

## 第4回 見えない呪縛を解き放て

### 見えない呪縛

ISO14001の改善に着手しようとする事務局担当者、ISO14001のシンプル&スリム化について意見交換を始めると、次のようなケースに出会うことも多い。

環境側面調査は、個々の事務事業を詳細に調査し、評価しなければならない、と思っていた。法規制等の調査は、環境側面調査等と別に実施するものと思っていた。  
ISO14001規格に書いてあるので、管理職研修や全職員研修等を専門機関に依頼してやってもらっているが、毎年、「地球環境問題」と「ISO14001規格解説」、「自治体での環境活動のあり方」のような話ばかりで、代わり映えせず、受講者の反応も悪い。

例えば「4.3.1 環境側面」は、環境側面を特定する手順、並びに重要な環境側面(一般に「著しい環境側面」と言われている)を特定する手順を確立することが求められているが、「個々の事務事業を詳細に調査すること」が求められているわけではない。地方自治体の中には、環境基本計画を策定しており、そこでは、当該地域の環境全般についてのしっかりとした実態調査とその評価に基づき、地域の環境保全と創造に資する施策事務事業を選択しており、4.3.1 環境側面の要求事項に適ったものでもある。つまり、「環境基本計画に示されている施策事業に係る事務は全て著しい環境側面」としておけば、ISO14001の中で環境側面調査や評価を行う必要はないし、既往の事務執行と重ねて取り組むことにもなる。

また、「4.4.2 力量、教育訓練及び自覚」は、職員研修の目的を明らかにし、目的を達成するための効果的な研修を組み立てて実施することを求めているが、毎年のように、地球環境問題を説いたり、ISO14001規格を解説することを求めているわけではない。形式的な研修よりも、環境目標等の設定の場を環境研修の場とすることも可能だろう。例えば、新年度の環境目標等を設定する際に、上席者(課長等)は、職員を対象に職場集会(会議)を主催し、前年度の成果と当年度の取組に関する首長の思い(マネジメントレビューレポートに書いてある)を伝える。その上で、上席者は、当年度の環境に係る取組の基本的なスタンスを示し、職員全員で環境目標等の作成のための討議を進めるべく集会(会議)を進行することで、効果的な環境目標等を設定することができ、これこそが環境研修の場となるので会議記録が教育研修記録にもなる。

例えば、4.3.1 環境側面に関しては、「公共工事は環境保全を目的に設計されるものの、施工段階では重機を使うこと、による騒音・振動が激しい事は、衆目の一致するところであるから、全ての公共工事を重要な環境側面として特定しておこう」とか、「全庁共通のエコオフィス活動は、ISO14001での取組のフラグシップとして、重要な環境側面として特定しておこう」なども考えていけば、調査や評価はシンプルなものになる。もちろん、これまでいろいろな審査機関の方々と接してきたが、一度も問題視されたことはない。

ISO14001は、あらゆる国の様々な組織を対象とした世界標準である。故に特定の人たちにしか解釈できないような難解なことや、特定の地域や組織に有利になる要求事項はない。むしろ、「誰もが実施し得るところ」しか、世界標準にはしていない。ISO14001に基づく取組を難しくしているのは、当該自治体自身だ。

疑いもなく、できないと思ってしまう。そんなことをしたら、だめだと思ってしまう。そこに問題がある。当初より、出来ない、だめだと「見えない呪縛」に縛られていては、何の改善もできず、年度毎の組織改変に応じた管理文書類の改訂に留まってしまう。

### 継続的な改善もタイミングが重要

地方自治体に限らず民間企業でも、時の経過と共に、働く人の顔ぶれが替わり、社会経済環境の変化が事業や施策のあり方をも変えるわけだから、当然、マネジメントシステム(経営や組織管理の仕組み)も変える必要がある。

しかし、人や社会経済の変化は、予測不可能であるため、マネジメントシステムの改善や改革は、若干のタイムラグ(早い時もあれば遅い時もあるが)をもって実施される。

特に賃金や人事考課などの人事制度や執行成果を測る行政評価制度は、評価基準に社会性などが含まれることがあるため、社会経済の大きな変化の結果を受けながら改善や改革を進めるため、そのタイミングは遅れがちになる。逆に、マーケティングシステムや目標管理制度などは、直感を含め変化を予測し計画を組み立て易いので、事が起こる以前にシステムを変更することができる。

地方自治体の場合、縦割り型組織で一体感に乏しいことや予算編成サイクル、あるいは議会や上位団体、近隣など、様々な関係があるため、比較的ゆっくりとした改善や改革が進むため、民間との比較の中で、時として改善改革のスピードが遅いなどと言われることもある。

ISO14001 は、環境版の目標管理制度のようなものなので、あまり遅れることなく、実施できるはずなのだが、ISO14001 の仕組みを改善すれば、審査に合格した時の仕組みと異なるものになったら、上手に説明できなくなるかも知れない、という第三者審査制度に係る不安心理が、「改善の手」緩めてしまうのかも知れない。もっと直裁な事と言えば、認証取得当初の事務局はISO14001 に関する様々な勉強を経てから取組むことができたのに、その後の人事異動で事務局に入った職員にはあまり勉強する機会もなく、改善や改革の必要性を感じつつも、ISO14001 規格を踏まえた改善や改革が容易ではなかったというケースも少なくないようだ。

いずれにしても、導入後数年を経ても、導入当初の枠組みのままに ISO14001 を運用している自治体では、制度疲労を起こして当然の状態になっていると言える。既に改善や改革のタイミングを逃しているのだから、早急に既往の仕組みのシンプル&スリム化が必要だろう。

### ACボタンを押して

前の人が使ったままのコピー機を使うと、前の設定のままコピー機が作動し、余分なコピーが出てきて失敗する人が多い。このため、エコオフィス活動の一貫として、コピー機を使う前に必ず「AC(オールクリア)ボタン」を押すことにしている自治体も多い。

昔、アメリカのカーター前大統領がジョージア州知事時代に始めた『ゼロベース予算制度』は、前例踏襲型の予算編成をやめ、全てをゼロベース、つまり、なかったものとして再度予算を組む方式であり、その後のアメリカでの財政再建に大きく貢献したと言う。

「できない、だめだ」と思ってしまったら、何もできない。改善や改革を進める際には、ACボタンを押して、ゼロベースで取組むことから始めよう。

(平成 18 年 7 月 知識経営研究所代表 鈴木明彦)

### お問い合わせ

#### 株式会社 知識経営研究所

〒106-0045 東京都港区麻布十番 2-11-5 麻布新和ビル 4F

TEL: 03-5442-8421 FAX: 03-5442-8422

<http://www.kmri.co.jp> e-mail: [info@kmri.co.jp](mailto:info@kmri.co.jp)