

# 新しいリスクマネジメントの仕組み “EHS&S”を知ろう

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 昆古氏

企業が、その業績のみならず、社会に対する責任や貢献度まで厳しく評価されるようになった現代、事業活動を取り巻く環境下には、実に多種多様なリスクが想定される。そこで、今、これらリスクを統括して管理する必要性が、にわかにクローズアップされてきている。今号では、この新しいリスクマネジメントの概念と仕組みについて、前号(2004年冬季号)に引き続き、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表で、JFMAベンチマークデータセンター長を務める小田 昆古氏にご寄稿いただいた。

## EHS&Sとは

FM実践講座

先の新潟県中越地震やスマトラ大津波は、自然の恐ろしさを我々にまざまざと見せつけた。被害に遭った企業も少なくない。このような大災害を含めて、企業のリスクは広範囲にわたっている。個人情報漏出、乗っ取りまがいの買収等、システム上、企業経営上のリスクのほか、自然災害、労働災害等の事故・過失、誘拐・テロのような恣意的攻撃等、“純粹リスク”といわれる分野も広がりを見せている。

わが国では、建物に関するリスクは総務(施設)、人に関するリスクは人事、環境に関するリスクは環境部門と、担当責任がいろいろな部門に分かれている企業が多いのではないだろうか。しかし、オフィスの照明や空調がそこで働く人の健康に密接に関連すること、建物のセキュリティが情報漏洩や防犯に関連すること等、迅速な判断と処置の必要性の高まりや、企業としての社会的責任の拡大から、これらの物理的なリスクと人に関わるリスクを一体化してマネジメントする企業内組織が、米国企業を中心として現れてきた。Environment(環境)、Health(健康)、Safety(安全)、Security(セキュリティ)の頭文字をとって、通常「EHS&S」と呼ばれている。

EHS&Sを一体管理する目的は、企業として果たすべき次のような使命の実現に向けた取り組みの一環として、EHS&Sをマネジメントすることである。

- ① 社会に対する責任
- ② 顧客満足
- ③ 従業員の健康増進
- ④ 安全で快適な職場環境
- ⑤ 従業員の安全と会社資産の保護

## Environment《環境》【図1】

FM実践講座

事業活動をするうえで、法令遵守はもとより、会社の理念・目的を達成し、環境に対して責任ある企業としての義務を果たし、

さらに環境にやさしい企業として社会に貢献することは当然のことである。これを通じて、会社のブランディングにも好影響を与えることになる。現在は、ISO14001認証において、環境貢献を定期的に評価改善していくことが一般的になってきている。

具体的には、次のようなものの管理が挙げられる。

### ①有害物質対策

- 有害化学薬品の削減 ●フロン全廃

### ②環境を考慮した製品の開発・設計

### ③資源保護対策

- 再生紙の利用 ●各種情報の電子化

### ④廃棄物対策

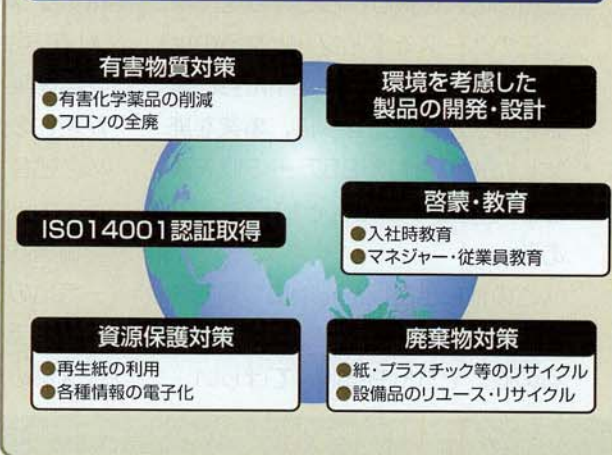
- 紙、プラスチック等のリサイクル
- 設備品のリユース、リサイクル

### ⑤啓蒙・教育

- 入社時教育 ●管理職、一般従業員教育

①と②は製造物責任につながるものが多く、管轄は工場等製造開発部門が多い。また、総務機能の責任範囲は③～⑤であり、総合的な企業活動としてISOを取得する場合は、全社事務局を設置するのが一般的だ。

図1: Environment/地球環境保全のための活動



Health《健康》【図2】

FM実践講座

従業員の健康増進を図ることは、企業の生産性に大きな影響を与える。インフルエンザで一時休止に追い込まれた工場も過去にはあったが、これまで健康管理については、企業のリスクとしての認識は比較的薄かった。しかし、近年の労働を取り巻く環境の厳しさから、メンタルヘルスに問題のある従業員が急増しており、そのためカウンセリングの重要性が高まってきている。

また、オフィスの照明の明るさや採光、グレア(影)がPC作業に与える影響がクローズアップされ、明るすぎる照明下での長時間の作業は疲労を増し、眼の障害にもつながることが分かってきている。椅子や机などの家具も、デスクワーカーの身体障害と関連する。これら、「オフィスエルゴノミクス」といわれる分野の障害を減らすためには、「Health」の健康管理システムを整備することが大切である。労働安全衛生法では、労働者の危険防止や健康増進のために企業が取るべき措置をいろいろと規定しているが、どちらかという工場が主体であった。しかし、これからの知識社会においては、開発技術者や営業等、ホワイトカラーの安全衛生も重要になってくる。このためにやるべきこととして、次のような事項が挙げられる。

①作業環境管理

作業者の疲労を軽減し、作業者が支障なく仕事を行うことができるよう、照明・騒音・空調等に基準を決め、作業に適した環境管理を実施

②作業管理

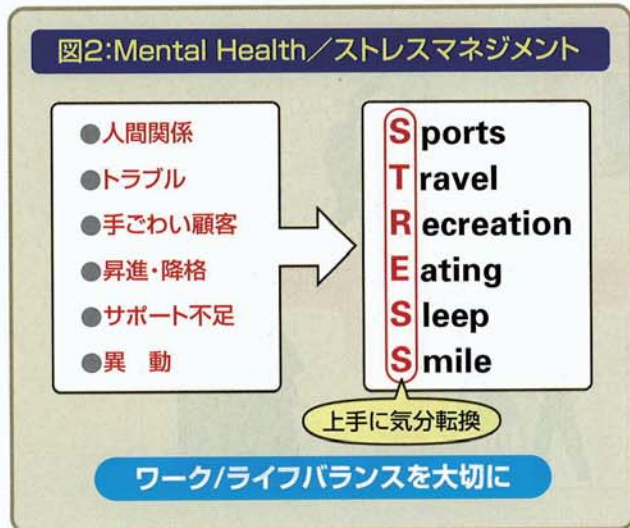
作業時間の管理、業務量への配慮

③健康管理

健康診断、健康相談、体操、ストレッチ、リラクゼーション、軽い運動、分煙等の実施

④メンタルヘルスマネジメント

カウンセリング、気分転換、ワーク/ライフバランス(仕事と私生活の調和)の実施



⑤啓蒙・教育

作業が心身の健康に与える影響・最適な作業姿勢・休憩・リラクゼーション等についての教育

Safety《安全》【図3】

FM実践講座

職場における安全に関わる問題は多岐にわたっている。冒頭に述べた地震や津波の災害対策は、前号(2004年冬季号)で詳細を紹介しているので、こちらを参照していただきたい。

《<http://www.oj-net.co.jp/report/risk/01.html>》

従業員の安全を守るための活動には、次のようなものが挙げられる。

①非常時対策

- 非常時の活動組織編成
- 定期的訓練の実施
- 非常時通信網カードの配布
- 非常食の配布
- 備品等の耐震対策
- 通信網の確保
- 対策本部の確保

②安全の確保

- 作業標準
- 通路幅基準
- 机・椅子の基準等

③エルゴノミクス改善

- 啓蒙、専門教育
- VDT作業標準
- 重量物運搬の取り扱い
- 各種情報の紹介

④交通事故

- 安全運転講習会

営業に携わっている人や流通センターで働く人には、若い人でもギックリ腰が増えているという。働く環境を真剣に考えれば考えるほど、「Safety」と「Health」の関わりは深まってゆく。これがEHS&Sを一体でマネージすることの重要性であり、必要性でもある。



Security《セキュリティ》【図4】

FM実践講座

これまで、セキュリティといえば、不法侵入や盗難等を防ぐための警備の強化、IDカードによるドアの開閉等、施設をどのようにガードするかという保安が中心であった。しかし、September 11（2001年9月11日のニューヨークWTCテロ）以来、思いもかけぬ方向から襲撃してくるテロに対する防御も、企業にとっては必要となってきた。さらに、誘拐、脅迫、セクハラ等、施設保安だけではカバーしきれない、従業員を守るための多種多様なリスクへの備えが加わり、セキュリティの分野は大幅に拡大してきている。従来からある暴力団や総会屋対策も、この分野に該当する。

また、リスクに巻き込まれ、被害に遭わないように、従業員が遵守し、なすべきことを教育しておくことも大切だ。主なものを次に列記する。

①職場のセキュリティ

- IDカードの着用
- 部外者を後ろに続けて入館させない
- ビジターは訪問記録を取り、顧客バッジ着用、およびエスコート

②トラベル上のセキュリティ

- 事前に、以下の情報を得てから出張する。
- 犯罪
  - 健康上のリスク
  - ホテルや乗り物での緊急事態
  - 暴動や国際的な敵対感情

③情報保護のセキュリティ

- 離席時の情報管理
- ノートPCは施錠保管
- 社外秘は社外秘ボックスに
- バックアップは必ず残す
- 不要PCはHDDを必ず消去

④暴力のセキュリティ

- 以下のことは当然に禁止。
- 他人に対する暴力・脅し
  - 嫌がらせ
  - ストーカー行為
  - 故意に会社・個人の資産を破壊、脅かす
  - 武器の持ち込み

これらの行為をした従業員は、懲戒解雇等の処分とすることを明確にし、徹底する厳しさも必要となる。

事の特異性、重要性から、“Security”の分野を独立させ、EHSとSecurityの二つの組織に分けている企業もある。

チェックシステムと組織【図5・6】

FM実践講座

EHS&Sの組織がうまく機能し、会社の財産と人を守り、環境維持にも貢献するためには、どのようなリスク管理システムが必要であろうか。

この前提としては、次のような観点からシステムを構築する必要がある。

- ①従業員の安全・健康の確保
- ②物理的会社資産の保護
- ③企業イメージ喪失の回避
- ④顧客の信頼喪失の回避
- ⑤地域社会への貢献

PDCA\*の法則に従って、まずはリスク管理の指針を明確にする。第二に、指針を達成するための戦略と、実行計画を立案する。第三に、担当者の役割、責任を決め、リスク評価項目に基づき、諸施策を実施する。第四に、定期的に評価項目の達成度をチェックし、改善が思わしくない項目は再計画する。そして、これらのプロセスが効果的に循環しているか評価し、マネジメントシステムの標準化を進める。

簡単にいえば、このサイクルを回していくことにより、企業のリスク管理は機能するはずである。しかし、実際はそううまくはいかない。なぜならば、災害や事故、テロ等、いつ起こるか分からないことへの対応策と進捗管理なので、形式的なチェック&アクションになりがちであるからだ。

このプロセスで最も重要なのは、評価・改善の「社内監査の

図4:Security/会社におけるセキュリティに関わる問題



\*PDCA：事業活動の「計画(Plan)」、「実施(Do)」、「評価(Check)」、「改善(Action)」のサイクル

図5:リスクマネジメントシステム/プロセス

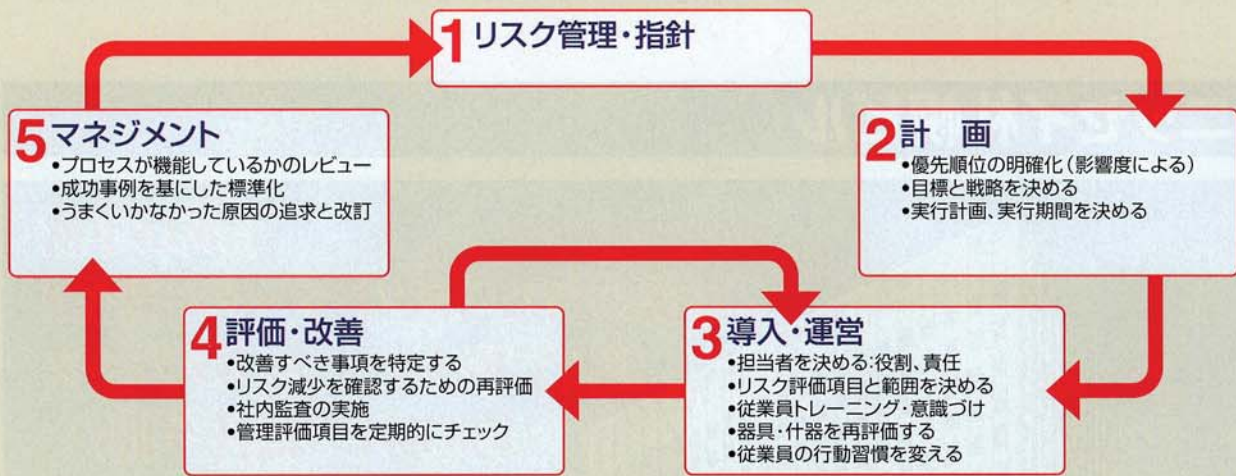
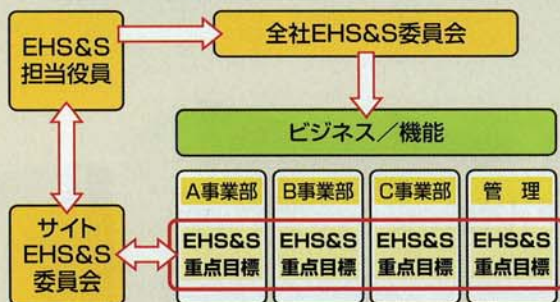


図6:EHS&S推進体制



実施」かもしれない。リスク管理システムが整備され、サイクルがうまく回るには、社内監査の組織にきちんとした権限を与え、その監査には、担当管理責任者と所属上司の更迭に及ぶぐらいの厳しさが必要である。当然、その報告書は、企業のトップまでレポートされる仕組みが欲しい。

また、リスク管理システムを推進するための組織体制は、事業所が置かれている各サイトと全事業部門にEHS&S委員会を置き、それぞれの抱えるEHS&Sの重点目標を中心に活動を行い、それを全社統括的に評価、審議する機能として全社委員会を設ける。つまり、物理的なサイトという環境と、ビジネスという事業特有の問題点の両面から管理する組織体制が望ましい。

図7:リスクマネジメント認証システム



“Environment”の項目に最も効果的に機能している仕組みと思われる。ISO14001に取り組むのと同様の情熱で、他の分野にも取り組んでいけば、前述したようなシステム形骸化という心配はないであろう。

Health, Safety, Securityには、英国の認証制度の一つとして「OSAS18000」という仕組みがある。過労死、健康障害等の労働災害のリスク、地震、台風等の自然災害のリスクをミニマムにするための仕組みづくりを評価するのが、OSAS18000である。これをISO18001に衣替えして、国際的な認証資格にする動きもあり、早晚、実現するものと思われる。その暁には、ISO9000やISO14001と同様に、日本企業がこぞって取得しようとする動きが起こることも予想される。

今から、社内の環境、健康、安全、セキュリティのリスク管理の実態を調査分析し、組織やマネジメントシステムを確立する準備をしておいてはいかかだろうか。

(協力/リスクマネジメント・コンサルタント 永岡 正行氏)

## 世界標準認証システムは間近【図7】

FM実践講座

ISO14001は、企業の環境管理システムを評価、改善するための認証資格制度として、国際的にも認知されている。最近では雪崩を打つように、どの企業も認証取得に躍起になっている。これは、結果として、EHS&Sのマネジメントシステムの中の