

第3回 EMS改善のお奨め

EMS改善は、“話し合い”から始めよう

ISO14001 規格は、一度構築したEMSを「継続的改善 (continual improvement)」する機能を内包したものになっている。マネジメントシステムは、人や組織の変化や社会経済動向によって変わっていくものであるとする考え方による。確かに100年間、同じマネジメントシステムを継続している組織はどこにも存在しないので、EMSを取り巻く環境の変化に即応したEMSの変革は、重要だ。

ISO14001 の認証取得から3~5年ほど経過した自治体の担当者から、「ISO14001 が嫌われ者になっている。庁内意見を尊重し、自己宣言でもしようかと思っている」というような話を聞くことが多くなったような気がする。果たして、ISO14001 の自己宣言に走るべきだろうか・・・。

知識研としては、「“自己宣言 = 手抜き容認 = 形骸化 制度疲労”になる可能性があるので、いきなり自己宣言するのではなく、既往のEMSをもっと使い勝手の良いものにしておく必要がある」と回答することになっている。

しかし、地方自治体の中には、「一度決めたものを軽々しく改訂すべきものではない」というような風潮もあり、この“継続的改善”が容易でないところもあるようだ。各課が「ISO14001 は手間がかかって大変だ」というので、思い切ってEMSの改善しようとしたら、「せっかく今の仕組みを理解したのに、今さら変えられても困る」という意見も出てくるから面白い。「改革を進めようと歩き出したら、スカートの裾を踏んづけられた。振り向いたら、改革推進の首謀者だった・・・」と書いていた、どこかの国の政治家を思い出してしまう。

ISO14001 規格が2004年に改訂されたことを受け、一昨年から昨年にかけて全国的にEMSの改善が行われるはずだったが、実際は、EMS文書を2004年要求事項に合わせた改訂を行い、同時に、一部の点検評価の仕組みを簡素化し、合わせて環境所管部門と公共工事部門で環境保全の促進に関わる点を環境目標として設定する、などの改善が行われているようだ。事情を斟酌できない人(審査員等)には、「EMSの簡素化を含め2004年版に合わせた改訂が行われ、かつ、取組項目も拡充していて、EMSが継続的に向上した」と見えるかも知れないが・・・。

「より効果的なEMS」とするには、どうしたら良いだろうか。

ISO14001 を導入し、数年を経ているところでは、概ね庁舎内での省エネ・省資源活動等で相応の効果が発揮されている。その意味では、ISO14001 導入の当初の役割を終えているところもあるかも知れない。それならば、ISO14001 の審査を止めればいいし、ISO14001 に基づくEMSも止めてもいいのかも知れない。しかし、環境配慮行動を率先していることを地域住民等に示すためにISO14001 を取得してきた自治体には、安易に審査を止めるわけにいかない・・・悩ましい。

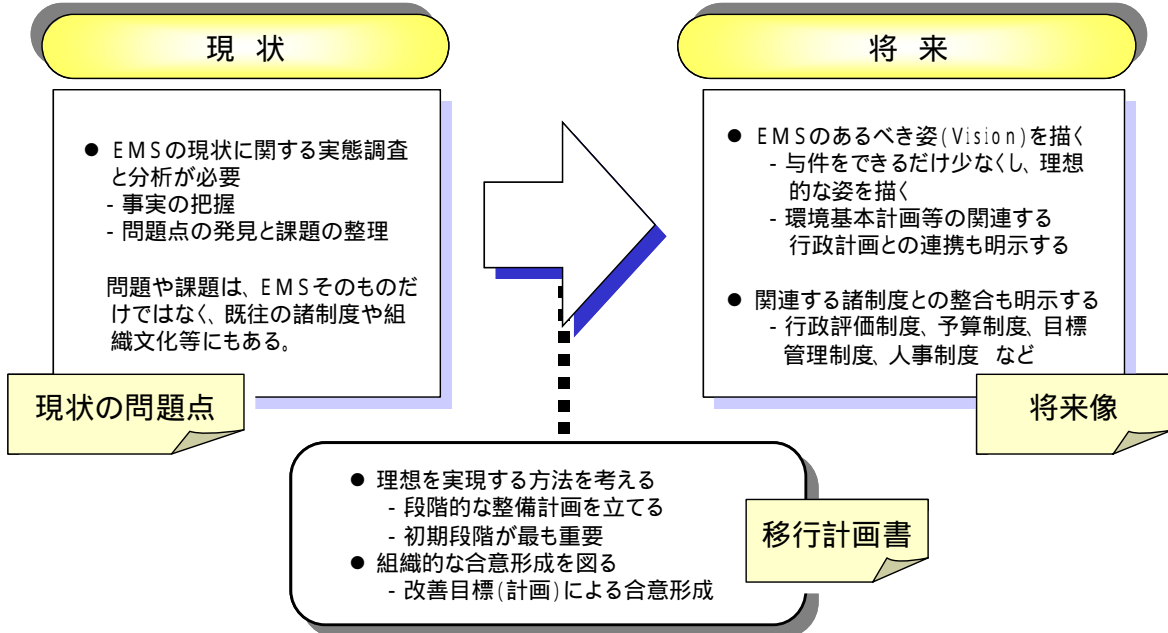
ありきたりかもしれないが、「考えること(考え抜くこと)」、「話し合うこと」が重要だ。

庁内にISO14001の主担当者が一人しかいないところもあるが、職場の上司や同僚を引っ張り出せば打合せや意見交換はできる。あるいは、各所属の若手有志による検討会を開催している自治体もある。あるいは、外部の研修講師などを招いた折に意見交換する方法もあるだろう。ともかく、全庁の衆知を集めることが重要だ。

EMSの改善は、手順を間違えないで・・・

EMS改善に関わる話し合いでは、今、どうなっているのか、どうなっていればいいのか、そのために何をすべきか、に関する意識の共有化が大切になる。

EMS改善の基本要素(例示)



現状の把握と問題点の整理(今、どうなっているのか・・・。そして、何が問題なのか)
ISO14001の認証を取得して数年経つ。そもそも、ISO14001で成し遂げようと思っていた目的は何なのか、そして、その目的は達成されたのか。
ここでは、建前や見せ掛けではなく、現状(事実)を的確に把握し、しっかりと評価することが大切だ。「職員研修が形骸化しているのだから、問題だ」というような場当たりのアプローチではなく(これも大切なことだが)、本質的な問題を見つけ出すことが大切だ。医者は、「お腹が痛い」という患者の声に耳を傾けるが、だからと言って胃薬を処方するわけではない。問診や検査を行い、客観的な評価を行って診断を下し、治療法を選択する。
現状の的確な把握や評価には、客観的な意見を聞くことが大切だ。各所属の職員、あるいは、外部の有識者などの意見を素直に拝聴することも有用だろう。地域住民や事業者の意見を聞くことも効果的だが、なかなか聞き難いが・・・。
その上で、何が問題なのか、考えてみよう。自省すれば、思わぬ発見もあるものだし、問題の本質が明確になれば、とるべき手段も自ずと知れてくることが多い。

将来ビジョン(将来、どうなっていればいいのか・・・)
地方自治体はISO14001で何をすればいいのだろうか。ISO14001は、「総合計画を具現化するツールである“予算制度”のようなもの」で、「環境基本計画等を具現化させるツールとなるもの」と言われている。ならば、環境基本計画は、いつ頃、どの程度の成功を収めるのだろうか。そのために、如何に自己管理を徹底すればいいのか、EMSで何をすればいいのか・・・。ISO14001は道具であるから、道具の使い方は、その本体となる環境基本計画の実現の姿に依拠する。

また、ISO14001 は使い方によっては、「各職場での小集団活動の推進などに基づく職員の意識改革のツール」ともなる。これを上手に拡充すれば、目標管理制度や行政評価制度と連携した自治体マネジメントシステムの基礎ともなる。こんな将来像もあるかも知れない。

いずれにしても、ここでは、徹底的に考え、考え抜いて、自分たちの将来を描くべきである。考え抜くことは容易ではないが、こんな機会でもないと、やらないことだから、是非考え抜いて未来を創造することをお奨めしたい。

移行計画(そのために何をすべきか・・・)

将来を実現するための方策では、理想と卑近な問題との狭間で一層苦勞することがある。大きな将来像を描いたとしても、実際実現できることは小さなことでしかないかも知れない。しかし、将来像を実現させるためのステップを明確に(移行計画の庁内合意)しておき、段階的に着実に取組んでいけば、いずれ庁内世論は味方してくれる。

大切なことは、決めたら実践すること、始めたら完了するまで止めないことだ。途中で手を離したら、その先には失敗しかない。

手を尽くせば、EMSを改善することもできる。必ず成功するだろう。しかし、地方自治体は、巨大な組織だ。どんなに手を尽くしても、守旧派はいるし、改革派もいる。いいヤツもいれば、嫌なヤツもいる。何をやっても、何か言われるのだ。そんな中でのEMSの改善は、『勇気と根気、そして本気』が不可欠だ。

(知識経営研究所代表 鈴木明彦)

お問い合わせ

株式会社 知識経営研究所

〒160-0005 東京都新宿区愛住町 23-2 ベルックス新宿ビル 2F

TEL: 03-5368-5464 FAX: 03-5368-5465

<http://www.kmri.co.jp> e-mail: info@kmri.co.jp