



リスク及び機会で組織を活性化するEMS

WG 2 メンバー (五十音順、敬称略)

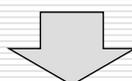
主査：寺田 和正	(コンサルタント)
新木 一成	(組織)
小原 慎一郎	(認定機関)
黒柳 要次	(コンサルタント)
佐々木 千晶	(認定機関)
鈴木 信吾	(組織)
牧野 睦子	(認定機関)
山田 衛	(認証機関)

1

テーマ設定の経緯



- テーマ選定にあたって考慮したこと。
 - 実施時期：ほとんどの組織が2015年版への移行を終えている。
→ 改めての規格の解説は不要
 - そのような段階で、EMSを活用する組織、又は審査機関の方々に何を伝えるか？



新しく導入された

- ◆ 考え方、又は、
- ◆ EMSの機能

を活用して、EMSの有効性を向上させるために、ヒントになる情報を提供する。

2

内容

- I. 移行審査で見られた組織のEMSの問題点
 1. 外部・内部の課題の決定に関する問題点
 2. リスク及び機会の決定に関する問題点

- II. “リスク及び機会”で取り組みの範囲を広げる
 1. SDGs (Sustainable Development Goals)
 2. 持続可能性に配慮した調達
 3. 生物多様性・生態系保護
 4. 働き方改革

リスク及び機会で組織を活性化するEMS

I. 移行審査で見られた組織のEMSの問題点

5

移行審査で見られた組織のEMSの問題点

1. 外部・内部の課題の決定に関する問題点

- 課題が十分に特定されていない、**課題の見落とし**がある
- 課題を決定する**プロセスが不明**

2. リスク及び機会の決定に関する問題点

- **決定された“リスク及び機会”**に**問題**がある
- “リスク及び機会”を決定する**プロセスに問題**がある

3. リーダーシップ及びコミットメントの実証に関する問題点

- トップマネジメントのリーダーシップ及びコミットメントが**十分に実証されていない**

4. “必要なプロセス”の確立に関する問題点

- **手順の確立に留まっており**、プロセスの運用に必要な力量、監視・測定等の要素との関連が明確ではない
- EMSに必要なプロセス及び相互作用が**可視化されていない**

6

移行審査で見られた組織のEMSの問題点

1. 外部・内部の課題の決定に関する問題点

- 課題が十分に特定されていない、**課題の見落とし**がある
- 課題を決定する**プロセスが不明**

2. リスク及び機会の決定に関する問題点

- **決定された“リスク及び機会”に問題**がある
- “リスク及び機会”を決定する**プロセスに問題**がある



WG2で検討

3. リーダーシップ及びコミットメントの実証に関する問題点

- トップマネジメントのリーダーシップ及びコミットメントが**十分に実証されていない**



WG1の内容が参考に

4. “必要なプロセス”の確立に関する問題点

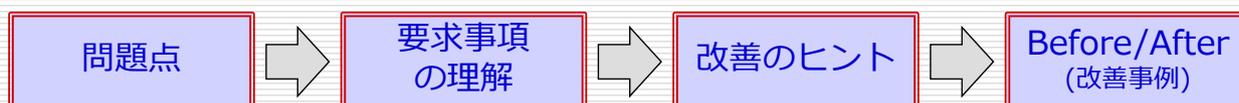
- **手順の確立に留まっており**、プロセスの運用に必要な力量、監視・測定等の要素との関連が明確ではない
- EMSに必要なプロセス及び相互作用が**可視化されていない**



“プロセス”については、⁷ QMSの知見が参考に

I. 移行審査で見られた組織のEMSの問題点

1. 外部・内部の課題の決定に関する問題点



1. 外部・内部の課題の決定 に関する問題点

問題点



- 決定された課題に関する問題点
 - 特定された外部・内部の課題がトップマネジメントのインタビューの結果（トップマネジメントの認識）と整合しない
 - 審査の中で発見された課題（i.e. 現場が直面している課題等）と整合しない

- 決定のプロセスに関する問題点
 - どのようにして課題を特定したのか、その方法／プロセスが明確ではない
 - 将来にわたって課題及びその変化が、適切に決定されることを確信させる根拠がない

9

問題の原因

問題点



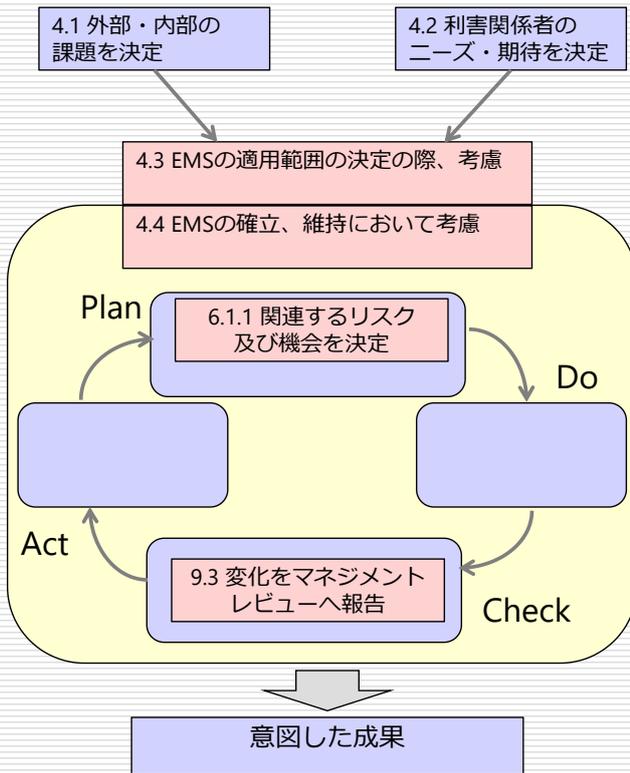
- 現在のEMSの適用範囲を前提に課題を検討している
 - 従来のEMSの取組みにおいて認識されている課題のみを記述例)
 - エネルギーの使用、廃棄物の発生等のEMSで自明な課題のみを特定
 - 既に環境目標で取り上げていることを課題として特定

- “環境”に関する課題のみを特定しようと試みている
 - 規格の要求事項は、『EMSの意図した成果を達成する組織の能力に影響を与える』課題

- 課題を決定したエビデンスがあれば良いという理解
 - 4.1の要求事項は、プロセスに言及していないので、決定した結果（課題）を示せることが重要と理解し、運用している

10

外部・内部の課題の決定の重要性



- 要求事項は、
- 組織の目的に関連し、かつ、そのEMSの意図した成果を達成する**組織の能力に影響を与える可能性のある課題**を決定する。
 - こうした課題には、組織から影響を受ける又は組織に影響を与える可能性のある環境状態を含める。

外部及び内部の課題は、

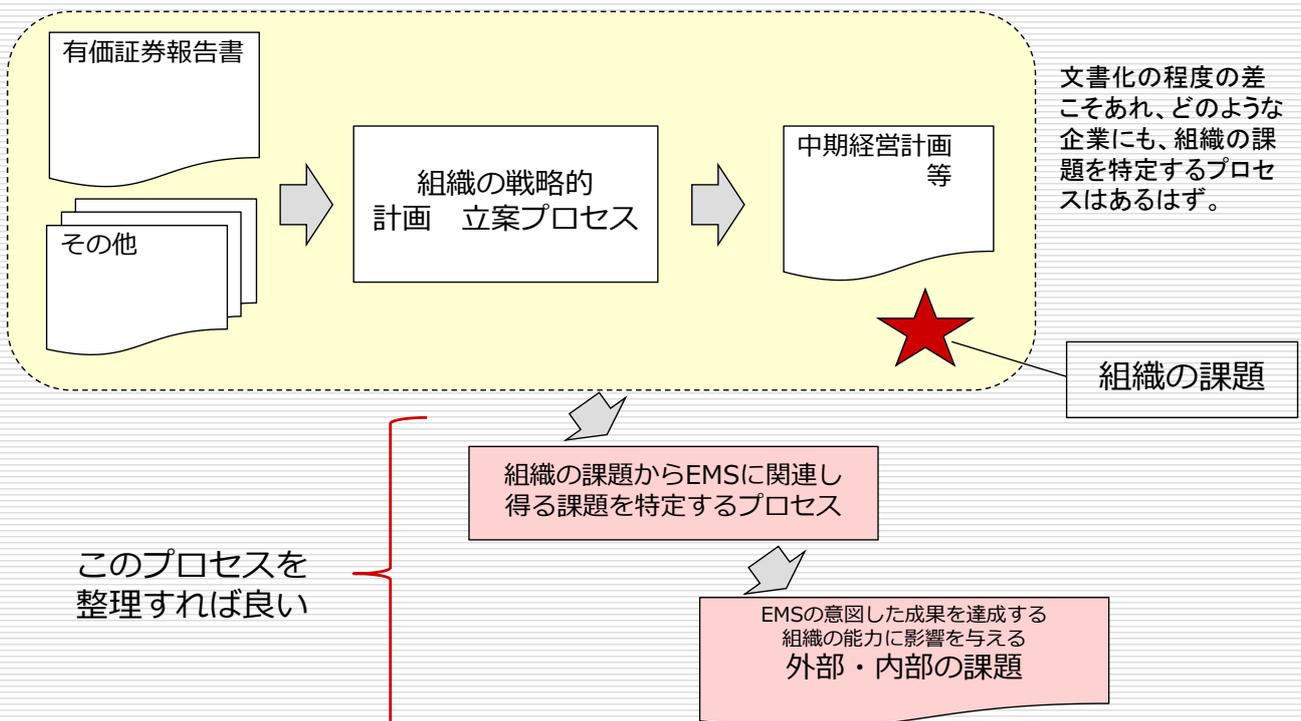
- 決定された外部及び内部の課題は、EMSの適用範囲に影響を与える。
- EMSで取組むべきリスク及び機会の源となる。

変化を適切に捉え、マネジメントレビューにインプットするためには、外部及び内部の課題を、**継続的に／再現性を持って**決定することが必要

現実的には

なんらかのプロセスが必要

組織の既存のプロセスを活用する



表面的な課題しか特定されていない

Before
(改善事例)



事業の概要

- 情報通信機器販売商社
- 従業員300人
- 製造業向けの情報システム機器、ソリューション（問題解決）の販売・提供を行う一部の事業本部でEMSを運用

組織が認識していた外部・内部の課題

<課題>

- **紙の使用**
- **廃棄物の発生**
- **省エネルギー**
- 環境配慮製品の販売促進
- 3Dプリンターの消耗品として一部劇物（液体）を使用

改善前の取組み

<取組み>

- 紙の使用量の削減（一部の事業本部に限定してEMSを運用しているため、測定可能な目標が紙しかない）
- 3Dプリンターで使用する液剤についてSDSの提供を確実にする
- 3Dプリンター廃液の回収サービスの提供

13

より上位の計画を参照することにより解決

改善事例
(後)



問題点及び改善

<問題点>

- “外部・内部の課題”の情報源として事業本部の年度計画をレビューしたが、**売上げ・予算に関する課題が主であった**ため、EMSの成果に影響を与える可能性のある課題を特定するに至らなかった。
- 事務局だけでは、事業本部が真に直面している課題を決定することが難しかった。

<改善>

- EMSの適用範囲の枠を取り外して、社内で、**事業上の課題が特定されている“書類”**を探し、「中期経営計画」（より上位の組織の計画）を外部・内部の課題の情報源として特定。

新しく認識された外部・内部の課題

- IoT（モノのインターネット）
- AI技術の進歩
- 少子高齢化（顧客サイドでの人手不足）
- 機械部品の電気機械、電子部品化

特定した課題を考慮に入れた取組み

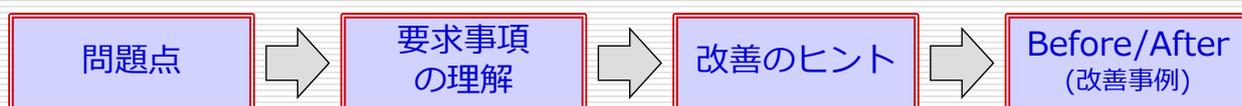
- 顧客業務の効率化、省力化に貢献するソリューションの提供推進（3Dプリンター等）
- 廃液の回収サービスの提供

特定された課題のレビューから、EMSの適用範囲の見直しの必要性も明らかに...

14

I. 移行審査で見られた組織のEMSの問題点

2. リスク及び機会の決定に関する問題点



15

2. リスク及び機会の決定に関する問題点

問題点

- 決定された“**リスク及び機会**”に関する問題点
 - 決定された“リスク及び機会”がトップマネジメントの**インタビューの結果と整合**しない
 - **審査の中で検出された“リスク及び機会”と整合しない**（現場で認識されている“リスク及び機会”が取り上げられていない）
 - 決定された取組むべき“リスク及び機会”の**件数が多く**（実例では50件程度）、なおかつ、それらがもたらす影響の度合いは、様々（バラバラ）
- 決定の**プロセス**に関する問題点
 - 4.1, 4.2 で決定された課題又は要求事項に関連する“リスク及び機会”を決定する**プロセスが不明**
 - 最終的に取組むべき“リスク及び機会”を**どのような基準で決定したのか**不明

16

問題の原因

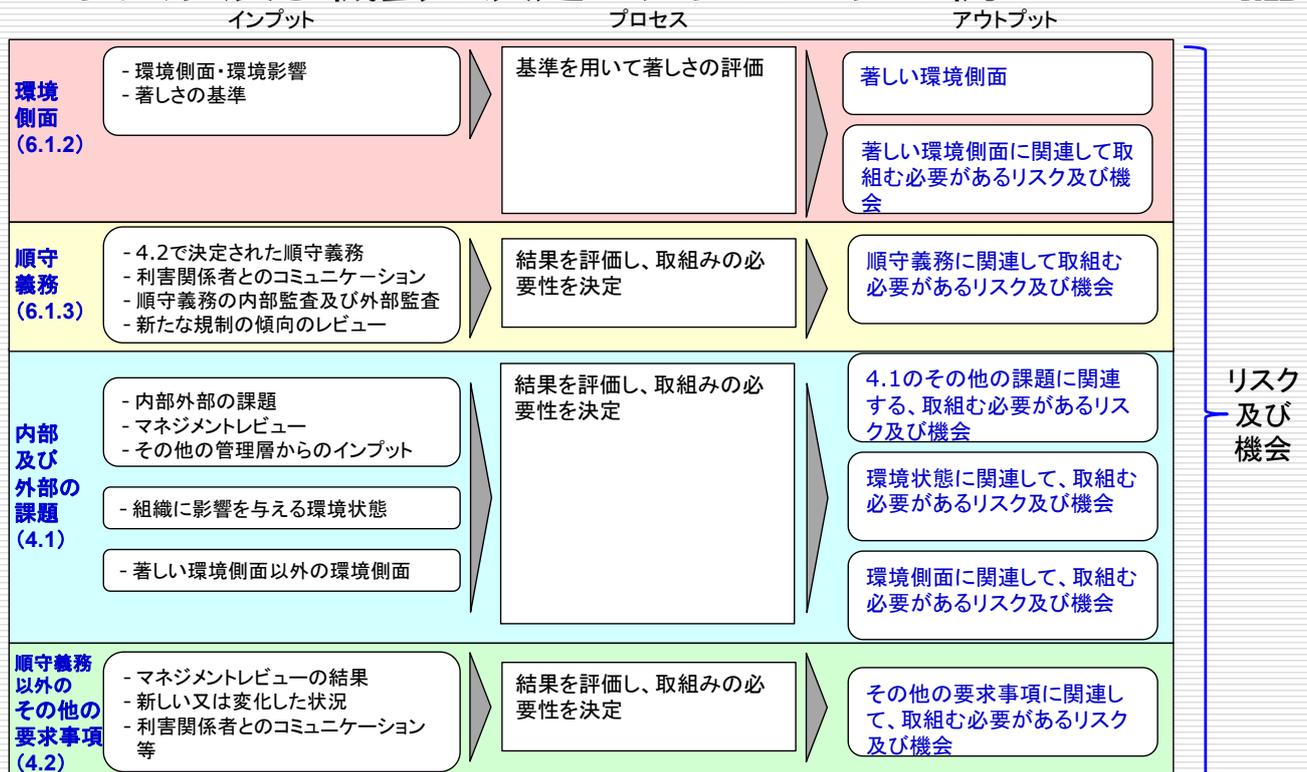
- 6.1 で要求されるプロセスの関係が十分に理解されていないまま、EMSが設計・構築されている
- それぞれのプロセスの目的が曖昧なまま、プロセス／手順が構成されている
- 組織に影響を与える“リスク及び機会”を検討していない。

3.2.11 リスク及び機会 (ISO 14001:2015 3.用語及び定義)
 潜在的で有害な影響(脅威)及び潜在的で有益な影響(機会)。
 A.3 概念の明確化 (ISO 14001:2015 附属書A この規格の利用の手引)
 - この規格では、“影響”(effect)という言葉は、組織に対する変化の結果を表すために用いている。

- EMSで“取組む必要のあるリスク及び機会”を決定することの目的が十分に理解されていない

A.6.1.4 取組みの計画策定 (ISO 14001:2015 附属書A この規格の利用の手引)
 組織が環境マネジメントシステムの意図した成果を達成するための優先事項である、著しい環境側面、順守義務、並びに 6.1.1 で特定したリスク及び機会に対して環境マネジメントシステムの中で行わなければならない取組みを、高いレベルで計画する。

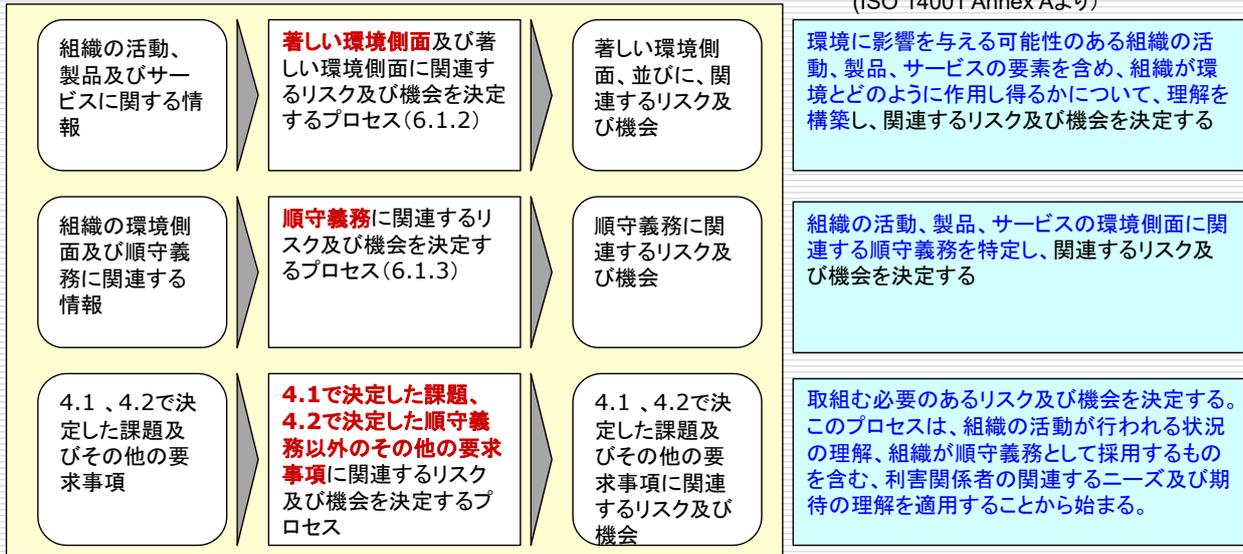
リスク及び機会の決定のアプローチの例



目的を明確にしてプロセスを整理

プロセスの目的

(ISO 14001 Annex Aより)

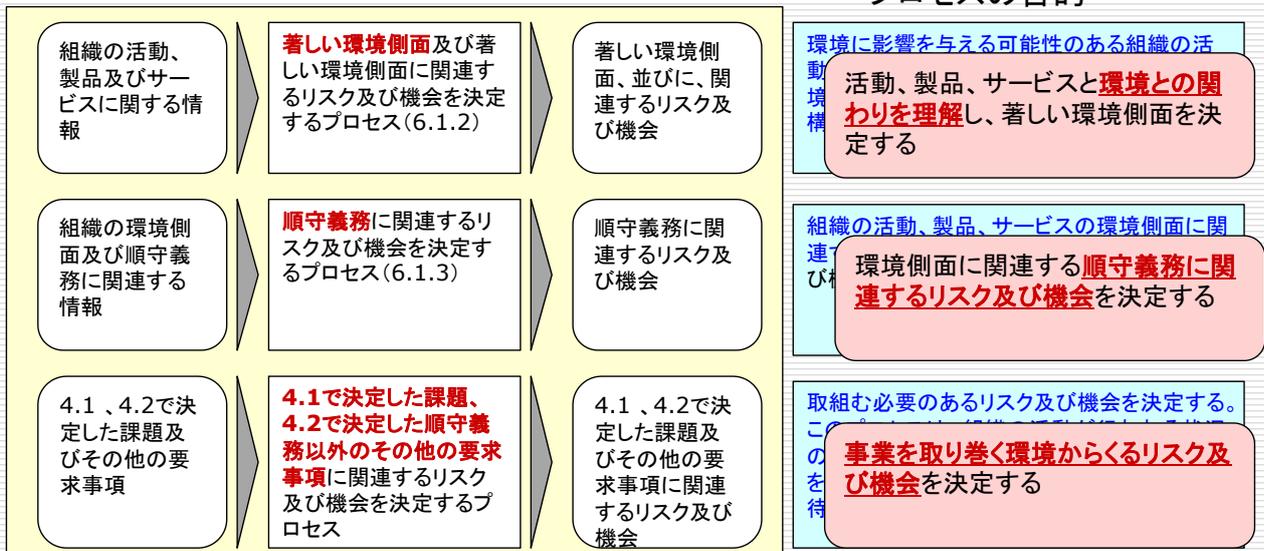


目的をもう少し単純に、分かりやすく整理すると・・・

19

目的を明確にしてプロセスを整理

プロセスの目的



20

“リスク及び機会”の理解不足

Before
(改善事例)



事業の概要 及び 事業を取り巻く環境

<事業の概要>

- 東北地方を拠点とする土木工事（護岸、道路補修、舗装）、建築（新規・補修）
- 社員数50人

<事業を取り巻く環境課題>

- 東日本大震災の対応で受注・利益は現在好調。一方、平成31年には復興工事は大幅に減る予定
- 現状の取組みは、これ以上改善の余地がない
- 若い社員が定着しない，人手不足だが新規採用が難しい

トップマネジメントの
インタビュー等から・・・

組織が認識するリスク及び機会

<潜在的で有害な影響>

- 環境目標が達成できないこと

<潜在的で有益な影響>

- 環境目標が達成できること

改善前の取組み

<取組み>

- 電力消費の低減・車両の燃費向上
- 排ガス対策型建設機械の利用率
- 建設廃材の循環率の向上・維持
- 再生品や環境への負荷の少ない物品の購入への切り替え

21

リスク及び機会に対する理解の 深化・統一化で改善

After
(改善事例)



問題点及び改善

<問題点>

- リスク及び機会を環境側面の範囲で考えており、事業上の課題に関連する“リスク及び機会”を決定するとの意識が不足していた。
- 事務局がリスク及び機会を検討し、社長は提示された“リスク及び機会”を承認していた。

<改善点>

- 全社で“リスク及び機会に関する理解を深め、認識の統一化を図った。（“リスク及び機会”の概念、及び当社における具体例）
- 社長の懸念事項 ≡ “リスク及び機会”であることを理解してもらった。

新たに特定したリスク及び機会

<潜在的で有害な影響>

- 平成31年以降の工事量の減少
- 現在及び将来の人手不足

<潜在的で有益な影響>

- i-Constructionの推進による利益が出る体質の確立

新リスク及び機会を考慮に入れた取組み

• i-Constructionの推進

- ドローンによる三次元測定→測量工数の削減（省エネ）
- 三次元測定による設計・施工計画→設計・施工計画作成の工数削減（省エネ）
- ICT建設機械による施工→人工の削減、土工量削減（省エネ）
- 会社のイメージアップによる採用、人事評価内容の変更による社員の定着

22

事業改善計画との統合化で マンネリ化からの脱却

Before
(改善事例)



事業の概要

- 化成品（樹脂原料、塗料等）を取扱う専門商社
- 従業員：約50名
- 全社：東京本社+地方拠点（1ヶ所）、倉庫（1ヶ所）でEMSを運用
- 初回認証から約15年が経過

背景/EMS・事業の状況

- 認証を維持するだけ、EMSの運用によって作業工数が増加するだけであれば、**認証の中止も視野に改訂への対応を検討**
- 一方で将来に向けた事業強化の取組みとして、業務コンサルタントの指導に基づき、**10年後を見据えた事業改善計画を策定中**であった

改善前のEMSの取組み

- 環境配慮製品の販売促進
- オフィスにおける紙、電気、廃棄物の削減
- 倉庫から出る産業廃棄物（不働在庫の廃棄）削減

23

事業計画における課題を リスク及び機会として特定

After
(改善事例)



問題点及び改善

<問題点>

- 認証取得から15年経過するが依然オフィス内の紙、ゴミ、電気の削減が主要な取組みであり、**取組みの価値が見出せない**
- 環境マネジメントの取組みは、**“こういうもの” という既成概念**が形成されていた

<改善点>

- 2015年版移行のための**幹部向けの社内研修**によって、EMSの目指すところを再確認し、経営者は、事業プロセスの改善につながるEMSの再構築を指示

新たに特定したリスク及び機会

- **10年後を見据えた事業計画立案のための分析結果**に基づき、当社の“弱み”にあげられた項目をリスクとして、“強み”にあげられた項目を機会として、特定した。

改善後の取組みの計画

- **新製品/新規取扱い製品の開発の視点**の一つとして“環境”に焦点をあてた。
- 産業廃棄物（不働在庫等）の発生を点で捉えるのではなく、**事業プロセス全体（受注～輸入、販売）で検討**することを計画
- **中・長期的な人材育成の視点**をEMSの仕組みに組み込む（10年後の事業目標を達成するために必要な人材/力量を明確化）

24

リスク及び機会で組織を活性化するEMS

Ⅱ “リスク及び機会” で取組みの範囲を拡げる

25

2015年版改訂で何が変わったか？

EMSの意図する成果が明確に！

順守義務
を満たす

□ 順守義務を満たすこと

- 全てのマネジメントシステムの基本、最低ライン
→ 2015年版では、一層強化

環境パフォー
マンスを
改善する

□ 予期しない有害な環境影響を生じさせない

- 環境事故の発生
- ライフサイクルの別の段階での環境影響の悪化

□ 顕在する環境影響を緩和／改善する

環境目標
を達成する

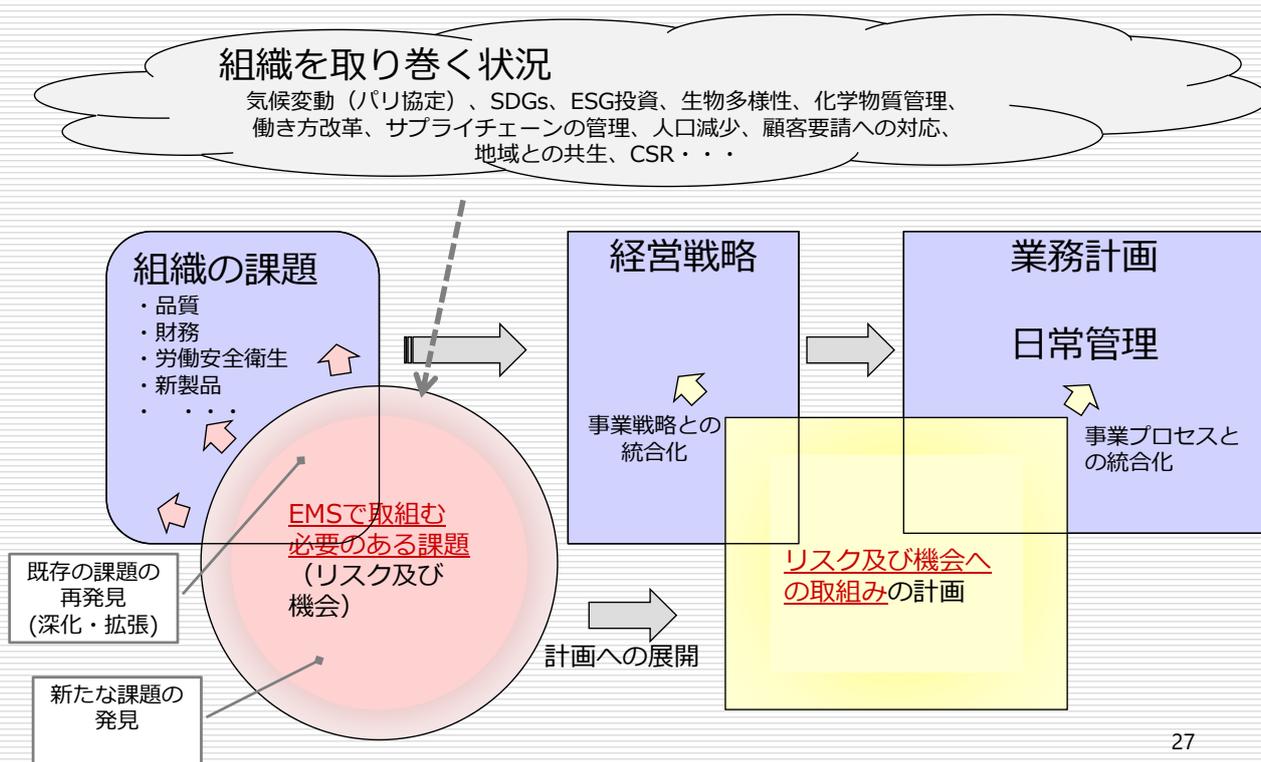
□ 環境目標を達成する

この部分に不安があれば、優先的に対応する必要がある。

ここは組織の自由度が高く活用に幅がある。

26

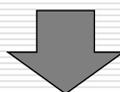
事業プロセスとEMSのリスク及び機会への取組み



27

2015年版の特長を生かして取組みの範囲を広げる

- 従来のISO 14001は、主に「**著しい環境側面**」を重点管理
 → 環境影響を軽減することにフォーカス
- 2015年版は、**さらに広範囲な「リスク及び機会」への取組み**が可能
 → EMSの「**意図した成果**」の達成に影響を与えるものを特定



意図した成果の明確化 及び

リスク及び機会への取組み がポイント

3.1.2 環境マネジメントシステム
 マネジメントシステムの一部で、環境側面をマネジメントし、順守義務を満たし、リスク及び機会に取り組むために用いられるもの

EMSの活動はやり尽くした、マンネリ感・・・
 → リスク及び機会の特定を工夫することで、EMS活動が広がる



28

EMSの運用で達成することのできる成果

取り組む必要がある課題 及び EMSで目指すべき成果の例として

たとえば・・・

課題	目指す成果(意図した成果)
① 新規事業開拓、市場拡大	⇒ <u>SDGs</u> (エスディージーズ:持続可能な開発目標)
② サプライチェーンの管理	⇒ <u>持続可能な調達</u>
③ 外来種への対応(ヒアリなど)	⇒ <u>生物多様性・生態系保護</u>
④ 長時間労働、業務の無駄、 人手不足	⇒ <u>働き方改革</u> (業務プロセスの効率化)

29

Ⅱ “リスク及び機会” で取組みの範囲を広げる

1. SDGs

30

1. SDGs

背景	<ul style="list-style-type: none"> ■ SDGs（エスディーゼイズ）とは？ <ul style="list-style-type: none"> - 持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs） - 2015年9月に国連の「持続可能な開発サミット」で採択した2030年までに達成すべき開発目標 - 環境、気候変動、エネルギー、水、貧困、健康など17のテーマと169のサブテーマで構成
現状	<ul style="list-style-type: none"> ■ なぜ企業はSDGsに取り組むのか？ <ul style="list-style-type: none"> - 企業の社会貢献の取組みとして - 投資家が注目（ESG投資）→ SDGsへ取り組む企業の将来性、ビジネス発展性に期待、評価するための指標として活用 - 成長企業としての判断基準
EMS/ 事業 との 関連	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境上の課題への対応 <ul style="list-style-type: none"> - <u>テーマのうち幾つかは環境そのもの、又は環境と関連が深い</u> ■ 持続可能性と企業経営 <ul style="list-style-type: none"> - 企業にとって持続可能性は、社会的責任だけでなく、事業や企業そのものの存続を意味する ■ 経営との関連は？ <ul style="list-style-type: none"> - 経営へ活用することで、新規事業への展開、新たな研究開発のテーマ発掘 - 社会課題の解決企業→アフリカへ家庭用太陽光LED照明、発展途上国へ簡易式トイレ販売拡大・・・

ESG投資：企業の環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）への取組みを重要視して行う投資

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

1 貧困をなくそう 	2 飢餓をゼロに 	3 すべての人に健康と福祉を 	4 質の高い教育をみんなに 	5 ジェンダー平等を 実現しよう 	6 安全な水とトイレ を世界中に 
7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 	8 働きがいも 経済成長も 	9 産業と技術革新の 基盤をつくらう 	10 人や国の不平等 をなくそう 	11 住み続けられる まちづくりを 	12 つくる責任 つかう責任 
13 気候変動に 具体的な対策を 	14 海の豊かさを 守ろう 	15 陸の豊かさも 守ろう 	16 平和と公正を すべての人に 	17 パートナーシップで 目標を達成しよう 	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 2030年に向けて 世界が合意した 「持続可能な開発目標」です

■ うちは中小企業なので関係がない・・・

- 外国人労働者の雇用 → 賃金格差、人権、長時間労働、残業未払い、危険な作業を負わせる・・・
- パートさんの子育て支援 → 事業継続、男女格差の解消
- 高齢者の雇用 → 地域社会の雇用創出
- 取引先である大手企業からサプライチェーンの一環としての取組みを要求された
- 新商品のアイデア創出

■ どのように活動を展開？ (SDGsコンパス→企業行動指針)

ステップ1：SDGsの理解

ステップ2：優先課題の決定 → バリューチェーンを含めて現在、将来の影響を評価し、優先的に取り組む課題を決定

ステップ3：目標設定 → 事業目標とSDGsで取り扱う課題を整合することで、事業目的の達成、企業存続、持続可能性の実現に結びつける

ステップ4：経営との統合

ステップ5：報告とコミュニケーション

PDCAを回して課題を解決する考え方が反映されている

33

SDGsへの取組みの事例

取組みの状況

- 新たな発想の出発点として活用する企業が増え始めている

取組みの事例

- 食品製造会社、流通業者、消費者が連携した食品廃棄物ゼロへの取組み（流通）
- 海外耕作放棄地を活用した茶産地育成事業
- 再生可能エネルギー利用の発電（商社）
- ICT活用による温暖化ソリューション（電機）
- 雇用の安定創出

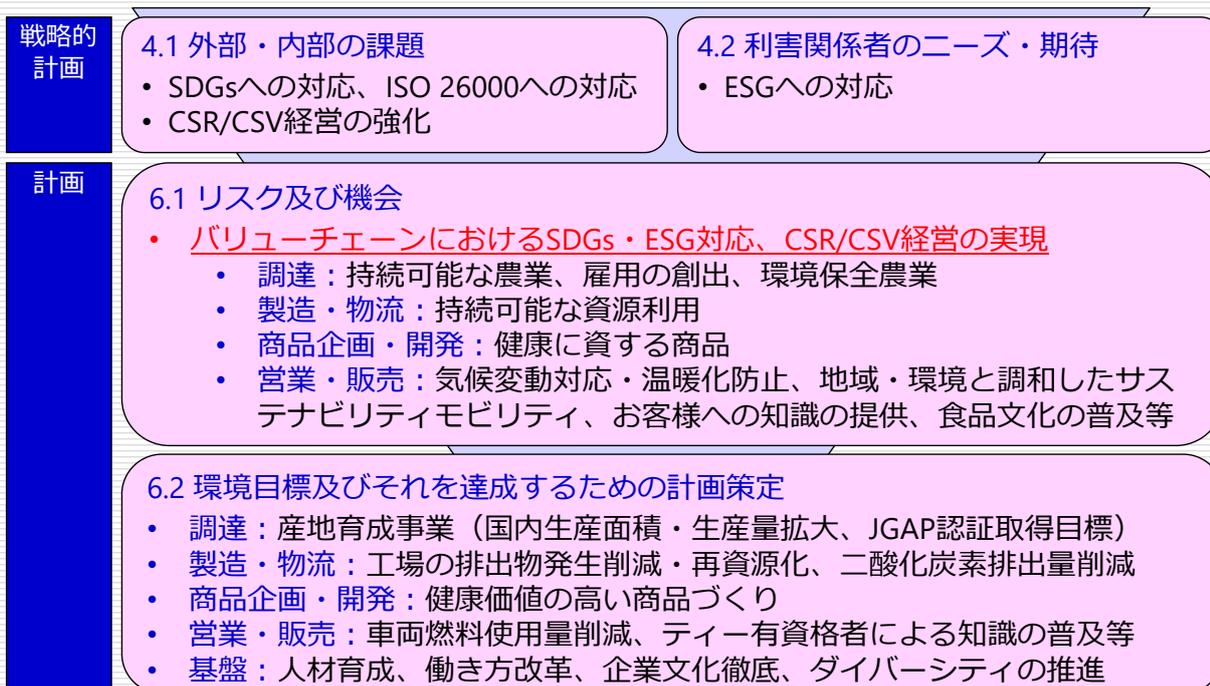
34

EMSへ取り込むための3つの視点

1. 組織の活動に関連のあるSDGsのテーマを経営計画、環境目標に取り入れる
2. 新製品開発、新規事業創出のツールとして活用
3. アウトソース先の管理にも適用

35

具体的にどうやってEMSに取り込むか (飲料メーカー)



ESG: 環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)

CSR: Corporate Social Responsibility(企業の社会的責任)

CSV: Creating Shared Value(共通価値の創造;企業が社会ニーズや、問題に取り組むことで、社会的価値を創造し、結果として経済的な価値も創造される。)

36

Ⅱ “リスク及び機会” で取組みの範囲を広げる

2. 持続可能性に配慮した調達

37

持続可能性に配慮した調達

背景

- 東京オリンピックを契機としたニーズの高まり
 - 東京オリンピック（2020年）では、組織委員会が調達する物品、食事、サービスに対する調達基準を明示（持続可能性に配慮した調達コード）
 - 建物、選手村の食事、関連グッズ、清掃、警備、通訳などあらゆる物品、サービスが対象
 - オリンピック組織委員会のほか、国、東京都、自治体が調達する物品等に対しても適用
 - 1次、2次、3次に至るサプライヤーに対して、環境等に配慮した調達を要求

現状

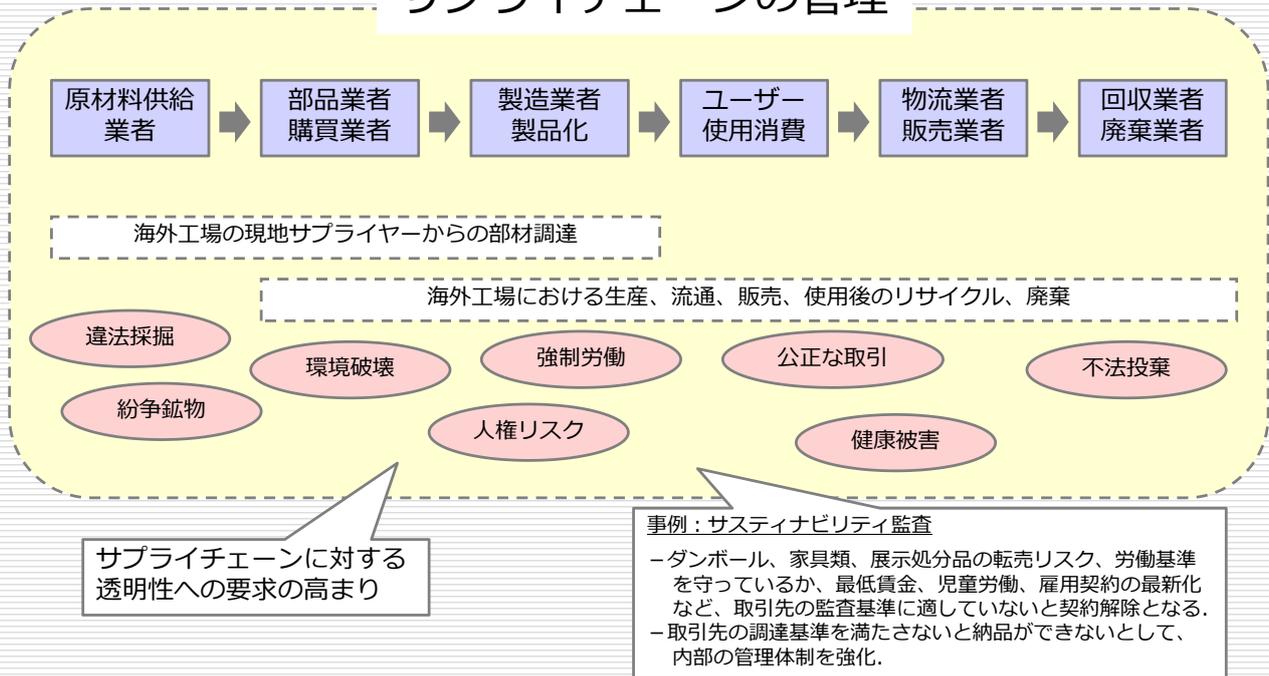
- 東京オリンピック関連組織が先行して施行
 - 現在のところオリンピック組織委員会、国、自治体等が先行しているが、この調達のニーズに応じるために、企業によって整理された調達基準は、オリンピック以降も適用される可能性が高い

EMS/事業との関連

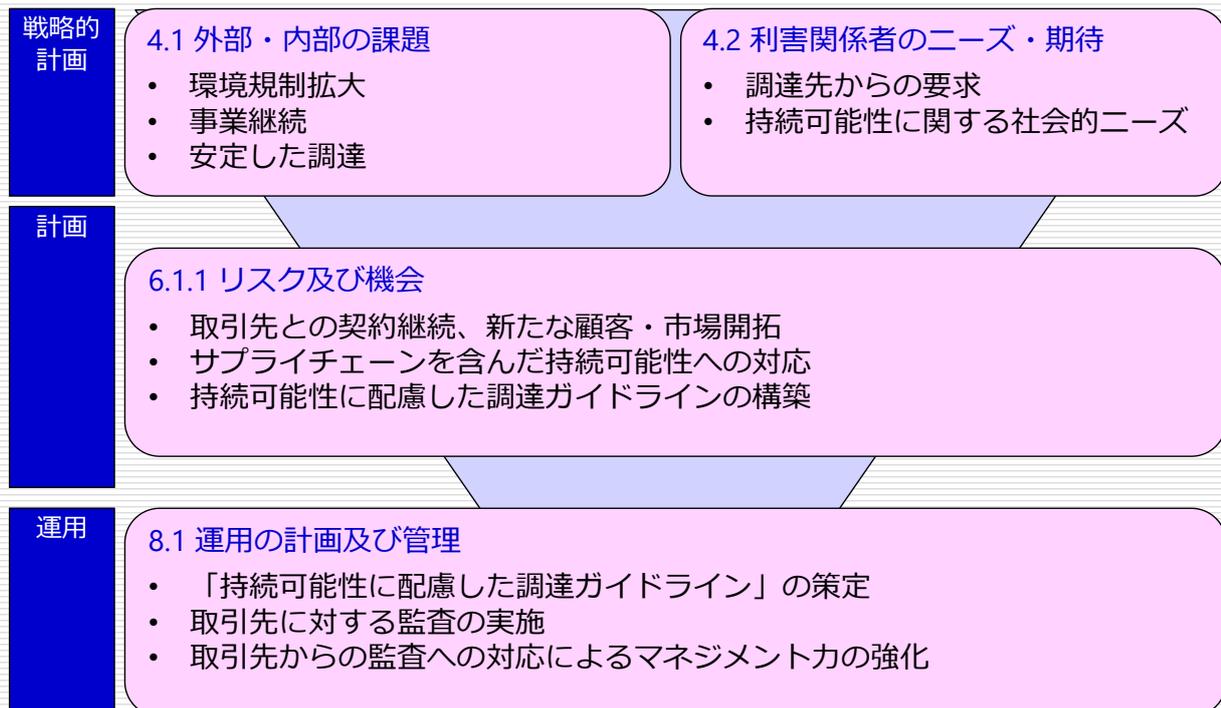
- 調達基準（外部提供者、製品・サービスに関する要求事項）
 - どのように供給されているか
→製造、流通段階における環境、労働、人権、公正な取引に配慮していること
 - どこで採取し、何を使って作られているか
→環境負荷低減、人権・社会（強制労働、紛争鉱物、違法伐採木材など）への配慮、再生材の活用、容器包装の最小化
 - サプライチェーンへの働きかけ
→2次、3次・・・サプライヤーへの順守を要請し、トレーサビリティと透明性を確保すること
 - 資源の有効活用
→再使用品、リース・レンタル品、再生利用が容易な資材を活用すること

38

サプライチェーンの管理



具体的にどうやってEMSに取り込むか



Ⅱ “リスク及び機会” で取組みの範囲を拡げる

3. 生物多様性・生態系保護

41

生物多様性・生態系保護

背景

- 経緯
 - 生物多様性基本法（2008年）
 - 生物多様性条約第10回締約国会議にて、「愛知目標」を合意（2010年）
→ビジネス界を含めたあらゆる関係者が、持続可能な生産・消費のための計画を策定し、行動

現状

- 事業者が取り組む上での課題
 - 事業活動と生物多様性の関連性の理解不足
 - 定量的・定性的な把握を行っている事業者は少ない（特に中小企業）
 - 環境方針に掲げたものの、具体的に目標展開している組織は限られる

EMS/ 事業との 関連

- ISO 14001:2015（5.2 環境方針の要求事項）
 - 環境保護に対するコミットメント
…生物多様性及び生態系の保護を含み得る

42

事例：木材の調達

事業内容

ハウスメーカーの部材調達

背景

- 「合法伐採木材等の流通、利用促進に関する法律」(クリーンウッド法)が2017年5月に施行。海外の違法伐採に対して、合法的に切り出した木材の使用を求める (努力義務)
- 非政府組織(NGO)や投資家が木材利用に厳しい目を向けており、企業は合法性の確認が必要
- 木材関連事業者は、合法性の証明が事実上の取引条件となる

対応

- 「木材調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーに対する調達基準を明確化
- ガイドラインでは伐採の違法性の確認の他、生物多様性の観点での調達基準を明示例)
 - 貴重な生態系が形成されている地域以外から産出された木材か
 - 地域の生態系を大きく破壊する、天然材の伐採が行われている地域以外から産出された木材か
 - 絶滅が危惧されている樹種以外の木材か
 - 森林の回復速度を超えない計画的な伐採が行われている地域から産出された木材か

生物多様性の観点での調達基準

43

事例：ホテルの保全活動

事業内容

産業廃棄物、一般廃棄物の収集運搬、中間処理、リサイクル (東北の業者)

取組みの内容

- 収集運搬車両から排出される廃ガスや、廃棄物の排出そのものが、ホテルの生息数減少の一因と捉え、固有種の保全活動を展開
- 地元NGOとの協働により、固有種のモニタリング、観察会の企画運営、周辺地域の清掃等を目標化して管理
- 業務改善 (収集運搬ルートの効率化、エコドライブ) や 社員教育 への取り組み

成功のポイント

- 内外の課題、利害関係者の期待ニーズ、リスク及び機会を特定し、目標展開してPDCAをまわし、生物多様性に対する活動を推進
- 廃棄物排出抑制やリサイクル推進のためのパンフレットを作成して企業や地域へ配布し、営業活動と有効にリンクさせている
- 社長のリーダーシップ、信念が強く、若手スタッフが積極的に関与している

44

具体的にどうやってEMSに取り込むか

戦略的 計画	4.1 組織の状況	4.2 利害関係者のニーズ・期待
	<ul style="list-style-type: none"> 生物資源減少による原材料不足・調達コスト増大 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者の安全・安心に対する意識の高まり
計画	5.2 環境方針	
	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性に対するコミットメント 	
	6.1.1 リスク及び機会	
	<ul style="list-style-type: none"> 法令の厳格化（訴訟、罰金、操業停止） 	
支援	6.1.2 環境側面：事業活動と生物多様性の関連の認識	
	<ul style="list-style-type: none"> 工場新設に伴う土地利用における生態系への影響、サプライチェーンの上流、下流での影響 	
	6.2.1 環境目標	
運用	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能性な調達に関する目標 外来種の移動・拡散の抑制（運輸） 	
	7.3 認識	
支援	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性に対する教育、キーパーソン育成 	
	7.4.3 外部コミュニケーション	
運用	<ul style="list-style-type: none"> 取組みに対する利害関係者への情報公開 	
	8.1 運用の計画及び管理	
運用	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性ガイドライン策定、サプライチェーンへの働きかけ 	

45

Ⅱ “リスク及び機会” で取組みの範囲を広げる

4. 働き方改革（業務プロセスの効率化）

46

働き方改革

背景

- 背景
 - 人口減少による人手不足により、新規事業や市場拡大が困難となるケースが増加していることから、政府が主導となって働き方のルールや慣習を見直す動きが活性化。

現状

- 事業者の取組み
 - 働き方改革を推進する組織は増加しているが、EMS等マネジメントシステムの取組みとは、別の課題として推進しているケースが見受けられる。
 - 今後は、労働安全衛生マネジメントシステムに関するISOのマネジメントシステム規格の発行、普及等の影響もあり、職場環境の改善という観点からマネジメントシステムを利用した取組みが増えてくるものと予想される。

EMS/事業との関連

- 業務/事業プロセスの効率化
 - 働き方改革に必要な、生産性の向上は、業務プロセス又は事業プロセスの効率化からもたらされるものである。
 - 効率化は、エネルギー効率の向上、CO2排出量削減等、環境パフォーマンスの改善につながる。

47

事例：廃棄物処理業者の対応

事業内容

廃棄物処理業（産業廃棄物収集運搬、中間処理）、資源リサイクル事業

背景

- ISO 14001認証取得から10年以上経過し、システムが成熟して一定の成果が達成できたが、マンネリ感ややり尽くし感があり、新たな取組みの必要性を検討することがトップからの指示として明示
- 社内では「働きやすい職場」に向けた取組みとして、数年前から有給休暇の取得率の改善や退職金の制度化、ワークライフバランスの拡充などが推進されており、EMSの目標展開と合わせた活動として一本化

対応

- SWOT分析による組織の状況分析から、事業経営に対する持続可能性をさらに高めるための課題の洗い出し
- リスク及び機会として「新規市場拡大、人的リソースの拡充・育成、従業員の労働環境の向上」
- 組織全体の環境パフォーマンスをトータルな視点で分析し、この企業が掲げるEMSの意図した成果である「持続可能な事業運営」に対する評価を総合的に実施

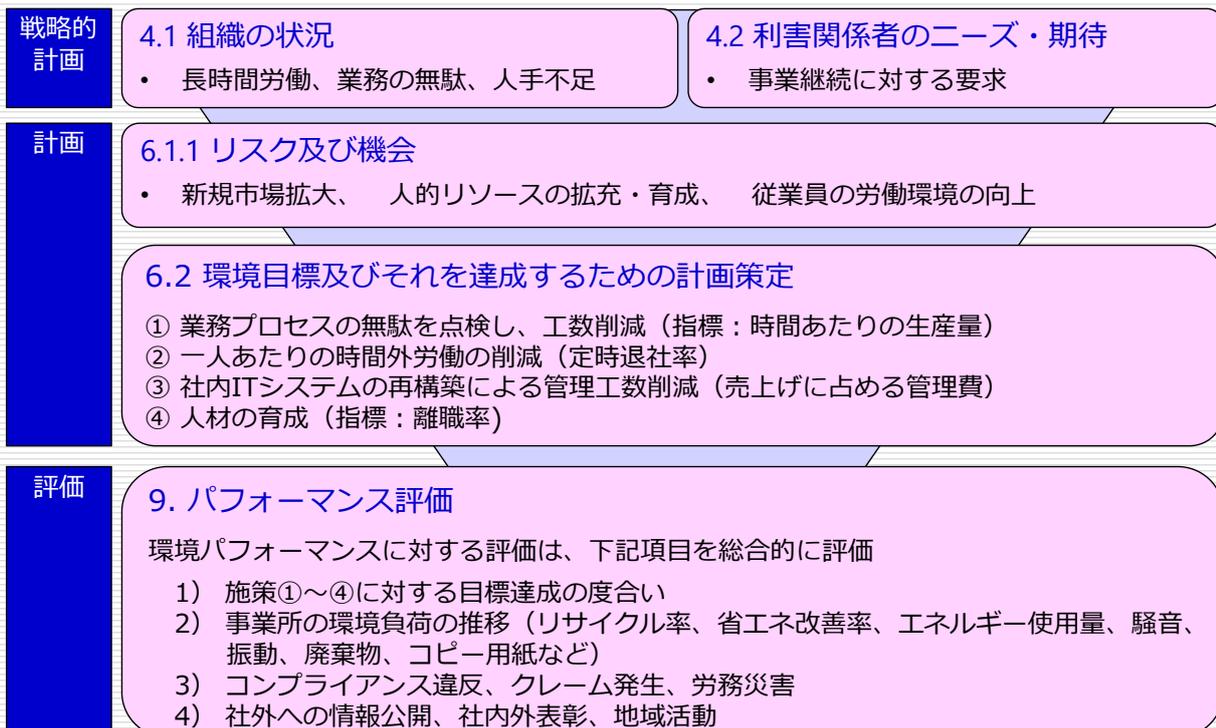
48

事例: SWOT分析による組織の状況把握

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 取扱い品目全般にわたるライセンス ● 組織的な業務改善活動 ● 顧客との信頼関係 ● コンプライアンスに対する実績 ● 作業ノウハウの保有 	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政機能の民営委託化 ● 小売り店舗増加による市場拡大（コンビニ等） ● マンション建設に伴う住宅戸数増加
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ● マネジメントスキルの不足（特定の社員に作業が集中する） ● 労働者の高齢化、人材不足 ● 体系的な人事評価システムの欠如 ● リスクマネジメントに対する意識が希薄 ● 業務量の変動への対応力 	<ul style="list-style-type: none"> ● スクラップ価格の変動 ● 行政委託業務の契約失効 ● 地域社会からのクレーム ● 作業ノウハウの流出 ● エネルギーコストの変動

49

具体的にどうやってEMSに取り込むか

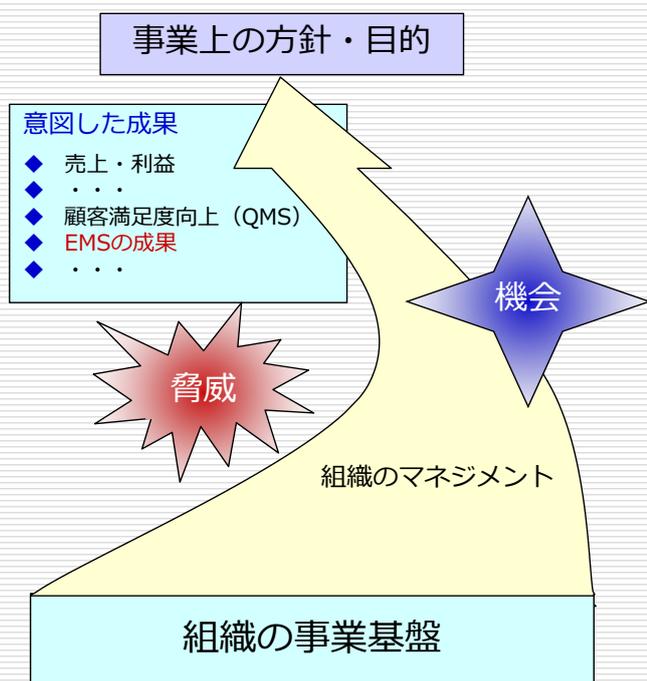


50

Ⅱ “リスク及び機会” で取組みの範囲を広げる まとめ

51

体系化されたマネジメントシステムによる運用



体系化されたMSで取組むメリット

- 組織のマネジメントシステムは、事業上の方針・目的を達成するために運用されるもので、EMSはその一部
- 体系化されたマネジメントシステムの中で、これらの成果を目指せば、より効率的に、最適な成果を得ることが期待できる。

EMSの運用で得ることの出来る成果の例

従来取組んできた環境パフォーマンスの向上、順法、環境目標の達成に加えて、

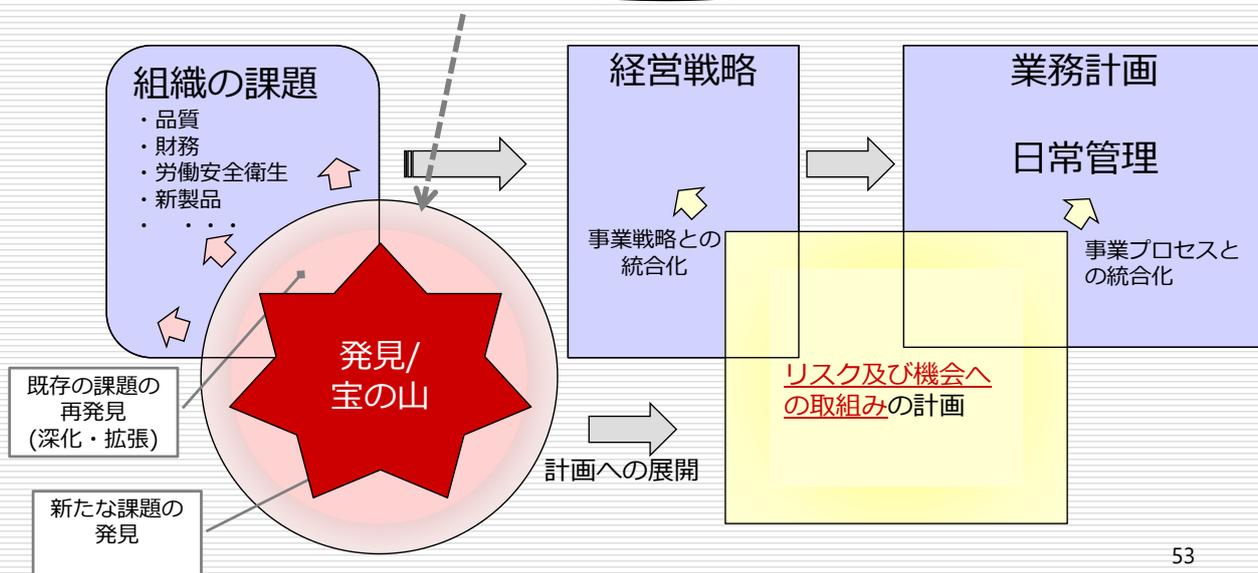
- ◆ SDGsの達成への貢献
- ◆ 持続可能な調達の実現
- ◆ 生物多様性・生態系保護への貢献
- ◆ 働き方改革（業務効率化）の実現 など

52

事業プロセスとEMSのリスク及び機会への取組み

組織を取り巻く状況

気候変動（パリ協定）、SDGs、ESG投資、生物多様性、化学物質管理、働き方改革、サプライチェーンの管理、人口減少、顧客要請への対応、地域との共生、CSR・・・



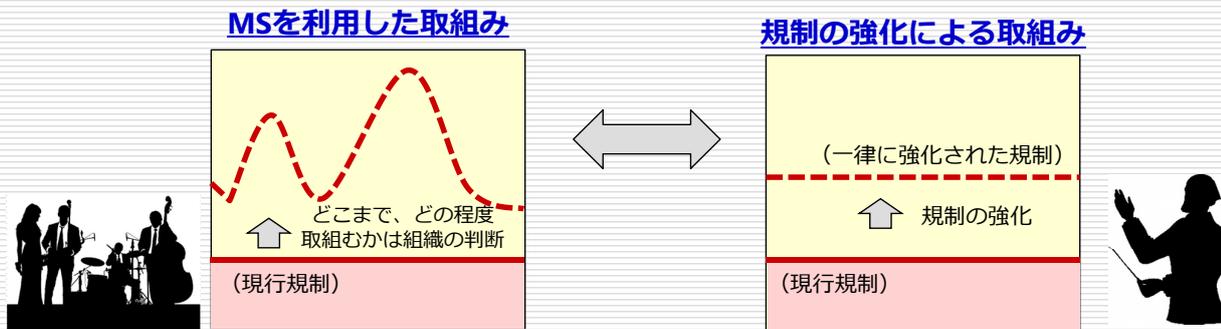
おわりに

マネジメントシステムの有効活用に向けて

□ マネジメントシステムによる取組みの基本的なアプローチ

1990年に産業界が環境保全に対する取組みの必要性に迫られたとき、そこには、『規制の強化』と『マネジメントシステムによる取組み』の2つの選択肢がありました。産業界は、マネジメントシステムによる取組みを選択しましたが、それは、本来、規制を超えたところで行われる自由な取組みだったはずです。

今、企業は、規制を超えた創意工夫による新しい取組みが求められているのではないのでしょうか？



かつて、カエルは周囲の環境影響を受けやすいことから、種の絶滅のシンボリックな存在でしたが...

まとめ

I. 移行審査で見られた組織のEMSの問題点

1. 外部・内部の課題の決定に関する問題点
2. リスク及び機会の決定に関する問題点

II. “リスク及び機会”で取組みの範囲を拡げる

1. SDGs (Sustainable Development Goals)
2. 持続可能性に配慮した調達
3. 生物多様性・生態系保護
4. 働き方改革