

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2回

環境マネジメントシステム規格「エコステージ」の活用による環境経営の実現

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



環境マネジメントシステム規格について

第1回では環境マネジメントシステム規格を経営改善の道具として活用し、効果的な環境経営を行うことの重要性について説明しました。環境マネジメントシステム規格としては国際規格のISO14001があります。しかし、左記の問題点があり、これから環境経営に取り組みようとしている中小企業にとっては、活用が難しい規格となっています。

- ・英語の直訳のため、理解が難しく、規格の意図や目的が理解されていない
- ・審査でのコンサルティングが禁止されている
- ・認証取得が目的として導入された企業が多く、その影響が残っている経営改善の道具として機能していない
- ・認証取得維持コストが高い

一方、中小企業にとっても比較

的取り組みやすい日本生まれの環境マネジメントシステム規格として、「エコステージ」「エコアクション21」「KES」があります。

財務改善と環境改善に視点を置いたエコステージ

第2回で紹介するエコステージ規格（以下、エコステージ）は、ISO14001に準拠しつつそれを補完するものとして、2000年に提唱された日本独自の「環境経営評価・支援システム」です。このエコステージは、認証取得を主たる目的とはせず、既存の経営の仕組みを活かして、環境と経済の両方に重点を置いた経営（環境経営）を実現するための仕組みです。

名称は、「エコロジー」と「エコノミー」の両方の「エコ」に、5つの段階から構成されていることを表す「ステージ」が結びついて生まれしました。一般社団法人エコステージ協会によって、その普及推進と認証・運営がなされています。

エコステージの多岐にわたる特徴

① 既存の経営システムの改善

エコステージは、既存の経営システムを環境経営システムに改善することを基本としています（図1）。そのため、ISO14001の導入の問題で、既存の経営システムと遊離した環境マネジメントシステムが、構築されることなく改善が実現します。

② 段階的な取り組みと定量的な評価

現状の経営システムを活かして、ムリ、ムダ、ムラをなくすことから、環境配慮製品の開発、グリーン調達対応、CSR対応に至るまで、段階的に環境経営を実現することができます。また、実現の度合いが定量的に評価されるため、さらなる向上に取り組みやすい仕組みとなっています。

エコステージでは、各組織に合った環境経営の仕組みを構築し、それを段階的に高めていくことを目的として「環境経営の導入」内

エコステージ協会URL <http://www.ecostage.org/>

図1 環境経営とエコステージ

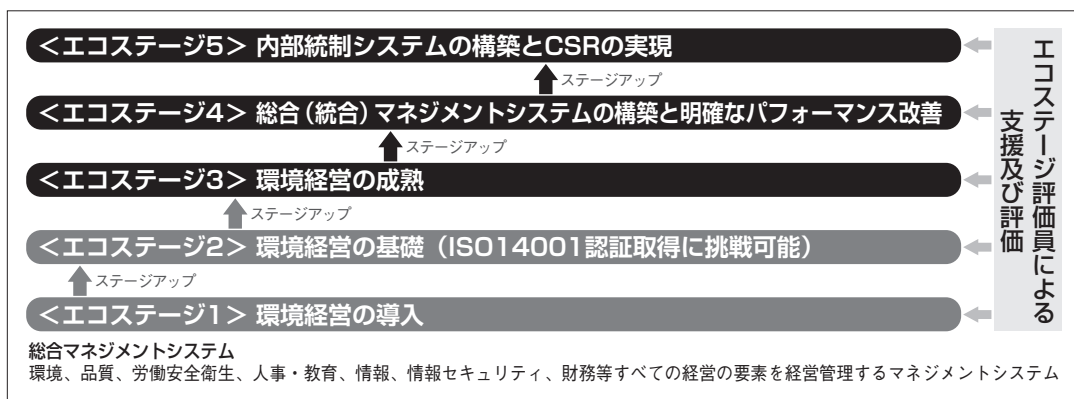
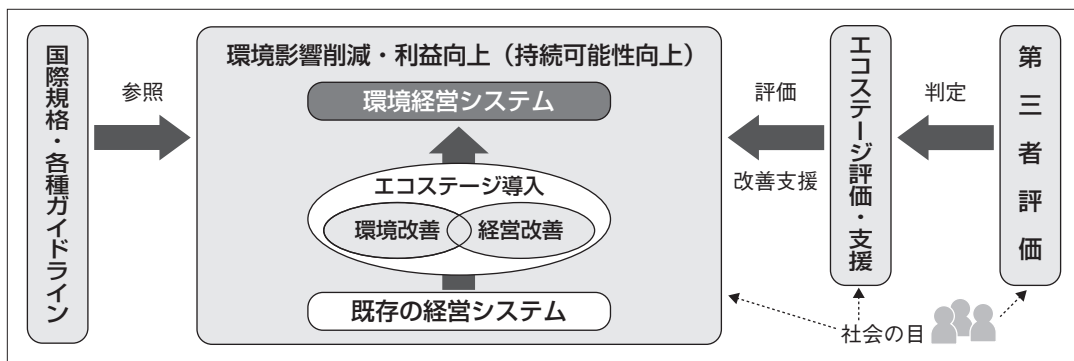


図2 エコステージにおける環境経営の5段階

部統制システムの構築とCSRの実現」まで、5つのステージを設けています(図2)。

エコステージの導入を決定した組織は、組織に見合ったステージを選択し、エコステージ評価員の支援を受けながら、ムリ、ムダ、ムラの削減の視点を含めた業務の効率化や環境改善・品質改善を、現在の経営の仕組みを活かしながら「PDCAサイクル」を着実に浸透させると共に、業務の見える化を図ります。さらにマネジメントシステムの構築・運用状況のレベルが分かるように、構築・運用レベルを点数評価すると同時に、レベルに合わせて徐々にステージアップしていくことができます。

③ ISO14001を補完
 エコステージ規格は、ISO14001規格に準拠しており、ステージ2の規格要求事項はISO14001の規格要求事項をすべて含んでいますので、エコステージ2の認証取得組織は、ISO14001の認証取得に挑戦することも可能です。

また、ステージ3～5は、さらに仕組みを改善して、パフォーマンスの要求事項なども取り入れ、環境配慮製品の提供や組織の体質強化、あるいは社会との関係をより密接なものにしていくことで、一層充実した環境経営を目指すために用意されたものです。国内中小企業を中心に普及が広まり、多くの大手企業の取引基準にも推奨されています。

④ 評価員による支援
 組織の規模や体力に応じたステージを選択し、評価員の支援を受けながら、現在の経営システムを出発点として、それを改善し向上させるような仕組みになっています。この点が、審査員はコンサルをしてはいけないというISO14001と全く異なる点です。

評価員がコンサルティングが可能なのは、「エコステージ評価・支援制度のしくみ」(次ページ図3)に示されているように、第三者評価委員会において、評価結果と評価員を審査することで、評価

図3 エコステージ評価・支援制度のしくみ



の公平性を担保するシステムになっているためです。また、評価員が環境経営を支援するため、運用管理に関する文書化された手順などについては、本当に必要で手順書をおこななければ困るものだけをドキュメント化することを基本としています。よって、重いシステムになることはありません。

⑤分かり易い用語と文書表現

言葉が難しいと、正しい理解が得にくいのでISO14001で使っている、「環境側面」を「環境管理項目」「不適合」を「問題点」というように、出来る限り分かり易い言葉に置き換えています。また、評価および活用の手引きが準備

されていて、要求事項が分かり易いように表現を変更した「評価事項」が提供されています。

⑥PDCAを使用した改善

エコステージは、本誌でお馴染みのPDCAサイクルを基本とし、目的と目標の達成を重視しています。したがって、組織の経営システムの改善と支援が主体となり、評価はその結果の確認です。これにより、効果が出る環境経営システムが構築されることとなります。エコステージの導入で、品質革新賞やTQM奨励賞を受賞された企業もあります(以下)。

- ・2008年「品質革新賞」
- 長津工業株式会社 小松西工場
- ・2009年「品質革新賞」
- 高畑精工株式会社 東京工場
- ・2010年「TQM奨励賞」
- 長津工業株式会社 小松西工場
- ・2011年「品質革新賞」
- ツカサ電工株式会社

詳細は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」を参照ください。

図4 エコステージ要求事項：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。

エコステージの要求事項と既存の経営システムの関係

①要求事項は経営の定石

エコステージの要求事項は、環境経営を実現するために必要な要素を体系的にまとめたもので、この要素の一つでも欠落した場合、望んでいる成果が得られなかったり、成果を得るのに時間が掛

かったりします。

また、環境経営に必要な要素のみで、それらをどのように実現するかは組織に一任されています。

つまり、エコステージの要求事項は「何を」What」のみで、要求事項を実現するための5W1H（何を＝What、なぜ＝Why、誰が＝Who、何時までに＝When、どこで＝Where」のようにして行うか＝How）は、組織で決めることを要求（図4のエコステージ要求事項…1・1システム全般参照）しています。

② 経営システムは改善が必要

どの組織でも、5W1Hは明確にしているつもりですが、一部不明確であったり、決めていることが伝わっていないか、伝わっているが守られない等により、望ましくない結果（ISO14001は不適合、エコステージは問題点）が発生します。

このようなことになるのは、目標実施計画、運用手順、教育訓練、コミュニケーションなどの手順に

不備があったり、それらがシステムの機能していなかったりしているためです。すなわち経営システムに不備があり、改善する必要がありますということなのです。

③ 原因究明と再発防止が重要

1件の重大災害の裏には、29件の軽災害があり、さらにその裏には300件のヒヤリとした体験があるという「ハインリッヒの法則」です。

企業における不祥事やクレームについても同様です。世間を震撼させ倒産に追い込まれる重大事件についても、その裏には29件の小さな不祥事やクレームがあり、さらにその裏には300件のマズイと感じたことがあるはずなのです。

2000年に発生した、営団地下鉄日比谷線・中目黒駅付近の「急カーブでのせり上がり脱線事故」では、反対車線を走行中の電車と衝突し5人の死者と60人の重軽傷者を出しました。実は、事故の8年前の1992年に営団地下鉄半蔵門線の車庫内で、二度もせ

り上がり脱線事故（時速9メートル走行）が発生しましたが原因究明には至りませんでした。

このときに原因を究明し、経営システムを改善していたら死亡事故の発生はなく、事故処理などによる環境負荷も出さずに済んだはずなのです。すなわち、再発防止には必ず経営システムの改善が必要なのです。

④ 経営システム改善の回答集

望ましくない結果の再発防止のための原因究明では、「なぜ？」を3回追求すれば原因に到達する」と言われていますが、経営システムの原因に至らず再発する場合があります。エコステージの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要求事項のいずれかにたどり着くこととなります。

つまり、エコステージの要求事項がすなわち、経営システム改善のための回答集なのです。その意図と目的を正しく理解し、経営改

善の道具として活用することで、効果的な環境経営を行うことが出来るようになります。

経営の基本は

P D C A サイクル

まずはP D C Aを再確認します（計画＝Plan、実行＝Do、点検＝Check、見直し＝改善＝Act）。

この「P D C A」のサイクルを回すことが、経営の基本であることは周知の事実です。ところが、「P P P」や「P D P D」のように「C」が欠落してしまい「P D C A」のサイクルがきちんと回っていないケースが多々見受けられます。これをしっかり回すことが出来るように改善するためには、体系的な経営システムにする必要があります。

連載3～6回では、この「P D C Aサイクル」を確実に回すためのエコステージの要求事項と、その意図・目的を説明し、さらに環境の視点・観点を加えた経営改善のノウハウを紹介しています。