



環境も品質も……

本当に役に立つものならば、 取り組みたい

第4回 環境・品質目標との接し方を見直そう

執筆／活き活き経営システムズ 代表 国府 保周

■ISO 14001は、組織全体で取り組む“予防処置”

今号は、規格要求事項の復習から始めます。“著しい環境側面”の辞書での意味のことを前号で話題にあげました。環境側面は、いわば「環境影響の原因」なので、悪影響系のことに話を絞れば、環境マネジメントシステムは、「この(好ましくない)環境影響だけは、絶対に発生阻止／影響低減したい」と狙いを定め、「その原因を明確にし、その原因を取り除く」という、典型的な“予防処置”と言い換えられます。そして、当該活動を組織全体で支援します。

環境影響は、好ましいものも好ましくないものも扱いますので、「環境面で“ヤバそう”なものも早めに手を打ち、環境面で“役立ちそう”なものも積極的に進めると捉えるのが現実的な線でしょうか。

■著しい環境側面の決定後の展開

決定した著しい環境側面は、**図表1**のように、リスク及び機会への取り組みが必要ならば“6.1.1 一般”を経由し、不要ならば“6.1.4 取り組みの計画策定”に乗り継いで、6.2, 8.1, 8.2の中からこれ以降の実施形態を選びます。規格には実施形態の選び方の指定はありませんが、下記のような観点から選択するのが現実的でしょうね。

①戦略的に取り組みを強化するものと、取

組みを当事者に強く意識させたいものは、“6.2 環境目標及びそれを達成するための計画策定”で扱う。

②日常的に実施するものは、“8.1 運用の計画及び管理”で扱う。

③緊急時のみが対象のものは、“8.2 緊急事態への準備及び対応”で扱う。

上述のうち①と②は、品質目標にも当てはまる実施形態の選択の観点です。

■環境・品質目標は「頑張ろう! 特集」

実施形態をいったん決めてしまうと、変えることなくずっとそのまま進めるというケースをよく目にします。しかし、取り組みを進めるうちに刻々と状況が変わったり、予想外のことが生じたりしますので、実施形態は、状況に応じて変更してかまいません。たとえば、「①の形態で戦略的に進めていたが、十分に普及・浸透して狙いが達成できたので②の形態に移行する」、「②の形態で日常的な取り組みとして進めていたが、ややマンネリ化してきて、強く意識させる必要性が生じたので、①の形態に移行する」など、2つの実施形態を行ったり来たりさせてもかまいません。

環境・品質ともに、「目標活動を通じて取り組む」という実施形態を選ぶのは、「ここで頑張ろう!」という演出と捉えるのが合理的です。ISO 14001での目標の定義は「達成する結果」です。時間と労力を十分にかけてたいテーマ(目標)にスポッ

トライトを当て、関係者に気にとめてもらうことが肝要です。すでに軌道に乗っていて、日常管理とする時期に来ていながら、いつまでも目標に掲げ続け、限られた時間と労力をそれに費やすのは、組織にとっても得策ではなさそうです。組織運営ではメリハリが必要。目標活動を、演出として捉えるのも組織の戦略です。

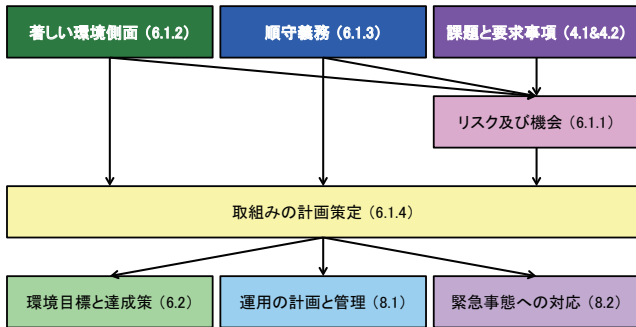
■環境・品質目標に関する常識・非常識

6.2.1の第1段落は、ISO 14001は「**関連する機能及び階層**において～」、ISO 9001は「**関連する機能、階層及びプロセス**において～」としています。これは「取り組みテーマが先にあり、その内容に応じて実施者や実施期間を指定する」という構図を意図しています。

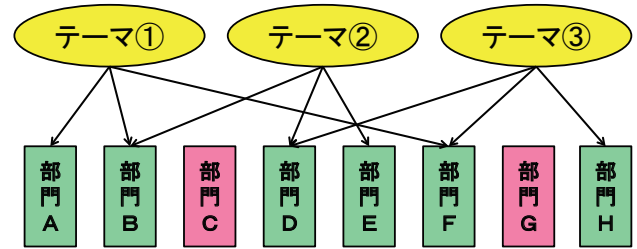
“階層”の英文は“level”です。ISO 9000の3.7.1とISO 14001の3.2.5に目標という用語の定義があり、注記2で「目標は、(中略)様々な階層[例えば、戦略的レベル、組織全体、プロジェクト単位、製品ごと、サービスごと、プロセスごと]で適用できる」としており、取り組む目標によって、関係者の規模や単位を変えてよいことが読み取れます。

プロジェクトを組むのは、環境・品質目標の取り組み方の典型です。プロジェクトでは、下記のような構図で進めることが多いようです。6.2の要求事項にぴったり合いますね。

図表1 リスクと機会から見たISO 14001:2015の箇条間の関連



図表2 私の部門に、いま環境・品質目標がない!



- ① 組織として取り組むテーマを指定する
- ② プロジェクトの設立趣旨が達成状況の判断基準(測定可能)と期限に相当する
- ③ プロジェクト参加者を指定(指名)する
- ④ 推進方法を計画する
- ⑤ 実際に推進する

■私の部門に、いま環境・品質目標がない!

図表2を見てください。この例では、組織として環境・品質目標(=取組みテーマ)を3つ設定し、どのテーマをどの部門に担当してもらうかを指定しています。組織に部門が8つありますが、部門Cと部門Gには目標の指定がありません。これはISO 9001/14001として認められるのでしょうか。

前項で、規格の6.2.1に「関連する機能及び階層(及びプロセス)において～」とあり、「テーマが先、内容に相応しい実施者を指定する」ものであることを紹介しました。“機能”の部分で、規格の旧版で“部門”と表記したことから、部門単位の活動と思いがちですが、英文は“functions”であり、“機能”と捉えるのが見合います。

規格の本文にも、用語の定義(注記を含む)のどこにも、部門単位・年度単位という要求はありません。もちろん「すべての部門に環境・品質目標を持たせる」という要求事項もありません。これは、2015

年版だけでなく、両規格とも初版以降、常に一貫しています。よって、図表2の状態は、まったく問題ありません。

組織の方針として、部門単位・年度単位で取り組むのはかまいません。しかし、3ヵ月程度で完了可能なテーマに1年間を費やしたり、特段の課題をもっていない部門に、あまり効果が期待できない課題を、わざわざ設けたりするのは、趣旨に合わないことは知っておきたいものです。

■もし審査で理不尽な指摘を受けたら…

ここに記したことを、かつて研修の場で話したら、ある受講生から「講師の言われることは理屈では分かりますが、そんな論理が審査を受ける場で通用すると思ったら、大きな間違いですよ」と諭されました。特定の部門に目標を設定していなかったことを、審査で不適合として指摘されたそうです。困ったものです。こういう審査員に遭遇したならば、ぜひ認証機関にお知らせください。審査員を指導できる貴重な機会です。

■達成策のレビューは、将来に向けた改善への道

環境・品質目標の取組みでは、定期的な進捗状況の報告を求めることが多いようです。この段階のレビューでは、順調に推移/進捗に遅れなど進捗そのものに関する話題は目にしますが、「当初の見込

みよりも早めに切り上げさせる」「この目標に取り組む値打ちが当初と比べて大幅に下がったので、中止を勧告する」「テーマAに代えてこのテーマに取り組むことを推奨」などの話はあまり見かけません。

所定の時期になれば、完了段階でのレビューです。「達成か未達成か」の話題は上がります。しかし「振り返ってみると、そもそも目標として取り組む値打ちがあった/なかったか」や「達成計画そのものが適切であったか」「なぜ適切な達成計画を描けたか/描けなかったか」など、達成計画に関するレビューは、あまり目にしません。達成計画の立て方そのものが、継続的改善の対象であり、将来に向けた“組織の知識”となり得ます。ちょっと、もったいないですね。▼



生き生き経営システムズ 代表

国府 保周

1956年三重県生まれ。1980年三重大学工学部資源化学科卒業。荏原インフィル株式会社(現荏原製作所)入社、環境装置プラントを担当。1987年株式会社エーベックス・インターナショナル入社、エーベックス・カナダ副社長、A-PEX NEWS編集長、品質保証課長、第三業務部長を歴任。またユーエル日本との合併後は、マネジメントシステム審査部長代理を務める。2004年株式会社日本ISO評価センター常務取締役。2006年生き生き経営システムズ代表。現在、研修講師・審査員・コンサルタントとして活躍中。