

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46回 環境ISOちょっと目先を変えてみませんか? ～今回は、うまい環境目標管理の進め方です～

(株)ソフィア 平松 徹

1. まだまだ「紙・ごみ・電気」が環境目標の組織が多い

つい最近ですが、環境ISOの審査にある会社に伺ったときに、目的目標管理に効果を挙げ、うまく実行している事例について質問されました。

その会社は、「紙・ごみ・電気」を環境目標にしているが、すでに取り組みについて限界に来ていました。もっと意味のある、取り組めば効果が出る事例を聴いてぜひ参考にしたいとのことでした。審査に行くともうまだ「紙・ごみ・電気」を環境目標にしている組織が多いのが実情です。

今回は、環境ISOの目標管理について取り上げました。環境ISOの効果的な取り組み、仕組みの活かし方などについてです。

2. 環境保全と汚染の予防だけだと形式的な取り組みになりがち

ところで、環境ISOの目的ってご存知ですか? 14001規格の序文には次のようにあります。

14001規格序文

この規格の全体的な狙いは社会的ニーズとバランスをとりながら環境保全と汚染の予防を支えることである。

ここから環境目標に「紙、ごみ、電気」が出てくるし、廃棄物の処理や油の類にかかわる土壌汚染などの防止なども環境目標として挙がってきます。地球温暖化や大気汚染、水質汚濁などのエコロジカルな問題解決が環境ISOの取り組み目標になります。直接、エコロジーとしての環境に影響を与える部分です。

しかしこれだけですと、環境ISOは形だけになりがちです。環境がエコロジーとしてのみ考えられ、「CO₂をどのよう

にしたら出さないですむか」、「大気汚染を防ぐにはどうしたらよいか」など自分から少し遠い、だから建て前的な取組みになりがちです。本音のところとすれ違って、やらされているとの感覚が強くなります。建て前でやらされているとの気持ちがあると、充実した取組みにはなりにくいと思います。

3. 本業での環境ISOの取り組み

「紙、ごみ、電気」にとどまらないで、本業での環境ISOの取り組みが大切といわれて久しいですね。「リサイクル率の向上」「不良品の撲滅」「業務工程の効率化」などの環境目標がこのあたりから出てきます。省資源、省エネルギーもエコロジカルな環境問題の一つですから、本来の環境ISOに沿った、取り組めば効果の出る目標です。

4. 環境は組織や人を取り巻く環境でエコロジーに限定されない

ただ、もう少し柔軟に考えてよいのではないのでしょうか。環境をエコロジーと捉えている組織が多いですが、14001規格では環境については次のように定義しています。

14001の環境の定義

3.5 環境(environment)

大気、水、土地、天然資源、植物、人及びそれらの相互関係を含む、組織の活動をとりまくもの。

環境は14001規格ではエコロジーではなく、エンバロイメントです。狭い、エコロジーとしての環境にとらわれることはないということです。極論すれば、組織を取り巻くものなら何でも環境です。環境ISOの目的は「環境保全」と「汚染の予防」でした。だから組織を取り巻くもので、それらにつながるものであれば環境側面として特定してかまわない。



「紙、ごみ、電気」ももちろん大切です

5. 環境側面とは「環境に関連する「活動、製品、サービス」のこと

ここで少し環境側面について考えます。環境側面って本当に難しい言葉ですね。わかりやすくいうことがなかなかできません。たぶん、環境ISOの躰きはこのあたりから始まるのでしょね。

14001には次のようにあります。

14001規格の環境側面の定義
環境側面とは環境と相互に作用する可能性のある組織の活動又は製品又はサービスの要素。

ますますわからなくなりますが、あまり難しく考えないで『環境に関連する「活動、製品、サービス』』と考えたら良いと思います。組織には「活動」やその結果できる「製品、サービス」などいろいろあります。それらのものを環境という側面から見てみるということです。環境の切り口で捉え直してみた結果出てくるのが環境側面です。

ここで環境側面について取り上げたのは、環境側面が環境目標設定のスタートであり、その考え次第で、環境ISOが大きく変わるからです。従来の環境ISOにとらわれていては、ずっしりと手ごたえの感じる成果はなかなか得られません。環境が空気や水はもとより、人間関係や、はてはそれらを取り巻くものと広く定義されているわけですから、環境側面だって、エコロジカルなところだけに限定せずにもっと広く、柔軟に捉えたらよい。

6. 「遅刻をしない」を環境目標にしても良い?

私の担当した、ある組織の審査の終了ミーティングのときに次のようなやり取りがありました。

私のほうから次のようにお尋ねしました。
「『遅刻をしない』というのは環境目標になりますか?もちろん個人の環境目標ですが」
参加者のお一人が間髪入れずお答えになりました。「もちろんなりません」

遅刻をすれば人間関係に悪影響を及ぼしますし、業務効率も悪くなります。だから立派に環境目標になると考えますが、いかがでしょうか。環境側面をもう少し、広く柔軟に捉えれば、成果の上がる環境目標の設定が十分に可能になります。

7. 「業務効率のアップ」を目的にすると良い

環境ISOの目的の一つとして「無駄なくし」はよくいわれます。業務の効率化です。業務を効率化すれば、省資源・省エネルギーになるし、また余計なCO₂も発生しません。環境保全と汚染の予防にぴったりと合っています。ただ直接影響するわけではなく、間接的に環境保全と汚染の予防につながります。業務の有効性についても、有効であることは効果的ということですから、省資源、省エネルギーに間接的につながっているといえます。

有効性を環境保全などに関連付けるのは、やや強引の感がありますが、「業務の効率性と有効性」を環境ISOの目的にすると取組みがずいぶんしやすくなることは事実です。目標管理がやりやすくなり、その分効果も出しやすくなります。

少なくとも、業務の効率化は環境ISOにばっちり沿いますので、環境ISOのもう一つの柱として考えることが大切だと思います。

8. 本業部分の効率化に関する環境目標

効率化の対象は、本業プロセス、営業プロセス、事務所活動プロセスなどいろいろあります。本業プロセスであれば、製造工程、建設工程、運送工程など、業種によりいろいろと異なってきます。製造工程を例にとれば、材料の無駄、作業工数の無駄をはじめとして、不良品を出さないようにするなどテーマは無数にあります。

建設業であれば、作業工程をよりスムーズにこなすにはどうしたらよいか、手戻りをなくす方法はなどこちらもいろいろとテーマになります。

ポイントの一つはミスがなくするというテーマです。不良品が発生すれば、材料は無駄ですし、工数も無駄です。このテーマはとても重要ですが、環境目標に挙げている組織は余りありません。品質ISOの専売特許と思っているのでしょうか?

9. 営業プロセスの環境目標管理

営業プロセスも効率化がよいテーマになります。ガソリンの節約もよいですが、効率的な営業訪問を推進すること、少ない訪問回数で最大の効果を挙げる方法を検討するなど環境目標としてよいですね。A社とB社の間にちょっとC社を訪問するなど、考えれば当たり前ののですが、結構実行されていません。逆に、時間的な余裕ができればC社を臨時訪問することを考慮してA社と次のB社の間を少し余裕

本業を意識した環境目標の例(今までも取り上げられているもの)

項目	環境目標の例
製品・サービスの改善	小型化・軽量化 省エネ化 長寿命化
製造プロセス、建設プロセスなどの効率化	原材料歩留まり向上 廃棄物発生量の削減 不良率削減 使用梱包材の削減 不良品の流出防止 クレーム・ミス防止

を持ってスケジューリングするなど、工夫が必要です。そこまで、あまり考えない人が結構多い。だから、このあたりは営業ルート訪問の留意点として意識するよう、営業マン教育を徹底していくことなどが重要になります。

環境ISOの教育のところでは、著しい環境側面に関連する業務につく人はそれを実施できる力量が要求されています。営業訪問計画作成の力量もその一つです。環境教育とはとても思えないのが理由でしょうか、営業教育を著しい環境側面を担当する人の教育として取り上げている組織はあまりありません。著しい環境側面からテーマ設定をして環境目標を決め、実行計画を作成する。しかしその実行計画を、「教育プロセス」「コミュニケーションプロセス」でうまくフォローアップできていない組織が多い。環境目標は課題を明確にして取組み計画を作り、教育で補い、足りないところをコミュニケーションで補完しなければいけません。

営業プロセスでいえば、営業日報で部下の状況を把握し、アドバイスや営業計画の修正などを行っている組織が多いと思います。それが14001の4.4.3コミュニケーションそのものですね、環境ISOを日常の業務に生かすことが大切です。

10. 5Sも環境ISOそのものの取組み

5Sも環境ISOそのものの取組みです。整理整頓をすることで業務効率は間違いなく上がります。整理は無駄なものを捨てることで残ったものを整頓すれば必要なものがすぐに手に取れるわけですから、業務プロセスがスムーズに進みます。

清掃は掃いたり拭いたりすることですが、むしろ「手入れする」という表現がしっくりきます。大事なものは手入れをするから長持ちします。これも省資源につながります。

整理・整頓し、清掃をいつもしているとその結果として清潔の状態が保たれます。そして究極の清潔は予防ということです。昔の駅員さんの重要な仕事は切符切りでした。それを掃いてきれいにして



結局、自然環境の保全につながります。

ちょっと目先を変えた環境目標の例

項目	環境目標の例
業務の効率化	タイミングの良い報告、必要な連絡、親身な相談 無駄な資料をなくす 効率的に会議をすすめる 労働時間を短縮する 事務作業の効率化を図る
安全の確保	業務中での安全の確保 KY(危険予知)活動
良い人間関係・環境の確保	遅刻をしない メンタルヘル스에配慮する 快い挨拶の励行

一日の業務が終わりました。今は、カードで改札を出入りしますから、清掃の必要がありません。「予防清掃」です。資料をプロジェクターで映して会議をすると資料が要らないので、不要な資料を整理することも必要なくなります。「予防整理」です。清潔も効率化に直結します。

躰は教育ですから、徹底すればするほど効率化が進みます。5Sは効率化の最適なツールです。

11. 見える化も環境ISOに直結

見える化も環境ISOに直結します。見える化は必要なものが明確になって、手に取るように見えている状態です。事務所活動プロセスの例でいえば、事務所内の業務の効率的な方法が組織の中で手順書などで見える化できていれば、それを確実に教育することで成果は出ます。見える化できていなければ、気の利かない部下は効率の悪い業務プロセスを繰り返すだけです。何かするとき、もう一度調べたり、周りに聞いたり、無駄な工数、時間、賃金…無駄のオンパレードですね。

12. 環境目標の例です

環境目標の例を次に挙げます。参考にして下さい。

快い挨拶の励行が本当に環境目標になるのかと思われるかもしれませんが、快い挨拶は仕事を有効に進める上で欠かせないものです。人間関係がうまくいけば業務もスムーズに進みます。業務の効率化のためにも、快い挨拶はぜひとも必要です。

まず、自分の組織の「活動、製品、サービス」について環境側面を考えてみて、何が課題なのかを検討することです。そしてできるだけ目標管理しやすいものを取り上げます。

環境保全と汚染の予防を最終目的としながらも、業務効率をもう一つの重要な目的とすると環境ISOは実質的にも大きな意味を持ち、ふくらみのある豊かな業務展開を実現できます。

筆者

平松 徹(ひらまつ とおる)
 中小企業診断士 環境、品質ISO主任審査員
 (HP→ソフィア 平松徹→検索)