



Technology Transfer

# テクノファNEWS

## 環境マネジメントシステムの最新動向

合同会社グリーンフューチャーズ 社長 吉田 敬史氏

第14回テクノファ年次フォーラムにおいて行われた、ISO/TC207/SC1 国内委員会委員長 吉田敬史氏のご講演の要旨である。環境 ISO の現状、ISO における EMS 関連の最近の動きそして環境経営の進化について詳説され、特にサステナビリティ経営に向かう時期に乗遅れないよう強調された。「参加者 300 名」



合同会社グリーンフューチャーズ社長 吉田敬史氏

始めに今日の講演で用いる用語について明確にしておきたい。審査登録は第三者による適合性確認ということになったので「認証」と置き換えて話す。「環境 ISO」は ISO14001 認証制度のことである。「オルタナティブ EMS」は私の造語で、エコアクション21など簡易版、地域版 EMS を指す。EU では 14001 と EMAS がフォーマルで、それ以外の簡易版、地域版を 'less formal EMS' と呼ぶ。less formal は訳し難いので 'alternative' というくくりで説明する。SME は中小企業 Small and Medium size Enterprise のことで、後ほど詳しく説明する。マネジメントシステム MS、マネジメントシステム規格は ISO での用法である

MSS と表現する。

### ■ 環境 ISO の現状

**環境 ISO、10年の評価** 評価は様々だが、ポジティブな評価としては第一に環境パフォーマンスの改善、環境負荷低減への貢献がある。経団連の発表によれば温室効果ガス削減の自主行動計画は、2006年度は業界全体が90年度比絶対量で1.5%削減、過去7年連続で目標をクリアしたという。このまま行けば2012年までの5年間平均で90年度総量を超えない見込みで、自主行動計画は十分達成可能と見ている。環境パフォーマンスが実質改善されているのは間違いないだろう。京都議定書以前から経団連は地球環境ビジョンを出し、規制よりは自主的にやろう、信頼性や有効性を担保するため14001で環境管理システムを導入しよう、実質的な監査をやろうというメッセージを出していたわけである。

産業界がもし14001をやらなければどうなったかわからないが、14001は間違いなく環境負荷低減に寄与していると思う。そうした活動やレビューがなければここまで漕ぎつけられなかっただろう。その他にも企業内に環境意識が浸透した、企業から社会へ波及した、環境 ISO サービスプロバイダ産業が多数の雇用を創出した、そういう評価も当たっていると思う。

一方、ネガティブ評価としては形だけで実がない組織、認証費用が高い、法律違反や認証企業の

【講演】「環境マネジメントシステムの最新動向」 合同会社グリーンフューチャーズ 社長 吉田 敬史氏 … 1～6

【セミナーご案内】内部監査員コース、【業務フロー三次元ツールシリーズ】驚眼(わしみ)・J-SOX 驚眼 … 7～8

度重なる不祥事は最大の問題となっている。

海外では EMS の 10 年はどう評価されているだろうか。EU では 2002~6 年に EU 環境庁や UK 環境庁他が参画して 'remas' というプロジェクトが動いている。EMS と環境法令順守の関連性を実証評価することが目的である。結論は必ずしもすっきりはしなかったようだが、EMS はサイトのよい環境管理につながり、管理が徹底されたサイトはパフォーマンスも改善され、法令順守もいい結果になることに強い関連があると結論付けている。

同じ頃英国では、UK DEFRA(UK 環境・食料・地方省)が「EMS に関する政府ポジションステートメント」を発表した。「組織は、環境・経済両方の利益を改善する強健で、信頼できる EMS を構築すべきである。国際または国内基準に準拠し、UKAS のような認定機関にきちんと認定された認証を受け、法令順守に有効な EMS には相応の経済的利益が与えられるべきだ」としている。UK 環境庁 2005 年ポジションステートメントは「EMS は頑強で効果的であること。第三者認証スキームは法令順守と環境パフォーマンス改善に焦点を当てること。また各種認証スキーム間は一貫性を確保、最低限の力量基準の合意が必要。また地域版・簡易版がばらばらに動かないよう政府は UKAS を通じてウォッチすべき」と表明した。

これを受け UKAS は「EMS 認証の認定に関する意思表明」で、EMS が環境パフォーマンス改善に寄与するよう認証機関への影響力を行使すると言いつている。認証機関は ISO/IEC17021 に準拠することはもとより、加えて以下の力量が必要だと言う。組織の業態や環境側面の理解、EMS が法令順守、著しい側面に対応していることの確認、EMS が環境パフォーマンス改善と法令順守に有効に機能していることの確認である。そして計画未達成ならば EMS の要素にまで遡れと言う。認証機関への影響力を行使するといふかなり強いメッセージだと思う。

US EPA(米国環境保護庁)も 2005 年にポジションステートメントを出している。「EMS は組織の効率や競争力を強化し、様々なコミュニケーションやセキュリティ等重要事項のインフラになる。また EMS は法規制のニーズと執行を代替するものではないが補完ができる。特定の環境パフォーマンスレベルを保証するものではないが、適用次第で環境改善に大きく寄与し、その他の利益ももたらす」と言っている。米国も EU と同様「EMS は環境パフォーマンス改善、法令順守、発生源対策による汚染防止の実現に重点を置くべき」と言っている。US 環境保護庁は今後も、彼らの様々な政策の中でこれらの適用・評価を継続的に推進、率先実行すると断言している。欧米の政府当局は揃って環境 ISO 10 年のポジションステートメントを発表している。さて日本はどうか。

経産省も環境省も EMS に関わる環境政策や産業政策、位置づけ等に関する公式ステートメントは一切ない。6 月閣議決定した「環境立国政策」に僅かに環境管理という言葉が出てくる。「事業者の適切な環境管理の推進」という項目に、「公害防止管理ガイドライン等を踏まえた事業者の実効性ある環境管理を促進する。またエコアクション 21 を活用し、業種特性に対応しつつ中小企業に対する環境管理を促進する」というくだりがある。これが日本の環境立国政策、環境管理システムに対する全ステートメントである。欧米行政当局のしっかりしたフォローアップに対し、日本ではそのスタンスが若干欠けているのではないかと思うが諸氏はどう感じられるだろう。経団連と JAB の自主的な制度に行政は口を挟まない方がいいと言うのも分からないではないが。

日本の行政によるコメントはなかったが 2005 年の JAB 環境 ISO 大会で「環境 ISO 日本の主張とビジョン」が採択された。特に「制度に対する社会的信頼の重要性の認識」、「制度に対する信頼の維持・向上に向けての関係者の努力責任」、具体的行動として「制度の公共性の自覚」、「信頼性を損なう行為に対する厳正な対処」などが打ち出された。JAB のポジションはこの時点で表明されていたのである。

**環境 ISO の信頼を揺るがす事案発生** 2005 年、鉄鋼 A 社の長期にわたる排水データ改ざんから金属 B 社、建材 C 社、有機製品 D 社、石油 E 社と次々不祥事が露見。翌年環境省、経産省は「公害防止に関する環境管理のあり方」検討会を持った。改ざんや偽装の背景には公害防止関連業務の重要性に対する認識低下、責任ある工場長や本社環境部門が現場を把握していないこと、企業として PDCA が回っていないことを指摘した。不祥事を起こす企業は自治体とのコミュニケーションもうまくない、閉鎖的体質で教育もできていない、だから本社が経営リスクとして認識し対応せよということである。検討会の報告書(07/3)は公害防止ガイドラインと位置づけられている。よく周知して環境管理の実質的 PDCA をしてくれとは、環境 ISO の関係者としては今更情けない気持ちになる。

数ヶ月後、今度は製紙業各社の大気汚染防止法違反、データ改ざんが発覚。環境省は「効果的な公害防止取組促進方策検討会」を急遽発足させた。自主的取組が無理ならば大防法、水濁法などの規制強化もやむなしと一歩進み出している。3 月にガイドラインが出されて半年、行政はその周知にどれだけ努力したか。機会あるごと審査員の人にガイドラインの存在を知っているか尋ねてみるが、知る人は 1 割以下だ。法律や条例の改正の情報は持っていますが、ガイドラインを知るルートはないのか。審査機関も研修機関も考える必要があるだろう。

今、環境 ISO の課題は山積している。地球温暖化は待ったなし、パフォーマンス改善やコンプライアンスへの社会の期待は大きい。制度への懸念もある。改ざん、偽装という不祥事、期待と現実のギャップ拡大、認証組織の伸び率低下、審査員登録の頭打ち等。様々なオルタナティブ EMS の拡大は ISO の 1/3 に迫る。久保氏が指摘されたターニングポイントという認識は私も同感である。環境パフォーマンスもある程度改善した。認証制度の信頼確保に JAB も頑張っているが実効はもう少し先だろう。こうした危機的状況の下で制度の持続的発展のために何をなすべきか。これが環境 ISO の現状認識ではないか。

## ■ ISOでのEMS関連の最新動向

14001 改訂はまだ少し先になる。ラベルや LCA いろいろやったが今いち生きてない。TC207 の求心力が低下した。ISO 規格に対する失望感も些か感じられる。しかし欧米人は結構しつこく気長に動くのである(笑)。今 ISO 全体の課題としては、一つは国際標準化のメリットを小企業にどう取込んで行くか。二つめ、MSS(MS 規格)全体の整合化問題。MSS はもう沢山という話は多いが、第三者認証用のアイテムが 10 件以上目白押しである。三つめ、サステナビリティへの戦略的対応。これは環境だけではなく社会、経済含めたトリプルボトムラインの領域におけるサステナビリティに、ISO 規格を如何に合致させていくかという長期戦略である。

TC207 の動向ということで、①中小企業に対する EMS の段階的適用指針の開発、②9001 と 14001 の整合化、③環境マネジメントからサステナビリティ・マネジメントへ動き出したプロジェクト、この辺の話をしたい。また、様々な新規格が TC207 北京総会で提案されているので含めて紹介しよう。

**① EMS を SME に普及させる** 発信源の EU は環境、産業、雇用など社会政策全ての面で中小企業のウェイトが高く 'Think Small First' が柱になっている。様々な民族がいて、人物金が自由に出入りする。中小が産業競争でも環境対応でもしっかりやってくれないと EU のアイデンティティや社会が崩壊してしまうということで彼らを重視するのである。

EU の私企業は 2,300 万社と言われ、その 99% が 250 名以下の SME である。10 人未満マイクロ、50 人未満スモール、50 人以上ミディウム、特にマイクロ、スモールに対して気を使う。中小起因の環境汚染は EU の 7 割に責任を持つと言われるが、EU では規制の執行力が弱い。環境負荷を下げる活動を中小が自らしてくれるよう政策的に取組まなくては行けない。

EU の 'formal EMS' 認証取得事業所は 0.5% 未満。'04 年 EU 企業総局はグローバルマーケットに置いていられないために「SME に EMS を普及するた

めの公共政策」ベストプロジェクトを起こした。各国政府と中小企業者団体 UEAPME が協議、EMS を普及するプッシュ及びプル要因、インセンティブや補助金、人的支援方法などを検討した。その一つが EMS 導入のための 'less formal approach' である。

マイクロも含めて初めは簡易版を利用し普及、最終的に formal EMS に持って行こう。審査員やコンサルも中小対応の訓練をしよう。また次の改訂時には EMAS にも段階的アプローチを制度として盛り込むことを含め、CEN 欧州標準化委員会は段階的適用の指針を作るよう提案、これが 14005 につながる。

'less formal approach' は、中小のエントリーレベルのニーズだが、市場が混乱しないか、非公式な EMS で社会に信用されるか、高い安いはどこが違うのか、懸念はいろいろある。認証規格ではないと言うが逆に、やる以上自分たちはどの段階まで行ったということ認めて欲しいニーズもある。また欧州全体としては段階的プロセスも標準化して行きたいという思いもある。

英国は BS 8555 を使った仕組みがあり LRQA などが段階的承認のサービスを提供する。それを UKAS が認定するのである。JAB では難しいと思うが、UKAS はそうしたローカルな制度も認定している。その他の簡易版だが、Eco-profit(オーストリア)、Eco-Lighthouse(ノルウェー)、Eco-mapping(ベルギー/INEM)などがある。また簡易版の中にも Triple Certificates(スウェーデン)という統合型もある。ドイツは 16 の簡易版があると言われている。

小さい会社としては品質も労働安全も一括でやりたい。統合型はむしろ中小にこそニーズがあると思う。残念ながらコンサルや審査員、監査員には統合型をきちんと認証や審査の出来る人が非常に少ない。欧州ではそうしたことも議論されている。

**ISO 14005 策定** EU 委員会は CEN (欧州標準化機関) に段階的適用の欧州規格開発を指示したが、CEN は ISO での指針作成の新規作業提案に切替えた。米、加など反対 7、日本ほか賛成 24 で 14005 策定作業がスタートした。14005 は「EMS の段階的適用の指針」と呼ばれるが、実は冠に「環境パフォーマンス評価の使用を含む」がついている。

14001 がないパフォーマンス評価が何故 14005 につくか、ここがポイントである。中小に厳しいとも見えるが、彼らには「仕組みは出来た…」という状態には耐えられない。パフォーマンスの結果が重要なのであって、最初からパフォーマンスを把握して環境を改善した、エネルギーも廃棄物処理費も下がったと結果が出る EMS でないと乗ってこない。そういうロジックで「環境パフォーマンス評価の使用を含む」のである。また Scope の「統合的な指標に対する指針も含む」も中小だからこそ統合化して提供し

ようという考え方である。

適用範囲は当初の「全組織」が「特に中小企業に段階的に適用する指針を提供する」になり、更に「パフォーマンス評価技法の使用を含む。適切な場合にはEMSと他MSとの協調」とも踏み込んでいる。一応、中間段階では認証できないとしている。

14005、CD1 原案は 129 頁で整合性がなくコメントも多かった。中小向きにやり直すことが北京会議で決った。事務局は 2010 年春発行を望んでいるが非常にタイトである。

進展中の 14005 のイメージだが、大きく 2 つのパートに分かれる。前段のモジュール A は日仏で支援している。始めから 14001 に取組むことはせず、省エネ、廃棄物削減、化学物質管理など各企業のニーズに対応するテーマを上げる。経営者はきちんとコミットメントし、そのテーマを PDCA で回しレビューをし成果をきちんと出す。PDCA の構造やマネジメントが有効だと経営者が気付くまでやる。いやならそこで中止、更に取組もうという人は後段の「EMS 段階的適用指針」に移行する。

適用指針の「実施項目」は当面 16、14001 要求事項 PDCA に概ね沿う。各実施項目を数個のセル(細目)に分け、実施項目を左から 1、2、3 とやって行けば出来上がる仕組みだ。実施項目に「実行の手引」を付ける。トータルで 34 頁くらいに抑えたい。表形式のため頁数は減ったが、中小の人が分かることが鍵だ。

**② ISO/MSS 整合化問題** 整合化の動きは TC207 スタート時から TC176 と JCG(合同調整G)で話し合われてきた。'94 年以降、OHSMS の MS 規格化提案、14001 が完成、一般マネジメントシステム規格(GMS)提案、9001:2000 改訂作業と慌しかった。その頃 ISO は MS 規格や提案がバラバラ出される状況に初めて認識を持ち OHSMS、GMS はひとまず却下、環境と品質の整合化に TAG 12 を設置した(97)。私も日本産業界代表で参加したが翌年の TAG12 報告は 14001、9001、19011 の現フレームを規定したものである。EMS と QMS は両立性を向上させるが別規格のまま置く。監査規格は環境と品質を統合する。改訂は同期化しかつバリューチェーンでの整合化をはかる。更に今後 17011、17021、IAF や CASCO を縛るようなものも含めて整合化を図るべしという答申であった。

TMB はその報告の履行を指示、執行監視機関 SIG が設置され私も 9 年参画した。その後 9000:2000 改訂、14001:2004 改訂と更に整合性は高まったと思う。ただ根源的な用語の定義など不整合は残ったまま、後で合わせることは経緯もありなかなか難しい。

ところで ISO や IEC の規格作成の指針にはプロセ

ス、投票方法、提案書式などが決められている。これを補う形でガイド 72:2001「MSS の正当性及び作成に関する指針」が発行された。規格作成前に正当性や市場性があるかを評価する手続きを踏む。また両立性を確保するため「MSS の用語、構成、共通要素の手引」の章ではプロセスアプローチと PDCA モデルを推奨する。食品や情報が大体同じ形になっているのはそのせいである。

ISO14005 の構造(設計仕様案)

モジュール A  
(プロジェクトベースの PDCA)

+

表形式の EMS 段階的適用指針

セル=実施内容の細目

実施項目 1	細目 1	細目 2	細目 3	細目 4
実施項目 1 に関する実行の手引				
:				
実施項目 16				
実施項目 16 に関する実行の手引				

PD,C,A に対応するグループ区分をつける

+

SME での適用例の記述(PDCA 単位)

全体で 34 頁目標!  
実施項目当り 1 頁

ISO/MSS は更に拡大する。今 9001 と 14001 を中心に 9001 には自動車、医療、石油などセクター QMS がある。労働安全は ILO が「ISO 化はノー」と言ったので外れるだろうが OHSAS レベルでは残ると思う。

リスクマネジメント WG からは間もなく ISO31000 指針と用語が登場する。システム規格ではないと言うが PDCA とプロセスモデルでマネジメントの仕方が述べられている。

セキュリティ SAG は提案も議長も米国。速やかに ISO 化する戦略グループ、第一弾 TC8(船舶海運技術)で 9 月 28001 が発行された。9.11 以降のテロ対策は米国国内法と米軍で守れるものは限られている。国際法も至難ということで国際標準でテロ対策に関わるよう整備された。港湾や船のセキュリティを記述した第三者認証規格である。但し、よく読むと対象は船に限らずあらゆる陸上交通、航空、運輸物流関係、サプライチェーンに適用可能なようである。この審査登録制度が出てくると、米国の要求次第でいろいろ影響が出そうである。既にドバイ、バンクーバーが認証を取得したそうである。TC223 は社会的セキュリティ。事業継続プラン BCP や緊急時対応のガイドラインや認証用規格を開発する。

組織のマネジメントは一つ、これ以上無制限に MSS が増殖してはたまらない。'04 年、TMB は 'AHG on MSS' を設置、MSS の戦略策定と開発のあり方を諮問した。AHG は 'ISO's Further Involvement in

MSS-A Strategy for the Future' という報告書を提出、TMB は総てを是認し即実行に移した。新たに **SAG-MSS** (MSS に関する戦略諮問グループ)と、**JTCG**(合同技術調整グループ)が設置されている。SIG、AHG on MSS は解散、JCG、JTG、CSG 等は一時停止、環境と品質の整合化活動は一時棚上げとなった。

**MSS 整合化推進拡大の新体制** **SAG-MSS** は戦略、将来のあるべき姿を検討する。今年、道路交通安全 MS(スウェ)、エネルギーMS(米)といった新規作業提案が出て来たが、これらについては新たに TC を作ってやるのがほぼ確定した。SAG は Guide 72 により市場性、正当性を評価して行く。

**JTCG** は、実務部隊として MSS の基本形を作ろうとしている。ここには TC176、TC207、TC8、JTC/SC27、TC34 が入って、MS の用語や基本構造やコンセプトを共通化する話し合いを進めることとなった。

ISO は MSS について力を入れているが、一方で MS が増殖している。そこに「MS(マネジメント規格)と MSS(マネジメントシステム規格)」という問題もある。例えば CSR26000(社会的責任)は MS で、MSS ではない。ISO31000(リスク)は MS で、MSS ではない。微妙な話だがこのまま認められると整合化の作業も結局ザルになってしまいそうな危惧が残る。因みに 31000(リスク MS)は'09/6 発行予定、JIS にもなるだろう。マネジメント規格だと言いながら枠組みには PDCA、管理のプロセスがしっかり規定されている。然らばシステムとは一体何なのか、この疑義については声を上げて一向に議論にはならないのである。

さて、新体制の影響で 14001 の次期改訂が不透明になった。本来環境と品質の整合化はすんなり行くはずだったが JTG の活動中止で再開の目処はない。全面改訂版 14001 と 9001(共に'2012)も分からない。最悪で 3 年位遅れ、2015 年にずれ込みそうである。

### ③ ISO でのサステナビリティへのフォーカス

ISO 戦略計画 2005~2010 は「持続可能な世界のための標準」である。'07/9、ISO ジュネーブ総会には加盟 157 カ国中 125 カ国(過去最大)が参加した。今年のテーマは「エネルギー効率と持続可能な開発そして公共政策の促進役としての ISO 標準」、ISO 全体の最大関心事は気候変動、中でもエネルギー効率、持続可能な開発、規制の中で付託される公共政策、その促進役としての ISO なのである。

今春 TC176、TC207、CSR/WG の議長らが TMB に、持続可能性に関する戦略諮問委員会 SAG を設置することを提言した。TMB は検討中だが、TC176、207、CSR はそれぞれサステナビリティに関わるので、一緒に総合調整しようという話が進んでいる。

TC207 は北京総会で持続可能性マネジメントに移

行する画期的提案を決議した。従来 TC207 直下にあった CDM、排出権取引に関する WG を全廃、新たに SC7(気候変動)を設ける。決定前だが、環境効率の標準化(スウェーデン)、マテリアルフローコスト会計(日本)、砂漠化防止マネジメントのための規格(中国、エジプト、スペイン)、これらの AHG 設置が根回しされている。今後砂漠化防止、土壌浸食防止領域の規格化開発にも TC207 が絡んでいく予定である。

### ■ EMS と環境経営の進化に向けて

気候変動や持続可能性ということが世界の政治経済に非常に大きいインパクトを与えており、ISO としてどう向き合っていくか重要な時期にある。今後の経営のスタンスについて私見も含め述べてみたい。

経団連の「地球環境憲章」以降始まった自主行動計画だが始まりは官主導、業界に対する通産省の環境ボランティアプラン作成要請であった。当初 14001 がプラン実行のインフラと位置づけられ、以降も京都議定書・リサイクル法・PRTR 法・製品環境規制など政府が深く関与してきた。また'04 年の改訂で製品関係、影響を及ぼせるところ、サプライチェーン、LCA など視野を広げて来ている。

残念ながら不祥事が続きこれを契機に経営者は廃棄物問題を工場任せにせず経営リスク、ガバナンスとせよと経産省がガイドラインを出したのは数年前だ。一方で民間は法規制がなくても環境報告書を出し、環境会計をやり、SR にも自主的に取り組んでいる。企業統治、内部統制は政府関与かも知れないがそれも含めて、SR や統合マネジメントの話が自主的に進んでいる。不祥事問題もあったが日本産業全体としてはこの 10 年、環境経営をかなり深化し拡げてきた。急速な変化だったと思う。昨今の環境を取巻く話題としては環境問題の深刻化、ゴア氏の活動、IPCC 報告、洞爺湖サミットなど枚挙のいとまがない。山本教授(東大)は「今や温暖化地獄、議論している時ではない」と言われるが、気候変動を憂う人もいれば関心の薄い人もいる。しかし間違いなく市民の身体と心に直接響く問題になっている。

企業の社会的責任の話も膨らんできた。SR 規格は間もなく CD になるが一段と話題になるだろう。環境や品質だけではなく偽装問題はじめ不正経理の話も含めて、企業経営に対する信頼性が問われている。こうした中で今後、守りだけではなく環境共生型の新たな価値創造やイノベーションが求められてくるだろう。ここに焦点を合わせてマネジメントシステムの有効性と信頼性をより深めた形で発揮して行かなければならない。EMS を省エネ、廃棄物などという狭い範囲で考えていると未来はないと私は思う。

政府は'08 年に洞爺湖サミット、'10 年に生物多様性国際条約提案国会合をやると言っている。持続可能性の回復に向けて気候変動は最大の問題で、バリ

会議のあとポスト京都議定書の話が非常に大きくなると思う。生物多様性の話も環境省の今年の改正の中で環境報告書ガイドラインに新項目として組込まれたが、日本の産業界は非常に不得手なところでどうアドレスしていくかが問われる。更に資源管理、汚染防止については EU 発の製品環境規制がかなりのインパクトになる。いよいよサプライチェーン全体にわたって今までにはなかった管理システムを作らなければならない。EU 発とは言えほぼ国際規制である。これからどうなっていくだろうか。

持続可能な発展のための世界経済人会議 WBCSD は'90年代の半ば、「2050 グローバルシナリオ」として非常にマクロなシナリオを出した。FROG(ゆで蛙)、GEO POLITY(地球政府)、JAZZ(ジャズ)という3つのストーリーである。'FROG'は、世界の産業界はCSRだ環境優先企業だ、いろいろ言っても結局対応が遅れ地球環境が崩壊してどうにもなくなる最悪のシナリオ。'GEO POLITY'は、やはり国際的な強制力がなければだめで国際条約や世界規制で持続可能性を回復して行くというシナリオ。但し産業界は元気がなくなり非効率な暗い時代になる。産業界はやっぱり'JAZZ'で行こう。指揮官(者)はいなくても自然に盛上って俄然求心力が付き、そして持続可能性を自主的に回復して行く。このシナリオを如何に実現するか。以前、JAZZのためにTC207は楽器としてのLCAやラベルを揃えた。しかし上手く使われなかったため、ISOは公共政策規格面を強め、ややGEO POLITY側に片寄り各国政府や国連、WTO等との連携強化を模索している。

私は環境起源のトリプルボトムラインと、グローバル化起源の多国籍企業行動指針などが一緒になって(C)SRとして合体してきたのではないと思う。今はSRの関心が高く、企業は'08/3に向けてJ-SOX法対応に取り組中である。経産省の内部統制のモデルも、COSO ERM(米)モデルも、内部統制は所詮内向きである。SR視点もなくはないが、ビジネスエクセレンスモデルとしては非常に弱い。恐らく内部統制からはイノベーションは生まれまいであろう。

然らばビジネスエクセレンスモデルとは何か。企業は人、物、金を社会や地球環境から提供を受け、その代価として製品や価値を返して行く。だから社会や地球環境との関係性、特にステークホルダーとの関係性をもっと見つめて、彼らの関与の下でマネジメントしていくのが正しいあり方ではないか、この考え方が「関係性マネジメント」の視点である。

企業はステークホルダーの理解と信頼を得るため、SRや環境活動をやるという。理解と信頼を得るためであって自分が主役になっていない。もっと一緒に対話して、一緒に働いて、一緒に学び合うという関係を構築していかないと、本もののSRや環境対応

は難しいのではないかと思う。SR規格にある「利害関係者との約束」の考え方はそこに行き着くと思う。

'07/6、「環境立国戦略」と「イノベーション25」が同時に閣議決定された。環境立国戦略には重点的に着手すべき8戦略とあるが、誰が何をするか述べられていない。仕組みについても公害防止ガイドラインによる環境管理とエコアクション21の普及、その程度のことで浅薄で貧弱だと思う。「環境立国戦略」はイノベーション抜きでは迫力がない。一方、イノベーション25は必ずしも環境だけではないが、従来の延長ではなくそれなりの意味がある。「実行の仕組みと深い認識」が鍵となるであろう。

環境経営を考えるならば、企業は巨大な課題を解決するための知識、情報をスパイラルアップして行かなければならない。顧客は最大の利害関係者、サステナビリティだエネルギー効率だと次々要求を出してくる。日本企業は今でもそれに応える中でイノベーションを創出していると思う。しかしもっと積極的に利害関係者を広げ、意図的にエコイノベーションを起こして行くこと。更に好循環を促すようなMSの探求と運用をやって行かないと、この先急速に時代遅れになってしまうであろう。

今は環境経営と言われているが、この先はサステナビリティ経営である。両者には制度的にも、技術的にも、精神面でも大きなギャップがある。これを克服するにはあらゆる面でイノベーションしなければならない。PDCA程度の変化ではだめである。イノベーションを起こせる人を作るには方法はいろいろあるだろうが、ヒントとして申し上げておく。

野中先生(一橋大)は10年前に「知識創造企業」の中で「暗黙知」と「形式知」の変換について書かれた。様々なイノベーションの成功例をレビューした上で、「知識スパイラルモデル」を提示されている。知識スパイラルとは、場づくりで異質の知を共同化し、対話の中で知識が表出化し、異質の知が連結されそれぞれが行動に移すことで学習し内面化すると言う。

今春、先生は再び「イノベーションの作法」という面白い本を出された。「ラーメン博物館はなぜ成功したか」、「北の屋台市場はなぜ成功したか」、こうしたイノベーションを調べたらそこには「イノベーションの作法」があったと言う。

1.善い事をする気力、2.本質を見抜く直観力、3.共感を生む場づくり、4.清濁併せ呑む政治力。4.はちょっと難しいが(笑)、これがイノベーションの鍵だという。ISO関係者で「イノベーションを仕掛けられる人」にはこの4つ、「気力、直観力、場づくり、政治力」が重要ではないか。サステナビリティ経営へのギャップを乗り越えるイノベーションが重要だということ再度強調して話を終わる。 【拍手】