

使いこなして何ぼ!!のISO

…ISOコンサルティングの現場から…

第38回 今の御社の環境ISO、ひょっとしてメタボではないですか? ~今必要なのは、ブヨブヨの贅肉をとって、筋肉体質の組織にすること!

平松 徹

1. 企業にこそ、メタボからの脱却が問われている

顧客になくてはならない製品やサービスがあり、顧客の状況、取り組むべき課題、業務ノウハウなどの智慧が皆で共有できるよう見える化できており、従業員が危機感を持って全力を上げ取り組んでいけば、どんな不況が来ようとも、びくともしません。

- 御社の製品・サービスが顧客にとってなくてはならないものになっているか。
- 「顧客の見える化」、「課題の見える化」、「智慧の見える化」ができているか。
- 従業員が危機感を感じ、全力を上げる体制ができているか。組織に緊張感があるか。

ということです。これができている会社は決してつぶれません。逆にこの不況の嵐を乗り切れば、いっそうしまった良い組織になります。売れない製品、無駄な作業、弛んだ従業員意識…これが企業のメタボです。

環境ISOの目的はもちろん「環境負荷の低減と汚染の予防」です。そのためには「ムダはぶき」がぜひとも必要。業務の効率化です。

ビジネスで大切な二つの柱は、業務の有効性と効率性です。有効性は「役に立っている」度合い、効率性は「どのくらい無駄なく業務がはかどっているか」の度合いです。有効性について効果が高いのは品質ISO、効率性に効果が高いのは環境ISOです。しかし、両方のISOをとっている企業はまだ少ないですね。だったら良いとこどりをすればよい!!

今回は環境ISOを取得している企業がどのようにしたら業務の有効性を獲得できるかについて書こうと思います。有効性の高い企業はブヨブヨの贅肉ではなく、筋肉体質を持った企業です。

メタボからの脱却!!

今人間だけでなく、企業にこそメタボからの脱却が求められています。

2. 二重構造の環境ISOを構築する

このことは結局、環境ISOのみの取得企業は経営マネジメントを構築するしかないということになります。

「環境負荷の構築と汚染の予防、ムダはぶき」からは、業務の有効性は出てきません。そこで二重構造の環境ISOが必要です。

コア部分に「環境負荷の低減と汚染の予防、ムダはぶき」、周辺部分に「業務の有効性」をはかる仕組みを組み込みこみます。それで「業務の有効性と効率性」を図るマネジメントシステムが出来上がります。

従業員満足も必要です。業務のスムーズな運営、効率化、そして役立つ仕事をするためには、業務を遂行する人の意識が非常に大切です。従業員がやりがいのある仕事をこなすことがいつでもポイントになります。

3. 環境側面をどのように捉えるか

具体的に環境ISOを見ていきます。まず環境側面の洗い出しです。

環境側面は現実業務の洗い出しからスタートします。業務プロセスを明確にすることが大切です。細かく見ていくときりがなく、ポイントが分からなくなります。業務のポイントを押さえ、骨子のもので良いので業務手順書を作るべきです。その中から必要な環境側面を洗い出します。

ここで大切なのは、環境側面の洗い出しで、「顧客の見える化、課題の見える化、智慧の見える化」がどのように仕組みとしてできているかについて洗い出すことが重要です。

ところで、環境側面って難しい言葉ですね。説明がなかなか難しい。ただ、あまり難しく考えないで環境側面とは業務の中の環境に関わる側面、場面と考えたらよいのではないのでしょうか。

そして著しい環境側面は、環境側面の中でも環境影響の著しく大きいものということ。ここでは、少し拡大解釈なのですが、「業務の有効性と効率性」に大きな影響を及ぼすものを基準として「著しい」かどうかを決めれば、経営に有効なマネジメントシステムの基準になります。

マネジメントは顧客満足、課題解決、そのための智慧の結集が必要です。だから「顧客の見える化」「課題の見える化」「智慧の見える化」が大切になります。

4. 環境目的、環境目標と具体的計画

著しい環境側面を環境目的、目標にして取り組むわけですが、そこでは狭い環境にとらわれることはありません。環境の定義として14001に次のようにあります。

3.5 環境 (environment)

大気、水、土地、天然資源、植物、動物、人及びそれらの相互関係を含む、組織の活動を取り巻くもの。

ここで大切なのは、「環境」は「エンバライメント」であり、「エコロジー」ではないということです。CO₂削減も大切ですが、人間を取り巻く環境こそ、この14001の中での環境ということです。だから、環境目的、環境目標ももっと広く考

えたらよい。例えば、「遅刻を1回もしない」など立派な環境目標になります。その環境目的としては「業務効率を改善する」とでもすれば、立派に整合もします。

「紙 ごみ 電気」も大切ですし、「業務の徹底的な効率化」も本来の環境ISOとして大事です。メタボではなく筋肉体質の仕組みを作り運用することも大切になってきます。そこは14001規格の4.4.6運用管理ですね。そこで徹底的にフォローします。

5. 環境教育、コミュニケーション

著しい環境側面教育が環境ISOでは要求されています。ここでは業務の有効性と効率性を確保する教育を著しい環境側面教育として位置づけます。著しい環境側面をこなすだけの力量の養成が必要です。重要な業務プロセスを確実にこなせる力量があれば、高い成果が期待できます。

環境自覚教育も大切です。意識改革こそが今の不況の時代にはきわめて大事ですね。これは環境自覚教育の中で仕組みを構築します。

そしてコミュニケーションです。まず内部コミュニケーション。良い仕組みを作っても周知をしなければ意味がありません。朝礼、会議などを生かして周知を図ります。そして大切なのは、このプロセスをノウハウ結集プロセスとしてコミュニケーションの仕組みを構築することです。業務手順書にそれをまとめていく、そうすると智慧がそこにたまっていきます。智慧の見える化です。また、会議を課題解決の大切なコアな部分として、そこに課題が集まるよう仕組みを作ります。これが、「課題の見える化」です。

今、環境ISOを手放す企業が増えているといいます。理由を聞くと、環境ISOを活用しよう、改善に使おうという社員がいないとのこと。本当のISOとはどのようなことであるのかの知識教育と自分が頑張らずに誰が頑張るとい意識改革につながる教育が必要ということです。

外部コミュニケーションは顧客関連プロセス。顧客の状況を知るために営業が外部苦情を含めき

ちんと情報収集することが大切です。そして、著しい環境側面についての情報を外部に対して発信すること。その一つの目的は、もちろん収益の獲得です。

顧客も組織の活動を取り巻くものですから、顧客満足を環境ISOの目的、目標にしたって何もおかしくありません。売上アップ110%なんて環境目標もまったく問題ありません。ただし、あくまでも環境ISOの本来の目的は環境負荷の低減と汚染の予防ということは頭に置いてください。ここで言いたいのは企業の状況に応じて環境ISOを使いこなしたらよいということです。

6. 監視測定

監視測定は課題発見・課題解決プロセスと捉えます。そして、業務の有効性と効率性をどのくらい達成しているのかも見ます。

「有効性」とは目標と計画を達成した程度。よりの確に、実態に合った目標を達成すればそれが業務の有効性を確保したことになります。

ISOは仕組みの構築と運用とそして継続的改善が真骨頂です。是正は再発防止処置であり仕組みをつくり業務を継続的に改善することが大切です。課題に対して、常に仕組みで改善するという発想で考えることが大切です。

7. 内部監査 マネジメントレビュー

内部監査とマネジメントレビューはいつものように使えば良いと思います。内部監査はそのとき業務の有効性と効率性がどのくらい達成しているかを踏み込んで監査します。特に「どのように環境ISOの取組みが役に立っているのか」を内部監査で確認すると、だんだんと役に立つISOに変わっていきます。なあなあ監査はやめること。形だけの内部監査は、認証継続のためには必要ですが、それ以外には何の役にも立ちません。これを損失といいます。費用はお金をかけて収益を生み出すためのものであり、損失は収益につながらな

い、お金をどぶに捨てることです。ISOにはお金がかかっています。御社の環境ISO、大切なお金をどぶに捨てる損失になっていませんか。

これは審査機関の審査も同じです。なあなあ審査になっていることが多いのではと思います。「ズバツと言いたいんだけどお客さんの機嫌を損ねてはいけないうし、まあいいか。ここはこの程度にしておこう」といった審査が散見されます。だから顧客は逃げていきます。ISOの認証を取りやめる顧客が多いのもうなずけます。私もとりあえず環境ISOの主任審査員ですが、このあたりになるとかなり難しい。それぞれの審査員が本当に苦労しているところですね。これを読んでいらっしゃる審査員の方は、ここで大きくうなずいていらっしゃるのではと思います。「問題はそう単純ではないんだよねー」と。

確かにそうなのですが、そうすると外部審査を特徴とする環境ISOには未来がないことになる。

これは、相手組織の状況を良く見極めて、外部審査員として役に立つ指摘をなんとか見つけ出して、相手の状況に合わせて指摘して喜んでもらう以外にはありません。現場での判断に待つしかない。ただし、合言葉はあります。

「役に立って何ぼの環境ISO審査!!」です。

マネジメントレビューもいつもどおりで良いとおもうのですが、これは14001規格の次の要求事項がポイントになります。

4.6 マネジメントレビュー

マネジメントレビューへのインプットは、次の事項を含むこと。

- c) 組織の環境パフォーマンス
- d) 目的及び目標が達成されている程度

これは品質ISOにはない要求です。環境パフォーマンスとは、環境に関する数値的な成果です。環境パフォーマンスを明確にし、仕組みなどについて見直すことを要求しています。売り上げ目標に対してどうだったかなどでも良いと思います。一人ひとりの個人目標を設定して、達成した人をマネジメントレビューで明確にして、その後朝礼などで発表などして褒めてあげる。そうすれ

表1 御社のメタボをチェックしてみよう、チェックリスト

| 項目 | 質問内容 | 回答 |
|---------|---|----|
| マーケティング | 1 顧客が買いやすい商品（フロント商品）は？ | |
| | 2 顧客にとってなくてはならない商品（インフラ商品）は？ | |
| | 3 顧客の見える化はどのような形で整備されていますか？（顧客台帳、営業日報・・・） | |
| 業務の仕組み | 4 社員が元気になる仕組みを上げてください（発表会、掲示板、会議、朝礼など・・・） | |
| | 5 智慧を結集する仕組みを上げてください（業務手順書、教育など） | |
| | 6 課題が自然と明確になる仕組みを上げてください。（会議、日報・・・） | |
| | 7 必要な情報がタイミング良く伝達される仕組みを上げてください。（会議、日報・・・） | |
| | 8 必要な業務手順書は整備されていますか。手順書名を書き出してください。 | |
| プロセス管理 | 9 目標管理はどのような形でなされていますか | |
| | 10 日常管理はどのような形でなされていますか | |
| 組織風土 | 11 引き締った組織ですか、弛んだ組織ですか。出勤時、業務実行時、休憩時間など振り返って状況を書き出してください。 | |

ば社内も盛り上がりますし、意識改革としての自覚教育にもつながります。

8. コンプライアンスを大切にす

このところは環境ISOの非常に強いところです。法律順守は世界の流れ、日本の流れに沿います。いわゆるコンプライアンスです。ここでは法律順守の仕組みを作ること、また法律を守っていることを会社として確認し、それを外部に対しても保証する仕組みが要求されています。担当者だけでなく、会社責任者としての社長が自分の会社が法律を守っていることを確認し、安心して会社運営ができるという仕組みを構築することが大切です。

9. それでは御社の状況はどうでしょうか

最後に「御社のメタボをチェックしてみよう、チェックリスト」で御社の状況を確認してみましよう(表1)。

チェックしていただけましたか。結果はいかがだったでしょうか???

— 筆者 —

平松 徹(ひらまつ とおる)
 (株)ソフィア 代表取締役
 JRCA ISO9001主任審査員
 CEAR ISO14001主任審査員
 社会保険労務士、中小企業診断士、行政書士
 TEL:047-308-2256 FAX:047-308-2257
 E-mail:to@iso-hiramatsu.jp