

## 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3回

## エコステージの活用のノウハウと効果 計画 (Plan) 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)



アウトソース先も管理対象  
効果的な経営を行うためには、  
外注、調達、請負等アウトソース  
先に要求事項を守ってもらうこと  
が重要です。そのためには、外部  
も含めた適用範囲を明確にし、こ

1-1 システム全般 (図1-1)  
マネジメントシステム全般と管  
理対象を明確にするための要求事  
項です。

### 1. システム全般と組織管理

方針実現のために、「PDCA  
サイクル」を確実に回すことがで  
きるように改善するには、まず体  
系的な経営システムに改善する必  
要があります。これからは、「P  
DCAサイクル」を確実に回すた  
めのエコステージ規格要求事項並  
びに、その意図・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紹介します。

本稿では、適用範囲、組織管理、  
方針、計画 (Plan) について詳し  
く述べます (図に示した部分はエ  
コステージ規格要求事項)。

4M+1Eとは？  
・ Man (人) .. 知識、技能、力量  
・ Material (物) .. 原材料、部材、  
部品等

1-2 組織管理 (図1-2)  
人的資源を含む資源を効果的に  
活用するための要求事項です。

### 1-2 組織管理 (図1-2)

これから説明する要求事項が確実に  
守られるようにする必要がありま  
す。管理の対象を広く捉えて直接  
指示命令できる範囲のみでなく、  
影響力を行使できる範囲も管理の  
対象として「見える化」し、関係  
者に伝えておく必要があります。

資源は効果的に活用  
資源 (4M+1E) が使えない  
と、日常活動も改善活動も出来ま  
せん。

図1-1 システム全般

- ①組織は、環境経営システムを確立し、文書化し、実施し、適切に維持、改善するために、エコステージ規格の要求事項を、自分たちの組織に見合った方法で、具体的にどのように実現していくのかを決定すること。
- ②組織は、環境経営システムの適用範囲を適切に定め、文書化すること。

図1-2 組織管理

- ①経営層は、環境経営システムを確立し、実施し、維持するために必要な経営資源を利用できるようにすること。
- ②組織は、役割、責任および権限を、適切かつ具体的に定め、文書化すること。
- ③組織は、定められた役割、責任および権限を確実に要員に伝達し、理解させること。
- ④最高経営層は、管理責任者 (複数も可) を指名し、確実に環境経営システムを確立し、実施し、維持するために必要な役割、責任および権限を、管理責任者に与えること。
- ⑤管理責任者は、システムの見直しのために、システム改善のための提案を含めて、環境経営システムの実績を最高経営層に対して報告すること。

等  
・ Machine (設備) .. 設備、治工具  
・ Method (手順) .. 作業手順、管理手順、検査手順等  
・ Engineer (技術) .. 新技術導入、技術開発  
大企業では、人的資源の確保、設備投資、備品購入、経費等は、経営状態、経営戦略を配慮しながら、稟議規程等の手順で資源を使えるようになってきている事が多いで

すが、中小企業では、経営層のみが資源を使えるようになっていく場合も多いです。

有効に資源を利用できるようにするために、経営層のみではなく、責任者が、必要な資源を明確にし、経営層に提案し、経営層が適切に決定できるようにする必要があります。

### 役割と責任は具体的に

業務管理、設備管理、人事管理、安全管理、環境管理、情報管理、コンプライアンス管理などについての役割、責任および権限が職務分掌や役割分担表等に定められている場合が多くありますが、「○」に関する「こと」のようなあいまいな表現になっています。

また、職務分掌は全員に公開されていないことが多いです。全員の役割を具体的に「見える化」し、本人および関係者に周知することで、本人のやる気を高め、関係者からの情報が得られやすくなります。特に業績評価について個別に面談し、役割や期待を伝えることは、効果的です。

### 部門長は管理責任者

日本では管理責任者という用語はあまり使いませんが、各部門長が管理責任者の役割を担っています。そして、総務部長等スタッフの部長が組織全体の経営システムを構築し、経営層の承認を得て運用し、必要に応じて改訂しています。また、各部門長はその部門の経営システムを他部門の合意を得ながら構築し、経営層の承認を得て運用し必要に応じて改訂しています。つまり各部門長は、管理責任者として任命されているということです。

## 2. 環境方針 (図2)

環境の視点・観点を含む経営方針

針の作成と方針達成を確実にするための要求事項です。

方針は分かりやすい言葉で具体的に  
方針は、従業員に「各人が何をすべきか考え行動させるため」と顧客や利害関係者に「この会社と取引してみよう」と考えたり、製品・サービスを使用してみようと  
品・サービスを使用してみようと思わせたりするため」なので、従業員を含む利害関係者に分かりやすい言葉で、具体的に示すことが重要です。

### 環境方針という名前は不要

環境方針という名前の方針を作る必要はなく、環境の視点を加えた改善や法等、要求事項の順守についての約束を含む方針が文書化

されていることが要求されています。環境の視点を加えた改善というのは、ISO14001で使われている汚染の予防という言葉そのまま使うのではなく、汚染の予防の内容(例、汚染物質または廃棄物の発生源の低減または排除、プロセス、製品またはサービスの変更、資源の効率的使用、代替材料および代替エネルギーの利用、再利用、回収、リサイクル、再生、処理)などを、わかり易い言葉で表現することが重要です。

### 方針の実現を全員で考える

方針を実現するためにどうするかを考えさせることが重要です。期首に社長が説明して方針を掲示するのみでなく、方針の実現、目標の達成のための意見交換、また方針が実現しているかの検証・検討をするための方法(5W1H)を明確にし、実施します。

## 3. 計画の具体策

### 3-1 環境管理項目 (図3-1)

図2 環境方針

- ①最高経営層は、組織の方針を定め、それを文書化し、実行し、維持すること。
- ②方針は、組織の活動、製品およびサービスの性質、規模および環境影響に対して適切であること。
- ③方針には、以下の内容を含めること。
  - a) 継続的改善および汚染の予防に関する確約
  - b) 環境管理項目に関して適用される法令を順守するという確約
  - c) 環境管理項目に関して組織が同意する適用可能なその他の要求事項を順守するという確約
- ④方針は、目的、目標および経営管理実施計画を設定し、レビューするため、および行動するための枠組みを与えるようになっていること。
- ⑤組織は、要員に方針を理解させ、それに基づいた行動ができるようにすること。
- ⑥組織は、方針を一般の人々が入手できるようにすること。

図3-1 環境管理項目

- ①組織は、管理できる項目および影響を及ぼすことができる項目を対象として、環境管理項目を調査し、特定するための方法を確認し、実施し、維持すること。組織は、環境管理項目を特定し、その調査および特定に関する情報を文書化すること。
- ②特定に際しては、既に計画されたまたは新規の開発、あるいは、新規のまたは変更された活動、製品およびサービスについても考慮に入れること。また、非定常時や緊急事態における環境管理項目についても配慮すること。
- ③組織は、重点環境管理項目を決定するための方法を確認し、実施し、維持すること。重点環境管理項目を決定し、その決定に関する情報を文書化すること。
- ④環境管理項目の調査および特定に関する情報、および重点環境管理項目の決定に関する情報は、常に最新のものとしておくこと。
- ⑤組織は、環境経営システムを確認し、実施し、維持する際に、重点環境管理項目を確実に反映させること。
- ⑥組織は、要員に、関連する重点環境管理項目について理解させておくこと。

管理すべき事項を明確にし、その管理すべき事項に係る人に周知徹底し、確実に管理出来るようにするための要求事項です。

### 環境課題の「見える化」

中小企業の場合は、環境の観点の課題が見落とされる場合があります。管理したり、改善したりしなければいけない環境課題を「見える化」し、関係者に確実に伝え、確実に改善したり、管理出来るようにする必要があります。

### 特定した課題を有効活用

活動やサービス・製品を変更する時や、年度末に品質、安全、財

務等、色々な観点から課題を特定しています。しかし、特定結果は記録として残されず、活動、サービス・製品の変更を行う時や年度末に、毎度、同じように課題を特定しています。

規格は、記録を見直すことを要求しており、規格の要求事項を満足するように改善した方が、課題を確実に特定することができ、経営システムに反映することが出来ます。また、決定した重点環境管理項目を含む重点経営管理項目の記録を残し関連する従業員に周知することで、新人や異動者に関連する課題を確実に示すことが出来、経営の効率化を図れます。

図3-2 法的小およびその他の要求事項

- ①組織は、環境管理項目に係る以下の要求事項について、それらを特定するための方法を確認し、実施し、維持すること。その方法に則って、関係する要求事項を特定し、リスト化すること。
  - a) 適用される法令の要求事項
  - b) 自ら適用することを決定した法令の要求事項
  - c) 組織が同意するその他の要求事項
- ②組織は、特定された要求事項について、それらを環境管理項目に具体的に関係付けるための方法を確認し、実施し、維持すること。
- ③組織は、特定され、環境管理項目に係る関係付けられた法的要求事項およびその他の要求事項を周知し、情報が利用できるようにすること。
- ④組織は、法的要求事項およびその他の要求事項の最新情報を調査すること。

### 将来の課題も特定

管理項目は過去や現在の課題のみでなく、将来の課題（発生が予測されるものも含む）を特定します。将来の課題は大きなリスクを含んでいるものもあり、リスクを回避したり、許容できるレベルに低減したりすることを目標に設定します。

また、回避や軽減できないものについては、第6回で記述する緊急事態への準備および対応の要求事項で対応します。将来の課題を確実に特定し対応すれば、事業継続マネジメント(BCM)が出来ます。すなわちエコステージの要求事項に対応すればBCMも出来ることとなります。

### 3-2 法的小およびその他の要求事項(図3-2)

守らなければいけない法律や業界、地域等の利害関係者の要望など、その具体的な内容を「見える化」し、関係する人が情報を利用出来るようにするための要求事項です。

### 法律さえなかなかならない

多くの組織では、「法令順守は確実にできている」と思われています。しかし、ISO14001を導入する際の法的要求事項を明確にする過程で、行政への未届けがあったり、産業廃棄物のマニフェスト管理が適切でなかったりと、法令が順守できていないことが明らかになる場合が多くあります。

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

| 製品の要素   | 環境管理項目   | 品質管理項目                             | 財務管理項目           | 安全衛生管理項目                      | コンプライアンス管理項目                                      |
|---------|--|------------------------------------|------------------|-------------------------------|---|
| 製品開発    | 輸送時の燃料使用<br>製造時の廃棄物発生<br>使用時の電気使用<br>使用時の薬品使用<br>使用後の廃棄物発生 | エネルギー使用<br>操作性向上<br>薬品の使用<br>廃棄コスト | 原材料コスト<br>製品価格   | 製品安全<br>有害物質使用                | リサイクル適正化<br>有害物質代替                                |
| 製造      | 資源の使用<br>廃棄物発生<br>VOC排出<br>エネルギー使用                         | 作業ミス発生<br>規格外品発生                   | 歩留まり             | 挟まれ事故<br>転倒事故<br>有害ガス吸入<br>感電 | 排水基準オーバー<br>騒音・振動<br>ダイオキシン排出<br>廃棄物管理<br>道路交通法違反 |
| 製品輸送・販売 | 輸送燃料使用<br>梱包廃棄物発生  | 輸送時の破損<br>納期遅れ                     | 在庫量増加<br>資金回転率低下 | 交通事故発生                        |   |
| 製品の使用   | エネルギー使用<br>処理薬品使用<br>廃液の発生                                 | ランニングコスト<br>故障停止                   |                  | 薬傷発生<br>硫化水素中毒                | PL法   |
| 製品の廃棄   | 廃棄物発生<br>材料リユース<br>薬品流出                                    | 納品遅れ                               |                  | 薬傷発生<br>硫化水素中毒                | 廃棄物処理法  |

資料 製品の環境管理項目を含む経営管理項目

図3-3 目的、目標および経営管理実施計画

- ①組織は、業種および業態に対して適切な目的および目標を設定し、文書化すること。
- ②目的および目標は、方針と整合させること。
- ③目的および目標は、その達成度が判定可能となるように定めること。
- ④目的および目標を設定する際、およびレビューする際に、法的要求事項および組織が同意するその他の要求事項、並びに重点環境管理項目を確実に反映させること。
- ⑤目的および目標を設定する際、およびレビューする際に、技術上の選択肢、財務上、運用上および事業上の要求事項、並びに利害関係者の見解を配慮すること。
- ⑥目的および目標は、必要な部門および階層で設定すること。
- ⑦目的および目標を達成するための経営管理実施計画を策定すること。
- ⑧経営管理実施計画には、目的および目標を設定した部門および階層における責任者を明記すること。
- ⑨経営管理実施計画には、目的および目標を達成するための具体的手段およびスケジュールを明記すること。
- ⑩経営管理実施計画は、関連する部門または階層の要員に、確実に伝達すること。

守るべきことを「見える化」する  
守られない理由として、「法等の守らないといけない要求事項の特定や、それが適用される対象が明確になって（見える化出来て）いない」「実務担当者が何を守らないといけないか理解していかない」などの原因が挙げられます。守らないといけないことを具体的に「見える化」すると共に、守らなければいけない人に、「見える化」した情報を周知する必要があります。そのための方法（5W1H）を具体的に決め、実施する必要があります。

また、法的要求事項等は改定されますので、定期的に見直す必要があります。

3-3 目的、目標および経営管理実施計画（図3-3）  
方針を実現するため、環境の視点を加えた目標を設定し、その目標や法およびその他の要求事項の順守を達成するための計画（5W1H）を作成するための要求事項です。

目標の「見える化」  
どんな組織にも目標は存在しますが、「見える化」出来ていない場合があります。「見える化」し

ていない場合は、達成することは極めて困難です。目標設定のための帳票を作成し、目標設定および承認が確実に出来るようにします。帳票には目標設定手順（5W1H）を明確にします。

目標は進捗状況も含め、達成度の評価を可能にする必要があります。目標の設定や見直しを行う場合は、確実に重点環境管理項目を含む、「経営重点管理項目」「法等の守らないといけない要求事項」を確実に反映させる必要があります。

目標達成のための実施計画作成  
目標達成には第三者が見て、どのように実施するかイメージできる程度に、具体化した実施計画（5W1H）を作成しないと達成は困難です。目標実施計画を「見える化」するための帳票を準備し、「見える化」する必要があります。

次回は実施・実行（Do）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説明します。

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