

第1分科会報告：環境保全が企業利益に直接結び付くアドバイス

エコアクション21 審査人 西村三郎

1. テーマ設定の背景

エコアクション21 認証・登録制度が発足してから2011年11月で7年が経過しました。認証・登録制度の歴史が長いISO14001では、2008年をピークに、毎年の新規登録件数より登録の返上の件数が上回り認証・登録の総数は減少に転じています。

エコアクション21は、自治イニシアティブ・プログラムやグリーン化プログラムといった無料コンサル制度があることや登録審査費用が相対的に安いというメリットがあり、これまで順調に認証登録件数を伸ばしてきていますが、これらの条件を除外すればISO14001と同じ状況にあるのではないのでしょうか。エコアクション21の特徴として、認証・登録制度の目的には「審査人はガイドラインに適合しているかを審査するとともに、審査を通して『必要な指導助言を行うこと』により事業者の環境への取組を推進し、もって持続可能な社会の実現に貢献する」と規定されています。

審査中におけるコンサルティングは、ISOのマネジメントシステム審査では禁止されています。しかし、エコアクション21は小規模事業者が対象なので、審査人は審査中に指導・助言（アドバイス）を積極的に行うことで認証・登録のスパイラルダウンを食い止めることができるのではないかと考え、このテーマを選定しました。

討議内容の決定に当たり、平成20年4月から平成21年3月までの上越・富山・金沢・福井の地域事務局に更新審査を申し込んだ148事業所の更新審査申込書についてアンケート結果の分析を行いました。

アンケートの分析結果、図1の左側に示す3つの問題点が見えてきました。

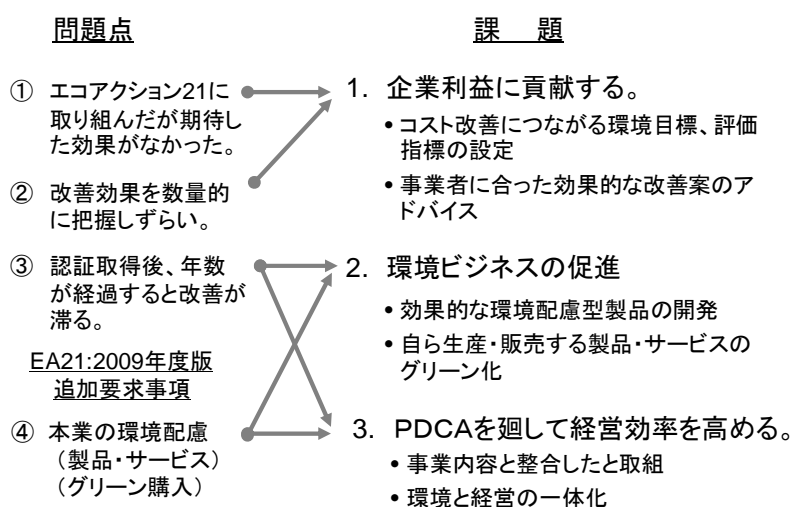


図1：アンケート結果から出た問題点と今後の課題

第1点は、エコアクション21に取り組んだことをどのように評価したかという質問では“期待した効果がなかった”“どちらとも言えない”と答えた事業者が全体の24%を占め、とくに廃棄物処理業では45%、建設業では33%と高い比率を占めています。これを認証取得後の経過年数で比較すると、認証取得後2年目に対して4年目の比率が高くなり、その後、登録審査費用との関係で認証・登録を返上する事業者が出ています。

第2点は、改善活動の行き詰まりです。図2は、質問項目別のレーダーチャートですが、認証取得2年後に対して4年後では、エネルギー使用量、廃棄物排出量の改善成果が出なくなっています。この原因は“手軽にできる改善をし終わると、次の改善が段々と進まなくなる”ことであると推測されます。

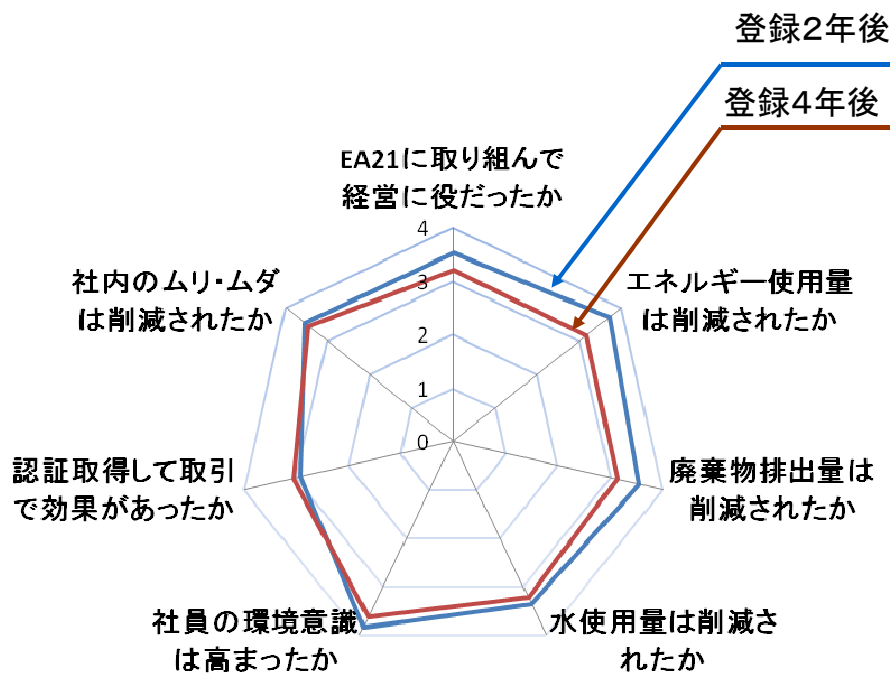


図2：認証取得後経過年数と質問項目別の成果との関係

第3点は、1年間の結果を振り返った取組評価では、建設業ではエネルギー使用量・廃棄物排出量、廃棄物処理業ではエネルギー使用量・廃棄物排出量・水使用量が削減された事業者と増加した事業者がほぼ同数になります。この原因は、これらの業種では「使用量や排出量の総量は、仕事量の変動や仕事内容の変化により目標数値の数倍の変動し継続的改善の達成度合の評価ができないことにある」と推測されます。

また、エコアクション21：2009年版からは“本業の環境配慮”が要求事項に追加になりました。

これらの問題点と今後の課題から、討議テーマを図1の右側の項目としました。

2. 討議1「エコアクション21でコストを削減するには」

最初に地元審査人（西村、尾崎）より、事例を含め、次の意見発表を行いました。

認証登録時および、その後の審査を通して以下のアドバイスをを行うこと。

- (1) 環境方針・目標・活動計画・取組内容を整合させる。
- (2) 環境目標は総量目標と原単位目標の帳票を設定する。この場合、建設業、廃棄物処理業では原単位を売上高当たりとしてもほとんど効果がない。また、前記以外の業種においても売上高の増減が激しい場合は同様の問題が発生する。原単位の分母は排出量と密接な関係をもつ値を選定することが必要である。

具体的な事例をあげると、従業員数54名の機械部品・装置の卸売りをやっているM商会では、リーマンショックの影響で売上が大幅に落ち込んだが、中期目標として、次世代市場の開拓や最先端技術の紹介と新製品の提供により売上向上を計画している。このような条件の下でM商会は以下のように環境目標を設定した。

- ・M商会では、二酸化炭素排出量の約60%は商品配送による自動車燃料より排出されているので、排出量と密接な関係をもつ値は「物流量」とした。
- ・原単位目標は「物流量当たりの二酸化炭素排出量を3年間に5%削減する」とした。
- ・総量目標は、中期的に売上向上により物流量が5%増えると見込んでいるので「二酸化炭素排出量の総量は変わらない」となる。

原単位目標は期中における達成見込みの評価に使用し、総量目標は中期の評価で代表者により事業の方向の適切性・妥当性の確認に使用する。

- (3) 自己チェックリストにコストパフォーマンスがある事項を取り込んで自社独自に使用する。

また、認証取得数年後には、改善活動の行き詰まりを打破するため、以下の指導・助言を行う。

- (4) 環境目標は操業パフォーマンス指標（OPI）だけでなく、マネジメントパフォーマンス指標（MPI）まで広げ、経営指標と一体化すること。具体的事例として“ISO14031環境パフォーマンス評価の指針”の中の実践の手引きの例を紹介しました。
- (5) 環境目標は、環境と経営の接点にある指標に着目する。例えば製造業では、作業時間、段取り替え時間、設備稼働率、改善による節減コストなど、サービス業では作業負荷のバランス、多能職化率、社員からの提案件数、在庫回転率など。
- (6) エコアクション21のガイドラインが指定する指標の目標数値を一律に設定するのではなく、自社の利益に貢献する環境目標の目標数値を大きくとる。この場合、改善案の洗い出しは省エネ改善事例集、MFCA、建設現場改善事例集などのベンチマークを行い、補助金・助成金・国内クレジット制度などを活用することをアドバイスする。

発表後、会場の参加者と意見交換を行いました。

会場の参加者からの質問で、審査人は審査においてコンサルティングをしてはならない、

と思いついでいる審査人が少なからずいたことがわかりました。この点に関しては会場に地域事務局大阪で判定委員をしている審査人がおられ、この方からエコアクション21認証登録制度において審査人はコンサルティングを積極的にすべきことが定められていることを説明いただきテーマの主旨が徹底しました。また、パネラーの事業者の方から「認証・登録数年後、審査人からの目標設定に関する違った角度からのアドバイスが活動のマンネリ化打破にたいへん役立った」とのコメントをいただきました。

意見発表以外の事例として、会場の参加者より、内部コミュニケーションを重視したことにより従業員全員の意識も高まり改善効果が出た例、化学会社で廃溶剤に着目して、燃料・再生・有価物に転換して利益を上げた例、を紹介いただきました。

3. 討議2「環境ビジネスを強化して利益を上げるためには」

このテーマでは、環境配慮製品の開発・販売に焦点を当てた活動事例として㈱岸グリーンサービスより、開発部門を持たない事業者の製品の改善活動事例として㈱松崎製作所福井工場より事例発表をしていただき、その後会場の参加者との意見交換を行いました。

岸グリーンサービスは石川県加賀市に所在し、従業員数96名、芝生の栽培をコア技術として、その技術の深掘りで新商品を次々と開発されている会社です。今回はその中の「芝生の刈粉の堆肥化・再利用」について発表していただきました。

松崎製作所福井工場は福井県勝山市に所在し、従業員数112名、半導体基盤であるシリコンウェハ加工を行っている工場です。今回は生産計画や製造工程の改善によりシリコンウェハ製造過程で発生する「表面処理用廃酸廃棄物の削減活動」の事例を発表していただきました（写真）。



写真：活動事例発表の様子

このテーマでは、発表された事業者との意見交換が中心になりました。質疑応答の中で、ただ単に環境配慮製品を開発すれば、それだけで売上・利益が伸びるものではない、とい

う点が明らかになりましたが、時間的な制約で、どのようにしたらよいかという根本的な討論には至りませんでした。

しかし、効果を上げている事業者は、エコアクション21をどのようにとらえているかという理解には役立ちました。会場から「エコアクション21の認証取得をどのようにとらえているか」とい質問に対して、岸グリーンサービスからは「エコアクション21は会社経営のしくみのベースである。われわれは、そのベースの上で経営を行っている。」との回答がありました。また、松崎製作所福井工場では「コスト改善に大きなメリットがあった」との回答で、審査人は事業者より、紙・ごみ・電気・水以上の経営改善につながる指導・助言を求められていることが再認識できました。

4. 討議3「PDCAを回して経営効率を高めるには」

地元審査人（宮下）より、次の主旨の意見発表を行いました。

- (1) 効率的な業務の実施に着目し、事業内容と整合した環境目標を設定すること。
- (2) 取組みの評価と是正処置において、根本原因の追及をもっと徹底して行うべきである。
- (3) 現状では形骸化・形式化している「代表者による取組みの評価・見直し」において“代表者の関心・関与”を促し、代表者のリーダーシップの下に、事業内容と整合した環境目標の策定・活動状況の報告・従業員全員の参画・環境経営システムとして有効であるかを見直ししていただくことへ変えていくことが必要である。

会場との意見交換では、PDCAのPlanの策定前に「問題点は何か」を十分に掘り下げなければ、後に続くDCAが間違った方向に進んでしまう。是正処置では「なぜなぜ分析」を5回行えば根本原因が見えてくる、という意見が出されました。

5. 総合講評

中央事務局の牧野参与より以下の講評がありました。

「認証を取得したけれども、いつの間にかスパイラルダウンしてしまっている」という状態にならないようにするためには、代表者から従業員までが目的意識を持って取り組む必要があります。代表者は事業内容にたち帰って「自社では何をやらなければならないか」を明確にし、全従業員が決めた方向に進む努力が必要です。また、審査人は事業者に対して、「エコアクション21のガイドラインに決められているからやってください」というのではなく、その裏にある意味を説明してほしい。

一方において、環境保全は企業の社会的責任の中核的課題でもあります。事業者は、自分の会社を取り巻くステークホルダーとの信頼関係構築につながる活動をするに心がけていただきたい。