

「能力開発」の難しさに 多くの組織が直面

JQAがこれまでに「EMSステップアップ診断」のサービスを実施した企業・組織数は18にのぼります。診断結果を分析したところ、多くの組織に共通する傾向や課題点などが明らかになりました。ここで、その一部について見ていきましょう(図-1参照)。

各組織の自己評価点、JQA評価点ともに高い点数を付けていたのが「経営者の責任」と「企業の社会的責任」の2項目です。

これらの項目が比較的高い評価点だったのは、本サービスを申し込まれた組織は、トップマネジメントのもと環境マネジメントシステムを経営の一環と位置付け、必要な資源を投入してしっかりした組織体制を構築し、さらに環境

報告書などを含めて情報公開を積極的に行っていたためだと思われます。

その一方で、組織の自己評価点、JQA評価点ともに低かった項目が「能力開発」です。各組織において、人材開発・育成がいかに難しいかが顕著に表れる結果となりました。環境マネジメントシステムを改善するためには、教育・訓練の必要性を明確にし、中長期的なスパンで教育・訓練を体系化することに重点を置く必要があるといえます。

継続的改善を促進するための ツールとして

8つの評価項目の中で、組織の自己評価点が高い一方でJQAの評価点が低く、両者が乖離していた項目が

JQA Report 内部統制の評価に大きなギャップ

「EMSステップアップ診断」で 組織の傾向・課題点などが明らかに

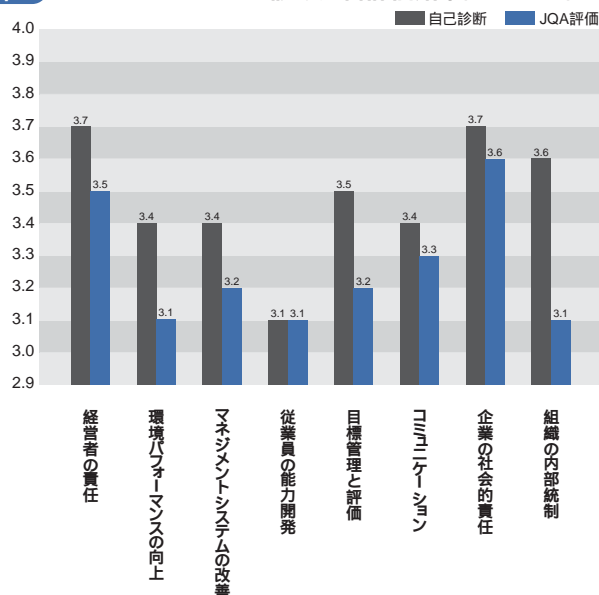
環境マネジメントシステムをより進化させたい。JQAではそのような、より一層の成熟をめざす企業・組織を対象に、「EMSステップアップ診断」のサービスを提供してきました。今季号では、これまでの診断を通じて明らかになった組織の傾向について紹介します。

「組織の内部統制」です。

その中の評価事項の一つである「内部監査基準、是正処置」を例に挙げると、レベル3の要求水準は「システムの改善」であるのに対し、レベル4では「システム改善の結果としてパフォーマンスの改善」まで求められます。この点に関して、組織の自己評価が甘くなってしまい、結果的にJQAの評価点と差が出てしまったものと思われます。実際に、「自分たちはパフォーマンス改善までやっている」という組織でも、私どもJQAの視点から見ると「まだシステム改善のチェックの域を出ていない」というケースが実は少なくないのです。

組織の自己評価が甘めになってしまう傾向は、「内部監査報告」についても見受けられます。レベル3は「システムの欠陥としてこういうものがあつた」という報告で要求水準を満たしますが、レベル4になると「抽出した問題点を基に、

図-1 EMSステップアップ診断総合評価結果(18組織の平均値)



さらなる改善につなげることができる提案」というもう一段高い水準が求められるのです。

組織の自己評価点とJQAの評価点の差が大きかった理由としては、これらのレベルの判断水準に関する理解が難しい点も挙げられると思います。JQAとしては、継続的改善を促進するためのツールとして本サービスをご活用いただくために、各レベルの判断水準に関して組織の皆様と

解釈が違ってしまっていると思われる部分に関しては、十分なすり合わせが必要であると考えています。

今後私どもJQAでは、診断実績を重ねた上で、評価基準の見直しなども適宜行っていく方針です。実際にご利用いただいている皆様の感想やご意見を参考にしながらブラッシュアップに努め、システムの継続的改善に貢献できるサービス提供をめざします。

表-1 EMSステップアップ診断指標の評価レベル

STEPレベル	基本概念	システムのパフォーマンス	概要説明
1	EMSの構築段階	正式なアプローチがない	体系的なアプローチが明確ではない、成果がない、不満足な成果、または成果が予測できない
2	EMSの確立と運用段階	受動的なアプローチ	問題または是正に基づいた体系的なアプローチ。改善の成果に関して最小限のデータがある。受動的ではあるがほぼISO14001の適合レベルである
3	パフォーマンスの向上段階	安定した正式なシステムアプローチ	体系的なプロセスに基づいたアプローチ、体系的な改善の初期段階。目標に対する適合に関するデータがあり、改善の傾向が見られる
4	情報公開と説明責任の向上段階	継続的改善を強調している	改善プロセスを用いている。好結果が出ており、改善傾向を持続している。環境活動の成果を外部へ公表している
5	社会的責任と貢献の成熟段階	クラス最高のパフォーマンス	しっかり統合した改善プロセスがある。クラス最高の、ベンチマーキングの成果が実証されている。地球環境、国レベルで社会的な環境貢献を積極的に行っている。

表-2 ISO14001に規格要求事項を配慮した評価項目

	評価項目	評価事項
1	経営者の責任	コミットメント 計画策定 組織体制・資源提供 経営者の見直し
2	環境パフォーマンスの向上(環境側面、汚染の予防)	環境側面特定の仕組み 著しい環境側面の妥当性 環境側面の見直し 汚染の予防
3	マネジメントシステムの改善(PDCA、継続的改善)	改善対象の特定 改善指標の設定・評価の仕組み 継続的改善のアプローチ
4	従業員の能力開発(力量、訓練、自覚)	教育・訓練のニーズの特定 力量・訓練・自覚の分析と計画 力量・訓練・自覚の改善
5	目標管理と評価	目的・目標の設定 施策・手段の策定 目的・目標の達成の評価
6	コミュニケーション	内部コミュニケーション 外部コミュニケーション リスクコミュニケーション
7	企業の社会的責任(利害関係者の満足、法順守)	法順守 情報開示・透明性 社会的責任・貢献
8	組織の内部統制(内部監査 ISO19011)	内部監査計画 内部監査基準、是正処置 内部監査員の力量 内部監査報告

お問い合わせ先 **推進センター** ☎03-6212-9555

EMSステップアップ診断について

JQAでは約5,000近くの組織のお客様がISO14001の認証を取得され、多くのお客様の継続的改善を通じてマネジメントシステムも年々成熟してきています。

そのようなお客様に対して、より効率的で効果的な環境マネジメントシステムの継続的改善に繋がるような、マネジメントシステムの成熟度を測るよい指標はないかと模索していました。

こうした中で、審査機関としてお客様のニーズにお応えできる部分があるのではと検討を重ねた結果、JQAでは、ISO14001の適合性、EMSの構築状況、運用実績等を配慮して8つの項目を設定、評価する手法を開発しました。それがEMSステップアップ診断と称するものであります。

EMSステップアップ診断は、審査を通じてお客様のマネジメントシステムの成熟度を測るもので、この診断によって、現状のマネジメントシステム上の課題をご認識いただき、次のステップに向かうためのロードマップとして利用していただけるものです。審査では、マネジメントシステムの規格適合性ととも、特にEMSの有効性、継続的改善の視点を重視しております。

更新審査時に3年間の実績を事前に確認してお客様に自己診断していただき、その結果と審査の結果を対比できるように

なっています。お客様は、マネジメントシステムの継続的改善のための課題の発見、解決、新たな改善の方向性につなげることができます。

EMSステップアップ診断の結果例
(詳細評価項目別レーダーチャート)

