



負担のない・意義ある環境MSに 向けた取り組み

2018年 3月

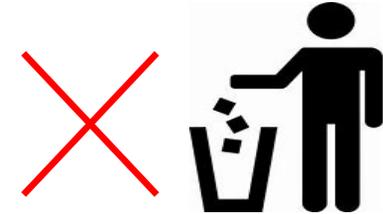
坂戸ガス株式会社
社長 茂木通則

(坂戸ガスの概要)

- 会社設立 昭和46年
- 事業内容 都市ガスの供給
- 供給区域 埼玉県坂戸市中心
- 需要家件数 3万5千件
- 売り上げ 40億円
- 従業員 70名

I . I S O 見直しの背景

★2014年当時



⇒活動の中身は「紙、ごみ、電気の削減活動」

- 薄暗い中での仕事、形式に追われる活動、会議のための会議
- 「なぜやるのか、こんなに手間をかけて」⇒社員からの不満
- 「なんのメリットがあるのか」⇒トップも I S O 認証に疑問視
- 同業他社も熱意の喪失、廃止の検討

★ I S Oの意義を改めて検証

- I S Oの取り組みを通して当社の発展にも資する
- 経営MSと環境MSは本来一致するもの
- 公益企業として「環境への取り組み」は社会的責任
- 本業である天然ガスの普及拡大が環境に直結する

⇒ やる意義はある！

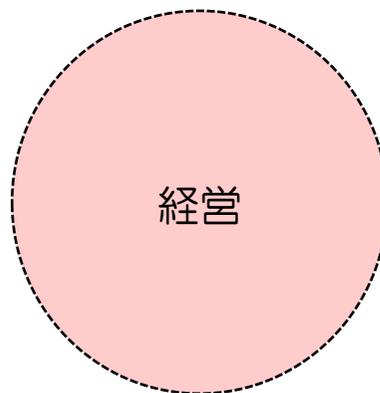
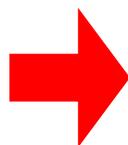
★でも

- 本来やるべき経営管理は、ないがしろ
- 紙ゴミばかりやっている
- まず、経営管理の仕組みを作ることが大事
- 経営管理の仕組みはトップの頭の中
- これを見える化すること

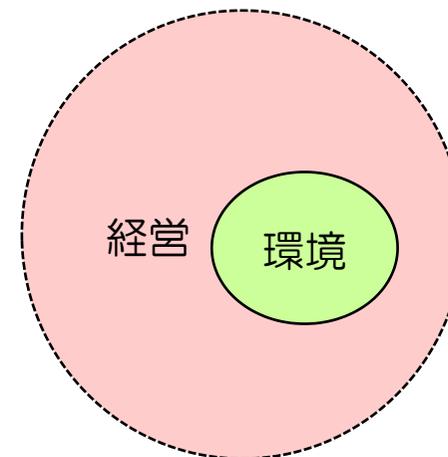
⇒経営マネジメントの仕組みを作ること

Ⅱ. 経営マネジメントの構築

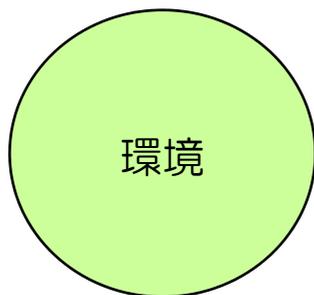
① 経営MSの構築



③ 経営MSと 環境MSの統合



② 環境MSの簡素化



【経営MSの構築とは】

- 置かれた状況、環境の変化、リスクとチャンスの把握
- 会社の基本方向、基本戦略、基本政策の明示
(経営ビジョン) ⇒ (長期事業計画) ⇒ (年度事業計画)
- 計画 ⇒ 実行 ⇒ 成果把握 ⇒ 改善策の展開
(PDCAを回すこと)

⇒ 「経営ビジョン」を作る
これをどのように実行するか

【経営のリスクは何か】

★エネルギー環境が一変

- 省エネ徹底や再エネ拡大
- 人口減や高齢化（坂戸エリアは20年で20%減）
- 電力とガスの自由化

↓ ↓ ↓
★パイは減る ⇒ 当社はじり貧、赤字になる

【チャンスは何か？】

- 自由化 ⇒窮屈な世界から、自由な世界へ
- 高齢化 ⇒新しいビジネス展開可能

【強み、弱みは何か？】

半世紀のガス事業

- 強み ⇒パイプライン整備（託送制度で独占）
⇒顧客との接点（保安サービス）
⇒まじめな社員
- 弱み ⇒規制産業の垢とガス供給事業文化
⇒営業マインドの希薄さ

【会社の今後の姿をどうするか】

ビジョンの骨子は

【都市ガス事業1本】 ⇒ 【総合エネルギー企業へ】

★今後も都市ガスをベースに、電気も、プロパンガスも

★リフォームも、生活支援サービスも

【営業エリア】 ⇒ 【供給区域を中心にその周辺】

「経営ビジョンをどのように実行するか」

⇒「チャレンジ50活動を展開する」

◎社員全員の参加が必要

◎推進役（トップから部長・マネージャー）が重要

⇒PTやWGの活用、研修会の実施

★何をやるのか ⇒社内の仕組みを総点検し見直す

- 目標管理と業績管理の仕組みを構築
- 人事制度の見直しと人材の戦略的採用・配置・育成
- 仕事の仕組みの見直し、業務のスクラップ&ビルド
- 投資や費用の見直し
- 情報伝達・会議・職場慣行の見直し
- ISO活動の見直し

【チャレンジ50活動のキーワード】

- 「60%主義でやってみる」 ⇒見切り発車、朝令暮改OK
- 「働くとは」 ⇒付加価値を上げること
- 「組織とは」 ⇒仕事をうまく早くやるためのもの
- 「現場に神が宿る」 ⇒現場に近い情報
- 「仕事が楽しければこの世は天国」
- 「目標はやや高め」 ⇒市場や能力に見合ったもの
- 「少数精鋭が人を育てる」 ⇒4人で担げる神輿は4人で担ぐ
- 「**楽**しい仕事とは」 ⇒**楽**な仕事ではない

Ⅲ. 環境MS簡素化の取り組み

1. 目標の見直し
2. 文書類の削減
3. 会議の削減
4. 用語の簡素化

1. 目標の見直し

- * 直接関係ない項目は目標としない
- * 環境影響評価の少ないものは目標としない
- * すべての部門が環境MSの目標を持たなくても可

⇒基本的には「天然ガスの普及拡大」に集約する

⇒ただし、枝葉として、時限的な重点政策、例えば

「高効率給湯器の普及拡大」などを取入れることもある

⇒紙・ごみ・電気の削減等、定着したものは除外

2. 文書類の削減

a. 「マニュアル」を簡素化する

「用語の定義」を廃止する 規格で定義されていたり、当たり前である等
例；当社とは坂戸ガス株式会社の総称である

b. 「規定」はすべて「マニュアル」に含める

これにより、重複する「目的」「適用範囲」などが省略される

c. 「手順書」は、帳票の記載項目と同じであるので省略する

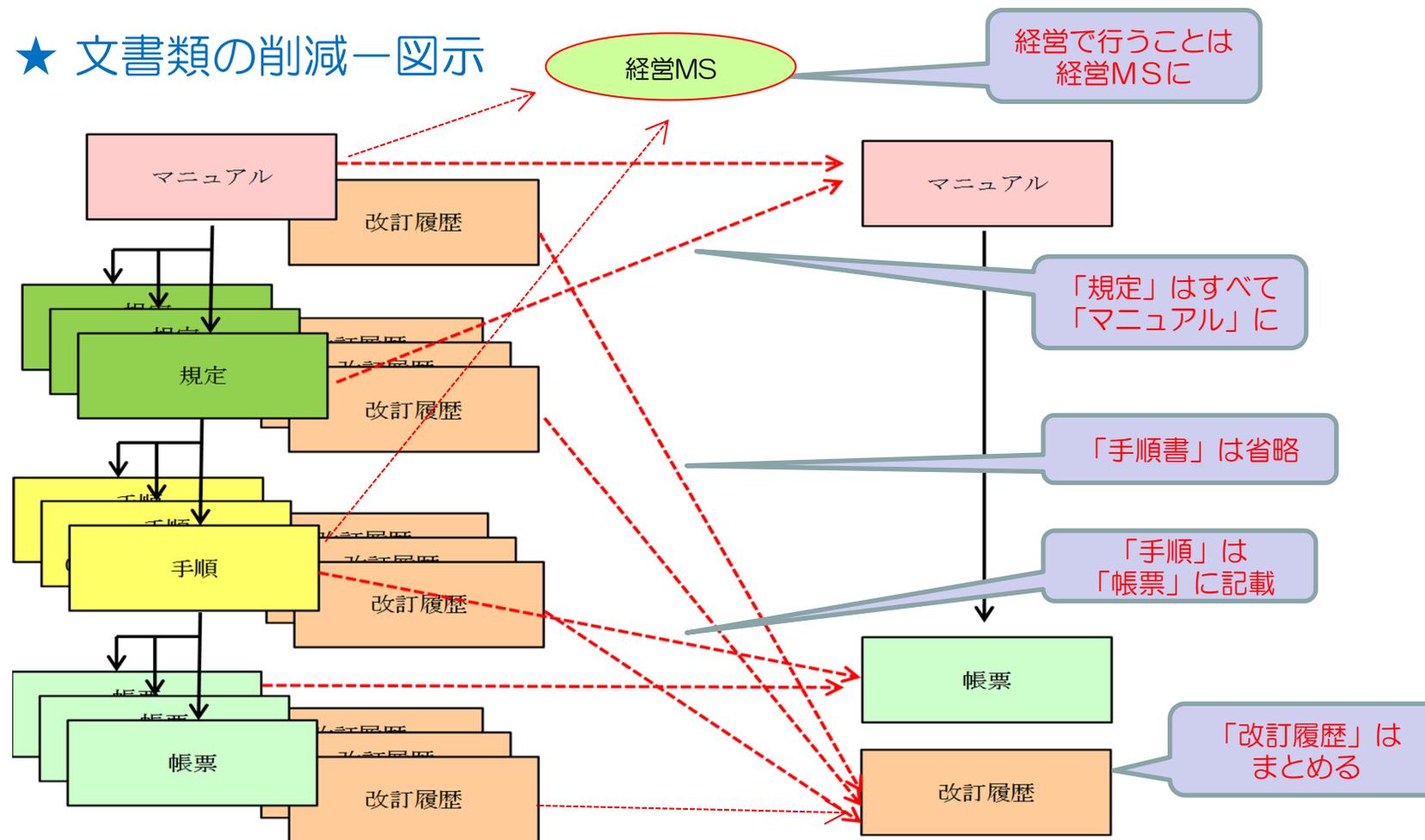
また、本来、業務手順書に記載すべきことは、経営MSに移行させるため、
記載しない さらに、手順として常識であるものも記載もしない

例；オフィス活動管理手順書・退社時は照明器具、パソコンの電源を消す
天然ガス供給手順書・・・担当者は、新規物件の情報を入手し折衝～
エコジョーズの販売手順書・・・販売担当者は、接客の機会を利用し～

d. それぞれの手順に付属する「帳票」は、帳票類としてまとめる

e. すべての「マニュアル」「規定」「手順書」の「改訂履歴」は、制定時の2002年
から全て付属しているが、これを直近の改訂のみとし一表にする

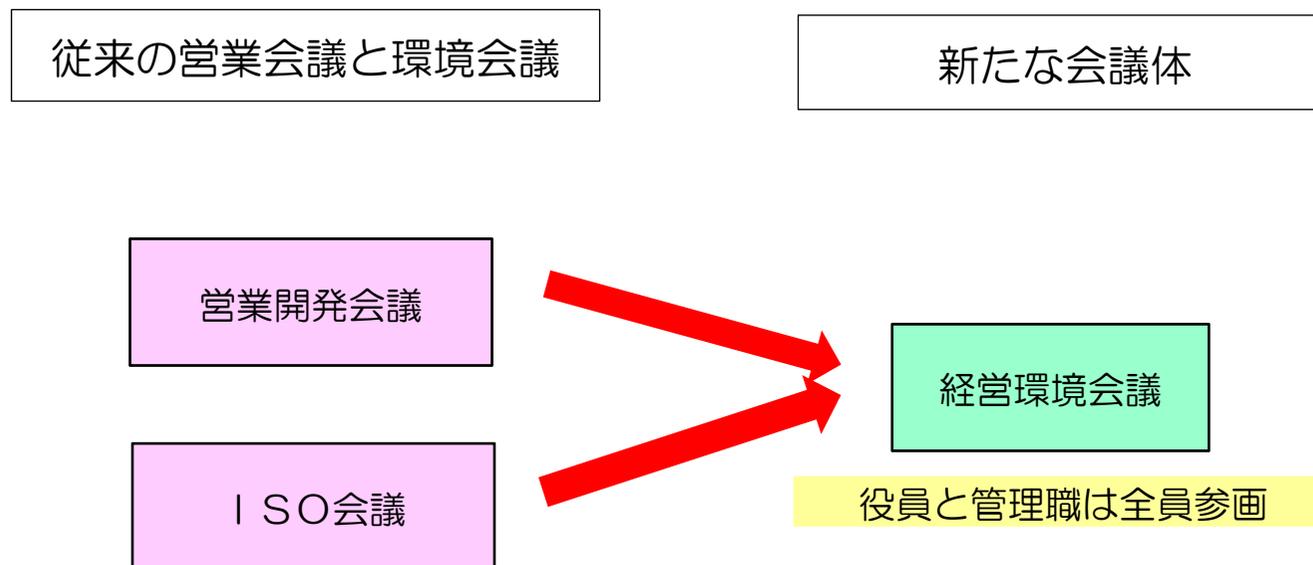
★ 文書類の削減一図示



71 帳票が27 帳票 (▲6割)、114 ページが26 ページ (▲8割)

3. 会議の削減

- ★環境MSで開催する会議体の開催は最小限とする
- ★進捗状況は月1回の「経営環境会議」とする（下図）



4. 用語の簡素化

★環境MSの用語を、誰もが理解できる平易な日常語に変える

変更前	変更後	用法
マネジメントレビュー	見直し	経営層の指示に基づき、環境マネジメントシステムの 見直し をする
レビュー	見直し	当社は、環境目的及び目標を設定し、 見直す 際には、次の事項を考慮に入れる
パフォーマンス	成果、 活動の成果	環境マネジメントシステム改善のための提案を含め、見直しのために経営層に対して環境マネジメントシステムの 成果 を報告する
インフラストラクチャー	運営基盤	当社の資源には、人材、専門的な技能、 運営基盤 、技術及び資金を含む
テスト	訓練	各部門長は、原則として年1回以上 訓練 を実施する
コミットメント	公約	継続的改善及び汚染の予防に関する 公約 を含む

【ISO簡素化の取り組み】

No.	項目	内容と効果
1	目標の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ★本来、業務で行うべき項目は、環境MSの対象としない ★全体のバランスを考慮し、影響の小さな項目は目標としない ★社員全員に目標を持たすことをしない <p>効果：環境MSは大幅に簡素化が図れる</p>
2	文書類の削減	<ul style="list-style-type: none"> ★環境MSの文書体系・内容を見直し、文書の総量を削減する <p>効果：EMSの理解、紙の量の削減、省力化に繋がる</p>
3	会議の削減	<ul style="list-style-type: none"> ★単独開催のISO委員会を削減する ★環境MS単独の一般教育、タスク（専門）教育を削減する <p>効果：会議開催の人工、配布紙の削減につながる</p>
4	用語の簡素化	<ul style="list-style-type: none"> ★環境MSの用語を、平易な日常語に変える <p>効果：用語のわかりづらさによるEMSへの拒否反応・理解不足が回避される</p>

【運用改善取り組みの成果】

- 事務作業の簡素化 ⇒ 文書類は3分の1に削減
- 社員の意識が変化
⇒ 認証がお仕着せのものではなく、日常の身近なもの
であるとの実感

IV. 2015年版への取り組み

1. 戦略的な環境管理

★改定のポイント

組織を取りまく外部、内部の課題、利害関係者のニーズ、期待から起こり得る機会、リスクを経営戦略レベルで認識し、対処すること

★当社の取り組み

当社は、長期ビジョンを策定し、それを実現するための「チャレンジ50」活動を展開し、戦略的な経営管理の仕組みを取り入れてきた

★今後必要な改革

今後の経営は、組織全体が戦略性をもって戦略的に運営されていることが大事。ISOもこの一環として、基本戦略のもと、自発的にPDCAが回り、常に評価・改善がなされることを目指したい

2. 事業プロセスへの統合

★改定のポイント

- ・MSの実施は、組織の事業プロセスに内部化され、組織の多様な機能が関与することにより、MSの戦略的な適用及び取り組みの有効性が向上する観点から、事業プロセスの統合を求めている

★当社の取り組み

- ・前述で述べた当社の取り組みは今回の改定のポイントと考えている

★今後必要な改革

- ・PDCAを通して改善が必要である

3. リーダーシップの強化

★改定のポイント

- MSの成功を確実にするためにトップマネジメントへのリーダーシップに関する責任の要求事項が新たに追加された

★当社の取り組み

- 組織の実態とMSを整合させ、MSが意図した結果を達成させるため、トップはもとより、部長・マネージャーといった階層でのリーダーシップの発揮が求められている
- そのため、外部講師による組織開発やリーダーシップ研修を継続的に行っている
- 毎週開催の部長会議の資料や議事録を、速やかに、組織に伝達し情報の共有化に努めている
- PDCA展開のため、月1回の部長・マネージャー全員参加の経営環境会議を活用している

★今後必要な改革

- 組織は生き物 組織の状況を認識し、必要に応じ、刺激と揺さぶりをかけ、常にいきいきした活動ができるかが、トップの手腕による

V. 環境MS継続の意義

- ★環境MSの継続は、企業の発展にも、社会的責任にも資する
この二つには直接的、明示的な効果がみられず、これが環境MS不要論につながっていると考える

- ★しかしながら、環境MSを経営管理MSに統合することで両立していくと考える

- ★当社が、環境MSを継続することによる企業発展の理由
 - ・ 認証取得による地域や顧客に対する企業の姿勢を公表
 - ・ システム化されたマネジメントによる従来の経営手法への活用
 - ・ 情報管理のありかたの見本
 - ・ 外部監査や内部監査による業務プロセスの気づき