

環境経営システムの価値

システムを道具として使う



の利用価値を 事業者目線で探る

《論説》

2022年12月28日

奈良環境知足庵

環境カウンセラー 吉田誠宏

はじめに

エコアクション21を認証・登録する〔目的〕は、何でしょうか。

単純に「環境負荷を削減するため」であれば、認証・登録の行為は無駄投資です。

また、社会的責任と環境配慮への意識が乏しい事業者にとっては、EA21の認証・登録をする対象にはなりません。《要求事項3環境経営方針の策定》

この論説では、自社の【企業理念】、【経営哲学】を具現化する目的で、〔エコアクション21〕を用いた〔環境経営システム〕を運用している＝EA21認証取得をしている事業者を対象に、事業者目線(内部監査や自己点検の立場)から、EA21の利用価値を探ります。

すなわち、【企業理念】や【経営哲学】を具現化していく目的に向けて、EA21というツールをその手段で使い、手段の結果で環境負荷の削減というパフォーマンスの姿を得る事業者にとって、自社風の環境経営システムの再考に供します。

さて、EA21は〈道具〉ではありませんが、環境経営でのツールという手段ですので、〈道具〉のように扱ってみます。

〈道具〉は、良い環境で使いこなされて機能・存在が高まり、結果、利用者に〈道具〉の価値がもたらされます。環境省やEA21中央事務局が言う「良好なパフォーマンス」です。

「価値がもたらされる」とは、【企業理念】、【経営哲学】の具現化という目的に向けて、環境経営システムという手段が社内で活かされている状態です。

この論説では、『システムを〈道具〉のように使う』ために、継続的改善に資する社内点検〔内部監査など〕の視点で、〈道具〉の扱い方や〈道具〉の環境のあり方も考えます。

事業者の各職場では、文房具、掃除用具、装置器具、スパナなどの工具といった様々な道具を、それぞれの業務に応じて用います。



一般的な道具でも同様ですが、〈道具〉の価値には“機能”と“存在”の2種類があります。

飾るだけの道具は、正倉院の御物のように“存在”価値が大きく、用いること＝“機能”の価値は閉ざされます。EA21の認証取得を不可欠とする建設・廃棄物処理業者等では、“存在”の価値だけを利用する事業者もあり、ここでのEA21運用は、認証・登録を更新することだけが目的になるため、この論説の対象外とします。

皆さんが使っている道具の“機能”価値を高めるためには、道具の手入れが必須です。

同様に、“機能”を利用する環境経営システムも、手入れが必要です。

EA21というペンは見えませんが、書の後から振り返ると、書いた字が見えてきます。EA21審査などで、環境経営システムの価値が見えることになります。

『見えない〈道具〉の手入れをする』状態と、利用することで得る効用が、事業者目線の価値、EA21の投資対効果であるとして論説します。

目 次

- 1 事業者価値の視点 《EA21 ガイドラインの規定》 …1ページ
 - 1-1 EA21制度の特徴
 - 1-2 内部監査の構造
 - (1) ガイドライン【解説】の記載抜粋
 - (2) ガイドライン【解釈】の記載抜粋
 - (3) システム改善での中立性
 - 1-3 本来業務と規制的制度

 - 2 論説推敲での論拠 《システムと道具の特性など》 …7ページ
 - 2-1 道具として用いるEA21
 - 2-2 システム概念の設定
 - 2-3 システムで最も偉いのは誰か
 - 2-4 受動と能動での活動
 - 2-5 目的と手段の違い

 - 3 エコアクション21とは 《規定集から参考書まで》 …14ページ
 - 3-1 国が定めた和風の制度
 - 3-2 特筆しておきたい内容
 - (1) 取組について
 - (2) 審査について
 - 3-3 EA21システムの構造
 - 3-4 システム構成員の存在
 - 3-5 EA21の提供側と利用側
 - (1) 不可逆な事案という誤解
 - (2) 可逆な対応への態勢
 - 3-6 EA21にも環境がある

 - 4 価値を得る環境経営 《継続的改善の奥行き》 …26ページ
 - 4-1 自発的な組織の制度
 - 4-2 仕組みの有効性が価値 (1)的確な運用という価値 (2)審査での有効性の確認
 - 4-3 組織の役割と備え (1)事業者使命への条件整備 (2)仏と魂の関係
 - 4-4 業務上とEA21の計画 (1)実践のための計画 (2)組織が決める計画
 - 4-5 自社風土に見合う環境経営 (1)様々な社風 (2)手引きによる見える化
 - (3)的確な運用への備え (4)仏に魂は入るか (5)まとめに代えて
- (追記 1) 論説を起稿した動機
- (追記 2) 論説推敲でのモデル

1 事業者価値の視点

1-1 EA21制度の特徴

国際標準機構の ISO14001 は、世界共通の環境マネジメント・システムです。

我が国では、中小企業も取得・運用しやすい環境経営システムとして、環境省が、エコアクション21 (EA21)をガイドラインで制定しています。

この制度は、事業者が、計画的・組織的・継続的な環境改善に取り組むにあたって、その自主的な取組を第三者が外部評価する仕組みであり、取組に必要な要求事項や評価方法などが定められたシステムになっています。

2004年の試行から始まったEA21制度は、2009年版ガイドラインでようやく制度の姿が形になった以降も、自動車整備業での金太郎飴事件(審査内容が同業者をコピーした審査の形骸化)への反省や地域事務所の独立性改善などもあって、2017年版ガイドライン以降では、優良認定処理業者に加えて経営事項審査での加点対象にも付記(3-6「EA21にも環境がある」を参照)され、国内制度としての基盤が醸成されつつあります。

ただし、優良認定処理業者や経営事項審査対象建設業者の中には、その条件完備のためにEA21認証取得を継続している事業者もある一方、環境配慮への目的を達成したなどの理由で取得継続を停止する事例も出ており、EA21制度の認証・登録数は、ここ10年にわたって7000事業者の大半を続けています。

このようなEA21は、システムの名称でISOの環境〔管理〕に対して、環境〔経営〕という違いを出しています。

このシステムは、3-1「国が定めた和風の制度」と3-5「EA21の提供側と利用側」で説明しますが、“環境”という範囲について、SDGsを視野に置いたESGでの経営がなされるような意図もあり、また、要求事項11「環境上の緊急事態への準備及び対応」の【解釈】のリスク管理ではBCPを掲げるなど、EA21のツールが幅広く活用されることを望んでいると考えます。また、3-2「特筆しておきたい内容」で示すように、審査員には、指導・助言をする権限が与えられており、助言というサービス付きの和風な特徴もあります。

その他、EA21ガイドラインの構造は、PDCAによる継続的改善が仕組みられ、PDCAの中に14の要求事項(3-4の図{EA21でのPDCAと要求事項1～14}参照)があります。

その中で、事業者の視点そのものと言える作業には、内部監査という自己点検の規定もあります。

この論説では、EA21認証取得の事業者が、EA21を運用することで得る事業者自らの価値について、内部監査という事業者に属するサブシステムの視点から眺めることで、EA21制度の姿を観察します。

1-2 内部監査の構造

内部監査については、要求事項13『取組状況の確認・評価, 並びに問題の是正及び予防』

の(3)で示され、『規模が比較的大きな組織の場合は、内部監査を実施する。』と規定されています。

内部監査について、環境省が示す要求事項の規定は上記のみです。が、ガイドラインの各要求事項には付記があって、環境省が示す【解説】が掲げられているほか、中央事務局による【解釈】もあって、これらの全てが要求の対象になります。

(1) ガイドライン【解説】の記載抜粋

EA21における内部監査は、規模が比較的大きな組織(概ね100人以上)での実施を求めており、年に1回以上、内部監査の実施が必要です。

そして、内部監査では、少なくとも以下の項目の確認等を行うこととなります。

① 環境経営システムが本ガイドラインで規定する要求事項及び組織が定めたルールに適合、② 環境経営目標の達成、③ 環境経営計画の適切な実施、④ 環境への取組の継続的な改善、⑤ 環境経営システムの継続的な改善

上記について中立的な立場から監査を行い、その結果を代表者に報告します。

内部監査で問題が発見された場合は、是正処置及び予防処置を行い、記録します。

上記のような内部監査は、EA21審査と大きく変わらず、ダブルチェックと考えられますが、⑤の「環境経営システムの継続的な改善」については、注目すべき記述になっていると思います。環境経営の継続的改善ではなくて、環境経営の“システム”の継続的改善が示されていることです。

また、「中立的な立場」から監査する“立場”については、【解釈】の中で「外部の監査員が参加することでも良い」とされています。これは、人物に着目した記述と思われます。ただし、EA21事務部門や内部監査に属する従業員の活動に対して、その活動を「本来業務への阻害」と解する社内雰囲気が見られる事実から、「中立的な立場」と記述されていても、職場仲間からは部外者扱いになるのが現実と考え、(3)で検討します。

“システム”に着目した“立場”での内部監査は、内部監査が組織・構造のシステムとした場合、この人物の立場は事業者側になり、仕組み・制度のシステムとした場合での人物の立場は、EA21側になると考えます。

(2) ガイドライン【解釈】の記載抜粋

ガイドラインの【解釈】には、内部監査に関わる取り組み方として、次に示すような内部監査手順の例(図表16)が掲げられ、その冒頭には、内部監査の「目的」が例示されています。

『組織のEA21の取組、仕組みがガイドラインに適合しているか、有効であるかを確認する。』

この「目的」も、事業者がEA21を取り組んでいる仕組み(システム)について、それがガイドラインに適合した上で〔有効であること〕の確認を求めており、(1)の【解説】で示

された“システム”の継続的改善に着目して、E A 2 1 側が規定している内容です。

なお、「監査基準」や「監査範囲」など下表のような例示の他、「監査の手順」や「監査時の指摘の区分」、「是正の確認」なども示され、『組織の状況により適切な内部監査の方法を定めてください。』としています。

解釈図表 16 内部監査手順の例 (抜粋)

項目	内容
目的	組織のエコアクション21の取組、仕組みがガイドラインに適合しているか、有効であることを確認する。
監査基準	エコアクション21ガイドライン及び組織が定めた手順
監査範囲	エコアクション21に関連する活動
監査証拠	ヒアリング、文書類、現場の実態
監査依頼者	代表者又は環境管理の責任者
被監査者	環境管理の責任者・事務局、部門・従業員、プロジェクトなど
監査周期	上記被監査者を対象に年1回以上実施する。 ※環境管理の責任者・事務局、環境負荷の大きな部門又は環境関連法規などの責任部門は年1回以上、その他部門は3年に1回以上など、実態により監査の頻度を調整することも考えられる。
公平性の確保	監査員は自身のエコアクション21に関する業務は監査しない。 ※公平性を確保するために、監査員は自身の所属部門を監査しないことが望ましい。
監査員の専門性	専門性は、内部外部での教育、監査員としての経験により確保する。 ※外部の監査員が参加することでも良い。

このように、【解説】と【解釈】で示された内部監査というサブシステムには、ガイドラインに適合した上で有効であることの確認という役割があります。言い換えれば、内部監査は、環境経営システムを適切に運用するためのサブシステム、社内の実情に詳しい者による円滑なE A 2 1 運用での潤滑油の役割だと考えます。

この論説では、内部監査がE A 2 1 審査のダブルチェックのような構造(システム)に置かれているとしても、また、E A 2 1 側の規定に属するサブシステムであるとしても、事業者側でのサブシステムとする役割を検討し、内部監査の対象を“システム”の継続的改善と設定して、PDCAサイクルでの継続的改善については、E A 2 1 審査の対象としておきます。

(3) システム改善での中立性

【解説】と【解釈】に掲げられた内部監査にかかる役割は、素直に理解すると、E A 2 1 の「取組と仕組みがガイドラインに適合しているかどうか」の点検であって、E A 2 1 審査と同類なので、事業者内部によるダブルチェックを要求しているように思われます。

内部監査にかかる規定が「確認・評価」という要求事項13に掲げられること自体、内部監査の視点は、審査員と同じように「確認・評価」をする目線と設定されているかも知れません。従業員の大部分からすれば、「本来業務への阻害」に映る可能性があります。

もし内部監査や中小事業者での自己点検が、審査(外部監査)のお手伝いをするサブシステムになって、EA21要求事項の完遂のみに固執すれば、他の従業員には外部システムに従う部外者の行為に見えると思います。

視点を変えて、EA21という環境経営システムは、第三者が外部評価をする仕組み(システム)です。外部評価は、EA21の全体システムの中のサブシステムです。そうすると、内部監査等による点検のシステムは、別の機能を持っているとも考えられます。

「中立的な立場」という難しい立場ですが、自社に身を置きつつ分身のサブシステムらしい自由度で、ガイドラインに従属することが妥当でしょう。したがって、身内である内部監査等については、自社の優位性を高める「確認・評価」のサブシステムであることが適切と思われる。

ここで問題になるのが、有効であることの理解です。

(2)に示した【解釈】では、「取組・仕組み」の有効性を問うことになるのですが、ガイドラインに示されている有効であることの具体策については、従業員(監査員)が従業員(被監査者)に対して監査する『内部監査チェックリストの作成』のみが示されているだけです。

どうであれば有効なのか、その着地点が明示されていないので、察するに、外部の目線になる「審査のチェックリスト」と同類のように思われます。

この論説では、事業者にとって的確に【企業理念】や【経営哲学】を具現化しているパフォーマンスを着地点として、EA21運用の有効性を検討します。

「出来た：出来ない」での有効性であれば、「本来業務への阻害」という反発が職場仲間でも生まれやすくなりますが、社内システムを改善すること、「より出来る」ことへの萌芽の有無を対象とすることで、対人的な評価の希薄化ができます。

萌芽の濃淡が、システムの継続的改善に対する有効性と設定し、内部監査の役割は、淡い萌芽を濃い萌芽にしていく点検と捉えることで、内部監査の「中立的な立場」は確保できると思われます。

なお、「より出来る」ことが判明する時期は、点検の結果によって生じるパフォーマンスの姿からになりますので、内部監査にとっては、「より出来る」が間接的な(結果が見える前の)目的になります。ガイドラインに示された有効であることを確認する時期についても、監査した翌年の監査で、やっと確認できるものです。

このことから、『内部監査チェックリスト』とされる内容については、「淡い萌芽を濃い萌芽にしていく点検」に関して、その目的や方法等も明記した【EA21運用の手引き】のような文書管理が適切で、翌年の監査で自己点検できるようなリストが望ましいと考えます。

1-3 本来業務と規制的制度

事業者の組織は、E A 2 1 中央事務局も含め、経営成果を追求する本来使命のために存立しています。そして組織の経営では、限りある経営資源の振り分けに努められています。

このような努力の中での『運用に必要な経営資源(人・物・金・情報)を用意する』要求事項ですから、苦慮への一端が、1-2(3)「システム改善での中立性」に示した「本来業務への阻害」という、事業者内部でのE A 2 1 活動への反発です。

もちろん、1-2(2)「ガイドライン【解釈】の記載抜粋」で示したように、内部監査の解釈では『組織の状況により適切な内部監査の方法を定めてください』として、制度提供者側からは事業者内部への配慮もされています。

制度利用者側は要求事項は無視できませんので、経営資源の効果的な配分として、自社における他のシステム(組織・構造・仕組み・制度)の統合・融合・連携に努めることとなります。そして内部監査が、この改善での役割を担うと思われま

す。中小事業者では、内部監査という組織・仕組みを持つことは困難ですが、E A 2 1 の運用に当たっては、同様の努力も必要と考えます。

さて、内部監査の実施・完了は、要求事項 13 での規定ですから、P D C A の〈C〉の段階で終える必要があります。そして、この自社活動そのものも、その後のE A 2 1 審査の対象になります。

この論説では、内部監査はE A 2 1 システムでのサブシステムですが、中小事業者での自己点検も含めたその役割は、自社にとって望ましいE A 2 1 運用の仕組みを構築していくことにあるとします。

また、組織内部が、「より出来る」ことへの萌芽を自らが発見していくサブシステムとして、内部監査の活用や中小事業者の努力方法を投資対効果で検討します。

ガイドラインの要求事項 3 『環境経営方針の策定』では、「環境経営の継続的改善を誓約する」とされています。P D C A サイクルでの〈P〉を対象にした要求事項ですから、環境経営の“システム”の改善ではありません。

この要求事項を受けて、E A 2 1 審査では、「環境経営の継続的改善」の誓約と取組内容が点検されることとなります。E A 2 1 審査における第三者(審査員や判定委員など)は、「環境経営の継続的改善」が有効であるかを点検・助言することとなります。

一方、内部監査が行う点検対象は、1-2 で述べたように要求事項 1 3 『取組状況の確認・評価、並びに問題の是正及び予防』の(3)での【解説】に示された「環境経営“システム”の継続的な改善」です。

同じ「継続的改善」であっても、第三者と内部監査員の役割は別々です。しかも、その“立ち位置”がどのようであるかによって、役割の性格が変わります。

例えば、内部監査の結果で“システム”の継続的改善が必要な場合には、中小事業者も含めて代表者による指示がなされます。本来業務での指揮命令です。

他方で、要求事項7の『代表者は、社内での各自の役割・責任・権限を定め、運用に必要な経営資源(人・物・金・情報)を用意する』に基づく指揮命令は、社内実情に沿った対応と思われる。この対応を受けたEA21審査では、社内実情を垣間見ただけでの状況判断で、「適切な資源投入」を指摘することになります。

審査等の場面では、2-4「受動と能動での活動」などで述べますが、従属しているサブシステムとそれぞれの構成員が、その“立ち位置”で機能発揮します。

制度提供側において、EA21認証・登録事業者はお客様(神様)であるとすれば、事業者目線での価値を見定める視点、お客様のニーズ把握は重要です。商品(EA21)の利用価値を高めることになると考え、これも“立ち位置”の違いです。

事業者にとっては、EA21には審査・登録料金のほか、上述の経営資源の投入があり、かつ、EA21導入に伴う指揮命令系統での混乱もあって、気軽に認証・登録する制度ではないとも思われます。投資に見合う効果がEA21から得られることについて、事業者自身が何をどのように評価するか、その提案(商品紹介)も効果があると思われます。

ただし、ガイドラインで定められたEA21は、法令(公害防止組織法・省エネ法・廃棄物処理法等)に定めのある「組織の設置等」の規定に類似していますが、受審事業者はこれを承知しているはずです。また、脱炭素社会と循環型社会の社会ニーズがあり、「遵守されるのが当然」に近い社会機運があります。

この論説では、EA21での審査や助言という顧客接遇の場と機会が、本来業務と規制的制度とが対面する場面になるとします。この場面で、それぞれが互いにそのシステム環境として影響することも検討します。

2 論説推敲での論拠

2-1 道具として用いるEA21

この論説では、環境経営システムを自主的に運用する事業者において、その【企業理念】や【経営哲学】を具現化する目的で用いる手段に、EA21を当てはめています。

また、手段という作業の多くは、その作業に見合う道具を用います。

このように設定することで、EA21というシステムは道具の類になります。

ところで、皆さんがシステムという〈道具〉を用いる理由は、何でしょうか。

システムや道具には“機能”と“存在”という力があり、その力が、特定の作業で価値を生み出すからと考えます。

システムや道具と異なりますが、環境アセスメント制度にはアセス対象という事象があります。環境に与える影響を予測・評価(アセス)する際に、その対象事業の活動=“機能”によって発生する影響と、人工島があることでの潮流変化や構造物があることによる景観変化など、アセス対象物の“存在”による影響について、それらの環境影響を評価します。アセス対象にも、道具と同様に“機能”と“存在”の2種類があるイメージです。

道具での“存在”に関しては、「はじめに」でも述べた正倉院の御物のように、現存しているだけで価値がある道具もあり、戦争用の道具もそうです。ロシアや北朝鮮が核兵器をチラつかせるのは、“存在”による威嚇です。

システムに関して、EA21であればロゴマークによる評価や経営事項審査での加点対象になる“存在”価値があり、プログラム開発であれば著作権なども“存在”の力です。ですから、入札のためだけにEA21の認証取得をしている事業者にとっては、EA21の“機能”価値は不要となります。

一方、“機能”での価値は、道具等が持つ特別な作用の効果などです。「弘法筆を選ばず」でない限り、良いシステムや道具は使いやすいですし、それが生み出す結果への満足度は高くなります。また、気に入ったゴルフクラブのように、道具の手入れが入念であるほど使いやすくなります。

この論説では、システムを〈道具〉と見なして、その“機能”の〔発揮のさせ方〕を良好にすることについて考えます。“存在”の価値は、論説しません。

さて、システムは道具の類としていますが、道具の機能は、その作動状態の良否で不具合などを見分けられます。他方、EA21のようなシステムという〈道具〉は、システムそのものが見えません。2-2~2-4で述べるように、多くのシステムは常に目視・聴聞ができていない状況にあります。

EA21はガイドライン(文章での規定)があるので、「はっきり見える」と思われるかも知れません。しかし、皆さんは今日一日でも100近い法律の定め(組織・構造・仕組み・制度)に属しています。もちろん社則や契約・約款などのシステムにも属している構成員ですが、多くのシステムそのものをしっかりと意識して見ているのでしょうか。

交換部品の納入を即時としない条件で、設備改善には遅れが生じるけれどもコスト削減になる提案を選んだ結果、省エネ対策が遅延することもあります。経費削減にかかる勢力（組織・仕組み等のシステム）が強くて、生産性向上のシステム“機能”が見捨てられたのかも知れません。そして、パフォーマンス後のE A 2 1 審査で改善不足の判断が示されて、初めて不具合を目にすることになります。見えないことでの見落としです。

全社は、組織（システム）として一体です。その中に経費削減システム（組織・仕組み）や生産性向上システム（構造・仕組み）がサブシステムとして存在しています。この連携（上記のような見落としを防ぐ）にかかる全社でのあり方については、両サブシステムの上位システム（組織・構造・仕組み・制度）などが必要です。少なくとも下位（サブ）システムでは機能できません。

このような検討に当たっては、E A 2 1 を道具の類として、それに関連する“機能”の利用に留意した〈道具〉の不具合の改善を考えます。

2-2 システム概念の設定

システムとは、制度や組織、体系、系統、方法、方式、情報処理構造などの概念で、非常に厄介な呼び名です。

一般的に馴染みやすい「システム」とは、社会システムではなく人が制御できるシステムだと思います。温度制御システムやコンピューターシステム、運転管理システム、通信システムなどが考えられます。すぐ身近にあって理解されやすいのですが、これらは道具の中のシステムですので、道具に居るシステムとして道具に含みます。

社会システムは、蟻社会や魚の群れにも存在しています。ただし、蟻や魚は自覚して行動しているのではなく、ほぼ無意識（DNA=習性）にシステム従属した状態でしょう。

このように、人間社会以外も含めたシステム概念の中に、環境経営システムも位置しています。DNAからの形成だけではなく、人間が創り出した組織・構造・仕組み・制度の全体が関与する行動様式が、この論説で対象にするシステム（社会システム）です。

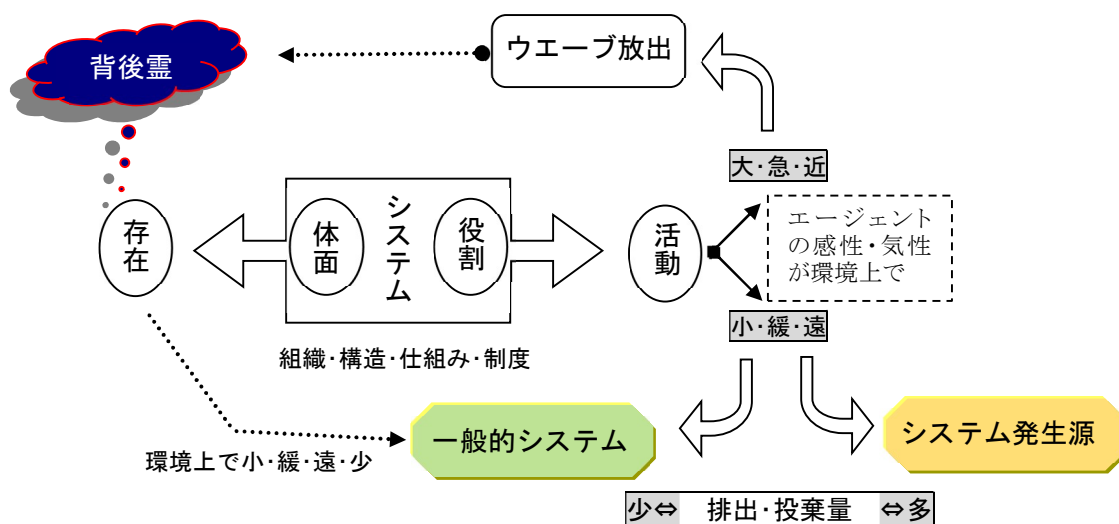
ところで、1996年9月の大気汚染学会（現；大気環境学会）で「システム発生源の概念」を発表した際に、システムの説明もしています。発生源と指摘したシステムは、〔組織・構造・仕組み・制度〕であるとして、その構成員による知技権財という力〔知力・技術力・権力・財力〕が、システムの持つ効用で環境上での加害者になっていると論じています。

当時の公害の加害者は、モクモクとした煙などの公害発生源で明確に見えましたが、都市型公害などの環境問題では「あらゆる主体」が加害者・被害者とされて、何が発生源かを特定できませんでした。特に窒素酸化物の大気汚染については、その有効な対策を講じるため、発生源（事業場と家庭、車や移動体）の中から特定対象を選ぶのではなく、社会システムの中からシステム発生源を探し出す検討をしていました。

行動科学や社会経済学も関連しますが、結果的には複雑系での整理になり、下図の「シス

テムとシステム発生源」のように、背後霊が、システムの裏側でシステム発生源につながっていると想定しました。

図 システムとシステム発生源



システムには普通の道具に無い“機能”があります。

システムには、《複数の要素が体系的な構成で相互に影響しながら、全体として一定の機能を果たす、“まとまり”あるいは“仕組み”のようなこと》という定義もあります。これは、ホロス(全体)とオン(個)が相互干渉するホロン(全体子)の状態です。

2-1 で述べた経費削減システムは、財務関係者を中心にした仕組み等です。生産性向上システムは現場管理者を中心に“まとまり”を作っていると考えます。その上位が全社です。

E A 2 1 を認証取得している事業者(ホロス)は、E A 2 1 の要求事項 7(全員参加の実施体制)に基づいて、全従業員が要素(オン=構成員)になります。人物に着目すると、この状態での従業員は、①構成員(要素)としてシステムに従属し、しかも構成員は、②システムそのものの活力、“機能”の良否を左右します。

道具の場合、私たちは何かの手段で使いたい時に使って、使わない時は片付けておきます。

一方で、システムという〈道具〉は、「使いたくない」と構成員が思っても、①の状態、システムが構成員に作用し続けています。システムが作用しているにもかかわらず「使われていない」状態にされたシステムは、②の状態、システムそのものが影響を受けてシステム全体の機能低下に波及します。

②の状態について例示すると、皆さん(従業員・市民・家族など様々な立場)は、様々な立場で、他の多くのシステムにも従属(構成員)しています。その従属度合いが小さくなり無くなれば、そのシステム(制度)は不活性になっていきます。

住民から無視された町内会のように、孤独なシステム(制度)は、無視されればその役割を果たせないホロンになります。システムの環境(構成員=オン)が、システム(全体=ホロス)

に影響を与えた結果(ホロン)です。

2-3 システムで最も偉いのは誰か

E A 2 1 の運営では、「代表者の指示」などの要求事項があります。制度での「最も偉いところからの指示」が存在しているように思われます。

E A 2 1 ガイドラインは、環境経営システムの構築・運用・維持にかかる制度(上位システム)です。このシステムでは、ガイドラインが最も偉いのでしょうか。

制度である E A 2 1 は、この制度の所管当局の環境省が【解説】も付けたエコアクション 2 1 ガイドラインを制定し、国民に公示しています。また、ガイドラインに【解釈】を追記した E A 2 1 中央事務局も、その執行のために様々な「規定」を設けていますから、偉いかも知れません。

さて、E A 2 1 は制度ですから、“制度”というシステムでは、我が国の最高位に憲法があります。また、違憲かどうかの見解は、最高裁が決めます。

その最高裁は、三権分立という我が国の“構造”によって、その権威を発揮しているのですが、その裁判官は、国民審査での投票で辞めさせられる“仕組み”もあります。また、誰を裁判官にするかという選び方には、派閥“構造”や圧力団体等の“組織”の推挙など様々な〔組織・構造・仕組み・制度〕が関与しています。

組織というシステムであれば、組織の長という人物が最も偉いです。

一方で要素が人物(構成員)であるシステム(構造や仕組み)では、誰が偉いのでしょうか。影のボスもいますから、誰が最も偉いのかは見えにくいです。特定の人物に「見解」の権威がある制度でも、その制度を作った人か所管している人か、あるいは違法や違憲での裁判のように他の組織なのか、要は、誰が最も偉いのかが見えません。

このように、E A 2 1 は制度として独立しているように見えますが、〔組織・構造・仕組み・制度〕が複雑に絡んでいるため、誰が最も偉いのかは、分からないのが実情です。ただし、E A 2 1 に関与する人物は無視できない、審査員等の考動の如何がどうであるか、留意が必要であることは理解できます。

様々な社会システムは、その構成員の思惑によって機能しています。

2-2 で示したように、システムは、その構成員の活動がホロンの関係で影響し、機能発揮の程度が左右されることになります。無視されたシステムは、機能発揮しません。

E A 2 1 も、国内の事業者がボイコットすれば、制度は瓦解するはずです。

市場システムでは、お客様が神様で、消費者による不買運動も有効とされています。したがって、システムで最も偉いのは、お客様も含めた構成員かも知れません。

以上のように、あるシステムに関与する他のシステムや、そのシステムの構成員、さらにはシステムが置かれている社会情勢などは、“システム環境”(3-6 で説明)として扱います。1-2(1)「ガイドライン【解説】の記載抜粋」で述べたように、環境経営“システム”

の継続的な改善の視点で検討します。

この論説では、システムにも環境が存在していますから、その環境の良否が、システムの機能発揮の程度を決めると考えます。

2-4 受動と能動での活動

皆さんは、文具や工具など普通の道具なら、その物を目で見ながら能動の立場で使っています。一方、EA21という〈道具〉はシステム(制度)ですから、その構成員(従業員)は常に受動の立場に置かれて、能動の立場に居るのは自らが意識した随時になります。

就業中のとある時間にEA21を意識するとして、ホロンの関係(2-2)での活動は、受動と能動が両立した状態にあると言えます。

EA21に取り組んでいる様について、受動・能動もシステム“機能”を左右します。

仕事の様々な場面で、職場常識や規則などの“決められた事”を守るのは、従業員にとって必須の行為です。並行して、“決められた事”というシステム(制度)も、働き方改革など、そのシステム環境からの影響を受けて継続的な改善対象になり、組織活力を高める工夫が重ねられていると思います。

他方、システムの変革をしないで組織活力を高めることもできます。従業員個々人のヤル気に期待する事例です。審査での改善指摘に対して、これからも「ガンバります」という回答は、この類です。

従業員の多数が「環境のため」にヤル気満々という事業者は多くないと思います。大多数の事業者では、3-4「システム構成員の存在」で述べるように、従業員が「何を得るか」に応えるサブシステムを備える必要があります。受動の中に能動を見つけ出す仕組みについては、次のような考え方で検討することになります。

全従業員は、EA21システムの構成員です。システムに従属し、システムのルールに対しては、受動での活動になります。

しかしながら、販売制度に購買意欲をそそる仕組みがあれば、販売制度(システム)に従属しつつも、仕組み(システム)に乗った欲求、能動的な価値観で対応することになるでしょう。

また全従業員は、EA21システムの環境でもあります。多数の従業員が能動的な活動になれば、EA21システムは、より良い〈道具〉になります。

内部監査や中小事業者での自己点検の際には、上記のような考え方で、従業員のモチベーションがEA21にも波及するという認識を持つことが必要です。

公害防止管理者(公防組織法)は、法制定当時に重要ポストとされ、ヤル気満々で熱意のある従業員の活躍もありましたが、制定後20年も過ぎる頃から窓際族のポストに変移して、法施行(システム)そのものの危機も発生した歴史があります。(この件は、4-4(1)「実践のための計画」で詳述します)

この事態は2-5で述べる「手段の目的化」の典型例で、要は、システムに属する事業者が法に規定する公害防止管理者を設置したに過ぎず、法の目的(大目的)から設置義務(手段=中目的)に手段の目的化をしたことが原因です。管理者設置の届出さえ済ませておけば、コンプライアンスは完了という取り組み方です。

この論説の目的は、『〈道具〉の扱い方や〈道具〉の環境のあり方を考える』について、“決められた事”を的確にする方法、受動ではあるが能動を強化する仕組みを考えることにあります。能動の強化、すなわち自発を促す、モチベーションを高める、やり甲斐の見える化でヤル気を起こす、そのような仕組みの構築です。

販売システムで例えれば、販売システムに購買意欲を高める販売促進の仕組み(販促のサブシステム)を構築する改善です。システムの有効性を高めることで、結果として売り上げアップを得ることができます。

他方で、E A 2 1での環境経営目標で例えれば、目標達成をノルマ達成に誤認させるような仕組みは、これを戒めることです。社内雰囲気に関わっているこのような仕組み(システム)は、E A 2 1の主旨にそぐわないと考えます。

「生産性の低いE A 2 1作業は手早く終わる」などの社風や職場雰囲気は、システム(組織・構造・仕組み・制度)から醸し出されていることに注意が必要です。

システムを〈道具〉にした能動的な行為は、自社の【企業理念】や【経営哲学】の具現化という目的に対して、大きな寄与をするはずで、受動で取組開始をしたE A 2 1であっても、自発性を加えていくことで、E A 2 1活用・審査の全体に好影響が出てくると考えます。

2-5 目的と手段の違い

一般的に何かに取り組む際には、『手段の目的化』という課題が生じます。

これは、取り組んでいる行動が、ある目的の成果を得る手段であったはずなのに、その行動をすること自体を目的にしてしまうという意識変化です。

例えば、E A 2 1文書類の整備をしている際、その事務作業で「短時間に適切に整える」という行為は、文書整理の一環です。にもかかわらず、この行為が目的に変えられると、実際よく処理が進められて、そのデータから読み取れるはずだった貴重な情報は埋没され、『手段の目的化』が支配したE A 2 1運営で満足することになります。

「さっさと仕事を片付ける」社内雰囲気は、このような手段の目的化を促します。

大目的→中目的→小目的→・・・と目的が細分化する場合、常に「大目的は何か」に留意しながら目的の細分化を図れば、取り組みが適切になされている状態になります。

要は、目的の細部化の不具合を無視すると、大目的が崩壊する事態になります。

E A 2 1の運用において、システムの“機能”を利用するゆとりがなく、2-1で述べたような“存在”の利用、E A 2 1の更新審査だけを「目的」にしたような活動になると、明確な『手段の目的化』が生じていることになります。

E A 2 1で更新だけが目的になった場合では、何が起きているのでしょうか。

システムの運用は、審査・判定に合格することが目的になります。合格する上での最低限の事務処理が望ましく、これを目的にした手段がE A 2 1 文書類の整理に該当します。

もちろん、E A 2 1 の要求事項には基づくため、P D C A “機能” も利用されることとなりますが、P D C A からの改善課題は出来るだけ見過ごすように処理されます。ただし、更新審査等によって、予定外の環境改善を指摘されることにもなります。

このようなことは、ガイドラインには示されていません。ただし、そのような事業者が現存しているのも事実です。

さて、E A 2 1 運用においては、環境負荷削減は結果でしょうか。それとも目的でしょうか？

E A 2 1 ではパフォーマンスを重視しています。E A 2 1 の“機能” を利用した環境活動というパフォーマンスの結果、目標達成等が見えることとなります。3-2(2)「審査について」で述べる“目標未達”では、ノルマ的な『手段の目的化』が起きやすい現実も示していますが、この傾向への注意が必要です。

【企業理念】や【経営哲学】を具現化する大目的で、E A 2 1 はその手段です。そして、この手段の中にあるP D C Aは、中目的をもって、これに合致した目標と手段で展開することとなります。

この論説では、「E A 2 1 の適正な運営」ではなく、「E A 2 1 の的確な運営」と表現しています。何が違うのかと言えば、結果よりもパフォーマンスを大切にす観点です。環境負荷が大きく削減された結果を求める運営ではなく、パフォーマンスの良否に関わったシステム(組織・構造・仕組み・制度)の障害を探し出す運営です。

この考え方は、1-2(1)「ガイドライン【解説】の記載抜粋」に示したように、内部監査の役割は“システム”の継続的改善とされています。そして、ガイドラインの第1章、企業価値向上ツール「エコアクション21」の主旨に沿う意味で設定しています。

内部監査や中小事業者の自己点検自体は、環境経営システムに属しているサブシステムです。この構成員は、3-3「図1 E A 2 1 システムの構造」の⑥のとおり従業員の一員であって、内部監査や自己点検での目的(小目的)を持つ一方、「属している自社のため」という視点での目的(中目的)を明確に持つことから始まり、小目的に合致した手段の構築・実施に努めると解します。

3 エコアクション21とは

3-1 国が定めた和風の制度

環境省が策定したE A 2 1ガイドラインの「はじめに」では、『企業価値向上ツール「エコアクション21」のすすめ〜ようこそ、エコアクション21へ〜』と掲げて、環境省総合環境政策局環境経済課が環境経営の推進を薦めています。

そして、下図のE A 2 1ロゴマークは、環境省の登録商標です。

この制度は、環境省の許諾により一般財団法人持続性推進機構が中央事務局を設置し、中央事務局は、E A 2 1ガイドラインでの【解説】に加えて、【解釈】を掲げることで14の要求事項に対する適切な取り組みを促しています。

また、総合的な環境マネジメントシステムとしつつも、業態が異なることでの環境対策の違いに応じ、建設業、食品関連事業、廃棄物処理業の各業者と、地方公共団体、及び大学等高等教育機関に業種別ガイドラインを設けて、特別な取組を要請しています。

他方、環境負荷の削減という枠組みに限定したシステムではなく、企業経営での持続的発展に向けて、環境の範囲を越えたSDGsも視野に置いて、社会の潮流にあるESGへの取組も推奨されています。加えて、企業の安定持続を願うBCPとの連動も意図されており、環境上ではありますが「課題とチャンスの明確化」も必須です。

E A 2 1を特徴づけるもう一つには、パフォーマンスがあります。パフォーマンスの意味は取組実践の成果や効果として、次のように示されています。



企業の体幹を強化し、
持続可能な未来へ



環境省 → E A 2 1は、環境マネジメントシステム、環境パフォーマンス評価及び環境報告を一つに統合したもの。

中央事務局 → E A 2 1は、P D C Aサイクルと呼ばれるパフォーマンスを継続的に改善する手法を基礎として、組織や事業者等が環境への取り組みを自主的に行うための方法を定めたもの。

以上のように様々な表現で[環境経営システム]が存在しているのですが、要は、ISO14001の〔和風制度〕と思われます。このため、厳密な文書類の管理などを求める審査(ISO)と、パフォーマンスの良否を問う審査が混在しています。さらには、次の3-2で述べるように、審査員には助言する権限が与えられています。

また、エコアクション21のメリットとして、中央事務局のホームページでは下記の内容が掲載されています。

これらは、認証・登録事業者が、継続的改善に取り組んでいく動機を示しています。

そして、要求事項6「環境経営目標及び環境経営計画の策定」に基づいて、継続的改善に

取り組むこととなります。

- ①エコアクション21ガイドラインには、『環境経営システム』、『環境への取り組み』、『環境コミュニケーション』の三要素がひとつに統合されています。そのため、ガイドラインに沿って取り組みを行うことで、環境への取り組みを総合的に進めることができます。
- ②環境経営システムの仕組みを作り、継続的に改善していくことにより、環境面だけでなく、経費の削減や生産性・歩留まりの向上、目標管理の徹底等の、経営面での効果もあげることができます。
- ③多くの大手企業が、環境への取り組みや環境経営システムの構築を取引条件の一つとしており、これに対応することができます。また、認証・登録にあたり自治体の補助を受けられたり、入札参加資格審査での加点を受けることができる場合があります。

このようなEA21制度ですから、内部監査や中小事業者での自己点検の実施にあたっては、[和風制度]への理解もしておかなければなりません。

ところで、この環境経営目標の設定には、『自らが生産・販売・提供する製品の環境性能の向上及びサービスの改善』もあって、EA21中央事務局等も事業者ですから、そこでの継続的改善も進められています。《なお、EA21中央事務局等は制度そのものの運営者のため、自らの外部審査はできません。》

1-1「EA21制度の特徴」で記した経過の中では、ガイドラインの改訂のほか、事務局体制の強化、審査人の呼称を審査員にする変更、審査員力量向上を含む審査・助言能力のレベルアップなどが進められています。加えて、審査員力量向上研修でも、事業者の「あるべき姿」を想定して、これをベースにチェックしていく研鑽にも努められています。

審査人が審査員になったことは、単なる呼称の変更ではありません。審査というシステムにおいて、その実施者が制度構成員から構造構成員に立ち位置を移行させたと思います。この姿は、下記に示す化学物質管理者に類似した、制度から構造への変化です。

労働安全衛生法の改正による化学物質規則では、リスクアセスメントの実施義務などとともに「化学物質管理者」の選任も規定(2024年4月施行)されました。

選任義務以前での化学物質担当者は、自社の組織構成員とともに同法への対応(制度への従属)を担当する制度構成員でしたが、法改正による選任により、法で指定された構造構成員に立ち位置が移行しました。この結果、自社の組織構成員としての“機能”に関して、構造システムでの責任・義務の重み付けを見直すこととなります。

3-2 特筆しておきたい内容

(1) 取組について

ガイドラインの1ページでは、次のような記載があります。

『エコアクション 21 における環境経営とは、狭義の「環境マネジメントシステム」をベースにし、**環境のみならず経営全体を発展**させることができる仕組みです。』
また、中央事務局のホームページでは、次のように述べられています。

『環境経営システムの「構築」とは仕組みを作ることであり、「運用」とはその仕組みに基づき実際に取り組むこと、「維持」とは**作った仕組みを継続的に改善**していくことによりその仕組みを保つことです。』

上記の〔環境のみならず経営全体を発展〕は、3-1 の枠で示したメリット①を指している、〔作った仕組みを継続的に改善〕は、3-1 の枠で示したメリット②を指していると思われる。このように、E A 2 1 は {経営全体} の継続的改善を求めています。

したがって、(道具) としての E A 2 1 は、その用途先が経営上での様々な場面に際限なく広がることになります。

これを受けて、この感覚での外部評価(審査や評価委員会など)がなされた場合には、例えば「災害を想定した B C P を策定すべきです」や「カーボンニュートラルに向けた B S T を定めるべきです」などが言われるかも知れません。また、当然のこととして、ISO14001 に準拠した文書管理についても、適切な管理状態を問われると思います。

あるいは、要求事項に「課題とチャンス」の明確化が掲げられています。明確化であるから文書に記されているはずとして、審査時に「明文化」を指導される場合もあります。

以上のような実態は、自社が自主的に取り組む E A 2 1 であるにもかかわらず、そのシステム環境(3-6「EA21にも環境がある」を参照)への留意が必要になります。

この留意(事業者側での取組準備)については、〔①環境のみならず経営全体を発展〕に関して、基本的には要求事項の 1～14 を忠実に自社解釈すること(自社の実情に合った適切な P D C A)で良いと考えます。経営戦略に触れる「課題とチャンスの明確化」から事務的な E A 2 1 文書管理に至る場面で、自社での取り組み方、自社が要求事項の 1～14 に対処する姿勢について、これを明らかにしておく作業です。

また、〔②作った仕組みを継続的に改善〕についても、例えば、自社の取組がガイドラインに適合していることも明示した【EA21 運用の手引き】(1-2(3)「システム改善での中立性」に記した例示)というシステム(仕組み)を用いた準備でも良いと考えます。ただし、システム対システムという構造(これもシステム)の捉え方の留意は必要です。

いずれにしても、3-1 の枠で示したメリット①や②について、このメリットを活かす取り組み方には、自社の【企業理念】や【経営哲学】という大目的、ならびにシステム(組織・構造・仕組み・制度)の実情を反映させておく必要があります。

具体的には、【EA21 運用の手引き】の記載内容に、「E A 2 1 の用途先は E S G と S D G s までとして B C P には含まない」など、審査される対象の限界を明示することでも、システム対システムの対処になります。

(2) 審査について

ガイドライン第6章5.各主体の権限(3)では、次の規定があります。

『審査員は、事業者のガイドラインへの適合性の審査及び事業者の環境への取組に関する指導・助言を実施する権限を有する。』

また、エコアクション21のすすめ Vol.2では、次の記載があります。

『エコアクション21の審査は、単にできている、できていないを確認する審査ではなく、審査人が、事業者の環境への取り組みや環境経営システムの構築・運用状況を確認し、改善のための丁寧な指導・助言を行います。』

EA21制度の特徴(1-1)で触れたように、審査員の役割としては審査に加えて助言もあります。

しかしながら、PDCAでの継続的改善においては、さらに高い目標設定をしていく助言や、目標をノルマのように強化する助言も散見します。この傾向は、審査における指摘があって、引き続き助言も「指摘内容と同類」になりやすい捉え方にあると思われます。

一方で、環境の事案は可逆な事案です。省エネ法での1%削減という基準も、数年の平均ですから、その間での“目標未達”は、その後には可逆な対応での回復が可能です。

もちろん、営業ノルマのような感覚で、“目標未達”を重大事件のように指摘する場面もあると思いますが、EA21の“目標未達”は、必要に応じて「問題点の是正措置」を行えば良いので、決してノルマではありません。

ノルマは、一定時間内での達成を個人や集団に課した作業量のことです。ノルマ達成のような目標感覚は、生還したシベリア抑留者が持ち帰ったロシア語です。このノルマから、構成員の従業員が「**何を**得るか」は生まれません。

事業者での内部監査や自己点検の実施に当たっては、(1)に示した中央事務局のホームページでの『環境経営システムの「構築」とは仕組みを作ることであり、「運用」とはその仕組みに基づき実際に取り組むこと、「維持」とは作った仕組みを継続的に改善していくことによりその仕組みを保つことです』という実態に関して、(1)で記した【EA21運用の手引き】のような仕組み(サブシステム)も構築し、事業者内部のサブシステム(3-3に示すスパナ図の⑤と⑥の構造)が、手引きを鏡にしたシステム“機能”の点検になるよう、自社システムへの注視をする目線で臨むことが適切です。

他方、EA21システムを運用する仕組み(サブシステム)の実態に関しては、社内の様々なシステムに従属している精通者(内部監査員や自己点検担当者)にとって、日常業務での“当たり前”感覚や社風等がフィルターになっています。その現実を踏まえて、見えにくい部分への外部意見が有効と思われます。

EA21ガイドライン2017年版では、要求事項14で「指示」が追加されました。この改訂を踏まえ、スパナ図の②、③、④のサブシステムからは、環境経営レポートに代表者の指示内容を掲載するよう求めています。審査時には、代表者の指示の目線も含めて、スパナ図の⑤と⑥の仕組み(サブシステム)への指導・助言を得ることが適切と考えます。

3-3 EA21システムの構造

EA21制度そのものも、3-1「国が定めた和風の制度」などに示したように、国の関与や世界的な潮流の影響も受け続けています。

制度の内容は今後も変化があるとして、EA21制度のシステム構造については変化が無いと考えます。この構造(システム)は、下図のような概念で整理します。



また、上図の各システム(①～⑦)には、右の①～⑦に示すそれぞれの役割・機能があります。

例えば内部監査等は、スパナの形をした⑤の環境経営システムに属しているサブシステム(制度)であるとともに、⑥の社内システム(組織)にもなり、これらのシステムに属する構成員も、制度構成員と組織構成員になります。制度構成員では、道具の中の道具で、マシンでの自動給油装置やAI機能もある自動制御部品と同類の役割にあるという感じです。

- ①ガイドラインの改訂など
- ②EA21 制度の執行
- ③第三者の点検・指導
- ④審査の妥当性の点検
- ⑤社内の自主的な取組
- ⑥EA21 との連携・競合
- ⑦EA21 の価値変化など

また⑤の環境経営システムでは、システム構成員(緑の●)が様々な部署でのPDCAによる継続的改善をしている様です。

各持ち場では、その当事者の作業ベクトルも違うことが感じられると思います。

要は、構成員である個々人は、それぞれに別々の役割・責任・責務・想いがあり、さらには多様な他のシステムに属している(兼任している)のが現実で、⑤の環境経営システムは、このような構成員(人物)で運用されているということです。

したがって、中央事務局のホームページで示された『環境経営システムの「構築」とは仕

組みを作ることであり、「運用」とはその仕組みに基づき実際に取り組むこと、「維持」とは作った仕組みを継続的に改善していくことによりその仕組みを保つことです』(3-2(1)「取組について」参照)とされた「構築」、「運用」、「維持」については、いずれも、構成員の考動の大小や振れ幅が左右していると言えます。

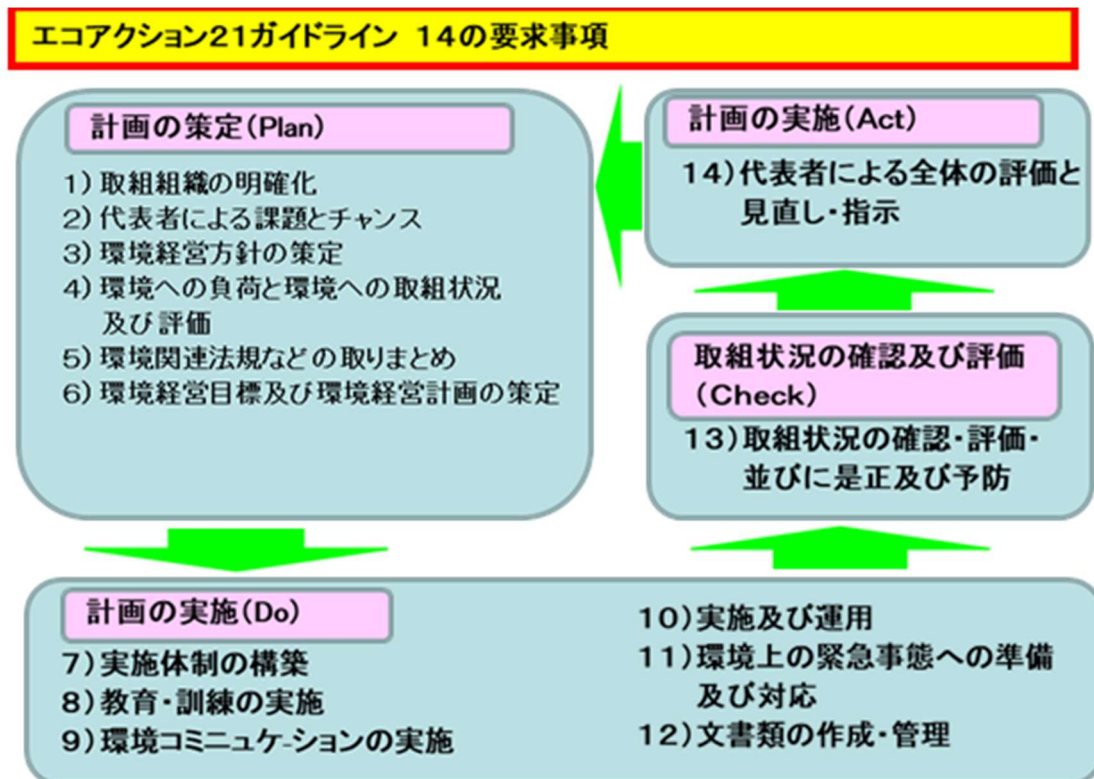
これ以上に説明を加えると、論説自体も理解不能になりますが、E A 2 1システム(制度)の構造(スパナ図)は、サブシステムや上位システム、その他のシステム環境も含めて、組織・構造・仕組み・制度の合体であり、かつホロンであることに、留意(2-2や2-3)して眺める必要があります。

3-4 システム構成員の存在

事業者は、ある目的の手段としてE A 2 1を認証取得します。これは環境経営システムの導入ですから、2-2「システム概念の設定」で述べたように、従業員を巻き込んだ組織・構造・仕組み・制度での改変にもなっています。

もちろん、全従業員も構成員ですから、このシステム改変から全従業員が「何を得るか」が大切です。事業者がE A 2 1認証取得することで、自社が「何を得るか」も無視できませんが、構成員の従業員が「何を得るか」についても、組織や仕組みが対人関係(人対人によって“機能”発揮)であることに留意して考えなければなりません。

E A 2 1でのPDCAと要求事項1～14



上図は、E A 2 1の14の要求事項がPDCAサイクルで示されています。

例えば、要求事項7の「実施体制の構築」によって、代表者を含む全従業員が、それぞれ

の役割・責任・権限を明示され、各自の分担は明白になっています。

ただし、誰が分担を押し付けたのか、誰のために執務時間をつぶしているのか、誰と話し合わなければならないか、誰が手助けしてくれるのかなど、全てが人対人であって、ここにシステムの姿は見えません。

2-4「受動と能動での活動」で述べたように、人対人の協力関係では、安全衛生の向上による働きやすさ、顧客接遇での満足感、各種委員会など組織活性化での働き甲斐、内部連携での情報共有という仲間意識、職場改善への参加機会など、自己充実の場の一つとしてEA21運用があれば、ガンバリましょうでも良いと思われれます。

上図の9)「環境コミュニケーションの実施」という実に簡単な要求事項であっても、これが業務に位置付けされておれば、業務上での“何かを得る”達成感が備わります。

EA21活動は全従業員の参加とされますから、9)も全従業員の担当業務上で行うことになるはずですが、EA21活動は、3-5で述べる不可逆な事案の“安全”と“コンプライアンス”を除いて、事業者システムの中で特別な存在、担当業務への社風以外での追加的なお仕事になりやすいと思われれます。登録当時の熱意は冷めていくものとしします。

社風による「ガンバリましょう」、または環境配慮への自己満足感、あるいは環境に関わらず仲間同士の助け合いという意識高揚等も無ければ、要求事項の実践で業務担当者が“何かを得る”ことは難しいと思われれます。EA21担当の後任者は生まれにくいです。

従業員それぞれが、EA21のシステムを利用する場合には、個々人が満足度を高めていける工夫が原動力です。EA21事務担当者からデータ等の提出を求められる従業員も個々人の一人ですから、そこでも「**何かを得るか**」を備えておく必要があります。

内部監査や中小事業者での自己点検のシステムには、構成員(全社員)を当該システムに従属しやすくする役割があると考えています。

構成員の従業員が「**何かを得るか**」について、上記の分担がノルマのようであるかどうか、内部監査等での継続的改善が必要になります。そして、内部監査等の立ち位置は身内での改善ですから、従業員の働き甲斐の創出・維持の視点も必要です。

3-5 EA21の提供側と利用側

事業者は、社会に受け入れられてこそ、その存在価値があると言えます。

EA21認証取得の如何に関わらず、対外的なコンプライアンス(法令遵守・社会規範・社会道徳、ステークホルダー対応)が必須です。

また、事業活動の活力である従業員のために、社内的な労働環境整備(安全・衛生・福祉・勤務条件)の充実も必須です。

加えて、事業発展の礎には、良好な社風が輝いています。組織(システム)に属している誇りや就労への安心感をもたらす、顧客満足度や生産性の向上にまで波及する良好な社風は、社内システムでのホロン(個と全体との共鳴)の最適化を指向した努力によって醸し出されます。

社会での存在価値がある事業者では、システム(組織・構造・仕組み・制度)の“機能”が活躍しているはずで

(1) 不可逆な事案という誤解

さて、E A 2 1 制度の提供側からは、E A 2 1 利用者側での「事業価値」を高めるとして、E A 2 1 のメリット(3-1 参照)を示して認証・登録を薦めています。また、ガイドライン第 1 章「企業価値向上ツール・エコアクション 2 1」では、『中小企業者が環境経営を通してより進化した組織へと成長することを支援するための仕組み』と謳っています。

しかしながら、この「エコアクション 2 1 の理念」では、E A 2 1 について次のような記述もあります。

エコアクション21の関係者が共有すべき理念を記述すれば、次のようになります。
『エコアクション21の認証・登録とそれを継続するプロセスによって、中小事業者が3種の資本、すなわち、人的資本、社会・関係資本、自然資本の質的な向上を実現することによって、財務資本、製造資本、知的資本を増強するために必要な社会的信頼を得る。』
この理念を認証・登録の手順に沿って、**より分かりやすくエコアクション21を定義すれば**、
「自然資本を維持するという全人類の果たすべき義務を実践することによって、従業員の能力・経験・意欲が向上し、それによって高い価値を有した事業者であると評価され、同時に、社会やコミュニティからの高い信頼を得ることをゴールとした PDCA サイクルを手段とする枠組み、それがエコアクション21である。」と言えます。

E A 2 1 は有効な制度であるとされた上記の「定義」は、制度提供者の思いで記述されていると考えます。「企業価値向上ツール」として、事業者が「より進化した組織へと成長する支援」を指向しています。

一方で、制度利用者側が、事業者としての価値でどのように感じるかには、応えているように読めません。E A 2 1 制度の利用者(約 8000 事業者)以外の数 10 万の事業者も、社会に受け入れられた存在価値を持っていて、制度利用者には、提供者側が示す効用に対しての実感を強く持ちにくい思いもあるようです。

さらには、審査・評価(サブシステム)も E A 2 1 の提供側に属しています。このサブシステムでは、要求事項が示した P D C A の〔適正な運用〕を審査する役割も担っており、3-2(2)「審査について」で述べたように、“目標未達”に対する指摘は厳密に行われます。

ミスの無い事業活動という観点では、“安全”と“コンプライアンス”は不可逆な事案です。事業活動に先んじる【第一】の活動です。そして次の(2)で述べるように、事業者自らが厳密に点検されています。

不可逆な事案は、「安全第一」と言われているように、一度の過ちは禍根を残すこととなります。コンプライアンスでも、優良産廃処理業者認定制度では、遵法性が認定基準の一つになっています。同様に、ノルマはやり遂げないと、直ちに自己責任が伴う人事処遇や組織内バッシングが生じてしまいますから、これも不可逆な事象ですが、ノルマとされた目標の達成は、本当に不可逆なバッシング対象でしょうか。

運転免許での一度の罰則は、「社会的信頼性」を損なった証しとしてゴールド免許が消えることとなりますが、E A 2 1 での P D C A は、可逆的と考えます。

I S Oは西欧的な契約社会での常識ルールで、守ることが前提の規定になっていると思われます。単なる「ガンバリます」という和風精神だけではなく、2-4「受動と能動での活動」で述べた“決められた事”を守るという精神が充満していると思われます。

したがって、“安全”と“コンプライアンス”への対応と同様に、完遂が当然でしょう。和風な国の精神では、不可逆な事案になったとして、「I S OやH A C C Pを返上します」という大企業も存在していますが。

(2) 可逆な対応への態勢

E A 2 1は、その取組は自主的で、かつ「和風の制度」ですから、I S Oのような「管理が絶対」の規定(環境マネジメントシステム)ではなく、環境経営システムとして提供されていると考えます。

ガイドラインの要求事項は、P D C Aのサイクルで継続的に改善を重ねていくことが基本です。改善の前の状況は、改善の後から見ると不適切であったとも言えますから、P D C Aサイクルは可逆的な求めをしていることになります。

可逆的な(改善を継続的にする)E A 2 1のP D C Aについては、できなければ「出来なかった原因を探す」ことから始める改善で良いとしています。不可逆な【第一】、“安全”と“コンプライアンス”の場合であれば、その手前での取組におけるP D C Aです。

安全第一では、ヒヤリハットなどの前兆現象を把握する仕組み(サブシステム)を持つことが、また、コンプライアンスでは情報察知のネットワークとリテラシー向上のための場と機会(サブシステム)を持つことが大切です。“持つこと”とは、例えば要求事項7「実施体制の構築」で示された体制ではありません。

当たり前のことですが、絵に描いた体制や全従業員への掲示周知は、“持つこと”にはなりません。制度提供者側にすれば、要求事項7で主旨を示していることになります。そこまです。他方の制度利用者の内部監査や自己点検(サブシステム)では、文書で構築した実施体制に対してその“機能”を発揮させる出番があります。例えば、体得への波及がより確かになる仲間意識(構造=サブシステム)の利用は、システム環境の改善にもなり、この改善へのP D C Aが一例です。

要求事項7の記載さえすれば不備はないとせず、3-4「システム構成員の存在」で示した人対人、業務当事者の各自が「何を得るか」に配慮した組織運営の視点で、人物の挙動に着目した実施体制の点検が必要です。

要求事項11の「環境上の緊急事態への準備及び対応」についても、「守れない」事態にならないよう、「守り方を変える」ことになります。社会に受け入れられて事業活動をしている事業者は、B C Pも視野に置いていますから、予防措置のための「仕組みそのもの」をP D C Aで改良することが、制度利用者の内部監査等における役割になります。

制度提供者が示す解釈図表2「エコアクション21と組織の他のマネジメントシステムとの統合例」(4-3参照)は、利用者側に仏を提示していると思われます。そして、この仏に魂

を入れることについては、内部監査等の制度利用者側に委ねています。

また、“持つこと”に寄与するサブシステムは、単発の機能では持続的な存在になりません。組織活性化などの要素も含めた効用もあるので、類似の“機能”を連動させた“人対人”の活きた利用が、EA21利用側の宿題、可逆な対応への態勢づくりになります。

3-6 EA21にも環境がある

システムなどあらゆる事象や物体等には、その主体の外界に環境があります。

私たちは、環境への影響に留意して、環境配慮での活動に取り組んでいます。その逆で、環境にも、その環境（私たち）があります。

働きやすい職場環境は、皆さんに良い影響を与える環境と言えます。そして、その環境づくりに皆さん自身が関与して、環境と共存しています。

2-2「システム概念の設定」では、システムへの従属度合いが小さくなると、そのシステムはホロンの関係で不活性になるとしてしています。また、システムに従属している構成員は、システムがシステム環境から影響を受けていることに気付かず過ごします。気付くのは、システムの“機能”に異常が発生してからです。システムの異変にはタイムラグがあります。

このため、2-4「受動と能動での活動」では、受動のシステム構成員を能動にするサブシステム（組織・構造・仕組み・制度）が必要としています。また、異変のタイムラグについては1-2(3)「システム改善での中立性」で述べたように、「より出来る」ことへの萌芽の捉え方でも、翌年の自己点検で確認するのが現実です。実践での経験・体感を経たタイムラグでシステム環境を発見して、継続的改善になっていきます。

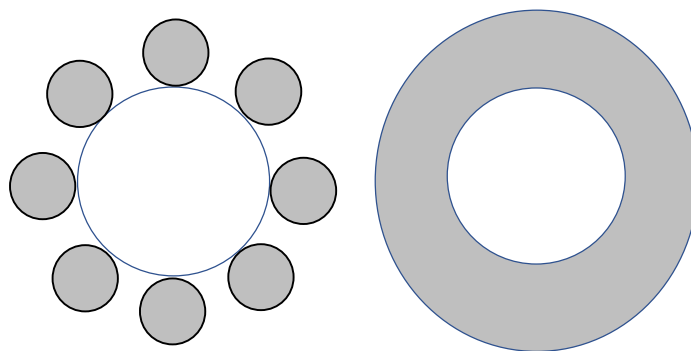
このように、EA21のPDCAシステムも環境から影響を受けます。

単純ではないのですが、システム構成員自体がシステムの環境であり、システム環境の変化が、システム構成員に影響を与えます。

このホロンの関係を考えます。

図の左右の中心円（白色地）は、どちらも同じ大きさで、錯覚により、左円は右円よりも大きく見えます。灰色地の影響です。

システムや道具（白色地）も、その取り巻く環境（灰色地）から影響を及ぼされていることが、見えないままで影響を受けています。



図は錯覚によって見える影響ですが、環境経営システムではシステム自体が見えません。次に示す(1)～(4)の4種類の環境が、システム環境として存在していると考えられます。

EA21の適切な運営には、良好な“システム環境”が不可欠です。例えば(1)の職場環境が良好なら、システム利用がしやすいです。

右の①～⑦は、3-3「EA21 システムの構造」のスパナ図(システム構造の図)の①～⑦に該当する者(構成員)です。そして、(1)～(4)の4種類のシステム環境には、このシステムを取り巻く他のシステムもあります。

- (1) システムに従属するEA21利用者⑤ (私たち)
- (2) システムの維持管理をする設置者①② (環境省等)
- (3) システムの外部評価者③④ その他(取引関係者)
- (4) 類似・競合するシステム⑥⑦ や変化する社会事象

例えば、建設業法に基づく公共工事の入札にかかる“経営事項審査”が、22年6月に改正公布され1月から施行されます。今まではISOだけが環境配慮の加点対象であったのが、EA21も加えられます。

この変化は、(4)に含まれる国土交通省(組織)がシステム環境として変化させた事例で、EA21制度への評価が変化したことになります。

評価の変化について道具の例で考えると、様々な道具は、それを作った人が名工なのか見習いなのかで、評価が分かれます。また、使っている人が達人なのか日曜大工なのかで、道具による作業成果の出来栄は大きく変わって、道具に対する評価も異なります。さらには、鑑賞する人の目が肥えている場合と道具への理解が無い場合では、比べようのない評価結果になるでしょう。

上記の“経営事項審査”は、国土交通省から見たEA21の評価かも知れません。環境省の制度に好評価したと思われまます。

ところで、“システム環境”を良くするとしても、良くする“システム環境”自体が見えにくいという課題があります。

道具や犬・猫が環境から受ける良し悪しのご機嫌は、瞬時で見えます。では、EA21のご機嫌は見えるでしょうか。

システム(組織・構造・仕組み・制度)ですから、システム環境から影響を受けているシステムのご機嫌は、そのシステムの機能発揮後、機能の良し悪しで見るのがほとんどです。“システム環境”が見えた時、例えば審査が終了した時は過去形になっています。前述のタイムラグが存在します。

EA21の“システム”にかかる継続的な改善に当たっては、このタイムラグに配慮した組織的・計画的な取り組みが必要です。4-2「仕組みの有効性が価値」などで説明します。

なお蛇足ですが、EA21の審査・助言(スパナ図の③)も“システム環境”です。

・ 環境委員会、エコアクション21委員会などの組織内の推進組織、コミュニケーション組織を設置することにより、活動を活性化させることができます。これらの委員会組織は、特別に設置しなくとも、経営会議、幹部会議と兼ねることも考えられます。また、テーマ別(例：省エネ、廃棄物削減、不良削減、新製品開発)の部会などを設置することも考えられます。

最後に、システム環境と人対人での環境について、これらが明確に区分できないことを示

します。

要求事項7「実施体制の構築」では、代表者が効果的で必要十分な実施体制を構築することでの【解釈】で、上に掲げた枠に示す記載があります。

代表者(組織システムのトップ)は、その役割として、ガイドライン(制度の上位システム)で例示された社内組織(組織のサブシステム)を活用して、体制(制度に従属する仕組みのシステム)の設置をすることになります。すなわち、環境経営システムのシステム環境を整えていくことになります。

他方、上の記載に示されたエコアクション21委員会の委員など当事者は、社内外での“他のシステム”にも従属しています。同一人物がそれらのシステム環境からの影響を受けて(様々な顔色を見て)、どのシステムに従属することが自分らしいのか、満足感や保身、あるいは他人に押し付けた場合での次善策や組織(上位システム)への忠誠心などに思いを巡らすことでしょう。

システムは多様です。上記の“他のシステム”には、EA21システムのシステム環境((1)～(4))にも該当しないシステムも含まれます。国土交通省(組織)は、環境省との関係でEA21制度のシステム環境でしたが、「建設業法」(制度)は、現在までEA21(制度)のシステム環境ではありませんでした。この「建設業法」が〔制度〕として改正され、突然にEA21のシステム環境(制度：制度)になったと考えます。

なお、“他のシステム”には環境上ではない事故や営業トラブル、家庭生活や業界交渉、広くは世界的な社会・経済潮流などに、将来はEA21のシステム環境になる事象として存在しているかも知れません。

これらは、突発的か常在的かも見極めた人対人の環境という比重、他の人々がどのような理屈で環境上とした扱い(システム環境に該当)にするかについて、配慮しておく対象になります。

4 価値を得る環境経営

4-1 自発的な組織の制度

一般的に、従業員の自発性が事業者（組織）の積極性の源泉になります。

システム（組織・構造・仕組み・制度）が持っているホロンの特性は、その構成員（従業員）によって発揮され、E A 2 1 運用においても無視することができません。

E A 2 1 の運用について、何の〈道具〉であるかを明確化し、⇒これを手段とした〔目的は何か〕を示し、⇒その方向でP D C Aが実施され、3-3 のスパナ図が積極的に動く様へは、2-4「受動と能動での活力」で述べた“決められた事”が的確に実践される方法を備える必要があります。システム環境の継続的な改善、すなわち、構成員の自発的な活動を促す仕組みが不可欠です。

事業者（組織）が個人に期待するサブシステム、従業員個人が「**何を**得るのか」という個人に期待した対価を用意していることになります。システムの種類で言えば、“制度”の成果を期待する“組織”が、人物への対価を準備するという“仕組み”です。

もちろん、個人のやる気に頼り、個人の力量に任せた環境経営の姿は、構成員（従業員）の自発性とホロンの関係によって、それはそれでE A 2 1 システムの“機能”が発揮されます。

他方で、E A 2 1 制度には、その構成員（従業員）に対する対価を準備する“構造”“仕組み”の規定はありません。

むしろ、1-3「本来業務と規制的な制度」の末筆に示したように、E A 2 1 ガイドラインは、「組織の設置等」を規定した法令のような性格と思われます。

また、I S Oに準拠したと思える次のような規定も示されており、自主性を促すよりも従業員に自主性を強要する内容と解します。

要求事項 10 実施および運用【解釈】から抜粋

《仏のような制度》

- ・ エコアクション21の取組を組織内に浸透させるためには、まず取組の手順を定め、次に組織内での教育及び内部コミュニケーション（会議、掲示、表示、朝礼、メールなど）を通じて、その周知徹底を図ります。手順が複雑なものは必要に応じて文書化し、比較的簡易なものは掲示物、連絡書、教育資料などの文書類とします。さらに簡易なものは、あえて文書類にする必要がない場合もあります。
- ・ 手順の文書化では、**関係者が確実に取組を実行できるようにするために、運用規準を明確にすることが望まれます。**例えば、廃棄物の分別では、何を対象に、どう分別するかを文書類に示します。単に「廃棄物は適切に分別しましょう」だけでは運用規準があるとは言えません。運用基準は、5W1Hを意識して作成すると明確になります。

環境省だけでも50を超える各種ガイドラインがある中で、E A 2 1 の厳密さは際立っているかも知れません。他の多くのガイドラインも政府からの行為指定の類ですが、環境報告ガイドラインや環境会計ガイドラインなどの実施者は、これを手引書や参考書として取り組んでいると思われます。

上記抜粋の中で示された手順書は、システム(EA21)がシステム(事業者の組織)に示している構図と考えます。したがって、システム(EA21)の構成員(全従業員)は、システム(組織)からEA21という〈道具〉を使わされている“構造”と推察しています。

このような規定類(制度=システム)を受け入れた組織(システム)に属する従業員にとって、EA21は“決められた事”です。システムを受動で取り組みますから、自発性は強くなりません。また、法令違反の防止など不可逆への対応ではなく、3-5(2)「可逆な対応への態勢」で示したPDCAという可逆な事案への対応ですから、危機感による自発性が高まる期待も持てません。

EA21(制度)を手段として使う(代表者が認証・登録を決定する)際には、事業者のシステム(組織・構造・仕組み・制度)で使う準備が重要です。構成員(人物)がシステムを使うのではなく、社内システムがEA21システムを使う準備です。

従業員が働き甲斐を生む“仕組み”等が事業者システムに備わることで、自主的な組織活性化にもなると考えます。

4-2 仕組みの有効性が価値

EA21の運用は自社の目的に対する手段、〈道具〉と設定しています。

道具を使う場合、まずは道具の特性や使い方、危険防止などが示された取扱説明書を理解するはずで、業務担当者は、その役割等の自覚の上で自主的に努力し、作業の手順などが示されたマニュアルに目を通すことや、使う際での心構えや基礎知識についても、業務に対する自己の存在意識で学ぶと思います。

(1) 的確な運用という価値

上記の目線でガイドラインの要求事項を見ると、非常に親切・丁寧な示しになっています。しっかりと理解さえすれば、EA21運営は万全です。この論説も不要です。

上記(4-1)の要求事項10{実施及び運用【解釈】から抜粋}の枠内に示された内容も、アンダーラインの部分など、実に細かい行為まで注意が届いています。

ところで、枠内に示された『関係者が確実に取組を実行できるようにするために、運用規準を明確にすること』の《運用規準》とは、その作成が要求事項10に規定する義務でしょうか。要求事項では、「必要に応じて手順書を作成し運用する」とされています。

事業者がEA21を運用するにあたっては、その“機能”を活用する目的で、自社版の“決められた事”の手順書を作成することが妥当と考えます。

この手順書≒《運用基準》は、自社での作業マニュアル等に類した規定的な内容ではなく、自社の仕組みが有効に機能するよう、『取組を実行してしまう』のような社内仕組み(システム)の構築に期待を置きます。ナッジ手法の利用かも知れません。

このような《運用規準》は、3-2(1)「取組について」で示した【EA21運用の手引き】も同様に、“決められた事”として組織で積極的に活用されるはずで、このため、システム(組

織)自身が作成を主導し、制度構成員への自発高揚だけではなく、組織構成員自身も関与をしていく仕組み(サブシステム)も含んでいることが重要です。

事業者(組織)の内部に、E A 2 1 (制度)の【**的確な運用**】を可能にする仕組みを備えてこそ、環境経営システムが有効性を持って継続的に環境改善への寄与をすると考えます。

事業者にあっては、この寄与という効果の程度が、システム“機能”有効化への努力(経営資源の投入)とにおいて、その投資対効果に価値を見ることがになります。

(2) 審査での有効性の確認

審査員による審査・助言の評価目線は、E A 2 1 が【**適正な運用**】でなされているかどうかです。要求事項への忠実性で、事業者が実施した内容が評価されます。

この評価対象は、3-5(1)「不可逆な事案という誤解」で述べた【**第一**】、“安全”と“コンプライアンス”とともに、3-2(2)「審査について」で述べたノルマ達成に近いP D C Aがチェックされて、「出来た：出来ない」での判断がなされやすいと思います。

一方、受審する事業者では、3-2(1)「取組について」の中央ホームページに示された『環境経営システムの「構築」とは仕組みを作ることであり、「運用」とはその仕組みに基づき実際に取り組むこと、「維持」とは作った仕組みを継続的に改善していくことによりその仕組みを保つことです』に沿って、受審の際に、このパフォーマンスの結果を審査員に提出しなければなりません。そして、3-5「E A 2 1 の提供側と利用側」で示した〈可逆と不可逆の違い〉への配慮や、3-4「システム構成員の存在」で記した身内からの改善(働き甲斐の創出・維持)も、審査の対象にしておくことです。

3-2(2)「審査について」で述べたように、社内のサブシステム(スパナ図の⑤と⑥)に従属している構成員は、業務の精通者です。内部監査員や自己点検担当者も、その感性に日常業務での“当たり前”感覚や社風等を備えていて、これをフィルターにした考動をします。

このことから、社内システムでの見えにくい“機能”について、受審時での指導・助言を得ることが、仕組みの有効化では望ましいと考えます。

次期に向けての今期の評価を審査・助言で得られれば、次期では、組織内活性化も含めたより有効な取り組みになると思われます。タイムラグを経て、事業者内部に混在したシステム(組織・構造・仕組み・制度)が、次期ではさらに改善されていることが、仕組みの有効性での価値になると考えます。

ここに、E A 2 1 を導入したことによる投資対効果が見られるはずです。

【EA21 運用の手引き】の視点は、環境経営計画の「出来た：出来ない」を判断するための取組項目、【**適正な運用**】を主体にするのではなく、サブシステム(仕組み)の機能発揮に関して「より出来る」ことへの有効性、【**的確な運用**】を明らかにすることが適切と考えます。

また、社内システムの構成員は業務内容を熟知していることから、環境経営システムのシステム環境について、その実態を「見える化」することにも優れていると思われます。この

「見える化」は、上位システム(代表者=組織)に対してとともに、外部(審査等=システム環境)に対するE A 2 1 取組姿勢の明示になります。

ガイドラインに適合していることも明示した【EA21 運用の手引き】というサブシステムは、制度ではありません。組織や構造にこだわらず仕組みを文章化したもので良いと考えます。また、仕組み(内部監査等に類する検討の場と機会の確保)は、安全衛生委員会などが担うことでも可能と考えます。

要は、この仕組みが従業員と共鳴することで【EA21 運用の手引き】も有効になって、環境経営システムの価値が生まれると考えます。

4-3 組織の役割と備え

事業者は、組織(人物の集団)で活動をし、社内には様々なシステムがあって、ガイドライン第2章「環境経営システム」では、下表が提示されています。

解釈図表2 エコアクション2 1と組織の他のマネジメントシステムとの統合例 《仏》

エコアクション2 1 要求事項	他のマネジメントシステムとの 統合例
2. 代表者による経営における課題とチャンスの明確化	事業計画を検討する際の前提条件として、課題とチャンスを整理する
3. 環境経営方針の策定	経営方針と環境経営方針を統合する
6. 環境経営目標及び、環境経営計画の策定	事業計画と環境経営目標、環境経営計画を統合する 環境経営目標と品質に関する目標を統合する
7. 実施体制の構築	既存の組織体制とエコアクション2 1の運用体制(環境管理の責任者、部門など)を統合する
8. 教育・訓練の実施	組織全体の教育・訓練とエコアクション2 1の教育・訓練を一体的に行う
9. 環境コミュニケーションの実施	朝礼、部門会議、掲示板など既存のコミュニケーションの場を活用する
10. 実施及び運用	業務手順書、品質管理手順書と環境管理手順書を統合する
11. 環境上の緊急事態への準備及び対応	環境上の緊急事態への対応を、消防計画、労働安全上の緊急事態対応、又は事業継続計画(Business continuity planning : BCP)と一体的に行う
12. 文書類の作成・管理	日常的な文書類管理と環境文書類管理の方法を統合する
13. 取組状況の確認・評価、並びに問題の是正及び予防	業務の進捗管理と環境経営目標の進捗管理を統合する

一方、事業者での本業に直結する分担業務は、全てが本社組織システムによって統括され、この組織が上位システムになります。社内のすべてのサブシステム(組織・構造・仕組み・制度)も、上位システムの構成要素として“機能”させられます。

(1) 事業者使命への条件整備

解釈図表2については、『組織の他のマネジメントシステムと統合して運用することもできます。効率的、効果的にエコアクション21を運用するため、マネジメントシステムの統合を検討すると良いでしょう』と推奨しています。これは、EA21での上位の制度システムが、事業者での上位の組織システムに対して推奨している“構造”だと思います。

ただし、解釈図表2の右側は、事業者での業務上のサブシステムや作業について、その極一部をEA21要求事項別に振り分けていると思います。

このため、右側の例示が分担業務上での一部(環境上)でしかないことで、事業者の上位システムは、1-3「本来業務と規制的制度」で述べた『経営成果を追求する本来使命』のもとで、EA21の“機能”の一部または参考程度での用い方になっていると思われます。

EA21制度では、事業者組織との“構造”に関して例示的な規定になっていると思われ、上位システム(組織=事業者)は、本来の使命・役割を優先させていると考えます。

この例示が主旨替えして、左側の要求事項が《本業に直結した分担業務上の項目》になれば、上位の組織システムは社内サブシステムの統合・融合・連携に努めて、本来の業務効率の中で環境改善の向上を図ると考えられます。

表の左側の要求事項が、《本業に直結した分担業務上の項目》になっている、すなわち、人事・財務・営業等の各部門(サブ組織システム)にかかる環境上での経営診断的な「為すべきこと」での規定であれば、EA21の運営は、組織の使命・役割に交えた取り組みになりやすいと考えられます。

環境上に関わらず、事業者は、組織として社会に受け入れられた存在価値(3-5「EA21の提供側と利用側」を参照)を保つため、EA21以外に重要な社内システム(社則などのシステム)を様々に“機能”させています。スパナ図の⑥や⑦のように社内外でも様々なルールを持っています。

そして、事業者には2つの使命があります。

① 社会的一員としての役割と顧客満足度の向上・・・対外的

② 従業員への安全・安心・満足な働く場の安定提供・・・対内的

環境経営システムについても、①と②の組織使命を充足する〈道具〉として用いることになります。

この過程で、EA21以外のシステムとの統合・融合・連携も図ります。そうしなければ、類似の作業での業務量増大やモチベーションダウンを生じます。逆に、類似・重複するシステムの分断・競合・個別化した取組は、単なる業務量増大ではなく、システムの機能不全につながる〔システム環境〕の悪化を招きます。

もちろん、上位システムとサブシステムの要素である人物が、その“機能”を担います。

したがって、自らの使命を全うする事業者は、環境経営を運営していく経営姿勢とともに、従業員の自発性を高める条件整備(システム環境の3S等)が必要です。

この論説では、事業者(組織)が行うべき条件整備として、下記の表に3点を掲げます。

- ①道具の手入れ →道具での3Sと同様に、システム内またはシステム間での整理・整頓・清掃(美しく見える可視化)の発見と実施。
- ②道具の改善 →DXの採用でシステムの使い勝手を良くして、構成員が受動から能動に移りやすい仕組み作り。
- ③道具の可視化 →各担当の負担軽減・動機創出と、外部(審査等)への説明責任が果たせるよう、何の〈道具〉かの明確化・共有化。

(2) 仏と魂の関係

エコアクション21ガイドラインは、体裁が整えられた制度です。そして、この制度の構成員である人物が活躍することで、制度の“機能”が発揮されます。

制度が木製のピノキオ(仏)とすれば、このピノキオが動くことになる血液が人物で、人物の活躍の状態が魂だとします。

さて、4-1「自発的な組織の制度」で《制度の仏》として掲げた要求事項10の【解釈】抜粋は、制度提供者側から事業者に示された仏としています。そして、この仏に魂を入れるのは、事業者委ねられています。

一方、上記の《事業者の仏》は、事業者の実情(組織・構造・仕組み・制度)に合致させて、構成員自身が作り上げていく仏と設定していますから、出来上がった仏には魂が入っている、そのサブシステムは“機能”していると考えます。

このような設定にした場合、組織(事業者)の役割はどのようでしょうか。

要求事項7「実施体制の構築」では、『本要求事項は、代表者が効果的で必要十分な実施体制を構築し、環境経営システムにおける役割、責任、権限などを明確することにより、組織的な運用を行うことで、継続的な運用を図ることを目的としています』と示されています。要求事項7での『組織的な運用』は、EA21制度(システム)が組織(システム)に示す“構造”になっていると思われます。

この“構造”では、事業者での組織権限(役割・責任・権限)をEA21制度のサブシステムに属する制度構成員に与えた形になっています。

両構成員は同一人物(従業員)です。また、代表者(上位システム)は、自主的ではあるものの『組織的な運用』で示された“構造”において、構造システムの構成員になります。

したがって、記載内容の奥が深い要求事項に対しては、その体裁が整っていくまでの間、魂の入っていない仏に相当すると思われます。要求事項7と同様に、解釈図表2での運用(左側→右側)についても、構造構成員の事業者が魂を入れていく必要があります。

組織の一員(組織構成員)でもあるEA21構成員(人物)が、活躍できる観点に立ちます。

4-1「自発的な組織の制度」では、組織構成員と制度構成員を区分していますが、要は、同一人物であっても、どのシステムへの従属が強く意識されているか、その差です。従属している様々なシステムのうち、構成員にとって優先させるべきシステムを選ぶ際には、従業

員間での雰囲気や社風も影響します。

制度(システム)は見えませんが、組織(システム)であれば仲間が見えます。2-3「システムで最も偉いのは誰か」で示した“人物”です。従業員同士が人間関係という絆で及ぼし合う力があって、QC活動のような自発性を持ったEA21活動も期待できます。

ただし、QCプロジェクトなど流動性を持った組織的活動は、サブシステム(構造・仕組み・制度)の責任者に組織(システム)の権限の一部が与えられることになり、その責任者は、“自主性”を高める人事処遇制度や活動支援制度を創設することにもなります。

創成期・活路開拓期の事業者か、もしくは大企業病からの脱皮を仕掛ける事業者であれば、組織的な曖昧性でのリスクを容認しますが、安定経営の組織(システム)では異常事態になります。安定経営でのシステム(組織・構造・仕組み・制度)には、ベテラン社員が築いた仕事の段取り(構造)、業務の円滑化が保障される“仕組み”、あるいは、普遍的に存在しているホワイトカラーとブルーカラーでの解釈の差異、俗に現場感覚と営業・総務感覚との違いと言われる現象のほか、派閥のような闇“組織”などが存在しているとします。

このため、EA21の制度構成員になった事業者は、上記の『組織的な運用』(要求事項7)に当たって、EA21の構造構成員にもなっていることを自覚し、社内システムとの整合、「仏に魂を入れる」ことを第一歩として実践する必要があります。

「仏に魂を入れる」準備について、この基礎になるのが(1)の《事業者での仏》、構成員の自発に資する条件整備①～③だと考えます。担当する人物の活躍が強まると思われます。

4-4 業務上とEA21の計画

計画は、ある物事(事案)を行うために、予めその方法や手順を企てることで、一年の計は元旦にあります。

また、EA21のPDCAは〈P〉そのものが計画です。したがって、この論説で計画について検討すること自体が、奇異に思われるかも知れません。

事業者の経営計画や運転計画など業務上での計画は、組織がそれらの主旨で定めて、組織(システム)的に機能させていきます。業務担当者が業務という自覚の上で予定された実践をこなします。言い換えれば、実践していくために計画があります。

省エネ法など法令で作成・提出が定められた計画は、作成した計画を実践しないと、罰則等が適用されます。経営計画と同様に、実践していくための計画(改善)等になります。

(1) 実践のための計画

計画無くしてEA21の取組は存在しません。

まずは計画〈P〉があります。その後に〈D・C〉があつて、最後の〈A〉で見直しを伴い次期の〈P〉を作成していくことになります。

さて、地球温暖化対策法に基づく地方公共団体実施計画など行政計画は、法定のPDCAですが、適切に実施されているPDCAは全自治体のどれほどでしょうか。

この現実、E A 2 1 認証取得の事業者でも見受けられます。〈P〉の後、実践の有無は別として、体裁の整った〈D・C・A〉が報告書に記載されていく事例もあります。

I S O 取得事業者でも法令を守れずにニュースになっています。法改正への理解を得る場と機会に恵まれない、改正されたこと自体への情報アクセスが細い、法令のリスト完備があるので安心していただけなど、様々な理由があります。

公害防止組織法では、2000 年代初め頃から、排出基準違反事件などが続発し、環境省と経済産業省が共管の【事業者向け公害防止ガイドライン】を策定(2017 年)しています。不適切事例の原因は、トップが公害防止の重要性を認識していなかった、正しい知識を周知徹底していなかったなど、問題点を見逃したことで引き起こされたとして同ガイドラインを公示し、そこでは次の 8 つの確認ポイントを示しています。

8 つのポイント	紹介ページ
1. まずは公害防止対策の重要性を認識していますか	経営トップの姿勢
2. 法令や制度について、正しい知識を全社員に徹底していますか	従業員の環境管理意識を高めるには
3. 自治体や地域住民とのコミュニケーションはとれていますか	伝わるコミュニケーションとは
4. 公害防止対策に関わる人員配置に無理がないですか	工場・現場で役立つヒント
5. 現場と環境管理者の間で報告およびチェック機能は働いていますか	報告・連絡はできていますか
6. 異常発生時の連絡体制、処理体制などの危機管理体制はできていますか	工場での危機管理の考え方
7. 公害防止管理者の育成やコンプライアンス教育はできていますか	公害防止管理者制度とは
8. 公害防止設備や測定機器の老朽化対策やメンテナンスは十分ですか	環境管理部門では

排出基準への順守は、従業員による日々の活動です。この論説で重要視しているシステム構成員の自発に関して、このガイドラインでも踏み込んだ提示、自発の喚起を促しています。

“決められた事”の実践は、法改正等の点検であれば、年 1 回の点検計画を組織が決めることで充足できます。

コンプライアンスと安全の 2 つの【第一】については、3-5(1)「不可逆な事案という誤解」にも示したように、ノルマ的な達成、確実な実践の対象です。この確実な実践をするため、組織が計画した右の⑤の事案とすることが適切です。事案の先送りや忘却は起きにくいと考えます。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ①法令等で定められた事案 ②手順・段階のある事案 ③目標・締め切りのある事案 ④関係者が多岐に存在する事案 ⑤段取りや忘却防止のメモ的な事案 |
|--|

その他に、E A 2 1 にかかる計画は右の全てが該当します。環境経営目標の設定などは③の計画ですが、社内サブシステムには②や④もあります。

(2) 組織が決める計画

計画は、組織が関与することが前提です。

地方公共団体向けガイドラインの第 1 章 4(1)「経営力向上，組織の活性化ができます」では、『エコアクション 2 1 は、**組織的かつ計画的**に環境経営システムを構築・運用・維持

していく仕組みであり、地方公共団体においては(以下略)』と記されて、E A 2 1 が組織的・計画的な取り組みであることを示しています。

(上記の記載は、大学等高等教育機関向けガイドラインにも同様の記述があります。組織に強固な“構造”が存在する業種への配慮だと思います。)

①～⑤事案の計画については、事業者(組織)が決めることで「組織的」になります。上位システムである組織が前面に出ることによって、サブシステムの活性化、E A 2 1 での諸対応に着実性が増します。

この考え方によって、【EA21 運用の手引き】を実践する計画と、手引きを見直す計画の2つが必要です。要求事項による受動的なP D C A計画ではなく、**仕組みづくりの計画**です。

組織的と計画的の補完関係になります。

相互補完 組織的 ⇔ 計画的

四半期に1回などの定期でも、繁忙期でない不定期でも、要は、日取りの決め(上記(1)での⑤)を組織(上位システム)がトップダウンによって周知し、業務計画の性格を持たせる考え方です。

コンプライアンスと安全への組織的な年間計画表と同様に、E A 2 1 の運用に関連させたサブシステムの活用についても、組織構成員による計画的な決定が適切です。

業務中にE A 2 1 を活用することへの気付き、あるいは気遣いの軽減は、そのサブシステムの制度構成員の責任にするのではなく、組織的にセットしておく必要があります。年間での実施予定(〇〇)を組織(上位システム)が決めていることで、組織的な仕組みが動いていく、自発の催促になります。

組織的に行う**仕組みづくりの計画**は、「4-2 仕組みの有効性が価値」で述べた【EA21 運用の手引き】のような、組織内部での共有化を図る仕組み(システム)の中に明示されています。そして、手順書のような書き方でも良いのですが、制度構成員ではなく、組織・仕組み構成員が共有化するものです。

仕組みづくりの計画は、これを組織的に整備することで、内部監査等というサブシステム(組織)に代えて、上位のシステムの計画が環境経営システムのシステム環境を整備するサブシステム(構造・仕組み)を設けたことになります。

そして、【EA21 運用の手引き】には、これを見直していくルールも示すことでより適切になります。「経験を積んで」というマイルストーンです。例えば、安全・衛生・環境にかかるとも、それぞれに目的が異なり、情報共有の場面も違います。社内での様々な場面に手引きを当てはめ、その実践を通じた手引きの見直しが適切です。

このように仕組まれた**仕組みづくりの計画**は、「組織的・計画的な見直し」の積み重ねだけではなく、受動を軽減した能動の行為を促すと設定することで、E A 2 1 が、自ら使用するペンと同じような〈道具〉になっていると考えます。

4-5 自社風土に見合う環境経営

(1) 様々な社風

日本標準産業分類に掲げられた事業者での経営システムは、組織・構造・仕組み・制度のうち、組織と制度(定款等)が骨格(上位のシステム)になっています。

上位組織システムの下位に、派閥やプロジェクトチーム等の組織横断・文鎮型と部門別などのピラミッド型の“組織”、力関係も含んだ予算決定や同期等の人間関係による意志共有の“構造”、[組織]からの圧力や[構造]からの縛りや[制度]からのシキタリが行き交う“仕組み”、文章化された内部規定や手順書等の[制度]など、様々なサブシステムが混在しています。

その中の一つがE A 2 1という“制度”です。これらのシステム全体によるホロン(全体子)から、企業文化と言われる社風を醸し出しています。

この内、“組織”はシステムではないと思われませんが、組織構成員からは、経歴でのしがらみや肩書による無言の圧力が出されるでしょうから、組織構成員でもあるE A 2 1制度構成員は、どの従属に重きを置くかで考動の選択をします。また、事業者の上位システム(組織)が主導するホロンは、基本的に業務優先の社風へ傾いていきます。

さて、E A 2 1 認証・登録の事業者における【企業理念】や【経営哲学】は、同じ業態であっても様々です。

要は、自社の組織・構造・仕組み・制度から醸し出される社風で、E A 2 1 の運用形態も異なります。継続的改善は、最善ではなく最適という進化論のイメージがふさわしく、自社の風土で“適正”ではなく“的確”にE A 2 1 が運用されることを薦めます。

(2) 手引きによる見える化

見えない〈道具〉、E A 2 1 システムの手入れは、まず【EA21 運用の手引き】という「見える化」をした上で、これをバージョンアップしていく手入れ方法を提示しました。ペンなどの文房具は、目で見て道具の手入れができますから、見えない〈道具〉は文章化することで見えるようになると設定しています。



マンネリ化の防止も含める必要があつて、4-4「業務上と EA21 の計画」で示した【EA21 運用の手引き】には、これを見直していくルールも示すように説明しています。「経験を積んで」という見直しの繰り返し、マイルストーン的な順次改善に着目し、これを目標設定に位置付けると、この目標設定だけでもE A 2 1 の継続的改善の実績です。

また、4-2「仕組みの有効性が価値」で述べたように、この手引きには次期の見直し時期を決めた、有効期限を付けます。これは、強制的にペンを取る仕掛け(構造または仕組みのシステム)です。自社の社風に合わせて、E A 2 1 の「見える化」をしたこととなります。そして、「見える化」にした文書類は、審査時に審査員から、内部システムの構成員ではない外部目線としての助言も受けやすくなります。

【EA21 運用の手引き】は、E A 2 1 の組織的・計画的・継続的システム的一端です。

手引きは、組織的・計画的にE A 2 1 の構成員としての実行を決めた内容と、手引きを継続的に見直す対応について、従業員(組織構成員)が自主的・能動的に決めていくことも想定

しています。

この手引きには、組織内での個々の部署において、優先課題での主従・緩急・軽重・大小・長短・遠近を明確化することも記載し、また毎年、全社を挙げたチェックではなく、組織的な濃淡、環境負荷での大小、リスク回避での緩急で対象課題を選び、組織的・計画的(4-4 参照)に実施することで、組織内での混乱の軽減も図れると想定しています。

(3) 的確な運用への備え

EA21が、結果として**〔適正に運用〕**されている様は、EA21の「要求事項」が求めていることです。この求めに従えば、受動の取り組みになります。

一方で、自主的・能動的に〈道具〉として用いる場合は、3-3「EA21 システムの機能」のスパナ図の⑤のシステム環境を捉え、それらが**〔的確な運用〕**になるよう、組織内での検討を繰り返すこととなります。

この繰り返しもマンネリ化します。このため、EA21運用での組織的・計画的な取組に関して、的確性があるかを継続的改善の視点で確認することを薦めます。タイムラグを持った評価について、その間の経時変化を利用し、評価尺度そのものの進化をさせる考え方です。

大企業病の予兆(組織硬直化)があるかどうか、この内部監査等(組織内点検)の評価尺度で点検することができると考えます。

組織内点検は、前年度の「組織的・計画的」についての有効性を見ますので、1-2(3)「システム改善での中立性」で述べたように、人対人での評価の色合いが濃くなる「出来た：出来ない」ではなく、「より出来る」ことへの萌芽を見つけ出す内容です。また、2-5「目的と手段の違い」では、手段の目的化を戒めています。また、「より出来る」ことの萌芽に関しては、例えば小目的の下位の細目的で探索することも適切です。

〔EA21 運用の手引き〕の存在(文書化した制度ではなく構造または仕組み)が、システム(組織・構造・仕組み・制度)内の構成員を的確に導くと考えます。手段の目的化に傾くことはないと考えます。また、手引き作成に参加した自覚が、自主性を養うと思われず。

ただし、組織的・計画的という実態について、それらが文書で明記されたとしても、実際に取り組みされている実情とは乖離があり、これを読み解くリテラシーにも限界があります。

加えて、**〔本来の担当業務〕**と**〔EA21〕**、これらの構成員での立場のバランスに正解はありません。組織構成員と制度構成員のどちらをその人物が選ぶかは、社風によっても左右されます。

構成員(人物)の能力に頼るシステム機能は、その“機能”発揮に限界が出ます。

このために、リテラシーやバランスに着目した打開策も必要です。人物個々人の能力に影響を与えるシステムを介在させた打開策です。

事業者の組織運営で、組織の仲間との連携・協働という絆、情報共有の強化に資する共鳴・共感の仕掛け(仕組み)、働き甲斐を創出する職場環境改善や達成経験を得る支援制度、さらには事業者自身の発展に寄与する従業員への**「何を得るか」**の仕組み(人事評価制度や製品開発・

工程改良・業態変更などへの関わり方)などがあり、この利用も打開策の一つです。

これらの組織・構造・仕組み・制度は、各構成員(人物)のリテラシー向上やバランス感覚を育む土壌になります。

それぞれのシステムを“機能”させているのは“人物”です。事業者組織の一員としてだけでなく、他のシステムでもそのシステム構成員ですから、この人物(従業員)に着目して、個人の動機、「何を得るか」という観点での備えも必要です。もちろん、「何を得るか」の何も、自社特有の社風の中に漂っています。

(4) 仏に魂は入るか

ガイドラインは、事業者「何をさせたいか」という観点で仏、〔適正な運用〕にかかる要求事項と解説等を示しています。

これに対して、3-5(2)「可逆な対応への態勢」で示したように、自社の社風に見合うEA21の利用は、審査や判定に向けた対応も含めて、自社が「何をしたいか」の観点で論じています。

結果的には、ガイドラインから示された仏に魂を入れていくこととなります。

【EA21 運用の手引き】では、右に示した3点の環境経営の骨格を明らかにし、EA21の〔適正な運用〕ではなく、EA21の〔的確な運用〕に資する方法と内容で、かつ、手引き(システム)と従業員(構成員)のそれぞれが共有物として用いることを想定しています。

環境経営の骨格

- ①環境経営の目的での的確性の確立
- ②環境経営の目的への手段として〈道具〉を用いる認識の共有化
- ③見えない〈道具〉が用いられていることの「見える化」

4-2(2)「審査での有効性の確認」でも、『この仕組みが従業員と共鳴することで【EA21 運用の手引き】も有効になって、環境経営システムの価値が生まれると考えます』と記しました。サブシステムも含めた全員参加でのEA21の運用にも合致します。

しかし、論説でのこのような「提案」は、これも仏になってしまいます。この論説で、事業者がEA21運用に魂を入れるとは考えにくいです。【EA21 運用の手引き】がシステム構成員を的確に導くという提案は、ほぼ活用されることがないと思われます。

活用されないと考える理由は、手引き作成に不可欠な主要サブシステムについて、その従属度合を具体的に説明していないからです。

説明できない理由は、手引きに掲げておくべきシステムの検出、可視化して“同定”することが極めて困難だからです。

一般的に、ある人物が考動を表現した段階では、その人の判断でその考動がなされたと理解されます。その判断が、どのシステムに従属した構成員の立場で発生したかまでは、思慮されないのが普通です。システムは見えませんが、本人も含めて誰も気にしません。

ある人物が「考動したこと」に対して、その考動に至る判断ベースになったサブシステム

の“同定”、どのサブシステムに属して発せられた判断であるか、見えないシステムを見つける作業は、一般化されていないために困難を極めます。

1-2(1)の末文では、『“システム”に着目した“立場”での内部監査は、内部監査が組織・構造のシステムとした場合、この人物の立場は事業者側になり、仕組み・制度のシステムとした場合での人物の立場は、E A 2 1側になると考えます』と述べています。

この“同定”こそ、1-2(1)で着目した「中立的な立場」の曖昧性です。

例えばある人物にE A 2 1についての“意味”と“意志”があるとして、この“意味”に含まれる誤解や認識不足、あるいはこの“意思”での他の従属システムとの比較強度は、その個人の無意識の中にもあって、徹底調査をしても曖昧性は残ると考えます。

この考え方が適切であるかどうかの検討は出来ていませんが、(3)で述べたリテラシーとバランスでの打開策の作業が、サブシステムでの“同定”という作業の一端と考えます。

以上の結果、【EA21 運用の手引き】の作成は、体裁の整った仏の状態から始まったとして、魂を入れる作業については、“同定”という不確実な作業での人的・時間的なロスが生じるため、困難を極めます。手引きの完成に向けた作業は、E A 2 1 認証・登録での投資対効果を見ながら、段階的に進めざるを得ません。

究極の【的確な運用】は、SDG sでのゴールに向かう取組方と同質であると考えます。ゴールへの到達はあり得ません。あるのは、ゴールに向かう歩みのみです。

したがって、要求事項7に記載された「経営資源の投入」は、要求事項でのP D C A関連以外、人的・時間的なロスも含めた投資対効果で判断することが妥当です。

(5) まとめに代えて

環境経営システムに馴染む自社風土の濃淡は様々です。また、E A 2 1 認証・登録の事業者における【企業理念】や【経営哲学】も様々です。

一方、E A 2 1は、環境経営“システム”の継続的改善を指向しつつ、【適正な運用】でのP D C Aによる継続的な環境改善を求めています。

この論説では、事業者の【企業理念】、【経営哲学】の具現化に資する手段として、環境経営“システム”の機能を利用する検討を進め、この“機能”を自社で活用するには、【EA21 運用の手引き】を用いた段階的な整備が望ましいと設定しています。

E A 2 1の“存在”価値だけを利用する事業者は、淡々と事務処理されていると思われませんが、“機能”価値も活用する事業者にあっては、要求事項7に記載された「経営資源の投入」に関して、自社風土での【的確な運用】を投資対効果の視点で判断することになると考えます。

この“機能”の受け入れがほぼ難しい、1-2(3)「システム改善での中立性」に示した淡い事業者にあっては、魂を入れていない仏を作ることでは十分ではないかと思われま。P D C Aでの要求事項に合致した“機能”に従って、E A 2 1の構造構成員ではなく制度構成員の

立ち位置で、継続的な環境改善をしていくという判断で妥当と考えます。

この論説で検討した結果、サブシステムにおける人物の立ち位置は、その位置が考動判断への影響を与えつつ、サブシステム自身もホロンとして人物に影響を与えることで、人物の立ち位置に変化をもたらす関係があつて、かつ、どのシステムへの従属度合が高いかは見えないため、〔的確な運用〕への人的・時間的な経営資源の投入は、際限なく拡大することが見込まれます。

加えて、認証・登録事業者は制度構成員ですが、同時に構造構成員にもなってしまう関係性があります。3-2(1)「取組について」のただし書きで記した『システム対システムという構造(これもシステム)の捉え方の留意は必要です』や、4-3「組織の役割と備え」での(1)と(2)で論述したE A 2 1制度と事業者組織との構造システムのとおり、E A 2 1制度は、自主的であることを不明瞭にしています。これは、環境経営“システム”の継続的改善を進めるにあたって、目標とする姿を見えないようにします。この状況も、〔的確な運用〕への人的・時間的な経営資源が、際限なく投入されていく仕組みになっています。

究極の〔的確な運用〕は、理想形であるという結論に達しました。このため、事業者から見たE A 2 1“機能”の価値は、この論説での様々な考え方を利用した取組によって、その経験則の中で得ることになります。

なお、今後も、電子帳簿保存法などの電子化やIoTやDXの利用が進みますから、組織のサブシステムの統合・融合・連携に改善が加えられ続けると考えられます。

追記Ⅰ 論説を起稿した動機

- (1) 代表者の指示に対する組織内での共有化と、協働した実践の希薄さが見受けられ、かつ、次に該当してE A 2 1の主旨が十分に活かされない実情
 - ①事業者において専属の環境担当者が1名以下の組織
 - ②環境活動の熱意が業務の優先で低くなる社風の事業者
- (2) 環境経営目標の達成が継続的改善であると思われ、システムの継続的改善が、経営環境の改善にも有効であるという認識が乏しい実態
- (3) E A 2 1は制度であるが、これを運用する事業者では、様々なシステム(組織・構造・仕組み・制度)が動員されており、サブシステム間での配慮に関し、この制度での提供側と利用側との認識に差異

追記Ⅱ 論説推敲でのモデル

製造業の自動ライン部門に所属している④さんは、ライン最終の業務を担当しているので公害防止関係も仕事のうちです。

このため、上位システムとサブシステム(部門)の組織構成員として、公防組織法による公

害防止管理者としての届出もなされています。そこ(制度構成員)には、法的な(制度システムの)責任と権限がありますが、会社の上位システムは組織システムです。法令等の制度システムは下位になります。社内責任と経営資源(ヒト・モノ・金・情報)の配分権限は、上位システムから与えられなければ、法的責任だけが残ることになります。

この代替措置として、社長から「ガンバって下さい」との激励があり、サブ組織システムのライン長も社長の意を受けて、社内のサブシステム(組織・構造・仕組み・制度)が整えられることはありませんでした。

一方で、ライン管理全体に対して一担当者が指示できる立場ではなく、ライン改良の予算確保(社内の仕組み構成員が決定)や生産量の平準化をする営業調整(他のサブ組織構成員に権限)もできないままで、排出量の削減が無いデータの整理だけはしていました。

この結果、気候変動緩和法のCO2排出量規制に違反する事態になり、所管行政から改善命令が発出されました。緩和法での違反は、事業者の代表者に適用されます。

社長は、公防組織法での届出は認識しています。排出量規制の順守責任もAさんに任せたりつもりでした。他方で、責任に見合う権限の配分・委譲を社内システムで構築していなかったため、公防組織法でのAさんへのおとがめは、直接的ではなく、事業者での組織的实践に向けた改善指導になりました。

上記は架空の物語ですが、このような実例が、4-4(1)「実践のための計画」に示した2000年代初め頃での排出基準違反事件などの続発です。そして、所管行政側が『事業者向け公害防止ガイドライン』を発出する事態にまでなっています。EA21運営での実態と類似していると思われます。

上記の物語では、所管行政や製造業の代表者、ライン長やAさん以外に、様々なシステム構成員がいます。公防組織法の届出後10年たった時点で、登場人物の個々人の意識状態での“意味”と“意志”については、どのような状態にあったのでしょうか。

右の図で、(1)は法の届出をした時点の状態でしょう。届出する社内稟議もあって、法の主旨に対する理解やそれに対する実践の熱意が意識下にあったと思われます。

		意味の理解が	
		適切	曖昧
意志の持ち方が	適切	(1)	(2)
	曖昧	(3)	(4)

そのような意識状態が、時間経過とともに意識下⇒無意識に変化しつつ、まずは実践への意思が薄らいで(3)になったかも知れません。一旦得た理解と認識は、意識下⇒無意識に変化してもしばらくは知識として留まるはずですから、(2)の状態、ヤル気満々なのに“決められた事”が分からない事態にはならないと思います。

しかしながら、(3)の状態が続くと(4)の事態になります。所管行政の人物も含めて。