

ISO を継続するか否かの見直しからの継続

坂戸ガス 株式会社

所在地：埼玉県坂戸市末広町 3 番 5

設立年月：1971 年 9 月

トップマネジメント：代表取締役社長 茂木 通則

資本金：1 億 5,000 万円

売上高：40 億円

従業員数：60 人

主要業務：ガスの供給、販売、ガス機器に関連する設備工事及びこれらの活動に付帯関連する一切の事業

適用規格：ISO 14001（2003 年 5 月認証取得）

U R L：<http://www.sakado-gas.co.jp/>

<企業の概要>

坂戸ガス 株式会社は、1971 年に設立された。全国に 200 社近くある都市ガス会社の一社で、坂戸市を中心に、川越市、鶴ヶ島市、鳩山町の一部地域に都市ガスを供給している。

需要件数は 35,000 件、年間ガス販売量は 30 百万 m³ で、うち大口 4 社で 5 割を占めている。3.11 原発事故以降、エネルギー業界を取り巻く環境は一変しており、分散型エネルギーが注目されるなか、電気と熱を同時に生産・供給するコージェネレーションシステムや家庭用燃料電池「エネファーム」の普及拡大が期待される。2016 年 4 月の電力の自由化に続き 2017 年 4 月はガスの自由化が実施され、少子高齢化、省エネルギー時代も相俟って、ガス会社の競争の激化が予想される。

こうした厳しい状況下、公益事業のマインドを持ったスタッフが一丸となって天然ガスの普及拡大に向け事業展開している。

<ISO と企業成長（導入時）>

事業活動と ISO 活動の乖離

ISO 14001 を認証取得した目的は、①時代の要求、②クリーンエネルギーである天然ガスを供給する都市ガス事業者として社会活動の PR の一つ（ツール）と考え、2003 年 5 月に取得した。登録から 13 年経過し、この間に ISO の審査は初回登録審査、その後 1 年毎に実施する「定期審査」、3 年毎に実施する「更新審査」を実施し、ISO の維持・継続をしてきた。登録から 7 年経過した（2009 年頃）までは、ISO の要求事項に基づき、環境活動に取り組んできたが、その後、ISO の活動に対して、スタッフ、関係者を始め、社内・外ともその必要性が問われるまでに薄れてきていた。スタッフは ISO を運用することに負担を感じ、経営層も ISO に手間、閑をかける必要があるか、継続に疑義が生じていた。

2013 年に坂戸ガスに着任した茂木社長は、「一般企業にとって環境対応はプラスアル

ファアの仕事でコストアップになるが、天然ガス普及拡大を使命とするガス事業者は、天然ガスを売れば売るほど環境に資する。ISO 認証もついてくる。ありがたい業種である。問題は紙、ゴミ中心で手間がかかりすぎる。これを直さなければ」と考えた。

そこで、EMS を継続するか否かを検討し、認証機関に報告に赴いた。認証機関に組織の EMS の運用（システム、仕組みについて審査の中で確認）でムダ、ムリ、余計な運用等、重いシステムで運用をしていないか、審査で確認することを依頼した。次回審査を受審し、その結果次第で、継続か否かの結論を出す方向で進めることとした。

過去の審査は適合性審査が中心であったが、プロセス審査の中でもシステム中心で審査を実施した結果、ISO 業務と本来業務の二重管理をしている点があり、その点の改善を組織に気付きとして伝え、経営層にもシステム見直しを実施することで、継続が決定した。

同社の組織は図 1 のとおりで、ISO 認証取得当時は全部門で目標設定していたが、全社として目標管理するスタイルに変更した。その結果、例えば、天然ガスの普及促進、エコジョーズの販売を事業目標 = 環境目標として方針管理を展開している。

組織は、現在、PDCA サイクルを上手く回し、EMS が事業目的と一体化して、「事業活動 = ISO 活動」となるように、運用している。

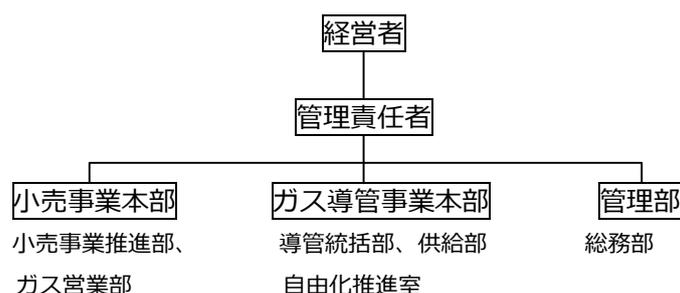


図 1 組織図

< ISO と企業成長（組織の変化）>

EMS を運用して約 13 年、前項< ISO と企業成長（導入時）>でも述べたが、認証取得から 7 年経過した頃は ISO の必要性に疑義が生じた時代もあったが、EMS のシステム見直し、また、都市ガス事業者として、天然ガスの普及促進「ISO の目標」 = 「当社の事業目標」と恵まれた事業であることを認識し、運用している。

組織が企業成長に貢献したポイントとしては、以下の点が挙げられる。

経営者の強い関与

茂木社長は、前述の通り「環境への取り組みは本業である」と唱え、社長自ら率先してスタッフに働きかけている。

システム（EMS）の見直し

審査の中でも指摘があった、事業活動を運用するうえで必要な規定、手順、書類と ISO

を運用するうえで必要な規定、手順、書類等の二重管理されていることがわかり、ISO のシステム的大幅な見直しを実施した。その結果、環境マニュアル、規定類、手順書等を 3 分の 1 にまでに集約し、それまでは重たく負担感があったシステムが大幅に軽くなり、運用も容易になった。また、会議体も営業会議と ISO 会議を別々に開催していたが、経営環境会議と名称を変えて一本化されたことにより、会議の時間が大幅に削減された。まさしく、「事業との統合」が上手くできている。

改善への取り組み

経営マネジメント（経営 MS）と環境マネジメント（環境 MS）は本来一本化しており、ISO 14001 の取り組みを通じて業務改善を実施することで、組織の発展に資することに努めている。過去、経営 MS と環境 MS が乖離した活動になっていたが、システム見直しにより、統合された運用ができるようになりつつある。

- ・改善への取り組みの基本方針としては、①環境 MS は継続する、②環境 MS は極力簡素化し定期的に見直しを図る、③環境 MS は完璧を目指さない（60 点主義）を掲げている。
- ・改善へのステップとして、スタッフには、経営 MS では業務として積極的に関与する中で、また環境 MS では意識せず結果として、参加している状態となることで進めていくことが求められている。

<認証機関の関わり>

現在の認証機関を選択した理由は、他のガス会社の審査も実施していて、ガス会社の業務に精通した審査員も保有している点を考慮して選んだ。

これまで審査を担当した審査員は、現場観察力に優れ、有効な指摘やコメントで気づかせてくれるので満足している。審査員に望む力量としては、同社事業および業界全般の動向（法令等の変更）について良く理解していることを望む。

過去の審査時に印象に残った指摘を、以下をあげる。

- ① 環境法規制に関する指摘：同社はガス事業法や保安規定などに従って保安確保を事業活動の中心としているため、それに係る法令チェックはできているが、環境法規制に係るチェック体制が不十分なため、審査時に指摘され改善している。直近の事象では、フロン排出抑制法の改正で対応が十分でなかった点が指摘された。
- ② 測定機器に関する指摘：ガス漏れ計測器の定期検査で校正手順書の校正ポイントについての記述が不十分であることにより、適切な校正ができない恐れがあると指摘された。
- ③ 環境目標に関する指摘（ISO 取得後直ぐの時期）：環境目標に CO₂ 削減を掲げ、対策として紙、ゴミ、電気の削減だけでなく、天然ガスの供給（増加）を挙げていたところ、審査員から褒められた。天然ガスの供給は同社の本来業務であり当たり前のことと思うが、ISO 活動を推進して行くうえで大変心強く感じた。

ISO 14001 は組織の事業活動と一体となり運用することができるようになった。このことは、組織にふさわしい環境 MS を継続することであり、「負担のない環境 MS」、「意義の

ある環境 MS」を目指している。そのため、環境パフォーマンスを監視、測定、分析して評価するシステムを有効に活用できる ISO 14001 を、事業活動のツールとして活用していく。