

## 第18回 手順の確立と手順書

手順を守ることは、手順書をつくることではない。ISO14001 規格では 4.4.6 項で、「日常的にしっかり取組みましょう。但し、上手く行かない場合は、手順書をつくって、管理しましょう」と記載されている。エコアクション21の環境経営システムガイドラインでは、環境目標管理の中で適切な環境活動計画を定めることを示しているが、「手順書を作成せよ」との指示はない。にもかかわらず、手順書に頼っているところは少なくない。

組織は、次に示すことによって、個々の条件の下で確実に運用が行われるように、その環境方針、目的及び目標に整合して特定された著しい環境側面に伴う運用を明確にし、計画すること。

- a) 文書化された手順がないと環境方針並びに目的及び目標から逸脱するかもしれない状況を管理するために、文書化された手順を確立し、実施し、維持する。
- b) その手順には運用基準を明記する。

ISO14001:2004 4.4.6 運用管理

### 所属の環境特性を踏まえた取組手順

数年前の冬、某自治体で内部監査員研修を実施していた。三方がガラス張りの見晴らしの良い部屋だったが、寒波でも来ていたのか、しんと寒かった。研修半ばで休憩を取ると、皆一目散に会場を後にし、自責に戻って防寒具を用意してくる。中には 30cm ほどの温度計を持参する人もいた(よほど寒いということをアピールしたかったらしい)。

某自治体では、室内の温度管理は「エコオフィス手順書」に示されており、内容を確認してみると、「空調の温度設定で 度」とのことだった。しかし、あまりに寒くて研修にならないので、「室内温度の目安を 度にしましょう」と手順書の改訂を条件に、研修室内の温度を上げてもらうことにしたが…。

最近では、いずれの自治体であっても、各課室等の立地や設備的な環境特性も踏まえた取組手順をつくるようになってきているが、環境マネジメントがブームになった頃は、環境活動を統括管理する事務局が、全庁の各所で実施可能な取組について、全庁共通の手順書を作成するケースが多かった。環境マネジメント導入初期は、そのような方式でも致し方ない部分もあるが、その後は、各所属の環境特性を踏まえた手順の確立が重要だろう。例えば、所属特性を踏まえた手順の確立という意味では、会議室の照明スイッチの周囲に、「会議終了後は消灯を忘れずに！」とか、給湯室に掲示してある「節水を心がけましょう」や「水栓の締め忘れはありませんか」なども、ある種の手順書と言ってもいいのかもしれない。

### 改訂(変化)し続ける取組手順

埼玉県杉戸町は、平成 18 年度に ISO14001 の認証取得を止め、自主運用で杉戸町の環境活動を管理している。従前の ISO14001 に基づく取組の時代から、杉戸町のエコオフィス活動は、点検管理項目は、毎年替わっている。杉戸町では、若手職員からなるエコオフィス活動に関する検討会を開催し、十分に取組が行き届いたと思われる項目を削除し、新たに実施すべき項目を追加している。取組が十分に行き届いていること手順書に従った取組点検表などを見れば、数値的なものは明白であり、これらを基に、検討会参加の職員等の多数決で、取組項目の出し入れを決めている。

手順書や点検表は、一度つくったらそれっきりではない。必要に応じて、少なくとも年 1 回程度の見直し(手直し)が重要だ。杉戸町は、この見直し(手直し)作業を、取組改善と共に、組織活性化イベント的にも位置付け、「環境に配慮して行動することの常態化」を目指している。

## 守らなければいけない取組手順

一方、原子力発電所は、1つの想定リスクに対し、1つの対処策を設けるだけでなく、段階を経て様々な角度から(異なる領域で)、安全管理策を講じて対処しているため、安全性が高い。その段階的で多面的な対処の様が、チーズの断面図にも似ていることから、「スイス・チーズ・モデル」などとも言われることもある。

清掃工場や浄水場のエネルギー供給施設や化学薬品管理施設なども、燃料や化学薬品の漏洩や爆発時の対処など、環境問題でも同様の視点が重要だろう。「フェイル・セーフ(fail safe)」は、仕組みの一部が故障等を起こしても、その仕組みの本来の目的を達成できるような安全・安定措置を施すことを示すもので、環境対策に置き換えてみると、多少の失敗でも環境汚染を引き起こさない仕組みということになるだろう。地方自治体の中では、本庁等には管財課以外に該当するようないところはあまり多くはないが、清掃工場や下水処理場、浄水場、病院など、環境汚染が深刻な事態を引き起こす可能性を秘めた所属では、万が一の間違いも大変な環境汚染等につながる可能性があり、間違いが起こっても環境汚染等の問題を起さないフェイル・セーフな仕組みづくりが重要だろう。

また、愚か者でも守れるという意味の「フール・プルーフ(Fool proof)」は、人的ミスあるいはシステムの誤作動があっても、安全を守れる、というような主旨で使われている。例えば、CDに楽曲を録音する場合に、録音ボタンの表示と、削除ボタンの表示が同じでは間違いも起こり易いので、録音ボタンは黒くて丸いボタン、削除ボタンは赤くて三角のボタンにするなど、うっかりミスがあっても気付いてミスを予防できるような措置のことを言う。

環境に大きなインパクトを与える業務では、どのような状況であれ、担当者が事の重要性を理解し自覚し、その上で間違いなく作業を遂行できるような確実性が必要となる。

もちろん、手順を確立するには、手順書として全体を整理したものだけでなく、ボイラー室に掲示してある「燃料漏れが認められた場合は、燃料のバルブを閉じ、所内各部署に連絡する…」などもりっぱな手順確立のツールとなる。また、これらの所属では、手順書の配布だけでなく手順書の理解促進と自覚醸成のための研修を行ったり、取組点検表で手順励行を確認することも必要だ。兵庫県明石市や栃木県宇都宮市は、内部監査で、環境法令の適用を受けるような設備機器等に関しては、法令遵守のためのチェックリストを作成し、法令監査を実施している。

手順書は、手順を守るための道具でしかない。手順書をつくっておくと、これに従っていない場合は「手順書違反」となり、手順を守らなかった方に問題があるかのように見えるが、つくった手順書を守る状況にあるのかどうかは、しっかりと確認しておく必要がある。手順を守るのは、職員一人ひとりの理解と自覚、そして行動力が不可欠になる。

(平成 19 年 11 月 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

〒106-0045 東京都港区麻布十番 2-11-5 麻布新和ビル 4F

TEL: 03-5442-8421 FAX: 03-5442-8422

<http://www.kmri.co.jp> <http://www.ecovadis.jp> e-mail: [info@kmri.co.jp](mailto:info@kmri.co.jp)

地方自治体が環境マネジメントや研修に活用するWebサイト『エコバディス』を立ち上げました！  
エコバディスは、環境羅針盤を意味する造語です。エコ+クオバディス(ラテン語で羅針盤)

来年1月から本格稼働させる予定ですが、一度、覗いてみて、感想をお寄せ下さい。