

# 環境マネジメントシステムが抱える課題と対応策

## ISO 14001 の取り組み現場から

Issues and Actions on Environmental Management Systems (EMS): From the Consulting Field of the ISO 14001

### はじめに

環境問題に対する社会的関心と、企業や公共機関への環境対策推進の要請の高まりから、さまざまな環境関連の規制強化や技術革新が進められている。この環境対策を進めるひとつの方策として、環境経営を推進する仕組みである「環境マネジメントシステム (Environmental Management System: EMS)」<sup>1</sup>がある。EMSの中でも国際規格であるISO 14001は、これまで多くの組織によって導入がなされてきた。ISO 14001は、国内では20,551件(2010年1月20日現在)<sup>2</sup>、全世界で188,815件(2008年12月現在)<sup>3</sup>の認証取得件数を数え、ISO 14001の広がりにより、環境経営が全世界的に推進され、環境保全における一定の成果が得られてきたと言える。

このISO 14001は、1996年9月に発行された規格であり、発行から13年が経過している。今ではISO 14001とは別の形のEMSである「エコアクション21」<sup>4</sup>や、地方自治体、NPOが策定したガイドラインに基づく地域独自のEMSも多く策定され、世の中に広まっている。

一方で、ISO 14001を認証取得している事業所での不祥事問題を受け、第三者認証制度の信頼性と

もに、EMS自体の存在意義や有効性も問われている状況にある。

また、EMSに取り組む組織では、EMS運用の効果が両極化していく傾向が見られる。EMSを有効に活用し、さまざまな面での効果を得ている組織もあれば、EMSが機能せず、無用の長物になってしまっている組織もある。

こうした状況の中、EMSの意義とその効果を振り返り、有効なEMSの活用方法とそのための方策を検討し、環境保全の推進とそれに伴うさまざまな成果を産み出し続けるための対応が重要視されている。

EMSのあり方や有効な活用方法などは多数論じられているが、本稿では、筆者がこれまでのコンサルティングを通じて得た経験や知見をもとに、日本におけるISO 14001を中心としたEMSの歩みを振り返りつつ、EMSを有効に活用するための課題とその対応策について考察する。EMSの運用においてよくある事例を中心に取りまとめたが、業種業態や組織規模によりその考え方は異なるため、あくまでも一つの考察として捉えて頂ければ幸いである。

### 1. ISO 14001に基づくEMSの変遷

ISO 14001が発行されてから13年が経過しているが、その取り組み内容やEMSの仕組みの設計、課題および重視されるポイントは段階的に変化しており、一定のトレンドが見られる。業種業態や組織規模が異なってもこのトレンドは共通し、そのトレンドに合った一定のEMSの「型」と言えるものが形づくられてきた。

<sup>1</sup> 組織が環境経営を推進するために、方針や目標を定め、その目標を達成するための組織運営の仕組み。

<sup>2</sup> 日本適合性認定協会ウェブサイト  
([http://www.jab.or.jp/cgi-bin/jab\\_search\\_j.cgi?MENU\\_FLG=2](http://www.jab.or.jp/cgi-bin/jab_search_j.cgi?MENU_FLG=2))

<sup>3</sup> ISO (International Organization for Standardization), 2009, *The ISO Survey of Certifications 2008*, Genève: ISO Central Secretariat.

<sup>4</sup> 環境省が策定したエコアクション21ガイドラインに基づく、主に中小事業者のための認証・登録制度。

この EMS のトレンドは、財団法人日本適合性認定協会（Japan Accreditation Board for Conformity Assessment: JAB）で毎年開催されている環境シンポジウム（環境 ISO 大会）のテーマの変遷からも見て取れる。「啓蒙・普及期」「有効性・信頼性啓蒙期」「有効性・信頼性自覚・実効期」と3つの期に区分され、各年のテーマも社会的関心の変化や制度が遭遇したさまざまな事象が反映されたものとなっている。社会の動きに応じて、ISO 14001 に求められるものが変化してきていることが分かる。

以下では、筆者が携わったコンサルティング現場から見た、EMS の変遷を、黎明期（1996～2000年頃）、拡大型（2000～2005年頃）、変化期（2005年頃～現在）、と区分して整理する。

### 1.1 規格解釈の模索の時代

#### 黎明期（1996～2000年頃）

ISO 14001 規格発行当初は、参考となる EMS の事例を簡単には入手できないことから、各組織の担当者は、規格要求事項を充足するために自身の創意工夫の下に一から EMS を作っていた。審査登録機関の審査の内容に関する情報も不足していたため、作り上げられた EMS は審査でどのような指摘があっても対処可能なように、いま省みると過重な EMS を作らざるを得なかった。まずは第三者審査に耐え得る仕組みを構築することが認証取得のために必要であることから、審査を意識して客観性や再現性に重点を置く EMS が作り上げられた。こうして、ISO 14001 規格を充足した EMS の初期の「型」が確立された。

この時期の EMS には、精緻に作り込まれた方法を用いる事例が見られた。例えば、著しい環境側面を決定する手順のひとつにスコアリング方式による環境影響評価がある。

一定の条件設定の元に、いくつかの要因を点数化して環境側面の重要性和影響の大きさを評価する、多くの組織で採用されている方法である。この頃は、評価結果の客観性や再現性を確保するために、さま

表 1 JAB 環境シンポジウムのテーマの変遷から見る EMS のあり方の変遷<sup>5</sup>

開催年度	テーマ	EMSの変遷
1996	皆に知ってもらおう	啓蒙・普及期
1997	継続的に改善を	
1998	役に立つものにしよう	
1999	定着させよう	有効性・信頼性啓蒙期
2000	有効に活用しよう	
2001	信頼される制度に	
2002	自らを知り、将来へ	
2003	本業で展開しよう	有効性・信頼性自覚・実行期
2004	世界をリードする責任（環境ISO大会宣言）	
2005	製品・サービスの進化	
2006	今までの10年、これからの10年	変化期
2007	持続可能な社会の実現に向けて 環境ISOの役割	
2008	環境ISOの有効活用と活動の見える化に向けて	
2009	環境ISOの有効活用と活動の見える化に向けて 事例研究（仮題）	

ざまなデータを取り入れ、精緻かつ複雑な環境影響評価手順が作り込まれたことがあった。しかし、このような精緻な方法を用いても、もっと簡素な環境影響評価の方法を用いてもその結果は変わらないような場合も多くあり、結果的に過重に作り込まれた EMS ができあがってしまうことがあった。

この頃には、審査に耐え得るにはどれくらいまで EMS を作り込むのが模索され、「EMS の有効性や実効性の確保は、実際に審査に通ってから確認する」というスタンスが見られた。組織規模にもよるが、当時は ISO 事務局の専任担当者が 4～5 名張り付き、規格要求事項ひとつひとつについて、これに対応した仕組みを検討・構築し、審査前には徹夜で準備をして審査に挑む、といった話も聞かれた。

<sup>5</sup> 日本適合性認定協会、2007、「EMS 審査登録制度 10 周年における制度の普及状況に関するレビューと今後の課題抽出 報告書」に加筆。

事例の無い時代では、暗中模索の中、規格の適合性を考慮しながら仕組みをひとつひとつ構築していくことが求められ、先駆者の労苦は相当なものであった。この初期の EMS を作り上げた先人たちには敬意を表したい。

## 1.2 先進事例を参考にしながら EMS が普及する

時代 拡大期（2000～2005年頃）

ISO 14001 認証取得件数が増え、EMS 文書類の事例が書籍やウェブサイト上で公開されるようになると、この事例を参考にしながら EMS を構築できるようになり、ISO 14001 は右肩上がりに普及した。事例を参照することで、EMS の構築をすべて一から自分で考える必要が無くなり、ISO 14001 認証取得のハードルが下がったと言える。

この頃は、認証取得の PR 効果以外にも、「組織のマネジメント体制を整備したい」、「全員に共通するテーマである環境問題に一致団結して取り組むことで組織の活性化を図りたい」といった、環境経営の推進以外のマネジメント効果を期待する経営者も多くおり、環境と組織・マネジメントの両方の観点から EMS が世の中に広がっていった。

その一方で、EMS の構築が手軽になったことによる弊害も生じた。例えば、業種業態や組織規模の全く異なる大企業の EMS 文書事例を鵜呑みにして EMS を導入してしまい、「組織の実態に合わない」、「EMS の運用が大変で取り組みが頓挫する」というケースもあった。

他にも、チェリーピッキング<sup>6</sup>が問題となり、当該組織の本質的な環境側面を EMS の適用範囲外としているケースが散見された。例えば、地方自治体が公共工事を適用範囲外としていわゆる「紙ごみ電気」の削減を中心とした計画を掲げていたり、廃棄物管理や設計業務などの、環境上の重要な要素や提供している商品・サービスが適用範囲外とされるなど、

<sup>6</sup> いわゆる「いいとこ取り」で、ISO 14001 では都合の悪いところを避け、取り組みやすい部分を選んで EMS を推進することを指す。

本来の EMS の趣旨から逸脱した認証取得のあり方に対して警鐘が鳴らされた。そのため、有益な環境側面といわゆる間接影響の環境側面の抽出・特定、これらの取り組みへの反映が強く意識され、審査でも必ずと言ってよいほど言及されていた（今でもそうかもしれない）。なお、このような事象を受けて、2004 年の規格改訂でチェリーピッキングの防止に関する内容が盛り込まれ、現在に至っている。

この「拡大期」は、EMS が比較的容易に構築できるようになり、拡大の一方で、EMS の取り組み意義や仕組みの設計検討が疎かになるケースが現れた時期であった。本来の EMS が目指すべき方向とは違う EMS が構築・運用され、認証取得をしたものの、2～3 年経って認証を返上してしまう組織もあった。「自組織に適切な EMS とはどのようなものなのか」、「何のために EMS を導入するのか」、「EMS で目指すべき成果は何か」といった、EMS を導入する意義を再認識する必要があった時期と言えよう。

## 1.3 実効性・有効性を追求し、継続的改善を進める

時代 変化期（2005年頃～現在）

当初は ISO 14001 の認証取得が PR 効果をもたらしていたが、この頃には EMS が一般化し、大企業ともなると ISO 14001 を認証取得していない方が逆に目立つほどになった。

組織内では、目標管理制度や人事評価制度、情報セキュリティやリスクアセスメントといった、さまざまな制度が並行して存在し、「毎日、各種制度の帳票作成の依頼が次々と舞い込み、これに対応して一日が終わる」、「文書を作成するのが ISO」といった意見が目立ち始めた。また、マンネリ化、EMS の運用負荷に対する効果の低さ、認証取得企業の不祥事や環境事故の発生、審査機関の審査の有効性に対する疑問、コスト負担など、ISO 14001 の効果や審査制度に対する批判も出始めた。これらの否定的な意見の中には、ISO 14001 の認証取得組織側に原因がある事項もあったが、全てが緋い交ぜになって ISO

14001 に対する批判へとつながっていった。

このような ISO 14001 に対する批判を背景として、「エコアクション 21」や「グリーン経営認証」<sup>7</sup>、地域 EMS<sup>8</sup>といったような ISO 14001 以外のさまざまな EMS のモデルが登場してきている。これらの EMS は、ISO 14001 と比較して簡素でコストもかからない、かつ効果の出る仕組みとして模索され、生まれたものである。しかし、ISO 14001 と対抗した仕組みとしてこれらの EMS があるのではなく、組織のニーズや実態に合わせて ISO 14001 と共存しており、EMS の多様性を形成している。

ISO 14001 に対する批判は、EMS の意義とあり方を改めて見直す契機となり、審査に通る EMS から組織実態に合った EMS へと継続的改善を進めることが重要課題となった。環境経営の成熟度や取組意識、取り組みテーマなど、組織実態に合った EMS の設計・運用をいかに実施するかとは、現在でも課題となっている。ISO 14001 という規格はあるものの、これを踏まえてどのような EMS を形づくるかに正解は無い。認証取得当初と全く同じ EMS で取り組みを推進している組織はほとんど無いと推察するが、さまざまな手法を活用しながら EMS を継続的改善していくことが必要である。そうした意味では、先に述べた黎明期と現在に違いは無く、いかにして意味のある、効果をもたらす EMS を設計して運用するか、暗中模索しながら ISO 14001 と向き合うということは、今も昔も変わっていないと言えよう。

<sup>7</sup> 交通エコロジー・モビリティ財団が実施している、運輸業を対象とした環境に配慮した事業所の認定制度。

<sup>8</sup> 地方自治体や NPO 団体が独自に策定したガイドラインによる EMS で、認証制度として運用されているもの。みちのく EMS (<http://www.kk-tohoku.or.jp/ems/>)、南信州いいむす 21 (<http://www.city.iida.lg.jp/iidaspher/www/info/detail.jsp?id=3987>)、鳥取県版環境管理システム認定制度 TEAS (鳥取県, <http://www.pref.tottori.lg.jp/dd.aspx?menuid=17890>) などがある。

## 2. EMS における課題とその対策

効果的な EMS に向けた継続的改善の中で、さまざまな課題が存在する。これらのうち、多くの組織に共通する代表的な課題とその対策の方向性を整理する。

### 2.1 成果の頭打ち

ISO 14001 の取り組み当初は、省エネルギーや省資源の効果が表れ、これに伴うコスト削減効果も得られる例が多い。このようなコスト削減効果が、審査やコンサルティング、環境対応の準備にかかる費用を上回ることも多くある。

しかしながら、このいわゆる「紙ごみ電気」の削減活動による環境負荷の削減は、認証取得当初から 2~3 年を経過すると成果が頭打ちとなり「これ以上は減らない」という限界に達することになる。

この時に、特段何も対応せずにさらなる削減目標を掲げ「目標は掲げられているが達成できない」という状態が続くと、EMS 運用の負担感だけが増し、取組意識は確実に低下していく。このため、取り組み方法を見直し、継続して成果の得られる EMS へと軌道修正が必要である。

例えば、自組織内の「紙ごみ電気」の削減目標のみではなく、サプライチェーンへの働きかけや環境に有益な取り組みの推進、また業務改善や CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) といった分野へと取り組みを拡げ、内容の拡充とテーマの転換を行い、新しい領域で成果を得られるように EMS を運用することが重要である。すなわち、「取り組み基準の徹底による環境負荷の削減」に主体を置いた EMS から、「新たな環境価値を創造し、これを組織内から引き出す」ことが可能となる EMS への転換が一つの重要な視点となる。

有益な環境側面の抽出や目標設定において、プレーストーミング<sup>9</sup>やファシリテーション<sup>10</sup>を活用し

<sup>9</sup> 他者の意見を批判することなく自由闊達に意見を出し合い、新しいアイデアを創出する会議手法。

<sup>10</sup> 会議等で参加者が主体性を持って意見を出し、協調す

た会議体を運営したり、提案制度を活用して改善方策を収集することも一つの策である。また、他のEMS導入組織と相互監査を実施し、お互いの優良な取り組みの情報共有を進めるなどの、新たな環境価値を創造する方策も地方自治体や工業団地内の企業間で実践されている。EMSで推進すべき取り組みを「環境経営戦略」「環境行動計画」といった計画書に取りまとめ、戦略とマネジメントシステムを有機的に連携させ、取り組みの発展を図ることも有効であろう。

成果の頭打ちが比較的早く訪れがちな「紙ごみ電気」の削減活動についても、一度頭打ちになったからと言ってそれ以降は現状維持の管理として横に置き続けるのではなく、3~5年間隔で、技術革新による「紙ごみ電気」の削減効果の継続的改善を図ることが望まれる。例えば、紙の削減に関して、以前は両面印刷可能なプリンタはあまり出回っていなかったが、最近ではこの機能は標準装備となっている。また、低消費電力や省エネ機能が付加されている商品の普及、ペーパーレスのシステムのような新技術開発が日々進んでいる。「紙ごみ電気」の削減活動は、成果が頭打ちになって以降、数年は現状維持とし、その後、段階的に改善を図るために見直しを行うことが必要であろう。ISO 14001で定める「目的、目標」をレビューする際の考慮事項である「技術上の選択肢」はまさにこれにあたる。一定の間隔で、環境技術の進歩に応じて得られる効果を検証することが望まれる。

このように、成果の頭打ちに対しては、「テーマを転換する」、「当該テーマをしばらく寝かせてみる」ことが有効である。

## 2.2 成果が見えない

環境に有益な取り組みには、多種多様なテーマがあるが、取り組み結果が定量的に把握しづらく、目

ることで新たなアイデアを創出して合意形成を図る手法。

的目標の到達点設定も曖昧になり、その結果、取り組み成果も見えない、ということが起こる。例えば、自組織の環境配慮の取り組みをステークホルダーに広く周知する、組織内で環境教育・研修を実施して意識向上を図る、といった人の意識に働きかける取り組みや、自然環境保護活動の推進、生物多様性の保全のような自然環境に関連する取り組みは、成果が把握しづらい。

「ISO 14031 環境マネジメント 環境パフォーマンス評価 指針」や環境省の「環境報告ガイドライン(2007年版)」<sup>11</sup>では、環境の取り組みに対する実績(パフォーマンス)を把握するための指標設定やマネジメントのあり方について述べられている。指標設定の事例もこれらの附属書に示されているので、到達点設定の参考にすることができる。しかしながら、これらのガイドラインで示されている、生態系保全関連の指標となりうる「(特定の範囲内の)全植物種の数」や、ステークホルダーの意識として「地域社会調査からの好意的支持率」といった指標については、データの取得に手間がかかり、簡単には指標として設定しづらいものが存在する。

成果を把握することで、取り組み結果を意識したマネジメントが可能となるが、指標データの収集と到達点設定に力を注ぎ過ぎることも本末転倒である。ISO 14031では、環境状態指標(Environmental Condition Indicators: ECI)、操業パフォーマンス指標(Operational Performance Indicators: OPI)、マネジメントパフォーマンス指標(Management Performance Indicators: MPI)という種類の指標について述べられているが、これらの中で設定可能な指標を取り込み、ある程度の割り切りをした上で、成果の見える化を行うことが望ましい方策であると考えられる。他にも別の整理の仕方として「取り組みの成果である「成果指標」(アウトカム ECI)と、成果を出すために具体的にどのような行動をなすべきかを示す「活動

<sup>11</sup> 環境省, 2007, 「環境報告ガイドライン(2007年版) 持続可能な社会をめざして」  
(<http://www.env.go.jp/policy/report/h19-02/index.html>),

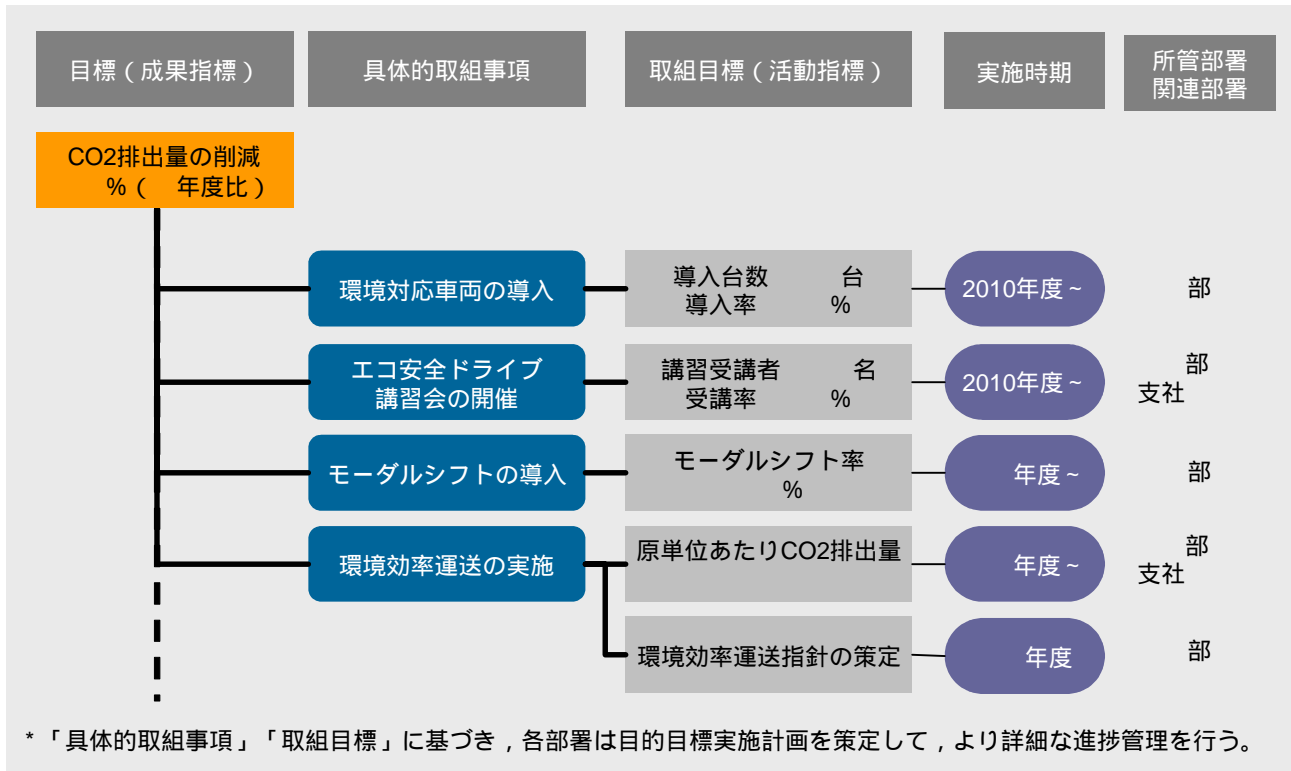


図 1 取り組み計画に関する、成果指標・活動指標の設定例

指標」(アウトプット OPI, MPI) という考え方もあり、これらの指標設定の考え方を活用しながら、成果の見える化を図ることが望ましい。

例えば、図 1 のように成果指標と活動指標を階層化して計画を策定することで、一部の指標の設定やデータ把握が難しくとも、他の指標を追跡することで総体的に成果が出ているかどうかを把握することが可能となる。規格でも「目的及び目標は、実施できる場合には測定可能であること」(傍点引用者)と述べられていることから、データ収集の効率性と取り組み結果の把握による効果とのバランスを考慮して、可能な範囲で成果の見える化を図って計画策定を行うことが良策と考えられる。

### 2.3 当事者意識が醸成されない

環境経営に対する取り組み意識の低下は、さまざまな要因により発生する課題である。その原因のひとつに、「環境経営が当事者意識の無い取り組みになってしまっている」というケースがある。部署ごとに設置された担当者のみが EMS 運用の実務に携わ

り、その他大勢は EMS 上の役割を担うことなく、全員共通で実施する「紙ごみ電気」の削減活動に終始する、といった役割分担になっているパターンである。このパターンの場合、役割・責任の与えられないところに意識が芽生えることはなく、大勢にとっては他人事のまま EMS が進められていくことになる。また、「環境のことは環境担当部署の仕事なので自分に関係ない」、「仕事で忙しいのに環境のこともやっつけられない」という、環境経営が他人事だという意識が抜けないこともよくある。当然ながら、一部の部署だけが環境配慮をしていればよいのではなく、あらゆる業務に環境配慮の視点を盛り込むことが地に足の着いた環境経営の姿と言えよう。

このような事態に対し、当事者意識を芽生えさせる方策として、コミュニケーションの活発化や役割

・責任体系の見直しを図り、環境配慮に取り組むことのミッションを構成員各々に落とし込むための工夫が必要である。

これには、先の 2.1 で述べたような、新たな環境配慮施策の創出のための取り組みを全員参加で実施したり、EMS 担当者や内部監査員を持ち回りで担当するなど、何かしらの形で全員が EMS に関わることで当事者意識を生み出し、取り組み意識の向上を図る方策が有効であろう。

各部署から数名ずつ立候補等で人員を募り、その人員で構成される環境経営推進組織を設立して、EMS の運用や環境配慮施策の立案・推進の旗振り役を担わせている例がある。各人員は、自分の所属する部署の業務を担うのと同時に、月に何時間、と時間を区切って、環境経営の推進に携わる例である。これを職務として実施することは経営者から委嘱されており、業務時間内に環境経営に関わる業務を実施している。この人員を一定期間でローテーションさせることで、環境経営に業務として関わったことのある人員を増やし、環境経営への意識を定着させることが可能となる。

他人事の意識が抜け切らない場合には、環境経営に携わる何かしらの役割・責任を持つよう、推進体制を見直し、当事者意識を持った取り組み推進ができるようにしていくことが必要であろう。

また、評価制度や表彰制度などと連携した動機付けの方策や、ファシリテーションの手法を用いて、全員参加型の取り組みへと展開を図る方策も有効である。ある時にはトップダウンで意識を喚起していく必要も出てくるであろう。片手間で取り組みを行うのではなく、組織のミッションとして EMS を推進することの意義を付加し、当事者意識を持った推進体制を構築することが、取り組み意識の維持・向上のために必要である。

## 2.4 適切なフィードバックの実施

前項の当事者意識の課題と関連して「取り組み結果がフィードバックされない」ことにより取り組み意識の低下が起こる組織もある。計画や手順の実施指示は行われるものの、その取り組み結果がどうな

ったかについては情報がフィードバックされず「言われたとおりにやっているが、その結果については良く知らない」状態となるパターンがある。

過去に筆者が携わった先での研修や監査で「皆さんはどのような環境配慮の取り組みをされていますか」、「その取り組みの結果、得られた成果はご存知ですか」といった質問をすると、前者の質問に対しては自分が何に取り組んでいるのかスムーズに答えられるものの、後者の質問に対しては首をかしげてよく知らない、という回答が多く見受けられた。このパターンだと、自発的に取り組み改善を進めることをせずに、「言われたことだけ実施する」という受身の「指示待ち風土」が生まれやすい。

適切なフィードバック、取り組んでいることの評価・承認を行うことが必要で、やりっぱなしの組織ではモチベーションはどんどん低下し、無責任な批評や批判ばかりがはびこることになりかねない。

アメリカの心理学者アブラハム・マズローの欲求段階説<sup>12</sup>では、自己実現の行動原理として「承認」欲求を満たすことが、人が行動する要素のひとつとして取り上げられている。EMS では、「取組結果に対するフィードバック」がこの「承認」に該当する。取り組んで、報告をして、それでおしまいだと、「報告しても誰からも何も言われぬ」だったらやってもやらなくても同じ」「それならやらない方がいい」というように意識が向いていく。しかし、取り組み結果に対してフィードバックをすることで「誰かが見てくれている」「やっていることは意味のあることである」「推進していかなければ」というような思考が働き、モチベーションが向上する。

環境への取り組みに限らず、一般的な業務や普段の生活においても、何か頼まれごとをされて対応したものの、その結果に対する相手の反応が無いと、不安になったり相手が信用できなくなったり、とモ

<sup>12</sup> 自己実現理論とも言う。人間の欲求は「生理的欲求」「安全欲求」「所属欲求」「承認欲求」「自己実現欲求」の5段階に分けられ、低次から高次の欲求へと段階的に移行していく、とする考え方。

チベーションへの影響をもたらす。EMS も同様で、この承認・フィードバックは PDCA サイクルの C (Check) と A (Act) のプロセスであり、これが無いと PDPD (Plan Do Plan - Do) サイクルとなつて改善につながらず、意識低下が起こることになる。

EMS が有効に機能している組織では、マネジメント職からの適切かつ明確なフィードバックがなされている。例えば、各部署から提出される進捗報告に、マネジメント職が赤ペンでひとつひとつコメントを入れ、取り組み結果や原因分析、課題抽出、今後の取り組みの方向性を示し、フィードバックを行っていた事例がある。必ずしもここまでやる必要は無いかもしれないが、マネジメント職が取り組み結果に対して評価を行い、EMS に取り組むことを後押しするプロセスを適切に実施することは、構成員のモチベーションを向上させるために必要な事項である。

## 2.5 EMS 運用の負担感

負担感は、EMS 運用開始から数年経過してから表れ始めることが多く、特に先に述べた成果の頭打ちやマンネリ化と同じ時期に槍玉にあがることが多い。

EMS 運用による「紙ごみ電気」削減の効果が得られた後、当初ほど成果が得られない、もしくは成果が出ているかどうかよくわからない、しかし EMS を引き続き運用していかなければならない場合、成果と実務負担を天秤にかけると、実務負担が目立って重く感じられてしまう。このような EMS 実務の負担と得られる成果のバランスが顕著に偏っている状態が、「ISO は大変だ」という声を引き起こす。EMS を運用して一定の時間が経過すれば、組織内の環境配慮の浸透度、社会的要請やニーズ、今後期待される効果など、あらゆる要因が当初とは変わってくることから、周辺の状況の変化と合わせて EMS も変化させていかなければならない。

具体例を紹介すると、「紙ごみ電気」削減のための取り組み項目を手順書等で設定し、これの実施状況

のチェックを全構成員が実施して、定期的に記録に残す方策がよく用いられている。しかし、取り組み項目は既に浸透しているにも関わらず、EMS で取り決められているからという理由で、チェックと記録の作成が延々と何年も続いていく、という形骸化のケースがある。取り組みが浸透し、成果も頭打ちになっている状況では、このような取り組みチェックを続けることの意義が無く、別の課題や、徹底されていない取り組み内容にチェック項目を変える、といった見直し改善が行われないと、「ただマニュアルで決められているから実施する」という、意味の無い、思考停止した EMS の運用となり、負担感だけが増していくことになる。

EMS の継続的改善はパソコンの基本ソフトなどのアップデートと同じである。パソコンのソフトウェアでは、パソコンの性能の向上、情報処理に求められるニーズなどの周辺環境に合わせてアップデートし、最適な機能を保持する。EMS も同様に、環境経営の浸透・徹底度、取り組み内容のレベル、社会的要請、技術革新などの周辺環境の変化に合わせて、そのシステムのかたちを変えていかなければならない。取り組むべきテーマが時間の経過とともに変わっていくことに伴い、EMS のあり方も変えていく必要がある。

他にも、負担感を生じさせる背景として、前に述べた、ISO 14001 以外のマネジメントシステムが並行して運用されている場合がある。同じ PDCA サイクルに基づき、さまざまなテーマごとの計画策定や進捗評価の実務作業が各部署に降り注ぐことになり、EMS 単独ではなく他のシステムを含めた総体として負担である、という認識が持たれがちである。

実務との重複を避けるためには、他のシステムとの連携を行って負担感を軽減する方策もある。経営管理の基幹システムとの連携を図り、環境経営と組織経営のつながりを強め、EMS に取り組むことの重要性を向上させることも可能である。

しかしながら、環境以外の目的の異なるシステムと連携を図ることで、他のさまざまな経営課題に埋



もれて、環境経営の優先順位が低位に位置づけられてしまったり、他の所管部署との調整に時間を要したり、という恐れもある。このことから、環境分野に特化したシステムとして、小回りの利く EMS を運用するか、他のシステムと連携を図ることで負担感の軽減と本来業務との連携による EMS の重要性を向上させるか、これは組織実態と EMS に期待される効果とにより、そのあり方を健闘する必要があるだろう。

なお、EMS の負担感が増すと、EMS 外で環境配慮の取り組みを推進する、という事態が起こることがある。EMS の目的目標実施計画とは別に、この計画には定められていない取り組みが別途設定・推進され、「計画に掲げるといろいろと面倒だから」、「達成できなかった時に未達成となるのがイヤだから」といった理由で別のスキームにより取り組みが推進される、というケースである。このような事態は負担感が背景にあると考えられ、EMS の取り組み意義と設計のあり方を見直すサインである。

EMS の負担感は成果と実務負担のバランスが崩れている状態といえる。何もせずとも成果を出すことは無理であるから、一定の実務負担は避けられないが、そのバランスを見て EMS を改善していくことが負担感の払拭につながることになる。

## 2.6 第三者審査制度の信頼性向上

近年、ISO 14001 や ISO 9001<sup>13</sup>などのマネジメントシステム規格の認証取得企業による不祥事が発生しており、審査制度が不祥事を抑止できていない点が問題視されている。このため、経済産業省は「マネジメントシステム規格認証制度の信頼性確保のためのガイドライン」を 2008 年 7 月に公表、2009 年 8 月にはアクションプランが策定され、信頼性確保のための取り組みがなされている<sup>14</sup>。

信頼性向上のための取り組みの詳細は、公表されているガイドラインやアクションプランを参照頂くとして、ここでは、コンサルティング現場で見受けられた第三者審査制度の信頼性に関わる事例を紹介したい。

審査において、根拠のはっきりしない、規格要求事項の裏づけのない指摘がなされ、受審側の合意と納得のゆく説明が無いままに指摘が押し通されて不満感が残る、ということを目にする。例えば「内部監査が有効ではない」、「実施計画が目的目標の達成に資する内容になっていない」といった指摘は、規格要求事項や有効性と照らし合わせて「何が」という根拠がはっきり提示されれば受審側にとっても気づきとなって意義があるが、理由も何も無く、ただダメ、というだけでは継続的改善につながらない。このような、審査員の主観による指摘で、根拠が示されないケースが良くあるように感じられる。

また、「審査機関に所属する前に居た組織の EMS = ISO 14001」という固定観念を持った審査員が、前任の組織の文書類の体裁や取り組み内容を押しかけることもよく耳にする。ISO 14001 の規格要求事項を満たした EMS のあり方はさまざまであり、その多様性を理解した上での審査が望まれる。「記録の様式の体裁はこのようなものでなければならない」、「計画に の内容が入っていないとおかしい」というような、具体的な「こうしなければならない」というやり方のコンサルティング行為を未だに実施する審査員も見かける。審査員は事例紹介のつもりで話をしているのかもしれないが、審査員の立場で発する言葉の重みは通常の会話とは異なり、意図せず強制力を持ってしまうものである。

---

制度の信頼性確保のためのガイドライン」の公表について」

(<http://www.meti.go.jp/press/20080729002/20080729002.htm>1)、また、経済産業省、2009、「マネジメントシステム規格認証制度の信頼性向上のための「アクションプラン(行動計画)」の公表 信頼性の高い ISO マネジメントシステム規格認証制度を目指して」

(<http://www.meti.go.jp/press/20090818002/20090818002.htm>1)。

<sup>13</sup> 製造物やサービスの品質に関するマネジメントシステム。

<sup>14</sup> 経済産業省、2008、「マネジメントシステム規格認証

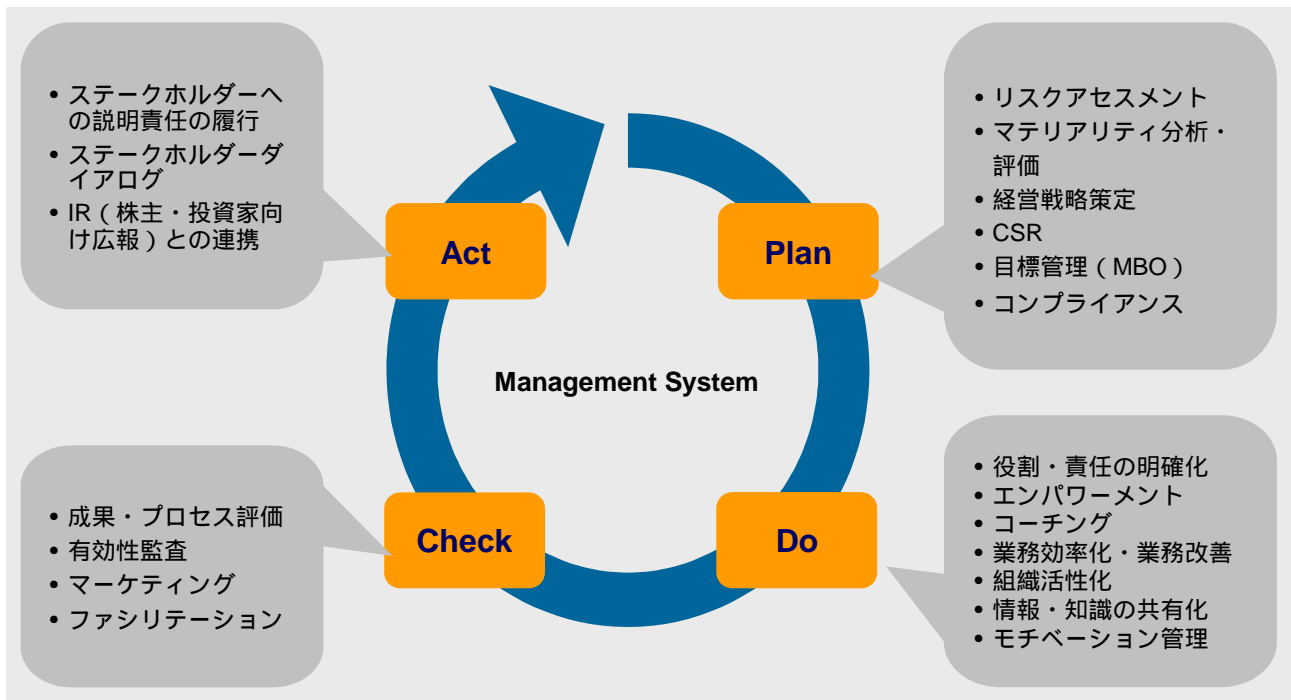


図 2 EMS の今後の展開の方向性（例）

このような審査員の問題はよく話題にのぼる（これはコンサルタントも同様に当てはまることであり、自省を込めなければならないが）、先述の信頼性確保のためのガイドラインやアクションプランでも「審査員の質向上と均質化」に関する言及がある。EMS と審査への造詣と理解を持った審査員の育成が望まれる。

第三者審査は客観的評価による信頼性・透明性の付与と、継続的改善のための気づきの提供、また取り組み推進のための牽制といった効果が期待されている。環境経営の推進のための機能として、審査に期待されることは大きい。信頼性を回復し、意義のある第三者審査へとその内容を継続的に改善させることが急務である。

#### おわりに EMS のこれからの展開

システムアプローチによる環境経営の推進の考え方は、ISO 14001 の普及により一般的なものとなったが、「ISO 14001 を認証取得すること」はあくまでもスタートラインであり、ISO 14001 の考え方を活用して、環境経営の定着・推進を図ることが本来の

目的であることを見失ってはならない。陥りがちな「手段の目的化」の症状である「認証のための取り組み」「決められているから取り組む」といった形骸化を避けるためにも、EMS の継続的改善は必須のものである。

ISO 14001 はあくまでもツールであり、環境経営の推進がうまくいかない時に規格要求事項に立ち戻って課題を抽出したり、審査の外部牽制効果を活用して取り組みの推進を行ったり、規格には記載されていない工夫を取り込みながら、取り組みを推進していくことが必要である。PDCA サイクルに照らし合わせた EMS の発展の方向性の例を図 2 に示す。

ISO 14001 規格要求事項を再度振り返り、その機能とあり方を再考して、規格要求事項には無い要素や関連する事項をつなげて EMS の機能を高め、継続的改善を図ることが必要である。いま一度 EMS の導入・運用目的を明確にし、取り組みを発展させるために何をすべきかを考え続けていくことが重要である。今後も、これまでの歩みと同様に EMS が進化していくであろう。

既に中小企業向けの段階的 EMS 導入の指針となる ISO 14005 や、エネルギーマネジメントに特化し

た ISO 50001 など、個別テーマに限定された規格の策定が進められ、EMS の発展がなされている。各組織において抱える課題や実態に合った EMS が各自の創意工夫により形づくられること、そしてこれが今後の EMS のあり方のデファクトスタンダードになり、より良い環境マネジメントの一助になることが期待される。

#### 執筆者紹介

米倉 寛人 Hiroto Yonekura

研究開発部 主任研究員

専門は環境マネジメント、ISO 14001、CSR など

CEAR 登録環境審査員補

エコアクション 21 審査人