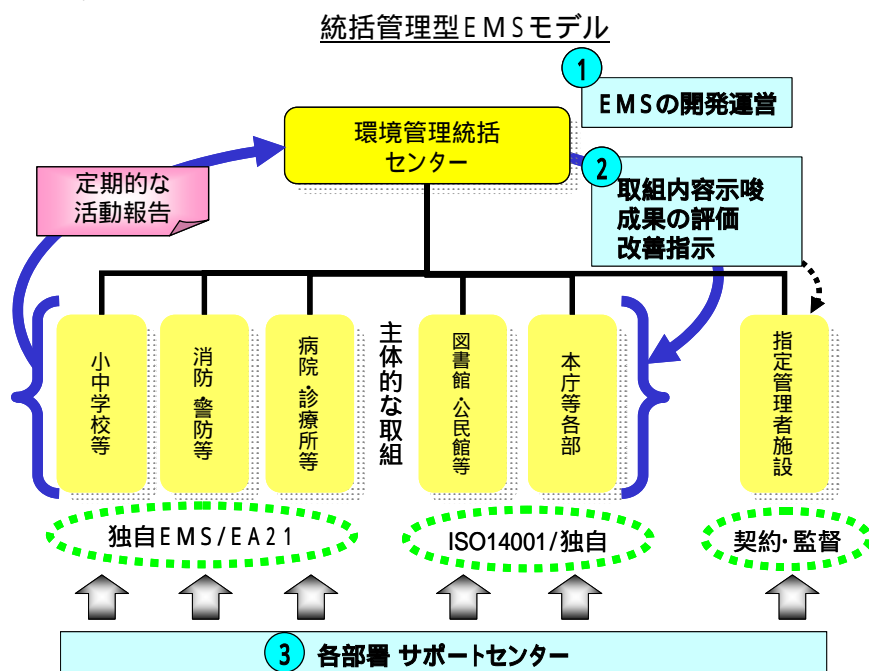


## 第11回 問われ始めた事務局の役割

本年度の地方自治体のEMSに関する全国調査によると、ISO14001を採用している団体でも、その対象範囲は本庁舎等に限定し、本庁以外の施設・事業所では温暖化対策実行計画に基づく全庁共通のエコオフィス活動を実施しているところが多かった(本調査の概要については、別途ご紹介したい)。しかし、本庁舎以外の施設・事業所等には、小中学校などの教育施設や、下水処理場や浄水場、病院や診療所、清掃工場、消防署、保育園や福祉施設、図書館や公民館など特徴的な施設で事業を執行しているところも多く、当該施設や事業の環境特性を踏まえた当該組織らしい取組や環境法令遵守の徹底が課題となっている。仄聞するところでは、エコオフィス活動を実施している出先事業所等での環境法令に関する誤解(法令違反?)は、少なくない。

また、EMSを取組んでいた施設・事業所等が指定管理者制度の対象となった場合、EMSの適用範囲から離れてしまうケースや協力要請するのみで管理監督が脆弱になってしまうケースなどもあり、指定管理者制度の普及は、EMS推進上は課題のひとつになっている。更に、合併した市町村では、これらの問題が輻輳しており、課題解決を難しくしている。

このため、現在では、全庁を1つのタイプのEMSで管理せず、本庁舎等では率先実行計画と環境基本計画の進行管理、教育委員会が所管する小中学校では学校版ISO、下水処理場では法令遵守の徹底、病院では病院機能性評価制度の中での取組など、組織特性や施設等の環境特性に依拠した取組に相応しいEMSを構築し、これらを統括管理する統括型EMSへの高度化が始まっている。



例えば、環境マネジメント大賞を受賞した埼玉県所沢市は、本庁舎、清掃工場、消防署の3ヶ所でISO14001の認証を取得し、病院等の環境負荷の大きい施設では、ISO14001に準じたEMSを運用し、図書館等の出先施設では簡易版EMSを運用、小中学校では所沢市独自の“学校版ISO”を導入し、子供向けには“キッズISO”を展開している。そして、各所各様の取組は、内部監査で統制されている(学校と子供向けには別プログラムがある)。このような先駆的な取組を実践している所沢市だが、そのユニークさの本質は、長い年月をかけて培ってきたその組織文化

にある、と筆者は考えている。所沢市では、20年ほど時間をかけて自主的研究会を奨励してきたため、職員同士の意思疎通が円滑で情報連携が計られている。だから、行政計画を組み立てる際も、他の行政計画との関係を考慮した内容にしてあるし、策定年次も整合させるなどの配慮がある。ISO14001 に取組んだ際にも、職員の素直な意見が多数出て、それらの意見に基づき、自発的な取組が始まり、今日のような形ができあがっている(詳述できないのが残念)。

また、長野県上田市のように、合併前の旧市町村の一部で ISO14001 の認証を取得し、別のところでは ISO14001 の自己宣言を行い、小中学校や保育園の一部で上田市独自の “学校版 ISO ” を導入しているところもある。現在では、バラバラになっているようにも見えるが、昨年3月の合併であることを考慮すれば、仕方ない面もある。何よりも第三者監査方式の自己宣言では、市長インタビューの時間もあり、市長の口からも(手元原稿なしに)、今後の環境管理の方向性が語られているので、しっかりと対応ができるだろうと思う。市民監査員のインタビューも3年目ともなり、節度ある語り口でしっかりと核心をついた質問ができ、行政と市民が一体となって EMS を運用しているように見えた。

統括型 EMS では、各所を統括する事務局の「EMS 開発機能」、「統合管理機能」、「部門支援機能」の3つの役割を明確に区分し、機能強化することが重要となる。

例えば、従前の単一 EMS から統括型 EMS に拡充するためには、EMS 開発機能の強化が必要となるが、今まで何ヶ所かの自治体で EMS の抜本的改善や改革を支援してきた経験から言わせて貰えば、地方自治体の場合は、既往 EMS の抜本的な改善改革は容易ではないと思う。文言の修正や組織変革に伴う改善など必要不可欠な変更は簡単にできるのだが、仕組みの変更になるとそうはいかない。良かれと思って既往 EMS の過重な取組をシンプルに変更しようとする、「今のやり方は確かに手間がかかって大変だ。しかし、せつかく覚えたやり方を変えられると、新しいやり方を覚えなければならないので面倒だ。」という主旨の意見を頂戴することが少なくないからだ。改善改革を推進する立場からは、なんで? という感じだが、地方自治体は、良くも悪くも無謬性を旨とする組織であり、良かれと思ってつくった EMS は最善であるという考え方から、これを改善変革することは、過去を(前任者を)否定することであったり、これまでの経緯を無にする行為と誤認されることが多いからだと思う。ともかく、仕組みの変革を進める場合には、「移行計画を策定し、庁内合意の上で進めること」が重要になる。移行計画では、統合型 EMS の仕組みや移行スケジュールだけでなく、統括型 EMS の導入目的と期待効果、特徴、ISO14001 等のガイドラインや第三者評価制度の有無などを明示することになる。

また、統括管理型 EMS では、各所属の実情に応じた多様な EMS を統合するために、各所属の自由裁量と環境政策面での取組指示や指導・助言等を適切にバランスさせることも、統合管理型 EMS の特徴だ。例えば、某市町村では、各部門が指定期日に報告書等を提出しなかったら、何度も督促すると言っているが、そこまでやる必要があるだろうか。もちろん、指定期日に適切な報告がなければ、これらを取りまとめる事務局としては困る。しかし、一度督促すると、各部門では、次も督促があるだろうからそれを待とうという指示待ち型の無責任の構造に陥り易いし、逆に何の手も差し伸べないとうまくいかないことも多くなるので、微妙な距離感が必要になる。

いずれにしても、統括管理型 EMS では、従前以上に、事務局はどのような立場で何をすべきかを明確に組み立てておくべきだろう。

(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**

〒160-0005 東京都新宿区愛住町 23-2 ベルックス新宿ビル 2F

TEL: 03-5368-5464 FAX: 03-5368-5465

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