

組織や業種にとらわれない 環境経営促進の原動力に

環境経営の課題と展望

環境経営に取り組む企業が注目を集めたのはもはや過去の話。「環境」は企業が発展していくための必須テーマになっています。今年は京都議定書の発効やISO14001改訂版への移行など、環境関連のトピックスも豊富で、社会の関心はより一層高まることが予想されます。では、企業が環境経営に取り組む際に、押えておくべきポイントは何なのか。吉澤 正 帝京大学教授に話を伺いました。環境部門に携わっている人はもちろん、品質管理担当者も必見です。

組織の枠にとらわれず 協力できるところは協力する

環境に対する社会の意識が高まる中、企業の環境への取り組みを評価する目も一段と厳しさを増しています。こうした社会ニーズに対応し、日本企業の間にも環境経営が着実に浸透しているように見えますが、先生はどのようにお考えですか。

吉澤 1990年代以降、環境マネジメントシステムを導入する企業が相次ぎ、日本の環境経営は大きく発展しました。こうした状況は、多くの企業が環境報告書やホームページで環境活動を積極的に紹介し、日本経済新聞社が企業の環境経営度を評価していることなどからも明らかです。また、最近では、環境負荷の少ない点をアピールした製品を市場で見かける機会も増え、環境に対して積極的に取り組もうとする企

業の姿勢がより鮮明になっている印象を受けます。

現在、環境経営の大きなテーマは、EUにおける環境関連規制の強化と今年2月に発効された京都議定書、この2つへの対応です。環境側面に関連する法規制の強化は世界各国で進んでいますが、特にEUはRoHS指令やWEEE指令、EuP指令などを発令しており、日本の産業界がその対応に追われているのは皆さんすでにご承知のことと思います。

最近では「RoHS指令に対応したいのだが、環境、品質のどちらの部門で取り組めばよいかわからない」と頭を悩ませる経営者も少なくないようです。環境経営に取り組む上で、どのように考えればよいのでしょうか。

吉澤 「環境なのか品質なのか」という議論は、そもそもあまり意味がないと思います。野球に例えるなら、「サー

取り組みが

帝京大学経済学部
環境ビジネス学科教授
吉澤 正氏



ドとショートの間で飛んできたボールをどちらが捕球するか」という議論と同じで、両方でお見合いをしてボールを見送ってしまっただけで話になりません。ボールが飛んできた瞬間に、お互いが次に取るべきアクションを判断するのであって、一方が先に捕球しようとすれば、もう一方はカバーに回るのが野球の鉄則。この感覚こそが企業にとっても大切です。つまり、環境部門、品質部門どころではなく、「顧客に受け入れられる良い品質の製品をつくらう」という目標を達成するために、お互いに協力し合うのが本来あるべき姿です。

私は「対立的融合」という言葉を1年半ほど前に使ったことがあります。特に大企業の場合は、品質部門と環境部門はバラバラに機能しがちで、環境の人間はなかなかモノづくりに入り込みにくいのが実情です。ここで強調したいのは、お互いに対立し合うのでは

PROFILE

1939年生まれ。1962年東京大学工学部応用物理学科卒業。現在、帝京大学経済学部環境ビジネス学科教授、筑波大学名誉教授。工学博士。経済産業省日本工業標準調査会適合性評価部会委員、環境管理規格審議委員会(ISO/TC207対応国内委員会)副委員長。日本適合性認定協会環境認定委員会委員長。独立行政法人統計センター理事。有限責任中間法人エコステージ協会理事長。2003年度デミング賞本賞受賞。著書に「環境マネジメントの国際規格」(日本規格協会)、「ISO14001入門 環境マネジメントシステムとその実際」(日本規格協会)、「ISO14000環境マネジメント便覧」(日本規格協会、編集委員長)、「統計処理」(岩波書店)、「多変量解析法」(日科技連出版社、共著)、「企業における環境マネジメント」(日科技連出版社、編著)、「ISO14001入門」(日本経済新聞社)など多数。

なく刺激しあうことによって優れた製品が生まれ、結果的に企業の発展につながるということです。

本来、組織には全体的なマネジメントシステムがあり、環境側面から見た切り口が環境マネジメントであり、品質の側面や安全衛生の側面で切ったものが品質マネジメント、安全衛生マネジメントになります。これらのマネジメントには共通する部分も多く、そのひとつがPDCAを回す仕組みです。例えば

JISにもなった「方針によるマネジメント」では、環境や品質、安全衛生などの各部門が、方針のもとに目的・実施計画を策定し、各事業部に展開した後、に評価を行い改善し、さらにこれを繰り返します。

次に、このことを企業にとって最も重要なモノづくりの視点で考えてみましょう。品質マネジメントでは顧客満足や製品価値に重点を置いているのに対し、環境マネジメントは原材料の選定から製造、輸送、使用、廃棄、リサイクルまでのライフサイクルマネジメントに重点を置いています。このように両者の違いは明白ですが、環境に対する社会の関心が高まる中、企業はライフサイクルマネジメントの仕組みを構築し、品質部門と環境部門が一緒になって環境負荷の少ない製品開発に取り組み始めています。

また、環境レポートや従業員の権利を守るといったステークホルダーとの関係性マネジメントについては、CSRという共通概念があります。このようにマネジメントにはさまざまな切り口があり、ISO14001やISO9001などをうまく使いながらマネジメントシステムの統合を図ることが企業にとって重要なポイントになってきています。統合的にマネジメントシステムを運用しなければ非効率的で、思ったような効果も上がらないと思えます。

この先、新たな規格が生まれるとすれば、品質マネジメントばかりが先行したものではなく、環境マネジメントがもっと入り込んだものになる必要があります。環境の面から言うと、方針マネジメントの部分についてはJISがありますし、関係性マネジメントはCSRでよいかもしれません。製品実現に関しては、環境適合設計の中に企業の戦略

や経営者の役割を取り込み、トップのリーダーシップがなければ優れた製品は生まれにくいという点を明確にする必要があるだろうと思っています。

先生は昨年、環境適合設計と品質機能展開⁽¹⁾に関する2冊の本⁽²⁾を出版されましたね。拝見したところ、環境適合設計は品質マネジメントに携わっている人に、一方の品質機能展開は環境マネジメントに取り組んでいる人にそれぞれ読んでほしいとお考えになっているように感じました。

吉澤 おっしゃるとおりです。環境マネジメントに携わっている人にとって、品質マネジメントが今まで取り入れてきた手法にはあまり馴染みがなく、一方で品質マネジメントに携わってきた人は、環境マネジメントに関する規格についてあまり勉強していないと思うんです。環境適合設計を取り扱った本では、モノづくりに関するトップの役割や企業戦略、さらに先端事例も掲載していますので、ぜひ参考にさせていただきたいですね。

1 顧客の要求を代替特性に変換し、製品の設計品質を定め、これを各機能部品の品質、さらに個々の構成部品の品質や工程の要素にいたるまで、それらの間の関連を明確にしながらか展開していく手法。

2 「環境にやさしいものづくりの新展開 ISO環境適合設計規格と先端事例」(吉澤正・横山宏・中山哲男編著:日本規格協会) / 「持続的可能な成長のための品質機能展開 JIS Q 9025の有効活用法とその事例」(吉澤正・大藤正・永井一志編著:日本規格協会)

グループ丸となって 環境活動に取り組まなければ 生き残れない

以前ある企業へ審査に伺った時、こんなことがありました。製造工程の最後の部分で廃棄物管理を行う総務担当者、前工程の管理はどのように行っているか尋ねたところ、「そちらは製造部門

トップのリーダーシップがなければ 優れた製品は生まれない



の担当なので、すべて任せています」という答えが返ってきました。結局、出口管理だけに終始してしまうため、廃棄物業者やリサイクル業者を探すことにしか展開が行かなくなってしまうんですね。この企業は、ISO14001を活用して工程管理の改善に努めた結果、廃棄物の削減に成功し、処理コストも安く抑えることができました。

吉澤 とてもよい事例ですね。現場からすれば、QC工程表も1枚あればよいわけで、その中に品質、環境それぞれのチェック項目を入れておけば、管理はよりスムーズに運ぶはずです。部門の枠を超え横断的に管理を行う仕組みとして、ISO14001を活用する企業がこの先もっと増えることを大いに期待しています。

最近、本社部門や事業所、営業所などを含めたISO14001の全社統合認証を目指す企業が増えています。地球温暖化対策や化学物質の管理などに対しグループ全体で取り組まなければ、会社として存続できないという意識が経営トップの間に少しずつ広がっているようにも感じますが、先生はどのような見方をされていますか。

吉澤 地球温暖化対策や化学物質の

管理はもちろん、環境負荷の少ない製品開発や廃棄物のリサイクルなど、企業には自主的な環境活動が強く求められています。こうした社会ニーズに対し、トップの強いリーダーシップで迅速に対応できなければ、これからの時代は生き残れないといっても過言ではありません。ISO14001の拡大・統合の動きは、まさにそうした危機意識のひとつの表れだと思います。

ISO14001におけるトップマネジメントの解釈にはあいまいな部分があって、例えばサイト単位で認証を取得した場合、トップは工場長などでよいことになっています。しかし、組織のトップマネジメントは最高責任者が行うのであって、これはサイト単位の管理であっても変わらないはず。トップが積極的にコミットすることによって、環境経営のより一層の進展が期待できるだけに、企業はサイト単位の管理からさらに一歩踏み込んで、全社統合の道を選ぶべきでしょう。

環境マネジメントシステムを有効に活用している企業がある一方で、特に中小企業の中には思うように使いこなすことができず、ISOの継続をやめるケースも見られます。こうした状況を打開する

には、どうすればよいのでしょうか。

吉澤 やはりトップの強いリーダーシップのもと、明確な目標を持って継続的改善に努めることにつきますと思います。企業が自分たちの組織のためにISO14001を有効活用するためには、審査登録機関の果たす役割も重要です。審査登録機関は、審査に合格するためのノウハウを提供することはできませんが、ニーズを先取りして組織の経営改善に役立つ情報を提供する姿勢が必要でしょう。

環境マネジメントシステム審査登録制度、いわゆる環境ISOはどちらかというと大企業主導型で、審査登録機関も東京に集中しているため、審査登録機関が地方へいくら声をかけてもやはり限界があります。今後は、「地域や中小企業との連帯を目指そう」を合言葉に、もっと積極的に地域へ出向き、ISO14001の認証取得を広く働き掛けることが、全国規模の環境保全活動を推進する上でとても重要です。例えば、規格の改訂の行われた今の時期を捉えて、地方で講習会を開催し、参加者の意見や声などに耳を傾けることも、環境ISOの裾野を広げていくためのひとつの方法だと思います。

Interview with
TADASHI YOSHIZAWA



大企業が リーダー的な役割を果たせば ISO14001は もっと社会に浸透する

現在の環境ISOの問題点、改善点などがあればお聞かせください。

吉澤 ISO14001の中に「その他の要求事項」という項目があります。私はこの項目について製品の受注側・発注側ともにもう一度よく考えてみるべきだと思います。例えば、「有害物質を使わないでほしい」という要求が取引先から来た場合、ISO14001では自社の製品に関する環境側面を把握し、実施計画の中に落とし込み実行する必要があります。その後、点検・評価を行い、結果をレビューに回すという、要求事項に対するPDCAサイクルをつくらなければなりません。組織全体として大きなPDCAを回すのが基本ですが、要求事項ごとに要素を取り出してPDCAを回すことができているかどうかをきちんと確認することも重要です。

また、受注側にとって「その他の要求事項」が取引先によってあまりにもバラバラだと対応に困ります。要求事

大企業をはじめとする受益者が
指導的な役割を担うべき

項の中身について、各業界団体などがもう少し整理をしてわかりやすくする必要があります。

一方、発注側に望みたいのは、要求を出す際に受注側がマネジメントシステムの中で要求にどう対応できる仕組みになっているか、しっかり理解してほしいということです。現在、大企業や官公庁・地方自治体などが受注側に対しISO認証取得を要求する機会は増えたものの、受注側は言わばパスポートのように形式的に認証を取得し、発注側もそれでよしとするケースも少なくありません。企業にはしっかりとした対応を望みたいです。

環境ISOに関しては、さらなる発展を目指す上でこの制度の受益者はだれかということを考える必要があります。すぐに思い浮かぶのは、登録認証機関やビジネスにつなげている組織ですが、それ以外にも受益者は存在します。

従来、多くの取引先を持つ大企業や官公庁・地方自治体などは製品・部品・素材などの調達や購買を行う際、受注側に対して品質や安全面に関する要求を出し、きちんと守られているかどうかをチェックするために膨大な費用と人員を費やしていました。ところが、国際的に共通化された要求事項に基づき、第三者機関が監査を行う品質マネジメントシステム審査登録制度の普及によって、これまで監査に必要な人員や費用は受注側が負担することになり、発注側の労力は大幅に軽減されたのです。従って、大企業などはこの制度の最大の受益者として位置づけることができます。

今後は、大企業をはじめとする受益者が環境ISOを推進するための指導的

な役割を担うべきで、製品の供給先がISO14001認証を取得するための費用を支援することもぜひ考えてほしいですね。一部の企業からは、「うちは環境マネジメントがしっかりできているから、もうISO14001を継続する必要はない」という声も聞かれますが、これはあまりにも無責任な話。「ISO14001は社会に欠かせない」という立場で、この制度を育てようという意識をぜひ持ってほしいと思います。こうした意識が広がれば、ISO14001はもっと社会に浸透するはずです。

CO₂削減という 明確な目標を掲げ 新たな飛躍の年にしよう

京都議定書の発効やISO14000改訂版への移行など、今年は環境に関する話題が豊富です。環境面から見た場合、2005年はどのように位置づけることができますか。

吉澤 ひとことと言うと、2005年は“新たな飛躍の年”にするべきだと思います。日本の環境経営が今後さらに発展していくために必要なのは、新たな目標を持つことです。京都議定書の発効やISO14001とISO14004の改訂版が発行され、今年は新たな気持ちで環境経営に取り組もうと考える企業も多いのではないのでしょうか。

ISO14001はシステム規格なので、環境パフォーマンスについては明確な規定がありませんでした。それ故、環境パフォーマンスを的確に把握し、その結果からシステムの問題点を分析して継続的改善につなげる努力が、企業によって十分でないケースもこれまで

見受けられました。改訂版では目標・目的の設定部分において、環境パフォーマンスをもっと明確にするように要求しています。環境パフォーマンスについて、各組織に合った指標を確立することはそうやさしいことではありませんが、地球温暖化防止に貢献するために、CO₂などの温暖化ガス排出削減効果をぜひ指標にしていきたいと思います。もちろん、温暖化対策だけがすべてではありませんが、これを機に企業には環境パフォーマンスをもっと

業界の垣根を超えて、 さまざまな業種や地域が 一緒になって取り組める 環境ネットワークの構築を

れるでしょう。これらの制度がISO14001と補完関係を築きながら、環境マネジメントシステムの底辺拡大につながれば、と期待しています。

京都議定書に関連して、「排出権取引」が注目を集めています。近い将来、一般経済の中に取り込まれてくるのでしょうか。

吉澤 その方向に進むでしょうね。やはり、産業界の自主的な努力のみに頼るのではなく、何らかの社会規制や

上手に表現することに慣れていただきたいですね。

もうひとつ、今年を新たな飛躍の年として位置づけた場合、中小企業の環境ISOに対する裾野をいかに広げていくかというところにも目を向けなければいけません。中小企業への浸透を図ると同時に、環境ISOが地域の活性化に貢献していくことも重要なポイントです。また、中小企業に浸透させる手段として、エコステージやKES、エコアクション21などの制度の活用も考えら



Interview with
TADASHI YOSHIZAWA

経済的手法を用いなければ、温暖化ガス問題は解決しないと思います。そうはいつても、規制だけでは問題は絶対に解決しません。環境ISOでできることは限られているかもしれませんが、企業に環境マネジメントシステムを活用してもらうことによって温暖化ガス削減に向けた自助努力を促し、産業界の取り組みと社会規制が車の両輪として機能することによって、問題解決の道は開けるだろうと考えています。

異業種が協力し合える オープンな環境ネットワーク構築が 環境経営促進のポイント

最後に、環境経営をさらに促進するために、企業はどのようなことに取り組めばよいか、アドバイスをいただけますか。吉澤 企業は人の集まりですので、大勢の従業員をきちんと引っ張っていくことのできるドライビングフォースがなければ、環境経営の促進は難しいと思います。

環境ISOが発展した要因のひとつとして、ISO14001の要求事項が比較的緩やかだったため、いわゆる「紙・ゴミ・電気」の省エネルギー・省資源から始めることが組織にとって容易だった点が挙げられます。しかし、省エネルギー・省資源によるコスト削減効果は年を追うごとに薄れてきますし、企業は満足しやすい要求事項には、すぐに飽きてしまう性質を持っています。従って、環境経営をさらに促進するためには、トップ自ら従業員にとって実現したくなるような魅力的な目標を掲げ、環境に対する社内の意識を持続させることが大切です。

環境経営の課題である京都議定書への対応に関しては、「1990年比で平均排出量6%削減という目標達成は難しい。アメリカ同様、日本も批准する必要はなかった」との声も一部で聞かれますが、この問題は待ったなしで取り組むべきもの。厳しい規制が設けられれば、それをクリアするために企業側も努力を重ねる必要があります。これは結果的に技術開発力の向上につながるはず。この点も念頭に置きながら、ぜひ多くの企業に取り組んでほしいと

思います。

環境ISOに関しては、産業界にとどまらず、地方自治体や大学などの教育機関、さらに病院や医療・福祉機関などの非営利団体にも浸透し、登録件数は2004年末に1万7,000件を超えました。この登録件数は世界的に見てもトップレベルと言えます。ただ、ここ数年は審査登録機関も固定化し、ややクローズ気味になってしまった感も否めません。実際に、環境に対して先進的な取り組みを行ってきた企業の中には、今後何をすればよいか、頭を悩ませているところも少なくない状況です。

この先、環境経営を促進するためには、業界の垣根を超えて、さまざまな業種や地域が一緒になって取り組むことのできる環境ネットワークを構築する必要があると思います。ネットワークをオープンにすることによって、今まで見えなかった課題も明らかになってくるでしょう。試行錯誤を繰り返しながら、課題をひとつずつ克服することによって、日本の環境経営はさらに進歩するはずですよ。

今回の特集では、さまざまな規模・業種の環境経営を取り上げており、私も興味深く読みました。成功事例をお互いに共有し合うことによって、日本における環境経営のさらなる進展が期待できます。ぜひ読者の皆さんも各社の取り組みをご参考にしてください。

本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

次頁より環境経営を推進する企業6社の取り組みをご紹介します。19頁では吉澤先生のコメントも掲載していますので、合わせてご確認ください。