減少。代車費用約100万円の削減（850万円のコストダウン）</li> <li>②遅刻がなくなった事で、日勤者の正規の業務が予定通りできるようになりダンボール等の300トン/年の廃棄物をリサイクル、380万円/年の増益</li> <li>③廃棄物の収集運搬が時間通り確実に回収（8時までには回収終了）出来るようになり、景観維持、臭気発生防止が出来た</li> <li>④従業員の安全、環境、コストに対する意識が高くなり、改善が進みムリ・ムダ・ムラが減少。残業手当が90万円/年削減、軽油・電気使用量等を含む消耗品使用量が50万円削減。これに伴い炭酸ガス排出削減</li> <li>⑤環境マネジメントシステム導入後9年間、従業員の退社がなくなった</li> <li>⑥従業員のコミュニケーションが良くなり、雰囲気明るくなった</li> <li>⑦人身事故がゼロを継続</li> </ol>

は職制（部課長）による日常管理に加え、問題点が発生した場合の原因究明や再発防止、内部監査の実施が大変重要なプロセスとなります。そこから経営層による、運用状況、問題点に対するシステム改善が指示され、改善されることとなります。

さらに第三者による監査を受ければ、経営層による見直しを含めマネジメントシステム全体が点検されるので、システムとして機能するようになります。すなわちシステムとして運用管理することで、すべての要求事項が守られるようになります。

#### ④環境マネジメントシステム規格の活用による効果

表1に、従業員数6名の「有限会社東清掃」の環境マネジメントシステムによる成果を紹介します。同社は10年前に社長が、経営改善を図りたいと環境マネジメントシステムの導入を決定しました。社長のリーダーシップで、既存の経営システムを環境マネジメントシステム規格の要求事項を満足するように改善しました。

その結果、1千370万円/年のコストダウンの達成に加えて、従業員の環境意識向上、炭酸ガス排出削減や廃棄物のリサイクルによる環境負荷削減等の成果を得ることができました。また、7年間交通事故ゼロを継続中で、従業員の退社もなくなるなど、数多くの成果を達成しています。

このように、環境負荷の削減のみでなく、財務管理、労務管理、安全管理、品質管理などに有効です。一般社団法人エコステージ協会のホームページの事例紹介には、エコステージによる経営改善

の成功事例が掲載されています。  
エコステージ協会のホームページ  
<http://www.ecostage.org/case/>

#### 最後に

6回にわたり、ISO14001との整合性が高く、さらに経営強化を図るのに有効なエコステージの活用のノウハウについて説明してきました。

エコステージは、PDCAサイクルを着実に浸透させ業務の見え方を図ります。さらに、ムリ、ムダ、ムラ削減の視点や環境の視点を加えた経営システム改善により、顧客満足度向上、コストダウン、リスク低減等を達成します。

これは、ピーター・ドラッカー氏の言葉、「現在と未来のバランスをとりながら、今より良くするための企業活動を行うイノベーション」を、実行するための手順を具体的に示しています。

貴社の持続可能な発展の道具として、エコステージを活用して頂ければ幸いです。

参考文献：「中小企業向け 環境視点による経営改善テクニック集」経済産業省 関東経済産業局  
「ドラッカーが「マネジメント」でいちばん伝えたかったこと」小宮一慶 著