

MONTHLY SPECIAL

どうなる建設ISO? ②提言

「当初は積極的だった環境への取り組みの機運が低下して久しい」とか「導入初期に考えた環境活動テーマが底を尽きた」「環境マネジメントシステムが風化・形骸化して」など、ISO 14001への取り組みが続くうちに、いろいろと疲労がたまっている組織が多いようです。特に、何となくISO 14001を始めた企業に、その傾向が強いように感じます。ここでは、「3年くらい前に何となくISO 14001を始めた、ある建設業」の担当者の、頭の中の動きを再現してみました。彼の独り言の中から、どのようにして「意義の高い環境への取り組み」とするかを考えていきましょう。

規格改訂は千載一遇のチャンス

ウチの会社は、仕事が年中忙しいから、普段はISOどころじゃないし、環境マネジメントシステムや関連活動の見直しに、まとまった時間を割くのは、容易じゃない。

自分では、変えた方がよいものや、十分に煮詰まっていないもの、肌に合わないものなどは、普段からメモしているけど、周囲の人たちが、そんなメモを残しているとは、とても思えない。それどころか、何も考えていない人も多い気がする。このままでは、環境関連活動が死滅しそうだ。

先日、審査登録機関から、「ISO 14001が改訂になったので、期限までに対応してほしい」という話が舞い込んだけど、どうしよう。規格の要求事項が変われば、管理手順や技術事項とか、目標展開なども変えることになるのかな。もしかすると変えなくてよいかもしれないけど、少なくとも「変更不要」の確認は要るだろう。

ならば逆手にとって、規格改訂を「規格の要求事項の真意は何か、当社の環境マネジメントシステムの方向性は趣旨に合っているか、環境関連活動の切り口や指向は妥当かなど、本質的なことを考える貴重な場面」と捉えればよいかな。このチャンスを逃すと、こんなことまで考える場面は、なかなか得られないだろう。今までのような取り組みは、どこかで断ち切りたいから、覚悟を決めてみよう。

環境テーマを見いだす 視点を変えてみる

ISO 14001の導入時に買った解説書や実用書には、「環境側面（環境影響の原因事項）は、環境影響リスク評価を基に抽出する」旨が書いてあったな。たしか「環境に与える影響の大きさ、発生確率、持続性、管理の可否などを切り口に、環境に影響のありそうな項目ごとに、設定した方法に沿って付けた点数を足して掛けて得た数値が、採否基準を超えたら『著しい環境側面』とする」という説明になっていたと思う。

ひとまず、本の説明どおりに真似てみようということで、まる写しのルールにしたけど、本当にそれで当社の実情に合っているのだろうか。そもそも、最初の抽出結果は、ウチの会社で扱う資材や工事内容ならば当然必要な環境テーマが、なかなか浮かび上がらなかったもので、採点方法をあちこち変えて、最後には点数操作も必要だった。この採点方法を今も使って

「意義の高い環境への取り組み」として

ある建設業担当者の独り言から

提言

寄稿 こくぶやすちか 国府保周

株式会社日本ISO評価センター
常務取締役 コンサルティング部担当

いるけど、どこか不自然でいびつで、意図する環境課題はなかなか浮かび上がらない。どうしたものだろう。どのみち採り上げる環境課題は、採点前から見当が付いているのだから、この際、拾い上げる基準をはっきりさせて、『なぜ拾い上げたか』の理由を、社員や外部の人たちに示して、納得してもらおう」ならば、結局は同じじゃないかな。

そうそう、リスク評価の方式だと、「プラスの環境側面」の選び方のルールが決められずに困ったけど、環境課題を能動的に拾い上げる方式ならば、プラスの環境側面を拾い上げる基準を設けるだけなので、ぴったりフィットする。よし、この線でいこう。

業務に直結する環境テーマ

これまで設定した環境テーマには、どうもムリがあるような気がする。解体廃材のリサイクルと、現場での廃棄物の分別は、これまでも行ってきた。事務所で使う紙は裏紙にしているし、空調の温度も加減して節電している。けれども、本当にこ

んなのだけでいいのだろうか。

そういえば、先月は隣の市の現場で施工不良が多発して、ずいぶん資材を追加手配する必要があったな。施工不良箇所は、撤去して廃棄したのだから、資源の無駄遣いか。つまり「環境影響あり」だ。品質のISO 9001という「プロセスの問題で発生した不適合製品」は、環境にもかかわるわけだし、施工原価もかさむから、これらを低減すれば、品質・環境・経費のいずれにも有効だな。よし、これはよいテーマだ。

そうそう、「プロセス」も環境で扱えるのだから、「製品」も環境活動に含めてよいかな。家庭の屋根に設置する太陽光発電装置をどんどん売れば、「顧客までをも含めた省エネ・省資源という環境貢献」になる。ということは、営業パンフレットや技術資料が環境目標の実施計画か。そういえば、先月開発した透水性舗装の工法技術は、環境配慮商品として業界紙に紹介されて、ISO 14001に熱心な企業に好評だったから、新たなビジネスに結びつきそうだ。引き合いが受注増に結びついてくれるといいな。こういう観点から考えていけば、「コピーやプリントに裏紙を使うと紙詰まりが頻発して、メンテナンス会社

がしょっちゅう来る」とか、「空調温度の目標は、エアコンの設定温度が実測温度かでもめる」よりも、意義が高い環境活動となるかもしれない。でも、こんなビジネスに絡んだ、下心ありありの環境活動でも、いいのだろうか。環境活動って、もっと高尚なもののような気がするんだけど……。

環境上の緊急事態って何？

そういえば、ISO 14001の4.4.7に「緊急事態」というのがあるけど、これは、何なんだろう。附属書Aの手引には、可燃性液体とか貯蔵タンク、圧縮ガスなどが、事例として載っているけど、そんなものは普段の施工現場にはないし、「現場ハザード」というのも、ワケが分からない。施工現場で緊急事態といえば、労働安全衛生のことしか思い浮かばない。ISO 14001導入時に受講した研修では、火災とか地震のことも考えろとか言っていたけど、そんなときには、「とにかく逃げろ。安全確保が最優先だ」と、いつも指導を受けている。対応なんて、とてもムリだ。

とはいえ「規格で要求しているから、何



ISO 14001は、「エッセンスを突き詰めて昇華」した規格です。概念と方向性はよく示され、要求事項は理にかなっています。しかし昇華が見事すぎると具体性が乏しくなり、自社にとっての本質を捉えて、自分たちで魂を入れる必要があります。確かに継続と工夫の基本ツールは「マネジメントシステム」ですが、原点は「環境への悪影響の低減、汚染の予防、そして広い意味での環境貢献」だということを、忘れないでください。

国府保周(本文から)

か決めてもらわないと審査できない」と審査員から懇願されて、合点がいかないまま「火災発生」をルールに含めたけど、道路工事が主体の当社の場合、火災による環境影響は、極めて小さいと思う。「環境上の緊急事態は無い」ではダメなのだろうか。そうか、2004年版の4.4.7の表題は「準備及び対応」となっているから、準備にウエイトを置こう。準備の方が、対応よりも、よほど効果的だから。

そういえば、隣の産業廃棄物処理業者の不正処理が発覚したときは、新聞にデカデカと載ったと思ったら、ウチに調査員が来て、その業者に委託したときのマニフェストやら届け出書類やら、ずいぶん調べられたな。「書類も現場での管理も、すべての確ですね」と、妙にお褒めの言葉をもたらされたけど、この方が、よっぽど緊急事態じゃないか。それこそ、ウチの管理が悪いと、世間に顔向けできなくなるのだから。といっても、適正処理の主体は業者側だから、ウチの内部でできることは、たかが知れている。でも、「間接管理」は可能。いつもの処理業者は「いつでも処分場を見に来てください。その方がお互いに安心ですから」と言ってくれているから、「ときどき現地を見に行き行って気付いたことを話して対応を求めて、もし安心できない状態が続けば、業者を切り替える」というのなら、本当に環境に役立ちそうだ。そして社内での日常管理の徹底と、行政や警察への協力など、ウチの会社でできることを決めれば、意味がありそうだ。

成果が見えるようにする

環境活動をこれまで続けてきたけど、本当に環境に役立っているのだろうか。

環境管理責任者は、「あれをやれ、これをやれ」と言ってくるけど、結果はよく分からない。これまで、ずいぶん環境テーマを提案したけど、不採用になると理由の説明がないし、言われるままに頑張った成果も見えない。これではやる気も出ないな。環境って、後ろ向きの話が多いし、面倒なことばかりで、ほんと、仕事の効率が落ちて仕方ない。しかも書類を出せ出せと矢の催促で、現場から戻ってクタクタ状態で書類作りに残業すると、電気の使用量は増えるし、紙もたくさん使うから、かえって環境活動をやめた方が、「環境に優しく」なるんじゃないかな。なんでISOは、こんなに記録や資料ばかり要求するのだろう。小うるさい書類づくりよりも、真の意味での「環境貢献」と捉えて、個人か部門の単位でレポートを出させて、さっきの「環境対応製品や環境技術までも含めた、商売にも結びつく取り組み」とか、「環境に関する工夫が、なぜうまくいったか、なぜうまくいかなかったか」を考えて、会社の財産にした方が、よほどやる気が出る。よし、今度提案してみよう。でもまた、いつの間にか煙に巻いた状態で不採用になって、やる気が失せるような気がするな。どうしよう。

そういえば、以前に環境管理責任者と話したときに、「環境への取り組みは、それぞれ内容や性質があまりにも異なるので、成果を比較できない」とか言っていた。マネジメントシステムは一種の経営だし、経営といえばお金だから、いっそのこと、成果をお金に換算してみてもはどうだろうか。そろそろ、物ごとを共通に図れる指標なしで進めるのは、限界だと思う。もちろん、真剣度や努力の度合いも付帯的に触れて総合評価すれば、何もないよりは、はるかにマシなような気がする。でも、きっとあちこちから反発が出て、紛糾するだろうな。しかし、提案なくして進歩はないから、会

議で話してみよう。これを機に、みんなで考えればよいのだから。

内部監査と マネジメントレビューの活用法

そうそう、内部監査というのも困りものだ。ウチの内部監査といえば、記録の確認ばかり。不適合といっても、書類の書き方や、ハンコのあるなしばかりで、やる気が失せる。なんでこれが、環境に役立つのか理解できない。内部監査員には、楽しいのだろうか。

そういえば、前回のサーベイランスにきた審査員が、「審査登録機関は、せいぜい1年に1回しか来ることができないのです。内部監査での適合性と有効性の確認と、経営層による見直し(2004年版では「マネジメントレビュー」というらしい)を通じた方向示唆を信頼するからこそ、登録が継続できるのです」と言っていた。だとすると、審査員がウチの内部監査の実態を見たら、卒倒しかねない。なにしろ、プロの審査員が費やす時間の数分の一しか内部監査に時間をかけないし、システム的というよりも単発的な見方なのだから。しかも確認するのは、内部監査員の得意分野だけで、環境目標が有効とか、ルールが的を射たものか、という切り口は、これまで一度も無かったな。これでも審査が通るのだから、マネジメントシステムって、そもそも何なんだろう。

経営層による見直し(マネジメントレビュー)にしても、ただ集まるだけで、いつの間にか現場ごとの段取りに化けて、充実にほど遠い。最近では、社長が「分析、分析」と言うので、前回からグラフが付くよう

になったけど、あのグラフから何を読みとれというのだろうか。環境管理責任者は、「グラフを受け取った人の心がけ次第で、真実が見えてきます」とか言っているけど、推移も分からなければ比較のしようもない。あれは、分析じゃなく、単なる集計だ。そもそもあの忙しい環境管理責任者が、経営層による見直し(マネジメントレビュー)の検討資料をひとりで用意しようとするから、準備不足になるんだ。しかも独りよがりのまとめ方だから、みんな嫌気がさしている。それこそ、内容ごとに準備者を割り振って、環境管理責任者はコーディネーターに徹する。皆がもっと真剣になれば、さっき考えた部門ごとのレポートと一体になって、反省や成功の秘訣とか、将来に向けた提案とかも出るんじゃないかな。たくさんの人が気合いを入れて考える形態が大切な気がする。

取り組み姿勢を変える3カ年計画

ISO 14001の導入から、いよいよ3年か。結婚記念日だと「結婚式」というらしいけど、「環境マネジメントシステム」という革が硬くなってきているので、もう少し、なめ

した方がよさそうだ。「最初は模倣から始まる」とかいうけど、ウチの会社は導入時の模倣状態のままで、何も変わっていないし、あせるなあ。だいたいウチは「やるとなれば、とことんやる」の気風はあるけど、面倒くさがり屋ばかり揃っているから、ことあるごとに、こまごまと記録を取れといわれても、ムリだ。やっぱり、最初の模倣が悪かったのかな。とにかくウチの社風と社員の気質に合っていない。

そろそろウチのカラーを出したいな。しかし、いったん作ったシステムを変えるのは大仕事。環境マネジメントマニュアル1ページを書くのに、1日では終わらないし。いつものメンバーが集まって検討すると時間がかかるし、「本当にそれで規格の趣旨に合っているのか？」という疑問が出ると、誰も答えられない。コンサルでも雇うか。でも、きっと社長は「構築段階でもないのに、何でコンサルを雇うのか。そんなカネはない」と言うのだろうな。どうしよう。

今から思うと、最初に「3年計画です。最初は模倣から始めますが、少しずつステップアップさせます。1年目は導入の年、2年目に気付きを貯めて、3年目に花開かせます」と言っておいて、3年目の予算を、ガッチリ確保しておくべきだったかな。でも社長がISO 14001の導入を決めたの

も、ライバル会社がどんどん認証を取って、取り残されるのがイヤだったからなのだから、この話は、もともと不成立か。仕方がない、環境管理責任者といつものメンバーで総意を固めて、社長と交渉してみよう。

マネジメントシステム方針は本当に有効か？

私の自宅の隣は、注文住宅の設計・施工の専門会社で、従業員は全部で8人。いま誰が何をしているかは、常に社長に筒抜け状態。組織は人の集まりだから、さすがに「マネジメント」は必要だとしても、「マネジメントシステム」まで必要なのだろうか。その社長は「営業マンが顧客回りに出たり、施工スタッフが現場に行つて、私の目が届かない間も、きちんとやってもらうためだ」と説明していたが、「システムでなきゃ」というほどじゃないな。マネジメントがしっかりして、全員が自覚していれば、それで済むような気がするけど、実際はどうなのだろう。

ウチの会社の方が従業員数は多いけど、そんなに「システム」って雰囲気ではないな。マネジメントシステムは、料理でいえば器で、どんな料理をのせるかで違いが出るのじゃないかな。そう、環境活動も、器よりも中身だ。じゃあ、自宅の隣の社長が、自慢げにマネジメントシステムのことを語っているのはなぜなんだ。うーん、そうか。これは担当者の目線と経営者の目線の違いか。「経営者にとって、どんな形態ならば、組織を動かしやすく、各人をその気にさせやすいか」がポイントのようだ。

そういえば、あの社長は、成果が上が

<充実した環境活動を考える10箇条>

- ・ 自社にとって大切なことは自分たちが熟知
- ・ 環境貢献は、社外への良好影響も含めて総合判断
- ・ 斬新な環境技術は売れる!
- ・ 環境・品質・経営の接点を見いだす
- ・ 長期的な視点でテーマを決める
- ・ 形式にとらわれず、本質を突く
- ・ 分析力と洞察力が工夫に差をつける
- ・ 模倣から始めて、しだいに自社カラーを打ち出す
- ・ 成果あつての環境活動
- ・ 「規格改訂」は、得がたい再考のチャンス

っていることを、会うたびに語ってくれる。確か最初は「施工に伴って発生するゴミの分別と、既存建物の解体時の粉塵対策」から始まったようだけど、「解体時にリサイクルしやすい構造とか、強度と耐久性を確保できる再生資材、シックハウス対策から考えた材料と工法、主婦の思考を追求した間取りと設備機器選び、工事進捗の日々報告による安心施工とか、いろいろ方針を打ち出して、環境だけにとどまらない、積極的な取り組みに移って、成果を上げてきた」と言っていたな。「環境に配慮した設計にすると、どうしても手間はかかるし原価が上がるので、必ずしもすべての施主に受け入れられるとは限らないけど、熱意を持って説いて得た顧客との信頼関係は強い」と言っていた。でもこれは、経営方針とか営業施策で、マネジメントだ。うーん、何がなんだか分からなくなってきた。難しい。

認証の必要性は?

ということは、環境に積極的に取り組むには、やはり「進めていこう」というパワーが、どうしても必要ということか。そんな推進力は、どこに求められるのだろう。自宅の隣の会社では、社長の強い意志が主体のようだけど、ウチの社長は、そういうキャラクターではないし。といっても、うまく商売に結びつけば、ウチの社長も身を乗り出してきそう。どうも下心が見え見えで、不純だな。

自宅の隣のあの会社は、本当にアピールがうまい。環境活動の成果を、新聞の折込チラシに定期的に載せているし、商工会議所や同業者の会合での講演にも熱心だし、雑誌や新聞での紹介も多い。

自慢話っぽくて、ちょっと鼻につくけど、一本筋が通っていて、結果を数字で語られると納得できる。ウチは認証を取得したけど、外部からの反応はあまりない。ずいぶん違うな。こう比べると、第三者認証を得る意味はどこにあるのだろう。懇意顧客がどう捉えているかを、今度尋ねてみよう。

といっても、ウチの場合、世間に披露して認めてもらえるほどの成果が上がっていないから、同じパターンは取れないな。ということは、ウチの環境活動って、何なんだろう。達成感や充実感がないのが問題なのかな。自己満足はダメだと、よく言われるけど、自己満足すなければ、顧客や地域から認められるはずはないし。こんなことを真剣に考えることが、環境活動の推進力なのかな。

環境活動に魂を入れるのは使用者

どうも、環境は品質と、ずいぶん異なるな。品質は、商売そのもので、ウチの施工状況や結果を、居住者や発注者が、常に気にかけているから、どうしても襟を正すことになる。建設業では「安全なくして信頼なし」だから、安全には、施主も会社も

当然熱心になる。しかし環境は、そんな外部圧力がかからないから、自分たち自身で律していないと、つまづきがちになる。これが筋書きのようだ。

環境って難しいけど、「環境への取り組みの意義」を、どこまで自分たちで描き出せるかがポイントかな。それが十分でないと、腰の重いウチの社長は、ウンと言わないし、社員も動かない。ISO 14001は「使い方次第で、生きも死にもする」かな。よし、気を取り直して、いま感じて考えたことを、環境管理責任者に話してみよう。環境管理責任者ですら納得しなければ、社長も社員も納得しないし、ましてや顧客や近隣の人たちも納得しないだろうから。

* * *

ISO 14001は、「エッセンスを突き詰めて昇華」した規格です。概念と方向性はよく示され、要求事項は理にかなっています。しかし昇華が見事すぎると具体性が乏しくなり、自社にとっての本質を捉えて、自分たちで魂を入れる必要があります。確かに継続と工夫の基本ツールは「マネジメントシステム」ですが、原点は「環境への悪影響の低減、汚染の予防、そして広い意味での環境貢献」だということを、忘れないでください。▼

<納得・自信・外部評価が推進力>

- ・ 環境活動の持続・改善は「推進力」の見だしから
- ・ ポジティブ指向で考えて提案する
- ・ よいアイデアは、話し合いの中から生まれる
- ・ 書いてみると、真価が見えてくる
- ・ 人が動くのは、納得してその気になるから
- ・ マネジメントシステムは組織の機運向上策
- ・ 環境活動が日常業務に融合すると行動が自然に
- ・ 裏付けと自信をもって成果を外部披露
- ・ 外部の意見が得られると、意欲は倍増
- ・ 環境活動に魂を入れるのは組織自身