ISO 14001 認証取得について

— 支援部門の立場から —

地球の温暖化が叫ばれ、全人類が地球環境を考え直す時期にきている。また企業といえども環境にやさしい姿勢が求められている。筆者には環境保護企画部の立場から ISO 14001 を取得した経緯について詳しく解説していただいた。今後環境対策や ISO 14001 の取得を検討している企業の参考になろう。

野 口 久

はじめに

1992 年、キッコーマン(株)では、20 年の歴史を持つ環境管理部に変えて環境保護推進本部(現環境保護推進室)を設置した。その目的は、「単に公害防止に留まらず、深刻の度合いを深めている地球環境問題や都市生活型環境問題についても、企業の責任として積極的に取り組む」ことであった。

本部設置以来、社内環境基盤(インフラ)の整備を進めてきたが、その一つに国際環境規格への取り組みがある。お陰様で 1997 年 5 月に、弊社の主力工場である野田プラントが、食品業界としては 2 番目に、ISO 14001 の認証を取得することができた。また 1998 年 4 月には、しょうゆ工場としては世界最大規模である兵庫県の高砂工場でも認証を取得している。

本レポートは、弊社における認証取得の動機並びに、環境支援部門である環境保護企画部が、最初の認証取得サイトである野田プラントに対し、どのようなサポート体制をとってきたのかをまとめたものであり、認証の取得効果や今後の課題を含め、何らかの参考になれば幸いである。

なお、ISO 14001 に関する規格の要求事項や取得のための技術的方法については紙面の関係で触れていないが、必要のある方は、弊社小笠原等の報告¹⁾を参照頂きたい。

1. 認証取得の動機

地球環境問題が深刻化し、環境倫理に基づいた企業経営、即ち「環境経営」が求められている。

地球環境問題を論ずる場合、GNP 至上の価値観に基づいて拡大し続けてきた産業活動と、それをサポートした技術開発のあり方に少なからず問題があったことを認識すべきであろう。これまでの大量生産、大量消費そして大量廃棄を基本とする物質文明の在り方を根本的に見直す必要がある。そのためには、自社の事業活動が、いかに環境に負荷を掛けているかを自覚し、その負荷をどう低減させるかを組織全体で考え、継続的に改善できる仕組み、即ち環境マネジメントシステム(Environmental Management System=以下 EMS と略)の構築とそのチェック機能(内部環境監査等)の確保が必要である。

自らの事業の環境リスクを、自らのチェック機能によって未然に回避するシステムを持たない企業は、社会の批判に晒され、21 世紀の社会では生き残れないであろう。弊社が ISO 14001 の認証取得に取り組んだ背景には以上のような問題認識があったからである。

また、弊社では「変革への挑戦」を行動指針に掲げており、その一環として企業のグローバル化を目指している。即ち、評価基準を「ローカル・スタンダード」から「グローバル・スタンダード」へと切り変え中であり、ISO 14001 の認証取得は、まさにグローバ

On the Certificate Registration of ISO 14001 from the Supporting Situation
Hisashi NOGUCHI (Environmental Planning Department, Kikkoman Corporation)

ル化への布石でもある。

2. 弊社の環境対策

1992年環境保護推進本部を設置し、環境インフラの整備を進めてきたが、後日ISO 14001認証取得に際し大変役立った事項を、いくつか紹介したい。

1) 環境保護運動の全社展開

自然や地域社会と深い係わりのある弊社は、環境と調和の取れた事業活動や環境にやさしい商品・技術開発を通して、自然環境や地域社会との共生を大切にしたいと考えている。キッコーマン環境保護運動は、こうした考え方を反映したもので、社員の1人ひとりが、環境について学び、理解を深め、持ち場持ち場で環境と調和した仕事を通して自然環境や地域社会との共生に努めることを旨としており、1992年6月より具体的取り組みを開始している。

第1図に、環境保護運動の概念図を示す。

2) 環境保護統括委員会の設置

第2図に、環境保護統括委員会の組織図を示す。

本委員会のメンバーは、弊社役員で構成され、その主な役割は、環境方針の決定、内部環境監査結果の確認とEMSの見直しである。また、具体的な環境保護活動を展開するための6つの分科会を統括するなど、環境と調和のとれた経営活動の方向性を決める最高の意思決定機関として位置づけられている。

3) キッコーマン環境憲章の制定

環境経営を推進するためには、経営層の強力なリーダーシップと、全社員の行動を律する明確な「環境理念」の存在が不可欠である。このような考えから、弊社の歴史的背景を踏まえ、更に米国の民間団体CERESの「バルディーズの原則」、経団連の「地球環境憲章」、環境庁の「環境に優しい企業行動指針」などを参考に、キッコーマンとしての「環境憲章」を作成した。

キッコーマン環境憲章は第1表に示す通り「環境理念」と「行動指針」から構成されており、キッコーマンの環境に対する姿勢及び社員としての行動指針を明確にしたものである。

第1図 環境保護運動の概念図

第2図 環境保護統括委員会組織図

この環境憲章は、1992年の創立記念日に発行され、社長訓辞の中で、全社員にその意義が伝えられた。この時点で、弊社は「環境経営の実践」を社内外に強くアピール出来たと考えている。

4) ボランタリープランの作成

「環境理念」と「行動指針」のみでは組織は動かない。より具体的な行動計画が必要になる。そこで、通産省のガイドラインを参考に、「キックマン・ボランタリープラン（自主行動計画書）」を作成し、1993年3月より実施に移した。この「自主行動計画書」は、弊社における「長・中期環境行動計画」とそれを推進するための「社内体制」、並びに全社環境方針と個別課題が掲げられており、全社環境活動の規範となっている。

5) EMSの構築と内部環境監査の導入

弊社では、1993年より「世の中に通用するシステム」を前提としてEMSの構築に取りかかった。当時、国際的に通用するものは、英国の環境規格「BS-

7750」とEUの規格「EMAS」であった。これ等の規格を参考に、システム構築に取りかかったが、規格要求事項が複雑で、直接社内に持ち込むには、かなり無理があると判断せざるを得なかった。そこで、「基本的なフレームは崩さず、無理なくシステムを構築して行くために、内部環境監査を先行させ、監査を通して、徐々に全体のシステムレベルを高める」という方向で、社内的合意を得た。

その後、BS 7750はISO 14001に統合されることになり、現在では、ISOの規格に準拠したEMSを構築中である。

内部環境監査は、1995年から製造部門を中心に社内14事業所で実施している。また、1997年より、弊社海外工場並びに関連会社4事業所に於ても環境監査を開始した。

第1表 キッコーマン環境憲章

(1992年10月19日制定)

環 境 理 念

キッコーマンは、
自然のいとなみを尊重し、
環境と調和のとれた
ゆとりある社会の
実現に貢献します。

行 動 指 針

(前文)

わたしたちは、環境との調和を大切に
力強く若々しく行動します。

(本文)

1. 全ての仕事（開発、調達、生産、販売及び支援）で、一人ひとりが、持ち場持ち場で環境との調和に努力します。
2. 法律はもとより、自主基準を制定しこれを守ります。
3. 地域の環境保護に、社会の一員として積極的に参加します。
4. 環境について学び、理解を深めます。
5. グローバルな視点で考え、行動します。

3. ISO 14001 認証取得支援

1) 社長の取得宣言

野田プラントの認証取得への挑戦は、ISO 14001 規格発行よりも早い1996年7月、社長の決断で決まった。当初は、準備不足という事もあって、プラント側でも、又支援する我々にも若干、戸惑いがあったことは事実である。しかし、企業がISO 14001の認証を取得するか否かは、トップの決断から始まると言っても過言でない。トップの決断は、我々支援部門にとってはまさに「錦の御旗」であり「葵の御紋」でもある。多少の無理は覚悟で認証取得へ向けての準備に着手したの

はいうまでもない。

2) 対象事業所の選定

弊社では、国内に14の事業所があるが、どの事業所に認証を取得してもらうかが、準備段階における最初の課題であった。ISO 14001の認証取得は、弊社にとって初めての経験でもあり、組織としての受け入れ度は、事業所長の考え方に大きく左右されることから、

- ①前向きで、明るく粘り強い性格の事業所長がいる。
- ②新しいものに興味を持ち、意欲的にチャレンジする中核的人材がいる。

- ③取得効果のより大きな事業所（規模が大きく、中核的な生産拠点）。

等が選定基準となり、社内調整の結果「野田プラント」が選定された。

「野田プラントは、弊社におけるしょうゆの主力生産拠点であり、社員数は140名、生産量は「生しょうゆ」として年間10万KL、弊社のしょうゆ生産量の約3分の1を製造している。またこのプラントは、東武野田線の「野田市駅」の近くにあり、市街地の中央に位置していることから、地域社会との共生を最重要課題として“KEEP CLEAN”をスローガンに掲げ、日頃から環境問題に積極的に取り組んできた。

3) 認証機関（審査登録機関）の選定

結論から言えば、弊社はエスジーエス・ジャパン株式会社に依頼した。この認証機関は、イギリスのUKASが認定した認証機関SGS-Yarsleyの日本法人であり、当時、日本適合性認定協会（JAB）からは認定を受けていなかった。

当初認証機関の選定に当たっては、若干の誤解を含め、いくつかの疑問点が出された。その主なものは、次の通りである。

- ①海外の認証機関に、日本的な風土や感覚が十分通じるのか？
- ②「しょうゆ」のような日本古来の食品の製法は、かなりファジーなところがあり、理解が得られるか？
- ③JABに登録出来ないと言う事は、国内的に不利にならないか？ などである。

これ等の疑問の解消を含め、以下の選定理由から、認証機関をエスジーエス・ジャパンに決定した。

- ①弊社シンガポール工場が、1994年に同機関からISO 9002の認証を受けていたこと

- ②同時に、弊社中野台プラントでも同機関から ISO 9002 を受審していたこと
 - ③エスジーエス・ジャパンは、当時 JAB にも認定を申請中であったこと
 - ④国際的相互承認制度の検討が進められており、将来的には問題ないと考えられたこと
 - ⑤EU 諸国にも商品を輸出している他、当時、オランダにも生産拠点を建設中であったこと
- などである。

4) コンサルタントについて

初めての認証取得体験でもあり、コンサルタントを入れるか否か大変迷ったところであるが、結果的に野田プラントでは、コンサルタントを入れていない。ただし、予め取得関係者には、認証機関の指導には限界があり、コンサルタント的な指導は受けられないことを、十分理解してもらった。このことは、認証機関との関係を明確にし、よりよい信頼関係を結ぶためにも非常に重要なことであった。

また、弊社ではコンサルを導入しない代わりに、社内指導者を育成している。

・有資格者（98 年 12 月現在）

EARA 環境審査員	2 名
EARA 環境審査員補	3 名
SGS 内部環境審査員	75 名
その他 関連研修終了者	若干名

注） EARA＝イギリスの環境審査員登録機関

これ等有資格者は、ある時は「審査員」として、また、ある時は「コンサルタント」として、いろいろな場面で柔軟な対応が可能であり、基準や評価尺度の考え方を統一する上でも大変有効であった。特に、野田プラントが認証取得に取り組んだ時期は、ISO 14001 も未だドラフトの段階であり、参考書も少なく、規格の解釈には、担当者も大変苦労していた。それをサポートしたのは、何人かの有資格者であり、その存在は非常に心強いものであった。

有資格者の育成は、コンサルタントの導入費用に比べ、遙に安い費用で可能であり、更に人的資産として、これからの EMS の構築や ISO 認証取得にも、大きな戦力になるはずである。

5) 認証取得期間及び体制

野田プラントの場合、認証取得には通常 18 カ月（1.5 年）、最短でも 9 カ月かかるとのことであった。

しかし、「スピードを上げる」事が弊社の経営方針でもあり、最短 9 カ月を目指して、認証取得に挑戦することにした。

最短取得の条件として、人事部門に「取得期間中、マニュアルや規定類の作成経験者を 3 名専任で応援して欲しい」旨、要請した。しかし、結果的には、環境業務やマニュアル作成等の未経験者 1 名の応援しか得られず、トップの指示とはいえ、現実にはそれ程甘くはなかったのである。このことは、支援する側にとっても、またプラント側にとってもかなりの負担を強いることになったが、その結果、専任チームに任せるのではなく、自分たちがやらねばならないという意識が芽生え、現状に則した大変機能的な EMS が出来上がったのである。また文書類もスリムで見やすいものになっている。

本来 EMS は、経営システムの一環であり、PDCA サイクルは日常業務の中に無理なく浸透していなければならない。組織の中の人間が、自分たちに合ったシステムを、自らの手で作り上げることが大切なのである。野田プラントの場合、当初の人的要請は満たされなかったが、むしろそれが良い結果に結びついたといえる。

EMS の構築や、ISO 14001 認証取得に関しては、あくまでも工場が主人公であり、支援部門は決して前面に出るべきではない。工場の関係者が認証取得を自分達の仕事として認識（自覚）する仕掛けをいかに作るか、これが支援部門の大切な役目でもある。

認証取得宣言から認証取得に至るの経緯は、第 2 表の通りである。

この間、徹底した役割分担とスケジュール管理を行い、予定通り、9 カ月で認証を取得することが出来た。9 カ月という期間は、必ずしも短いとは考えていないが、見学にこられる方々から「短期間で認証を取得出来た理由」を良く聞かれる。最大の理由は、社長の決断と経営方針（スピードを上げる）によるものであるが、その他考えられる理由をいくつか挙げてみたい。

短期間で認証を取得出来た背景

- ①すでに方針管理が定着していた
- ②内部環境監査が実施されていた
- ③工場長のリーダーシップがあった
- ④若手スタッフの活躍があった
- ⑤役割分担とスケジュール管理を徹底した

第2表 認証取得に至る経緯（野田プラント）

1996年	
7月30日	社長より認証取得宣言
8月16日	ISOワーキンググループ 発足
9月 4日	予備環境調査
9月 5日	環境影響評価開始・ システム文書作成開始
12月12～13日	第1回予備審査
1997年	
2月7～8日	内部環境監査員研修会
2月18～19日	第2回予備審査
3月18日	審査対象書類提出
3月下旬	内部環境監査実施・ 工場長による見直し
4月22～23日	本審査・認証推薦
5月12日	認証取得（認証機関 ＝SGS Yarsley）

⑥認証機関との信頼関係を高めた

⑦社内コンサルタントを育成した などである。

6) 認証取得費用について

ISO 14001 認証取得費用の一覧表は、第3表の通りである。

この中には、教育費は含まれているが、人件費は入っていない。また、最初の取り組みということもあって、弊社の希望で予備審査の回数を多くするなど、正規の取得費用より多くかかっていることも事実である。

これを高いと見るか安いと見るかは、以下の取得効果をどう判断するかによる。

7) 取得効果

取得メリットを以下に列举する。

- ①EMS 構築のノウハウが得られた（会社の財産）
- ②他の経営システムにも応用可能（管理職の財産）
- ③若手管理職の教育（育成）の場となった
- ④責任体制が明確になり、社員の責任感が醸成された
- ⑤他の事業所にも、かなりの波及効果があった
- ⑥企業イメージが向上した
- ⑦社員全体のモラルアップ、意識改革など

第3表 認証取得費用一覧表（単位：円）

	諸経費無し	諸経費含み
準備段階		
プラントサーベイ	669,500	696,456
第1回予備審査	540,750	583,778
第2回予備審査	721,000	753,443
教育・訓練	497,500	522,375
取得段階		
申請費用	200,000	218,900
審査費用	749,045	787,500
維持審査費用	350,000	350,000
合計	3,727,795	3,912,452
2年目以降		
維持審査費用	735,000	775,000

（社外の人に言われて、改めて認識するケース）

⑧リスクの未然防止にも役立っている

などである。

デメリットを以下に列举する。

①定期的に維持費用、更新費用がかかる

②見学者、問い合わせが多く本業に支障が出る（但し、認証取得企業として普及する責任あると考え、積極的に対応している＝メリットでもある）

③環境配慮への責任（負担）はそれなりに重くなる（これも見方を変えればメリットでもある）

などである。

弊社では、デメリットよりも遙にメリットの方が大きいと判断している。

8) まとめ

野田プラントの場合、取得してからが本番という自覚を持っており、構築したEMSをいかに定着させるか、また、そのEMSをどうブラッシュアップして行くかが今後の課題である。

弊社では、今回の野田プラントの挑戦を通して、ISO14001の認証取得は、その事業所の体質強化に直接的にも間接的にも役立つものであるという認識を深めている。野田プラントの経験を踏まえて、今後も認証取得を、必要事業所に逐次拡大して行く予定である。

高砂工場が1998年4月に認証を取得したことは既

述したが、現在、千歳工場、中根プラント、更に関連企業が挑戦中である。

(キッコーマン(株)環境保護企画部)

参 考 文 献

- 1) 小笠原豊, 月刊地球環境, Vol. 28, No.12, 4-7 (1997)

●執筆者紹介 (順不同・敬称略)

荒井 綜一<Soichi ARAI>

昭和10年10月29日生れ<勤務先とその所在地>東京農業大学応用生物科学部, 〒156-0054 東京都世田谷区桜丘1-1-1<略歴>昭和34年東京大学農学部農芸化学科卒, 同年森永製菓(株)入社, 同42年東京大学農学部助手, 同53年同大学同学部助教授, 平成3年同大学同学部教授, 同8年同大学定年退官, 同9年東京農業大学教授, 現在に至る。<抱負>味の感覚(味覚)の機序を分子レベルで解明したい。<趣味>宝塚歌劇。

阿部 啓子<Keiko ABE>

昭和22年3月8日生れ<勤務先とその所在地>東京大学大学院農学生命科学研究科応用生命化学専攻, 〒113-8657 東京都文京区弥生1-1-1<略歴>昭和44年お茶の水女子大学家政学部食物学科卒, 同46年同大学大学院家政学研究科食物学専攻修士課程修了, 同48~52年アメリカ合衆国デューク大学医学部研究員, 同52年お茶の水女子大学家政学部教務補佐員, 同57年お茶の水女子大学家政学部技官, 平成4年東京大学農学部助手, 同6年東京大学大学院農学生命科学研究科助教授, 同8年東京大学大学院農学生命科学研究科教授, 現在に至る。<抱負>味覚のパラエティーとは何かを分子レベルで解明すること。<趣味>利き酒

久米 堯<Takashi KUME>

昭和4年5月2日生れ<勤務先とその所在地>うすき生物科学研究所, 〒875-0061 大分県臼杵市大字前田2307-2<略歴>昭和26年宮崎農林専門学校農産製造科卒, 同年富士基醤油(株)(大分県臼杵市)入社, 同63年うすき生物科学研究所所長, 現在に至る。<抱負>ライフワークとして, 麦味噌と取り組んでゆきたい。<趣味>この頃は, 写真の表現にあきたらず, 水彩画をはじめた。小学校の図画のときに手にして以来のことなので, 彩色の面白さにとりつかれそうである。

野口 久<Hisashi NOGUCHI>

昭和15年2月16日生れ<勤務先とその所在地>キッコーマン(株)環境保護企画部, 〒278-0037 千葉県野田市野田350<略歴>昭和37年3月日本大学農獣医学部農芸化学科卒, 同37年4月キッコーマン(株)入社, 研究・開発/生産管理/品質管理/工場管理等に従事, 平成4年3月より, 環境保護企画部部長, 現在に至る。<抱負>以前より環境問題には興味を持っている。今後もライフワークとして取り組みたい。<趣味>油彩(洋画), ウォーキング等。現在, 年齢相応のゴルフを楽しんでいる。