

Part 4 JAB マネジメントシステム研究会 報告 WG2 リスク及び機会で組織を活性化するEMS

講演者：IMS コンサルティング株式会社 代表取締役 寺田 和正 氏



JAB マネジメントシステム研究会WG2主査
(IMS コンサルティング 代表取締役)・寺田和正氏

WG2メンバー： (五十音順、敬称略)

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	(認定機関)
寺田 和正	(コンサルタント)

目次

- 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
 - 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

皆さん、こんにちは。WG2の検討結果をご報告させていただきます。私はWG2の主査を担当させていただきました寺田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

最初に、WG2のテーマ選定の経緯についてご紹介します。

本シンポジウムは2018年3月開催ということで、ほとんどの組織が2015年版への移行を終えている時期であることから、改めて規格の説明はあまり必要ないであろうと考え、EMSを活用している組織、あるいは認証機関の方々に「何を伝えるか?」を検討してまいりました。

そこで、2015年版で新しく導入された考え方やEMSの機能を活用して、EMSの有効性を向上させるヒントになる情報を提供させていただくのが一番良いのではないかと、という結論に達しました。

このような経緯から、WG2のテーマは「リスク及び機会で組織を活性化するEMS」とさせていただきます。

本日の内容ですが、大きく2つのパートに分けて紹介させていただきます。1つめのパートが「移行審査で見られた組織のEMSの問題点」で、2つめのパートが「リスク及び機会」で取組みの範囲を拡げる」です。

では、1つめのパートについて、説明させていただきます。

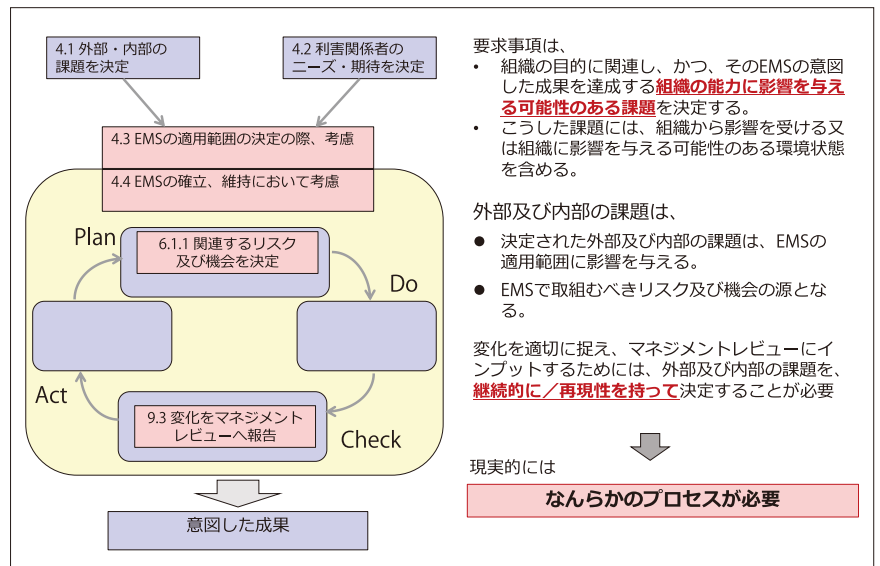
I. 移行審査で見られた組織のEMSの問題点

移行審査で見られた組織のEMSの問題点として、以下の4つが挙げられました。

- ①外部・内部の課題の決定に関する問題点(課題の見落としがある、課題決定のプロセスが不明)
- 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いる、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)

時間の制約もあり、これらの問題点すべてを深く考察していくのは難しいので、取り上げる問題点を絞り込みました。「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」については、関連するテーマをWG1で取り上げていますので、そちらを参考にしていただきたいと思います。「④“必要なプロセス”の確立に関する問題点」については、ISO 14001では2015年版で初めてプロセスを確立し

図表1 外部・内部の課題の決定の重要性



実施することが要求事項として入ってきたのですが、ISO 9001では早くからプロセスの確立が謳われており、多くの取組事例がすでに発表されていますので、QMSの知見を参考にすることができると考えました。

そのような理由で、WG2では、「①外部・内部の課題の決定に関する問題点」と「②リスク及び機会の決定に関する問題点」の2つを取り上げたいと思います。

1. 外部・内部の課題の決定に関する問題点

説明の順序としては、「問題点」→「要求事項の理解」→「改善のヒント」→「改善事例 (Before/After)」という構成で紹介したいと思います。

■問題点

問題点は大きく2つあります。

1つめは、決定された課題自体に関する問題点です。具体的には、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などで出てきた(トップマネジメントが認識している)課題と整合していない、あるいは、審査の中で発見された課題と整合していないケースです。例えば、現場の担当者の方をインタビューする中で「課題がある」と思われるのに、その課題

が外部・内部の課題として取り上げられていない、というような例です。

2つめは、決定のプロセスに関する問題点です。外部・内部の課題をどのように特定したのか、その方法／プロセスが明確ではないというケース、あるいは、将来にわたって課題やその変化が、適切に決定されることを確信させるだけの根拠がないというケースです。

このような問題の代表点な原因を3つ挙げてみました。

第一に、現在のEMSの適用範囲を前提に課題を検討していることです。2004年版で取り組んできたEMSの適用範囲を前提にして、2015年版で要求されている外部・内部の課題を決定している、例えば、現在「エネルギーの使用量の削減」に取り組んでいるので、「エネルギーの使用」に関する課題がある等と整理している、というようなことです。

第二に、「環境」に関する課題のみを特定しようと試みていることです。規格の要求事項では、「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」課題ですから、必ずしも環境に限ったものではないと思いますが、従来の「著しい環境側面」を、そのまま外部・内部の課題として捉えてしまっているケースがあります。

第三に、課題を決定したエビデンスさえあれば良いという理解があることです。「4.1」

では、プロセスを確立することについては言及していないので、決定した結果(課題)だけ示せば良いだろうと理解し、運用しているケースがあります。そのため、課題は特定されているのですが、どうやってその課題を特定したのか、また、将来にわたって適切な課題を特定できることを明確に説明することができないというケースです。

■要求事項の理解

このような原因への対応を検討していくために、もう一度規格の要求事項を振り返ってみたいと思います。

特定すべき外部・内部の課題とは、「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」(4.1)課題のことです。このような課題を決定することが要求されています。

そして、この課題には「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なければならない」(4.1)ということですから、当然環境に関する課題も含まれますが、外部・内部の課題は「環境に限った課題だけではない」ということです。ここは注意を払っておく必要があると思います。

EMSにおけるこの要求事項の位置付けを理解するために、このモデル図(図表1)を見ていただきますと、「4.1」の外部・

図表2 外部・内部の課題の決定に関する問題点－改善事例 (Before)

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	改善前の取組み
<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	<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

図表3 外部・内部の課題の決定に関する問題点－改善事例 (After)

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	特定した課題を考慮に入れた取組み
- 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	- 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…

内部の課題の決定が左上にあります。その課題を、「4.3」でどの範囲でEMSに取り組むのかを検討し、「4.4」でEMSの確立、実施において考慮に入れていきます。PDCAのPlanの段階では、「6.1.1」で課題についての関連するリスク及び機会を決定します。Checkの段階では、課題の変化をマネジメントレビューで報告することが求められています。このように、外部・内部の課題は、EMSの確立、実施、維持に非常に大きな影響を持っています。

■改善のヒント

外部・内部の課題の決定に関する改善のヒントについてですが、よく考えていただくと、この外部・内部の課題を決定する

というプロセスは、必ずどこの組織にもあるはず。たとえば、EMSあるいはQMSに対する体系的な取組みが行われていなかったとしても、組織に事業活動がある限り、何らかの計画を立案し、その計画を実施しておられるわけですから、組織の課題を決定するプロセスというのは会社にあるはず。それをうまく活用していただきたいと思います。

つまり、すでに会社の中にある外部・内部の課題を決定するプロセスを使って、EMSでは何に取り組む必要があるのかを決定していただくわけです。具体的には、組織が有する有価証券報告書、中期経営計画、年度方針・計画などを活用しながら、外部・内部の課題を決めていただ

くのが、最も簡単で最も精度の高い「課題を決定する」という活動につながっているのではないかと考えます。

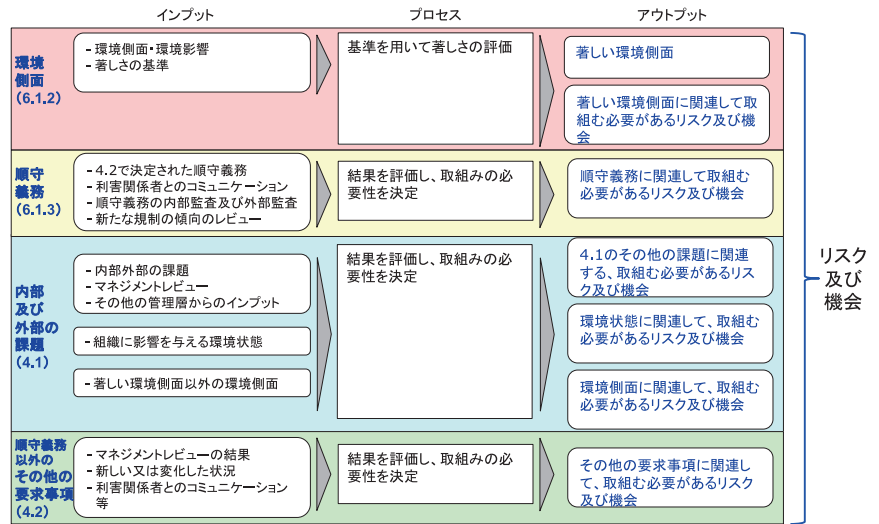
■改善事例 (Before/After)

ここで、改善の事例の一つを紹介します。従来は表面的な課題しか特定していなかったのですが、会社にある既存の課題を特定した書類を探し出して、それをうまく引用することで改善につなげたという例です。この事例は、情報通信機器の販売を行う商社の一部、製造業向けの商品・サービスを取り扱う事業本部でEMSの認証を取得しているケースです。

Before (図表2): 2015年版への移行にあたって特定した外部・内部の課題は、紙の使用、廃棄物の発生、省エネルギーなど、2004年版で著しい環境側面として出てくるような内容でした。その結果、2015年版に基づく取組みも、紙の使用量の削減、3Dプリンターで使う廃液の管理などに終始していました。

After (図表3): 組織の課題が特定されている書類は何かないかを確認してもらい、会社全体の中期経営計画を外部・内部の課題の情報源にいただきました。その結果、新たに認識された外部・内部の課題としては、IoTやAI技術の進歩や少子高齢化など、業界が抱える課題への対応が特定されることになりました。すると、このような課題にEMSで取り組むということであれば、そもそも会社の中の一事業本部だけで取り組むことが適切なの

図表4 リスク及び機会の決定のアプローチの例



ISO 14004:2015 6.1.1 (リスク及び機会への取組み) 一般 実践の手引11 より

かというところまで議論が及び、EMSの適用範囲の見直しの必要性も出てきました。

このように、要求事項の「4.1」にどのように対応するかということをしっかりと考えていただくと、本来あるべきEMSの取組み、あるいはEMSの適用範囲を見直す契機につながるのではないかと考えます。

2. リスク及び機会の決定に関する問題点

前節同様、「問題点」→「要求事項の理解」→「改善のヒント」→「改善事例 (Before/After)」という構成で紹介します。

■問題点

問題点は大きく2つあります。1つは、決定された“リスク及び機会”に関する問題点であり、もう1つは、その決定のプロセスに関する問題点です。

1つめの問題点については、決定された“リスク及び機会”が、審査におけるトップインタビューの結果と整合しない、あるいは審査の中で検出された“リスク及び機会”と整合しないこと等があります。さらに、決定された“リスク及び機会”の件数が多すぎて、それに対してどう取り組むかということが不明確になってしまうケースもあります。

2つめの問題点については、前節と同様で、“リスク及び機会”を決定するプロセスが不明である、あるいは“リスク及び機

会”をどのような基準で決定したかが不明である事例です。

これらの問題点については、大きく4つの原因があると考えています。

第一に、「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の設計・構築が実施されているケースです。

第二に、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ケースです。

第三に、“組織に影響を与えるリスク及び機会”を検討していないケースです。ISO 14001:2015の「3 用語及び定義」の「3.2.11 リスク及び機会」では「潜在的で有害な影響（脅威）及び潜在的で有益な影響（機会）」と定義しています。また、同規格の附属書Aの「A.3 概念の明確化」では「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」としています。ISO 14001で言う“リスク及び機会”の結果は、誰に対して影響を与えるのかというと、環境ではなくて組織です。著しい環境側面を決定するときには、もちろん環境への影響も考えておく必要がありますが、“リスク及び機会”については、組織に対しての影響を考慮して決定することが求められています。

第四に、EMSで取り組む必要がある

“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ケースです。“リスク及び機会”を決定する目的を十分に理解していなければ、その“リスク及び機会”への取組みも目的を欠いた曖昧なものになってしまいます。この目的に関連して、前掲の附属書Aの「A.6.1.4 取組みの計画策定」では、「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れなければならない取組みを、高いレベルで計画する」としています。簡単に言うと、意図した成果を出すために取り組むべき課題を決定しておくことが、“リスク及び機会”を決定することの目的です。

■要求事項の理解

“リスク及び機会”の決定のアプローチの例として、ISO 14004:2015の記述を図表に落とし込んで整理してみました(図表4)。ここには、“リスク及び機会”に関する4つのプロセスと、7つのアウトプットが記述されています。これまでの私の審査経験から、これは“リスク及び機会”を最も細かく分類し特定した例ではないかと思います。規格要求事項に十分対応すると、おそらくこのような形になるかと思っています。

図表5 リスク及び機会の決定に関する問題点－改善事例(Before)

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	
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効率 - 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	

トップマネジメントのインタビュー等から・・・

図表6 リスク及び機会の決定に関する問題点－改善事例(After)

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“<u>リスク及び機会</u>”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	

■改善のヒント

ただ、図表4は少し細かすぎる感がありますので、規格要求事項は十分に満たしながら、かつもう少し一般的な形として、①著しい環境側面、並びに、関連する“リスク及び機会”を決定するプロセス、②順守義務に関連する“リスク及び機会”を決定するプロセス、③4.1、4.2に関連する“リスク及び機会”を決定するプロセス、という3つのプロセスに絞り込むことができます。

それぞれのプロセスの目的は、①は「活動、製品、サービスと環境との関わりを理解し、著しい環境側面を決定する」、②は「環境側面に適用される順守義務に関連するリスク及び機会を決定する」、③は

「事業を取り巻く環境に関連するリスク及び機会を決定する」となります。

もし今、“リスク及び機会”を決定する手続きが複雑すぎるとか、適切な“リスク及び機会”が特定されていないとかいった問題があるようでしたら、ぜひ、これらの目的に対して適切なプロセスになっているかどうかを、もう一度振り返って見ていただくと、改善の機会の特定に役立つのではないかと思います。

■改善事例(Before/After)

改善の事例を2つ紹介します。最初は土木工事業のケースです。

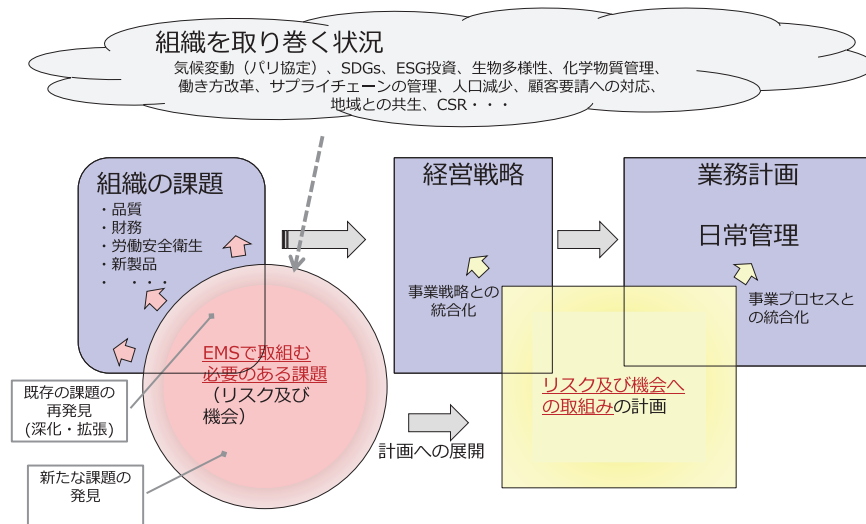
Before(図表5):審査にお伺いしたとき、“リスク及び機会”についての取組み

容を拝見していくと、潜在的で有害な影響をもたらす可能性がある“リスク及び機会”は「環境目標が達成できないこと」であり、潜在的で有益な影響をもたらす可能性がある“リスク及び機会”は「環境目標が達成できること」としていました。取組みについても、2004年版で今まで取り組んでいた電力消費の低減や排ガス対策車の利用率向上などが、そのまま2015年版の目標としてシフトされていました。トップインタビューの中でいろいろお話を聞いてみますと、これまでは東日本大震災への復興対応で受注は順調でしたが、平成31年以降は工事が大幅に減少することが見込まれていますし、社員が定着せず、人手不足で新規採用が非常に難しいという課題をトップとして認識されていました。そこで審査の中で、「“リスク及び機会”をもう一度しっかりと考えてみましょう。簡単に言ってしまうなら、社長の懸念事項イコール“リスク及び機会”です。それをしっかりと書き出して、取り組んでみてください」とお願いしました。

After(図表6):最終的には、社長の懸念事項が“リスク及び機会”として特定されました。具体的には、i-Constructionの推進として、ドローンによる三次元測定など、ITを使った技術推進をはかることや、会社のイメージアップによる社員の採用、定着化をはかることなど、事業活動に密着した目標が設定されました。

続いて、化成品を取り扱う専門商社の事例です。

図表7 事業プロセスとEMSのリスク及び機会への取組み



Before: 認証を取得して15年が経過しています。「環境配慮型製品の販売促進」を目標に掲げていますが、実際のEMSの主たる取組みは、オフィスから出る紙、電気、廃棄物の削減など、身近な活動に留まっていたので、今後認証を継続するかどうかを含めて、取組みを検討しました。この会社は一方で、将来の事業強化を目指して業務コンサルタントを入れ、10年後を見据えた業務改善計画を策定しており、この活動の中で会社の強み・弱みの分析も行っていました。

After: 2015年版移行のための幹部向けの研修で、EMSの目指すところを再確認し、社長は事業プロセスの改善につながるEMSの再構築を指示しました。そこで、業務コンサルタントを入れて行った分析結果をEMSに活用、特定された会社の弱みを「リスク」として、会社の強みを「機会」として決定し、改善活動に取り組みました。改善後の取組み計画としては、新製品／新規取扱い製品の開発の視点の1つとして“環境”に焦点を当てること、産業廃棄物の発生を事業プロセス全体（受注～輸入、販売）で検討すること、中・長期的な人材育成の視点でEMSに取り組むことなどが整理されました。

新製品開発や中・長期的な人材育成といった視点は、2015年版でなくても、これまでのEMSの取組みの中でも十分課題として出て来る可能性があったものです。EMSが十分機能していたなら、こういったことをもっと早く特定して取組みが進めら

れていたことでしょう。停滞しているEMSを、他の事業改善計画と結びつけるだけで、このような事業プロセスの改善につながる取組みに発展するという事例です。

II “リスク及び機会”で取組みの範囲を広げる

ここで、2015年版での変更点を改めて確認したいと思います。2015年版では、EMSの意図した成果として、①順守義務を満たす、②環境パフォーマンスを改善する、③環境目標を達成する、を明確に位置付けました。

以下、1つずつ見ていきます。

①順守義務を満たす

これは、すべてのマネジメントシステムの基本であり、最低のラインです。2015年版では、順守義務に関する要求事項が一層強化されていますが、2004年版でもこれは重要な課題の一つでしたので、基本的には「変わらない」と考えていただいていいと思います。

②環境パフォーマンスを改善する

これについては、大きく2つの側面があると思います。1つは、予期しない有害な環境影響を生じさせないこと。もう1つは、顕在する環境影響を緩和／改善することです。予期しない有害な環境影響の代

表的な例として、環境事故の発生や、ライフサイクルの別の段階での環境影響の悪化があります。

③環境目標を達成する

これは2004年版でも求められていたことであり、変わりはありません。

注意をしておきたいのは、2015年版においても、“順守義務を満たすこと”と、“環境事故等を含む有害な環境影響を生じさせないこと”、この2つについては、2004年版から変わることなく一貫して期待されているということです。“リスク及び機会”という新しい用語又は概念に目を奪われがちですが、この2つの部分に、少しでも懸念がある場合には、まずこの2つの分野における取組みを確実にしてから、次の課題に取り組むことが重要です。

次に、事業プロセスとEMSの“リスク及び機会”の取組みについて、整理してみたいと思います（図表7）。組織の一般的な活動は、戦略に基づいて計画を立案し、計画に従って業務を実施していくという形だと思います。この戦略は、組織の持つ課題に対処すべく立案されるものですが、その組織の課題は、組織を取り巻くさまざまな状況から発生してきます。EMSを導入して体系的に取り組んでいくということは、この組織を取り巻く状況を受けて、EMSに関連する可能性のある課題を決定することです。そしてその課題の中で、取り

図表8 SDGsのロゴ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



(出典:国際連合広報センター)

1. SDGs

SDGs (Sustainable Development Goals) (図表8)は、国連が発表した持続可能な開発目標であり、17の分野で設定されています。SDGsは今、企業の社会貢献の取組みとして、あるいはESG投資のための評価指標として、さらに成長企業の判断基準として、注目を集めています。EMSとの関連で言えば、SDGsには、環境と関連するテーマがいくつかありますので、EMSの取組み課題として馴染みやすいと思います。17の目標の中には、クリーンエネルギー、気候変動への対応、海や緑の豊かさを守るといったまさに環境に関連する課題から、産業・技術の革新や、まちづくり等といったEMSで十分支援できる分野が含まれています。

SDGsへの取組みについてお話を聞きますと、一番多い反応は「うちは中小企業なので、国連の目標なんていうのは関係ありません」というものですが、意外と身近なところにSDGsに関連する課題があります。例えば、外国人労働者を雇用している、あるいはパートさんを雇用していると、賃金格差等の課題が発生している可能性があります。すると、SDGsの中には「公正」に関する目標もありますから、SDGsへの取組みの1つとして改善に取り組むことができますと思います。

また、企業がどのようにしてSDGsの課題に取り組んでいけばよいのかについては、「SDGsコンパス」というガイドラインが

組む必要のある“リスク及び機会”を決定し、“リスク及び機会”への取組みを計画していくということになります。EMSの導入によって特定された外部・内部の課題には、もともと課題としては認識していたけれども、その重要性がEMSによって改めて強く認識される課題もあるでしょう。EMSに取り組んだことによって初めて発見されるような課題もあると思います。

では、2015年版の特長を生かして、EMSの取組みの範囲をどこまで広げるか？これは、組織の判断で決めることですが、広げれば、それだけ多くの課題について発見できる、あるいは再認識できる可能性が出てきます。

ここで、2004年版と2015年版の違いについて、改めて確認しておきたいと思っています。2004年版では、主に著しい環境側面をしっかりと管理していくということにフォーカスを当てていましたが、2015年版では、さらに広範な“リスク及び機会”を決定して取り組んでいくことが可能になりました。

この“リスク及び機会”は、組織が何を達成しようとしているのかによっても変わってきます。意図した成果の達成を阻むものが潜在的で有害な影響をもたらし得る、“リスク及び機会”となるでしょうし、意図した成果の達成を後押しするものが

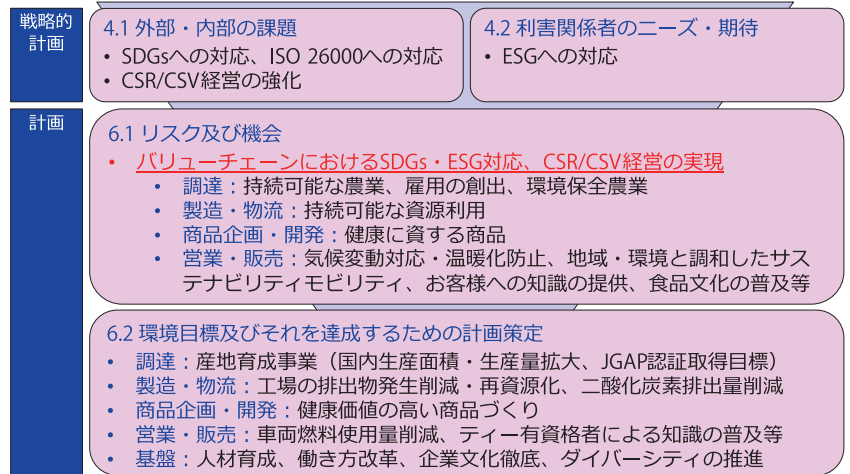
潜在的で有益な影響をもたらし得る“リスク及び機会”となるはずですが、EMSの活動に対して、閉塞感や、やり尽くした感を持っている組織は、このEMSで目指すものを見直す又は広げること、有効な取組みが可能になるはずですが、

例えば、新規事業の開発や、市場の拡大を事業上の課題としている組織にとつては、“SDGs”をEMSの意図した成果の一つに位置付けることによって、EMSがこのような課題への取組みを支援できる可能性があります。

同じ様に、“持続可能な調達の実現”をEMSの意図した成果の一つとして位置付けることによって、“サプライチェーンの管理”に関する課題の解決を支援することができるでしょうし、“生物多様性・生態系保護”、“業務プロセスの効率化という観点からの働き方改革の実現”等をEMSの意図した成果の一つとして位置付けることによって、外来種への対応や、長時間労働、業務の無駄、人手不足等の課題の解決を支援するEMSの運用が可能になるのではないかと考えています。

ではこれから、「SDGs」「持続可能な調達」「生物多様性・生態系保護」「働き方改革」、この4つのテーマについて、WG2の検討結果を紹介していきたいと思っています。

図表9 SDGsへの取り組み事例(飲料メーカー)

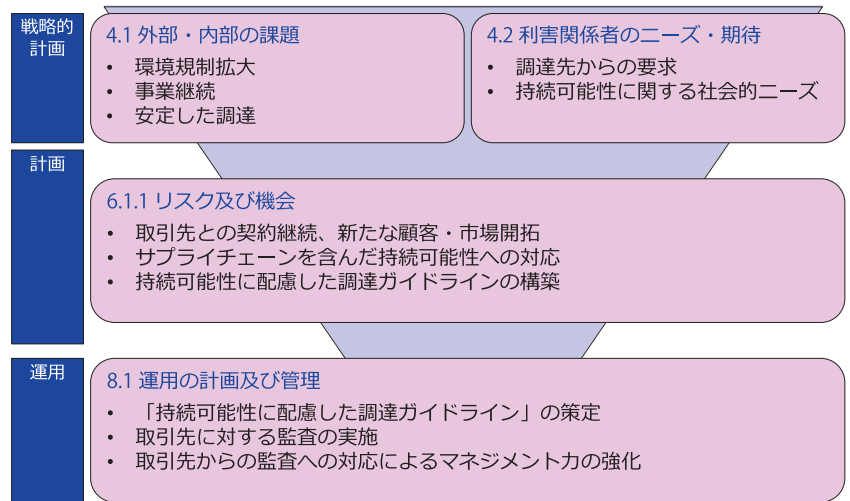


ESG: 環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance)

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。)

図表10 持続可能性に配慮した調達にどのように取り組むか



発行されており、この中に詳細に整理されています。基本はPDCAを回して取り組んでいくというものですから、非常にEMSに馴染みやすい内容になっていると思います。

EMSの中でSDGsに対して体系的に取り組んでいる企業はまだ少ないと思いますが、SDGsの取り組み事例としては、①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り組み（流通）、②海外耕作放棄地を活用した茶産地育成事業、③再生可能エネルギー利用の発電（商社）、④ICT活用による温暖化ソリューション（電機）、⑤雇用の安定創出、などがあります。

ここで、SDGsに取り組むための3つのポイントを挙げておきたいと思います。1つめは、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ことです。SDGsにはたくさんのテーマがあるので、これらすべてに対応できるわけではありませんから、自社の事業に関連の深いテーマを取り上げてください。2つめは、新製品開発、新規事業創出ツールとして活用することです。3つめは、アウトソース先の管理にも適用することです。組織の事業活動の上流・下流も含めて取り組んでください。

では、具体的にSDGsをEMSの中にどのように組み込んでいくかについて図でまとめたものを紹介します(図表9)。これは、ある飲料メーカーのホームページ上で公開されているSDGsへの取り組みを、EMSの

要素と関連付けて整理したものです。外部・内部の課題や利害関係者のニーズ・期待として、SDGsへの対応が掲げられています。このような上位の課題に続いて、“リスク及び機会”への取り組みを決め、目標に展開していただければよいわけです。

2. 持続可能性に配慮した調達

持続可能性に配慮した調達については、2020年の東京オリンピックを控えてニーズが高まっています。私たちが考えておかなければならないのは、自らの行う事業が東京オリンピックに関係があるかないかではなく、オリンピック後の社会がどの

ようになっているかをしっかり考えて取り組んでいく必要があるということです。今直接的に関連するのは、オリンピックの組織委員会や国・自治体などかもしれませんが、一旦この持続可能な調達が定着してくると、このあとの社会で持続可能性に配慮した調達が求められるようになるのは間違いありません。

サプライチェーンの管理についても、どのような場面で持続可能な調達に関連する課題があるのかを検討しておく必要があります。上流の原材料調達業者においては、違法採掘や紛争鉱物を扱っていないか、下流の回収業者や廃棄物処理業者においては、不法投棄などが行われ

図表11 生物多様性・生態系保護にどのように取り組むか

戦略的 計画	4.1 組織の状況 ・ 生物資源減少による原材料不足・調達コスト増大	4.2 利害関係者のニーズ・期待 ・ 消費者の安全・安心に対する意識の高まり
	5.2 環境方針 ・ 生物多様性に対するコミットメント	
計画	6.1.1 リスク及び機会 ・ 法令の厳格化（訴訟、罰金、操業停止）	
	6.1.2 環境側面：事業活動と生物多様性の関連の認識 ・ 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 ・ 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）	
支援	7.3 認識 ・ 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 ・ 取組みに対する利害関係者への情報公開	
運用	8.1 運用の計画及び管理 ・ 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	

図表12 働き方改革（業務の効率化）にどのように取り組むか

戦略的 計画	4.1 組織の状況 ・ 長時間労働、業務の無駄、人手不足	4.2 利害関係者のニーズ・期待 ・ 事業継続に対する要求
	6.1.1 リスク及び機会 ・ 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	
計画	6.2 環境目標及びそれを達成するための計画策定 ① 業務プロセスの無駄を点検し、工数削減（指標：時間あたりの生産量） ② 一人あたりの時間外労働の削減（定時退社率） ③ 社内ITシステムの再構築による管理工数削減（売上げに占める管理費） ④ 人材の育成（指標：離職率）	
	9. パフォーマンス評価 環境パフォーマンスに対する評価は、下記項目を総合的に評価 1) 施策①～④に対する目標達成の度合い 2) 事業所の環境負荷の推移（リサイクル率、省エネ改善率、エネルギー使用量、騒音、振動、廃棄物、コピー用紙など） 3) コンプライアンス違反、クレーム発生、労務災害 4) 社外への情報公開、社内外表彰、地域活動	

ていないかを管理しなければなりません。そこには、環境に関する課題もあれば、環境以外の人権や公正な取引などの課題を含んでいる可能性もあります。

具体的に、持続可能性に配慮した調達をEMSにどのように取り込むかについて、規格要求事項ごとに整理してみたのがこの図です（前頁図表10）。

3. 生物多様性・生態系保護

生物多様性・生態系保護は、2010年に開催されたCOP10でクローズアップさ

れた課題です。2015年版では「5.2 環境方針」の環境保護に関するコミットメントのところで、「生物多様性及び生態系の保護を含み得る」と記載されています。この課題については、環境方針に掲げてはいないものの、具体的な活動には展開されていないという企業が多く見受けられます。本当に生物多様性・生態系保護に取り組める余地がないのかどうかを一度検討していただきたいと思います。

ここで事例を2つ紹介させていただきます。1つめは、ハウスメーカーでの部材調達です。この会社では、海外の違法伐

採に対応するため、合法性の証明を事実上の取引条件にしています。これは、生態系保護につながる取組みであり、事業に直接影響している事例です。2つめは、廃棄物処理業者によるホテルの保全活動です。収集運搬車両から排出される排ガスや廃棄物の排出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しています。この取組みのアピールが、地域社会との信頼関係につながり、社員の採用などに良い効果を上げています。

生物多様性・生態系保護を具体的にどうやってEMSに取り込むかについて、規格要求事項との関連から整理してみたのがこの図（図表11）ですので、参考にしてみてください。

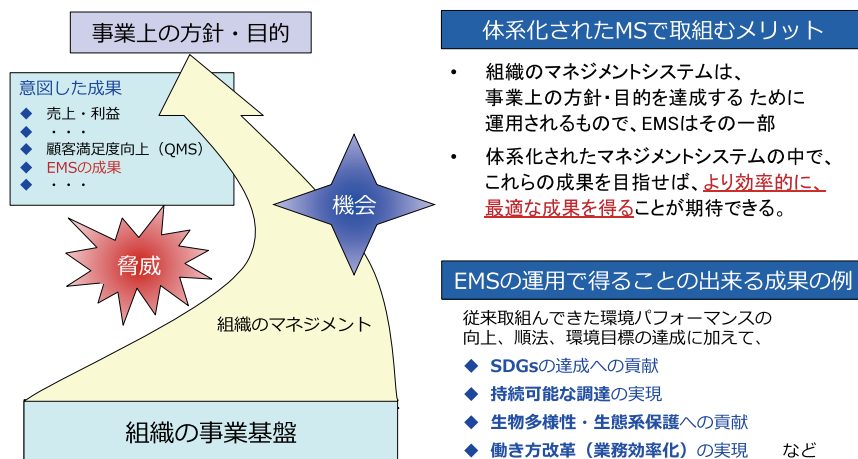
4. 働き方改革

政府主導で働き方のルールや慣習を見直す動きが活発になっています。働き方改革のすべての面をEMSで支援するというのは難しいかもしれません。しかし、業務の効率化という観点では、EMSが働き方改革の推進を支援できる側面があると思います。

ここで再び廃棄物処理業者の事例を紹介します。この会社では数年前から、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体化しています。

働き方改革（業務の効率化）を具体的にどうやってEMSに取り込むかについ

図表13 体系化されたマネジメントシステムによる運用



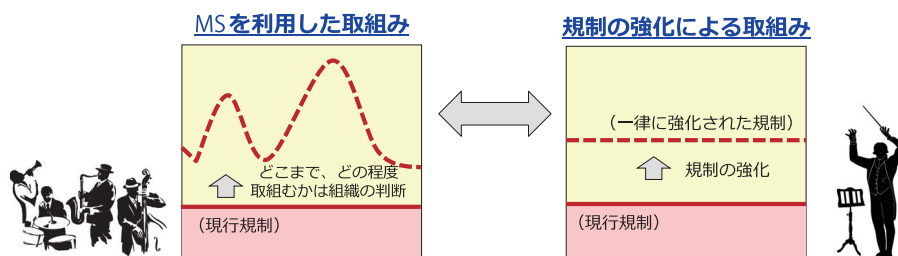
て、規格要求事項との関連からこの図のように整理してみました（図表12）。参考にしてください。

まとめ

事業活動と「リスク及び機会」との関連を図にしてみました（図表13）。組織の事業活動は、組織の事業基盤をベースとして、組織のマネジメントによって最終的には事業上の方針・目的を達成することにあると考えます。この目的達成に向けてさまざまな取組を行う中で、これはEMSに限らないと思いますが、行く手を阻もうとする「脅威」や、取組みを後押しする「機会」が出てきます。これらの「脅威」や「機会」に体系化されたマネジメントシステムで取り組めば、より効率的に、最適な成果を得ることができるというメリットがあります。EMSの運用で得ることのできる成果の例として、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）の実現などがあります。

ここで再度、事業プロセスとEMSの「リスク及び機会」への取組みについて確認しておきます。図表7で示したように、組織を取り巻くさまざまな状況があって、これに対してEMSによって取り組む必要のある課題を認識していくことになります。これは、今まで発見されていなかった弱点や新しく取り組む必要のあるニーズ及び期待に気づいていくプロセスになりますから、図表7の「EMSで取り組む必要の

図表14 マネジメントシステムと規制の違い



ある課題」は、「発見／宝の山」と言えます。規格要求事項で言えば「6.1.1」がこれに当たり、まさに取り組むべき課題を発見するプロセスです。ここを活用し、組織の事業活動に統合した取組みを展開していただくと、EMSがより一層有効性を発揮することができると考えています。

おわりに

最後に、マネジメントシステムの有効活用に向けて、整理させていただきます。

環境改善に対してどのように取り組んでいくかということを検討したときに、1つは規制を強化して取り組むという選択肢があり、もう1つはマネジメントシステムを利用した取組みという選択肢があると思います。産業界は、マネジメントシステムを利用した取組みを選びました（図表14）。

マネジメントシステムというのは、組織の自主的な取組みであり、どこまで改善する

かは、規制を満たしている限り自由であるはずですが、私が審査やコンサルティングなどを通じて感じるのは、マネジメントシステムが「認証」の対象になった途端、非常に画一化・硬直化し、「こうでなければいけない」というような取組みになってしまっていることです。

ですから、2015年版への移行を契機に、今まで見て来たようなSDGsや持続可能な調達など、さまざまな新しい課題を取り入れながら、柔軟なマネジメントシステムを構築・運用していただくことによって、事業活動に対して非常に貢献するEMSになるのではないかと感じています。

本日は、大きく2つのパート、「移行審査で見られた組織のEMSの問題点」と「リスク及び機会」で取組みの範囲を拡げる」について発表させていただきました。今回の発表が、皆様のEMSの有効性を向上させ、事業活動に貢献できるEMSのためのヒントになればと思います。ご静聴ありがとうございました。▼