

# 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4回 エコステージの活用のノウハウと効果 実施・実行 (Do) 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)



前号は、計画 (Plan) 編 1.~3.を解説しました。

1. システム全般と組織管理
2. 環境方針
3. 目的および経営管理実施計画

今号は、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に着目し、実施・実行 (Do) の要求事項の「意図・目的の説明」と「環境の視点・観点を加えた経営改善のノウハウ」について、続編として4.から紹介します。

### 4. 実施および運用

#### 4-1 教育訓練および内部コミュニケーション (図4-1)

従業員が仕事に必要な力量を持ち、決め事やルールを守ると共に、内部コミュニケーションが確実に行われ、課題解決や目標を達成するための要求事項です。

#### 教育訓練や自覚させるための方法の改善が必要

従業員の力量が重要であることは充分認識され、教育訓練されていますが、力量不足や自覚不足に

よる目標未達成やトラブルが発生しています。これは、必要な知識、技能、経験等が不明確だったり、力量の評価方法に不備があったり、自覚させる方法が不十分だったりするためです。

よって、仕事に必要な知識、経験、技能の明確化と、その評価方法を構築し実施する必要があります。

また、図4-1の規格要求事項④内の a)~d) を自覚させるための方法として、個人面談、業績評価、賞罰などを適切に運用する必要があります。

教育訓練では、教育訓練を計画通り実施したか、実習を予定通り

受けたか、を評価するのではなく、教育訓練の目的が達成できているか、本当に仕事が出るようになったか、ルール違反がないか、などを評価する必要があります。

#### コミュニケーションの基本はドキュメント

色々な方法で内部コミュニケーションを行っていますが、情報が正確に伝わらずトラブルや問題が発生しています。

色々なドキュメント (下の定義参照) は、すべてコミュニケーション手順の一部です。組織図に基づいたドキュメントによるコミュ

- 図4-1 教育訓練および内部コミュニケーション
- ①組織は、重点環境管理項目に関係する作業について、必要な力量を持つ要員を従事させること。
  - ②力量を持つ要員を従事させていることを示す記録を保持すること。
  - ③組織は、環境管理項目の管理と環境経営システムの運用に必要な教育訓練のニーズを明確にし、それに基づく教育訓練または必要な処置を実施すること。また、教育訓練およびその他の処置の記録を保持すること。
  - ④組織は、以下の項目を自覚させるための方法を確立し、実施し、維持すること。
    - a) 方針および方法、並びに環境経営システム運用のための計画やルールに適合することの重要性
    - b) 自分の仕事に伴う重点環境管理項目とそれに関係して起こっているまたは起こりうる環境影響、および自分の作業を改善することによる環境上の利点
    - c) 環境経営システムを確実に運用するための役割および責任
    - d) 決められた方法を守らなかった場合に起こりうる結果
  - ⑤組織は、環境管理項目の管理と環境経営システムの運用について、組織内部のコミュニケーションの方法を確立し、実施し、維持すること。

ドキュメントの定義：情報及びそれを保持する媒体。参考1. 媒体としては、紙、磁気、電子式若しくは光学式コンピュータディスク、写真若しくはマスターサンプル、又はこれらの組合せがあり得る。

図4-2 外部コミュニケーション

- ①組織は、外部の利害関係者からの情報を受け付け、文書化し、対応するための方法を確立し、実施し、維持すること。
- ②組織は、重点環境管理項目について情報公開を行うかどうかを決定し、その決定を文書化すること。
- ③情報公開を行うと決定した場合は、その方法を決定し、実施すること。

図4-3 文書類

- 組織は、環境経営システムに関係する文書に以下のものを含めること。
- a) 環境方針、目的および目標
  - b) 環境経営システムの適用範囲の記述
  - c) 環境経営システムの主要な要素とそれらの相互作用を記述したもの
  - d) 環境経営システムに関する文書を参照することができるようなもの
  - e) 各ステージの規格で求められている記録や文書
  - f) 重点環境管理項目に関する計画、運用および管理のために、組織が必要であると判断した記録や文書

よびリスクを低減するための要求事項です。

**外部とのコミュニケーションは重要**

顧客を含め、社外の人から情報を得るのは困難です。社外からの情報に対して確実に対応する必要があります。つまり、社外からの情報は、確実にドキュメント化し共有する必要があります。

また、無意識に表情や態度でもコミュニケーションを行っているので、表情や態度をコントロールするための手順を構築し、実施する必要があります。

**4-1-2 外部コミュニケーション**

顧客を含む利害関係者との適切なコミュニケーションは、課題の明確化、利害関係者の信頼確保お

**4-1-3 文書類 (図4-1-3)**

日本語にはドキュメントに相当する言葉はなく、文書と翻訳され

図4-4 文書・記録の管理

**4-4-1 文書の管理**

- ①組織は、各ステージの規格で求められている文書および環境経営システムで必要とされる文書を管理すること。
- ②組織は、文書を管理するための方法を確立し、実施し、維持すること。
  - a) 文書の発行前に、適切かどうか判断し、承認する
  - b) 文書をレビューし、必要に応じて更新し、再承認する
  - c) 文書の変更および改訂の状況を識別する
  - d) 文書の適切な版が、必要な時に、必要な所で使用できる状態にする
  - e) 文書が読みやすく、容易に識別可能な状態にする
  - f) 環境経営システムの計画および運用のために、組織が必要であると判断した外部で作成された文書を明確にし、配付を管理する
  - g) 廃止文書が誤って使用されないようにし、それを何らかの目的で保持する場合には、適切な識別をする

**4-4-2 記録の管理**

- ①組織は、環境経営システムに関連する記録を、特定すること。
- ②記録の識別、保管、保護、検索、保管期間および廃棄のための方法を確立し、実施し、維持すること。
- ③記録は、読みやすく、識別可能で、追跡可能な状態を保つこと。

ていますが、動画、写真、限度見本等も含まれます。プロセスを確実に実施する上で重要であり、業務上必要な情報、手順、記録等マネジメントに必要な情報をドキュメント化するための要求事項です。

**必要なドキュメントは「見える化」し共有化**

「経営に必要なドキュメント(記録を含む)とは何か」を明確にし、既存のドキュメントを整理して、

必要なドキュメントがない場合は作成します。

**4-1-4 文書・記録の管理 (図4-1-4)**

効果的な経営を行うために必要

経営に必要な「ドキュメント(記録を含む)」を、マネジメントの主要な要素と、それらの相互作用の記述したドキュメント(いわゆるマニュアル)で参照が出来るようにし、従業員が共有化できるようにする必要があります。マニュアル作成のポイントは、既存のドキュメントを引用して、出来る限り簡単に分かりやすいものにする事です。

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

不可欠なドキュメントが適切に管理され、確実に活用されるようにするための要求事項です。

### 活用されるためのノウハウ

文書管理のルールは既に決められていることが多いと思われるですが、次のような問題点も現実としてあります。

- ・ドキュメントの承認手続きが煩雑で改訂がされない
- ・文字が多く読みにくい（絵、写真、表が使われていない）
- ・動画などの電子文書・写真・限度見本などは、文書とは思われていないので管理の対象になっていない

管理対象のドキュメントを明確にし、リスト化等により「見える化」し、関係者で共有化することが重要です。出来る限り動画や写真を活用して、箇条書、表組、フロー図、グラフ化、色分けなどで見やすく（規格はlegibleを読みやすく）と表現）読みやすくします。特に、教育訓練に使う作業手順書は動画で作成するのが効果的です。承認については、形式的なもの

ではなく、適切な人が行う必要があります。例えば、作業手順書は手順書を使う人の賛同を得るなどの適切な承認（approve・賛成、同意）をする必要があります。また、手順書は、戸棚ではなく、実際に使用する現場に置きます。例えば、運転手が使用する手順書は、運転席に保管する必要があります。

記録は改訂・再作成が出来ないため、確実に保管されていないといけないのですが、紛失したり、取り出すのに時間がかかったりすることが多く、年間1人150時間間も記録を探しているといわれています。記録には重要な情報が含まれていますので、記録の廃棄方法も含め記録管理の方法（5W1H）を明確にして、確実に守らせる必要があります。

### 4-5 運用管理（図4-5）

目標実施計画や日常業務遂行を確実に実施し、方針・目標を確実に達成するための要求事項です。

日常業務を確実に遂行するために、手順のドキュメント化が必要工場などでは、TPM活動、Q

図4-5 運用管理

- ① 組織は、方針や目的および目標の達成に向けて、重点環境管理項目に関する運用を明確にし、計画すること。
- ② 方法を文書化したものが無いと方針や目的および目標から逸脱するかもしれない活動については、方法を文書化したものを確立し、実施し、維持すること。
- ③ 方法を文書化したものには、運用基準を明記すること。
- ④ 組織は、採用している、または採用を決定した「物品」が重点環境管理項目となる場合に、その物品に関する管理の方法を確立し、実施し、維持すること。
- ⑤ 業務委託している「サービス」が重点環境管理項目となる場合には、そのサービスに関する管理の方法を確立し、実施し、維持すること。
- ⑥ 組織は、請負者を含む供給者に、順守すべき方法および要求事項を伝達すること。

C活動により、運用管理の方法をドキュメント化し、従業員や原材料、部材、設備、サービスの提供者に対して伝えていきます。しかしドキュメントに不備があったり、確実に伝達出来ていなかったりするために、トラブルが発生してきます。

方針、目標の実現に必要な環境管理項目を含む、経営管理項目を実行するための手順について5W1Hを明確にし、

- ・ 操作一覧表
- ・ チェックリスト
- ・ フロー図
- ・ 絵、写真、動画

などでドキュメント化し、分かりやすいドキュメントにする必要が

あります。取引先に関係するものについては、指示書、契約書、見積書などでドキュメント化し、確実に伝達する必要があります。

**緊急事態への準備および対応**

実施および運用の要求事項には、事業継続マネジメント（BCM）に必要な「緊急事態への準備および対応」の要求事項が含まれていますが、紙面の関係で、本稿第6回「最終回」で記述させていただきます。

次回は、点検（Check）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