

第5章 多様化するマネジメントシステム

5-1 ローカルスタンダードについて

本論文において、ISO9001、ISO14001 について分析してきたが、効果や問題点が浮きぼりになった。

その対策の一つとして、近年では、ローカルマネジメントシステムが制定されている。現在のところ、品質のローカルマネジメントシステムは制定されていないが、新しい環境マネジメントシステム（KES、LAS-E、エコアクション 21、エコステージ、IES）を追及しようという流れが起きている。そのような中、ローカルマネジメントシステムの先駆けとして発行された、KES、LAS-E のマネジメントシステムと ISO14001 の比較を行い、相違点を明らかにし、先行事例を含めて ISO14001、KES、LAS-E の問題点について言及する。

5-2 KES、LAS-E の概要

KES とは、京都・環境マネジメントシステム・スタンダードの略で、1997年 12 月に開催された「地球温暖化防止京都会議」を機に、行政・民間団体・企業・学識経験者等が中心となり設立した「京（みやこ）のアジェンダ 21 フォーラム」内にある企業活動ワーキンググループが作成した京都版環境管理認証制度である。

KES の認証取得の目的は、環境問題に関心を持ち日常的に KES に取り組むことで環境負荷を低減することにある。あらゆる規模の組織（企業・自治体・学校・家庭等を含めた団体・個人等）に適用でき、規格の内容や表現が他の規格と比べて比較的平易で取り組み易いことが特徴といえる。

難易度は、2 段階のステップがあり、ステップ 1 は環境問題に取り組み始めた段階、ステップ 2 は将来 ISO14001 の認証取得を目指す段階であり、ステップ 2 の継続が ISO14001 に繋がる。

LAS-E とは、環境自治体スタンダード（Local Authority's Standard in Environment）の略である。

2002 年頃から ISO 取得の高額な費用等から取得に踏み切れない自治体もあり、複数の自治体から ISO に頼らず環境マネジメントシステムを構築

したい等の声で作られた自治体ネットワーク組織の環境自治体会議によって作成された。

LAS-E は「環境配慮や環境政策に取り組むための仕組みを、自治体が確立運用し、その取り組み内容が環境自治体としてふさわしいかどうかをチェックする為の基準」であり「環境政策」に対する基準である点と住民主導型で個性的な取り組みを実現するという「市民自治」の観点に特徴がある。LAS-E の取り組みは、環境活動部門、環境経営部門、環境自治部門の 3 部門の視点から環境自治体作りを捉え、9 つの類型別に判定を行い、共通の項目と共に独自の目標を設定する。また、3 つのステージがあり難関になるほどステージもあがっていく。

5-3 ISO14001、KES、LAS-E の概要の比較

3 つの環境マネジメントシステムの概要をまとめたのが表 5-1 である。

認証範囲、母体となる団体、難易度、構築から取得迄の概略日数、取得費用、コンサルティング体制、コンサルティングの資格・教育・経験、公表方法、認証取得数、有効期限、審査員資格、監査・認定の仕組み、対象サイトから比較した。

表 5-1 より 3 つの環境マネジメントシステムでの大きな相違点は

- ①国際認証と国内認証
- ②コンサルティング体制
- ③審査員資格
- ④対象サイトの 4 点といえる。

①では、KES、LAS-E は国内規格である上、知名度もまだ低い。そのため、認証取得の信頼性が若干弱いといえる。

②では、ISO14001、KES はコンサルタントと審査員が厳しく分けられ認証取得の合否に干渉できないが、LAS-E では認定機関の環境自治体会議がコンサルタントをバックアップし組織を審査できるシステムになっている。

③においては、LAS-E は全ての審査員に専門的な知識は求められない。京都府八幡市の場合、こども達が内部監査員として監査を行っており、地

域住民の誰でもシステムの監査ができる。

④では、**ISO14001**、**KES** は各組織が適用範囲を決定できるが、**LAS-E** では一切除外できない。これは、**LAS-E** が自治体対象のシステムで組織全体の地域住民に対するサービスを行うことから、全組織で取組むことを要求しているためである。

表 5-1 マネジメントシステムについての概要

項目	ISO14001	KES	LAS-E
概要	国際標準化機構 ISO が制定した環境マネジメントシステムに関する国際規格であり PDCA サイクルが求められる。	京のアジェンダ 21 フォーラムが策定した、中小企業向けの環境マネジメントシステムである。ステップ 1 とステップ 2 がある。	自治体の「環境自治体度」を測定する目安であり、政策の中身、PDCA サイクル、市民参加の質の 3 つが同時に問われる。現在、第 1 ステージ、第 2 ステージと第 3 ステージがある。
認証範囲	国際認証	国内認証	国内認証
母体となる団体	ISO(国際標準化機構)	京のアジェンダ 21 フォーラム KES 認証事業部	環境自治体スタンダード判定委員会
難易度	上級	初級、中級	初級、中級、上級が検討中
構築から取得迄の概略日数	1.5 年から 2 年	ステップ 1 : 6 カ月 ステップ 2 : 7 カ月	第 1 ステージ : 5 カ月 第 2 ステージ : 7 カ月 第 3 ステージ実績無し
取得費用	100 から 300 万円	ステップ 1 : 6 万円 ステップ 2 : 20 万円	非公開だが ISO の約半分位
コンサルティング体制	コンサルタント機関と審査機関は厳しく分けられている。	コンサルタント員と審査員は完全に区分されている。	コンサルタント員と審査員は完全に区分されていない。
コンサルティングの資格・教育・経験	資格はなく、教育、経験も規定されていない。	資格はなく、教育、経験も規定されていない。	資格はなく、教育、経験も規定されていない。
公表方法	環境方針の公表	環境宣言の公表	環境宣言の公表
有効期限	初回登録後、1・2 年後に継続審査、3 年後に更新審査。	初回登録後、1 年毎に確認審査。	初回登録後、1 年毎に確認審査。
審査員資格	JAB 等の認定研修機関で研修を受講し評価申請登録の認定を受けた者、又は同等の資格保持者。	JAB 等の認定研修機関で研修を受講し評価申請登録の認定を受けた者、または同等の資格保持者で、所定の審査員研修講座を修了した者。	特になし。 但し、LAS-E 事務局が派遣するスタッフの研修を受けることが望ましい。また要請があれば LAS-E 事務局が監査員を派遣する。
監査・認定の仕組み	JAB が認定した審査登録機関が国際規格への適合状況を審査し、認証する。	KES 認証事業部事務局が判定し合格書を交付。	地元住民からなる監査チームが自治体の監査を行った上で、ガイドラインに遵守しているか LAS-E 判定委員会が判定し合格書を交付。
対象サイト	EMS を構築する単位は自由に設定でき、サイト単位に認証を受けることができる。	EMS を構築する単位は自由に設定できる。	庁舎だけでなくすべての自治体施設を含めて EMS を構築することが要求され、各自治体に一つだけの認証が与えられる。

5-4 ISO14001、KES、LAS-E のシステムの比較

各システムの内容をまとめたのが、表 5-2、表 5-3 である。表 5-2 はシステムの基本的事項から、表 5-3 はシステムを規格要求事項から比較したものである。規格要求事項は、各システムの作成経緯から ISO14001 の要求事項を基準とした。

表 5-2 をみると、下記の点に大きな違いがみられる。

- ①地域住民の関わり
- ②対象組織
- ③公表の義務

①をみると、ISO14001、KES、LAS-E の順で地域住民との関わりが強くなっている。LAS-E が自治体という公共の組織を対象としたシステムで、地域住民との関わりの比重が高いことが反映している。

②では、ISO14001、KES はあらゆる業種の組織が対象であるが、LAS-E は地方自治体のみの対象である。それは LAS-E のガイドラインが自治体政策に重要とされる要求事項に限定されているからである。要求事項が限定されている反面、パフォーマンスを重視する規格になっている。

③においては、ISO14001 では結果の公表は組織の任意であるが、KES、LAS-E は公表の義務がある。KES が目的目標策定時点、LAS-E が影響評価の時点から地域住民と深い関わりがあることが反映している。

次に、表 5-3 をみると、KES のステップ 1 では、目的・目標を設定し、運用見直しする中での必要最小限の要求事項が設定されている。KES ステップ 2 は ISO14001 の取得を目指す目的から ISO14001 と同じ要求事項になっている。ISO14001 規格は、規格内容に専門的用語が多数使用され難しい印象を与えるが、KES 規格は規格内容が明確で用語がわかり易く、関連事項が統一されて内容が把握し易くなっている。また、構築手順や環境影響評価事例やマニュアルサンプルなど構築の支援策が充実していることがあげられる。LAS-E については、継続的改善が要求されていないことから、運用管理や是正・予防の要求が省かれている。

表 5-2 マネジメントシステムについての比較

項目	ISO14001	KES	LAS-E
公開	環境方針のみ公開、組織によっては監査結果などを第三者声明、環境報告書で公表	基本的にすべての過程や文書	基本的にすべての過程や文書
影響評価	独自の手法	最高経営層の決意 メンバーの討議 チェックリスト法 評価点算定法	地域住民の声を反映、目標設定チームに住民参加が必須
マニュアル	独自のマニュアル	サンプルあり 6 頁 サンプルあり 26 頁	非公開
対象組織	あらゆる組織・業種	あらゆる組織・業種	地方自治体
システム範囲	環境側面： ・詳細な環境側面を抽出して環境影響評価を行い、著しい環境側面を決定しシステム対象とする。 ・直接的な環境影響である事務事業が中心になることが多い。	環境側面：事務業務など ・詳細な環境側面を抽出して環境影響評価を行い、著しい環境側面を決定しシステム対象とする。 ・直接的な環境影響である事務事業が中心になることが多い。	すべての自治体業務
目的・目標の設定	組織内で決定、環境側面に関して組織内で決定	地域住民の声を反映、目標設定チームに住民参加が必須	市民、事業者の方々の参加を要求
監査	内部監査・外部監査（第三者）、認証取得の場合は外部審査機関による審査が必要	住民・事業者による外部監査、監査チームには住民参加が必須	地域住民か事業者を含む監査チームを要求
監査及び見直しの結果	非公表、公表は義務ではない	監査及び見直し結果の公表、監査及び点検・見直し、結果は公表、議会への報告	申請自治体の首長は、監査結果を議会に報告するとともに、地域住民へ公表
効率性	システムを国際規格に沿って実施するので、諸計画の進行管理や事務事業評価とは独立した文書・帳票の作成・記入を各課に求めることになり、事務効率は落ちる可能性がある。	システムを KES ガイドラインに沿って企業レベルで実施する事ができるので、ISO に比べ事務量の軽減が可能である。	文書を簡略化し、諸計画の進行管理や事務事業評価と連動したシステムを構築することも可能であり ISO に比べ事務量の軽減が可能である。
効果	目標を高く設定することにより効果が得られるが、目標の絶対的基準がなく自主的に設定するため、目標設定を低くした場合、認証取得しても効果が現れにくい。一定の効果を得た後は、維持運営となり、ISO の意義が薄れている企業も多い。	ISO 取得を考える企業にとっては、ステップアップすればいいので ISO 取得できる効果が得られる。	環境自治体度が数段階に設定されているので、ある段階をクリアし次の段階を目指して取組みを進めればより高い効果が得られる。特に環境自治体の基準で重視されている市民との協働について高い効果が期待される。

表 5-3 マネジメントシステム要求事項の比較

適用規格	ISO14001	KES (ステップ 1)	KES (ステップ 2)	LAS-E
目的	ISO14001 に従った環境活動	環境活動の輪を広げる	将来 ISO14001 の認証取得を目指す	環境政策の基準を提示、独自システムの構築
環境方針	○	○	○	○
環境側面	○	○	○	○
環境影響評価	○	○	○	○
法的及びその他の要求事項	○	-	○	-
目的目標	○	○	○	○
プログラム	○	○	○	○
実施及び運用				
a. 体制及び責任	○	-	○	○
b. 訓練、自覚及び能力	○	-	○	○
c. コミュニケーション	○	-	○	○
d. 環境マネジメントシステム文書	○	○	○	-
e. 文書管理	○	-	○	-
f. 運用管理	○	○	○	-
g. 緊急事態への準備及び対応	○	-	○	-
点検及び是正処置				
a. 監視及び測定	○	-	○	○
b. 不適合並びに是正及び是正処置	○	-	○	-
c. 記録	○	-	○	○
d. 環境マネジメントシステム監査	○	-	○	○
経営層による見直し	○	○	○	○

5-5 ローカルマネジメントシステムの問題点

この節では、ローカルマネジメントシステムの先行研究表 5-4 をもとに、調査概要と提示されたメリット、問題や課題を簡潔に整理した。

5-5-1 ISO14001 の問題点

表 5-4 の 1 から 3 は ISO14001 の調査事例である。問題点の原因項目をみると、取組組織、コンサルタント、審査員と ISO に関わる関係者に広く原因がある。

問題点をみると、訓練、自覚及び能力の項目で、効率的効果的に、意識の変化や経験を積む教育の実施方法に問題があることが分かる。

経営層による見直しではシステムを継続的に改善し、経営に上手く展開する方法に問題があることがわかる。

監視及び測定では、取組みの評価方法の難しさを問題視している。

これらの原因をみると、ISO 規格におおまかな要求事項があるが、取組方法の提案や事例の具体的な提示がないことから起きている問題点だと考えることができる。

また、問題点として、コンサルタントの資格、教育、経験がある。現在、ISO コンサルタントの資格認定制度はなく、教育、経験の規定もない。誰でもコンサルタントを名乗りいつからでも実施できる状態である。そのため、組織の規模や業務に合致しないシステムで運用に苦勞するケースも多い。

この現状から、コンサルタントの資格認定制度がないことも問題である。

また、問題点として審査員資格が挙げられた。審査員になるには、研修を受講し試験に合格してから審査機関の採用となるが、審査員の力量、規格の解釈の違いから審査にばらつきがみられ、受審組織がとまどうケースがみられる。

現在、解決策として各審査機関が教育の徹底をおこなっているが、同時に審査員資格認定制度も改善することが必要だと考えられる。

最後に、取得費用、システム範囲の問題点である。取得費用は KES、LAS-E と比べてかなり高額である。

これが KES、LAS-E を生み出す大きな要因になったともいえるが、広く多くの組織、人々が取り組むには大きな障害である。システムの範囲も組織が自由に決定でき、組織の根本部分を省いたペーパー認証のような事態

も起きていることから、この点も問題といえる。

5-5-2 KES の問題点

表 5-4 の 4 は KES の調査事例による問題点である。

業務改善手法の問題点が挙げられたが、これは ISO14001 の問題点と同じである。どちらのシステムも継続的改善が求められることから、同じ問題点がでてきている。

もう一点、認証範囲の問題点がある。KES が国内認証で京都府周辺でしか知名度がないことから、宣伝効果、イメージアップにつながらないため、KES を認証してもマークを使用しない企業が多い現状がある。

5-5-3 LAS-E の問題点

表 5-4 の 5、6 は LAS-E の調査事例である。

審査員資格が問題点としてあげられた。審査員は研修を受講することが望ましいとあるが、明確な基準はなく、審査員の力量基準、力量のばらつきも問題である。

また、LAS-E は自治体の政策実施を環境側面から自己評価することが目的であり、地域企業への波及を目指す自治体には不向きといえる。そして、KES 同様、知名度やイメージアップにつながらないという問題点がある。

表 5-4 先行研究による比較

調査事例	調査内容	メリット	問題・課題	考えられる原因
1. 「金子他による調査結果」 (金子 2003)	運用状況、ISO14001の活用方法等。	<ul style="list-style-type: none"> ・系統立てた環境対策 ・経営戦略としての活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・自発的・積極的な取組 ・経営戦略としての展開 	<p>表 5-3 訓練、自覚及び能力</p> <p>表 5-3 経営層による見直し</p>
2. 「環境マネジメントシステム ISO14001 導入の効果と課題」研究レポート (武石 2001)	ISO 規格の成り立ちや日本における ISO 取得の推移、ISO 制度の活用や発展、今後の課題についての研究。	<ul style="list-style-type: none"> ・人の健康と環境の保護 ・環境の質の維持と改善 ・経営者のコミットメント ・予防処置の重視 ・法等の順守証拠 ・継続的改善 ・信頼獲得 ・経済上、環境上の利害均等 ・イメージアップ ・財政面、環境面で最大の利益獲得 ・地域社会との良好な関係 ・妥当な保険価格 ・原価管理の改善 ・責任問題の発生の回避 ・原材料、エネルギーの節約 ・許認可の容易取得 	<ul style="list-style-type: none"> ・継続的改善 ・経営戦略としての展開 (費用対効果) ・運用評価 ・環境マネジメントシステムの適用範囲 	<p>表 5-3 経営層による見直し</p> <p>表 5-1 取得費用</p> <p>表 5-2 効果</p> <p>表 5-3 監視及び測定</p> <p>表 5-2 システム範囲</p>
3. 「ISO 審査員とコンサルタントのあるべき姿」レポート (林勝 2000)	ISO コンサルタント、ISO 審査員、ISO 審査機関連の問題点についての考察。	<ul style="list-style-type: none"> ・トップダウン ・透明性の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタントの資格、教育、経験 ・経営者・管理者の経験 ・審査員の資格要件、教育研修 ・審査のばらつき 	<p>表 5-1 コンサルティングの資格・教育・経験</p> <p>表 5-3 訓練、自覚及び能力</p> <p>表 5-1 審査員資格</p> <p>表 5-1 審査員資格</p>
4. 「KES・環境マネジメントシステム・スタンダード」とその認証取得企業の研究	KES 認証取得企業へのアンケート調査。KES の概要と取組みに関する実態、今後の課題について	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト削減 ・地球環境改善 ・環境負荷の減少 ・従業員の環境意識向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改善の手法 (取組むテーマ課題や目標の立て方) ・宣伝効果、イ 	<p>表 5-3 経営層による見直し</p> <p>表 5-2 効果</p>

(中口 2000)	の考察。	・イメージアップ ・新たな取引先の増減 ・環境リスクの回避	メージ向上 につながら ない	
5. 「自治体のための環境政策の新しい基準-環境自治体」 (山本 2005)	LAS-E の意義と内容、取得企業の事例。	・コスト削減 ・一体感、親近感	・監査の質	表 5-1 審査員資格
6. 「LAS-E の経緯と特徴について」 (佐々木 2004)	LAS-E の経緯と特徴	—	・自治体向きの規格 ・国際規格でない	表 5-2 対象組織 表 5-1 認証範囲

5-6 ローカルマネジメントシステムの提案とまとめ

調査により、ISO14001、KES、LAS-E それぞれに問題点があげられた。

ISO14001 の問題点を解決するために、次の 4 点を提案したい。

- ①教育方法や継続的改善、運用評価に対する他社の具体的事例や提案、改善事例等を参考資料として提供するシステムの確立
- ②コンサルタント資格認定制度の設立
- ③審査員認定制度の見直し
- ④審査料金のスリム化と認証範囲の厳しいチェック

組織が運用上の問題を解決するために、情報交換する場を積極的に設けることが打開策と考える。

組織が改善を目指し取組んできた事例や現在の取組みがいつでも参考できるよう、審査機関や財団法人日本適合性認定協会が情報提供することを提案したい。

また、コンサルタント資格認定制度を設立し、審査員認定制度の見直しをおこなうことで、よりばらつきのない取り組み、審査が可能になると考える。最後に、多くの人々が取り組めるシステムにするにはより低価格にし、組織の根本業務を確実に含む意味のある取組みにしていく必要があるだろう。

KES については、次の 2 点を提案したい。

①他社の具体的事例や提案、改善事例等を参考資料として提供するシステムの確立

②KES 取得組織に対する全国の特典の実施

①は、ISO と同様の提案である。改善に行き詰まる組織が多い中で、情報交換は有効な手段だと考えられる。

②については、国や県、市町村が環境負荷低減活動を推進する組織として特典を認めることが効果的だと考える。実際、ISO 普及の要因は、国が入札時の条件としたことが大きい。そのことから、国や県、市町村がなんらかの評価を与えることが有効である。

最後に、LAS-E に対して次の点を提案したい。

①審査員の資格認定

②LAS-E 取得組織に対する全国の特典の実施

①は、地域住民の参加の割合が一番大きいことから、審査員の資格を限定しないことは理解できるが、審査の意味合い自体が問われ、LAS-E に取り組む意味があるかを問われる大きな問題である。審査員の数名は、研修を修了し組織の専門的知識をもった人材を登用すべきだと考える。その上で、審査員の資格認定を提案したい。

②は KES と同じで、全国的にシステムを理解、認めてもらうことで評価を得ることが必要であろう。