

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5回

エコステージの活用のノウハウと効果 点検 (Check) 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



図5-1 監視および測定

- ①組織は、重点環境管理項目について、運用の鍵となる特性を定常的に監視および測定する方法を確立し、実施し、維持すること。
- ②方法には、以下の項目を監視するための情報の文書化を含めること。
 - a) 重点環境管理項目に関係する運用管理およびその成果
 - b) 経営管理実施計画の進捗状況、目的および目標の達成状況、およびその成果
- ③組織は、法定的およびその他の要求事項に基づくものも含めて、監視および測定の結果を保持すること。
- ④組織は、監視および測定に必要な機器を、校正または検証し、その記録を保持すること。

今回は、「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点検「C (Check)」の要求事項の意図・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について紹介します。

「C」は「PDCAサイクル」を回す原動力

組織によっては、「P・P・P」や「P・D・P・D」のように点検「C」が欠落してしまい、PDCAサイクルがきちんと回っていないケースが多くみられます。

「点検」の要求項目のなかに、「監視および測定」「順守評価」「問題点並びに是正処置および予防処置」「内部監査」の4項目があり、「点検」が確実に機能するようになっています。

5.点検

5-1 監視および測定 (図5-1)
信頼性のある監視測定結果を得るための要求事項です。

確実且つ適切な監視測定

監視測定された結果に信頼性がなかったり、監視測定結果の記録

が保管されていないなかったりすると、異常やトラブルの原因究明が出来ず再発防止等の改善を行うことが出来ません。監視測定を確実に且つ適切に実施するため監視測定手順 (5W1H) を文書化し、その手順通りに監視測定し、その結果が記録され、保管されている必要があります。また、監視測定とその記録を保管するための手順 (5W1H) を文書化し、監視測定を行う人をつかり訓練する必要があります。

目標は、進度管理表や月報会等で確実に監視されるので、維持管理項目についても、目標に設定し「経営管理実施計画」に盛り込むと良いでしょう。

監視測定に機器を使用する場合、その機器が校正または検証されていないと、測定値に信頼性が得られません。校正または検証を正確に実施して、記録を保持する必要があります。定期的に管理者が手順通り監視測定を行っているか確認します。さらに内部監査や第三者監査により確認し、手順通

図5-2 順守評価

- ①組織は、適用される法令や、自ら適用することを決定した法令の要求事項の順守状況を、定期的に評価するための方法を確立し、実施し、維持すること。
- ②組織は、同意したその他の要求事項の順守状況を、定期的に評価するための方法を確立し、実施し、維持すること。この方法は、法令に関する順守状況の定期的評価の方法に含めても良いし、別途定めても良い。
- ③組織は、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状況について、定期的評価の記録を残すこと。

り監視測定がされていない場合や監視測定結果に妥当性がない場合は、監視測定手順や監視測定機器の校正手順を見直し改善します。

5-1-2 順守評価 (図5-1-2)

法的小よびその他の要求事項を確実に順守しているか確認するための要求事項です。

本等に法等に違反が無い評価

監視測定をしていても、法順守できているか評価していないと法は守れません。監視測定が連続測定され記録されている場合や、監視測定を外注している場合は、監視測定はされているが法違反になつていても誰も気づいていないという場合が散見されます。法的要求事項および順守すると決めたその他の要求事項が守られているかを評価する方法について、5W1Hを明確にし、定期的に確実に評価できる方法に改善する必要があります。

その他の要求事項についての評価も重要

法的要求事項に比べ、親会社、取引先、業界、地域等の要求事項や自組織のルール等の「その他の要求事項」については順守評価がされないことが多いですが、これらの「その他の要求事項」を守っていない場合は、利害関係者の信頼を失い、売り上げが減少したり、苦情が増加したりします。特に自

図5-3 問題点および是正処置・予防処置

- ①組織は、発生した問題点および発生するかもしれない問題点に対応するための方法、並びに是正処置および予防処置をとるための方法を確立し、実施し、維持すること。
- ②その方法では、以下の事項を定めること。
 - a) 問題点を特定し、修正し、それらの環境影響を緩和するための処置をとる
 - b) 問題点を調査し、原因を特定し、再発を防ぐための処置をとる
 - c) 問題点の発生を予防するための処置の必要性を評価し、発生を防ぐために立案された適切な処置をとる
 - d) とられた是正処置および予防処置の結果を記録する
 - e) とられた是正処置および予防処置の有効性をレビューする
- ③とられた処置は、問題点の大きさや生じた環境影響に見合ったものであること。
- ④組織は、是正処置および予防処置の結果として生じた仕組みおよび方法の変更を、環境経営システムで使用するすべての関連文書に反映させること。

組織のルールが守られない場合は法的要求事項の違反にもつながりますので、「その他の要求事項」の順守評価も確実に実施できる手順(5W1H)を明確にし、実施することが重要です。

5-1-3 問題点および是正処置・予防処置 (図5-1-3)

発生した事故、トラブル、クレーム、目標未達成等の「問題点」

「問題点」は「改善の母」

「問題点」というと「とても悪いこと」「あつてはならないこと」のように受け止めがちですが、「問

(ISO14001では不適合)」が発生した場合や発生する可能性がある場合に、マネジメントシステムに関する原因を究明しマネジメントシステムを改善し、再発防止や発生を予防するための要求事項です。

図5-4 内部監査

- ①組織は、内部監査を、あらかじめ定められた間隔で計画し、実施すること。
- ②監査方法には、以下の項目が含まれていること。
 - a) 監査の計画、実施、結果の報告に関する具体的内容、方法、および役割、責任
 - b) 監査に伴う記録の保持に関する具体的内容、方法、および役割、責任
 - c) 監査基準、適用範囲、監査の頻度およびやり方を、どのように決定するかの方法
- ③組織は、内部監査の計画および監査プログラムを作成し、維持すること。
- ④組織は、内部監査の計画および監査プログラムについて、組織および部署における活動の環境上の重要性、および前回までの監査の結果を配慮すること。
- ⑤組織は、内部監査を、定められた計画、監査プログラム、および監査方法に従って実施すること。
- ⑥組織は、内部監査において、以下の判定を行うこと。
 - a) 環境経営システムが、各ステージの規格要求事項を含め、環境経営のために自ら定めた事項に適合しているかどうか
 - b) 環境経営システムが、適切に実施され、維持されているかどうか
- ⑦内部監査の結果は経営層に提供すること。
- ⑧監査員が、監査の対象となる活動に関する責任を負っていない。

「問題点」は、改善の「きっかけ」であり「チャンス」であるといえます。マネジメントシステムに問題があってもなかなか気付かないものですが、「問題点」の検出によってマネジメントシステムの問題点が明らかになり、それを改善す

ることにより、従業員の育成を含む組織の体質改善を図ることができるところです。したがって「問題点」については、「発生するか、しないか」というより「再発するか、しないか」です。「問題点」の原

因追究が充分でないために、同じような問題（不適合）が繰り返され、結果的に「もぐら叩き」に終始しているようなケースも多くみられますが、この連鎖を断ち切るこそが重要です。

「発生した不適合」を悔やまず、逆に、それをきっかけとして、不適合の真の原因を「仕組み（マネジメントシステム）の問題点」に求め、従来の仕組みや仕事のやり方を根本的に改善していけば、経営管理の仕組みの強化につなげることができます。まさに「問題点は改善の母」といえます。

「問題点」は幅広く

規格外・管理外製品、事故、苦情、怪我、作業ミス、設備故障、法違反、手順違反等の発生や目標未達成等はすべて問題点であり、必ず環境影響が出ます。また、これらの問題点が発生するのは、仕組み（マネジメントシステム）に改善すべき点があるためです。問題点を幅広く捉え、マネジメントシステムの改善を図ることで、体

質強化を図ることが出来ます。

規格は「問題点の原因」の

「解答集」

問題点の原因は、組織のマネジメントシステムに原因があります。一方規格要求事項はシステム上の重要な点について規定していますので、適切な原因追究を行っていくと、必ず規格要求事項のいずれかにたどり着くということになります。すなわち、エコステージ規格は問題点の原因究明の回答集です。

5-4 内部監査 (図5-4)

内部監査は、環境マネジメントシステムの「PDCAサイクル」を回す上で極めて重要なプロセスであり、システム改善の原動力となるものです。組織のマネジメントシステムが規格要求事項および自ら決定した事項に適合し、方針や目標達成に有効に機能し、意図したとおりの結果となっているかどうかを確認し、意図したとおりの結果となっていない場合は、マネ

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
「環境経営評価・支援システム評価および活用の手引き」一般社団法人エコステージ協会

ジメントシステムのどこに問題があるかを一緒に考え、解決策を検討し、マネジメントシステムを改善するための要求事項です。

内部監査は「ルール違反の取締り」ではない

「内部監査」というと、「ルール違反の取締り」のように受け止められがちです。しかし内部監査で発見される問題は、仕組みを大きく変えるきっかけを与えてくれるものですので、内部監査を「健康診断」のように捉えて、監査員が被監査者の協力を得ながら、対象組織の抱える問題点をしっかりとすくい上げ、監査員が問題点の真の原因や適切な解決策について、被監査者とともに考えていくことで、マネジメントシステムの継続的改善につなげることができ

被監査部署の責任者を支援

内部監査を行うに当たっては、被監査部署の責任者が内部監査の意義を理解し、監査に積極的に協

力してくれることが極めて重要です。事前に、あるいは内部監査の冒頭で、責任者の考えを引き出し、それを反映させた監査を実施することが必要です。

「パフォーマンス」から「システム」を見つめる

内部監査において、マネジメントシステムの「適合性」を評価する場合、規格や手順書を基準として監査することが一般的ですが、それだけでは「有効性」を評価することはできません。システムやプロセスが有効であるかどうかは、そのシステムやプロセスのアウトプット（パフォーマンス）に着目する必要があります。

「パフォーマンス」とは、「目的・目標の達成状況」や「法的およびその他の要求事項の順守状況」、あるいは「人材育成の状況」や「環境パフォーマンス」などであり、それらは文書や記録などに残されます。そして、システムやプロセスの「有効性」を評価するために、文書や記録が作成され

ているかどうかだけでなく、むしろその内容が適切であるかどうかを確認しなければなりません。そして、それらが「適切でない」と判断された場合には、「システム」のどこに問題があるのかを探り、その真の原因を除去する必要があります。

既存の監査を活用

監査役による財務、コンプライアンス等経営状況の監査や工場などで行われている、安全パトロール、品質パトロール等も内部監査といえます。これらの監査が規格要求事項を満足するように改善して行うのが良いでしょう。

「人」を責めずに

「システム」を攻めよ
内部監査で重要なことは、「人を責めてはいけない」ということです。内部監査とは、監査員が被監査者と一緒に問題点を発見し、原因を明らかにする活動ですので、「人を責める」姿勢で臨むと、被監査者が心を閉ざしてしまい、

その結果、問題点が発見しにくくなったり、問題点を率直に認めてくれなかったり、原因を一緒に考えてくれなかったりすることになります。

逆に「システムを攻める」姿勢で内部監査を行うと、被監査者が心を開き、自ら問題点を発見したり、提示してくれたりするようになります。さらに、自らその原因を考え、前向きな姿勢で是正処置など対策に取り組んでくれるようになります。「人」を責めずに、「システム」の改善を支援し、被監査者に内部監査が「役に立った」「助かった」と思われる内部監査を行う必要があります。

次回の最終回では、実施・実行（Do）の要求項目の「緊急事態への準備と対応」と見直し・改善（Act）についての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とシステム全体の改善の方法について紹介します。

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