

第4章 組織の状況

4.1 組織及びその状況の理解

組織は、組織の目的に関連し、かつ、その環境マネジメントシステムの意図した成果を達成する組織の能力に影響を与える、外部及び内部の課題を明確にしなければならない。これらの課題には、組織によって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。

本項が求めていること

組織は、組織の能力に影響する外部及び内部の問題を決定しなければならない。

2004年版との相違点

本項は全く新しい要求事項であり、2015年改定の最も大きな変更の一つである。内外の経営課題と環境マネジメントシステムを関係づけることで、環境マネジメントシステムを経営の視点で捉え、戦略的な方向性と一致させることを求めている。

解説

本項では、まず、組織の環境マネジメントシステムの意図された結果を達成する組織の能力に影響する外部及び内部の課題にどのようなものがあるかを理解し、明確にすることを求めている。ここで明確にされた内部及び外部の課題は、組織の環境マネジメントシステムに対するリスク及び機会をもたらし得るため、組織はこれらを常に監視し、組織の環境マネジメントシステムに反映することが重要である。

本項を理解するには、ISO14001:2015 の付属書 A4.1 にある解説が参考になる。それによると、本項の意図は、組織が自らの環境上の責任を管理する方法に（プラスであれマイナスであれ）何らかの影響を与えうる重要な課題について、高いレベルで理解することである。ここで言う課題とは、環境マネジメントシステムの意図した成果を達成する組織の能力に影響を与えうるような、組織にとっての重要なトピックや検討すべき問題、変化する状況といったことを意味している。

さらに、ここではそのような内部・外部の課題の例として以下のようなものが挙げられている。

- 気候、大気の質、水質、土地利用、既存の汚染、天然資源の利用可能性及び生物多様性に関連した環境状態で、組織の目的に影響を与えたり、組織の環境側面によって影響を受ける可能性のあるもの
- 国際、国内、地方又は近隣地域を問わず、外部の文化、社会、政治、法律、規制、金融、技術、経済、自然及び競争の状況
- 組織の活動、製品及びサービス、戦略的な方向性、文化、能力（すなわち、人々、知識、プロセス、システム）といった、組織の内部の特性や状況

ここで、「環境状態 (environmental conditions)」という言葉が使われているが、これは 2004 年版にはなかった概念である。本項にあるように、環境状態には、「組織によって影響を受ける」と「組織に影響を与える」可能性のあるものがあるが、特に後者、つまり「組織に影響を与える」環境状態に注意すべきである。というのも、従来の ISO14001 が主に扱っていたのは、組織の活動や製品・サービスが環境に対してどのような影響を持つか（つまり環境影響）という点であり、「組織が環境からどのような影響を受けるか」ということはほとんど議論していなかったからである。しかしながら、昨今の地球温暖化や異常気象といった気候変動に代表される環境の変化が組織に与える影響はますます大きくなっており、「環境に対して与える影響の管理」だけでなく、このような「環境から受ける影響の管理」も組織の環境マネジメントシステムにとって重要な要素であることが強調されて

いる。このような環境変化は組織経営にとって大きなリスクとなりうるものであり、それに対して適切に対応していくことはこれからの組織の戦略上きわめて重要であろう。これは「戦略的な環境マネジメントシステム」を重視する今回の改定の性格をよく表したものと言える。

本項で明確にした組織の内外の状況は、以下のような条項に関連する。

- 4.3 項 環境マネジメントシステムの適用範囲の決定
- 5.1 項 リーダーシップ及びコミットメント
- 5.2 項 環境方針
- 6.1.1 項 リスク及び機会への取組み（一般）
- 9.3 項 マネジメントレビュー

このように、環境マネジメントシステムの意図した成果を達成する組織の能力に影響を与える外部・内部の状況を明確にすることは、組織の環境マネジメントシステムの構築と運用の基礎となるものである。特に、ここで明確にされた内外の状況に基づいて環境方針を策定することによって、その環境方針に向けて組織全体のベクトルを合わせることが可能になる。

上記のように、組織の内外の状況を理解することは環境マネジメントシステムが意図した成果を得る上で非常に重要であるため、論理的な方法で分析することが望ましい。この外部及び内部の課題の理解に際してよく利用されている手法にSWOT分析があり、これは組織の目的及び戦略を決定する上で有益な方法である（SWOT分析についての文献は多く出版されているので、詳細はそれらを参考にされることをお勧めする）。

SWOT分析とは以下のようなものであり、この分析結果により、組織が進むべき方向を決定し、それを「環境方針」の設定の際に考慮することが重要である（5.2項参照）。組織の内部環境には、経営理念、製品の機能・品質、販売力、技術力、

生産能力、価格、組織力、人材、資金などがあり、外部環境には、同業他社の動向、市場の状況、技術革新、法規制、業界規制、景気の動向、顧客のニーズ、社会の関心の変化などが含まれる。これらを明らかにすることで、「機会に対して強みを活かすにはどうするか」、「機会を弱みで逃さないためにはどうするか」、「強みを活かして脅威を回避又はチャンスに変えるにはどうするか」、「脅威と弱みで最悪の事態を招かないようにするにはどうするか」といったことを考えることができる。この分析は一人で分析するのではなく、組織の中で、ブレインストーミングのような形で実施するとより良い結果を得ることができるであろう。

内部環境	強み (Strength)	組織の強みは何か
	弱み (Weakness)	組織の弱みは何か
外部環境	機会 (Opportunity)	組織にとっての機会 (チャンス) は何か
	脅威 (Threat)	組織にとっての脅威は何か

また、外部環境の分析手法として、PEST (LE) 分析と呼ばれるものもある。企業を取り巻くマクロ環境のうち、現在ないし将来の事業活動に影響を及ぼす可能性のある要素を把握するため、PEST フレームワークを使って外部環境を洗い出し、その影響度や変化を分析する手法のことである。PEST とは「政治的=political」、「経済的=economical」、「社会的=social」、「技術的=technological」の頭文字をとったものであり、これに加えて「法的=legal」、「自然環境的=environmental」の要素を加えて PESTLE と呼ぶこともある。これらの各側面における状況を洗い出し、自社に対する影響を分析する手法である。

他社との差別化を図り、企業力を向上する有効な手段は、一つひとつの業務を効率化し、効果を最大化することである。そして、その業務改革をするために最適な意思決定を下すことである。おそらく多くの企業で、大小様々な業務改革を実施し

ていることだろう。各施策の意思決定は、担当者やその上司に任されており、直感や経験を重視する人もいれば、綿密なデータ分析を重視する人もいる。この分析結果によって実施すべき施策は大きく変わるが、分析自体は各人のスキルに委ねられているのが現状ではないだろうか。言い換えると、分析者の分析力が有効な施策を打てるか否かのカギを握っているのである。

ここでいう分析力とは「結果に基づいて最適な行動まで結びつける力」であり、単にデータを収集・加工し、結果を報告するだけのデータ分析とは異なる。分析力とは次の4つのステップのように、データ分析によって得られた事実に基づいて、最適な行動にまで結びつける力のことである。

ステップ1 目的を明確にし、データ分析の指標を設定する

ステップ2 データを収集し、加工する

ステップ3 出てきた事実を基に現状の課題、原因を深く掘り下げて追及する

ステップ4 課題・原因に対して、対策を実施する

ステップ2の事実を導き出すデータ分析は、重要なステップである。ここ数年で企業がデータを収集できる環境は着実に強化されている。各種ITシステムの発展により、基幹業務システム（ERP）、顧客管理システム（CRM）、コンテンツ管理システム（CMS）、ウェブサイトに至るまで精度の高いデータを大量に収集・管理できるようになった。そして、ハードウェアの高速化、大容量化により、膨大なデータの管理・運用ができるようになった。これらによって効果的なデータ分析ができれば、精度の高い事実に基づく意思決定の助けとなるであろう。