特集1・環境マネジメントシステムの最新の動向

ISOの新たな展開と規格改定

中 川 優*

キーワード：環境経営，規格改定，負のスパイラル，間接影響，本業エコ

1. 環境経営

21世紀を迎えた今日，経済のグローバル化の進展に伴い，わが国の多くの組織はマネジメントシステムの国際規格を導入し，品質（ISO9001）や環境（ISO14001），安全（OHSAS18001）を重視した経営に取り組んでいる．特にISO14001の認証は，全世界で61,287事業所（2004年2月24日付，ISO World HP 調べ），日本国内では14,044事業所（2004年1月末，日本規格協会調べ）が登録されており，いまや日本の環境ISOは世界の5分の1を占めるに至っている．このようにISO14001が，「環境経営」のインフラとして確実に定着してきているのである（図－1参照）．

経営とは意思決定することにある．よって「環境経営」は，経営判断の際に環境という価値基準が自然な形で配慮されるような経営のあり方と言える．組織の中で，依然として「環境」が特別な存在であるとか，「本業」と「エコ対策」が別々であるうちは，実はまだまだ普通の環境対策の域を出ていないだろう．このように考えると「環境経営」とは，本来事業を通じた「本業エコ」の推進にこそあることが分かる．「本業エコ」とは，製造業であれば「環境に貢献する製品」を，サービス業であれば「環境に配慮したサービス」を，最終顧客に提供続けることに尽きる．いくら全社で「環境にやさしい活動」に取り組んでいても，あるいは工場の公害対策やオフィスの省エネ・省

(「財団法人規格協会（環境管理規格審議委員会事務局）調べ」より加工)

図－1 ISO14001審査登録件数推移（平成16年1月末現在 14,044件）

Advanced environmental management by new ISO14001

*社日本能率協会 Masaru NAKAGAWA

資源運動が完璧でも、それだけでは「環境経営」は達成し得ない。なぜなら、「環境経営」のインフラたる ISO14001とは、自社の敷地の外にどのような影響(マイナス面、プラス面問わず)を及ぼしているかを知り、適切な手を予防的に講じることで、事業と環境の共存(sustainable development)を図ることに主眼を置いた規格であるからだ。その意味においてこそ、環境マネジメントは従来の公害防止と狙いが異なるのである。よってエンド・オブ・パイプの公害対策の延長線上に、環境マネジメントや環境経営があると考えるべきではない。何も公害対策を軽く見ているわけではない。コンセプトが違うことを強調したいだけなのだ。

いずれにせよ、敷地境界線の向こうにいるのは最終顧客である。よって組織の間接影響を突き詰めれば「環境経営」とは、最終的に「顧客満足の経営」、「利害関係者に配慮した経営」、「社会的責任の経営」ということになる。

筆者は、10年以上も環境マネジメントに取り組み、200社以上の ISO14001を組織サイドから詳細に観察・支援し、同時に日々全国から送られてくるウェブ無料相談の内容から、組織の“本音”をつぶさに聞いてきた。いま規格改定を前に、改めて経営に役立つ ISO14001の新たな展開を考えてみたい。

2. 質が問われる ISO14001

わが国の ISO14001は、“量”では世界を制覇したが、“質”の方はどうだろうか？いまから5年前、ISO14001の信頼性に関わる事件があった。大阪府が取得したと発表した ISO14001の中身が「庁舎内の紙・ゴミ・電気」のみを管理する環境マネジメントだったのだ。公共工事や環境計画立案など自治体としての「本業」の中に、重大な環境側面を持つことが明らかであるにもかかわらず、「紙・ゴミ・電気」で審査が通るのはおかしいと多くの関係者から批判を浴びたのだった。

この「大阪府事件」を契機に、取得の事実よりもその中身に関心が持たれるようになった。その矢先、「日経ビジネス」(株日経 BP 社)に「こんな ISO はいらない」(1999年10月25日号～11月8日号)という短期連載が掲載された。当時“ISOブーム”に沸いている時期でもあり、経営専門誌

にこのような記事が出たことは、ISOの本質論を考えさせるという意味で画期的だった。

この連載で最も印象深かったのは、(株)イトーヨーカ堂が「ISO14001の認証取得はお守り(程度)のようなもの」と考え「ISO14001の取得に動いていない」と言い、ISO9000に関してはトヨタ自動車(株)は「…最終的には(試験的に導入した下山工場以外は)、ISO9000シリーズを取得する必要がないと判断した」という。共に流通業と製造業の雄であり日本を代表する組織が「ISOを取らない」という宣言は、産業界にとってそれ自体大きなインパクトがあったのだ。この連載全体のトーンとして ISO 認証取得の効果に疑問を呈するという内容だったが、当時「よく考えて ISO14001を取ろう」という前向きな受け取り方が多かったように思う。

3. ISO ショック

2003年再びISOに異変が襲いかかる。6月3日、ISO9001の審査登録機関「シーエス・リンク(CSL)」が(財)日本適合性認定協会(JAB)から認定を取り消されたのだ。審査事業というのは許認可ビジネスではないが、事実上国内の公式資格が剥奪されたことになる。取消理由は、簡単に言えば「JAB マークの不正使用」である。「取消」は本制度始まって以来の大事件であり、多くの関係者に「ISO ショック」を与えたのだった。そのため、すでに認証取得している多くの組織が、別の審査機関で取り直さねばならない事態となったのだ。審査機関選びは組織の自己責任ではあるのだが、実際問題として第三者審査を受けること自体にリスクが発生したわけであり、本制度への信頼性の低下が懸念されている。

また同7月、日本工業標準調査会が「管理システム規格適合性評価専門委員会報告書」の中で、ISO9001の第三者審査に対して「…認証取得を形式的なパスポートとして捉える考え方が出てくることで、第三者認証制度そのものの質の低下を招き、結果的に、制度そのものがいわば『負のスパイラル』に陥る恐れがある」と指摘したのだ。

また組織に対しても、ISO 規格の本来の狙いである、環境リスク予防、製品やサービスのグリーン化、環境経営の推進よりも、「…組織イメージ

の向上、あるいは入札条件を満たすためのパスポートに重点が置かれている場合、審査に通りさえすればいいという意識」でいると、結果的に「認証の質の低下を招き、ひいては認証制度そのものの存在基盤を損なうことにもなりかねない」と警告しているのである。これらの指摘は、品質マネジメントシステムの国際規格である ISO9001に向けられてはいるが、ISO14001にも当てはまると考えるべきである。

4. 安易なパスポート化

これらの背景を証明するデータがある。JABが調査した「環境マネジメントシステム運用状況調査報告書」（調査：2002年8～9月）がそれである。

ISO14001の登録組織857社（国内のISO14001取得組織1,500社に対してアンケート調査、回収率57.1%）のアンケート結果によると、「各事業段階における環境保全への対応（設問7）」に関しては、62.1%が「オフィス内での省資源・省エネなど」について環境対応を「かなり行っている」と答えているが、「製品やサービス」に対する環境対応を「かなり行っている」組織はわずか16.3%に留まっている。また「技術開発・商品企画段階」で環境対応をかなりやっている組織も17.9%と低い状況なのである。

さらに現在の環境マネジメントシステム（以下EMS）の運用状況に関する設問では「環境側面の抽出並びに目的・目標の設定は十分か（設問16）」に対しては、多くの会社が「組織にあった（本業と関係した）環境側面を抽出」を十分行っているとする会社が35.0%もあるにもかかわらず、「製品の環境側面を抽出している（10.7%）」、「製品の目的・目標が設定されている（8.5%）」と低く、さらにサービスに関しては「サービスの環境側面を抽出している（5.6%）」、「サービスの目的・目標が設定されている（5.2%）」と惨憺たる結果なのである。回答組織にとって「本業」とは一体何のことを指していたのだろうか。この結果から考えると、多くの会社は、ISO14001を取って、自社の製品やサービスには目もくれず、紙・ゴミ・電気のムダ退治を一生懸命行っているという図式が浮かんでくる。

その結果「EMS運用の効果（設問23）」については、「製品・サービスの改善」に「かなり効果があった」とする組織は5.1%と低く、当然ながら「他社との競争優位（3.5%）」、「取引先の増加（0.9%）」しかないのである。つまり経営に役立っていないのである。

本業の要である「製品とサービス」のエコ配慮が後回しでは、ISO14001を「安易なパスポート」として取ったのではないかと疑われても仕方ないであろう。これでは経費節減には役立っても、客先の環境上の迷惑は減らせない。肝心の最終顧客に対してメリット・ゼロでは儲けにもつながらないと、アンケート結果が物語っているのだ。このようにISO14001の現状を見ると、「環境経営」に程遠い現状であることが浮かび上がってくる。

5. 環境マネジメント審査が変わる

しかし、このような状況を関係者が手をこまねいて見ていたわけではない。2000年4月26日、「ISO14001規格解釈委員会」が重要な報告を行った。この委員会は、吉澤正教授（当時・筑波大学大学院、現・帝京大学）を委員長に、ISO14001制定に直接携わったエキスパートの吉田敬史氏（三菱電機株）などが参加し、ISO14001規格の意図明確化を図るため解釈の検討を行ったのだ。報告書によると「ISO14001並びにその国際一致規格であるJISQ14001の解釈に論議」が生じたことを理由に挙げ、「4.3.1環境側面」「4.3.3コミュニケーション」「4.4.6運用管理」の3つの規格要求事項に関して意図を反映した解釈を提示したのである。特に「4.3.1環境側面」の解釈は、規格改定とも関連するので後述するが、あまりにも規格意図と乖離する事例が多発したのである。この報告が出た直後から、環境審査員の質問が変わった。「間接影響を及ぼす環境側面は何か?」「有益な環境側面は特定したか?」と訊くようになったのである。要するに「直接的で、有害な環境側面は紙・ゴミ・電気しかない（ミニマムの環境負荷しかない）」と言い張る組織に対して、審査サイドは自信を持って「経営リスクに直結する側面はあるでしょう?」「もっと経営に役立つ側面はどうですか?」と切り返すことができたのである。マネジメントシステム審査に詳しくない方には、このや

り取りが意外に聞こえるかもしれないが、審査員とは組織に対して絶対権力者ではない。審査員は、あくまでグローバルスタンダードに準拠して適合しているか否かを評価するシステム審査を行うのである。ISO14001は組織が自分の裁量によって管理レベルを決定することになるため、組織の主張に対して審査員は明確な「ノー」を言えない場面がある。何れにしても、審査員のこの試みは組織に「オフィスの紙・ごみ・電気」だけのISO14001にストップをかけつつあると言える。前述の2002年のJAB調査結果からは、大きな効果には至っていないものの、実は多くの組織は認証取得後に「間接的な環境側面」「有益な環境側面」を勉強する組織が増えてきているのだ。

もちろんISO14001は継続的改善が運用原則である。よって「最初は紙・ごみ・電気でもそのうち改善して本業エコも取り組むだろう…」と判断する人もいるだろう。しかしよく考えてみてほしい、ISO14001は重点管理に特徴のある規格である。環境なら何でも管理すればいい規格ではない。ISO14001が管理すべきはただ一つ「環境側面」だけである。このことは規格の「適用範囲」に明記されている。環境側面とはその組織の「固有の環境問題」のことである。そしてISO14001は「著しい環境側面」を重点管理するのである。経営は意思決定が基本であるから、この「著しい」は「経営上の優先度が高い…」と解釈すべきだろう。このISO14001を使って「経営上の優先度が高いわが社固有の環境問題」をマネジメントするべきなのである。「オフィスの紙・ごみ・電気」を優先的にマネジメントするのはある意味でルール違反であるのだ。

このような状況の中で、ISO14001規格改定が徐々に進行して行ったのである。

6. ISO14001改定

ジュネーブに本部のある「国際標準化機構」(ISO)では、ISO14000シリーズについて審議するのがTC207(Technical Committee:専門委員会)である。そのTC207では、ISO14001の改訂作業を2000年6月からスタートしたが、ようやく2003年4月28日にISO14001第二次委員会原案(Committee Draft 2)が投票にかけられ、賛成

32、反対5、保留1で承認された。予定通り審議が進めばDIS14001(国際規格ドラフト版)となり、2004年5～6月の最終国際規格FDIS14001(Final Draft International Standard:最終ドラフト版)を経て、早ければ同年10月にはISO14001:2004年版が正式発行の運びとなる。

改定作業の経緯から今回の規格改訂の主な論点は、①ISO9001との両立性の考慮、②ISO14001の規格要求事項の明確化、③要求事項を追加・削除をしないことの3点に集約できる。

実はISOではISO14001制定直後から、ISO9000との両立性問題について悩んできた。世界中のISOユーザーからその旨のニーズがたくさん寄せられていたのだ。私は1994年から7年間、欧米の有力企業を回り環境マネジメントの現地調査を行ってきた。そしてほとんどの企業では、ISO9000シリーズとISO14001の推進事務局を、日本とは違って同じ部門・スタッフが対応していた。だから両規格の「使い勝手」の要望は企業にとっては至極当然のものだった。1997年に早くも「TAG12」という両立性の技術諮問グループまで作って対応したのもそのためである。今回の2004年改定は、「新生ISO14001」を生み出すことなく、両規格が歩み寄ることが一つの目的だったのだ。

そのためISO14001改定版では、ISO9000と同様の「監査員」「文書」「手順」「記録」が定義に追加された。また要求事項でも「4.4文書化(96年版:4.4環境マネジメントシステム文書)」、「4.5内部監査(96年版:4.5.4環境マネジメントシステム監査)」「4.6マネジメントレビュー(96年版:4.6経営増の見直し)」の3項目で明確にISO9001と整合させている。しかし多くの専門家からは「まだ不十分」との声が聞かれている。

7. EMS 適用範囲の厳格な設定

ISO規格は5年ごとに見直すことになっており、1996年9月1日制定のISO14001は、少なくとも2001年には改定の要否を決定する必要があった。それが遅れた理由は、途上国ではようやく導入が始まった時期であり、改定に消極的だったのだ。しかし前述の通り日本や先進国で規格運用上の問題が浮上し、また途上国でも解釈上の誤解を

予防するために、改訂による「要求事項の明確化」は重要な意味を持つと考えられる。

さて明確化の方向性として①法的要求事項の重視、②EMS適用範囲の厳格な設定、③間接影響に関連する環境側面の重視の3点がポイントである。

「法的要求事項」に対しては、「4.5.1監視及び測定」の一部だった、法令の遵守評価を独立した要求事項（「4.5.2遵守評価」）とした。つまり違法重視の規格意図をより明確にした。また「4.1一般要求事項」では、「適用範囲の特定」が要求追加されることになった。

組織から見ると事実上の要求事項追加と見える箇所である。この意図は、バウンダリー（境界）を明確にすることが利害関係者からの信頼性確保に重要であるという考え方に基づいている。TC207のエキスパート達の間でこの議論の際、「もし化学プラントの中のカフェテリアがISO14001をとったとしたら、そのEMSのバウンダリーを明確にしないと、あたかも化学プラント自体でISO14001を取得したかのような誤解を招き、顧客の期待を欺くことになりかねない…」という架空の事例を「化学プラントのカフェテリア」と呼び議論したという。この境界をどう選択するかは、組織の信頼性の鍵となることは間違いないのである。

特に注意したいのは、工場の中の研究室を適用範囲から除外する場合などは、明瞭に環境マニュアルなどで断っておかねばならないだろう。自社のEMSなのだから構築範囲も何の説明もなしに手前勝手に決めるということは、社会のルールに反することである。前述のような、本業そっちのけで紙・ごみ・電気の管理に奔走している組織にとっては、改めてISO14001を考え直す好機である。

8. 間接影響に関連する環境側面の重視

改定によって「4.3.1環境側面」の要求事項は、「組織が管理できる環境側面（直接影響）」と「影響力を発揮できる環境側面（間接影響）」の両方を特定することが明記されることになる。これは1996年版においても同様の内容であるため要求事項の追加ではない。要求事項の明確化である。「影

響」(influence) という JIS 訳が「環境影響」(environmental impact) のことと読めてしまい、規格意図が曖昧となっていたのだった。もちろん原文においても誤解の恐れがある記載となっていた。そこで今回の改訂ではその点が誤解のないように「影響力」と明記して、「直接影響」と「間接影響」の両方が特定の対象であると明記するのである。

2000年に出された「ISO14001規格解釈委員会」の公式解釈によれば、「『組織が管理でき、かつ、影響を生じると思われる環境側面』は、組織が直接的に管理しているものに加えて組織の活動などが客観的に見て何らかの影響力を行使できると判断される範囲のものという意味」だとしている。特に「『影響を生じると思われる』という後段の規定は、組織の現実的管理の程度が小さいものを意味」しているのである。つまり間接影響を及ぼすような環境側面のことである。さらに「ある事業所が排出物質の管理を子会社に委託している場合などで、その組織が直接運用管理しているのではないが、第三者が見ればその組織の管理下にあると見られるようなケースは後段にあたる場合」と例示している。参考までに、ISO14001改訂版には、影響力を発揮できる（間接的な）環境側面の8つ事例を示しているので参考にされたい。①「製品設計及び開発」、②「製品及び物品の包装及び輸送方法」、③「製品及びサービスの明細一覧」、④「請負者、2次請負者及び供給者の環境パフォーマンス並びに業務」、⑤「廃棄物管理」、⑥「原材料及び天然資源の採取及び運搬」、⑦「製品の運搬、使用及び使用後の処理」、⑧「野生生物及び生物多様性に関連する側面」。

これらを全て適用範囲として特定するか、または一部に留めておくのかは、組織の裁量の問題である。重要なことは、第三者から見て「どう見られているか」が判断基準として必要であるということである。

9. 本業工コ

影響力を発揮できる環境側面の最たるものは、言うまでもなく最終顧客に渡る製品やサービスの環境側面である。製品の環境側面とは製品に付随する（有害・有益を問わない）何らかの側面のこ

図-2 影響力を発揮できると本業エコ

とである。例えば、製品使用時の「(客先の)電力使用」、廃棄時の「有害物質の漏洩」が代表的な環境側面であると考えられる。これら製品の環境側面は、主に開発・設計・計画段階に配慮される側面である。つまり見方を変えれば、(設計段階の)有益な環境側面とも言えるものである。

同様に「サービスの環境側面」とは、提供されるサービスに付随する環境側面である。例えば、総合商社における「環境リスクの少ない事業への投資」や流通会社における「共同配送の提案」、デベロッパーにおける「アメニティに配慮した開発計画」、地方自治体における「環境保護条例の制定」、設計事務所の「省エネ・超寿命に配慮した設計」などが代表的なサービスの環境側面である。こちら、サービス内容の計画段階で配慮される側面である。ここで重要なことは製品やサービスに関する「エコ」の受益者は最終顧客である点である(図-2参照)。

LCA という手法を使って自動車の環境負荷を分析してみると「作る時」より「使う時」の方に環境問題が発生することが分かってきた。例えば、トヨタのカローラでは「資源輸送・材料製造」か

ら「廃棄処理」までの5段階の全ての環境負荷を100とした場合、実にその80%以上はお客様が「走行・メンテナンス」する時に負荷が集中するという。つまり客先で大部分の負荷が発生していたのだ。よって自動車会社の「本業エコ」はエコカーの開発である。この本業エコに資源集中しなければ、自動車会社の未来はないだろう。環境経営は未来の顧客も大事にする経営なのである。

「環境はカネがかかるだけ」という経営者は、環境に目が向いていないばかりか、顧客に向けた経営すらもしていないと言わざるを得ないだろう。昨今の雪印集団食中毒事件や日本ハム牛肉偽装事件、三菱自動車のリコール隠し事件などの企業不祥事は、大手企業でさえ顧客に向き合っていないことの証拠である。

いま大事なことは、各組織がISO14001改定を機に改めて自分のマネジメントシステムを総点検し、顧客や利害関係者の信頼を高める体制になっているか否かを確認することである。そしてISOの原点である「顧客は誰か」「製品・サービスは何か」を問い直してほしい。それこそが「環境経営」の近道なのだから。