

## 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

### 第1回 儲けるためとリスク回避のための環境経営

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://www.5e.biglobe.ne.jp/NESQ/>  
E-mail [nesq@mve.biglobe.ne.jp](mailto:nesq@mve.biglobe.ne.jp)

#### 環境と経営

近年、組織、特に企業を取り巻く環境が一段と厳しさを増してきました。例えば、原材料や燃料などの価格が上昇を続ける一方で、経営資金の調達は困難さを増し、さらには、食品や電気製品に見られるように製品や商品の安全性が厳しく問われています。

また、環境問題も企業にとって経営上の大きな課題の一つであり、温室効果ガスの排出抑制や化学物質管理などは、「グローバルな責務」と言ってもいいのかもしれませんが。加えて、東日本大震災で経験した地震や津波、原発問題に伴う電力不足や、タイの洪水などによる資材調達停止などの緊急事態に伴い事業継続が困難な状態になることも起きています。

他方、組織内に目を移してみれば、不当ともいえる価格競争により大幅なコストダウンを強いられる一方で、事故・クレーム対策にも心を砕かねばならず、さらには、コンプライアンスや内部統制の強

化など、経営課題は増加の一途をたどっています。

これらの経営課題にどのように対応し、どのようにマネジメントしていくのか、経営者ならずとも頭の痛い問題ですが、前述の課題をよく見ると、そのほとんどが何らかの形で「環境」と関わりを持つていることがわかります。

- ・ 温室効果ガスの排出抑制
- ・ 化学物質管理
- ・ 原材料や燃料などの高騰↓資源の枯渇
- ・ コストダウン↓省エネ、省資源、効率化
- ・ 安全性↓人への環境影響

など、環境問題は20世紀後半の大きな社会問題としてクローズアップされましたが、21世紀こそまさに「環境の世紀」であると言っても過言ではないでしょう。

#### 環境経営とは何か

今やどのような場面においても、「環境経営」という言葉が聞かれるようになってきましたが、

その意味するところは一体何なのでしょう。か？「環境経営」という言葉には、もちろん「環境に関する新しい事業展開」いわゆる「環境ビジネス」というものも含まれてはいますが、本来は「環境という観点を考慮に入れた経営を行うこと」です。

経済産業省関東経済産業局、平成24年3月発行の「中小企業向け環境視点による経営改善テクニク集」では、「環境経営」は、「売上アップや競争力の強化につながるための手段として、既存の経営手法に環境視点を取り入れること」と定義しています。すなわち、既存の仕組みに「環境の視点・観点から見たもの・見えてくるもの（ISO14001では環境の側面という）」を加えることが「環境経営」であり、何か特別なものを意味しているわけではありません。

そして、この「環境の視点・観点」を加えることが、製品・サービスなどの事業内容や事業活動の仕組みや進め方を大きく改善するきっかけとなり、ひいては組織の

持続可能な発展を支える大きな力を生み出すことになり得るのです。

## 環境経営の事例

では、それらの事例を考察してみましよう。

例えば、利便性を追求して開発された「レンズ付きフィルム」は、販売当初「使い捨てカメラ」と呼ばれ、「資源の浪費」という面から消費者の不評を買いました。しかし、その後の技術開発により、製品全体のリユース・リサイクルを実現するとともにコストダウンにも成功し、販売数を飛躍的に伸ばすことができました。

また、今やステータス・シンボルともなっている「ハイブリッドカー」は、燃費の向上を掲げて登場したものの発売当初は割高なものでした。しかし、消費者の環境意識の高まりを追い風に販売台数が飛躍的に伸び、コストダウンも図られて現在ではより入手しやすいものとなっています。

このように、製品開発に環境の

視点・観点を加えることがコストにも良い影響を及ぼして、組織の業績向上につながるとともに、最終的に「環境経営を実践する優良企業」としての評価を確固たるものとすることができます。

細かな改善の積み重ねで、「資源のムダの削減」「廃棄物の削減」「省エネ」などによりかなり大きなコストダウンを達成したり、意識改革や企業体質強化が図られたりした例は数多くあります。

## ISO14001は環境経営の道具

日本では、環境経営のための道具であるISO14001を認証取得している組織は、2010年12月末現在で約3万5千件になっています。ところが、これらのかんりの組織で、「費用がかかる割に効果が出ないのでISO14001はやめた。でも認証取得は維持したいので、構築した環境マネジメントシステムを運用管理している」という状況に陥っています。

なぜこのような事態になるので

しょう。この原因は、次のいずれか、またはその組み合わせによります。

- ①経営層がリーダーシップを発揮せず、ISO14001導入の目的を明確にしていない。
- ②経営層の「ISO14001導入の目的」が「認証取得」自体になっており、導入後どのように活用するかが明確になっていない。
- ③環境マネジメントシステムが、「既存の経営の仕組み」とは別なものとして構築・運用されている。

## 環境マネジメントシステムは組織のマネジメントシステムの一部である

ISO14001の序文には、次の記述があります。

環境マネジメントに関する国際規格には、他の経営上の要求事項と統合でき、組織の環境上および経済上の目標達成を助けることができる効果的な環境マネジメント

システムの諸要素を組織に提供する意図がある。

これらを効果的なものとするためには、組織に組み込まれて体系化されたマネジメントシステムの中で実施する必要がある。

この規格には、品質、労働安全衛生、財務、リスクなどのマネジメントのような他のマネジメントシステムに固有な要求事項は含まれていないが、その要素は他のマネジメントシステムの要素に合わせたリ、統合したりできる。組織がこの規格の要求事項に適合した環境マネジメントシステムを構築するに当たって、既存のマネジメントシステムの要素を適応させることも可能である。

にもかかわらず、既存のマネジメントシステムの要素を適応させず、独立した環境マネジメントシステムを構築しています（次頁・図1）。このため、「既存の経営システムと環境マネジメントシステムが独立したシステムとして運用され、環境マネジメントシステム

環境マネジメントシステム (Environmental Management System)

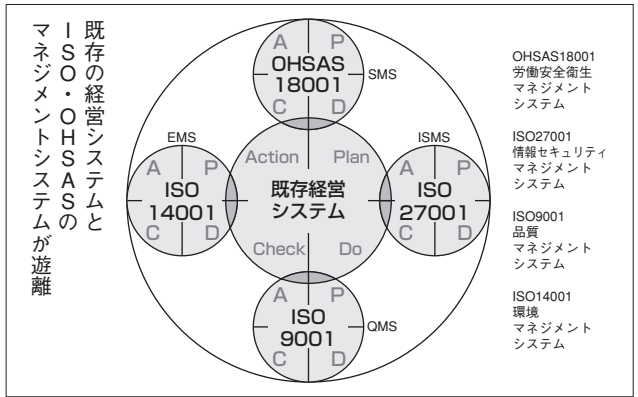


図1 ISOのマネジメントシステム導入組織の現状

既存の経営システムとISO・OHSASのマネジメントシステムが遊離の維持に手間がかかり、既存の経営システムの改善に寄与していない」と言わざるを得ません。

### 最初のISO9000シリーズの導入が間違いの原点

1987年3月に品質保証のための国際規格(マネジメントシステムではない)ISO9000シリーズが発行され、「ISO9000シリーズの認証取得をしていないと、国際

取引が出来なくなる」ということで、経営改善の道具という考えは全く無く、大手各社が一斉に認証取得をしました。この影響を受けて環境マネジメントシステムが発行された時も、認証取得をすることのみが目的で、経営改善の道具という考えはほとんどありませんでした。

ISO14001の認証取得のために、各部門から委員を選出し事務局を任命し、認証取得活動が展開され、職制はほとんど関与しない状況で認証取得が行なわれました。そのため既存のマネジメントシステムの要素を適応しない環境マネジメントシステムを構築してしまい、お金は掛かるが効果が出ないということになってしまったのです。

### マネジメントシステム規格活用の原則

組織が持続可能な発展をするためには、既存のマネジメントシステムの継続的改善が必要です。既存のマネジメントシステムを継続

的に改善するための道具であるマネジメントシステム規格を有効に活用するためには、次の5点に心掛ける必要があります。

#### ① 規格要求事項の意図・目的を正しく理解

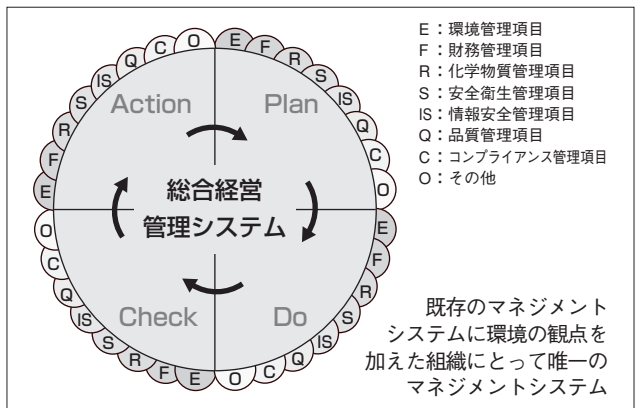
規格書の序文および付属書には規格の意図と目的が書かれているので、それをしっかり読む必要があります。また、代表的な環境マネジメントシステムであるISO14001は英語で作成されており、それを日本語に翻訳しているので、意図や意味するところが十分に表現できていません。

例えば「communicate」周知「Document」文書「legible」読みやすく」などと訳されています。本来の意図からは、かなり意味が違ってきますので、おかしいと思ったら対訳版などで原文と対比させる必要があります。

#### ② 既存の経営の仕組みを活かす

効果的な環境マネジメントシステムを構築するためには、既存の

図2 環境マネジメントシステムと既存のマネジメントシステムの融合



経営の仕組みを活かすことが必須です。

そのために、環境マネジメントシステム規格の意図や要求事項の意味するところを充分理解し、規格の要求事項を組織の実態に合わせて具現化します。その際に、既存の経営の仕組みの要素を当てはめ、欠落しているものを補い、不十分なものを充実させて、「組織にとって唯一の経営の仕組み(図2)」を構築することが必要になります。

③組織の言葉を使用する

どのようにして、これらの要求事項を満たし具体化するかは、5W1Hで考えることが重要です。そして、できるだけ「自分たちの言葉」を使用することがポイントになります。なじみのない規格の言葉をそのまま使用するよりも、自分たちが容易に理解できる言葉や言い回し、自分たち独自の用語や表現を用いる方がわかりやすく親しみが持てるものです。

例えば、

・著しい環境側面↓重点環境管理項目、重点環境課題

・是正処置↓再発防止策

・不適合↓問題点、基準やルールを守っていないこと

・内部監査↓課題発見ヒアリング、問題点検討会

と言い換えたりすることは、わかりやすさの面から効果的であるといえるでしょう。それと同時に、「不適合」や「内部監査」といったものに対する一種のアレルギー

を緩和することができるともかもしれません。

④すべての部門が適用範囲

効果的な環境マネジメントシステムとするためには、環境上の課題を含む経営上の課題について、組織のすべての部門が関わり、それらが本来の役割を果たせるような仕組みを構築し、運用する必要があります。どのような部門でも、必ず企業経営の一翼を担っています。組織の一部を除外した仕組みでは、効果的な環境マネジメントシステムにすることは困難であるといえます。

企画・総務・人事などの間接部門（特に、本社の間接部門）は、開発・製造・営業などの直接部門に対して、役割・責任・権限と体制の決定、就業規則や人事評価制度の制定・改定、従業員の採用、教育計画の策定、コミュニケーションや文書管理の仕組みの整備など、環境のみならず経営上の成果につながる重要な経営の要素を担っています。

したがって、そのような部門が加わらない仕組みは、真の「環境マネジメントシステム」とは言い難く、経営上の成果はほとんど期待できないと言っても過言ではないでしょう。

ただし、「認証取得」という視点においては、諸事情によりどうしてもすべての部門を適用範囲にできない場合があります。その場合は、「仕組みを構築する範囲（適用範囲）」と「認証を取得する範囲（登録範囲）」とを分けて考えても仕方ありません。

⑤不適合（問題点）を広く捕らえる

事故、トラブル、不良品の発生などの発生は経済的な損失の発生のみでなく、環境にも色々な影響を与えます。

これらは、マネジメントシステムに改善の余地があることを示しています。法令順守がされていない、ルールが守られていない、不可抗力とはいえない事故や緊急事態の発生、利害関係者からの苦情、上司からの改善指示、不良品の発

生などは、原因を究明してマネジメントシステムを改善することで類似の問題点の発生を防止することができま

す。ISO14001では、不適合を「要求事項を満たしていないこと」と定義し、その内容については各組織で決めていいことになっていきます。システム改善のきっかけとして、積極的に不適合（問題点）とし幅広く捉えるとよいでしょう。

経営改善の道具として活用

経営層がマネジメントシステム規格を経営改善の道具として位置付け、全員が一丸となり、経営改善を行えば、売り上げ向上、コストダウンの達成、経営リスクの低減、顧客満足の向上、企業体質強化を図ることができ、持続可能な発展を続けることができます。

本稿では、既存のマネジメントシステムに「環境の視点・観点を加えた経営改善のノウハウ」を紹介いたします。次回もお楽しみにお待ちください。

参考文献：「マネジメントシステム進化論」オーム社 中山安弘、中村孝一、齋藤喜孝 共著  
「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