

継続的改善は重荷？

Q ISO14001では「継続的改善」を要求しているといわれていますが、際限なく改善実績が要求されるのでは、これまでの省エネ、コストダウンなどの改善経験から自信がありません。

A 例えば、「毎年5%省エネの約束を継続的に達成することは難しい」とのご懸念からISO14001の認証取得をためらわれている無理のないお考えと思います。

しかしISO14001が求めているのは実績の約束ではなく、マネジメントシステムの継続的改善なのです。マネジメントシステムというコトバにも脅かされますが、マネジメントシステムとは間違いなく仕事をして目標を達成するための「仕組み」です。例えば家族での商売のときは、顧客、注文、品質、納品、社員の行動などを、親爺が毎朝「あれはどうなった？」とチェックして把握し、指示することは可能です。しかし、人数が増えてくれば社長が日々チェックすることができないので①社員が自主的に必要な行動をとり②社長に必要な情報が集まる「仕組み」が必要です。「仕組み」を決めて運用した結果が思わしくなければ当然「仕組み」を変えることになります。このように会社は必要にせまられて「システムの継続的改善」をして、社長の余計な心配や社員の余分な労力を省き実務に労力を集中することで、業績をあげる方向に向いていきます。

ISO14001は企業行動に起因する環境負荷の削減を、担当者個人の超人的ガンバリに頼るかわりに、社長にとっても社員にとっても「混乱なく、まちがいなく」できるようなシステムの要素を要求しています。

どのようにして「混乱なく、まちがいなく」できるようにシステムの改善をするのでしょうか。トラブルがあったとき、又は定期的におこ

今月の回答者

神奈川県技術士会環境マネジメントセンター

技術士 副会長 服部 道夫氏

なう内部監査のときなどに、「これが不具合だ」と取上げ、「このように改善しよう」と決定し、実施する仕組み（たれが、いつ、どのように）をルール化し、実施し、記録することで改善をします。

このように継続的改善とは、「不具合は必ず発生する」ことを前提に、「駄目じゃないかと叱られてやらされる」のではなく、「自主的・予防的に改善する」ことです。経営管理、財務管理、生産管理、安全管理など経営システムの継続的改善は、会社を安全に運営し、業績と社員の士気を向上させるために、ごく当たり前に行われていることです。ISO14001の規格はこの当たり前の改善に経営層が係わることを要求しているのです。

経営者は、リスクを回避し、従業員の士気を高め、業務効率と会社運営システム効率を上げて、業績を維持・向上し、社業を発展させるいい方法はないかといつも求めています。ISO14001はそのような経営者の切望に応える仕組みの一つと位置づけることもできます。

これまで12回にわたってお話してきましたように、「イヤイヤやらされるISO」ではなく「やってよかったISO」とするカナメは、

- ①会社の仕組みがよく見えてくる
- ②職場の課題を共有し、協力して課題を解決しやすくする
- ③トラブルを「あいつが悪い」というような個人的失敗としてではなくシステムの不具合として扱う
- ④その結果、業績が向上し、働きやすくなるなどにあります。

ISO14001の要求する継続的改善は「実績値改善の強要」ではありません。環境リスクから会社を守り、生き残るための具体策としてルールを確立し、守ることを求めています。「とってよかったISO」を目指して前進しましょう。