

## 環境マネジメントシステムの 導入による 成功事例に社会は もっと目を向けるべき

わが国のISO14001は認証登録組織が2万件<sup>(\*)</sup>を超え、社会の認知度は着実に高まっているのではないかとこの印象を受けます。ステークホルダーの立場から、ISO14001の審査登録の現状をどのようにご覧になっていますか。(\*)JABアンケート(2006年3月集計)による

椿 ▶ ISO14001規格が発行されてから約10年間で、わが国の認証登録件数は順調に伸び、世界でもトップにあることは皆さんご承知のことと思います。その中で「環境経営に取り組みたい」、あるいは「ISO14001の導入を足がかりに、マネジメントシステムを構築したい」という目的を持って認証取得にチャレンジし、成果を上げている企業や組織はたくさんあります。そうした企業に関して私は特に心配していませんが、一方でスローガニックな観点から「ISOを取っておけば社外へのアピールになる」という調達要件を満たすための理由だけで認証を取得された企業は、その姿勢を見直すべき段階に来ていると思



椿  
広  
計  
氏  
筑波大学大学院  
ビジネス科学研究科教授

ます。その意味で環境マネジメントシステムは今、大きな転換期を迎えているといつてよいでしょう。

特に私が懸念しているのは、ISO14001が普及する初期段階において、制度本来の目的を理解しないまま認証を取得した企業から発信される「ISO14001を継続するメリットが感じられない」という不満の声ばかりがクローズアップされてしまうこと。その結果、制度そのものに対する社会の信頼性が失われることにならないだろうかと危惧しています。

ISO14001の普及に伴い、環境マネジメントシステムと社会との関わりはより深くなってきています。今後、社会はこの制度に対してどういう意識で関わっていくべきでしょうか。

椿 ▶ 本来環境マネジメントシステムは、社会の中で企業が責任・役割を果たしていくための仕組みであり、社会の支持なしにはできません。その意味では、社会のためのマネジメントシステムであると位置付けることができます。

環境マネジメントシステムは社会にとって本当に良い仕組みであるにもかかわらず、先ほどお話しした一部の形骸化した組織の存在のために、「この仕組みはもう古い。次の新しい仕組みを取り入れよう」と社会が消耗品のように考えてしまうのであれば大変危険であり、もったいないこと。そうならないために、実際に環境マ

### 《JQAインタビュー》

# ISO14001環境 企業が社会的責

ネジメントシステムを導入して成功を収めている企業の事例について、社会全体がもっと幅広く目を向けるべきでしょう。

登録組織の中には、環境マネジメントシステムを活用して環境経営を推進しているところがある一方で、「なかなかパフォーマンスが上がらない」と悩んでいる組織も少なくありません。こうした状況をどうお考えになりますか。

椿▶マネジメントシステムを積極的に活用していただくことによって、本来であれば手詰まりが起こることはないはず。経営者の皆さんには、環境マネジメントシステムについて「自分の企業体質を強化するためにこのシステムがある」ということを、まずしっかり認識していただいた上でPDCAを積極的に回すことが必要です。その中で、環境にどう配慮すればよいかについて知恵を絞っていただくという考え方を持ってもらえればよいと思います。

それでも思ったほどパフォーマンスが上がらないのであれば、ISO14001のマネジメントシステムと、その会社が本来持っているマネジメントシステムの二重構造に陥ってしまっているのだと思います。当然のことながら、ISO14001は経営システムの二重構造を奨励しているのではなく、あくまでも自社のシステムを整理し、レベル向上を図るためのもの。経営システムの二重構造に陥っている企業は、そもそもISO14001の位置付けが間違っ

おり、抜本的に考え方を改めるべきでしょう。やはり社内のシステムは一つであるべきで、環境マネジメントシステムはまったく別ものと考えてしまうと、それこそ維持するためのコストやストレスがたまっていくだけです。

## 2004年版を ポジティブに捉え 創造性ある 環境活動の推進を

2004年に改訂されたISO14001は、主に環境側面を広く捉えている点が大きな特徴です。この改訂版に対してどのような印象をお持ちですか。

椿▶オフィスや工場などでのいわゆる「紙・ゴミ・電気」活動だけで終わるのではなく、本業に関わる環境活動を活発にすることを目的とした中身になっており、地球環境への貢献度がさらに高まるという点で評価しています。今回の改訂によって、例えばメーカーであれば製品のユーザーがどう環境配慮を行うかといった間接的な環境側面についても、マネジメントの適用範囲の対象になります。従って、多くの企業がこれまでよりもさらに一歩踏み込んで、環境活動に取り組む方向へ向かっていくのではないのでしょうか。2004年版の活用が企業に深く浸透することにより、一部で問題視されている規格の形骸化や形式主義という部分に対して、ブレーキをかけることにもな

# マネジメントシステムは 任・役割を果たすための仕組み

## 審査登録機関はコミュニティの立場に立った審査を

ISO14001の認証登録件数は世界でもトップレベルにある日本。ISO14001を活用し成果を上げる事例が増える中で、認証取得のみを目的とした一部のグループのために制度に対する信頼が失われることにもなりかねないと、筑波大学大学院ビジネス科学研究科の椿広計教授は警鐘を鳴らす。ISO14001規格、並びに登録組織や審査登録機関は社会から信頼を獲得するために、どのような方向へ向かうべきなのか。ステークホルダーの視点から語っていただいた。

るだろうと期待しています。

これまで1996年版をベースに環境活動に取り組んできた企業にとって多少の混乱はあるかもしれませんが、2004年版をポジティブに捉え、創造性のある環境活動を展開してほしいと思います。

ISO14001が2004年版に切り替わったことで、「海外事業所を含めた環境マネジメントシステムの全社統合」や「ISO9001とISO14001の規格統合」などに対する企業の関心が高まっているように感じます。こうした動きについて、どう見えていますか。

椿▶環境マネジメントシステムをワールドワイドで展開していく場合、念頭に置いていただきたいのはトップダウンの仕組みだけではだめだということ。たとえISOの考え方が全世界共通のものであっても、個人や組織の現場はそれぞれの国の文化や価値観というものに深く依存しているという「多様性」をしっかりと認識した上で取り組むべきでしょう。現場における多様性の受容への配慮は、なにも海外だけに限らず、日本でも当てはまるものだと思います。

品質と環境の規格統合に関していうと、先ほどもお話ししたように企業のマネジメントシステムは本来一本であるべき。統合化された一本のマネジメントシステムの中で、環境側面や品質側面、安全側面などのさまざまな要素が担保されるのが健全な形だといえます。そのため、ISOの規格統合に向けた動きは意味のあることかもしれませんが、ここで強調したいのはすでにISO14001やISO9001の認証を取得されている企業のトップは、規格が統合されるのを待つのではなく、先取りする形で自ら積極的に取り組んでいただきたいということ。そして、審査登録機関にはそうした先進的な企業をバックアップしていただき、規格の統合化が予定されている2012年の改訂により影響を与えるようなベストプラクティスが日本で続々生まれたら、とても素晴らしいですね。

## PROFILE

椿 広計(つばき・ひろえ)氏 筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授

1982年東京大学大学院工学系研究科計数工学専攻修士課程修了。東京大学工学部計数工学科助手を経て1987年慶應義塾大学理工学部数理科学科専任講師に就任、1988年工学博士(東京大学工学系研究科:擬似尤度の一般化とその線形推測論への応用)。1997年筑波大学助教授・社会工学系、2000年同教授、2004年筑波大学教授・ビジネス科学研究科を経て現職。2005年大学共同利用機関法人情報・システム研究機構・統計数理研究所・リスク解析戦略研究センター長。その他現在、総務省統計審議会委員、総務省独立行政法人評価委員会専門委員、経済産業省日本工業標準調査会臨時委員、厚生労働省薬事食品衛生審議会臨時委員、財団法人日本適合性認定協会評議員などを務める。

## ベストプラクティスを 積み上げ 社会全体で 情報共有できる環境に

社会の信頼をさらに獲得するために、ISO14001と審査登録制度は、今後どのような方向へ向かっていくべきだとお考えですか。

椿▶ISO14001自体は、国際規格としてかなり熟してきたといえます。今後は、社会全体がISO14001の進め方に関するベストプラクティスを十分に積み上げていくことが重要になってくると思いますね。そして、ISO14001の認証を取得・維持している企業の取り組みについて、社会全体でわかるように情報を共有していくべきでしょう。

ISO14001は社会と向き合った規格であるため、「きちんと運用されているか」という透明性の観点からやはり第三者認証は必要で、審査登録機関の位置付けは非常に大きいといえます。今後、審査の透明性・信頼性を確保するためには、審査登録制度で認証を取得した組織だけでなく、自己認証で取り組んでいる組織も含めて、環境マネジメントシステムの「質」に関する競争環境が生まれるような社会になればよいですね。さらにいうと、社会全体で環境マネジメントシステムを正しくウォッチしていく仕組みを、審査登録制度の周辺に構築する必要もあるかもしれません。

企業のマネジメントシステムの質の向上を図るためには、当然のことながら審査登録機関、審査員が果たす役割も非常に重要になってきますね。

椿▶もちろんそう思います。審査登録機関はこの仕組みを発展させるというミッションを担っているわけですか

ら。従って、審査登録機関に対して「企業の環境マネジメントシステムの質をどう担保しているのか」という部分が大きく問われてくるでしょう。審査登録機関各社が「審査登録機関によって審査にバラツキが見られる」という社会の声にもしっかり耳を傾け、お互いに切磋琢磨していただくことが、マネジメントシステムの質の向上はもちろん、社会の信頼を獲得するためにも非常に重要なことだと考えています。

マネジメントシステムの審査では通常、組織や企業の論理で育った方が、企業の立場に立って審査業務を行うケースがほとんどだろうと思います。ただ、CSRのような話が進むに従って、今後は環境や品質などといったそれぞれのマネジメントシステムの性質に応じて、審査員はどの立場に立って審査を行うかを、明確にしておく必要があります。

品質マネジメントシステムに関しては、審査員は登録企業の顧客の立場で審査を行うスタイルであるのに対し、環境マネジメントシステムの場合はステークホルダー、つまり企業を生かしている「コミュニティの立場」で審査を行う意識を持つことが大切なポイントになります。なぜなら、ISO14001はコミュニティに対して、環境パフォーマンスを向上することで社会に貢献していることを宣言するための仕組みだからです。その意味でいうと、環境マネジメントシステムの審査に関して、企業と審査員は協調関係ではなく、「企業対コミュニティの代表者」という対立関係であっても構わないし、むしろそうあるべきでしょう。

**審査員がコミュニティの立場で審査を行っていくために、審査登録機関には世の中の声を幅広く聞くという姿勢がより一層求められますね。**

椿 ▶ もちろんそうです。

環境マネジメントシステムは10年の歴史があるわけですが、その役割について社会全体がきちんと認識しているかというと、まだ不十分だと思うんです。従って、コミュニティと企業の間をつなぐ役割を担っている審査登録機関は、世間の声を聞くという受け身の姿勢ばかりではなく先手管理、つまりこちらから先手を打ってコミュニティに対して適切なコミュニケーションや教育を行っていくという意識も、ぜひ持つべきでしょう。環境マネジメントシステムに対する認識が不十分なままでは、制度の



ちょっとした問題点が表面化した時に社会が過剰に反応し、せっかくこれまで築いてきた信頼をあっという間に失うことにもなりかねませんから。

**最後に、環境マネジメントシステムがより一層普及していくために、企業はISO14001とどう向き合っていくべきか。先生のお考えを聞かせてください。**

椿 ▶ 自社の経営においてISO14001がなぜ必要なのかについて、経営トップが十分に理解、納得した上で、認証に進んでいただくことが非常に重要なポイントだと思います。入口部分の理論武装なしに、ただ単に認証取得のみを目的化してしまえば、冒頭で申し上げたように経営システムが二重、三重構造になる危険性が高く、ストレスがたまり満足度も下がるという悪循環に陥ってしまい、結局制度そのものに対するクレームになってしまうのです。こうした状況は、ISO14001を活用して環境経営やマネジメントシステムのレベルアップにまじめに取り組んでいる企業からすれば、自分たちが大切にしている制度の社会的な価値が下がってしまうことにもなり、非常に迷惑な話だと思いますね。

企業論理からすれば、どうしても環境活動のプライオリティは低くなってしまいがちかもしれませんが、「企業はコミュニティによって生かされている」という意識を持って、より多くの企業にISO14001を積極的にご活用いただきたいと考えています。

**本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。**