

# 産業廃棄物処理企業に求められる リスクマネジメントシステム

中山 育美

オフィスアイリス リスクコンサルタント  
環境カウンセラー

私たちは、日々の生活や事業活動の中でリスクとつき合い、リスクが実際に顕在化することのないように管理をしている。しかし、年々リスクは多様化し、ステイクホルダー（顧客、行政、地域住民、従業員などの関係者）との関わり方がより深くなるなど変動している。経営において、リスクが小さいうちに対策を講じておくことが長期的に効率的であり、効果を発揮することになる。

しかし、経営者では気づかないリスクを担当者が把握していることも多く、経営の一環として体系的に（システムとして）リスクを評価して対応すること、システムを活かすために従業員のみならずその他のステイクホルダーを巻き込んで取り組むことが肝要である。

## 1. リスクマネジメントと人

リスクとは一般的に「好ましくない影響の発生する可能性を確率的に示した概念」と定義できる<sup>1)</sup>。リスクには様々な要因があるため、一つのリスクに対処すると別のリスクが高くなるというトレードオフの性質をもち、また、“可能性”であるため、リスクを低くすることはできても、ゼロにすることはできない。

リスクマネジメントシステムを生かすも殺すも、それはシステムを運用する“人”しだいである。その重要なポイントを4つあげる。

まず経営トップがリスクマネジメントの重

要性を認識することが第一義に重要となる。

次に重要なのは、リスクの発見・確認の項でふれるが、リスクをリスクと告げることができる人間関係である。人的なミスによって悪いことがおきるかもしれないと上司に伝えることは容易ではない。したがって、社内で意見を言いやすい雰囲気を作ること、ひいては従業員の不満や不信を取り除くこともリスクマネジメントには重要なのである。

3つ目のポイントは、人のリスクセンスである。リスクマネジメントをルーチンな作業としてしまえば、リスクが見えなくなってくる。リスクマネジメントで失敗することの多くは、リスクを見逃してしまうことにあるため、日常的にリスクを捉えるセンスを磨いて事業活動の一環としてアクティブな仕組みとすることがポイントとなる。他社で事故が起きたとき、それを他人事と見過ごすか、あるいは自社で同様の事故の可能性はないだろうか、と見直すセンスと行動力が重要である。富士通では従業員のリスクセンスを磨くために、例えば、水溜りを見てこれが雨のせいなのか、配管の異状によるものかなどの具体的な演習を繰り返す訓練を行なっている。

最後にあげるのは、ステイクホルダーである。リスクマネジメントの重要な要素として、従業員、関係企業、行政、地域住民と良い関係を築くことを既述したが、図に示したとお

り、各ステップで「リスクコミュニケーション」という考え方とシステムの導入が求められる。リスクコミュニケーションとは、相手の関心事項を把握して、わかりやすく伝えるという対話を重ねて、互いの理解と信頼を深めていくプロセスであり、これによってリスクマネジメントを確固たるものにしていくことが求められる。詳細は全産廃連の調査報告書に委ねることとする<sup>iii)</sup>。

いずれにおいても、さまざまなリスクに敏感になり、ステイクホルダーの考えに敏感になり、早い段階で対処することが求められ、そのための教育、訓練を厭わないことを強調したい。

## 2. リスクマネジメントのステップとポイント

リスクマネジメントでは以下のステップを経営システムとして構築することで、実効性を確保することができる。

### (1) 目的・目標の明確化と体制の整備

まず企業の経営トップがリスクマネジメントの実行性を確保するために、意思表示する。そして目的・目標を明確にするとともに、体制を整備して各自の責任と権限を明確にし、具体的な計画を立てる。

その際に重要となるのは、繰り返してリスクを見直すことである。

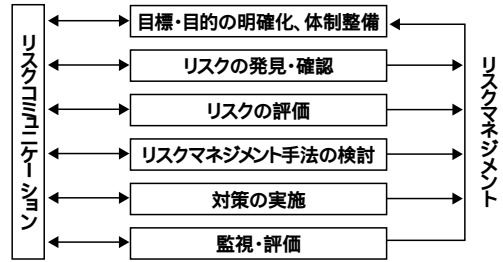
### (2) リスクの発見・確認

次に、自社の事業活動とその周辺でどのようなリスクがあるかを、できれば全員で洗い出す。ポイントは社内の風通しが良いかどうかを確認することである。些細なことから最悪のシナリオまでを想定し、なおかつ顧客や周辺住民を含めた広い範囲を対象とすることである。第三者によるインタビュー調査を行うことがより有効である。

### (3) リスクの評価

洗い出したリスクがどれほどの影響を与え、どのような結果に至るのか、例えば操業停止か、一時的な費用負担ですむか、企業イメージを損ない長期的なダメージを受けるかなどを見出す。また、リスクが顕在化する確率はどれくらいか、といったこととあわせてリスクを5段階くらいで評価してみる。このように重み付けをして明確にすることでリスクマネ

図1 リスクマネジメントのステップ



ジメントの優先順位を決定することができる。

### (4) リスクマネジメント手法の検討

リスクに対して、発生する確率を低くできる手段はあるのか、影響度を低くする手段は何か、回避する手段はあるか、もっと情報収集すべきか、どのような投資が必要か、保険で対応するか、人材はどうか、など様々な対策手法を検討し、リスクの重みと優先順位を踏まえた上で対策手法を選択する<sup>ii)</sup>。

### (5) 対策の実施

実際に人材と資金を確保して対策を実施する。その効果を把握して、継続的に改善することができるような評価指標を用意しておくことがポイントである。

### (6) 監視・評価

当初の目的・目標をどれくらい達成できているか、対策の効果を評価するとともに、ステイクホルダーからの評価を得る。そしてリスクマネジメントの目的・目標が果たして適正なものであったか、手法は適切だったかといったところへフィードバックして見直すことが、システムとして確立するためには不可欠である。

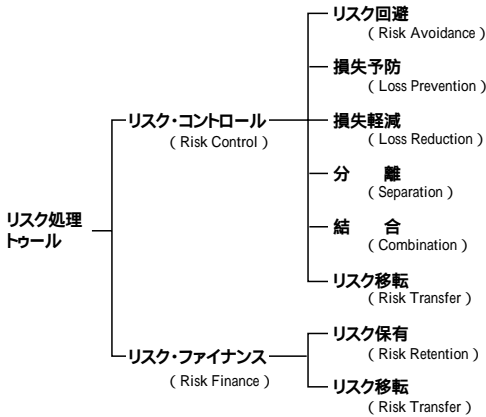
## 3. 産業廃棄物処理処分のリスクとは

以下に産業廃棄物処理処分におけるリスクの項目とその対応の例をあげる。

### (1) 廃棄物の受け入れ、収集運搬時のリスク

廃棄物処理業者は持ち込まれる廃棄物を受け入れるという立場であり、廃棄物への異物混入は極めて大きなリスクとなり、そのためマニフェストの適確な運用と、内容が不明確な廃棄物の持ち込み防止対策が必要である。また、収集運搬トラックの粉じん等は近隣住民の迷惑になるため、その対策は不可欠となる。

図2 代表的なリスク処理方法の体系



持ち込まれる廃棄物への異物の混入  
 他企業の不適切な収集運搬、処理、処分  
 収集運搬時の事故  
 収集運搬時の粉じんの飛散

**(2) 操業におけるリスク**

通常、操業上のリスクは、労働災害と公害や環境汚染につながる大きな問題となりうるためもっとも重大である。過去の災害・爆発事故の記録、人的ミス、設備に関する記録の整備と見直しが有効となる。また、従業員が積極的にリスクマネジメントに関わるような仕組みとする必要がある。

- 薬剤の保管や作業工程での火災・爆発事故
- 有害物質の取り扱いの不備
- 不適切な施設、設備の保守点検
- 不適切な情報管理
- 施設の老朽化
- 技術の遅れ
- 従業員の士気低下

**(3) 公害、環境汚染のリスク**

地下水汚染が発覚すればその浄化、損害賠償等として長期にわたる多額の費用を要することになる。まずは立地の適正さがベースとなるが、上記の施設・設備設計とその保守点検による公害や環境汚染の発生予防策が重要である。

- 悪臭、騒音
- 地下水汚染
- 不適切な排水、浸透水の分析評価
- 環境汚染浄化費用
- 被害者への損害賠償費用

立地の適正さ

**(4) ステイクホルダーとの関係によるリスク**

従業員や顧客等の関係企業との関係と同様、長期的な円滑な事業運営には、地域の住民や行政からの信頼が重要となる。

- 立地周辺の利害関係者との関係
- 企業イメージの悪化
- 苦情、事業への不信任
- 従業員の不満
- 顧客の不満

**(5) その他のリスク**

法令の遵守は当然であるものの、産業廃棄物処理業では法令の解釈や判断が難しい面が多く見られ、これは大きなリスクの一つといえる。法令の改正は都度行なわれており、規制強化に早い段階で対応すること、あるいは自主的に厳しく管理していく体制が必要となる。また、地震や大雨など突発的な自然災害のリスクも無視できない。過去の自然災害の記録を洗い出して見直すことが有効である。

- 自然災害
- 法令の要求事項への対応、規制強化への対応
- 訴訟とそのための費用

**4. 企業の社会的責任**

近年、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR) が盛んに取り上げられるようになった。これは多国籍企業がその経営に環境対策の他、労働上の差別や人権への配慮、情報公開、社会貢献などの社会的側面の適正さが求められているもので、CSRマネジメントシステムの規格化の動きもある。そのため、大企業では取引先を含めた不祥事の未然防止を進める体制を構築してきている。産業廃棄物処理業者においては、すでにISO14001への対応が求められているところであるが、今後さらにCSRを見据えた対応が求められると見えよう。

i) 織朱實「産業廃棄物のリスクマネジメント入門」いんだすと Vol.15 No.9 (2000) pp46-50  
 ii) 織朱實 第1回産廃経営研究会第2日「産業廃棄物とリスクマネジメント - 最悪の事態に備える」2002年11月  
 iii) 産業廃棄物処理事業者のためのリスクコミュニケーション・マニュアル調査報告書 2003年3月